

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ანა მორჩილაძე

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი და კონფლიქტები  
სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და კონსულტირების  
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის  
მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: რევაზ ჯორბენაძე

სრული პროფესორი

თბილისი

2019

## ანოტაცია

კონკურენტული, მუდმივად დიდი სისწრაფით განვითარებადი ბიზნესგარემო ითხოვს ორგანიზაციების ანალოგიურად სწრაფ და ბაზრის მოთხოვნილებების შესაბამისად განვითარებას. რაც უფრო სწრაფად იცვლება ორგანიზაციის მასშტაბი, პროდუქტი, მომხმარებელთა მოთხოვნები, ბაზარი, მით უფრო სწრაფად უწევთ ორგანიზაციის თანამშრომლებს ადაპტირება, რასაც დამოუკიდებლად ვერ შეძლებენ. ამ ყველაფერს სჭირდება რამოდენიმე საფეხურის მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის შეთანხმებული მუშაობა. თუ მენეჯერები განსაზღვრავენ ბიზნესსტრატეგიებს, HR დეპარტამენტი უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მობილიზირებისთვის საჭირო სტრატეგიების დასახვას და ითვისებს :- HR ჯენერალისტების (HR მენეჯერი, HR დირექტორი, HR ბიზნეს პარტნიორი) და HR სპეციალისტების (განვითარებისა და სწავლების მიმართულების ხელმძღვანელი, ტალანტების მართვის მიმართულების ხელმძღვანელი, ჯილდოსა და შეფასების სისტემების შემუშავებაზე პასუხისმგებელი HR და ა.შ). როლებს, იმის მიხედვით თუ რომელ ორგანიზაციულ დონეზე მუშაობენ სტრატეგიულ, აღმასრულებელ თუ ადმინისტრაციულზე. მათი ფუნქციები თანდათან ფართოვდება, რამაც გამოიწვია მათი მუშაობის მიმართ დიდი ინტერესი. სწორედ ეს დაედო ჩვენ თემას "ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი და კონფლიქტები სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციაში" საფუძვლად.

*კვლევის მიზანია - წარმოაჩინოს არსებობს თუ არა განსხვავება კონფლიქტების სიხშირისა და ტიპის მიხედვით დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის ფაზებზე მყოფ ორგანიზაციებში. ასევე გამოკვეთოს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის როლი, თითოეულ ფაზაზე არსებული კონფლიქტების მენეჯმენტში.*

ამ პუნქტების შესწავლა საშუალებას მოგვცემს უკეთ გავაანალიზოთ ორგანიზაციების საჭიროებები მათი განვითარების ფაზის მიხედვით და გავიგოთ, რა როლის შესრულებაა სასურველი ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის მხრიდან.

კვლევისთვის გამოყენებულია ორგანიზაციის თვისებრივი შეფასების კითხვარი, ფრიდრიხ გლაზლის, კალხერისა და პიბერის ავტორობით და ნახევრად სტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუები.

კვლევაში შევისწავლეთ 4 ორგანიზაცია, მათ შორის ორი განვითარების ინტეგრაციის, ხოლო 2 დიფერენციაციის ფაზაზე მყოფი.

შედეგებმა გვიჩვენა, რომ ადამიანური რესურსების სამსახურს ფუნქციასა და როლზე გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ზოგადად ორგანიზაციის განვითარების ფაზა, არამედ კულტურული და სოციალური სუბსისტემების განვითარება.

საქართველოში არსებულ ორგანიზაციებში დიფერენციაციის ფაზაზე ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს ძირითადად აქვს ადმინისტრაციული როლი

ინტეგრაციის ფაზაზე მისი როლი ბევრად მნიშვნელოვანია, იკვეთება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების ფუნქციები.

ორგანიზაციის განვითარების ფაზები არსებითად არ განსხვავდებიან კონფლიქტების სიხშირითა და ტიპებით.

Concurative, always changeable environment requires development from organizations to change as fast as the market changes. The faster organization, market, products and customer needs change, faster are employees forced to adapt to a new environment. They won't be able to do it without support of HR department and line managers. While managers are designing business strategies, HR department is in response of human resources mobilisation strategies. Their roles vary widely according to the extent to which they are generalist (eg, HR director, HR manager, business partner), or specialist (eg, head of learning and development, head of talent management, head of reward) and the level at which they work - strategic, executive or administrative. Their function have widened recently, so they caught the attention of researchers. This was the basis for our thesis "HR Department and conflicts in different types of organizations"

The main goals of the research was to reveal the difference between differentiation and integration phase organizations in accordance with conflict types and frequency. Also to highlight the role of HR practitioners in conflict management on these development phases.

Studying these aspects will make us able to better analyse the needs of organizations according to their development phase and identify the most optimal role of HR department in each case.

We used for our research Qualitative assessment questionnaire (Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber) and semi-structured in-depth interviews.

We researched 4 organizations, 2 of which are on the integration phase and 2 of them on the differentiation phase.

Results showed that the functions and role of HR department are determined not only by the phase of development in general, but by the development of cultural and social subsystems.

In Georgian organizations of the differentiation phase HR department has administrative functions, while on the integration phase HR departments have much more important role. They are making strategic decisions.

There is no clear difference between the types and frequency of conflicts on the two studies phases.

## სარჩევი

|  |    |
|--|----|
| 1. შესავალი  | 5  |
| 2. ლიტერატურის მიმოხილვა   | 7  |
| 2.1. ორგანიზაციის განვითარების ფაზები  | 7  |
| 2.2 კონფლიქტების ტიპები ორგანიზაციებში და მათი შესაძლო მიზეზები              | 12 |
| 2.3 კონფლიქტების მენეჯმენტის ძირითადი სტრატეგიები                            | 14 |
| 2.4 კონფლიქტების მოგავრებაში მესამე პირის როლი                               | 16 |
| 2.5 მენეჯმენტი კონფლიქტების ტიპების მიხედვით                                 | 16 |
| 2.5.1 ინტრაპერსონალურ კონფლიქტთან გამკლავება                                 | 17 |
| 2.5.2 ინტერპერსონალურ კონფლიქტთან გამკლავება                                 | 18 |
| 2.5.3 ჯგუფთაშორის კონფლიქტებთან გამკლავება                                   | 21 |
| 2.6 HR-ის როლები ორგანიზაციაში   | 24 |
| 2.6.1 ბიზნეს პარტნიორის როლი   | 25 |
| 2.6.2 სტრატეგიული როლი   | 26 |
| 2.6.3 ცვლილებების აგენტის როლი   | 27 |
| 2.6.4 ორგანიზაციული ღირებულებულებების დამცველის როლი                         | 27 |
| 3. კვლევის მეთოდოლოგია   | 28 |
| 3.1 კვლევის მიზანი, ამოცანები და საკვლევი კითხვა                             | 28 |
| 3.2 კვლევის მეთოდოლოგიური ჩარჩო  | 30 |
| 3.3 კვლევის შეზღუდვები   | 31 |
| 4. შედეგების ანალიზი   | 31 |
| 4.1 ადამიანური რესურსების სამსახურის როლი ორგანიზაციაში                      | 31 |
| 4.2 კონფლიქტები დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის ფაზაზე                        | 33 |
| 4.3 კონფლიქტების მენეჯმენტი და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის როლი | 36 |
| 5. დასკვნა   | 40 |
| რეკომენდაციები   | 42 |
| ბიბლიოგრაფია   | 43 |
| დანართი 1  | 44 |
| დანართი 2  | 58 |

## 1. შესავალი

დღევანდელი სამყაროს დინამურობა და ცვალებადობა აისახება ბიზნეს გარემოზეც მთელს მსოფლიოში, მათ შორის საქართველოშიც. იმისათვის რომ, ორგანიზაცია არ ჩამორჩეს კონკურენტულ გარემოს და გააგრძელოს არსებობა, იძულებულია სწრაფად განვითარდეს. რაც საკუთარ თავში ხშირად გულისხმობს ორგანიზაციის სტრუქტურულ ცვლილებებს, მართვის სტილის შეცვლას, ასევე პროდუქტის ოპტიმიზაციას ან სულაც ახლით ჩანაცვლებას. შესაბამისად, ორგანიზაციამ უნდა მოახერხოს და მოკლე დროში დაძლიოს განვითარებასთან დაკავშირებული შესაძლო კრიზისული პერიოდები. იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტმა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) შეძლოს ხელი შეუწყოს ორგანიზაციას სწრაფ ადაპტაციაში, პირველ რიგში, აუცილებელია სწორად აფასებდეს ორგანიზაციის განვითარების დონეს. ორგანიზაციის განვითარების პროცესი ხშირად გულისხმობს თანამშრომელთა ცვალებადობას (რაოდენობის ზრდა/შემცირება, როტაცია, გადინება) რაც თავის მხრივ მოითხოვს თანამშრომლებისგან გარემოსადმი სწრაფად მორგების უნარს.

---

საკვანძო სიტყვები და აბრევიატურები:

- ორგანიზაციული კონფლიქტების ტიპები: ინტრაპერსონალური; ინტერპერსონალური; ჯგუფშიდა; ჯგუფთაშორისი
- კონფლიქტის მოგვარების გზები/ სტრატეგიები: იძულება; თანამშრომლობა (მოგება-მოგების სტრატეგია); კომპრომისი; თავის არიდება; შეგუება
- HR - ადამიანური რესურსების სამსახური/ სამსახურის ხელმძღვანელი
- ორგანიზაციის განვითარების ფაზები:- პიონერული; დიფერენციაციის; ინტეგრაციის; ასოციაციის

სწრაფად ცვალებადმა გარემომ და მუდმივი განვითარების აუცილებლობამ შესაძლოა შექმნას დაძაბული სამუშაო რეჟიმი და სტრესული გარემო რაც თავის მხრივ შეიძლება იქცეს კონფლიქტების წინაპირობად. შესაბამისად, HR მენეჯერი აუცილებელია ფლობდეს კონფლიქტების მართვის სტრატეგიებს და სწორად შეარჩიოს ჩარევის შესაბამისი ტიპი.

ზემოთ აღნიშნულმა გარემოებებმა აუცილებელი გახადა ეკვლიათ ორგანიზაციის განვითარების ფაზები და თითოეული მათგანისათვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები. ასევე, ამა თუ იმ ფაზაზე, ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირებისთვის საჭირო გარემოებები და კორპორატიული კულტურისთვის დამახასიათებელი ელემენტები. კორპორატიულ კულტურას, ისევე როგორც ორგანიზაციის სხვა ნაწილებს, სჭირდება ცვლილებებთან ადაპტაცია, რასაც უზრუნველყოფს, პასუხისმგებელი პირის მხრიდან, შესაბამისი დროული ღონისძიებების გატარება. ეს ადამიანი ორგანიზაციის არსებობის სხვადასხვა ეტაპზე შეიძლება სხვადასხვა პიროვნება იყოს. თუ პიონერულ ფაზაზე ამ როლს ძირითადად პიონერი ითავსებს, სხვა ყველა საფეხურზე ეს ფუნქცია უმეტესწილად დელეგირებულია HR დეპარტამენტზე. დროთა განმავლობაში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის როლი შეიცვალა და მისი ფუნქციები გაფართოვდა. ამ მოცემულობამ განაპირობა მკვლევართა დიდი ყურადღების მიმართვა მის როლსა და გავლენებზე.

ჩვენი ყურადღება მიიპყრო დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ფაზაზე მყოფმა ორგანიზაციებმა. პიონერული ფაზის ორგანიზაციებში ნაკლებად იკვეთება ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის საჭიროება და როლი, იქიდან გამომდინარე, რომ მათი მასშტაბი როგორც წესი შედარებით მცირეა და სტრუქტურა აგებულია პიონერის (ორგანიზაციის დამფუძნებლის) გარშემო.

*კვლევის მიზანია - წარმოაჩინოს არსებობს თუ არა განსხვავება კონფლიქტების სიხშირესა და ტიპის მიხედვით დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის ფაზებზე მყოფ ორგანიზაციებში. ასევე გამოკვეთოს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის როლი, თითოეულ ფაზაზე არსებული კონფლიქტების მენეჯმენტში.*

კვლევისთვის გამოყენებულია ორგანიზაციის თვისობრივი შეფასების კითხვარი, გლაზლის, კალხერისა და პიბერის ავტორობით და ნახევრად სტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუები.

## 2. ლიტერატურის მიმოხილვა

### 2.1. ორგანიზაციის განვითარების ფაზები

გლაზლისა და ლივეხუდის მიხედვით, ორგანიზაცია შედგება შვიდი კონსტიტუციური ელემენტისგან, რომლებიც თავის მხრივ სამ სუბსისტემად იყოფიან:

კულტურული სუბსისტემა: იდენტობა ;

პოლიტიკა და სტრატეგია;



სოციალური სუბსისტემა: სტრუქტურა / ორგანიზაციის აგებულება;

ადამიანები (მართვა და თანამშრომლობა);

ფუნქციები;

ტექნიკური სუბსისტემა: სამუშაო პროცესები;

ფიზიკური/მატერიალური საშუალებები.

იმისათვის, რომ დავადგინოთ განვითარების რომელ ფაზაზე იმყოფება ორგანიზაცია, უნდა აღვწეროთ თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი ელემენტის მდგომარეობა და შემდეგ შევაფასოთ საერთო სურათი. ამიტომ იქამდე, სანამ ფაზების აღწერაზე გადავალთ დავახასიათოთ თითოეული ჩამოთვლილი ელემენტი შიდა ორგანიზაციულ დონეზე და მისი გარესამყაროსთან ურთიერთქმედების თვალსაზრისით.

იდენტობა- საიდან მომდინარეობს და რაში მდგომარეობს ორგანიზაციის მისია, აზრი, მიზანი, ფილოსოფია, ძირითადი ღირებულებები; შიდა იმიჯი. გარემო: იმიჯი მომხმარებლების და კონკურენტების თვალში, საბაზრო მდგომარეობა.

პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა, წამყვანი საწარმოო ინსტრუქციები საბაზრო, ფინანსური და ფასების პოლიტიკის შესახებ. გარემო: წამყვანი ინსტრუქციები მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან ურთიერთობისას, საბაზრო სტრატეგია.

სტრუქტურა, წესდება - ორგანიზაციის აგების პრონციპები, მმართველობის იერარქია, ცენტრალიზებული/დეცენტრალიზებული სისტემა. გარემო : სტრუქტურული კავშირები გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.

ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი - თანამშრომელთა ცნობა, ურთიერთობები, მმართველობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და ჯგუფები, ძალაუფლება და კონფლიქტები. გარემო: არაფორმალური ურთიერთობების განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებაში.

ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, სპეციალისტების კოორდინაცია, ორგანოები. გარემო: დამოკიდებულება საწარმოში მიღებულ შეხედულებებზე, მომსახურების ფუნქციები.

პროცესები - ძირითადი სამუშაო, მეორე და მესამეხარისხოვანი პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების, მმართველობისა და დაგეგმვის პროცესი. გარემო: რესურსების განაწილების პროცესები, მიწოდების პროცესი, აქტივობები გარე ინფორმაციის შეგროვებისას.

ფიზიკური საშუალებები - ინტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტრანსპორტი, შენობა, დანადგარები. გარემო: ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები.

უნდა აღინიშნოს, რომ კონსტიტუციური ელემენტების განვითარების რადიკალურად განსხვავებული დონე განაპირობებს ორგანიზაციაში სხვადასხვა სახის კრიზისებს, რაც შესაბამისად ხდება კონფლიქტის წყარო. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა სასურველია თითოეული ელემენტის განვითარებას საკმარისი დრო დაუთმოს და არ დატოვოს უყურადღებოდ რომელიმე სუბსისტემა.

ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე კონსტიტუციური ელემენტების მახასიათებლების მიხედვით განვითარების ოთხი საფეხური გამოიყო:

**პიონერული ფაზა-** ორგანიზაციის ცენტრს წარმოადგენს დამსაქმებელი, რომელსაც აქვს ის უპირველესი, რასაც ეყრდნობა ორგანიზაცია- ესაა ხედვა/ხედვითი ხელმძღვანელობა.

დასაქმებულები შთაგონებასა და მოდელს იღებენ პიონერისგან და მუშაობენ შესაბამისი სიბეჯითით. ურთიერთობა დასაქმებულებს შორის წააგავს ოჯახს.

ორგანიზაციის ამ ფაზაზე ყოფნის დროს ტიპურია სპონტანური, ინტენსიური და პირდაპირი კონტაქტი კლიენტებთან და მოქმედების ამოსავალი წერტილი ხდება მათი სურვილები, რისი მეშვეობითაც მოიპოვებენ ნდობას.

მიმდინარე პროცესების დაგეგმარება იშვიათად ხდება, მმართველობის სტილი კი ქარიზმატულ-ავტოკრატიულია, რაც მართველობას მოქნილსა და ეფექტურს ხდის.

ყველა ფაზას ახასიათებს საკუთარი კრიზისი. პიონერული ფაზის კრიზისის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება გახდეს ამ ფაზის გაჭიანურება, რაც თავის მხრივ კატალიზატორის როლს თამაშობს თუ შეირყა პიროვნების კულტი, შემცირდა მისი ქარიზმა, შეიცვალა არატოლფასი მემკვიდრით, გაჩნდა ინტერესთა კონფლიქტი, თვითნებობა, ქაოსი, დაუმორჩილებელი თანამშრომლები.

**დიფერენციაციის ფაზა-** განვითარების შემდგომი საფეხურია. ორგანიზაცია ცდილობს თავი დააღწიოს არასისტემურ, ქაოტურ განვითარებას და მიაღწიოს მეტ გამჭვირვალობას, სისტემურობას, ლოგიკურობასა და წინსვლას. სახელმძღვანელო პრინციპი, რომელიც წინა ფაზაზე იყო, (მომხმარებლების, კლიენტების სურვილებიდან ამოსვლა) იცვლება ორგანიზაციულ სწავლებაზე დაყრდნობით და რაციონალურ კონსტრუირებას პოვებს, რაც თავის თავში გულისხმობს სტანდარტიზაციას, სპეციალიზაციას, კოორდინაციას, მექანიზაციას, ავტომატიზაციას, ფორმალიზაციას.

როდესაც ორგანიზაცია ამ საფეხურზე გადადის წმენდს პროდუქციის პალიტრას ბაზრის ანალიზის საფუძველზე. ამ ფაზაზე ორგანიზაციაში იქმნება განსხვავებული განყოფილებები, ამავდროულად შორდება მაკონტროლებლის ფუნქცია. გადაწვეტილების მისაღებად იქმნება მრჩველთა შტატები. პროცესები კონტროლის ქვეშ ექცევა, იწყება მომხდარი პროცესების ანალიზი და წინასწარ მაქსიმალურად იწერება სამოქმედო ფორმალური ინსტრუქციები. რათა თავიდან აირიდონ თვითნებობა და სპონტანური ქმედებები.

კრიზისი- ბუნებრივია, კონტროლის მექანიზმების გამომუშავება, სტრუქტურირება და ინსტრუქციების გაწერა, იწვევს ბიუროკრატიული მექანიზმების შექმნასაც, რაც ართულებს რიგ პროცესებს და ამავდროულად იკარგება თანამშრომელთა ერთიანობა. ხშირად, განსხვავებული განყოფილებები და მმართველობა განსხვავებულად ანალიზებენ და ხედავენ სიტუაციას და სხვადასხვა მოსაზრებებს ამუშავებენ და ავითარებენ, რაც ანელებს სამუშაო პროცესს. „ხიდჩატეხილობა“

**ინტეგრაციის ფაზა** - ინტეგრაციის ფაზაზე მნიშვნელოვნად იწვევს წინ საერთო მიზანი, „მისია“. ძალისხმევის თავდაპირველი ინვესტირება ხდება დიალოგებში, რომელიც

ორიენტირებულია მწარმოებლების სტრატეგიების და პოლიტიკის გაერთიანებაზე, ცდილობენ განსაზღვრონ მიზანთა ერთობლიობა და სამოქმედო გეგმა. ყველაფრის ამოსავალი წერტილი კვლავ ხდება კლიენტების მოთხოვნილება, მაგრამ ამჯერად ორგანიზაციაში იქმნება გამჭვირვალე გაერთიანებები (ქვეორგანიზაციები), რომლებიც ორიენტირებულები არიან საკუთარ პროდუქციაზე ან ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე და მაქსიმალურად დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებას, მხოლოდ საერთო „მისიის“ გათვალისწინებული სამოქმედო გეგმით. ქვეორგანიზაციები ცენტრალური შტაბებიდან იღებენ დავალებებს, მაგრამ თავად შეუძლიათ დაგეგმონ, ორგანიზება გაუწიონ და აკონტროლონ მიმდინარე პროცესები. მათ არ აქვთ დაწესებული რეგლამენტები და იქცევიან ისე, როგორც დეცენტრალიზებულ სტრუქტურას შეეფერება. ინტეგრაციის ფაზაში, მაქსიმალურად გათანაბრებულია შიდა და გარემო ფაქტორებზე ორიენტირება.

კრიზისი- ეს მომენტი, დგება მაშინ, როცა მმართველობის პროცესში, საერთო სტრატეგიის ხაზი იკარგება და წარმოება თავის შიდა სამყაროზე კონცენტრირდება, რაც თავის მხრივ ბადებს „კორპორატიულ ეგოიზმს“ .

**ასოციაციის ფაზა-** ყოველგვარ განვითარებას და პასუხისმგებლობას აქვს თავისი საზღვარი, რომელიც ზრდასთან ერთად მოითხოვს ორგანიზაციის ახალ საფეხურზე გადასვლას და ფუნქცია-წყობების ახლებურ დელეგირებას.

ადრინდელ და ახალშეძენილ მიმწოდებლებთან ორგანიზაციას კარგად ჩამოყალიბებული პოლიტიკა და მრავალწლიანი თანამშრომლობით შექმნილი, ნდობაზე დაყრდნობილი, ურთიერთობები აკავშირებს. ამ ფაზაში ყურადღება გადატანილია გარემო ფაქტორებსა და პარტნიორებზე. ორგანიზაცია ზრდის აქტივობებს, რათა მეტი ავტონომიური ჯგუფი ჩამოყალიბდეს, რასაც პარალელურად თან სდევს პროდუქტის გაუმჯობესებაზე მუდმივი ზრუნვა. ამავდროულად, ორგანიზაცია დაინტერესებულია თავისი თანამშრომლების განვითარებით, ცოდნის ამაღლებით.

ამ ფაზაზე, მნიშვნელოვანია დაისვას კითხვები :- როგორია სამეწარმეო კულტურის თავსებადობა? სოციალური სისტემები ერთმანეთის მიმართ საკმარისად ღია არიან თუ არა? არიან თუ არა ტექნიკურ-ინსტრუმენტული სუბსისტემები კავშირუნარიანი?

კრიზისი- ასოციაციის ფაზაზე კრიზისებს იწვევს საქმიანი ქსელები, რომლებიც მონოპოლიისკენ მიიღწვიან და ერთგვარად ხდებიან „სახელმწიფო სახელმწიფოს შიგნით“. გლობალური შესაძლებლობების მქონე კომპანიებისთვის სასურველი ხდება ალიანსების შექმნა ქვეორგანიზაციებთან, ცენტრალურ ორგანოსთან შეუთანხმებლად. საქმიანი ბლოკები ექცევიან ურთიერთდაპირისპირებული საორგანიზაციო და მაკონტროლებელი ორგანოების მმართველობის ქვეშ. (Glasl & Lievegoed, 1993)

## 2.2 კონფლიქტების ტიპები ორგანიზაციებში და მათი შესაძლო მიზეზები

ორგანიზაციებში კონფლიქტების 5 ძირითადი ტიპი იკვეთება : ინტრაპერსონალური, ინტერპერსონალური, ჯგუფშიდა, ჯგუფთაშორისი და შიდა ორგანიზაციული კონფლიქტები.

ინტრაპერსონალური კონფლიქტი წარმოიშობა ადამიანის შიგნით და ხშირ შემთხვევაში მოიაზრებს როლურ კონფლიქტს ან კოგნიტურ დისონანსს. ინტრაპერსონალური კონფლიქტი შეიძლება რამდენიმე ტიპის იყოს:

- მიღწევა - მიღწევის კონფლიქტი (approach-approach conflict)- მდგომარეობა, როდესაც ადამიანს უწევს არჩევანი გააკეთოს ორი ან მეტი დადებითი შედეგის მომტან ალტერნატივას შორის. მაგალითად, უნდა აირჩიოს ორი თანაბრად მიმზიდველი სამუშაო შეთავაზებიდან ერთ-ერთი.
- არიდება-არიდების კონფლიქტი (avoidance-avoidance conflict) - მდგომარეობა, როდესაც ადამიანმა უნდა ამოირჩიოს ორი ან მეტი არასასურველი, უარყოფითი შედეგის მომტანი ალტერნატივიდან. მაგალითად, თანამშრომლებს შეიძლება დაემუქრონ სამსახურის დაკარგვით მათთვის არასასურველი დავალების შეუსრულებლობის შემთხვევაში.
- მიღწევა-არიდების კონფლიქტი (approach-avoidance conflict) - მდგომარეობა როდესაც ადამიანმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, რომელსაც შესაძლებელია ქონდეს ერთდროულად როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგი. მაგალითად, მიიღოს თუ არა შემოთავაზება კარგ სამსახურზე ცუდი მდებარეობით.

ინტერპერსონალური კონფლიქტი წარმოიქმნება ორ ან მეტ ადამიანს შორის. ეს შეიძლება იყოს ორი მენეჯერი, რომელიც იბრძვის ერთსა და იმავე პოზიციაზე დაწინაურებისთვის, ორი სხვადასხვა დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და ა.შ. ასეთი კონფლიქტების მიზეზები შეიძლება იყოს:

- პიროვნული განსხვავებები: ადამიანებს ზოგჯერ უჭირთ ერთმანეთთან ურთიერთობა პიროვნული განსხვავებების გამო. ეს წმინდად ფსიქოლოგიური პრობლემაა და არ აქვს კავშირი მათ სამსახურეობრივ მოვალეობებთან ან ფორმალურ ინტერაქციასთან.
- აღქმები: განსხვავებული ცხოვრებისეული ფონი, გამოცდილება და განათლება განაპირობებს იმას, რომ ადამიანებს უვითარდებათ ერთი და იმავე მოცემულობის (რეალობის) განსხვავებული აღქმა, რაც თავის მხრივ შეიძლება გახდეს ინტერპერსონალური კონფლიქტის ალბათობის გაზრდის მიზეზი.
- ძალაუფლებისა და სტატუსის განსხვავება: როგორც აბრაამ ზალენჟნიკმა (Abraham Zelenznik) აღნიშნა „ორგანიზაცია პოლიტიკური სტრუქტურაა“. ის ოპერირებს ავტორიტეტის გავლენის გაფართოებისა და ძალაუფლების გამომუშავების ხარჯზე. შესაბამისად სტატუსების შეუთავსებლობას მივყავართ კონფლიქტამდე.
- დეფიციტური რესურსი: ინტერპერსონალური კონფლიქტები თითქმის ავტომატურად ჩნდება იქ, სადაც არის რაღაცის დეფიციტი. დეფიციტური რესურსის გარშემო წარმოქმნილი კონფლიქტები ძალიან გავრცელებულია ორგანიზაციებში. აბსოლუტური დეფიციტის პირობებში (როდესაც რესურსის დონის მომატება ვერ ხერხდება) ინტერპერსონალურმა კონფლიქტმა შეიძლება მიაღწიოს მოუგვარებელ ნიშნულს.

ჯგუფების დიდი რაოდენობით შესწავლისას აღმოჩნდა, რომ ჯგუფშიდა კონფლიქტი არ არის მარტივი ფენომენი. ასეთი ტიპის კონფლიქტები იყოფა ორ კატეგორიად : საგნობრივი კონფლიქტი და აფექტური კონფლიქტი. საგნობრივი კონფლიქტი უფრო მოიაზრებს დავალების ტიპთან დაკავშირებულ და სხვა სახის „შინაარსობრივ“ უთანხმოებას. საპირისპიროდ, აფექტური კონფლიქტი პირდაპირ უკავშირდება ჯგუფში

ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს და ემოციურ ჯგუფში წარმოქმნილ კონფლიქტზე ემოციურ რეაგირებას.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები წარმოიქმნება ორ ან რამდენიმე ჯგუფს შორის. მიზეზებად შეიძლება დასახელდეს იგივე ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს ინტერპერსონალური კონფლიქტების არსებობაზე, რამდენადაც ჯგუფებიც ადამიანების გაერთიანებაა და მათ მდგომარეობას უკავშირდება.

შიდა ორგანიზაციული კონფლიქტები 4 ტიპისაა:

- ჰორიზონტალური - ესაა იერარქიის სხვადასხვა საფეხურზე მყოფ თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი.
- ვერტიკალური - იერარქიის ერთ საფეხურზე მყოფ თანამშრომლებს შორის კონფლიქტი.
- ხაზის მენეჯერებსა და პერსონალის მენეჯერებს შორის კონფლიქტი - ორგანიზაციების უმრავლესობას აქვს მცირე დეპარტამენტები ერთი მსხვილი მიმართულების (ხაზის) მხარდასაჭერად. ხაზის მენეჯერებსა და პერსონალის მენეჯერებს როგორც წესი განსხვავებული პიროვნული მახასიათებლები აქვთ რაც წარმოშობს მათ შორის კონფლიქტს.
- როლური კონფლიქტი - როლი თავის თავში გულისხმობს აქტივობებისა და პიროვნული მახასიათებლების გარკვეულ ერთობილიობას, რომელსაც ელიან როლის მატარებლისგან. ამ მოლოდინის გამართლება ყოველთვის ვერ ხდება რაც თავის მხრივ შეიძლება გახდეს კონფლიქტის წყარო. (Hellriegel, John W.Slocum, & W.Woodman., 1989)

### 2.3 კონფლიქტების მენეჯმენტის ძირითადი სტრატეგიები

კონფლიქტების გადაჭრის გზები ისეთივე მრავალფეროვანია, როგორც მათი წარმოშობის მიზეზები და კონტექსტები. კონფლიქტების ეფექტური მენეჯმენტი ნიშნავს, კონფლიქტის

ჩაშლას ნაწილებად, წარმოშობილი შედეგების მინიმუმამდე დაყვანას და ისეთი გადაწყვეტილების უზრუნველყოფას, რომელიც დამაკმაყოფილებელი და მისაღებია.

ყველა ორგანიზაცია, როგორც არ უნდა იყოს ის, კონფლიქტების გადასაჭრელად მრავლობით სტრატეგიას და მექანიზმებს მიმართავს. რამდენად ეფექტურად იმუშავებენ ისინი - განსაზღვრავს შედეგი, სადაც იკვეთება რამდენად აიცილეს თავიდან კონფლიქტი ან მიაღწიეს დამაკმაყოფილებელ გადაწყვეტილებას. მხოლოდ ქვევის სპეციალისტის, მოქმედებას, ჩარევას („სოციალური მეცნიერის აცრას“) და არაპირდაპირ, მაგრამ აუცილებლად ემოციურად ნეიტრალურ შეფასებას, შეუძლია მიაღწიოს მიზანს და ღირსეულად გადაჭრას ძირეული საკითხები, დამოკიდებულებები და დააბალანსოს ინტერაქციის სტრუქტურა. (Thakore, Mar. - Apr. 2013)

კონფლიქტთან გამკლავების სტილი განსაზღვრავს რამდენად ეფექტურად გვარდება ის.

გვხვდება:

არიდება- არიდების დროს, პიროვნებას ურჩევნია უმაღლეს დამალოს ან დააიგნოროს კონფლიქტი, ვიდრე მის გადაჭრაზე იზრუნოს, რასაც თანამშრომლობის შეწყვეტამდე მივყავართ. წარმოიშვება სიტუაცია „წაგება-წაგება“. ეს სტრატეგია მხოლოდ ერთ შემთხვევაშია მომგებიანი, თუ კონფლიქტის სიღრმეში შესვლას მეტი პრობლემის მოტანა შეუძლია.

თანამშრომლობა- ამ სტილის დროს, ადამიანი თმობს მის პირად ინტერესებს, რადგან ინდივიდის მიზნები გუნდის მიზნებთან შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვნად გამოიყურება. ინდივიდები აღარ შიშობენ სხვებთან ურთიერთობის დაზიანებაზე, ამავდროულად, მისი ქმედებების გამო სხვების მხრიდან გამართლებას ელის, რაც თავის მხრივ „მოგება-წაგების“ სიტუაციას ქმნის. ეს მიდგომა გამართლებულია, როცა პიროვნებისთვის ჰარმონია და სტაბილურობა უფრო ღირებულია, ხოლო ინდივიდი თვლის, რომ თუ კონფლიქტი გაგრძელდება ამით ვიღაც დაზიანდება.

იძულება- ესაა მდგომარეობა, როცა ერთი ადამიანი ან ჯგუფი ცდილობს სრული დომინირების მოპოვებას. ინდივიდი კონფლიქტის გადასაჭრელად არ ერიდება გამოიყენოს



აგრესიული ქცევაც. ეს მიდგომა გულისხმობს ერთი მხარის გამარჯვებას და მეორის მარცხს („მოგება-წაგება“). თუ დომინანტი ინდივიდი მართალია, მაშინ უკომპრომისო დამოკიდებულებამ შეიძლება წარმატებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია, წინააღმდეგ შემთხვევაში მოსალოდნელია მარცხი.

კომპრომისი- კომპრომისი შეჭიდული კოოპერაციის და საიმედო ქმედებებისკენ მიმავალი გზაა. ესაა „გამარჯვება-გამარჯვების“ გარემო. ის საშუალებას გვაძლევს კონფლიქტს მივუდგეთ, როგორც ბუნებრივ, გამოსადეგ და კრეატიულ გადაწყვეტილებებამდე მიმყვან საშუალებას.

#### 2.4 კონფლიქტების მოგავრებაში მესამე პირის როლი

მესამე პირის ჩარევის სამი სახე არსებობს, როცა ჩამრევი : მედიატორია, არბიტრია ან შემრიგებელი/კონსულტანტი.

მედიატორის ჩარევა ყველაზე მიღებული პრაქტიკაა, ის არაა დიქტატიული. ის ეხმარება მხარეებს მათი სხვაობების დაბალანსებაში. ის არ განსჯის ან განსაზღვრავს შედეგებს. მას არ აქვს ფორმალური ავტორიტეტი. ის ორივე მხრიდან, აუცილებლად უნდა სარგებლობდეს ნდობით.

არბიტრს კი აქვს საშუალება უკარნახოს მხარეებს როგორ გადაჭრადნ კონფლიქტი. მისი ქმედებები დირექტიულია.

კონსულტანტს კი შეუძლია უზრუნველყოს შერიგება (James, 1987; Robinson & Parkinsion, 1985; Webb 1986) ან კონსულტირება (ფიშერი). ორივე მათგანთან, არბიტრობასა და მედიატორობასთან შედარებით არაფორმალურია. (Bercovitch, 1983)

#### 2.5 მენეჯმენტი კონფლიქტების ტიპების მიხედვით

ასევე შესაძლებელია განვიხილოთ ორგანიზაციული კონფლიქტების ტიპის მიხედვით კონფლიქტების მენეჯმენტის უფრო კონკრეტული მიდგომები:

### 2.5.1 ინტრაპერსონალურ კონფლიქტთან გამკლავება

ინტრაპერსონალური კონფლიქტი წარმოიშობა, როდესაც წინააღმდეგობაში მოდის ადამიანის კეთილდღეობის შეგრძნება და ორგანიზაციის მოთხოვნები, რამაც შეიძლება მიიყვანოს ინდივიდი, როგორც ფსიქოსომატურ დისკომფორტამდე (ფრუსტრაცია, ემოციური არასტაბილურობა და ა.შ) ასევე ფსიქიკურ დისონანსამდე (განრიდება, დესტრუქციული ქცევა და ა.შ). ბუნებრივია, მიღებული შედეგები პირდაპირ კორელაციურ კავშირშია ადამიანის სამუშაო მოტივაციასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან. ამ დროს ინდივიდს განცდა აქვს, რომ მას არც გარემოს შეცვლა შეუძლია და არც საკუთარი მდგომარეობის მმართველი ობიექტია. ამ შემთხვევისათვის ჩარევა ორ სახედ შეიძლება დაიყოს 1-კოგნიტური სტრატეგიები და 2 ქცევითი სტრატეგიები.

კოგნიტური სტრატეგიები ხშირად მოიხსენიება როგორც დაცვითი მექანიზმები, რომელნიც ორიენტირებულნი არიან დაეხმარონ ინდივიდს აკონტროლოს თავისი ნეგატიური და შემაწუხებელი გრძნობები, რომელიც ასოცირდება კონფლიქტთან და დაეხმაროს მას დაუბრუნდეს ნორმალურ ფუნქციონირებას. კოგნიტური სტრატეგიები მოიცავს რეპრესიას (აიძულონ კონფლიქტს რეალობიდან განდევნა), რაციონალიზაციას (საკუთარი თავისგან დამალული სიმართლის გააზრებას), წარმოსახვას ან რეალობაზე უარსი თქმას.

ბიჰევიორალური სტრატეგიები გამოიყენება ისეთი ინტრაპერსონალური კონფლიქტების დროს, რომელიც მოიცავს გაქცევას (განრიდებას), აგრესიას. მაგრამ არც კოგნიტურ და არც ბიჰევიორალურ ჩარევას არ შეუძლია მთლინად აღმოფხვრას მდგომარეობა, ორივე მათგანი, მხოლოდ დროებითი ზომია.

სიღრმისეული შედეგების მიღება საჭიროებს ხანგრძლივ მუშაობას. ინტრაპერსონალურ კონფლიქტებში ინტერვენცია არსებული გარემოს განხილვით, თვით-კვლევით, დახმარებითა და ფიქრების გადასტრუქტურირებით (რეორიენტაციით) ხდება, რათა მეტი კეთილგანწყობა გამოიმუშავდეს და ქცევის მოდელები შეიცვალოს. ინდივიდს ეხმარებიან უკეთ შეაფასოს სიტუაცია და ყურადღება გაამახვილოს ისეთ დეტალებზე, რომელიც შეიძლება შეუმჩნეველი დარჩა. ამავდროულად ეს ჩარევა არ უნდა იყოს ზედაპირული სიმპტომების მოხსნა. ინდივიდის დისკომფორტის სიღრმისეული ანალიზი საშუალებას

ამლევს კონსულტანტს დაეხმაროს ინდივიდის სიტუაციის გადაფასებაში, შეცვალოს მისი დამოკიდებულებები (ატიტუდები), მაგ. აღმოფხვრას ბრაზი, გაზარდოს თვითშეფასება და შეცვალოს თავისი ქცევა.

კონსულტანტმა, უნდა გამოიყენოს ტექნიკები, რომელიც არის თანმიმდევრული. რაც მოიცავს : 1- ფასილიტატორულ ტექნიკებს (მაგ. ფასილიტაცია უნდა გაუწიოს ინდივიდის თვითკვლევას და თვითდაკვირვებას, ინფორმაციის გაცემას, რჩევას, გადარწმუნებას და გამხნევებას) 2- ქცევის მოდიფიკაციის ტექნიკები (გაამყაროს და პოზიტიურად განამტკიცოს სასურველი ქცევა) 3-კოგნიტური ტექნიკები (ძველი ღირებულებების საფუძველზე შესძინოს ახალი ღირებულებები)

#### 2.5.2 ინტერპერსონალურ კონფლიქტთან გამკლავება

ინტერპერსონალური კომუნიკაცია ძალიან კომპლექსური რამაა. ინდივიდები შეკრებილნი არიან ერთად მათი მიმზიდველობის ან ურთიერთშემავსებელი საჭიროებების გამო. მათი პოზიციები ურთიერთგადაჯაჭვული ან ურთიერთგადამფარავია. შესაბამისად, ინდივიდების შეხედულებები და ქცევა გავლენას ახდენს ერთმანეთზე. ესაა ერთგვარი ქსელი, სადაც ინდივიდებს შორის ინტერაქცია განმეორებადი, რეციპროკული(ორმხრივი) და წინასწარმეტყველებადია.

ინტერპერსონალური კონფლიქტების უმეტეს მიზეზს წარმოადგენს ადამიანებს შორის განსხვავება. ბლეიქისა და მუტონის თანახმად (Blake and Mouton) არსებობს კონფლიქტების მენეჯმენტის 5 შესაძლო მოდელი : განრიდება, თანამშრომლობა, კომპრომისი, იძულება, პრობლემის გადაჭრა. განრიდება საკუთარ თავში გულისხმობს კონფლიქტის თავიდან არიდებას. თანამშრომლობა- მეტად ითვალისწინებს ორგანიზაციის ინტერესებს, მაგრამ ცდილობს ემპათიური იყოს საერთო ინტერესების მიმართ. კომპრომისი-მოითხოვს ორივე მხრიდან რაიმეს დათმობას. იძულება- ამ დროს ადამიანი გავლენით მიდის გადაწყვეტილებამდე. პრობლემის გადაჭრა- არის მცდელობა, მიიღწეს კოლაბორაცია და ინტეგრაციული გადაწყვეტილება ინდივიდებს შორის.

გამოიკვეთა, რომ ზემოხსენებული ხუთი მეთოდიდან ინტერპერსონალური კონფლიქტების მოგვარებაში პრობლემების გადაჭრა არის ერთადერთი მეთოდი, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს დამოკიდებულებებზე (ატიტუდებზე), გარემოსა და ქცევაზე. ეს ერთადერთი მეთოდია, რომელიც არ ფოკუსირდება ავტომატურად, დაუფიქრებელ შედეგებზე. ეს ერთადერთი მეთოდია, რომელიც ეძებს გზებს, როგორ გამოიყენოს მაღალი მენტალური პროცესები, რათა მიიღწეს ერთიანობა და ყველასთვის დამაკმაყოფილებელი შედეგი. ლორენსმა და ლორშმა (Lawrence and Lorsch) კონფლიქტის მენეჯმენტის მეთოდები გაზომეს ექვს ორგანიზაციაში და დაასკვნეს, რომ ყველაზე კარგად ფუნქციონირებადი ორგანიზაციები იყენებდნენ პრობლემის გადაჭრის მეთოდს. ბურკმა (Burke) გამოიკითხა 74 ადმინისტრატორი, იმისთვის რომ გაერკვია როგორია კონფლიქტების მენეჯმენტის კონსტრუქციული გზები და აღმოაჩინა, რომ ყველაზე ეფექტური მენეჯერები იყენებდნენ პრობლემის გადაჭრის მეთოდს, რომელსაც ეფექტურობის მხრივ თან მოსდევდა თანამშრომლობისა და კომპრომისის მეთოდები. მეორე კვლევაში, მანვე შეადარა 53 ეფექტური კონფლიქტ მენეჯმენტის შემთხვევა 53 არაეფექტურ შემთხვევას და ასევე გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციები, რომელსაც შეუძლია გაზარდოს პრობლემების გადაჭრის მეთოდის გამოყენება ინტერპერსონალური კონფლიქტების დროს, უკეთეს სამუშაო გარემოსა და გამოცდილებას აძლევენ თანამშრომლებს და კონფლიქტების გადაჭრის მეტ კრეატიულ საშუალებას პოულობენ.

პრობლემის გადაჭრის მეთოდი არაა ყოველთვის გამოსადეგი, რამდენადაც მისი მუშაობისთვის უნდა არსებობდეს განსაზღვრული წინარე პირობები. მაგალითად :

სიტუაცია (მაგ. ინფორმაციულობა და ინტერაქციის მოქნილობა, დროის წნეხის არარსებობა, თანაბარი ძალაუფლება)

დამოკიდებულება (მაგ. ნდობა და კონფიდენციალურობის რწმენა. რწმენა, რომ შესაძლებელია კონფლიქტის გადაჭრა და არაა საჭირო არიდება)

აღქმა (ინდივიდებს არ აქვთ საფრთხის აღქმა ან მოთხოვნილება რომ რომელიმე გაიმარჯვოს ან იყოს დომინანტი)

ქცევა (მიწვდომადი ინფორმაცია, საკითხების ზუსტი განსაზღვრა, ალტერნატივების განხილვა, ამომწურავი გადაწყვეტილების ძიება და ა.შ.)

დიადურ კონფლიქტებში, ეს პირობები არ არსებობს, შესაბამისად, ჩარევის დროს, უფრო ფუნდამენტური ცვლილებებია საჭირო, რასაც თავისუფლად უმკლავდება ბიჰევიორალური ტექნიკები.

ბიჰევიორალური ტექნიკების გამოყენება ორიენტირებულია მოქმედ პირებში პოზიტიური შეხედულებების ჩამოყალიბებაზე. მიდგომა ეყრდნობა შემდეგ პუნქტებს:

1-აღქმის ხარვეზები ინტერპერსონალური კონფლიქტების ძირითადი მიზეზია.

2-ინფორმაციის მისაღებად ბარიერების არსებობა, აჭიანურებს და აღრმავებს კონფლიქტს.

3- ინდივიდებს შორის, არაადეკვატური კონტაქტი (ინტერაქცია) ხელს უშლის კონფლიქტის აღმოფხვრას.

ინტერპერსონალური კონფლიქტების ინტერვენცია ეყრდნობა ამ ვარაუდებს და მოიცავს აღქმით, ინფორმაციულ და ინტერაქციულ პროცედურებს.

აღქმა- საჭიროებს დადგინდეს კონფლიქტის საგანი, დადგინდეს ალტერნატიული საგანი და განისაზღვროს რეალობის

ინფორმაციული პროცედურები მოიცავს- საკითხის კლასიფიკაციას, ინფორმაციის შეკრებას (ინტერვიუების, შეხვედრებისა და სხვა ინსტრუმენტების მეშვეობით), კომუნიკაციის ღიაობას და სიზუსტეს.

ინტერაქციული პროცედურები იწვევს ინტერაქციის ტემპის დარეგულირებას, ჩნდება შესაძლებლობა თანამშრომლებს შესთავაზო პროცესის კვლევა, რათა დაეხმარო ინდივიდებს გაიგონ როგორ გახდნენ არსებულზე ეფექტურები. ასევე შესაძლებელია კონცეპტების, მოდელებისა და პრინციპების ჩანერგვა, რომელიც გამოსადეგია კონფლიქტის გასაგებად და დაეხმარებათ დაგეგმონ მისი აღმოფხვრის საფეხურები.

ამ ყველაფრის ფონზე ბიჰევიორალური კონსულტანტი ხდება ინფორმაციის შემგროვებელი ინსტრუმენტი და „ადამიანი რესურსი“.

### 2.5.3 ჯგუფთაშორის კონფლიქტებთან გამკლავება

დასაწყისისთვის საჭიროა მცირე ჯგუფების შესწავლა. უნდა გაიზომოს მათი დამოკიდებულებები და დამახასიათებელი ქცევები, რომელიც გავლენას ახდენს ჯგუფთაშორის კონფლიქტებზე. ფაქტორები ორ კატეგორიაში შეიძლება გაერთიანდნენ.

1- თითოეული განყოფილების ფარგლებში არსებული ფაქტორები. როდესაც განყოფილებები ერთმანეთთან კონფლიქტში არიან, ცალკეულის წევრები მიდრეკილები ხდებიან „დამარხონ“ მათი ინდივიდუალური სხვაობები და ჯგუფის მიმართ გამოავლინონ ლოიალურობა. განყოფილებები ხდებიან უფრო შეკრულები, მათი ქცევა იღებს უფრო ფორმალურ სახეს და უფრო დაჟინებით მოითხოვენ წევრებისგან დასახულ ამოცანასთან შესატყვის ინდივიდუალურ ქცევას.

2- განყოფილებებს შორის არსებული ფაქტორები. დროთა განმავლობაში განყოფილებები იწყებენ დამახინჯებულ აღქმას და ნეგატიური სტერეოტიპული წარმოდგენის ჩამოყალიბებას სხვა განყოფილებების მიმართ, რის საფუძველზეც იზრდება მტრობა და მცირდება კომუნიკაცია. ამის ფონზე კონფლიქტი იქცევა ან გამარჯვების ან წაგების ობიექტად.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების ასარიდებლად გამოიყენება ისეთი მეთოდები, როგორცაა:- კონფლიქტების არიდება (განყოფილებების დაშორება ერთმანეთისგან, ადგილმდებარეობის შეცვლა); კონფლიქტის დარეგულირება ახალი წესებისა და პროცედურების წარდგენით; ფორმის მოძიება მაღალი საფეხურებიდან (ავტორიტეტული ფიგურებიდან ან მმართველი ორგანოდან); განყოფილებების წარმომადგენლების გამოყენება კომპრომისული შეთანხმების მისაღწევად; გარეშე პირის ჩარევით (მედიატორის მეშვეობით სიტუაციის დარეგულირება).

შერიფმა (Sherif) შემოგვთავაზა ორი სტრატეგია, რომელიც მიმართულია განყოფილებებს შორის კოოპერაციის გაზრდაზე და ორმხრივი კომუნიკაციის ხელის შეწყობაზე, რათა დადგინდეს საჭიროებანი და მინიმუმამდე დავიდეს კონფლიქტები.

1- საერთო მტრის ფენომენი. განყოფილებებმა შეიძლება შეიცვალონ მათი დამოკიდებულებები, თუ გაჩნდება კონკურენტი ორგანიზაცია, საერთო „მტერი“. თუ ორგანიზაციას გადავანაცვლებთ კონფლიქტის შემდეგ საფეხურზე, რაც გულისხმობს ორგანიზაციებს შორის კონფლიქტებს ეს თავიდან აგვარიდებს შიდა დაპირისპირებას და განყოფილებების საერთო მიზნის გარშემო შემოკრებას განაპირობებს. ეს სტრატეგია ორ დონეზე ოპერირებს. პირველი, ის გავლენას ახდენს ინდივიდუალურ დამოკიდებულებებზე, ნდობისა და უნდობლობაზე. მეორე, ის გავლენას ახდენს ორგანიზაციული როლის სტრუქტურაზე. დაყოფილ, დიფერენცირებულ ჯგუფებს აიძულებს ინტეგრირებული ორიენტირი ჰქონდეთ და კოლაბორაციულად იმოქმედონ.

2- ზემდგომი მიზნების დასახვა. ასეთია მიზნები, რომლებიც სასურველია ერთდროულად რამოდენიმე განყოფილებისათვის და მხოლოდ თანამშრომლობის და რესურსების გაერთიანებით მიიღწევა. რამდენადაც კონფლიქტების წარმოშობას იწვევს მიზნების დაყოფა, ზემდგომმა მიზანმა უნდა გამოიწვიოს საპირისპირო შედეგი.

ბლეიქი და მუტონი დაეთანხმნენ შერიფს, მაგრამ ამავედროულად დასძინეს, რომ ორივე მიდგომა მხოლოდ დროებით სტრატეგიად გამოდგებოდა. ისინი მეტად ემხრობიან კონსულტაციაზე დაყრდნობილ ინტერვენციას, კომუნიკაციის ღიაობას, საერთო გადაწყვეტილებების მიღებასა და პრობლემების გადაჭრაში ურთიერთქმედებას (ინტერაქციას). მათი აზრით, კონფლიქტის ამ ეტაპზე კონსულტანტის მთავარი ფუნქცია უნდა იყოს: თავიდან აირიდოს ძალაუფლებაზე დაფუძნებული შედეგები; უზრუნველყოს ცოდნისა და უნარების გამომუშავება, რომელიც საჭიროა კონფლიქტების პროცესების ასარიდებლად, მათ შორის იზრუნოს ემოციურ-კოგნიტურ ცვლილებებზე, როგორც კოლაბორაციული ინტერაქციის პრელუდიაზე. ამავედროულად შექმნას მხარდამჭერი, არაფორმალური გარემო, სადაც შესაძლებელი იქნება პრობლემების გადაჭრის გეგმის და საფეხურების განსაზღვრა. კონსულტანტი უნდა დაეყრდნოს კვლევას, უკუკავშირებს, ინტერვიუებსა და კითხვარებს.

კონფლიქტების მენეჯმენტი და ორგანიზაციული ქცევის ნებისმიერი ფორმა, განპირობებულია ინფორმაციის, უნარების, ღირებულებების და გარემოებების ურთიერთგავლენით.

კონსულტანტის თანმიმდევრული ქმედებები ჯერ აამაღლებს ინდივიდების უნარებს, გადადის გუნდის შენებისთვის საჭირო ქმედებებზე და ბოლოს ასტრუქტურირებს ჯგუფთაშორის და განყოფილებებს შორის ქმედებებს. (Thakore, Mar. - Apr. 2013)

#### 2.5.4 კონფლიქტების თავიდან არიდების გზები.

რა ღონისძიებები უნდა გაატაროს ორგანიზაციამ წინასწარ, მათ შორის მესამე პირის დახმარებით, რომ თავიდან აიცილოს კონფლიქტები.

- დააფუძნოს ფორმალური პროცედურები, იმისთვის რომ განიხილონ გადაწყვეტილებები, საჩივრები და დისციპლინარული საკითხები.
- განმარტოს გეგმები. დასახოს ინდივიდების მიზნები ორგანიზაციის საერთო გეგმების ფონზე, რომელშიც ყველა იქნება ჩართული.
- მოისმინოს. მოსმენა-კონსულტაცია, ესაა საშუალება დასაქმებულების გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართულობისა და კმაყოფილებისთვის.
- უზრუნველყოს სამართლიანი ჯილდო.
- შექმნას უსაფრთხო სამუშაო გარემო.
- გაითვალისწინოს დაქირავებულების კულტურული ღირებულებები.
- წახალისოს ინიციატივები.
- დააბალანსოს პერსონალური და ბიზნეს საჭიროებები.
- განავითაროს დაქირავებულთა უნარები- ორგანიზაციებმა არ უნდა დაინანონ ინვესტიციები ტრენინგებისა და კომუნიკაციებისათვის.



- დასაქმებულების წარმომადგენლებსა და მმართველებს (მენეჯერებს) შორის „ააშენოს“ ნდობა.
- გაზარდოს სათანადო კომუნიკაცია.
- თანამშრომლებისათვის პერიოდულად დაგეგმოს ორგანიზაციულ კონფლიქტებთან დაკავშირებული სემინარები, ვორქშოპები.

## 2.6 HR-ის როლები ორგანიზაციაში

არმსტონგის (Armstrong's Handbook of Human Resource Management) მიხედვით ორგანიზაციაში HR-ის განსხვავებული როლები არსებობს. მათი დაყოფა შესაძლებელია რამდენიმე ნიშნის მიხედვით. პირველი მახასიათებელი, რომელის მიხედვითაც ხდება როლების კატეგორიზირება არის მათი სპეციფიურობა. აქედან გამომდინარე იქმნება ორი დიდი ჯგუფი : HR ჯენერალისტები (HR მენეჯერი, HR დირექტორი, HR ბიზნეს პარტნიორი) და HR სპეციალისტები (განვითარებისა და სწავლების მიმართულების ხელმძღვანელი, ტალანტების მართვის მიმართულების ხელმძღვანელი, ჯილდოსა და შეფასების სისტემების შემუშავებაზე პასუხისმგებელი HR და ა.შ). ასევე ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების როლები შეიძლება განვასხვაოთ იმის მიხედვით თუ რომელ ორგანიზაციულ დონეზე მუშაობენ - სტრატეგიულ, აღმასრულებელ თუ ადმინისტრაციულ დონეზე.

როლები შესაძლებელი იყოს ასევე რეაქტიული, პროაქტიული ან ამ ორის ნაზავი. სტრატეგიულ დონეზე როგორც წესი ადამიანური რესურსების მენეჯერები პროაქტიულ როლს ირგებენ. ჩატარებულმა კვლევამ (Hoque and Noon, 2001) ცხადყო, რომ HR პროფესიონალების სულ უფრო დიდი ნაწილი არის მეტად კვალიფიციური და ერთვება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში.

ზოგიერთ ვითარებაში ადამიანური რესურსების მიმართულების ხელმძღვანელმა შეიძლება რეაქტიული როლი აიღოს და პასუხობდეს იმ გამოწვევებსა და მოთხოვნებს რომელსაც

მენეჯმენტისგან იღებენ. ამას სთორი (Storey, 1992) უწოდებს არაინტერვენციულ როლს, რომელშიც HR-ები ძირითადად უზრუნველყოფენ სერვისის მიწოდებას რომ დაკმაყოფილდეს მენეჯმენტისა და წინა ხაზის მენეჯერების მოთხოვნები. მაგრამ ძალიან ბევრი HR პრაქტიკოსია ჩართული სერვისის მიწოდების პროცესში და მათი როლი სათანადოდ უნდა შევაფასოთ.

დაწვრილებით რამდენიმე მთავარ როლს ქვემოთ განვიხილავთ.

### 2.6.1 ბიზნეს პარტნიორის როლი

ბიზნეს პარტნიორის როლის კონცეპტი ძალიან პოპულარული გახდა. თავის თავში იგი გულისხმობს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები, როგორც ბიზნეს პარტნიორები იზიარებენ პასუხისმგებლობებს ორგანიზაციის მენეჯმენტის წარმომადგენელ კოლეგებთან და ჩართულები არიან მათთან ერთად ბიზნეს სტრატეგიის დანერგვასა და ბიზნესის მართვაში.

პირველად ამ როლზე ისაუბრა 1985 წელს შონ ტაისონმა (Shaun Tyson). მან თქვა, რომ პერსონალის სპეციალისტები, რომლებიც ამ როლს ატარებენ მენეჯმენტთან შეთანხმებულად განახორციელებენ აქტივობებს და ყოველთვის ორიენტირებულნი არიან გრძელვადიან, სტრატეგიულ მიზნებზე. მათ შეუძლიათ ამოიცნონ კარგი შესაძლებლობები, დაინახონ სრული სურათი და განსაზღვრონ საკუთარი როლი კომპანიის მიზნების მიღწევის პროცესში. ისინი წინასწარ განჭვრეტენ საჭიროებებს, მოქნილად მოქმედებენ და პროაქტიულები არიან.

ტერმინი „დამატებითი ღირებულება“ მკვეთრად გამოჩნდა ბიზნეს პარტნიორის როლის კონცეპტში. ბუღალტერიის ენაზე, საიდანაც ეს ფრაზა წამოვიდა, დამატებითი ღირებულება განისაზღვრება როგორც, ღირებულება რომელიც ემატება ნედლეულის საფასურსა და შეძენილ ნაწილებს წარმოებისა და დისტრიბუციის პროცესში. ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით „დამატებითი ღირებულების“ მიდგომა გულისხმობს ღირებულების შექმნას ინიციატივების საშუალებით, რომელთაც დიდი წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის წარმატებაში. უხეშად რომ ვთქვათ ღირებულება იზომება იმით, რამდენად აღემატება

განვითარებაში შეტანილი წვლილის შედეგი მისთვის გაწეულ დანახარჯებს, ან ანაზრაურებს ინვესტიციის ღირებულებას.

## 2.6.2 სტრატეგიული როლი

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების სტრატეგიული როლი განსხვავდება იმის მიხედვით, თუ რომელ ორგანიზაციულ დონეზე ოპერირებენ ისინი, სტრატეგიულ დონეზე (HR დირექტორი, HR დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, განვითარების ან ადამიანური რესურსების მართვის სხვა საკვანძო მიმართულებების ხელმძღვანელები) თუ ტრანზაქციულ (HR ოფიცერი, მრჩეველი ან ასისტენტი, რომელიც აწოდებს ორგანიზაციას ისეთ ბაზისურ სერვისებს, როგორცაა ტრენინგები ან თანამშრომლების მოძიება) დონეზე.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების სტრატეგიული როლებია:

- მენეჯერ კოლეგებთან ერთად HR სტრატეგიების ფორმულირება და დანერგვა ისე, რომ ისინი შეესაბამებოდეს ბიზნეს მიზნებს და თანხვედრაში იყოს ერთმანეთთან.
- HR სტრატეგიების შემუშავებაში წვლილის შეტანა. ასეთ დროს ისინი იყენებენ მიდგომას, რომელშიც საწყისი წერტილი არის ბიზნესი, მომხმარებელთან კონკურენტებთან და სირთულეებთან ერთად. HR სტრატეგია შემდეგ ფორმულირდება პირდაპირ ამ გამოწვევებიდან გამომდინარე, რეალური გადაწყვეტის საშუალებების შესაქმნელად.
- ისინი მუშაობენ კოლეგებთან ერთად რომ უზრუნველყონ ყოველდღიური უწყვეტი მხარდაჭერა ოპერაციული ან ბიზნეს სტრატეგიების დანერგვის პროცესში, ორგანიზაციის, ფუნქციის ან დეპარტამენტის დონეზე.

HR ასისტენტებისა და მრჩეველების სტრატეგიული როლი იმაში გამოიხატება, რომ მიაწოდონ ორგანიზაციას ეფექტური სერვისები მათი ფუნქციის ფარგლებში. მიუხედავად, იმისა, რომ ისინი არ იქნებიან პასუხისმგებელნი ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიების შემუშავებაზე, მათ შეუძლიათ წვლილი შეიტანონ ამ სტრატეგიების განხორციელებაში თავიანთი ვიწრო სპეციალიზაციიდან გამომდინარე. მათ უნდა

გააცნობიერონ დეპარტამენტების ან მენეჯერების მიზნები იმისათვის, რომ სერვისების მიწოდებით ხელი შეუწყონ ამ მიზნების მიღწევას.

### 2.6.3 ცვლილებების აგენტის როლი

სტრატეგიის დანერგვა ნიშნავს, რომ HR სპეციალისტებმა უნდა მოირგონ ცვლილებების აგენტების როლი, ხელი შეუწყონ ცვლილების განხორციელებას რჩევებითა და მხარდაჭერით მისი წარდგენისა და დანერგვის პროცესში. ქალდეელი (Caldwell, 2001) გამოყოფს ცვლილებების აგენტების 4 განზომილებას :

1. ტრანსფორმაციული ცვლილება - ძირეული ცვლილება, რომელსაც ძალიან დიდი გავლენა აქვს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკასა და პრაქტიკაზე მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით.
2. ეტაპობრივი ცვლილება - HR პოლიტიკისა და პრაქტიკის პერიოდული ცვლილებები, რომლებიც გავლენას ახდენს კონკრეტულ აქტივობებზე ან რამდენიმე ფუნქციაზე.
3. HR ხედვა - ღირებულებებისა და რწმენების ნაკრები, რომელიც ამყარებს, HR ფუნქციის როგორც სტრატეგიული ბიზნეს პარტნირის ლეგიტიმურობას.
4. HR ექსპერტობა - ცოდნა და უნარები, რომელიც განსზაღვრავს უნიკალურ წვლილს, რომლის შეტანაც შეუძლია HR პროფესიონალს ადამიანების ეფექტურად მართვაში.

### 2.6.4 ორგანიზაციული ღირებულებულებების დამცველის როლი

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციის ეთიკური სტანდარტებისა და ღირებულებების დამცველის როლი. ისინი განსაზღვრავენ როდის მოდის ქცევა წინააღმდეგობაში ამ ღირებულებებთან და როდის იქნება შემოთავაზებული აქტივობები მათთან თანხვედრაში. გარკვეულწილად, ამ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს უწევთ იყვნენ მენეჯმენტის „სინდისი“ - ძალიან მნიშვნელოვანი როლია, თუმცა საკმაოდ ძნელი შესასრულებელი. (Armstrong, 2009)

### 3. კვლევის მეთოდოლოგია

#### 3.1 კვლევის მიზანი, ამოცანები და საკვლევი კითხვა

ნაშრომის ძირითადი საკვლევი კითხვები ჩამოყალიბდა შემდეგი ფორმულირებით:

არის თუ არა განსხვავება კონფლიქტების სიხშირესა და ტიპებს შორის დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის ფაზებზე მყოფ ორგანიზაციებში.

რა როლი აქვს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს კონფლიქტების მართვის პროცესში დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ფაზაზე.

კვლევის ძირითად ამოცანად განისაზღვრა ერთის მხრივ იმის დადგენა, არის თუ არა ორგანიზაციის განვითარების დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ფაზაზე განსხვავება კონფლიქტების რაოდენობას შორის და მეორეს მხრივ რა როლი აქვს თითოეულ ფაზაზე ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს კონფლიქტების მართვის პროცესში. აქედან გამომდინარე, თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგიური ჩარჩო შემუშავდა შემდეგი საკითხების გარშემო :

- განვითარების რა ფაზაზე იმყოფება განსაზღვრული ორგანიზაცია.

ამის შეფასება მნიშვნელოვანი იყო იმის დასადგენად თუ რამდენად შეესაბამება შერჩეული ორგანიზაცია ამ ნაშრომის ფარგლებში განსაზღვრულ კვლევის ობიექტებს.

- კონფლიქტების მენეჯმენტის მონიტორინგი ორგანიზაციაში.

იმის განსაზღვრა, მიმდინარეობს თუ არა კონფლიქტების მენეჯმენტის პროცესის მონიტორინგი ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია მიღებული მონაცემების სიზუსტის დასადგენად. ამაზე დაყრდნობით კეთდება დასკვნა იმასთან დაკავშირებით, რამდენად არის შესაძლებელი ამ მონაცემების გამოყენება შემდგომი ანალიზისათვის.

- კონფლიქტების სიხშირე შერჩეულ ორგანიზაციებში ბოლო ერთი წლის განმავლობაში.

ამ საკითხის გარშემო დასმული კითხვები გვაძლევს საშუალებას შევადაროთ ერთმანეთს განვითარების სხვადასხვა საფეხურზე მყოფი ორგანიზაციები კონკრეტული დროის შუალედის განმავლობაში არსებული შიდა ორგანიზაციული კონფლიქტების მიხედვით.

- ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების წარმომადგენლის ჩართულობა კონფლიქტების მენეჯმენტის პროცესში.

ამ საკითხის შესწავლამ მოგვცა საშუალება განგვესაზღვრა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების როლი შიდა ორგანიზაციული კონფლიქტების მოგვარებაში. გარდა ამისა, მივიღეთ ინფორმაცია იმის შესახებ რამდენად იცნობენ ისინი კონფლიქტების მენეჯმენტის სხვადასხვა ტექნიკებს და რამდენად ხშირად მიმართავენ მათ.

### 3.2 კვლევის მეთოდოლოგიური ჩარჩო

თვისებრივი კვლევის ობიექტებს წარმოადგენდნენ განვითარების დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის ფაზაზე მყოფი ორგანიზაციები, რომლებშიც არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. სულ შევარჩიეთ 4 ორგანიზაცია, აქედან ორი არის დიფერენციაციის ფაზაზე, ორი - ინტეგრაციის ფაზაზე. თითოეული სხვადასხვა მიმართულებით მუშაობს : ინტეგრაციის ფაზაზე არსებული ორივე ორგანიზაცია წარმოადგენს სავაჭრო ქსელს, თუმცა ერთი კვებითი ინდუსტრიის ნაწილია (ორგანიზაცია A), მეორე კი - საკმაოდ ცნობილი ტანსაცმლის მაღაზიათა ქსელი საქართველოში (ორგანიზაცია B). დიფერენციაციის ფაზაზე არსებული ორგანიზაციებიდან ერთი სამედიცინო დაწესებულებაა (ორგანიზაცია C), ხოლო მეორე საქართველოს ერთ-ერთ სამინისტროს დაქვემდებარებული სსიპ-ი (ორგანიზაცია D). ყველა მათგანმა კვლევაში ანონიმურად მონაწილეობა ისურვა.

საკვლევი საკითხის შესასწავლად გამოვიყენეთ რამდენიმე ინსტრუმენტი. ორგანიზაციის განვითარების ფაზის შესასწავლად გამოვიყენეთ ორგანიზაციის თვისებრივი დიაგნოზის კითხვარი გლაზლის, კალხერისა და პიბერის ავტორობით (დანართი 1) (გარდა ზემოთ ხსენებული ორგანიზაციებისა, საკვლევი ობიექტების შერჩევის პროცესში განიხილებოდა კიდევ რამდენიმე ორგანიზაცია. ვინაიდან ჩვენი მიზანი იყო ერთსა და იმავე განვითარების ფაზაზე მყოფი ორგანიზაციების თანაბარი რაოდენობის შედარება და ინტეგრაციის ფაზაზე მხოლოდ ორი ორგანიზაცია აღმოჩნდა, ანალიზისათვის შეირჩა ოთხი მათგანი). დამატებითი საჭირო ინფორმაციის მისაღებად ჩავატარეთ ნახევრად სტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუები უშუალოდ ამ კვლევისათვის შემუშავებული კითხვარის

მიხედვით (დანართი 2). კვლევის ფარგლებში რესპონდენტებს წარმოადგენდნენ შერჩეული ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების სამსახურების ხელმძღვანელები.

თემის სიღრმისულად გასაცნობად ასევე შევისწავლეთ ამ თემის გარშემო არსებული და მომიჯნავე კვლევები.

### 3.3 კვლევის შეზღუდვები

მიუხედავად იმისა, რომ სიღრმისეული ინტერვიუების მეთოდის გამოყენებამ საშუალება მოგვცა დაწვრილებით შეგვესწავლა საკითხი თითოეულ შერჩეულ ორგანიზაციაში, აღმოგვეჩინა და აგვეხსნა გარკვეული ტენდენციები, მიღებული შედეგის განზოგადება, სხვა, განვითარების იგივე ფაზაზე მყოფ ორგანიზაციებზე საქართველოს მასშტაბით არ იქნება მართებული. ამისთვის საჭიროა იგივე საკითხის რაოდენობრივი კვლევის დონეზე შესწავლა, შესაბამისი რესურსის მობილიზებით.

უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ თემის სპეციფიკიდან გამომდინარე, რთული აღმოჩნდა რესპონდენტების მოძიება და ინტერვიუზე დათანხმება. გარდა ამისა, ორგანიზაციებში ნაკლებად ხორციელდება კონფლიქტების მენეჯმენტის მონიტორინგი, შესაბამისად მიღებული ინფორმაცია შესაძლებელია იყოს სუბიექტური და მისი სიზუსტე დამოკიდებულია მთლიანად რესპონდენტზე.

კვლევის შეზღუდვად შეიძლება ჩაითვალოს ის მკვლევარისგან დამოუკიდებელი გარემოებები და პროცესები, რომლებიც ორგანიზაციაში მიმდინარეობს კვლევის პარალელურად და შესაძლებელია გავლენა მოახდინოს მის შედეგებზე.

## 4. შედეგების ანალიზი

### 4.1 ადამიანური რესურსების სამსახურის როლი ორგანიზაციაში

ნახევრად სტრუქტურირებული სიღრმისეული ინტერვიუების პირველივე ეტაპზე გამოიკვეთა, რომ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს განსხვავებული როლები აქვს, თუმცა ბუნებრივია აქვთ ბევრი საერთო ფუნქცია.



დიფერენციაციის ფაზაზე (ორგანიზაცია C &D) აღმოჩნდა, რომ ადამიანური რესურსების სამსახურს აქვს ძირითადად ადმინისტრაციული ფუნქციები, რაც გულისხმობს C ორგანიზაციის შემთხვევაში: ისეთი დოკუმენტების შემუშავებას, რომელიც ეხება თანამშრომელთა გათავისუფლება / დაქირავებას, შვებულებაში გასვლას და ა.შ. გარდა ამისა, ამ კონკრეტულ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების სამსახურის ფუნქციებში ასევე შედიოდა დაბალი რგოლის თანამშრომელთა შერჩევა. განსახვავებით ორგანიზაცია D-სგან სადაც მათ ფუნქციებში შედიოდა მხოლოდ ადმინისტრაციული სამუშაოები, მაგრამ არ ეხებოდათ თანამშრომელთა შერჩევის პროცესის მართვა. ამავდროულად, ორივე შემთხვევაში ადამიანური რესურსების სამსახურის წარმომადგენლები ასრულებდნენ მაღალი რგოლის მენეჯერების ან ორგანიზაციის ხელმძღვანელების დავალებებს ორგანიზაციული მიზნებიდან გამომდინარე, თუმცა არ იყვნენ ჩართულები სტრატეგიის შემუშავებისა და მიზნების დასახვის პროცესში. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ დიფერენციაციის ფაზაზე ბუნებრივია, პიონერულთან შედარებით, ფუნქციები მეტად დელეგირებულია, მაგრამ ძირითადი გადაწყვეტილებების მიღება მაინც მხოლოდ მაღალი რგოლის დონეზე ხდება. საშუალო და დაბალი რგოლის თანამშრომლების ჩართულობა ძალიან მცირეა და მმათველობა საკმარისად დეცენტრალიზებული არ არის. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს და მის ხელმძღვანელს ისეთივე გავლენა აქვს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე, როგორც მის იერარქიულ დონეზე მყოფ სხვა სტრუქტურულ ერთეულებს და მათ ხელმძღვანელებს. ორივე ორგანიზაციაში HR-ებს აქვთ მორგებული არაინტერვენციული, რეაქტიული როლი და მუშაობენ ადმინისტრაციულ დონეზე.

ინტეგრაციის ფაზაზე არსებული ორგანიზაციების შემთხვევაში განსხვავებული შედეგები გამოიკვეთა: ორგანიზაცია A-შიც და ორგანიზაცია B-შიც HR- ებმა აღნიშნეს, რომ აქტიურად არიან ჩართულები ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, ზრუნავენ იმაზე, რომ ის შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის ზოგად მიზნებსა და ღირებულებებს. თუმცა ამავდროულად, ისინი ასევე ითავსებენ სხვა ფუნქციებსაც, როგორცაა პერსონალის შერჩევა მაღალ საფეხურებზე, ადმინისტრაციული საქმიანობა, თანამშრომელთა მოტივაციასა და განვითარებაზე ზრუნვა. ეს თავის მხრივ გულისხმობს

ბევრ დამატებით აქტივობას. მაგალითად : მაღალი რგოლის მენეჯერების შესრულებული სამუშაოს შეფასებას, გადამზადებასა და მათთვის გარკვეული ფუნქციების გადაბარებას, ტრენინგების საჭიროების დადგენას ორგანიზაციაში და მათი მიწოდების უზრუნველყოფას. ამ ორგანიზაციებში HR სამსახურს სტრატეგიული როლი აქვს, ისინი პროაქტიულად მოქმედებენ და არ ელოდებიან ზედა რგოლის მენეჯმენტისგან კონკრეტულ დავალებებს.

ოთხივე ორგანიზაციაში გარკვეული დოზით იკვეთება ტენდენცია იმისა, რომ

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ამ ორგანიზაციებში, ერთი გამონაკლისის გარდა HR სამსახურს რამდენიმე თანამშრომელი ჰყავს და ფუნქციები, რომლებიც ზემოთ განვიხილეთ მათ შორის არის გადანაწილებული. ორგანიზაცია B-ში ადამიანური რესურსების სამსახური ახალი შექმნილია და მას ჯერ მხოლოდ ერთი თანამშრომელი ჰყავს, მანამდე ამ სამსახურის ფუნქციებს ძირითადად ზედა რგოლის მენეჯერები ასრულებდნენ. შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ ამ სამსახურის შექმნა განაპირობა ორგანიზაციაში დიფერენციაციის ფაზის კრიზისმა და ახალ ფაზაზე გადასვლის პროცესმა. კრიზისი ამ შემთხვევაში გამოწვეული უნდა ყოფილიყო იმით, რომ ორგანიზაციის იდენტობისა და მართვის კონსტიტუციური ელემენტები იყო განვითარების პიონერულ ფაზაზე, რითაც მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა სხვა ელემენტებისგან. ეს ქმნიდა როგორც კრიზისის, ისე კონფლიქტის წყაროს.

#### 4.2 კონფლიქტები დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის ფაზაზე

ოთხივე ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ხელმძღვანელებმა გამოავლინეს კონფლიქტური სიტუაციების შესახებ ინფორმირებულობის სხვადასხვა დონე. თითოეულმა მათგანმა შეძლო მოეწოდებინა ზოგადი ინფორმაცია ამ საკითხის გარშემო, თუმცა როგორც ალბათ მოსალოდნელი იყო, არცერთ ორგანიზაციაში არ ხდება კონფლიქტების აღრიცხვა შესაბამისად, შედეგების სიზუსტე დამოკიდებული იყო მხოლოდ

რესპონდენტების მეხსიერებაზე. ოთხივე შესწავლილი ორგანიზაციის წარმომადგენელმა აღნიშნა, რომ კონფლიქტები ხშირი არ იყო, თუმცა კონკრეტული სიხშირის დასახელება ვერ მოხერხდა ამიტომ დაახლოებით დროით შუალედებს დავჯერდით. ოთხივე შემთხვევაში აღინიშნა, რომ წლის განმავლობაში არ ხდება ერთ ან ორ ისეთ კონფლიქტზე მეტი, რომელმაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის ყოველდღიურობაზე და შეაფერხოს განვითარება. ზოგიერთ შემთხვევაში მათ ისაუბრეს მცირე უთანხმოებებზე, რომლებიც სამუშაო პროცესის თანმდევი ნაწილია და არ მიიჩნიეს შემაფერხებელ და ჩარევის აუცილებლობის მქონე ფაქტორად. ამავე დროს უნდა აღინიშნოს, რომ HR-ების კონფლიქტების რაოდენობის შესახებ განსხვავებული ინფორმირებულობის დონიდან გამომდინარე ეს შეიძლება არ იყოს რეალური ვითარების მაჩვენებელი.

შექმნილი სურათიდან გამომდინარე, ჩვენ ვთხოვეთ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის წარმომადგენლებს აღეწერათ, მათი აზრით ორგანიზაციულ პროცესებზე გავლენის მქონე, რამდენიმე მნიშვნელოვანი კონფლიქტი.

C და D ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების სამსახურს ჰქონდა ინფორმაცია მხოლოდ დაბალ რგოლში მიმდინარე პროცესებზე და არაფერი იცოდნენ ორგანიზაციის მმართველი პირებისა ან მაღალი რგოლის მენეჯერების დონეზე არსებულ კონფლიქტებთან დაკავშირებით. საპირისპიროდ, ორგანიზაცია A -ში HR სამსახურის ხელმძღვანელმა არაფერი იცოდა შედარებით დაბალ იერარქიულ დონეზე არსებული კონფლიქტური სიტუაციების შესახებ, თუმცა ფლობდა ინფორმაციას მაღალ და საშუალო რგოლთან დაკავშირებით. უნდა აღინიშნოს, რომ ყველაზე მეტად ინფორმირებული აღმოჩნდა ორგანიზაცია B-ს HR სამსახურის ხელმძღვანელი, რადგან მისი ახალ სამუშაო ადგილას მისვლის დღიდან, იგი აქტიურად აწარმოებდა კომუნიკაციას ყველა რგოლის თანამშრომლებთან, რამდენადაც ეს შესაძლებელი იყო, რათა უკეთ გაცნობოდა ორგანიზაციის მდგომარეობას და ფლობდა ინფორმაციას ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის შესახებ.

**დიფერენციაციის ფაზის** ორგანიზაციებში ორი განსხვავებული შემთხვევა გვეხვება: ორგანიზაცია C-ში კონფლიქტი უკავშირდებოდა ხელმძღვანელობის მიერ დამატებითი დავალებების შესრულების მოთხოვნას, რომელიც არ შედიოდა თანამშრომლების პასუხისმგებლობებში. მიუხედავად დამატებითი ანაზღაურებისა, თანამშრომლები არ იყვნენ მზად სამუშაოს მოცულობის საგრძნობლად გასაზრდელად, რამაც მათში საკმაოდ დიდი უკმაყოფილება გამოიწვია. ისინი უარს ამბობდნენ დამატებითი სამუშაოს შესრულებაზე, გამოითქვა საერთო პროტესტი. ამ გარემოებამ თავის მხრივ ხელმძღვანელობის უკმაყოფილება და ვითარების დაძაბვა გამოიწვია.

ორგანიზაცია D - ში კონფლიქტი უკავშირდებოდა სახელფასო განაკვეთის არათანაბარ ზრდას სხვადასხვა თანამდებობებზე. თანამშრომელთა ნაწილს მიაჩნდა, რომ მათი ხელფასის ზრდის ნაკლები პროცენტულობა სხვა თანამშრომლებთან შედარებით მათ არათანაბარ პირობებში აყენებდა, რადგან მათი შრომის წილი ისეთივე იყო, როგორც სხვა თანამშრომლების. თანამშრომელთა იმ ნაწილმა, რომელიც უკმაყოფილო იყო არსებული ვითარებით მიმართა დეპარტამენტის ხელმძღვანელს. ამავდროულად ამ მდგომარეობამ გამოიწვია გარკვეული აგრესია იმ ადამიანების მიმართ, რომელთა სახელფასო განაკვეთი სხვებზე უფრო მეტი წილით გაეზარდათ, თუმცა ეს არ გადაზრდილა დაპირისპირებაში.

ორივე ორგანიზაციაში შეინიშნებოდა მსგავსი ტიპის, კონკრეტულად კი იერარქიული კონფლიქტები, რომელთა მიზეზიც ხელმძღვანელი პირების გადაწყვეტილებებიდან მომდინარეობდა, თუმცა განსხვავება იმაში მდგომარეობდა, რომ მეორე შემთხვევაში დიდი იყო ალბათობა კონფლიქტის ჰორიზონტალური გავრცელებისაც. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ რაც უფრო გაჭიანურდებოდა არსებულ კონფლიქტზე რეაგირება მით უფრო დიდი იქნებოდა მათი გავრცელების ალბათობა ჰორიზონტალურ დონეზე.

რაც შეეხება **ინტეგრაციის ფაზის** ორგანიზაციებს, აქ დიფერენციაციის ფაზის ორგანიზაციებისგან განსხვავებულ სურათს ვიღებთ. ავიღოთ ორგანიზაცია A. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, აქ ადამიანური რესურსების სამსახურის ხელმძღვანელს ნაკლები შეეხება აქვს დაბალი რგოლის თანამშრომლებთან და შესაბამისად ამ დონეზე არსებულ შედარებით

წვრილმან უკმაყოფილებასა და კონფლიქტებთან დაკავშირებით ინფორმაცია ნაკლებად მიეწოდება. თუმცა მან აღწერა საშუალო რგოლის მენეჯერების დონეზე მომხდარი საინტერესო შემთხვევა. ერთ-ერთ ფილიალში აღმოჩნდა ორი კანდიდატი, რომელთა დაწინაურებაც განიხილებოდა ფილიალის ხელმძღვანელის პოზიციაზე. ამავდროულად, ერთი მათგანი (კანდიდატი A) იყო არაფორმალური ლიდერი, რომელიც თანამშრომლებში ავტორიტეტითა და ნდობით სარგებლობდა, ხოლო მეორე (კანდიდატი B) - მეტ ყურადღებას იმსახურებდა ხელმძღვანელობის მხრიდან მისი პროფესიული უნარებიდან გამომდინარე. საბოლოოდ მენეჯერის პოზიციაზე კანდიდატი B შეირჩა, რამაც ბუნებრივია გამოიწვია A კანდიდატისა და იმ თანამშრომლების უკმაყოფილება, რომელთაც მისი დაწინაურების მოლოდინი ჰქონდათ. შესაბამისად, შეინიშნებოდა ახალი ხელმძღვანელისადმი უნდობლობა და იყო დაუმორჩილებლობის რამდენიმე გამოხატულებაც.

B ორგანიზაციაში კონფლიქტის წყარო სხვა გარემოება გახდა. დაიკეტა ქალაქის ერთ-ერთ ცენტრალურ უბანში მდებარე ფილიალი სარემონტო სამუშაოების აუცილებლობის გამო. ამან განაპირობა ის, რომ ფილიალის თანამშრომლები აღმოჩნდნენ ორი ალტერნატივის წინაშე: ან უნდა დალოდებოდნენ სანამ ხელსაყრელი მდებარეობის მქონე ფილიალი ისევ გაიხსნებოდა ან დათანხმებოდნენ ალტერნატივას ნაკლებად მოსახერხებელი ლოკაციით, რა შემთხვევაშიც არ მოუწევდათ რამდენიმე თვე უხელფასოდ ყოფნა. იქიდან გამომდინარე, რომ ყველა თანამშრომლის სხვა ფილიალებში გადაწინააღმდეგების საშუალება არ იყო, ადმინისტრაციამ გადაწყვიტა, რომ შეთანხმებას ამ საკითხის გარშემო ისინი თავად ვერ მიაღწევდნენ. თანამშრომლებს შორის კონფლიქტის ასარიდებლად შემთხვევითობის პრინციპით შეირჩა ის რამდენიმე ადამიანი, რომელიც სხვა ფილიალში გადავიდოდა სამუშაოდ. თუმცა აღმოჩნდა, რომ ამანაც გამოიწვია თანამშრომლების ნაწილის უკმაყოფილება, რადგან არც ერთ მათგანს არ სურდა ფილიალის ხელახლა გახსნამდე უხელფასო შვებულებაში ყოფნა.

#### 4.3 კონფლიქტების მენეჯმენტი და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის როლი

როგორც ვნახეთ ყველა ჩვენს მიერ შესწავლილ ორგანიზაციაში სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტური სიტუაციები იქმნებოდა და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურსაც ყველგან განსხვავებული ფუნქციები აქვს. აქედან გამომდინარეობს ის მოცემულობაც, რომ ამ სამსახურის როლი კონფლიქტების დროს ყველა შემთხვევაში განსხვავებულია და ისინი სხვადასხვა სტრატეგიებს იყენებენ კონფლიქტური სიტუაციების სამართავად. ჩვენს მიერ შესწავლილი არცერთი ორგანიზაციის შემთხვევაში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს არ ჰქონდა დაკისრებული კონფლიქტურ სიტუაციებთან გამკლავების, ჩარევის და სტრატეგიების შექმნის ფუნქცია, თუმცა რიგ შემთხვევაში მათი ჩართულობა ბუნებრივად მიმდინარეობს. ამავდროულად, უნდა აღინიშნოს, რომ ინტეგრაციის ფაზაზე მყოფ ორგანიზაციებში HR-ებს ძირითადად ზედა რგოლის თანამშრომლებთან აქვთ ურთიერთობა და დაბალ რგოლში მიმდინარე პროცესების შესახებ ინფორმაციას იმ შემთხვევაში ფლობენ, თუ საშუალო მენეჯრული რგოლის დონეზე ვერ მოხერხდა ვითარების რეგულირება.

ორგანიზაცია A-ში, სადაც ადამიანური რესურსების სამსახური თავისუფალია თავის ქმედებებში და საკმაოდ ბევრი, ორგანიზაციისათვის საკვანძო ფუნქცია აქვს მინიჭებული, ბუნებრივია, რომ საშუალო ან მაღალ იერარქიულ დონეზე კონფლიქტების არსებობა მათგან გარკვეული ღონისძიებების გატარებას და ჩარევას მოითხოვდა. აღწერილ შემთხვევასთან დაკავშირებით ინფორმაციის მიღების შემდეგ სამსახურის ხელმძღვანელმა გადაწყვიტა, რომ გარკვეული დროის განმავლობაში დაკვირვებოდა მიმდინარე ვითარებას და მხოლოდ კონფლიქტის შემდგომი ესკალაციის შემთხვევაში განეხორციელებინა ინტერვენცია. ასეთი მიდგომა მან განმარტა იმით, რომ სურდა მიეცა ახალი ხელმძღვანელისთვის თანამშრომელთა კეთილგანწყობის მოპოვების დრო და საშუალება მისი უშუალო ჩარევის გარეშე. უნდა აღინიშნოს, რომ ახლად დანიშნულმა ფილიალის მენეჯერმა მიმართა რჩევისათვის ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს და მიუხედავად იმისა, რომ HR უშუალოდ არ ჩარეულა მედიაციის პროცესში, ის გამოდიოდა კონსულტანტის როლში და ახალბედა ხელმძღვანელს შექმნილ გარემოებთან გამკლავებისთვის საჭირო მითითებებს აძლევდა. პირველ რიგში ეს ეხებოდა კონფლიქტის ესკალაციისგან თავის არიდებას და თანამშრომლობითი გარემოს შექმნას. ამის მისაღწევად ხელმძღვანელს უფრო ინტენსიური

კომუნიკაცია უნდა ჰქონოდა თანამშრომლებთან, მაქსიმალურად ორიენტირებული ყოფილიყო მათთვის კომფორტული გარემოს შექმნაზე, თუმცა ამავდროულად არ მიეცა ორგანიზაციაში დევიანტური ქცევის (დაუმორჩილებლობა, უკმაყოფილება) განმტკიცების საშუალება. ამის უზრუნველსაყოფად HR-მა შესთავაზა მენეჯერს არაფორმალურ გარემოში ჯგუფური აქტივობების განხორციელება, მაგალითად თანამშრომლებთან ერთად ვახშამი სამუშაო დღის შემდეგ, ერთმანეთის უკეთ გასაცნობად. ასევე, დევიანტური ქცევის შესამცირებლად, იმ შემთხვევაში, თუ რომელიმე თანამშრომელი მეორის მიმართ კორპორატიულ ღირებულებებთან წინააღმდეგობრივ ქცევას გამოავლენდა, მათ ერთად უწევდათ გარკვეული სამუშაოს შესრულება შეზღუდულ დროში. დაუმორჩილებლობის შემთხვევაში ამ თანამშრომელს სამუშაოს შესრულება იგივე დროში მოუწევდა მართოს.

B ორგანიზაციაში ადმინისტრაციამ სცადა ორი არახელსაყრელი ალტერნატივით გამოწვეული ინტრაპერსონალური კონფლიქტი აერიდებინა თანამშრომელთათვის, თუმცა შედეგად იერარქიული კონფლიქტი მიიღო. ამ შემთხვევაში, ადამიანური რესურსების სამსახურს არ მიუღია გადაწყვეტილებები ამ საკითხის გარშემო, ყველაფერი ზედა რგოლის მენეჯერების დონეზე გადაწყდა. თუმცა HR-მა აღიარა, რომ უკეთესი ალტერნატივის შეთავაზება და თანამშრომელთა დაკმაყოფილება დამატებითი ფინანსური რესურსების არ არსებობის პირობებში თვითონაც არ შეეძლო. საბოლოო ჯამში კონფლიქტი ვერ გადაიჭრა და ხელმძღვანელობამ განრიდების სტრატეგია აარჩია.

ორგანიზაცია C-ში ასევე იერარქიული კონფლიქტის მაგალითი გვაქვს, თუმცა აქ სცენარი განსხვავებულად წარიმართა. იმის გათვალისწინებით, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელებმა დააყენეს თანამშრომლები ორი არახელსაყრელი ალტერნატივის წინაშე - მათ ან უნდა შეესრულებინათ დროებით დამატებითი დავალებები ან დაეტოვებინათ სამუშაო ადგილი - მათ მიიღეს პროტესტი სტრესული და არაკომფორტული გარემოს შექმნასთან ერთად. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების სამსახური დიდი ნდობითა და ავტორიტეტით სარგებლობს, შესაბამისად უკმაყოფილებაც ძირითადად სწორედ მათთან იყო გამოთქმული და თანამშრომელთა დიდი ნაწილი მხარდაჭერას მათგან ელოდა. ამასთანავე თანამშრომლები იაზრებდნენ, რომ ამ შემთხვევაში

გადაწყვეტილების მიმღები მაღალი რგოლის მენეჯერები იყვნენ და არა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი. საბოლოოდ ხელმძღვანელობამ განრიდების სტრატეგია აარჩია, ხოლო კონფლიქტის დარეგულირებისათვის ადამიანური რესურსების სამსახურის ავტორიტეტი გამოიყენა. ადამიანური რესურსების სამსახურს სთხოვეს აეხსნათ თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად დამატებითი დავალებების შესრულების აუცილებლობა და ივარაუდეს, რომ ავტორიტეტის მხრიდან გაჟღერებული ეს თხოვნა უფრო მეტ ემპათიას გამოიწვევდა და შესრულების მეტ მოტივაციას შექმნიდა. არჩეულმა სტრატეგიამ გაამართლა და თანამშრომელთა უმრავლესობა, იმისათვის რომ HR სამსახურის წარმომადგენლებს მათი მხრდაჭერა ეგრძნოთ და არ შექმნილიყო დამატებითი დამაბულობა, დათანხმდა დროებით სხვა ფუნქციების შეთავსებასაც. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კონფლიქტის გამკლავების ასეთი სტრატეგია მხოლოდ დროებითი გადაჭრის გზაა და მსგავსი ვითარების კიდევ განმეორების შემთხვევაში დადებითი შედეგის მიღწევის წინაპირობას არ ქმნის.

ორგანიზაცია D - ში შექმნილი კონფლიქტის წყარო როგორც უკვე აღვნიშნეთ არათანაბარი რესურსები, სახელფასო განაკვეთების არათანაბარი ზრდა იყო. აქედან გამომდინარე გადაჭრის გზა რესურსების გათანაბრება უნდა ყოფილიყო, თუმცა აღმოჩნდა რომ ძირითადი პრობლემა თანამშრომლების არაინფორმირებულობა იყო. საქმე ისაა, რომ იმ თანამშრომლებს რომელთაც სახელფასო განაკვეთი მოემატათ, ახალ საერთაშორისო ორგანიზაციასთან თანამშრომლობის მემორანდუმის გაფორმების შემდეგ საკუთარ თავზე დამატებითი ფუნქციების აღება უწევდათ და შესაბამისად მიღებული გადაწყვეტილება სრულიად სამართლიანი იყო. თანამშრომლების იმ ნაწილს, რომელმაც უკმაყოფილება გამოთქვა ამის შესახებ ინფორმაცია არ ჰქონდა. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ შემთხვევაში ადამიანური რესურსების სამსახურმა, როგორც კომუნიკატორის როლის მქონემ, ნეგატიური გავლენა იქონია კონფლიქტზე იმის გათვალისწინებით, რომ არ მიაწოდა თანამშრომლების ნაწილს ინფორმაცია საჭირო დოზითა და ფორმით.

ის გარაემოება, რომ HR სამსახური თავის თავზე არ იღებს და/ან მას არ აკისრებენ ორგანიზაციაში კომუნიკატორისა და მედიატორის როლს, შეიძლება მეტყველებდეს იმაზეც,



რომ 1-ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს არ მიაჩნიათ კონფლიქტები ორგანიზაციის განვითარებისთვის ხელის შემშლელ ფაქტორად და მათი არსებობა ბუნებრივად აღიქმება.

2- თეორიაში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტისთვის მინიჭებული ფუნქციები ჯერ არ არის საქართველოს რეალობაში სრულად დანერგილი. ამავდროულად ამის ახსნა შესაძლებელია ფაქტით, რომ HR პრაქტიკების შემოტანა საქართველოში დასავლურ ქვეყნებთან შედარებით გვიან მოხდა, ამიტომ ევროპასა და აშშ-ში შემუშავებული ამ თეორიების საქართველოს რეალობაზე მორგებასა და სათანადოდ ამუშავებას შედარებით მეტი დრო სჭირდება .

## 5. დასკვნა

განვითარების სხვადასხვა ფაზებზე მყოფ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების სამსახურს განსხვავებული ფუნქცია და როლი აქვს, თუმცა ამ როლზე გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ზოგადად ორგანიზაციის განვითარების ფაზა, არამედ კულტურული და სოციალური სუბსისტემების განვითარება. შესწავლილი ლიტერატურის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში არსებული ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები, განვითარების ფაზის მიუხედავად, იშვითად ითავსებენ იმ ფუნქციების სრულ სპექტრს რომელიც არის მათთვის განსაზღვრული კლასიკური მოდელებისა და თეორიების მიხედვით. ჩვენს მიერ შესწავლილი 4 ორგანიზაციის საფუძველზე შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ საქართველოში არსებულ ორგანიზაციებში დიფერენციაციის ფაზაზე ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს ძირითადად აქვს ადმინისტრაციული როლი, ნაკლებად ერთვება სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში და გათანაბრებულია საშუალო რგოლთან. პარალელურად, ინტეგრაციის ფაზაზე მისი როლი ბევრად მნიშვნელოვანია, იკვეთება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების და სხვა ისეთი ფუნდამენტური ფუნქციები, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის პოლიტიკასა და სტრუქტურირებაზე მთლიანობაში. მიუხედავად ამისა, იკვეთება ის ტენდენციაც, რომ განვითარების ფაზისგან დამოუკიდებლად, ხელმძღვანელებს უჭირთ ფუნქციების საკმარისად დელეგირება და დეცენტრალიზებული მოდელის შეტანა

ორგანიზაციაში, რაც იწვევს იმას, რომ იერარქიული კონფლიქტებისას ისინი იყენებენ საკუთარ, ან ორგანიზაციაში არსებული სხვა ავტორიტეტის ძალას სასურველი შედეგის მისაღწევად.

ინტერვიუების პროცესში გამოჩნდა, რომ არა მხოლოდ ხელმძღვანელებს, თავად ადამიანური რესურსების სამსახურის წარმომადგენლებსაც არ აქვთ გააზრებული რამდენად მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს მათი როლი ორგანიზაციაში კონფლიქტური გარემოს პრევენციასა და მართვაში. C ორგანიზაციის მაგალითზე, ვხედავთ რამდენად დიდ გავლენას ახდენს HR დეპარტამენტის პირდაპირი კომუნიკაცია თანამშრომლების დიდ ნაწილთან და მისი, როგორც ნდობით აღჭურვილი ავტორიტეტის არსებობა ორგანიზაციაში.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ისიც, რომ ორგანიზაციებში არ ხორციელდება კონფლიქტების მონიტორინგი და არ არის გამოყოფილი კონფლიქტური სიტუაციების მენეჯმენტზე პასუხისმგებელი პირ(ებ)ი. ეს გვაძლევს იმის ვარაუდის საფუძველს, რომ კონფლიქტების მენეჯმენტის მნიშვნელობა ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და განვითარებისთვის არ არის სათანადოდ აღქმული.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციები გასხვავდებოდნენ განვითარების ფაზებისა და საქმიანობის სფეროების მიხედვით, კონფლიქტების სიხშირესა და ტიპებს შორის საგრძნობი განსხვავება არ გამოვლინდა. ეს შეიძლება განპირობებული იყოს იმით, რომ განვითარების სხვადასხვა საფეხურების პარალელურად, ორგანიზაციებზე თანაბარ გავლენას ახდენს კულტურული თავისებურებები და გარემო სადაც ისინი მოღვაწეობენ.

რაც შეეხება კონფლიქტების დასაძლევად გამოყენებულ სტრატეგიებს, როგორც აღმოჩნდა, თითოეული სტრატეგია გულისხმობდა მხოლოდ კონფლიქტის დროებით ნეიტრალიზაციას და არ უზრუნველყოფდა მის საბოლოო დარეგულირებას.

## რეკომენდაციები

ჩატარებული კვლევისა და ლიტერატურის ანალიზის შემდეგ შესაძლებელი გახდა რეკომენდაციების შემუშავება.

პირველ რიგში, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის დახმარებით მოხდეს თანამშრომელთა კმაყოფილების რეგულარული კვლევა, რაც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას აირიდოს მომავალში კონფლიქტური სიტუაციები. სასურველია ეს კვლევები იყოს ანონიმური, რათა თანამშრომლებს საშუალება ჰქონდეთ უშიშრად გამოხატონ მათი დამოკიდებულებები, თუმცა თუ მოხდება თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის ნდობის კოეფიციენტის გაზრდა (რაც შესაძლებელია დამატებითი შეხვედრების საფუძველზე, სადაც შედგება ორმხრივი დიალოგი და არ ისაუბრებენ მხოლოდ ხელმძღვანელები მათ გეგმებზე. სადაც თანამშრომლებს საშუალება ექნებათ გამოხატონ აზრი, თავადვე იმსჯელონ რეგულაციებზე, წამოაყენონ ინიციატივები, მიიღონ წახალისებები და შეძლებისდაგვარად გათვალისწინებულ იქნეს მათი აზრი) და მათ უსაფრთხოების განცა ექნებათ, ისინი ანონიმურობის გარეშე შეძლებენ აზრის გამოხატვას, რაც თავისთავად უზრუნველყოფს მათთვის კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნას. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია გატარდეს სხვა ჩვენს მიერ უკვე ჩამოთვლილი პრევენციული ღონისძიებები თანამშრომლობითი გარემოს შესაქმნელად. HR დეპარტამენტის როლი ძალიან მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ უშუალოდ კონფლიქტის მოგვარებაში, არამედ ორგანიზაციული კულტურის და შეჭიდულობის შექმნაში. ასევე, ჩვენს მიერ ნაკვლევ ორგანიზაციებში სასურველში გაიზრდოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებსაც ექნებათ ერთმანეთისაგან განსხვავებული როლები და რამდენიმე დონეზე ერთდროულად იმუშავენ. ასევე მნიშვნელოვანია, HR-დეპარტამენტმა საკუთარ თავზე აიღოს კონფლიქტების მართვის ფუნქცია, რაც საშუალებას მისცემს აღარ დატოვოს დროებით დახურული კონფლიქტები, რომელიც ადრე თუ გვიან კვლავ იჩენს თავს და გამოიყენოს ყველაზე მომგებიანი სტრატეგიები. (შესაძლებლობის შემთხვევაში კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიაც).

ასევე, დიფერენციაციის ფაზაზე მყოფი ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებული საჭიროება გამოიკვეთა ამდღეს სამუშაო მოტივაცია, რამდენადაც ავტორიტეტის ძალა, ყოველთვის არ იქნება საკმარისი უკმაყოფილების ჩასაცხრობად, რაც თავის მხრივ გამოიწვევს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის დავარდნას. უნდა აღინიშნოს, რომ განვითარების ორივე ფაზაზე მყოფი ორგანიზაციები პერიოდულად საჭიროებენ ტრენინგებს კონფლიქტების მართვისა და სტრესის მართვის საკითხებზე.

სამომავლო კვლევებისათვის, სასურველი იქნებოდა მსგავსი შინაარსის რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდეს გაზრდილი ოდენობის ორგანიზაციებში, სადაც პარალელურადვე ჩატარდებოდა თვისებრივი კვლევაც თანამშრომლების ჩართულობით, იმის დასადგენად რამდენად რელევანტურ ინფორმაციას იძლევა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტებთან ჩატარებული ინტერვიუები.

## ბიბლიოგრაფია

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition* .
- Bercovitch, J. (1983). CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS : A FRAMEWORK FOR ANALYSIS.
- Glasl, F., & Lievegoed, B. (1993). *Dynamische Unternehmensentwicklung*.
- Hellriegel, D., John W.Slocum, J., & W.Woodman., a. R. (1989). *Organizational Behaviour*.
- Thakore, D. (Mar. - Apr. 2013). Conflict and Conflict Management. *IOSR Journal of Business and Management*.

## დანართი 1

Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber

### ორგანიზაციის თვისებრივი დიაგნოზი

თქვენ იხილავთ ორგანიზაციის თითოეულ ძირითად ელემენტებთან შესაბამის 4 პოსტულატს (აღწერილობას). მარჯვენა კუთხეში მოთავსებულ ცხრილში ჩაწერეთ:

- რომელი ფორმულირება შეესაბამება ყველაზე მეტად თქვენს „არის-მდგომარეობას“?
- რომელი ფორმულირება შეესაბამება ყველაზე მეტად თქვენს „უნდა იყოს-წარმოდგენას“? ანუ რა უნდა იყოს შემდეგი ნაბიჯი ორგანიზაციის განვითარების გზაზე.

მაგალითად:

| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
|----------|------|-----------|
| A.       | 1    | 2         |

| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
|----------|------|-----------|
| A.       |      |           |

**A. ორგანიზაციის მთავარი მიზანი და აზრი ჩვენთან ასე გამოიყურება:**

1. ორგანიზაციის მიზნები მომდინარეობს მმართველი ძალების შეხედულებებიდან. ამიტომ ორგანიზაციის თანამშრომლები ორიენტაციას იღებენ ხელმძღვანელ პირებზე.
2. ორგანიზაციის მიზნები, ძირითადად, ოფიციალურად, წერილობითაა ქალაქდზე გაწერილი ხედვების, მისიის და მსგავსი მუხლების სახით. ისინი გადაიხედება, გადამოწმდება, და ახალი ინტერპრეტაცია მიეცემა როგორც კი გაჩნდება კითხვები, გაურკვევლობები ან დადგება ცვლილებების საჭიროება.
3. ორგანიზაციის მიზნები არ არის რამე უცვლელი კონცეფცია. ისინი არც თავისთავადია. საუბრები და დისკუსია ორგანიზაციის მიზნების შესახებ ატარებს მუდმივ ხასიათს, რათა ყველა რგოლის მმართველ ძალებს და თანამშრომლებს მიეცეთ საშუალება, მოახდინონ საკუთარი თავის იდენტიფიცირება ორგანიზაციის მიზნებთან.
4. ორგანიზაციის მიზნები ნათელი და გარკვეულია და ისინი დაწვრილებით განიხილება ორგანიზაციაში. ეს მიზნები ემსახურება იმასაც, რომ პარტნიორული ურთიერთობები ჩამოყალიბდეს სხვა ორგანიზაციებთან, რომლებიც ჩვენი ორგანიზაციის ფილოსოფიასთან ახლოს დგანან და ჩვენ, როგორც მიმწოდებლებს ან კლიენტებს, ხელს გვიწყობენ ან ჩვენს შეთავაზებებს კლიენტებისადმი უფრო ავსებენ და აფართოებენ

B.

|          |      |           |
|----------|------|-----------|
| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
| B.       |      |           |

ორგანიზაციის პოლიტიკა, მოკლე და გრძელვადიანი კონცეფციები, გეგმები და ა.შ. ჩვენთან ატარებენ ძირითადად შემდეგ ხასიათს:

1. ორგანიზაციის მმართველებს აქვთ სწორი სამომავლო ხედვები და ინტუიცია. მიზნები და გეგმები ძალიან იშვიათადაა გაწერილი. იმისათვის, რომ იცოდე, რა არის ორგანიზაციის გეგმები, მნიშვნელოვანია ყველაზე მაღალი რგოლის მმართველთან გქონდეს კარგი პირდაპირი კონტაქტი.
2. მართვის ზედა რგოლებში ტარდება (მაგალითად წელიწადში ერთხელ) საუბრები ორგანიზაციის პოლიტიკასა და სტრატეგიაზე. შედეგები ფორმულირდება და წერილობით მტკიცდება. შემდეგ ეს გადაეცემა მომდევნო რგოლებს და საჭიროების შემთხვევაში გახმოვანდება (გავრცელდება).
3. ორგანიზაციის პოლიტიკა და სტრატეგია სხვადასხვა რგოლის მმართველ ძალებს შორის განიხილება, მუშავდება და არსებულ რეალობას ერგება. მნიშვნელოვანია, რომ საშუალოვადიანი გეგმები თანამშრომლების ცხოვრების ნაწილი გახდეს და არ დარჩეს მათგან გასაიდუმლოებული.
4. მმართველი ძალები ორგანიზაციის თანამშრომლებს საშუალებას აძლევენ მონაწილეობა მიიღონ სტრატეგიის შემუშავებაში. ისინი ასევე ითვალისწინებენ იმ ორგანიზაციების პოლიტიკას, რომლებთანაც მჭიდრო და ხანგრძლივ პარტნიორულ ურთიერთობებზე ზრუნავენ და მათთანაც განიხილავენ თავის გეგმებს.

C.

| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
|----------|------|-----------|
| C        |      |           |

ორგანიზაციის წყობას ჩვენთან განსაზღვრავენ შემდეგი ასპექტები:

1. ორგანიზაციის სტრუქტურა ფორმალურად ნაკლებადაა გაწერილი. ცალკეული ფუნქციები თუ სფეროები თავისუფლად, ძალდატანების გარეშე გადანაწილდება, შესაძლებლობების მიხედვით. თანამშრომლებმა უფროსებთან პირდაპირი კონტაქტის წყალობით იციან, სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციაში.
2. მართვის დონეები ერთმანეთისაგან ოფიციალურად არის გაყოფილი. დავალებების ლოგიკური დანაწილების შედეგად კონკრეტული სამუშაო პოსტის მფლობელებმა იციან, სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციაში.
3. ორგანიზაციის სტრუქტურა შედგება გამჭვირვალე ერთეულებისაგან, რომლებიც მიზნის, კლიენტთა ჯგუფების და სხვა ძირითადი თემების მიხედვით არის დაყოფილი. მათ აქვთ პასუხისმგებლობის მაღალი დონე. მართვის მაქსიმალურად ჰორიზონტალური იერარქია პირდაპირი და მოკლე გზით გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლევა. თანამშრომლები რეგულარული საქმის გარდა პროექტებშიც არიან ჩართულნი.
4. ორგანიზაციის წყობა ერთმანეთთან აკავშირებს მრავალ დამოუკიდებელ ერთეულს (მაგ. ბიზნესგაერთიანებებს). ორგანიზატორულ თავისებურებებს დიდი ქმედების არეალი აქვთ პარტნიორებთან (მომწოდებლები, კლენტები...) ურთიერთობის აწყობის საქმეში.

D. (1)

| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
|----------|------|-----------|
| D. (1)   |      |           |

ჩვენთან თანამშრომლებს ყველაზე მეტად აქვთ პროფესიული წინსვლის შანსი, როცა...



1. ისინი ბეჯითად მუშაობენ. ამას ამჩნევენ მმართველი ძალები და აფასებენ. შედეგად ისინი ახალ დავალებებს იღებენ, რითაც ისევ თავის გამოჩენის და განვითარების შანსი ეძლევათ. გაწეული სამსახური უფრო ბევრს ნიშნავს, ვიდრე ფორმალური განათლება და დიპლომები.
2. თანამშრომლები მუშაობენ განსაზღვრული პროცესების და სტანდარტების შესაბამისად. შედეგები შეფასების აღიარებული, ობიექტური კრიტერიუმების მიხედვით პერიოდულად მოწმდება. განყოფილებები (მაგ. ადამიანური რესურსების მართვის) ზრუნავენ იმაზე, რომ სწორად გადანაწილდეს პოზიციები ორგანიზაციაში.
3. უფროსები ატარებენ პერიოდულ საუბრებს თავის თანამშრომლებთან, რათა მათი ინდივიდუალური განვითარების ხედვები ორგანიზაციის მოთხოვნებთან შეასაბამონ. ადამიანების განვითარების ხელშეწყობა მმართველი ძალების ერთ-ერთ უმთავრეს ამოცანადაა მიჩნეული.
4. მმართველი ძალები თავს პასუხისმგებლად გრძნობენ თანამშრომლების განვითარების საკითხში და ამ განვითარებას აქტიურად უწყობენ ხელს. ამ თემაზე თანამშრომლობენ პარტნიორ ორგანიზაციებთანაც, რომლებთანაც საერთო პროექტები აქვთ და მაგალითად, საჭიროების შემთხვევაში შესაბამის პერსონალს უგზავნიან ერთმანეთს, ხდება როტაცია.

**D. (2)**

|          |      |           |
|----------|------|-----------|
| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
| D. (2)   |      |           |

როცა ჩვენს ორგანიზაციაში **აზრთა სხვადასხვაობა** ან **კონფლიქტი** ჩნდება, ხდება შემდეგი:

1. საბოლოო სიტყვას ისინი იტყვიან, ვისაც უფრო მეტი ნდობით აღსავსე, პირადი ურთიერთობები აქვს მმართველ ძალებთან. ურთიერთობების ხარისხს დიდი გავლენა აქვს გადაწყვეტილების მიღებაზე.

2. განსხვავებები (დავის საგანი) უფროსებს და/ან შესაბამის განყოფილებებს გაეცნობა, რომლებიც შემდეგ არსებული გამჭვირვალე წესების მიხედვით დაარეგულირებენ საკითხს.
3. დაპირისპირებული მხარეები შეეცდებიან ჯერ საკუთარი ძალებით იპოვონ ისეთი გამოსავალი, რომელიც ორგანიზაციისათვის და მხარეებისათვის მისაღები იქნება. უფროსები თავის ამოცანას ხედავენ იმაში, რომ მხარეებს ამ გადაწყვეტილების მიღებაში შეუწყონ ხელი (კონფლიქტის მოდერირება, გადაწყვეტილებების მიღება, გარე დამხმარე ძალის მოწვევა და ა. შ.).
4. დაპირისპირებული მხარეები უმეტეს შემთხვევაში ისეთ მდგომარეობაში არიან, რომ თავად შეუძლიათ კონფლიქტის მოგვარება ან დახმარების ორგანიზება. კონფლიქტის მენეჯმენტის უნარს დიდი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციაში, რათა წარმატებულად იმართოს მრავალი შიდა და გარე აქტორის ურთიერთობა.

**E. (1)**

|               |      |           |
|---------------|------|-----------|
| ელემენტი      | არის | უნდა იყოს |
| <b>E. (1)</b> |      |           |

ცალკეული პოზიციებისათვის, ფუნქციებისათვის ჩვენს ორგანიზაციაში მოქმედებს შემდეგი:

1. ჯერ მოდის ადამიანი, შემდეგ ჩნდება სამუშაო ადგილი (პოზიცია). თანამშრომლებს აქვთ ის დავალებები, რომლებიც მათ შეესაბამებათ. ჩვენ გვაქვს „შესაბამისი კოსტუმები“, რათა ადამიანები სტანდარტული კორსეტით არ შეიზღუდონ და მათ ამის გამო უნარები არ დაებლოკოთ. ყველაზე მეტად გვიყვარს „უნივერსალური ფუნქციები“ დავალებების მრავალფეროვნებით.
2. ყველა ფუნქცია ნათლად დაყოფილია და საზღვრებიც დადგენილია. თანამშრომლები იცნობენ მთელი აპარატის ლოგიკას და თავს მთლიანის ერთ სპეციფიურ ნაწილად თვლიან. დაგეგმვა, შესრულება და კონტროლი მაქსიმალურად გამოყოფილია

ერთმანეთისაგან და გადანაწილებულია სხვადასხვა ადგილებზე. სპეციალიზაციას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს.

3. ფუნქციები არის რაციონალური, აღქმადი მთლიანობა. ისინი ძირითადი ამოცანებისა და მათთან დაკავშირებული კომპეტენციების მიხედვითაა განაწილებული და გაწერილი, თუმცა არა დაწვრილებით, უკანასკნელ დეტალამდე. მიზნების შეთანხმების წყალობით საკუთარ ფუნქციებში მეტი თვითდაგეგმარების, თვითორგანიზებისა და თვითკონტროლის საშუალება ჩნდება.
4. დაგეგმვას და კონტროლს, ისევე როგორც მმართველობით ამოცანებს გუნდები თვითონ ასრულებენ. შესაძლებელია გუნდის მმართველობის ამოცანების როტაცია. გარკვეულია, რომელი ფუნქციები ემსახურება პარტნიორ ორგანიზაციებთან ურთიერთობას.

**E (2)**

|               |      |           |
|---------------|------|-----------|
| ელემენტი      | არის | უნდა იყოს |
| <b>E. (2)</b> |      |           |

**განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები ჩვეულებრივ შემდეგი გზით ხორციელდება:**

1. წამყვან პოზიციებს ის ადამიანები იკავებენ, ვის მიმართაც ჩნდება პოზიტიური განწყობა. მათ უცხადებენ დიდ ნდობას, რაც ყოველგვარ ფორმალურ წესებზე მნიშვნელოვანია.
2. ყურადღება ექცევა იმას, რომ განსაკუთრებული დავალებები და პროექტები ჯდებოდეს არსებულ წესებში. ცალსახა და დეტალური რეგულაციებისა და სტანდარტების წყალობით შესაძლებელი ხდება პროცესების შეურეფხებელი მიმდინარეობის უზრუნველყოფა.
3. ჯერ ახალი პროექტის თუ ამოცანის მიზანი მუშავდება, რომ იყოს გარკვეული, რათა თანამშრომლებმა დაინახონ მათი ახალი დავალებების კავშირი მთელს დანარჩენ ორგანიზაციასთან. წესებში დატოვებულია დიდი თავისუფალი სივრცე, რომ მიზნები ნაკლებად ხელისშემშლელ პირობებში შესრულდეს.

- განსაკუთრებული პროექტებისათვის ხდება მიზნების, აზრის და ძირითადი შესასრულებელი ამოცანების შეთანხმება. პროექტის ხელმძღვანელი შესაბამისი კომპეტენციებით „ალიჭურვება“. პროექტში ერთვებიან პარტნიორი ორგანიზაციების თანამშრომლებიც.

F. (1)

| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
|----------|------|-----------|
| F. (1)   |      |           |

სამუშაო პროცესისათვის ჩვენთან დამახასიათებელია:

- ფაქტობრივად არ არსებობს რეგულაციები, როგორ წარვმართოთ ჩვენი პროცესები. ყველა თანამშრომელს შეუძლია იმპროვიზაცია და სიტუაციის შესაბამისი ქცევის შერჩევა. ასე სრულდება სამუშაო ყველაზე კარგად.
- სამუშაოები გეგმიურად და მაქსიმალურად სტარდატიზებულად სრულდება. შემდეგ მოდის მცდელობა, რომ ყველა პროცესი ნათლად და ეფექტურად მიმდინარეობდეს. შედარებით კომპლექსურ პროცესებს სპეციალური განყოფილება კურირებს.
- პროცესებს წინ უძღვის ზოგადი გეგმები, რომლებიც საერთო ჯამში ერთ მთლიანს ემსახურება. მოქმედების ასეთ ჩარჩოებში შემსრულებლებს თავად უწევთ ბევრი დეტალის დარეგულირება. პასუხისმგებლობაც თავად შემსრულებელს ეკისრება. განსაკუთრებული ყურადღებით ვეპყრობით იმ პროცესებს, რომლებიც კლიენტის საჭიროებების რელევანტურია.
- ადამიანებს, რომლებიც პროცესებში ჩართულნი არიან, გაცნობიერებული აქვთ ორგანიზაციაში მიმდინარე მთლიანი პროცესიც. დიდი ყურადღება ეთმობა პროცესის როგორც გარკვეულ მონაკვეთებს, ისე გარემოსთან კავშირში მიმდინარე პროცესებს. პროცესებში ჩართული ადამიანები პერიოდულად საუბრობენ გაუმჯობესების საშუალებებზე და მათ თავადვე ახორციელებენ.

F. (2)

| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
|----------|------|-----------|
| F. (2)   |      |           |

დელეგირების საკითხს ჩვენთან ასე ვეპყრობით:

1. უფროსები აძლევენ დავალებებს დაქვემდებარებულებს და, რა თქმა უნდა, ისინი ნებისმიერ დროს შეიძლება ჩაერიონ მათ საქმიანობაში, როცა ისინი რამეს ისე ვერ აკეთებენ, როგორც მათი უფროსი გააკეთებდა.
2. უფროსები ამოწმებენ, რამდენად შეესაბამება სამუშაოს შესრულება გეგმებს, მოცემულობებს და შეთანხმებებს. ასევე დარეგულირებულია, როდის და როგორ შეიძლება ჩაერიოს უფროსი დაქვემდებარებულის საქმიანობაში. დასაქმებულები მოახსენებენ უფროსს მათი შესრულებული სამუშაოსა და წინსვლის შესახებ.
3. ხელმძღვანელები დაქვემდებარებულებთან თათბირობენ რეგულარულად, რამე მოულოდნელი საკითხი (საქმე) ხომ არ წამოიჭრა, რაშიც მათ დახმარება სჭირდებათ. მმართველი ძალები ყურადღებას აქცევენ, რომ თანამშრომლებს შეუნარჩუნდეთ პასუხისმგებლობის გრძნობა და რომ ისინი ისევ თავისკენ არ „ექაჩებოდნენ“ დელეგირებულ დავალებებს.
4. ხელმძღვანელებში არის ნდობა, რომ თანამშრომლებს შესწევთ თვითმენეჯმენტის ძალა. მათი ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა ამ დამოუკიდებელი ერთეულების საერთო თამაშში ჩართვაზე ზრუნვა.

G.

| ელემენტი | არის | უნდა იყოს |
|----------|------|-----------|
| G.       |      |           |

ტექნიკური ინფრასტრუქტურა, როგორცაა საინფორმაციო ტექნოლოგიები, საოფისე ოთახები, ფინანსირებისა და კონტროლის სისტემები ჩვენთან ნიშნავს შემდგეს:

1. ჩვენთვის ნაკლებ მნიშვნელოვანია, როგორაა მოწყობილი ჩვენი სამუშაო ადგილები და უფრო მნიშვნელოვანია კონტაქტი ჩვენს კლიენტებთან და ხელმძღვანელებთან. ფინანსებზე ინფრომაციას ხელმძღვანელობა ფლობს, რომელთაც ჩვენ ვენდობით.
2. სამუშაო ადგილების მოსაწყობად არსებობს მკაფიო რეგულაციები. არსებობს პროცედურები სამუშაო მასალებით და საოფისე ტექნიკით უზრუნველსაყოფად. ცნობილია, ვინ რა ხარჯებსა და დანაკარგებზეა პასუხისმგებელი. ფინანსური საკითხები გამჭვირვალეა და წლიურ ანგარიშებში ქვეყნდება.
3. გუნდები საკუთარი პასუხისმგებლობის მიხედვით განკარგავენ დადგენილ ბიუჯეტს სამუშაო ადგილების ადეკვატურად მოსაწყობად. ფინანსური საშუალებები წლიურად თანხმდება და ეს შეთანხმება შემდეგ საკუთარივე ძალებით კონტროლდება.
4. არსებობს რაციონალური ცენტრალური რესურსები და ინფრასტრუქტურა, რომლებსაც ძალიან მოქნილი წესით იყენებენ სხვადასხვა მიმართულებები. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა იმას, რომ ტექნიკური და ორგანიზატორული სტანდარტები გარე პარტნიოპრებთან მოდიოდეს შესაბამისობაში. მათთან ურთიერთობაში „კარტები გახსნილია“ და ფინანსები შეთანხმებული.

ორგანიზაციის თვისებრივი დიაგნოზი

მონიშნეთ, რაც აირჩიეთ წინა გვერდებზე პასუხებად:

|  | არის მდგომარეობა |   |   |   | უნდა იყოს მდგომარეობა |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|-----------------------|---|---|---|
|  | 1                | 2 | 3 | 4 | 1                     | 2 | 3 | 4 |
| A. იდენტობა                            |                  |   |   |   |                       |   |   |   |
| B. პოლიტიკა და სტრატეგია               |                  |   |   |   |                       |   |   |   |
| C. სტრუქტურა                           |                  |   |   |   |                       |   |   |   |
| D. ადამიანები/მართვა/თანამშრომლობა (1) |                  |   |   |   |                       |   |   |   |
| D. ადამიანები/მართვა/თანამშრომლობა (2) |                  |   |   |   |                       |   |   |   |
| E. ფუნქციები და ორგანოები (1)          |                  |   |   |   |                       |   |   |   |
| E. ფუნქციები და ორგანოები(2)           |                  |   |   |   |                       |   |   |   |
| F. სამუშაო პროცესები (1)               |                  |   |   |   |                       |   |   |   |
| F. სამუშაო პროცესები (2)               |                  |   |   |   |                       |   |   |   |

|                               |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| G. მატერიალური<br>საშუალებები |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|

შეფასების ცხრილი

არის მდგომარეობა

|   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| A. ორგანიზაციის<br>იდენტობა                   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
| B. ორგანიზაციის<br>პოლიტიკა და სტრატეგია      |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
| C. სტრუქტურა                                  |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
| D. ადამიანები / მართვა /<br>თანამშრომლობა (1) |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
| D. ადამიანები / მართვა /<br>თანამშრომლობა (2) |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
| E. ფუნქციები და<br>ორგანოები (1)              |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |



|                                  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|
| E. ფუნქციები და<br>ორგანოები (2) |  |  |  |  |
|                                  |  |  |  |  |
|                                  |  |  |  |  |
| F. სამუშაო პროცესები (1)         |  |  |  |  |
|                                  |  |  |  |  |
|                                  |  |  |  |  |
| F. სამუშაო პროცესები (2)         |  |  |  |  |
|                                  |  |  |  |  |
|                                  |  |  |  |  |
| G. მატერიალური<br>საშუალებები    |  |  |  |  |
|                                  |  |  |  |  |
|                                  |  |  |  |  |

შეფასების ცხრილი

უნდა იყოს მდგომარეობა

1                      2                      3                      4

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| A. ორგანიზაციის<br>იდენტობა              |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| B. ორგანიზაციის<br>პოლიტიკა და სტრატეგია |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| C. სტრუქტურა                             |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| D. ადამიანები / მართვა /<br>თანამშრომლობა (1) |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| D. ადამიანები / მართვა /<br>თანამშრომლობა (2) |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| E. ფუნქციები და<br>ორგანოები (1)              |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| E. ფუნქციები და<br>ორგანოები (2)              |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| F. სამუშაო პროცესები (1)                      |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| F. სამუშაო პროცესები (2)                      |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| G. მატერიალური<br>საშუალებები                 |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |

## დანართი 2

სიღრმისეული ინტერვიუებისთვის გამოყენებული შეკითხვები:

1. რა ფუნქციები აქვს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს ორგანიზაციაში?
2. რამდენად ინფორმირებულია ადამიანური რესურსების სამსახური ორგანიზაციაში არსებულ კონფლიქტურ სიტუაციებთან დაკავშირებით?
3. რამდენად შეინიშნებოდა კონფლიქტური სიტუაციები ბოლო 1 წლის განმავლობაში?
4. არსებობის შემთხვევაში აღგვიწერეთ ერთი ან ორი ისეთი მაგალითი, რომელმაც თქვენი აზრით გავლენა მოახდინა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე.
5. როგორ მოხდა ამ კონფლიქტების რეგულაცია?
6. როგორი იყო თქვენი როლი კონფლიქტების რეგულაციაში აღნიშნულ შემთხვევებში?

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Ana Morchiladze

HR Department and conflicts in different types of organizations

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Full Profesor Revaz Jorbenadze

Tbilisi

2019