

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი



სოფიკო მეტრეველი

ორგანიზაციის შემაკავშირებელ რგოლებს შორის შრომითი უკმაყოფილებით გამოწვეული  
კონფლიქტის გადაწყვეტის მექანიზმები (საბანკო სექტორის მაგალითი)

კონფლიქტების ანალიზი და მართვა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია კონფლიქტოლოგის მაგისტრის აკადემიური  
ხარისხის მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი

რევაზ ჯორბენაძე

სამაგისტრო ნაშრომის თანახელმძღვანელი

დიმიტრი გეგენავა

თბილისი

2018

## ანოტაცია

ორგანიზაცია, თავის საწყისშივე გულისხმობს ინდივიდებსა და ჯგუფებს, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან საერთო მიზნის მისაღწევად. მასში ხშირია კონფლიქტების შემთხვევები, როგორც ცალკეულ ინდივიდთა, ასევე ჯგუფთა შორის. კონფლიქტების განხილვისას, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ორგანიზაციული კონფლიქტები. ეს არის სფერო, რომელიც ადამიანთა უმეტესობის ყოველდღიურობას ფარავს და ეხება მათ. შესაბამისად, იმ ასპექტების შესწავლა, რომელიც ორგანიზაციის ჯანსაღი ფუნქციონირებისთვისაა საჭირო, არის ძალიან მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო საქმე. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ თავიდან აირიდოს დისფუნქციური კონფლიქტი, საჭიროა შეისწავლოს საკუთარი თანამშრომლების დამოკიდებულებები. საჭიროა ყურადღება დაეთმოს სამსახურეობრივი კონფლიქტების მართვას. გამოყოფილ იქნას ფუნქციური და დისფუნქციური კონფლიქტები. ასევე საჭიროა მოხდეს ფუნქციური კონფლიქტების დადებით მხარეთა გაანალიზება. იგი ხელს უწყობს ახალი იდეების წარმოქმნას და სტიმულირებს ინდივიდების მიზნებისა და საქმიანობების ხელახალ შეფასებაზე, რაც თავის მხრივ ამაღლებს შრომის პროდუქტიულობას.

კონფლიქტის მართვა კომპანიაში ეს არის პრიცესი, რომელიც მიზნად ისახავს კვლავწარმოების შეუფერხებელ წარმართვას, მოგების მიღებას და თანამშრომელთა შორის მის პრევენციას. ამ პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება დამქირავებლებს და დაქირავებუ მომუშავეებს. ამიტომ მათ მიმართ, როცა მოთხოვნები და მოლოდინები ნათელია კომპანია წარმატებულია. აქედან გამომდინარე დღეისთვის კონფლიქტების მართვის კვლევა ბიზნესში მეტად აქტუალურია.

## Annotation

Organization from the beginning means individuals and groups who are united to achieve common goal, often there are conflict cases between separate individuals as well as groups. The organizational conflicts are one of the key directions in conflict studies. This is a field which covers the daily life of people and concerns them. Accordingly the study of the aspects which are vital for the proper function of an organization is very important and responsible task. In order to avoid a dysfunctional conflict, every organization has to study the attitudes of its own workers. An attention should be paid on official conflicts management, functional and dysfunctional conflicts must be designated, also it is needed to be analyzed the positive sides of functional conflicts, it promotes formation of new ideas and stimulates the re-valuation of individual's goals and activities , that raises their labor productivity.

Conflicts management in a company is a process aimed at uninterrupted production of the enterprise, receiving profits and preventing conflicts between personnel. The key role in this process has employees and employers. Therefore, when the requirements and expectations are clear, the company is successful. That's why conflict management research is very relevant in business.

# ს ა რ ზ ე ვ ი

ანოტაცია .....	2
Annotation.....	3
შესავალი .....	5
1. ორგანიზაციაში რგოლებს შორის კონფლიქტი .....	8
1.1 კონფლიქტის ბუნება და ტიპები .....	11
1.2 მართვის სტილი და ორგანიზაციული კულტურა.....	14
1.2.1 ორგანიზაციული პროცესისადმი მიდგომები .....	15
1.2.2 ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება.....	17
2. შრომითი უკმაყოფილება.....	19
2.1 შრომის უფლების არსი.....	20
2.2 საქართველოს კონსტიტუცია და შრომითი კოდექსი .....	20
2.3 შრომითი უკმაყოფილება და კონფლიქტი .....	22
2.3.1 შინაგანი ფაქტორები.....	23
2.3.2 გარეგანი ფაქტორები .....	28
3. კონფლიქტის პრევენცია და გადაწყვეტის მექანიზმები .....	34
3.1 ცვლილებათა მენეჯმენტი და მართვა ორგანიზაციაში .....	36
3.2 საბანკო სექტორში არსებული მდგომარეობა.....	40
კვლევა.....	42
დასკვნები და რეკომენდაციები.....	50
Bibliography .....	53

## შესავალი

საქართველოს რეალობაში საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალი პერიოდის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემა ქვეყნის ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფაა, რაც საქართველოს ეროვნული ბანკის ძირითადი ფუნქციაა. (საქართველოს ეროვნული ბანკი 2018) როგორც ცნობილია, საფინანსო სექტორს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ქვეყნის ეკონომიკისთვის, ვინაიდან იგი ასრულებს ყველაზე ეფექტიანი შუამავლის როლს კრედიტორებსა და მსესხებლებს შორის. ჩვეულებრივი კომპანიებისგან განსხვავებით, კომერციული ბანკების წარმომადგენლების პრობლემები მყისიერად აისახება დანარჩენ ეკონომიკაზე. (რ 2002) აქედან გამომდინარე, აუცილებელია საფინანსო სექტორის სტაბილურობის მუდმივი მონიტორინგი, როგორც ცალკე აღებული ინსტიტუტის, ასევე მთლიანი სექტორის დონეზე.

საქართველოს თანამედროვე განვითარების პერსპექტივებმა ობიექტურად მოითხოვა შიდა საბანკო ურთიერთობების სფეროში სტაბილურობისა და მდგრადობის უზრუნველყოფის მართვის მეთოდების ახალი რეალების მეცნიერული დამუშავება. ამდენად საბანკო სისტემის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მდგრადობა და კონფლიქტების მართვის სტაბილურობის პრობლემის მეცნიერული შესწავლა განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს.

ქართული საბანკო კაპიტალის 80 პროცენტზე მეტი დღეს უცხოელ ინვესტორებს ეკუთვნის, რამაც, თავის მხრივ, გამოიწვია ახალი პროდუქტებისა და საბანკო ტექნოლოგიების უფრო ინტენსიური დანერგვა, კონკურენტული გარემოს სრულყოფა, რეგულირების მექანიზმების დახვეწა. (დ 2010 ) ყოველივე ზემოაღნიშნულის შედეგად, საბანკო სექტორი ჩამოყალიბდა როგორც საბაზრო ეკონომიკის განუყოფელი ნაწილი, რომელიც ფინანსურ სისტემაში გამოირჩევა უფრო მეტი სტაბილურობით, ტრანსპარენტულობით და მაღალი დინამიკით. შესაბამისად, საბანკო სექტორის, და განსაკუთრებით, კომერციული ბანკების კორპორაციული მართვის კულტურის შესწავლა შიდა კონფლიქტების მენეჯმენტის მიმართულებით, სულ უფრო აქტუალური ხდება. უფრო მეტიც, ამ მიმართულებით კვლევა აქტუალურია, როგორც თეორიული ასევე პრაქტიკულ-გამოყენებითი თვალსაზრისითაც.

## **პრობლემის მეცნიერული დამუშავების მდგომარეობა**

საქართველოში დღემდე არ ჩატარებულა კვლევა თანამშრომლებს შორის არსებული კონფლიქტების მართვის როლის შესახებ საბანკო სექტორის სტაბილურობის უზრუნველყოფაში. აღსანიშნავია, რომ ქართველი ავტორების მიერ სიღრმისეულად არის გამოკვლეული კომერციული ბანკების საქმიანობის მრავალი სფერო და ასპექტი, მაგრამ ვინაიდან თვითონ საბანკო სისტემა შედარებით ახალგაზრდაა, ამიტომ ჯერ კიდევ არსებობს უამრავი საკითხი, რომელიც მკვლევრებისაგან მეტ ყურადღებას იმსახურებს. მათ შორის განსაკუთრებით უნდა გამოიყოს, კომერციული ბანკის კონფლიქტოლოგიური მენეჯმენტი, შიდა კონფლიქტების მართვის ეფექტიანი სისტემის შემუშავება.

## **კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები**

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველია კონფლიქტოლოგიის კლასიკური და თანამედროვე თეორიები, საქართველოს შრომითი რეგულაციები და შრომითი დავების სასამართლო პრაქტიკა, ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა ნაშრომები აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, საქართველოს საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტები, საქართველოს საბანკო და შრომითი კანონმდებლობა. ფაქტობრივი მასალის ანალიზის პროცესში, კვლევის ზოგად მეცნიერულ მეთოდებთან ერთად, გამოყენებულია: თვისობრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები.

## **კვლევის მიზანი**

კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს საბანკო სისტემების მდგრადი და სტაბილური განვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების ანალიზი, სისტემაში მყოფ თანამშრომლებს შორის არსებული კონფლიქტების ტიპების განზოგადება და კონფლიქტების მართვის სრულყოფის საფუძვლების შემუშავება.

კვლევის ამოცანაა გამოვავლინოთ და შევადაროთ ერთმანეთს კომერციულ ბანკებში თანამშრომლებს შორის არსებული ურთიერთობები და ის ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებს კონფლიქტს.

კვლევის მიზნისა და ამოცანის შესაბამისად ჩამოყალიბდა კვლევის ძირითადი კითხვა: საქართველოს კომერციული ბანკების ტრანსფორმაციის პირობებში რა ტიპის კონფლიქტები გვხვდება თანამშრომლებს შორის?

კვლევის ქვე-კითხვებია: გვხვდება თუ არა სოციალიზაციის განსხვავებული დონე კომერციულ ბანკებში? აქვთ თუ არა განსხვავებული ნდობის კულტურა ამ ბანკების თანამშრომლებს? აქვთ თუ არა კონფლიქტური სიტუაციების აღქმის განსხვავებული ხედვა თანამშრომლებსა და მენეჯერებს? თანამშრომლებს შორის პოზიციების და დამოკიდებულებების განსხვავებების არსებობის შემთხვევაში რა სოციალური და ეკონომიკური ფაქტორები განაპირობებს ამ სხვაობას?

### **კვლევის საგანი და ობიექტი**

კვლევის საგანს წარმოადგენს შემაკავშირებელ რგოლებს შორის არსებული კონფლიქტების თავისებურებები კომერციულ ბანკებში. კვლევის ობიექტია საქართველოს საბანკო სისტემა. კვლევამ ძირითადად მოიცვა საქართველოს ორი წამყვანი ბანკი და მოხდა მენეჯმენტის მახასიათებლების შედარებითი ანალიზი.

კვლევის საწყის ეტაპზე შევარჩიეთ საქართველოს ორი წამყვანი ბანკი: თბს ბანკი და საქართველოს ბანკი. კვლევის ფარგლებში ჩატარდა ორი ფოკუს ჯგუფი ბანკების თანამშრომლებთან, რომლებიც სეგრეგირებული იყო თანამშრომლების პოზიციების მიხედვით: რიგითი თანამშრომლები და მენეჯერები. პირველ ჯგუფში მონაწილეთა რაოდენობა იყო 9, ხოლო მეორეში 6. ფოკუს ჯგუფის მსვლელობა ჩაწერილ იქნა აუდიო საშუალებით, რომლის საფუძველზეც მომზადდა ტრანსკრიპტი.

სიღრმისეული ინტერვიუს საშუალებით გამოვკითხეთ ისეთი თანამშრომლები, რომლებიც განთავისუფლებული იქნენ სამსახურიდან ან თავისი ნებით დატოვეს პოზიციები. სულ გამოკითხულ იქნა 8 ადამიანი.

რაოდენობრივი კვლევისთვის წინასწარ ჩამოყალიბდა სტრუქტურირებული კითხვარი, რომლის საშუალებით ტარდებოდა პირისპირ ინტერვიუები ბანკის თანამშრომლებთან. საველე სამუშაოების დასრულების შემდეგ მოხდა კითხვარების შემოწმება, რედაქტირება და SPSS-ის ბაზაში შეტანა. ანალიზისთვის გამოყენებულ იქნა ერთგანზომილებიანი და ორგანზომილებიანი სტატისტიკური ანალიზის მეთოდი.

### **კვლევის სამეცნიერო და პრაქტიკული მნიშვნელობა**

სამაგისტრო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე მოიცავს იმ მდგომარეობის შემუშავებას, რომელიც ეყრდნობა რა სამეცნიერო მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს და ხელს უწყობს საქართველოს საბანკო სისტემის კონფლიქტოლოგიური მენეჯმენტის გაუმჯობესებასა და სრულყოფას.

კვლევის შედეგების თეორიული და პრაქტიკული რეკომენდაციების გამოყენება შიძლება როგორც საბანკო სექტორისთვის, ასევე სახვა საფინანსო ინსტიტუტებისთვის. ნაშრომში მოცემული პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე ზოგიერთი დასკვნა, წინადადება და რეკომენდაცია გარკვეულ დახმარებას გაუწევს ამ სფეროში ჩართულ ადამიანებს, კერძოდ, მეცნიერებსა და მკვლევრებს.

#### **1. ორგანიზაციაში რგოლებს შორის კონფლიქტი**

კონფლიქტებს ორგანიზაციაში, როგორც წესი დიდი სიფრთხილით ეკიდებიან და საკმაოდ დიდი ინტერესითაც. ნებისმიერ თანამშრომელს, რომ ჰკითხოთ რა დამოკიდებულება აქვს კონფლიქტებთან ორგანიზაციაში - უმეტესობა გეტყვით, რომ ნეგატიური, რადგანაც კონფლიქტის გაგება უფრო უარყოფით მნიშვნელობას ატარებს და ხშირად მისი არსებობის ეშინიათ როგორც მაღალი, ისე დაბალი რანგის მენეჯერებს.



კონფლიქტი - შეგვიძლია განვსაზღვროთ, როგორც პროცესი. ის იწყება, როდესაც ერთი მხარე აღიქვამს, რომ მეორე მხარე უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რასაც პირველი მხარე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. ეს განსაზღვრება მიზანმიმართულად ფართოა. (A.B 1981) ის ასევე მოიცავს ტერმინს „პროცესი“, რაც ნიშნავს, რომ კონფლიქტი არ არის იზოლირებული მოვლენა, მასში შედის მიზეზი, მოტივაცია და მოგვარება. ეს განსაზღვრება ნებისმიერ ქმედებაში იმ წერტილს ასახავს, როცა მხარეებს შორის ურთიერთობა კონფლიქტში „გადაიზრდება“.

ორგანიზაციაში ადამიანებს შორის კონფლიქტის უამრავი მიზეზი არსებობს: მიზნების შეუთავსებლობა, განსხვავებები ფაქტების ინტერპრეტირებისას, უთანხმოება, რომელიც ქცევით მოლოდინებს ეყრდნობა და სხვა ამგვარი ქმედებები. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

საბოლოო ჯამში აღნიშნულმა კონფლიქტებმა დაქირავებულებს შორის შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი ქმედებები, როგორცაა : დაბნეულობა, გაურკვევლობა, თანამშრომლობაზე უარი, ხარისხის პრობლემები, გადაცილებული დედლაინები, გაზრდილი სტრესი, კრეატიულობის სიმცირე, ჯგუფში კოლაბორაციის პრობლემა, მუშა პროცესის შეჩერება, მომხმარებელთა კმაყოფილების შემცირება, უნდობლობა, შიდა ჯგუფების ჩამოყალიბება, მომატებული ჭორები, დაპირისპირებები, პროდუქტიულობის შემცირება და სხვ.

კონფლიქტის შესახებ ადრინდელი შეხედულების მიხედვით, ყველა კონფლიქტი ცუდია. იგი უარყოფით მოვლენად მიიჩნეოდა და მას უარყოფით ქვეტექსტის გასაძლიერებლად ისეთი ტერმინების სინონიმად იყენებდნენ, როგორცაა : „ძალადობა“, „განადგურება“ და „ირაციონალობა“. ამ განსაზღვრებით კონფლიქტი საზიანოა და თავიდან უნდა იქნეს აცილებული. იმ დამოკიდებულებას, რაც 1930 და 1940-იან წლებში ჯგუფის ქცევაში დომინირებდა, **ტრადიციულ შეხედულებას** უწოდებენ. კონფლიქტი მიიჩნეოდა ცუდი კომუნიკაციის, ადამიანებს შორის გულწრფელობისა და ნდობის ნაკლებობის, დაქირავებულების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების მიმართ მენეჯერთა უყურადღებობის დისფუნქციურ შედეგად. (R n.d.)

**ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება** ამტკიცებდა, რომ კონფლიქტი ყველა ჯგუფსა და ორგანიზაციაში ბუნებრივ მოვლენას წარმოადგენდა. (Eilenberg 2003) რადგან კონფლიქტი გარდაუვალი იყო. ადამიანური ურთიერთობების სკოლა მის მიღებას მხარს უჭერდა. მისი დამცველები რაციონალურ ახსნას აძლევდნენ კონფლიქტის არსებობას : კონფლიქტი არ აღმოიფხვრება და ჯგუფის საქმიანობისათვის ხანდახან მას სარგებლობაც კი მოაქვს.

**ინტერაქციონისტური შეხედულება** არ ამტკიცებს, რომ ყველა კონფლიქტი კარგია, მაგრამ ზოგი კონფლიქტი სტიმულს აძლევს და აუმჯობესებს მის ქმედითობას. ესენია კონფლიქტის **ფუნქციური**, კონსტრუქციული ფორმები. ამის საპირისპიროდ, კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უშლიან ჯგუფის ქმედითობას, კონფლიქტის **დისფუნქციური** ანუ დეკონსტრუქციული ფორმები არიან. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

სიმართლის მარცვალი ორივე შეხედულებაში დევს, თუ ორგანიზაციაში შექმნილი კონფლიქტი დესტრუქციულ ხასიათს მიიღებს, მან შეიძლება სავალალო შედეგებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია, რადგანაც მის მოგვარებას საკმაოდ დიდი დრო და ენერჯია დასჭირდება, ან შეიძლება სულაც ვერ მოგვარდეს, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ კონფლიქტი ღირებულებით კონფლიქტში გადაიზრდება, სადაც განსაკუთრებით რთული ხდება დაპირისპირებული მხარეების მორიგება და საერთო პოზიციებზე შეჯერება. ხოლო თუ კონფლიქტი ორგანიზაციაში კონსტრუქციული იქნება შეიძლება ბევრად მეტი დადებითი შედეგი მოიტანოს მისმა არსებობამ, ვიდრე არ არსებობამ.

კონფლიქტმა ორგანიზაციაში შეიძლება ჯგუფს შემატოს ღირებულებები ან საერთოდ გაანადგუროს ის. „კარგი კონფლიქტი“ ხელს უწყობს ურთიერთპატივისცემის და ჯანსაღი დებატების კულტურის ჩამოყალიბებას, თანაც შესაძლებელია კონფლიქტის შემდგომ მიღებული გადაწყვეტილება ბევრად სჯობდეს პირველად ვარიანტს. „ცუდი კონფლიქტი“ ხდება მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრებს არ შეუძლიათ ერთმანეთის განსხვავებულობას შეეგუონ, რითიც კლავენ პროდუქტიულობას და ახშობენ ინოვაციებს. განსხვავებული მოსაზრებები არ არის პრობლემის ძირი, ყველაზე დამანგრეველი კონფლიქტები სათავეს მეტი სიღრმიდან იღებენ : აღქმული შეუთავსებლობა წევრებს შორის შეიძლება მომდინარეობდეს უამრავი ფაქტორიდან,

მათ შორის პიროვნული მახასიათებლების, სქესის, რასის, წარმომავლობის და სხვ.

კლასიკური მიდგომით ასეთი კონფლიქტის დროს შეიძლება მაშინვე გქონდეს რეაგირება, უპასუხო წარმოქმნილ შეტაკებებს, ან დაელოდო მტკიცებულებებს იმისთვის, რომ სწორად გაერკვიო პრობლემის არსში. მაგრამ ეს ორივე მიდგომა, როგორც წესი წარუმატებელია, რადგანაც ისინი დიდი ხნის განმავლობაში აშენებენ იმედგაცრუებას და შემდგომ ძალიან რთული ხდება ნეგატიური განწყობების გაქარწყლება და ნდობის აღდგენა. (Ginka Toegel 2016)

ორგანიზაციაში ზოგადად კონფლიქტების არსებობის კი არ უნდა გვეშინოდეს, არამედ მისი *დესტრუქციულ ხასიათში* გადაზრდისა, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას. შესაბამისად კონფლიქტის გამოვლენა მალევე უნდა მოხდეს და ასევე უნდა მოხდეს პრევენციული ზომების მიღება.

კონსტრუქციული კონფლიქტის 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.

ამოცანის კონფლიქტი სტიმულს აძლევს მსჯელობას, ხელს უწყობს პრობლემებისა და ალტერნატივების კრიტიკულ შეფასებას და შეიძლება გუნდი უკეთეს გადაწყვეტილებამდეც მიიყვანოს. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

## 1.1 კონფლიქტის ბუნება და ტიპები

კონფლიქტი შეიძლება განისაზღვროს როგორც შეხედულებათა დაპირისპირება ან უთანხმოება ორ ან მეტ მხარეს შორის ამა თუ იმ საკითხზე. (v 1986)

ადამიანები კონფლიქტს ყველაზე უფრო ხშირად აიგივებენ აგრესიასთან, მუქარასთან, მტრობასთან, ომთან და ა.შ. (F 1919) ამიტომ ითვლება კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველ მოვლენად და უნდა მოგვარდეს სასწრაფოს წარმოშობისთანავე. ასეთი შეხედულებებია გამოთქმული მეცნიერული მართვისა და ადმინისტრაციული სკოლის

წარმომადგენლების შრომებში. ადამიანური ურთიერთობების სკოლის მიმდევრები აღიარებდნენ წინააღმდეგობას ცალკეულ პიროვნებებსა და მთელი საზოგადოების მიზნებს, ხელმძღვანელობის უფლება-მოვალეობებს და შესაძლებლობებს შორის. მაგრამ ისინი კონფლიქტს თვლიდნენ ორგანიზაციის არასწორი მართვის შედეგად და მიაჩნდათ, რომ შეიძლება მისი თავიდან აცილება კარგი ურთიერთდამოკიდებულებით. (Swedberg 2007) თანამედროვე შეხედულებათა შესაბამისად არა თუ შესაძლებელი, არამედ სასურველიცაა ორგანიზაციებში ზოგიერთი კონფლიქტი. ამასთან, იმასაც აღიარებენ, რომ კონფლიქტს ყოველთვის არ აქვს სასურველი ხასიათი და ცალკეულ შემთხვევებში ის შეიძლება დაკავშირებული იყოს ადამიანთა ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან. მათი აზრით, ორგანიზაციათა ეფექტიან საქმიანობაზე უარყოფით გავლენას ახდენენ ადამიანები, რომლებიც კრებებზე, თათბირებზე მხოლოდ იმიტომ გამოდიან სიტყვით, რომ არ შეუძლიათ არსებობა დავისა და კონფლიქტის გარეშე. იმავდროულად თანამედროვე შეხედულებების მიხედვით კონფლიქტი უზრუნველყოფს განსხვავებული მოსაზრებების გამოვლენას და იძლევა დამატებით ინფორმაციას უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად. (Swedberg 2007) კონფლიქტი განაპირობებს, აგრეთვე, პატივისცემის და ძალაუფლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

ამრიგად, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციური და მოიყვანოს ორგანიზაცია ეფექტიანობის ამალვებამდე, ან დისფუნქციური და გამოიწვიოს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პირობებში ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირება. საერთოდ, კონფლიქტის როლის დამოკიდებულია მის მართვაზე, რომლის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებში გარკვევა. (Rahim 2010)

განასხვავებენ კონფლიქტის ოთხ ძირითად ტიპს:

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი

პიროვნების შინაგანი კონფლიქტი

კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის

## ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი

ორგანიზაციაში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის შემთხვევები, რაც ძირითადად ვლინდება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებისთვის მენეჯერთა ბრძოლაში. (R n.d.) პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი გამოიხატება, აგრეთვე, სხვადასხვა ხასიათსა და შეხედულებების მქონე ადამიანების დაპირისპირებაში. პიროვნების შინაგანი კონფლიქტის ბუნება არ შეეესაბამება კონფლიქტის განმარტებას, მაგრამ მისი შედეგები კონფლიქტის დანარჩენი შედეგების ანალოგიურია. შინაგანი კონფლიქტი უჩნდებათ ადამიანებს იმის გამო, რომ ზოგჯერ ერთმანეთის საწინააღმდეგო შეხედულებები ჩამოუყალიბდებათ ხოლმე ერთი და იმავე საკითხზე. ასეთი სახის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმ მომენტშიც, როცა საწარმოო მოთხოვნები არ დაემთხვევა პირად მოთხოვნებს. ცალკეულ შემთხვევაში შინაგანი კონფლიქტი შედეგია ადამიანის სამუშაოთი გადატვირთვის ან დაუტვირთაობის, რაც ამცირებს სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს.

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი წარმოიშვება ხოლმე მაშინ, როცა ჯგუფის მიერ დაწესებული ქცევის ნორმები მიუღებელია პიროვნებისათვის ან ამა თუ იმ საკითხზე პიროვნებას აქვს ჯგუფისაგან განსხვავებული პოზიცია. (ზურიკაშვილი ფ 2003) ზოგჯერ ამ ტიპის კონფლიქტი შედეგია ხელმძღვანელობის მიერ გატარებული, დისციპლინის დაცვისაკენ მიმართული, ღონისძიებებისა.

იქიდან გამომდინარე, რომ ორგანიზაციები შედგება მრავალრიცხოვანი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფისაგან შესაძლებელია მათ შორის კონფლიქტი წამოიშვას საუკეთესო ორგანიზაციაშიც კი. კონფლიქტი შეიძლება გამოქვეული იყოს მრავალი მიზეზით, რომელთა შორის ძირითადია:

*რესურსების შეზღუდვა* - რესურსების რაოდენობა თითქმის ყოველთვის შეზღუდულია, რაც კონფლიქტის მმიზეზი ხდება. ყველა ქვეგანყოფილების უფროს სურს რესურსების რაც შეიძლება მეტი რაოდენობით მიღება.

*სამუშაოთა ურთიერთდამოკიდებულება* - ვინაიდან ყოველი ფუნქციური ქვედანაყოფი ყურადღებას სპეციალიზაციის საკუთარ სფეროს აქცევს იზრდება კონფლიქტის ალბათობაც.

*განსხვავება მიზნებსა და შეხედულებებში* - კონფლიქტის წამოშობის მიზეზი ხშირად ხდება ადამიანთა მიერ ყურადღების გამახვილება მხოლოდ იმ შეხედულებებზე, ალტერნატივებსა და სიტუაციებზე, რომლებსაც ისინი თვლიან სასარგებლოდ ჯგუფისა და საკუთარი თავისთვის.

*განსხვავება ქცევის მანერებში*

*განათლების დონე*

*ცუდი კომუნიკაცია* - არასწორი და არასრული ინფორმაცია ძნელებს სიტუაციაში გარკვევას და ზრდის დაპირისპირების ალბათობას.

## **1.2 მართვის სტილი და ორგანიზაციული კულტურა**

ორგანიზაციებში ჩატარებული კვლევების საფუძველზე მეცნიერები ცდილობენ იმის ახსნას, თუ რა არის მომუშავეთა შორის ურთიერთობის დონის განმსაზღვრელი. ორგანიზაციებში ყოველთვის დიდი ყურადღება ეთმობოდა მომუშავეთა შორის კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრას, ვინაიდან მეცნიერული კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე, ყოველთვის აღინიშნება ძლიერი კავშირი მომუშავეთა ურთიერთობებსა და ორგანიზაციის ეფექტიანობას შორის, რაც განაპირობებს ორგანიზაციისთვის ამ მოვლენის დიდ აქტუალობას. ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისთვის მეტად მნიშვნელოვანია ის, თუ რა ღირებულებები და განწყობები გააჩნიათ თანამშრომლებს, როგორია ორგანიზაციული კულტურა, მართვის სტილი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა, რაც პირდაპირ ასახვას ჰპოვებს თანამშრომელთა ურთიერთობებზე. (ბაკაშვილი ნ 2009) ამ მხრივ ორგანიზაციები შეიძლება საგრძნობლად განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან, განსაკუთრებით საინტერესოა ის, თუ რა თავისებურებებით განსხვავდებიან ერთმანეთისგან მართვის ერთი სტილის მქონე ორგანიზაციები და რომლის ორგანიზაციული პოლიტიკა არის უფრო წარმატებული.

ორგანიზაციები უნდა ცდილობდნენ, რომ ადამიანებს შეუქმნან მუშაობისთვის ხელსაყრელი გარემო. საჭიროა ადამიანურ ფაქტორზე ყურადღების მეტი გამახვილება,

ვინაიდან ადამიანი წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ რესურსს და მამოძრავებელ ძალას, ანუ ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების განმსაზღვრელ ფაქტორს. (ჩ. დ. 2001) ის ორგანიზაციები, რომლების არ არიან ორიენტირებული ადამიანურ რესურსზე და თანამშრომლებს შორის კონფლიქტური სიტუაციების სწორ მენეჯმენტზე შეიძლება დადგნენ გადაულახავი პრობლემის წინაშე.

ორგანიზაცია არის კონპლექსური სოციალური სისტემა და წარმოადგენს ადამიანთა ისეთ ერთობას, რომელიც მოქმედებს კოლექტიური მიზნის მისაღწევად. (სმელზერი თ. გ.) ორგანიზაციული პროცესები სოციალური არსის მატარებელია. იმისთვის, რომ ორგანიზაციის ჯგუფების წევრთა ურთიერთობა დაბალანსებული იქნას, საჭიროა მასთი საქმიანობის კოორდინაცია. ყველა ორგანიზაციას აქვს მართვის სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობებს ცალკეულ მომუშავეთა შორის, მათ ჯგუფებს შორის. იგი უსაზღვრავს მომუშავეებს შესაბამის როლებს, პასუხისმგებლობას და უფლებამოსილებას, რომ მათ ხარისხიანად შეასრულონ სხვადასხვა სამუშაოები. (R თ. გ.)

### 1.2.1 ორგანიზაციული პროცესისადმი მიდგომები

ორგანიზაციული პროცესისადმი მიდგომები სხვადასხვაგვარი შეიძლება არსებობდეს. ერთ-ერთია *ორიენტაცია ადამიანურ რესურსებზე*, რომელიც გულისხმობს მომუშავეთა პიროვნული ზრდისა და განვითარების გზით მათ მიერ კომპეტენციის მაღალი დონის მიღწევისთვის შესაძლებლობების შექმნას. (L 2013) ამ მიდგომის ფარგლებში ადამიანი ორგანიზაციის ძირითად რესურსს წარმოადგენს. ხელმძღვანელობა ორიენტირებულია ადამიანურ რესურსებზე და მათ სწორ გამოყენებაზე, თანამშრომლების უნარების სრულყოფაზე, მათი პასუხისმგებლობის გრძნობის გაზრდაზე და დადებითი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნაზე. ამდენად, თანამშრომლის უნარების გაუმჯობესება და მათთვის შესაბამისი შესაძლებლობების შექმნა უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებულ საქმიანობას. ეს მიდგომა გულისხმობს ორგანიზაციის მართვაში ყურადღების გადატანას კონტროლის განხორციელებიდან თანამშრომელთა აქტიურ მხარდაჭერაზე.

არსებობს ასევე *სიტუაციური მიდგომა*, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ მენეჯერი ორიენტირებული უნდა იყოს გადაწყვეტილებების მიღებასა და ამოცანების გადაჭრაზე. (Eilenberg 2003) ამიტომ ხელი ეწყობა ორგანიზაციაში წარმოშობილი პრობლემური სიტუაციების უკეთ გაანალიზებას, სწორი დასკვნების გაკეთებას, რომელთა საფუძველზეც შემდგომ მიიღება სწორი გადაწყვეტილებები. მოცემული კონცეფციის მიხედვით მენეჯმენტის მხრიდან უარი უნდა ითქვას იმაზე, რომ მათ მომუშავეები აიძულონ იქცეოდნენ სტანდარტულად. ამ მიდგომის გამოყენება ითხოვს კომპლექსური სამუშაოების წარმოებას და ორიენტაციას კვლევებზე. (L 2013)

რიგი ორგანიზაციები გამოირჩევა უპირატესად *შედეგზე ორიენტაციით*. (Armenakis 1981) ამ შემთხვევაში ყურადღების ცენტრშია ორგანიზაციის მწარმოებლურობა და მისი გამზომი ეკონომიკური პარამეტრები. აქ დიდ მნიშვნელობას იძენს ხარისხის მართვა. ხელმძღვანელობის ყურადღება კონცენტრირდება დამკვეთი ორგანიზაციების კმაყოფილების მაღალი დონის მიღწევაზე, საკუთარი სამუშაოების მუდმივი სრულყოფისთვის აუცილებელი პირობების შექმნაზე.

ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია აგრეთვე *სისტემური მიდგომა*, რომელიც განიხილავს ორგანიზაციას როგორც ურთიერთმოქმედი ელემენტებისა და პროცესების კომპლექსს. (F 1919) მოვლენები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომლებზე ან ქვედანაყოფებზე შეიძლება მნიშვნელოვან როლს თამაშობდნენ აგრეთვე მთლიანად ორგანიზაციისთვის. ამდენად, მენეჯერებს თავიანთ მმართველურ საქმიანობაში უხდებათ მუშაობა როგორც ინდივიდის და დეპარტამენტის დონის, ისე ორგანიზაციის დონის საკითხების გადაწყვეტაზე.

არსებობს *ორგანიზაციული ქცევის ხელშემწყობი* მიდგომაც, რომელიც პროგრესულობით გამოიჩევა. (Giddens თ. გ.) სწორედ ეს მოდელი განაპირობებს მსოფლიო ეკონომიკურ სასწაულებს. ამ მიდგომის ფარგლებში ხორციელდება იმ ადამიანების მხარდაჭერა, რომლებიც მუშაობენ თავიანთ ვიწრო სფეროებში და თავად ღებულობენ გადაწყვეტილებებს მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით. სტრატეგიული საკითხებით დაკავებულია მხოლოდ უმაღლესი ხელმძღვანელობა.



ზემოაღწერილი მიდგომები შედის უფრო დიდ და კომპლექსურ მოვლენაში ორგანიზაციულ კულტურაში, რომელსაც, თავის მხრივ, ანიჭებენ სპეციფიკურ თავისებურებას.

### 1.2.2 ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება

ზოგადად ორგანიზაციული კულტურა განისაზღვრება, როგორც ბაზისურ დაშვებათა ერთობლიობა, რომელსაც აყალიბებს, აღმოაჩენს ან ანვითარებს ჯგუფი გარემოსადმი ადაპტაციასა და ინტერნალურ ინტეგრაციასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის პროცესში, სადაც ექსტერნალური ადაპტაცია და ინტერნალური ინტეგრაცია წარმოდგენილი არის საერთო და გაზიარებული ღირებულებების სისტემის სახით, რაც განსაზღვრავს რა არის მნიშვნელოვანი და რა არა. (Giddens n.d.)ისინი განსაზღვრავენ შემდგომ შესაბამის ატიტუდებსა და ქცევებს. ორგანიზაცია ნერგავს თავის ღირებულებებსა და ნორმებს, როგორც იმის შედეგს, თუ როგორ პასუხობდა ორგანიზაცია გარემოდან მომდინარე მნიშვნელოვან ზეგავლენებს, როგორ უმკლავდებოდა იგი პრობლემებს წარსულში და როგორ უმკლავდება ახლა.

ნებისმიერ ორგანიზაციულ კულტურას გააჩნია თავისი სტრატეგიული ორიენტირები და შეუძლებელია, რომ ორ სხვადასხვა ორგანიზაციას მსგავსი ორგანიზაციული კულტურა გააჩნდეს. (Editors 2005) კულტურის მთავარი ცვლადები ხშირად აღიწერება, როგორც ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ღირებულებები.

ღირებულებები არის სასურველი ქცევისა და მოვლენების ამსახველი რწმენები, რომლებიც ნათლად ასახავს ორგანიზაციული კულტურის არსს, ღრმად არის გამჯდარი ორგანიზაციის წევრებში და განსაზღვრავს მათ ქცევას. (L 2013) სწორედ ამიტომ ორგანიზაციული კულტურა ძალიან მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. საჭიროა თითოეულმა ინდივიდმა თავიდანვე კარგად გაიაზროს და მიიღოს ის ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც იზიარებს კომპანია. წარმატებით გავლილი სოციალიზაციის ეს ეტაპი კი გაცილებით ამარტივებს კომუნიკაციას თანამშრომლებს შორის და მომუშავეის ინტეგრაციას კოლექტივში.

როდესაც ვსაუბრობთ ორგანიზაციულ კულტურაზე შეუძლებელია არ შევხებით ორგანიზაციული კლიმატის საკითხს. როგორც განმარტავენ, ეს არის ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელიც კულტურასთან შედარებით უფრო მეტი დინამიურობით გამოირჩევა. (Eilenberg 2003) ორგანიზაციული კლიმატის შესახებ წარმოდგენა შეიძლება შეგვექმნას კერძო საუბრებიდან გამომდინარე, სამუშაო რუტინაზე დაკვირვების შედეგად ან ორგანიზაციაში დაჯილდოების სისტემის გაცნობით. რუტინა არის ის სამუშაოები, რომელსაც ადგილი აქვს ორგანიზაციაში ყოველდღიურად, ხოლო დაჯილდოებაში მჟღავნდება ორგანიზაციის მიერ რა სახის ქცევებია აღიარებული, მხარდაჭერილი და განსამტკიცებელი.

ორგანიზაციული კულტურა არის ის ფეომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს მოიქცნენ გარკვეული წესების შესაბამისად. (Ana C. Dinerstein 2001) ორგანიზაციული კულტურა ადამიანის ანალოგიით შეგვიძლია დავახასიათოთ ისეთი მახასიათებლებით, როგორცაა კონსერვატიზმი, აგრესიულობა, ნოვატორობა და სხვა. სწორედ კულტურა განასხვავებს ორგანიზაციებს ერთმანეთისგან. როდესაც ორგანიზაციის კულტურის ღირებულებები ერთმნიშვნელოვნად არის ინტერპრეტირებული და გაგებული მომუშავეთა მიერ იგი წარმოგვიდგება ორგანიზაციაში საქმიანობის ინტეგრაციის, კონსოლოდაციის და კოორდინაციის მძლავრ ინსტრუმენტად. ორგანიზაციის კულტურა გარკვეული კონტროლის ფუნქციის შემსრულებელია. იგი გაცილებით ეფექტურია, ვიდრე კონტროლის სხვა მექანიზმები, რომელიც შეიძლება არსებობდეს ორგანიზაციაში. (Jerome T. Barrett 2004) იმ შემთხვევაში, როცა მმართველს არ სურს რომ სოციალური კონტროლის სისტემას ეყრდნობოდეს და ფინანსურ, ბიუროკრატიულ კონტროლს ახორციელებდეს ორგანიზაციაში, მომუშავეთაგან იგი აღიქმება, როგორც მაიძულებელი და შემზღვეველი. კულტურის მხრიდან კონტროლის განხორციელების პირობებში კი მომუშავეებს აქვთ იმის განცდა, რომ ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას. კულტურა ორგანიზაციის ძირითადი ნორმების ერთობლიობაა, ამიტომაც ხშირად მას ნორმატიულ კანონსაც უწოდებენ. (Kozlowski 2012) კულტურა სოციალურად შექმნილი სტანდარტებია, რომლებიც გვიადვილებენ მოვლენების შეფასებას და განმარტებას. კულტურის ნორმათა სისტემაში ზოგი არის არსებითი და მნიშვნელოვანი, ზოგი კი

არაარსებითი და უმნიშვნელო. ზოგ ორგანიზაციაში არ არის მიღებული საჯაროდ ვინმეს აზრის უარყოფა, ზოგ ორგანიზაციაში კი პირიქით, ასეთ ქმედებებს ახალისებენ. მაშასადამე, ძირითადი ღირებულებები, რომლებიც ორგანიზაციას ახალიათებს შეიძლება გახდეს გარკვეული ნორმების საფუძველი, რომელიც თავის მხრივ ამართლებს ან არ ამართლებს მომუშავეს ქცევას.

ორგანიზაციული კულტურა არ ყალიბდება ერთი ან ორი ადამიანის სურვილით. მასზე დიდი გავლენა აქვთ ორგანიზაციის დამფუძნებლებს, რომელთა წასვლის შემდეგაც ძალაშია მათ მიერ დადგენილი შეხედულებები, ორგანიზაციის კულტურაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია ასევე ადმინისტრაციას, იმას, თუ როგორ იქცევიან ისინი, რას ამბობენ, რამდენად შეუძლიათ რისკზე წასვლა. (Peter Fenn 2005) ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ასევე კადრების შერჩევის პროცედურას. სასურველია, რომ ახალ თანამშრომლად მიღებულ იქნეს ისეთი თვისებების და უნარების მქონე პერსონალი, რომელიც კარგად მოერგება ორგანიზაციის კულტურულ ტრადიციებს. ყველა ორგანიზაციამ, რომელიც განიზრახავს წარმატების მიღწევას, პირველ რიგში უნდა დაიწყოს საქმიანობის ბაზისური პრინციპების მოძიება, დანერგვა და განვითარება. (SHEN 2007) რაც უფრო უკეთ იქნება მოძიებული ეს პრინციპები და დანერგილი, მით უფრო ძლიერი და განვითარებული იქნება ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო ნაკლებად მოითხოვს ორგანიზაციის პერსონალი ხელმძღვანელობისგან დირექტივებს, რაც თავისთავად ამცირებს კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობას. ძლიერი და განვითარებული ორგანიზაციული კულტურა ხელს იუწყობს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების დალაგებას და კონფლიქტის პრევენციის საუკეთესო საშუალებას.

## **2. შრომითი უკმაყოფილება**

სოციალური სახელმწიფოს მთავარი პრინციპი ადამიანთა თანასწორუფლებიანობისა და ღირსეული ცხოვრების უზრუნველყოფაა, რაც გულისხმობს სახელმწიფოს მიზანს დაამკვიდროს სამართლიანი სოციალური წესრიგი, შეინარჩუნოს საერთო ეკონომიკური წონასწორობა და გამორიცხოს ან მინიმუმამდე დაიყვანოს გაუმართლებელი სოციალური განსხვავებები. სოციალური სამართლიანობის რეალიზაციის ერთ-ერთ

გზას შრომის უფლების დაცვა წარმოადგენს, რაც სახელმწიფომ ამ მიზანთან თანმხვედრი კანონმდებლობის, პოლიტიკისა და ინსტიტუციური მექანიზმების დანერგვით უნდა უზრუნველყოს.

## 2.1 შრომის უფლების არსი

შრომის უფლება ადამიანის ფუნდამენტალური უფლებაა (პარლამენტი 2010) და მას არაერთი საერთაშორისო დოკუმენტი იცავს. ადამიანის უფლებათა კონცეფციის თანამედროვე გააზრება მას ადამიანის პიროვნული თავისუფლების, თვითრეალიზაციის, განვითარების კონტექსტში განიხილავს და საარსებო წყაროს მოპოვების საშუალებად არ მიიჩნევს. თავდაპირველი ხედვა შრომის უფლების დაცვის საჭიროებას სოციალური სამართლიანობის მიზანს უკავშირებდა, რაც თავის მხრივ, საყოველთაო მშვიდობის მიღწევის სურვილს უკავშირდებოდა. თუმცა, მოგვიანებით, ამ ხედვის გადააზრების შედეგად, შრომის უფლების გაგება პიროვნების თავისუფლებას, განვითარებასა და ღირსებას დაუკავშირდა. (Asbjørn Eide 2006)

შრომის უფლება სოციალურ-ეკონომიკური უფლებაა და წარმოადგენს შრომის ურთიერთობებში არსებული უფლებებისა და ვალდებულებების ერთობლიობას, რომელიც მოიცავს დასაქმებასთან დაკავშირებულ უფლებებს, სამართლიანი, უსაფრთხო და ჰიგიენური შრომის პირობების, სამართლიანი ანაზღაურების, პროფესიული სწავლების, თანაბარი მოპყრობის, დისკრიმინაციის დაუშვებლობის, ინსტრუმენტულ და სხვა უფლებებს. (Asbjørn Eide, Economic, Social and Cultural Rights P 268 2006)

## 2.2 საქართველოს კონსტიტუცია და შრომითი კოდექსი

საქართველოს კონსტიტუციის პრეამბულით განმტკიცებულია სოციალური სახელმწიფოს პრინციპი, რომელიც ადამიანთა თანასწორუფლებიანობასა და ღირსეული ცხოვრების უზრუნველყოფას გულისხმობს. სოციალური სახელმწიფოს

პრინციპი სოციალური სამართლიანობის იდეის მატარებელია და მისი მიზანია დაამკვიდროს სამართლიანი სოციალური წესრიგი. შეინარჩუნოს საერთო ეკონომიკური წონასწორობა და გამორიცხოს ან მინიმუმამდე დაიყვანოს გაუმართლებელი სოციალური განსხვავებები.

შრომის უფლების დაცვა და უზრუნველყოფა სოციალური სახელმწიფოს პრინციპის რეალიზაციის ერთ-ერთ კომპონენტს წარმოადგენს, რასაც განამტკიცებს კონსტიტუციაში არსებული ნორმა სახელმწიფოს ვალდებულებაზე, უზრუნველყოს უმუშევარ მოქალაქეთა დასაქმების ხელშეწყობა. (კომისია 1995) ამასთან კონსტიტუციის 30-ე მუხლის მიხედვით, შრომა თავისუფალია. აღნიშნული ჩანაწერი საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლომ, ნორმის მიზნიდან გამომდინარე, სოციალური სახელმწიფოს პრინციპთან კავშირში განმარტა და კონსტიტუციის დაცული უფლების შინაარსში მოიაზრა არა მხოლოდ უფლება აარჩიო სამუშაო, არამედ უფლება განახორციელო, შეინარჩუნო და დათმო ეს სამუშაო, დაცული იყო უმუშევრობისაგან და ისეთი რეგულირებისაგან, რომელიც პირდაპირ ითვალისწინებს ან იძლევა სამსახურიდან უსაფუძვლო, თვითნებური და უსამართლო გათავისუფლების საშუალებას. (სასამართლო 2007)

კონსტიტუციური ცვლილებების შედეგად, საქართველოს შრომის კოდექსმა ორგანული კანონის სტატუსი შეიძინა, რითაც სახელმწიფომ შრომის უფლების დაცვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას გაუსვა ხაზი.

საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს შრომის კოდექსი აწესრიგებს საქართველოს ტერიტორიაზე შრომით და მის თანმდევ ურთიერთობებს, თუ ისინი განსხვავებულად არ რეგულირდება სხვა სპეციალური კანონით ან საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებით. (პარლამენტი 2010)

საქართველოს შრომის კოდექსი განსაზღვრავს შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებულ საკითხებს, მათ შორის, არეგულირებს შრომის პირობების დაცვის, შრომითი ურთიერთობების შეჩერებისა და შეწყვეტის, გაერთიანების თავისუფლების, შრომით ურთიერთობებში პასუხისმგებლობის, დავის, გაფიცვისა და ლოკაუტის გამოყენებისა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს. (პარლამენტი 2010)

### 2.3 შრომითი უკმაყოფილება და კონფლიქტი

სამსახურით უკმაყოფილო პერსონალში ბევრად მაღალია ალბათობა იმისა, რომ კონფლიქტი წარმოიშვას და მან დესტრუქციული ხასიათი მიიღოს, თუ თავიდანვე არ მოხდა მისი პრევენცია.

სამუშაო პირობებით უკმაყოფილების მტკიცება ან იმის რწმენა, რომ დაწინაურების შესაძლებლობა ორგანიზაციაში მცირეა, სამსახურის გარეთ აზრის ძიების მცდელობას წარმოადგენს. (სმელზერი თ. გ.) თანამშრომლების დასკვნა, რომ სამუშაო კარგია ან ცუდია, მათი ინტერპრეტაციაა. მენეჯერებმა დრო უნდა დაუთმონ იმის გაგებას, როგორ განმარტავს ადამიანი რეალობას და როცა არსებულსა და დანახულს შორის მნიშვნელოვანი სხვაობაა, მენეჯერებმა უნდა სცადონ მათი შემცირება. როდესაც ადამიანები სამსახურს უარყოფითად აღიქვამენ და არ შეუძლიათ ამ სხვაობის შემცირება, მას შედეგად სამსახურის გაცდენა, სამსახურის მიტოვება და სამსახურით დაბალი კმაყოფილება მოსდევს.

ისევე, როგორც როლსა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობის შემთხვევაში, დაქირავებულის მიერ სამუშაოს აღქმაშიც უფროსსა და დაქირავებულს შორის მაღალი შესაბამისობა დაქირავებულის მაღალ კმაყოფილებასთანაა დაკავშირებული. როლებს შორის კონფლიქტის შედეგი სამსახურთან დაკავშირებული დამაბულობა და სამსახურით უკმაყოფილება ხდება. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

ადამიანების უმეტესობას ურჩევნია ურთიერთობა ჰქონდეს თავისი და უფრო მაღალი სტატუსის ადამიანებთან, ვიდრე მათზე დაბალი სტატუსის მქონეებთან. შედეგად, ჩვენ უნდა ველოდეთ, რომ კმაყოფილება უფრო მაღალი იქნება დაქირავებულებს შორის, რომელთა სამუშაო მინიმუმამდე ამცირებს იმ ადამიანებთან ურთიერთობას რომლებიც სტატუსით უფრო დაბალ საფეხურზე დგანან.

ჯგუფის ზომასა და უკმაყოფილებას შორის ურთიერთობა ისეთია, როგორსაც ადამიანი ინტუიციურად ელის : დიდი ჯგუფები დაბალ კმაყოფილებასთან ასოცირდება. (Ana C. Dinerstein 2001) როცა ზომა იზრდება, მცირდება მონაწილეობისა და სოციალური ურთიერთობების შესაძლებლობები. ამავე დროს, ბევრი წევრის არსებობა ჯგუფში

აზრთა სხვადასხვაობას, კონფლიქტებსა და ქვეჯგუფებს ქმნის, რაც ინდივიდუალური მონაწილეებისათვის ჯგუფს ასევე ნაკლებად მისაღებს ხდის. (Asbjørn Eide, Economic, Social and Cultural Rights P 268 2006) აგრეთვე სამსახურით უკმაყოფილებას ზრდის გაურკვეველობა, დამახინჯებული კომუნიკაცია, ლიდერობის გარკვეული ტიპები, რომლებიც იყენებენ იძულებით ძალაუფლებას, სამუშაოს სპეციალიზება, უსამართლობის განცდა, არასტაბილურობა და სხვა. ბევრი ფაქტორია, რომელიც ხელს უწყობს სამსახურით უკმაყოფილებას, სამსახურით უკმაყოფილებამ კი საბოლოო ჯამში შეიძლება ხელი შეუწყოს თანამშრომლებში დევიანტურ ქცევას, შიდა გაერთიანებების შექმნას, ნარკოტიკებისა და ალკოჰოლის გამოყენებას, სამსახურში ქურდობას, გადამეტებულ ფამილარობას, დაგვიანებას, კონფლიქტების წარმოქმნას და სხვა. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

შესაბამისად ყურადღების გამახვილება იმ ფაქტორებზე, რომელიც ამცირებს სამსახურით უკმაყოფილებას და ხელს უწყობს სამსახურით კმაყოფილების დონის ზრდას - უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციის ჯანსაღი ფუნქციონირებისათვის.

სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას ბევრი ფაქტორია გასათვალისწინებელი, რადგანაც ზოგადად „სამსახურით კმაყოფილება“ შეფასებითი ტერმინია, შესაბამისად ის დამოკიდებულია დასაქმებულთა აღქმაზე, მათ სუბიექტურ შეხედულებაზე და არა ობიექტურ ფაქტორებზე. (J.A. LePine 2000)

თუ ერთი ადამიანისათვის სამსახურით კმაყოფილების მაღალ დონეს განსაზღვრავს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, ხოლო მეორესთვის - ხელფასი, მათი მონაცემები აბსოლიტურად სხვადასხვა იქნება ერთსა და იმავე სამსახურში მუშაობის შემთხვევაშიც კი.

### 2.3.1 შინაგანი ფაქტორები

**უნარები** - ეს არის ადამიანის შესაძლებლობა თავი გაართვას სამსახურში დაკისრებულ მოვალეობებს. სხვადასხვა სამსახური თანამშრომლებს განსხვავებული გამოწვევების წინაშე აყენებს და განსხვავებული ინტელექტუალური უნარების გამოყენებას სთხოვს.

ერთ-ერთი მიზეზი, რომ გონიერი ადამიანები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, არის ის, რომ ისინი უფრო სწრაფად ითვისებენ, ადვილად ეგუებიან ახალ გარემოს და კარგადაწყვეტილებებს იღებენ, რაც მათ სამუშაოს შესრულების დონეს აუმჯობესებს. (J.A. LePine 2000)

მნიშვნელოვანია, რომ დასაქმებულის უნარები და სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო მოთხოვნები ერთმანეთს ემთხვეოდეს, თუკი განსვლას მათ შორის და დასაქმებულს არ შესწევს უნარი დაკისრებული საქმე შეასრულოს, იკლებს მისი სამსახურით კმაყოფილება, ხოლო თუ მისი კომპეტენცია მეტია ვიდრე სამუშაოს მოთხოვნები - ამ შემთხვევაშიც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს იმედგაცრუებას, რაც ასევე შეამცირებს კმაყოფილების დონეს.

**დამოკიდებულებები** - ეს არის ის გრძნობები, რომელსაც განიცდის დასაქმებული საკუთარი საქმის, გარემოს, თანამშრომლების, ხელმძღვანელობის თუ სხვა საკითხების მიმართ. (Eilenberg 2003) ვინაიდან დამოკიდებულებებიც განსაზღვრავს ადამიანის ქცევას, შესაბამისად ესეც მნიშვნელოვანი ასპექტია სამსახურით კმაყოფილების შესწავლისას. სამსახურის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულებების მქონე დასაქმებული - ვერ იქნება სამსახურით კმაყოფილი.

რობინსისა და ჯაჯის ნაშრომში მოცემული გვაქვს, რომ ორგანიზაციული ქცევის კვლევათა უმეტესობა სამი დამოკიდებულებით ინტერესდება, ესენია : სამსახურით კმაყოფილება, სამსახურში ჩართულობა, ორგანიზაციისადმი ერთგულება.

**სამსახურით კმაყოფილება** - გულისხმობს, რომ სამსახურით კმაყოფილ პიროვნებას დადებითი გრძნობები აქვს ამ სამსახურის მიმართ, უკმაყოფილო პიროვნებას კი უარყოფითი.

**სამსახურში ჩართულობა** - თანამშრომლები, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულები სამუშაოში, სამსახურთან ძლიერად არიან დაკავშირებულები და ნამდვილად აინტერესებთ ის საქმე, რომელსაც ასრულებენ.

**ორგანიზაციისადმი ერთგულება** - წევრის ორგანიზაციასთან გაიგივებას და საკუთარი თავის მის წევრად აღქმას უკავშირდება. (სტივენ პ.რობინსი 2009)



როდესაც ეს სამივე დამოკიდებულება ერთიანდება, ალბათობა იმისა, რომ თანამშრომელი სამსახურით კმაყოფილი იქნება, საკმაოდ მაღალია.

**ჩართულობა** - გულისხმობს იმას, თუ რამდენად გრძნობს დასაქმებული საკუთარი წვლილის მნიშვნელობას ორგანიზაციაში, რამდენად მნიშვნელოვანია მისი შესრულებული საქმე და რამდენად არის მისი შრომა გადაწყვეტი ფაქტორი კომპანიის ფუნქციონირებაში. როგორც აღმოჩნდა ჩართულობა მომხმარებელთა კმაყოფილებასაც განსაზღვრავს, 36 კომპანიაში ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ იმ ბიზნეს-ფირმებმა, სადაც მომსახურე პერსონალი სამუშაოთი აქტიურად იყო დაკავებული, მომხმარებელთა კმაყოფილების მაღალი დონე აჩვენა. (J.K Harter 2002)

ჩართულობის განხილვისას ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია **გადაწყვეტილების მიღებაში** თანამშრომლების მონაწილეობა. ამას საფუძვლად ედება ლოგიკა, რომ გადაწყვეტილებებში მშრომელთა ჩართვით, მათი ავტონომიისა და მათ შრომით ცხოვრებაზე კონტროლის გაზრდით, დაქირავებულები უფრო მოტივირებულები, ორგანიზაციისადმი უფრო ერთგულები, უფრო პროდუქტიულები და სამსახურით უფრო კმაყოფილები არიან. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

ასევე აქ იკვეთება თანამშრომელთათვის **საკუთარი მნიშვნელოვნების განცდა**, რომელიც მათ მოტივაციას კიდევ მეტად ზრდის და უბიძგებს საქმე უფრო პროდუქტიულად აკეთონ.

**აღიარებაც** - ერთ-ერთი მთავარი მოტივატორია, რომელიც დასაქმებულთა უმეტესობისათვის საკმაოდ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. ის ზრდის სამსახურით კმაყოფილების დონეს. ზედა მენეჯმენტის მიერ აღიარებული დასაქმებულის საქმიანობა და ორგანიზაციისათვის გაწეული წვლილი, კიდევ მეტ მოტივაციას ჰმატებს დაქირავებულს, სწორ მიმართულებას აძლევს მას, თუ როგორ იმუშაოს და ასევე უწევს ინიცირებას საქმე უფრო პროდუქტიულად შესრულდეს. (Editors 2005)

**პიროვნული თვისებები** და ადამიანის **ხასიათიც** მნიშვნელოვან კორელაციაშია სამსახურით კმაყოფილებასთან. (Peter Fenn 2005) თავიანთი პიროვნული თვისებების შესაბამის სამსახურებში ადამიანები უფრო კმაყოფილები უნდა იყვნენ და უფრო

ნაკლები სიხშირით უნდა ტოვებდნენ მას, ვიდრე შეუსაბამო სამსახურებში. *მაიერ-ბრიგის* მოდელი, (Ana C. Dinerstein 2001) რომელიც პიროვნული თვისებების ხუთ ფაქტორიან მოდელს წარმოგვიდგენს, გვიჩვენებს კავშირს რომელიც გარკვეულ ბმაშია სამსახურით კმაყოფილებასთან. ისეთი თვისებები მაგალითად როგორცაა - ემოციური სტაბილურობა, დიდ ხუთეულში ყველაზე მეტადაა დაკავშირებული ცხოვრებითა და სამსახურით კმაყოფილებასთან და მცირე სტრესთან. ასევე სამსახურით კმაყოფილებაზე დადებითად მოქმედებს გამოცდილებისადმი და სიახლეებისადმი ღიაობა. ადამიანი, რომელიც მაღალ ქულებს იღებს აღნიშნულ კომპონენტში - უფრო მარტივად ეგუება გარდაქმნებს სამსახურში, ნაკლები აქვს სტრესი და მეტია მისი სამსახურით კმაყოფილება. ასევე ინტროვერტებისგან განსხვავებით, ექსტრავერტები უფრო კმაყოფილები არიან საკუთარი სამსახურით და ზოგადად ცხოვრებით. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

**თვითშეფასება** მნიშვნელოვან როლს თამაშობს დაქირავებულისთვის სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას. მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანებს სამსახური უფრო საინტერესოდ მიაჩნიათ, რასაც უფრო მეტი კმაყოფილება მოსდევს. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

ასევე უნდა აღინიშნოს ადამიანის **ფასეულობები**, რომლებიც მის შეფასებით და შეხედულებათა სისტემას იძლევა, მიუხედავად იმისა, რომ ფასეულობები ქცევაზე უშუალოდ არ ზემოქმედებენ, ისინი ძლიერ გავლენას ახდენენ პიროვნების დამოკიდებულებებზე, ქცევებსა და აღქმაზე. (v 1986) იმ შემთხვევაში თუ დაქირავებულის ფასეულობები შესაბამისობაშია ორგანიზაციის კულტურასა და ღირებულებებთან - მეტია სამსახურით კმაყოფილება, ორგანიზაციისადმი ერთგულება და სამსახურის მიტოვების ნაკლები შანსი. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

**სამართლიანობისა და უსაფრთხოების შეგრძნება** დასაქმებულთათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორებია ორგანიზაციაში, რომელთა დაკმაყოფილება დაკავშირებულია სამსახურით კმაყოფილების გაზრდასთან. (სტივენ პ.რობინსი 2009) თუ თანამშრომლები ანაზღაურების, დაფასების, აღიარების თუ სხვა ფაქტორების კუთხით ვერ გრძნობენ სამართლიანობას სამუშაო გარემოში - ეს მათ საქმიანობაზე უარყოფითად

ასახეობა, ისინი როგორც წესი შეფარდების საფუძველზე საკუთარ შრომას სხვებისას ადარებენ და ისე აყალიბებენ შეხედულებას გარემო სამართლიანია თუ არა.

ვინაიდან და რადგანაც სამართლიანობა სუბიექტური აღქმაა და ის, რაც ერთი ადამიანისთვის სამართლიანია მეორესთვის უსამართლოა, ამიტომაც, იმისათვის რომ დაქირავებულებმა პროცესი სამართლიანად აღიქვან, მათ სჭირდებათ, იგრძნონ რომ ისინი შედეგებს აკონტროლებენ, რასაც შემდგომ ადეკვატური ახსნა უნდა მისცენ. სამართლიანობის თეორია პროდუქტიულობის, კმაყოფილების, სამსახურის გაცდენისა და სამსახურის ცვლადებსაც შეეხება. (სტივენ პ.რობინსი 2009) უსაფრთხოების და სტაბილურობის შეგრძნებაც მათ სტრესსა და დამაბულობას ამცირებს, რომელიც საბოლოო ჯამში ხელს უწყობს მეტად იგრძნონ კმაყოფილება.

ჯანსაღი კომუნიკაციის არსებობაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე. ორგანიზაციებში, სადაც სამივე არხი დაღმავალი, აღმავალი და ჰორიზონტალური კომუნიკაცია გამართულად მუშაობს, ბევრად მაღალია თანამშრომლების კმაყოფილება. (ა. რ 2002) რადგან აქტურად მიედინება ინფორმაცია, ნაკლებია გაურკვეველობა და არასწორი ინფორმაციის გავრცელება, რომლის არსებობის შემთხვევაში, ხშირად მღელვარებას ქმნის ორგანიზაციაში.

აღმავალი კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია მენეჯერებისათვის, რადგან იქ კარგად იკვეთება, თუ რა დამოკიდებულება და განწყობები აქვთ დაქირავებულებს სამსახურის, თანამშრომლების, მენეჯმენტის თუ ზოგადად ორგანიზაციის მიმართ.

ჰორიზონტალური კომუნიკაციის შემთხვევაში, თუ ის არასწორად იქნა გამოყენებული, ზოგიერთი თანამშრომლის ან მენეჯმენტის ზედა რგოლის გვერდის ავლით მოხდა გადაწყვეტილებების მიღება, ან მოხდა სისტემით მანიპულირება - ამან შეიძლება დისფუნქციური კონფლიქტი წარმოშვას და ხელი შეუშალოს სისტემის ფუნქციონირებას.

რობინსისა და ჯაჯის ნაშრომში კარგად იკვეთება კავშირი კმაყოფილებასა და კომუნიკაციას შორის, რაც ნაკლებია გაურკვეველობა, მით მეტია კმაყოფილება. კომუნიკაციაში დამახინჯებები, ბუნდოვანება და შეუსაბამობა ზრდის გაურკვეველობას

და აქედან გამომდინარე, ისინი უარყოფით გავლენას ახდენენ კმაყოფილებაზე. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

გერტ ჰოფსტედის კულტურებს შორის სხვაობების კვლევის მიხედვით „გაურკვევლობის თავიდან აცილება“ - ეს არის ხარისხი, თუ რამდენად ანიჭებენ ადამიანები უპირატესობას სტრუქტურულ მდგომარეობას - არასტრუქტურულთან შედარებით. იმ კულტურებში, რომლებიც გაურკვევლობის თავიდან აცილებაში მაღალ ქულებს იღებენ, ადამიანები ძალიან ღელავენ გაურკვევლობისა და ბუნდოვანების გამო. ხოლო კულტურებს, რომელთაც დაბალი ქულები აქვთ, არ აშფოთებთ გაურკვევლობა თუ ბუნდოვანება და განსხვავებულ მოსაზრებებს უკეთესად ეგუებიან. ასეთი კულტურა, წესებზე ნაკლებად არის ორიენტირებული, უფრო რისკიანია და მზად არის ცვლილებების მისაღებად. (ჰოფსტედე 2011) მიუხედავად იმისა, რომ მსგავი კვლევა საქართველოში არ ჩატარებულა, მაინც შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ გაურკვევლობა ჩვენს კულტურაშიც არ სარგებლობს პოპულარობით. შესაბამისად მისმა არსებობამ და დამახინჯებულმა კომუნიკაციამ შეიძლება ნამდვილად წარმოშვას გარკვეული სახის კონფლიქტები ორგანიზაციაში

### 2.3.2 გარეგანი ფაქტორები

**სამუშაოს სპეციფიკა** - თანამშრომლებისათვის გარეგანი ფაქტორებიდან ძალიან მნიშვნელოვანია ის საქმე, რომელსაც ისინი აკეთებენ, სამუშაოს სპეციფიკა, შესასრულებელი დავალებები და სხვ. (A.B 1981) დამსაქმებლებისათვის გასათვალისწინებელი ფაქტორია სამსახურით კმაყოფილების შესწავლისას, რადგან მათ უნდა იზრუნონ, სამუშაოს ძირითადი ნაწილი იყოს საინტერესო, რათა გაიზარდოს პერსონალის სამსახურით კმაყოფილება.

სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელის მიხედვით, მასში ერთიანდება სამი განზომილება - უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა, ამოცანის ინდივიდუალურობა და ამოცანის მნიშვნელობა. თუ ეს სამივე არსებობს, მაშინ დაქირავებული სამსახურს უყურებს, როგორც მნიშვნელოვანს, ღირებულსა და შედეგის მომცემს. რაც მეტად არის

გამოხატული თითოეული განზომილება, მით მეტია დაქირავებულის მოტივაცია, სამსახურის შესრულების ხარისხი და კმაყოფილება, ხოლო სამსახურის მიტოვების ალბათობა და გაცდენა კი ნაკლები.

სამსახურებში, რომელსაც მრავალგვარობა, იდენტობა, მნიშვნელოვნება, ავტონომია და უკუკავშირი ახასიათებს, ქმედითობისა და კმაყოფილების დონე უფრო მაღალია, ვიდრე იმ სამსახურებში, რომლებსაც ეს მახასიათებლები არ გააჩნიათ. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

**უკუკავშირი** - მნიშვნელოვანი ფაქტორია, გამომდინარე იქიდან, რომ როდესაც ორგანიზაციაში არსებობს დაქირავებულისათვის უკუკავშირის მიცემის კულტურა, იქ იკლებს გაურკვევლობა და სტრესი, დაქირავებული საქმის კურსშია როგორ მუშაობს, სწორი მიმართულებით მიდის, თუ არა, რამდენად კარგად და ხარისხიანად ასრულებს საკუთარ სამუშაოს და ა.შ. (L 2013) ეს ხელს უწყობს იმას, რომ მან თავი მშვიდად იგრძნოს და აუმაღლდეს კმაყოფილების გრძნობა.

მონოტონური სამუშაოს შესრულება ხშირად უარყოფითად მოქმედებს სამსახურით კმაყოფილებაზე. თანამშრომელი, რომელიც ძალიან დიდი ხნის განმავლობაში ერთსა და იმავე საქმეს აკეთებს, მართალია მისი პროდუქტიულობა იზრდება, მაგრამ იკლებს სამსახურით კმაყოფილება. გამოსავალი ამ სიტუაციიდან შეიძლება იყოს **სამსახურის მონაცვლეობა**, რომელსაც სიახლე შემოაქვს დაქირავებულის ყოველდღიურობაში, ზრდის მის მოტივაციას, ეხმარება უკეთ გაიაზროს საკუთარი როლი ორგანიზაციაში და აიმაღლოს სამსახურით კმაყოფილების დონე. (J.K Harter 2002)

**ანაზღაურება** - განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში საკმაოდ მნიშვნელოვან, მაგრამ არა გადაამწყვეტ როლს თამაშობს სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრაში. შრომის შესაბამისი ანაზღაურება, პრემიები, თუ სხვა ჯილდოები ზოგიერთი დაქირავებულისათვის კარგი მოტივატორია სამსახურით კმაყოფილების დონის გაზრდისათვის.

**დაწინაურების შესაძლებლობა და პროფესიული განვითარების საშუალება** - ის ფაქტორებია, რომელსაც დიდი ყურადღებას აქცევს ორგანიზაციის პერსონალი. როდესაც მათ აქვთ იმის აღქმა, რომ დროთა განმავლობაში შეიძლება კარიერულ კიბეებზე წინ წაიწიონ, ბევრად მეტი აქვთ მოტივაცია და საკუთარ სამუშაოს

საინტერესოდ თვლიან. (Eilenberg 2003) მაშინ როდესაც დაქირავებულს არ აქვს განვითარების პერსპექტივები, რთული ხდება სამსახურით კმაყოფილებაზე საუბარი.

**ხელმძღვანელობა**, იგივე ზედა მენეჯმენტი და ის, თუ როგორია მათთან ურთიერთობა, როგორია მათი მმართველობის სტილი და მიდგომები, თანაარსებობა ქვედა რგოლის მენეჯმენტთან და სხვ. - განსაზღვრავს იმას, თუ როგორი დამოკიდებულება უყალიბდება თანამშრომელს და ასევე იმას, თუ რამდენად უწყობს აღნიშნული ხელს იმას, რომ დაქირავებულმა იგრძნოს სამსახურით კმაყოფილება. კარგი ხელმძღვანელობა და მმართველობის ტიპი, რომელიც სასვებით მისაღებია პერსონალისათვის და ორიენტირებულია ადამიანურ ურთიერთობებზე - ხელს უწყობს სამსახურით კმაყოფილების ზრდას.

**თანამშრომლები** - არიან ადამიანები რომელთანაც ყველაზე ხშირი შეხება აქვთ დაქირავებულებს, ის თუ როგორია მათი ურთიერთქმედება, კომუნიკაცია და ერთ ორგანიზაციაში მუშაობის სტილი, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს იმაზე იგრძნობს თუ არა თითოეული თანამშრომელი თავს კმაყოფილად. (Peter Fenn 2005) ამიტომაც სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას აუცილებელია ეს გარე ფაქტორიც იქნეს შესწავლილი და გამოკვლეული, თუ რამდენად დადებითი ურთიერთობები არსებობს სამსახურში თანამშრომელთა შორის.

**სოციალური აქტივობები** - როდესაც სამსახური თავის დაქირავებულ პერსონალს უქმნის იმის პირობებს, რომ მათ ერთად დახარჯონ ენერგია, განიტვირთონ ან ჩაერთონ სხვადასხვა სოციალურ აქტივობებში, დადებით ზეგავლენას ახდენს იმაზე, რომ თანამშრომლებმა უფრო კმაყოფილად იგრძნონ თავი და დადებითად განეწყონ ორგანიზაციისა და მმართველი მენეჯმენტის მიმართ.

თუ გავითვალისწინებთ როლის მოლოდინებს და იმას, რომ თითოეულ ადამიანს აქვს გარკვეული შეხედულება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეს მეორე ადამიანი კონკრეტულ სიტუაციებში, გაგვიადვილდება იმის აღქმა, რომ სამსახურში დაქირავებულებსა და დამქირავებლებს შორის არსებობს **ფსიქოლოგიური კონტრაქტი**, დაუწერელი შეთანხმება, რომელიც აწესებს ორმხრივ მოლოდინებს იმის შესახებ, თუ რას ელოდება მენეჯმენტი დაქირავებულისგან და პირიქით. (ბაკაშვილი ნ 2009)

შედეგად, ეს შეთანხმება თითოეული როლის შესაბამის ქცევით მოლოდინებს განსაზღვრავს. მენეჯერებისაგან ელიან დაქირავებულებთან სამართლიან მოპყრობას, დამაკმაყოფილებელი სამუშაო პირობების შექმნას, დაქირავებულებისათვის სრულყოფილი დღიური ანაზღაურების შესახებ მკაფიო განმარტების მიცემას და შეფასებას, რამდენად კარგად ასრულებს დაქირავებული სამუშაოს. დაქირავებულებისაგან საპასუხოდ კარგ დამოკიდებულებას, მითითებების შესრულებას და ორგანიზაციის ერთგულებას ელიან.

თუ მენეჯმენტი თავის შეთანხმების ნაწილზე უარს იტყვის და ფსიქოლოგიური კონტრაქტით განსაზღვრულ მოსალოდნელ როლს არ შეასრულებს, ეს, სავარაუდოდ, დაქირავებულების პროდუქტიულობასა და კმაყოფილებაზე უარყოფით გავლენას მოახდენს. (სტივენ პ.რობინსი 2009). ამან შეიძლება გამოიწვიოს როლებიდან განსვლა.

როლებს შორის კონფლიქტის შედეგი კი სამსახურთან დაკავშირებული დაძაბულობა და სამსახურით უკმაყოფილება ხდება. (Armenakis 1981)

**სტატუსები** - ერთი საკითხია ის, თუ რა სტატუსით გვევლინება თანამშრომელი სამსახურში, რასაც საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს მის აღქმასა და კმაყოფილებაზე, ბუნებრივია სტატუსისა და მისი მნიშვნელობის გაზრდასთან ერთად იმატებს სამსახურით კმაყოფილებაც. მეორე საკითხია ის, რომ ადამიანების უმეტესობას ურჩევნია კონტაქტი ჰქონდეს თავისი და უფრო მაღალი სტატუსის მქონე ინდივიდებთან, ვიდრე მათზე დაბალი სტატუსის მქონეებთან. შედეგად, ჩვენ უნდა ველოდოდ, რომ კმაყოფილება უფრო მაღალი იქნება დაქირავებულებს შორის, რომელთა სამუშაო მინიმუმამდე ამცირებს იმ ადამიანებთან ურთიერთობას, რომლებიც სტატუსით უფრო დაბალ საფეხურზე დგანან. (Shaw 1971)

აქვეა სტატუსის უსამართლობა, რომელიც არსებობის შემთხვევაში გულგატეხილობას ქმნის და პროდუქტიულობასა და ორგანიზაციაში დარჩენაზე უარყოფით ზეგავლენას ახდენს. ადამიანები, რომლებიც მგრძნობიარეები არიან უსამართლობისადმი, სტატუსში შეუსაბამობამ მათ სამსახურით კმაყოფილების დონეზე შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

**ორგანიზაციის სტრუქტურა** - გასათვალისწინებელი ფაქტორია სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას, რადგან საკუთარ თავში აერთიანებს ბევრ იმ ასპექტს, რომელზეც ზევით გვექონდა საუბარი.

ორგანიზაციის სტრუქტურა ამცირებს ბუნდოვანებას ორგანიზაციაში, ურთიერთობებს ანიჭებს მკაფიოობას, ის დაქირავებულების ქცევებს აყალიბებს, ხელს უწყობს და მოტივაციას აძლევს მუშაობის დონის ამაღლებაში. (სტივენ პ.რობინსი 2009) ის ასევე ზღუდავს დაქირავებულებს, რადგან ის საზღვრებში აქცევს და აკონტროლებს მათ ქმედებას. მაგალითად, ორგანიზაცია დაქირავებულებს მცირე ავტონომიას აძლევს, როცა ის აგებულია ფორმალიზაციისა და სპეციალიზაციის მაღალი დონეების, ინსტანციების ჯაჭვის, ძალაუფლების შეზღუდული დელეგირებისა და კონტროლის ვიწრო სფეროს გარშემო. ასეთ ორგანიზაციებში კონტროლი მკაცრია, ქცევა კი ოდნავ ცვლილებას განიცდის. პირიქით, ორგანიზაცია, რომელიც აგებულია შეზღუდული სპეციალიზაციის, დაბალი ფორმალიზაციის, კონტროლის ფართო არეალის გარშემო, დაქირავებულებს დიდ თავისუფლებას აძლევს და ამგვარად ეს ორგანიზაცია ქცევის ძლიერი მრავალფეროვნებით ხასიათდება და შესაბამისად ბევრად მაღალია შანსი სამსახურით მეტად კმაყოფილი პერსონალის არსებობისა. (სტივენ პ.რობინსი 2009)

იმის გათვალისწინებით, რომ თანამშრომლებისათვის ღირებულია გადაწყვეტილებების პროცესში ჩართვა, საკუთარი თავის რეალიზება და გამოცდა, რთული სამუშაოსათვის თავის გართმევა, აზრის გამოხატვა და დაფიქსირება - ამ ყველაფრის ორგანიზებისათვის მნიშვნელოვანია ის, ორგანიზაცია ცენტრალიზებულია თუ დეცენტრალიზებული, როგორია ორგანიზაციული მოდელი, ინსტანციების ჯაჭვი, კონტროლის სფერო, ბიუროკრატიულია თუ არა და სხვა. (Kozlowski 2012) არის თუ არა მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, რომლის არსებობამაც შეიძლება მრავალი სარგებელი მოიტანოს : შემცირებული გაცდენები, გაზრდილი პროდუქტიულობა, ზედმეტი სამუშაო საათებით მიღებული დანახარჯის შემცირება, მენეჯმენტის მიმართ არასასიამოვნო დამოკიდებულების შემცირება, დაგვიანების აღმოფხვრა, დაქირავებულების ავტონომიისა და პასუხისმგებლობების ზრდა, რამაც თავის მხრივ, შეიძლება სამსახურით კმაყოფილება გაზარდოს. (სტივენ პ.რობინსი 2009)



**ორგანიზაციული კულტურა** - წარმოადგენს იმის ზოგად აღქმას, თუ რას განიცდიან ორგანიზაციის წევრები. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა ამცირებს სამსახურის მიტოვების შესაძლებლობას, ის აყალიბებს წევრებს შორის ძლიერ თანხმობას, ქმნის მიზნის მიმართ ერთსულოვნებას, შეკრულობას, ერთგულებას და ორგანიზაციის მიმართ მოვალეობის გრძნობას, ეს არის ერთგვარი „სოციალური წებო“, რომელიც თანამშრომლების თანაარსებობას აადვილებს. (სტივენ პ.რობინსი 2009), ამიტომაც იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციული კულტურა მისაღებია დასაქმებულთათვის და ისინი მას პოზიტიურად აღიქვამენ, ერგებიან და თავს კომფორტულად გრძნობენ ასეთ ორგანიზაციაში მუშაობით, ბუნებრივია შანსი იმისა, რომ მათი სამსახურით კმაყოფილების დონე გაიზარდოს, მაღალია.

**ლიდერობის სტილი** და ზოგადად მენეჯმენტი საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რამდენად შეიძლება იგრძნონ თანამშრომლებმა კმაყოფილება, ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ერთია ის, თუ როგორ აღიქვამს ზედა მენეჯმენტის დამოკიდებულებას თავად პერსონალი და მეორე ის, თუ რა განზრახვები აქვს თავად მაღალი დონის მენეჯმენტს და რამდენად არის ადეკვატური დამთხვევა ამ ორ შეხედულებას შორის.

სხვადასხვა ქვეყანაში ლიდერობის ღირებულების შემადარებელმა კვლევებმა გამოავლინა, რომ განსხვავება, როგორც ლიდერების, ასევე დაქვემდებარებული წევრების აზროვნებაშია, მაგრამ ხშირად დაქვემდებარებული წევრებისგან მიღებული პასუხები უკეთ აჩვენებს ქვეყნებს შორის არსებულ განსხვავებას, ვიდრე ლიდერების პასუხები. ამის მიზეზი კი ის გახლავთ, რომ ჩვენი უფროსების ქცევებს უკეთესად ვხედავთ, ვიდრე ჩვენს საკუთარს. უფროსის სასურველი და აღქმული ლიდერობის სტილის შესახებ კითხვების გარდა, IBM-ის კვლევისას მენეჯერებსაც სთხოვეს საკუთარი სტილის შეფასება. აღმოჩნდა, რომ მენეჯერების თვითშეფასება ძალიან ჰგავდა იმ სტილს, რომლის დანახვაც მათ თავიან უფროსში სურდათ, მაგრამ საერთოდ არ ასახავდა იმ სტილს, რომელიც მათ დაქვემდებარებულმა თანამშრომლებმა მიანიჭეს. სინამდვილეში, თანამშრომლები მენეჯერს ისე განიხილავდნენ, როგორც მენეჯერი საკუთარ უფროსს. (ჰოფსტედე 2011)

შესაბამისად კვლევისას მნიშვნელოვანია თავად დაქირავებულების შეფასება, თუ როგორია მათი ზედა რგოლის მენეჯმენტის მმართველობის სტილი და როგორი დამოკიდებულებები ურჩევნიათ თავად დაქირავებულ თანამშრომლებს ორგანიზაციაში.

### 3. კონფლიქტის პრევენცია და გადაწყვეტის მექანიზმები

კონფლიქტის შედეგი დამოკიდებულია მართვის ეფექტიანობაზე. თუ მართვა განხორციელდა სათანადო დონეზე, კონფლიქტს შეიძლება მოჰყვეს დადებითი შედეგი, კერძოდ, შეიძლება გაუმჯობესდეს მუშაობა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, გაიზარდოს ალტერნატივების რაოდენობა და მომავალში გაუმჯობესდეს თანამშრომლობა. არასწორი მართვის შემთხვევაში კონფლიქტმა შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგი დისფუნქციური შედეგები: შრომის მწარმოებლის შემცირება, კადრების დენადობის გაძლიერება, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის გაჩენა, სულიერი მდგომარეობის დაცემა, მომავალში თანამშრომლობის პერსპექტივების შემცირება, კომუნიკაციების შესუსტება, არაფორმალური ჯგუფებისა და ორგანიზაციებისადმი ლოიალობის ამაღლება და ა.შ (R n.d.)

კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდებს მიეკუთვნება: სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება, საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება, საერთო ორგანიზაციული ხასიათის კომპლექსური მიზნების დადგენა, დაჯილდოების სესტემის გამოყენება.

სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება ხელქვეითებისათვის კონფლიქტის დისფუნქციური შედეგის თავიდან აცილების ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია. (ხარხელი მ 2016) ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი განუმარტავს დასაქმებულს, თუ როგორი უნდა იყოს მათი მუშაობის შედეგები, ვინ უნდა წამოადგინოს და მიიღოს მინფორმაცია, როგორია უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა სისტემა, პროცედურა და წესები.

საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენებაში იგულისხმება მმართველობითი იერარქიის მიზნობრივი ჯგუფების და განყოფილებათაშორის თათბირების გამოყენება კონფლიქტის მართვის პროცესში.

კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში გარკვეულ როლს ასრულებს საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები, რომელთა განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას.

კონფლიქტური სიტუაციების მოწესრიგებაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია დაჯილდოების სიტემას (დ 2010 ). თანამშრომლები, რომლებიც მონაწილეობენ საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში, უნდა დაჯილდოვდნენ პრემიით, გამოეცხადოთ მადლობა, დაწინაურდნენ თანამდებობაზე. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ ფაქტს, რომ დაჯილდოების სისტემა არ გამოიყენონ მათ მიმართ, ვინც იქცევა არაკონსტრუქციულად, უდგება პრობლემას ცალმხრივად და არა კომპლექსურად. (A 2004)

კონფლიქტის გადაჭრის პიროვნებათაშორისი მეთოდები შეიძლება იყოს ხუთი სტილის : განრიდება, შეგუება, იძულება, კომპრომისი და პრობლემის გადაჭრა. (R n.d.)

განრიდება გულისხმობს ადამიანის მცდელობას, არ მოხვდეს სიტუაციაში, რომელიც ახდენს წინააღმდეგობათა წარმოშობის პროვოცირებას, არ გაანალიზოს სიტუაციები, რომელთა შესახებ დიდი აზრთა სახვადასხვაობაა.

ცალკეულ სიტუაციაში ადამიანები ცდილობენ არ გაამწვავონ სიტუაცია, პირიქით დაინტერესებული არიან მისი შერბილებით, სრულიან ივიწყებს პრობლემას, რომელმაც წარმოშვა კონფლიქტი. ადამიანი ასე იქცევა მაშინ, როცა თვლის, რომ არ ღირს გაბრაზება ერთ გუნდში ყოფნის დროს. მართალია ამ დროს სიტუაცია მშვიდია, მაგრამ პრობლემა უცვლელი რჩება.

ზოგჯერ პრობლემის გადასაჭრელად მიმართავენ იძულებას. ის პირი, რომელიც ცდილობს კონფლიქტი გადაჭრას იძულების გზით, არ არის დაინტერესებული სხვისი შეხედულებებით. ამ სტილით კონფლიქტის მოგვარება მაშინ იძლევა დადებით შედეგს, როცა თანამშრომელზე მენეჯერს აქვს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება. კონფლიქტის

მართვა იძულების წესით დასაქმებულებში კლავს ინიციატივის გამოჩენის სურვილს, რაც ორგანიზაციისთვის წამგებიანია.

კომპრომისი გულისხმობს მეორე მხარის შეხედულებების გათვალისწინებას. კომპრომისი უზრუნველყოფს გარკვეული ზომით არაკეთილმოსურნე ატმოსფეროს თავიდან აცილებას და კონფლიქტის გადაჭრას ორივე მხარისთვის მისაღები ფორმით. (ჯ. რ 2012)

კონფლიქტის მოგვარება პრობლემის გადაჭრის გზით გულისხმობს შეხედულებებში განსხვავების აღიარებას და მზადდონას სხვისი შეხედულებების მოსასმენად ორივე მხარისთვის მისაღები მოქმედების კურსის შერჩევის მიზნით. ის მვინც ემზრობა ამ სტილს, არ ცდილობს თავისი მიზნების მიღწევას სხვის ხარჯზე და ეძებს კონფლიქტური სიტუაციის გადაჭრის უკეთეს ვარიანტს.

### **3.1 ცვლილებათა მენეჯმენტი და მართვა ორგანიზაციაში**

ცვლილებებში იგულისხმება ხელმძღვანელის მიერ ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და ადამიანური ფაქტორებისადმი დამახასიათებელი ერთი ან მეტი შინაგანი ცვლადის შეცვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. (J 2009) ამ დროს მენეჯერს უკავია პრაქტიკული ან რეატიული პოზიცია ე.ი ის თვითონ იჩენს აქტიურობას, ან კიდევ რეაგირებს კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებზე. კონტროლის შედეგად გამოვლენილი ნაკოვანებების აღმოსაფხვრელად განხორციელებული ქმედება რეატიულია, შესაძლებლობების გამოსაყენებლად კი - პროაქტიული.

ორგანიზაციაში ცვლილებების აუცილებლობას, როგორც წესი, გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებები განაპირობებს (მაგალითად, ეროვნული ბანკის ახალი რეგულაციიდან გამომდინარე 2018 წლის 7 მაისიდან კომერციული ბანკებს მომხმარებელთა გადამხდელუნარიანობის სრულფასოვანი ანალიზის გარეშე სესხის გაცემა უზღუდებთ, რამაც ცვლილებები გამოიწვია კომერციული ბანკების შიდა პოლიტიკაშიც. მოხდა თანამშრომლების შემცირება. ამასთანავე არსებული ცვლილება

ასახა თანამშრომლებს შორის ურთიერთობებზეც, გაიზარდა დამაბულობა და კონკურენტულობა იმ თანამშრომლებს შორის, რომლების გასცემენ სესხებს მომხმარებლებზე). მეტი ცვლილება ხორციელდება იმ ორგანიზაციაში, რომელიც ცვალებად გარემოში არსებობს. თანაც რეაქცია ცვლილებებზე ოპერატიულად ხდება, წინააღმდეგ შემთხვევაში ორგანიზაცია შეიძლება ძალიან დაზარალდეს.

რეაქცია ცვლილებებზე ორგანიზაციაში მართვის ყველა დონეს ეხება. თუმცა მას აქვს განსხვავებული ხასიათი და განსხვავებულია ცვლილებების შედეგიც. მაგალითად, თუ ბანკის ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს რაიმე კუთხით მოდერნიზაციას, საშუალო დონის მენეჯერები და სპეციალისტები ამზადებენ ინფორმაციას გასატარებელ ღონისძიებებზე და მოსალოდნელი ხარჯების ალტერნატიულ ვარიანტებზე. ძირეული დონის მენეჯერები პასუხს აგებენ დასახული ღონისძიების პრაქტიკულ რეალიზაციაზე. რიგითი თანამშრომლებიც უნდა გაერკვნენ ცვლილებების არსში, რომ შეძლონ ახალი მოთხოვნილებების შესაბამისად მუშაობა. (A 2004)

ცვლილებები ერთმანეთთან არის დაკავშირებული, რაც აუცილებლად უნდა გაითავალისწინონ მენეჯერებმა. ორგანიზაციის მიზნებში ცვლილებების შეტანა ობიექტური აუცილებლობაა, რაც ძალიან ხშირად ვლინდება კონტროლის სისტემის მეშვეობით. (Asbjørn Eide, Economic, Social and Cultural Rights P 268 2006) კომერციულ ბანკებს სტრუქტურული ხასიათის ცვლილებები შეაქვთ უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის განაწილების სისტემაში, საკოორდინაციო და ინტეგრაციულ მექანიზმებში, იერარქიულ სტრუქტურაში. ახალი მიმართულებები და რეგულაციები აიძულებთ ბანკებს შექმნან ახალი ქვეგანყოფილებები, რომლებსაც დაეკისრებათ ხოლმე ძირითადი პასუხისმგებლობა ახალ პირობებში.

სტრუქტურული ცვლილებები მკაფიო გავლენას ახდენს ადამიანის ფაქტორზე, ვინაიდან იწვევს ახალი თანამშრომლების მოსვლას და გარკვეულწილად დაქვემდებარების სისტემის შეცვლას. სუსტია სტრუქტურული ცვლილებების გავლენა ტექნოლოგიაზე. (აშშ კონგრესის ელ მმართველობის აქტი 2002) ცვლილებები ტექნოლოგიასა და ამოცანებში მოიცავს ამოცანების შესრულებაში ახალი მოწყობილობების ან მეთოდების დანერგვის პროცესსა და გრაფიკში, ნორმატიულ და

უშუალოდ სამუსაოს ხასიათში ცვლილებებს. ტექნოლოგიაში ცვლილებებმა შეიძლება მოითხოვოს სტრუქტურისა და სამუშაო ძალის მოდიფიკაცია.

ცვლილებები ადამიანის ფაქტორში გულისხმობს დადგენილი ქცევის წესების შეცვლას. აგრეთვე ცვლილებებს ადამიანთა შესაძლებლობებში. (Spencer 2002) ასეთი სახის ცვლილებები შეიძლება შეეხოს ტექნიკურ მომზადებას, პიროვნებათაშორის ან ჯგუფურ ურთიერთობებს, მოტივაციას, სამუშაოს შესრულების ხარისხს და სხვა ასპექტებს.

ცვლილებების მართვის პროცესი, პირველ რიგში გულისხმობს მათი განხორციელების აუცილებლობის გაცნობიერებას. ასეთი ფაქტორებს მიეკუთვნება: კონკურენცია, საერთო ეკონომიკური სიტუაცია, საკანონმდებლო აქტები. ცვლილებების განხორციელების პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია პრობლემის დიაგნოსტიკა. ამ დროს მენეჯერი აგროვებს შესაბამის ინფორმაციას და მასზე დაყრდნობით განსაზღვრავს პრობლემის წარმოშობის ჭეშმარიტ მიზეზებს, შემდეგ კი ეძებს სიტუაციის გამოსწორების გზებს.

ცვლილებების გატარება მოითხოვს დასაქმებულთა მოტივაციას. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ხელმძღვანელობამ დაარწმუნოს თანამშრომელი ცვლილებების აუცილებლობასა და მომგებიანობაში. (J.K Harter 2002) ამ მიზნით მას შეუძლია გამოიყენოს შემდეგი ხერხები: შექება, აღიარება, დაწინაურება, მაღალმწარმოებლური შრომის უკეთ ანაზღაურება და სხვა.

ცვლილებების მართვის ეფექტიანობა ბევრად არის დამოკიდებული მენეჯერთა და დასაქმებულთა თანამშრომლობაზე. კარგ შედეგს იძლევა რიგითი თანამშრომლების მონაწილეობა აუცილებელი ცვლილებების დადგენის პროცესში, მათი განხორციელებისთვის საჭირო ალტერნატიული წინადადებების განსაზღვრასა და მათგან ყველაზე ოპტიმალურ შერჩევაში.

ზოგჯერ ცვლილებების განსაზღვრა და განხორციელება ხდება ცალმხრივი პოზიციიდან ხელმძღვანელი არაფერს ეკითხება რიგით თანამშრომლებს. ასეთი მიდგომა დასაშვებია და ეფექტიანი მაშინ, როცა ძლიერია კანონიერი ხელისუფლება. (ტურავა 2016)

ცალკეულ შემთხვევებში ცვლილებების განხორციელება დაკავშირებულია უფლებამოსილებათა დელეგირებასთან. მაღალი დონის მენეჯერი აწვდის თანამშრომლებს ინფორმაციას აუცილებელ ცვლილებებზე, თან ახდენს უფლებამოსილებათა დელეგირებას მათი განხორციელებისთვის. ამ მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ ამცირებს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობებს ხელქვეითთა მხრიდან. ამასთან, აღნიშნულ მეთოდს ახასიათებს ნაკლოვანებები. კერძოდ, ისინი გამოიხატება შემდეგში: რეაქციის შესაძლო შენელება, გადაწყვეტილების შესაძლო დაქვემდებარება ჯგუფური ცვლილებებისადმი, აუცილებელი გამოცდილების არარსებობა ხელქვეითთა მხრიდან ალტერნატიული ვარიანტების შესაფასებლად.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევისათვის გადადგმული პირველი ნაბიჯია წინააღმდეგობების გამომწვევი მიზეზების დადგენა. საერთოდ, აღიარებულია, რომ ადამიანი ცვლილებებს ეწინააღმდეგება შედეგის განუსაზღვრელობის, დანაკარგის მოლოდინის და იმის რწმენის გამო, რომ კარგი არაფერი მოჰყვება ცვლილებებს. (SHEN 2007)

ცვლილებებისადმი ხელქვეითთა წინააღმდეგობის დაძლევაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია შემდეგ ფაქტორებს

- განათლება და ინფორმაციის გადაცემის შესაძლებლობა
- რიგითი თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილებათა შემუშავების პროცესში
- რიგითი თანამშრომლების მხარდაჭერა
- მატერიალური სტიმულირება
- იძულება საჭიროების შემთხვევაში და სხვა

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევის საუკეთესო პერიოდად ითვლება პერიოდი მათ წარმოშობამდე. (Editors 2005) სწორედ ამ დროს არის საჭირო მენეჯერის აქტიური მუსაობა, რაც მკვეთრად შეამცირებს ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა დაპირისპირების წარმოშობის ალბათობას. შეიძლება ისეც მოხდეს, რომ თანამშრომლებმა მტლიანად დაუჭირონ მხარი ცვლილებების გატარებას. ეს კი იმ შემთხვევაში მოხდება, თუ ხელმძღვანელობა სწორედ შეაფასებს შექმნილ სიტუაციას და გაატარებს სწორ პოლიტიკას.

### 3.2 საბანკო სექტორში არსებული მდგომარეობა

ცვლილებებთან პროცესები შიძლება გამოწვეული იყოს, როგორც ეგზოგენური, გარედან მოქმედი, აგრეთვე ენდოგენური, შიგნიდან მაპროვოცირებელი პროცესებით. თუმცა, როგორც წესი, ეს არის ხოლმე ორივე ამ ფაქტორის ზემოქმედების შედეგი. (Weber 1976)

საბანკო სფეროში ხშირია ეგზოგენური გამომწვევები. განსაკუთრებით, კონკურენციის ზრდა, ბაზრების უზრუნველყოფა, მათ შორის, ექსპანსიითა და აგრეთვე შეცვლილი ჩარჩო-პირობები, როგორცაა ახალი სამართლებლივი რწეგულაციები. აგრეთვე განსაკუთრებულ ფაქტორს წარმოადგენს ტექნოლოგიური ცვლილებები ციფრული ტექნოლოგიების საშუალებით. სამუშაოს საერთაშორისო განაწილებამ და ამასთან დაკავშირებულმა გლობალიზაციამ შესაძლოა თანამშრომლობის ახალი სტრუქტურების შემოღების საჭიროება გამოიწვიოს. (Lauterburg 2014) ბუნებრივია მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კომუნიკაციას ბანკის შიგნით. ამას უკავშირდება შიდა ცვლილებების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მაპროვოცირებელი : რესურსების დაზოგვის წნეხი და არსებულ ნაკლები რესურსებით უკეთესი შედეგების მიღწევის მიზანი. (Swedberg 2007) შიდა ცვლილებებმა შეიძლება მოიცვას ყველა სფერო: ორგანიზაციული მოწყობა (ორგანიზაცია განყოფილებებში, დარგობრივ განყოფილებებში, სექტორებში და ა.ს), პროცედურები (მართვის პროცედურები შეკვეთის გაცემისას, პროდუქციის განვითარება, და ბოლოს შედეგების კონტროლი), ადამიანური რესურსები, თანამშრომლების დანიშვნა, მათი მომსახურება და განთავისუფლება და აგრეთვე ადამიანური რესურსების განვითარება სწავლებისა და კავლიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებებით და სამუშაო პროცესების , ფინანსური მართვის და კონტროლის გაუმჯობესება, როგორც მთლიანი სამუშაოს შედეგების ყოვლისმომცველი შეფასების სისტემა. (Cameron/Green 4th edition, 2015)

ცვლილებების პროცესის მიზნების ნაწილობრივ ღიაობა განაპირობებს , რომ ცალკეულ სამუშაო ჯგუფს აქვს თავისუფალი მოქმედების სივრცე ოპტიმალური გამოსავლის მოსაძებნად. აქედან გამომდინარე, საქმე ეხება რიტმულ top down (დირექტივები ზემოდან) და bottom up (მუშაობის შედეგების ქვემოდან ასახვა საერთო



შედგეში) პროცესს. ამის უკან დგას მოსაზრება, რომ არც ხელმძღვანელობითმა რგოლმა შეიძლება იცოდეს, თუ როგორ გამოიყურება დეტალურად პრობლემიდან კარგი გამოისავალი და არც მარტო სამუშაო კოლექტივს უნდა დაევალოს საერთო პრობლემატიკის გადაწყვეტის გზების ძიება. ეს ორივე ავსებს ერთმანეთს. ორივე მხარეს ხელმძღვანელობით რგოლს და დასაქმებულებს მაქსიმალურად საკუთარი წვლილი შექვს პრობლემის გადაწყვეტაში. (Lauterburg 2014)

ისევე როგორც ზოგად საზოგადოებაზე გავლენას ახდენს ის ფაქტორი თუ რა სახის ურთიერთობაზე დგას ის თანამშრომლობის კულტურაზე თუ ავტორიტარული მართვის სტილზე, აგერეთვე კომპანიაში მართვის სტილთან დაკავშირებულ საკითხს გავლენა აქვს იმაზე, თუ რამდენად წარმატებული იქნება ცვლილებათა მენეჯმენტი.

წარმატების გასაღებს წარმოადგენს არა „ნებაზე მიშვებული მართვა“, რომლის დროსაც პრეზიდენტი მმართველობის სტილისას ნებისმიერს შეუძლია აკეთოს, რაც სურს, და არც ავტორიტარული მართვის სტილი, რომლის დროსაც წარმატება და წარუმატებლობა კონცენტრირებულია ხელმძღვანელობით რგოლში, და რომელიც უნდობლობას ხედავს დაქვემდებარებულებში, არამედ ძირითადად „თანამშრომლობაზე დაფუძნებული“ მენეჯმენტის სტილი, რომლის დროსაც თანამშრომლებისთვის აზრის კითხვა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მზა მითითებები. ის რომ აქ განსაზღვრულ შემთხვევაში აგრეთვე საჭიროა სიტუაციებიდან გამომდინარე სანქციები, ეს თავისთავად ცხადია. მოქმედებს ნდობის პრინციპი ორივე მიმართულებით ქვემოთ და ზემოთ. თუ ადგილი ექნება ამ ნდობის ბოროტად გამოყენებას, გამართლებული და აუცილებელია სანქციების გამოყენება. თუმცა განსხვავებული სიტუაცია განსხვავებული მართვის სტილს მოითხოვს.

## კვლევა

კვლევის ფარგლებში ჩატარდა ორი ფოკუს ჯგუფი ბანკების თანამშრომლებთან, რომლებიც სეგრეგირებული იყო თანამშრომლების პოზიციების მიხედვით: რიგითი თანამშრომლები და მენეჯერები. პირველ ჯგუფში მონაწილეთა რაოდენობა იყო 9, ხოლო მეორეში 6. ფოკუს ჯგუფის მსვლელობა ჩაწერილ იქნა აუდიო საშუალებით, რომლის საფუძველზეც მომზადდა ტრანსკრიპტი. ფოკუს ჯგუფის შედეგების საფუძველზე მომზადდა სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი და რაოდენობრივი კვლევისთვის საჭირო კითხვარი.

სიღრმისეული ინტერვიუს საშუალებით გამოვკითხეთ ისეთი თანამშრომლები, რომლებიც განთავისუფლებული იქნენ სამსახურიდან ან თავისი ნებით დატოვეს პოზიციები. სულ გამოვკითხულ იქნა 8 ადამიანი. გამოვკითხვამ აჩვენა, რომ სამსახურიდან წასვლის ძირითად მიზეზს წარმოადგენდა არასათანადო მოწყობა და ანაზღაურება. რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ მენეჯერები ძირითადად მათ არასამართლიანად ექცეოდნენ და ამის მიზეზად დასახელდა მათ მიერ ხშირად გამოთქმული „არასტანდარტული“ მოსაზრებები:

„ის, რომ მენეჯერის გადაწყვეტილებას არ დავეთანხმე და გამოვხატე დანარჩენი თანამშრომლებისგან განსხვავებით ჩემი მოსაზრება, მისი მხრიდან მომავალში შევიწროების მიზეზი გახდა. ყოველთვის იწუნებდა ჩემს შესრულებულ სამუშაოს და ირონიულად მექცეოდა“

მეორე ძირითადი მიზეზი იყო დამატებითი სამუშაოს შესრულება. აღმოჩნდა, რომ ზეგანაკვეთური სამუშაო საათების ანაზღაურები მიუხედავად თანამშრომლებისთვის მუდმივი დამატებითი საათები წარმოადგენს დისკომფორტს და ხშირად სამსახურიდან წასვლის მიზეზი ხდება“

„ვერ ვიტყვი, რომ არასათანადოდ მინაზღაურებდნენ დამატებით საათებს თუმცა მუდმივად გაზრდილი სამუშაო გრაფიკი ჩემთვის ნამდვილად პრობლემას წარმოადგენდა, რადგან პრაქტიკულად დრო აღარ მრჩებოდა ოჯახისთვის. როდესაც

პრეტენზია გამოვთქვი და კადრების დამატებაზე გავამახვილე ყურადღება, მენეჯერმა მითხრა შე გიძლია სამსახურიდან წახვიდეო. ასეც მოვიქეცი.“

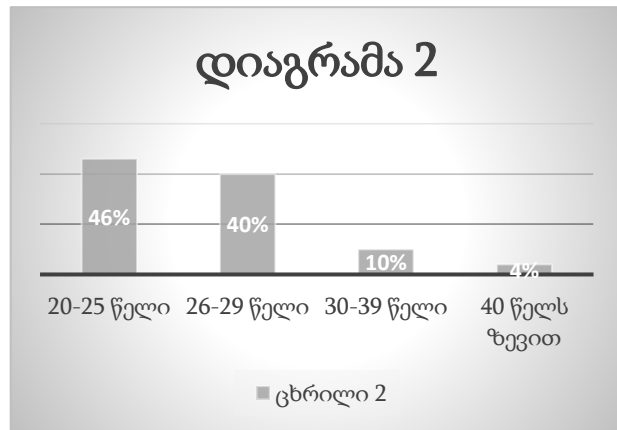
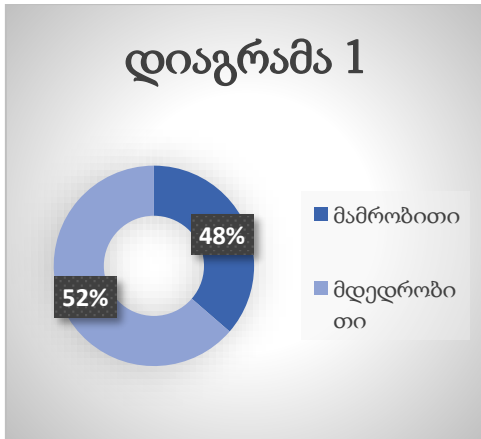
საქართველოს სასამართლო პრაქტიკა ინახავს ისეთ შრომით დავებს, როგორცაა სამსახურიდან უსამართლოდ გათავისუფლებული თანამშრომლების სარჩელები. სასამართლო პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ხშირ შემთხვევაში ნამდვილად უსამართლოდ ხდება თანამშრომლების გათავისუფლება საბანკო სექტორიდან და პრაქტიკულად დავების დიდი ნაწილი წყდება თანამშრომელთა სასარგებლოდ (სასამართლო ბანკს აკისრებს ფინანსური ზარალის ანაზღაურებას).<sup>1</sup> ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს სასამართლო გადაწყვეტილებით ისინი აღადგინეს არსებულ პოზიციებზე, თუმცა შევიწროების შიშიდან გამომდინარე მათ არ მოისურვეს არსებულ პოზიციებზე დარჩენა.

მონაცემების ანალიზის ეტაპზე გამოყენებულ იქნა მონაცემთა თემატური კოდირების მეთოდი. პირველადი ანალიზის, კოდირების შემდეგ შეიქმნა მონაცემთა ერთეულები, რომლის მიხედვითაც, მოცემულ დასაქმების სექტორში რესპონდენტთა მსჯელობა შრომითი კმაყოფილების დონის შესახებ აღწერილია მოცემულ ქვეთავში. კვლევა დამოუკიდებელ ქვეთავში ანალიზებს საბანკო სექტორში დასაქმებულთა შრომით კმაყოფილებას და შრომითი უკმაყოფილებით გამოწვეულ კონფლიქტებს.

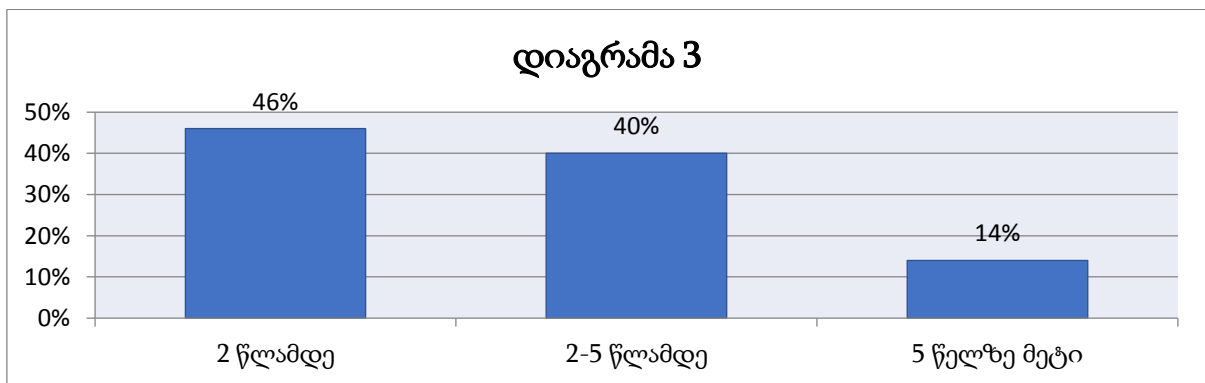
გამოკითხულთაგან 48% შეადგინა მამრობითმა სქესმა, ხოლო 52% მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები იყვნენ. ასაკობრივ განსხვავებას, რაც შეეხება უდიდესი წილი 46% 20-25 წლის ახალგაზრდებზე მოვიდა (იხ. დიაგრამა2), დაკავებული თანამდებობებიდან ძირითადი ნაწილი იმ თანამშრომლების პასუხებია, რომლებიც უმცროსი ან უფროსი სპეციალისტის სტატუსს ატარებენ (54%).

---

<sup>1</sup> <http://prg.supremecourt.ge/default.aspx>

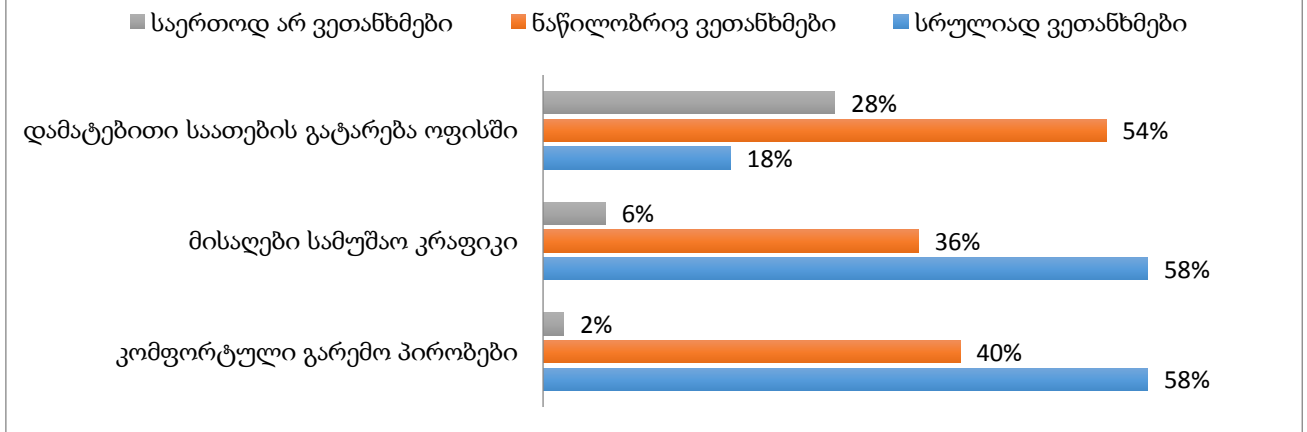


სამსახურში მუშაობის ხანგრძლივობის მიხედვით, გამოკვლეულთა უმეტესობას 2 წლამდე პერიოდი აქვს კონკრეტულ სამსახურში გატარებული. კვლევამ აჩვენა, რომ საბანკო სექტორი გამოიღწევა კადრების სწრაფი ცვლადობით და დასაქმებულთა დიდი ნაწილი ამ კონკრეტულ ორგანიზაციაში 5 წლამდე სტაჟის მქონე პირები არიან.

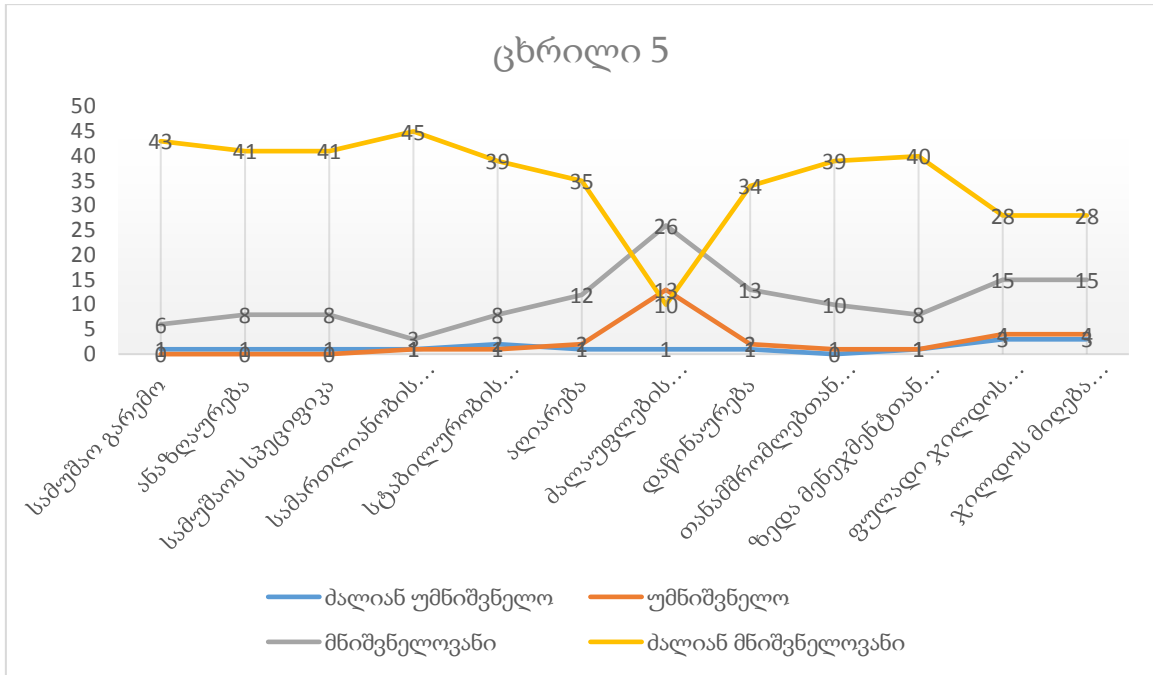


გამოკითხულთა უმეტესობა აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში კომფორტული სამუშაო გარემოა და შექმნილია პირობები იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ შესასრულებელი სამუშაოსთვის თავის გართმევა. გამოიკვეთა ის, რომ მათ უმეტესობას ან იშვიათად ან საერთოდ არე უწევს დამატებითი საათების გატარება ოფისში, რაც გარკვეულწილად დადებითად აისახა მათ კმაყოფილებაზე (იხ.ცხრილი 4). დამატებითი სამუშაოს შემთხვევაში ხდება ფინანსური ანაზღაურება.

## ცხრილი 4

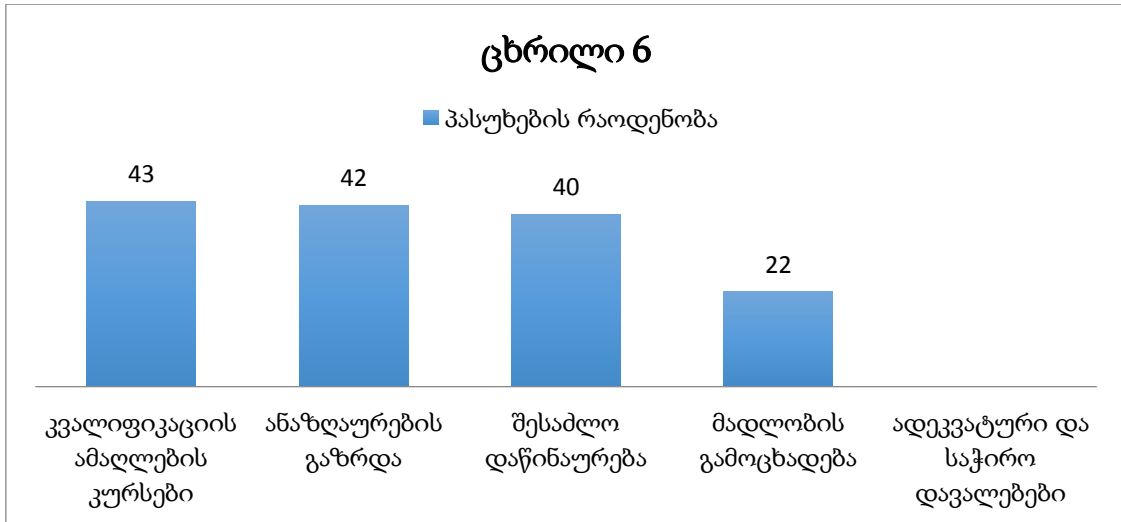


კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლებს უჭირთ კომუნიკაცია თავიანთ მენეჯრებთან და ხშირად აქვთ დამაბული ურთიერთობა, ასევე თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა ძირითადად აგებულია კონკურენციასა და მეტოქეობაზე, რაც ზრდის კონფლიქტების გამოწვევის ალბათობას. მიუდხედავად იმისა, რომ საბანკო სექტორში არ იკვეთება ღია (გაცხადებული) კონფლიქტები, თანამშრომლები მუდმივად არიან ფარული კონფლიქტების პროცესში და ყოველდღიურ საქმიანობაში ეს გამოიხატება სიტყვიერი დავებითა და ერთმანეთთან უნდობლობის სახით.



სქემის მიხედვით საკმაოდ საინტერესო ასპექტები გამოიკვეთა. პირველ რიგში ის, რომ გამოკითხულთა უმეტესობა უპირატესობას სამართლიანობას ანიჭებს, მათი აზრით ყველაზე მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაში სამართლიანი გარემოა. თუ ორგანიზაციაში არ არის სამართლიანი გარემო მაშინ ანაზღაურება მეორე პლანზე გადადის, მხოლოდ კარგი ანაზღაურება ვერ ქმნის მისაღებ ვითარებას დასაქმებულთათვის.

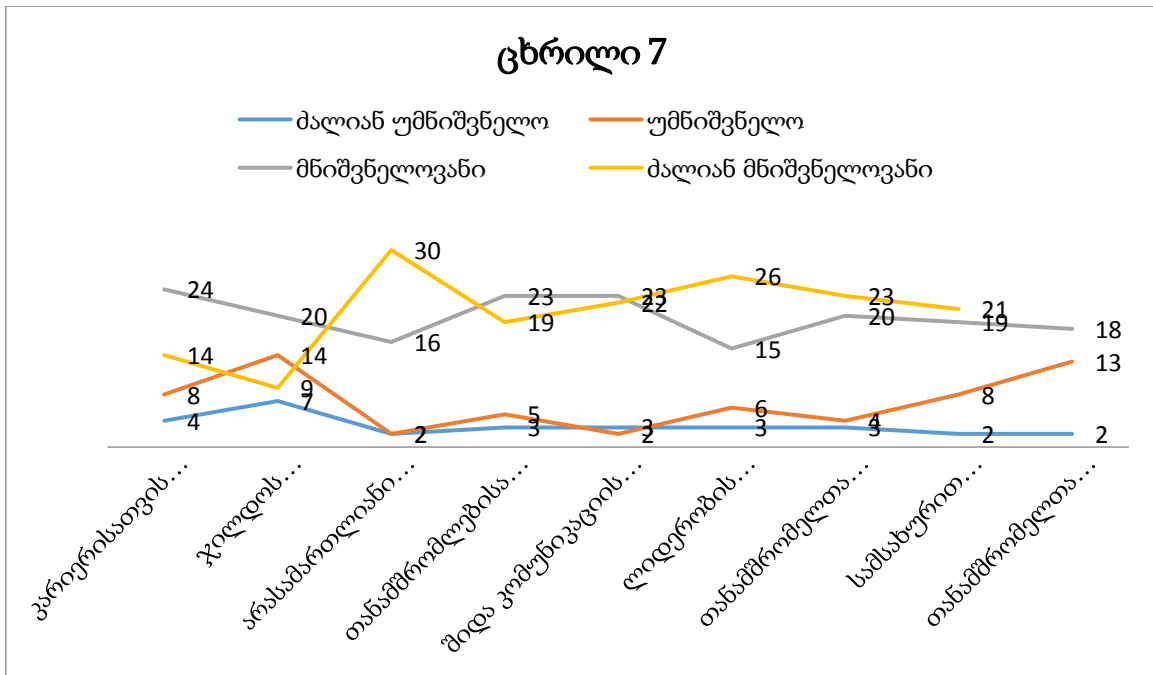
აქვე საინტერესოა ისიც, რომ ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვნად, ჩამოთვლილთაგან, რესპონდენტებმა მიიჩნიეს ძალაუფლებისა და გავლენის ქონა. ამ ფაქტორებიდან მათ ჩათვალეს, რომ სწორედ ძალაუფლება და გავლენები არის უმნიშვნელო სხვა ფაქტორებთან შედარებით.



საბანკო სექტორის თანამშრომლებმა აღნიშნეს, რომ ამ სფეროში ძალიან დაბალია კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა და ორგანიზაცია არ უწყობს მათ ხელს კვალიფიკაციის ამაღლების კუთხით :

„მიუხედავად იმისა, რომ ეს სფერო მუდმივად ვითარდება და დინამიკაში მოითხოვს კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებასაც, ჩემი სამსახური არაფერს აკეთებდა ამ კუთხით და მენეჯერს მუდმივ ზეწოლაში ვყავდი. თუ თავად არ განვითარდებოდი ის ჩამეს ნაცვლად ახალ კადრს მიიღებდა“.

ასევე არ არის მზარდი ანაზღაურება და შტატის არ არსებობის გამო ძალიან მცირეა დაწინაურების შესაძლებლობა. როგორც თანამშრომლებმა განაცხადეს საბანკო სექტორი არის ადგილი, სადაც პრაქტიკულად კარგავ განვითარების შესაძლებლობას, თუმცა დასაქმების კუთხით ყველაზე მისაღები სფეროა „არ არის აუცილებელი გყავდეს ნაცნობი, რომ ამ სფეროში დასაქმდე“.



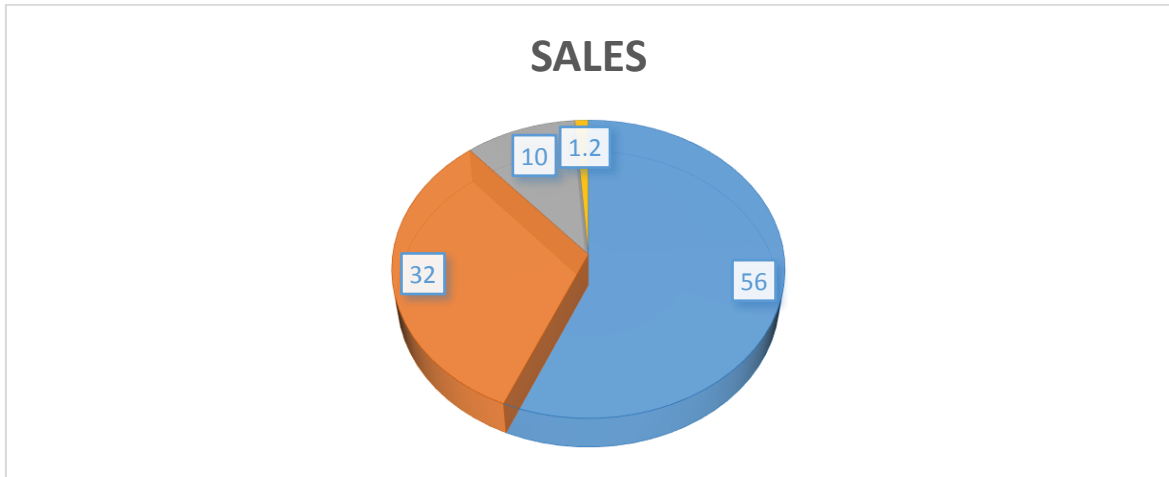
როგორც ცხრილიდან ჩანს გამოკითხულთა აზრით, არასამართლიანი გარემო ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია კონფლიქტების წარმოქმნისას. თანამშრომლებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ხელფასების განაწილება, სამუშაო გარემო, ურთიერთდამოკიდებულებები იყოს ჯანსაღი და სამართლიანი.

რესპონდენტებმა არანაკლებ მნიშვნელოვნად მიიჩნიეს ლიდერობის მართვის სტილი, რომელიც საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორი განწყობა და დამოკიდებულებები ექნებათ დაქირავებულებს, როგორც ზედა რგოლის მენეჯმენტისა და თანამშრომლების, ისე ზოგადად საკუთარი ორგანიზაციის მიმართ. ამიტომაც ამ ფაქტორს საკმაოდ დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს მენეჯერების მხრიდან.

კომუნიკაციაც რეიტინგულად მნიშვნელოვან ფაქტორებში მოხვდა, რადგანაც სამუშაო გარემოს, ურთოერთობებს, ინფორმაციის გაცვლას, ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობას ნამდვილად უზრუნველყოფს გამართული კომუნიკაცია, მისი არარსებობის შემთხვევაში კი ძალიან ბევრი პრობლემა იყრის თავს. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ინფორმაციული ვაკუუმის დროს მეტია შანსი იმისა, რომ კონფლიქტები წარმოიშვას და ვერ მოხდეს ინფორმაციის სწორად და დროულად გადაცემა, რაც ნამდვილად საკმაოდ დიდი რისკების შემცველია.



ამიტომაც ლიდერობის სტილთან ერთად, გამართული კომუნიკაცია ნამდვილად არის ის ფაქტორები, რომელსაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ზედა რგოლის მენეჯერების მიერ.



დასაქმებულებმა აღნიშნეს, რომ მათ პრაქტიკულად არ აქვთ კომუნიკაცია თავიანთ უფროსებთან და თანამშრომელთა მნიშვნელოვან ნაწილთან. არ აქვთ ურთიერთობა ერთმანეთთან ბანკის გარეთ დახშირ შემთხვევაში ერიდებიან იმ აზრის გამოთქმას, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო არ შეესაბამება არსებულ ანაზღაურებას.

სამსახურით უკმაყოფილებაც სტაბილურად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა რესპონდენტებისათვის, მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ძირითადი ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები საბოლოო ჯამში სამსახურით უკმაყოფილებას იწვევს - თითოეულ კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზს ბოლოს მაინც სამსახურით უკმაყოფილებასთან მივყავართ. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ გამოკითხულთა მიერ სწორად იქნა დასმული აქცენტები და მათი მიმართულება ლოგიკურია, ამ ფაქტორების დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში, იმ შემთხვევაში თუ ორგანიზაციაში არ იქნება სამართლიანი გარემო, ეფექტური კომუნიკაცია, მისაღები მმართველობის ტიპი, თანამშრომლობაზე ორიენტირებული გარემო, შესაბამისი სამუშაო პირობები და ორგანიზაციული კულტურა - საკმაოდ დიდი შანსია იმისა, რომ ამან გამოიწვიოს სამსახურით უკმაყოფილება და საბოლოო ჯამში დესტრუქციულ კონფლიქტებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

ჩატარებული კვლევა საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ შემაჯამებელი დასკვნები და დავსახოთ მდგომარეობის გასაუმჯობესებელი წინადადებები

- ❖ გუნდური შეჭიდულობის გაზრდა ხელს შეუწყობს „გუნდურობის პრინციპით“ მუშაობის კულტურის განვითარებას, თანამშრომელთა შორის შეთანხმებული და ჰარმონიული ურთიერთობის განვითარებას, თანამშრომლებს შორის დისფუნქციური ურთიერთობების შემცირებას და დადებითი წარმოდგენებით ჩანაცვლებას
- ❖ ინიციატივა და კრეატიულობა უნდა იყოს წახალისებული, ამით თითოეული თანამშრომელი გაცილებით გახსნილი ხდება. მათი მხრიდან მატულობს ახალი პროექტების ინიცირება. თანამშრომლები თავისთვის სანდო და საიმედო გარემოში - სამუშაო გუნდებში ახდენენ საკუთარი იდეების გამოხატვას, ეს კი მათ თავდაჯერებულობას მატებს.
- ❖ მომუშავეების ყველაზე ეფექტიანი შრომა მიიღწევა მაშინ, როდესაც მენეჯერი ყოველი მათგანისთვის იყენებს სპეციფიკურ მიდგომებს, როგორებიცაა: აღქმის სუბიექტურობა, პიროვნების მთლიანობითი ბუნება, მოტივირებული ქცევა, თანამონაწილეობისაკენ სწრაფვა, ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ინტერესთა საერთოობა და ა.შ
- ❖ ორგანიზაციული კლიმატი, შრომაში ჩართულობა, სამუშაოთი კმაყოფილება და ორგანიზაციისადმი ერთგულება მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენენ შრომის ნაყოფიერებაზე და მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე
- ❖ საბანკო სექტორში მენეჯერთა გუნდის ერთობლივი შრომის პროცესები გარკვეული ხარვეზებით მიმდინარეობს, კერძოდ:

- მენეჯერთა გუნდის შრომის ორგანიზაციისას ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შინიშნება მთელი რიგი ნაკლოვანებები, რაც გამოიხატება სისტემური მიდგომის უქონლობაში: ხშირად არ ხდება გადაწყვეტილებაზე შემსრულებელი პასუხისმგებელი პირის მითითება, რეალიზაციის ვადების მითითება, მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებაზე კონტროლის ფორმის მითითება და ა.შ
  - კომუნიკაციის განხორციელების პროცესში ხდება მენეჯერთა გუნდის წევრებისათვის ხან საჭიროზე მეტი ინფორმაციის მიწოდება (ინფორმაციით გადატვირთვა), ხან კი ბევრად ნაკლები ინფორმაციის მიწოდება, ვიდრე ეს პრობლემის გადაჭრისთვისაა საჭირო. ყველაფერი ეს კი ინფორმაციის გაცვლის პროცესს ხდის არაეფექტურს.
  - თანამშრომელთა შორის ხდება კონფორმიზმი<sup>2</sup> ანუ დასაქმებულები თავს იკავებენ საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვისაგან იმის შიშით რომ მენეჯერი ამას შეაფასებს არალოიალურ ფორმად და შესაძლებელია დაკარგონ სამუშაო.
- ❖ არ არის გონივრული ცვლილებების პროცესი კონკრეტული მიზნების გარეშე. ცვლილება არ წარმოადგენს თვითმიზანს და მას ვერ მივანდობთ, ასე რომ ვთქვათ, ბუნებრივ პროცესს. უფრო გონივრულია, რომ შვეცადოთ ცვლილებების პროცესის დასაწყისში უფრო კონკრეტული მიზნები დავსახოთ.
  - ❖ კვლევის შედეგებმა დაადასტურა, რომ ცვლილებების პროცესებს, როგორც წმინდა კოპირება ნაკლებად წარმატების მომტანია ორგანიზაციის არსებული სტრუქტურების გაუმჯობესების კუთხით. განსაკუთრებით დაინტერესებული თანამშრომლები „უცხო სხეულად“ განიცდიან მსგავსი სახით გატარებულ ცვლილებებს, რაც აუფასურებს მათ მიერ მანამდე გატარებულ სამუშაოს. ამით არსებითი ჩრდილი ადგება მათ მზადყოფნას, იმუშაონ ახალი წესების დაცვით.

---

<sup>2</sup> შემგუებლობა, არსებული წესის, გაბატონებული მოსაზრების პასიურად მიღება (მოხელის სამაგიდო ექსიკონი / გაეროს განვითარების პროგრამა).

ამიტომ აუცილებელია თანამშრომლები აქტიურად იყვნენ ჩართული ცვლილებების დაგეგმვის პროცესში.

- ❖ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი რგოლის დავალებას არ წარმოადგენს ყველაფრის ცოდნა, არამედ მხოლოდ სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება და მათი იმპლემენტაციის ორგანიზება, თუმცა არა ცალკეულ პროცესებში ჩართვა.
- ❖ ცვლილებები ყოველთვის ნიშნავს, რომ სტატუსკვო საჭიროებს გაუმჯობესებას, რაც თავის თავში მოიცავს არსებულის კრიტიკას. თუ ჩვლილებათა პროცესები ძალზე ყოვლისმომცველია, და თუ თავიდან ვერ ავიცილეთ, რომ მაგ: შტატების გაუქმებით უფრო მეტ „წაგებულს“ მივიღებთ ვიდრე „მოგებულს“, მოქმედებს გამოთქმა: „თუ ჭაობის დაშრობას აპირებ ბაყაყებს ნუ დაეკითხები“. ამ შემთხვევაში ინტენსიურ მონაწილეობას აზრი ეკარგება და მხოლოდ კონფლიქტებს გაამწვავებს.

## Bibliography

n.d. [https://de.wikipedia.org/wiki/3Phasen\\_Modell\\_von-Lewin](https://de.wikipedia.org/wiki/3Phasen_Modell_von-Lewin).

A, Fiadjoe. *Alternative Dispute Resolution*. London: Covendish Publishing limited, 2004.

A.B, Armenakis. *A Path Analitic Study of die Consequences of Role Conflict and Ambiguaty*. Academy of Management Journal, 1981.

Ana C. Dinerstein, Michael Neary. *The Labour Debate: An Investigation into the Theory and Reality of Capitalist Work*. England: Ashgate Publishing Company, 2001.

Armenakis, A.G. Bedeian and A.A. "A Path-Analitic Study of die Consequences of Role Conflict and Ambiguity." *Academy of Management Journal*, 1981: 417-24.

Asbjørn Eide, Catarina Krause, Allan Rosas. *Economic, Social and Cultural Rights P 263*. Oslo: UNDP, 2006.

—. *Economic, Social and Cultural Rights P 268*. Oslo: UNDP, 2006.

Cameron/Green. *Making Sense of Change Management*. 4th edition, 2015.

Editors, Michael L. Moffitt and Robert C. Bordone. *The Handbook of Dispute Resolution*. United States of America: Jossey-Bass, 2005.

Eilenberg, Ian M. *Dispute Resolution in Construction Management*. Sydney: A UNSW Press book, 2003.

F, Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: harper & Brothers Publishers, 1919.

Giddens, Anthony. *The Consequences of Modernity*. Polity Press, n.d.

Ginka Toegel, Jean-Louis Barsoux. "How to Preempt Team Conflict." *Harvard Business Review*, 2016: 78–83.

Harris, J.A. *Measured Intelligence, Achivement, Openness to Expirience and Creativity*. 2004.

J, Hörnle. *cross-border internet dispute resolution*. New York: Cambridge University Press, 2009.

J.A. LePine, J.A Colquitt, and A. Erez. *Personnel Psychology, Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Expirience*. 2000.

J.K Harter, E.L Scmidt and T.L Hayes. "Business Unit Level Relationship Between Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology*, 2002: 268-79.

Jerome T. Barrett, with Joseph P. Barrett. *A History of Alternative Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Kozlowski, Ed by Steve W.J. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Oxford University Press, 2012.

L, Daft Richard. *Organizational Theory and Disgn*. South-Western Cengage Learning, 2013.

Lauterburg, Doppler/. *Change Management 35-44*. 2014.

Peter Fenn, Michael O'Shea , Edward Davies. *Dispute Resolution and Conflict Management in Construction*. London: Taylor & Francis e-Library, 2005.

R, Likert. *Developing Patterns of Management*. New York: American management association, n.d.

Rahim, M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations*. California: Greenwood Publishing Group, 2010.

- Rosenbloom/Kravchuk/Clerkin. *Public administration. Understanding management, politics and law in the public sector* . 2009.
- Shaw, Marvin E. *Group Dynamics* . 1971.
- SHEN, JIE. *Labour Disputes and Their Resolution in China*. Oxford · England: Chandos Publishing , 2007.
- Spencer, David. *ESSENTIAL DISPUTE RESOLUTION*. Sydney: Cavendish Publishing, 2002.
- Swedberg, Richard. "Max Weber's Interpretive Economic Sociology ." *American Behavioral Scientist*, 2007: 1035-1055.
- v, Einstein. *Conflict Resolution*. Minnesota: West Publishing Company, 1986.
- Weber. *Wirtschaft und Gesellschaft* . 1976.
- "აშშ კონგრესის ელ მმართველობის აქტი ." 2002.
- ბაკაშვილი ნ, მესხიშვილი დ, ქადაგიშვილი ლ. *ორგანიზაციის თეორია*. თბილისი: უნივერსალი, 2009.
- დ, ნარმანია. ""საბანკო სისტემის გამოწვევები"." *ყოველთვიური ანალიტიკური ჟურნალი*, 2010 .
- დ, ჩარკვიანი. *ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში*. თბილისი, 2001.
- ზურიკაშვილი ფ, მალრაძე გ, ჭანიშვილი ნ, ხუციშვილი გ, ჯორბენაძე რ. *კონფლიქტი, გენდერი, მშვიდობის მშენებლობა*. თბილისი: გაეროს განვითარების ფონდი ქალებისთვის, 2003.
- კომისია, საქართველოს საკონსტიტუციო. *საქართველოს კონსტიტუცია მუხლი 32*. თბილისი: საქართველოს პარლამენტი, 1995.
- ლორია. *საქართველოს ადმინისტრაციული სამართალი*. 2000.
- პარლამენტი, საქართველოს. *საქართველოს შრომის კოდექსი*. თბილისი : საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე , 2010.
- რ, ასათიანი. "*საქართველოს ეკონომიკა*" - წარსული აწმყო პერსპექტივა - მოკლე მიმოხილვა. თბილისი: საგამომცემლო ფირმა "სიახლე", 2002.
- რ, ჯორბენაძე. *მედიაცია*. თბილისი: გამომცემლობა მერიდიანი, 2012.
- სასამართლო, საქართველოს საკონსტიტუციო. *საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს 2007 წლის 26 ოქტომბერის #2/2/389 დადგენილება*. საქართველოს მოქალაქე მაია ნათაძე და სხვები საქართველოს პარლამენტისა და საქართველოს პრეზიდენტის წინააღმდეგ , თბილისი: საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლო, 2007.
- საქართველოს ეროვნული ბანკი. *about us*. 2018. <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=130>.
- საჩალელი, სოფიო. *დამსაქმებლის მიერ ხელშეკრულების ცალმხრივი მოშლით გამოწვეული დავები 2007-2011 წლებში*. თბილისი, 2012.
- სმელზერი, ნეილ. *კოლექტიური ქცევის თეორია*. თბილისი, n.d.
- სტივენ პ.რობინსი, ტიმოთი ა.ჯაჯი. *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009.

ტურავა. *ზოგადი ადმინისტრაციული სამართალი*. 2016.

ტუხაშვილი მ, ცარციძე მ, ლაცაბიძე ნ, თორია მ, შელია მ, ანთაძე ც. *შრომის ეკონომიკა*.  
თბილისი: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,  
2016.

ხარხელი მ, მორჩილაძე გ. *დროის მენეჯმენტი*. თბილისი: ივანე ჯავახიშვილის სახელობის  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2016.

ჰოფსტედე, გირტ ჰოფსტედე და გერტ იან. *კულტურები და ორგანიზაციები*. თბილისი: ილიას  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2011.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University



Sopiko Metreveli

Mechanisms for solving conflicts caused from labour dispute among the employees

(Banking sector example)

Conflicts Analysis and Management

The thesis is submitted for obtaining the Master's Degree in Conflict Analysis and Management

Professors: Revaz Jorbenadze

Dimitri Gegenava

Tbilisi

2018