

თამარ გელაშვილი

X და Y თაობების კონფლიქტი

წარმოდგენილია ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრის აკადემიური
ხარისხის მოსაპოვებლად

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

თბილისი 0178, საქართველო

ივლისი 2019

საავტორო უფლება 2019 თამარ გელაშვილი

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით თამარ გელაშვილის მიერ შესრულებულ სამაგისტრო ნაშრომს დასახელებით: „X და Y თაობების კონფლიქტი“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში მის განხილვას ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

თარიღი

ხელმძღვანელი: ლელა თოფურია



აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

2019 წელი

ავტორი: თამარ გელაშვილი

დასახელება: X და Y თაობების კონფლიქტი

ფაკულტეტი : ბიზნესისა და ინჟინერიის

ხარისხი: ადამიანური რესურსების მართვის მაგისტრი

სხდომა ჩატარდა:

ინდივიდუალური პროგნოზების ან ინსტიტუტების მიერ შემომოცვანილი დასახელების ნაშომის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტს.

თამარ გელაშვილი

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცული მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა ის მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია აკადემიური ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

რეზიუმე

დღესდღეობით მსოფლიოს პროგრესს მნიშვნელოვნად განაპირობებს ინტერპერსონალური ურთიერთობები. ადამიანებს შორის ურთიერთობების მოდიფიკაციამ, ახალი საკომუნიკაციო ფორმების შექმნამ და შესაძლებლობების გაფართოებამ, საგრძნობლად დააჩქარა და ხელი შეუწყო ქვეყნების წინსვლასა და განვითარებას. გამონაკლისს არც საქართველო წარმოადგენს.

ორგანიზაციაში სწორი და ეფექტიანი კომუნიკაციის წარმართვა წარმოადგენს დაწესებულების წარმატებული საქმიანობის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ უმთავარეს ფაქტორს.

კომპანიისთვის ყველაზე ძვირფასი რესურსი ადამიანია - ის ქმნის პროდუქტს, რომელიც კომპანიის შემოსავლის ძირითად წყაროს წარმოადგენს. თანამშრომლებს შორის უკონფლიქტო, შეთანხმებული მოქმედების დროს ორგანიზაციაში წარმატებულად მიმდინარეობს შრომის პროცესი. თუმცა, როგორც კი სამუშაო ადგილზე იქმნება კონფლიქტური სიტუაცია ჩნდება იმის მაღალი რისკი, რომ ამ სიტუაციამ უარყოფითად იმოქმედოს კომპანიის შემოსავალზე.

ორგანიზაციული კონფლიქტი თანამშრომლებს შორის შეუთანხმებლობის ან გაუგებრობის შედეგია. ის წარმოიშობა პერსონალის ურთიერთობისას მოთხოვნილებებთან, შეხედულებებთან და რესურსებთან დაკავშირებით წარმოქმნილი ფაქტორი ან სავარაუდო უთანხმოების გამო.

კონფლიქტების დარეგულირება და სტრესული სიტუაციების ეფექტური მართვა წარმოადგენს კომპანიის კრიზისის პრევენციულ მექანიზმს და კოორდინირებული მუშაობის საფუძველს.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში განხილულ იქნა თაობების კონცეფციები და დაყოფისა და გარკვეულ ჯგუფებთან მათი მიკუთვნების თეორიული საფუძვლები, კონფლიქტის არსი, ორგანიზაციული კონფლიქტების წარმოშობის მექანიზმი, კონფლიქტების სწორი მართვის სტრატეგიები და პრევენციის ინსტრუმენტები.

შესასწავლ თემასთან დაკავშირებული სამეცნიერო-ლიტერატურული წყაროების მიმოხილვის შედეგად გამოიკვეთა საკვლევი თემის აქტუალობა და პრაქტიკული ღირებულება, მოხდა კვლევის კითხვებისა და ჰიპოთეზის ფორმულირება.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის მიზანს წარმოადგენდა თბილისში სხვადასხვა სექტორში მოღვაწე კომპანიებში არსებული კონფლიქტების მიზეზების შესწავლა თანამშრომლების ასაკობრივ ჯგუფში (X და Y თაობები), კონფლიქტების მოგვარების ეფექტიანი სამოქმედო გეგმის განსაზღვრა, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე გადაწყდა დასახული ამოცანების შესრულება.

კვლევის შედეგების ინტერპრეტაცია და ვიზუალიზაცია განხორციელდა ცხრილებისა და დიაგრამების სახით. კვლევის შედეგებმა ცხადყო თბილისში მოფუნქციონირე დაწესებულებებში არსებული ტენდენციები, სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულ თანამშრომლებს შორის კონფლიქტების სიხშირე და ძირითადი გამომწვევი მიზეზები, კონფლიქტური სიტუაციების გადაჭრისა და კონსენსუსის მიღწევის ოპტიმალური გზები.

კვლევის შეზღუდვად შეიძლება მივიჩნიოთ, ის რომ გამოკითხვა ჩატარდა ქალაქ თბილისში და მონაცემების განზოგადება ვერ მოხდება საქართველოს მასშტაბით.

კვლევის მონაცემების ანალიზის შედეგად გაკეთდა დასკვნები და გაიწერა რეკომენდაციები, რაც დაეხმარებათ ქართულ კომპანიებს განავითარონ ინტერპერსონალური ურთიერთობები, რაც საერთაშორისო ბაზარზე მათი წარმატებული ოპერირების საწინდარია.

Abstract

Nowadays the world progress is largely determined by interpersonal relationships. Modification of relationships between people, creating new communication forms and enlarging capacity, significantly accelerated and contributed to the progress and development of the countries. Georgia is not an exception. Direct and effective communication in the organization is one of the most important factors in the successful operation of the institution.

The most valuable resource for the company is the man - it creates a product that is the main source of the company's income. The work process is effectively undertaken in the organization when the action between employees is agreed. However, as soon as on the working place is created the conflict situation, there is a high risk that this situation will negatively affect the company's income.

Organizational conflict is a result of disagreement or misunderstanding between employees. It arises from the personnel relationship because of the actual or alleged disagreements in connection of the needs, opinions and resources.

Conflict settlement and effective management of stress situations are preventive mechanisms of company crisis and the basis for coordinated work.

In the framework of the master's thesis were discussed the concepts of generations and the theoretical grounds for dividing and defining certain groups, the

essence of the conflict, the mechanism of organizing conflicts, the effective management strategies of conflict and the tools for prevention.

As a result of review of scientific-literary sources related to the topic of study, it was revealed the actuality and practical value of the research topic and happened formulating research questions and hypotheses.

The purpose of the study was to study the causes of conflicts in companies operating in various sectors in Tbilisi in terms of age (X and Y generations), determination of effective action plan for conflict resolution, methodological and practical recommendations. Due to this purpose, it was decided to fulfill the objectives.

The interpretation and visualization of the results of the research were carried out in the form of tables and diagrams. The results of the survey showed the trends in the functioning institutions in Tbilisi, the frequency of conflicts and the main causes of the conflict between the employees employed in various fields, the optimum ways of optimal ways of solving conflict situations and achieving consensus.

Limitation of research can be considered that the survey was conducted in Tbilisi and the generalization of the data could not be done throughout Georgia.

Based on the analysis of the survey data, were made conclusions and recommendations that will help Georgian companies develop interpersonal relationships that are the prerequisites for their successful operation on the international market.

შინაარსი

ცხრილებისა და დიაგრამების ნუსხა	9
ტერმინოლოგიური ცნობარი	10
თავი 1. შესავალი	11
თავი 2. ლიტერატურის მიმოხილვა	15
2.1 თაობის კონცეფცია და კლასიფიკატორები	15
2.2 თაობების დეტერმინანტები	19
2.3 დასაქმების პერსპექტივა თაობების ჭრილში	25
2.4 კონფლიქტის არსი და ძირითადი ასპექტები	28
2.5 თაობათა კონფლიქტის თეორია	33
2.6 ორგანიზაციული კონფლიქტი, ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორები	36
2.7 კონფლიქტის მართვის სტრატეგიული ხედვა	41
თავი 3. კვლევის დიზაინი	48
3.1 კვლევის მეთოდოლოგია	48
3.2 საკვლევი პოპულაციის შერჩევა	50
თავი 4. კვლევის შედეგების განსჯა	52
4.1 კვლევის შედეგების ანალიზი	52
4.2 ძირითადი მიგნებები	66
4.3 რეკომენდაციები	67
დასკვნა	70
ბიბლიოგრაფია	74
დანართი	77

ცხრილებისა და დიაგრამების ნუსხა

ცხრილი №1 თაობათა კლასიფიკაციის მოდელები სხვადასხვა მეცნიერებისა და წლების მიხედვით.....	15-16
ცხრილი №2. თაობების კლასიფიკაცია მახასიათებლების მიხედვით.....	18-19
ცხრილი №3. თაობების განაწილება დასაქმების სფეროს მიხედვით.....	49
ცხრილი №4. თაობების მიერ გამოყენებული კომუნიკაციის საშუალებები.....	50
ცხრილი №5. სამსახურეობრივი კონფლიქტები თაობებში.....	51
ცხრილი №6. სამსახურეობრივი კონფლიქტების სიხშირე თაობებში.....	52
ცხრილი №7. დაპირისპირებული თაობების წილი ასაკობრივ ჯგუფებთან მიმართებაში.....	53
ცხრილი №8. კონფლიქტის სახეობების წილი თაობების მიხედვით.....	54
ცხრილი №9. კონფლიქტის გადაწყვეტის წილი თაობების მიხედვით.....	55
ცხრილი №10. კონფლიქტის მოგვარების მეთოდების პროცენტული გადანაწილება თაობების მიხედვით.....	57
ცხრილი №11. ბი-კვადრატის სტატისტიკური ანალიზის ტესტი.....	58
ცხრილი №12. მაღალი რანგის თანამშრომლების რეაგირება კონფლიქტურ სიტუაციებზე თაობების გადმოსახედიდან.....	60
დიაგრამა №1. საქართველოს მოსახლეობის რაოდენობა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით, 2009-2016.....	22
დიაგრამა №2. საქართველოს მოსახლეობის დასაქმება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით, 2009-2016.....	23
დიაგრამა №3. რესპოდენტთა ასაკობრივი განაწილება.....	48
დიაგრამა №4. რესპოდენტთა განაწილება საქმიანობის მიხედვით.....	49
დიაგრამა №5. კომუნიკაციური საშუალებების გამოყენების სიხშირე.....	50
დიაგრამა №6. კონფლიქტური სიტუაციები კოლეგებთან სამსახურში.....	51
დიაგრამა №7. კონფლიქტების სიხშირე კოლეგებთან სამსახურში.....	52
დიაგრამა №8. დაპირისპირებული მხარეების წილი ასაკობრივ კონტექსტში.....	53
დიაგრამა №9. კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების პროცენტული გადანაწილება.....	54
დიაგრამა №10. კონფლიქტის კონსენსუსით გადაწყვეტის მაჩვენებელი.....	55
დიაგრამა №11. კონფლიქტის მოგვარების სასურველი მეთოდები პროცენტული გადანაწილება.....	56
დიაგრამა №12. ხელმძღვანელი პირების ჩართულობა კონფლიქტში.....	59
დიაგრამა №13. კონფლიქტის გამო სამსახურის დატოვების მაჩვენებელი.....	60

ტერმინოლოგიური ცნობარი

დეპრივაცია (deprivation) - ურთიერთობათა უკმარისობა; სხვისი სურვილებისა და საჭიროებების დაკმაყოფილების შეუძლებლობა ან მათი უგულვებელყოფა;

ემპათია (empathy) - სხვა ადამიანის თვალთახედვის, მისი ემოციური მდგომარეობის გაგებისა და გაზიარების უნარი;

თაობა (generation) - სოციალურ-ასაკობრივი კატეგორია, ნომინალური ჯგუფი;

ინტერპერსონალური ანუ პიროვნებათშორისი კომუნიკაცია (interpersonal communication) - სიტყვიერი და უსიტყვიერი ურთიერთობა ერთმანეთზე დამოკიდებულ ორ ადამიანს ან ადამიანთა მცირე ჯგუფის წევრებს შორის;

კომპრომისი (compromissum) - ურთიერთდათმობის გზით მიღწეული შეთანხმება;

კონსენსუსი (consensus) - სადავო საკითხებზე ზოგადი თანხმობა, ერთსულოვნება;

კონფლიქტი (conflictus) - სერიოზული უთანხმოება, განხეთქილება, შეჯახება დაპირისპირებულ მხარეებს შორის. შეიძლება იყოს შინაგანი ან გარეგანი;

კონფრონტაცია (confrontation) - ურთიერთდაპირისპირება; პოლიტიკური სისტემების, იდეურ-პოლიტიკური პრინციპების შეჯახება, პირისპირ დგომა, წინააღმდეგობის განწევა;

კოჰორტა (cohors/cohortis) - 1. ქვეითი ჯარის რაზმი ძველ რომში, რომელიც შეადგენდა ლეგიონის მეთაურ ნაწილს; 2. საერთო იდეებით, მიზნებით მჭიდროდ შეკავშირებული ჯგუფი; თანამოაზრეთა კოლექტივი;

მილენიუმი (millennium) - ათასწლეული; ერთმანეთის მომდევნო ათასწლეულების მიჯნა;

პიროვნებათშორისი კონფლიქტი - შეუთანხმებლობა ერთმანეთთან დაკავშირებულ პიროვნებებს შორის;

სეგრეგაცია (segregation) - რაიმე ნიშნის საფუძველზე გარკვეული ჯგუფის იზოლაცია საზოგადოებრივი ცხოვრებისაგან; რასობრივი დისკრიმინაციის ერთ-ერთი ფორმა, თეთრკანიანების სხვა ფერადკანიანი ადამიანებისგან გამოცალკევება;

X თაობა (X generation) - ასე უწოდებენ მე-13 თაობას, 1961-1981 წლებში დაბადებული ადამიანებს;

Y თაობა (Y generation) - ცნობილია, როგორც მილენიუმების - 1982-2001 წლებში დაბადებული თაობა.

თავი 1. შესავალი

დღევანდელი მსოფლიო აწყობილია წარმატებულ კომუნიკაციებზე. თანამედროვე ეტაპზე, თბილისში მოღვაწე კომპანიების თანამშრომლებში კომუნიკაციის როლი დღითიდღე იზრდება მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე. დღეს არავინ კამათობს იმაზე, რომ კომპანიისთვის ყველაზე ძვირფასი რესურსი ადამიანია, ხოლო მის მიერ შექმნილი პროდუქტი - კომპანიის შემოსავლის წყარო. როგორც კი კონფლიქტი იჩენს თავს ორგანიზაციაში, მაშინვე ჩნდება პრობლემები ეფექტიანი კომუნიკაციის კუთხით.

კომუნიკაცია ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნებაა, ყოველდღიურობის განუყოფელი ნაწილი, რომელსაც ცნობიერი ცხოვრების 70% ეთმობა. კომუნიკაციის გარეშე შეუძლებელია პროფესიული საქმიანობა.

ინტერპერსონალური ურთიერთობები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს დანესებულების ფუნქციონირებას. წარმოუდგენელია თბილისში ორგანიზაცია, სადაც არ არის კონფლიქტური სიტუაცია. მეცნიერების აზრით, კონფლიქტის არარსებობა იწვევს ორგანიზაციის სტაგნაციას, ხოლო ხშირი კონფლიქტი ან მისი უკონტროლობა - დისფუნქციას (Guetzkow H. Gyr J. 1954).¹

შესაბამისად, ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია თანამშრომლებში დამოკიდებულება იყოს ჯანსაღი, თუმცა კონკურენტული. იმისათვის, რომ სასურველ შედეგს მივაღწიოთ, აუცილებელია გავითვალისწინოთ თანამშრომლების ინდივიდუალიზმი და მათი პიროვნული მახასიათებლები.

¹ Guetzkow H., & Gyr J (1954). *An analysis of conflict in decision making groups*. Human Relations, 7;

კონფლიქტის გააზრება საშუალებას მოგვცემს დავინახოთ კონფლიქტის დადებითი მხარეები. რეალურად, ეს არის ორგანიზაციის განვითარებისა და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების შანსი.

კონფლიქტის არსში ჩანვლომა განსაკუთრებით საყურადღებოა ისეთი განვითარებადი ქვეყნებისათვის, როგორც საქართველოა, რადგანაც ეკონომიკური და ბიზნეს გარემო ნაკლებად არის დარეგულირებული და სწრაფმა ცვლილებებმა, რომლებსაც აუცილებლად თან სდევს სტრესული სიტუაცია, შესაძლოა კომპანიებს მოულოდნელად კრიზისული ვითარება შეუქმნას.

დღესდღეობით, თბილისში მოღვაწე კომპანიებში იხვეწება თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციის ფორმები და ინერგება თანამედროვე ტენდენციები. თუმცა, გლობალიზაციასთან ერთად, ბევრი გამოწვევა ჩნდება მათ წინაშე, რაც საჭიროებს გამკლავებასა და სათანადო ზომების მიღებას.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის (საქსტატი) 2018 წლის მონაცემებით (თბილისის მოსახლეობის ეკონომიკური აქტივობა ასაკობრივ ჯგუფში),² დასაქმებული მოსახლეობის მეტ წილს წარმოადგენდნენ 25-დან 59 წლამდე ადამიანები, რომლებიც ვილიამ სტრაუსისა და ნეილ ჰოვეს თაობების კლასიფიკაციის თეორიის მიხედვით შეესაბამებიან X (მე-13 თაობა, 1961-1981) და Y (მილენიუმების თაობა, 1982-2001) თაობების ასაკობრივ ჯგუფებს.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის ჰიპოთეზა, რაც გულისხმობს X და Y თაობებში კონფლიქტის მოგვარების გზების არჩევას მათი მახასიათებლების მიხედვით, დადასტურებული ან უარყოფილი იქნება კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე.

² დასაქმება და უმუშევრობა ასაკობრივ ჯგუფში, საქსტატი, 2018 წლის მონაცემები From: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/38/dasakmeba-da-umushevropa>

კვლევის შედეგები ნათლად წარმოაჩენს წინასწარ შერჩეული თაობების წარმომადგენლებს (რესპოდენტებს) ჰქონდათ თუ არა კონფლიქტი სამსახურში და რა მიზეზით. კონფლიქტების გამომწვევი ფაქტორების ანალიზის საფუძველზე დადგინდება თანამშრომლების სამსახურიდან წასვლის/დათხოვნის კორელაციური კავშირი კონფლიქტურ სიტუაციებთან.

X და Y თაობებს შორის კონფლიქტების მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების შესწავლა და სიღრმისეული გააზრება სიახლეს წარმოადგენს ქართულ რეალობაში, დაეხმარება კომპანიებს თავიდან აიცილონ და/ან მართონ კონფლიქტური სიტუაციები დაწესებულებებში და შექმნან უსაფრთხო და ჰარმონიული სამუშაო გარემო.

კონფლიქტების მართვის ხელოვნებისა და ნეგატიური ემოციების ტრანსფორმირების უნარ-ჩვევების დაუფლება ხელს შეუწყობს ქართული კომპანიების თანამშრომლებს შორის პოზიტიური განწყობის გენერაციასა და ურთიერთობათა ატმოსფეროს გაუმჯობესებას.

თავი 2. ლიტერატურის მიმოხილვა

2.1 თაობის კონცეფცია და კლასიფიკატორები

თაობის კონცეპტუალური სირთულეები უკავშირდება მის მრავალფეროვან ინტერპრეტაციას.

დემოგრაფიული თვალსაზრისით, თაობა არის ასაკობრივი ჯგუფი, დროის დაახლოებით ერთსა და იმავე პერიოდში დაბადებული ადამიანების ერთობლიობა (მაგ.:1940-1945 წლებში დაბადებულთა თაობა). მათ შორის დროის შუალედად, რომელიც თითოეულ ბუნებრივ თაობას აშორებს შემდგომი თაობისგან, მიჩნეულია დაახლოებით 30 წელი, ე. ი. პერიოდი - გარკვეული ასაკობრივი ერთობლიობის დაბადებასა და მათი შვილების დაბადებას შორის. გენეალოგიური თვალსაზრისით, თაობა აღნიშნავს საერთო წინაპრისაგან წარმოშობილ კოჰორტას.

თაობის ცნება დიდ როლს ასრულებს სოციოლოგიაში. სოციოლოგიური მნიშვნელობით თაობა ნიშნავს საზოგადოების იმ წევრთა ასაკობრივ ჯგუფს, რომლებიც არა მარტო დაახლოებით ერთსა და იმავე დროს დაიბადნენ, არამედ საერთო ცხოვრებისეული გამოცდილება, ინტერესები, შეხედულებები, აღქმის უნარი და იდენტური თვითცნობიერება/თვითშეგნება აქვთ. ისინი განიხილებიან როგორც გარკვეული კოლექტიური ერთობა (მაგ.: II მსოფლიო ომის თაობა, ე. წ. „დაკარგული თაობა“).

თაობის განსაზღვრებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პოლიტიკურ სოციოლოგიაში. პოლიტიკური ქცევა კორელაციაშია თაობასთან. ზოგჯერ ტერმინის „თაობა“ ნაცვლად გამოიყენება - „კოჰორტა“, რაც აღნიშნავს ადამიანთა ჯგუფს, რომელმაც დროის გარკვეულ პერიოდში საერთო გამოცდილება შეიძინა. კოჰორტა იმ ადამიანთა ერთობლიობაა, რომლებიც

ერთდროულად, ერთ პერიოდში ერთნაირი მოვლენების მონაწილეები გახდნენ (მაგ.: ჯარში წასულთა კოჰორტა).

უკვე ათეულობით წელია, რაც თაობები დაყოფილნი არიან დაბადების წელის მიხედვით, ხოლო თითოეული დაჯგუფება გამორჩეულია უნიკალური ხასიათის თვისებით.

პირველი განმარტება, რომელიც თაობებს ცალკეულ ჯგუფებად გამოყოფს, ეკუთვნის კარლ მანჰაიმს (Mannheim, 1952).³ კარლ მანჰაიმი განასხვავებს თაობას როგორც ლოკაციას (დაბადების კოჰორტას) და თაობას, როგორც რეალობას, სადაც არსებობს ჯგუფისადმი თვითიდენტიფიკაცია, რაც გამოწვეულია საერთო ცხოვრებისეული გამოცდილებით, გრძნობებით, შეხედულებებით, ინტერესებით (მაგ.: ვიეტნამის ომის თაობა). მანჰაიმი თვლის, რომ სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლები სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ სამყაროს. მისი აზრით, კულტურის, ინტერესებისა და ქცევის ინდივიდუალური და ჯგუფური განსხვავების ასახსნელად თაობას ისეთივე დიდი მნიშვნელობა აქვს, როგორც სოციალურ კლასს ან გენდერს.

თაობების კლასიფიკაციის არაერთი მოდელი არსებობს.

ვილიამ სტრაუსისა და ნეილ ჰოვეს მიერ 1991 წელს შემუშავებული თეორიის მიხედვით თაობების კლასიფიკაცია ეფუძნება ადამიანების ასაკს. თაობები დაყოფილნი არიან დაბადების წლების მიხედვით, ხოლო თითოეული დაჯგუფება გამორჩეულია უნიკალური ხასიათის თვისებით.

ვილიამ სტრაუსისა და ნეილ ჰოვეს ასაკობრივი დაჯგუფების მოდელი ითვალისწინებდა ადამიანების აღზრდის მეთოდს, ასევე თუ რომელი ისტორიული მოვლენის მომსწრენი გახდნენ მოზარდობაში და თუ რა სოციალური დავალება მიეცათ მათ უფროსებისგან ზრდასრულობის პერიოდში.

³ Mannheim K. The problem of generations, republished 1952, pp. 276-322 From: <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>

ამ კომპონენტების გათვალისწინებით, მათ შეძლეს ასაკობრივი ჯგუფების ზოგადი დახასიათება, ცვლილებებისადმი მიდრეკილების ანალიზი და ჩამოაყალიბეს თაობების 18 ჯგუფი. თითოეული მათგანი დაახლოებით 20-დან 25-მდე სასიცოცხლო ციკლს ითვლიდა:⁴

- ჯი. აი თაობა 1901-1924;
- ჩუმი თაობა 1925-1942;
- ბები-ბუმერები 1943-1960;
- მე-13 თაობა (X თაობა) 1961-1981;
- მილენიუმების თაობა (Y თაობა) 1982-2001.

ვილიამ სტრაუსისა და ნეილ ჰოვეს დაკვირვებით გარკვეულ სოციალურ, პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ ცვლილებას შეუძლია გავლენა მოახდინოს თაობების ფორმირებასა და მათი მახასიათებლების ჩამოყალიბებაზე.

ვილიამ სტრაუსისა და ნეილ ჰოვეს თეორია ერთ-ერთი დიდი კონტრიბუციაა თაობების კლასიფიკაციის ანალიზისთვის.

სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლები და ზოგადად ადამიანები განსხვავდებიან ინდივიდუალური მახასიათებლებითა და ღირებულებებით, თუმცა საერთო ჯამში მათი დაჯგუფება დაბადების წლების მიხედვით რელევანტურია.

მე-20 საუკუნიდან, იმდენად აქტუალური გახდა ადამიანების დაჯგუფება დაბადების წელის მიხედვით, რომ არაერთმა მეცნიერმა შეიმუშავა მათი კლასიფიკაციის მოდელი.

⁴ Straus W., & Howe N (1991). The Cycle of Generations. American Demographics, Vol. 13, No. 4: 24-33 and 52. From: https://coursecontent.ntc.edu/soc/klemp-north/SocLYW_F11/learning_plans/learning_plan_2_2/strauss_and_howe.pdf

ანდრიუს ვალიცკასისა და ქრისტიანა იაკუბაიტეს მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაცია ორიენტირს აკეთებს თითოეული მეცნიერის მიერ განსაზღვრულ თაობების ასაკზე (იხ. ცხრილი №1).

ცხრილი №1 თაობათა კლასიფიკაციის მოდელები სხვადასხვა მეცნიერებისა და წლების მიხედვით

წელი	მეცნიერის ვინაობა	X თაობა	Y თაობა
2011	კელესი	1965- 1979	1980- 1999
2010	იელკიკალან და ალტინ	1965- 1979	1980- 1994
2010	სალაჰუდინი	1960- 1980	1980- 2000
2009	ჰაებერლე	1965- 1979	1980- 1999
2007	კრამპაკერ და კრამპაკერ	1965- 1979	1980- 1999
2005	კაილსი	1965- 1979	1980- 1999
2002	ლანჩესტერ და სტილმანი	1965- 1980	1981- 1999
2001	ცუი	1961- 1981	1976- 1981
2000	ვაშბურნი	1965- 1981	1982- 2003
1980	სპიცნა	1965- 1980	
2004	სენბირ	1965- 1977	1977- 1994

თაობების მრავალფეროვანი კლასიფიკაცია გვაძლევს წარმოდგენას მათ შორის არსებულ საერთო და განმანსხვავებელ ნიშან-თვისებებზე, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია ეფექტიანი ინტერპერსონალური კომუნიკაციების დასამყარებლად.

2.2 თაობების დეტერმინანტები

ადამიანის ღირებულებები მეტწილად განპირობებულია ისტორიული დროით, კულტურით, სასიცოცხლო ციკლითა და პიროვნული მახასიათებლებით. სოციალურ, პოლიტიკურ ან ეკონომიკური გარემოს მკვეთრი ცვლილება ეჭქვეშ აყენებს არსებულ ღირებულებებს და იწვევს მათ ჩანაცვლებას.

ღირებულებები ჩვეულებრივ მოიცავენ ინდივიდებისა და საზოგადოების მისწრაფებებს. ისინი ეხება სასურველ, ღრმად გამჭდარ სტანდარტებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მომავალ და ამართლებენ წარსულ მოქმედებებს (Braithwaite & Scott, 1991).

სხვადასხვა თაობებში არსებული ღირებულებების კვლევა თავისთავად მნიშვნელოვანია, რადგან გვაძლევს ცოდნას კონკრეტულ საზოგადოებაში, კონკრეტულ ისტორიულ კონტექსტში სხვადასხვა თაობების მამოძრავებელ ძალის, თაობებს შორის განსხვავებისა და მსგავსების შესახებ, მაგრამ იგი ასევე მნიშვნელოვანია, რადგან იძლევა საზოგადოების განვითარების შესაძლო ტრაექტორიის განჭვრეტის (Inglehart, 1997).

თაობები და მათი დახასიათება წარმოადგენს ბევრი მეცნიერის კვლევის ობიექტს. ამ ფენომენს განიხილავდნენ ფსიქოლოგიაში: არისტოტელე, ტომას ჰობსი, ჯონ ლოკი და ჯონ დევეი, ბიოლოგიაში: ჩარლზ დარვინი, ხოლო სოციოლოგიაში: ჯორჯ სიმელი, ელტონ მაიო, ტალკოტ პარსონსი და ლევის კოსერი.

თითოეული თაობის წარმომადგენელი ხასიათდება განსხვავებული უნარ-ჩვევებით, ქცევებით, დამოკიდებულებით, კომუნიკაციისა და სამუშაოს მიმართ მიდგომებით. თაობათა შორის არსებულ განსხვავებები უფრო ხშირად ხაზოვანია - შეფასებები იზრდება ან მცირდება ასაკ-

თან ერთად, ისე რომ უკიდურესი შეფასებები უფრო ახალგაზრდებისა და უფროსი თაობებისათვის არის დამახასიათებელი.

დღესდღეობით მოსახლეობის დიდ ნაწილს მილენიუმები და მე-13 თაობა შეადგენენ და ისინი ცნობილია როგორც Y და X თაობა.

ანდრიუს ვალიცკასისა და ქრისტინა იაკშტაიტეს მიერ 2017 წელს ჩატარებული კვლევა,⁵ ეყრდნობა თაობების საფუძვლიან შესწავლას და იძლევა თაობების სრულფასოვნად დახასიათების საშუალებას.

მათი კვლევის სამიზნე ჯგუფი სამი ასაკობრივი კატეგორია იყო. მთავარ კრიტერიუმად რესპოდენტების ასაკი (ჯგუფები დაყოფილი იყო სტრაუსისა და ჰოვეს თაობების კალსიფიკაციის მიხედვით) და მათი სამუშაო გამოცდილება აიღეს. ემპირიული შესწავლისათვის გამიზნული კვლევა პასუხობდა შემდეგ კითხვებს:

1. თაობების პირადი თვისებების პროფილი;
2. ერთ ორგანიზაციასთან საქმიანი ურთიერთობის ოპტიმალური ხანგრძლივობა;
3. მამოტივირებელი ფაქტორები;
4. დამოკიდებულება მენეჯმენტის მიმართ.

კვლევის შედეგების თანახმად X თაობისათვის დამახასიათებელ თვისებებს შორის ლიდერობს (იხ. ცხრილი №2):

- ✓ ვორკაჰოლიზმი (50.0%);
- ✓ ლოიალურობა ორგანიზაციისადმი (54.9%);
- ✓ სამსახურის პრიორიტიზირება (53.7%).

⁵ Valickas A. Jakštaitė K. Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations, 2017

From: https://www.researchgate.net/publication/323014394_DIFFERENT_GENERATIONS'_ATTITUDES_TOWARDS_WORK_AND_MANAGEMENT_IN_THE_BUSINESS_ORGANIZATIONS

X თაობა არის ლოიალური ორგანიზაციისადმი, მათთვის პრიორიტეტი სამსახურია, ხოლო პირადი ცხოვრება შედარებით მეორე ხარისხოვანია. X თაობის დამოკიდებულება ზეგანაკვეთური სამუშაოს მიმართ არ არის გასაკვირი გამომდინარე მათი ვორკაპოლიზმიდან, რაც ახლოსაც არ არის Y თაობის მონაცემებთან.

რაც შეეხება Y თაობას, მათთვის პრიორიტეტულია შემდეგი თვისებები:

- ✓ ცვლილებებისადმი მზაობა (76.9%);
- ✓ შინაგანი მოტივირებულობა (70.9%);
- ✓ ამბიციურობა (68.4%).

Y თაობისთვის მნიშვნელოვანია პირადი ცხოვრება და შესაბამისად არც დამატებით სამუშაოზე იწუხებენ თავს. ისინი მზად არიან სიახლეებისთვის და ცვლილებებისთვის.

ცხრილი №2. თაობების კლასიფიკაცია მახასიათებლების მიხედვით

მახასიათებლები	X თაობა	Y თაობა
ვორკაპოლიკები	50.0 %	15.4 %
აქვთ ცვლილებებისადმი მზაობა	20.7 %	76.9 %
პატივს სცემენ ხელმძღვანელს	24.4 %	1.7 %
იჩენენ ლოიალურობას ორგანიზაციისადმი	54.9 %	4.3 %
არიან გუნდური სამუშაოსადმი მიდრეკილნი	36.6 %	49.6 %
მზაობა კრიტიკისადმი	15.9 %	25.6 %
აქვთ შინაგანი მოტივაცია	39.0 %	70.9 %
სამსახურის პრიორიტეტიზირება	53.7 %	11.1 %
მათთვის პრიორიტეტია პირადი ცხოვრება	17.1 %	34.2 %
ეგოისტები	9.8 %	23.9 %

ინდივიდუალისტები	9.8 %	43.6%
სიამოვნებით მუშაობენ ზეგანაკვეთურ სამსახურზე	26.8%	8.5%
ამბიციურები	26.8%	68.4%
აქვთ პროაქტიული თვისებები	15.9%	47.9%
უპირატესობას ანიჭებენ ფორმალურ სამსახურეობრივ ურთიერთობებს	17.1%	7.7%

მოცემულ ცხრილი ნათლად წარმოაჩენს, თუ რაოდენ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ეს თაობები.

X თაობის დადებით მხარედ შეგვიძლია მივიჩნიოთ მისი მზადყოფნა ცვლილებისთვის, არჩევანის შესაძლებლობა, ტექნიკური ცოდნა, ინდივიდუალიზმი, მუდმივად სწავლის სურვილი, არათორმალური შეხედულებები, ემოციების ძიება, პრაგმატიზმი, მხოლოდ საკუთარი თავის იმედი, სქესთა თანასწორუფლებიანობა. X თაობა ცდილობს სტერეოტიპების ნგრევას, კოლექტივიდან ინდივიდუალიზმზე გადასვლას. მათთვის პრიორიტეტია: მუშაობა შემოსავლისთვის. ისინი, დიდ ყურადღებას უთმობენ ოჯახს და მხედველობაში იღებენ საზოგადოების აზრს.

Y თაობის უპირატესობა მოქალაქეობრივი ვალის მოხდის სურვილი და ამისთვის მზაობაა. მათ გააჩნიათ პასუხისმგებლობა, ოპტიმიზმი, თავდაჯერებულობა, თავისუფლება, დემოკრატიულობა, კომუნიკაბელურობა, ცვლილებების სურვილი. ამ თაობის წარმომადგენლებისთვის დამახასიათებელია გულუბრყვილობა, ბალანსის დაცვა სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის, გუნდში მუშაობის სურვილი, თანამედროვე ტექნიკური საშუალებების გამოყენება. Y თაობა არის ამჟამად ყველაზე აქტუალური მოქმედი თაობა, ახალი ხედვებით, ფართო სოციუმით, კომუნიკაციის კარგი

უნარებით, განვითარებისაკენ სწრაფვით. მათთვის პროფესიული განვითარება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ანაზღაურება. ეს ის თაობაა, რომელმაც გამოიარა ტექნოლოგიური რევოლუცია და შესაბამისად მარტივად აუწყო ფეხი ცვლილებებს.

X და Y თაობის წარმომადგენლები განსხვავებულად აღიქვამენ სხვა ადამიანების ზემოქმედებასა და გავლენას. Y თაობა მიდრეკილია კრიტიკულად შეათვასონ მენეჯერები, მაშინ როცა X თაობა უსიტყვოდ ითვალისწინებს მათ აზრს.

ვილიამ სტრაუსისა და ნილ ჰოვეს თეორიის თანახმად, საკმაოდ დიდი მსგავსებაა X და Y თაობებს შორის, მიუხედავად ამისა, მაინც არსებობს მათი განმასხვავებელი ნიშან-თვისებები:

- *მე-13 იგივე X თაობა (1961-1981)* აღიზარდა წარუმატებელი ქორწინებებისა და სკოლების პერიოდში, როდესაც ნაციისათვის ბავშვების კეთილდღეობამ მიაღწია უმდაბლეს პრიორიტეტს. ამ პერიოდის ფონზე, ისინი გაიზარდნენ როგორც არასათანადოდ დაცულები და ყურადღება მოკლებულნი. შესაბამისად მათში გამოვლინდა ისეთი თვისებები, როგორიც არის დამოუკიდებლობა, თვით-კმაყოფილება, გამჭრიახობა. მათ აქვთ მაღალი პასუხისმგებლობა.
- *მილენიუმების იგივე Y თაობა (1982-2001)* პრაგმატისტები, კარიერისტები და დამოუკიდებლები. არალოიალური დამოკიდებულება აქვს ორგანიზაციის მიმართ, რაც გულისხმობს ხშირ მიგრაციას ერთი სამსახურიდან მეორეში. ამის გამომწვევ მიზეზად დასახელებულია სწავლა-განვითარების შესაძლებლობის სიმწირე. ისინი ნაკლებად არიან მიჯაჭვულნი ერთ ორგანიზაციას და ამჯობინებენ საკუთარი თავისთვის

მუშაობასა და პროფესიულ და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსს. მათი მთავარი სამიზნე და ინტერესის სფერო არის დავალება და არა ორგანიზაცია. ისინი არიან იდეალისტები. აქვე უნდა გამოიყოს ფინანსური მხარეც, რომელსაც ისინი ასევე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. მიუხედავად იმისა, რომ პრიორიტეტს ორგანიზაციას არ მიაკუთვნებენ, იმინი მიჯაჭვულნი არიან უშუალო მენეჯერებზე და მათგან მოითხოვენ ემპათიასა და ხშირ კომუნიკაციას. საკომუნიკაციო საშუალებებიდან იყენებენ სოციალური ქსელსა და მასთან გათანაბრებული პროგრამებს.

გამომდინარე იქიდან, რომ ორივე ზემოთაღნიშნული თაობა სხვადასხვა პერიოდში დაიბადა და აღიზარდა და განსხვავებული წარმოდგენა აქვთ სამყაროზე, რეალობასა და ურთიერთობებზე, გასაკვირი არ არის მათი უნიკალური ნიშან-თვისებების ერთობლიობაც. ამასთან, X და Y თაობა ასევე იყენებს ურთიერთობის განსხვავებულ მექანიზმს, მიდგომებს რაც საერთო ჯამში მათი დიფერენციაციის გაკეთების საშუალებას გვაძლევს. მაგალითად, მილენიუმების თაობას ურჩევნია საშუალო კომუნიკაცია მესიჯების, მესენჯერების და სოციალური ქსელების მეშვეობით, ხოლო მე-13 თაობას ურჩევნია ტელეფონები და ელ. ფოსტა. ამ თავისებურებებმა შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტები, მაგრამ გონივრულ მიდგომებს ძალუძთ მთლიანად აღმოთხვრან პრობლემები.

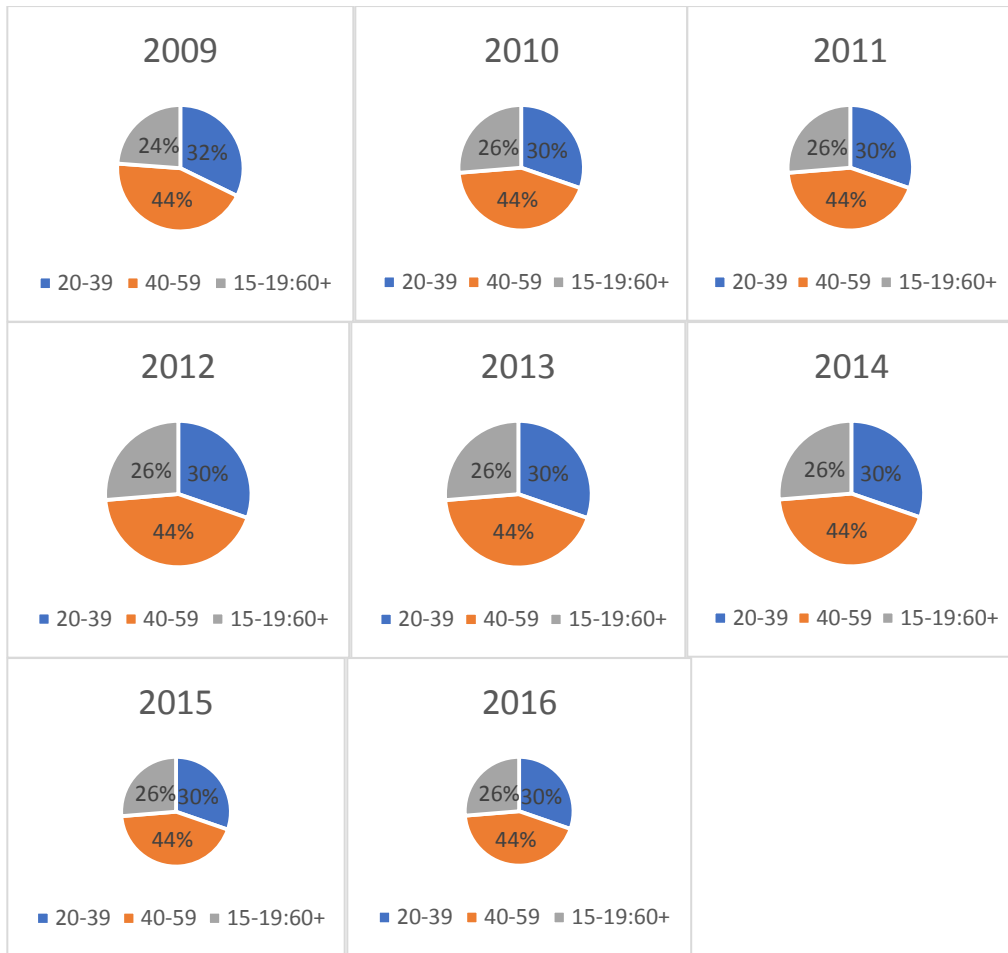
სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლებს უწევთ ერთ სოციუმში თანაცხოვრება, რაც მოითხოვს კომპრომისებზე წასვლასა და საერთო ინტერესების გამონახვას. მაგალითად, სოციალური ქსელი - „Facebook“ დღეს გამოიყენება როგორც ახალგაზრდა ისე ძველი თაობის მიერ. ელექტრონული ფოსტა (E-mail) თავდაპირველად მოიხმარებოდა X თაობის მიერ, ეხლა კი თანაბრად სარგებლობენ ორივე თაობის წარმომადგენლები და წარმოადგენს ერთ-ერთ ოფიციალურ საკომუნიკაციო საშუალებას.

2.3 დასაქმების პერსპექტივა თაობების ჭრილში

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის (საქსტატის) მონაცემების თანახმად⁶, 2019 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით საქართველოს მოსახლეობა რიცხოვნობა შეადგენს 3 723,5 ათასს ადამიანს. 2009 წლიდან 2016 წლის ჩათვლით დასაქმებულთა შორის ჭარბობენ X და Y თაობის წარმომადგენლები (იხ. კომბინირებული დიაგრამა №1).

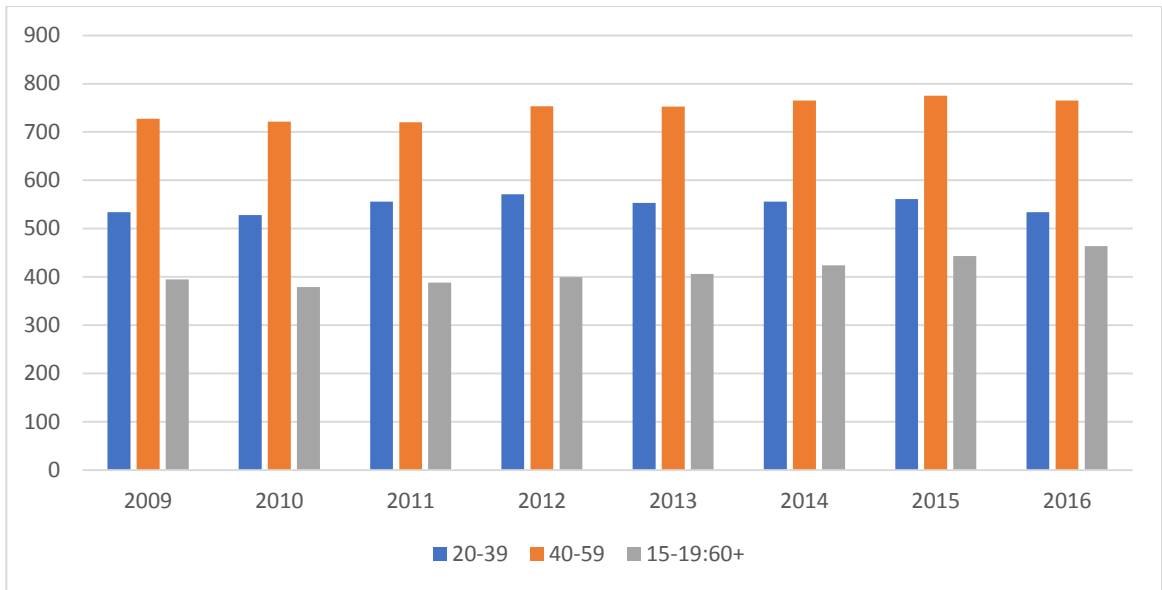
დიაგრამა №1. საქართველოს მოსახლეობის რაოდენობა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით, 2009-2016

⁶ მოსახლეობა და დემოგრაფია, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (საქსტატი) <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/316/mosakhleoba-da-demografia>



2009 წლიდან 2016 წლის ჩათვლით, უმეტესად დასაქმებულნი არიან X თაობის (40-59წწ.) ადამიანები და მათი რაოდენობა შეადგენს 44%-ს, სიხშირით მეორე ადგილს იკავებს Y თაობა (20-33წწ.), რომლის მაჩვენებელია 33% (იხ. დიაგრამა №2).

დიაგრამა №2. საქართველოს მოსახლეობის დასაქმება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით, 2009-2016



მეცნიერთა გათვლებით 2020 წლისთვის სწორედ Y თაობის კონტიგენტი დაიკავებს მსოფლიოში სამუშაო ადგილების ნახევარზე მეტს. დღეს აღნიშნული ასაკობრივი ჯგუფი აშშ-ში 80 მილიონ ადამიანს მოიცავს და წარმოადგენს მოცულობით ყველაზე ვრცელ კატეგორიას ამერიკის არსებობის ისტორიაში.

21-ე საუკუნეში, მსოფლიო ბიზნეს ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება პროცესების გამარტივების მიზნით. იქნება ეს ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო საშუალება თუ რაიმე ტიპის ბაზა. კომპანიების უმეტესობა გადასულია უახლესი თაობის პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებაზე, რადგან ეს ეხმარება მათ პროცესების მაქსიმალურად ავტომატიზირებაში.

ტექნოლოგიური განვითარება მეტ შესაძლებლობას აძლევს კაცობრიობას, უხსნის დახურულ კარებს, კომფორტულს ხდის კომუნიკაციასა და ურთიერთობებს.

ტექნოლოგიის განვითარებასთან ერთად ვითარდება ადამიანიც. თუმცა, ყველა როდი უწყობს ფეხს თანამედროვეობას და განვითარების გარკვეულ ეტაპზე რჩება. ეს დაკავშირებულია ტექნოლოგიურ რევოლუციასთან, რომელიც ძალიან სწრაფად დაატყდა თავს საზოგადოებას, ტექნოლოგიები უფრო

სწრაფად ვითარდება, ვიდრე ადამიანის ადაპტაციური შესაძლებლობები-
შეეგუოს სწრაფ ცვლილებებს.

ახალ თაობები მარტივად ითვისებენ ახალ ტექნოლოგიებს ძველ
თაობებთან შედარებით, რაც მათ უპირატესობას განაპირობებს და ზრდის
დასაქმების პერსპექტივას.

X და Y თაობაში მაღალია ინტერნეტის გამოყენების წილი. საქსტატის
მონაცემებით⁷ 2016 წლიდან 2018 წლამდე საგრძნობლად გაიზარდა ყოველდღე
ან თითქმის ყოველდღე ინტერნეტის მოხმარების სიხშირე და 15-29 წლის
ასაკობრივ ჯგუფში შეადგენს 95%-ს, ხოლო 30-59 წლის ასაკობრივ კონტიგენტში
- 88%-ს. 60 წლის და უფროსი ასაკის ადამიანების მაჩვენებელი ჩამორჩება მათ
და შეადგენს 83%-ს, რაც მიუთითებს იმას, რომ ინტერნეტის მოხმარება
კლებულობს ასაკის ზრდასთან ერთად.

X და Y თაობას მეტი პოტენციალი აქვს მოერგოს მუდმივად ცვალებად
სამუშაო გარემოს, ტექნიკურ პროგრესს და იყოს კონკურენტუნარიანი შრომის
ბაზარზე.

2.4 კონფლიქტის არსი და ძირითადი ასპექტები

ნებისმიერი საქმის წარმატება ადამიანთა შორის ურთიერთობებზეა
დამოკიდებული, იქნებიან ისინი: ხელმძღვანელები და ხელქვეითები,
მიმწოდებლები და კლიენტები, კოლეგები, პარტნიორები, სახელმწიფო და
საზოგადოება. ხშირად ეს ურთიერთობები ჰარმონიულია, მაგრამ შიგადაშიგ
გარდაუვალია სიტუაციები, როდესაც სხვადასხვა მიზეზების გამო, ათასგვარი

⁷ მოსახლეობის განაწილება ინტერნეტის გამოყენების სიხშირის მიხედვით, 2016-2018, საქსტატი,
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/106/sainformatsio-da-sakomunikatsio-teknologiebis-gamoqeneba-shinameurneobebshi>

უთანხმოება იჩენს ხოლმე თავს. ამ შემთხვევაში აუცილებელია გამოსავლის პოვნა, ვინაიდან კონფლიქტურ გარემოში წარმოუდგენელია პროგრესი და წინსვლა.

ადამიანები სხვადასხვანაირად, ინდივიდუალური თავისებურებების მიხედვით აღიქვამენ სიტუაციებს. რწმენის, ღირებულებებისა და საჭიროებების განსხვავებულობა ინვეს აზრთა სხვადასხვაობას და შეიძლება გახდეს კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი, რაც გამოიხატება ერთი მხარის წინააღმდეგობით მეორე მხარის ინტერესებთან.

კონფლიქტებს ყველგან ვაწყდებით - სხვადასხვა სოციალური ინსტიტუტისა თუ სოციალური ჯგუფის საქმიანობაში, ადამიანთა ურთიერთობებში. მათ მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავთ ოჯახის, კოლექტივის, სახელმწიფოს, ზოგადად, საზოგადოებისა და ადამიანის ცხოვრებაში.

სამეცნიერო ლიტერატურაში კონფლიქტის სხვადასხვაგვარი დეფინიცია გვხვდება. მისი ძირითადი არსი ინტერესთა, ფასეულობებისა და ხედვების შეუთავსებლობაა, რომელიც მხოლოდ ნეგატიური კონტექსტით არ მოიაზრება. მეცნიერების აზრით, კონფლიქტი ფორმირდება ჩვენს მიერ და ჩვენივე მიზნებიდან გამომდინარე (Mack & Snyder, 1957).⁸

კონფლიქტის ცნება პირველად განმარტებული იყო უებსტერის ლექსიკონში (1983), როგორც „ჩხუბი, შერკინება, ბრძოლა“ ე. ი. მხარეებს შორის ფიზიკური დაპირისპირება. შემდგომ ეს მნიშვნელობა გაფართოვდა და მოიცვა განსხვავებული ინტერესების, იდეების და მოსაზრებების კონფრონტაცია.

კონფლიქტი (ლათ. Conflictus შეჯახება) - არის დაპირისპირებულ ძალთა წინააღმდეგობა, ინტერესთა და შეხედულებათა შეჯახება. ის რთული

⁸ Mack R.W., Snyder R. C. The analysis of social conflict—toward an overview and synthesis, Journal of Conflict Resolution, Vol. 1, No. 2, p. 212-248, First Published June 1, 1957 From: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002200275700100208>

ფსიქოლოგიური მოვლენაა, რომლის შესწავლა და გადანაცვება პირდაპირ კავშირშია სწორად შერჩეულ მეთოდურ და თეორიულ მიდგომებთან.

ტერმინი „კონფლიქტი“ განსჯის საგანია როგორც ფსიქოლოგებისა და ანთროპოლოგებისთვის, ასევე, პოლიტიკური თუ ადმინისტრაციული მეცნიერებისთვის.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი. შინაგანი კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც ადამიანში ორი საპირისპირო განცდა ან შეხედულება ებრძვის ერთმანეთს, გარეგანი კონფლიქტი კი ორ პიროვნებას ან პიროვნებასა და პიროვნებათა ჯგუფს შორის ხდება.

გარეგანი კონფლიქტი მოიაზრება, როგორც ადამიანებს შორის ურთიერთობის ფორმა, რომელიც შესაძლოა იყოს შეუთავსებელი მიზნებიდან, ხედვებიდან ან ღირებულებებიდან გამომდინარე.

არსებობს კონფლიქტის გაგების ორი ყველაზე გავრცელებული მიდგომა: პირველ შემთხვევაში კონფლიქტი განისაზღვრება, როგორც მხარეთა დაპირისპირება, პოზიციათა შეჯახება, შეუთავსებლობა. მეორე შემთხვევაში კი, როგორც ურთიერთობათა სისტემა კონფლიქტში მონაწილე სუბიექტების ურთიერთგავლენის პროცესში (იგულისხმება ინტერესები, ფასეულობები, საქმიანობა). ეს სუბიექტი შეიძლება იყოს ერთი ან რამდენიმე კაცი, ადამიანთა ჯგუფი - ორგანიზაცია.

გამომწვევი მიზეზების მიხედვით, გამოყოფენ კონფლიქტის შემდეგ სახეებს:

- *ინფორმაციული კონფლიქტები* - ამგვარი კონფლიქტების განვითარება, უმეტესად კომუნიკაციის დეფიციტს ან არასწორ კომუნიკაციას უკავშირდება. სწორი კომუნიკაცია ორგანიზაციის გამართული მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია. ინფორმაციის მიმოცვლის ნაკლებობა, არაზუსტი და დამახინჯებული ინფორმაციის გადაცემა შეიძლება გახდეს დემოტივაციისა და დაპირისპირების საფუძველი თანამშრომლებში. საქმე

დროულად და ხარისხიანად რომ შესრულდეს, დავალებასთან ერთად თანამშრომელს უნდა მიეცეს ზუსტი ინსტრუქტაჟი. იმ შემთხვევაში თუ მას არ ექნება სრული ინფორმაცია და სწორი მითითება, მისი შესრულებული სამუშაო შესაძლოა იყოს არარელევანტური;

- *ურთიერთობასთან დაკავშირებული კონფლიქტები* - ამ ტიპის კონფლიქტები ხშირად იჩენს თავს იმ ადამიანებს შორის, ვისაც ახლო ურთიერთობა აქვთ ერთმანეთთან. ასეთ შემთხვევაში კონფლიქტს ამწვავებს ძლიერი ემოციური ფონი, მხარეებს უჩნდებათ განცდა, რომ არ აფასებენ, არ ცდილობენ ანგარიშის განევას, არ უგებენ და უყურადღებოდ ტოვებენ მათ;
- *ფასეულობასთან დაკავშირებული კონფლიქტები ადამიანთა შორის დაპირისპირების ყველაზე გავრცელებული ვარიანტებია.* ორგანიზაციებში თავს იყრიან განსხვავებული მსოფლმხედველობის მქონე თანამშრომლები და ხშირად მათი ხედვები, ღირებულებები და გემოვნება ერთმანეთს არ ემთხვევა, რაც შეიძლება კონფლიქტური სიტუაციის მიზეზი გახდეს. მხარეებს ყოველთვის თავიანთი საზომი აქვთ ერთი და იმავე საკითხთან მიმართებაში. ის, რაც ერთისთვის მისაღები და ღირებულია, მას მეორესთვის არანაერი ფასეულობა არ გააჩნია და დაუშვებელია. განსხვავებულ ფასეულობებს უკავშირდება ასევე კულტურით, ტრადიციებითა და რელიგიური მრწამსით განპირობებული კონფლიქტები;
- *სტრუქტურებთან დაკავშირებული კონფლიქტი* - მათი მიზეზი შეიძლება გახდეს არსებული ნორმები და კანონები, შეზღუდვები, გარემოებები, სტატუსები და სოციალური როლები. ასეთ შემთხვევაში უნდა მოხდეს საკითხის ღია და გულწრფელი განხილვა, რათა მხარეებმა მიაღწიონ კონსენსუსს.

- ინტერესებთან დაკავშირებული კონფლიქტები წარმოადგენენ შინაარსობრივად ყველაზე რთულ ფორმებს და აერთიანებენ სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტებს. ინტერესის სფერო შეუზღუდავია და იშვიათია მათი თანხვედრა. ინტერესები შეიძლება იყოს მატერიალური და არამატერიალური. ასეთი კონფლიქტის პროვოცირებას იწვევს ის გარემოება, რომ თანამშრომელი გადანწყვეტილებას იღებს და მოქმედებს მხოლოდ საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე და არ ითვალისწინებს ორგანიზაციის მიზნებს.

საპირისპირო ინტერესები და შეხედულებები დიდ როლს თამაშობს კონფლიქტის გაღვივებაში. ხშირად, ასეთი დაპირისპირების დროს თანამშრომლები პატივს არ სცემენ ერთმანეთს და არ ითვალისწინებენ ერთმანეთის ინდივიდუალურ თვისებებს. მაგალიათად, გასააზრებელია, რომ სამყაროში არ არსებობს ორი იდენტური პიროვნება და შესაძლოა, ერთი მათგანი იყოს ინტროვერტი, ანალიტიკურად მოაზროვნე, ხოლო მეორე კი, მისი საპირისპირო ბუნების მატარებელი. საქმის მიმართ მათი დამოკიდებულება შესაძლოა იყოს განსხვავებული და ეს მიღებულ უნდა იქნას მხედველობაში.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი განიხილება, როგორც შეუთანხმებლობა ერთმანეთთან დაკავშირებულ ინდივიდებს შორის, რომლებიც საკუთარ მიზნებს ერთმანეთთან შეუთავსებლად მიიჩნევენ. პიროვნებებს შორის კონფლიქტი ჩნდება მაშინ, როდესაც:

- ადამიანები ერთმანეთთან დაკავშირებული არიან და ერთის ქცევა მეორეზე ახდენს გავლენას;
- ორივემ იცის, რომ მათი მიზნები შეუთავსებელია. თუ ერთი აღწევს მიზანს, მეორეს მიზანი მიუღწეველი რჩება;
- ერთმანეთს აღიქვამენ, როგორც დაბრკოლებას საკუთარი მიზნების მიღწევაში.

ადამიანები დაახლოებით დღის ერთ მესამედს სამსახურში ატარებენ (იგულისხმება 8 საათიანი სამუშაო გრაფიკი). ის პერიოდი, რაც დასაქმებულს პირადი ცხოვრებისთვის აქვს დათმობილი, მნიშვნელოვანია იყოს ჰარმონიული. თუ თანამშრომელს აქვს დაძაბული ოჯახური მდგომარეობა ან ჯანმრთელობის პრობლემა და ამას არ ახმაურებს, შესაძლოა კოლეგებმა მისი უცნაური ქცევა მიაწერონ მის ნეგატიურ დამოკიდებულებას მათ მიმართ და ამან გამოიწვიოს კონფლიქტი. გამომდინარე აქედან, აუცილებელია თანამშრომლის პირადი ცხოვრება იყოს გათვალისწინებული (Lipman, 2018).

ამგვარად, თანამშრომელი არის ორგანიზაციის ხერხემალი, რომელსაც ეყრდნობა დაწესებულების, როგორც მუდმივად განვითარებადი ორგანიზმის ფუნქციონირება. თანამშრომლებს შორის ინტერესების გაზიარებას, სწორ კომუნიკაციასა და ურთიერთპატივისცემას გადამწყვეტი როლი ეკისრება კომპანიის წარმატებასა და დასახული მიზნების განხორციელებაში.

2.5 თაობათა კონფლიქტის თეორია

სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლებს შორის კონფლიქტები არც თუ ისე იშვიათია. X თაობასა და Y თაობის წარმომადგენლებისთვის არ არის მარტივი ერთ მჭიდრო კოლეექტივში თანაარსებობა. სამუშაო სივრცეში X და Y თაობებს შორის კონფლიქტი წარმოიშვება მაშინ, როდესაც მათი აზრი რაიმე ამოცანის ან გადაწყვეტილების შესახებ ეწინააღმდეგება ერთმანეთს. ერთ გუნდში წარმოშობილმა კონფლიქტებმა შესაძლებელია უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინონ სამუშაოს შესრულებაზე და პროდუქტიულობაზე. ითვლება, რომ თაობათა შორისი უთანხმოებების უმრავლესობა განპირობებულია მენტალიტეტის ასაკობრივი თავისებურებებით, თუმცა, ბოლო დროის კვლევებმა

კონფლიქტის განვითარებაში სხვა მიზეზების მნიშვნელოვანი წვლილიც გამოავლინა.

თაობათა კონფლიქტის თეორიამ ფსიქოლოგიური დასაბუთება ჰპოვა ზიგმუნდ ფროიდის მოძღვრებაში. მან „ოიდიპოსის კომპლექსის“ სახელწოდებით ცნობილი მიმართება მშობლებსა და შვილებს შორის ადამიანთა დიდ ჯგუფებზე გაავრცელა.

„ოიდიპოსის კომპლექსი“ გულისხმობს ადრეული ბავშვობის პერიოდის არაცნობიერი ლტოლვების ერთიანობას, დაკავშირებულს მშობლებისადმი ბავშვის ამბივალენტურ (გაორებულ) დამოკიდებულებასთან - მას ერთდროულად კიდევ უყვარს და კიდევ სძულს თითოეული მათგანი.

ოიდიპოსის კომპლექსი ინდივიდში ინვესტ დანაშაულის გრძნობას, რომელსაც იგი არაცნობიერ სფეროში კონფლიქტამდე მიჰყავს. კონფლიქტის დაძლევა ხდება თავისივე სქესის მშობელთან იდენტიფიკაციით.

სოციალურ ფსიქოლოგიაში თაობებს შორის კონფლიქტის ძირითად მიზეზად მოლოდინთა შეუთანხმებლობას მიიჩნევენ. საქმე იმაშია, რომ ძველი და ახალი თაობის ადამიანები ირგებენ სხვადასხვა სოციალურ როლებს. ამ როლების შესრულება გარკვეულ ქცევებს ითვალისწინებს და უკავშირდება მოლოდინთა იმ სისტემას, რაც თითოეულ მათგანს გამოუმუშავდათ აღზრდითა და ეროვნული ტრადიციების ზეგავლენით.

„სოციალური ფსიქოლოგიისთვის უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება იღებს თუ არა პიროვნება შინაგანად როლს, როგორია მისი განწყობისეული დამოკიდებულება იმ რეალურ კავშირ-ურთიერთობებთან, რომელშიც იგია ჩართული“ (შ. ნადირაშვილი).

სხვადასხვა ასაკის ადამიანებს განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ სამუშაოს მიმართ. ამის მიზეზს მათი საპასპორტო მონაცემების გარდა

წარმოადგენს ის, რომ ისინი იმყოფებიან ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე და კარიერულ საფეხურებზე.

ეფექტიანი მენეჯმენტის საიღუმლო არა მხოლოდ ყველა იმ უთანხმოების აღრიცხვაა, რომელიც წარმოიშობა სხვადასხვა ასაკის თანამშრომლებს შორის, არამედ კონკრეტულ მიზეზებში ჩანვლომა.

ყურადსაღებია თანამშრომლის ბავშვობის ისტორიული პერიოდი და მისი შეხედულებების ჩამოყალიბება პროფესიაზე, კარიერასა და ადამიანებთან ურთიერთობაზე, მაგრამ გაცილებით მნიშვნელოვანია ადამიანის მიმდინარე მოთხოვნილებები, რომლებიც დამოკიდებულია კონკრეტულ გარემოებებზე მოცემულ მომენტში. ეს არის ადამიანის ცხოვრების და კარიერის კონკრეტული ეტაპი, რომელიც განსაზღვრავს მისი მოლოდინების, საჭიროებებისა და პროფესიული კმაყოფილების ფაქტორებს. მაგალითად, ადამიანები, რომლებსაც არ ჰყავთ შვილები, სიცოცხლის ციკლის სხვა ეტაპზე არიან, ვიდრე მათი თანატოლები, ვისაც ჰყავთ მემკვიდრეები. თანამშრომელთა საჭიროებები და პრიორიტეტები მკვეთრად იცვლება მაშინ, როდესაც ბავშვი ჩნდება, მიუხედავად იმისა, არიან თუ არა ისინი 24 წლის Y თაობის ან 44 წლის X თაობის წარმომადგენელნი. ისინი თავიანთი ცხოვრების ციკლის ერთი და იგივე ეტაპზე არიან და ერთმანეთთან უფრო მეტი საერთო აქვთ, ვიდრე თავისი თაობის წარმომადგენლებთან სიცოცხლის ციკლის სხვა ეტაპზე.

პიროვნებებს შორის არსებული განსხვავებები და მათი ზოგადი დახასიათება გვაძლევს საშუალებას ვივარაუდოთ, რომ კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი შესაძლოა მათი უნიკალური მახასიათებლები იყოს.

2.6 ორგანიზაციული კონფლიქტი, ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორები

კონფლიქტის ერთ-ერთი სახეა ორგანიზაციული კონფლიქტი და გულისხმობს კონფლიქტს სამუშაო ადგილზე.

ორგანიზაცია, თავისი არსით, გულისხმობს ჯგუფებს და ინდივიდებს, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან საერთო მიზნის მისაღწევად. მიუხედავად მასში არსებული ორგანიზაციული კულტურისა თუ გარემოსი, ხშირია კონფლიქტის შემთხვევები, როგორც ცალკეულ ინდივიდთა, ასევე ჯგუფთა შორის.

პრაქტიკულად დადასტურებულია, რომ იმ კომპანიებსა და ორგანიზაციებში, სადაც კორპორაციულ კულტურას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება, კონფლიქტების რიცხვი გაცილებით მცირეა, იმ ორგანიზაციებთან შედარებით, სადაც კულტურული ფასეულობები ჯერ კიდევ არ წარმოადგენს კოლექტივის ცხოვრების ძირითად მახასიათებელს. მაღალი კორპორაციული კულტურის მქონე ორგანიზაციებში გაცილებით იოლია კონფლიქტების თავიდან აცილება და ასევე იოლია მისი დარეგულირება.

ორგანიზაციული კონფლიქტის განვითარებაზე შეიძლება გავლენა იქონიოს სხვადასხვა გარემოებებმა.

კონფლიქტის პროვოცირებას ბევრი ფაქტორი უწყობს ხელს:

1. *სწრაფად მიღწეული წარმატება.* როდესაც კარგად მიღის სამსახურში საქმეები ადამიანები უფრო იმედიანად არიან და მისწრაფებებიც მატულობს. სწრაფმა წარმატებამ შეიძლება წარმოშვას არარეალისტური მოლოდინები, რაც არათავსებადი აღმოჩნდეს სხვების პრეტენზიებთან და განაპირობოს კონფლიქტი. კონფლიქტი განსაკუთრებით ხშირად ჩნდება წარმატების სწრაფი მიღწევის პერიოდის შემდეგ, როცა წინსვლის ტემპი ეცემა ან ხდება უკუსვლა;

2. *განუსაზღვრელობა ძალთა თანათვარდობის შეფასებაში.* როდესაც სამუშაო გარემოში ძალთა თანათვარდობა განუსაზღვრელია, თითოეული მხარე მიიჩნევს, რომ ის სხვებზე ძლიერია, რაც სასურველის რეალობად წარმოდგენაა. ასეთი ვითარება ხელს უწყობს არათავსებადი პრეტენზიების გაჩენას და შედეგად კონფლიქტური სიტუაციის შექმნას;
3. *დამამცირებელი შედარება.* კონფლიქტს აღძრავს იმის გაცნობიერება, რომ ნაკლები დამსახურებების მქონე მეორე მხარე მეტი პრივილეგიებით სარგებლობს, რასაც მივყავართ დამამცირებელ შედარებამდე. შედარებას აქვს როგორც რეალური მიზეზები, როცა ერთი მხარე არატურით არ არის მეორეზე უკეთესი, ისე იდეალისტური, როცა ერთი მხარე მიიჩნევს, რომ იმსახურებს იმავეს, რასაც სხვა;
4. *სტატუსის განუსაზღვრელობა.* დამამცირებელი შედარებები განსაკუთრებით ხშირია სტატუსის განუსაზღვრელობის დროს. ადამიანების დამსახურებისა და ამაგის შესაფასებელი მრავალი კრიტერიუმის არსებობა იწვევს აზრთა სხვადასხვაობას, რომ ზოგი სხვას სჯობია ერთი საზომით, მაგრამ უარესია სხვა კრიტერიუმით. დღევანდელ საზოგადოებაში გამოცდილება და განათლება თანაბრად განსაზღვრავს სამსახურებრივი სტატუსს. გამოცდილების მქონე ადამიანს მიაჩნია, რომ გამოცდილება უფრო მნიშვნელოვანია, ხოლო ერუდირებული ადამიანი პრიორიტეტს განათლებაზე აკეთებს. ასეთი ადამიანების ერთად მუშაობის დროს, თითოეულ მათგანს საკუთარი თავი მიაჩნია მეტი დაფასების ღირსად და კონფლიქტიც ადვილად წარმოიშობა;
5. *ნორმატიული კონსენსუსის შესუსტება.* საზოგადოება და მასში შემავალი ჯგუფები გამუდმებით ქმნიან წევრების ქცევის მარეგულირებელ წესებს ე.

- წ. „ნორმებს“, რომელთა ძირითადი დანიშნულება კონფლიქტის შესაძლებლობის შემცირებაა. ნორმები განსაზღვრას პრეტენზიების სახეს, რომელთაც გამოხატვის უფლება აქვთ. როდესაც ერთი მხარის სამართლიანი მოთხოვნები ეწინააღმდეგება მეორე მხარის მიზნებს, წარმოიქმნება უთანხმოება მათ შორის. კონფლიქტი განსაკუთრებით მოსალოდნელია მაშინ, როდესაც სოციალური ნორმები სუსტი და ცვალებადია;
6. *ნულოვანი ჯამის პრინციპით ამროვნება*. კონფლიქტს განაპირობებს ე. წ. „Fixed pie“ შეხედულება, რაც ნიშნავს, რომ ერთის მოგება მეორის წაგებაა. პრობლემა შეიძლება დანამდვილებით იყოს ნულოვანი ჯამის ხასიათის, მაგალითად, როდესაც მხარეებს უწევთ შეზღუდული რესურსების გაყოფა: რაც უფრო მეტი ერგება ერთ მხარეს, მით ნაკლებს მიიღებს მეორე, თუმცა, კონფლიქტი ვითარდება არა იმდენად ნულოვანი ჯამის სიტუაციის რეალურად არსებობის გამო, არამედ იმიტომ, რომ სიტუაციას ამგვარად აღიქვამენ მოწინააღმდეგე მხარეები;
7. *ურთიერთობა ჯგუფის წევრებს შორის*. კონფლიქტი განსაკუთრებით ხშირად აღმოცენდება, როდესაც ჯგუფის წევრებს მჭიდრო კავშირი და კომუნიკაცია აქვთ ერთმანეთთან, ჩართულნი არიან ერთობლივ საქმიანობაში. რაც უფრო მეტად არიან ადამიანები ერთმანეთზე დამოკიდებულნი, მით უფრო მეტ საკითხთან დაკავშირებით შეიძლება ჰქონდეთ კონფლიქტი და შესაძლოა უფრო დიდი გავლენა იქონიოს კონფლიქტმა მათ ურთიერთობაზე;
8. *ლიდერობის შესაძლებლობა*. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების აღმოცენების ალბათობას ზრდის ის გარემოება, რომ ლიდერები განიცდიან სოციალურ ურთიერთობათა უკმარისობას და მზად არიან შექმნან საბრძოლო ჯგუფი.

კონფლიქტის წარმოშობას აფერხებს:

1. *კონსენსუსი ნორმების თაობაზე.* საზოგადოებაში არსებული ვრცელი ნორმატიული თანხმობები მიზნების, ქცევის წესების, როლების განსაზღვრის, გადანყვეტილების მიღების, ძალაუფლების და სტატუსების სისტემის შესახებ ამცირებს კონფლიქტების მაჩვენებელს. კონფლიქტები ხშირია ისეთ საზოგადოებებში, სადაც ნორმები აღარ მოქმედებს, რადგან მათ ზოგიერთ წევრს უჩნდება პრეტენზიები ისეთი რამის მიმართ, რისკენაც სხვა წევრები არ ისწრაფვიან. ადამიანთა უმეტესობა ერგება შეზღუდულ პირობებს და მოქმედებს რეალური შესაძლებლობის ფარგლებში. სტაბილურ საზოგადოებებს გააჩნიათ მკაფიო ნორმები იმ ინტერპერსონალური ურთიერთობების დასარეგულირებლად, რომლებიც ყველაზე ხშირად განაპირობებს კონფლიქტს;
2. *ინფორმაციის დეფიციტი მეორე მხარის მიღწევების შესახებ.* სამსახურში უსამოვნებების თავიდან ასაცილებლად ყველაზე ხშირად იყენებენ ინფორმაციის დამალვას წახალისების, დაჯილდოების ან ხელფასის თაობაზე. ხელფასის შესახებ ინფორმაციის დამალვას მრავალი ორგანიზაცია მიმართავს კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად. ეფექტური საშუალებაა ანაზღაურების წესის შემოღება, რომელიც ანაზღაურების მოცულობას განსაზღვრავს ისეთ კრიტერიუმზე დაყრდნობით, როგორიცაა - სამუშაო სტაჟი, მიღებული განათლება და სხვ. აღნიშნულ მეთოდს ანიჭებენ უპირატესობას შეერთებული შტატები საქარო სამსახურებში;
3. *ფიზიკური და ფსიქოლოგიური სეგრეგაცია* გულისხმობს მიდგომას „გათიშე და იბატონე“. ფსიქოლოგიური სეგრეგაციის დროს სოციალური ჯგუფები არ აიგივებენ თავს ერთმანეთთან და ამას თავად

აღიარებენ, ხოლო ფიზიკური სეგრეგაციის დროს ჯგუფები ერთმანეთთან კონტაქტში არ შედიან და ამას თვითონ ჯგუფი ან საზოგადოება აწესებს. სეგრეგაციის აღნიშნული ფორმები ხელს უწყობს დამამცირებელი შედეგების კლებას თანამშრომლებს შორის და ამცირებს კონფლიქტების განვითარების რისკს.

4. *სტატუსთა მკაცრი სისტემის არსებობა.* ასეთი სისტემა გამორიცხავს სხვადასხვა სტატუსების მქონე თანამშრომლების არათავსებადობას და ამცირებს მათ შორის შედეგებს. ამ სისტემების ეფექტურობის საფუძველია მითი იმის შესახებ, რომ საზოგადოების ყველაზე წარჩინებული ფენები მეტს იმსახურებენ. ამგვარ მიდგომას ხშირად მივყავართ „ფარდობითი დეპრივაციისკენ“ და შესაბამისად ხელს უწყობს საზოგადოების სტაბილურობას;
5. *სოციალური მობილურობა.* სტატუსთა მკაცრი სისტემის არარსებობისას კონფლიქტების შემცირება შესაძლებელია სოციალური მობილურობით ან სოციალური მობილურობის შესახებ მითის საშუალებით. ეს მითი გულისხმობს, რომ ყველას, ვისაც შესწევს უნარი, შეუძლია მიაღწიოს აღმასვლას და თუ ერთი მხარის შემოსავალი ჩამორჩება მეორისას, ეს აიხსნება პირველის ნაკლები უნარებით. შესაბამისად, მას არ გააჩნია ლეგიტიმური საფუძველი უფრო მაღალი ანაზღაურების მოთხოვნისთვის და დამამცირებელი შედეგებისთვის;
6. *ურთიერთობის ხელისშემშლელი ფიზიკური და სოციალური ბარიერები.* ასეთი ბარიერები ამცირებს კონფლიქტს თანამშრომელთა შორის. ამ მეთოდს ხშირად იყენებენ ხელისუფლების წარმომადგენლები, მათი პრივილეგიებისათვის საშიში კონფლიქტების აღმოსაფხვრელად. პოტენციური მონინაალმდეგების ფიზიკური და ფსიქოლოგიური განცალკევება მათ თანამშრომლობას აძნელებს.

ზოგჯერ ხელმძღვანელები განგებ ქმნიან წინააღმდეგობებს მათ ოპონენტებს შორის, რათა ხელი შეუშალონ მათ გაერთიანებას ხელმძღვანელობის წინააღმდეგ;

7. *მოქმედი ან პოტენციური ლიდერების თავიდან მოშორება.* ჯგუფის ფორმირებისთვის აუცილებელია ლიდერი, რომელიც გამოხატავს ან ჩამოაყალიბებს მთელი ჯგუფის ინტერესებს, შეიმუშავებს პროგრამას და მის ირგვლივ გააერთიანებს ადამიანებს. ლიდერზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მონინააღმდეგე ჯგუფის მოქმედების შესაძლებლობა. აქედან გამომდინარე, ჯგუფის განვითარების თავიდან აცილება შესაძლებელია პოტენციური ლიდერების მოშორებით, დისკრედიტაციით ან გადაბირებით;

8. *გარედან დახმარების ბლოკირება.* კონფლიქტში მყოფი ჯგუფების წარმატებას განსაზღვრავს გარედან მიღებულ დახმარება. არსებობს არამატერიალური დახმარების მრავალი ფორმა. დახმარების შეზღუდვა ხელს უწყობს კონფლიქტის კუპირებას.

ორგანიზაციული კონფლიქტის, მისი ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორების გააზრება თანამშრომლებს შორის კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტური მართვის საწინდარია.

2.7 კონფლიქტის მართვის სტრატეგიული ხედვა

თაობებს შორის უთანხმოება და კონფლიქტი შეიძლება განვითარდეს ყველგან, როგორც სამუშაო პირობებში, ისე ყოფით სიტუაციებში. მაგრამ ეს კონფრონტაცია შეიძლება სასარგებლო კალაპოტში მივმართოთ, კერძოდ თუ ახალგაზრდა თაობის წარმომადგენლების ძლიერ მხარეებს - ინოვაციებისკენ სწრაფვას, ცნობისმოყვარეობას, მოქნილობას გავაერთიანებთ ძველი თაობის

ძლიერ მხარეებთან - გამოცდილებასთან, უნიკალურ ცოდნასთან, სილინჯესთან, შესანიშნავი კომბინაცია გამოვა.

წლების განმავლობაში უფროს თაობას დაუგროვდა გამოცდილება, პასუხისმგებლობის გრძობა, რომელსაც ახალგაზრდა თაობას აკლია. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული დაგეგმარების დროს გასათვალისწინებელია ის, რომ გუნდი უნდა იყოს შერეული ტიპის.

ორგანიზაციის სტრუქტურული მუშაობისთვის სასურველია პროცესებმა კონფლიქტის გარეშე ჩაიაროს ან მათი არსებობა მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი. ძირითად პრობლემებს ვაწყდებით სანცის ეტაპზე, როდესაც უკვე არსებული კონფლიქტის მოგვარებაზე გვაქვს ორიენტაცია შეჩერებული. რეალურად, პირველი ნაბიჯი, კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების ანალიზი და დიაგნოსტიკაა.

პირველ ეტაპზე უნდა მოხდეს კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების ანალიზი და დიაგნოსტიკა. თუ სწორად მოვახდენთ ამის იდენტიფიცირებას, რეალურ დროში შევძლებთ კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების პრევენციისთვის სწორი სტრატეგიის შემუშავებას და დაპირისპირების აღმოფხვრას. ეს ხელს შეუწყობს მომავალში დაძაბული სიტუაციის და ორგანიზაციის დისფუნქციის თავიდან აცილებას.

არსებობს თეორია, რომლის თანახმადაც, ორგანიზაციული კონფლიქტის მართვა მოიცავს სხვადასხვა საფეხურებს. ესენია: დიაგნოსტიკა და ჩარევა ინტერპერსონალურ, პერსონალურ და ინტრაპერსონალურ დონეებზე მისი მოგვარების მიზნით. გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, ასევე მნიშვნელოვანია კონფლიქტის მოგვარების გზების სწორი ფორმულირება (Rahim, 2002).⁹

⁹ Rahim. A. (2002). Toward a Theory of Managing organizational Conflict, MCB UP Ltd, 206-235. Retrieved November 3, 2018. From: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf

ორგანიზაციული კონფლიქტის მოგვარების ადრეული 5 მეთოდი არსებობს, რომელიც გარკვეულ სიტუაციაში შესაბამისი შედეგის მისაღწევად გვეხმარება. ეს თეორია მიზნად ისახავს ისეთი მიდგომების გამოყენებას, როგორც არის თავის არიდება, კომპრომისზე წასვლა, კოლაბორაცია, შეგუება და კონკურენციის განწევა (ბლეიკ და მოუტონი, 1964). თითოეული მიდგომა იძლევა განსხვავებულ შედეგს:

- თავის არიდების დროს, პრობლემური საკითხი გადაუჭრელი, ხოლო ორ ინდივიდს შორის ურთიერთობა კი კვლავ დაძაბული რჩება. ეს მეთოდი გამართლებულია უკიდურეს შემთხვევაში, როდესაც განსახილველი საკითხი არ არის გადამწყვეტი, ან დიდი მნიშვნელობის მქონე;
- კომპრომისზე წასვლა გულისხმობს დათმობაზე წასვლას, რომელიც დაეხმარება ადამიანებს პრობლემის გადასაჭრელად. ეს მეტნაკლებად ურთიერთობის შესანარჩუნებლად და პრობლემის დროულად გადასაჭრელად ერთ-ერთი ხელსაყრელი მეთოდია;
- კოლაბორაცია ოქროს შუალედია, რომლის დროსაც არც დათმობაზე წასვლა და არც გაუთავებელი ბრძოლა არ არის საჭირო;
- შეგუების დროს ადამიანი თავის პოზიციებს თმობს და აქცენტს აკეთებს მხოლოდ კონფლიქტის მოგვარებაზე და არა პრობლემატური საკითხის გადაჭრაზე;
- კონკურენციის განწევა ეს არის მუდმივი პროცესი, რომლის დროსაც კონფლიქტი შესაძლოა უფრო გაღვივდეს და მაქსიმალური ძალისხმევა გახდეს საჭირო პრობლემის გადასაჭრელად.

ხშირად კონფლიქტი, ერთი შეხედვით ჰგავს თაობათა შირის კონფლიქტს, სინამდვილეში კი ძალაუფლებისა და კონტროლისთვის ბრძოლაა. შესაბამისად,

საჭიროა მოხდეს დიფერენციაცია და სწორი ანალიზი, შემდგომში პრობლემის თავიდან ასარიდებლად.

ბევრია დამოკიდებული იმაზე, როგორ იმართება კონფლიქტის პროცესი. დამანგრეველი შედეგები შეიძლება მოჰყვეს როგორც მასშტაბურ, ისე მცირე კონფლიქტებს, ვინაიდან უმნიშვნელო კონფლიქტი ხშირად რჩება შეუმჩნეველი და, შესაბამისად, ვერ პოვებს ხოლმე ადეკვატურ რეაგირებას. ხშირად ადამიანები იმდენად არასერიოზულად უდგებიან კონფლიქტებს, რომ არავითარ ზომებს არ მიმართავენ მათ გადასაჭრელად, რაც პირდაპირ აისახება შრომის ეფექტიანობაზე. სწორედ ეს გახლავთ დესტრუქციული კონფლიქტების მთავარი მახასიათებელი.

კონფლიქტის მართვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. *კონფლიქტის განსაზღვრა* - პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია და გულისხმობს შინაარსობრივი საკითხებისა (დაკისრებული ვალდებულებები) და ურთიერთობასთან დაკავშირებული პრობლემების (სამსახურეობრივი მოვალეობების შეუსრულებლობა, დადგენილი სამუშაო დროის უგულვებელყოფა) განსაზღვრებას. ამასთან, პრობლემები გამოვლენილი უნდა იყოს მაქსიმალურად კონკრეტული ტერმინებით, ყურადღება უნდა გამახვილდეს ანმყოფე და არა წარსულში დაშვებულ შეცდომებზე, ემპათიის გამოხატვაზე;
2. *კონფლიქტის გადანაცვების შესაძლო გზების შესწავლა* - კონფლიქტი შეიძლება გადანაცდეს რამდენიმე გზით. სასურველია მოგება-წაგების სტრატეგიის ნაცვლად, ორივე მხარისთვის სარგებლის მომტან გადანაცვებულზე გაკეთდეს აქცენტი. შესაძლო ვარიანტების განხილვისას გასათვალისწინებელია ის საზღაური და ჯილდო, რომელსაც არჩეული გზა მოუტანს თითოეულს;

3. კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის შეფასება უნდა მოხდეს ჯერ კონებაში და შემდეგ იქნას გადატანილი პრაქტიკაში. შერჩეული მეთოდის არაეფექტურობის შემთხვევაში უნდა გამოიძებნოს კონფლიქტის მოგვარების ალტერნატიული გზა და საშუალება;
4. კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის მიღება ან უარყოფა. კონფლიქტის გადაწყვეტის ხერხის გამართლების შემთხვევაში შესაძლებელია მისი მუდმივად გამოყენება, თუმცა, უნდა მოხდეს დროთა განმავლობაში გარკვეული სახის შესწორებების შეტანა.

კონფლიქტის მოსაგვარებლად არაერთი სტრატეგიის გამოყენება შეიძლება. ამა თუ იმ სტრატეგიის შერჩევის ეფექტურობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: დასახული მიზანი, ემოციური მდგომარეობა, სიტუაციის შეფასება, პიროვნული თვისებები და კომუნიკაციური უნარები. მათი გათვალისწინება აუცილებელია კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიის სწორად შესარჩევად.

კონფლიქტის გადაწყვეტის ალტერნატიული საშუალებაა მედიაცია, რომელიც არის მოლაპარაკების პროცესი, სადაც ნეიტრალური პირი - მედიატორი დაპირისპირებულ მხარეებს ან მათ წარმომადგენლებს ეხმარება კონფლიქტის ურთიერთსასარგებლო შეთანხმებით დასრულებაში. მესამე მხარე ანუ შუამავალი უნდა იყოს ორივე მხარისთვის მისაღები, ნეიტრალური პიროვნება, რომელიც აუცილებლად უნდა იყოს მოსაგვარებელი საკითხის საქმის კურსში.

მედიატორი არის ნდობით, პასუხისმგებლობითა და სათანადო გამოცდილებით აღჭურვილი პირი, რომელიც ეხმარება დაპირისპირებულ მხარეებს მოლაპარაკების წარმართვასა და შეთანხმების სწრაფად და მკირე დროში მიღწევაში. მას ენიჭება გადამწყვეტი როლი კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს შორის უთანხმოების აღმოფხვრაში.

მედიაციის მიზნებია:

- ✓ კონფლიქტის დროულად და ეფექტურად გადაწყვეტა ორივე მხარის სასარგებლოდ;
- ✓ კონფლიქტის გადაჭრა შედარებით სუსტი მხარის ინტერესებისა და სამომავლო პერსპექტივების გათვალისწინებით;
- ✓ მხარეთა შორის ურთიერთობის გამყარება და საზოგადოებრივი პრობლემების გადაწყვეტის ხელშეწყობა.

კონფლიქტს აქვს ორი ფუნქცია:

კონსტრუქციული - როდესაც მხარეები აცნობიერებენ, რომ მათი შეხედულებები ეწინააღმდეგება ერთმანეთს, თუმცა ისწრაფვიან თანამშრომლობისკენ და აქცენტს აკეთებენ ორივე მხარის ინტერესების დაცვაზე, რადგან თვლიან, რომ კონფლიქტი შეუძლებელია გადაიჭრას მხოლოდ ერთი მხარის ინტერესების გათვალისწინებით. კონსტრუქციული კონფლიქტის დროს მხარეები ცდილობენ გაიგონ ერთმანეთის დამოკიდებულებები და ამ გზით დაძლიონ წინააღმდეგობები, რაც მათ გაერთიანებას უწყობს ხელს.

დესტრუქციული - როდესაც მხარეები მოქმედებენ შეჭიბვის პრინციპით, საკუთარ ინტერესებს აყენებენ წინ და ვერ აცნობიერებენ თანამშრომლობის საჭიროებას. მათთვის მნიშვნელოვანია საკუთარი გამარჯვება, თუნდაც საპირისპირო მხარის დაზარალების ხარჯზე.

მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტი უმეტესად ნეგატიურ შედეგებთან ასოცირდება და უარყოფით დამოკიდებულებას იწვევს, მას დადებითი მხარეებიც გააჩნია:

- ✓ კონფლიქტი გამოკვეთს პრობლემას, რომლის გადაწყვეტაც აუცილებელია;
- ✓ კონფლიქტი ეხმარება ადამიანებს საკუთარი თავის შეცნობაში;

- ✓ კონფლიქტი არის განმუხტვის საშუალება, ამ დროს ადამიანი დაგროვილი უარყოფითი ენერჯისაგან თავისუფლდება;
- ✓ კონფლიქტი შეიძლება იყოს ცვლილების დასაწყისის მასტიმულირებელი და ინოვაციების ხელშემწყობი ფაქტორი.

კონფლიქტი ხშირად აუცილებელია სამართლიანობის მისაღწევად. ორგანიზაციაში მოჩვენებითი მშვიდი ვითარება შეიძლება ნიღბავდეს დიდ უთანასწორობას და ადამიანის ექსპლუატაციას. ამასთან, გასათვალისწინებელია ის, თუ რამდენი პროდუქტიული კონფლიქტის ატანა შეუძლია საზოგადოებას. კონფლიქტი მოითხოვს დროსა და ენერჯიას, რომელიც აუცილებელია სხვა მიზნების მისაღწევად. მნიშვნელოვანია ბალანსის დაცვა სტაბილურობაში. სტაბილურობა გარკვეული ხარისხით აუცილებელია, რათა თანამშრომლებს შორის არსებული კონფლიქტები შემცირდეს დასაშვები ნორმის ფარგლებში. მაგრამ არც გადამეტებული სტაბილურობაა სასარგებლო, რადგან კონფლიქტის თავიდან აცილება ზოგიერთ შემთხვევაში უზრუნველყოფს გაუაზრებელი გადაწყვეტილებების მიღებასა და მოძველებული პოლიტიკის შენარჩუნებას.

თავი 3. კვლევის დიზაინი

3.1 კვლევის მეთოდოლოგია

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებულ იქნა მცირე მასშტაბის კვლევა: „Y და X თაობის მახასიათებლების კონფლიქტზე ზეგავლენის შეფასება“.

კვლევა განხორციელდა 3 ეტაპად: პირველი ეტაპი დაეთმო მოსამზადებელ სამუშაოებს - კვლევისთვის კითხვარის შემუშავებასა და პილოტირებას, მეორე ეტაპზე ჩატარდა გამოკითხვა (ინტერნეტ გამოკითხვა), ხოლო მესამე ეტაპზე - დამუშავდა მიღებული მონაცემები და ჩატარდა კვლევის შედეგების ანალიზი.

კვლევის საწარმოებლად შერჩეულ იქნა შერეული - თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი, მონაცემების შეკრების, სისტემატიზაციისა და აღწერის მეთოდები, კონტენტ-ანალიზის მეთოდი. კვლევის ინსტრუმენტს წარმოადგენდა კითხვარი (იხ. დანართი), რომელიც მოიცავდა რესპოდენტის მახასიათებლების შესაფასებელ 2 კითხვასა და 10 ძირითად, მ. შ. ღია და დახურული ტიპის კითხვებს.

საკვლევი თემის კონცეფციიდან გამომდინარე, საჭირო იყო განსაზღვრულიყო, თუ რომელ სექტორში იყო დასაქმებული რესპოდენტი, მისი ასაკი, კონფლიქტის სიხშირე და რაც ყველაზე მთავარია კონფლიქტში ჩართული მეორე მხარის წლოვანება. ასევე, კითხვარი საშუალებას იძლეოდა დადგენილიყო თუ როგორი ტენდენციებია სამსახურში და რამდენად არიან თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელები ჩართულნი კონფლიქტის მოგვარების პროცესში. ასევე გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ საკვლევი საკითხის შინაარსიდან გამომდინარე აქცენტი არ გაკეთებულა სხვა თაობის

წარმომადგენლებზე, მათ საშუალება არ ჰქონდათ მონაწილეობა მიეღოთ გამოკითხვაში და დაეფიქსირებინათ საკუთარი მოსაზრებები, რაც „Google Doc“-ის პროგრამის დახმარებით რეგულირდებოდა.

გამოკითხვა სოციალური ქსელისა და ელექტრონული მედიის საშუალებით ჩატარდა. ანკეტირებისთვის გამოყენებულ იქნა „Google Doc“-ის პროგრამა, რომელიც კომფორტული და ხელმისაწვდომია ყველასთვის.

აღსანიშნავია, რომ კითხვარი არ ითვალისწინებდა რესპოდენტთა სქესის იდენტიფიცირებას ან კონკრეტული ორგანიზაციის გამოამჟღავნებას, რადგან აღნიშნული მონაცემები არ იყო ღირებული კვლევისთვის.

კვლევის კითხვები იყო მარტივად აღქმადი და არ შეიცავდა რთულ სამეცნიერო ტერმინოლოგიას. ძირითადად ყურადღება გამახვილდა შემდეგ ასპექტებზე:

- რესპოდენტის ასაკი და განათლება;
- კვლევაში მონაწილე პირის ხელსაყრელი საკომუნიკაციო არხები (პირდაპირი კომუნიკაცია, ელექტრონული ფოსტა, ტელეფონი, სოციალური ქსელი, შიდა საკომუნიკაციო ჩათი);
- კონფლიქტის ქონა კოლეგასთან სამსახურში (უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში კითხვარი ავტომატურად იხურებოდა და გამოკითხვის გაგრძელების საშუალებას აღარ იძლეოდა);
- სამსახურეობრივი კონფლიქტის სიხშირე, კონკრეტული კონფლიქტის სამიზნე თაობა და უთანხმოების გამომწვევი მიზეზი;
- კონსენსუსის მიღწევის შესაძლებლობა და კონფლიქტის განეიტრალების მეთოდი (თავის არიდება, კომპრომისზე წასვლა, კოლაბორაცია, შეგუება, კონკურენციის განწევა თუ სხვ.). თითოეული მეთოდი სათანადოდ იყო განმარტებული იყო რესპოდენტისთვის;

- კონფლიქტის მოგვარებაში მესამე პირის/მაღალი რანგის თანამშრომლის (HR, უშუალო ხელმძღვანელი ან უფრო მაღალი რგოლის თანამშრომელი) ჩართულობა;
- სამსახურის დატოვება/სამსახურიდან განთავისუფლება კონფლიქტის ნიადაგზე.

განსაზღვრული იყო კითხვარის შევსების დრო (საშუალოდ 5 წუთი) და გამოკითხვაში მონაწილე პირთა აასაკვი. კვლევაში მონაწილეობის მიღება შეეძლო კონკრეტულ ასაკობრივ სეგმენტს, სურვილისამებრ 1 კვირის განმავლობაში.

გამოკითხვის დასრულების შემდეგ განხორციელდა მონაცემთა კოდირება და ასახვა კომპიუტერული პროგრამს - SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ბაზაში. პროგრამულად მოხდა შედეგების სტატისტიკური დამუშავება და ანალიზი.

მონაცემების შესაფასებლად გამოყენებულ იქნა ჯვარედინტაბულაციური ანალიზი (crosstab) და კ. პირსონის ხი კვადრატული განაწილების ტესტი. ჯვარედინი ტაბულაციები ადგენს ორ კატეგორიულ ცვლად შორის კავშირებს, ჯვარედინ ცხრილში მოცემული ინფორმაციის ვიზუალურ სქემად ან გრაფიკად გარდაქმნის გზით. ხი კვადრატის ტესტი გამოიყენება კვლევის დროს მიღებული მონაცემების სპეციფიკური ჰიპოთეზის მიხედვით მოსალოდნელ მონაცემებთან შესადარებლად.

3.2 საკვლევი პოპულაციის შერჩევა

კვლევა ჩატარდა ქალაქ თბილისში და მოიცავდა კერძო, საჯარო და არასამთავრობო სექტორში დასაქმებულ პირებს. კვლევაში სულ

მონაწილეობდა 291 მოქალაქე. რესპოდენტების შერჩევა მოხდა შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით. შესასწავლი კონტიგენტის ასაკი განისაზღვრა მხოლოდ 18-დან 59 წლამდე.

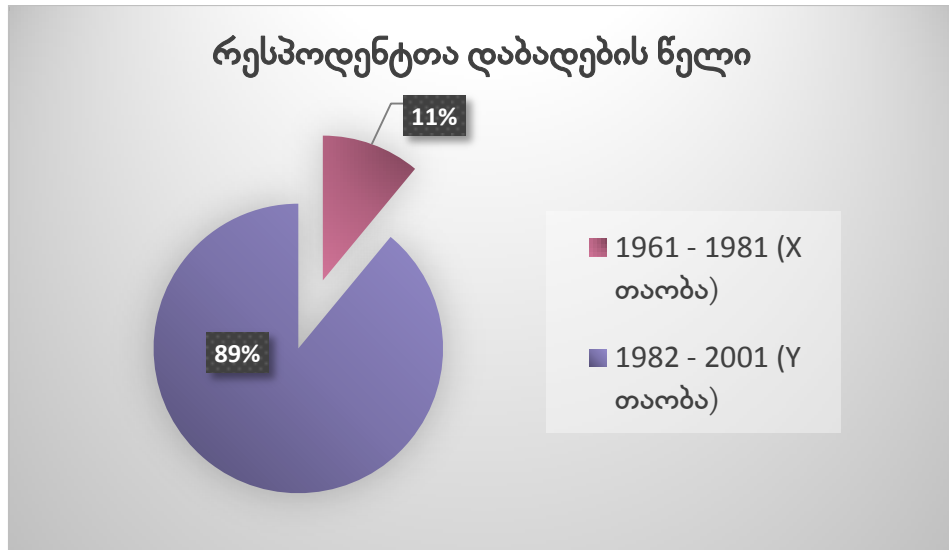
გამოკითხვის ჩატარებისას გათვალისწინებულ იქნა ეთიკური ნორმები და შესაბამისად დაცული იყო ანონიმურობისა და კონფიდენციალურობის პოლიტიკა. „Google Doc“-ის პროგრამის საშუალებით რესპოდენტის იდენტიფიცირება შეუძლებელია. მათი პასუხები გამოყენებული იქნება მხოლოდ სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში, რაც წინასწარ შეთანხმდა თითოეულ მონაწილესთან.

თავი 4. კვლევის შედეგების განსჯა

4.1 კვლევის შედეგების ანალიზი

მცირე მასშტაბის კვლევისას გამოკითხული 291 რესპოდენტიდან 11% იყო X თაობის წარმომადგენელი, ხოლო 89% - Y თაობის (იხ. დიაგრამა №3).

დიაგრამა №3. რესპოდენტთა ასაკობრივი განაწილება

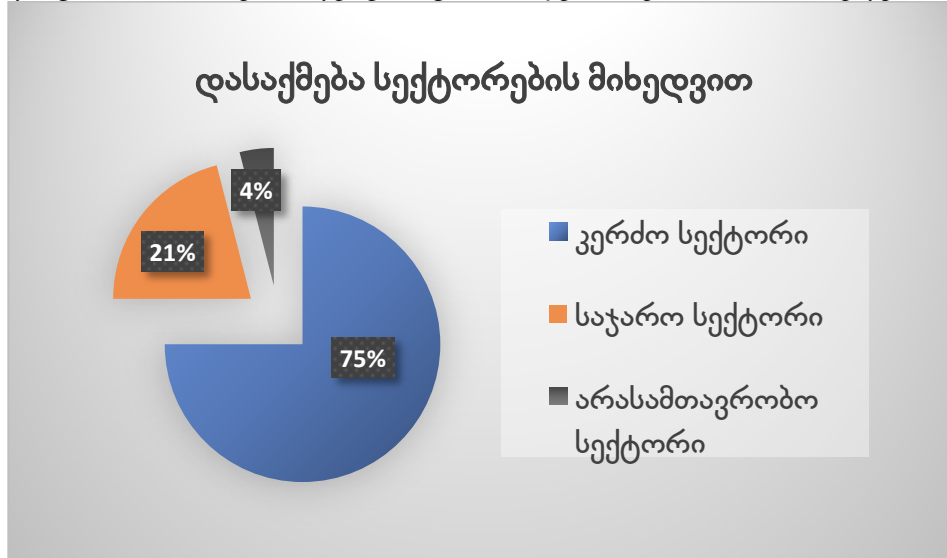


საკმაოდ მნიშვნელოვანი იყო კვლევის პროცესში ორივე თაობის თანაბრად ჩართვა, თუმცა გამომდინარე იქიდან, რომ კვლევის მეთოდად ინტერნეტ გამოკითხვა (სოციალური ქსელი და ელექტორული ფოსტა) შეიჩა, თანაბარი რაოდენობის წარმომადგენლების გამოკითხვა ვერ მოხერხდა. მიუხედავად ამისა, შედეგების მიმოხილვა მოხდა თაობების ჭრილში, რაც გვაძლევს სწორი ანალიზის გაკეთების საშუალებას.

რესპოდენტთა უმეტეს წილს (85%) შეადგენდნენ არასრული (სტუდენტი) და სრული უმაღლესი განათლების მქონე პირები, რაც კიდევ ერთხელ მიუთითებს განათლების მნიშვნელოვან როლზე დასაქმებაში.

გამოკითხულთა 75% დასაქმებულია კერძო სექტორში, 21% საჯარო სექტორში, ხოლო 4% - არასამთავრობო ორგანიზაციაში (იხ. დიაგრამა №4).

დიაგრამა №4. რესპოდენტთა განაწილება საქმიანობის მიხედვით



დადგინდა კორელაციური (ჯვარედინი) კავშირი თაობების ასაკობრივ ჯგუფსა და დასაქმების სფეროს შორის (იხ. ცხრილი №3). შედეგად გამოვლინდა, რომ კვლევაში უმეტესად მონაწილეობა მიიღო კერძო სექტორში დასაქმებულმა X და Y თაობის წარმომადგენლებმა. დღესდღეობით ბიზნესის სწრაფი განვითარება და გლობალიზაცია ხელს უწყობს ადამიანების დასაქმებას კერძო სექტორში. რაც შეეხება საჯარო სამსახურებს და არასამთავრობო ორგანიზაციებს, ბიუროკრატიული ბარიერებისა და სექტორის სიმჭირის გამო, აღნიშნულ სამსახურებში დასაქმებულთა რაოდენობა შედარებით ნაკლებია.

ცხრილი №3. თაობების განაწილება დასაქმების სფეროს მიხედვით

სექტორი, სადაც ხართ დასაქმებული	დაბადების წელი		ჯამი
	1961-1981	1982-2001	
არასამთავრობო სექტორი	6.2%	3.9%	4.1%
კერძო სექტორი	59.4%	77.2%	75.3%

საჯარო სექტორი	34.4%	18.9%	20.6%
ჯამი	100.0%	100.0%	100.0%

გამოკითხულთა უმეტესობა (63%) თანამშრომლებთან კომუნიკაციის მეთოდებიდან პირდაპირ კომუნიკაციას ამჯობინებს. ელექტრონულ ფოსტას იყენებს ყველაზე მცირე რაოდენობა (7%) (იხ. დიაგრამა №5).

დიაგრამა №5. კომუნიკაციური საშუალებების გამოყენების სიხშირე



ასაკობრივ ჯგუფებსა და ყველაზე ხშირად გამოყენებულ საკომუნიკაციო საშუალებებს შორის კორელაციური კავშირების ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ Y თაობის წარმომადგენლების უმრავლესობა კომუნიკაციას უპირატესობას ანიჭებს თანამედროვე მეთოდების გამოყენებას, როგორც არის შიდა საკომუნიკაციო მიმონერა (97%) და სოციალური ქსელი (92%). X თაობა კი უმეტესწილად ტელეფონის გამოყენებასა (19%) და ელექტრონულ ფოსტას (15%) ამჯობინებს (იხ. ცხრილი №4).

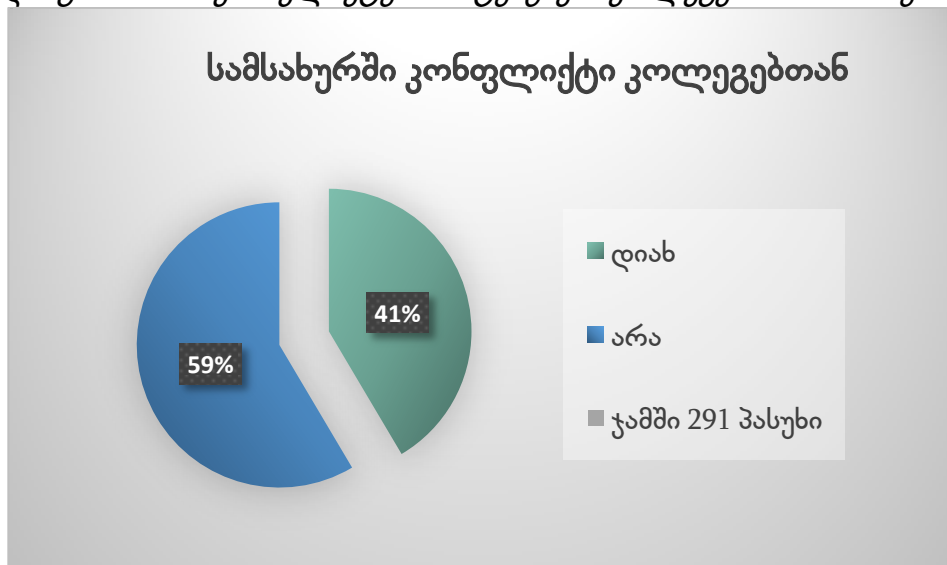
ცხრილი №4. თაობების მიერ გამოყენებული კომუნიკაციის საშუალებები

კომუნიკაციის გზები	დაბადების წელი		ჯამი
	1961-1981	1982-2001	
ელექტრონული ფოსტა	15.0%	85.0%	100.0%

პირდაპირი კომუნიკაცია	10.9%	89.1%	100.0%
შიდა საკომუნიკაციო ჩათი	3.2%	96.8%	100.0%
სოციალური ქსელი	8.0%	92.0%	100.0%
ტელეფონი	19.4%	80.6%	100.0%
ჯამი	11.0%	89.0%	100.0%

გამოკითხულთა თითქმის ნახევარს (41%) სამსახურში მინიმუმ ერთხელ მაინც ჰქონია კონფლიქტი კოლეგასთან, რაც საკმაოდ დიდი მაჩვენებელია (იხ. დიაგრამა №6).

დიაგრამა №6. კონფლიქტური სიტუაციები კოლეგებთან სამსახურში



თაობებსა და სამსახურში არსებულ კონფლიქტს შორის ურთიერთკავშირის შეფასება მოხდა ჯვარედინი ტაბულებით. გამოკითხული X თაობის 31%-ს ერთხელ მაინც ჰქონდა კონფლიქტური სიტუაცია სამსახურში. Y თაობის იგივე მაჩვენებელი მცირედით მაღალია და შეადგენს 43%-ს (იხ. ცხრილი №5).

ცხრილი №5. სამსახურეობრივი კონფლიქტები თაობებში

სამსახურში კონფლიქტის ქონა კოლეგებთან	დაბადების წელი		ჯამი
	1961-1981	1982-2001	

არა	68.8%	56.8%	58.1%
დიახ	31.2%	43.2%	41.9%
ჯამი	100.0%	100.0%	100.0%

X თაობის წარმომადგენლების დიდ წილს (69%) და Yთაობის ნახევარზე მეტს (57%) არ ჰქონიათ კონფლიქტი სამსახურში. თუ სიღრმისეულად განვიხილავთ, ამის მიზეზი შეიძლება იყოს როტაცია, სამსახურის სწრაფი გამოცვლა. მიუხედავად ნეგატიური პასუხების ასეთი მაღალი პროცენტული მაჩვენებლისა (59%), თემა უდაოდ აქტუალურია.

კვლევა ითვალისწინებდა ასევე, სამსახურეობრივი კონფლიქტის სიხშირის განსაზღვრას კოლეგებთან. შესწავლილი კონტიგენტის 8%-ს ხშირად აქვს კონფლიქტი (თვეში ერთხელ) თანამშრომლებთან, 76%-ს იშვიათად (კვარტალში ერთხელ), ხოლო 16%-ს თითქმის არ ჰქონია უთანხმოება კოლეგებთან (იხ. დიაგრამა №7).

დიაგრამა №7. კონფლიქტების სიხშირე კოლეგებთან სამსახურში



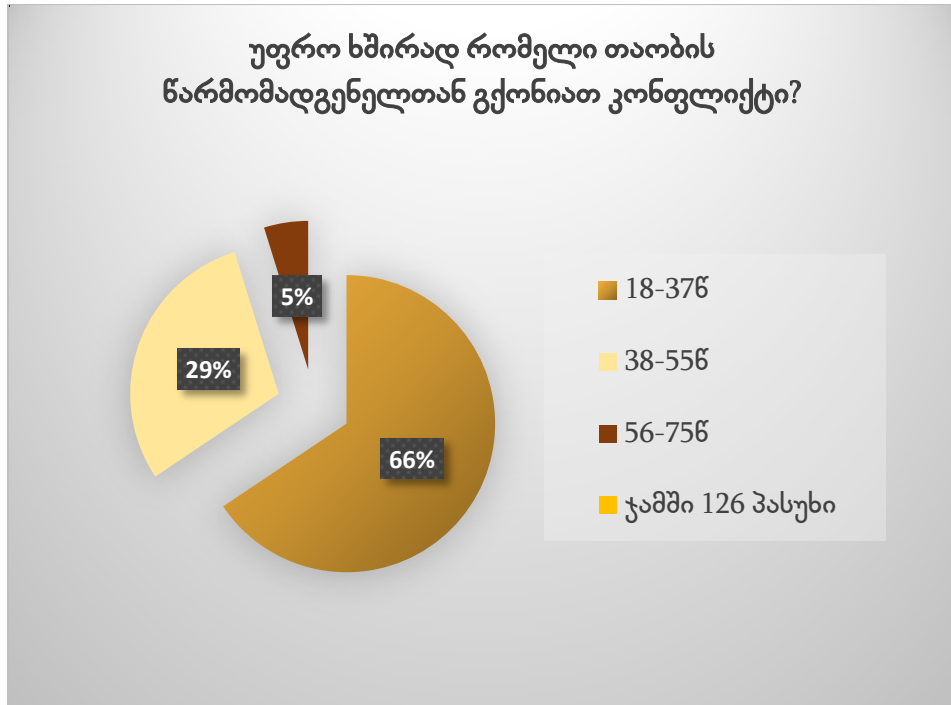
ჯვარედინტაბულაციურ ანალიზზე დაყრდნობით მდგომარეობა ასეთია: გამოკითხული Y თაობის დიდი წილს - 88%-ს და X თაობის 12%-ს მინიმუმ კვარტალში ერთხელ მაინც ჰქონია კონფლიქტი სამსახურში (იხ. ცხრილი №6). ორგანიზაციის სტრუქტურული მუშაობისვის ეს პერიოდული კონფლიქტური სიტუაციებიც კი შესაძლოა დესტრუქციული აღმოჩნდეს თუ გავითვალისწინებთ მის ხასიათს. მისი სიხშირე ყოველთვის პირდაპირპროპორციული არ არის მის სიძლიერებზე. შესაბამისად ყოველთვის საჭიროა დადგინდეს თუ რა ხასიათის მატარებელია და როგორი გზით გადაწყდა იგი.

ცხრილი №6. სამსახურეობრივი კონფლიქტების სიხშირე თაობებში

კონფლიქტის სიხშირე კოლეგებთან სამსახურში	დაბადების წელი		ჯამი
	1961-1981	1982-2001	
იშვიათად (კვარტალში ერთხელ)	11.8%	88.2%	100.0%
თითქმის არ მქონია/არ მაქვს		100.0%	100.0%
ხშირად (თვეში ერთხელ)	7.2%	92.8%	100.0%
ჯამი	11.0%	89.0%	100.0%

კვლევამ აჩვენა, რომ რესპოდენტთა დიდ ნაწილს (66%) უფრო ხშირად აქვს კონფლიქტი 18-37 წლის ასაკობრივ ჯგუფთან (იხ. დიაგრამა №8).

დიაგრამა №8. დაპირისპირებული მხარეების წილი ასაკობრივ კონტექსტში



თაობებსა და დაპირისპირებულ ასაკობრივ ჯგუფებს შორის კორელაციით დადგინდა, რომ X თაობის წარმომადგენლების 33%-ს კონფლიქტი აქვთ 56-დან 75 წლის ასაკის ადამიანებთან, ხოლო Y თაობის უმრავლესობას - 95% 38-დან 55 წლამდე კონტიგენტთან (იხ. ცხრილი №7).

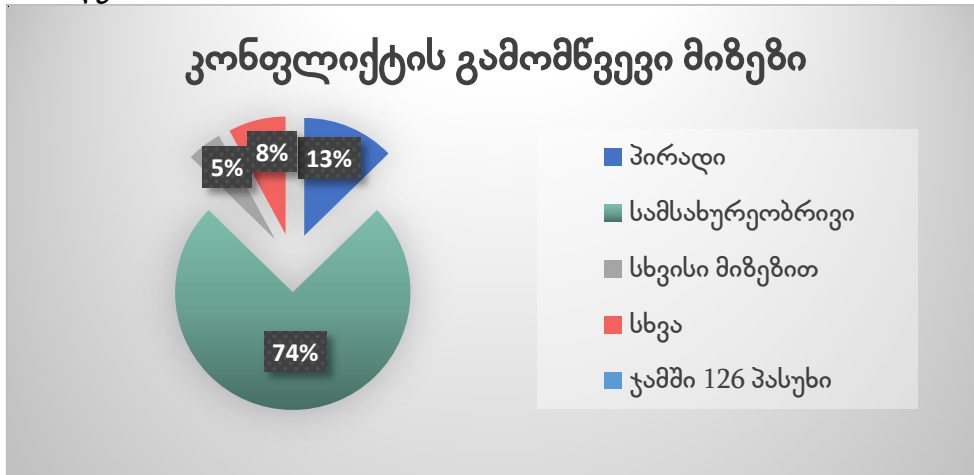
ცხრილი №7. დაპირისპირებული თაობების წილი ასაკობრივ ჯგუფებთან მიმართებაში

უფრო ხშირად რომელი თაობის წარმომადგენელთან გქონიათ კონფლიქტი?	დაბადების წელი		ჯამი
	1961-1981	1982-2001	
18-37	7.3%	92.7%	100.0%
38-55	5.4%	94.6%	100.0%
56-75	33.3%	66.7%	100.0%
ჯამი	100.0%	100.0%	100.0%

კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების შესწავლისას გამოიკვეთა, რომ რესპოდენტთა უმეტესობა (74%) კონფლიქტს უკავშირებს სამსახურეობრივ

საკითხებთან დააკავშირებით აღმოცენებულ უთანხმოებას. ყველაზე მცირე რაოდენობა (5%) მოდის სხვისი მიზეზით განპირობებულ კონფლიქტებზე (იხ. დიაგრამა №9).

დიაგრამა №9. კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების პროცენტული გადანაწილება



თაობებისა და კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების შედარებიდან (crosstab) ნათლად ჩანს, თუ რა ტიპის კონფლიქტი ჭარბობს თბილისის ორგანიზაციებში (იხ. ცხრილი №8).

ცხრილი №8. კონფლიქტის სახეობების წილი თაობების მიხედვით

კონფლიქტის მიზეზები სამსახურში	დაბადების წელი		სიხშირე	ჯამი
	1961-1981	1982-2001		
პირადი	6.2%	93.8%	16	100.0%
სამსახურეობრივი	8.5%	91.5%	94	100.0%
სხვისი მიზეზით		100.0%	6	100.0%
სხვა		100.0%	10	100.0%
ჯამი	11.0%	89.0%	126	100.0%

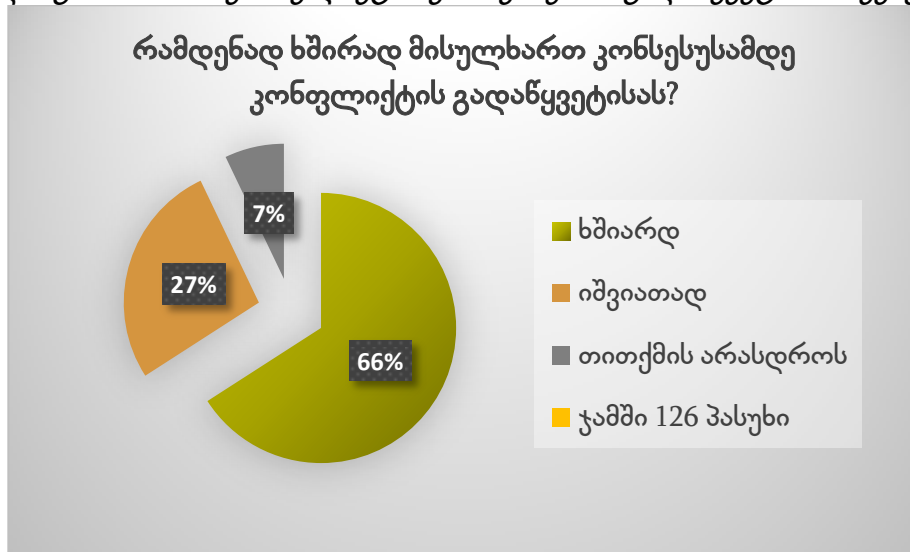
ორივე თაობა (X თაობის 9% და Y თაობის 92%) აღნიშნავს, რომ გაუგებრობა უმეტესად სამსახურეობრივი საკითხებით არის გამოწვეული, რაც

შესაძლოა იმის მიმანიშნებელი იყოს, რომ ორგანიზაციებში მოვალეობები და უფლებამოსილებები არასწორად არის განაწილებული. შესაბამისად, პრობლემა პირველ რიგში უნდა ვეძიოთ ორგანიზაციის შიგნით.

თუ უფრო ჩავეუღრმავდებით საკითხს, შესაძლოა გამოიკვეთოს პიროვნული ხასიათის დამირისპირება მაშინაც კი, თუ ამას სამსახურეობრივ მიზეზებს მივანერთ. ხშირია შემთხვევა, როდესაც ვერ ვაკეთებთ დეფინიციას თუ რატომ არ მოგვწონს კოლეგის მიერ შესრულებული სამუშაო, თუმცა დარწმუნებულები ვართ, რომ იგი არასწორად ან არასრულყოფილი სახით გაკეთდა. ნებისმიერ შემთხვევაში დაზუსტებით უნდა მხოლდეს პიროვნული ხასიათის მატარებელი კონფლიქტის გამორიცხვა შემდგომ მიზეზების სრულყოფილად შესწავლისათვის.

კვლევის შედეგად განისაზღვრა, ასევე კონფლიქტების მოგვარების სიხშირე (იხ. დიაგრამა №10).

დიაგრამა №10. კონფლიქტის კონსენსუსით გადაწყვეტის მაჩვენებელი



გამოკითხული თაობებიდან X თაობის 8% აღწევს კონსენსუს ხშირად, ხოლო Y თაობის - 93%. იშვიათად მიდის შეთანხმებამდე X თაობის 12% და Y თაობის 88% (იხ. ცხრილი №9).

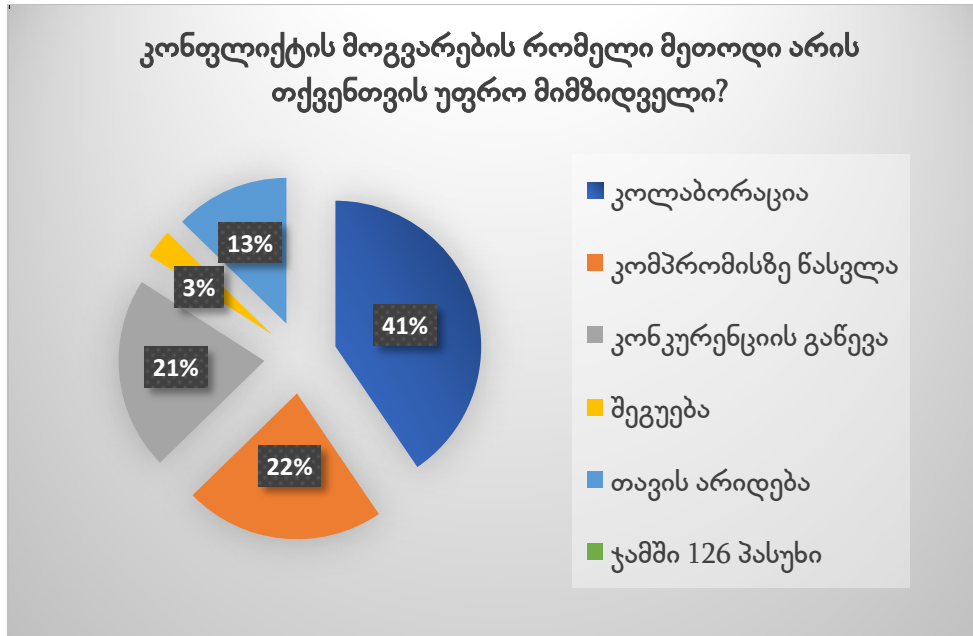
ცხრილი №9. კონფლიქტის გადაწყვეტის წილი თაობების მიხედვით

რამდენად ხშირად მისულობართ კონსესუსამდე კონფლიქტის გადაწყვეტისას?	დაბადების წელი		ჯამი
	1961-1981	1982-2001	
იშვიათად	11.8%	88.2%	100.0%
თითქმის არასდროს		100.0%	100.0%
ხშირად	7.2%	92.8%	100.0%
ჯამი	11.0%	89.0%	100.0%

მიუხედავად იმისა, რომ X თაობა აღნიშნავს, რომ იშვიათად მიდის კონსესუსამდე, ხოლო Y თაობა - უფრო ხშირად, რეალურად პრობლემა კვლავ კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას. კონსესუსამდე მისვლა პირდაპირპროპორციული არ არის შედეგამდე მისვლასთან. ეს შესაძლოა პოზიციის დათმობის ან თავის არიდების ხარჯზე მოხდეს. შესაბამისად, საკითხის სრულფასოვნად გააზრებისთვის, მნიშვნელოვანი იყო კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდების გამოყენების დეტალური შესწავლა.

კონფლიქტის მოგვარების შეთავაზებულ მეთოდებს შორის სასურველ მეთოდად კოლაბორაცია მიაჩნია რესპოდენტთა თითქმის ნახევარს (41%), კომპრომისზე წასვლა დაახლოებით მეოთხედს (22%), რასაც თითქმის უტოლდება კონკურენციის განევის მეთოდი. ყველაზე მცირე მაჩვენებელი (3%) მოდის შეგუებაზე (იხ. დიაგრამა №11).

დიაგრამა №11. კონფლიქტის მოგვარების სასურველი მეთოდების პროცენტული გადანაწილება



კორელაციამ ცხადყო ძირითადად თუ რა მეთოდებს იყენებენ თაობები კონფლიქტური სიტუაციების მოსაგვარებლად. ყველაზე ხშირად გამოყენებად მეთოდად X თაობა მოიაზრებს კოლაბორაციას (12%). სიხშირით მეორე ადგილზეა კომპრომისზე წასვლა (7%), ხოლო ბოლო ადგილს იკავებს კონკურენციის განწევა (4%). განსხვავებით X თაობისგან Y თაობა კონფლიქტის მოგვარების სასურველ მეთოდად ასახელებს პირველ რიგში კონკურენციის განწევას (96%), შემდეგ თავის არიდებას (94%) და ბოლოს კოლაბორაციას (88%) (იხ. ცხრილი №10).

ცხრილი №10. კონფლიქტის მოგვარების მეთოდების პროცენტული გადანაწილება თაობების მიხედვით

კონფლიქტის მოგვარების რომელი მეთოდი არის თქვენთვის უფრო მიმზიდველი?	დაბადების წელი		ჯამი
	1961-1981	1982-2001	
კოლაბორაცია - როგორც წესი გამოსავალს ყოველთვის ვნახულობ, დათმობების და შეტაკების გარეშე	11.8%	88.2%	100.0%

კომპრომისზე წასვლა - კონფლიქტის დროულად მოგვარების მიზნით მეც დათმობაზე წავსულვარ	7.1%	92.9%	100.0%
კონკურენციის განწევა - არასდროს ვთმობ ჩემს პოზიციას და მუდმივად ბოლომდე ვიბრძვი	3.7%	96.3%	100.0%
შეგუება - მიწევს დავთმო სრულად, რომ არ გაღვივდეს კონფლიქტი		100.0%	100.0%
თავის არიდება - არ შევდივარ კონფლიქტში, მირჩევნია გავერიდო	6.2%	93.8%	100.0%
ჯამი	11.0%	89.0%	100.0%

კვლევაში მონაწილე პირთა პასუხების თაობების მახასიათებლებთან ურთიერთკავშირის განსაზღვრის მიზნით გამოყენებულ იქნა რეგრესული ანალიზის ე. წ. ხი-კვადრატის ტესტი (Chi-Square Tests)¹⁰ (იხ. ცხრილი №11).

ცხრილი №11. ხი-კვადრატის სტატისტიკური ანალიზის ტესტი

	Value/მნიშ ვნელობა	Df/თავისუფ ლების ხარისხი	Asymp. Sig. (2-sided)/ მონაცემთა განაწილების სიმეტრიულობა
Pearson Chi-Square/ პირსონის ხი-კვადრატი	3.706 ^a	5	.592
Likelihood Ratio/ სავრეულო თანაფარდობა	4.657	5	.459

¹⁰ შენიშვნა: ხი-კვადრატი ზომავს სტატისტიკურად გამოთვლილ მოსალოდნელ შედეგსა და რეალურ შედეგს შორის განსხვავებას იმის გასარკვევად, არსებობს თუ არა მათ შორის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება.

N of Valid Cases/ ვალიდური შემთხვევების რაოდენობა	291		
---	-----	--	--

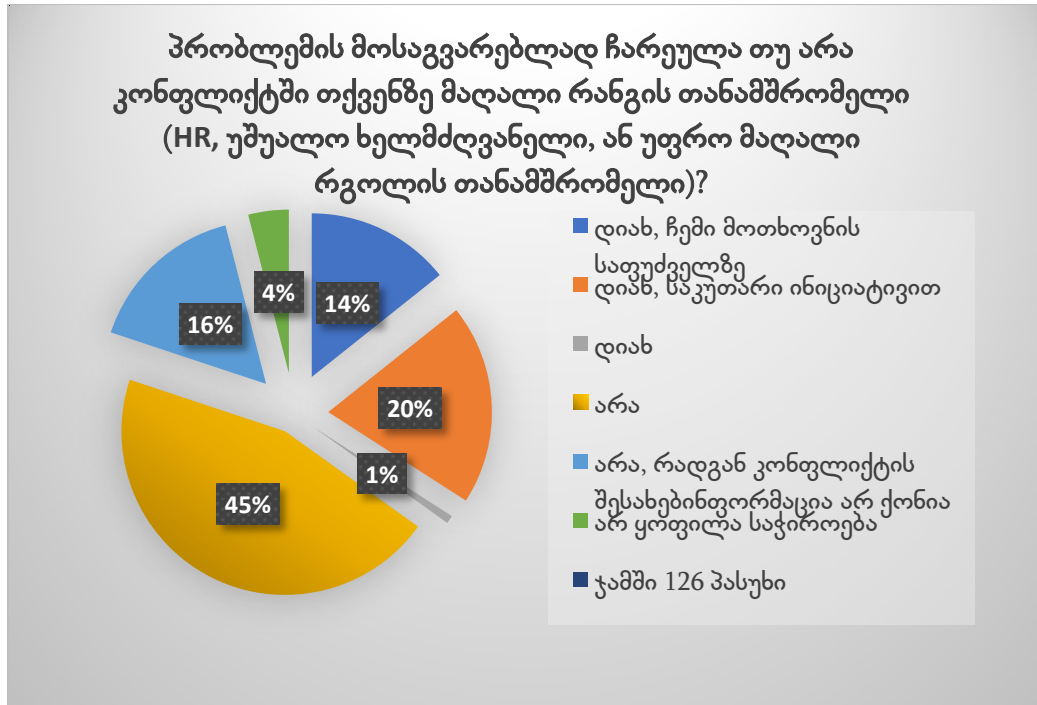
მიღებული შედეგების მიხედვით $X^2(2)=3.706$, $P=0.592$, asymp. Sig. არის 0.05-ზე მეტი, რაც ნიშნავს, რომ ნულოვანი ჰიპოთეზის სისწორის ალბათობა დადგენილზე მეტია და ამიტომ ცვლადებს შორის კავშირი/განსხვავება ჯგუფებს შორის სტატისტიკურად უმნიშვნელოა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩვენ არ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ არსებობს უშუალო კავშირი რესპოდენტების პასუხებსა და თაობის მახასიათებლებს შორის, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს ქვეყანაში არსებული გეოპოლიტიკური, ეკონომიკური ან სოციალური მდგომარეობით.

ხშირ შემთხვევებში ორგანიზაციებში კონფლიქტი გვარდება მარტივად და უმტკივნეულოდ, როდესაც მასში ერთვება მესამე პირი- მედიატორი, რომელიც შეიძლება იყოს ხელმძღვანელი პირი ან თანაბარი სტატუსის მქონე თანამშრომელი.

კვლევის ფარგლებში საინტერესო იყო კონფლიქტურ სიტუაციებში მენეჯერების, ზემდგომი პირების მხრიდან რეაგირებისა და ჩართულობის დონის განსაზღვრა. მიღებული მონაცემების შედეგად ცხადია, რომ გამოკითხულთა თითქმის ნახევარი (45%) უარყოფს კონფლიქტში უფრო მაღალი რანგის თანამშრომლის (HR, უშუალო ხელმძღვანელი, ზედა რგოლის თანამშრომელი) ჩარევას. რესპოდენტთა 35% ადასტურებს მათ რეაგირებას სხვადასხვა ფორმით მ. შ. რესპოდენტთა მეხუთედი ნაწილი (20%) თვლის რომ ხელმძღვანელები ჩარეულან საკუთარი ინიციატივით, 14% აღნიშნავს რომ ჩარევა მოხდა საკუთარი მოთხოვნის საფუძველზე, 1% აფიქსირებს მხოლოდ დადებით პასუხს (იხ. დიაგრამა №12).

დიაგრამა №12. ხელმძღვანელი პირების ჩართულობა კონფლიქტში



ჯვარედინი ცხრილიდან ირკვევა, რომ Y თაობის უმრავლესობა (91%) გამოირიცხავს მათზე უფრო მაღალი რანგის თანამშრომლების ჩარევას კონფლიქტში, ხოლო X თაობის 9% მიიჩნევს რომ ხელმძღვანელების მხრიდან რეაგირებას არ ჰქონია დეილი (იხ. ცხრილი №12).

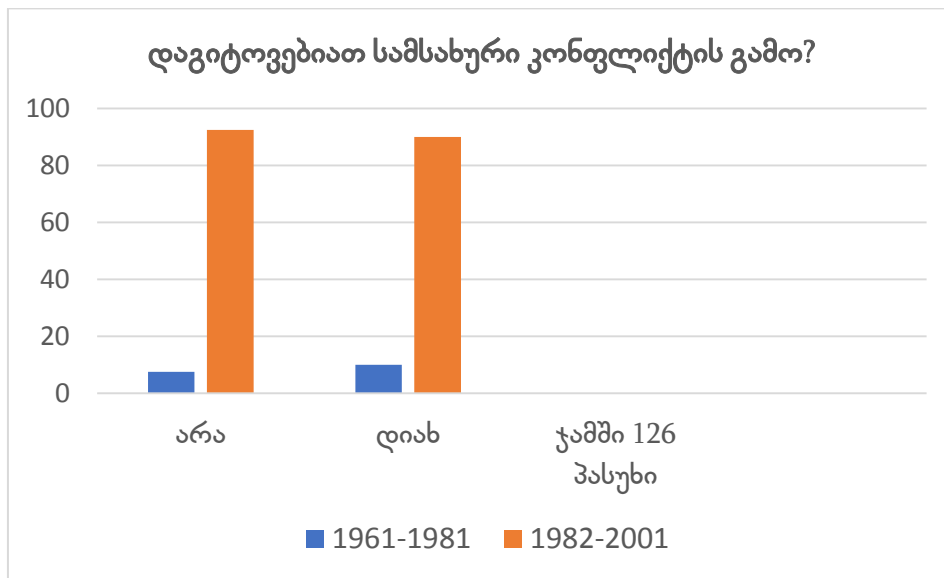
ცხრილი №12. მაღალი რანგის თანამშრომლების რეაგირება კონფლიქტურ სიტუაციებზე თაობების გადმოსახედიდან

პრობლემის მოსაგვარებლად ჩარეულა თუ არა კონფლიქტში თქვენზე მაღალი რანგის თანამშრომელი?	დაბადების წელი		ჯამი
	1961-1981	1982-2001	
არ ყოფილა საჭიროება		100.0%	100.0%
არა	8.8%	91.2%	100.0%
არა, რადგან კონფლიქტის შესახებ ინფორმაცია არ ქონია		100.0%	100.0%
დიახ		100.0%	100.0%
დიახ, ჩემი მოთხოვნის საფუძველზე	11.1%	88.9%	100.0%

დიახ, საკუთარი ინიციატივით	12.0%	88.0%	100.0%
ჯამი	11.0%	89.0%	100.0%

საზოგადოებაში მწვავედ დგას კონფლიქტის ნიადაგზე სამსახურის დატოვების პრობლემა. უმუშევრობაში კონფლიქტის როლის შესაფასებლად განსაზღვრულ იქნა სამსახურის დატოვების მაჩვენებელი, რაც მაღალი იყო Y თაობაში და შედარებით ნაკლები იყო X თაობაში (იხ. დიაგრამა №13).

დიაგრამა №13. კონფლიქტის გამო სამსახურის დატოვების მაჩვენებელი



4.2 ძირითადი მიგნებები

სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობის დროს საკვლევი თემის შესწავლისას გამოიკვეთა რამდენიმე მნიშვნელოვანი მიგნება:

- ◆ თაობები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ფასეულობებით, რაც ართულებს მათ შორის ურთიერთობასა და კომუნიკაციას;

- ◆ ორგანიზაციაში კონფლიქტის წარმოშობას უმეტესწილად განაპირობებს თანამშრომელთა უნიკალურობა და ასაკობრივი დეტერმინატები;
- ◆ სამსახურეობრივი კონფლიქტის მიზეზი შეიძლება იყოს მოვალეობებისა და უფლებამოსილებების არასწორად გადანაწილება;
- ◆ ორგანიზაციაში შერეული ტიპის კოლექტივის არსებობისას კოლეგებს შორის არაკონფლიქტური გარემოს შენარჩუნება შესაძლებელია საერთო ინტერესების გამონახვით;
- ◆ ხშირად ემოციური ფაქტორი ხელს უშლის კონფლიქტის მოგვარებას;
- ◆ ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტი გავლენას ახდენს იქ დასაქმებულ ყველა პირზე, განურჩევლად იმისა, მონაწილეობს თუ არა უშუალოდ მასში;
- ◆ ხელმძღვანელი პირების დროული ჩართვა კონფლიქტური სიტუაციის განმუხტვასა და პრობლემის გადაჭრაში ძალზედ მნიშვნელოვანია, რათა თავიდან იქნას აცილებული ორგანიზაციის დესტრუქცია.

4.3 რეკომენდაციები

სამეცნიერო ლიტერატურული წყაროების მიმოხილვისა და კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე, შემუშავებულ იქნა შემდეგი რეკომენდაციები:

- ◆ კონფლიქტი Y თაობის შემთხვევაში ხშირად არის განპირობებული პირადი მიზეზის საფუძველზე, რაც ამ თაობის მახასიათებლებთან - დამოუკიდებლობა, მუდმივად პროგრესისკენ სწრაფვა და ა.შ. არის დაკავშირებული. შესაბამისად, ამ თაობის ხალხთან ურთიერთობისას სასურველია წინასწარ იყოს შემუშავებული მიდგომები კონფლიქტური სიტუაციის თავიდან ასაცილებლად;

- ◆ სამსახურში შერეული ტიპის (სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფებით დაკომპლექტებული) კოლექტივის არსებობის შემთხვევაში, სასურველია გათვალისწინებულ იქნას თაობების მახასიათებლები და ღირებულებები კონფლიქტური სიტუაციების თავიდან აცილების მიზნით;
- ◆ მეტი პროდუქტიულობისთვის, ორგანიზაციაში სასურველია და გუნდი დაკომპლექტდეს სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლებით, რათა მოხდეს ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება;
- ◆ ბაზარზე ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისთვის მნიშვნელოვანია პერმანენტულად შესწავლილ იქნას კონფლიქტური სიტუაციების ტენდენცია და მოხდეს ანალიზი შემდგომი აღკვეთის ღონისძიებების გასატარებლად;
- ◆ კონფლიქტის მოგვარების გზების შერჩევასა გათვალისწინებული უნდა იყოს ორივე მხარის ინტერესები და გადანყვეტილება იქნას მიღებული თითოეულის სასარგებლოდ;
- ◆ ორგანიზაციის სტრუქტურული მუშაობისთვის აუცილებელია კონფლიქტური სიტუაციების სწორი მართვა. უთანხმოების შედეგად მიღებული სტრესი აისახება შრომისუნარიანობაზე და საერთო ჯამში ამცირებს პროდუქტიულობას. კონფლიქტის მართვის სტრატეგიების განსაზღვრა უნდა მოხდეს ორგანიზაციის საჭიროებებიდან გამომდინარე;
- ◆ კონფლიქტის სწორი გადანყვეტისთვის მნიშვნელოვანია სიღრმისეულად იქნას შესწავლილი მისი გამომწვევი მიზეზები, ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორები;
- ◆ კონფლიქტის დამოუკიდებლად მოუგვარებლობის შემთხვევაში უპრიანია გამოიძებნოს კონფლიქტის მოგვარების ალტერნატიული გზა - მედიაცია.
- ◆ კონფლიქტის დროს წარმოქმნილი დაძაბული აურა და სტრესი მოქმედებს განურჩევლად ყველა თანამშრომელზე. იმისთვის, რომ კონფლიქტმა არ

მიიყვანოს ორგანიზაცია უარყოფით შედეგებამდე, სწრაფი და ეფექტური რეაგირებაა საჭირო;

- ◆ ორგანიზაციაში ცვლილებების შემოღებისას, აუცილებელია თანამშრომლების ინფორმირება და დაკვალიანება, ახალი ამოცანების მიზნების ახსნა, ფუნქციების გადანაწილება, რათა არ წამოიშვას გაურკვევლობა, რაც შეიძლება გახდეს კონფლიქტის საფუძველი.

დასკვნა

კულტურა, რელიგია, ტრადიციები და ფასეულობები შეადგენენ ადამიანთა ბირთვის და განაპირობებენ მათ ქცევას საზოგადოებაში.

სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლების ერთ სოციუმში ჰარმონიული თანაცხოვრება მოითხოვს ღირებულებების პატივისცემასა და საერთო ინტერესების გამოწახვას, კომპრომისებზე წასვლას, გააზრებული და რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღებას.

სამუშაო გარემოში თაანამშრომლებს შორის კონფლიქტები არც თუ ისე იშვიათია. მოსახლების ძირითადი მუშა ფენისთვის- X და Y თაობებისთვის, ერთ მჭიდრო კოლექტივში თანაცხოვრება შესაძლოა არ იყოს მარტივი მათი თაობებისთვის დამახასიათებელი თვისებების გამო. ერთ გუნდში წარმოშობილმა კონფლიქტებმა შესაძლოა უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე. ითვლება, რომ თაობებს შორის უთანხმოებების უმრავლესობა განპირობებულია მენტალიტეტის ასაკობრივი თავისებურებებითა და ინდივიდუალიზმით.

თაობების მახასიათებლების შესწავლამ აჩვენა, რომ მათ აქვთ განსხვავებული მიდგომები და დამოკიდებულებები სამუშაოს მიმართ, რაც იწვევს ინტერპერსონალურ დაპირისპირებას.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული მცირე მასშტაბის კვლევის „Y და X თაობის მახასიათებლების კონფლიქტზე ზეგავლენის შეფასება“ შედეგების თანახმად, გამოკითხულ რესპოდენტთა ნახევარს ერთხელ მაინც ჰქონდა კონფლიქტი სამსახურში, ამასთან Y - მილენიუმების თაობას X თაობასთან შედარებით უფრო ხშირად ჰქონდა უთანხმოება კოლეგებთან, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს მათი პიროვნული თვისებებით, მეტი

თავდაჯერებულობითა და კრიტიციზმით, თავისუფლებისა და განვითარებისკენ სწრაფვით.

კვლევამ აჩვენა, რომ კონფლიქტი უფრო გამოხატულია განსხვავებულ ასაკობრივ ჯგუფებს შორის. Y თაობის წარმომადგენლებს აქვთ უთანხმოება ძირითადად უფროსი ასაკის (39-54 წლის) და თავის ტოლ ადამიანებთან, ხოლო X თაობაში დაპირისპირება ჭარბობს უფროსი ასაკის კოლეგებთან, 55-74 წლის კონტიგენტთან.

თბილისის სხვადასხვა სექტორში მოღვაწე ორგანიზაციებში კონფლიქტის გამომწვევ ძირითად მიზეზად დასახელდა სამსახურეობრივი მიზეზები, რაც შეიძლება იყოს არათანაბრად გადანაწილებული საქმიანობისა და არასწორი მენეჯმენტის შედეგი.

X თაობასთან შედარებით Y თაობა უფრო ხშირად წყვეტს კონფლიქტს კონსენსუსის გზით. კონსენსუსის მისაღწევად თაობები უპირატესობას ანიჭებენ კოლაბორაციასა და კომპრომისზე წასვლას.

გამოკითხული თაობების თითქმის ნახევარი (45%) უარყოფს კონფლიქტში უფრო მაღალი რანგის თანამშრომლის ჩარევას, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია კონფლიქტის დროული კუპირებისთვის და ორგანიზაციის გამართული საქმიანობისთვის.

დღესდღეობით ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს მოსახლეობის დასაქმების დონე. პრაქტიკაში კონფლიქტის საფუძველზე სამსახურის დატოვების არაერთი შემთხვევა ფიქსირდება. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე Y თაობა უფრო ხშირად ტოვებს სამსახურს. X თაობა შედარებით ლოიალურობით გამოირჩევა და ნაკლებად იღებს რადიკალურ გადაწყვეტილებებს.

ხი-კვადრატის სტატისტიკური ანალიზის ტესტზე დაყრდნობით არ დადასტურდა პირდაპირი კავშირი რესპოდენტების პასუხებსა და თაობის მახასიათებლებს შორის.

საქართველოს მოსახლეობა დაკომპლექტებულია სხვადასხვა ეთნოსის წარმომადგენლებით, რაც განაპირობებს საზოგადოების სიჭრელეს.

განსხვავებული მსოფლმხედველობის კონტიგენტის თავმოყრა ერთ სამუშაო სივრცეში ხელს უწყობს სტრესული სიტუაციებისა და დაძაბულობის განვითარებას თანამშრომლებს შორის. დღევანდელ პირობებში *ფსიქო-ემოციურ* ფონზე რთულია ისეთი ადამიანის პოვნა, ვინც კონფლიქტურ სიტუაციაში არ აჰყვება ემოციებს და პრობლემიდან მარტივ გამოსავალს იპოვის.

კონფლიქტის მართვის ხელოვნება გულისხმობს ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელიც მინიმუმამდე შეამცირებს ორგანიზაციაში კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობას და დროულად აღმოფხვრის უკვე აღმოცენებულ კონფლიქტს.

კონფლიქტის ეფექტიანი მართვის სტრატეგიის შემუშავება მოითხოვს, პირველ რიგში, მიმდინარე ტენდენციების შეფასებას, მომხდარი კონფლიქტური სიტუაციების სიღრმისეულ ანალიზს, მათი გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიკაციას და შემდგომი კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად სათანადო ღონისძიებების გატარებას.

ინტერპერსონალური უთანხმოების პრევენციის მიზნით სხვადასხვა თაობით წარმოდგენილ კომპანიებში პერსონალის შერჩევის ეტაპზე HR სამსახურს შეუძლია მოახდინოს პოტენციური თანამშრომლების ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკა, რაც ხელს შეუწყობს მეტ-ნაკლებად იმის პროგნოზირებას, თუ რა ხასიათის თვისებები აქვთ კანდიდატებს და რამ შეიძლება გამოიწვიოს დაძაბულობა და კონფლიქტი უმცროსი ან უფროსი თაობის წარმომადგენლებთან. ასევე, შესაძლოა გამოვლინდეს კანდიდატი, რომელიც

მიდრეკილია კონფლიქტებისკენ. ამასთან, მნიშვნელოვანია HR სამსახური და მენეჯერები მუშაობდნენ ახალგაზრდა სპეციალისტების ლოიალურობის გაზრდაზე, სწავლების სისტემის განვითარებაზე.

თანამშრომელთა კოორდინირებული და წარმატებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციებს შეუძლიათ სხვადასხვა პირობები შეუქმნან განსხვავებული თაობის წარმომადგენლებს. მაგალითად, Y - მილემიუმების თაობის ადამიანებს შესთავაზონ მოქნილ გრაფიკი, რადგან მათ არ მოსწონთ ჩარჩოები და თავისუფლების შეზღუდვა და მათგან მოითხოვონ შედეგი და არა პროცესი. ამასთან, უნდა გაითვალისწინონ თაობების დამოკიდებულებები და ხედვები. X თაობას ამ შემთხვევაში სასურველია მივცეთ კონკრეტული დავალება და ზუსტი მითითება, თუ როგორ უნდა მივიღწიოთ სასურველ შედეგამდე. ის, რაც მამოტივირებელია Y თაობისთვის, სასჯელია X თაობისთვის და პირიქით.

მნიშვნელოვანია მოხდეს დაკისრებული მოვალეობების დიფერენციაცია თაობების მიხედვით. კონკრეტული ამოცანების გადაჭრა დაევალოს შესაბამის ასაკობრივ ჯგუფებს, რათა საშუალება მიეცეთ მათ საკუთარი ცოდნითა თუ გამოცდილებით გაიკვილონ გზა წარმატებისკენ.

ორგანიზაციაში უნდა ჩამოყალიბდეს ისეთი კორპორატიული კულტურა, რომელიც დაფუძნებული იქნება ეფექტიან კომუნიკაციაზე, ურთიერპატივისცემაზე, ერთმანეთის დადებითი მხარეების აქცენტირებაზე, ტოლერანტობაზე. თითოეულმა თანამშრომელმა უნდა გაითავისოს კოლექტივის არსი და დანიშნულება, რათა სამუშაო პროცესი წარიმართოს მაღალ დონეზე და ორგანიზაციებმა შეძლონ თანამედროვე გამოწვევებთან გამკლავება.

ბიბლიოგრაფია

„თაობა“, საქართველოს ეროვნული პარლამენტის ბიბლიოთეკა
<http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=6&t=4319> უკანასკნელად
გადამოწმებული იქნა 27.06.2019;

„კონფლიქტი“, უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 27.06.2019;
<https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%9C%E1%83%A4%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A5%E1%83%A2%E1%83%98>;

„როგორ ვიმუშაოთ ახალგაზრდულ ჯგუფებთან კონფლიქტების
მოგვარებისთვის“, კულტურულ-ჰუმანიტარული ფონდი სოხუმი, ქუთაისი,
2017 <http://www.fsokhumi.ge/images/2017/11/publik/2/KANADA.pdf>;

დასაქმება და უმუშევრობა ასაკობრივ ჯგუფში, საქსტატი, 2018 წლის
მონაცემები <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/38/dasakmeba-da-umushevroba>;

მოსახლეობა და დემოგრაფია, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული
სამსახური (საქსტატი)
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/316/mosakhleoba-da-demografia>;

მოსახლეობის განაწილება ინტერნეტის გამოყენების სიხშირის მიხედვით,
2016-2018, საქსტატი,
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/106/sainformatsio-da-sakomunikatsio-teknologiebis-gamoqeneba-shinameurneobebshi>;

ნორტჰაუზი, გ. (2009) *ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა*, ლოს ანჯელესი,
ლონდონი, 375 გვ;

სუმბაძე ნანა, „თაობები და ღირებულებები“, საზოგადოებრივი პოლიტიკის ინსტიტუტი, თბილისი. 2012 https://www.osgf.ge/files/publications/Taobebi_1.pdf;

სუმბაძე ნანა, მახარაძე თამარ, ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, მომსახურების სფერო, 2010
<http://www.college.dtmu.ge/upload/files/interpersonaluri-urtiertobebi.pdf>;

Braithwaite V. A., Scott W.A. (1991). Values. In J. P. Robinson., P. R. Shaver., L. S. Wrightsman, (Eds.). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press. p.661-745

Guetzkow H., & Gyr J (1954). *An analysis of conflict in decision making groups*. Human Relations, 7;

Inglehart R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton University Press. Princeton. N. J;

Kenneth, T. (1992). *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update*, Journal of Organizational Behavior, 13(3), 265-274. Retrieved November 3, 2018. From: <https://core.ac.uk/download/pdf/36732642.pdf>;

Mack R.W., Snyder R. C. *The analysis of social conflict-toward an overview and synthesis*, Journal of Conflict Resolution, Vol. 1, No. 2, p. 212-248, First Published June 1, 1957 From: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002200275700100208>;

Mannheim K. *The problem of generations*, republished 1952, pp. 276-322 From: <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>;

Rahim. A. (2002). *Toward a Theory of Managing organizational Conflict*, MCB UP Ltd, 206-235. Retrieved November 3, 2018. From: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf

Schroer W. (2018). *Generations x, y, z and the others*, Battle Creek, Michigan. Retrieved November 3, 2018. From: <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>;

Straus W., & Howe N. (1991). *The Cycle of Generations*. American Demographics, Vol. 13, No. 4: 24-33 and 52. From: https://coursecontent.ntc.edu/soc/klemp-north/SocLYW_F11/learning_plans/learning_plan_2_2/strauss_and_howe.pdf;

Straus W., & Howe N. (2007). *The next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*, Harvard Business Review.

Thomas W. and Kilmann R. (2010), *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, CPP, Inc;

[Valickas A.](#) [Jakštaitė K.](#) *Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations*, 2017 From: https://www.researchgate.net/publication/323014394_DIFFERENT_GENERATIONS_ATTITUDES_TOWARDS_WORK_AND_MANAGEMENT_IN_THE_BUSINESS_ORGANIZATIONS;

Weinstein, B. *How five generations can effectively work together*. Retrieved May 15, 2019. From: <https://www.reliableplant.com/Read/26581/Five-generations-work-together>;


Yelkikalan & Ayhun. (2013), *European Scientific Journal*, edition vol.9, No19;

დანართი

კვლევისათვის შემუშავებული კითხვარი

მცირე მასშტაბის კვლევა:

**„Y და X თაობის მახასიათებლების კონფლიქტზე
ზეგავლენის შეფასება“**



მოგესალმებით,

გამოკითხვის მიზანია თბილისში სხვადასხვა სექტორში მოღვაწე კომპანიებში დასაქმებულ თანამშრომლებს (X და Y თაობები) შორის კონფლიქტების მიზეზების შესწავლა, მათი ეფექტიანი მართვის სტრატეგიების შემუშავება და დასაბუთება. კვლევაში თქვენი ჩართულობა მნიშვნელოვანია და ხელს შეუწყობს არსებული ტენდენციების შეფასებას. კვლევის შედეგების საფუძველზე მოხდება დასკვნების გამოტანა და რეკომენდაციების შემუშავება.

გთხოვთ, გულდასმით გაეცნოთ კითხვებს და უპასუხოთ მაქსიმალურად ობიექტურად. კითხვარი კონფიდენციალურია და შევსებული ინფორმაციის საფუძველზე შეუძლებელია პიროვნების იდენტიფიკაცია.

მადლობას გიხდით გულისხმიერებისა და თანამშრომლობისთვის!

რესპოდენტის მახასიათებლები:

1. დაბადების წელი:

- ▶ 1961-1981
- ▶ 1982-2001

2. განათლება:

- ▶ არასრული საშუალო
- ▶ საშუალო
- ▶ საშუალო ტექნიკური
- ▶ არასრული უმაღლესი
- ▶ უმაღლესი (სპეციალისტის, ბაკალავრის ან მაგისტრის ხარისხი)

- ▶ მეცნიერებათა დოქტორის (ან მასთან გათანაბრებული) ხარისხი

ძირითადი კითხვები:

1. გთხოვთ მიუთითოთ რომელ სექტორში ხართ დასაქმებული
 - ▶ კერძო სექტორი
 - ▶ საჯარო სექტორი
 - ▶ არასამთავრობო სექტორი
2. სამსახურში კოლეგებთან კომუნიკაციისთვის ყველაზე ხშირად რომელ გზას ირჩევთ?
 - ▶ პირდაპირი კომუნიკაცია
 - ▶ ელექტრონული ფოსტა
 - ▶ ტელეფონი
 - ▶ სოციალური ქსელი
 - ▶ შიდა საკომუნიკაციო მიმოწერა (ჩათი)
3. გქონიათ თუ არა სამსახურში კონფლიქტი კოლეგებთან?
 - ▶ დიახ
 - ▶ არა
4. რამდენად ხშირად გაქვთ/გქონიათ კონფლიქტი კოლეგებთან? (უპასუხეთ მე-3 კითხვაზე დადებითი პასუხის გაცემის შემთხვევაში)
 - ▶ ხშირად
 - ▶ იშვიათად
 - ▶ თითქმის არ მაქვს/არ მქონია
5. უფრო ხშირად რომელი თაობის წარმომადგენელთან გქონიათ კონფლიქტი?
 - ▶ 55-74წ.
 - ▶ 39-54წ.
 - ▶ 19-38წ.
6. გთხოვთ დააკონკრეტოთ თუ რა ყოფილა კონფლიქტის მიზეზი?
 - ▶ სამსახურეობრივი მიზეზით

- ▶ პირადი მიზნებით
- ▶ სხვისი მიზნებით

7. რამდენად ხშირად მისულებართ კონსესუსამდე კონფლიქტის გადანწყვეტისას?

- ▶ ხშირად
- ▶ იშვიათად
- ▶ თითქმის არასდროს

8. კონფლიქტის მოგვარების რომელი მეთოდი არის თქვენთვის უფრო მიმზიდველი?

- ▶ თავის არიდება - არ შევდივარ კონფლიქტში, მირჩევნია გავერიდო
- ▶ კომპრომისზე წასვლა - კონფლიქტის დროულად მოგვარების მიზნით მეც დათმობაზე წავსულვარ
- ▶ კოლაბორაცია - როგორც წესი გამოსავალს ყოველთვის ვნახულობ, დათმობების და შეტაკების გარეშე
- ▶ შეგუება - მინევს დავთმო სრულად, რომ არ გაღვივდეს კონფლიქტი
- ▶ კონკურენციის განწევა - არასდროს ვთმობ ჩემს პოზიციას და მუდმივად ბოლომდე ვიბრძვი

9. პრობლემის მოსაგვარებლად ჩარეულა თუ არა კონფლიქტში თქვენზე მაღალი რანგის თანამშრომელი (HR, უშუალო ხელმძღვანელი, ან უფრო მაღალი რგოლის თანამშრომელი)?

- ▶ დიახ, ჩემი მოთხოვნის საფუძველზე
- ▶ დიახ, საკუთარი ინიციატივით
- ▶ არა
- ▶ არ ყოფილა საჭიროება
- ▶ არა, რადგან კონფლიქტის შესახებ ინფორმაცია არ ქონია

10. დაგიტოვებიათ თუ არა ოდესმე სამსახური თანამშრომლებთან ან ხელმძღვანელ პირებთან კონფლიქტის გამო?

- ▶ დიახ
- ▶ არა