



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ვასილ ივანიძე

კონფლიქტების მართვა საერთაშორისო კომპანიებში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო საგანმანათლებლო
პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ციალა ლომაია - ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი: კონფლიქტების მართვა საერთაშორისო კომპანიებში განხილულია, როგორც ორგანიზაციულ კონფლიქტებთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები საერთაშორისო კომპანიებში, შპს „გლობტელის“ მაგალითზე. კომპანიაში მიმდინარე პრობლემები და მათი შესაძლო გადაჭრის გზების ძიება გაურკვევლობის, მუდმივი ცვლილებებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევების ზემოქმედების პირობებში. შესწავლილია კონფლიქტების სოციალური ბუნება, მიზეზები, ტიპები და დინამიკა. ასევე, მათი პრევენციისა და რეგულირების გზები მეთოდები და საშუალებები. სამაგისტრო ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავისა და დასკვნისაგან. შესავალი სტანდარტული ხასიათისაა. პირველ თავში განხილულია კონფლიქტების მართვის თეორიული საფუძვლები; მეორე თავში მოცემულია კონფლიქტების დახასიათება, ფაქტორები და განვითარება საერთაშორისო კომპანიებში; მესამე თავი ეხება მმართველობითი, ინოვაციური და შრომითი კონფლიქტების კვლევას საერთაშორისო კომპანიებში. მაგისტრანტი იკვლევს კვლევის სხვადასხვა მეთოდებით შპს „გლობტელში“ კონფლიქტოლოგიის საკითხებს.

Annotation

Conflicts Management in International Companies

Vasili ivanidze

Master's Thesis :conflict management in international companies is discussed as main issues related to organizational conflicts in international companies, on the example of LTD "Globtel".The current problems in company and their possible ways to solve these problems in conditions of uncertainty, constant changes and in the impact of modern technological achievements.The social nature, reasons, types and dynamics of the conflict have been studied.The ways of their prevention, regulation, methods and means have been also studied. Master's Thesis contains introduction, three chapters and conclusion. The introduction of the thesis is standard. There is a discussion about conflicts management's theoretical basics in chapter one.The second chapter provides the characterisation, factors and development of conflicts in international companies. The third chapter is about research of management, innovative and labor conflicts in international companies. Master's student researches conflict issues in LTD "Globtel" by different methods.

შინაარსი

შესავალი -----	5
თავი 1. კონფლიქტების მართვის თეორიული საფუძვლები -----	8
1.1. კონფლიქტების მართვა, როგორც მეცნიერება, მისი ჩამოყალიბება; კონფლიქტის არსი -----	8
1.2. კონფლიქტების თანამედროვე თეორიები და კონცეფციები -----	13
1.3. კონფლიქტოლოგიის შესწავლის მეთოდოლოგიური საფუძვლები -----	15
თავი 2. კონფლიქტების დახასიათება, ფაქტორები და განვითარება საერთაშორისო კომპანიებში -----	25
2.1. კონფლიქტი, როგორც ადამიანთა ურთიერთმოქმედების პროცესი და საშუალება -----	25
2.2. კონფლიქტების შემადგენელი ფაქტორები და კონფლიქტების კლასიფიკაცია -----	33
2.3. კონფლიქტური სიტუაციის სტრუქტურა, ფუნქციები და კონფლიქტის საზღვრები -----	39
თავი 3. მმართველობითი, ინოვაციური და შრომითი კონფლიქტების კვლევა საერთაშორისო კომპანიებში -----	46
3.1. მმართველობითი კონფლიქტები და მართვლობითი ქმედებების ძირითადი შინაარსი -----	46
3.2. ინოვაციური და შრომითი კონფლიქტების კვლევა საერთაშორისო კომპანიებში -----	52
3.3. კონფლიქტების პრევენცია და რეგულირების ხერხები საერთაშორისო კომპანიებში -----	54
დასკვნა -----	56
გამოყენებული ლიტერატურა -----	59
დანართი -----	62

შესავალი

თემის აქტუალურობა განპირობებულია ორგანიზაციულ კონფლიქტებთან დაკავშირებული ძირეული საკითხების, პრობლემებისა და მათი შესაძლო გადაწყვეტის გზების ზემოქმედების პირობებში გაურკვევლობით, მუდმივი ცვლილებებითა და თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევებით. მნიშვნელოვანია, კონფლიქტების სოციალური ბუნების, მიზეზების, ტიპებისა და დინამიკის, ასევე მათი პრევენციისა და რეგულირების გზების, მეთოდებისა და საშუალებების ძიება და შესწავლა. ხშირად კონფლიქტი გარდაუვალია, "მისაღები" სიტუაციიდან, ადამიანთა შორის დარღვეული ურთიერთობის აღსადგენად, ქცევის ნორმებში შეთანხმების მიღწევის მიზნით. აუცილებელი ხდება კონფლიქტების ბუნების შემეცნება, მათი უშუალო მიზეზებისა და მოტივების შესწავლით. კონფლიქტების ფორმების მიმდინარეობისას. აუცილებელია ორიენტაცია იმაზე, თუ როგორი გზებითაა შესაძლებელი მათი გადაჭრა და მართვის ხელოვნების დაუფლება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონფლიქტურ პირობებში ადამიანთა ქცევის გონივრული შესწავლა და კონფლიქტების მართვის უნარი, რადგან იგი იძლევა სოციალური ცხოვრების სირთულეების უკეთ ორიენტირების და კონფლიქტურ სიტუაციებში ოპტიმალური გადაწყვეტილების ყველაზე ეფექტიანი ხერხების პოვნის საშუალებას. სწორედ, აქედან გამომდინარეობს კონფლიქტების მართვის აქტუალურობა, როგორც საქმიან გარემოებებში, ისე ნებისმიერ საერთაშორისო კომპანიაში გადაწყვიტოს სავსებით კონკრეტული პრობლემები და ნეგატიური შედეგები.

პრობლემა გვესახება მეტად აქტუალურად, რამეთუ მეცნიერული მიდგომა კონფლიქტებისადმი გულისხმობს სისტემურად ორგანიზებული და ობიექტური ჭეშმარიტების შემეცნების შესაძლებლობას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები კვლევის მიზნად დავისახეთ კონფლიქტების მართვა, კონფლიქტების მართვისადმი მეცნიერული მიდგომის სისტემურად ორგანიზებული, პრინციპულად სტრუქტურირებული, კონსტრუქციული, მიღებული

ცოდნის პრაქტიკულ გამოყენებაზე და ახალი პროექტების შემუშავებისა და დანერგვის შესაძლებლობაზე დამყარებული კონფლიქტების მართვისა და რეგულირების სრულყოფა. კონფლიქტური სიტუაციების თავიდან აცილებისა და მოგვარების პრაქტიკული მისადაგება ორგანიზაციის მიზნებთან და ამოცანებთან. კონფლიქტიდან თავის დაღწევის საუკეთესო, მეცნიერული და დასაბუთებული გამოსავლის მოძიება.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე დასახულ იქნა შემდეგი ამოცანები:

- 1) კონფლიქტების მართვის თეორიული საფუძვლების შესწავლა, კონფლიქტების პროფილაქტიკისა და რეგულირების მეთოდების ანალიზი და შეფასება;
- 2) კონფლიქტური ქცევის შესაბამისი სტილის დახასიათება-შეფასება; კონფლიქტის ძირითადი შემადგენელი ფაქტორების შესწავლა და ადამიანთა შორის კონფლიქტური ქცევის მაღალი კულტურის შექმნა-შენარჩუნება
- 3) კონფლიქტური სიტუაციის განვითარება; კონფლიქტის ფუნქციებისა და საზღვრების შეფასება
- 4) მმართველობითი, ინოვაციური და შრომითი კონფლიქტების კვლევა საერთაშორისო კომპანიებში
- 5) ინოვაციური და მმართველობითი კონფლიქტების გადაჭრის ძირითადი პერსპექტიული მიმართულებები საერთაშორისო კომპანიებში

ნაშრომის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები; კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს კვლევის დიალექტური, ინდუქციის, დედუქციის, ანალიზის, სინთეზისა და შედარების მეთოდები, ანკეტური გამოკითხვა, დაკვირვება, ინტერვიუება. ნაშრომის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ ბაზას წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მეცნიერების ნაშრომები, მონოგრაფიები, სტატიები, სამეცნიერო კონფერენციების მასალები, რომელიც ეძღვნება საერთაშორისო კომპანიებში კონფლიქტების მართვას.

ნორმატიულ ბაზად გამოვიყენეთ იმ საკანონმდებლო ორგანოების ოფიციალური დოკუმენტები, რომლებიც არეგულირებენ კონფლიქტების მართვის პრობლემებს. საქართველოში შრომითი ურთიერთობების ძირითადი მარეგულირებელი დოკუმენტი (შრომის კოდექსი). სტატისტიკური მონაცემები და მასალები

საქსტატიდან. პერიოდულ პრესაში და სამეცნიერო ნაშრომთა კრებულებში გამოქვეყნებული მასალები, აგრეთვე ინტერნეტ-რესურსების მონაცემები.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია შპს „გლობტელის“ საერთაშორისო კომპანიის კონფლიქტურ პირობებში ადამიანთა ქცევის მართებულად შესწავლა და კონფლიქტების მართვის უნარი. კონფლიქტების სოციალური ბუნების, მიზეზების, ტიპების და დინამიკის, მათი პრევენციის და რეგულირების გზების, მეთოდებისა და საშუალებების ძიება. კვლევის ობიექტია საერთაშორისო კომპანია შპს „გლობტელი“, რომელიც ქართულ ბაზარზე **Arvento**-ს საავტომობილო სისტემების ოფიციალური წარმომადგენელია. **GLOBTEL Solution Georgia** მომხმარებელს სთავაზობს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში აპრობირებულ მობილურ ტექნოლოგიებს სატრანსპორტო საშუალებებისთვის და არა მხოლოდ მათთვის.

მეცნიერული შედეგები - ჩვენს მიერ შესწავლილ იქნა იმ მეცნერებათა მიღწევები, რომელსაც ემყარება კონფლიქტების სოციალური ბუნება, მიზეზები, ტიპები, დინამიკა, კონფლიქტების პრევენციისა და რეგულირების გზები. საკვლევ ობიექტზე შპს „გლობტელში“ ჩვენს მიერ შესწავლილ იქნა კონფლიქტების გადაწყვეტის ეფექტიანი ხერხები და რეალიზაციის გზები. კონფლიქტი განხილული გვაქ ქცევის ნორმებში შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობად.

პრაქტიკული გამოყენება - ნაშრომის გამოყენება შესაძლებელია კონფლიქტების მართვის პრობლემით დაინტერესებული პირებისათვის, კონფლიქტოლოგიაში მომუშავე სტუდენტებისა და მკვლევარებისათვის. კვლევის შედეგებით შეიძლება დაინტერესდეს ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციები.

თავი 1 კონფლიქტების მართვის თეორიული საფუძვლები

1.1. კონფლიქტების მართვა, როგორც მეცნიერება, მისი ჩამოყალიბება; კონფლიქტის არსი

კონფლიქტები, როგორც ადამიანთა კავშირების, ურთიერთობებისა და ურთიერთქმედებების, მათი ქცევების არსებითი მხარე, უძველესი დროიდან იზიდავდა კაცობრიობის ცნობისმოყვარეობას. ამის დასტურად გვევლინება სხვადასხვა ხალხის თქმულებები, მითები, უძველესი კულტურული ძეგლები, ანტიკური და გასული საუკუნეების მოაზროვნეთა მოსაზრებები.

კონფუცი, ძველი ჩინეთის გამოჩენილი მოაზროვნე, ჯერ კიდევ ძვ.წ. მე-VI საუკუნეში მიიჩნევდა, რომ ბოღმასა და ქედმაღლობას და ამასთანავე კონფლიქტებსაც, უპირველესყოვლისა, წარმოქმნის ადამიანთა არაერთგვაროვნება განსხვავებული ხასიათი. იგი ამბობდა „წარმოუდგენელია ლატაკი არ იყოს ბოღმიანი და მდიდარი - ქედმაღალი“. [ნ. ფაერსაშვილი; 2012; გვ 8]

კონფლიქტებთან დაკავშირებით თავიანთი მოსაზრებები გააჩნდათ ძვ.წ. V-IV საუკუნეებში მოღვაწე გამოჩენილ მოაზროვნეებს, **პლატონსა** და **არისტოტელეს**. ისინი ადამიანს მიიჩნევდნენ, ბუნებით საზოგადოებრივ არსებად. თითოეულ ინდივიდს დაბადებიდან თან სდევს საზოგადოებაში ურთიერთგაგებისა და თანამშრომლობის უნარი, თუმცა ეს არ გამორიცხავს მათ მიდრეკილებას შუღლის, სიძულვილისა და ძალადობისადმი.

კონფლიქტების ემპირიული აღქმა დიდი ხნის განმავლობაში იყო დამკვიდრებული. მისი მეცნიერული შესწავლა XIX საუკუნის მეორე მეოთხედიდან დაიწყო. ამ პერიოდიდან გაჩნდა ინტერესი კონფლიქტის შესწავლის მიმართ. კონფლიქტოლოგიის შესწავლა მეცნიერული კუთხით მიმდინარეობდა სხვა ისეთი მეცნიერებების განვითარებასთან ერთად როგორებიცაა, ისტორია, სოციოლოგია, სამართალი, ეთიკა, ფსიქოლოგია და სხვა სოციალური მეცნიერებები.

კონფლიქტოლოგიის ცალკე მეცნიერებად ჩამოყალიბება და შესწავლა იწყება XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან, რისი საფუძველი და ძირითადი თეორიული ბაზა სოციოლოგების ნაშრომები გახდა. მათგან ერთ-ერთი იყო **ლუდვიგ გუმპლოვიჩი** (1838-1909წწ.). რომელიც ადამიანთა მოდემის ისტორიის ძირითად ნაწილად მიიჩნევდა გადარჩენისთვის ბრძოლას პიროვნებებს შორის. კონფლიქტის ძირითად წყაროდ განიხილავდა როგორც თითოეული ინდივიდის ისე მთლიანად საზოგადოების ინტერესებს. მისი თეორიის ძირითადი არსი მდგომარეობდა საზოგადოების იერარქიულად დაყოფაში.

გერმანელი სოციოლოგიის მაქს ვებერის მოსაზრებით საზოგადოება - ეს არის ადამიანთა სოციალური ურთიერთქმედება, რომელიც მოიცავს ერთი მხარის ქმედებებს მეორე მხარის მიმართ. ორგანიზაციის ვებერისეული იდეალური მოდელი, რომელსაც მეორენაირად უწოდებენ ბიუროკრატიულს, არის საიმედო და დახვეწილი მექანიზმი, მასში ყველა ფუნქცია გადანაწილებული და დაყოფილია კომპეტენციის მიხედვით. თუმცა, პრაქტიკიდან გამომდინარე ნათლად ჩანს იდეალური მოდელის ხარვეზული და შეზღუდული მხარეები. სინამდვილეში, ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილები არც ისე მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან, მისი ცალკეული ნაწილები დამოუკიდებლად ფუნქციონირებს, იმის მიუხედავად, რომ მათ გააჩნიათ სხვადასხვა მიზანი. ეს კი იმას მანიშნებელია, რომ ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს, ნოყიერი ნიადაგი კონფლიქტებისათვის.

თითოეული ადამიანი გამოირჩევა საკუთარი ინდივიდუალიზმით, რითაც განისაზღვრება ადამიანის ემოციური და ფსიქოლოგიური მხარეები. ასე მაგალითად: ყოველი ადამიანი იცინის და მღერის განსაკუთრებულად, ასევე ფიქრობს და განიცდის განსხვავებულად, წერენ, მღერიან და ძინავთ თავისებურად. ეს ყველაფერი ადამიანს აქცევს ინდივიდად, რომელიც განსხვავდება სხვა ადამიანებისგან. აქედან გამომდინარე, აზრთა სხვადასხვაობამ და ზოგადად ფსიქოლოგიურმა, ბიოლოგიურმა და სოციალურმა ფაქტორებმა შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტები, რაც, მეცნიერების აზრით, ნორმალურ მოვლენად ითვლება. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ კონფლიქტები ხშირ შემთხვევაში პოზიტიური როლის მატარებელია და მისი მეშვეობით შესაძლებელია გარკვეული

სოციალური ჯგუფებისა და საზოგადოებრივი ძალების განსხვავებული ინტერესების დაბალანსება.

1921წელს გამოქვეყნებულ **კ. იუნგის** ცნობილ წიგნში „ ფსიქოლოგიური ტიპები “, მის მიერ დასაბუთებული ტიპოლოგიის გამოსახვისას ვიღებთ ორ საერთო და ოთხ სპეციალურ ტიპს.

ექსტრავერტული ტიპი - იგი დიდ ინტერესს იჩენს გარეშე ფაქტორების მიმართ. ექსტრავერტი, როგორც წესი, ჯერ ამბობს და მერე ფიქრობს; ცდილობს მუდმივად ყურადღების ცენტრში ყოფნას და ეჩქარება საკუთარი აზრების გაზიარება.

ინტროვერტული ტიპი - იგი შინაგან სამყაროს და მასში მიმდინარე პროცესებს განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს. ინტრავერტი, დინჯი და აუჩქარებელია. იგი ჯერ ფიქრობს და შემდეგ გამოთქვამს საკუთარ აზრს; ყურადღებით უსმენს სხვების მოსაზრებებს, თუმცა ვერ იტანს, როცა მას არ აცლიან საკუთარი აზრის გამოთქმას; გასაკუთრებით უყვარს საკუთარ თავთან მარტო დარჩენა.

მოაზროვნე ტიპი - იგი თავშეკავებული და გაწონასწორებული ადამიანია, რომელიც რთულ სიტუაციაში ობიექტურად აფასებს ფაქტებს და ლოგიკაზე დაყრდნობით ცივი გონებით იღებს გადაწყვეტილებას.

ემოციური ტიპი - მიაჩნია, რომ სხვა ადამიანების გრძნობებისადმი ყურადღების დათმობა საუკეთესო გადაწყვეტილებაა. გაურბის კონფლიქტებს და თუ იგი გარდაუვალია ცდილობს მის მოგვარებას.

სენსორული ტიპი - იგი მიეკუთვნება ისეთი ადამიანების რიცხვს, რომელთაც ახასიათებთ სხვა ადამიანების მიმართ დამოძღვრა. ისინი კმაყოფილნი არიან იმით, რაც გააჩნიათ და არ ისწრაფვიან სრულყოფისაკენ. ისინი საქმიანობის იმ გზას ამჯობინებენ, რომელსაც რეალური შედეგები მოაქვს.

ინტუიციური ტიპი - იგი მეტწილად დაბნეული ადამიანია, რომელიც, ბევრ რამეზე, ერთდროულად ფიქრობს; ფანტაზიის უნარით გამოირჩევა და დასმულ კითხვებზე ზოგადი პასუხებით კმაყოფილდება.

XIX-XX საუკუნეების ბოლოს სოციოლოგია ჩამოყალიბებული იყო მეცნიერება, რომელიც მოიცავდა საზოგადოებრივი განვითარების კანონზომიერებებისა და მამოძრავებელ ძალებს. მიუხედავად იმისა, რომ სოციოლოგიის სხვადასხვა

მიმართულებების წარმომადგენლები თანხმდებოდნენ კონფლიქტების როლზე საზოგადოების ფუნქციონირებაში, სულ უფრო ნათელი ხდებოდა კონფლიქტებისადმი ცალკეული მოაზროვნეების განსხვავებული მიდგომები. მაგალითად, ემილ დიურკჰაიმი - ფრანგული სოციოლოგიური სკოლის ერთ-ერთი დამფუძნებელი, - ერთმანეთს უტოლებდა, საზოგადოებრივ მდგომარეობას და სოციალურ სოლიდარობას. ის მიიჩნევდა, რომ ადამიანების გაერთიანების მიზეზი საზოგადოებაში არა ინდივიდუალური და ჯგუფური შუღლი, არამედ ერთმანეთთან ურთიერთობის ორმხრივი მოთხოვნილებაა. 1893 წელს გამოქვეყნებულ ტრაქტატში „საზოგადოებრივი შრომის დანაწილების შესახებ“ იგი ამტკიცებდა რომ: „კონფლიქტი სოციალური ცხოვრების უნივერსალური მოვლენაა, მაგრამ არანაკლებ უნივერსალურია თანამშრომლობა, ახრთა ურთიერთგაცვლა და ადამიანთა დარაზმვა“. [ნ. ფარესაშვილი; 2012; გვ 21]

დიურკჰაიმის თვლიდა, რომ საზოგადოება, ადამიანებისგან შემდგარი კოლექტიური ერთიანობაა, რომელიც ცალკეულ ინდივიდზე მაღლა დგას. ადამიანების გამაერთიანებელი ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორი სწორედ სოლიდარობაა. იგი შეიძლება იყოს მექანიკური სახის, რომელიც გამოხატავს ადამიანების ერთნაირ დამოკიდებულებას საზოგადოებისადმი, ან ორგანული, რომელიც ცხადყოფს ინდივიდთა არაერთგვროვნებას და მათ შორის განსხვავებას.

ადამიანთა დაახლოებაში მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება არა ინტერესს, არამედ ზნეობრივ და კულტურულ თვითშეგნებას, ადამიანის გაცნობიერებას იმაში, თუ რა უფლება-მოვალეობები აკისრია მას. სწორედ ზნეობრიობა და მასთან ერთად თვითშეგნების უნარი, როგორც ადამიანთა ქცევაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები, არეგულირებენ კონფლიქტურ სიტუაციებს.

ადამიანები ხშირად კონფლიქტს აღიქვამენ, როგორც აგრესიას, შურს, ბოღმას, მტრობას, ომს და ა.შ. აქედან გამომდინარე კონფლიქტი მიიჩნევა უარყოფით მოვლენად, რომელიც წარმოქმნისთანავე უნდა აღმოიფხვრას. მსგავს შეხედულებებს იზიარებენ მეცნიერული მართვის და ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლები, რაც მათ ნაშრომებშია დაფიქსირებული. ადამიანური ურთიერთობის სკოლის წარმომადგენლები მიიჩნევდნენ, რომ კონფლიქტი

წარმოიქმნება ორგანიზაციაში არასწორი მენეჯენტის შედეგად და თვლიდნენ, რომ მისი თავიდან აცილება შესაძლებელი იყო კარგი ურთიერთდამოკიდებულებით. ზოგადი შეხედულებით არამხოლოდ შესაძლებელი, არამედ სასურველიცაა გარკვეული სახის კონფლიქტი ორგანიზაციაში. ამ ყველაფერთან ერთად იმასაც აღიარებენ, რომ ხშირ შემთხვევებში კონფლიქტი სულაც არ არის სასურველი, რადგან ის შესაძლოა დაკავშირებული იყოს კონკრეტული პიროვნების მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან.

ამრიგად, კონფლიქტი შესაძლოა იყოს ფუნქციური ხასიათის და კომპანიისთვის წარმატების მომტანი ან კიდევ შესაძლოა იყოს დისფუნქციური, რაც მეტწილად გულისხმობს პირადი მოთხოვნების დაკმაყოფილებისკენ სწრაფვას, რამაც შესაძლოა ორგანიზაციაზე უარყოფითად იმოქმედოს და სავალალო შედეგამდე მიიყვანოს. ზოგადად კონფლიქტის მოსაგვარებლად საჭიროა კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებში დეტალურად გარკვევა.

განასხვავებენ კონფლიქტის ოთხ ძირითად ტიპს:

- 1) პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი;
- 2) პიროვნების შინაგანი კონფლიქტი
- 3) კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის;
- 4) ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები ხშირად იჩენს თავს ორგანიზაციებში, რისი ძირითადი მიზეზიც ხშირად არის მატერიალური, ფინანსური და შრომითი ფაქტორები. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი ვლინდება, მაშინ როდესაც ადამიანებს გააჩნიათ ურთიერთსაპირისპირო შეხედულებები, ინტერესები, მიზნები და სხვა. **შინაგანი კონფლიქტი** ჩნდება, მაშინ როდესაც ადამიანებს ურთიერთსაწინააღმდეგო აზრი უყალიბდებათ ერთი და იმავე საკითხის მიმართ. მსგავსი სახის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიქმნას იმ კონკრეტულ მომენტშიც, როდესაც საწარმოო მოთხოვნები და პირადი მოთხოვნები არ დაემთხვევა ერთმანეთს.

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი წარმოიქმნება, მაშინ, როდესაც ჯგუფისა და ინდივიდის შეხედულებები და აზრები რადიკალურად

განსხავებულია ერთმანეთისაგან, ან თავს იჩენს მაშინ, როდესაც ჯგუფის მიერ დაწესებული გარკვეული ნორმები მიუღებელია ცალკეული პიროვნებისათვის. ორგანიზაციები შედგება უამრავი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფებისაგან, მათ შორის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიქმნას ნებისმიერ ორგანიზაციაში.

კონფლიქტის გამომწვევი მრავალი მიზეზი არსებობს, მაგალითად: არაჯანსაღი სამუშაო გარემო, შეზღუდული რესურსები, კვალიფიკაციის დონე, ცუდი კომუნიკაცია და ა.შ. კონფლიქტის მიზეზთაგან ხშირად იჩენს თავს რესურსების უკმარისობა, რაც იწვევს კონფლიქტურ სიტუაციებს, ნებისმიერ ორგანიზაციაში, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად მსხვილი ორგანიზაციაა.

კონფლიქტის წარმოქმნის ალბათობა არსებობს ყველგან, სადაც ადამიანები დამოკიდებულნი არიან ერთმანეთზე ან ადამიანთა ჯგუფი დამოკიდებულია სხვა ადამიანთა ჯგუფზე, დავალების შესრულების პროცესში. კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობები განსხვავდება ორგანიზაციაში არსებული სტრუქტურის პირობებში.

კონფლიქტური სიტუაციები წარმოიქმნება, მაშინ, როდესაც ადამიანები ძირითად აქცენტს აკეთებენ მხოლოდ იმ ფაქტორებზე, რომლებიც პირადად მათთვის ან მათი ჯგუფისთვის არის სასარგებლო.

კონფლიქტის როგორც მიზეზი, ისე შედეგი შეიძლება იყოს ცუდი კომუნიკაციები, რადგან არასწორი და არასრული ინფორმაცია აძნელებს სიტუაციაში გარკვევას და ზრდის დაპირისპირების შესაძლებლობას. ცხადია, თუ ხელმძღვანელმა ვერ შეძლო თანამდებობრივი მოვალეობების და კომპეტენციების ზუსტად განსაზღვრა და მათი დაყვანა ხელქვეითებამდე ადრე თუ გვიან ისინი ერთმანეთს დაუპირისპირდებიან [გ. შუბლაძე; 2008; გვ 142].

1.2. კონფლიქტების თანამედროვე თეორიები და კონცეფციები

კონფლიქტების კვლევის თეორიული ნაწილის შემუშავებაში მნიშვნელოვანი როლს ასრულებს, ორგანიზაციის სტრუქტურულ-ფუნქციონალური მოდელი,

რომელიც ამერიკელი სოციოლოგიის **ტალკოტ პარსონსის** მიერაა შემუშავებული. იგი ეყრდნობოდა შემდეგ დებულებებს:

- ა) ნებისმიერი სოციალური სისტემა გაცილებით მყარი, სტაბილური და კარგად შემუშავებული სტრუქტურაა;
- ბ) ამ სისტემის ყოველი ელემენტი განსაზღვრულ ფუნქციას ასრულებს, რითაც მის სიმტკიცეში გარკვეული წვლილი შეაქვს;
- გ) სოციალური სტრუქტურის ფუნქციონირება დაფუძნებულია საზოგადოების წევრთა ღირებულებებით თანხმობაზე, რომელიც სტაბილურობისა და ინტეგრაციის გარანტია.

სოციალურ სისტემაში პარსონსი მოიაზრებდა კოლექტიურობას ოთხი ფუნქციონალური მოთხოვნით: ადაპტაცია გარეგანი ობიექტების მიმართ, დასახული მიზნის მიღწევა, არსებული ქვესისტემების ინტეგრაცია, ნორმატიულ-ღირებულებითი ნიმუშის სტრუქტურული ფორმების ეტაპობრივი განახლება. ამასთანავე, მიიჩნეოდა, რომ ადაპტაციას ხელსუწყობს ეკონომიკური ურთიერთობები, ინტეგრაციას - სამართლებრივი ნორმები, სტრუქტურის განახლებას - სოციალური ორგანიზაციები, მორალი და რწმენა.

პარსონსი ემხრობოდა სისტემის ელემენტებს შორის „ჰარმონიულ“, ე.ი. უკონფლიქტო ურთიერთდამოკიდებულებას.

სხვადასხვა ქვეყნის მეცნიერების კვლევების და დაკვირვების შედეგად დადგინდა, რომ კონფლიქტები წარმოიქმნება ისეთ ორგანიზაციებშიც, რომლებიც იდეალურად იმართება და ფუნქციონირებს. XX საუკუნის 50-იანი წლების პირველი ნახევრიდან აშშ-ში, გერმანიაში, საფრანგეთში და დასავლეთის ზოგიერთ სხვა ქვეყანაში ჩამოყალიბდა და განვითარდა კონფლიქტის თანამედროვე კონცეფციები.

თავდაპირველად **ლუის კოზერმა** შექმნა პოზიტიურ - ფუნქციონალური კონფლიქტის კონცეფცია. ამ კონცეფციის თანახმად, კონფლიქტები საზოგადოებისთვის რაიმე უცხო მოვლენას არ წარმოადგენს, იგი ჩვეულებრივი მოვლენაა, რომელიც ყოფითი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია. ნებისმიერ კონფლიქტურ სიტუაციაში არსებობს პოზიტიური პოტენციალი. აქედან

გამომდინარე კონფლიქტი ხელს უწყობს შიგაჯგუფური და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების დასტაბილურებას და ძალთა ბალანსის შემუშავებას.

სოციოლოგ **რალფ დარენდორფის** აზრით, კონფლიქტები საზოგადოებრივი ყოფის განუყოფელი ნაწილია. მაგრამ, ადამიანებს გააჩნიათ კონფლიქტების თავიდან აცილების შესაძლებლობები. ამისთვის მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, სამი პირობა: პირველი, კონფლიქტის მხარეებს შორის არსებული ინტერესებისა, განსხვავებული შეხედულებებისა და წინააღმდეგობების აღიარება. მეორე, მხარეთა ორგანიზებულობის დონის ამაღლება, რაც უფრო მაღალია ორგანიზებულობა, მით ნაკლებია კონფლიქტის წარმოქმნის შანსი და შესაბამისად მარტივია ურთიერთშეთანხმების მიღწევა. მესამე, დადგენილი წესების ორმხრივი დაცვა და აღიარება, რაც ხელს უწყობს კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს შორის ურთიერთობის შენარჩუნებას. კონფლიქტის ყველა თანამედროვე კონცეფციაში არსებობს მტკიცება, რომლის მიხედვითაც ადამიანის ქმედებები დაკავშირებულია სოციალურ გარემოსთან.

უკანასკნელ პერიოდში კონფლიქტოლოგიის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა საგრძნობლად გაიზარდა. მეტნაკლებად, ეს უშუალო კავშირშია ქვეყანაში მიმდინარე სოციალურ - ეკონომიკურ პროცესებთან და საბაზრო კავშირების დამყარებასთან. ეკონომიკისა და სოციალური სფეროს მდგომარეობის გაუარესება, ქვეყანაში საციალური დამაბულობას არასტაბილურობა წარმოქმნის კონფლიქტურ კერებს, რომლებიც თანდათან უარესდება.

1.3 კონფლიქტოლოგიის შესწავლის მეთოდოლოგიური საფუძვლები

კონფლიქტოლოგიის ხუთი ძირითადი მეთოდი არსებობს, ესენია: ექსპერიმენტი, დოკუმენტების გამოკვლევა, გამოკითხვა, დაკვირვება და კომპლექსური გამოკვლევა.

ექსპერიმენტი- ემპირიული გამოკვლევა.

ეფუძნება სოციოლოგიის, ფსიქოლოგიის და სხვადასხვა მეცნიერების თეორიებს. ექსპერიმენტის მიმდინარეობისას, ხდება სიტუაციების ანალიზი, მათი მოდელირება არსებული რეალური ცხოვრებიდან და თეორიული ჰიპოთეზების პრაქტიკული შემოწმება.

დოკუმენტების გამოკვლევა- ინფორმაციის შესწავლა.

მკვლევარები ინფორმაციებს ქვეყნებს, კომპანიებს, ჯგუფებსა და ცალკეულ ადამიანებს შორის კონფლიქტებზე აგროვებენ არქივებიდან, სტატისტიკური მასალებიდან, გაზეთებში არსებული სტატიებიდან და ა.შ. დოკუმენტების ტიპებში იგულისხმება: პრესა, პირადი ელ-ფოსტა და ჩანაწერები, დისკები და ა.შ.

გამოკითხვა- აზრების შეკრება.

არსებულ კონკრეტულ შეკითხვაზე პასუხის მისაღებად იყენებენ ტესტებს და ანკეტებს. გამოკითხვაში ჩართულნი არიან კონფლიქტში მონაწილე მხარეები და ექსპერტები.

დაკვირვება - ეს არის პროცესი, როდესაც მკვლევარად გვევლინება დაკვირვებადი სიტუაციის მონაწილე ან გარეშე დამკვირვებელი. დაკვირვება გამოკვლევის გავრცელებულ და ეფექტურ მეთოდს წარმოადგენს, რომელიც სხვა მეთოდებისაგან იმით განსხვავდება, რომ მისი განხორციელება ხდება ბუნებრივ პირობებში.

კონფლიქტი მოითხოვს **კომპლექსურ გამოკითხვას**, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებას.

კონფლიქტური სიტუაციების გასაანალიზებლად არსებობს უამრავი სხვადასხვა საშუალება და მეთოდი. მათგან, ძირითადად, გამოყოფენ რამდენიმე მეთოდს:

- კონფლიქტის გამწვავების საფეხურები;
- კონფლიქტის კარტოგრაფია;
- ინტერესებისა და პოზიციების მოძიება;
- ძალთა ველის ანალიზი.

ჩამოთვლილი მეთოდებიდან არცერთი არ წარმოადგენს უნივერსალურ და მკაცრად სტრუქტურირებულ მეთოდს, აქედან გამომდინარე მათი გამოყენება და ადაპტირება შესაძლებელია სიტუაციის შესაბამისად.

კონფლიქტების კლასიფიკაცია და დახასიათება, შეიძლება მოგვევლინოს განსხვავებული ნიშნების მიხედვით.

კონფლიქტური სიტუაცია დაპირისპირების დროს შეიძლება ერთი ტიპის კონფლიქტიდან გადავიდეს მეორე ტიპის კონფლიქტში. ასე მაგალითად: შესაძლებელია პიროვნებათშორისი კონფლიქტი გარდაიქმნას ჯგუფთაშორის კონფლიქტად ან პირიქით.

დაპირისპირებაში, აზრთა სხვადასხვაობაში, განსხვავებული შეხედულებების ჭიდილში ახალი იდეები და გზები იკვეთება. ამასთანავე ის უზარმარი ენერჯია (ემოცია), რომელიც ადამიანებში დაპირისპირების დროს ჩნდება სწორი მართვის პირობებში დეპარტამენტის, ორგანიზაციის წინსვლისა და განვითარების საფუძველი ხდება. სადაც არ არის კონფლიქტი, იქ საეჭვოა, რომ რაიმე ცვლილებასა და მით უმეტეს, განვითარებას ჰქონდეს ადგილი. [ე. ბარათაშვილი; 2018; გვ 418]

იმისათვის, რომ მოხდეს კონფლიქტის ანალიზი, აუცილებელ პირობას წარმოადგენს იმ მიზეზების ცოდნა, რომლებიც საფუძვლად უდევს არსებულ კონფლიქტურ სიტუაციას.

არსებობს კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრის სხვადასხვა გზები, რომლებიც იყოფა ორ ჯგუფად: პიროვნებათშორის და სტრუქტურულ ჯგუფებად. ნებისმიერ შემთხვევაში, კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრა ხდება იმ მიზეზების ცოდნის და ანალიზის საფუძველზე, რამაც წარმოქმნა არსებული კონფლიქტი. ამის შემდეგ, გამოიყენება შესაბამისი მეთოდები კონფლიქტის დასაძლევად და მოსაგვარებლად. სტრუქტურულ მეთოდებში შედის ზემოქმედების ოთხი სახის ღონისძიება. ესენია:

1. შესასრულებელი დავლების შესახებ გნმარტების მიცემა.

იგი წარმოადგენს ერთ-ერთ ეფექტურ და გამართლებულ საშუალებას დისფუნქციალური კონფლიქტის მოსაგვარებლად. ამ დროს ხელმძღვანელი განუმარტავს მის დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომელს, იმას თუ რას მოელიან მისგან, ვისგან უნდა მიიღოს და ვის უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია და ა.შ.

2. საკოორდინაციო ფუნქციების ამოქმედება.

გულისხმობს უფლება-მოვალეობების იერარქიული წყობის დადგენას. როდესაც ორ ან მეტ თანამშრომელს, რაიმე საკითხთან დაკავშირებით განსხვავებული შეხედულებები გააჩნია, ამ შემთხვევაში კონფლიქტის თავიდან აცილება შესაძლებელია, თუ ისინი მიმართავენ საერთო ხელმძღვანელს, რომელიც ნათლად და მკაიოდ განუმატავს ორივე მხარეს, მათი შეხედულებების დადებით და უარყოფით მხარეებს. განყოფილებათა მკვეთრი დაპირისპირების დროს, შესაძლებელია შეიქმნას საკოორდინაციო ქვეგანყოფილება, იგი ორიენტირებული იქნება იმაზე, რომ გაეცნოს დაპირისპირებული მხარეების შეხედულებებს და დაიცვას მათი ინტერესების. მაგალითად: როდესაც ერთმანეთს უპირისპირდება ერთი კომპანიის ორი ურთიერთდამოკიდებული ქვეგანყოფილება, ამ შემთხვევაში, დავუშვათ, ესენია გასაღების და წარმოების ქვეგანყოფილებები, მაშინ იქმნება სამსახური, რომელიც წარმოებას და რეალიზაციას არეგულირებს და მთელი პასუხისმგებლობით უწევს კოორდინაციას რიგ პროცედურებს.

3. საერთო-ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნების დადგენა.

იგი არის ერთ-ერთი სტრუქტურული მეთოდი კონფლიქტური სიტუაციის განსამუხტად. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გარკვეული სახის დავალების შესრულებისას, ყველა მონაწილე კონცენტრირებული იყოს იმ საქმის შესრულებაზე, რომელიც საერთო მიზანს ემსახურება. მაგალითისთვის ავიღოთ საწარმო, რომელშიც მუშაობს სამი ცვლა, რომლებიც ერთმანეთთან არიან კონფლიქტში. ამ კონფლიქტის განსამუხტად უნდა შემუშავდეს საერთო ამოცანა მთლიანი განყოფილებისთვის, რომელიც მათ ინტერესებს გააერთიანებს და განსაზღვრავს მოქმედების არეალს თითოეული ცვლისთვის.

4. ეკონომიკური და მორალური სტიმულირების სისტემის გამოყენება.

იმ მუშაკთა წახალისება, რომელნიც გამორჩეულნი და მოწინავენი არიან საქმიანობიდან გამომდინარე, ხშირ შემთხვევაში, ხდება მიზეზი კონფლიქტური სიტუაციების თავიდან აცილების. ამასთანვე, რაიმე ფორმით ისეთი მუშაკის ან ჯგუფის წახალისებამ, რომელნიც არ არიან კოლეგიალურები და არ ახასიათებთ საერთო მიზნისკენ სწრაფვა, შესაძლო გამოიწვიოს უარყოფითი შედეგები და კონფლიქტური სიტუაციები. მაგალითად ფირმის გაყიდვა-გასაღების

განყოფილებას თუ წავახალისებთ იმის გამო, რომ მან გაზარდა რეალიზაციის დონე ფასდაკლების ხარჯზე, ამან შესაძლოა გამოიწვიოს ეკონომიკური განყოფილების უკმაყოფილება, რადგან ასეთ სიტუაციაში მცირდება მოგების მოცულობა. ასე რომ შექმნილმა სიტუაციამ, ხშირ შემთხვევაში, შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტები, რაც კომპანიის ეკონომიკურ მაჩვენებელზე უარყოფითად აისახება

კონფლიქტები მოიცავს ადამიანთა საქმიანობის ყველა სფეროს, მათ შორის სოციალურ ურთიერთობებს და სოციალურ ურთიერთქმედებებს. კონფლიქტი სინამდვილეში, სოციალური ურთიერთქმედების ერთ-ერთი ტიპია, რომლის სუბიექტები და ზოგადად მონაწილეები არიან ფიზიკური პირები, მსხვილი და პატარა სოციალური ჯგუფები და ორგანიზაციები. კონფლიქტის ურთიერთქმედება ითვალისწინებს, მხარეთა დაპირისპირებას ანუ ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია ერთმანეთის წინააღმდეგ [Works.doklad.ru; 23.05.2019].

საზოგადოებაში ნებისიერი დონისა და ტიპის კონფლიქტი რთული ფენომენია, იქნება ეს სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, ინდივიდუალური თუ სხვა. ამიტომ მათი შესწავლის მეთოდები მრავალფეროვანი და კომპლექსურია. თითოეული შემთხვევის მეთოდის პრიორიტეტულობა განისაზღვრება კონფლიქტის ტიპით. მაგალითად, თუ სწავლის თემაა ინტერპერსონალური კონფლიქტი, მაშინ სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდი იქნება დომინანტური. ლიტერატურაში არსებობს კონფლიქტების შესწავლის სამი დონე: ფუნდამენტურ-თეორიული, საშუალო დონის თეორიული და ემპირიული დონე, რომლებიც დაქვემდებარებულია პრაქტიკული მენეჯმენტის მიზნებთან. შესაბამისად, აუცილებელია კონფლიქტის ფუნქციების გამიჯვნა: შემეცნებით-თეორიული, ანალიტიკური და პროგნოზირებადი მართვა. კონფლიქტების მოგვარების ფუნდამენტურ-თეორიული პრობლემების შემუშავება ხელს უწყობს სოციალურ მეცნიერებათა განვითარებას. კონკრეტული კონფლიქტების ანალიზი აუცილებელია მათი რეგულირებისა და რეზოლუციისათვის [Конфликтология-Овсянникова Елена Александровна, Методология и методы конфликтологии].

არსებობს კონფლიქტის განვითარების ე.წ. „ესკალაციის კიბე“. ყოველი მომდევნო საფეხური გვევლინება უფროდაუფრო გამწვავებული ფორმით. ამ დროს

კონფლიქტში მონაწილე მხარეები თავიანთ დარტყმებს თანდათან ამწვავებენ ერთმანეთის მიმართ და მიყენებული დარტყმა გაცილებით მძლავრი და გამანადგურებელია. თითოეულ საფეხურს ახასიათებს კონკრეტული თვისებები, რისი საშუალებითაც შესაძლებელია ესკალაციის საფეხურის დადგენა. კონფლიქტის ესკალაცია ადამიანში იწვევს სხვადასხვა ცვლილებებს ემოციური კუთხით, ქცევის მხრივ და ა.შ. კერძოდ, ამ დროს:

- წინა პლანზე თავს იჩენს ოპონენტის ის ნიშან-თვისებები, რომლებიც უარყოფითად და გამაღიზიანებლად აღიქმება;
- ადამიანი თავს არიდებს პასუხისმგებლობას და ცდილობს კონკრეტული შემთხვევა გადააბრალოს სხვას;
- პიროვნება არ გასცემს არანაირ ინფორმაციას, რათა ოპონენტმა ამ ინფორმაციით არ ისარგებლოს;
- ადამიანი უფროდაუფრო დარწმუნებული ხდება საკუთარი აზრის ჭეშმარიტებაში და მისთვის რთულიხდება ამ აზრის შეცვლა;
- მას შემდეგ, რაც მხარეები მყარად იკავებენ პოზიციებს „მე მართალი ვარ, ის - არა“ რთულდება ყოველგვარი კომუნიკაციის დამყარება მათ შორის;
- ოპონენტები ერთმანეთის ქმედებებს აღიქვამენ, როგორც მტრულს რაც ხელს უწყობს სიტუაციის გამწვავებას. კონფლიქტის დეესკალაციის ძირითად პრინციპად მოიაზრება ისეთი ქმედებები, როგორცაა პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება და არა სხვაზე გადაბრალება, ასევე თითოეულ ადამიანს გააჩნია პირადი აზრი და შეხედულება გარკვეულ საკითხებთან მიმართებაში, აქედან გამომდინარე მისი ქცევა უნდა ექვემდებარებოდეს შეხედულებებს და საკუთარი ეთიკის ნორმებს, იმის მიუხედავად თუ რას და როგორ გააკეთებენ სხვები.

არსებობს კონფლიქტის დეესკალაციის რამდენიმე პრინციპი:

- გრძნობების გამოხატვა ყოველგვარი საყვედურის და პრეტენზიის გარეშე;
- არ უნდა გამახვილდეს ყურადღება საკამათო საკითხზე, არამედ აქცენტი უნდა გაკეთდეს ძირითადად კონკრეტულ პრობლემაზე;

- არასდროს არ უნდა იქნას გადაწყვეტილება მიღებული აფექტურ ან გაბრაზებულ მდგომარეობაში;
- ოპონენტთან არ უნდა მოხდეს „ჯიბრში“ ჩადგომა;
- არ უნდა მოხდეს სხვა ადამიანზე „იარლიყის“ მიწებება;

ხშირ შემთხვევაში, კამათის დროს ადამიანები თავიანთ ემოციებს სხვადასხვა ფორმით გამოხატავენ, რაც ხშირად სხვისთვის მიუღებელი და უსიამოვნოა.

უსაფუძვლო ბრალდებები, მეორე მხარეს აყენებს თვდაცვით პოზიციაში, რაც უმეტეს შემთხვევაში ხდება კონფლიქტის ესკალაციის მიზეზი. იმისათვის, რომ განიმუხტოს და არ დაიძაბოს სიტუაცია, ერთმა მხარემ მეორე მხარეს უნდა ამცნოს პრობლემის შესახებ და არა მისი გადაწყვეტილება, ასევე პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს არსებულ ფაქტთან დაკავშირებით, რაც დეესკალაციას შეუწყობს ხელს.

იმისათვის, რომ მოწინააღმდეგე მხარეები კონკრეტულ სიტუაციაში მოგებულნი დარჩნენ, შესაძლებელია ორივე მხარისთვის მისაღები გადაწყვეტილების მიღება. ამასთანავე, ყოველთვის არსებობს კომპრომისზე ბევრად უკეთესი, ალტერნატიული გზის მოძიება. კერძოდ, თუ მხარეები ერთი მიმართულებით რჩებიან მოგებულნი, მათ აქედან გამომდინარე უხდებათ გარკვეულ დათმობაზე წასვლა და წაგებულნი რჩებიან სხვა მიმართულებით. იმის განცდა, რომ ადამიანი წაგებული დარჩა რაიმე სიტუაციაში, შესაძლებელია გახდეს მიზეზი არასტაბილური და არაადეკვატური გადაწყვეტილების. ალტერნატიული მეთოდების მეშვეობით შესაძლებელი ხდება მოლაპარაკებების წარმოება ისე, რომ ორივე მხარე მომგებიან სიტუაციაში აღმოჩნდეს. ასეთი მეთოდი სრულიად მოულოდნელ და ახალ შესაძლებლობებს სთავაზობს მათ. აქედან გამომდინარე, ამ მოდელს ეწოდება „მოგება-მოგება“.

„დაკმაყოფილება“ არ გულისხმობს მხოლოდ მატერიალურ მოგებას. ხშირად კონფლიქტის კონფლიქტის მოგავრებისთვის მიღებული გადაწყვეტილების შეფასებისას ლაპარაკია ეკონომიკურ ან მატერიალურ მოგებაზე. ეს შეიძლება იყოს მიწა, ფული, ძალაუფლება, გავლენის სფეროები. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ დავის მოგვარების შედეგად ადამიანმა უნდა მიიღოს არა მხოლოდ მატერიალური არამედ ფსიქოლოგიური და პროცედურული დაკმაყოფილებაც, რაც ხშირად ყველაზე მნიშვნელოვანია. [რ. ლიბრაძე; 2003; გვ 11]

კონფლიქტის მართვა იყოფა ორ სფეროდ, რომელნიც ერთმანეთზეა დამოკიდებული. პირველი იმ ვარიანტების ნაკრებია, რომლებსაც თავად ინდივიდი ირჩევს და ახორციელებს კონფლიქტური სიტუაციის დროს. ხოლო მეორე ეხება კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარების მნიშვნელოვან უნარებს და სტრატეგიებს.

გამომდინარე იქიდან, თუ როგორ უმკლავდებიან ადამიანები კონფლიქტურ სიტუაციებს, ნათლად ჩანს მათი დამოკიდებულება ცხოვრებისადმი. თითოეული ადამიანი კონფლიქტის დროს იყენებს ქცევის განსხვავებულ სტილს.

კონფლიქტური სიტუაციის დროს ყველა დეტალი მნიშვნელოვანია, თითოეული ადამიანი, რომელიც ჩართულია კონფლიქტში, მათი ემოციური მდგომარეობა და არსებული პრობლემის მნიშვნელობა. ერთის მხრივ კონფლიქტის მოგვარება დამოკიდებულია პიროვნებაზე, რომლის სურვილი მდგომარეობს იმაში, რომ დაუთმოს ან დაეხმაროს სხვებს იმის მიღებაში რაც მათ სურთ. მეორეს მხრივ იბრძოლოს და მიიღოს ის რაც მას თავად სურს. ამ ყველაფრიდან გამომდინარე ადამიანი კონფლიქტის მოგვარების ხუთ მეთოდს იყენებს:

1. განრიდება. ამ დროს ადამიანები ცდილობენ თავი აარიდონ კონფლიქტურ სიტუაციას. მათ არ აქვთ სურვილი დაიცვან თავიანთი ინტერესები და არ ცდილობენ იბრძოლონ სურვილებისთვის, როლებიც მათ გააჩნიათ. ისინი, მყარად იკავებენ პოზიციას „ეს ჩემი საქმე არაა“.

2. შეგუება. ადამიანები კონფლიქტის არიდების მიზნით გაცილებით ლოიალურები არიან. ისინი ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ სხვამ დაიკმაყოფილოს სურვილი იმ მიზნით, რომ კონფლიქტი არ წარმოიშვას. მათ ურჩევნიათ გარკვეული საუშაო შეასრულონ სხვის მაგივრად, იმის ნაცვლად, რომ მივიდნენ და მოსთხოვონ ამ საქმის შესრულება იმ პირს, ვისაც უშუალოდ ევალება ამის შესრულება. ეს ყველაფერი კი იმის გამო, რომ კონფლიქტური სიტუაციები არ წარმოიქმნას.

3. შეჯიბრი. ოპონენტები ერთმანეთს ეჯიბრებიან იმის გასარკვევად თუ ვინ არის მართალი. ისინი არ თმობენ და მტკიცედ იკავებენ თავიანთ პოზიციებს, მათ არ აინტერესებთ სხვების აზრი და მათი ინტერესების დაკაყოფილება. ისინი ყველაფერს აკეთებენ, რათა კონკრეტული საკითხი მათ სასარგებლოდ გადაწყდეს.

ადამიანი, რომელიც ამ სახის სტრატეგიით მოქმედებს, ხშირად იმარჯვებს იმაზე ვისაც შეგუების სტრატეგია აქვს არჩეული.

4. კომპრომისი. როდესაც ადამიანები მიდიან კომპრომისზე, ეს გულისხმობს იმას, რომ მათ უნდა გაიღონ და მიიღონ რაღაც. მათი სურვილია ორივე მხარე დარჩეს კმაყოფილი ან უკმაყოფილო კონფლიქტის შედეგით. კომპრომისი ერთ-ერთი ეფექტური მეთოდია და მას ხშირად იყენებენ კონფლიქტის მოსაგვარებლად, რადგან იგი მოითხოვს ორივე მხარისგან დათმობაზე წასვლას.

5. თანამშრომლობა. თანამშრომლობის დროს ადამიანებს სურთ იმის დანახვა, რომ ყველას ინტერესი თანაბრად დაცული. ხშირია შემთხვევები, როდესაც კონფლიქტი ისე გვარდება, რომ არცერთი მხარე არ ელოდა ამ შედეგს თანამშრომლობის სტრატეგიის არჩევამდე.

თითოეული სტრატეგია შეიძლება იყოს, როგორც ეფექტური, ისე არაეფექტურიც ეს დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ სიტუაციაში რომელ სტრატეგიას გამოვიყენებთ.

კონკრეტული ქცევის სტილი ორიენტირებულია მიზნის მიღწევაზე. ოპონენტები ისწრაფვიან უპირატესობის მოსაპოვებლად. კონკურენციის დროს მოქმედებს რამდენიმე პრინციპი, ერთ-ერთია „მოგება-წაგება“, რაც ნიშნავს იმას, რომ ერთი მხარე იმარჯვებს მეორე მხარის მარცხის ხარჯზე.

კონკურენციის დროს აქტუალურია:

- ფიზიკური ზემოქმედებს მოხდენა ოპონენტზე;
- მოტყუება;
- ალიანსების ექმნა;
- იმის დამტკიცება, რომ ადამიანი თვითონ მართალია ოპონენტი კი მტყუანი;
- ხმის ტონის აწევა ოპონენტის დაჯაბნის მიზნით.

ქცევის თანამშრომლობითი სტილი ორიენტირებულია კონფლიქტში მონაწილე მხარეების ინტერესების დაკმაყოფილებაზე. ამ შემთხვევაში, მხარეებს შორის ყალიბდება დადებითი ურთიერთდამოკიდებულება. ამოქმედდება პრინციპი,

რომელსაც ეწოდება „მოგება-მოგება“. როდესაც მხარეებს აქვთ შანსი, რომ მოგებულნი დარჩნენ, ისინი მეტად ინტერესდებიან ურთიერთშეთანხმებით.

თანამშრომლობისას აქტუალურია:

- განისაზღვროს თუ რა მოთხოვნილებები და ინტერესები გააჩნიათ კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს;
- იმ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისთვის ზრუნვა, რომლებიც გააჩნიათ ოპონენტებს;
- სწორად უნდა შეფასდეს სხვისი ღირებულებები და შეხედულებები;
- გამიჯნული უნდა იყოს პრობლემა და ადამიანი ერთმანეთისგან (დავინდოთ ადამიანი, პრობლემა-არა).

თავი 2 კონფლიქტების დახასიათება, ფაქტორები და განვითარება საერთაშორისო კომპანიებში

2.1. კონფლიქტი, როგორც ადამიანთა ურთიერთმოქმედების პროცესი და საშუალება

კონფლიქტს ახასიათებს გამორჩეული თვისებები ურთიერთკომუნიკაცია და გარეგანი ფორმები. ცალსახაა, რომ კონფლიქტი სოციალური მოვლენაა, რომელიც ემყარება საზოგადოებრივი ცხოვრების ბუნებას. იგი ნათლად ასახავს სოციალური ყოფიერების დონეს.

საზოგადოება, მხოლოდ ინდივიდების ურთიერთკავშირების უბრალო ერთობლიობა არაა, არამედ იგი წარმოადგენს მთლიან სისტემას მისთვის დამახასიათებელი თვისებებით და მიდგომებით. თითოეული ადამიანი დაბადებისთანავე იძენს ჩამოყალიბებული კავშირების სტრუქტურას, სოციალზაციის შესაბამისად ერთგება და ითვისებს კავშირების სტრუქტურას რისი მეშვეობითაც ახერხებს იმ ცოდნის და ღირებულებების შესწავლას, რომლებიც იმ დროისთვისაა მისთვის მიისაწვდომი.

ყოველი ინდივიდი ადაპტაციას გადის სოციალური გარემოს პირობებში, რის შემდეგაც უყალიბდება თავისებური და თვითმყოფადი ხასიათი.

ადამიანის ყოფითი გარემოებები ასობით და ათასობით წლის წინ ისეთი ფორმით ყალიბდებოდა, რომ მას აუციებლად უწევდა სხვა ადამიანებთან თანამშრომლობა. ამასთანავე, საზოგადოებრივი განვითარების დონის გარკვეულ საფეხურზე, თანამშრომლობასთან ერთად ურთიერთდამოკიდებულებებში თავი იჩინა ისეთმა ფაქტორებმა, როგორებიცაა, კონკურენცია, ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერესები, მიზნის მიღწევის განსხვავებული გზები, გაჩნდა მეტოქეობა და სხვა. აღნიშნული ფაქტორების გამწვავება იწვევს დაპირისპირებებს და კონფლიქტებს.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტი გაცილებით ადრე გარცელდა ვიდრე შიგაპიროვნული კონფლიქტი, რადგან ადამიანებს შორის კავშირები და ურთიერთობები წინ უსწრებდა საკუთარ თავთან კავშირს. კონფლიქტის დანიშნულებას ადრეული პერიოდიდან დღემდე წარმოადგენს იმ

წინააღმდეგობების დაძლევა, რომლებიც ზედმეტად გამწვავებული ფორმით გვევლინება, ამასთანავე მისი დანიშნულებაა ოპტიმალური გამოსავლის მოძებნა კონფლიქტურ სიტუაციებში.

არსებობს მრავალი საუკუნის განმავლობაში შემუშავებული „ოქროს წესი“, რომლის დაცვაც ძალზედ ფასულია. ამ წესის თანახმად ადამიანმა უნდა გამოიჩინოს ლოიალურობა სხვა ადამიანების მიმართ და უნდა ააგოს ურთიერთობები მის ირგვლივ მყოფ ადამიანებთან ურთიერთნდობის საფუძველზე. მათ მიმართ უნდა იყოს კეთილგანწყობილი, სამართლიანი და უნდა შეეძლოს პატიისცემის გამოხატვა. ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა, თავშეკავება, მოთმენა, დათმობა, პატიისცმა და ურთიერთგაგება უზრუნველყოფენ კონფლიქტის მოგვარებას და ხელს უშლის მის ესკალაციას.

რეალურ ცხოვებაში თითოეული ადამიანი ან ადამიანთა ერთობლივი ჯგუფი აწყდება ძნელად გადასაჭრელ პრობლემას. ადამიანი სხვა სუბიექტებთან ურთიერთქმედების დროს წარმოაჩენს მის დამკვიდრებულებას პარტნორებთან, რაც ხშირად ხდება შეურიგებლობის და მტრობის მიზეზი, ასევე ასუსტებს უშუალო კონტაქტებს და კავშირებს.

არსებობს გადახრითი ქცევა ე.წ. დევიანტური ქცევა: ლოთობა, ნარკომანია, სამართალდარღვევა და ა.შ. ნორმიდან გადახრა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ნეგატიური ქცევით, არამედ ქცევა, რომელიც მანკიერების ზღვარზეა შეიძლება იყოს ნორმიდან გადახრილი.

მისასაღმებელია ადამიანის დაუოკებელი სწრაფვა სიახლეებისკენ, თუმცა ზოგიერთის ნოვატორობა სხვა ადამიანებისთვის გაუგებარი და შეუცნობელია, რაც ხშირად ხდება კონფლიქტის აუცილებლობის მიზეზი.

ანაზღაურებისა და დაჯილდოების მეშვეობით შეიძლება ადამიანთა ქცევაზე ოქმდება იმგვარად, რომ მოხდეს კონფლიქტის დისფუნქციონალური შედეგების თავიდან აცილება. ამასთან დაჯილდოების სისტემა ორიენტირებული უნდა იყოს იმ ადამიანთა წახალისებისაკენ, რომელთაც შეაქვთ თავიანთი წვლილი საერთო მიზნების მიღწევაში და პირიქით უნდა დაისაჯონ არაკონსტრუქტიული ქცევისათვის [ვ. კოპალიანი; 2018; გვ177].

კონფლიქტი ასევე წინასარ დაგეგმილი და მოფიქრებული მოქმედებაა. ეს ყოველივე არს იმ ჭეშმარიტების დასტური, რომლის მიხედვითაც ადამიანი განსხვავდება სხვა ცოცხალი არსებებისაგან იმით, რომ ნებისმიერი ქცევა და ზრახვა წარმართება არა თანდაყოლილი უნარებით და ინსტინქტებით, არამედ წინასარ შემუშავებული მიზნობრივი სტრატეგიით. თითოეულ ადამიანს გააჩნია მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური თვისება ე.წ. - გონება. იგი ადამიანის რეალურად არსებული სამყაროს აღქმის უნარს წარმოადგენს. გონება და თვითშეგნება წარმოადგენს წინაპირობას, რომლის ხარჯზეც ადამიანი გაცილებით თავისუფალია საქმიანობის მიმართულების არჩევაში და შეუძლია ურთიერთობების რეგულირება.

კონფლიქტური სიტუაციები თავს იჩენს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში იქნება ეს ეკონომიკა, ყოფითი ცხოვრება, პოლიტიკა თუ სხვა. შეუძლებელია იმის წარმოდგენა, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა მიმდინარებს შიგა დამაბულებების და წინააღმდეგობების გარეშე. ამ ყველაფრის მიზეზი უამრავი ფაქტორი შეიძლება იყოს, შრომითი მოტივაციის პრობლემები, რომელთაც უშუალო კავშირი აქვთ შრომის ანაზღაურებასთან, სტრუქტურულ - იერარქიული წინააღმდეგობები და ა.შ.

კონფლიქტის გარეშე ცხოვრება ფაქტობრივად შეუძლებელია. იგი არის ურთიერთქმედება, რომელიც მიმდინარეობს მინიმუმ ორი მხარის დაპირისპირების და წინააღმდეგობის ფორმით, რომელთაც გააჩნიათ სხვადასხვა ინტერესები და შეხედულებები კონკრეტული საკითხის მიმართ. შესაძლებელია კონფლიქტის, როგორც პროგნოზირება, ისე მისი რეგულირება. იგი აიხსნება კონფლიქტში მონაწილე მხარეების მოქმედებების ფორმებით და იმით თუ რამდენად არიან დაინტერესებულნი არსებული კონფლიქტის მოგვარებით და აღმოფხვრით.

კონფლიქტს ფსიქოლოგები განიხილავენ, როგორც მოვლენას, რომელიც წარმოადგენს ადამიანთა ურთიერთქმედების ბუნებრივ პირობას, რომლის საფუძველიც არის წინააღმდეგობები, სუბიექტებს შორის აზრთა და ინტერესთა სხვადასხვაობა და ა.შ. მათი მტკიცებით, კონფლიქტის არსებობა ნიშნავს თანხმობის

არარსებობას, განსხვავებული სურვილების, აზრების, მიზნების, ინტერესებისა და მოთხოვნილობების დაპირისპირებას.

სოციოლოგები, რომელნიც ყურადღებას ამახვილებენ სოციალურ ურთიერთობებზე, კონფლიქტს ახასიათებენ, როგორც დაპირისპირების ან წინააღმდეგობების უკიდურეს ესკალაციას, რომლის მიზეზი და საფუძველი არის სოც. ჯგუფების, კლასების, ერების და ქვეყნებს შორის ინტერესებისა და პოზიციების სხვადასხვაობა.

კონფლიქტური სიტუაციის დროს, როდესაც ადამიანი ირჩევს ქცევის სტრატეგიას უნდა გააანალიზო რამდენად მნიშვნელოვანია შედეგის მიღება და მოწინააღმდეგე მხარესთან დადებითი ურთიერთობის შენარჩუნება. თუ ეს ყოველივე მისთვის არ არის ფასეული, მაშინ საუკეთესო ვარიანტი იქნება განრიდება. იმ შემთხვევაში თუ პრიორიტეტი მხოლოდ შედეგია და ურთიერთობებს მნიშვნელობა არ აქვს, მაშინ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია კონკურენციის მეშვეობით. თუ ურთიერთობა ყველაზე მნიშვნელოვანია ვიდრე შედეგი, მაშინ საჭიროა დათმობა ურთიერთობის შესანარჩუნებლად. იმ შემთხვევაში, თუკი ურთიერთობაც და შედეგის მიღწევაც ერთნაირად მნიშვნელოვანია, მაშინ იდეალური ვარიანტი თანამშრომლობისთვის მიღწევია. არსებობს კლასიფიკაცია, რომელიც ქცევას კონფლიქტურ სიტუაციაში აღწერს, როგორც: 1) აგრესიულს 2) პასიურს ან 3) ასერტიულს (მტკიცეს). [ლ. თაკალანძე; 2018; გვ 417].

აგრესიული ქცევისას ადამიანი ორიენტირებულია თავისი მიზნის მიღწევაზე და ნაკლებად ითვალისწინებს სხვების ინტერესებს, იგი მიზანს აღწევს სხვის ხარჯზე. ასერტიული ქცევისას, რომელსაც ხშირად ჩამოყალიბებული, მოწიფული ადამიანის ქცევადაც მოიხსენიებენ, ადამიანი იცას საკუთარ უფლებებს ისე რომ არ ლახავს სხვისას. აგრესიულ და პასიურ ქცევებს განიხილავენ, როგორც ბავშურ ქცევებს ანუ მოუმწიფებელი და ჩამოყალიბებელი ადამიანის ქცევებს.

ადამიანი, ბუნებრივი მდგომარეობისას აბსოლიტურად თავისუფალია გარშემო მყოფ ადამიანთა აზრის გავლენისგან, იგი ცხოვრობს საკუთარი სურვილების საფუძველზე და მისი სურვილები განსაზღვრავს მის ქმედებებს ნებისმიერ

სიტუაციაში. საზოგადოების აზრი იშვიათად,თუმცა მკაცრად განსაზღვრავს ინდივიდის ქცევას.

ნებისმიერი კონფლიქტის საფუძველს წარმოადგენს ურთიერთწინააღმდეგობა, რომელიც წარმოიქმნება მინიმუმ ორ ადამიანს შორის ან თვითონ პიროვნების შინაგან ბუნებაში. არსებული ურთიერთწინააღმდეგობა წარმოშობს ბრძოლას კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს შორის. ადამიანის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, არა მხოლოდ მის ქცევებსა და ქმედებებს განსაზღვრავს არამედ, შესაძლებელია მისი ცნობიერებისა და მიზნების განსაზღვრა. სოციალური სუბიექტების ურთიერთქმედება ყველანაირი კონფლიქტის საფუძველია. იქ სადაც არ არსებობს, ურთიერთსაწინააღმდეგო აზრი და უარყოფითი ემოციები,არ წარმოიქმნება კონფლიქტი.

ნებისმიერი კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი არის კონკრეტული ობიექტი. ადამიანებს ან სოციალურ ჯგუფებს შორის დაპირისპირება არასდროსაა უსაფუძვლო და გვევლინება მხოლოდ იმ შემთხვევაში როდესაც კონფლიქტში მონაწილე მხარეები ვერ ინაწილებენ რაიმეს ერთმანეთში.ასეთ ობიექტებად შეიძლება მოგვევლინოს, საკუთრება, ძალაუფლება, რესურსები და სხვა. იმ ღირებულებას, რომელის მიზეზითაც ხდება კონფლიქტის მხარეებს შორის დაპირისპირება-კონფლიქტის ობიექტი ეწოდება.

კონფლიქტს ეწოდება რეალისტური,როდესაც იგი წარმოადგენს რაიმე კონკრეტული მიზნის მიღწევის საშუალებას. არსებობს კონფლიქტის შესწავლის ორი ძირითადი მიდგომა: განზოგადებული და ფსიქოლოგიური. განზოგადებული მიდგომით კონფლიქტი წარმოადგენს ორი ურთიერთსაპირისპირო მხარის შეჯახებას.ფსიქოლოგიური მიდგომით,იგი არის აზრების,ინტერესების, შეხედულებების და პოზიციების დაპირისპირება. კონფლიქტის სუბიექტად გვევლინება კონკრეტული ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი.კონფლიქტური სიტუაცია შეიძლება მოგვევლინოს, როგორც მხარეებს შორის აზრთა სხვადასხვაობა ან სხვადასხვა მიზნისკენ სწრაფვა და მათ მისაღწევად სხვადასხვაგვარი მოქმედებები.

ტემპერამენტის მიხედვით ადამიანები იყოფა: სანგვინიკებად, ფლეგმატიკებად, ქოლერიკებად და მელანქოლიკებად. განვიხილოდ თითოეული მათგანი:

სანგვინიკი - მასთან ადვილია ურთიერთობის დამყარება, იგი გამოირჩევა მხიარული ხასიათით, თუმცა არ უყვარს ერთფეროვანება. იგი იშვიათად არის მოწყენილი.

ფლეგმატიკი - ნაკლებად აქტიური ადამიანის დამახასიათებელი თვისებაა, რომელიც არის თავშეკავებული და მომთმენი. ნებისმიერ სიტუაციაში შეუძლია მართოს საკუთარი თავი.

ქოლერიკი - იგი არ გამოირჩევა თავშეკავებულობით, პირიქით იგი პირდაპირი და თავშეუკავებელია, ასევე ახასიათებს ფიცხი ხასიათი.

მელანქოლიკი - ძალიან მგრძობიარე და ემოციურია. გადაწყვეტილებებს იღებს ძალიან ძნელად, უჭირს გარემო პირობებთან შეგუება და ხშირად ვარდება დეპრესიაში.

ტემპერამენტის, ხასიათისა და რეფლექსურობის განსაკუთრებულობა განსაზღვრავს შიდაპირონულ კონფლიქტს.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში თავს იჩენს სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტები, მათგან მნიშვნელოვანია ისეთი სახის კონფლიქტები როგორებიცაა:

- **პიროვნებათშორისი კონფლიქტები**
- **ჯგუფთაშორის კონფლიქტები** - იგი მოიცავს ქვეგანყოფილებებს შორის კონფლიქტს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასა და მომუშავე პერსონალს შორის კონფლიქტს და ა.შ.
- **მმართველობითი კონფლიქტები** - კონფლიქტური სიტუაცია, რომელიც წარმოიქმნება მართვის სხვადასხვა ობიექტებსა და სუბიექტებს შორის
- **სტრუქტურული კონფლიქტები** - სტრუქტურულ ქვეგანყოფილებებს შორის წარმოქმნილი კონფლიქტები. მაგალითად ბუღალტერიასა და საწარმოო განყოფილებას შორის კონფლიქტი
- **ინოვაციური კონფლიქტები**
- **რესურსული კონფლიქტები**
- **დინამიური კონფლიქტები**

ნებისმიერი ცალკეული ინდივიდი არის შიგაპიროვნული კონფლიქტის მატარებელი. შიგაპიროვნული კონფლიქტი წარმოიქმნება ადამიანის სულიერ სამყაროში, რომლის გამოვლინებაც ხდება კონკრეტული ადამიანის უარყოფითი ქცევებით. ეს ყოველივე დამახასიათებელია, როგორც რთული ფსიქიკის მქონე ადამიანისთვის, ისევე ნორმალური ფსიქიკური სტრუქტურის მქონე ადამიანისთვის. შიგაპიროვნული კონფლიქტი შესაძლოა განვსაზღვროთ, როგორც ნეგატიური განცდა მწვავე ფორმით, რომელის გამომწვევი მიზეზიც პიროვნების შინაგანი ხანგრძლივი აფორიაქებაა. იგი ხელს უშლის და აფერხებს გადაწყვეტილების მიღების პრცესს.

ფსიქოლოგიაში გამოიყოფა შიგაპიროვნული კონფლიქტის რამდენიმე მაჩვენებელი, ესენია:

კოგნიტიური სფერო - საკუთარი მდგომარეობის აღქმა, როგორც ფსიქოლოგიური ჩიხი, ასევე თვით შეფასების შემცირება, ეჭვის შეტანა იმ მოტივებში და პრინციპებში, რომელთა საშუალებითაც ინდივიდი ადრე მოქმედებდა.

ემოციური სფერო - ფსიქოლოგიურ-ემოციური დაძაბულობა და უარყოფითი განცდები

ქცევითი სფერო - ფონი, რომელიც ურთიერთობისათვის გამოხატავს უარყოფით ემოციებს და საქმიანობის ხარისხის გაუარესება.

ინტეგრალური მაჩვენებლები - ფსიქოლოგიური სტრესის განვითარება; ადაპტაციის უნარის დაქვეითება

შიგაპიროვნული კონფლიქტი ორგანიზაციებში ხშირად რჩება უყურადღებოდ. ხელმძღვანელთა გარკვეული კატეგორია მიიჩნევს, რომ სამსახური არ არის ის ადგილი სადაც ადამიანს შეუძლია თავისი პრობლემებისგან თავის დაღწევა. ასეთი ხელმძღვანელები არ ითვალისწინებენ იმ ფაქტს, რომ შესაძლებელია შიგაპიროვნულმა კონფლიქტმა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს თანამშრომლების საქმიანობის შედეგებზე. მათ არ ესმით, რომ შიგაპიროვნული კონფლიქტები გავლენას ახდენენ პიროვნებათშორის კომუნიკაციებზე და საქმიან ურთიერთობებზე.

შიგაპიროვნული კონფლიქტები ადამიანს მუდამ თანზღვეს და შეუძლებელია ისეთი ადამიანის არსებობა რომელიც არასდროს არ შეეჯახებია მსგავს კონფლიქტურ სიტუაციას. ორგანიზაციაში შიგაპიროვნულ კონფლიქტთან ერთად მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ე.წ. მოტივაციური კონფლიქტები, რომელიც იყოფა სამ ტიპად ესენია: **ექვივალენტური, ვიტალური და ამბივალენტური.**

მოტივაციური კონფლიქტების ზოგადი დახასიათება მოცემულია ცხრილში 2.1

ცხრილი 2.1.

წყარო¹

კონფლიქტის ტიპი	მიზეზები
ექვივალენტური (მიახლოება-მიახლოება)	რამდენიმე თანაბრად მიზიდველ დაურთიერთგამომრიცხავ ობიექტს შორის ერთის ამორჩევა
ვიტალური (თავის არიდება-თავის არიდება)	რამდენიმე სხვადასხვა თანაბარზომიერად არა მიმზიდველი ობიექტიდან ერთის არჩევა
ამბივალენტური (მიახლოება-თავის არიდება)	იმ ობიექტის არჩევა, რომელშიც ერთდროულად არსებობს მიმზიდველი და არამიმზიდველი მხარეები

შიგაპიროვნული კონფლიქტის მოსაგვარებლად, პირველრიგში საჭიროა ამგვარი კონფლიქტის არსებობის დადგენა, შემდეგ კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და ბოლოს არსებული კონფლიქტის გადასაჭრელად ადეკვატური მეთოდის შერჩევა. არსებობს შემთხვევები როდესაც შიგაპიროვნული კონფლიქტის მატარებელ პიროვნებებს ამ კონფლიქტის გადასაჭრელად, ესაჭიქროებათ დახმარება ფსიქოლოგიური ან ფსიქოთერაპიული კუთხით.

¹ ნ. ფარესაშვილი; კონფლიქტების მართვა; თბ 2012; გვ 171

2.2. კონფლიქტების შემადგენელი ფაქტორები და კონფლიქტების კლასიფიკაცია

კონფლიქტების გასაანალიზებლად და შესაფასებლად საჭიროა მათი დაჯგუფება და დაყოფა სხვადასხვა ნიშნების, ტიპების და განსხვავებული სახეების მიხედვით. მიდგომები კლასიფიკაციისადმი შესაძლოა განსხვავებული იყოს სხვადასხვა სიტუაციაში. პრაქტიკაში არსებობს უამრავი სხვადასხვა კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი, თუმცა მათგან გამოყოფენ ხუთ ძირითად მიზეზს: ინფორმაციულს, ინტერესების, ურთიერთობითს, ღირებულებითს და სტრუქტურულს.

ინფორმაციული. ორგანიზაციებში ხშირია ამ მიზეზით გამოწვეული კონფლიქტები, რადგან ნაკლები ყურადღება ეთმობა ინფორმაციული სისტემის გამართულად მუშაობას. კონფლიქტის მიზეზი შეიძლება გახდეს არაზუსტი ინფორმაცია, დეზინფორმაცია, რომელიც განზრახ არის შემუშავებული და ისეთი ინფორმაციის გავრცელება, რომელიც დაუზუსტებელი და არა სანდო წყაროდან არის მოპოვებული.

ინტერესები. ადამიანთა შორის ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერესების არსებობამ, შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტი. ეს ინტერესი შესაძლოა იყოს მატერიალური და აარამატერიალური (უძრავი ქონება, ძალაუფლება, თანამდებობა, ფული და სხვა)

ურთიერთდამოკიდებულები. კონფლიქტი თავს იჩენს, მაშინ, როდესაც მხარეებს შორის ყალიბდება უარყოფითი დამოკიდებულებები. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს, უნდობლობა, წარსულში გართულებული ურთიერთობა, რომელიც აწმყოში ამოტივტივდა, უსიამოვნო დამოკიდებულება, უპატივცემულობა და სხვა.

ღირებულებები. ამგვარი კონფლიქტის გამომწვევ წყაროდ გვევლინება, ის განსხვავებული პრინციპები და ღირებულებები რომლებსაც იზიარებენ მხარეები. ღირებულებებს ერთმანეთისგან განასხვავებს თავიანთი მნიშვნელობები.

სტრუქტურა. დაპირისპირების სტრუქტურულ წყაროებად მიიჩნევა, ის რაც არსებობს რეალურად, რაც არ არის დამოკიდებული ჩვენს სურვილებზე და ის რაც

ძნელად შეცვლადია ან ზოგჯერ საერთოდ არ იცვლება. მაგალითად: ძალაუფლება; დრო; სტატუსი; მართვის სტრუქტურა და სხვა.

ჩამოთვლილი ტიპების კლასიფიკაცია მენეჯერს აძლევს საშუალებას არამხოლოდ დაადგინოს კონფლიქტის მიზეზები, არამედ სწორად მართოს ისინი.

მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტს გააჩნია კონსტრუქციული მნიშვნელობა, მისი შედეგები, მაინც ნეგატიურ ემოციებს უკავშირდება, მაგრამ როგორც არ უნდა იყოს კონფლიქტები ნებისმიერ ორგანიზაციაში ხდება და აუცილებელია მისი მართვა და აღმოფხვრა. ორგანიზაციული კონფლიქტები ერთმანეთისგან განსხვავდება მათი გამომწვევი მიზეზების მიხედვით. არსებობს იმ მიზეზების კლასიფიკაცია, რომლებიც ყველაზე გავრცელებულია ორგანიზაციებში: **სტრუქტურული, პოზიციური, დინამიური, ინოვაციური და სამართლიანობის კონფლიქტები.**

ინოვაციური კონფლიქტები ორგანიზაციებში ვლინდება რაიმე სიახლის შემოტანის დროს. შესაძლოა შეიცვალოს მიზნები, გადანაწილდეს უფლებამოვალეობები, გარდაიქმნას ორგანიზაციის სტრუქტურა და ა.შ. ყველანიარი ცვლილება უკავშირდება სიახლეს, რაც რაღაცა დოზით პერსონალის ინტერესებს ეხება, ეს კი ხშირად იწვევს კონფლიქტურ სიტუაციებს. ინოვაციური კონფლიქტის მიზეზი ხდება ის უხერხულობა, რომელსაც ადამიანი განიცდის სიახლესთან ადაპტირების პროცესში.

ორგანიზაციებში ხშირია ისეთი კონფლიქტები, რომელთა საფუძველსაც წარმოადგენს **რესურსების** გადანაწილება. ძირითადად კონფლიქტური სიტუაციები წარმოიქმნება, მაშინ როდესაც გასანაწილებელი მატერიალური რესურსები შეზღუდული რაოდენობითაა. ასევე კონფლიქტი შეიძლება წარმოქმნას ახალად მიღებულმა ტექნიკამ, რომელიც შეზღუდული რაოდენობითაა და არაა საკმარისი.

დინამიური კონფლიქტი. კონფლიქტის ესკალაცია ხდება ახალად შექმნილ ორგანიზაციებში, რომელიც ჯერ კიდევ ჩამოუყალიბებელი და განუვითარებელია. ჯგუფები ჩამოყალიბების პროცესში გადიან განვითარების კონკრეტულ ეტაპებს. ჯგუფის დინამიკის შესწავლისას დგინდება, რომ ჯგუფი ყველაზე მარტივად მაშინ იკვრება, როდესაც მათ გამოუჩნდებათ საერთო მოწინააღმდეგე.

არსებობს კონფლიქტის ტიპი რომელიც გვევლინება დიდ სოციალურ ჯგუფებში. დიდ სოციალურ ჯგუფებში ხდება ინდივიდის მარკირება და იგი გვევლინება, როგორც კოლექტიური მოქმედების მონაწილე. ამის მაგალითად შეგვიძლია განვიხლოთ, ბრძოლა თავისიანების მხარდამხარ.

ორგანიზაციაში კონფლიქტების კლასიფიკაცია შესაძლებელია სხვადასხვა მახასიათებლების მიხედვით, კერძოდ:

1. წარმოიქმნება წყაროებისა და მიზეზების საფუძველზე ობიექტური და სუბიექტური, ორგანიზაციული, პიროვნული და საქმიანი და ა.შ.

2. კომუნიკაციის დამყარების გზის მიხედვით შერეული, ჰორიზონტალური და ვერტიკალური.

3. კონფლიქტში მონაწილე მხარეების შემადგენლობის მიხედვით: შიგაპიროვნული, პიროვნებათშორისი, ჯგუფთაშორისი და ა.შ.

4. დაპირისპირების ფორმებისა და დონის მიხედვით: ღია და ფარული, იძულებითი, გარდაული და მიზანშეუწონელი.

5. ხანგრძლივობის მიხედვით: ხანმოკლე და გრძელვადიანი, სწრაფი და ხანგრძლივი კონფლიქტი შესაძლოა იყოს სხვადასხვანაირი რომელიც გამოირჩევა, თავისი სიძლიერით, მასში ჩართული მონაწილეთა რაოდენობით, ხანგრძლივობით და კრიტიკული შედეგებით. აქედან გამომდინარე განასხვავებენ კონფლიქტებს, მისი ხასიათის მიხედვით. გარკვეული ფაქტორების გათვალისწინებით მნიშვნელოვანია კონფლიქტების გამიჯვნა ერთმანეთისგან. ეს ფაქტორები შეიძლება იყოს:

- კონფლიქტის მოგვარების ხერხები;
- კონფლიქტის ესკალაციის ეტაპირება;
- მასში მონაწილე მხარეების რაოდენობა;
- მოთხოვნილებები;
- მაშტაბები;
- მოსალოდნელი შედეგები;
- კონფლიქტის ხანგრძლივობა

არსებობს, კონფლიქტის მოგვარების ხერხები, ანტაგონისტური ანუ ძალადობრივი და კომპრომისული ანუ არაძალადობრივი. ანტაგონისტური კონფლიქტის მოგვარება ხდება ძალადობრივი მეთოდით, რაიმენაირი ზიანის ან ზარალის მიყენებით ერთი ან ორივე მხარისთვის. კომპრომისული კონფლიქტები გვარდება არაძალადობრივი გზით, მიზნების შეჯერებითან მიზნების შეცვლის გზით. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას პიროვნებებსა და ჯგუფებს შორის არსებობს დაპირისპირებები, რომლებიც გამოწვეულია გარეშე პირებისგან ან გარკვეული შინაგანი რეგლამენტების დარღვევით.

კონფლიქტი ორგანიზაციაში სხვადასხვა ფორმისაა, მაგრამ მიუხედავად მისი ბუნებისა, მენეჯრმა უნდა შეისწავლოს, გაიგოს და მართოს იგი. თუ კი კონფლიქტი ორგანიზაციაში უმართავია, ეს გამოიწვევს ეფექტიანობის შემცირებას, ან მის ლიკვიდაციას. ხოლო მართვადი კონფლიქტი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წარმატებას. მხედველობაშია მისაღები ის, რომ ორგანიზაციის შიგნით კონფლიქტის აღმოცენება ყოველთვის არ უნდა განიხილოს, როგორც ნეგატიური მოვლენა. [ი.დიხამინჯია; 2018; გვ 169-170]

თუ კი კონფლიქტი ორიენტირებულია პერსპექტიული ალტერნატივების აღმოჩენისაკენ, გადაწყვეტილების მიღებას გაცილებით უფრო მარტივს ხდის და უზრუნველყოფს კონკრეტული პიროვნებების თვითრეალიზაციას, მაშინ მსგავს კონფლიქტს უწოდებენ ფუნქციონალურს, რაც ორგანიზაციის ეფექტიანობის დონის ზრდას იწვევს.

მიზეზებისა და წარმოშობის წყაროების მიხედვით კონფლიქტები იყოფა სუბიექტურ და ობიექტურ კონფლიქტებად. ობიექტური კონფლიქტის შემთხვევაში კონფლიქტის ესკალაცია შეიძლება მოხდეს მასში მნაწილე მხარეების ნება - სურვილის მიუხედავად, ორგანიზაციაში ან მის გარეთ წარმოქმნილი გარემოებების საფუძველზე. თუმცა კონფლიქტური სიტუაცია შესაძლოა წარმოიქმნას სოციალური კავშირების კონკრეტული სუბიექტის წინასწარ განზრახული ქცევის გამო. დაპირისპირების ობიექტებად გვევლინება, ფასეულობები, რომლებიც შეიძლება იყოს მატერიალური ან სულიერი და ისეთი ფასეულობები, რომლის მოსაპოვებლადაც მისწრაფიან კონფლიქტში მონაწილე მხარეები. კონფლიქტის

სუბიექტებს წარმოადგენენ ორგანიზაციის მუშაკები, თავიანთი მოთხოვნილებებით, ინტერესებით და ფასეულობებით.

ადამიანისთვის თვითდახმარების და თვითკონტროლის საფუძველი არის საკუთარ თავთან ურთიერთობა. საკუთარ თავთან ურთიერთობა ადამიანს აძლევს შესაძლებლობას, იმოქმედოს სწორად და მიიღოს სწორი გადაწყვეტილებები კონკრეტულ კონფლიქტურ სიტუაციაში.

კონფლიქტები ერთმანეთისგან განსხვავდება მოქმედების მიმართულების მიხედვით, **ჰორიზონტალური და ვერტიკალური**. ვერტიკალური კონფლიქტის მონაწილეები არიან სხვადასხვა რანგის და თანამდებობის პირები. ისინი წარმოადგენენ ერთიანი ჯაჭვის რგორლებს. ამ შემთხვევაში ძალაუფლების სიდიდე მცირდება ზემოდან ქვემოთ. ჰორიზონტალური კონფლიქტის მონაწილეები არ არიან ერთმანეთზე დამოკიდებლნი და მათ გააჩნიათ თანაბარი ძალაუფლება.

ხარისხის მიხედვით კონფლიქტი არსებობს, ღია, ფარული, შემთხვევითი და გეგმაზომიერი. ფარული კონფლიქტის დროს არ იკვეთება გარეგანი აგრესიული ძალები. ამ შემთხვევაში მონაწილე მხარეები ერთმანეთის წინააღმდეგ იყენებენ ირიბი კონფლიქტის მეთოდს. ღია კონფლიქტური სიტუაციის დროს დაპირისპირება ნათელია და არ არის დაფარული. შემთხვევითი კონფლიქტები წარმოიქმნება სრულიად მოულოდნელად იმ დროს, როდესაც ამას არავინ ელოდება. აქედან გამომდინარე შემთხვევითი კონფლიქტები არაპროგნოზირებადია. გეგმაზომიერი - წინასწარ მოფიქრებული და დაგეგმილი კონფლიქტებია. გეგმაზომიერი კონფლიქტი გაცილებით დარეგულირებადია, ვიდრე შემთხვევითი კონფლიქტები.

სოციალური გარემო მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კონფლიქტურ სიტუაციებში. იგი გავლენას ახდენს, კონფლიქტში მონაწილე მხარეების ქცევაზე და ურთიერთქმედების ჩამოყალიბებაზე. კონფლიქტში მონაწილე სუბიექტებს გააჩნიათ ძალა, რომლის მეშვეობითაც შეუძლიათ დაიცვან საკუთარი ინტერესები მოწინააღმდეგე მხარის წინააღმდეგობის მიუხედავად. ეს ძალა შეიძლება იყოს: ინფორმაციის მიღების დამატებითი წყაროები, ძეწოლის საშუალებები, ფინანსური და სხვადასხვა რესურსები. სუბიექტის ძალა განისაზღვრება ასევე მისი წოდებით

და რანგით, რაც გულისხმობს სხვებზე გავლენის მოხდენას და ძალაუფლების მოცულობას.

ადამიანები განსხვავდებიან სხვადასხვა რანგის მიხედვით. აქედან გამომდინარე, სოციალური წყობა შეუძლებელია რანგობრივი განსხვავებების გარეშე. ეს ყველაფერი კონფლიქტური ურთიერთქმედების გამოვლინებითაც დასტურდება. კონფლიქტური სიტუაციების დროს, ყველაზე დაბალ რანგს მიეკუთვნებიან ისეთი ადამიანები, რომლებიც მხოლოდ საკუთარი სახელით გამოდიან და მისწრაფვიან მხოლოდ თავიანთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ და გააჩნიათ მხოლოდ საკუთარი ინტერესები. გაცილებით მაღალ რანგს მიეკუთვნებიან ადამიანები, რომლებიც იცავენ ჯგუფურ ინტერესებს და მიმართულნი არიან კოლექტიური მიზნებისკენ. რაც შეეხება უმაღლეს რანგს, მას განეკუთვნებიან ორგანიზაციები და მათი წარმომადგენლები. მათი ქმედებები ექვემდებარება კანონს და ისინი მოქმედებენ სახელმწიფოს სახელით.

ურთიერთსაწინააღმდეგო თვალსაზრისით კონფლიქტი გვევლინება, როგორც არასასურველი და სასარგებლო მოვლენა. კონფლიქტს გააჩნია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები.

კონფლიქტის დადებითი ფუნქციებია: გამაერთიანებელი, ინოვაციური, ინფორმაციული და ა.შ. გამაერთიანებელი ფუნქციის დადებით ფუნქციას წარმოადგენს ის, რომ იგი ხელს უწყობს ინდივიდუალური და კოლექტიური ინტერესების შერწყმას და ჩამოყალიბებას, ასევე ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფების ჩამოყალიბებაში თამაშობს გადამწყვეტ როლს.

კონფლიქტის უარყოფით ფუნქციას წარმოადგენს ის, რომ იგი ასუსტებს კოლექტიურ ერთიანობას და არღვევს ბალანსს კონკრეტული ადამიანის ინტერესებსა და ჯგუფის ინტერესებს შორის. ასევე ყალიბდება არაკეთილსინდისიერი ურთიერთობები, გამომდინარე იქიდან, რომ ერთი იგებს, მეორის ხარჯზე.

2.3. კონფლიქტური სიტუაციის სტრუქტურა, ფუნქციები და კონფლიქტის საზღვრები

კონფლიქტი ერთმომენტი პროცესი არ არის, იგი მუდმივი პროცესია, რომელიც გარკვეულ საზღვრებს საზღვრებს შორის მიმდინარეობს. კონფლიქტური სივრცე, შეიძლება შემოიფარგლებოდეს ოთახით, ორგანიზაციის ოფისით, რაიონის რაიონის და ქალაქის ტერიტორიით; კონფლიქტური სიტუაციის სივრცედ, შეიძლება მოგვევლინოს კონკრეტული ქვეყანა ან მთელი დედამიწა.

კონფლიქტის ხანგრძლივობა ფიქსირდება დროითი ჩარჩოების მეშვეობით: დასაწყისია, ის მომენტი, როდესაც დაპირისპირებულ მხარეებს შორის პირველად მოხდა შეჯახება; ხოლო დასასრული დგება მაშინ, როცა დაპირისპირებული მხარეები გარკვეული მოტივების საფუძველზე წყვეტენ ურთიერთდაპირისპირებას.

არსებობს კონფლიქტის აღწერის ორი მოდელი - **სტრუქტურული და პროცესუალური**. სტრუქტურული ორიენტირებულია პირობების ანალიზზე, რომლებიც ამა თუ იმ კონფლიქტის საფუძველია. იგი ასევე ზემოქმედებას ახდენს კონფლიქტურ ქცევაზე. პროცესუალური ყურადღებას ამახვილებს კონფლიქტის მსვლელობის პროცესზე, განვითარებაზე და დასასრულზე.

კონფლიქტში მონაწილე მხარეებად გვევლინებიან კონკრეტული პირები, სოციალური ჯგუფები, ორგანიზაციები და ა.შ. კონფლიქტურ სიტუაციაში, შეიძლება ერთმანეთს დაუპირისპირდეს: ადამიანი - ადამიანს, ჯგუფი - ჯგუფს, ორგანიზაციის ერთი განყოფილება, მეორე განყოფილებას და სხვა. კონფლიქტური სიტუაციის დროს არსებობს შემთხვევები, როდესაც მასში არა მხოლოდ ის მხარეები არიან ჩართულნი, რომელნიც ურთიერთდაპირისპირებაში არიან, არამედ შეიძლება არსებობდეს ირიბი მონაწილეები, რომლებიც ერიდებიან კონფლიქტში ჩართვას, თუმცა დაინტერესებულნი არიან კონფლიქტის ესკალაციით და იმით თუ როგორ დასრულდება იგი.

კონფლიქტის შინაარსობრივი როლები იყოფა ორ ჯგუფად: **კონსტრუქციული** (დადებითი) და **დესტრუქციული** (უარყოფითი). კონფლიქტის მთლიანი

კონსტრუქციული ფუნქციებიდან ძირითადი აქცენტი უნდა გაკეთდეს შემდეგ ფაქტორებზე:

- კონფლიქტი იმ ურთიერთწინააღმდეგობის აღმოჩენის საშუალებაა, რომელიც თავს იჩენს ორგანიზაციებში, სოციალურ ჯგუფებში და ა.შ.
- კონფლიქტი არის დამაბულობის და სტრესული სიტუაციების განმუხტვის საშუალება, რაც გულისხმობს „ჯავრის ამოყრას“, რომელიც იწვევს დაგროვებული დამაბულობისგან განთავისუფლებას.
- კონფლიქტი შეიძლება მოგვევლინოს, როგორც გაერთიანების ფუნქცია, რაც გულისხმობს იმას, რომ საერთო ამოცანის გადასაჭრელად და საერთო მტერთან საბრძოლველად, ადამიანებს უყალიბდებათ ურთიერთგაგებისა და ერთიანობის გრძნობა, რაც მათ აიძულებთ, რომ გაერთიანდნენ.
- კონფლიქტი შეიძლება იყოს ახალი ურთიერთობის დასაწყისი ან ძველი ურთიერთობის ახალი ეტაპის დასაწყისი.
- კონფლიქტის აღმოფხვრის გზების ძიებისას ხდება რთული სიტუაციების გაანალიზება და ახალი მიდგომების, ინოვაციური ტექნოლოგიების და სხვადასხვა იდეების შემუშავება.

კონფლიქტური დაპირისპირება მიეკუთვნება ისეთ მოვლენებს, რომელთა ერთმნიშვნელოვნად შეფასება წარმოუდგენელია. იგი სოციალური ურთიერთქმედების საშუალებას წარმოადგენს, მაშინ, როდესაც ადამიანებს შორის სიუტაცია უფრო და უფრო იძაბება, განსახვავებული ინტერესებიდან და მიზნებიდან გამომდინარე.

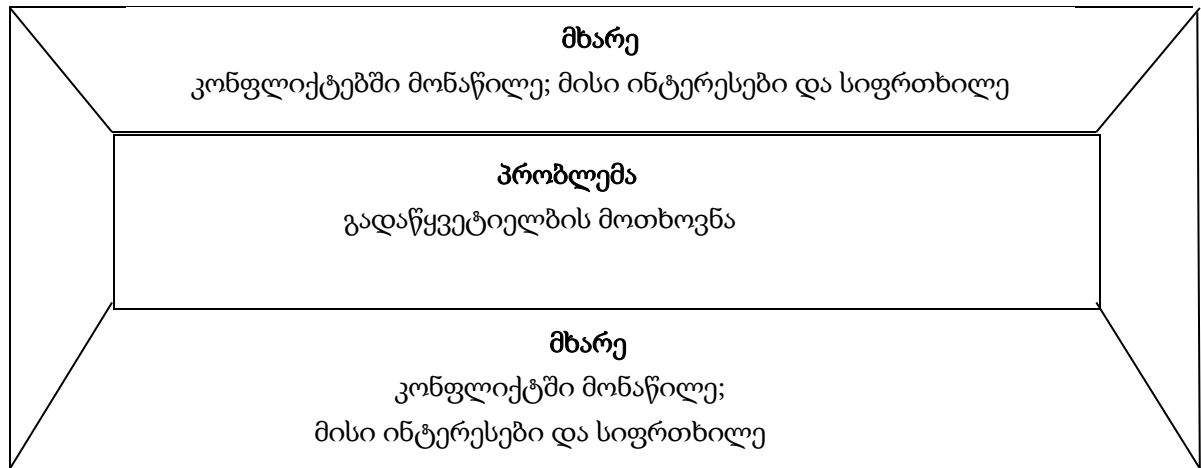
კონფლიქტი თავისი მახასიათებლებიდან გამომდინარე, შეიძლება მოგვევლინოს, როგორც კეთილი, ისე დამანგრეველი ხასიათის ფორმით, მას შეუძლია კონფლიქტში ჩართულ მხარეებს მოუტანოს ერთდროულად სიკეთეც და მიაყენოს ზიანიც. ამიტომ კონფლიქტის ფუნქციების დახასიათებისას უნდა გავითვალისწინოთ რომ იგი შეიძლება იყოს, როგორც პოზიტიური ისე, ნეგატიური შედეგების მომტანი.

კონფლიქტის სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას მნიშვნელოვანი როლი უკავია კარტოგრაფიულ მეთოდს. მისი ძირითადი დანიშნულება კონფლიქტში მონაწილე მხარეების, მათი ინტერესების და არსებული პრობლემის გრაფიკულად გამოსახვაა.

სქემატურად, კონფლიქტის რუკა შესაძლებელია წარმოვადგინოთ ისე, როგორც ეს წარმოდგენილია ნახაზზე.

ნახაზი 2.2

წყარო²



ნახაზიდან ჩანს, რომ ცენტრალური ადგილი უკავია იმ პრობლემას, რომელმაც გამოიწვია კონფლიქტი და საჭიროებს გადაჭრას. შემდეგ მოცემულია კონფლიქტში მონაწილე მხარეები მათი ინტერესები და შიშები მოსალოდნელი დანაკარგების მიმართ. რუკაზე, ცარიელ ადგილზე შეგვიძლია მივუთითოთ მხარეები, რომელთაც მეტ - ნაკლებად შეხება აქვთ კონფლიქტთან. მათ გარკვეული ინტერესი გააჩნიათ კონფლიქტის შედეგებთან.

ორგანიზაციაში კონფლიქტური სიტუაციის აღმოფხვრის მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების დადგენა და შემდეგ მათი განმუხტვა.

მიზეზების დადგენის ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ მეთოდს წარმოადგენს მოდელირება. იგი გულისხმობს კონფლიქტურ სიტუაციაზე დაკვირვებას და კონტროლს. მოდელირების დროს დიდი ყურადღება ეთმობა კონფლიქტში მონაწილე მხარეების ინტერესებს, რაც განსაზღვრავს მათ ქმედებებს. მოდელირება გულისხმობს ოპონენტი მხარეების ქმედებების დეტალურ ანალიზს და შემდგომ

² ნ. ფარესაშვილი; კონფლიქტების მართვა; თბ. 2012; გვ 85

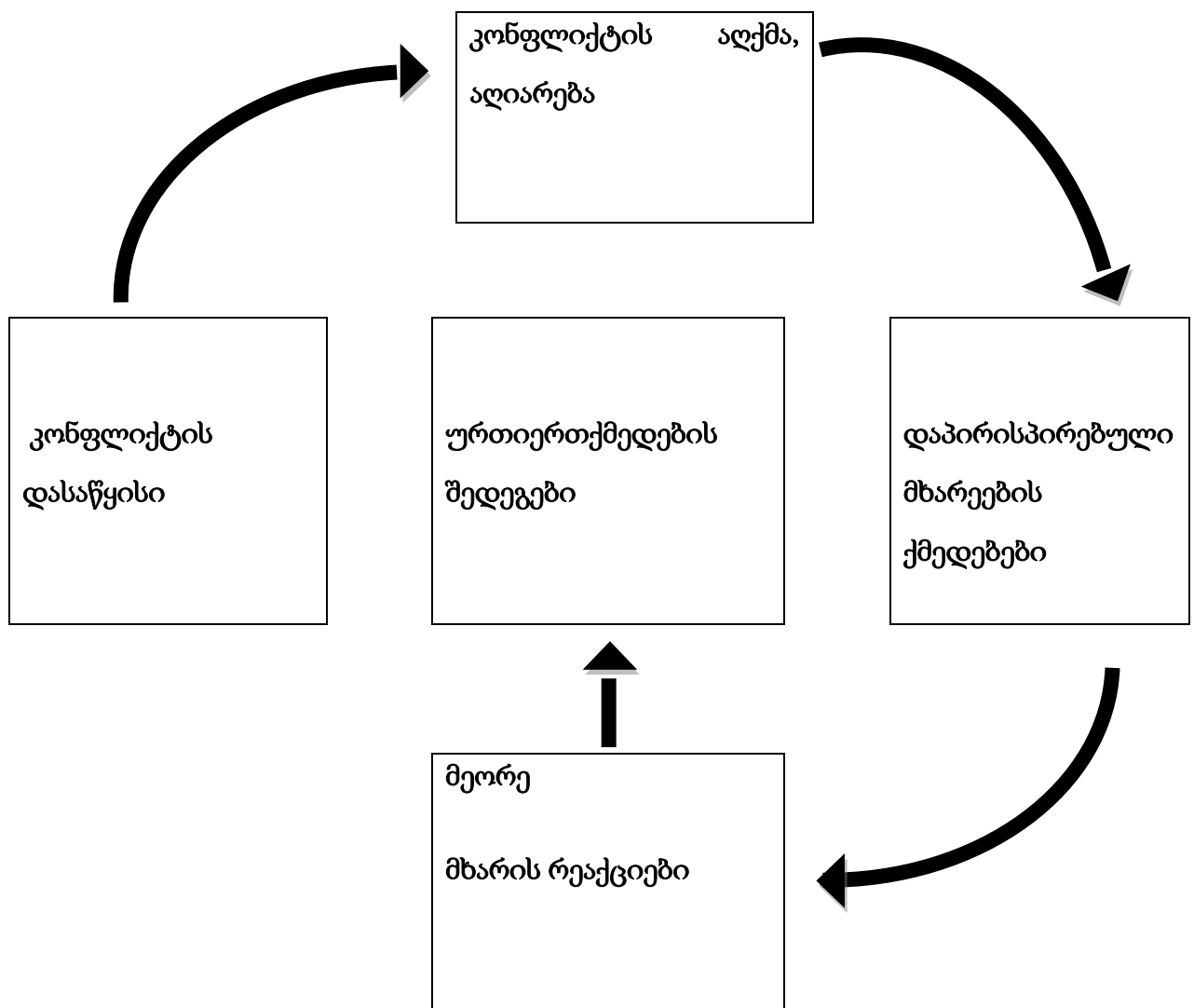
შესაბამისად მოქმედებას. ასევე მოდელირებაში იგულისხმება კონფლიქტური სიტუაციის აღდგენა და ოპონენტების ქმედებების დეტალურად განხილვა.

ინსტრუმენტები, რომლებსაც კონფლიქტის მართვისას ვიყენებთ, რადიკალურად ცვლიან კონფლიქტის სიტუაციას და გაცილებით მარტივი ხდება მისი მოგვარება. მხარეთა მოქმედება კონფლიქტის დროს განიხილება, როგორც ერთიანი პროცესი.

სქემატურად ეს პროცესი ასე გამოიყურება

სქემა 2.3

წყარო³



³ ბიზნეს ინჟინერინგი; ყოველ კვარტალური რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი; საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი საქართველოს საინჟინრო აკადემია; თემა: კონფლიქტური სიტუაციის მოდელირება ორგანიზაციებში; გ. იაშვილი; თ. იაშვილი

მოდელიდან ჩანს, რომ კონფლიქტი არის დინამიური პროცესი, რომელიც თავისი ცალკეული ნაწილებისაგან შედგება. არსებული ნაწილების დახასიათება ხდება ხუთ ფაზად:

1.კონფლიქტის დასაწყისი - კონფლიქტის მიზეზად ხშირად გვევლინება ხოლმე, მხარეებს შორის აზრთა სხვადასხვაობა. კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი თავიდან ხდება პატარა უთანხმოება, რომელიც საჭიროებს დროულად მოგვარებას წინააღმდეგ შემთხვევაში მოხდება მისი ესკალაცია და გადაიზრდება კონფლიქტში.

2.კონფლიქტის აღქმა და აღიარება - ხშირია შემთხვევები, როდესაც მხარეები არ აღიარებენ მათ შორის კონფლიქტის არსებობას, მაღავენ, რაც ხდება კრიტიკული სიტუაციის მიზეზი, რომლის მოგავრებაც ხშირად შეუძლებელიც ხდება. აქედან გამომდინარე კონფლიქტის აღიარება მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს. იმ შემთხვევაში, თუ მხარეებს მიაჩნიათ, რომ მათ შორის არანაირ კონფლიქტს არ აქვს ადგილი, შესაბამისად ისინი არც ეძებენ მისი მოგვარების გზებს. კონფლიქტის მიზეზი, შეიძლება იყოს ერთ-ერთი მხარე ან გარეშე ფაქტორები, რომლებიც მხარეებისგან დამოუკიდებლად წარმოიქმნება.

3.ოპონენტების ურთიერთსაწინააღმდეგო ქმედებები - კონფლიქტური დაპირისპირების დროს მხარეებისთვის მნიშვნელოვანია ოპონენტის ქმედებები. მათი გადაწყვეტილებები დამოკიდებულია მოწინააღმდეგე მხარის მოქმედებებზე, თუმცა თუ რომელიმე მხარე გაცილებით ნაკლებ ინფორმაციას ფლობს ვიდრე მისი ოპონენტი, მაშინ მისთვის რთულდება სწორი გადაწყვეტილებების მიღება. ორგანიზაიში გონებამახვილ მენეჯერს თუ არ გააჩნია საკმარისი ინფორმაცია, მაშინ მან ყველა შესაძლო ვარიანტი უნდა განიხილოს თუ როგორ შეიძლება იმოქმედოს მეორე მხარემ ოპონენტის წინააღმდეგ. ამის შემდეგ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, რომელიც ორივე მხარისთვის მომგებიანი იქნება.

4.მეორე მხარის რეაქციები - ეს არის ეტაპი, როდესაც მეორე მხარე პასუხობს ოპონენტის მიერ განხორციელებულ ქმედებებს მისდამი. საპასუხო რეაგირებები ყოველთვის დამოკიდებულია თავდაპირველ ქმედებებზე. იმისათვის, რომ ორივე მხარემ მიაღწიოს შეთანხმებას ერთმანეთთან, საჭიროა გარკვეულ დათმობებზე

წასვლა. არცერთი ოპონენტი არ დგამს ნაბიჯს, თუ არ გაითვალისწინა და გაანალიზა საპირისპირო მხარის შესაძლო რეაქცია.

5. ურთიერთქმედების შედეგები - ეს არის კონფლიქტის დასრულების ფაზა, როდესაც შეთანხმება მიღწეულია და ნათლად ჩანს კონფლიქტის შედეგები. საბოლოოდ კონფლიქტს კარგი დასასრული აქვს.

ამ მოდელში კონფლიქტის პარამეტრები თვითონ კონფლიქტის მონაწილეებს შეუძლიათ განსაზღვრონ. სხვადასხვა ინსტრუმენტების ზეგავლენით შეიძლება პარამეტრების შეცვლა, ამ მოდელის ფარგლებში. ნებისმიერ ინსტრუმენტს შეუძლია კონფლიქტის მოგვარება ან მისი გაუარესება, ეს დამოკიდებულია თუ რა ინტერესები აქვთ მხარეებს და როგორ იყენებენ მათ. ამიტომ თითოეულ სიტუაციაში თავიდან უნდა განისაზღვროს კონფლიქტის მენეჯმენტის ინსტრუმენტები და მათი შედეგები. ეს ინსტრუმენტები ყველა სიტუაციისთვის ერთნაირად გამოსადეგი არ არის და მათი მორგება სიტუაციაზე არის საჭირო. [გ. იაშვილი; ბიზნეს ინჟინერინგი; (II) 2014; გვ 148].

პროცესუალური მოდელის შემთვევაში, მხარეების ქმედებებს განსაზღვრავს არსებული პარამეტრები. ამ დროს ნათლად ჩანს კონკრეტული ინსტრუმენტის გავლენა მხარეების ქმედებებზე. სიტუაციის მიხედვით არსებობს ხუთი პარამეტრი:

1. კონფლიქტში მონაწილე მხარეები - მინიმუმ ორი მხარისგან შედგება, თუმცა ეს რაოდენობა შეიძლება ნებისმიერ დროს გაიზარდოს. ორგანიზაციაში არსებულ კონფლიქტში შესაძლოა სხვადასხვა დეპარტამენტებიც ჩაერთონ. მაგალითად, ორგანიზაციაში ერთ-ერთ დეპარტამენტს არარეალური გეგმები დაუდეს და მხოლოდ ისინი აპროტესტებდნენ აღნიშნულ ფაქტს, თუმცა შემდეგ, იგივე გეგმა სხვა დეპარტამენტსაც დაუდეს და ისინიც შეუერთდნენ კონფლიქტს.

2. კონფლიქტის თემა - მხარეები რაც უფრო მეტად არიან ინფორმირებულები ამა თუ იმ საკითხებთან დაკავშირებით, მით უფრო ნაკლები თემა არსებობს კონფლიქტური სიტუაციის წარმოსაქმნელად. კომუნიკაციის გაუმჯობესება ამცირებს კონფლიქტის წარმოქმნის შანსს თანამშრომლებს შორის. ასევე საქმის შესრულების ხარისხს ერთი-ორად ზრდის და აუმჯობესებს. თანამშრომლები, როდესაც ინფორმირებულნი არიან, ნაკლებად უჩნდებათ ეჭვები ერთმანეთის მიმართ და ინტრიგებიც ნაკლებად

იჩენს თავს. საქმისადმი, ასევე რაც მეტად ინფორმირებულნი არიან, მით მეტი მონდომებით და სიზუსტიდ შეასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს.

3. ურთიერთქმედების მიმდინარეობა - ამ დროს მხარეები ცდილობენ მოლაპარაკებების მიღწევას. ხშირია ისეთი შემთხვევები, როდესაც მხარეები იცვლიან პოზიციებს, რომლებიც კონფლიქტის დასაწყისში ჰქონდათ. ამის მიზეზი მრავალი რამ შეიძლება იყოს, თუნდაც ის, რომ მათ გაანალიზეს კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი და მიხვდნენ მის არაადეკვატურობას ან გაანალიზეს და მიხვდნენ, რომ მეორე მხარე მართალია და ჯობია პოზიცია შეიცვალოს. ხშირად პოზიციების შეცვლას შეუძლია დადებითი შედეგების მოტანა, ხოლო ჯიუტად ერთი და იმავე პოზიციაზე ყოფნამ შესაძლოა სავალალო შედეგებიც მოიტანოს.

4. მხარეების სტრატეგიები - კონფლიქტურ სიტუაციაში მხარეებს აქვთ კონკრეტული სტრატეგია, რომლის მეშვეობითაც აპირებენ მოქმედებას ოპონენტების წინააღმდეგ. სტრატეგია წინასწარ არის დაგეგმილი, თუმცა იმის მიხედვით თუ როგორ განვითარდება სიტუაცია უნდა მოხდეს მისი სხვა სტრატეგიით ჩანაცვლება. მენეჯერს, როგორც კონფლიქტურ სიტუაციაში, ასევე სამუშაო პირობებშიც განხილული უნდა ჰქონდეს სხვადასხვა ვარიანტი, თუ როგორ იმოქმედებს მისი გუნდი. სტრატეგიის მეშვეობით შესაძლებელია იმის განსაზღვრა თუ რა ორგანიზაციული რესურსები გააჩნია ამა თუ იმ ჯგუფს.

5. ურთიერთქმედების შედეგები - ეს არის დასკვნითი ეტაპი, რომელშიც ნათლად ჩანს თუ რა შედეგები მოუტანა თითოთოეულ მხარეს არსებულმა კონფლიქტმა ამ ხნის მანძილზე. ყველაზე კარგ სიტუაციაში შედეგი ორივე მხარისთვის დამაკმაყოფილებელი უნდა იყოს და უნდა გადაჭრას ის პრობლემა რის გამოც წარმოიქმნა კონფლიქტური სიტუაცია.

თავი 3 მმართველობითი, ინოვაციური და შრომითი კონფლიქტების კვლევა საერთაშორისო კომპანიებში

3.1. მმართველობითი კონფლიქტები და მართველობითი ქმედებების ძირითადი შინაარსი

მმართველობითი კონფლიქტები საერთაშორისო კომპანიებში ურთიერთობის ერთ-ერთი რთული ტიპია. მართვა, როგორც სოციალური ურთიერთობის ყველაზე რთული ფორმა მრავალ პრობლემასთან და წინააღმდეგობასთანაა დაკავშირებული. მმართველობითი კონფლიქტები იმალება წინააღმდეგობებში, როგორცაა შეუსაბამობა, ჯგუფის დადგენილ რომებსა და ადმინისტრაციულ წესებს შორის. მმართველობით კონფლიქტებში ძირითადი წინააღმდეგობაა, მართვის სუბიექტების თავისუფალი მოქმედებისადმი და მართვის სისტემის ბიოროკრატიულ წესებს შორის შეუთავსებლობა.

მოცემული კონფლიქტები სხვადასხვა წინააღმდეგობების საფუძველია. მათში შედის კარიერის, პერსონალის შერჩევის და გაადგილების, უფლებამოსილების, დელეგირების, მენეჯმენტის ობიექტების, ფუნქციების, დარღვევასთან დაკავშირებული კონფლიქტები და სხვა.

მმართველობითი კონფლიქტების ფორმირებაში მნიშვნელოვანია ე.წ. დეზორგანიზაცია. აქ იგულისხმება ისეთი სიტუაცია, როცა არსებული ჯგუფური ნორმები, ადმინისტრაციულ - ბიოროკრატიული წესები კონფლიქტში მოდის ახალ ფაქტორებთან და პირობებთან. კონფლიქტები ძალიან ხშირად ვლინდება იმ სუბიექტებს შორის, რომლებიც ძველი ურთიერთობის მომხრენი არიან და მათ შორის, ვინც პირობების შეცვლას უჭერენ მხარს. ეს დაპირისპირებები ხშირად კონფლიქტში გადაიზრდება, რომლის ძირითადი ფორმებია დაძაბულობა, უთანხმოება და კონფრომტაცია.

ჩვენ საკვლევ ობიექტებში უთანხმოება არის მართვის სუბიექტების ან ობიექტების გარიდება, ქცევის ნორმებთან და შაბლონებთან.

დაძაბულობა კვლევით ობიექტზე ხასიათდება უთანხმოების გაფართოებით და მმართველობითი კონფლიქტების უფრო ბასრი ფორმა, რომელიც მოიცავს არსებული მართვის სისტემებს.

საკვლევ ობიექტზე მმართველობითი კონფლიქტის კიდევ უფრო ღრმა ფორმა გახლავთ ისეთი ურთიერთობა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მკაცრი კონკურენცია, მართვის სუბიექტების კარიერულ მისწრაფებებზე უკიდურესი ზომების და მეთოდების გამოყენება: ჯგუფური პროტესტები, მეტოქის განთავისუფლება სამსახურიდან და სხვა. კონფრომტაცია გახლავთ მართვის კონფლიქტის ყველაზე მძაფრი ფორმა, რომელსაც სისტემა, რომელიც არსებობს ლიკვიდაციამდე შეიძლება მიიყვანოს. მართვის კონფლიქტებს უნდა გავუფრთხილდეთ კონფლიქტების თავიდან არიდების მიზნით. ჩვენს ობიექტზე მეორე პირობა გახლავთ მართვის სტილის, მეთოდების, ფორმების, საშუალებების მუდმივი კორექცია. კვლევით ობიექტებზე მენეჯერი ფლობს ხელქვეითებზე ზემოქმედების სხვადასხვა ფორმებს: ბრძანება, პირდაპირი ზემოქმედება, დირექტივა, მითითება, დავალება, ინტერესების სტიმულირება, ფასეულობათა სისტემით მოქმედება (განათლება, აღზრდა ინფორმაცია); სოციალურ გარემოზე ზემოქმედება, ორგანიზაციებში სამუშაო პირობების, სტატუსის, ურთიერთქმედებათა სისტემის ცვლილება და სხვა.

ჩვენი საკვლევ ობიექტია შპს „გლობტელი“, რომელიც საერთაშორისო კომპანიას წარმოადგენს. იგი მომხმარებელს სთავაზობს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში აპრობირებულ მობილურ ტექნოლოგიებს, რომელიც განკუთვნილია სატრანსპორტო საშუალებებისთვის და არა მხოლოდ მათთვის. იგი ასევე სთავაზობს მომხმარებლებს ავტომობილების მართვის Arventos სისტემას, Thuraya-ს და yahsat-ის, მრავალარხიან სატელიტურ ინტერნეტ მომსახურებას. კომპანიაში ჩავატარეთ ანკეტური გამოკითხვა, სადაც მონაწილეობა მიიღო 78 რესპოდენტმა. [globtel.ge, 15.06.2019]

ანკეტური გამოკითხვის კითხვარები.

1)კითხვაზე, თქვენს კომპანიაში ჩამოთვლილთაგან შიგაპიროვნული კონფლიქტების რომელი ტიპები და მიზეზები არსებობს?

ა) არსებული წესების და ნორმების შეცვლილი პირობებისა და ფაქტორების შესაბამისობაში მოყვანა; - 36

ბ) კონფლიქტში მყოფთაგან კონფლიქტის რეალურად არსებობის აღიარების მიღწევა; - 14

გ) კონფლიქტის ლეგიტიმურობა, კონფლიქტური დავის გადასაჭრელად მოქმედების ნორმების და წესების დადგენა; - 28

36-მა რესპოდენტმა (46%) დააფიქსირა „ა“ პასუხი ანუ არსებული წესების და ნორმების შეცვლილი პირობებისა და ფაქტორების შესაბამისობაში მოყვანა. დაახლოებით 18%-მა დააფიქსირა „ბ“ პასუხი - კონფლიქტში მყოფთაგან კონფლიქტის რეალურად არსებობის აღიარების მიღწევა. ხოლო 28 - მა რესპოდენტმა დააფიქსირა „გ“ პასუხი რაც დაახლოებით 36% - ია, კონფლიქტის ლეგიტიმურობა, კონფლიქტური დავის გადასაჭრელად მოქმედებს ნორმების და წესების დადგენა.

შპს „გლობტელში“ ინტერვიუს სახით გავესაუბრეთ რამდენიმე თანამშრომელს, კომპანიაში არსებულ კონფლიქტურ სიტუაციებთან და მის გადაჭრის გზებთან დაკავშირებით.

ინტერვიუ 1.

კომპანია გლობტელში ხელმძღვანელად დაინიშნა დირექტორის მოადგილე. მას დაეძაბა ურთიერთობა ზოგ თანამშრომელთან, რის გამოც სამსახურიდან გაუშვა რამდენიმე თანამშრომელი შესაბამისი კანონის გათვალისწინების გარეშე. თანამშრომლებმა სარჩელი შეიტანეს სასამართლოში და მოახერხეს სამსახურში დაბრუნება. თუმცა კოლექტივში წარმოიქმნა დამაბულბა დახმარებისთვის კონფლიქტოლოგს მიმართეს, რომელმაც მოახერხა გაცნობიერება, რომ ანტიფაქტია მხოლოდ პირადი იყო და ხელს უშლიდა სამუშაოს ობიექტურად შეფასებაში ხელმძღვანელმა თანდათან დაიწყო კონფლიქტოლოგის რეკომენდაციების გათვალისწინება, მალევე შპს გლობტელში სიტუაციამ მიიღო პოზიტიური მიმართულება. კონფლიქტიც მოგვარდა დამაბული სიტუაციაც მოიხსნა, რასაც დადებითი შედეგი მოყვა.

ინტერვიუ 2.

შპს „გლობტელში“ თანამშრომელი „ა.ბ.“ კომპანიის ოფისში მხიარული აქტიური, გახსნილი, ოპტიმისტი ადამიანია და მის აზრს განყოფილების თანამშრომლები ითვალისწინებენ და პატივს სცემენ. მასთან ერთად მუშაობს მისი კოლეგა ბ.დ. რომელიც კარგი ავტორიტეტით სარგებლობს და მუდმივად გაგებით ეკიდება გარშემო მყოფების სურვილებს და საჭიროებებს. ყველა თანამშრომელი მას ახასიათებს, როგორც შესანიშნავ, ნდობით აღჭურვილ ადამიანს. თუმცა ა.ბ. რამდენიმეჯერ შეეჯახა გაუგებრობას ბ.დ. მხრიდან. წვრილმანი გაუგებრობები ხშირად იწვევდა კამათს, რაც აგროვბდა ა.ბ. და ბ.დ. შორის დამაბულობას. ნელნელა ეს გაუგებრობა გადაიზარდა კონფლიქტში. მისი მოგვარება შეძლო კონფლიქტოლოგმა, რომელმაც მალევე განმუხტა სიტუაცია და მიიღო პოზიტიური მიმართულება.

ინტერვიუ 3

ორგანიზაციაში შპს „გლობტელში“ ერთ-ერთი განყოფილების ხელმძღვანელის ადგილი განთავისუფლდა. მასზე პრეტენზიას აცხადებს ორი თანამშრომელი მაღალი კვალიფიკაციით და კარგი მუშაობის სტაჟით - ვ.ფ. და დ.ბ.

ხელმძღვანელმა მდივანს დაავალა ორივეს გამოძახება თათბირზე დასასწრებათ, სადაც საბოლოო გადაწყვეტილება უნდა მიეღოთ. დანიშნულ დროს მხოლოდ ვ.ფ. გამოცხადდა. აღმოჩნდა, რომ მდივანმა მხოლოდ ვ.ფ. გააფრთხილა და მას გადასცა, რომ დ.ბ.-ც გაეფრთხილებინა, რომელმაც გარკვეული მიზეზების გამო ვერ მოახერხა დ.ბ.-ს ინფორმირება. თათბირი გადაიდო მომდევნო კვირისთვის. როდესაც დ.ბ.-მ მომხდარის შესახებ გაიგო, მან იფიქრა რომ ვ.ფ.-მ სპეციალურად არ შეატყობინა მას თათბირის შესახებ და ეს მოსაზრება მან კოლეგებსაც გაუზიარა. თანამშრომელთა აზრი ორად გაიყო. ზოგი დაეთანხმა დ.ბ.-ს, ზოგი მდივანს ადანაშაულებდა. ამ სიტუაციამ კონკურენტებს შორის სიტუაცია დამაბა და კონფლიქტი უფრო ღრმა გახდა.

როგორც ინტერვიუს შედეგად ჩანს, მდივნის ერთმა შეცდომამ გამოიწვია კონფლიქტების წყება, რითაც საქმე თავის დროზე არ გაკეთდა და კონკურენტები ერთმანეთს გადაკიდა, რაც ორგანიზაციისთვის უარყოფითი შედეგით დამთავრდა.

შპს „გლობტელში“ ამა თუ იმ კონფლიქტის წარმომქმნელი არის: ადამიანები, რომლებიც შეადგენენ ორგანიზაციის პერსონალს; ჯგუფები და მთლიანობაში კოლექტივი. ადამიანი სოციალური არსებაა, თვით შემეცნების უნარით და აქტიურად მოქმედებს (დაჯილდოებულია) შრომის, შემოქმედების და გარემომცველი სამყაროს მიზანშეწონილად შეცვლის უნარით. მნიშვნელოვანია ადამიანისათვის დამახასიათებელი სხვადასხვა უნარი, რომელიც მოიცავს მიზანს, საშუალებებს, შედეგს და თვით მიზანშეწონილი მოქმედებების პროცესს.

სამართლიანად მიიჩნევა, რომ დედამიწაზე არ არსებობს ორი ერთნაირი ადამიანი, ყოველი პიროვნება თავისებურია, განუმეორებელია. ადამიანები იბადებიან თავისუფალი და თანასწორნი თავისი ღირსებითა და უფლებებით, მაგრამ ისინი რეალობაში ერთნაირები არ არიან.

ადამიანი არაერთგვაროვნების, კონკრეტული ადამიანის მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალური და საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი თვისებებით წარმოდგენის უპირობოდ აღიარებიდან გამომდინარე, აუცილებელია გაკეთდეს დასკვნა იმის შესახებ, რომ არ არსებობს ადამიანი, რომელსაც მხოლოდ ღირსებები გააჩნია. თითოეული ადამიანი უნდა მივიღოთ ისეთი, როგორც არის ის. ძალზედ მნიშვნელოვანია თანამშრომელზე ვიცოდეთ მისი კომუნიკაბელობა, გაცნობისა და ადამიანებზე დაყრდნობის მისეული უნარი, ხმა, რომლის ტემბრი და ინტონაცია „სავიზიტო ბარათია“ თითოეული მათგანის.

ფსიქოლოგიური პორტრეტის შტრიხები იკვეთება ხელწერითაც. საკუთარი დაკვირვება და სპეციალისტების რეკომენდაციები გვეხმარება პიროვნების სწორად შეფასებაში, ანუ გვამღევს მისი ფიქიკური, ფსიქიკური, სულიერი და სხვა უნარების გამაერთიანებელ ინტეგრარულ დახასიათებას. ინტელექტუალური თვისებები, ნებელობითი თვისებები, ემოციური თვისებები, მოიცავს სხვადასხვაგვარ ნერვულ აღზნებებს, განცდებსა და გრძნობებს. ამ მნიშვნელოვან ადამიანურ თვისებებს შორის განსაკუთრებული სოციალური მნიშვნელობით გამორჩეულია სამართლიანობა, პასუხისმგებლობა და მართლშეგნება.

უპირველესად, არსებობს გაშუალებული ურთიერთკავშირი კონფლიქტურობასა და ტემპერამენტს შორის, რომელიც მოემული ადამიანის ფსიქიკის დინამიკურ თავისებურებებს ახასიათებს.

ჩვენ საკვლევ ობიექტზე ჩავატარეთ ინტერვიუ პერსონალთან, ფსიქოლოგიური ტესტის კითხვებით:

2. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ ბევრ თქვენს ნაცნობს ცუდი ხასიათი აქვს?

ა) კი - 18

ბ) არა - 60

რესპოდენტთა დაახლოებით 77% - ს მიჩნია, რომ მათ ნაცნობებს ცუდი ხასიათი არ აქვთ, თუმცა ისინი ხაზს უსვამენ მათ გარკვეულ ნაკლოვანებებს, რესპოდენტთა 23% თვლის რომ მათ ნაცნობებს აქვთ ცუდი ხასიათი, მაგრამ თვლიან, რომ მათ ამ ყველაფერთან ერთად ბევრი დადებითი თვისებაც გააჩნიათ.

3. გაღიზიანებთ თუ არა ყოველდღიური წვრილმანი მოვალეობები?

ა) კი - 55

ბ) არა - 23

რესპოდენტთა 71% - ს აღიზიანებს ყოველდღიური წვრილმანი მოვალეობები, თუმცა, თვლიან, რომ ამის მიუხედავად ისინი, მაინც ახერხებენ პოზიტიური ხასიათის შენარჩუნებას. გამოკითხულთა 29% - ს არ აღიზიანებთ ყოველდღიური წვრილმანი მოვალეობები, მათ მიაჩნიათ, რომ არსებული მოვალეობები განსაკუთრებულად საჭირო მნიშვნელობისაა.

4. კითხვაზე გიზიდავთ თუ არა საზოგადოებრივი მოვალეობები?

ა) კი - 21

ბ) არა - 27

გ) ნაწილობრივ - 30

გამოკითხულთა 27% დააფიქსია „ა“ პასუხი, რაც იმას ნიშნავს რომ მათ იზიდავთ საზოგადოებრივი მოვალეობები. 35% არ იზიდავს საზოგადოებრივი მოვალეობები, ხოლო 38% - მა დააფიქსირა „გ“ პასუხი ანუ მათ ნაწილობრივ იზიდავთ საზოგადოებრივი მოვალეობები.

5. გჯერათ თუ არა, რომ თქვენი მეგობრები თქვენი ერთგულები არიან?

ა) კი - 76

ბ) არა - 2

გამოკითხულთაგან 76 ადამიანს (97%) სჯერა, რომ მათი მეგობრები მათი ერთგულები არიან, ხოლო 3% ეჭვი ეპარება მათ მეგობრებში და არ სჯერათ მათი ერთგულების.

6. კითხვაზე, ხართ თუ არა დილიდანვე ცუდ ხასიათზე?

ა) კი - 24

ბ) არა - 26

გ) იშვიათად - 28

რესპოდენტთა 31% დილიდანვე ცუდ ხასიათზეა, თუმცა აქვე ამბობენ რომ დიდხანს არ გრძელდება და მალევე დგებიან კარგ ხასიათზე. გამოკითხულთა 33% დილას კარგი ხასიათით იწყებს, ხოლო 36% იშვიათად არის დილიდან ცუდ ხასიათზე.

7. კითხვაზე, ხშირად ხდება კონფლიქტი თქვენს ორგანიზაციაში?

ა) დიახ - 15

ბ) არა - 25

გ) ნაწილობრივ - 38

19% - ს მიაჩნია, რომ მათ ორგანიზაციაში კონფლიქტური სიტუაციები ხშირია. 32% - თვლის, რომ კონფლიქტები ხშირია მათ ორგანიზაციაში. 49% - მა დააფიქსია „გ“ პასუხი რაც ნიშნავს, იმას რომ კონფლიქტები მათ ორგანიზაციაში ნაწილობრივ რაგაცა დოზით ყოველთვის ხდება.

3.2. ინოვაციური და შრომითი კონფლიქტების კვლევა საერთაშორისო კომპანიებში

შრომითი კონფლიქტი არის სოციალური კონფლიქტის სახე, რომლის ობიექტიც გახლავთ შრომითი ურთიერთობა და მათი უზრუნველყოფის პირობები.

შპს „გლობტელში“ გამოყოფენ შემდეგი სახის კონფლიქტებს:

- 1) შრომით კოლექტივსა და ადმინისტრაციას შორის;
- 2) შრომით კოლექტივსა და პროფკავშირებს შორის;
- 3) შრომით კოლექტივსა და გლობტელის ხელმძღვანელობას შორის;
- 4) შრომით კოლექტივსა და სახელმწიფო მართვის ორგანოებს შორის.

გამოყოფენ კონფლიქტის სამ საგანს: შრომის პირობები (ტექნოლოგია, რეჟიმი, უსაფრთხოება და სხვა); შრომის დანაწილების სისტემა (შრომის ანაზღაურება, ფინანსური საშუალებების ხარჯვა, მოგების განაწილება, მუშაკთა მონაწილეობა კაპიტალის მართვაში და სხვ); ადრე მიღებული ხელშეკრულებების შესრულება; ურთიერთმიწოდება; ანგარიშსწორება; ვალის დაფარვა და სხვა.

კომპანია გლობტელში ხშირად კონფლიქტის ობიექტად გამოდის ინოვაცია. ინოვაციური კონფლიქტების ალბათობა იზრდება შემდეგი ფაქტორებით: რაც უფრო მაშტაბურია სიახლე მით მეტი ადამიანი არის ჩართული ინოვაციურ პროცესში, მით უფრო ხშირად წარმოიქმნება კონფლიქტები. ახლებური ხედვის განსხვავება ზრდის ინოვაციური კონფლიქტების სიმძაფრესა და ალბათობას. რაც უფრო სწრაფად ხდება კომპანია გლობტელში ინოვაციის პროცესი, მით უფრო კონფლიქტოგენურია იგი. შესამჩნევ გავლენას ჩვენს საკვლევ ობიექტზე ახდენს დანერგვის პროცესის სოციალური, ფსიქოლოგიური, საინფორმაციო და სხვა სახის უზრუნველყოფა. მიმდინარე წელს ჩვენი დაკვირვების შედეგად გავარკვიეთ, რომ ინოვაციური კონფლიქტი გვხვდება, როგორც პიროვნებათშორისი ისე ჯგუფთაშორისი. ძირითადად, ობიექტური მიზეზები გამოიხატება ნოვატორებისა და კონსერვატორების ინტერესების შეჯახებაში, ამიტომ მაშტაბური რეფორმები, რომლებიც ხდება ამ ორგანიზაციაში წარმოშობს მრავალ ინოვაციურ კონფლიქტს, რომლებიც გამოწვეულია რეფორმებით. ძალიან საინტერესო აღმოჩნდა ის ფაქტი, რომ შპს „გლობტელში“ ინოვაციური მიზეზები დაკავშირებულია ახლებური ხედვის მახასიათებლებთან, სიტუაციურ მიზეზებთან, როგორც წესი იგი თავისი ოპონენტის ხელქვეითია. ნოვატორი არის ამ ახალი იდეის მომხრე, შემქმნელი ან რეალიზატორი. სამწუხაროდ კომპანიაში ხშირად იყენებენ ოპონენტზე ზემოქმედების ისეთ საშუალებებს, როგორცაა: კრიტიკა, უხეშობა, დარწმუნება, მუქარა და სხვა. ორგანიზაციაში უნდა გავითვალისწინოთ ობიექტური პროცესი.

რადგან თანამშრომელთა დაყოფა ყოველთვის ხდება კონსერვატორებად და ინოვატორებად.

3.3. კონფლიქტების პრევენცია და რეგულირების ხერხები საერთაშორისო კომპანიებში

ძალზედ მნიშვნელოვანია შპს „გლობტელის“ ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის გამაერთიანებელი მიზნების წამოწევა. მათ იციან, რომ ორგანიზაციის მიზნები არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს პერსონალის მიზნების განხორციელებას.

საკვლევ ობიექტზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, ორგანიზაციის ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის გამაერთიანებელი მიზნების წინა პლანზე წამოწევა. ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები ვალდებული არიან ემსახურონ იმ მიზნებს, რომლებსაც ავალებს მმართველობითი აპარატი. ამასთანავე ადამიანთა რაიონის მიერ დასახული ორგანიზაციის მიზნები, წინააღმდეგობაში არუნდა მოდიოდეს პერსონალის მიზნებთან და ხელს უნდა უწყობდეს პერსონალის მიზნების განხორციელებას.

კომპანია გლობტელში თანამშრომლები კონკრეტულ პროფესიულ საქმიანობის განხორციელებისას, ისახავენ ამოცანებს, რომელთა გადასაწყვეტად ისინი მხარდაჭერას ადმინისტრაციისაგან ელიან. ამასთანავე ადმინისტრაცია პერსონალს წარუდგენს თავის მიზნებს, რომელიც ორიენტირებულია ორგანიზაციის მიზნებისა და მისი მისიის შესრულებაზე.

რათქმაუნდა, ყველა მითითებული მეთოდი და ხერხი ზუსტდება კომპანია გლობტელში, რათა სრულყოფილ იქნეს კონკრეტული კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის მათი გამოყენებისას და გამოყენებულ იქნას შემდეგი რეკომენდაციები:

- 1) ადამიანს უნდა იყვნენ პრინციპულები, თუმცა პრინციპის გამო ბრძოლამ შესაძლოა სავალალო შედეგები მოიტანოს
- 2) კრიტიკა უნდა იყოს ჯანსაღი ერთმანეთის მიმართ და არა დამამცირებელი.
- 3) ბევრისთვის სიმართლის თქმა ძალიან რთულია, თუმცა ყველას უნდა შეეძლოს ამის გაკეთება.

- 4) თუ ადამიანი თავად არ არის სამართლიანი, მაშინ იგი არ უნდა ელოდოს სხვისგან სამართლიანობას.
- 5) პირპვნებამ, ზედმეტად არ უნდა შეაფასაოს საკუთარი უნარები და შესაძლებლობები, რაც ხშირად დამღუპველია ხოლმე.
- 6) ადამიანმა უნდა გამოავლინოს თავშეკავება და შეინარჩუნოს სიმშვიდე ნებისმიერ სიტუაციაში.
- 7) საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმი უნდა გამოავლინოს საქმიანობაში და არა კონფლიქტურ სიტუაციებში

აქედან გამომდინარე, ყველა ამ რეკომენდაციის გათვალისწინება კომპანიას ხელს უწყობს და ეხმარება დასახული მიზნების შესრულებაში, რაც ასევე ამცირებს კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნის შანსს. ეს ყოველივე თანამშრომლებზეც დადებითად მოქმედებს და ისინი მაქსიმალურად ორიენტირებულნი არიან საქმის შესრულებაზე.

დასკვნა

ორგანიზაციულ კონფლიქტებთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები განხილულია, პრობლემებისა და მათი შესაძლო გადაწყვეტის გზების ზემოქმედების პირობებში გაურკვევლობით, მუდმივი ცვლილებებითა და თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევებით. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ კონფლიქტების მართვა კომპლექსური ხასიათისა და ჰუმანიტარული განათლების გაღრმავებას ემსახურება, რომელიც ხელს უწყობს სოციალური ურთიერთქმედების პრობლემების გაგებას და მათი გადაწყვეტის ეფექტიანი ხერხების გამოყენებას. კონფლიქტების მართვა იძლევა სოციალური ცხოვრების სირთულეებში უკეთესად ორიენტირების, კონფლიქტურ სიტუაციებში ოპტიმალური გადაწყვეტილებების, ძიების, კონფლიქტურ დაპირისპირებაში ჩართული ადამიანების ქცევაზე ზემოქმედების ყველაზე ოპტიმალური ხერხების პოვნის საშუალებას.

შპს „გლობტელი“ მმართველობითი საქმიანობის ყველა დონეზე ცდილობს აიძულოს ხელმძღვანელი რეალურად შეხედოს კონფლიქტურ სიტუაციებს, არ დაკმაყოფილდეს მხოლოდ ინტუიციითა და ჯანსაღი აზრით, ადამიანებთან მუშაობაში აუცილებელია დაიცვას კონფლიქტების მართვის განსაზღვრული, მეცნიერულად დადგენილი წესები და ხერხები. მეცნიერულ მიდგომაში გულისხმობენ სისტემურად ორგანიზებულ, პრინციპულად სტრუქტურირებულ, მეთოდოლოგიურად ზუსტ ცოდნას კონფლიქტების შესახებ, ორიენტაციას რეალური სამყაროს კანონზომიერებებისა და ობიექტური სინამდვილის შესამცნებლად. კონფლიქტების რეგულირება ხორციელდება ანალიტიკური გაანგარიშების, სოციალური კავშირებისა და ურთიერთქმედების მონაწილეებზე მრავალმხრივი გავლენის, მეცნიერულად შემოწმებული რეკომენდაციების გამოყენების საფუძველზე.

კონფლიქტურ სიტუაციაში აუცილებელია ვისწავლოთ მათი მართვა, გვეჩვენოს ნათელი წარმოდგენა მართვის ამოცანებსა და ფუნქციებზე. ყურადსაღებია კონფლიქტურ სიტუაციებში ხელმძღვანელის როლი, მისი ინტელექტუალური და ემოციონალური თვისებები, რომლებიც საჭიროა კონფლიქტების პროფილაქტიკისა და გადაწყვეტისათვის.

გამომდინარე ზემოთ აღნიშნულიდან შეგვიძლია დავასკვნათ:

1. ყველა კონფლიქტი წარმოიქმნება და ვითარდება ერთიანი ნიმუშით. მათი გადალახვა შეიძლება შემდეგი ფაქტორებით: წარმოშობის მიზეზის გაგება; მართებული ხერხის არჩევა მათი მოწესრიგებისათვის; პერსონალის ზნეობრივი სრულყოფილება.
2. კონფლიქტი ცალკეული ადამიანების ფსიქიკაში ადამიანებსა და მათ გაერთიანებებს შორის ურთიერთობებში შეხედულებების, პოზიციებისა და ინტერესების განსხვავებითაა გამოწვეული.
3. კონფლიქტის დადებით შედეგად ითვლება წინააღმდეგობისა და შეჯახების გამომწვევი პრობლემის გადაჭრა, კონფორმიზმის, მორჩილების უპირატესობისადმი სწრაფვის დაძლევა.
4. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტის წარმოქმნის ძირითადი მექანიზმებია შპს „გლობტელში“: ჯგუფთაშორისი შუღლი; ინტერესთა ობიექტური კონფლიქტი; შიგაჯგუფური ფავორიტიზმი.
5. შრომით კონფლიქტს ჩვენს საკვლევ ობიექტზე აქვს ინოვაციური და შემოქმედებითი ფუნქცია. მისი დახმარებით შეიძლება გადაილახოს წინააღმდეგობები შპს „გლობტელის“ ეკონომიკური, სოციალური და სულიერი განვითარების გზაზე.
6. ინოვაციური კონფლიქტების თავისებურებაა მათი არსებითი გავლენა ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაზე. ინოვაციური პროცესები განსაკუთრებით ძლიერად შეიმჩნევა იმ განყოფილებებში, რომლებიც მუშაობენ განუსაძრველობის პირობებში, სწრაფად ვითარდებიან, აწარმოებენ ახალ საქონელს ან მომსახურებას.
7. ინოვაციური კონფლიქტის კონსტრუქციულ გადაჭრას საერთაშროისო კომპანია გლობტელში ხელს უწყობს კონფლიქტის მარეგულირებელი პირებისა და ოპონენტების მიერ ძირითადი ფსიქოლოგიური პირობების გათვალისწინება; კონფლიქტის გადაჭრაში მესამე პირის მონაწიელობა, რაც გულისხმობს თანამშრომლობას, კომრომისს, თავის არიდებას, ნეგატიური ემოციების დონის შემცირებას.

8. მართვის სფეროში საკვლევ ობიექტზე კონფლიქტების გადაწყვეტის უშუალო სუბიექტებია ხელმძღვანელები. ისინი აგვარებენ ნებისმიერი რანგის დონეზე წარმოშობილ კონფლიქტს. ზემოქმედების ისეთი ფორმებით, როგორცაა: ზემოქმედება მოტივებით, მოთხოვნილებათა და ინტერესების სტიმულირება, ფასეულობათა სისტემის მოქმედება, სოციალურ გარემოზე ზემოქმედება, ორგანიზაციაში სამუშაო პირობების სტატუსის ურთიერთქმედებათა სისტემის ცვლილებისა და სხვა მოქმედებებით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე. თაკალანძე ლ. „მენეჯმენტის საფუძვლები“; თბილისი 2018.
2. ბარათაშვილი ე. „თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები“; გამომცემლობა „უნივერსალი“; თბილისი 2011
3. გურგენიძე ვ. „როგორ ვმართოთ თანამშრომლები“ - მეთოდურ - პრაქტიკული სახლმძღვანელო, თბილისი 2008
4. გოგოლაური ნ. „ლექციების კურსი“ , 2006 წელი
5. დიხამინჯია ი., კოპალიანი კ. „ლიდერობა“ - სალექციო კურსი; თბილისი 2018
6. ვაჩნაძე რ. თურქია გ. „ბიზნესის საფუძვლები“; თავისუფალი უნივერსიტეტის გამომცემლობა 2011.
7. იაშვილი გ. იაშვილი თ. კონფლიქტური სიტუაციის მოდელირება ორგანიზაციებში; ყოველ კვარტალური რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი, „ბიზნეს ინჟინერინგი“; წელი 2014; (II), გვ 146 – 149.
8. ლომია ც. “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი” თბ. 2014
9. ფარესაშვილი ნ. „კონფლიქტების მართვა“; გამომცემლობა „უნივერსალი“; თბილისი 2012
10. ფიშერი ს. ლუდინი ჯ. უილიამსი და სხვ. კონფლიქტზე მუშაობა - უნარ - ჩვევები და სტრატეგიები; გამომცემლობა მშვიდობის, დემოკრატიის და განვითარების კავკასიური ინსტიტუტი, თბილისი 2002წ
11. ლიბრაძე რ. „კონფლიქტების მართვა“ - ლიდერობა, ეფექტური მუშაობა ჯგუფში; თბილისი 2003
12. შუბლაძე გ. მღებრიშვილი ბ. წოწკოლაური ფ. „მენეჯმენტის საფუძვლები“; გამომცემლობა „უნივერსალი“; თბილისი 2008
13. ჭითანავა ნ. საბაზრო ეკონომიკის რეგულირება (ორგანიზაციული საკითხები), თბილისი 1995წ

14. Бланк И. Л. Торговый менеджмент. Киев, 1997. [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BA%20%D0%98\\$](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BA%20%D0%98$)
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М., 1998. <https://alleng.org/d/manag/man005.htm>
16. Герчикова И.Н., Менеджмент, Учебник, М., 2000.
17. Грейсон Дж (мл.), О' Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века, М., 1991. <http://www.gornitsa.ru/item.php?id=15306431>
18. Дункан Дж., У., Основопологающие идей в менеджменте, М., 1996.
19. Нив Г. Организация как система. Москва. 2007 г.
20. Овсянникова Е. Александровна, Методология и методы конфликтологии <https://educ.wikireading.ru/7592>
21. Попов Р. В. Региональный менеджмент, Краснодар, 2000
22. Семенов А. Н., Набоков В. И., Основы менеджмента. М., 2007.
23. Уолт К., Ключевые показатели менеджмента М., „Дело”, 2000
24. Фомичев А.Н. Современная концепция административного, менеджмента. Калуга „ЭИДОС ” 2001.
25. Erlich C. J. Human Resource Management: A Changing Script for Changing World // Human Resource Management, 2007, Vol. 36, N1;
26. Fletcher, K. Marketing Management and information Technol-ogy, Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1990.
27. Harrison, J., Holloway, M., Jenkins, T., Martin, F. and Mills, G., Management and Strategy, Certified Accountrants Wducational Proj-ects Ltd, A.T. Foulks Lynch, Feltham, 1995.
28. Hersey P. Blanchard K. Management of Organization Behavior 6th ed Prentice –hall 1993
29. Works.doklad.ru; 23.05.2019

30. www.globtel.ge; 05.06.2019;
<https://www.globtel.ge/index.php?a=main&pid=38&lang=geo>

დანართი

დანართი-1

1) თქვენს კომპანიაში ჩამოთვლილთაგან შიგაპიროვნული კონფლიქტების რომელი ტიპები და მიზეზები არსებობს?

ა) არსებული წესების და ნორმების შეცვლილი პირობებისა და ფაქტორების შესაბამისობაში მოყვანა;

ბ) კონფლიქტში მყოფთაგან კონფლიქტის რეალურად არსებობის აღიარების მიღწევა;

გ) კონფლიქტის ლეგიტიმურობა, კონფლიქტური დავის გადასაჭრელად მოქმედების ნორმების და წესების დადგენა;

2. მიგაჩნიათ თუ არა, რომ ბევრ თქვენს ნაცნობს ცუდი ხასიათი აქვს?

ა) კი

ბ) არა

3. გაღიზიანებთ თუ არა ყოველდღიური წვრილმანი მოავალებები?

ა) კი

გ) არა

4. კითხვაზე გიზიდავთ თუ არა საზოგადოებრივი მოვალეობები?

ა) კი

ბ) არა

გ) ნაწილობრივ

5. გჯერათ თუ არა, რომ თქვენი მეგობრები თქვენი ერთგულები არიან?

ა) კი

ბ) არა

6. კითხვაზე, ხართ თუ არა დილიდანვე ცუდ ხასიათზე?

ა) კი - 24

ბ) არა - 26

გ) იშვიათად - 28

