

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



მერი კანდელაკი

კონფლიქტური სიტუაციები ორგანიზაციაში და მისი გადაჭრის  
გზები

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის  
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნატალი ხარაძე

მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

## ანოტაცია

ორგანიზაცია, ეს არის ინდივიდებისა და ჯგუფების ერთობლიობა, რომლებიც საერთო მიზნის მისაღწევად არიან გაერთიანებულები. სხვადასხვა ორგანიზაციებში დასაქმებულებს ყოველდღიურად უწევთ კომუნიკაცია სხვადასხვა ეროვნების, კულტურის, რასის, ასაკის, მრწამსის, შეხედულებების მქონე ადამიანებთან. ყოველივე ეს ძალიან დიდ ძალისხმევასა და მოქნილობას მოითხოვს, თუმცა მიუხედავად პროფესიონალიზმისა ეს არ გამოირიცხავს კონფლიქტის წარმოშობას ორგანიზაციაში. მასში ხშირია კონფლიქტის შემთხვევები, როგორც ცალკეულ ინდივიდთა, ასევე ჯგუფთა შორის, შესაბამისად საჭიროა ყურადღება დაეთმოს სამსახურეობრივი კონფლიქტების მართვას და დროულად აღმოიფხვრას იგი. წინააღმდეგ შემთხვევაში კონფლიქტმა შესაძლოა მნიშვნელოვანწილად შეაფერხოს სამუშაო პროცესი.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში შეიძლება შევხვდეთ სხვადასხვა სახის კონფლიქტს, რომელიც სათანადო დონეზე არ არის მართული მენეჯმენტის მხრიდან, რაც იწვევს თანამშრომელთა დროისა და ენერჯის არაპროდუქტიულ დანაკარგს. მოცემულ ნაშრომში გამოკვლეულია ის, თუ რა არის ორგანიზაციული კონფლიქტი, რა შეიძლება იყოს მისი გამომწვევი მიზეზები, როგორ შეიძლება კონფლიქტების გადაწყვეტა და რისი გათვალისწინება არის მნიშვნელოვანი აღნიშნულ პროცესში. კვლევა ატარებს როგორც თეორიულ ისე პრაქტიკულ ხასიათს. ზემოთქმულიდან გამომდინარე, თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის, დღითიდღე ძალიან მნიშვნელოვანი და აქტუალური ხდება ორგანიზაციებში არსებული კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტურად გადაჭრის გზების ძიება.

## Annotation

The organization is a combination of individuals and groups that are united to achieve common goals. Employees of different organizations have daily communicate with people of different nationalities, culture, races, ages, beliefs and beliefs. All this requires a great deal of effort and flexibility, although professionalism does not exclude the origin of the conflict in the organization. It is often the case of conflict between individual individuals and groups, therefore, it is necessary to pay attention to the management of work conflicts and timely eradicating it. Otherwise, the conflict can significantly impede the working process.

Any organization may face various conflicts that are not properly managed by management, which leads to unproductive loss of employees' time and energy. This article examines what is organizational conflict, what may be the causes of its existence, how can the conflicts be resolved and what is involved in this particular process. The research is conducted as a theoretical and practical character. Based on the above, modern organizations are very important and active in searching for ways to effectively solve conflict situations existing in organizations.

# შინაარსი

## Contents

ანოტაცია .....	2
Annotation .....	3
შესავალი .....	5
თავი I. კონფლიქტის არსი, თეორია და წყაროები .....	8
1.1 კონფლიქტის ტიპები და სახეები .....	9
1.2 ორგანიზაციული კონფლიქტების გამომწვევი 4 ძირითად მიზეზი და მოგვარების სტრატეგიები.....	12
თავი II. კონფლიქტების მართვა.....	15
2.1 კონფლიქტების მართვის ეტაპები და მათი გადაჭრის სტრატეგიები .....	15
2.2 კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიებზე მოქმედი ფაქტორები.....	24
თავი III. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა ტურისტულ ორგანიზაციებში .....	30
3.1 კვლევის ზოგადი ანალიზი .....	30
3.2 კროსტაბულაციური ანალიზი გენდერულ ჭრილში .....	51
3.3. ჰიპოთეზების ფორმულირება და მათი დამტკიცება.....	69
დასკვნები და რეკომენდაციები.....	84
გამოყენებული ლიტერატურა: .....	86
დანართი 1:.....	89

## შესავალი

**კვლევითი პროექტის აქტუალობა** - გლობალიზაციის პროცესში, თანამედროვე გლობალური ორანიზაციები ძალიან დიდი გამოწვევების წინაშე დგანან. მათ უწევთ კონკურენციის პირობებში არა მხოლოდ შეინარჩუნონ არსებული პოზიციები ბაზრებზე არამედ უფრო გაფართოვდნენ. მაშინ, როდესაც ორანიზაციები ისედაც დიდ ზეწოლას განიცდიან გარემო პირობების გამო, ხშირად ხდება რომ ორანიზაციაში თავს იჩენს შიდა დაპირისპირება, კონფლიქტი.

მოცემულ ნაშრომში განვიხილავთ კონფლიქტის ძირითად სახეებს მისი წარმომავლობის, ხასიათისა და მიზეზების მიხედვით, რომლებმაც შესაძლოა ორანიზაციებში იჩინოს თავი, აქვე განვიხილავთ მოსამზადებელ და მართვის ეტაპებს, რაც უნდა გაიარონ კონფლიქტში ჩართულმა მხარეებმა კონფლიქტის გადაჭრამდე, და ბოლოს ყველა იმ სტრატეგიებს, რისი საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება წარმოქმნილი კონფლიქტების გადაჭრა ორანიზაციაში.

**კვლევითი პროექტის მიზანი და ამოცანები** - კვლევითი პროექტის მიზანია დადგინდეს ადგილობრივი ტურისტული კომპანიები რა გამოწვევების წინაშე დგანან, რამენად ხშირია კონფლიქტური სიტუაციები და რამდენად არიან თანამშრომლები ჩართულები მის გადაჭრაში.

- რამდენად ახდენს გავლენას კომპანიებში არსებული სხვადასხვა კონფლიქტური სიტუაციები თანამშრომლებზე გენდერულ ჭრილში.
- რამდენად ხშირად იზიარებენ თანამშრომლები ერთმანეთის შეხედულებებს და იღებენ ერთად გადაწყვეტილებას.
- რამდენად ახდენს გავლენას ორანიზაციის კლიმატზე კადრების შერჩევის გამჭვირვალე სისტემა.

- ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების მიღება და რამდენად უწევთ დამოუკიდებელ აზრსა და ქმედებებზე უარის თქმა.

**კვლევითი პროექტის ობიექტი** - კვლევითი პროექტის ობიექტია თბილისის ტურისტულ ორგანიზაციებში დასაქმებული კადრების ურთიერთდამოკიდებულება, რამდენად იწვევს ეს ურთიერთდამოკიდებულება კონფლიქტს. უწევთ თუ არა დასაქმებულებს უკვე არსებული წესების უყოყმანოდ მიღება.

**კვლევითი პროექტისათვის გამოყენებული მეთოდები** - სამაგისტრო ნაშრომი 10 ფუძნება ქართულ და ინგლისურენოვან ლიტერატურას. გამოყენებულია სახელმძღვანელოები და ინტერნეტით მოძიებული მასალები, გამოქვეყნებული პუბლიკაციები და სტატიები. კვლევა ჩატარებულია ჩემს მიერ, დაწყებული გამოკითხვით და დამთავრებული კვლევის დამუშავებით, რომლის დამუშავებაც მოხდა SPSS პროგრამაში.

**ნაშრომის სტრუქტურა** - კვლევითი პროექტი მოიცავს 91 გვერდს. შედგება შესავლის, სამი თავისა და ხუთი პარაგრაფისაგან, სამაგისტრო ნაშრომს თან ერთვის შესავალი, დანართების ნუსხა, შინაარსის ნაწილი, კვლევითი ნაწილი, დასკვნა, გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა, ბიბლიოგრაფია და დანართები.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე** კვლევის მეცნიერული სიახლე არის მთლიანად კვლევის შედეგები, ვინაიდან მსგავსი სემინტის კომპლექსური კვლევა ერთდროულად სხვადასხვა ტურისტული კომპანიის თანამშრომლებზე არსად არ ჩატარებულა.

**კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდი და საინფორმაციო რესურსი.** თბილისში მოქმედი ტურისტული კომპანიებში კონფლიქტების წარმოშობისა და მათი მართვის შესწავლის მიზნით ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, აღნიშნულ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 5 ტურისტული კომპანიის ( Holiday Factory, Real Georgia Tours,

Visit Georgia, City Sightseeng, Voyager ) 117 თანამშრომელმა, აქედან კვლევისათვის რელევანტური იყო 100 ანკეტა. მოცემული კვლევისთვის მომზადდა სპეციალური კითხვარი, (იხ. დანართი №1). გამოკითხვა ჩატარდა პირისპირ, რესპოდენტებს დაურიგდათ კითხვარები სამუშაო ოფისებში, კითხვარი შევსებული იქნა სამუშაო პროცესში.

კვლევა ჩატარდა შემდეგ ეტაპებად:

- ჰიპოთეზების შემუშავება - საწყის ეტაპზე მოხდა ჰიპოთეზების შემუშავება ორგანიზაციაში არსებულ სავარაუდო პრობლემებზე.
- ჰიპოთეზის გადამოწმება - კვლევის ჩატარებამდე, შედეგების ღირებულების და ხარისხის ამაღლების მიზნით გადამოწმდა ხელმძღვანელთან.
- კითხვარის მომზადება - ჩვენს ჰიპოთეზაზე დაყრდნობით შემუშავდა კითხვარი, რომელიც დაგვეხმარება უკეთ გავიგოთ არსებული სიტუაციის შესახებ. ვინაიდან კვლევის თემა ეხებოდა კონფლიქტებს გამოკითხვა ჩატარდა ანონიმურად.
- გამოკითხვა - უშუალოდ გამოკითხვა ჩატარდა ანკეტირების სახით, თითოეულ რესპოდენტს დაურიგდა კითხვარი, რომელზეც უნდა გაეცათ პასუხი. გამოკითხვა იყო ანონიმური, კითხვარი შედგებოდა 27 დახურული კითხვისაგან.
- კვლევის შედეგების ანალიზი და ძირითადი დასკვნების გამოტანა - ბოლო ეტაპზე გაანალიზდა კვლევის შედეგები და მიღებულ იქნა ძირითადი დასკვნები საქართველოში მოქმედ ტურისტულ კომპანიებში კონფლიქტების წარმოშობასა და მათ გადაჭრის გზების აქტუალობაზე.

## თავი I. კონფლიქტის არსი, თეორია და წყაროები

“კონფლიქტი”<sup>1</sup> ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს სერიოზულ უთანხმოებას, განხეთქილებას, რომელიც წარმოიშობა საწინააღმდეგო ინტერესების, შეხედულებების მქონე ინდივიდებს შორის. ამ სიტყვით, აღვნიშნავთ ადამიანთა შორის დაპირისპირებას, ორ მხარეს შორის ურთიერთობის ისეთ ფორმას, როდესაც ურთიერთშეუთავსებელი მიზნები, მოთხოვნები, დამოკიდებულებები და წინააღმდეგობები დამაბულ, არასასურველ ან არასასიამოვნო სიტუაციას ქმნის. ყოველდღიურ ცხოვრებაში კონფლიქტს ყველაზე ხშირად აიგივებენ აგრესიასთან, მუქარასთან, მტრობასთან, ომთან. ამიტომ მიიჩნევა კონფლიქტი მიუღებელ მოვლენად და სასურველია, სასწრაფოდ, წარმოშობისთანავე მოგვარდეს.

კონფლიქტის გამოხატვის ყველაზე ნაცნობი ფორმაა ყვირილი. აგრესიის, საკუთარი უპირატესობის დამტკიცების ეს ყველაზე მარტივი და ხელმისაწვდომი ხერხი ყველა ადამიანის ყოველდღიური ცხოვრების თანამდევია ნაწილია, ზოგჯერ ყვირილს ფსიქოლოგიური ძალადობის გამოხატულებადაც კი მიიჩნევენ. საბოლოოდ ამის შედეგად ზარალდება კონფლიქტში მონაწილე ორივე მხარე – შეთანხმება ვერ ხერხდება, ადამიანებს კი გულისტკენა, წყენა, შიში, სევდა ეუფლებათ.

ყვირილი, სიტყვიერი შეურაცხყოფა, ლანძღვა ვერბალური აგრესიის ფორმებია და მისი გამოყენება კონფლიქტის გამწვავებას უწყობს ხელს. ამ დროს ადამიანი მეორე მხარის დამარცხებას ფსიქოლოგიური ტკივილის მიყენებით ცდილობს. ვერბალური აგრესიის გამოვლენისას თავს ესხმიან პიროვნების თვისებებსა და უნარებს. ასევე ხშირად ხდება თავდასხმის ობიექტი გარეგნობა, წარმოშობა, წარმომავლობა... ვერბალური, ისევე როგორც არავერბალური აგრესია უღირსი, არაჰუმანური და მიუღებელია. ყოველდღიურ ცხოვრებაში, თითოეული ჩვენგანი ხშირად აწყდება სხვადასხვა სახის კონფლიქტურ სიტუაციას. ხშირად ვხდებით მისი მონაწილენი და გვიწევს ჩავერთოთ მეგობრებთან, ოჯახის წევრებთან, თანამშრომლებთან, ჩვენს ირგვლივ მყოფებთან კონფლიქტში. ეს შეიძლება იყოს როგორც მარტივი, ისე

---

<sup>1</sup> კონფლიქტი - კონფლიქტი: მისი არსი და დაძლევის გზები, ნ. ლომიძე 2017

სერიოზული, რომლებიც გვაიძულებენ მოვძებნოთ მათი სწორად გადაჭრის გზები და რაც შეიძლება უმტკივნეულო გზით ავიცილოთ თავიდან მათი გამწვავება.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს<sup>2</sup>

- ლოკალური ან მასშტაბური,
- პოლიტიკური,
- სოციალური,
- ეკონომიკური,
- რელიგიური,
- კულტურული,
- პირადი.

კონფლიქტის გადასაჭრელად, საჭიროა დავადგინოთ მისი წარმოშობის რეალური მიზეზი. თუმცადა, კონფლიქტის გადაჭრის გზები გარკვეულწილად განსხვავდება პერსონალური კონფლიქტებისა და ორგანიზაციული კონფლიქტების არსებობის დროს.

## 1.1 კონფლიქტის ტიპები და სახეები

კონფლიქტის ოთხი ძირითადი ტიპი არსებობს<sup>3</sup>.

### 1. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი

ვლინდება უმეტესად მატერიალური, შრომითი, ღირებულებითი, ემოციური, ფინანსური დაპირისპირების, აგრეთვე სხვადასხვა ხასიათისა და წარმოდგენების მქონე ადამიანების დაპირისპირების დროს.

### 2. შინაგანი კონფლიქტი

მისი წარმოშობის ძირითადი მიზეზი არის ის რომ, ზოგჯერ ადამიანს ერთსა და იმავე საკითხზე ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებები უყალიბდება.

<sup>2</sup> ნ. სუმბაძე. თ. მახარაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, 2010

<sup>3</sup> კონფლიქტი - კონფლიქტი: მისი არსი და დამლევის გზები, ნ. ლომიძე 2017

შინაგანი კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას მაშინაც, როცა საზოგადოების მოთხოვნები არ/ვერ ემთხვევა პირადს.

3. კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი მაშინ წარმოიშობა, როცა მისთვის მიუღებელია ჯგუფის მიერ დაწესებული ქცევის ნორმები ან პიროვნებას კონკრეტული საკითხის შესახებ აქვს ჯგუფისგან განსხვავებული პოზიცია.

4. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი გულისხმობს დაპირისპირებულ მხარეებს, დაჯგუფებებს შორის არსებულ უთანხმოებას, რომელიც შეიძლება გამოიხატოს სხვადასხვა ფორმით. მხარეები ცდილობენ თავიანთი ინტერესების დაკმაყოფილებას მეორე მხარის ინტერესების ხარჯზე.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს ორი სახის:

- კონსტრუქციული
- დესტრუქციული.

კონსტრუქციული<sup>4</sup> კონფლიქტის შემთხვევაში, მონაწილეების პოზიციები ურთიერთსაწინააღმდეგოა, თუმცა ორიენტირებულნი არიან თანამშრომლობაზე, საკუთარი და მეორე მხარის ინტერესების დაცვაზე, რადგან აცნობიერებენ, რომ კონფლიქტის მოგვარება მხოლოდ ერთი მხარის ინტერესების დაკმაყოფილებით შეუძლებელია. კონსტრუქციული პრობლემის მოგვარებისკენ მიმართული კონფლიქტი ხშირად კონფლიქტში მონაწილე ადამიანების გაერთიანებას, დაახლოებას, სტაბილური ურთიერთობის ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს.

დესტრუქციული<sup>5</sup>, ანუ დამანგრეველი კონფლიქტი, ესაა როდესაც მხარეები ორიენტირებულნი არიან შეჯიბრებაზე, თანამშრომლობის აუცილებლობას ვერ აცნობიერებენ და ამწვავებენ შექმნილ ვითარებას. ამ შემთხვევაში მსხვერპლი და

<sup>4</sup> ნ. სუმბაძე. თ. მახარაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, 2010

<sup>5</sup> ნ. სუმბაძე. თ. მახარაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, 2010

ზარალი ხშირად უფრო დიდია, ვიდრე დავის საგნის მატერიალური თუ სულიერი ღირებულება. საბოლოო ჯამში, იქმნება უარყოფითი ემოციური ფონი, რაც ვლინდება აგრესიით, აპათიით და პესიმიზმით.

პერსონალური კონფლიქტებიდან გამოყოფენ 5 ძირითად სახეს:<sup>6</sup>

- ღირებულებითი
- ინფორმაციული
- ინსტიტუციური
- ინტერესთა
- ურთიერთდამოკიდებულებითი

**ღირებულებითი კონფლიქტები** ამა თუ იმ მოვლენის მიმართ დაკავშირებულია გარკვეულ დამოკიდებულებებთან, იმისათვის თუ რა არის კარგი და ცუდი, სამართლიანი და უსამართლო, მორალური და ამორალური. ღირებულებითი კონფლიქტის დროს არსებობს ორი საპირისპირო ღირებულება, რომელიც ერთმანეთთან წინააღმდეგობაშია, მაგალითად, თავისუფლება - წესრიგი, პირადი დისციპლინა - გარეშე კონტროლი. ასეთი კონფლიქტების მოგვარება ძალიან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს, რადგან, როცა საქმე ადამიანურ ღირებულებებს ეხება, კომპრომისი განსაკუთრებით ძნელად მიიღწევა.

**ინფორმაციული კონფლიქტები** თავს იჩენს მაშინ, როდესაც ინფორმაციის სიმცირე/სიჭარბესთან გვაქვს საქმე. იგი თავისუფლად შეიძლება წარმოიშვას ჭორების გავრცელების შედეგად ან უნებლიე დეზინფორმაციით, საჯარო ინფორმაციის არასრული გადმოცემით, ინფორმაციის ნაადრევად ან დაგვიანებით მიწოდების შედეგად, ინფორმაციის დამახინჯებით.

**ინსტიტუციური კონფლიქტები** უკავშირდება წესებს, კანონებს, ნორმებს. ამ ტიპის კონფლიქტები დაკავშირებულია კანონიერ ხელისუფლებასთან, მართვის სისტემებთან, სხვადასხვა სოცალურ ნორმებთან და სტანდარტებთან, საკუთრების სამართალთან,

---

<sup>6</sup> ლ. კვირიკაშვილი - კონფლიქტის თეორია და მისი წყაროები, 16 ივნისი 2017

რელიგისთან, სტატუსთან, ქალთა და მამაკავთა უფლებებთან, ტრადიციებთან, ხელშეკრულებებთან.

ინტერესთა კონფლიქტები<sup>7</sup> თავს იჩენს მაშინ, როცა მოთხოვნილებების აშკარა ან ფარული შეუსაბამობის გამო მხარეებს შორის კონკურენცია წარმოიშობა, რასაც ხშირად უარყოფითი შედეგი აქვს. ინტერესთა კონფლიქტი ძირითადად დაკავშირებულია მოთხოვნილებებთან და ქცევებთან. ინტერესთა კონფლიქტი ვლინდება როცა საფრთხე ემუქრება პირად უსაფრთხოებას, როდესაც აშკარაა უსამართლობა, ირღვევა დანაპირები.

ურთიერთდამოკიდებულებითი კონფლიქტები გვხვდება ჯგუფებში, ოჯახში, თემში. მსგავსი სახის კონფლიქტს ურთიერთობის ნაკლებობა ან არარსებობა ქმნის. ამ ტიპის კონფლიქტის მახასიათებელია ურთიერთობის მნიშვნელობა და მოლოდინები. მხარეთა წვლილი და ბალანსი ამ ურთიერთობაში, მხარეთა ქცევა, მიზნები, საზოგადოებრივი დამოკიდებულება, მხარეთა შორის ნდობის საკითხი.

## 1.2 ორგანიზაციული კონფლიქტების გამომწვევი 4 ძირითად მიზეზი და მოგვარების სტრატეგიები

კონფლიქტი გარდაუვალია ორი ან მეტი ადამიანის ურთიერთქმედებისას, იქნება ეს სახლში თუ სამუშაო ადგილზე. კონფლიქტი შეიძლება გამოიწვიოს ორი ან მეტი ადამიანის, ჯგუფის ან ინდივიდის ჯგუფთან თანამშრომლობამ, ურთიერთობამ. როდესაც ვცდილობთ კონფლიქტის მოგვარებას ორგანიზაციაში, მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს საკითხის მნიშვნელობა, და არა მხარეები რომლებსაც აქვთ კონფლიქტი. კონფლიქტის სახეები, რომლებიც შესაძლოა შეგვხვდეს ორგანიზაციაში არის შემდგომი:

---

<sup>7</sup> ლ. კვირიკაშვილი - კონფლიქტის თეორია და მისი წყაროები, 16 ივნისი 2017

- პასუხისმგებლობის განუსაზღვრელობა<sup>8</sup>

მოცემული სახის კონფლიქტი იმითაა გამოწვეული რომ, არ არის გარკვეული ვინ არის პასუხისმგებელი ამა თუ იმ პროექტის ადგილზე ან საქმეზე. ამ ყველაფრის თავიდან აცილება შესაძლებელია, თუ ყველა როლი და პასუხისმგებლობა მკვეთრად იქნება დანაწილებული მონაწილე პირებს შორის და ყველა მათგანი თავიდანვე იქნება ჩართული დაგეგმვაში.

- ინტერესთა კონფლიქტი

ინტერესთა კონფლიქტი თავს იჩენს მაშინ, როდესაც ინდივიდის პიროვნული მიზნები არ ემთხვევა ორგანიზაციის ინტერესებს, შესაძლოა ეს პიროვნება იძულებული გახდეს ებრძოდოს საკუთარ მიზნებს და სწორედ ამის გამო იქმნება კონფლიქტური სიტუაცია.

- არასაკმარისი რესურსი

ისეთი რესურსებისთვის ბრძოლამ, როგორებიცაა მაგალითად ფული, დრო, ან ესა თუ ის ნივთი, შეიძლება ჯგუფები დააბრკოლოს და გამოიწვიოს კონფლიქტი დეპარტამენტებსა და სხვადასხვა საკითხებზე მომუშავე ჯგუფებს შორის. ღირებული რესურსები ორგანიზაციებში უნდა იყოს დაცული, ისევე როგორ სამართლიანად განაწილებული ყველა ჯგუფს შორის. პროექტის სუფთა ფურცლიდან დაწყება ხელმისაწვდომი რესურსებით, გამოიწვევს გარკვეული კონფლიქტების უფრო მშვიდ რეჟიმში გადაყვანას

- ინტერპერსონალური ურთიერთობა

იმ ადამიანის პიროვნული მახასიათებლები რომლებიც ორგანიზაციულ სტრუქტურებში არიან ჩართულნი და შესაბამისად თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს კონფლიქტის მოგვარებაში. ხშირად, კონფლიქტი არის შედეგი იმ ინტერპერსონალური ურთიერთობებისა, როცა კონფლიქტის მხარეებს არ შეუძლიათ შეათანხმონ ერთმანეთთან პიროვნული საკითხები. ყოველთვის მარტივი არაა რომ გაითვალისწინო პიროვნული ცრურწმენები როცა რაიმე სამუშაო ადგილზე მიდიხარ,

---

<sup>8</sup> Sullivan, Janie - Four Types Of Conflict In Organizacions, 19 March 2019

მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ გავიაზროთ რა არის ეს ცრურწმენები ზოგადად და როგორ შეიძლება რომ ისინი მოგვარდეს და შეთავსდეს ერთმანეთთან სანამ კონფლიქტი წარმოიშობა.

კონფლიქტის გადასაჭრელად მნიშვნელოვანია კომუნიკაციური უნარების სათანადოდ ფლობა, რასაც მომზადება სჭირდება. სწორედ ამიტომ კონფლიქტის მოგვარებას წინ უსწრებს მოსამზადებელი ეტაპი.

*კონფლიქტის მართვის მოსამზადებელი ეტაპი* უმჯობესია, თუ კონფლიქტი სხვების თანდასწრებით არ წარიმართება და არ ექნება საჯარო ხასიათი, ვინაიდან მესამე მხარემ შეიძლება უარყოფითი გავლენა იქონიოს თქვენს მიერ კონფლიქტის გადაწყვეტის სტრატეგიის შერჩევაზე - მესამე მხარის თანდასწრებით შეიძლება დაგავიწყდეთ, რომ თქვენი მიზანია არა კამათის მოგება, არამედ კონფლიქტის მოგვარება. ასევე, შეიძლება სხვისი თანდასწრებით არ მოისურვოთ გულწრფელობა. მესამე მხარის არსებობამ კონფლიქტის მეორე მონაწილე შეიძლება უხერხულ მდგომარეობაში ჩააყენოს.

**კონფრონტაციის ეტაპი**<sup>9</sup> - წინააღმდეგობის დაწყებამდე უნდა დარწმუნდეთ, რომ ეს შესაფერისი დროა ორივე მხარისათვის ვინაიდან კონფლიქტის მოგვარებისთვის ორივე მხარე მზად უნდა იყოს. კონფრონტაციის დაწყება თანამშრომელთან, რომელიც ეს-ესაა გამოვიდა ხანგრძლივი და რთული შეხვედრიდან, არ შეიძლება ჩაითვალოს თქვენ შორის არსებული კონფლიქტის მოგვარების საუკეთესო დროდ. დაპირისპირების დაწყებამდე უნდა დაზუსტდეს კონფლიქტის მიზეზი. კონფრონტაციის მიზეზი, რომელსაც ისინი ასახელებენ, მაგალითად, მოუწესრიგებელი სამუშაო მაგიდა, ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ კონფლიქტის საბაზია. ცხადია, ნებისმიერი ძალისხმევა ამ „პრობლემის“ გადასაჭრელად წარუმატებელი იქნება, რადგან ეს არ არის ის რეალური მიზეზი, რამაც გაბრაზება

---

<sup>9</sup> კონფრონტაცია - შეჯახება, პირისპირ დგომა, წინააღმდეგობის გაწევა, ( ს. ურიდია, მოხელის სამაგიდო ლექსიკონი, გაეროს განვითარების პროგრამა 2004 )

გამოიწვია. ნაცვლად ამისა, აუცილებელია მტრული დამოკიდებულებისა და სიბრაზის ნამდვილი მიზეზების გარკვევა და მისი გადაწყვეტა.

გამომდინარე აქედან, კონფრონტაციას აზრი არა აქვს ისეთ საკითხებზე, რომელთა გადაწყვეტა შეუძლებელია. დაპირისპირება ისეთ საკითხებზე, რომელსაც თქვენი მოწინააღმდეგე ვერ აკონტროლებს, თავიდანვე განწირულია მარცხისთვის და თქვენს შორის ურთიერთობებს კიდევ უფრო გაართულებს. ასევე, არაგონივრულია კონფრონტაცია დაიწყოს მეორე მხარის მიერ წარსულში განხორციელებული ქცევის, ან მესამე პირის მიერ დაშვებული შეცდომის გამო. ამგვარი სიტუაციის მოგვარების ნებისმიერი მცდელობა წარუმატებელია, რადგან ასეთი პრობლემების მოგვარება კონფრონტაციაში ჩართულ მხარეებს არ შეუძლიათ.

მას შემდეგ რაც, მოსამზადებელ ეტაპთან დაკავშირებული საკითხების გაცნობა მოხდება, უნდა განვიხილოთ კონფლიქტის მართვის ეტაპები.

## თავი II. კონფლიქტების მართვა

### 2.1 კონფლიქტების მართვის ეტაპები და მათი გადაჭრის სტრატეგიები

კონფლიქტის მართვის პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან<sup>10</sup>:

- კონფლიქტის განსაზღვრა
- კონფლიქტის გადაწყვეტის შესაძლო გზების შესწავლა
- კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის მოსინჯვა
- კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის შეფასება
- კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის მიღება ან უარყოფა

---

<sup>10</sup> ნ. სუმბაძე. თ. მახარაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, 2010

## 1. კონფლიქტის განსაზღვრა<sup>11</sup>

ქვემოთ აღწერილი ტექნიკა დაგვეხმარება კონფლიქტის განსაზღვრაში. უნდა განისაზღვროს როგორც შინაარსთან, ასევე ურთიერთობასთან დაკავშირებული საკითხები: განსაზღვრეთ აშკარა შინაარსობრივი საკითხები - მაგალითად, სამუშაო აღწერილობის მიხედვით ვის რისი გაკეთება მოეთხოვება; ასევე გააანალიზეთ ურთიერთობასთან დაკავშირებული პრობლემები - მაგალითად, ვინ არიდებს თავს სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებას, ვინ არ იცავს დადგენილ სამუშაო დროს და სხვა.

პრობლემა მაქსიმალურად უნდა იქნეს განსაზღვრული კონკრეტული ტერმინებით ვინაიდან - აბსტრაქტული შინაარსის კონფლიქტები გადასაწყვეტად ძალიან რთულია. მაგალითად, ერთია, როდესაც თანამშრომელზე ამბობთ, რომ ის არის „უპასუხისმგებლო“ და მეორეა, როდესაც ამბობთ რომ „სამსახურში იგვიანებს“, „დავალეებს დროულად არ ასრულებს“ და „სამსახურიდან ადრე მიდის“. ჩამოთვლილ ქცევებში შესწორების შეტანა შესაძლებელია, მაგრამ ზოგადად „უპასუხისმგებლობის“ გამოსწორება რთულია.

ყურადღება აწმყოზე გაამახვილეთ - კონფლიქტის საგნის განსაზღვრისას ეცადეთ აწმყოზე ილაპარაკოთ და არ გაიხსენოთ მეორე მხარის მიერ წარსულში დაშვებული შეცდომები. ხშირად ორივე მხარე ერთმანეთის წარსული შეცდომების გახსენებით იმდენადაა დაკავებული, რომ მოცემული კონფლიქტის საგანი ავიწყდებათ.

გამოიყენეთ **ემპათია**<sup>12</sup> - ეცადეთ პრობლემას შეხედოთ მეორე მხარის პოზიციიდან, მოსაუბრემ უნდა იგრძნოს, რომ მისი გესმით. ემპათიით კომუნიკაციისას, შეიძლება მეორე მხარის მიერ გამოთქმული შენიშვნები და პრეტენზიები სამართლიანი იყოს, თუმცა აუცილებელი არ არის მეორე მხარეს

<sup>11</sup> ნ. სუმბაძე. თ. მახარაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, 2010

<sup>12</sup> ემპათია - სხვა ადამიანის თვალთახედვის, მისი ემოციური მდგომარეობის გაგებისა და გაზიარების უნარი

ყველაფერში დაეთანხმოთ. მაგალითად, თანამშრომელთან არსებული კონფლიქტისას შიძლება მივიღოთ ასეთი პასუხები:

„მართალი ხარ, არ უნდა ვყოფილიყავი შენთან ასეთი უხეში. ამისთვის ბოდიშს გიხდის. მაგრამ ამ საქმეს მაინც არ გავაკეთებ, რადგან ვთვლი, რომ ეს ჩემი მოვალეობა არ არის.“

თავი აარიდეთ მეორე მხარის აზრების კითხვას - ნუ ეცდებით მეორე პიროვნების აზრების გამოცნობას. პირდაპირ ჰკითხეთ, რათა დარწმუნდეთ, რომ სწორად გესმით მისი პრობლემა. მაგალითად, კითხეთ თქვენს თანამშრომელს მარტივად და პირდაპირ: „შეგიძლია ამიხსნა, რატომ ითხოვ ანგარიშის დაუყოვნებლივ მომზადებას ახლა, როდესაც ათ წუთში მნიშვნელოვანი შეხვედრა მეწყება?“

## *2. კონფლიქტის გადაწყვეტის შესაძლო გზების შესწავლა*

უმეტესწილად, კონფლიქტის გადაწყვეტა რამდენიმე გზით არის შესაძლებელი. ინდივიდუალურად ან მეორე მხარესთან ერთად მიმოხილული უნდა იყოს ყველა შესაძლო ვარიანტი. მაქსიმალურად უნდა ავარიდოთ თავი მოგება-წაგების სტრატეგიას და ყურადღება კონფლიქტის გადაწყვეტის იმ გზებზე მიიმართოს, რომელიც ორივე მხარისთვის სარგებლის მომტანი იქნება. შესაძლო ვარიანტების განხილვისას უნდა გაანალიზდეს ის საზღაური და ჯილდო, რომელიც ამ გზას თითოეული თქვენთაგანისთვის მოაქვს.

## *3. კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის შეფასება*

კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზა ჯერ გონებაში მოსინჯეთ. რამდენად კარგად გრძნობთ თავს მოცემულ პერიოდში ან რამდენად კარგად იგრძნობთ თავს ხვალ? შემდეგ უნდა მოხდეს შერჩეული მეთოდის პრაქტიკაში გადატანა. რამდენად ეფექტურია? თუ აღმოჩნდება, რომ ეს გზა არ მუშაობს, უნდა მოისინჯოს სხვა

შესაძლებლობები. ეცადეთ კონფლიქტის გადაწყვეტის ერთ გზას არ „ჩამოეკიდოთ“, თუ ხედავთ, რომ ის არ მუშაობს.

#### *4. კონფლიქტის გადაწყვეტის შერჩეული გზის მიღება ან უარყოფა*

თუ ნახავთ, რომ კონფლიქტის გადაწყვეტის თქვენს მიერ შერჩეული გზა ეფექტურია, შეეცადეთ მუდმივად გამოიყენოთ. თუმცა შეიძლება, დროთა განმავლობაში საჭირო გახდეს გარკვეული სახის შესწორებების შეტანა.

კონფლიქტის გადასაჭრელად, სხვადასხვა სიტუაციაში შესაძლებელია სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენება, მაგრამ მის არჩევამდე კონფლიქტის მიზეზის გააზრება უნდა მოხდეს, გაანალიზდეს, რამდენად გვიღირს ურთიერთობა ადამიანთან, რომელსაც დავუპირისპირდით, მოვიფიქროთ პრობლემის მოგვარების ალტერნატიული გზები, რათა თავიდან ავიცილოთ მცდარი არჩევანი და ხელი შევუწყოთ კონფლიქტის დროებით, ნაწილობრივ ან სრულ მოგვარებას.

**კონფლიქტის არიდება**<sup>13</sup> - კონფლიქტის არიდება კონფლიქტის მოგვარების არაკომუნიკაციური, პასიური და სტატიკური მეთოდია. ადამიანი “არ იმჩნევს”, ხუმრობაში ატარებს, ცდილობს, სხვადასხვა საკითხებზე გადაიტანოს ყურადღება, შეცვალოს თემა ან საერთოდ გაერიდოს კონფლიქტურ გარემოს. კონფლიქტის იგნორირება კარგი ხერხია, მაშინ როდესაც შედეგი არის წინასწარ ცნობილი ან შესაძლებელია მისი პროგნოზირება. კონფლიქტის თავიდან არიდების ტაქტიკამ შესაძლოა განმუხტოს ან დროებით მოაგვაროს კონფლიქტი, რაც დაპირისპირებულ მხარეებს გარკვეულ დროს მისცემს ყოველივეს გასააზრებლად, დასამშვიდებლად და ოპტიმალური გამოსავლის საპოვნელად.

კილმანი აღნიშნავს, რომ ადამიანები, რომლებიც კონფლიქტურ ვითარებაში ხშირად მიმართავენ მოცემულ სტრატეგიას, თავიდან იცილებენ სტრესს,

---

<sup>13</sup> ნ. ლომიძე - კონფლიქტი: მისი არსი და დამლევის გზები, 2017

გაღიზიანებას, ნერვიულობას, თუმცა, მეორე მხრივ, მუდამ ასეთი მიდგომა, გრძნობების ჩახშობა, დამალვა, იგნორირება გაღიზიანებას, იმედგაცრუებას, აგრესიასა და ჩაკეტილობას იწვევს. არიდების მაგალითია ორმხრივი დათმობა, მოლაპარაკება და ყველაზე ხშირად ეს მაშინ ხდება, როდესაც კონფლიქტის საგანი მხარეებისთვის დიდად მნიშვნელოვანი არ არის.

## **დათმობა**

დათმობა<sup>14</sup> - როდესაც რომელიმე მხარე განსაკუთრებით უფრო ხის კონფლიქტის გამწვავებას და პოზიციას თმობს. ეს არის სხვისი ინტერესების დაკმაყოფილებისკენ მიმართული ქცევაა და ურთიერთობის შენარჩუნებას გულისხმობს. ამ დროს ადამიანი აღიარებს სხვის სიმართლეს ან საჭიროებას და უკანა პლანზე სწევს საკუთარს. დათმობა ეფექტიანია, როდესაც მხარეებს პრობლემის გადაჭრაზე მეტად ჰარმონიული ურთიერთობა აინტერესებთ. თუ დათმობის პოზიციას გამუდმებით ერთი მხარე იკავებს, შესაძლოა განვითარდეს შიდაპიროვნული კონფლიქტიც, რადგან საკუთარი სურვილების, მისწრაფებების, მიზნებისა და ინტერესების მუდმივი უგულებელყოფა დამორგუნველად მოქმედებს.

## **კონკურენცია**

კონკურენციის სტრატეგიას, როგორც წესი მიმართავს ის, ვინც ნაკლებადაა დაინტერესებული ურთიერთობის შენარჩუნებით, ვისთვისაც დაპირისპირებული მხარის ინტერესები უმნიშვნელოა და საკუთარი მიზნის მიღწევა – პრიორიტეტული. კონკურენცია გულისხმობს მხოლოდ ერთი მხარის ინტერესების დაკმაყოფილებას და ცალმხრივი გადაწყვეტილების გატანას ნებისმიერი საშუალების გამოყენებით. გასათვალისწინებელია, რომ კონფლიქტის მოგვარების ერთადერთი გზა ამ შემთხვევაში გამარჯვებულის/დამარცხებულის გამოვლენაა, რაც უმეტესად ამწვავებს დაპირისპირებას. ამ შემთხვევაში ადამიანი არჩევანს აკეთებს გამარჯვებასა

---

<sup>14</sup> ნ. ლომიძე - კონფლიქტი: მისი არსი და დამლევის გზები, 2017

და ურთიერთობას შორის. ამ სტრატეგიის გამოყენების დროს აქტიურად მიმართავენ ძალის დემონსტრირებას, მანიპულაციებს, იშველიებენ ავტორიტეტებს, კანონს. აღსანიშნავია ისიც, რომ ამით კონფლიქტი საბოლოოდ არ გვარდება, რადგან დამარცხებული მხარე ხელსაყრელ შემთხვევაში კვლავ მიუბრუნდება დავის საგანს.

### **კომპრომისი**

როდესაც კონფლიქტში ჩართული მხარეები მზად არიან დათმონ პოზიციები, ამ დროს, საქმე გვაქვს კომპრომისთან<sup>15</sup>. მოცემულ შემთხვევაში, არც ერთი მხარე არ არის მომგებიან ან წამგებიან პოზიციაში და საბოლოო შედეგი ორივეს მხრივ ნაწილობრივი დათმობის ხარჯზე მიიღწევა, კომპრომისი ემყარება თანამშრომლობასა და კომუნიკაციას. კომპრომისი კონფლიქტის მოგვარების პოზიტიური, ეფექტური და მისაღები სტრატეგიაა. მიუხედავად ამისა, მიიჩნევენ, რომ ის მხოლოდ დროებით აგვარებს კონფლიქტს და ხანგრძლივ ან საბოლოო შედეგზე არ არის გათვლილი. მიუხედავად ამისა, კომპრომისი საშუალებას აძლევს მხარეებს, გაარკვიონ და ერთმანეთს გააცნონ საკუთარი ინტერესები, გამოყონ მიმართულებები, სადაც მათი ინტერესები ერთმანეთს დაემთხვევა და დასახონ სამოქმედო გეგმა.

### **თანამშრომლობა**

თანამშრომლობის საშუალებით კონფლიქტის მონაწილე მხარეები მოქმედებენ ერთობლივი ძალისხმევით რათა დააკმაყოფილონ ორივე მხარის ინტერესები. პროცესი წარიმართება გამოცდილების ურთიერთგაზიარებით, უწყვეტი კომუნიკაციით. მხარეები გამოთქვამენ მზაობას, დათმონ პოზოცია, მტკიცე კონტარგუმენტების წარმოდგენის შემთხვევაში. თანამშრომლობას მიმართავენ მაშინ, როდესაც მხარეებს აქვთ სურვილი, კონსტრუქციული გზით მიაღწიონ შეთანხმებას და შეინარჩუნონ სამომავლო ურთიერთობა. საბოლოოდ, არ ვლინდება

---

<sup>15</sup> ნ. ლომიძე - კონფლიქტი: მისი არსი და დაძლევის გზები, 2017

გამარჯვებული ან დამარცხებული, ურთიერთობა მტკიცდება, ხოლო მიღებული გადაწყვეტილებები ხანგრძლივ პერსპექტივაზეა ორიენტირებული. სწორედ ამიტომ თანამშრომლობა კონფლიქტის მოგვარების ყველაზე სასურველი, მაგრამ ყველაზე რთული გზაა, რადგან მოითხოვს უამრავ დროსა და ენერჯიას, შრომას, მოლაპარაკებებს, შემოქმედებით მიდგომას, ალტერნატივების შესწავლას.

## მოლაპარაკება

სასურველია, მოლაპარაკება ვაწარმოოთ შემდეგი პრინციპების დაცვით:

- ერთმანეთისგან უნდა გაიმიჯნოს პიროვნება და პრობლემა.
- კონფლიქტი ყოველთვის არ გულისხმობს მონაწილეთა მტრულ დამოკიდებულებას. მტრული დამოკიდებულება მაშინ ჩნდება, როცა ორივე მხარეს იმდენად მტკიცე პოზიცია აქვს, რომ პოზიციაზე ნებისმიერ შეტევას მათ პიროვნებაზე თავდასხმასთან აიგივებენ. კონფლიქტის დროს პიროვნულ შეურაცხყოფაზე გადასვლა არარეკომენდირებულია.
- უნდა გაირკვეს მოწინააღმდეგის პოზიცია.
- აქტიური მოსმენა, გულისხმიერი დამოკიდებულება, საკუთრი და სხვა ადამიანების ღირსების პატივისცემა, გულწრფელი თვითგამოხატვა მეტად მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების დროს. ჩააყენეთ საკუთარი თავი თქვენი მოწინააღმდეგის მდგომარეობაში, წარმოიდგინეთ, რას შეიძლება გრძნობდეს ის. ხშირად კონფლიქტს გაუგებრობა ან უთქმელობა იწვევს და მოგვარებაც მხოლოდ საუბრის, აზრთა გაცვლა-გამოცვლის მეშვეობითაა შესაძლებელი. ამ შემთხვევაში კონფლიქტი ჩანასახშივე მოგვარდება.

ერთადერთი მოქმედების არჩევნის გაკეთების საფუძველზე კონფლიქტური ინტრაქციის შემცირება შეუძლებელია. კონფლიქტური ურთიერთობა მოქმედებებით არის განპირობებული, რაც ნიშნავს შედეგების მატრიციდან მომავალი არჩევნების გათვლას, ან შეთანხმების დადებას.

მკვლევრები შემდეგ სტრატეგიებზე მიუთითებენ.

1. „სიმკაცრე“ ( Toughness )<sup>16</sup>.

მოლაპარაკების პროცესში, მომთხოვნი მხარე კატეგორიულად მოითხოვს მცირე დათმობას მოწინააღმდეგე მხრისაგან და, შესაბამისად, თვითონაც მცირე დათმობით მოქმედებს. მოცემული სტრატეგიის მიხედვით, პიროვნება ზრდის საკუთარ სარგებელს კონკურენციის, კომპრომისისა და თანამშრომლობის სტილის შესაბამისად. სამივე ორიენტაცია გულისხმობს მხარეთა ასერტიულობას საკუთარ მოთხოვნებში, რაც სიმკაცრის წინაპირობას წარმოადგენს. სიმკაცრის სტრატეგიების გამოკვლევებმა გვიჩვენა, რომ მხარეები ამ სტრატეგიის გამოყენებით აღწევენ მათთვის სასურველ მიზანს. Bartos-ის თვალსაზრისით, თუ ორივე მხარე, რომელიც მოლაპარაკებას აწარმოებს, მკაცრია და სხვა მაჩვენებლები მათ თანაბარი აქვთ (მაგალითად, ძალაუფლება, სტატუსი და სხვ.), შესაძლებელია კომპრომისის შემთხვევაში, ოპტიმალური შეთანხმების გაფორმება. თუ მოლაპარაკების პროცესში არის მცირე ზეწოლა მხარეებზე და შეთანხმების მისაღწევად მათ არასაკმარისი დრო ეძლევათ, სიმკაცრის სტრატეგიის გამოყენებამ შეიძლება ნეგატიური შედეგი გამოიღოს.

2. „გამოსწორებული ცოდვილი“ (Reformed sinner ).

დადებითი შედეგების მიღების მიზნით, „გამოსწორებული ცოდვილი“ ცდილობს არათანამშრომლობითი ტიპის პარტნიორი თანამშრომელი დაარწმუნოს თანამშრომლობაში. როგორც წესი, მოცემული სტრატეგიის თანახმად, პიროვნება ურთიერთობას შეჯიბრით იწყებს, გარკვეული დროის შემდეგ კი – თანამშრომლობს. პირველად ინდივიდი მკაცრით გამოირჩევა, ხოლო შემდეგ არბილებს საკუთარ მოთხოვნებს. როგორ მუშაობს ეს სტრატეგია? კონკურენციულ გარემოში თავდაპირველად ადამიანი ცდილობს საკუთარი უნარის დემონსტრირებას, რაც

---

<sup>16</sup> ნ.ქაჯაია - კონფლიქტების ფსიქოლოგია, 2002

გულისხმობს სხვების დასჯას. ამით იგი სხვებისგან პატივისცემას იმსახურებს, შემდეგ კი ცვლის სტრატეგიას. ამ სტრატეგიას ხშირად იყენებენ სკოლის მასწავლებლები. მიუხედავად იმისა, რომ მათ სურთ თავისუფალი ატმოსფეროს შექმნა საკლასო ოთახში, ემინიან, რომ ამით მოსწავლეებმა არ ისარგებლონ. ამიტომაც მასწავლებლები, პირველ რიგში, მკაცრად მოთხოვენ, შემდეგ კი “არბილებენ” მოთხოვნებს. ამ სტრატეგიის მეორე განმარტება პირველთან შედარებით უფრო მარტივია. თითქმის ყველას გამოუცდია კონკურენცია და მისგან გამომდინარე ნეგატიური შედეგები. ამ ნიადაგზე შეთავაზებული თანამშრომლობა უფრო მიმზიდველად გამოიყურება და ადამიანებს განაწყობს კოლეგიალობისკენ. პიროვნება, რომელიც იყენებს ამ სტრატეგიას, სხვა ადამიანებზე მზრუნველობს და მათ აჩვენებს კონკურენციის ნაკლოვანებებსა და თანამშრომლობის პოზიტიურ თვისებებს.

### 3. „თვალი თვალის წილ, კბილი კბილის წილ“ (Tit for tat).<sup>17</sup>

შინაარსით ეს სტრატეგია გულისხმობს შეჯიბრს, დაპირისპირებას. თუ ერთი პიროვნება ახორციელებს რაღაც მოქმედებას, მეორეც პასუხობს ანალოგიური მოქმედებით. ამ სტრატეგიის გამოყენება ეფექტურია თანამშრომლობით-დარწმუნებით სიტუაციებში, მაგრამ კონკურენციულ გარემოში კონფლიქტის ესკალაციას უწყობს ხელს. მესამე სტრატეგიის ორი განმარტება არსებობს. პირველი T. Lear -ის კონცეფციას ეფუძნება. T. Lear-ი ამტკიცებს, რომ ურთიერთდამოკიდებულებაში პარტნიორები მიდრეკილი არიან, არაცნობიერად განახორციელონ ერთმანეთის მიმართ „მტრული“ ან მეგობრული მოქმედებები. ინტერპერსონალური რეფლექსია წარმოშობს იდენტურ ტენდენციებს ურთიერთობებში. თანამშრომლობის შემთხვევაში, ერთი პარტნიორის მიერ განხორციელებული თანამშრომლობითი ქტივობა არაცნობიერად ზრდის მეორე პარტნიორის თანამშრომლობით მოტივაციას. მეორე განმარტება ემყარება უფრო

---

<sup>17</sup> „თვალი თვალის წილ, კბილი კბილის წილ“ (Tit for tat) – ნ.ქაჯაია. კონფლიქტების ფსიქოლოგია, 2002

ცნობიერ პროცესებს. პარტნიორი აჩვენებს, რომ პასუხისმგებელია ურთიერთობაზე და ამით არწმუნებს სხვას, გახდეს თანამშრომლური.

## 2.2 კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიებზე მოქმედი ფაქტორები

კონფლიქტის მოსაგვარებლად სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენება შეიძლება. ამა თუ იმ სტრატეგიის შერჩევასას გაითვალისწინეთ, რომ მათ ეფექტურობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ისეთი ფაქტორები ახდენს, როგორცაა

- დასახული მიზანი<sup>18</sup>
- ემოციური მდგომარეობა
- სიტუაციის შეფასება
- პიროვნული თვისებები
- კომუნიკაციური უნარები

კონფლიქტის მოგვარების სწორი სტრატეგიის შესარჩევად, რომელიც მოცემულ სიტუაციაში ყველაზე ეფექტური შეიძლება იყოს, ვნახოთ რა გავლენას ახდენს ზემოთ მითითებული ფაქტორები კონფლიქტის მოგვარების სტრატეგიის სწორად შერჩევაზე.

*მიზნები* (მოკლევადიანი და გრძელვადიანი) - თუ მოცემული ურთიერთობა არის ხანმოკლე და მას არ ექნება გრძელვადიანი ურთიერთობის პერსპექტივა, შეიძლება ყურადღება არ მიექცეს არსებულ დამაბულობას და არ განიხილოს.

*ემოციური მდგომარეობა* - სავარაუდოდ, კონფლიქტის მონაწილენი არ ირჩევენ კონფლიქტის მოგვარების ერთი და იმავე სტრატეგიას, როდესაც არინ დამწუხრებულები და გაბრაზებულები - ისინი მიმართავენ განსხვავებულ სტრატეგიებს, როგორც წესი, მათ სურთ ბოდიშის მოხდა ან სამაგიეროს გადახდა.

---

<sup>18</sup> ნ. სუმბაძე. თ. მახარაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, 2010

*სიტუაციის შეფასება* - თქვენს მიერ გაკეთებული შეფასება იმის შესახებ, თუ ვინ არის დამნაშავე, თუ რამდენად სამართლიანია სიტუაცია და სხვა, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს კონფლიქტის მოგვარების რომელ სტრატეგიას მიმართავთ.

*თქვენი პიროვნული თვისებები და კომუნიკაციური უნარები* - ადამიანის პიროვნული თვისებები გარკვეულწილად განსაზღვრავს მის მიერ არჩეულ კონფლიქტის გადაწყვეტის სტრატეგიას. მორცხვი და გაუბედავი ადამიანები, სავარაუდოდ, უპირატესობას დაპირისპირებისგან თავის არიდებას მიანიჭებენ და არა მასში აქტიურად ჩართვას. ექსტრავერტებს - პირიქით უყვართ საკუთარი პოზიციის დაფიქსირება, მათგან აქტიური კონფრონტაცია უფრო მოსალოდნელია. ზოგიერთი ადამიანი მეტად მგრძობიარეა კრიტიკის მიმართ და არ იღებს ნებისმიერ განსხვავებულ აზრს - მათ მიერ შერჩეული სტრატეგია, მათი ემოციური მდგომარეობის შესაბამისი იქნება.

ცნობილია კონფლიქტის მართვის შემდეგი სტრატეგიები<sup>19</sup>:

- მოგება/წაგება - მოგება/მოგება,
- თავის არიდება - აქტიური კონფრონტაცია,
- იძულება - საუბარი,
- დადებითი იმიჯის შენარჩუნება - დადებითი იმიჯის დაკარგვა
- ვერბალური აგრესია - არგუმენტაცია

**მოგება-წაგება და მოგება-მოგება სტრატეგია.** როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონფლიქტის მოგება-წაგების ტერმინებში განხილვისას, კონფლიქტის გადაწყვეტის ოთხი ძირითადი ტიპი არსებობს: 1) **A** იგებს, **B** აგებს; 2) **A** აგებს, **B** იგებს; 3) **A** აგებს, **B** აგებს; 4) **A** იგებს, **B** იგებს.

აღნიშნული სტრატეგიებიდან, რა თქმა უნდა, მოგება-მოგება ტიპი ყველაზე სასურველია. ამ დროს, ორივე მხარე გარკვეული სახის კმაყოფილებას იღებს და

---

<sup>19</sup> ნ. სუმბაძე. თ. მახაძრაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, 2010

ერთმანეთით განაწყენების ალბათობა ნაკლებია. კონფლიქტის ამგვარი დარეგულირება ადამიანებს ხელს უწყობს კონფლიქტი დაინახონ როგორც „პრობლემის გადაწყვეტა“ და არა როგორც „ჩხუბი“ ასევე, ორივე მხარეს საშუალება აქვს შეინარჩუნოს ღირსეული სახე და კმაყოფილი დარჩეს საკუთარი თავით. მოგება-მოგება სტრატეგიის შედეგად მიღებული გადაწყვეტილება, თუნდაც მცირე სარგებლის შემთხვევაში ორივე მხარისთვის უფრო მისაღებია.

განსხვავებით მოგება-მოგებისაგან, წაგება-წაგების სტრატეგია ყველაზე არასასურველია. ეს არის შემთხვევა, როდესაც, კონფლიქტში მონაწილე ვერც ერთი მხარე ვერანაირ სარგებელს ვერ პოულობს, შესაბამისად განაწყენების ალბათობა ძალიან დიდია და მოცემულ შემთხვევაში არ ხდება კონფლიქტის გადაწყვეტა.

მოგება/წაგება - წაგება/მოგება სტრატეგიები ყველაზე გავრცელებულია, მას ყველაზე მეტად შევხვდებით. ამ სტრატეგიის ფონზე, ერთი მხარე არის ყიველთვის გამარჯვებული, ხოლო მეორე - დამარცხებული.

**თავის არიდებისა და აქტიური კონფრონტაციის სტრატეგია<sup>20</sup>.** თავის არიდების სტრატეგიას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც ადამიანი ყველა შესაძლო გზას მიმართავს კონფრონტაციის თავიდან ასაცილებლად. მაგალითად: გადის ოთახიდან, „აგვიანდება შეხვედრაზე“, რთავს მუსიკას და სხვა. არ არის გასაკვირი, რომ თავის არიდება რაც უფრო იზრდება, იმდენად იკლებს ურთიერთობით კმაყოფილება. ზოგჯერ თავის არიდებას ადამიანი იყენებს იმ მოთხოვნის საპასუხოდ, რომლის შესრულებაც მას არ უნდა. ურთიერთობის დარეგულირების ეს მოდელი არაპროდუქტიულია, მაგრამ ორივე მხარეს ადვილად შეუძლია მისი შეცვალა - ერთმა უნდა შეწყვიტოს მოთხოვნების წამოყენება, მეორემ - თავის არიდება და ამის ნაცვლად, აქტიურად ჩაერთონ კონფლიქტის დარეგულირებაში. თავის არიდების სტრატეგია შეიძლება პროდუქტიული იყოს იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანს დასამშვიდებლად და აზრების მოსაკრებად გარკვეული

---

<sup>20</sup> ნ. სუმბაძე. თ. მახარაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, 2010

დრო სჭირდება. ეს განსაკუთრებით კარგად მუშაობს ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით წარმართული კონფლიქტების დროს - ხშირად, იმისთვის რომ წერილს კონსტრუქციული პასუხი გავცეთ და ურთიერთობაში დამაბულობა შევასუსტოთ, გარკვეული დრო გვესაჭიროება.

თავის არიდების არაპროდუქტიულ ფორმას ასევე მეორე მხარის „გამაჩუმებელი“ ტექნიკის გამოყენება წარმოადგენს. ასეთ გამაჩუმებელ ტექნიკად ითვლება ტირილის დაწყება, გულის წასვლა, შაკიკის შეტევა, ისტერიკა და სხვა. ხშირად, ძნელი გასარჩევია, როდის არის აღნიშნული ტექნიკა ნამდვილი ფიზიკური რეაქცია, რომელიც სერიოზულ ყურადღებას საჭიროებს. თუმცა ყველა შემთხვევაში კონფლიქტი გადაუწყვეტელი რჩება.

თავის არიდების სტრატეგიის ნაცვლად რეკომენდებულია კონფლიქტის მოგვარებაში აქტიური ჩართვა. თუ გსურთ, რომ კონფლიქტი გადაწყდეს, მას აქტიურად უნდა დაუპირისპირდეთ. იყავით მისი მოგვარების აქტიური მონაწილე, როგორც მოსაუბრე და მსმენელი. გამოხატეთ საკუთარი გრძნობები და ყურდლებით მოუსმინეთ მეორე მხარეს. აქტიური კონფრონტაციის მნიშვნელოვან ნაწილს საკუთარ აზრებსა და გრძნობებზე პასუხისმგებლობის აღება წარმოადგენს. მაგალითად, თუ რაღაცაში არ ეთანხმებით თქვენს მოწინააღმდეგეს და მისი ქცევა არ მოგწონთ, ამის შესახებ თქვენი სახელით უთხარით და არ დაეყრდნოთ ზოგად ფრაზებს, როგორცაა „ყველა ამბობს, რომ შენ...“ ან „ის ფიქრობს, რომ შენ...“ გამოხატულ დამოკიდებულებაზე პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე აიღეთ და თქვით, რომ ეს თქვენ არ მოგწონთ და თქვენ არ ეთანხმებით.

**იძულებისა და საუბრის სტრატეგია<sup>21</sup>.** კონფრონტაციისას, ბევრი ადამიანისთვის დამახასიათებელია არა კონფლიქტის თემის განხილვა, არამედ საკუთარი პოზიციის გამოყენება მოწინააღმდეგეზე გავლენის მოსახდენად. იძულება და გავლენის მოხდენა შეიძლება იყოს ემოციური და ფიზიკური. ორივე შემთხვევაში პრობლემური საკითხი გადაუწყვეტელი რჩება და „იგებს“ ის, ვინც მეტ „ძალას“ გამოიყენებს. ბევრი

---

<sup>21</sup> ნ.ქაჯაია - კონფლიქტების ფსიქოლოგია, 2002

თანამედროვე კვლევა მიუთითებს წყვილებს შორის არსებულ ძალადობაზე. ერთ-ერთ კვლევაში გამოკითხული წყვილების 50 % მიუთითებდა, რომ განიცდიდა ფიზიკურ ძალადობას. სიმბოლური ძალადობის ჩათვლით (მუშტის მოღერება, ნივთის სროლა) მათი რაოდენობა 60 %-ს აღწევს. იძულების ერთადერთ რეალურ ალტერნატივას საუბარი წარმოადგენს. ისეთი თვისებები, როგორცაა გულლიობა, პოზიტიურობა და ემპათია საუბრის ეფექტურად წარმართვის საშუალებას იძლევა. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ კონფრონტაციის დროს, როდესაც ემოციური დამაბულობა იმატებს და ადამიანები ნაკლებად თავშეკავებულნი ხდებიან, ამგვარი საუბრის წარმართვა საკმაოდ რთულია. ქვემოთ მოცემულია რჩევები, რომლებიც კონფლიქტურ სიტუაციაში ყურადღებით მოსმენასა და საუბრის ეფექტურად წარმართვაში დაგეხმარებათ.

- მოიცალეთ ოპონენტის მოსასმენად. გამორთეთ ტელევიზორი, კომპიუტერი, გვერდზე გადადეთ წიგნი, შეწყვიტეთ წერა და მთელი თქვენი ყურადღება მას დაუთმეთ. დარწმუნდით, რომ სწორად გესმით მისი ნათქვამი, თუ ეჭვი გეპარებათ - პერეფრაზით გადაამოწმეთ. დასვით კითხვები და დააზუსტეთ ყველა ბუნდოვანი საკითხი.
- გამოხატეთ თქვენი მხარდაჭერა და ემპათია. აგრძნობინეთ, რომ გესმით მისი გრძნობების: „მე მესმის, რომ ჩემმა საქციელმა იმედი გაგიცრუა“ ან „კარგად მესმის, ახლა როგორი გაბრაზებულიც ხარ.“
- კონფლიქტური საკითხის მიმართ თქვენი აზრები და გრძნობები მაქსიმალურად ობიექტურად გამოხატეთ. თუ თქვენ არ ეთანხმებით მოწინააღმდეგის მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებს, უთხარით რა საკითხში არ ეთანხმებით - ეცადეთ დაეყრდნოთ მხოლოდ ფაქტებს და თავი აარიდოთ განსჯასა და დადანაშაულებას: „მიმაჩნია, რომ შენს ანგარიშში უამრავი უზუსტობაა“ და არა - „მიმაჩნია, რომ ეს ანგარიში, ისევე როგორც ყველა დანარჩენი, სავსეა შეცდომებით, რადგან შენ ყოველთვის უპასუხისმგებლოდ ეკიდები დავალებებს“.

## **დადებითი იმიჯის შენარჩუნებისა და დადებითი იმიჯის დაკარგვის სტრატეგია**

აღნიშნული სტრატეგიები გამოიყენება მოწინააღმდეგის დადებითი იმიჯის განსამტკიცებლად ან დასანგრევად. ყოველ ჩვენთაგანს აქვს თემები, რომელთა მიმართ განსაკუთრებით მგრძობიარენი ვართ. ურთიერთობის დროს, განსაკუთრებით ხანგრძლივი ურთიერთობისას, კარგად ვიცით მეორე ადამიანი რომელი საკითხების მიმართ არის განსაკუთრებით მგრძობიარე. ერთისთვის ეს შეიძლება იყოს ბავშვის გაჩენის უუნარობა, მეორესთვის - წარუმატებლობა მუდმივი სამუშაოს ძებნაში და ა.შ. კონფრონტაციისას, ასეთ თემებზე თავდასხმას, ურთიერთობაში ახალი დამაბულობა შეაქვს და კონფლიქტს ართულებს. ისეთი ტექნიკის გამოყენება, როგორცაა დადანაშაულება, ასევე მეორე მხარის დადებითი იმიჯის დანგრევისკენ არის მიმართული. ასეთ დროს, პრობლემის გადაწყვეტაზე ფოკუსირების ნაცვლად, მოწინააღმდეგის დადანაშაულებას ვცდილობთ. მიუხედავად იმისა, სწორად ხდება თუ არა მეორე მხარის დადანაშაულება, ამ ტექნიკის გამოყენება მაინც არაპროდუქტიულია: პირველი, პრობლემიდან და მისი გადაწყვეტიდან ყურადღება სხვა მიმართულებით გადაგვაქვს და მეორე, მას მოწინააღმდეგის უკმაყოფილება და სავარაუდოდ, მისი საპასუხო რეაქციაც მოჰყვება. ის სტრატეგიები, რომელიც კონფლიქტში მყოფ მხარეებს პოზიტიური იმიჯის შენარჩუნებაში ეხმარება, კონფლიქტის გადაწყვეტისას დადებითად მოქმედებს და ურთიერთობებსაც აუმჯობესებს. მაშინაც კი, როდესაც კამათის დროს თქვენ „მოგებული გამოდიხართ“, გონივრული იქნება თუ „წაგებულ“ მხარეს დადებითი იმიჯის შენარჩუნების შესაძლებლობას დაუტოვებთ. ეს მომავალი კონფრონტაციის ალბათობას შეამცირებს.

**ვერბალური აგრესია და არგუმენტაცია<sup>22</sup>.** ვერბალური აგრესიის გამოყენება კონფლიქტის გადაწყვეტის არაპროდუქტიული გზაა. ამ დროს ადამიანი მეორე მხარეზე გამარჯვებას ფსიქოლოგიური ტკივილის მიყენებით ცდილობს. ვერბალური აგრესიისას თავს ესხმიან პიროვნების თვისებებსა და უნარებს. ასევე ხშირად, თავდასხმის ობიექტი ხდება

---

<sup>22</sup> ნ.ქაჯაია - კონფლიქტების ფსიქოლოგია, 2002

გარეგნობა, წარმოშობა, წარმომავლობა და სხვა. ვერბალური აგრესია არათუ გვეხმარება კონფლიქტის გადაწყვეტაში, არამედ კონფრონტაციას უფრო აღრმავებს, რადგან ზრდის მონაწილეებს შორის უნდობლობას. ვერბალური აგრესიის ალტერნატივას არგუმენტაცია წარმოადგენს. არგუმენტაციის ტექნიკის გამოყენების დროს ადამიანი ცდილობს საკუთარი პოზიცია დაიცვას ფაქტებსა და არგუმენტებზე დაყრდნობით.

### თავი III. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა ტურისტულ ორგანიზაციებში

#### 3.1 კვლევის ზოგადი ანალიზი

კონფლიქტების მართვა, მასში უპირველეს ყოვლისა გულისხმობს ორგანიზაციაში ისეთი სიტუაციის შექმნას, რომელიც თავიდან აგვაცილებს კონფლიქტებს, ასევე იგი თავის თავში მოიაზრებს წარმოშობილი კონფლიქტის კონსტრუქციულ გადაწყვეტას. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა თურიზმის სფეროში დღეს ძალიან აქტუალურია, ვინაიდან ტურიზმის განვითარება მეტად მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს ქვეყნისთვის, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში თუ ქვეყანა მდიდარია ბუნებრივი რესურსებითა<sup>23</sup> და მნიშვნელოვანი, საინტერესო კულტურული მემკვიდრეობით. ამ მხრივ საქართველო ყოველთვის იყო ტურისტთა ყურადღების ცენტრში და დღესდღეობითაც ჩვენს ქვეყანას მრავალი უცხოელი სტუმრობს. პრობლემა, რომელიც ამ თემასთან დაკავშირებით იჩენს თავს, ქვეყნის ყველა ფასეულობით თავის გამოჩენასა და ამით უცხოელთა მოზიდვაში მდგომარეობს. საქართველოს უსაზღვრო რესურსები გააჩნია ამ პრობლემის დაძლევისა და ტურიზმის აყვავებისთვის, რადგან იგი მდიდარია როგორც კულტურული, ისტორიული ძეგლებით ასევე დასასვენებელ-სარეკრეაციო

<sup>23</sup> ი. კორძაია - საქართველოში საერთაშორისო ტურისტული ბაზრის სოციალური და ეკონომიკური მექანიზმების ფუნქციონირების თავისებურებები, 2016

კურორტებით. ამ სფეროში დასაქმებულმა პირებმა უნდა იზრუნონ საჭირო ღონისძიებების გატარებაზე, მინიმუმამდე უნდა იქნეს დაყვანილი შიდა ორგანიზაციული კონფლიქტები, უფრო და უფრო მეტმა ადამიანმა უნდა შეიტყოს და დაინტერესედეს ჩვენი ქვეყნით და სურვილი გამოთქვას სტუმრობის. ტურიზმის აღმავლობა ქვეყნის ეკონომიკის აღმავლობის ერთ-ერთი მთავარი წინაპირობაა, ტურიზმის აღმავლობა-განვითარება კი პირდაპირპროპორციულადაა დაკავშირებული იმ ტურისტულ ორგანიზაციებთან რომლებიც ოპერირებენ საქართველოში. სამაგისტრო ნაშრომის სააკვლევო სეგმენტის შესამცირებლად, ავარჩიეთ თბილისში მდებარე ყველაზე მაღალ რეიტინგული კომპანიები.

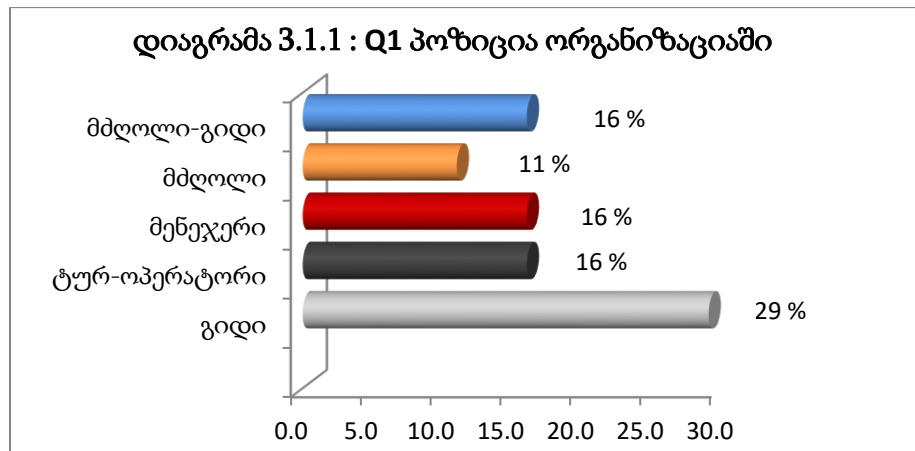
მოცემული მესამე თავის მიზანია სტატისტიკური პროცედურების გამოყენებით მონაცემთა ანალიზი - ცვლადთა შორის კავშირის არსებობისა და მისი საიმედოობის დადგენა, მათზე მოქმედი ფაქტორების გავლენის შეფასება, ჰიპოთეზების ფორმულირება-შემოწმება სააკვლევო საკითხების შესაბამისად, მოდელის საიმედოობის შემოწმება და არსებითი დასკვნების გამოტანა.

ჩატარებული კვლევის მიზანია დავადგინოთ, კონფლიქტური სიტუაციების გამომწვევი მიზეზები ორგანიზაციებში და დავსახოთ მათი გადაჭრის გზები. კვლევის ჩასატარებლად გამოვიყენეთ ანონიმური ანკეტური გამოკითხვა, რომელიც მოიცავდა 27 დახურულ კითხვას. კვლევა ჩატარდა 2019 წლის 1-4 ივნისს . კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სხვადასხვა ტურისტული კომპანიის ( Holiday Factory, Real Georgia Tours, Visit Georgia, City Sightseeing, Voyager ) 117 მა დასაქმებულმა, აქედან კვლევისათვის რელევანტური იყო 100 ანკეტა.

სრულყოფილი კვლევის ჩასატარებლად, მონაცემთა სტატისტიკური დამუშავებისა და ანალიზისათვის გამოყენებული იქნა SPSS სტატისტიკური პროგრამული პაკეტი. კერძოდ: აღწერთი სტატისტიკა: სიხშირული, აღწერთი, კროსტაბულაციური და სამომხმარებლო ცხრილების ანალიზი, გრაფიკული ანალიზი, პირსონის კორელაცია, ხი-კვადრატ ტესტი, კრომბახერის ალფა, და სხვა.

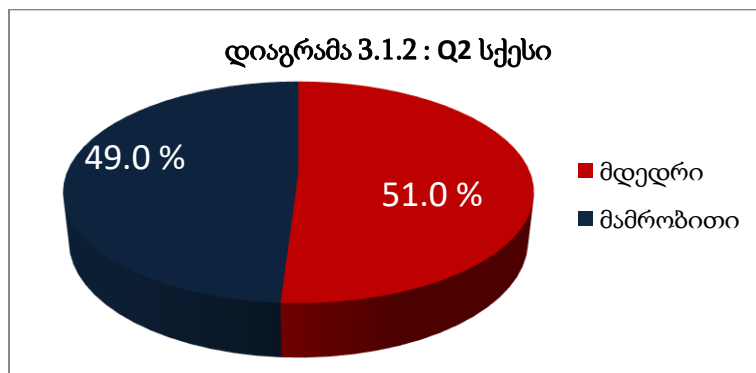
ჩვენი კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ტურისტულ კომპანიებში კონფლიქტური სიტუაციების მართვა. კვლევაში გაერთიანებულია ტურისტულ კომპანიეში სხვადასხვა პოზიციებზე დასაქმებულები, კერძოდ გამოიკითხა მძღოლი-გიდების 16%, მძღოლების 11%, მენეჯერების 16% ტურ-ოპერატორების 16% და გიდების 29%. თითოეულ პოზიციაზე მყოფი რესპოდენტების როლი საკმაოდ მაღალია ტურისტული კომპანიის იმიჯის შესაქმნელად (იხ. დიაგრამა 3.1.1)

დიაგრამა 3.1.1: გამოკითხულთა პოზიცია კომპანიებში



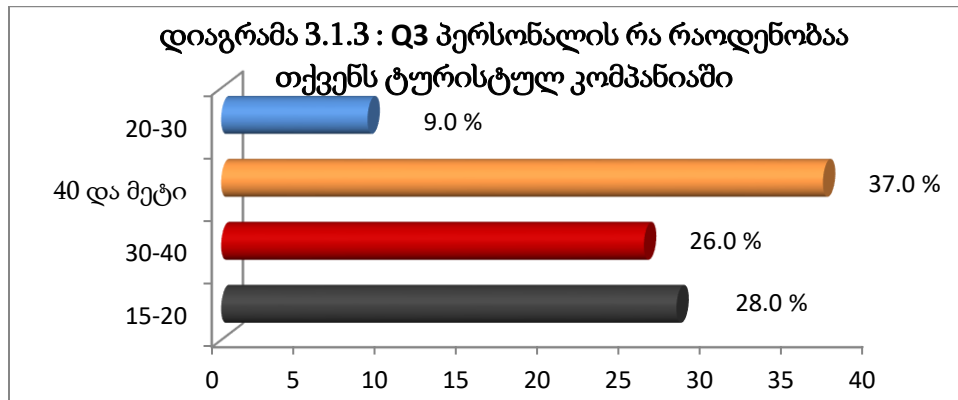
ჩვენს მიერ შერჩეულ კომპანიებსა და რესპოდენტებს შორის სქესობრივი ბალანსის არის დაცული, კერძოდ 49% შეადგინეს კაცებმა და 51 % ქალებმა (იხ. დიაგრამა 3.1.2)

დიაგრამა 3.1.2: გამოკითხულთა გენდერული გადანაწილება



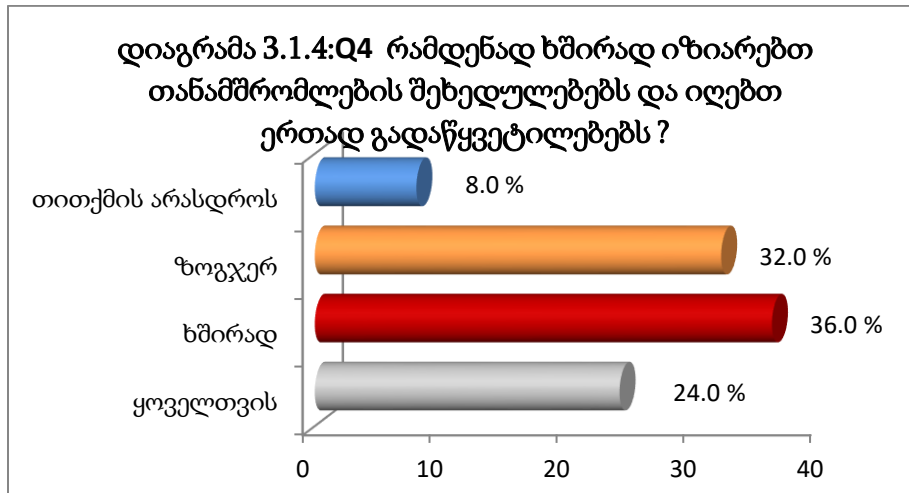
ტურისტული კომპანიები, რომელშიც ჩვენ ვაწარმოეთ კვლევა წარმოადგენენ მცირე ზომის ორგანიზაციებს, ჩვენი რესპოდენტების 28% დასაქმებულია კომპანიაში სადაც 15-20 თანამშრომელია, 9% დასაქმებულია კომპანიაში სადაც 20-30 თანამშრომელია, 25% დასაქმებულია კომპანიაში სადაც 30-40 თანამშრომელია ხოლო 37% ისთ კომპანიაში სადაც 40 ზე მეტი თანამშრომელია. მცირე ზომის ორგანიზაციებში მნიშვნელოვანია ჰარმონიულიგარემო მითუმეტეს როდესაც მათ უწევს მომხმარებლებთან მჭიდრო კავშირი, ამდენად კონფლიქტების მართვას დიდი ყურადღება ექცევა (იხ. დიაგრამა 3.1.3)

დიაგრამა 3.1.3: პერსონალის რაოდენობრივი გადანაწილება



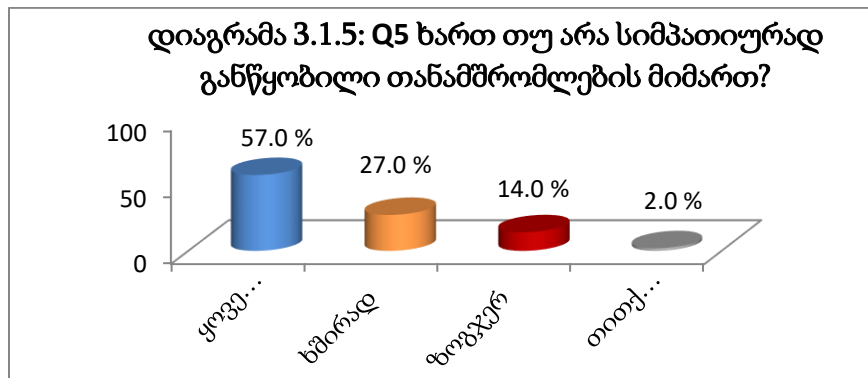
გამოკითხულ რესპოდენტთა 8 % აღნიშნავს რომ თითქმის არასდროს იზიარებენ ერთმანეთის გადაწყვეტილებებს, ზოგჯერ ახერხებს კოლეგების გადაწყვეტილებების გაზიარებას 32%. ხშირად იზიარებს კოლეგების მოსაზრებებს 36% და ყოველთვის კი 24%. (იხ. დიაგრამა 3.1.4) მცირე ზომის ორგანიზაციაში ურთიერთმეხედულებების იგნორირება ვვიქრობ ზიანს აყენებს ორგანიზაციულ კლიმატს.

დიაგრამა 3.1.4: ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების გადანაწილება



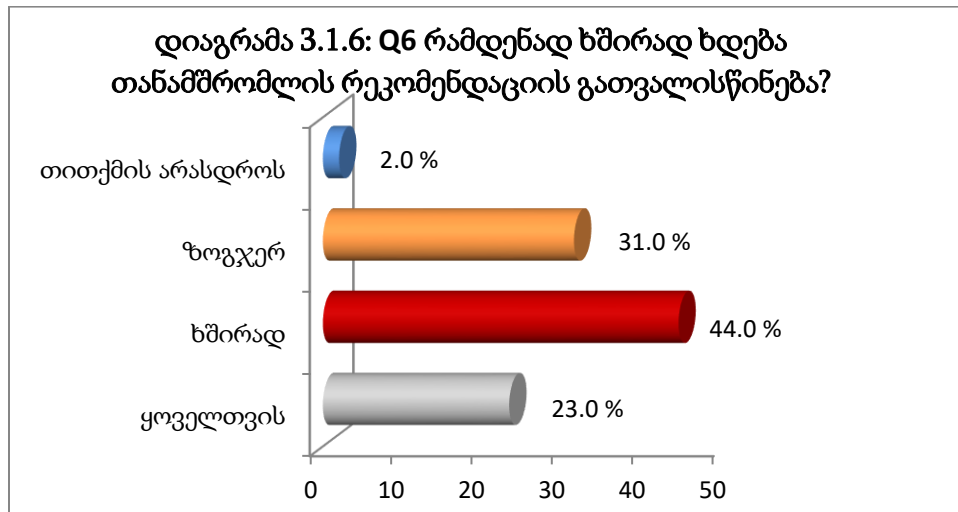
კეთილსასურველი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად მნიშვნელოვანია კოლეგებს შორის სიმპათიის არსებობა. ამგვარი დამოკიდებულება დააფიქსირეს რესპოდენტთა მხოლოდ 57% მა. ხშირად არის სიმპათიით გამსჭვალული 27 %, ხოლო უარყოფითი დამოკიდებულება კერძოდ, ზოგჯერ გამოხატავს სიმპათიას კოლეგების მიმართ რესპოდენტთა 14% და არასდროს კი 2% , ვფიქრობ მცირე ზომის ორგანიზაციაში უარყოფითი ემოციის მქონე ერთმა ადამიანამაც კი შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მთელი კოლექტივის განწყობაზე ამიტომ კადრების შერჩევისას კონფლიქტური ადამიანებისგან თავი უნდა შეიკავონ (იხ. დიაგრამა 3.1.5)

დიაგრამა 3.1.5: თანამშრომლებთან მიმართ დამოკიდებულება



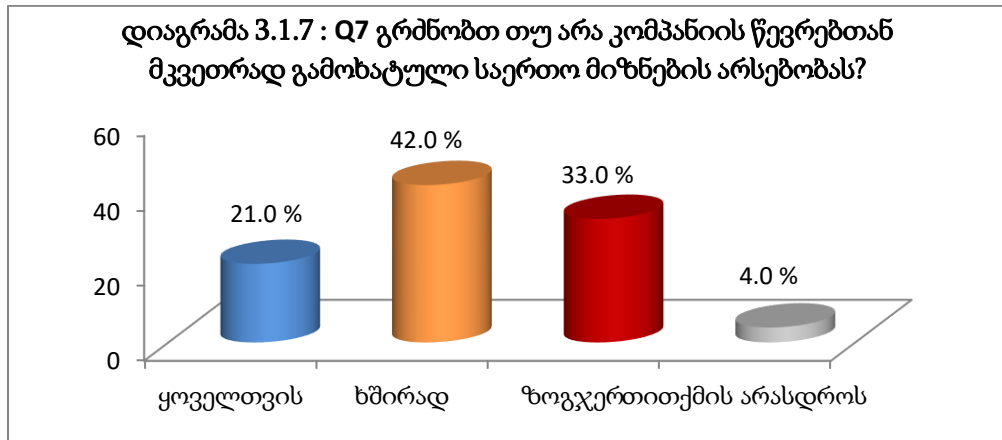
ასევე თანამშრომელთა რეკომენდაციების გათვალისწინებაზე უარი 2% მა განაცხადა, ზოგჯერ ითვალისწინებენ თანამშრომელთა რეკომენდაციებს რესპოდენტთა 31%, ხშირად 44 % და ყოველთვის 23% მოცემულ კითხვაშიც უარყოფითად განწყობილი რესპოდენტების რაოდენობა იყო 2% საინტერესოა ერთ ორგანიზაციაში არიან თუ არა აღნიშნული რესპოდენტები (იხ. დიაგრამა 3.1.6)

დიაგრამა 3.1.6: თანამშრომელთა რეკომენდაციის გათვალისწინების სიხშირე



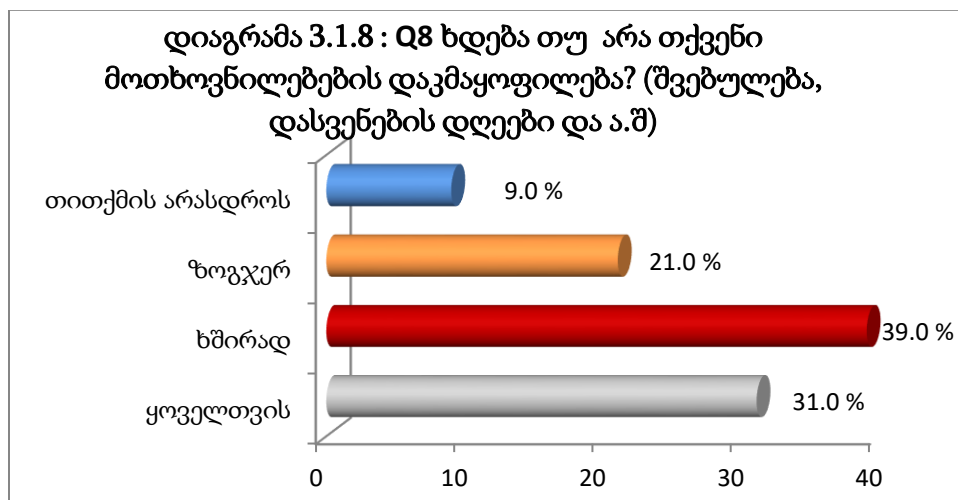
ორგანიზაციაში განსხვავებული მიზნების არსებობა ხშირად არის კონფლიქტის მიზეზი. როგორც კვლევიდან გამოჩნდა მკვეთრად გამოხატული საერთო მიზნები აქვს რესპოდენტთა 21%-ს ყოველთვის, ხშირად აქვთ მკვეთრად გამოხატული საერთო მიზნები რესპოდენტების 42%-ს, ზოგჯერ აფიქსირებს მკვეთრად გამოხატული საერთო მიზნების არსებობას 33% და თითქმის არასდროს 4%. (იხ. დიაგრამა 3.1.7) განსხვავებული მიზნები წარმოშობს კონფლიქტს და მცირე ორგანიზაციაში 4% არ არის უყურადღებოდ დასატოვებელი მაჩვენებელი.

დიაგრამა 3.1.7: საერთო მიზნების არსებობის გამოხატულების სიხშირე



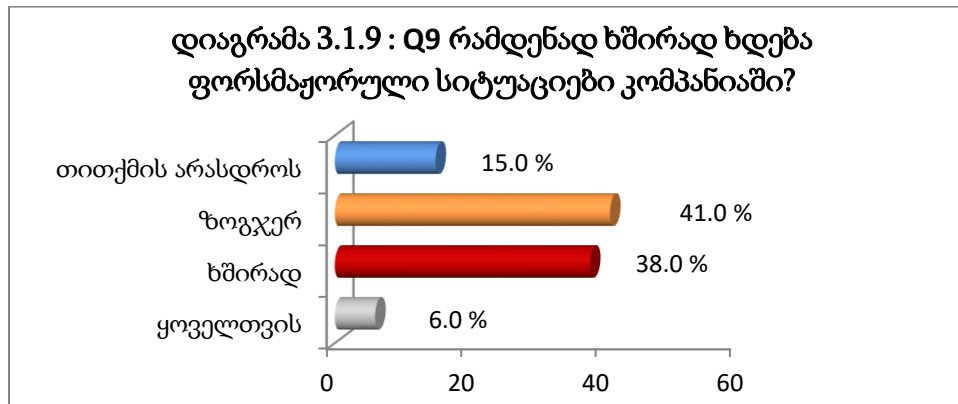
ინტერესთა კონფლიქტი შესაძლოა ორგანიზაციაში იქცეს დაპირისპირების საფუძველი. დასაქმებულებს სამსახურის გარდა აქვს პირადი ცხოვრება ოჯახი, მას სჭირდება შვებულების დღეები საკუთარ ოჯახთან გასატარებლად რესპოდენტთა 9% აღნიშნავს რომ ამგვარი ტიპის მოთხოვნების დაკმაყოფილება ორგანიზაციის მხრიდან არასდროს არ ხდება, ზოგჯერ უკმაყოფილდება მსგავსი მოთხოვნები 21 % ხშირად 39% და ყოველთვის 31%-ს. მნიშვნელოვანია კოლეგების მიმართ თანაბარი ყურადღება რათა არ დაიძაბოს ურთიერთობები. უკმაყოფილო თანამშრომელი ვერ მოახერხებს მომხმარებლის მიმართ პოზიტიური გავლენის მოხდენას (იხ.დიაგრამა 8)

დიაგრამა 3.1.8: თანამშრომელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების სტატისტიკა



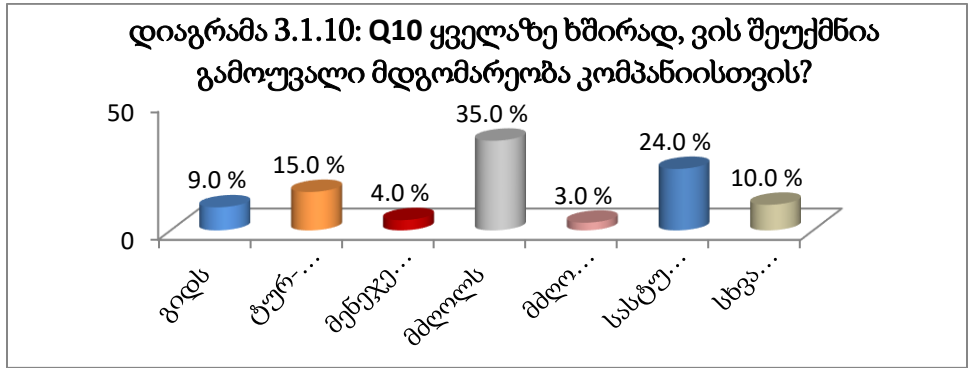
ფორსმაჟორულ სიტუაციებში ყოფნა ყოველთვის დააფიქსირა რესპოდენტთა 6% მა ხშირად -38%-მა, ზოგჯერ 41%-მა და თითქმის არასდროს 15%. ფორსმაჟორული სიტუაციები მიუთითებს სუსტ მენეჯმენტზე და კრიზისული სიტუაციების მართვა რთულია. ამავდროულად იგი მოქმედებს თანამშრომლების ფსიქიკაზეც ამდენად მნიშვნელოვანია გონივრული დაგეგმვა და პროგნოზირება (იხ. დიაგრამა 3.1.9)

დიაგრამა 3.1.9: ფორსმაჟორული სიტუაციების სტატისტიკა



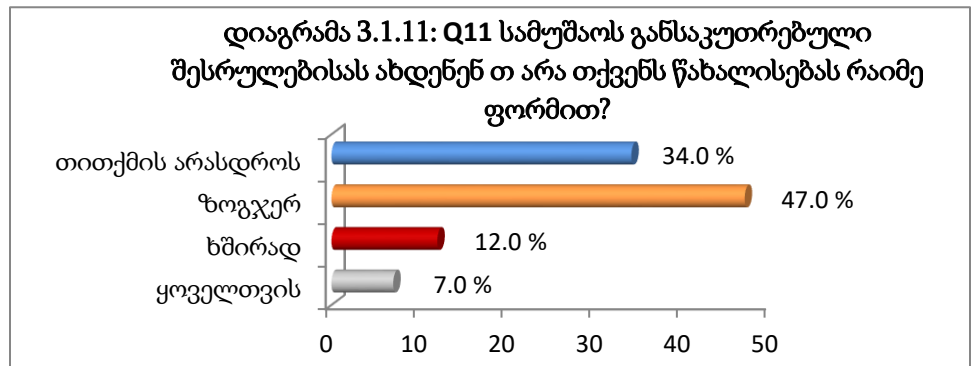
რესპოდენტები აღნიშნავენ თუ ვისი მიზეზით ხდება გამოუვალი სიტუაციები ორგანიზაციებში , ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა მძღოლებზე და მაჩვენებელი შეადგენს 35%-ს, შემდეგ მოდიან სასტუმროს ადმინისტრაციის წარმომადგენლები და მათზე მოდის 24%, ტუროპერატორებზე 15%, ყველაზე ნაკლებად აღნიშნული სისუსტე ახასიათებთ გიდებს რომლებზეც მოდის 9% და მენეჯერებზე რომლებზეც აღნიშნულმა მაჩვენებელმა 4 % შეადგინა. ვფიქრობ ის პოზიციაზე სადაც არსებობს პრობლემები მნიშვნელოვანია მოხდეს თანამშრომლების გადამზადება, რათა პრობლერმა არ შეექმნას ჩვენი ქვეყნის ტურისტულ მომხიბვლელობას (იხ. დიაგრამა 3.1.10)

დიაგრამა 3.1.10: კომპანიისთვის გამოუვალი სიტუაციების შექმნა პროცენტულად



რესპოდენტთა 34% აღნიშნავს რომ სამუსაოს კარგად შესრულებისთვის არასდროს არ ხდება მათი წახალისება, ზოგჯერ ახდენენ წახალისებას მიუთითებს 47%, ხშირად 12% და ყოველთვის 7%. (იხ. დიაგრამა 3.1.11) კოლეგების წახალისება მნიშვნელოვანია მათი სტიმულირებისა და განწყობის ასამაღლებლად და ვფიქრობ ამ კუთხით უნდა გაამახვილონ ყურადღება მენეჯერებმა.

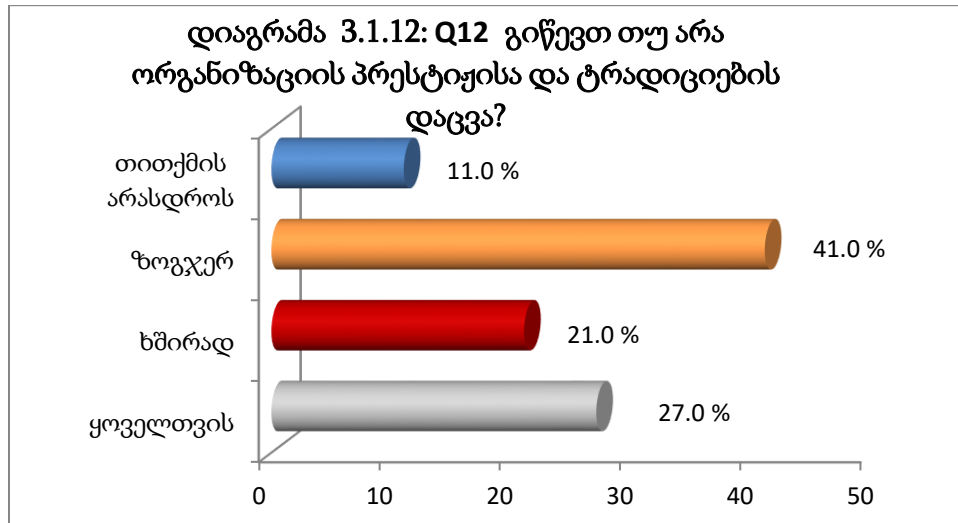
დიაგრამა 3.1.11: თანამშრომელთა წახალისების სტატისტიკა



რესპოდენტთა 11% აღნიშნავს რომ მათ არასოდეს არ უწევსთ ორგანიზაციის პრესტიჟისა და ტრადიციების დაცვა. საინტერესოა რატომ არ უწევთ არ სურთ თუ არ სჭირდება ორგანიზაციას პრესტიჟისა და ტრადიციების დაცვა. სამწუხაროდ ამ კითხვაზე პასუხი არ ჩანს, ზოგჯერ უწევს ორგანიზაციის პრესტიჟის დაცვა რესპოდენტთა 41%-ს, ხშირად 21% და ყოველთვის 27%. საკუთარი ორგანიზაციის

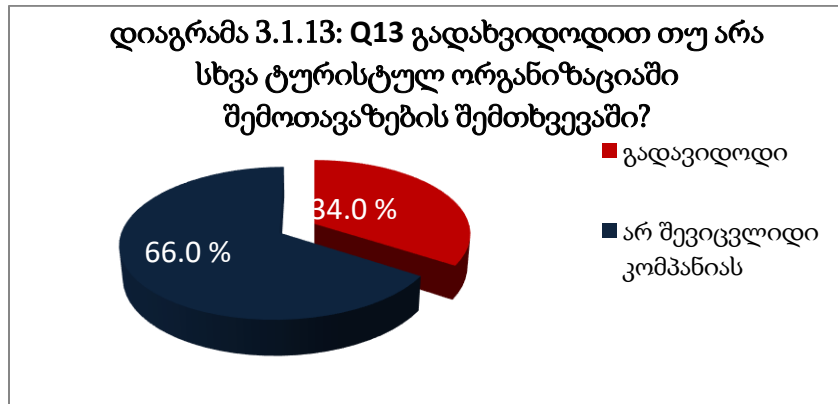
პრესტიჟის დაცვა დადებითი ნიშანია და მიუთითებს იმ ფაქტზე რომ ორგანიზაციის წევრებს უყვართ საკუთარი საქმე (იხ. დიაგრამა 3.1.12)

დიაგრამა 3.1.12: თანამშრომელთა მიერ კომპანიის პრესტიჟისა და ტრადიციების დაცვა



რამდენად ერთგულია დასაქმებული საკუთარი ორგანიზაციის და რამდენად გრძნობს თავს მის სრულუფლებიან წევრად ჩანს აღნიშნულ კითხვაში. რესპოდენტების 66% არაფრის ფასად არ არის მზად დატოვოს სამსახური და გადავიდეს სხვაგან სამუშაოდ , ხოლო 34 % კი მაღალი ანაზღაურების შემთხვევაში მზად არის დათანხმდეს შემოთავაზებას. (იხ. დიაგრამა 3.1.13) მნიშვნელოვანია მენეჯმენტმა გაითვალისინოს უკამყოფილო თანამშრომლების გულისწყრომის მიზეზები და იმუშაოს პრობლემების მოგვარებაზე.

დიაგრამა 3.1.13: კომპანიისადმი ერთგულება



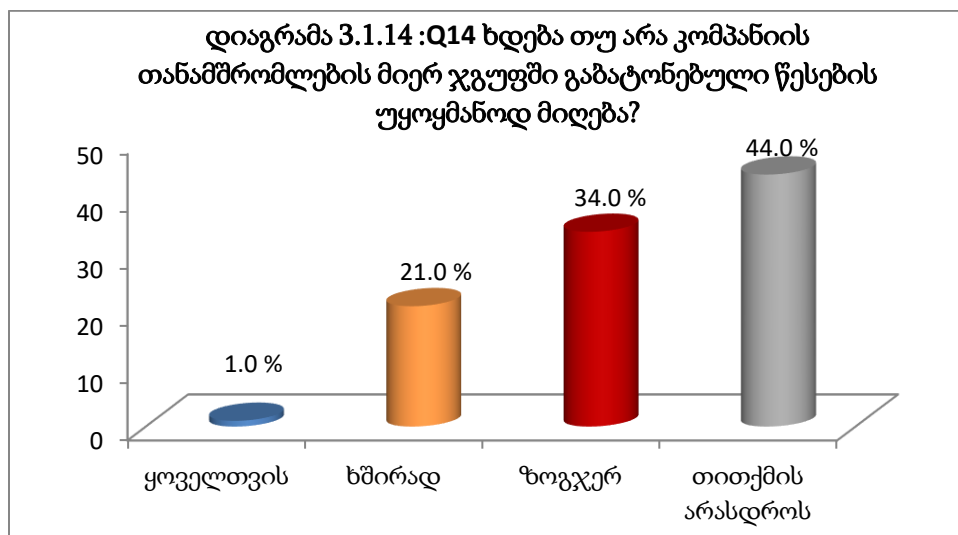
ორგანიზაციაში გამოყოფენ ადამიანის ქცევის 4 ტიპს<sup>24</sup>:

- ერთგული და დისციპლინირებული - უყოყმანოდ იღებს ორგანიზაციაში გაბატონებულ ყველა ფასეულობასა და ქცევის ნორმებს, ასეთი ადამიანებისათვის ხელმძღვანელისადმი მორჩილება ცნობიერად აუცილებელია.
- შეგუების უნარის მქონე - მოცემულ შემთხვევაში ადამიანი არაა ორგანიზაციის ფასეულობათა საგანი, მაგრამ მომუშავე ორიენტირებულია დაიცვას ყველა ის ნორმები და ფორმები რაც ორგანიზაციაშია გაბატონებული.
- ორიგინალი - ადამიანისთვის მისაღებია ორგანიზაციის ფასეულობა, მაგრამ არა - მასში არსებული ქცევის ნორმები. მათ შეიძლება დიდი სიძნელები შეექმნათ ხელმძღვანელებთან.
- მეამბოხე - ადამიანი არ ცნობს ორგანიზაციის არც ფასეულობას და არც ქცევის ნორმებს. იგი მუდმივ წინააღმდეგობაშია გარემოცვასთან და ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს.

<sup>24</sup> ნ.პაიჭაძე, ე.ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2011

რესპოდენტთა მხოლოდ 1% აღნიშნავს რომ ახდენენ ჯგუფში გაბატონებული წესების უყოყმანოდ მიღებას ანუ ისინი ქცევის პირველ ტიპს განეკუთვნებიან. 21% ხშირად ღებულობს ჯგუფში გაბატონებულ წესებს, ანუ ესაა ადამიანთა ის კატეგორია ვინც შეგუების უნარის ქონით გამოირჩევა, ზოგჯერ ახდენს გაბატონებული წესების მიღებას 34 % და თითქმის არასდროს 44%, ანუ საკვლევი ტურისტული კომპანიები ძირითადად დაკომპლექტებულია მეამბოხე ადამიანებით (იხ. დიაგრამა 3.1.14)

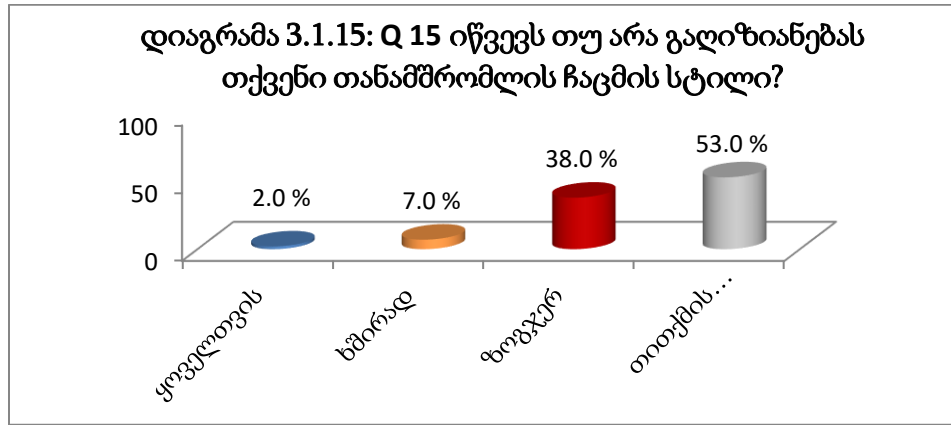
დიაგრამა 3.1.14: გაბატონებული წესების უყოყმანოდ მიღების სტატისტიკა



გარეგანი სახე<sup>25</sup>, როგორცაა, ტანსაცმელი მნიშვნელოვანად ახასიათებს კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურას. კოლეგების 53% თვის მისაღებია დრესკოდი რომელიც არსებობს ორგანიზაციაში, ზოგჯერ გამაღიზიანებელია 38%\_ისათვის, ხშირად არის მიუღებელი კოლეგების ჩაცმის სტილი 7% ისათვის და ყოველთვის უკმაყოფილოა 2%. (იხ. დიაგრამა 3.1.15)

<sup>25</sup> ნ.პაიჭაძე, ე.ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2011

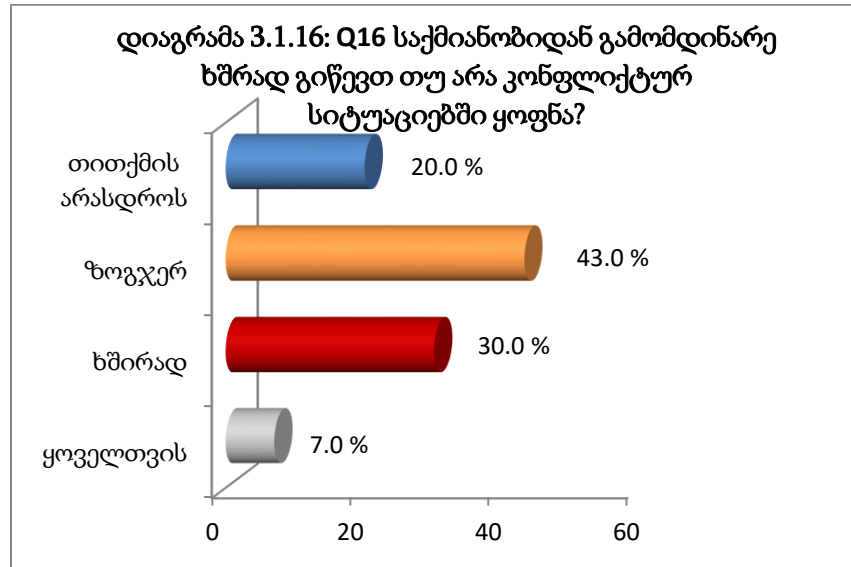
დიაგრამა 3.1.15: კოლეგების ვიზუალური ეფექტის გავლენა სამუშაო განწყობაზე



კვლევის ანალიზმა აჩვენა რომ რესპოდენტთა მხოლოდ 20 %-ს არ უწევს კონფლიქტურ სიტუაციებში ყოფნა არასდროს, ზოგჯერ არიან კონფლიქტურ სიტუაციებში რესპოდენტების 43%, ხშირად უწევს კონფლიქტურ სიტუაციებში ყოფნა 30%-ს და ყოველთვის დაძაბულ სიტუაციებში იმყოფება რესპოდენტთა 7% (იხ. დიაგრამა 3.1.16) ვფიქრობ ყველა კონფლიქტს აქვს მიზეზი და მენეჯმენტის მხრიდან მნიშვნელოვანია მისი პროგნოზირება და დროული მართვა რათა არ მოხდეს მისი გაღვივება და მომხმარებლის განაწყენება. ამგვარი კონფლიქტი<sup>26</sup> შეამცირებს კომპანიის იმიჯს და ქვეყნის იმიჯსაც რადგან ტურისტული კომპანია არის ჩვენი ქვეყნის სახე.

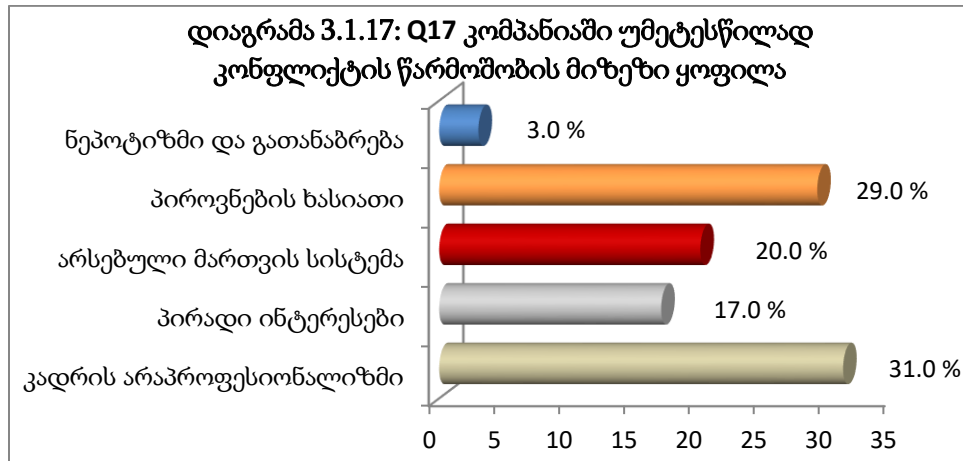
<sup>26</sup> ი. კორძაია - საქართველოში საერთაშორისო ტურისტული ბაზრის სოციალური და ეკონომიკური მექანიზმების ფუნქციონირების თავისებურებები , ბათუმი 2016

დიაგრამა 3.1.16: კონფლიქტური სიტუაციების სტატისტიკა



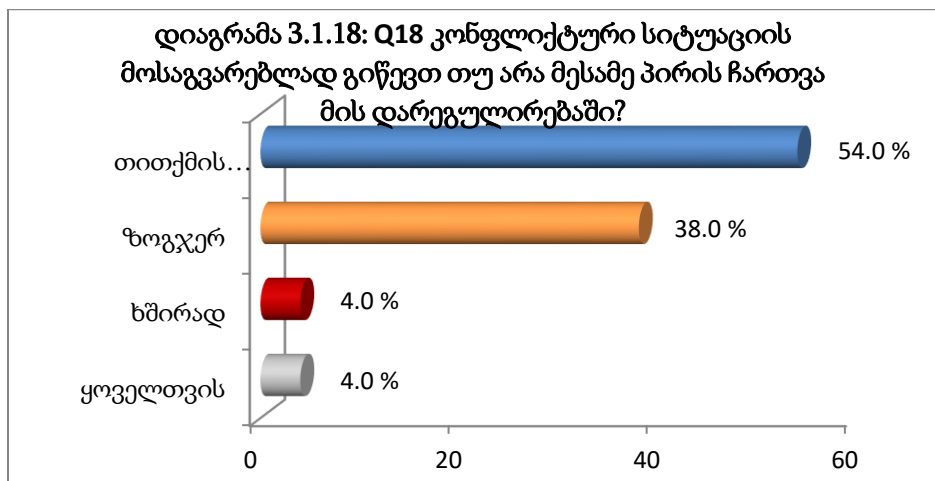
რესპოდენტები საუბრობენ კონფლიქტის მიზეზებზეც, კვლევამ აჩვენა რომ კომფლიქტის ყველაზე მეტად გამოწვეულია არაპროფესიონალიზმით ასე ფიქრობს 31%, არსებული მართვის სისტემის არაეფექტურობაზე მიუთითებს 20%, პირად ინტერესებზე 17%, პიროვნულ მახასიატებლებზე 29% და ნეპოტიზმზე კი 3%. (იხ. დიაგრამა 3.1.17) არსებული სიტუაციიდან შეგვიძლია დავასკვნათ რომ ტურისტულ კომპანიებში მნიშვნელოვანია კადრების შერჩევისას ყურადღება მიექცეს პიროვნულ მახასიატებლებს და მხოლოდ ვიზუალური მხარე არ არის მნიშვნელოვანი, ასევე საჭიროა მენეჯმენტის გადამზადებაც

დიაგრამა 3.1.17: კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზები



როდესაც მესამე პირის ჩართვა ხდება კონფლიქტის მოსაგვარებლად ეს ნიშნავს რომ იგი გარკვეულწილად გართულებულია, რესპოდენტთა 54 % აღნიშნავს რომ არ საჭიროებენ მესამე პირის ჩართვას კონფლიქტის მოგვარებაში, ზოგჯერ უწევთ მესამე პირის ჩართვა რესპოდენტთა 38%-ს ხშირად 4% და ყოველთვის 4%. (იხ. დიაგრამა 3.1.18)

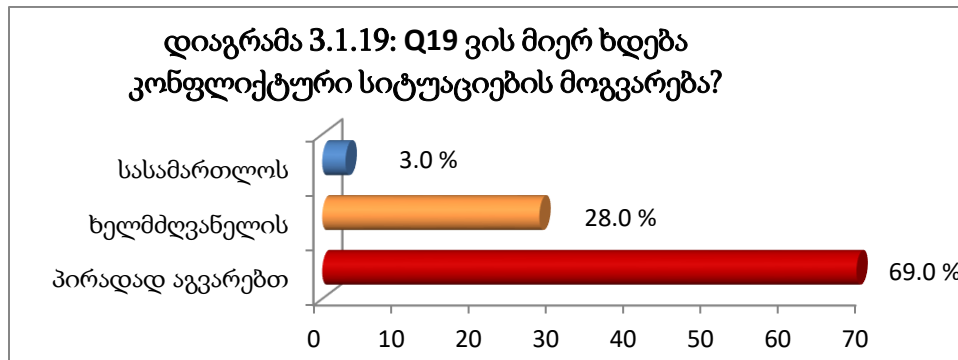
დიაგრამა 3.1.18: კონფლიქტის გადაჭრაში მესამე პირის ჩართულობა



ტურისტულ კომპანიაში კონფლიქტის მოსაგვარებლად სასამართლოსაც მიმართავენ და ამგვარი პასუხი დააფიქსირა 3%-მა. ხელმძღვანელის როლზე კონფლიქტის მოგვარებაში მიუთითებს 28% და პირადად აგვარებს კონფლიქტს 69%

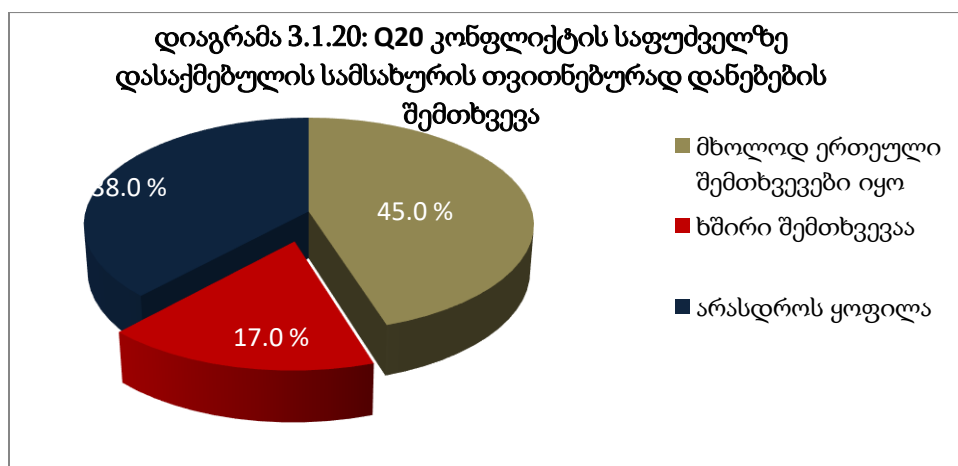
(იხ. დიაგრამა 3.1.19) მნიშვნელოვანია ტურისტულ კომპანიებში მოხდეს ტრენინგების ჩატარება კონფლიქტების მართვის საკითხებზე.

დიაგრამა 3.1.19: კონფლიქტების გადაჭრის სტატისტიკური გადანაწილება



რესპოდენტთა 45%-მა განაცხადა, რომ ორგანიზაციაში კონფლიქტური სიტუაციის გამო სამსახურის დატოვების მხოლოდ ერთეული შემთხვევებია, 17%-ს მიაჩნია, რომ ასეთი შემთხვევები ხშირია, ხოლო 38% განაცხადა, რომ ასეთი შემთხვევა არასდროს ყოფილა.

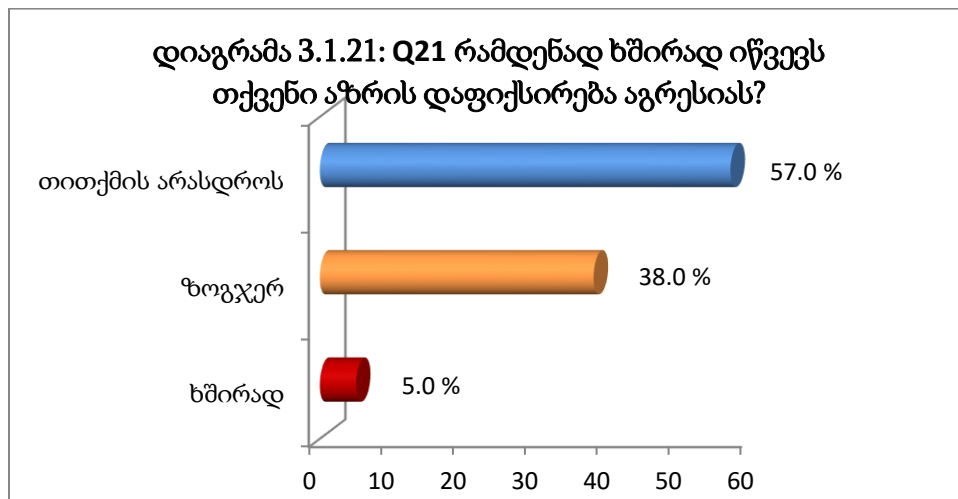
დიაგრამა 3.1.20: კადრების თვითდინების სტატისტიკა



მნიშვნელოვანია ტურისტულ კომპანიებში მაქსიმალურად გაწონასწორებული კადრის შერჩევა, რათა არ გამოიწვიოს მათმა საუბარმა აგრესია განსაკუთრებით მომხმარებელზე, კვლევის შედეგად დადგინდა რომ 57%-ის აზრები არ იწვევს

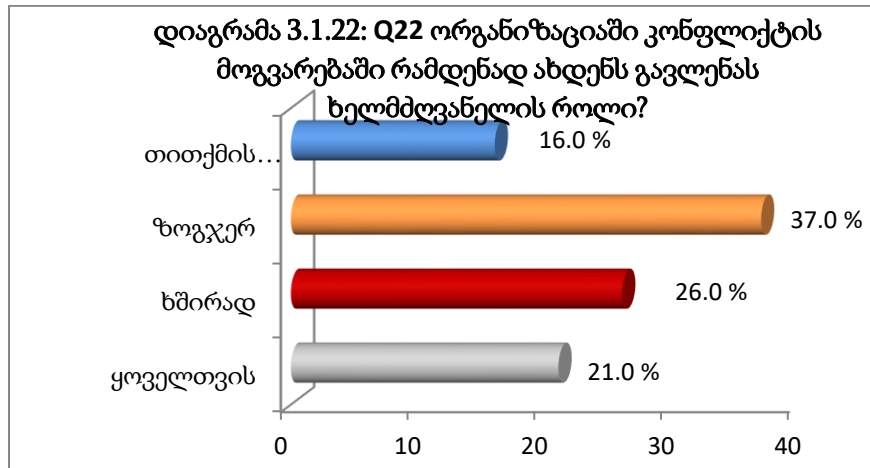
აგრესიას ზოგჯერ იწვევს აგრესიას რესპოდენტთა საუბრები 38%-ის შემთხვევაში და ხშირად არის მიუღებელი მათი საუბრები 5%-ის შემთხვევაში. ვფიქრომ ამგვარი აგრესიული თანამშრომლების მიღებისგან თავი უნდა შეიკავონ კომპანებმა (იხ. დიაგრამა 3.1.21)

დიაგრამა 3.1.21: პირადი აზრის გამოხატვა როგორც კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი



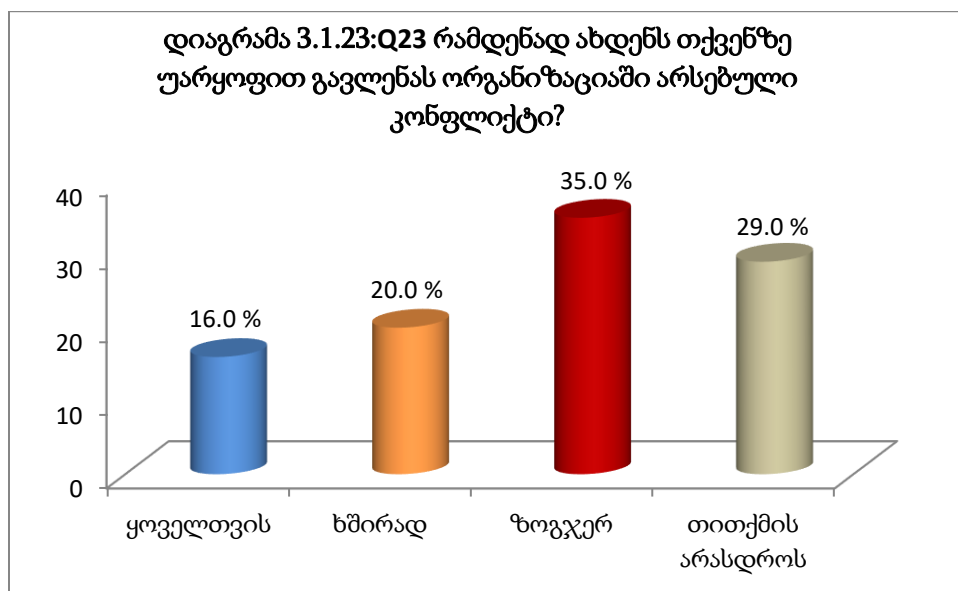
ხელმძღვანელის როლზე კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარებაში განსხვავებული შეხედულებები არსებობს, რესპოდენტთა 16% აღნიშნავს რომ კონფლიქტის მოგვარებაში ხელმძღვანელის როლი არ არსებობს, ეს შესაძლოა დადებითი იყოს თუ კი კონფლიქტს ვერ იგებს ხელმძღვანელი და თავად აგვარებენ თანამშრომლები ან უარყოფითი თუ ხელმძღვანელები უბრალოდ ვერ აგვარებენ კონფლიქტს. ზოგჯერ ერევა ხელმძღვანელი კონფლიქტის მოგვარებაში აღნიშნავს 37%. ხშირად ჩარევაზე მიუთითებს 26% და ყოვეთვისა აგვარებს კონფლიქტს ხელმძღვანელი აღნიშნავს 21% (იხ.დიაგრამა 3.1.22)

დიაგრამა 3.1.22: ხელმძღვანელს როლი კონფლიქტების მართვაში



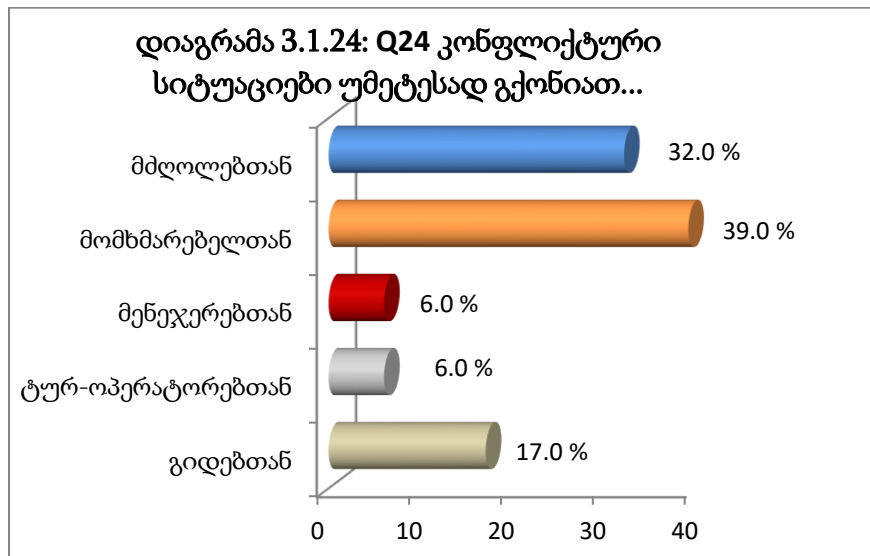
შუქლებელია კონფლიქტმა რომელიც ხდება ორგანიზაციაში უარყოფითი გავლენა არ მოახდინოს თანამშრომლებზე. ყოველთვის უარყოფითად მოქმედებს კონფლიქტი, აღნიშნავს 16%, ხშირად უარყოფით ზემოქმედებაზე მითითებს 20%, ზოგჯერ ახდენს უარყოფით გავლენას აღნიშნავს 35% და თითქმის არასდროს აქვს უარყოფითი გავლენა აღნიშნავს 29%.

დიაგრამა 3.1.23: კონფლიქტის უარყოფითი გავლენა სამუშაო გარემოზე



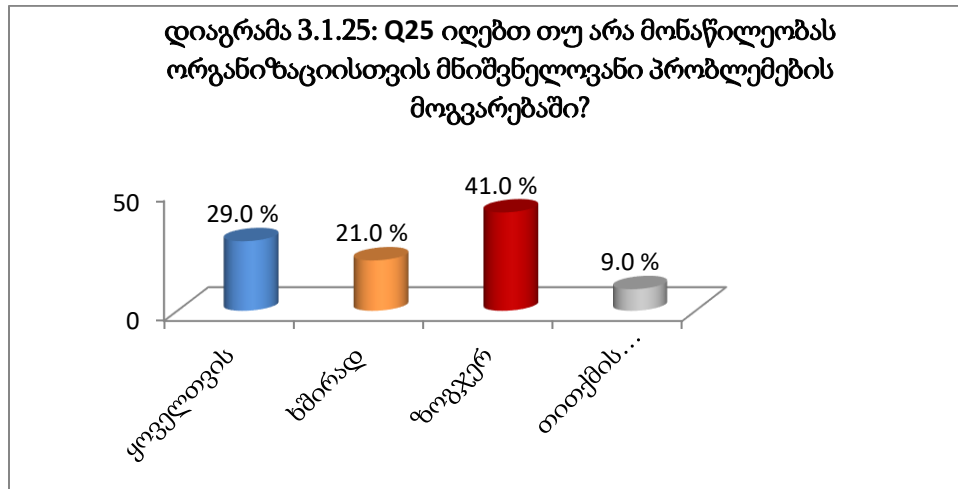
საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ ტურისტულ კომპანიებში დასაქმებულები აღნიშნავენ კონფლიქტის ობიექტს და ყველაზე ხშირად კონფლიქტს აფისქსირებენ მომხმარებელთან-39%. მძღოლებთან- 32%, გიდებთან -17%, მენეჯერებთან და თურ-ოპერატორებთან 6%. (იხ. დიაგრამა 3.1.24) ვფიქრობ ყველაზე სახიფათო არის მომხმარებელთან კონფლიქტური სიტუაციები და ვფიქრობ ეს დამოკიდებულება შესაძლოა ადამიანის მახასიათებელი თავისებურებუთ იყოს განპირობებული.

დიაგრამა 3.1.24: კონფლიქტის ძირითადი ადრესატი კომპანიებში



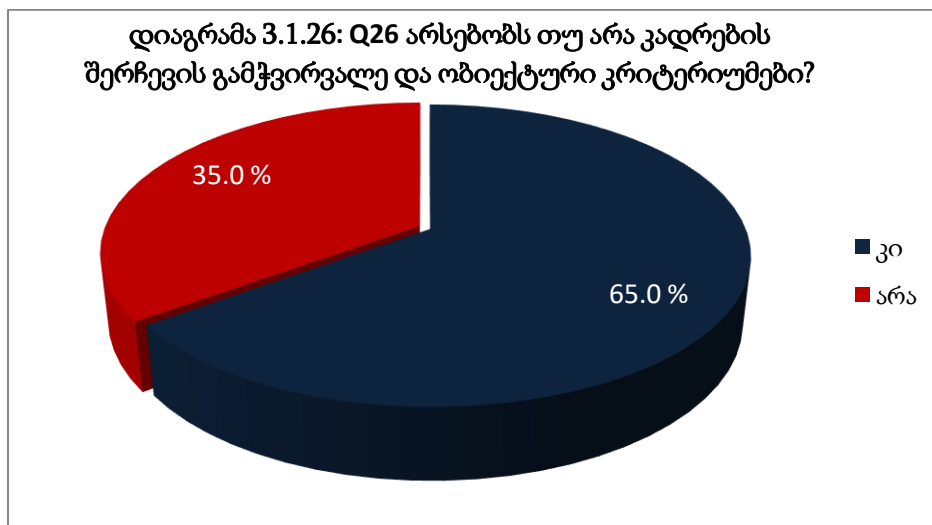
ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების მოგვარებაში მზაობას გამოხატავს რესპოდენტთა 29% ყოველთვის. ხშირად - 21% ზოგჯერ- 41 % და თითქმის არასდროს - 9% (იხ. დიაგრამა 3.1.25)

დიაგრამა 3.1.25: მნიშვნელოვან საკითხებში თანამშრომელთა თანამონაწილეობა



კადრების გამჭვირვალედ შერჩევის მექანიზმზე მიუთითებს რესპოდენტთა 65% და 35 % კი უარყოფით პოზიციას აფისირებს. (იხ. დიაგრამა 3.1.26) ვფიქრობ ეს ფაქტიც შესაძლოა იყოს კონფლიქტების მიზეზი ორგანიზაციაში

დიაგრამა 3.1.26: კადრების შერჩევის სისტემა

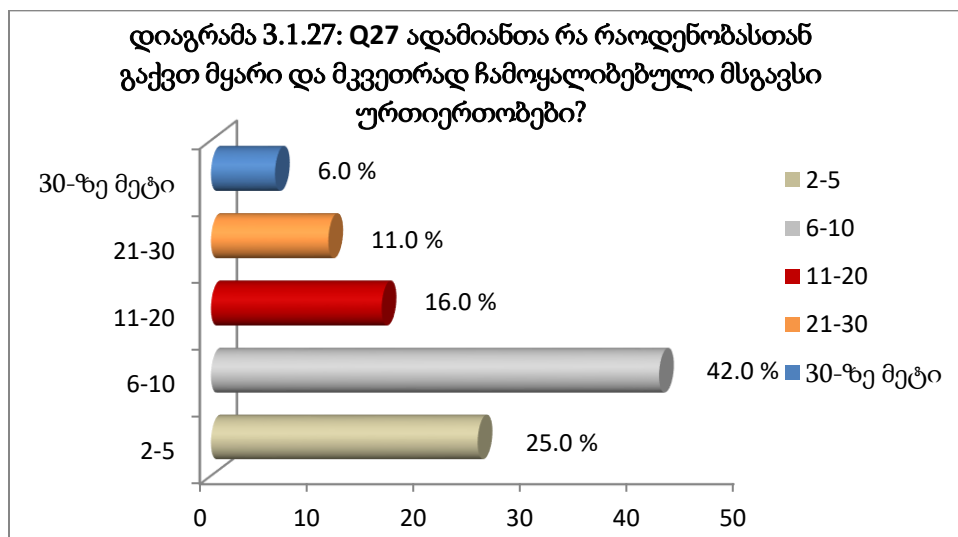


კომპანიაში ხშირად გვხვდება პირველადი და მეორადი ჯგუფები. პირველადი ჯგუფები შედგებიან მცირე რაოდენობის ადამიანებისაგან, რომელთა ერთმანეთთან უშუალო ურთიერთქმედება ეფუძნება მათ ინდივიდუალურ თავისებურებებს.

პირველადი ჯგუფების მაგალითებია ოჯახი, მეგობრული წრე ან ნებისმიერი ჯგუფი, რომლის წევრებს შორის ჩამოყალიბდა ღრმა ემოციური ურთიერთობა. მისგან განსხვავებით მეორადი ჯგუფი უდგება ადამიანებისაგან, რომელთა შორის ჩამოყალიბებულია სუსტი ემოციური ურთიერთობა, მათი ურთიერთობა ექვემდებარება რაიმე მიზნის მიღწევას. პიროვნების ინდივიდუალურ, განუმეორებელ თვისებებს არავითარი მნიშვნელობა არ აქვს მეორადი ჯგუფების ფუნქციონირებისათვის. ზოგჯერ პირველადი ჯგუფები ყალიბდებიან მეორადი ჯგუფის შიგნით, ზოგიერთი პიროვნებისაგან.

კვლევამ დაადგინა რომ რესპოდენტთა 6%-ს აქვს მყარი ურთიერთობები თანამშრომელთა დიდ რაოდენობასთან 30-ზე მეტთან თუ გავითვალისწინებთ რომ ჩვენი კვლევის ობიექტი არის მცირე ზომის ორგანიზაციები ეს არის მაღალი მაჩვენებელი, 11% მიუთითებს რომ ამგვარი ურთიერთობა აქვს 21-30 ადამიანთან, 16%-ს - 11-20 ადამიანთან, 42%-ს - 6-10 კაცთან და 25%-ს 2-5 ადამიანთან (იხ. დიაგრამა 3.1.27 ) შესაბამისად, კომპანიაში გვხვდება როგორც პირველადი 25%, ისე მეორადი ჯგუფები<sup>27</sup> 42%.

დიაგრამა 3.1.27: პირველადი და მეორადი ჯგუფები



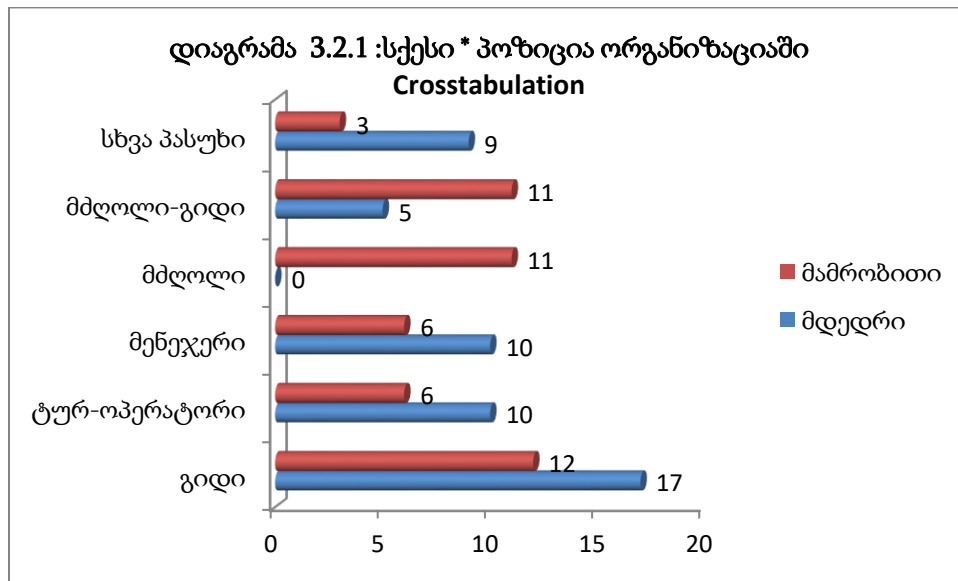
<sup>27</sup> ნ.პაიჭაძე, ე.ჩოხელი, ნ. ფარესაშვილი - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, 2011

### 3.2 კროსტაბულაციური ანალიზი გენდერულ ჭრილში

კონფლიქტური და საკადრო საკითხების გადაწყვეტისას მნიშვნელოვანია განისაზღვროს მოცემულ პირობებში ადამიანის ტიპური ფსიქიკური მდგომარეობა, რომელიც უფრო შესამჩნევია ექსტრემალურ სიტუაციებში. ერთი და იმავე სიტუაციებში მამაკაცთა ქცევა განსხვავებულია ქალების ქცევისაგან, როგორც წესი მამაკაცების წინააღმდეგობების გადალახვის საშუალება ინტელექტი და ძალაა, ხოლო ქალებისათვის მოხერხებულობა და ემპათია, ან კიდევ მამაკაცებისათვის ყურადღების ობიექტია რაიმე მოვლენის ან პროცესის შინაარსი, ხოლო ქალებისათვის - ფორმა და ა.შ. შესაბამისად, ყველა ის მოვლენა რაც კომპანიაში ხდება ქალებისა და მამაკაცების მხრიდან განსხვავებულად აღიქმევა.

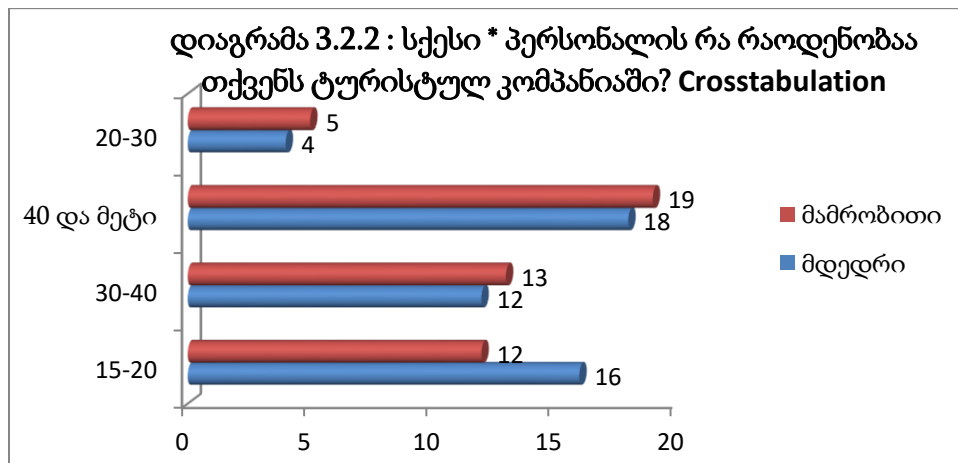
კლავის ანალიზმა აჩვენა რომ ჩვენს მიერ ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად გიდეებს შორის იყო გამოკითხულ რესპოდენტთა კაცთა 12 % და ქალთა 17%, ტურ-ოპერატორებს შორის მამრობითი სქესის წარმომადგენელი იყო 6% ხოლო მდედრობითი კი 10%, ორჯერ მეტია ქალთა რაოდენობა. ტურ-ოპერატორების პოზიცია ქალებისთვის უფრო მიმზიდველია. ანალოგიური სიტუაციაა მენეჯერების შემთხვევასაც. მენეჯერი კაცების რაოდენობა არის 6% ხოლო ქალების კი 10% . მძღოლების შემთხვევაში ყველა რესპოდენტი არის კაცი, მძღოლების პროფესია არის მამაკაცების საქმე და შეიძლება ვივარაუდოთ რომ ეს ჩვენი ქართული ტრადიციების გამო ხდება. მძღოლოლი გიდეების შემთხვევაში ჩნდება ქალების გარკვეული რაოდენობა მაგრამ მაინც მცირე კაცებთან შედარებით, მძღოლ გიდეებში 11% არის კაცი ხოლო 5% ქალია (იხ. დიაგრამა 3.2.1)

დიაგრამა 3.2.1: დასაქმებულთა პოზიციები გენდერულ ჭრილში



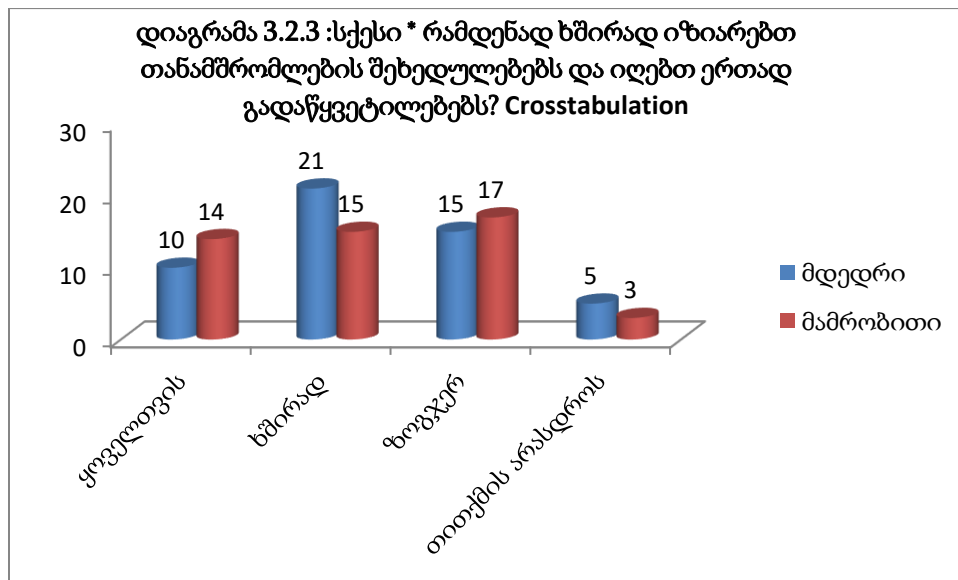
15 დან 20 პერსონამდე დასაქმებულ ორგანიზაციაში მამაკაცების რაოდენობა არის 12% ხოლო ქალების კი 16%, 20-30 კაცთან ორგანიზაციაში 5% მამაკაცია და 4% ქალი. 30-40 კაცთან ორგანიზაციაში 13% კაცია და 13% ქალი 40 კაცზე მეტ ორგანიზაციაში 19% არის კაცი და 18 % ქალი. რაიმე არსებითი განსხვავება არ შეინიშნება და შეგვიძლია დავასკვნოთ რომ ორგანიზაციებში საერთო სურათის მიხედვით თანაბრად არიან ქალები და კაცების დასაქმებული (იხ. დიაგრამა 3.2.2)

დიაგრამა 3.2.2: კომპანიის მასშტაბები გენდერულ ჭრილში



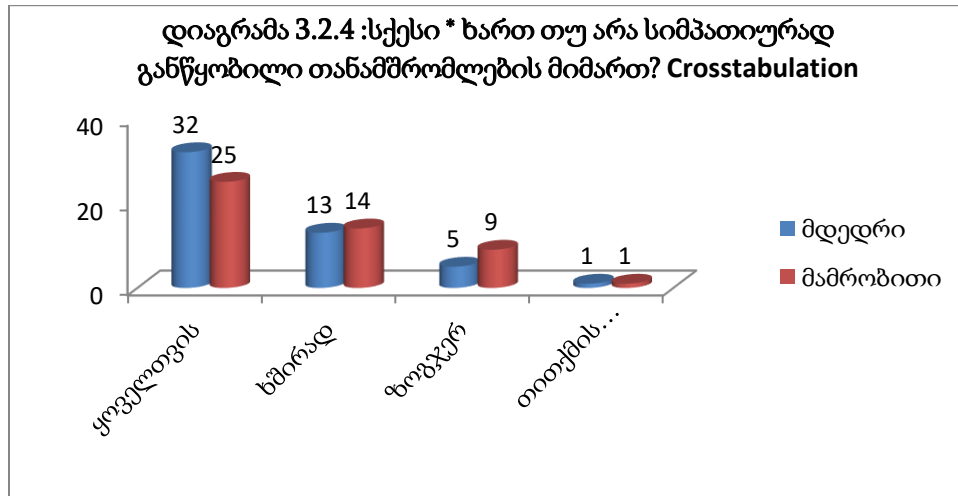
ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შეხედულებების გაზიარების კუთხით შემდეგი სურათი გვაქვს. ყოველთვის იზიარებენ თანამშრომელთა შეხედულებებს ქალთა 10% და კაცთა 14%, ხშირად ქალთა 21% და მამაკაცთა 15%, ზოგჯერ - 15% ქალი და 17% - მამაკაცი და არასდროს იზიარებენ კოლეგების შეხედულებებს- 5% ქალი და 3% - მამაკაცი. როგორც ჩანს რადიკალურად განწყობილ კოლეგებს შორის რომლებიც არასდროს არ იზიარებენ კოლეგების შეხედულებებს მაინც ქალები ჭარბობენ . (იხ. დიაგრამა 3.2.3)

დიაგრამა 3.2.3: თანამშრომელთა შეხედულებების გათვალისწინება გენდერულ კრილში



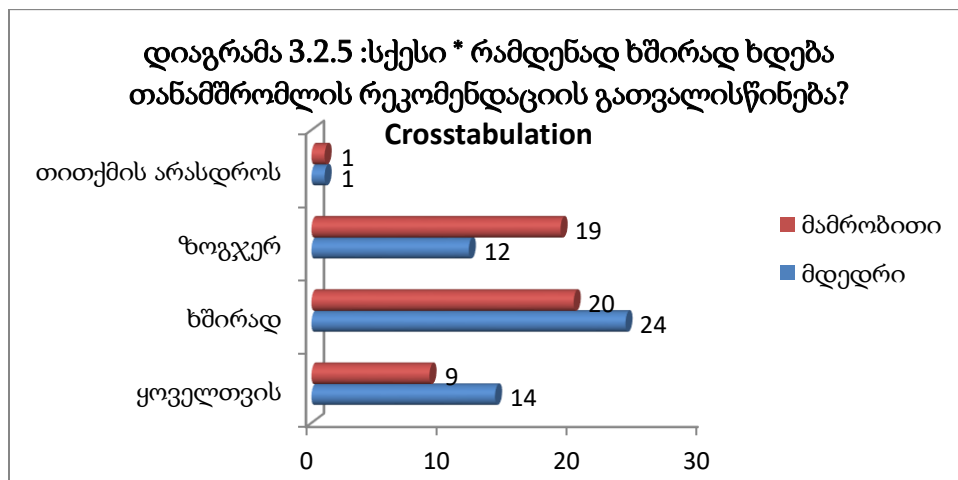
სიმპათიურად განწყობილები თანამშრომელთა მიმართ მეტად არიან ქალები ვიდრე კაცები, კერძოდ ყოველთვის სიმპათიურად არიან განწყობილები გამოკითხულ ქალთა 32% და კაცთა 25%, ხშირად არიან სიმპათიურად განწყობილების ქალთა 13 % და კაცთა 14% ზოგჯერ - ქალთა 5% და კაცთა 9% და თითქმის არსდროს შემთცვევაში ორივე სქესისი წარმომადგენლებისთვის დაფიქსირდა 1% (იხ. დიაგრამა 3.2.4)

დიაგრამა 3.2.4: თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულება გენდერულ ჭრილში



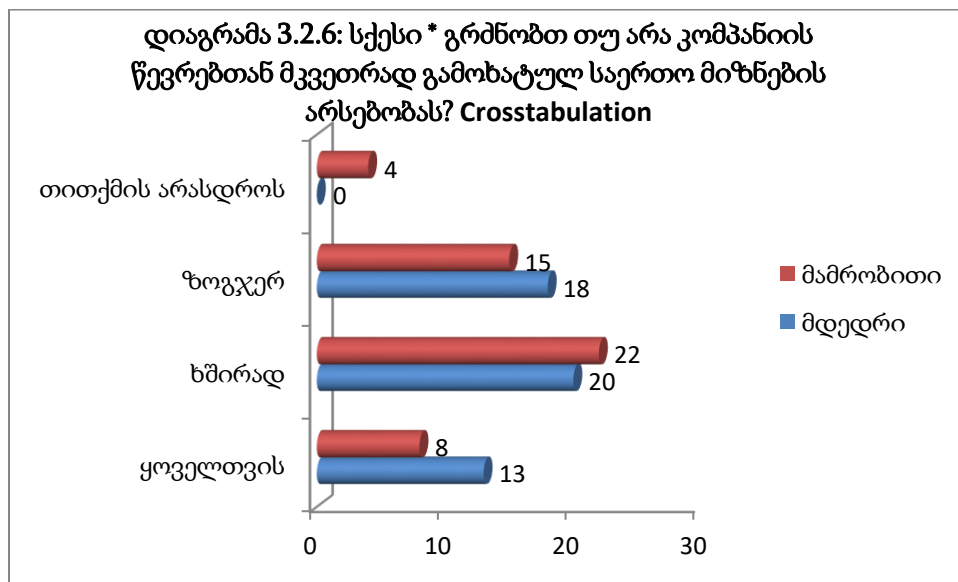
თანამშრომელთა რეკომენდაციების გათვალისწინებებს დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციაში კონფლიქტური სიტუაციების შესამცირებლად და კლიმატის გასაუმჯობესებლად. აღმოჩნდა რომ თითქმის არასდროს ზრუნავს ამაზე ქალთა და კაცთა 1%, ზოგჯერ ითვალისწინებენ რეკომენდაციებს კაცთა 19 % და ქალთა 12%, ხშირად ითვალისწინებენ კოლეგების რეკომენდაციებს კაცთა 20% და ქალთა 24% და ყოველთვის მზად არის გაითვალისწინონ კოლეგების რეკომენდაციები კაცთა 9% და ქალთა 14%(იხ. დიაგრამა 3.2.5)

დიაგრამა 3.2.5: რეკომენდაციების გათვალისწინების სტატისტიკა გენდერულ ჭრილში



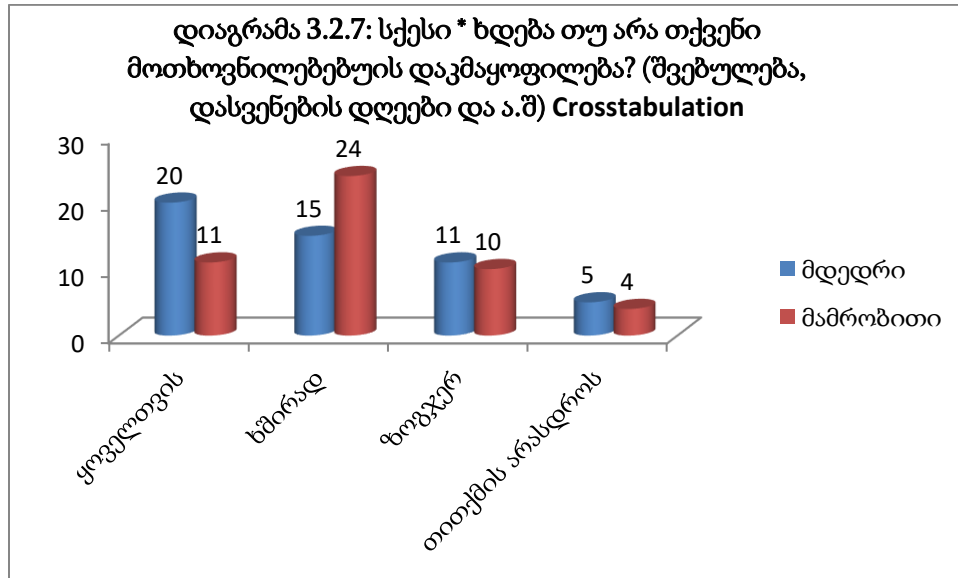
მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებში კომპანიის წევრებს ჰქონდეთ მკვეთრად გამოხატული საერთო მიზნები. როგორც კვლევამ აჩვენა არასდროს აქვთ საერთო მიზნები ქალთა 4% და მამაკაცებში ასეთი არ მოიძებნა, ზოგჯერ აქვთ გამოხატული საერთო მიზნები ქალთა 18% და კაცთა 15%, ხშირად აქვთ საერთო მიზნები ქალთა 20 % და კაცთა 22% , ყოველთვის საერთო მიზნებს აფიქსირებენ ქალთა 13% და კაცთა 8%/ (იხ.დიაგრამა 3.2.6) საერთო ჯამში ქალები და კაცები ერთნაირად აფიქსირებენ საერთო მიზნების არსებობას დაახლოებით ორივე სქესის წარმომადგენლებისთვის დადებითო მაჩვენებელი 30% ფარგლებშია და ეს არ არის კარგი მაჩვენებელი უმეტესობა ორგანიზაციების წევრები საერთო მიზნების არსებობას არ აფიქსირებენ ორივე სქესის შემთხვევაში და ეს უარყოფითი მაჩვენებელია.

დიაგრამა 3.2.6: კომპანიის წევრებთან საერთო მიზნების არსებობა გენდერულ კრილში



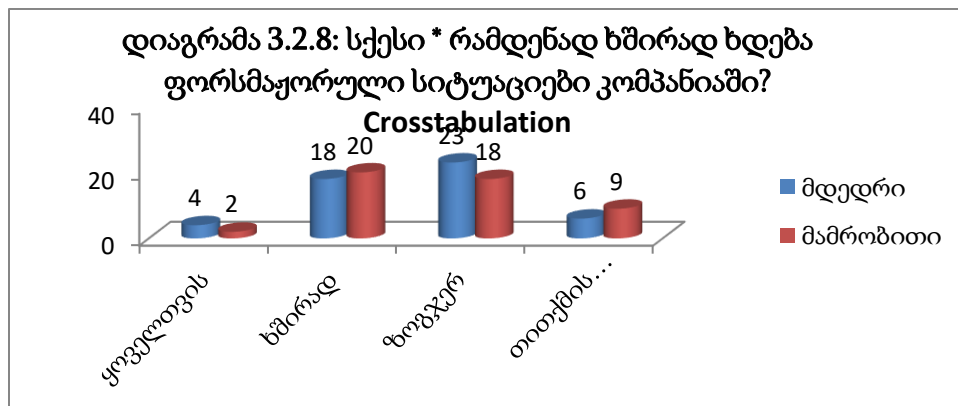
საინტერესოა არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში რომელიმე სქესის მიმართ დისკრიმინაციული დამოკიდებულება, აღმოჩნდა რომ კოლეგების მოთხოვნილებებს ყოველთვის აკმაყოფილებენ ქალთა 20%-ის და კაცთა 11 %ის შემთხვევაში, ხშირად აკმაყოფილებენ ქალთა 15%-ის და კაცთა 24%-ის შემთხვევაში ზოგჯერ და თითქმის არასდროს ერთნაირად დააფიქსირა ორივე სქესის წარმომადგენელმა. (იხ. დიაგრამა

3.2.7) შეგვიძლია დავასკვნათ რომ ყოველთვის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემთხვევაში პრივილეგირებულ სიტუაციაში არიან ქალები  
 დიაგრამა 3.2.7: თანამშრომელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დიაგრამა, გენდერულ ჭრილში



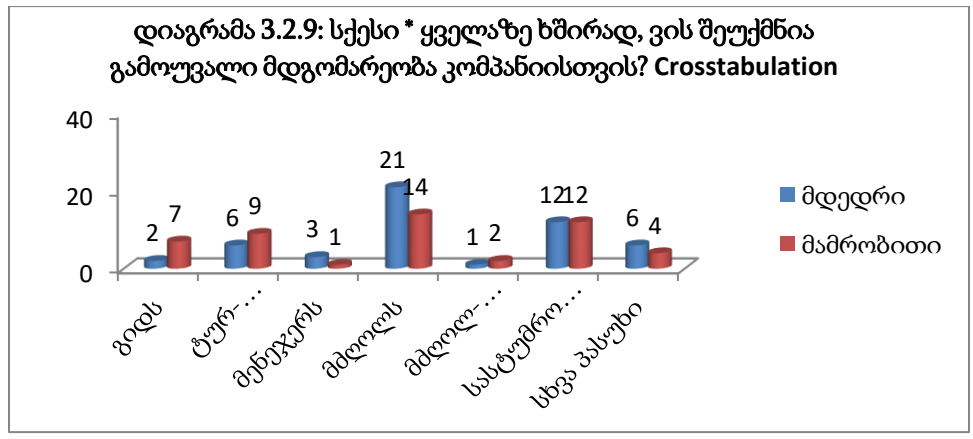
ფორსმაჟორულ და კრიზისულ სიტუაციებში ყოველთვის ყოფნას აფიქსიებს ქალთა 4% და კაცთა 2% , ხშირად იმყოფებიან ფორსმაჟორულ სიტუაციებში ქალთა 18 % და კაცთა 20%, ზოგჯერ უწევთ ამგვარ სიტუაციაში ყოფნა ქალთა 23% და კაცთა 18 % თითქმის არასდროს კი ქალთა 6% და კაცთა 9%. (იხ. დიაგრამა 3.2.8)

დიაგრამა 3.2.8: ფორსმაჟორული სიტუაციები ორგანიზაციაში, გენდერულ ჭრილში



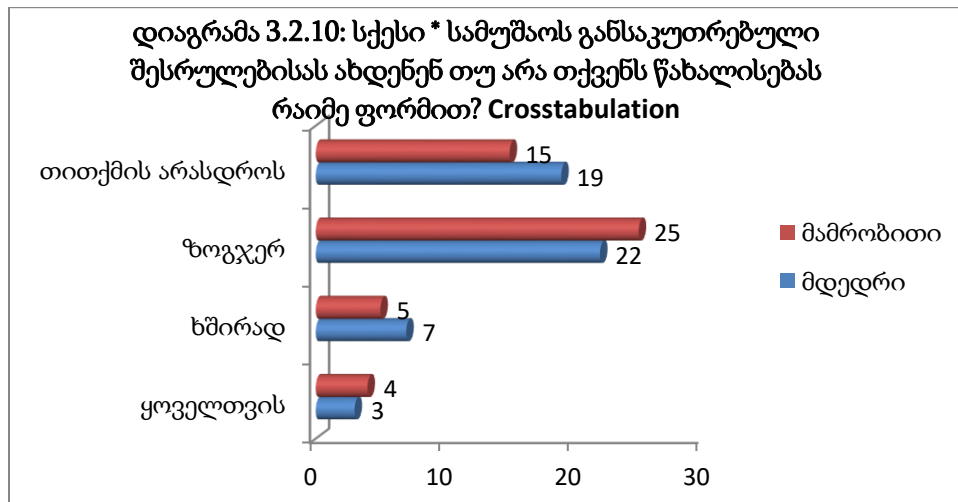
ქალთა 2% აღნიშნავს რომ კომპანიაში გამოუვალ სიტუაციებს ხშირად ქმნიან გიდები იგივე პოზიცია აქვთ კაცთა 7%ს ტურ-ოპერატორების არამობილიზებულობაზე მიუთითებს ქალთა 6% და კაცთა 9%, მენეჯერებს ასახელებენ ქალთა 5% და კაცთა 1% მძღოლებს ქალთა 21% და კაცთა 14% მძღოლ გიდებს ქალთა 1% და კაცთა 2% .(იხ. დიაგრამა 3.2.9) როგორც პასუხებიდან ირკვევა მამაკაცები ნაკლებად ადანაშაულებენ მძღოლებს და მენეჯერებს. შესაძლოა ეს მაჩვენებელი განპირობებულია იმ ფაქტით რომ აღნიშნულ პოზიციებზე მეტად არიან წარმოდგენილი მამაკაცები და შესაბამისად სოლიდარულები არიან ერთმანეთის.

დიაგრამა 3.2.9: კრიტიკული სიტუაციები კომპანიაში გენდერულ ჭრილში



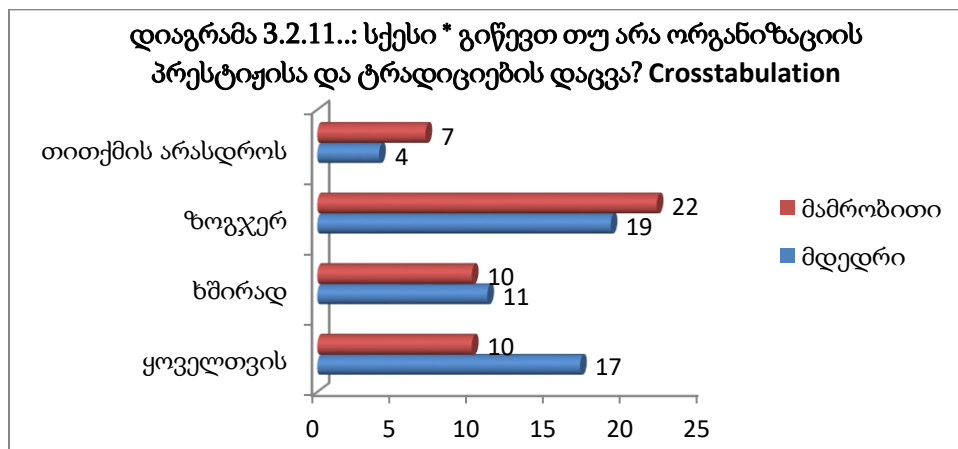
როგორც კვლევამ აჩვენა სამუშაოს შესრულებისას წახალისების ფორმის გამოყენება თითქმის ერთნაირად არის ორივე სქესის შემთხვევაში თითქმის არასდროს ხდება ქალთა 19% ის და კაცთა 15%ის წახალისება, ზოგჯერ ახალისებენ ქალთა 22% და კაცთა 25% ; ხშირად არიან განებივრებულები წახალისებით ქალთა 7% და კაცთა 5%,ყოველთვის ახალისებენ ქალთა 3% და კაცთა 4% (იხ. დიაგრამა 3.2.10)

დიაგრამა 3.2.10: თანამშრომელთა წახალისების სტატისტიკა, გენდერულ ჭრილში



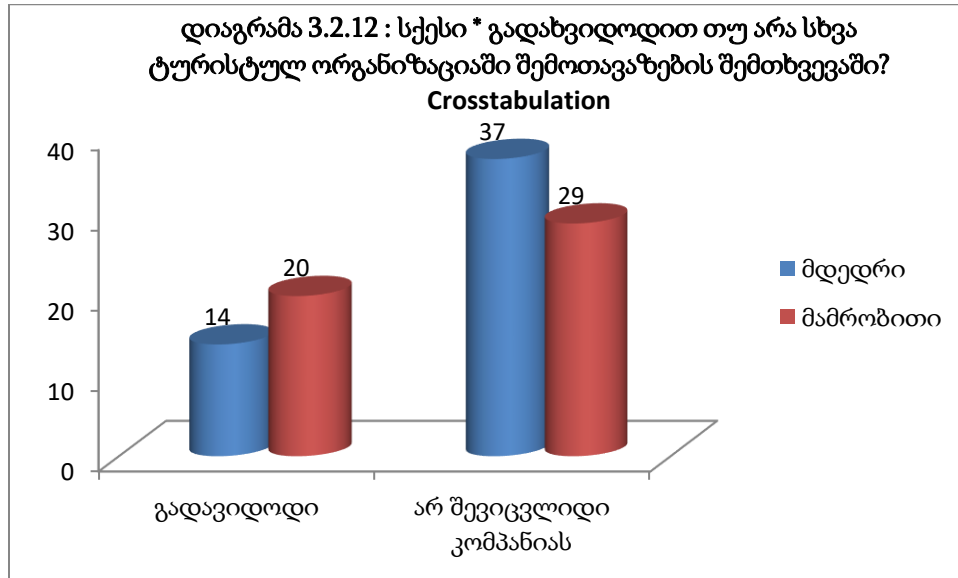
ორგანიზაციის პრესტიჟისა და ტრადიციების დასაცავად თითქმის არსდროს არის მზად ქალთა 4% და კაცთა 7%, ზოგჯერ ახერხება ამგვარ ქმედებას ქალთა 19 % და კაცთა 22%, ხშირად არის მზად საკუთარი ორგანიზაციის პრესტიჟის დასაცავად ქალთა 11% და კაცთა 10 % , ყოველთვის მზადყოფნა დააფიქსირა ქალთა 17% და კაცთა 10 % მა (იხ. დიაგრამა 3.2.11 ) შეგვიძლია დავასკვნათ რო ჩვენს მიერ გამოკითხულ რესპოდენტებს შორის მცირედ მაგრამ მაინც ქალები უფრო მეტად ერთგულები არიან ორგანიზაციის ვიდრე მამაკაცები. ეს შესაძლოა ქალის ბუნებიდანაც იყოს გამოწვეული. ასეთი დადებითი თვისებების მატარებლები ვართ ქალები.

დიაგრამა 3.2.11: კომპანიის ტრადიციებისადმი ერთგულება, გენდერულ ჭრილში



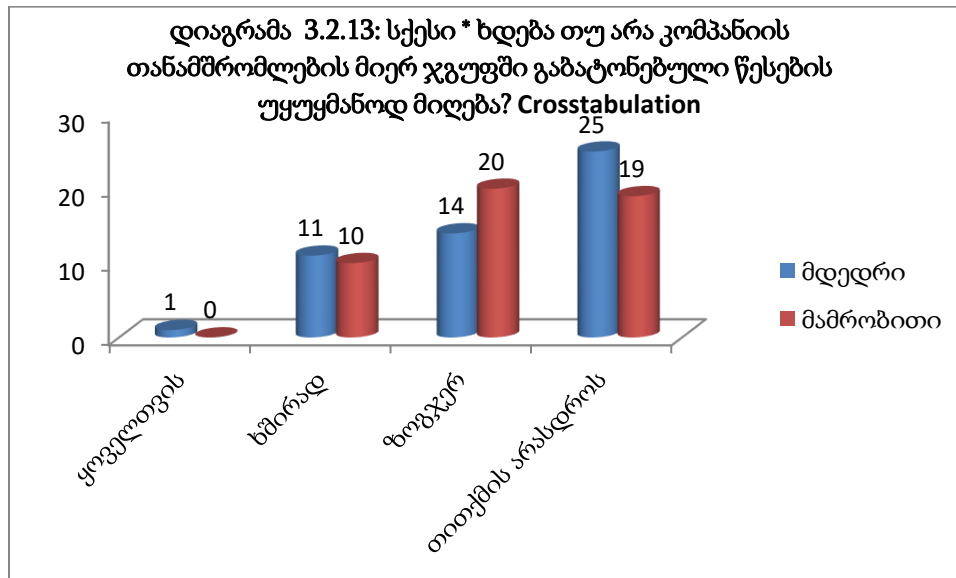
ქალთა ერთგულება ორგანიზაციის მიმართ სხვა შემთხვევებმაც დააფიქსირა, გაირკვა რომ სხვა ორგანიზაციაში უკეთესი პირობების შეთავაზების შემთხვევაში გადავიდოდა ქალთა 14% და კაცთა 20% ხოლო არ შიცვლიდა სამუშაოს არანაირი შეთავაზების პირობებში ქათა 37 % და კაცთა 29% (იხ. დიაგრამა 3.2.12)

დიაგრამა 3.2.12: კომპანიისადმი ერთგულება, გენდერულ ჭრილში



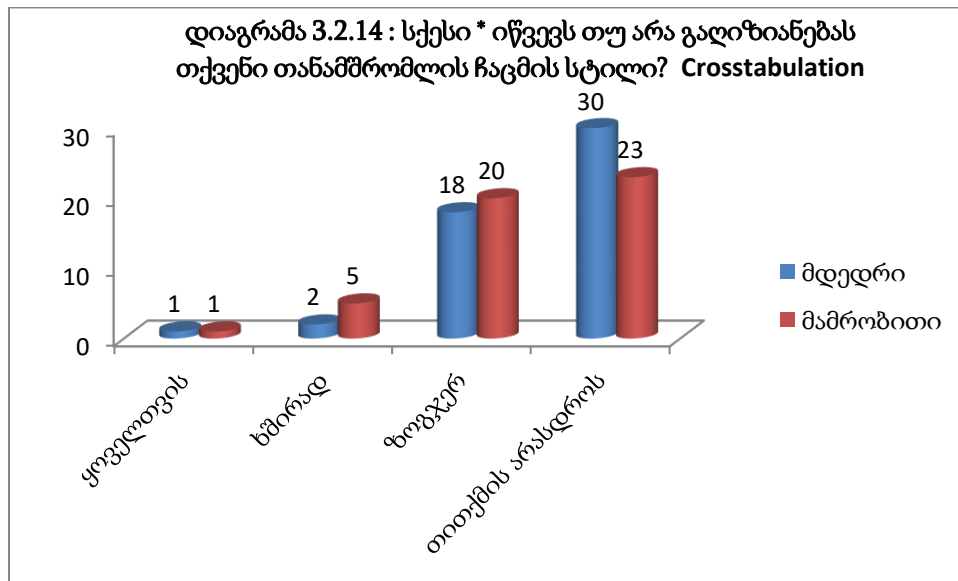
კვლევამ აჩვენა რომ ჩვენს მიერ გამოკითხულ რესპოდენტთა შორის ჯგუფში გაბატონებული წესების უყოყმანოდ მიღებას ახდენს ყოველთვის ქალების 1% ასეთი კაცი არ მოიძებნა. შესაძლოა კაცებს ეს შესტი სისუსტედ მიაჩნიათ და ამდენად ამ ხასიათს გაუსვეს ხაზი, ხშირად ღებულობენ ჯგუფში გაბატონებულ წესებს ქალთა 11% და კაცთა 10%, ზოგჯერ არის მზად მიიღოს ჯგუფში გაბატონებული წესები ქალთა 14% და კაცთა 20% ,თითქმის არასდროს კი ქალთა 25% და კაცთა 19% (იხ. დიაგრამა 3.2.13)

დიაგრამა 3.2.13: გაბატონებული წესების უყოყმანოდ მიღება, გენდერულ ჭრილში



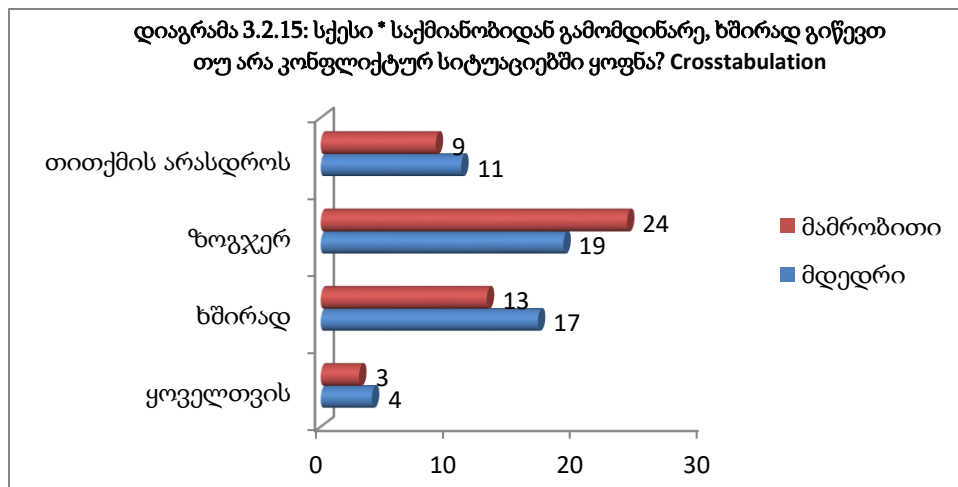
აღმოჩნდა რომ თანამშრომელთა ჩაცმის სტილი ყოველთვის მიუღებელია ქალთა და კაცთა ერთი და იგივე რაოდენობისათვის და ის შეადგენს 1%ს ხშირად აღიზიანებს თანამშრომელთა ჩაცმის სტილი ქალთა 2% და კაცთა 5%, ზოგჯერ არის გამაღიზიანებელი ჩაცმის სტილი ქალთა 18 % და კაცთა 20 %ის შემთხვევაში და თითქმის არასდროს არის გამაღიზიანებელი ქალთა 30% კაცთა 23% შემთხვევაში.(იხ.დიაგრამა 3.2.14) როგორც ვხედავთ თითქმის არასდროს არის უარყოფითად განწყობილი ქალთა გაცილებით მეტი რაოდენობა და მეტად კრიტიკული არიან ამ პოზიციაში კაცები ესეც შესაძლოა ქართველი კაცის აზიუტრი ბუნების გავლენა იყოს.

დიაგრამა 3.2.14: თანამშრომლების ჩაცმისადმი დამოკიდებულება, გენდერულ  
 ჭრილში



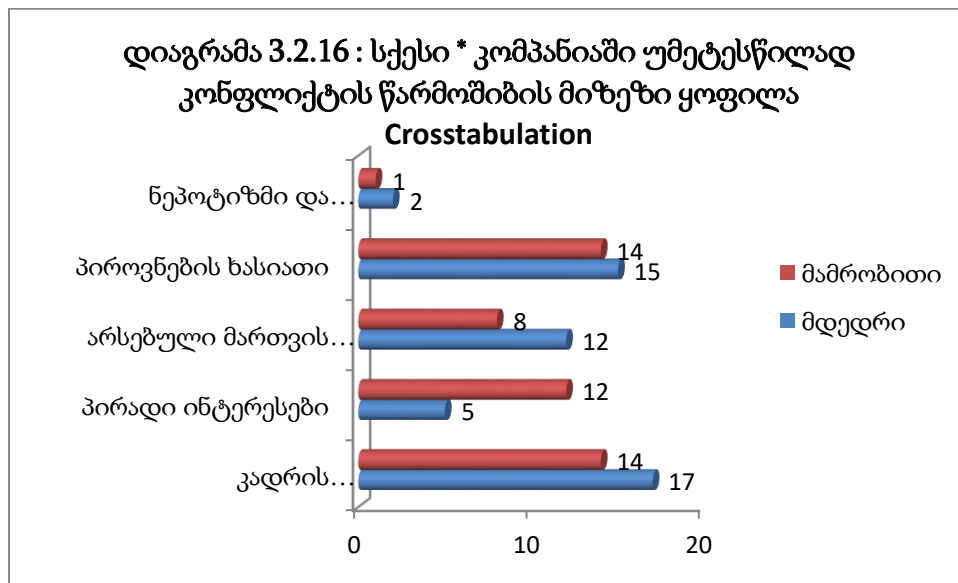
საქმიანობიდან გამომდინარე კვლევამ აჩვენა რომ თითქმის არასდროს არ არიან კონფლიქტურ სიტუაციებში ქალთა 11% და კაცთა 9%, ზოგჯერ არიან კონფლიქტურ სიტუაციებში ქალთა 19 % და კაცთა 24%, ხშირად ხვდებიან კონფლიქტებში ქალთა 17 % და კაცთა 13% და ყოველთვის კონფლიქტურ სიტუაციებში უწევთ ყოფნა ქალთა 4% და კაცთა 3% (იხ. დიაგრამა 3.2.15) შეგვიძლია დავასკვნათ რომ ქალები მეტად კონფლიქტურნი არიან კაცებთან შედარებით.

დიაგრამა 3.2.15: კონფლიქტური სიტუაციების სტატისტიკა, გენდერულ ჭრილში



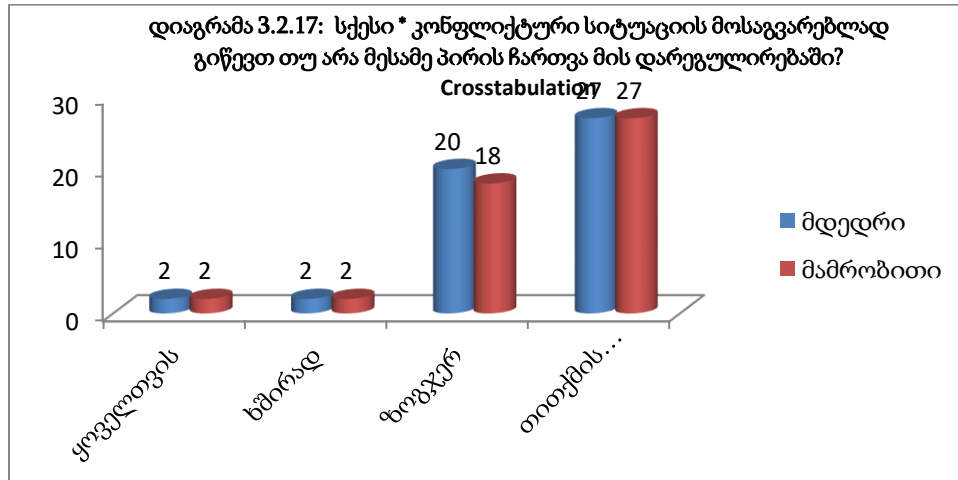
კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზებზე განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ ქალებსა და კაცებს, კერძოდ კონფლიქტის მიზეზად ნეპოტიზმს ასახელებს ქალთა 2% და კაცთა 1%. პიროვნების მახასიათებელ თვისებას მიიჩნევს კონფლიქტის მიზეზად ქალთა 15% და კაცთა 14 %,მართვის მეთოდს აკრიტიკებს ქალთა ქალთა 12% და კაცთა 8 % ხოლო პირადი ინტერესები კონფლიქტის მიზეზად მიაჩნია ქალთა 5% და კაცთა 12 % (იხ. დიაგრამა 3.2.16)

დიაგრამა 3.2.16: კონფლიქტების წარმოშობის მიზეზი, გედერულ ჭრილში



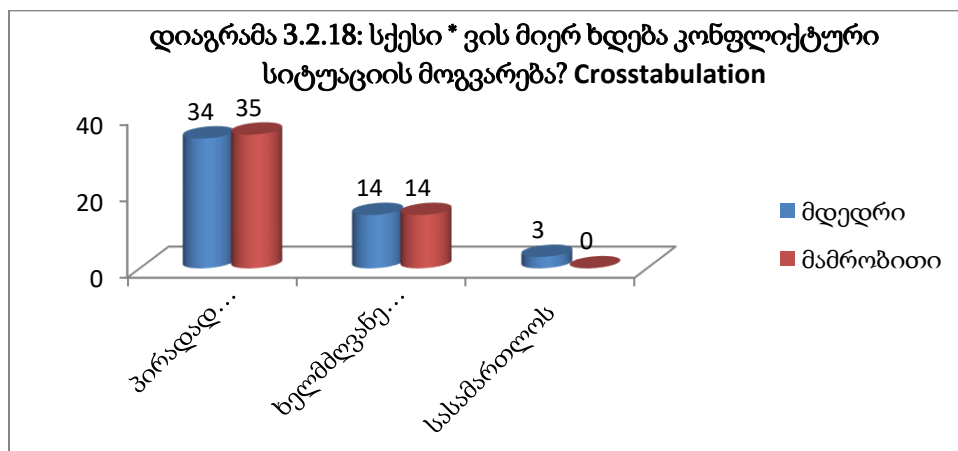
ყველაზე მეტად გენდერული თანასწორობა ამ კითხვამ დაადასტურა. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა რომ კონფლიქტური სიტუაციების მოსაგვარებლად მესამე პირის ჩართვათიქმის ერთნაირად ხდება ქალების ადა კაცების შეთხვევაში ყოველთვის მიმართავენ მესამე პირის ჩართვას ორივე სქესის წარმომადგენელთა 2% და არასდროს არ მიმართავენ ასევე ორივე სქესის შემთხვევაში 27% შეგვიძლია დავასკვნათ რომ ლეკვი ლომისა სწორია (იხ. დიაგრამა 3.2.17)

დიაგრამა 3.2.17: კონფლიქტების მოგვარებაში მესამე პირის ჩართულობა, გენდერულ ჭრილში



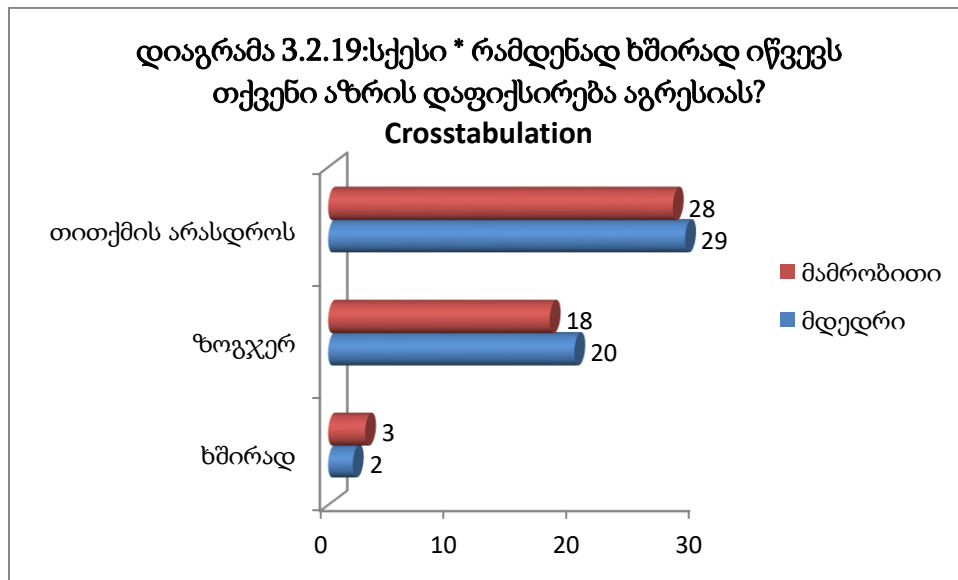
კვლევამ აჩვენა რომ კონფლიქტური სიტუაციის მოსაგვარებლად კონკრეტულ ხერხს მიმართავენ ორივე სქესის წარმომადგენლები, თავად აგვარებენ ხელმძღვანელს მიმართავენ ან სასამართლოს იმედად არიან (იხ. დიაგრამა 3.2.18) კვლევიდან ნათლად ჩანს რომ მამაკაცები არასოდეს მიმართავენ სასამართლოს, ხოლო ქალები მზად არიან საკუთარი უფლებები სასამართლოს გზითაც დაიცვან. მოკლედ შეგვიძლია დავასკვნათ რომ გამოიკვეთა ქალთა მეზობლი სული. ქართველი ქალი ყოველთვის იყო მაგალითი საკუთარი ღირსების დაცვის საკითხებში.

დიაგრამა 3.2.18: კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარება, გენდერულ ჭრილში



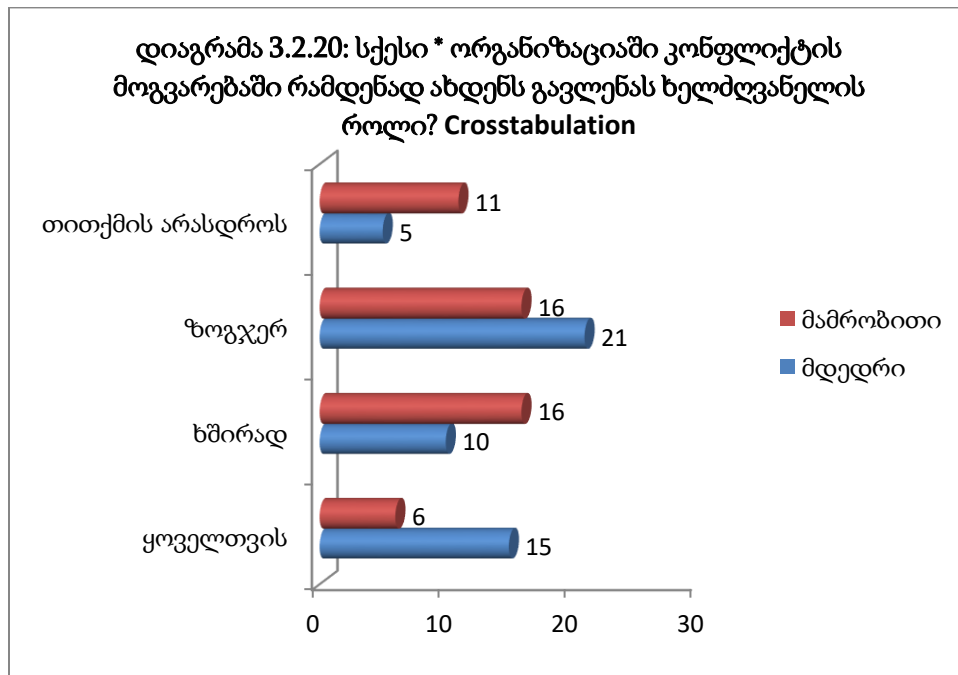
კვლევამ აჩვენა რომ კოლეგის აზრის დაფიქსირება არის კონფლიქტის და აგრესიის მიზეზი. ხშირად არის მათი ზარები აგრესიის მიზეზი აფიქსირებს ქალთა 2% და კაცთა 3% ზოგჯერ ქალთა 20% და კაცთა 18 % ხოლო თითქმის არასდროს ქალთა 29 % და კაცთა 28% (იხ. დიაგრამა 3.2.19) ჩვენს „კონკრეტულ შემთხვევაში კაცების ნააზრევი მცირედ მაგარმ მაინც მეტად იწვევს აგრესიას. შესაძლოა ქალებთან შედარებით მათი ნააზრევი ნაკლებად კონსტრუქციულია ან გამოხატვის ფორმა აქვთ უხეში ქალებთან შედარებით.

დიაგრამა 3.2.19: კონფლიქტების წარმოშობა პირადი აზრის დაფიქსირებით, გენდერულ ჭრილში



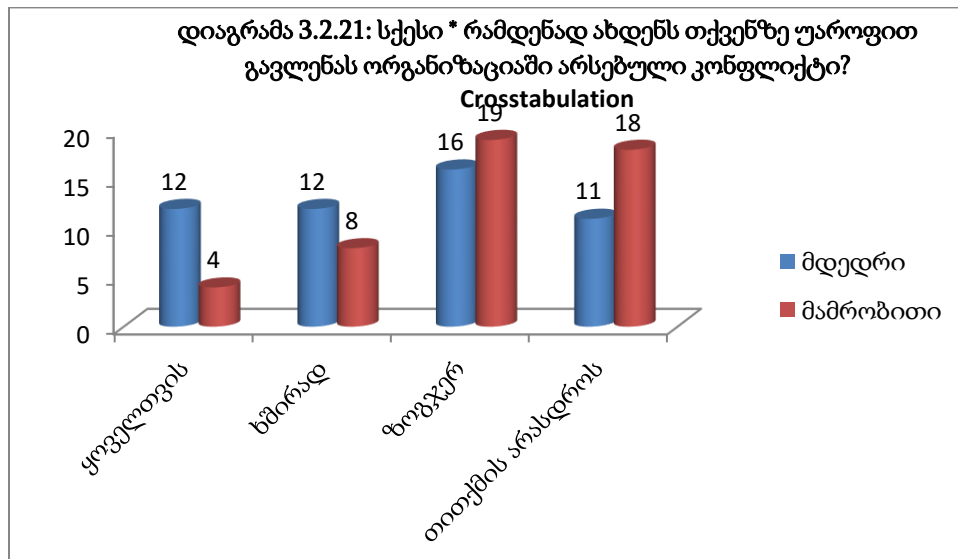
რესპოდენტთაქალთა 5% მიიჩნევს რომ კონფლიქტის მოგვარებაში ხელმძღვანელის როლი თითქმის არასდროს არის მნიშვნელოვანი იგივე აზრი აქვს კაცთა 11%, ზოგჯერ დააფიქსირა ქალთა 11%-მა და კაცთა 16%-მა ,ხშირად მიიჩნევს ხელმძღვანელის როლს კონფლიქტის დარეგულირებაში მნიშვნელოვნად ქალთა 10 % და კაცთა 16%, ხოლო ყოველთვის პოზიცია დააფიქსირა ქალთა 15% და კაცთა 5% (იხ. დიაგრამა 3.2.20)

დიაგრამა 3.2.20: კონფლიქტის მოგვარებაში ხელმძღვანელის როლი, გენდერულ კრილში



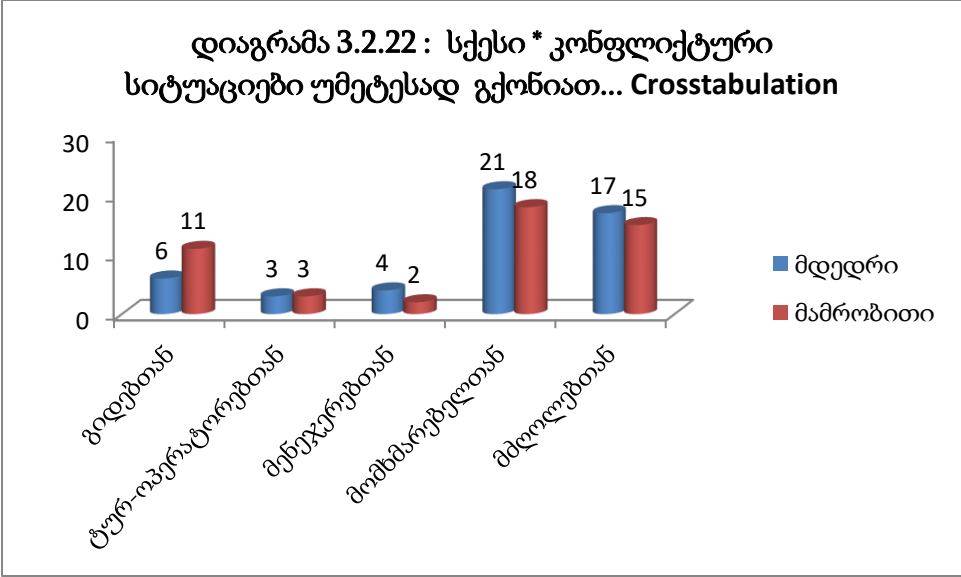
კონფლიქტი არავისთვის არის სასიამოვნო პროცესი. თუმცა აღმოჩნდა ხომ უარყოფით გავლენას მეტად ახდენს ქალებზე მამაკაცებთან შედარებით, კეროდ, ქალთა 12% აღნიშნავს რომ ყოველთვის უარყოფითად ახდენს მათზე გავლენას და იგივე დააფისირა კაცთა 4%-მა, ხშირად არის უარყოფითად მომქმედი ქალთა 12% და კაცთა 8% ის შემთხვევაში. ზოგჯერ აისახება უარყოფითად ქალთა 16% და კაცთა 19% ის შემთხვევაში და არასდროს ქალთა 11% და კაცთა 18% ის შემთხვევაში (იხ. დიაგრამა 3.2.21) როგორც ჩანს ქალები გაცილებით მტკივნეულად აღიქვამენ კონფლიქტებს და ეს მათი ბუნების გავლენაა.

დიაგრამა 3.2.21: კონფლიქტის გავლენა კომპანიის სამუშაო კლიმატზე, გენდერულ ჭრილში



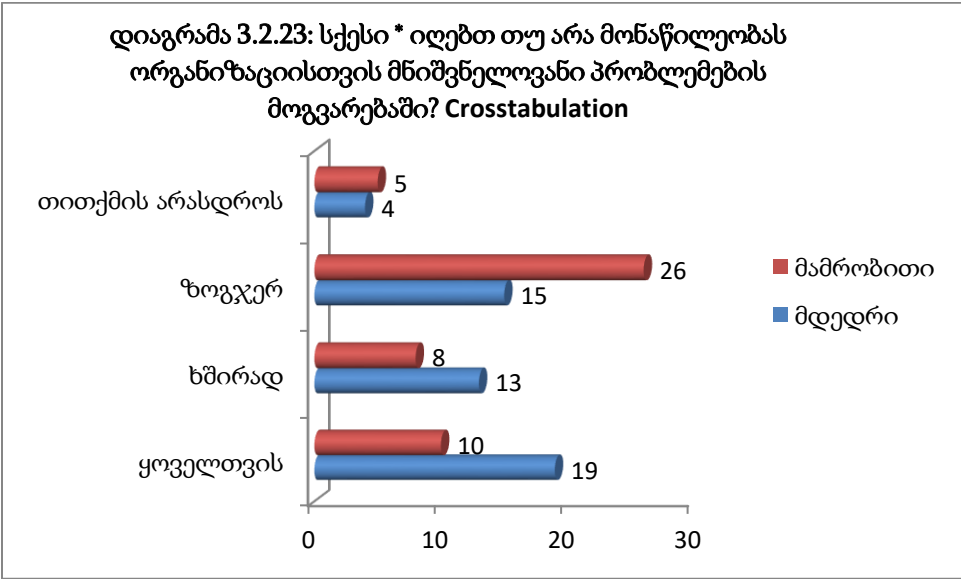
კონფლიქტური სიტუაციები გიდებთან აქვთ ქალთა 6% და კაცთა 11%ს, ტურ-ოპერატორებთან ერთნაირი მაჩვენებელი დაფისირდა ორივე სქესის შემთხვევაში და შეადგენს 3%-ს, მენეჯერებთან კონფლიქტი აქვს ქალთა 2% და კაცთა 4%-ს, მომხმარებელთან კონფლიქტი აქვს ქალთა 21% და კაცთა 18%-ს, მძღოლებთან კი ქალთა 17% და კაცთა 15 %-ს (იხ. დიაგრამა 3.2.22)

დიაგრამა 3.2.22: კონფლიქტური სიტუაციები პოზიციების მიხედვით, გენდერულ ჭრილში



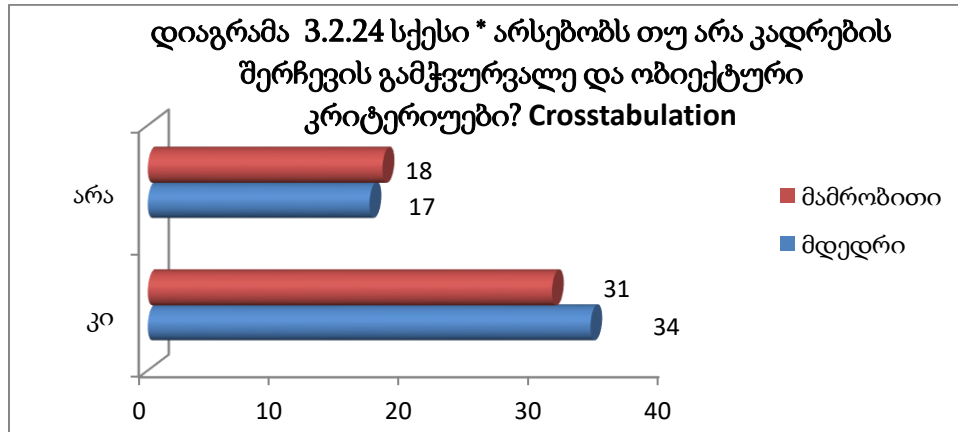
ორგანიზაციაში არსებული პრობლემის შემთხვევაში მის მოგვარებაში განხვავებულად არიან ჩართულნი ქალები და კაცები, კერძოდ, ყოველთვის იღებენ მონაწილეობას ქალთა 19 % და კაცთა 10%, ხშირად არის მზად მიიღოს მონაწილეობა პრობლემის მოგვარებაში ქალთა 13% და კაცთა 8%, ზოგჯერ გამოთქვამს მზადყოფნას პრობლემის მოგვარებაში ქალთა 15% და კაცთა 26% და თითქმის არსდროს ქალთა 4 % და კაცთა 5%(იხ. დიაგრამა 3.2.23)

დიაგრამა 3.2.23: კომპანიის მართვაში თანამონაწილეობა, გენდერულ ჭრილში



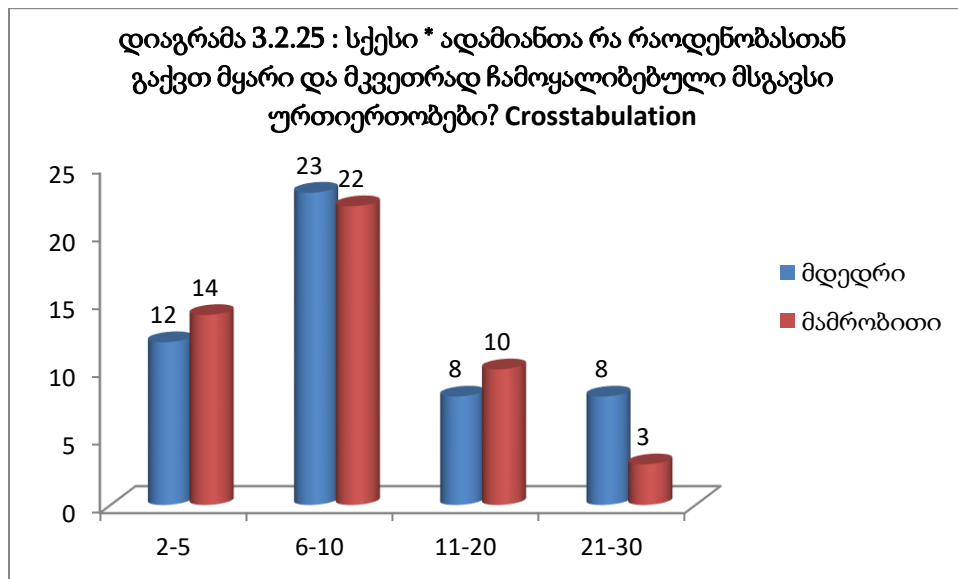
რესპოსდენტ ქალთა 17 % მიიჩნევს რომ ორგანიზაციაში კადრების შერჩევის გამჭვირვალე კრიტერიუმები არ არსებობს იგივე აზრზეა კაცთა 17%,ხოლო დადებითი პასუხი აქვს ქალთა 34% და კაცთა 31% (იხ. დიაგრამა 3.2.24)

დიაგრამა 3.2.24: კადრების შერჩევის კრიტერიუმები, გენდერულ ჭრილში



კვლევის შედეგად დადგინდა რომ 2-5 კაცთან აქვს მყარი დამოკიდებულება ქალთა 12%-ს და კაცთა 14 %-ს. 6-10 კაცთან - ქალთა 23%-ს და კაცთა 22%-ს, 11-20 – 5% ქალს და 1-% კაცი და 21-30 პერსონასთან- 8% ქალს და 3% კაცს (იხ. დიაგრამა 3.2.25)

დიაგრამა 3.2.25: კომპანიაში თანამშრომლებს შორის ჩამოყალიბებული შეხედულებები, გენდერულ ჭრილში



### 3.3. ჰიპოთეზების ფორმულირება და მათი დამტკიცება

კვლევის პროცესში შემუშავებულ რამდენიმე მნიშვნელოვანი ჰიპოთეზა, რომელთა ანალიზი მოვახდინე სხვადასხვა სტატისტიკური პროცედურების დახმარებით.

<u>გამოყენებული მეთოდები</u>	<u>ჰიპოთეზები</u>
კროსტაბულაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი, პირსონის კორელაციური ანალიზი	<b>HP1:</b> Q14 - ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების მიღება და დამოუკიდებელ აზრსა და ქმედებებზე უარის თქმა? გავლენას ახდენს Q13_ზე გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში
კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ-ტესტი	<b>HP2:</b> Q13 გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში გავლენას ახდენს Q21_ზე - რამდენად ხშირად იწვევს თქვენი აზრის დაფიქსირება აგრესიას?
პირსონის კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ-ტესტი, კრომბახერის ალფა	<b>HP3:</b> Q7 გრძნობთ თუ არა კომპანიის წევრებთან მკვეთრად გამოხატულ საერთო მიზნების არსებობას გავლენას ახდენს Q4_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და პოზიციებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?
ხი-კვადრატ ტესტი, პირსონის კორელაციური ანალიზი	<b>HP4:</b> Q26 არსებობს თუ არა კადრების შერჩევის გამჭვირვალე და ობიექტური კრიტერიუმები გავლენას ახდენს Q5_ზე ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ

<p>კროსტაბულაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი, კრომბახერის ალფა პირსონის კორელაციური ანალიზი.</p>	<p><b>HP5:</b> Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q6_ზე -რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის (გიდის,მმლოლის და ა.შ) რეკომენდაციის გათვალისწინება ამა თუ იმ ტურისტულ ობიექტთან დაკავშირებით?</p>
<p>კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტი, კრომბახერის ალფა</p>	<p><b>HP6:</b> Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q4_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?</p>

**HP1: Q14** - ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების მიღება და დამოუკიდებელ აზრსა და ქმედებებზე უარის თქმა? გავლენას ახდენს Q13\_ზე გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში

ჰიპოთეზა-HP1-ის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი რომელშიც ჩავურთეთ ხი-კვადრატ ტესტი. შედეგად მივიღეთ ორი ცხრილი. კროსტაბულაციური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მათ ვინც შეიცვლიდა ორგანიზაციას სხვა შემოთავაზების შემთხვევაში ზოგჯერ/ხშირად უწევთ გაბატონებული წესების უყოყმანოდ მიღება. ხოლო მათ ვისაც არ აქვს სურვილი თავისი კომპანია დატოვონ არ უწევთ ჯგუფში გაბატონებული წესების მიღება.( იხ. ცხრილი 3.3.1)

ცხრილი 3.3. 1: Q 13 სა და Q 14 ურთიერთდამოკიდებულების მაჩვენებელი

ცხრილი 1: Crosstabulation Q13/Q14		ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების უწყყმანოდ მიღება?				Total
		ყოველთვის	ხშირად	ზოგჯერ	თითქმის არასდროს	
გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში?	გადავიდოდი არ შევიცვლიდი კომპანიას	1	13	15	5	34
		0	8	19	39	66
Total		1	21	34	44	100

კროსტაბულაციურ ცხრილში ხი-კვადრატ ტესტის ჩართვის შედეგად მიღებული ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი (იხ. ცხრილი 3.3.2) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) არ აღემატება 0.001-ს. ე. ი. ორ ცვლადს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე, ანუ კავშირის სანდოობა არის ძალიან მაღალი (99%-ით სანდო).

ცხრილი 3.3.2: Q 13 სა და Q 14 ხი კვადრატ ტესტი

ცხრილის 2: Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.826 <sup>a</sup>	3	.000
Likelihood Ratio	22.478	3	.000
Linear-by-Linear Association	20.066	1	.000
N of Valid Cases	100		

იმისთვის, რომ დაგვედგინა კავშირის სიძლიერე ორ ცვლადს შორის გამოვიყენეთ კორელაციური ანალიზი, (იხ.ცხრილი 3.3.3) რომელიც გვიჩვენებს, რომ მათ შორის აღინიშნება საშუალო სიძლიერის დადებითი კავშირი (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,450-ის).

ცხრილი 3.3.3: კორელაციური ანალიზი

ცხრილი 3: კორელაციური ანალიზი		გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში?	ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების უწყყმანოდ მიღება?
გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში?	Pearson Correlation	1	.450**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების უწყყმანოდ მიღება?	Pearson Correlation	.450**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ამრიგად, პირველი ჰიპოთეზა **HP1: Q14** - ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების მიღება და დამოუკიდებელ აზრსა და ქმედებებზე უარის თქმა? გავლენას ახდენს Q13\_ზე გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში - **დამტკიცდა**

**HP2: Q13** გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში გავლენას ახდენს Q21\_ზე - რამდენად ხშირად იწვევს თქვენი აზრის დაფიქსირება აგრესიას?

მეორე ჰიპოთეზის დასამტკიცებლად გამოვიყენე კორელაციური ანალიზი და ხი-კვადრატ ტესტი. კორელაციური ანალიზით (იხ.ცხრილი 3.3.4) ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება სუსტი დადებითი კავშირი (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,203-ის).

ცხრილი 3.3.4: კორელაციური ანალიზი

		გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში?	რამდენად ხშირად იწვევს თქვენი აზრის დაფიქსირება აგრესიას?
<b>ცხრილი 4: Correlations</b>			
გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში?	Pearson Correlation	1	.203 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.043
	N	100	100
რამდენად ხშირად იწვევს თქვენი აზრის დაფიქსირება აგრესიას?	Pearson Correlation	.203	1
	Sig. (2-tailed)	.043	
	N	100	100

ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი (იხ. ცხრილი 3.3.5) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) ტულია 0,068 ე. ი. ორ ცვლადს შორის არ არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი .

ცხრილი 3.3.5: ხი კვადრატ ტესტი

<b>ცხრილი 5 : Chi-Square Tests</b>	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.369 <sup>a</sup>	2	.068
Likelihood Ratio	5.352	2	.069
Linear-by-Linear Association	4.071	1	.044
N of Valid Cases	100		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.70.

შესაბამისად, **HP2: Q13** გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში გავლენას ახდენს Q21\_ზე - რამდენად ხშირად იწვევს თქვენი აზრის დაფიქსირება აგრესიას? - არ დამტკიცდა

**HP3: Q7** გრძობთ თუ არა კომპანიის წევრებთან მკვეთრად გამოხატულ საერთო მიზნების არსებობას გავლენას ახდენს Q4\_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და პოზიციებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?

მოცემული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად ვისარგებლეთ კორელაციური ანალიზით, ხი-კვადრატ ტესტითა და კრომბახერის ალფა ტესტით. შედეგად მივიღეთ სამი ცხრილი.

კორელაციური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება ძლიერი დადებითი კავშირი (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,546-ის). (იხ. ცხრილი 3.3.6)

ცხრილი 3.3.6: კორელაციური ანალიზი

		რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?	გრძობთ თუ არა კომპანიის წევრებთან მკვეთრად გამოხატულ საერთო მიზნების არსებობას?
ცხრილი 6: კორელაციური ანალიზი			
რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?	Pearson Correlation	1	.546**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
გრძობთ თუ არა კომპანიის წევრებთან მკვეთრად გამოხატულ საერთო მიზნების არსებობას?	Pearson Correlation	.546**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი (იხ. ცხრილი 3.3.7) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) არის ნულოვანი შესაბამისად არ აღემატება 0.001-ს.

ე. ი. ცვლადებს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე.

ცხრილი 3.3.7: ხი კვადრატ ტესტი

ცხრილი 7: ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	55.108 <sup>a</sup>	9	.000
Likelihood Ratio	55.307	9	.000
Linear-by-Linear Association	29.475	1	.000
N of Valid Cases	100		

a. 7 cells (43.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .32.

ამასთან ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრომბახერის ალფა, რომლის კოეფიციენტი ტოლია 0,703-ის, რაც არასანდოს ხდის ჩვენს ჰიპოთეზას. (იხ. ცხრილი 3.3.8)

ცხრილი 3.3.8: კრომბახერის ალფა

ცხრილი 8: Cronbach's Alpha	N of Items
.703	2

შესაბამისად, **HP3:** Q7 გრძნობთ თუ არა კომპანიის წევრებთან მკვეთრად გამოხატულ საერთო მიზნების არსებობას გავლენას ახდენს Q4\_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და პოზიციებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს? - **დამტკიცდა**

**HP4:** Q26 არსებობს თუ არა კადრების შერჩევის გამჭვირვალე და ობიექტური კრიტერიუმები გავლენას ახდენს Q5\_ზე ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ.

მეოთხე ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ ხი-კვადრატ ტესტი, ხოლო ორ ცვლად შორის კავშირის სიძლიერის დასადგენად - პირსონის კორელაციური ანალიზი.

კორელაციური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ამ ცვლადებს შორის აღინიშნება სუსტი დადებითი კავშირი (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,175-ის). (იხ. ცხრილი 3.3.9)

ცხრილი 3.3.9: კორელაციური ანალიზი

		ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანაშრომლებს მიმართ?	არსებობს თუ არა კადრების შერჩევის გამჭვრევე და ობიექტური კრიტერიუმები?
<b>ცხრილი 9: კორელაციური ანალიზი</b>			
ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანაშრომლებს მიმართ?	Pearson Correlation	1	.175
	Sig. (2-tailed)		.082
	N	100	100
არსებობს თუ არა კადრების შერჩევის გამჭვრევე და ობიექტური კრიტერიუმები?	Pearson Correlation	.175	1
	Sig. (2-tailed)	.082	
	N	100	100

ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი (იხ. ცხრილი 3.3.10) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) ტოლია 0,211\_ის ე. ი. ცვლადებს შორის არ არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი.

ცხრილი 3.3.10: ხი კვადრატ ტესტი

ცხრილი 10: ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.519 <sup>a</sup>	3	.211
Likelihood Ratio	4.500	3	.212
Linear-by-Linear Association	3.017	1	.082
N of Valid Cases	100		

a. 3 cells (37.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .70.

□

შესაბამისად, ჰიპოთეზა **HP4**: Q26 არსებობს თუ არა კადრების შერჩევის გამჭვირვალე და ობიექტური კრიტერიუმები გავლენას ახდენს Q5\_ზე ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ - *არ დადასტურდა*

**HP5**: Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q6\_ზე -რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის (გიდის,მძღოლის და ა.შ) რეკომენდაციის გათვალისწინება ამა თუ იმ ტურისტულ ობიექტთან დაკავშირებით? აღნიშნული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი, რომელშიც ჩავრთეთ ხი-კვადრატ ტესტი. ასევე კავშირის სიძლიერის დასადგენად გამოვიყენეთ კორელაციური ანალიზი, ხოლო მისი საიმედოობის შესამოწმებლად კრომბახერის აღფა. განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე.

პირსონის კორელაციური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ცვლადებს შორის არის სტატისტიკური მნიშვნელობის საშუალო სიძლიერის კავშირი. (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,445-ის). (იხ. ცხრილი 3.3.11)

ცხრილი 3.3.11: პირსონის კორელაციური ანალიზი

ცხრილი 11: პირსონის კორელაციური ანალიზი		ხართ თუ არა სიმართლურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ?	რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის რეკომენდაციის გათვალისწინება?
		1	.445**
ხართ თუ არა სიმართლურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ?	Pearson Correlation	1	.445**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის რეკომენდაციის გათვალისწინება?	Pearson Correlation	.445**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

კროსტაბულაციურ ანალიზში (იხ. ცხრილი 3.3.12) ხი-კვადრატ ტესტის ჩართვით მივიღეთ ცხრილი, რომელიც (იხ. ცხრილი 3.3.13 ) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) არის ნულოვანი შესაბამისად არ აღემატება 0.001-ს. ე. ი. ცვლადებს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე.

ცხრილი 3.3.12: კროსტაბულაციური ანალიზი

ცხრილი 12: კროსტაბულაციური ანალიზი		რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის რეკომენდაციის გათვალისწინება?				Total
		ყოველთვის	ხშირად	ზოგჯერ	თითქმის არასდროს	
ხართ თუ არა სიმართლურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ?	ყოველთვის	18	29	10	0	57
	ხშირად	4	12	11	0	27
	ზოგჯერ	1	3	8	2	14
	თითქმის არასდროს	0	0	2	0	2
Total		23	44	31	2	100

ცხრილი 3.3.13: ხი კვადრატ ტესტი

ცხრილი 13: ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.316 <sup>a</sup>	9	.000
Likelihood Ratio	26.862	9	.001
Linear-by-Linear Association	19.635	1	.000
N of Valid Cases	100		

ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრომბახერის ალფა, რომლის კოეფიციენტი ტოლია 0,613-ის, რაც ნიშნავს, რომ ჩვენი ჰიპოთეზა არ ხასიათდება მაღალი ხარისხის სანდოობით, რადგან არ არის 0.7 ან მეტი თუმცა ის მაინც მისაღები და სანდოა. (იხ. ცხრილი 3.3.14)

ცხრილი 3.3.14: კრომბახერის ალფა

ცხრილი 14: Cronbach's Alpha	N of Items
.616	2

შესაბამისად, **HP5:** Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q6\_ზე -რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის (გიდის,მძღოლის და ა.შ) რეკომენდაციის გათვალისწინება ამა თუ იმ ტურისტულ ობიექტთან დაკავშირებით? - **დადასტურდა**

HP6: Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q4\_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?

ხი-კვადრატ ტესტის ცხრილი (იხ. ცხრილი 3.3.15) გვიჩვენებს, რომ სტატისტიკური მნიშვნელოვანების დონე P (Sig.) არის ნულოვანი შესაბამისად არ აღემატება 0.001-ს. ე. ი. ცვლადებს შორის არსებობს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი 0.01 დონეზე.

ცხრილი 3.3.15: ხი კვადრატ ტესტი

ცხრილი 15: ხი-კვადრატ ტესტი	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	39.277 <sup>a</sup>	9	.000
Likelihood Ratio	30.662	9	.000
Linear-by-Linear Association	16.267	1	.000
N of Valid Cases	100		

პირსონის კორელაციური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ცვლადებს შორის არის სტატისტიკური მნიშვნელობის საშუალო სიძლიერის კავშირი. (კორელაციის კოეფიციენტი ტოლია 0,405-ის). (იხ. ცხრილი 3.3.16)

ცხრილი 3.3.16: კორელაციური ანალიზი

ცხრილი 16: კორელაციური ანალიზი		რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?	ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ?
რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?	Pearson Correlation	.405 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100
ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ?	Pearson Correlation	.405 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ჰიპოთეზის საიმედოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრომბახერის ალფა, რომლის კოეფიციენტი ტოლია 0,574-ის, რაც ნიშნავს, რომ ჩვენი ჰიპოთეზა არ ხასიათდება მაღალი ხარისხის სანდოობით, რადგან არ არის 0.7 ან მეტი თუმცა ის მაინც მისაღები და სანდოა მიუხედავად სუსტი სანდოობისა. (იხ. ცხრილი 3.3.16)  
 ცხრილი 3.3.16: კრომბახერის ალფა

ცხრილი 16: Cronbach's Alpha	N of Items
.574	2

შესაბამისად, **HP6: Q5** ხართ თუ არა სიმკატიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q4\_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს? - დადასტურდა

ჰიპოთეზები	შედეგები
<p><b>HP1: Q14</b> - ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების მიღება და დამოუკიდებელ აზრსა და ქმედებებზე უარის თქმა? გავლენას ახდენს Q13_ზე გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში</p>	დადასტურდა

<p><b>HP2:</b> Q13 გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში გავლენას ახდენს Q21_ზე - რამდენად ხშირად იწვევს თქვენი აზრის დაფიქსირება აგრესიას?</p>	<p><i>არ დადასტურდა</i></p>
<p><b>HP3:</b> Q7 გრძნობთ თუ არა კომპანიის წევრებთან მკვეთრად გამოხატულ საერთო მიზნების არსებობას გავლენას ახდენს Q4_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და პოზიციებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?</p>	<p><i>დადასტურდა</i></p>
<p><b>HP4:</b> Q26 არსებობს თუ არა კადრების შერჩევის გამჭვირვალე და ობიექტური კრიტერიუმები გავლენას ახდენს Q5_ზე ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ</p>	<p><i>არ დადასტურდა</i></p>
<p><b>HP5:</b> Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q6_ზე -რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის (გიდის,მძღოლის და ა.შ) რეკომენდაციის გათვალისწინება ამა თუ იმ ტურისტულ ობიექტთან დაკავშირებით?</p>	<p><i>დადასტურდა</i></p>
<p><b>HP6:</b> Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ</p>	<p><i>დადასტურდა</i></p>

<p>გავლენას ახდენს Q4_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?</p>	
--	--

## დასკვნები და რეკომენდაციები

კონფლიქტი ჩვეულებრივი მოვლენაა ადამიანთა საზოგადოებაში, უმნიშვნელო კონფლიქტი გარდუვალია და არ მოაქვს ზიანი ცალკეული ინდივიდებისა და ორგანიზაციებისათვის, უკიდურესი კონფლიქტური სიტუაციები კი დიდ პრობლემებს უქმნის როგორც ორგანიზაციას ისევე დასაქმებულებს. კვლევის პროცესში დადასტურდა რამოდენიმე ჰიპოთეზა, როგორც აღმოჩნდა ტურისტულ კომპანიებში მომუშავეთა უმეტესობა მზად არის დატოვოს კომპანია, იმ შემთხვევაში თუ მათ მოუწევთ გაბატონებული წესების უპირობოდ მიღება და გაზიარება. ასევე, პირადი სიმპათიები და შეხედულებები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს იმაზე, თუ რამდენად გაიზიარებენ კოლეგების რეკომენდაციებს სამსახურეობრივი მოვალეობის შესრულებისას ან ჩაერთვებიან მათთან გადაწყვეტილების მიღებაში.

კვლევის პროცესში გამოვყავით რამოდენიმე ჰიპოთეზა, პირველი ჰიპოთეზით გვინტერესებდა HP1: Q14 ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების მიღება და დამოუკიდებელ აზრსა და ქმედებებზე უარის თქმა, რამდენად ახდენდა გავლენას Q13\_ზე გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში. მოცემულ კვლევაში აღნიშნული ჰიპოთეზა დადასტურდა. მეორე ჰიპოთეზა, HP2: Q13 გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში გავლენას ახდენს Q21\_ზე - რამდენად ხშირად იწვევს თქვენი აზრის დაფიქსირება აგრესიას ჰიპოთეზა არ დადასტურდა.

HP3: Q7 გრძნობთ თუ არა კომპანიის წევრებთან მკვეთრად გამოხატულ საერთო მიზნების არსებობას გავლენას ახდენს Q4\_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და პოზიციებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს ჰიპოთეზა დადასტურდა. HP4: Q26 არსებობს თუ არა კადრების შერჩევის გამჭვირვალე და ობიექტური კრიტერიუმები გავლენას ახდენს Q5\_ზე

ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ ჰიპოტეზა არ დადასტურდა. HP5: Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q6\_ზე -რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის (გიდის,მძღოლის და ა.შ) რეკომენდაციის გათვალისწინება ამა თუ იმ ტურისტულ ობიექტთან დაკავშირებით ჰიპოტეზა დადასტურდა. HP6: Q5 ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ გავლენას ახდენს Q4\_ზე რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს ჰიპოტეზა დადასტურდა.

რეკომენდაციები: კადრების დენადობის ერთ ერთ ძირითად მიზეზად ჯგუფში გაბატონებული წესებისა და ტრადიციების უყოყმანოდ მიღებაა, კომპანიები უნდა მიისწრაფვოდნენ რომ შექმნან მოქნილი პოლიტიკა, უნდა ხდებოდეს მუდმივად „თიმ ბილდინგი“ რაც ხელს შეუწყობს თანამშრომლებს შორის მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. თანამშრომლებმა უნდა იგრძნონ თავი არა კომპანიის უბრალო მუშებად არამედ მის ნაწილად, უნდა ხდებოდეს სხვადასხვა სახის მუდმივი წახალისებები კომპანიის მართვაში ჩათულობისას, ფორსმაჟორული სიუაციების ეფექტურად მართვისას.

ტურიზმის სფერო ძალიან სფეციფიკური და მრავალმხრივია, აქ მომსახურების არა ერთი, არამედ რამოდენიმე მომწოდებელია. შესაბამისად მნიშვნელოვანია მასში კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტური მართვა და პერსონალის მუდმივი გადამზადება.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. დ.რ. იოჰან გალტუნგი - კონფლიქტის ტრანსფორმაცია მშვიდობიანი გზით, IV გამოცემა, თბილისი 2001
2. ი. კორძაია - საქართველოში საერთაშორისო ტურისტული ბაზრის სოციალური და ეკონომიკური მექანიზმების ფუნქციონირების თავისებურებები , ბათუმი 2016
3. ნ. სუმბაძე, თ. მახარაძე - ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, თბილისი 2010, ეროვნული სასწავლო ცენტრი.
4. ლ. კვიციანიძე - კონფლიქტის თეორია და მისი წყაროები, 2017, 16 ივნისი
5. ლომიძე, ნ. - კონფლიქტი: მისი არსი და დამლევის გზები. ფსიქოლოგია.
6. ნ. პაიჭაძე. ე. ჩოხელი. ნ. ფარესაშვილი - ადამიანური რესურსების მექანიზმი, თბილისი 2011, გამომცემლობა „სიტყვა“.
7. ნ. პაიჭაძე - პერსონალის მართვა, თბილისი 2003
8. ნ. პაიჭაძე - ადამიანური რესურსების მართვა, ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი, თბილისი 2008
9. ს. ურიდია - მოხელის სამაგიდო ლექსიკონი. თბილისი: გაეროს განვითარების პროგრამა, თბილისი 2004
10. ნ.ქაჯაია - კონფლიქტების ფსიქოლოგია. UCL (p. 33). თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2002 თბილისი
11. Chitra Reddy - What is Conflict Resolution, Wisestep
12. Hyuckchul Jung - FACULTY OF THE GRADUATE SCHOOL  
UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA, 2003
13. Leung Yu Fai – Conflict Management and Emotional Intelligence, March 2009
14. Mike Kappel - 6 Strategies to Resolve Conflict at Work, Entrepreneur, November 2017

15. Thomas C. Schelling – The Strategy of Conflict 1980 Edition
16. <http://smallbusiness.chron.com/four-types-conflict-organizations-174.html>
17. <http://lidakvirikashvili.blogspot.com/>
18. <https://www.aversi.ge/cnobar/1251/konflikti:-misi-arsi-da-daZlevis-gzebi>



## დანართი 1:

ძვირფასო რესპოდენტებო, ვაწარმოებთ კვლევას თემაზე „კონფლიქტური სიტუაციები ორგანიზაციებში და მათი გადაჭრის გზები“. გთხოვთ გვიპასუხოთ გულწრფელად, გამოკითხვა არის ანონიმური.

მადლობას გიხდით მონაწილეობისათვის.

ა ნ კ ე ტ ა

### 1. მიუთითეთ თქვენი პოზიცია ორგანიზაციაში

ა) გიდი ბ) ტურ-ოპერატორი გ) მენეჯერი დ) მძღოლი ე) მძღოლი-გიდი ვ) სხვა პასუხი

### 2. მიუთითეთ სქესი

ა) მდედრი ბ) მამრობითი

### 3. პერსონალის რა რაოდენობაა თქვენს ტურისტულ კომპანიაში?

ა) 15-20 ბ) 30-40 გ) 40 და მეტი

### 4. რამდენად ხშირად იზიარებთ თანამშრომლების შეხედულებებს და პოზიციებს და იღებთ ერთად გადაწყვეტილებებს?

ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) თითქმის არასდროს

### 5. ხართ თუ არა სიმპათიურად განწყობილი თანამშრომლების მიმართ?

ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) თითქმის არასდროს

### 6. რამდენად ხშირად ხდება თანამშრომლის ( გიდის, მძღოლის ა.შ.) რეკომენდაციის გათვალისწინება ამა თუ იმ ტურისტულ ობიექტთან დაკავშირებით?

ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ) თითქმის არასდროს

7. გრძნობთ თუ არა კომპანიის წევრებთან მკვეთრად გამოხატული საერთო მიზნების არსებობას?  
 ა) ყოველთვის                    ბ) ხშირად                    გ) ზოგჯერ                    დ) თითქმის არასდროს
8. ხდება თუ არა თქვენი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება? ( დასვენების დღის აღება, შვებულება, ბიულეტენი და ა.შ.)  
 ა) ყოველთვის                    ბ) ხშირად                    გ) ზოგჯერ                    დ) თითქმის არასდროს
9. რამდენად ხშირად ხდება ფორსმაჟორული სიტუაციები კომპანიაში?  
 ა) ყოველთვის                    ბ) ხშირად                    გ) ზოგჯერ                    დ) თითქმის არასდროს
10. ყველაზე ხშირად, ვის შეუქმნია გამოუვალი მდგომარეობა კომპანიისათვის?  
 ა) გიდს    ბ) ტურ-ოპერატორს    გ) მენეჯერს    დ) მძღოლს    ე) მძღოლ-გიდს    ვ) სასტუმროს ადმინისტრაციას    ზ) სხვა პასუხი
11. სამუშაოს განსაკუთრებული შესრულებისას, ( ფორსმაჟორებისა და კრიტიკული სიტუაციის ეფექტურად მართვისას ) ახდენენ თუ არა თქვენს წახალისებას რაიმე ფორმით?  
 ა) ყოველთვის                    ბ) ხშირად                    გ) ზოგჯერ                    დ) თითქმის არასდროს
12. გიწევთ თუ არა ორგანიზაციის პრესტიჟისა და ტრადიციების დაცვა ?  
 ა) ყოველთვის                    ბ) ხშირად                    გ) ზოგჯერ                    დ) თითქმის არასდროს
13. გადახვიდოდით თუ არა სხვა ტურისტულ ორგანიზაციაში შემოთავაზების შემთხვევაში?  
 ა) გადავიდოდი                    ბ) არ შევიცვლიდი კომპანიას
14. ხდება თუ არა კომპანიის თანამშრომლების მიერ ჯგუფში გაბატონებული წესების და შეხედულებების უყოყმანოდ მიღება და დამოუკიდებელ აზრსა და ქმედებებზე უარის თქმა?

ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ)  
თითქმის არასდროს

15. იწვევს თუ არა გაღიზიანებას თქვენი თანამშრომლის ჩაცმის სტილი? ( მაგალითად გიდის, ან მძღოლის რომელსაც უწევს უშუალოდ კონტაქტი ტურისტთან )

ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ)  
თითქმის არასდროს

16. საქმიანობიდან გამომდინარე, ხშირად გიწვევთ თუ არა კონფლიქტურ სიტუაციებში ყოფნა?

ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ)  
თითქმის არასდროს

17. კომპანიაში უმეტესწილად კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი ყოფილა...

ა) კადრის არაპროფესიონალიზმი ბ) პირადი ინტერესები გ) არსებული მართვის სისტემა

დ) პიროვნების ხასიათი ე) ნეპოტიზმი და გათანაბრება

18. კონფლიქტური სიტუაციის მოსაგვარებლად გიწვევთ თუ არა მესამე პირის ჩართვა მის დარეგულირებაში?

ა) ყოველთვის ბ) ხშირად გ) ზოგჯერ დ)  
თითქმის არასდროს

19. ვის მიერ ხდება კონფლიქტური სიტუაციის მოგვარება ?

ა) პირადად აგვარებთ ბ) ხელმძღვანელის გ) სასამართლოს

20. კონფლიქტის საფუძველზე, დასაქმებულის სამსახურის თვითნებურად დანებების შემთხვევა...

ა) მხოლოდ ერთეული შემთხვევები იყო ბ) ხშირი შემთხვევაა დ)  
არასდროს ყოფილა

21. რამდენად ხშირად იწვევს თქვენი აზრის დაფიქსირება აგრესიას?  
 ა) ყოველთვის      ბ) ხშირად      გ) ზოგჯერ      დ) თითქმის არასოდეს
22. ორგანიზაციაში კონფლიქტების მოგვარებაში რამდენად ახდენს გავლენას ხელმძღვანელის როლი, ( რამდენად ითვალისწინებთ მათ სურვილს დროულად მოაგვაროთ უთანხმოება)  
 ა) ყოველთვის      ბ) ხშირად      გ) ზოგჯერ      დ) თითქმის არასდროს
23. რამდენად ახდენს თქვენზე უარყოფით გავლენას ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტი?  
 ა) ყოველთვის      ბ) ხშირად      გ) ზოგჯერ      დ) თითქმის არასდროს
24. კონფლიქტური სიტუაციები უმეტესად გქონიათ...  
 ა) გიდებთან      ბ) ტურ-ოპერატორებთან      გ) მენეჯერებთან      დ) მომხმარებელთან
25. იღებთ თუ არა მონაწილეობას ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი პრობლემების მოგვარებაში, საკუთარი აზრის დაფიქსირებით?  
 ა) ყოველთვის      ბ) ხშირად      გ) ზოგჯერ      დ) თითქმის არასდროს
26. არსებობს თუ არა კადრების შერჩევის გამჭვირვალე და ობიექტური კრიტერიუმები?  
 ა) კი      ბ) არა
27. ადამიანთა რა რაოდენობასთან გაქვთ მყარი ურთიერთობა და მკვეთრად ჩამოყალიბებული მსგავსი შეხედულებები ?  
 ა) 2-5      ბ) 6-10      გ) 11—20      დ) 21-30      ე) 31 ზე მეტი