

სოფიკო მეტრეველი

ორგანიზაციის შემსაქმვშირებელ
რგოლებს შორის შრომითი
უკმაყოფილებით გამონვეული
კონფლიქტის გადაწყვეტის მექანიზმები
(საბანკო სექტორის მაგალითი)

სულხან-საბა ორბელიანის უნივერსიტეტის გამომცემლობა

UDC(უაკ)-331.09+349.2:336.7

მ-596

სოფიკო მეტრეველი

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

სულხან-საბა ორბელიანის უნივერსიტეტის გამომცემლობა
თბილისი, 2020

Sophiko Metreveli

Mechanisms for Solving Conflicts
Caused from Labour Dispute
among the Employees
(Banking Sector Example)

Sulkhan-Saba Orbeliani University Press
Tbilisi, 2020

© სოფიკო მეტრეველი, 2020

© სულხან-საბა ორბელიანის უნივერსიტეტი, 2020

ISBN 978-9941-8-2594-1

შინაარსი

I. შესავალი	1
II. ორგანიზაციაში რგოლებს შორის კონფლიქტი	6
1. კონფლიქტის ბუნება და ტიპები.....	9
2. მართვის სტილი და ორგანიზაციული კულტურა.....	12
2.1. ორგანიზაციული პროცესისადმი მიდგომები.....	13
2.2. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება.....	15
III. შრომითი უკმაყოფილება	19
1. შრომის უფლების არსი.....	19
2. საქართველოს კონსტიტუცია და შრომის კოდექსი.....	20
3. შრომითი უკმაყოფილება და კონფლიქტი.....	22
3.1. შინაგანი ფაქტორები.....	24
3.2. გარეგანი ფაქტორები.....	30
IV. კონფლიქტის პრევენცია და გადაწყვეტის მექანიზმები	37
1. ცვლილებათა მენეჯმენტი და მართვა ორგანიზაციაში.....	40
2. საბანკო სექტორში არსებული მდგომარეობა.....	44
A. კვლევა	48
B. დასკვნები და რეკომენდაციები	56
ბიბლიოგრაფია	59

I. შესავალი

საქართველოს სინამდვილეში საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალი პერიოდის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემა ქვეყნის ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფაა, რაც საქართველოს ეროვნული ბანკის ძირითადი ფუნქციაა.¹ როგორც ცნობილია, საფინანსო სექტორს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ქვეყნის ეკონომიკისთვის, ვინაიდან იგი კრედიტორებსა და მსესხებლებს შორის ყველაზე ეფექტიანი შუამავლის როლს ასრულებს.² ჩვეულებრივი კომპანიებისგან განსხვავებით, კომერციული ბანკების წარმომადგენლების პრობლემები მყისიერად აისახება დანარჩენ ეკონომიკაზე.³ აქედან გამომდინარე, აუცილებელია საფინანსო სექტორის სტაბილურობის მუდმივი მონიტორინგი, როგორც ცალკე აღებულ ინსტიტუტის, ისე მთლიანი სექტორის დონეზე.⁴

საქართველოს თანამედროვე განვითარების პერსპექტივებმა ობიექტურად მოითხოვა შიდა საბანკო ურთიერთობების სფეროში სტაბილურობისა და მდგრადობის უზრუნველყოფის მართვის მეტოდების ახალი რეალიების მეცნიერული დამუშავება.⁵ ამდენად, საბანკო სისტემის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მდგრადობა და კონფლიქტების მართვის სტაბილურობის პრობლემის მეცნიერული შესწავლა განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს.⁶

ქართული საბანკო კაპიტალის 80 პროცენტზე მეტი დღეს უცხოელ ინვესტორებს ეკუთვნის, რამაც, თავის მხრივ, გამოიწვია ახალი პროდუქტებისა და საბანკო ტექნოლოგიების უფრო ინტენსიური დანერგვა, კონკურენტული გარემოს სრულყოფა, რეგულირების მექანიზმების დახვეწა.⁷ ყოველივე ზემოაღნიშ-

¹ <<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=130>>

² იქვე.

³ ასათიანი რ., საქართველოს ეკონომიკა, წარსული ანმყო პერსპექტივა, მოკლე მიმოხილვა, თბილისი, 2002, 53.

⁴ იქვე.

⁵ ნარმანია დ., საბანკო სისტემის გამონვევები, ჟურნ. „ექსპერტი, აპრილი, 2010, 17.

⁶ Einstein V., Conflict Resolution, West Publishing Company, 1986, 15.

⁷ ნარმანია დ., საბანკო სისტემის გამონვევები, ჟურნ. „ექსპერტი, აპრილი,

ნულის შედეგად, საბანკო სექტორი ჩამოყალიბდა როგორც საბაზრო ეკონომიკის განუყოფელი ნაწილი, რომელიც ფინანსურ სისტემაში გამოირჩევა უფრო მეტი სტაბილურობით, ტრანსპარენტულობითა და მაღალი დინამიკით. შესაბამისად, საბანკო სექტორის და განსაკუთრებით, კომერციული ბანკების კორპორაციული მართვის კულტურის შესწავლა შიდა კონფლიქტების მენეჯმენტის მიმართულებით, სულ უფრო აქტუალური ხდება. უფრო მეტიც, ამ მიმართულებით კვლევა აქტუალურია როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკულ-გამოყენებითი თვალსაზრისითაც.

პრობლემის მეცნიერული დამუშავების მდგომარეობა

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

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველია კონფლიქტოლოგიის კლასიკური და თანამედროვე თეორიები, საქართველოს შრომითი რეგულაციები (საქართველოს საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტები, საქართველოს საბანკო და შრომითი კანონმდებლობა) და შრომითი დავების სასამართლო პრაქტიკა, ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა ნაშრომები აღნიშნულ საკითხ-

თან დაკავშირებით. ფაქტობრივი მასალის ანალიზის პროცესში, კვლევის ზოგად მეცნიერულ მეთოდებთან ერთად, გამოყენებულია თვისობრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები.

კვლევის მიზანი

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

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

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

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

კვლევის საგანი და ობიექტი

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

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

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

რაოდენობრივი კვლევისთვის წინასწარ ჩამოყალიბდა სტრუქტურირებული კითხვარი, რომლის საშუალებითაც ტარდებოდა პირისპირ ინტერვიუები ბანკის თანამშრომლებთან. საველე სამუშაოების დასრულების შემდეგ შემოწმდა და დარედაქტირდა კითხვარები, შეტანილ იქნა SPSS-ის ბაზაში. ანალიზისთვის გამოყენებულ იქნა ერთგანზომილებიანი და ორგანზომილებიანი სტატისტიკური ანალიზის მეთოდი.

კვლევის სამეცნიერო და პრაქტიკული მნიშვნელობა

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

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

II. ორგანიზაციაში რგოლებს შორის კონფლიქტი

კონფლიქტებს ორგანიზაციაში, როგორც წესი, დიდი სიფრთხილით ეკიდებიან და საკმაოდ დიდი ინტერესითაა.⁸ ნებისმიერ თანამშრომელს რომ ჰკითხოთ, რა დამოკიდებულება აქვს კონფლიქტებთან ორგანიზაციაში – უმეტესობა გეტყვით, რომ ნეგატიური, რადგანაც კონფლიქტის გაგება უფრო უარყოფით მნიშვნელობას ატარებს და ხშირად მისი არსებობის ეშინიათ როგორც მაღალი, ისე დაბალი რანგის მენეჯერებს.

კონფლიქტი შესაძლებელია განისაზღვროს როგორც პროცესი, რომელიც იწყება, როდესაც ერთი მხარე აღიქვამს, რომ მეორე მხარე უარყოფით გავლენას ახდენს იმაზე, რასაც პირველი მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. ეს განსაზღვრება მიზანმიმართულად ფართოა.⁹ ის, ასევე, მოიცავს ტერმინს – „პროცესი“, რაც ნიშნავს, რომ კონფლიქტი არ არის იზოლირებული მოვლენა, მასში შედის მიზეზი, მოტივაცია და მოგვარება. ეს განსაზღვრება ნებისმიერ ქმედებაში იმ ნერტილს ასახავს, როცა მხარეებს შორის ურთიერთობა კონფლიქტში „გადაიზრდება“.

ორგანიზაციაში ადამიანებს შორის კონფლიქტის უამრავი მიზეზი არსებობს: მიზნების შეუთავსებლობა, განსხვავებები ფაქტების ინტერპრეტირებისას, უთანხმოება, რომელიც ქცევით მოლოდინებს ეყრდნობა და სხვა ამგვარი ქმედებები.¹⁰

საბოლოო ჯამში, აღნიშნულმა კონფლიქტებმა დაქირავებულებს შორის შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი ქმედებები, როგორიცაა: დაბნეულობა, გაურკვეველობა, თანამშრომლობაზე უარი, ხარისხის

⁸ რობინსი ს.პ., ჯაჯი ტ.ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თ. თურმანიძის თარგმანი, შ. მაღლაკელიძის რედაქტორობით, თბილისი, 2009, 72.

⁹ Bedeian A.G., Armenakis A.B., A Path Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity, *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.2, 1981, 27.

¹⁰ რობინსი ს.პ., ჯაჯი ტ.ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თ. თურმანიძის თარგმანი, შ. მაღლაკელიძის რედაქტორობით, თბილისი, 2009, 153.

პრობლემები, გადაცილებული დედლაინები, გაზრდილი სტრესი, კრეატიულობის სიმცირე, ჯგუფში კოლაბორაციის პრობლემა, მუშა პროცესის შეჩერება, მომხმარებელთა კმაყოფილების შემცირება, უნდობლობა, შიდა ჯგუფების ჩამოყალიბება, მომატებული ჭორები, დაპირისპირებები, პროდუქტიულობის შემცირება და სხვ.¹¹

კონფლიქტის შესახებ ადრინდელი შეხედულების მიხედვით, ყველა კონფლიქტი ცუდია.¹² იგი უარყოფით მოვლენად მიიჩნეოდა და მისი უარყოფითი ქვეტექსტის გასაძლიერებლად ისეთი ტერმინების სინონიმად იყენებდნენ, როგორიცაა: „ძალადობა“, „განადგურება“ და „ირაციონალობა“. ამ განსაზღვრებით კონფლიქტი საზიანოა და თავიდან უნდა იქნეს აცილებული. იმ დამოკიდებულებას, რაც 1930 და 1940-იან წლებში ჯგუფის ქცევაში დომინირებდა, **ტრადიციულ შეხედულებას** უწოდებენ. კონფლიქტი მიიჩნეოდა ცუდი კომუნიკაციის, ადამიანებს შორის გულწრფელობისა და ნდობის ნაკლებობის, დაქირავებულების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების მიმართ მენეჯერთა უყურადღებობის დისფუნქციურ შედეგად.¹³

ადამიანური ურთიერთობების შეხედულება ამტკიცებდა, რომ კონფლიქტი ყველა ჯგუფსა და ორგანიზაციაში ბუნებრივი მოვლენა იყო,¹⁴ კონფლიქტის გარდაუვალობის გამო. ადამიანური ურთიერთობების სკოლა მის მიღებას მხარს უჭერდა. მისი დამცველები რაციონალურ ახსნას აძლევდნენ კონფლიქტის არსებობას: კონფლიქტი არ აღმოიფხვრება და ჯგუფის საქმიანობისათვის ხანდახან მას სარგებლობაც კი მოაქვს.¹⁵

ინტერაქციონისტური შეხედულება არ ამტკიცებს, რომ ყველა

¹¹ ტუხაშვილი მ., ცარციძე მ., ლაცაბიძე ნ., თორია მ., შელია მ., ანთაძე ც., შრომის ეკონომიკა, თბილისი, 2016, 111.

¹² ჯორბენაძე რ., მედიაცია, თბილისი, 2012, 17.

¹³ Likert R., *Developing Patterns of Management*, New York, 1956, 22.

¹⁴ იქვე.

¹⁵ Bedeian A.G., Armenakis A.B., *A Path Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity*, *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.2, 1981, 417-424.

კონფლიქტი კარგია, მაგრამ ზოგი კონფლიქტი სტიმულს აძლევს და აუმჯობესებს მის ქმედითობას. ესენია კონფლიქტის **ფუნქციური**, კონსტრუქციული ფორმები.¹⁶ ამის საპირისპიროდ, კონფლიქტები, რომლებიც ხელს უშლიან ჯგუფის ქმედითობას, კონფლიქტის **დისფუნქციური** ანუ დეკონსტრუქციული ფორმები არიან.¹⁷

სიმართლის მარცვალი ორივე შეხედულებაში დევს. თუ ორგანიზაციაში შექმნილი კონფლიქტი დესტრუქციულ ხასიათს მიიღებს, მან შეიძლება სავალალო შედეგებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია,¹⁸ რადგანაც მის მოგვარებას საკმაოდ დიდი დრო და ენერგია დასჭირდება, ან შეიძლება სულაც ვერ მოგვარდეს, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ კონფლიქტი ღირებულებით კონფლიქტში გადაიზრდება, სადაც განსაკუთრებით რთული ხდება დაპირისპირებული მხარეების მორიგება და საერთო პოზიციებზე შეჯერება. ხოლო თუ კონფლიქტი ორგანიზაციაში კონსტრუქციული იქნება, შეიძლება ბევრად მეტი დადებითი შედეგი მოიტანოს მისმა არსებობამ, ვიდრე არ არსებობამ.

კონფლიქტმა ორგანიზაციაში შეიძლება ჯგუფს შემატოს ღირებულებები ან საერთოდ გაანადგუროს ის. „კარგი კონფლიქტი“ ხელს უწყობს ურთიერთპატივისცემისა და ჯანსაღი დებატების კულტურის ჩამოყალიბებას, თანაც შესაძლებელია კონფლიქტის შემდგომ მიღებული გადაწყვეტილება ბევრად სჯობდეს პირველად ვარიანტს.¹⁹ „ცუდი კონფლიქტი“ ხდება მაშინ, როდესაც ჯგუფის წევრებს არ შეუძლიათ ერთმანეთის განსხვავებულობას შეეგუონ, რითიც კლავენ პროდუქტიულობას და ახშობენ ინოვაციებს.²⁰ განსხვავებული მოსაზრებები არაა პრობლემის ძირი, ყვე-

¹⁶ Likert R., *Developing Patterns of Management*, New York, 1956, 15.

¹⁷ Rahim M.A., *Managing Conflict in Organizations*, Greenwood Publishing Group, 2010, 137.

¹⁸ იქვე.

¹⁹ Harter J.K., Schmidt E.L., Hayes T.L., *Business Unit Level Relationship Between Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol.87, No.2, 268-279.

²⁰ Fiadjo A., *Alternative Dispute Resolution*, London, 2004, 24.

ლაზე დამანგრეველი კონფლიქტები სათავეს მეტი სიღრმიდან იღებენ.²¹ აღქმული შეუთავსებლობა ნევრებს შორის შეიძლება მომდინარეობდეს უამრავი ფაქტორიდან, მათ შორის პიროვნული მახასიათებლების, სქესის, რასის, წარმომავლობის და სხვ.²²

კლასიკური მიდგომით, ასეთი კონფლიქტის დროს შეიძლება მაშინვე გქონდეს რეაგირება, უპასუხო წარმოქმნილ შეტაკებებს, ან დაელოდო მტკიცებულებებს, რათა სწორად გაერკვიო პრობლემის არსში. მაგრამ ეს ორივე მიდგომა, როგორც წესი წარუმატებელია, რადგანაც ისინი დიდი ხნის განმავლობაში „აშენებენ“ იმედგაცრუებას და შემდეგ ძალიან რთული ხდება ნეგატიური განწყობების გაქარწყლება და ნდობის აღდგენა.²³

ორგანიზაციაში ზოგადად კონფლიქტების არსებობისა კი არ უნდა ეშინოდეთ, არამედ მისი *დესტრუქციულ ხასიათში* გადაზრდისა, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას. შესაბამისად, კონფლიქტი მალევე უნდა გამოვლინდეს და ასევე მალევე გატარდეს პრევენციული ღონისძიებები.²⁴

კონსტრუქციული კონფლიქტის პოზიტიური მხარე ის არის, რომ, როგორც წესი, ამ დროს ჯგუფი უფრო შეკრული ხდება, უფრო მტკიცდება შიდაჯგუფური ურთიერთობები, იგი მეტად შრომისუნარიანია, რაც, საბოლოო ჯამში, მის პროდუქტიულობას უწყობს ხელს²⁵.

ამოცანის კონფლიქტი სტიმულს აძლევს მსჯელობას, ხელს უწყობს პრობლემებისა და ალტერნატივების კრიტიკულ შეფასებას და შეიძლება გუნდი უკეთეს გადაწყვეტილებამდეც მიიყვანოს.²⁶

²¹ იქვე.

²² იქვე

²³ ჩარკვიანი დ., ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში, თბილისი, 2001, 132.

²⁴ Fiadjo A., *Alternative Dispute Resolution*, London, 2004, 57.

²⁵ Bedeian A.G., Armenakis A.B., *A Path Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity*, *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.2, 1981, 202

²⁶ Cameron E., Green M., *Making Sense of Change Management*, 4th Ed.,

1. კონფლიქტის ბუნება და ტიპები

კონფლიქტი შეიძლება განისაზღვროს როგორც შეხედულება-თა დაპირისპირება ან უთანხმოება ორ ან მეტ მხარეს შორის ამა თუ იმ საკითხზე.²⁷ ადამიანები კონფლიქტს ყველაზე უფრო ხშირად აიგივებენ აგრესიასთან, მუქარასთან, მტრობასთან, ომთან და ა.შ.²⁸ ამიტომაცაა კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველი მოვლენა და უნდა მოგვარდეს სასწრაფოდ, მისი წარმოშობისთანავე. ასეთი შეხედულებებია გამოთქმული მეცნიერული მართვისა და ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლების შრომებში. ადამიანური ურთიერთობების სკოლის მიმდევრები აღიარებდნენ წინააღმდეგობას ცალკეულ პიროვნებებსა და მთელი საზოგადოების მიზნებს, ხელმძღვანელობის უფლება-მოვალეობებსა და შესაძლებლობებს შორის.²⁹ მაგრამ ისინი კონფლიქტს მიიჩნევდნენ ორგანიზაციის არასწორი მართვის შედეგად და მიაჩნდათ, რომ მისი თავიდან აცილება კარგი ურთიერთდამოკიდებულებით შეიძლებოდა.³⁰ თანამედროვე შეხედულებათა შესაბამისად, ორგანიზაციებში ზოგიერთი კონფლიქტი არათუ შესაძლებელი, არამედ სასურველიცაა. ამასთან, იმასაც აღიარებენ, რომ კონფლიქტს ყოველთვის არ აქვს სასურველი ხასიათი და ცალკეულ შემთხვევებში ის შეიძლება დაკავშირებული იყოს ადამიანთა ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან.³¹ მათი აზრით, ორგანიზაციათა ეფექტიან საქმიანობაზე უარყოფით გავლენას ახდენენ ადამიანები, რომლებიც კრებებზე, თათბირებზე მხოლოდ იმიტომ გამოდიან სიტყვით, რომ არ შეუძლიათ არსებობა დავისა

Kogan Page, 2015, 237.

²⁷ Economic, Social and Cultural Rights, Edited by A. Eide, C. Krause and A. Rossa, Oslo, 2006, 263.

²⁸ The Handbook of Dispute Resolution, Edited by Michael L. Moffitt and Robert C. Bordone, Jossey-Bass, 2005, 135.

²⁹ Swedberg R., Max Weber's Interpretive Economic Sociology, American Behavioral Scientist, Vol.50, No.8, 2007, 1035-1055.

³⁰ იქვე.

³¹ Spencer D., Essential Dispute Resolution, Cavendish Publishing, 2002, 61.

და კონფლიქტის გარეშე.³² იმავდროულად, თანამედროვე შეხედულებების მიხედვით, კონფლიქტი უზრუნველყოფს განსხვავებული მოსაზრებების გამოვლენას და იძლევა დამატებით ინფორმაციას უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად.³³ კონფლიქტი განაპირობებს პატივისცემისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასაც.

ამრიგად, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციური და ორგანიზაცია მიიყვანოს ეფექტიანობის ამაღლებამდე, ან დისფუნქციური და გამოიწვიოს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პირობებში ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირება. საერთოდ, კონფლიქტის როლი დამოკიდებულია მის მართვაზე, რომლის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებში გარკვევა.³⁴

განასხვავებენ კონფლიქტის ოთხ ძირითად ტიპს: პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი, პიროვნების შინაგანი კონფლიქტი, კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის, ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.

ორგანიზაციაში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის შემთხვევები, რაც ძირითადად მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებისთვის მენეჯერთა ბრძოლაში ვლინდება.³⁵ პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი გამოიხატება, აგრეთვე, სხვადასხვა ხასიათსა და შეხედულებების მქონე ადამიანების დაპირისპირებაში. პიროვნების შინაგანი კონფლიქტის ბუნება არ შეეესაბამება კონფლიქტის განმარტებას, მაგრამ მისი შედეგები კონფლიქტის დანარჩენი შედეგების ანალოგიურია.³⁶ შინაგანი კონფლიქტი უჩნდებათ ადამიანებს იმის გამო, რომ ერთსა და იმავე საკითხზე ზოგჯერ ერთმანეთის სანინააღმ-

³² Shen J., *Labour Disputes and Their Resolution in China*, Chandos Publishing, 2007, 234.

³³ იქვე.

³⁴ ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., *ორგანიზაციის თეორია, თბილისი*, 2009, 192.

³⁵ იქვე.

³⁶ Taylor F., *The Principles of Scientific Management*, New York, 1919, 135.

დეგო შეხედულებები უყალიბდებათ.³⁷ ასეთი სახის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმ მომენტშიც, როცა საწარმოო მოთხოვნები პირად მოთხოვნებს არ დაემთხვევა.³⁸ ცალკეულ შემთხვევაში შინაგანი კონფლიქტი ადამიანის სამუშაოთი გადატვირთვის ან პირიქით, დაუტვირთაობის შედეგია, რაც სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს ამცირებს.

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი წარმოიშვება ხოლმე მაშინ, როცა ჯგუფის მიერ დაწესებული ქცევის ნორმები მიუღებელია პიროვნებისათვის ან ამა თუ იმ საკითხზე პიროვნებას აქვს ჯგუფისაგან განსხვავებული პოზიცია. ზოგჯერ ამ ტიპის კონფლიქტი ხელმძღვანელობის მიერ გატარებული, დისციპლინის დაცვისაკენ მიმართული ღონისძიებების შედეგია.³⁹

იქიდან გამომდინარე, რომ ორგანიზაციები შედგება მრავალრიცხოვანი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფისგან, მათ შორის კონფლიქტი შესაძლებელია საუკეთესო ორგანიზაციაშიც კი წამოიშვას.⁴⁰ კონფლიქტი შეიძლება გამონვეული იყოს მრავალი მიზეზით, რომელთა შორის ძირითადია: 1. *რესურსების შეზღუდვა* – რესურსების რაოდენობა თითქმის ყოველთვის შეზღუდულია, რაც კონფლიქტის მიზეზი ხდება. ყველა ქვეგანყოფილების უფროსს სურს, რესურსების რაც შეიძლება მეტი რაოდენობით მიღება; 2. *სამუშაოთა ურთიერთდამოკიდებულება* – ვინაიდან ყოველი ფუნქციური ქვედანაყოფი ყურადღებას სპეციალიზაციის საკუთარ სფეროს აქცევს, კონფლიქტის ალბათობაც იზრდება; 3. *განსხვავება მიზნებსა და შეხედულებებში* – კონფლიქტის წამოშობის მიზეზი ხშირად ხდება ადამიანთა მიერ ყურადღების გამახვილება მხოლოდ იმ შეხედულებებზე, ალტერნატივებსა და სიტუაციებზე, რომლებსაც ისინი საკუთარი თავისა და ჯგუფისათვის სასარგებ-

³⁷ Einstein V., Conflict Resolution, West Publishing Company, 1986.,164

³⁸ Shaw M.E., Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, New York, 1971, 322.

³⁹ ასათიანი რ., საქართველოს ეკონომიკა, წარსული აწმყო პერსპექტივა, მოკლე მიმოხილვა, თბილისი, 2002, 37.

⁴⁰ Shaw M.E., Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, New York, 1971, 127.

ლოდ მიიჩნევენ; 4. განსხვავება ქცევის მანერებში, განათლების დონე, ცუდი კომუნიკაცია – არასწორი და არასრული ინფორმაცია აძნელებს სიტუაციაში გარკვევას და ზრდის დაპირისპირების ალბათობას.

2. მართვის სტილი და ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციებში ჩატარებული კვლევების საფუძველზე მკვლევრები ცდილობენ იმის ახსნას, თუ რა არის დასაქმებულთა შორის ურთიერთობის დონის განმსაზღვრელი. ორგანიზაციებში ყოველთვის დიდი ყურადღება ეთმობოდა დასაქმებულთა შორის კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრას,⁴¹ ვინაიდან სამეცნიერო კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე, ყოველთვის აღინიშნება ძლიერი კავშირი დასაქმებულების ურთიერთობებსა და ორგანიზაციის ეფექტიანობას შორის, რაც ორგანიზაციისთვის ამ მოვლენის დიდ აქტუალობას განაპირობებს.⁴² ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისთვის მეტად მნიშვნელოვანია ის, თუ რა ღირებულებები და განწყობები აქვთ თანამშრომლებს, როგორია ორგანიზაციული კულტურა, მართვის სტილი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა, რაც თანამშრომელთა ურთიერთობებზე პირდაპირ აისახება.⁴³ ამ მხრივ, ორგანიზაციები შეიძლება საგრძნობლად განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან, განსაკუთრებით საინტერესოა ის, თუ რა თავისებურებებით განირჩევიან ერთმანეთისგან მართვის ერთი სტილის მქონე ორგანიზაციები და რომლის ორგანიზაციული პოლიტიკა არის უფრო ნარმატიული.

ორგანიზაციები უნდა ცდილობდნენ, ადამიანებს მუშაობის-

⁴¹ The Handbook of Dispute Resolution, Edited by Michael L. Moffitt and Robert C. Bordone, Jossey-Bass, 2005, 135.

⁴² Dinerstein A.C., Neary M., The Labour Debate: An Investigation into the Theory and Reality of Capitalist Work. England: Ashgate Publishing Company, 2001, 32.

⁴³ Eilenberg I.M., Dispute Resolution in Construction Management, Sydney, 2003, 132.

თვის ხელსაყრელი გარემო შეუქმნან.⁴⁴ საჭიროა ადამიანურ ფაქტორზე ყურადღების მეტი გამახვილება, ვინაიდან ადამიანი ორგანიზაციის მთავარი რესურსი და მამოძრავებელი ძალა, ანუ ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების განმსაზღვრელ ფაქტორია.⁴⁵ ის ორგანიზაციები, რომლებიც არ არიან ორიენტირებული ადამიანურ რესურსზე და თანამშრომლებს შორის კონფლიქტური სიტუაციების სწორ მენეჯმენტზე, შეიძლება გადაულახავი პრობლემის წინაშე აღმოჩნდნენ.⁴⁶

ორგანიზაცია არის კომპლექსური სოციალური სისტემა და ადამიანთა ისეთ ერთობაა, რომელიც კოლექტიური მიზნის მისაღწევად მოქმედებს.⁴⁷ ორგანიზაციული პროცესები სოციალური არსის მატარებელია. ორგანიზაციის ჯგუფების წევრთა ურთიერთობის დასაბალანსებლად, საჭიროა მათი საქმიანობის კოორდინაცია. ყველა ორგანიზაციას აქვს მართვის სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობებს ცალკეულ დასაქმებულებს, ასევე, მათ ჯგუფებს შორის. იგი უსაზღვრავს მომუშავეებს შესაბამის როლებს, პასუხისმგებლობას და უფლებამოსილებას, რათა მათ ხარისხიანად შეასრულონ სხვადასხვა სამუშაოები.⁴⁸

2.1. ორგანიზაციული პროცესისადმი მიდგომები

ორგანიზაციული პროცესისადმი მიდგომები სხვადასხვაგვარი შეიძლება არსებობდეს. ერთ-ერთია *ორიენტაცია ადამიანურ რესურსებზე*, რაც მომუშავეთა პიროვნული ზრდისა და განვითარების გზით მათ მიერ კომპეტენციის მაღალი დონის მიღწევისთვის შესაძლებლობების შექმნას გულისხმობს.⁴⁹ ამ მიდგომის

⁴⁴ Taylor F., *The Principles of Scientific Management*, New York, 1919, 23.

⁴⁵ Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Polity Press, 2002, 161.

⁴⁶ იქვე.

⁴⁷ Toegel G., Barsoux J.L., *How to Preempt Team Conflict*, *Harvard Business Review*, Vol.94, No.6, 2016, 78–83.

⁴⁸ ხარხელი მ., მორჩილაძე გ., დროის მენეჯმენტი, თბილისი, 2016, 37.

⁴⁹ ტუხაშვილი მ., ცარციძე მ., ლაცაბიძე ნ., თორია მ., შელია მ., ანთაძე ც., პრომის ეკონომიკა, თბილისი, 2016, 67.

ფარგლებში, ადამიანი ორგანიზაციის ძირითად რესურსია. ხელმძღვანელობა ორიენტირებულია ადამიანურ რესურსებსა და მათ სწორ გამოყენებაზე, თანამშრომლების უნარების სრულყოფაზე, მათი პასუხისმგებლობის გრძნობის გაზრდასა და დადებითი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნაზე.⁵⁰ ამდენად, თანამშრომლის უნარების გაუმჯობესება და მათთვის შესაბამისი შესაძლებლობების შექმნა კომპანიის წარმატებულ საქმიანობას უზრუნველყოფს. ეს მიდგომა გულისხმობს ორგანიზაციის მართვაში ყურადღების გადატანას კონტროლის განხორციელებიდან თანამშრომელთა აქტიურ მხარდაჭერაზე.

არსებობს, ასევე, *სიტუაციური მიდგომა*, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ მენეჯერი ორიენტირებული უნდა იყოს გადანყვეტილებების მიღებასა და ამოცანების გადაჭრაზე.⁵¹ ამიტომ ხელი ეწყობა ორგანიზაციაში წარმოშობილი პრობლემური სიტუაციების უკეთ გაანალიზებას, სწორი დასკვნების გაკეთებას, რომელთა საფუძველზეც შემდეგ სწორი გადანყვეტილებები მიიღება. მოცემული კონცეფციის მიხედვით, მენეჯმენტის მხრიდან უარი უნდა ითქვას იმაზე, რომ მათ მომუშავეები აიძულონ, იქცეოდნენ სტანდარტულად. ამ მიდგომის გამოყენება მოითხოვს კომპლექსური სამუშაოების წარმოებასა და კვლევებზე ორიენტაციას.⁵²

რიგი ორგანიზაციები გამოირჩევა უპირატესად *შედეგზე ორიენტაციით*. ამ შემთხვევაში ყურადღების ცენტრშია ორგანიზაციის მწარმოებლურობა და მისი საზომი ეკონომიკური პარამეტრები.⁵³ აქ დიდ მნიშვნელობას იძენს ხარისხის მართვა. ხელმძღვანელობის ყურადღება კონცენტრირდება დამკვეთი ორგანიზაციების კმაყოფილების მაღალი დონის მიღწევაზე, საკუთარი სამუშაოების

⁵⁰ Eilenberg I.M., Dispute Resolution in Construction Management, Sydney, 2003, 178.

⁵¹ Harris J.A., Measured Intelligence, Achivement, Openness to Expirience and Creativity, Personality and Individual Differences, Vol.36, No.4, 2004, 18.

⁵² Hörnle J., Cross-border Internet Dispute Resolution, New York, 2009, 92.

⁵³ ასათიანი რ., საქართველოს ეკონომიკა, წარსული აწმყო პერსპექტივა, მოკლე მიმოხილვა, თბილისი, 2002, 67.

მუდმივი სრულყოფისთვის აუცილებელი პირობების შექმნაზე.⁵⁴

ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია, აგრეთვე, *სისტემური მიდგომა*, რომელიც განიხილავს ორგანიზაციას, როგორც ურთიერთმოქმედი ელემენტებისა და პროცესების კომპლექსს.⁵⁵ მოვლენები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომლებზე ან ქვედანაყოფებზე, შეიძლება მნიშვნელოვან როლს თამაშობდნენ მთლიანად ორგანიზაციისთვისაც. ამდენად, მენეჯერებს თავიანთ მმართველურ საქმიანობაში უხდებათ მუშაობა როგორც ინდივიდისა და დეპარტამენტის დონის, ისე ორგანიზაციის დონის საკითხების გადანყვევებაზე.⁵⁶

არსებობს *ორგანიზაციული ქცევის ხელშემწყობი* მიდგომაც, რომელიც პროგრესულობით გამოიჩევა.⁵⁷ სწორედ ეს მოდელი განაპირობებს მსოფლიო ეკონომიკურ სასწაულებს. ამ მიდგომის ფარგლებში, ხორციელდება იმ ადამიანების მხარდაჭერა, რომლებიც მუშაობენ თავიანთ ვინრო სფეროებში და თავად იღებენ გადაწყვეტილებებს მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით.⁵⁸ სტრატეგიული საკითხებით დაკავებულია მხოლოდ უმაღლესი ხელმძღვანელობა.

ზემოაღწერილი მიდგომები შედის უფრო დიდ და კომპლექსურ მოვლენაში – ორგანიზაციულ კულტურაში, რომელიც, თავის მხრივ, თავისებურებებით ხასიათდება.

2.2. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება

ზოგადად ორგანიზაციული კულტურა განისაზღვრება, როგორც ბაზისურ დაშვებათა ერთობლიობა, რომელსაც აყალიბებს, აღმოაჩენს ან ანვითარებს ჯგუფი გარემოსადმი ადაპტაციასა და ინტერნალურ ინტეგრაციასთან დაკავშირებული პრობლემების გა-

⁵⁴ იქვე.

⁵⁵ Swedberg R., Max Weber's Interpretive Economic Sociology, American Behavioral Scientist, Vol.50, No.8, 2007, 1035-1055.

⁵⁶ Smelser N.J., Theory of Collective Behavior, Quid pro LLC, 2011, 134.

⁵⁷ Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 1976, 19.

⁵⁸ იქვე.

დაჭრის პროცესში, სადაც ექსტერნალური ადაპტაცია და ინტერნალური ინტეგრაცია წარმოდგენილი არის საერთო და გაზიარებული ღირებულებების სისტემის სახით, რაც განსაზღვრავს, თუ რა არის მნიშვნელოვანი და რა არა.⁵⁹ ისინი განსაზღვრავენ შემდგომ შესაბამის მიდგომებსა და ქცევებს. ორგანიზაცია ნერგავს თავის ღირებულებებსა და ნორმებს, როგორც იმის შედეგს, თუ როგორ პასუხობდა ორგანიზაცია გარემოდან მომდინარე მნიშვნელოვან ზეგავლენებს, როგორ უმკლავდებოდა იგი პრობლემებს წარსულში და როგორ უმკლავდება ახლა.

ნებისმიერ ორგანიზაციულ კულტურას აქვს თავისი სტრატეგიული ორიენტირები და შეუძლებელია, ორ სხვადასხვა ორგანიზაციას მსგავსი ორგანიზაციული კულტურა ჰქონდეს.⁶⁰ კულტურის მთავარი ცვლადები ხშირად აღინერება, როგორც ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ღირებულებები.

ღირებულებები არის სასურველი ქცევისა და მოვლენების ამსახველი რწმენა, რომელიც ნათლად ასახავს ორგანიზაციული კულტურის არსს, ღრმადაა გამჯდარი ორგანიზაციის წევრებში და განსაზღვრავს მათ ქცევას.⁶¹ სწორედ ამიტომ ორგანიზაციული კულტურა ძალიან მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. საჭიროა თითოეულმა ინდივიდმა თავიდანვე კარგად გაიაზროს და მიიღოს ის ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც კომპანია იზიარებს. წარმატებით გავლილი სოციალიზაციის ეს ეტაპი კი გაცილებით ამარტივებს კომუნიკაციას თანამშრომლებს შორის და დასაქმებულის ინტეგრაციას კოლექტივში.⁶²

ორგანიზაციულ კულტურაზე საუბარი შეუძლებელია ორგანიზაციული კლიმატის საკითხის განხილვის გარეშე. როგორც განმარტავენ, ეს არის ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი

⁵⁹ Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Polity Press, 2002, 137.

⁶⁰ რობინსონი ს.პ., ჯაჯი ტ.ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თ. თურმანიძის თარგმანი, შ. მაღლაკელიძის რედაქტორობით, თბილისი, 2009, 77.

⁶¹ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, ლ. ბარაბაძის და თ. გოგიშვილის თარგმანი, ნ. ჯავახიშვილის რედაქტორობით, თბილისი, 2011, 164.

⁶² Smelser N.J., *Theory of Collective Behavior*, Quid pro LLC, 2011, 154.

ნაწილი, რომელიც კულტურასთან შედარებით, უფრო მეტი დინამიკურობით გამოირჩევა.⁶³ ორგანიზაციული კლიმატის შესახებ წარმოდგენა შეიძლება შეიქმნას კერძო საუბრებიდან გამომდინარე, სამუშაო რუტინაზე დაკვირვების შედეგად ან ორგანიზაციაში დაჯილდოების სისტემის გაცნობით. რუტინა არის ის სამუშაოები, რომლებიც ორგანიზაციაში ყოველდღიურადაა, ხოლო დაჯილდოებაში მყოფანდება, თუ რა სახის ქცევებია აღიარებული, მხარდაჭერილი და განსამტკიცებელი ორგანიზაციის მიერ.

ორგანიზაციული კულტურა არის ის ფეომენი, რომელიც ასწავლის და აიძულებს ორგანიზაციის წევრებს, მოიქცნენ გარკვეული წესების შესაბამისად.⁶⁴ ორგანიზაციული კულტურა, ადამიანის ანალოგიით, დახასიათდეს ისეთი ნიშნებით, როგორცაა, კონსერვატიზმი, აგრესიულობა, ნოვატორობა და სხვ. სწორედ კულტურა განასხვავებს ორგანიზაციებს ერთმანეთისგან. როდესაც ორგანიზაციის კულტურის ღირებულებები ერთმნიშვნელოვნადაა ინტერპრეტირებული და გაგებული მომუშავეთა მიერ, იგი ორგანიზაციაში საქმიანობის ინტეგრაციის, კონსოლოდაციის და კოორდინაციის მძლავრ ინსტრუმენტად წარმოდგება.⁶⁵ ორგანიზაციის კულტურა გარკვეული კონტროლის ფუნქციის შემსრულებელია. იგი გაცილებით ეფექტურია, ვიდრე კონტროლის სხვა მექანიზმები, რომლებიც შეიძლება ორგანიზაციაში არსებობდეს.⁶⁶ იმ შემთხვევაში, როცა მმართველს არ სურს სოციალური კონტროლის სისტემას ეყრდნობოდეს და ფინანსურ, ბიუროკრატიულ კონტროლს ახორციელებდეს ორგანიზაციაში, დასაქმებულთაგან იგი აღიქმება, როგორც მაიძულებელი და შემზღუდველი.⁶⁷ კულტურის მხრიდან

⁶³ Rahim M.A., *Managing Conflict in Organizations*, Greenwood Publishing Group, 2010, 431.

⁶⁴ Kozlowski S.W.J., *The Nature of Organizational Psychology*, in: *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Edited by S.W.J. Kozlowski, Oxford University Press, 2012, 64.

⁶⁵ Doppler K., Lauterburg Chr., *Change Management*, Campus Verlag GmbH, 2014, 35-44.

⁶⁶ იქვე.

⁶⁷ Rosenbloom D., Kravchuk R., Clerkin R., *Public administration, Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector*, 7th Ed., McGraw-Hill,

კონტროლის განხორციელების პირობებში კი, მომუშავეებს აქვთ იმის განცდა, რომ დამოუკიდებლობას ინარჩუნებენ. კულტურა ორგანიზაციის ძირითადი ნორმების ერთობლიობაა, ამიტომაც ხშირად მას ნორმატიულ კანონსაც უწოდებენ.⁶⁸ კულტურა სოციალურად შექმნილი სტანდარტებია, რომლებიც ადვილებს მოვლენების შეფასებასა და განმარტებას. კულტურის ნორმათა სისტემაში ზოგიერთი არსებითი და მნიშვნელოვანი, ზოგი კი არაარსებითი და უმნიშვნელოა. რიგ ორგანიზაციებში არაა მიღებული საჯაროდ ვინმეს აზრის უარყოფა, ზოგში კი პირიქით, – ასეთ ქმედებებს ახალისებენ. მაშასადამე, ძირითადი ღირებულებები, რომლებიც ორგანიზაციას ახასიათებს, შეიძლება გახდეს გარკვეული ნორმების საფუძველი, რააც, თავის მხრივ, ამართლებს ან არ ამართლებს მომუშავის ქცევას.

ორგანიზაციული კულტურა არ ყალიბდება ერთი ან ორი ადამიანის სურვილით.⁶⁹ მასზე დიდი გავლენა აქვთ ორგანიზაციის დამფუძნებლებს, რომელთა წასვლის შემდეგაც ძალაშია მათ მიერ დადგენილი შეხედულებები, ორგანიზაციის კულტურაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია, ასევე, ადმინისტრაციას, – იმას, თუ როგორ იქცევიან ისინი, რას ამბობენ, რამდენად შეუძლიათ რისკზე წასვლა.⁷⁰ ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ასევე, კადრების შერჩევის პროცედურას. სასურველია, რომ ახალ თანამშრომლად აიყვანონ ისეთი თვისებებისა და უნარების მქონე პერსონალი, რომელიც კარგად ორგანიზაციის კულტურულ ტრადიციებს მოერგება. ყველა ორგანიზაციამ, რომელიც წარმატების მიღწევას განიზრახავს, უპირველეს ყოვლისა, უნდა დაინყოს საქმიანობის ბაზისური პრინციპების მოძიება, დანერგვა და განვითარება.⁷¹ რაც უფრო უკეთ იქნება მოძიებული

2009, 78.

⁶⁸ Rahim M.A., *Managing Conflict in Organizations*, Greenwood Publishing Group, 2010, 227.

⁶⁹ *Economic, Social and Cultural Rights*, Edited by A. Eide, C. Krause and A. Rossa, Oslo, 2006, 175.

⁷⁰ Spencer D., *Essential Dispute Resolution*, Cavendish Publishing, 2002, 16.

⁷¹ Rosenbloom D., Kravchuk R., Clerkin R., *Public administration, Understan-*

ეს პრინციპები და დანერგვით, მით უფრო ძლიერი და განვითარებული იქნება ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო ნაკლებად მოითხოვს ორგანიზაციის პერსონალი ხელმძღვანელობისგან დირექტივებს, რაც თავისთავად ამცირებს კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობას.⁷² ძლიერი და განვითარებული ორგანიზაციული კულტურა ხელს იუწყობს თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების დალაგებას და კონფლიქტის პრევენციის საუკეთესო საშუალებას.⁷³

III. შრომითი უკმაყოფილება

სოციალური სახელმწიფოს მთავარი პრინციპი ადამიანთა თანასწორუფლებიანობისა და ღირსეული ცხოვრების უზრუნველყოფაა, რაც გულისხმობს სახელმწიფოს მიზანს, დაამკვიდროს სამართლიანი სოციალური წესრიგი, შეინარჩუნოს საერთო ეკონომიკური წონასწორობა და გამორიცხოს ან მინიმუმამდე დაიყვანოს გაუმართლებელი სოციალური განსხვავებები.⁷⁴ სოციალური სამართლიანობის რეალიზაციის ერთ-ერთი გზას შრომის უფლების დაცვაა, რაც სახელმწიფომ ამ მიზანთან თანმხვედრი კანონმდებლობის, პოლიტიკისა და ინსტიტუციური მექანიზმების დახერხებით უნდა უზრუნველყოს.

1. შრომის უფლების არსი

შრომის უფლება ადამიანის ფუნდამენტური უფლებაა⁷⁵ და მას არაერთი საერთაშორისო დოკუმენტი იცავს. ადამიანის უფლება-

ding Management, Politics and Law in the Public Sector, 7th Ed., McGraw-Hill, 2009, 91.

⁷² იქვე.

⁷³ Daft R.L., Organizational Theory and Design, South-Western Cengage Learning, 2013, 111.

⁷⁴ Rosenbloom D., Kravchuk R., Clerkin R., Public administration, Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector, 7th Ed., McGraw-Hill, 2009, 163

⁷⁵ იხ., ტულუში თ., ბურჯანაძე გ., მშვენიერაძე გ., გოცირიძე გ., მენაბდე ვ., ადამიანის უფლებები და საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს სამართალწარმოების პრაქტიკა, თბილისი, 2013, 410.

თა კონცეფციის თანამედროვე გააზრება მას ადამიანის პიროვნული თავისუფლების, თვითრეალიზაციის, განვითარების კონტექსტში განიხილავს და საარსებო წყაროს მოპოვების საშუალებად არ მიიჩნევს. თავდაპირველი ხედვა შრომის უფლების დაცვის საჭიროებას სოციალური სამართლიანობის მიზანს უკავშირებდა, რაც თავის მხრივ, საყოველთაო მშვიდობის მიღწევის სურვილს უკავშირდებოდა. თუმცა, მოგვიანებით, ამ ხედვის გადააზრების შედეგად, შრომის უფლების გაგება პიროვნების თავისუფლებას, განვითარებასა და ღირსებას დაუკავშირდა.⁷⁶

შრომის უფლება სოციალურ-ეკონომიკური უფლება, რომელიც მოიცავს დასაქმებასთან დაკავშირებულ, სამართლიანი, უსაფრთხო და ჰიგიენური შრომის პირობების, სამართლიანი ანაზღაურების, პროფესიული სწავლების, თანაბარი მოპყრობის, დისკრიმინაციის დაუშვებლობის, ინსტრუმენტულ და სხვა უფლებებს.⁷⁷

2. საქართველოს კონსტიტუცია და შრომის კოდექსი

საქართველოს კონსტიტუციით განმტკიცებულია სოციალური სახელმწიფოს პრინციპი,⁷⁸ რომელიც ადამიანთა თანასწორუფლებიანობასა და ღირსეული ცხოვრების უზრუნველყოფას გულისხმობს. სოციალური სახელმწიფოს პრინციპი სოციალური სამართლიანობის იდეის მატარებელია და მისი მიზანია დაამკვიდროს სამართლიანი სოციალური წესრიგი;⁷⁹ შეინარჩუნოს საერთო ეკონომიკური წონასწორობა და გამორიცხოს ან მინიმუმამდე დაიყვანოს გაუმართლებელი სოციალური განსხვავებები.⁸⁰

შრომის უფლების დაცვა და უზრუნველყოფა სოციალური

⁷⁶ Swedberg R., *Max Weber's Interpretive Economic Sociology*, *American Behavioral Scientist*, Vol.50, No.8, 2007, 937.

⁷⁷ Higgs R., *The United Kingdom*, in: *The Effect of Treaties in Domestic Law*, Edited by F.G. Jacobs and S. Robers, London, 1987, 49.

⁷⁸ იხ., საქართველოს კონსტიტუცია, მე-5 მუხლის პირველი პუნქტი.

⁷⁹ საჯარო მმართველობის სამართლებრივი საფუძვლები, გ. ხუბუას და კ.პ. ზომერმანის რედაქტორობით, თბილისი, 2016, 548.

⁸⁰ იხ., საქართველოს კონსტიტუცია, მე-5 მუხლის მე-2, მე-3 და მე-4 პუნქტები.

სახელმწიფოს პრინციპის რეალიზაციის ერთ-ერთი კომპონენტია, რასაც განამტკიცებს კონსტიტუციაში არსებული ნორმა სახელმწიფოს ვალდებულებაზე, უზრუნველყოს უმუშევარ მოქალაქეთა დასაქმების ხელშეწყობა.⁸¹

ამასთან, საქართველოს კონსტიტუციის მიხედვით, შრომა თავისუფალია.⁸² აღნიშნული ჩანაწერი საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლომ, ნორმის მიზნიდან გამომდინარე, სოციალური სახელმწიფოს პრინციპთან კავშირში განმარტა და კონსტიტუციით დაცული უფლების შინაარსში მოიაზრა არა მხოლოდ უფლება, აარჩიო სამუშაო, არამედ უფლება განახორციელო, შეინარჩუნო და დათმო ეს სამუშაო, დაცული იყო უმუშევრობისაგან და ისეთი რეგულირებისაგან, რომელიც პირდაპირ ითვალისწინებს ან იძლევა სამსახურიდან უსაფუძვლო, თვითნებური და უსამართლო გათავისუფლების საშუალებას.⁸³

2010 წლის საკონსტიტუციო ცვლილებების შედეგად, საქართველოს შრომის კოდექსმა ორგანული კანონის სტატუსი შეიძინა, რითაც სახელმწიფომ შრომის უფლების დაცვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას გაუხსვა ხაზი.⁸⁴ საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს შრომის კოდექსი“ აწესრიგებს საქართველოს ტერიტორიაზე შრომით და მის თანმდევ ურთიერთობებს, თუ ისინი განსხვავებულად არ რეგულირდება სხვა სპეციალური კანონით ან საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებით.⁸⁵ იგი განსაზღვრავს შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებულ საკითხებს, მათ შორის, არეგულირებს შრომის პირობების დაცვის, შრომითი ურთიერთობების შეჩერებისა და შეწყვეტის, გაერთიანების თავისუფლების, შრომით ურთიერთობებში პასუხისმგებლობის,

⁸¹ იქვე, მე-5 მუხლის მე-4 პუნქტი.

⁸² იქვე, 26-ე მუხლის პირველი პუნქტი.

⁸³ იხ., ტულუში თ., ბურჯანაძე გ., მშვენიერაძე გ., გოცირიძე გ., მენაბდე ვ., ადამიანის უფლებები და საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს სამართალწარმოების პრაქტიკა, თბილისი, 2013, 412.

⁸⁴ საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს შრომის კოდექსი“, პირველი მუხლი.

⁸⁵ იქვე.

დავის, გაფიცვისა და ლოკაუტის გამოყენებისა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს.⁸⁶

3. შრომითი უკმაყოფილება და კონფლიქტი

სამსახურით უკმაყოფილო პერსონალში ბევრად მაღალია ალბათობა იმისა, რომ კონფლიქტი წარმოიშვას და მან დესტრუქციული ხასიათი მიიღოს, თუ თავიდანვე მისი პრევენცია არ მოხდა.⁸⁷

სამუშაო პირობებით უკმაყოფილების მტკიცება ან იმის რწმენა, რომ დანიანურების შესაძლებლობა ორგანიზაციაში მცირეა, სამსახურის გარეთ აზრის ძიების მცდელობაა.⁸⁸ თანამშრომლების დასკვნა, რომ სამუშაო კარგია ან ცუდია, მათი ინტერპრეტაციაა. მენეჯერებმა დრო უნდა დაუთმონ იმის გაგებას, როგორ განმარტავს ადამიანი რეალობას და როცა არსებულსა და დანახულს შორის მნიშვნელოვანი სხვაობაა, მათი შემცირება უნდა სცადონ. როდესაც ადამიანები სამსახურს უარყოფითად აღიქვამენ და არ შეუძლიათ ამ სხვაობის შემცირება, მას შედეგად სამსახურის გაცდენა, სამსახურის მიტოვება და სამსახურით დაბალი კმაყოფილება მოსდევს.⁸⁹

როლისა და სამუშაოს შესრულებას შორის ურთიერთობის შემთხვევაში, დაქირავებულის მიერ სამუშაოს აღქმაშიც უფროსსა და დაქირავებულს შორის მაღალი შესაბამისობა დაქირავებულის მაღალ კმაყოფილებასთანაა დაკავშირებული. როლებს შორის კონფლიქტის შედეგი სამსახურთან დაკავშირებული დაძაბულობა და სამსახურით უკმაყოფილება ხდება.⁹⁰

ადამიანების უმეტესობას ურჩევნია ურთიერთობა ჰქონდეს

⁸⁶ იქვე.

⁸⁷ ხარხელი მ., მორჩილაძე გ., დროის მენეჯმენტი, თბილისი, 2016, 91.

⁸⁸ Fenn P., O'Shea M., Davies E., Dispute Resolution and Conflict Management in Construction, London, 2005, 182.

⁸⁹ LePine J.A., Colquitt J.A., Erez A., Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience, Personnel Psychology, Vol.53, No.3, 2000, 81-84.

⁹⁰ Hörnle J., Cross-border Internet Dispute Resolution, New York, 2009, 39.

თავისი და უფრო მაღალი სტატუსის ადამიანებთან, ვიდრე მათზე დაბალი სტატუსის მქონეებთან. შედეგად, უნდა ველოდოთ, რომ კმაყოფილება უფრო მაღალი იქნება იმ დაქირავებულებს შორის, რომელთა სამუშაო მინიმუმამდე ამცირებს იმ ადამიანებთან ურთიერთობას, რომლებიც სტატუსით უფრო დაბალ საფეხურზე დგანან.

ჯგუფის ზომასა და უკმაყოფილებას შორის ურთიერთობა ისეთია, როგორსაც ადამიანი ინტუიციურად ელის: დიდი ჯგუფები დაბალ კმაყოფილებასთან ასოცირდება.⁹¹ როცა ზომა იზრდება, მცირდება მონაწილეობისა და სოციალური ურთიერთობების შესაძლებლობები. ამავე დროს, ბევრი წევრის არსებობა ჯგუფში აზრთა სხვადასხვაობას, კონფლიქტსა და ქვეჯგუფებს ქმნის, რაც ინდივიდუალური მონაწილეებისათვის ჯგუფს ნაკლებად მისაღებს ხდის.⁹² სამსახურით უკმაყოფილებას ზრდის გაურკვეველობა, დამახინჯებული კომუნიკაცია, ლიდერობის გარკვეული ტიპები, რომლებიც იყენებენ იძულებით ძალაუფლებას, სამუშაოს სპეციალიზება, უსამართლობის განცდა, არასტაბილურობა და ა.შ. – ბევრი ფაქტორია, რაც ხელს უწყობს სამსახურით უკმაყოფილებას, ამან კი, საბოლოო ჯამში, შეიძლება ხელი შეუწყოს თანამშრომლებში დევიანტურ ქცევას, შიდა გაერთიანებების შექმნას, ნარკოტიკებისა და ალკოჰოლის გამოყენებას, სამსახურში ქურდობას, გადამეტებულ ფამილარობას, დაგვიანებას, კონფლიქტების წარმოქმნას და სხვ.⁹³

შესაბამისად, ყურადღების გამახვილება იმ ფაქტორებზე, რომლებიც ამცირებს სამსახურით უკმაყოფილებას და ხელს უწყობს სამსახურით კმაყოფილების დონის ზრდას, – უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციის ჯანსაღი ფუნქციონირებისათვის.⁹⁴

⁹¹ Barrett J.T., Barrett J.P., A History of Alternative Dispute Resolution, San Francisco, 2004, 39.

⁹² ზურიკაშვილი ფ., მალრაძე გ., ქანიშვილი ნ., ხუციშვილი გ., ჯორბენაძე რ., კონფლიქტი, გენდერი, მშვიდობის მშენებლობა, თბილისი, 2003, 17.

⁹³ Toegel G., Barsoux J.L., How to Preempt Team Conflict, Harvard Business Review, Vol.94, No.6, 2016, 101.

⁹⁴ იქვე.

სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას ბევრი ფაქტორია გასათვალისწინებელი, რადგანაც ზოგადად „სამსახურით კმაყოფილება“ შეფასებითი ტერმინია, შესაბამისად, ის დამოკიდებულია დასაქმებულთა აღქმაზე, მათ სუბიექტურ შეხედულებაზე და არა ობიექტურ ფაქტორებზე.⁹⁵ თუ ერთი ადამიანისათვის სამსახურით კმაყოფილების მაღალ დონეს განსაზღვრავს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა, ხოლო მეორესთვის – ხელფასი, მათი მონაცემები აბსოლუტურად სხვადასხვა იქნება ერთსა და იმავე სამსახურში მუშაობის შემთხვევაშიც კი.

3.1. შინაგანი ფაქტორები

უნარები – ეს არის ადამიანის შესაძლებლობა, თავი გაართვას სამსახურში დაკისრებულ მოვალეობებს.⁹⁶ სხვადასხვა სამსახური თანამშრომლებს განსხვავებული გამოწვევების წინაშე აყენებს და განსხვავებული ინტელექტუალური უნარების გამოყენებას სთხოვს. ერთ-ერთი მიზეზი, რომ გონიერი ადამიანები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, არის ის, რომ ისინი უფრო სწრაფად ითვისებენ, ადვილად ეგუებიან ახალ გარემოს და კარგ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რაც მათ სამუშაოს შესრულების დონეს აუმჯობესებს.⁹⁷

მნიშვნელოვანია, დასაქმებულის უნარები და სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო მოთხოვნები ერთმანეთს ემთხვეოდეს,⁹⁸ თუკი მათ შორის აცდენაა და დასაქმებულს არ შესწევს უნარი, დაკისრებული საქმე შეასრულოს, იკლებს მისი სამსახურით კმაყოფილება, ხოლო თუ მისი კომპეტენცია მეტია, ვიდრე სამუშაოს

⁹⁵ Eilenberg I.M., *Dispute Resolution in Construction Management*, Sydney, 2003, 53.

⁹⁶ Kozlowski S.W.J., *The Nature of Organizational Psychology*, in: *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Edited by S.W.J. Kozlowski, Oxford University Press, 2012, 68.

⁹⁷ Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Polity Press, 2002, 167.

⁹⁸ Bedeian A.G., Armenakis A.A., *A Path Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity*, *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.2, 1981, 118.

მოთხოვნები – ამ შემთხვევაშიც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს იმედგაცრუებას, რაც, ასევე, შეამცირებს კმაყოფილების დონეს.

დამოკიდებულებები – ეს არის ის გრძნობები, რომლებსაც განიცდის დასაქმებული საკუთარი საქმის, გარემოს, თანამშრომლების, ხელმძღვანელობის თუ სხვა საკითხების მიმართ.⁹⁹ ვინაიდან დამოკიდებულებებიც განსაზღვრავს ადამიანის ქცევას, შესაბამისად, ესეც მნიშვნელოვანი ასპექტია სამსახურით კმაყოფილების შესწავლისას. სამსახურის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულებების მქონე დასაქმებული ვერ იქნება სამსახურით კმაყოფილი. რობინსისა და ჯაჯის ნაშრომში მოცემულია, რომ ორგანიზაციული ქცევის კვლევათა უმეტესობა სამი დამოკიდებულებით ინტერესდება¹⁰⁰, ესენია: სამსახურით კმაყოფილება, სამსახურში ჩართულობა, ორგანიზაციისადმი ერთგულება.

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

სამსახურში ჩართულობა – თანამშრომლები, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულები სამუშაოში, სამსახურთან ძლიერად არიან დაკავშირებულები და ნამდვილად აინტერესებთ ის საქმე, რასაც ასრულებენ.

ორგანიზაციისადმი ერთგულება – წევრის ორგანიზაციასთან გაიგივებას და საკუთარი თავის მის წევრად აღქმას უკავშირდება.

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

ჩართულობა – გულისხმობს იმას, თუ რამდენად გრძნობს დასაქმებული საკუთარი წვლილის მნიშვნელობას ორგანიზაციაში, რამდენად მნიშვნელოვანია მისი შესრულებული საქმე და რამდენად არის მისი შრომა გადამწყვეტი ფაქტორი კომპანიის

⁹⁹ Fenn P., O'Shea M., Davies E., Dispute Resolution and Conflict Management in Construction, London, 2005, 91.

¹⁰⁰ რობინსი ს.პ., ჯაჯი ტ.ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თ. თურმანიძის თარგმანი, შ. მაღლაკელიძის რედაქტორობით, თბილისი, 2009, 16-37

ფუნქციონირებაში.¹⁰¹ როგორც აღმოჩნდა, ჩართულობა მომხმარებელთა კმაყოფილებასაც განსაზღვრავს, **36** კომპანიაში ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ იმ კომპანიებმა, სადაც მომსახურე პერსონალი სამუშაოთი აქტიურად იყო დაკავებული, მომხმარებელთა კმაყოფილების მაღალი დონე არსებობდა.¹⁰²

ჩართულობის განხილვისას, ასევე, მნიშვნელოვანი ფაქტორია **გადანწყვეტილების მიღებაში** თანამშრომლების მონაწილეობა.¹⁰³ ამას საფუძვლად ედება ლოგიკა, რომ გადანწყვეტილებებში მშრომელთა ჩართვით, მათი ავტონომიისა და მათ შრომით ცხოვრებაზე კონტროლის გაზრდით, დაქირავებულები, უფრო მოტივირებულები, ორგანიზაციისადმი უფრო ერთგულები, უფრო პროდუქტიულები და სამსახურით უფრო კმაყოფილები არიან.

აქ იკვეთება თანამშრომელთათვის **საკუთარი მნიშვნელოვნების განცდაც**,¹⁰⁴ რომელიც მათ მოტივაციას კიდევ მეტად ზრდის და უბიძგებთ, საქმე უფრო პროდუქტიულად აკეთონ.

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

პიროვნული თვისებები და ადამიანის **ხასიათიც** მნიშვნელოვან კორელაციაშია სამსახურით კმაყოფილებასთან.¹⁰⁵ თავიანთი პიროვნული თვისებების შესაბამის სამსახურებში ადამიანები უფრო

¹⁰¹ Eilenberg I.M., Dispute Resolution in Construction Management, Sydney, 2003, 114-162.

¹⁰² იქვე.

¹⁰³ LePine J.A., Colquitt J.A., Erez A., Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience, Personnel Psychology, Vol.53, No.3, 2000, 42.

¹⁰⁴ იქვე

¹⁰⁵ Economic, Social and Cultural Rights, Edited by A. Eide, C. Krause and A. Rossa, Oslo, 2006, 175.

კმაყოფილები უნდა იყვნენ და ნაკლები სიხშირით უნდა ტოვებდნენ მას, ვიდრე შეუსაბამო სამსახურებში. *მაიერ-პრიგსის* მოდელი,¹⁰⁶ რომელიც პიროვნული თვისებების ხუთ ფაქტორიან მოდელს წარმოგვიდგენს, გვიჩვენებს კავშირს რომელიც გარკვეულ ბმაშია სამსახურით კმაყოფილებასთან. ისეთი თვისებები, როგორიცაა ემოციური სტაბილურობა, დიდ ხუთეულში ყველაზე მეტადაა დაკავშირებული ცხოვრებითა და სამსახურით კმაყოფილებასთან და მცირე სტრესთან. ასევე, სამსახურით კმაყოფილებაზე დადებითად მოქმედებს გამოცდილებისა და სიახლეებისადმი ლიაობა.¹⁰⁷ ადამიანი, რომელიც მაღალ ქულებს იღებს აღნიშნულ კომპონენტში, უფრო მარტივად ეგუება გარდაქმნებს სამსახურში, ნაკლები სტრესი აქვს და მეტია მისი სამსახურით კმაყოფილება. ასევე, ინტროვერტებისგან განსხვავებით, ექსტრავერტები უფრო კმაყოფილები არიან საკუთარი სამსახურით და ზოგადად ცხოვრებით.

თვითშეფასებაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს დაქირავებულისთვის სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას.¹⁰⁸ მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანებს სამსახური უფრო საინტერესოდ მიაჩნიათ, რასაც უფრო მეტი კმაყოფილება მოსდევს.

უნდა აღინიშნოს ადამიანის **ფასეულობებიც**, რომლებიც მის შეფასებით და შეხედულებათა სისტემას იძლევა, მიუხედავად იმისა, რომ ფასეულობები ქცევაზე უშუალოდ არ ზემოქმედებენ, ისინი ძლიერ გავლენას ახდენენ პიროვნების დამოკიდებულებებზე, ქცევებსა და აღქმაზე.¹⁰⁹ იმ შემთხვევაში, თუ დაქირავებულის ფასეულობები შესაბამისობაშია ორგანიზაციის კულტურასა და ღირებულებებთან – მეტია სამსახურით კმაყოფილება, ორგანიზა-

¹⁰⁶ Kozlowski S.W.J., *The Nature of Organizational Psychology*, in: *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Edited by S.W.J. Kozlowski, Oxford University Press, 2012, 152.

¹⁰⁷ Doppler K., Lauterburg Chr., *Change Management*, Campus Verlag GmbH, 2014, 9.

¹⁰⁸ Harter J.K., Schmidt E.L., Hayes T.L., *Business Unit Level Relationship Between Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol.87, No.2, P 270

¹⁰⁹ იქვე.

ციისადმი ერთგულება და სამსახურის მიტოვების ნაკლები შანსი.

სამართლიანობისა და უსაფრთხოების შეგრძნება დასაქმებულთათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორებია ორგანიზაციაში, რომელთა დაკმაყოფილება დაკავშირებულია სამსახურით კმაყოფილების გაზრდასთან.¹¹⁰ თუ თანამშრომლები ანაზღაურების, დაფასების, აღიარების თუ სხვა ფაქტორების კუთხით ვერ გრძნობენ სამართლიანობას სამუშაო გარემოში – ეს მათ საქმიანობაზე უარყოფითად აისახება, ისინი, როგორც წესი, შეფარდების საფუძველზე საკუთარ შრომას სხვებისას ადარებენ და ისე აყალიბებენ შეხედულებას გარემო სამართლიანია თუ არა.¹¹¹

ვინაიდან სამართლიანობა სუბიექტური აღქმაა და ის, რაც ერთი ადამიანისთვის სამართლიანია, მეორესთვის უსამართლოა, ამიტომაც, იმისათვის, რომ დაქირავებულებმა პროცესი სამართლიანად აღიქვან, მათ სჭირდებათ, იგრძნონ, რომ ისინი შედეგებს აკონტროლებენ, რასაც შემდგომ ადეკვატური ახსნა უნდა მისცენ. სამართლიანობის თეორია პროდუქტიულობის, კმაყოფილების, სამსახურის გაცდენისა და სამსახურის ცვლადებსაც შეეხება.¹¹² უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის შეგრძნებაც მათ სტრესსა და დაძაბულობას ამცირებს, რომელიც, საბოლოო ჯამში, ხელს უწყობს მეტად იგრძნონ კმაყოფილება.

ჯანსაღი **კომუნიკაციის** არსებობაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამსახურით კმაყოფილებაზე.¹¹³ ორგანიზაციაში, სადაც სამივე არხი – დაღმავალი, აღმავალი და ჰორიზონტალური კომუნიკაცია გამართულად მუშაობს, ბევრად მაღალია თანამშრომლების კმაყოფილება. რადგან აქტიურად მიედინება ინფორმაცია, ნაკლებია გაურკვეველობა და არასწორი ინფორმაციის გავრცელება, რომლის არსებობაც ხშირად მღელვარებას ქმნის

¹¹⁰ Doppler K., Lauterburg Chr., Change Management, Campus Verlag GmbH, 2014, 11.

¹¹¹ იქვე.

¹¹² ჯორბენაძე რ., მედიაცია, თბილისი, 2012, 49.

¹¹³ Bedeian A.G., Armenakis A.A., A Path Analytic Study of Die Consequences of Role Conflict and Ambiguaty, Academy of Management Journal, Vol.24, No.2, 1981, 67.

ორგანიზაციაში.

აღმავალი კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია მენეჯერებისათვის,¹¹⁴ რადგან იქ კარგად იკვეთება, თუ რა დამოკიდებულება და განწყობები აქვთ დაქირავებულებს სამსახურის, თანამშრომლების, მენეჯმენტის თუ ზოგადად ორგანიზაციის მიმართ.

ჰორიზონტალური კომუნიკაციის შემთხვევაში,¹¹⁵ თუ იგი არასწორად იქნა გამოყენებული, ზოგიერთი თანამშრომლის ან მენეჯმენტის ზედა რგოლის გვერდის ავლით მოხდა გადაწყვეტილებების მიღება, ან სისტემით მანიპულირება – ამან შეიძლება დისფუნქციური კონფლიქტი წარმოშვას და ხელი შეუშალოს სისტემის ფუნქციონირებას.

რობინსისა და ჯაჯის ნაშრომში კარგად იკვეთება კავშირი კმაყოფილებასა და კომუნიკაციას შორის, – რაც ნაკლებია გაურკვეველობა, მით მეტია კმაყოფილება.¹¹⁶ კომუნიკაციაში დამახინჯებები, ბუნდოვანება და შეუსაბამობა ზრდის გაურკვეველობას და აქედან გამომდინარე, ისინი უარყოფით გავლენას ახდენენ კმაყოფილებაზე.

გერტ ჰოფსტედის კულტურებს შორის სხვაობების კვლევის მიხედვით, „გაურკვეველობის თავიდან აცილება“ – ეს არის ხარისხი, თუ რამდენად ანიჭებენ ადამიანები უპირატესობას სტრუქტურულ მდგომარეობას, არასტრუქტურულთან შედარებით.¹¹⁷ იმ კულტურებში, რომლებიც გაურკვეველობის თავიდან აცილებაში მაღალ ქულებს იღებენ, ადამიანები ძალიან ღელავენ გაურკვეველობისა და ბუნდოვანების გამო. ხოლო კულტურებს, რომელთაც დაბალი ქულები აქვთ, არ აშფოთებთ გაურკვეველობა თუ ბუნდოვანება და

¹¹⁴ Toegel G., Barsoux J.L., How to Preempt Team Conflict, Harvard Business Review, Vol.94, No.6, 2016, P 78

¹¹⁵ იქვე.

¹¹⁶ რობინსი ს.პ., ჯაჯი ტ.ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თ. თურმანიძის თარგმანი, შ. მაღლაკელიძის რედაქტორობით, თბილისი, 2009, 114.

¹¹⁷ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, ლ. ბარაბაძის და თ. გოგიშვილის თარგმანი, ნ. ჯავახიშვილის რედაქტორობით, თბილისი, 2011, 124.

განსხვავებულ მოსაზრებებს უკეთესად ეგუებიან.¹¹⁸ ასეთი კულტურა, წესებზე ნაკლებადაა ორიენტირებული, უფრო რისკიანია და მზად არის ცვლილებების მისაღებად. მიუხედავად იმისა, რომ მსგავსი კვლევა საქართველოში არ ჩატარებულა, მაინც შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ გაურკვეველობა ჩვენს კულტურაშიც არ სარგებლობს პოპულარობით. შესაბამისად, მისმა არსებობამ და დამახინჯებულმა კომუნიკაციამ შეიძლება ნამდვილად წარმოშვას გარკვეული სახის კონფლიქტები ორგანიზაციაში.

3.2. გარეგანი ფაქტორები

სამუშაოს სპეციფიკა – თანამშრომლებისათვის გარეგანი ფაქტორებიდან ძალიან მნიშვნელოვანია ის საქმე, რასაც ისინი აკეთებენ, სამუშაოს სპეციფიკა, შესასრულებელი დავალებები და სხვ.¹¹⁹ დამსაქმებლებისათვის გასათვალისწინებელი ფაქტორია სამსახურით კმაყოფილების შესწავლისას, რადგან მათ უნდა იზრუნონ, სამუშაოს ძირითადი ნაწილი იყოს საინტერესო, რათა გაიზარდოს პერსონალის სამსახურით კმაყოფილება.

სამსახურის ნიშან-თვისებების მოდელის მიხედვით, მასში ერთიანდება სამი განზომილება – უნარ-ჩვევების მრავალგვარობა, ამოცანის ინდივიდუალურობა და ამოცანის მნიშვნელობა.¹²⁰ თუ ეს სამივე არსებობს, მაშინ დაქირავებული სამსახურს უყურებს, როგორც მნიშვნელოვანს, ღირებულსა და შედეგის მომცემს. რაც მეტად არის გამოხატული თითოეული განზომილება, მით მეტია დაქირავებულის მოტივაცია, სამსახურის შესრულების ხარისხი და კმაყოფილება, ხოლო სამსახურის მიტოვების ალბათობა და გაცდენა კი – ნაკლები.

სამსახურებში, რომლებსაც მრავალგვარობა, იდენტობა, მნიშვნე-

¹¹⁸ იქვე, 162.

¹¹⁹ LePine J.A., Colquitt J.A., Erez A., Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience, *Personnel Psychology*, Vol.53, No.3, 2000, 31.

¹²⁰ Harris J.A., Measured Intelligence, Achievement, Openness to Experience and Creativity, *Personality and Individual Differences*, Vol.36, No.4, 2004, 17.

ნელოვნება, ავტონომია და უკუკავშირი ახასიათებთ, ქმედითობისა და კმაყოფილების დონე უფრო მაღალია, ვიდრე იმ სამსახურებში, რომლებსაც ეს მახასიათებლები არ გააჩნიათ.¹²¹

უკუკავშირი – მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ვინაიდან როდესაც ორგანიზაციაში არსებობს დაქირავებულისათვის უკუკავშირის მიცემის კულტურა, იქ იკლებს გაურკვეველობა და სტრესი, დაქირავებულმა იცის როგორ მუშაობს¹²², სწორი მიმართულებით მიდის, თუ არა, რამდენად კარგად და ხარისხიანად ასრულებს საკუთარ სამუშაოს და ა.შ. ეს ხელს უწყობს იმას, რომ მან თავი მშვიდად იგრძნოს და კმაყოფილების გრძნობა აუმაღლდეს.

მონოტონური სამუშაოს შესრულება ხშირად უარყოფითად მოქმედებს სამსახურით კმაყოფილებაზე.¹²³ თანამშრომლის შემთხვევაში, რომელიც ძალიან დიდი ხნის განმავლობაში ერთსა და იმავე საქმეს აკეთებს, მართალია, მისი პროდუქტიულობა იზრდება, მაგრამ იკლებს სამსახურით კმაყოფილება. გამოსავალი ამ სიტუაციიდან შეიძლება იყოს **სამსახურის მონაცვლეობა**,¹²⁴ რომელსაც სიახლე შემოაქვს დაქირავებულის ყოველდღიურობაში, ზრდის მის მოტივაციას, ეხმარება უკეთ გაიაზროს საკუთარი როლი ორგანიზაციაში და აიმაღლოს სამსახურით კმაყოფილების დონე.

ანაზღაურება – განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში საკმაოდ მნიშვნელოვან, მაგრამ არა გადამწყვეტ როლს თამაშობს სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრაში.¹²⁵ შრომის შესაბამისი ანაზღაურება, პრემიები, თუ სხვა ჯილდოები ზოგიერთი დაქირავებულისათვის კარგი მოტივატორია სამსახურით კმაყოფილების

¹²¹ Fiadjoe A., *Alternative Dispute Resolution*, London, 2004, 67.

¹²² Dinerstein A.C., Neary M., *The Labour Debate: An Investigation into the Theory and Reality of Capitalist Work*, Ashgate Publishing Company, 2001, 184.

¹²³ იქვე.

¹²⁴ Bedeian A.G., Armenakis A.A., *A Path Analytic Study of Die Consequences of Role Conflict and Ambiguaty*, *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.2, 1981, 118.

¹²⁵ Cameron E., Green M., *Making Sense of Change Management*, 4th Ed., Kogan Page, 2015, 83.

დონის გაზრდისათვის.

დანიაურების შესაძლებლობა და პროფესიული განვითარების საშუალება – ის ფაქტორებია, რომლებსაც დიდი ყურადღებას აქცევს ორგანიზაციის პერსონალი.¹²⁶ როდესაც მათ აქვთ იმის აღქმა, რომ დროთა განმავლობაში შეიძლება კარიერულ კიბეებზე წინ წაიწიონ, ბევრად მეტი აქვთ მოტივაცია და საკუთარ სამუშაოს საინტერესოდ მიიჩნევენ. მაშინ, როდესაც დაქირავებულს არა აქვს განვითარების პერსპექტივები, რთული ხდება სამსახურით კმაყოფილებაზე საუბარი.

ხელმძღვანელობა, იგივე ზედა მენეჯმენტი და ის, თუ როგორია მათთან ურთიერთობა, როგორია მათი მმართველობის სტილი და მიდგომები, თანაარსებობა ქვედა რგოლის მენეჯმენტთან და სხვ.¹²⁷ – განსაზღვრავს იმას, თუ როგორი დამოკიდებულება უყალიბდება თანამშრომელს და ასევე, იმას, თუ რამდენად უწყობს აღნიშნული ხელს იმას, რომ დაქირავებულმა იგრძნოს სამსახურით კმაყოფილება. კარგი ხელმძღვანელობა და მმართველობის ტიპი, რომელიც სასვებით მისაღებია პერსონალისათვის და ორიენტირებულია ადამიანურ ურთიერთობებზე – ხელს უწყობს სამსახურით კმაყოფილების ზრდას.¹²⁸

თანამშრომლები – არიან ადამიანები, რომლებთანაც ყველაზე ხშირი შეხება აქვთ დაქირავებულებს. ის, თუ როგორია მათი ურთიერთქმედება, კომუნიკაცია და ერთ ორგანიზაციაში მუშაობის სტილი, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს იმაზე, იგრძნობს თუ არა თითოეული თანამშრომელი თავს კმაყოფილად.¹²⁹ ამიტომაც სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას აუცილებელია ეს გარე ფაქტორიც იქნეს შესწავლილი და გამოკვლეული, თუ რამ-

¹²⁶ Eilenberg I.M., Dispute Resolution in Construction Management, Sydney, 2003, 59.

¹²⁷ LePine J.A., Colquitt J.A., Erez A., Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience, Personnel Psychology, Vol.53, No.3, 2000, 75.

¹²⁸ იქვე.

¹²⁹ Harter J.K., Schmidt E.L., Hayes T.L., Business Unit Level Relationship Between Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, 2002 P 272

დენად დადებითი ურთიერთობები არსებობს სამსახურში თანამშრომელთა შორის.

სოციალური აქტივობები – როდესაც სამსახური თავის დაქირავებულ პერსონალს უქმნის იმის პირობებს, რომ მათ ერთად დახარჯონ ენერგია, განიტვირთონ ან ჩაერთონ სხვადასხვა სოციალურ აქტივობაში, დადებით ზეგავლენას ახდენს იმაზე, რომ თანამშრომლებმა უფრო კმაყოფილად იგრძნონ თავი და დადებითად განეწყონ ორგანიზაციისა და მმართველი მენეჯმენტის მიმართ.¹³⁰

თუ გავითვალისწინებთ როლის მოლოდინებს და იმას, რომ თითოეულ ადამიანს აქვს გარკვეული შეხედულება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოიქცეს მეორე ადამიანი კონკრეტულ სიტუაციებში, გაგვიადვილდება იმის აღქმა, რომ სამსახურში დაქირავებულებსა და დამქირავებლებს შორის არსებობს **ფსიქოლოგიური ხელშეკრულება**¹³¹, დაუნერელი შეთანხმება, რომელიც აწესებს ორმხრივ მოლოდინებს იმის შესახებ, თუ რას ელოდება მენეჯმენტი დაქირავებულისგან და პირიქით. შედეგად, ეს შეთანხმება თითოეული როლის შესაბამის ქცევით მოლოდინებს განსაზღვრავს. მენეჯერებისაგან ელიან დაქირავებულებთან სამართლიან მოპყრობას, დამაკმაყოფილებელი სამუშაო პირობების შექმნას, დაქირავებულებისათვის სრულყოფილი დღიური ანაზღაურების შესახებ მკაფიო განმარტების მიცემას და შეფასებას, რამდენად კარგად ასრულებს დაქირავებული სამუშაოს.¹³² საპასუხოდ, დაქირავებულებისაგან კარგ დამოკიდებულებას, მითითებების შესრულებას და ორგანიზაციის ერთგულებას ელიან. თუ მენეჯმენტი თავისი შეთანხმების ნაწილზე უარს იტყვის და ფსიქოლოგიური ხელშეკრულებით განსაზღვრულ მოსალოდნელ როლს არ შეასრულებს, ეს, სავარაუდოდ, დაქირავებულების პროდუქტიულო-

¹³⁰ Shen J., *Labour Disputes and Their Resolution in China*, Chandos Publishing, 2007, 169.

¹³¹ ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციის თეორია, თბილისი, 2009, 37.

¹³² Dinerstein A.C., Neary M., *The Labour Debate: An Investigation into the Theory and Reality of Capitalist Work*, Ashgate Publishing Company, 2001, 149.

ბასა და კმაყოფილებაზე უარყოფით გავლენას მოახდენს.¹³³ ამან შეიძლება გამოიწვიოს როლებიდან განსვლა. როლებს შორის კონფლიქტის შედეგი კი სამსახურთან დაკავშირებული დაძაბულობა და სამსახურით უკმაყოფილება ხდება¹³⁴.

სტატუსები – ერთი საკითხია ის, თუ რა სტატუსით გვევლინება თანამშრომელი სამსახურში, რასაც საკმაოდ დიდი გავლენა აქვს მის აღქმასა და კმაყოფილებაზე, ბუნებრივია, სტატუსისა და მისი მნიშვნელობის გაზრდასთან ერთად იმატებს სამსახურით კმაყოფილებაც.¹³⁵ მეორე საკითხია ის, რომ ადამიანების უმეტესობას ურჩევნია კონტაქტი ჰქონდეს თავისი და უფრო მაღალი სტატუსის მქონე ინდივიდებთან, ვიდრე მათზე დაბალი სტატუსის მქონეებთან. შედეგად, უნდა ველოდოთ, რომ კმაყოფილება უფრო მაღალი იქნება დაქირავებულებს შორის, რომელთა სამუშაო მინიმუმამდე ამცირებს იმ ადამიანებთან ურთიერთობას, რომლებიც სტატუსით უფრო დაბალ საფეხურზე დგანან.¹³⁶ აქვეა სტატუსის უსამართლობა, რომელიც, არსებობის შემთხვევაში, გულგატეხილობას ქმნის და პროდუქტიულობასა და ორგანიზაციაში დარჩენაზე უარყოფით ზეგავლენას ახდენს.¹³⁷ სტატუსში შეუსაბამობამ ადამიანებზე, რომლებიც მგრძობიარეები არიან უსამართლობისადმი, და მათი სამსახურით კმაყოფილების დონეზე შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს.

ორგანიზაციის სტრუქტურა – გასათვალისწინებელი ფაქტორია სამსახურით კმაყოფილების განსაზღვრისას, რადგან საკუთარ თავში აერთიანებს ბევრ იმ ასპექტს, რომელზეც ზევით გვექონდა საუბარი.¹³⁸ ორგანიზაციის სტრუქტურა ამცირებს ბუნდოვანებას ორგანიზაციაში, ურთიერთობებს ანიჭებს მკაფიოობას, ის

¹³³ იქვე.

¹³⁴ Doppler K., Lauterburg Chr., Change Management, Campus Verlag GmbH, 2014, 15-16.

¹³⁵ Fenn P., O'Shea M., Davies E., Dispute Resolution and Conflict Management in Construction, London, 2005, 132.

¹³⁶ იქვე.

¹³⁷ Likert R., Developing Patterns of Management, New York, 1956, 49.

¹³⁸ Rahim M.A., Managing Conflict in Organizations, Greenwood Publishing Group, 2010, 146.

დაქირავებულების ქცევებს აყალიბებს, ხელს უწყობს და მოტივაციას აძლევს მუშაობის დონის ამაღლებაში.¹³⁹ იგი, ასევე, ზღუდავს დაქირავებულებს, რადგან საზღვრებში აქცევს და აკონტროლებს მათ ქმედებას. მაგალითად, ორგანიზაცია დაქირავებულებს მცირე ავტონომიას აძლევს, როცა ის აგებულია ფორმალიზაციისა და სპეციალიზაციის მაღალი დონეების, ინსტანციების ჯაჭვის, ძალაუფლების შეზღუდული დელეგირებისა და კონტროლის ვიწრო სფეროს გარშემო. ასეთ ორგანიზაციებში კონტროლი მკაცრია, ქცევა კი ოდნავ ცვლილებას განიცდის.¹⁴⁰ პირიქით, ორგანიზაცია, რომელიც აგებულია შეზღუდული სპეციალიზაციის, დაბალი ფორმალიზაციის, კონტროლის ფართო არეალის გარშემო, დაქირავებულებს დიდ თავისუფლებას აძლევს და ამგვარად ეს ორგანიზაცია ქცევის ძლიერი მრავალფეროვნებით ხასიათდება და შესაბამისად, ბევრად მაღალია შანსი სამსახურით მეტად კმაყოფილი პერსონალის არსებობისა.¹⁴¹ იმის გათვალისწინებით, რომ თანამშრომლებისთვის ღირებულია გადანყვეტილებების პროცესში ჩართვა, საკუთარი თავის რეალიზება და გამოცდა, რთული სამუშაოსათვის თავის გართმევა, აზრის გამოხატვა და დაფიქსირება – ამ ყველაფრის ორგანიზებისათვის მნიშვნელოვანია ის, ორგანიზაცია ცენტრალიზებულია თუ დეცენტრალიზებული,¹⁴² როგორია ორგანიზაციული მოდელი, ინსტანციების ჯაჭვი, კონტროლის სფერო, ბიუროკრატიულია თუ არა და სხვ. არის თუ არა მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, რომლის არსებობამაც შეიძლება მრავალი სარგებელი მოიტანოს: შემცირებული გაცდენები, გაზრდილი პროდუქტიულობა, ზედმეტი სამუშაო საათებით მიღებული დანახარჯის შემცირება, მენეჯმენტის მიმართ არასასიამოვნო დამოკიდებულების შემცირება, დაგვიანების აღმოფხვრა, დაქირავებულების ავტონომიისა და პასუხისმგებლობების ზრდა, რამაც, თავის მხრივ, შეიძლება სამსახურით კმაყოფილება გაზარდოს.

¹³⁹ Likert R., *Developing Patterns of Management*, New York, 1956, 59.

¹⁴⁰ იქვე.

¹⁴¹ იქვე, 34.

¹⁴² Fenn P., O'Shea M., Davies E., *Dispute Resolution and Conflict Management in Construction*, London, 2005, 119.

ორგანიზაციული კულტურა –იმის ზოგად აღქმას, თუ რას განიცდიან ორგანიზაციის წევრები.¹⁴³ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა ამცირებს სამსახურის მიტოვების შესაძლებლობას, ის აყალიბებს წევრებს შორის ძლიერ თანხმობას, ქმნის მიზნის მიმართ ერთსულოვნებას, შეკრულობას, ერთგულებას და ორგანიზაციის მიმართ მოვალეობის გრძნობას, ეს არის ერთგვარი „სოციალური ნებო“,¹⁴⁴ რომელიც თანამშრომლების თანაარსებობას აადვილებს. ამიტომაც იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციული კულტურა მისაღებია დასაქმებულთათვის და ისინი მას პოზიტიურად აღიქვამენ, ერგებიან და თავს კომფორტულად გრძნობენ ასეთ ორგანიზაციაში მუშაობით, ბუნებრივია, შანსი იმისა, რომ მათი სამსახურით კმაყოფილების დონე გაიზარდოს, – მაღალია.

ლიდერობის სტილი და ზოგადად მენეჯმენტი საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რამდენად შეიძლება იგრძნონ თანამშრომლებმა კმაყოფილება, ეს საკმაოდ მნიშვნელოვანი კომპონენტია.¹⁴⁵ ერთია ის, თუ როგორ აღიქვამს ზედა მენეჯმენტის დამოკიდებულებას თავად პერსონალი და მეორე ის, თუ რა განზრახვები აქვს თავად მაღალი დონის მენეჯმენტს და რამდენად არის ადეკვატური დამთხვევა ამ ორ შეხედულებას შორის.

სხვადასხვა ქვეყანაში ლიდერობის ღირებულების შედარებითმა კვლევებმა გამოავლინა, რომ განსხვავება, როგორც ლიდერების, ისე დაქვემდებარებული წევრების აზროვნებაშია,¹⁴⁶ მაგრამ ხშირად დაქვემდებარებული წევრებისგან მიღებული პასუხები უკეთ აჩვენებს ქვეყნებს შორის არსებულ განსხვავებას, ვიდრე ლიდერების პასუხები. ამის მიზეზი კი ისაა, რომ ჩვენი უფროსების ქცევებს უკეთესად ვხედავთ, ვიდრე საკუთარს. უფროსის სასურველი და აღქმული ლიდერობის სტილის შესახებ კითხვების გარდა, IBM-ის კვლევისას მენეჯერებსაც სთხოვეს საკუთარი სტილის

¹⁴³ Economic, Social and Cultural Rights, Edited by A. Eide, C. Krause and A. Rossa, Oslo, 2006, 263.

¹⁴⁴ იქვე.

¹⁴⁵ Likert R., Developing Patterns of Management, New York, 1956, 31.

¹⁴⁶ Eilenberg I.M., Dispute Resolution in Construction Management, Sydney, 2003, 114.

შეფასება.¹⁴⁷ აღმოჩნდა, რომ მენეჯერების თვითშეფასება ძალიან ჰგავდა იმ სტილს, რომლის დანახვაც მათ თავიან უფროსში სურდათ, მაგრამ საერთოდ არ ასახავდა იმ სტილს, რომელიც მათ დაქვემდებარებულმა თანამშრომლებმა მიანიჭეს. სინამდვილეში, თანამშრომლები მენეჯერს ისე განიხილავდნენ, როგორც მენეჯერი საკუთარ უფროსს.

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

IV. კონფლიქტის პრევენცია და გადაწყვეტის მექანიზმები

კონფლიქტის შედეგი დამოკიდებულია მართვის ეფექტიანობაზე.¹⁴⁸ თუ მართვა განხორციელდა სათანადო დონეზე, კონფლიქტს შეიძლება მოჰყვეს დადებითი შედეგი, კერძოდ, შეიძლება გაუმჯობესდეს მუშაობა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, გაიზარდოს ალტერნატივების რაოდენობა და მომავალში გაუმჯობესდეს თანამშრომლობა.¹⁴⁹ არასწორი მართვის შემთხვევაში კონფლიქტმა შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგი დისფუნქციური შედეგები: შრომის მწარმოებლის შემცირება, კადრების დენადობის გაძლიერება, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის გაჩენა, სულიერი მდგომარეობის დაცემა, მომავალში თანამშრომლობის პერსპექტივების შემცირება, კომუნიკაციების შესუსტება, არაფორმალური ჯგუფებისა და ორგანიზაციებისადმი ლოიალობის ამაღლება და ა.შ

კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდებს მიეკუთვნება: სამუშაოსადმი ნაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება, საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება,

¹⁴⁷ <<https://www.ibm.com/developerworks/servicemanagement/library/sm-flashcopy-unix-mysql/index.html>>

¹⁴⁸ ზურიკაშვილი ფ., მალრაძე გ., ჭანიშვილი ნ., ხუციშვილი გ., ჯორბენაძე რ., კონფლიქტი, გენდერი, მშვიდობის მშენებლობა, თბილისი, 2003, 14.

¹⁴⁹ იქვე.

საერთო ორგანიზაციული ხასიათის კომპლექსური მიზნების დადგენა, წახალისება-ჯილდოების სისტემის გამოყენება.¹⁵⁰

სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება ხელქვეითებისათვის კონფლიქტის დისფუნქციური შედეგის თავიდან აცილების ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია.¹⁵¹ ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი განუმარტავს დასაქმებულს, თუ როგორი უნდა იყოს მათი მუშაობის შედეგები, ვინ უნდა წარმოადგინოს და მიიღოს მინფორმაცია, როგორია უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა სისტემა, პროცედურა და წესები.

საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენებაში იგულისხმება მმართველობითი იერარქიის მიზნობრივი ჯგუფების და განყოფილებათაშორისი თათბირების გამოყენება კონფლიქტის მართვის პროცესში.¹⁵² კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში გარკვეულ როლს ასრულებს საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები, რომელთა განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას.¹⁵³ კონფლიქტური სიტუაციების მონესრიგებაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია დაჯილდოების სისტემას¹⁵⁴ თანამშრომლები, რომლებიც მონაწილეობენ საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში, უნდა დაჯილდოვდნენ პრემიით, გამოეცხადოთ მადლობა, დანიანაურდნენ თანამდებობაზე. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ ფაქტს, რომ დაჯილდოების სისტემა არ გამოიყენონ მათ მიმართ, ვინც იქცევა არაკონსტრუქციულად, უდგება პრობლემას ცალმხრივად და არა კომპლექსურად.¹⁵⁵

კონფლიქტის გადაჭრის პიროვნებათაშორისი მეთოდები შე-

¹⁵⁰ Harris J.A., Measured Intelligence, Achivement, Openness to Expirience and Creativity, Personality and Individual Differences, Vol.36, No.4, 2004, 91.

¹⁵¹ Rahim M.A., Managing Conflict in Organizations, Greenwood Publishing Group, 2010, 422.

¹⁵² Shaw M.E., Group Dinamics: The Psychology of Small Group Behavior, New York, 1971, 115.

¹⁵³ Rahim M.A., Managing Conflict in Organizations, Greenwood Publishing Group, 2010, 321.

¹⁵⁴ ჯორბენაძე რ., მედიაცია, თბილისი, 2012, 51.

¹⁵⁵ იქვე.

იძლება იყოს ხუთი სტილის: განრიდება, შეგუება, იძულება, კომპრომისი და პრობლემის გადაჭრა. განრიდება გულისხმობს ადამიანის მცდელობას, არ მოხვდეს სიტუაციაში, რომელიც ახდენს წინააღმდეგობათა წარმოშობის პროვოცირებას, არ გააანალიზოს სიტუაციები, რომელთა შესახებ აზრთა დიდი სახვადასხვაობაა.

ცალკეულ სიტუაციაში ადამიანები ცდილობენ არ გაამწვავონ სიტუაცია, პირიქით, დაინტერესებულნი არიან მისი შერბილებით, სრულიად ივინყებენ პრობლემას, რომელმაც კონფლიქტი წარმოშვა.¹⁵⁶ ადამიანი ასე იქცევა მაშინ, როცა მიიჩნევს, რომ არ ღირს გაბრაზება ერთ გუნდში ყოფნის დროს. მართალია, ამ დროს სიტუაცია მშვიდია, მაგრამ პრობლემა უცვლელი რჩება.¹⁵⁷ ზოგჯერ პრობლემის გადასაჭრელად მიმართავენ იძულებას. ის პირი, რომელიც ცდილობს კონფლიქტი გადაჭრას იძულების გზით, არ არის დაინტერესებული სხვისი შეხედულებებით. ამ სტილით კონფლიქტის მოგვარება მაშინ იძლევა დადებით შედეგს, როცა თანამშრომელზე მენეჯერს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება აქვს. კონფლიქტის მართვა იძულების წესით დასაქმებულებში კლავს ინიციატივის გამოჩენის სურვილს, რაც ორგანიზაციისთვის წამგებიანია.¹⁵⁸

კომპრომისი გულისხმობს მეორე მხარის შეხედულებების გათვალისწინებას. იგი უზრუნველყოფს, გარკვეული დოზით, არაკეთილმოსურნე ატმოსფეროს თავიდან აცილებას და კონფლიქტის გადაჭრას ორივე მხარისთვის მისაღები ფორმით. კონფლიქტის მოგვარება პრობლემის გადაჭრის გზით გულისხმობს შეხედულებებში განსხვავების აღიარებას და მზადყოფნას სხვისი შეხედულებების მოსასმენად, ორივე მხარისთვის მისაღები მოქმედების კურსის შერჩევის მიზნით.¹⁵⁹ ის, ვინც ამ სტილს

¹⁵⁶ Swedberg R., Max Weber's Interpretive Economic Sociology, American Behavioral Scientist, Vol.50, No.8, 2007, 117.

¹⁵⁷ Rosenbloom D., Kravchuk R., Clerkin R., Public administration, Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector, 7th Ed., McGraw-Hill, 2009, 87.

¹⁵⁸ იქვე.

¹⁵⁹ Swedberg R., Max Weber's Interpretive Economic Sociology, American

ემხრობა, არ ცდილობს თავისი მიზნების მიღწევას სხვის ხარჯზე და ეძებს კონფლიქტური სიტუაციის გადაჭრის უკეთეს ვარიანტს.

1. ცვლილებათა მენეჯმენტი და მართვა ორგანიზაციაში

ცვლილებებში იგულისხმება ხელმძღვანელის მიერ ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და ადამიანური ფაქტორებისადმი დამახასიათებელი ერთი ან მეტი შინაგანი ცვლადის შეცვლის შესახებ გადანიშნული მიღება.¹⁶⁰ ამ დროს მენეჯერს უკავია პრაქტიკული ან რეაქტიული პოზიცია, ე.ი ის თავად იჩენს აქტიურობას, ან კიდევ რეაგირებს კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებზე. კონტროლის შედეგად გამოვლენილი ნაკოვანებების აღმოსაფხვრელად განხორციელებული ქმედება რეაქტიულია, შესაძლებლობების გამოსაყენებლად კი – პროაქტიული.¹⁶¹

ორგანიზაციაში ცვლილებების აუცილებლობას, როგორც წესი, გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებები განაპირობებს (მაგალითად, ეროვნული ბანკის ახალი რეგულაციიდან გამომდინარე,¹⁶² 2018 წლის 7 მაისიდან კომერციულ ბანკებს მომხმარებელთა გადამხდელუნარიანობის სრულფასოვანი ანალიზის გარეშე სესხის გაცემა ეზღუდებათ, რამაც ცვლილებები გამოიწვია კომერციული ბანკების შიდა პოლიტიკაშიც. მოხდა თანამშრომლების შემცირება. ამასთან, არსებული ცვლილება აისახა თანამშრომლებს შორის ურთიერთობებზეც, გაიზარდა დაძაბულობა და კონკურენტულობა იმ თანამშრომლებს შორის, რომლებიც მომხმარებლებზე სესხებს გასცემენ). მეტი ცვლილება ხორციელდება იმ ორგანიზაციაში, რომელიც ცვალებად გარემოში არსებობს.¹⁶³ თანაც,

Behavioral Scientist, Vol.50, No.8, 2007, 524.

¹⁶⁰ Spencer D., Essential Dispute Resolution, Cavendish Publishing, 2002, 57.

¹⁶¹ Swedberg R., Smelser N.J., The handbook of Economic Sociology, Princeton University Press, 2005, 541.

¹⁶² <<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=340&newsid=3333>>

¹⁶³ რობინსი ს.პ., ჯაჯი ტ.ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თ. თურმანიძის თარგმანი, შ. მაღლაკელიძის რედაქტორობით, თბილისი,

რეაქცია ცვლილებებზე ოპერატიულად ხდება, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ორგანიზაცია შეიძლება ძალიან დაზარალდეს.

რეაქცია ცვლილებებზე ორგანიზაციაში მართვის ყველა დონეს ეხება. თუმცა მას აქვს განსხვავებული ხასიათი და განსხვავებულია ცვლილებების შედეგიც.¹⁶⁴ მაგალითად, თუ ბანკის ხელმძღვანელობა გადანყვეტს რაიმე კუთხით მოდერნიზაციას, საშუალო დონის მენეჯერები და სპეციალისტები ამზადებენ ინფორმაციას გასატარებელ ღონისძიებებზე და მოსალოდნელი ხარჯების ალტერნატიულ ვარიანტებზე. ძირეული დონის მენეჯერები პასუხს აგებენ დასახული ღონისძიების პრაქტიკულ რეალიზაციაზე.¹⁶⁵ რიგითი თანამშრომლებიც უნდა გაერკვნენ ცვლილებების არსში, რათა შეძლონ ახალი მოთხოვნილებების შესაბამისად მუშაობა.

ცვლილებები ერთმანეთთანაა დაკავშირებული, რაც მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გაითავალისწინონ. ორგანიზაციის მიზნებში ცვლილებების შეტანა ობიექტური აუცილებლობაა, რომელიც ძალიან ხშირად ვლინდება კონტროლის სისტემის მეშვეობით.¹⁶⁶ კომერციულ ბანკებს სტრუქტურული ხასიათის ცვლილებები შეაქვთ უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის განაწილების სისტემაში, საკოორდინაციო და ინტეგრაციულ მექანიზმებში, იერარქიულ სტრუქტურაში. ახალი მიმართულებები და რეგულაციები აიძულებთ ბანკებს, შექმნან ახალი ქვეგანყოფილებები, რომლებსაც დაეკისრებათ ხოლმე ძირითადი პასუხისმგებლობა ახალ პირობებში.¹⁶⁷

სტრუქტურული ცვლილებები მკაფიო გავლენას ახდენს ადამიანის ფაქტორზე, ვინაიდან იწვევს ახალი თანამშრომლების მოსვლას და გარკვეულწილად დაქვემდებარების სისტემის შე-

2009, 187.

¹⁶⁴ ტუხაშვილი მ., ცარციძე მ., ლაცაბიძე ნ., თორია მ., შელია მ., ანთაძე ც., შრომის ეკონომიკა, თბილისი, 2016, 83.

¹⁶⁵ იქვე.

¹⁶⁶ Swedberg R., Max Weber's Interpretive Economic Sociology, American Behavioral Scientist, Vol.50, No.8, 2007 524

¹⁶⁷ Rosenbloom D., Kravchuk R., Clerkin R., Public administration, Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector, 7th Ed., McGraw-Hill, 2009, 129.

ცვლას.¹⁶⁸ სუსტია სტრუქტურული ცვლილებების გავლენა ტექნოლოგიაზე. ცვლილებები ტექნოლოგიასა და ამოცანებში მოიცავს ამოცანების შესრულებაში ახალი მოწყობილობების ან მეთოდების დანერგვის პროცესსა და გრაფიკში, ნორმატიულ და უშუალოდ სამუშაოს ხასიათში ცვლილებებს. ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა შეიძლება მოითხოვოს სტრუქტურისა და სამუშაო ძალის მოდიფიკაცია.

ცვლილებები ადამიანის ფაქტორში გულისხმობს დადგენილი ქცევის ნესების შეცვლას, აგრეთვე, ცვლილებებს ადამიანთა შესაძლებლობებში.¹⁶⁹ ასეთი სახის ცვლილებები შეიძლება შეეხოს ტექნიკურ მომზადებას, პიროვნებათაშორის ან ჯგუფურ ურთიერთობებს, მოტივაციას, სამუშაოს შესრულების ხარისხს და სხვა ასპექტებს.

ცვლილებების მართვის პროცესი, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს მათი განხორციელების აუცილებლობის გაცნობიერებას. ასეთ ფაქტორებს განეკუთვნება: კონკურენცია, საერთო ეკონომიკური სიტუაცია, საკანონმდებლო აქტები.¹⁷⁰ ცვლილებების განხორციელების პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია პრობლემის დიაგნოსტიკა. ამ დროს მენეჯერი აგროვებს შესაბამის ინფორმაციას და მასზე დაყრდნობით განსაზღვრავს პრობლემის წარმოშობის ჭეშმარიტ მიზეზებს, შემდეგ კი ეძებს სიტუაციის გამოსწორების გზებს.

ცვლილებების გატარება მოითხოვს დასაქმებულთა მოტივაციას. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ხელმძღვანელობამ დაარწმუნოს თანამშრომელი ცვლილებების აუცილებლობასა და მომგებიანობაში.¹⁷¹ ამ მიზნით მას შეუძლია გამოიყენოს შემდეგი

¹⁶⁸ Swedberg R., Smelser N.J., *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, 2005, 176.

¹⁶⁹ დანვრ. იხ., ცარციძე დ., ბესელია გ., ცუხიშვილი ნ., ყალიჩავა კ., საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში, სოციოლოგიური კვლევა, თბილისი, 2017.

¹⁷⁰ Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, 1999, 64.

¹⁷¹ Doppler K., Lauterburg Chr., *Change Management*, Campus Verlag GmbH, 2014, 35-44.

ხერხები: შექება, აღიარება, დანიანაურება, მაღალმწარმოებლური შრომის უკეთ ანაზღაურება და სხვ.

ცვლილებების მართვის ეფექტიანობა ბევრადაა დამოკიდებული მენეჯერთა და დასაქმებულთა თანამშრომლობაზე.¹⁷² კარგ შედეგს იძლევა რიგითი თანამშრომლების მონაწილეობა აუცილებელი ცვლილებების დადგენის პროცესში, მათი განხორციელებისთვის საჭირო ალტერნატიული წინადადებების განსაზღვრასა და მათგან ყველაზე ოპტიმალურ შერჩევაში.¹⁷³

ზოგჯერ ცვლილებების განსაზღვრა და განხორციელება ხდება ცალმხრივი პოზიციიდან, ხელმძღვანელი არაფერს ეკითხება რიგით თანამშრომლებს.¹⁷⁴ ასეთი მიდგომა დასაშვებია და ეფექტიანი მაშინ, როცა ძლიერია კანონიერი ხელისუფლება.

ცალკეულ შემთხვევებში ცვლილებების განხორციელება დაკავშირებულია უფლებამოსილებათა დელეგირებასთან. მაღალი დონის მენეჯერი აწვდის თანამშრომლებს ინფორმაციას აუცილებელ ცვლილებებზე, თან ახდენს უფლებამოსილებათა დელეგირებას მათი განხორციელებისთვის.¹⁷⁵ ამ მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ ამცირებს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას ხელქვეითთა მხრიდან. ამასთან, აღნიშნულ მეთოდს ახასიათებს ნაკლოვანებები. კერძოდ, ისინი გამოიხატება შემდეგში: რეაქციის შესაძლო შენელება, გადაწყვეტილების შესაძლო დაქვემდებარება ჯგუფური ცვლილებებისადმი, აუცილებელი გამოცდილების არარსებობა ხელქვეითთა მხრიდან ალტერნატიული ვარიანტების შესაფასებლად.¹⁷⁶

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევისათვის გადადგმული პირველი ნაბიჯია წინააღმდეგობების გამომწვევი მიზე-

¹⁷² იქვე, 169.

¹⁷³ იქვე.

¹⁷⁴ Hofstede G., Minkov M., Culture and Organization: Software of Mind, 3rd Ed., McGraw Hill, 2010, 60.

¹⁷⁵ Doppler K., Lauterburg Chr., Change Management, Campus Verlag GmbH, 2014, 111.

¹⁷⁶ Hofstede G., Minkov M., Culture and Organization: Software of Mind, 3rd Ed., McGraw Hill, 2010, 79.

ზების დადგენა.¹⁷⁷ საერთოდ, აღიარებულია, რომ ადამიანი ცვლილებებს ეწინააღმდეგება შედეგის განუსაზღვრელობის, დანაკარგის მოლოდინის და იმის რწმენის გამო, რომ ცვლილებებს კარგი არაფერი მოჰყვება.

ცვლილებებისადმი ხელქვეითა წინააღმდეგობის დაძლევაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია შემდეგ ფაქტორებს:

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

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევის საუკეთესო პერიოდად მიიჩნევა პერიოდი მათ წარმოშობამდე.¹⁷⁸ სწორედ ამ დროსაა საჭირო მენეჯერის აქტიური მუშაობა, რაც მკვეთრად შეამცირებს ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა დაპირისპირების წარმოშობის ალბათობას. შეიძლება ისეც მოხდეს, რომ თანამშრომლებმა სრულად დაუჭირონ მხარი ცვლილებების გატარებას. ეს კი იმ შემთხვევაში მოხდება, თუ ხელმძღვანელობა სწორედ შეაფასებს შექმნილ სიტუაციას და სწორ პოლიტიკას გაატარებს.

2. საბანკო სექტორში არსებული მდგომარეობა

ცვლილებათა პროცესები შიძლება გამოწვეული იყოს როგორც ეგზოგენური, გარედან მოქმედი, ისე ენდოგენური, შიგნიდან მაპროვოცირებელი პროცესებით.¹⁷⁹ თუმცა, როგორც წესი, ეს ორივე ამ ფაქტორის ზემოქმედების შედეგია.

¹⁷⁷ იქვე.

¹⁷⁸ ტუნხაშვილი მ., ცარციძე მ., ლაცაბიძე ნ., თორია მ., შელია მ., ანთაძე ც., შრომის ეკონომიკა, თბილისი, 2016, 119.

¹⁷⁹ Swedberg R., Smelser N.J., The handbook of Economic Sociology, Princeton University Press, 2005, 97.

საბანკო სფეროში ხშირია ეგზოგენური გამომწვევები.¹⁸⁰ განსაკუთრებით, კონკურენციის ზრდა, ბაზრების უზრუნველყოფა, მათ შორის, ექსპანსიით და შეცვლილი ჩარჩო-პირობებითაც, როგორცაა, ახალი სამართლებლივი რწეგულაციები. განსაკუთრებული ფაქტორია, ასევე, ტექნოლოგიური ცვლილებები ციფრული ტექნოლოგიების საშუალებით.¹⁸¹ სამუშაოს საერთაშორისო განაწილებამ და ამასთან დაკავშირებულმა გლობალიზაციამ შესაძლოა თანამშრომლობის ახალი სტრუქტურების შემოღების საჭიროება გამოიწვიოს. ბუნებრივია, მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კომუნიკაციას ბანკის შიგნით. ამას უკავშირდება შიდა ცვლილებების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მაპროვოცირებელი – რესურსების დაზოგვის წნეხი და არსებულზე ნაკლები რესურსებით უკეთესი შედეგების მიღწევის მიზანი.¹⁸² შიდა ცვლილებებმა შეიძლება მოიცვას ყველა სფერო: ორგანიზაციული მონყობა (ორგანიზაცია განყოფილებებში, დარგობრივ განყოფილებებში, სექტორებში და ა.შ), პროცედურები (მართვის პროცედურები შეკვეთის გაცემისას, პროდუქციის განვითარება და ბოლოს შედეგების კონტროლი), ადამიანური რესურსები, თანამშრომლების დანიშვნა, მათი მომსახურება და გათავისუფლება და აგრეთვე, ადამიანური რესურსების განვითარება სწავლებისა და კავლიფიკაციის ამღლებების ღონისძიებებით და სამუშაო პროცესების, ფინანსური მართვის და კონტროლის გაუმჯობესება, როგორც მთლიანი სამუშაოს შედეგების ყოვლისმომცველი შეფასების სისტემა.¹⁸³

ცვლილებების პროცესის მიზნების ნაწილობრივ ღიაობა განაპირობებს, რომ ცალკეულ სამუშაო ჯგუფს აქვს თავისუფალი მოქმედების სივრცე ოპტიმალური გამოსავლის მოსაძებნად. აქედან

¹⁸⁰ Rahim M.A., *Managing Conflict in Organizations*, Greenwood Publishing Group, 2010, 321.

¹⁸¹ Swedberg R., Smelser N.J., *The handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, 2005, 107.

¹⁸² ხარხელი მ., *მორჩილაძე გ.*, დროის მენეჯმენტი, თბილისი, 2016, 86.

¹⁸³ Hill H., *Alte und neue Konzepte zum Change Management*, *Verwaltung und Management*, No. 5, 2013, 227.

გამომდინარე, საქმე ეხება რიტმულ **top down** (დირექტივები ზემოდან) და **bottom up** (მუშაობის შედეგების ქვემოდან ასახვა საერთო შედეგში) პროცესს.¹⁸⁴ ამის უკან დგას მოსაზრება, რომ არც ხელმძღვანელობითმა რგოლმა შეიძლება იცოდეს, თუ როგორ გამოიყურება დეტალურად პრობლემიდან კარგი გამოსავალი და არც მარტო სამუშაო კოლექტივს უნდა დაევალოს საერთო პრობლემის გადაწყვეტის გზების ძიება. ეს ორივე ერთმანეთს ავსებს. ორივე მხარეს – ხელმძღვანელობით რგოლს და დასაქმებულებს, მაქსიმალურად შეაქვს საკუთარი წვლილი პრობლემის გადაწყვეტაში.¹⁸⁵

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

წარმატების გასაღები არაა „ნებაზე მიშვებული მართვა“,¹⁸⁶ რომლის დროსაც პრეზიდენტი მმართველობის სტილისას ნებისმიერს შეუძლია აკეთოს, რაც სურს და არც ავტორიტარული მართვის სტილი, რომლის დროსაც წარმატება და წარუმატებლობა კონცენტრირებულია ხელმძღვანელობით რგოლში და რომელიც უნდობლობას ხედავს დაქვემდებარებულებში, არამედ ძირითადად „თანამშრომლობაზე დაფუძნებული“ მენეჯმენტის სტილი, რომლის დროსაც თანამშრომლებისთვის აზრის კითხვა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მზა მითითებები. ის, რომ აქ განსაზღვრულ შემთხვევაში საჭიროა სიტუაციებიდან გამომდინარე სანქციებიც, თავისთავად ცხადია. მოქმედებს ნდობის პრინციპი ორივე მიმართულებით – ქვემოთ და ზემოთ.¹⁸⁷ თუკი ამ ნდობას

¹⁸⁴ Doppler K., Lauterburg Chr., Change Management, Campus Verlag GmbH, 2014, 121-125.

¹⁸⁵ იქვე.

¹⁸⁶ Cameron K.S., Quinn R.E., Diagnosing and Changing Organizational Culture, Jossey-Bass, 1999, 48.

¹⁸⁷ ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, ლ. ბა-

ბოროტად გამოიყენებენ, გამართლებული და აუცილებელია სან-
ქციების გამოყენება. თუმცა განსხვავებული სიტუაცია განსხვა-
ვებული მართვის სტილს მოითხოვს.

რაბადის და თ. გოგიშვილის თარგმანი, ნ. ჯავახიშვილის რედაქტორობით, თბი-
ლისი, 2011, 164.

A. კვლევა

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

სიღრმისეული ინტერვიუს საშუალებით გამოვკითხეთ ისეთი თანამშრომლები, რომლებიც გათავისუფლდნენ სამსახურიდან ან თავისი ნებით დატოვეს პოზიციები. სულ გამოკითხულ იქნა 8 ადამიანი. გამოკითხვამ აჩვენა, რომ სამსახურიდან წასვლის ძირითად მიზეზი არასათანადო მოპყრობა და ანაზღაურება იყო. რესპოდენტებმა აღნიშნეს, რომ მენეჯერები ძირითადად მათ არასამართლიანად ექცეოდნენ და ამის მიზეზად დასახელდა მათ მიერ ხშირად გამოთქმული „არასტანდარტული“ მოსაზრებები:

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

მეორე ძირითადი მიზეზი იყო დამატებითი სამუშაოს შესრულება. აღმოჩნდა, რომ ზეგანაკვეთური სამუშაო საათების ანაზღაურების მიუხედავად, თანამშრომებისთვის მუდმივი დამატებითი საათები დისკომფორტია და ხშირად სამსახურიდან წასვლის მიზეზი ხდება.

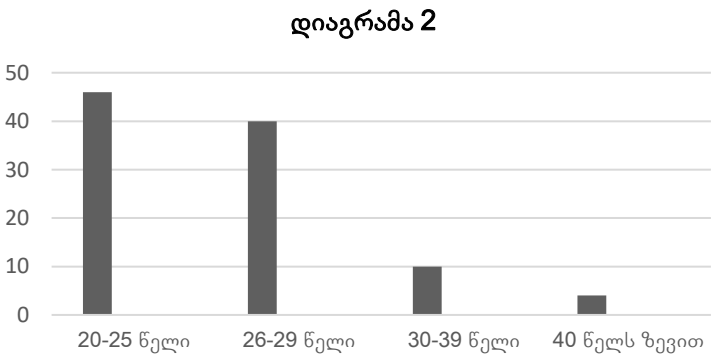
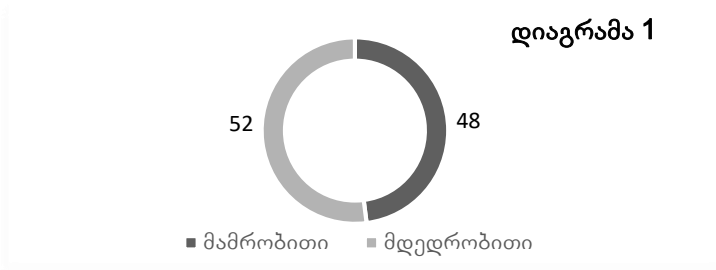
„ვერ ვიტყვი, რომ არასათანადოდ მინაზღაურებდნენ დამატებით საათებს, თუმცა მუდმივად გაზრდილი სამუშაო გრაფიკი ჩემთვის ნამდვილად პრობლემას იყო, რადგან პრაქტიკულად დრო აღარ მრჩებოდა ოჯახის-

თვის. როდესაც პრეტენზია გამოვთქვი და კადრების დამატებაზე გავამახვილე ყურადღება, მენეჯერმა მითხრა შეგიძლია სამსახურიდან წახვიდეო. ასეც მოვიქეცი.“

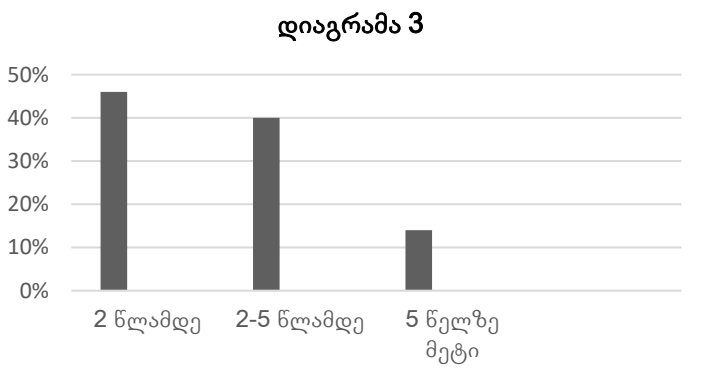
საქართველოს სასამართლო პრაქტიკაში მრავალადაა უსამართლოდ გათავისუფლებული თანამშრომლების საჩივრების საფუძველზე მიღებული სასამართლო გადაწყვეტილებები. სასამართლო პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ხშირ შემთხვევაში ნამდვილად უსამართლოდ ხდება თანამშრომლების გათავისუფლება საბანკო სექტორიდან და პრაქტიკულად დავების დიდი ნაწილი წყდება თანამშრომელთა სასარგებლოდ (სასამართლო ბანკს აკისრებს ფინანსური ზარალის ანაზღაურებას).¹⁸⁸ ასევე უნდა ითქვას, რომ როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, სასამართლო გადაწყვეტილებით ისინი აღადგინეს არსებულ პოზიციებზე, თუმცა შევიწროების შიშიდან გამომდინარე, აღარ მოისურვეს არსებულ პოზიციებზე დარჩენა.

მონაცემების ანალიზის ეტაპზე გამოყენებულ იქნა მონაცემთა თემატური კოდირების მეთოდი. პირველადი ანალიზის, კოდირების შემდეგ შეიქმნა მონაცემთა ერთეულები, რომელთა მიხედვითაც, დასაქმების ამ სექტორში რესპონდენტთა მსჯელობა შრომითი კმაყოფილების დონის შესახებ აღწერილია მოცემულ ქვეთავში. კვლევა დამოუკიდებელ ქვეთავში ანალიზებს საბანკო სექტორში დასაქმებულთა შრომით კმაყოფილებას და შრომითი უკმაყოფილებით გამონეულ კონფლიქტებს. გამოკითხულთაგან 48% შეადგინა მამრობითმა სქესმა, ხოლო 52% მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები იყვნენ. ასაკობრივ განსხვავებას რაც შეეხება უდიდესი წილი, 46% 20-25 წლის ახალგაზრდებზე მოვიდა (იხ., დიაგრამა 2), პასუხების დიდი ნაწილი ეკუთვნის იმ თანამშრომლებს, რომლებიც უმცროსი ან უფროსი სპეციალისტის სტატუსს ატარებენ (54%).

¹⁸⁸ იხ., ლაკერბაია თ., ზაალიშვილი ვ., ზოიძე თ., მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სამართალი (ევროპულ სამართალთან ჰარმონიზაციის გზა), თბილისი, 2018.

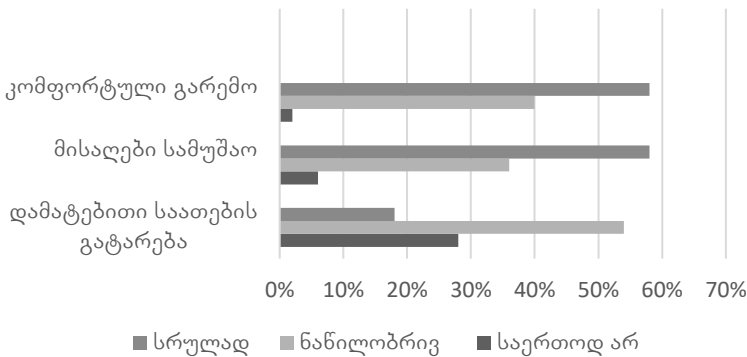


სამსახურში მუშაობის ხანგრძლივობის მიხედვით, გამოკვლეულთა უმეტესობას 2 წლამდე პერიოდი აქვს კონკრეტულ სამსახურში გატარებული. კვლევამ აჩვენა, რომ საბანკო სექტორი გამოირჩევა კადრების სწრაფი ცვალეზადობით და დასაქმებულთა დიდი ნაწილი ამ კონკრეტულ ორგანიზაციაში 5 წლამდე სტაჟის მქონე პირები არიან.



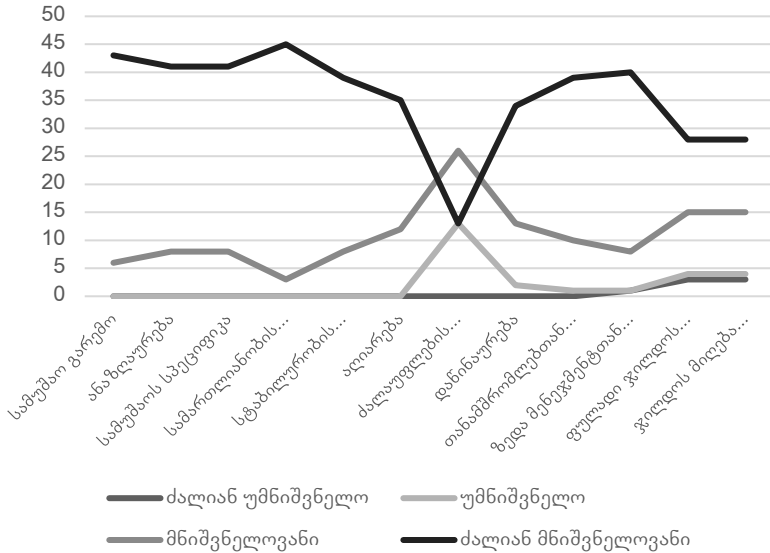
გამოკითხულთა უმეტესობა აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში კომფორტული სამუშაო გარემოა და შექმნილია პირობები, რათა თანამშრომლებმა შეძლონ შესასრულებელი სამუშაოსთვის თავის გართმევა. გამოიკვეთა ის, რომ მათ უმეტესობას იშვიათად ან საერთოდ არ უნევს დამატებითი საათების გატარება ოფისში, რაც გარკვეულწილად დადებითად აისახა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

დიაგრამა 4



კვლევამ აჩვენა, რომ თანამშრომლებს უჭირთ კომუნიკაცია თავიანთ მენეჯერებთან და ხშირად აქვთ დაძაბული ურთიერთობა, ასევე, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა ძირითადად აგებულია კონკურენციასა და მეტოქეობაზე, რაც კონფლიქტების გამონწვევის ალბათობას ზრდის. მიუხედავად იმისა, რომ საბანკო სექტორში არ იკვეთება ღია (გაცხადებული) კონფლიქტები, თანამშრომლები მუდმივად არიან ფარული კონფლიქტების პროცესში და ყოველდღიურ საქმიანობაში ეს გამოიხატება სიტყვიერი დავებითა და ერთმანეთის მიმართ უნდობლობით.

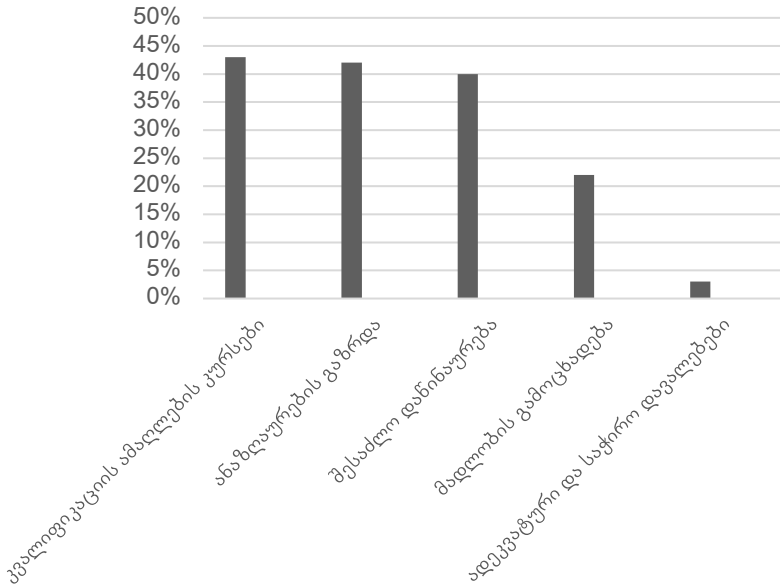
დიაგრამა 5



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

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

დიაგრამა 6

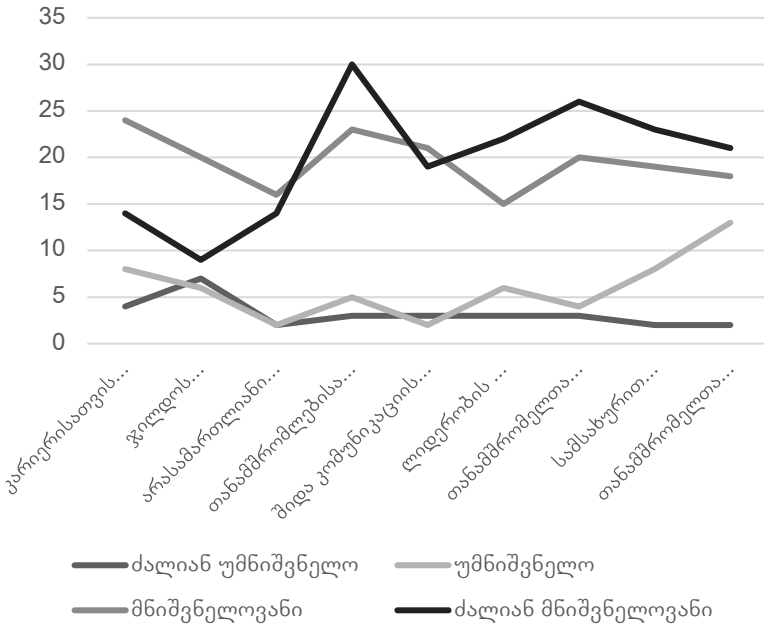


საბანკო სექტორის თანამშრომლებმა აღნიშნეს, რომ ამ სფეროში ძალიან დაბალია კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა და ორგანიზაცია არ უწყობს მათ ხელს კვალიფიკაციის ამაღლების კუთხით:

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

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

დიაგრამა 7



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

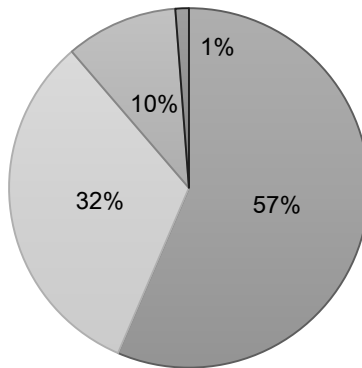
რესპონდენტებმა არანაკლებ მნიშვნელოვნად მიიჩნიეს ლიდერობის მართვის სტილი, რომელიც საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორი განწყობა და დამოკიდებულებები ექნებათ დაქირავებულებს, როგორც ზედა რგოლის მენეჯმენტისა და თანამშრომლების, ისე ზოგადად საკუთარი ორგანიზაციის მიმართ. ამიტომაც ამ ფაქტორს საკმაოდ დიდი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

კომუნიკაციაც რეიტინგულად მნიშვნელოვან ფაქტორებში მოხვდა, რადგანაც სამუშაო გარემოს, ურთიერთობებს, ინფორმაციის გაცვლას, ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობას ნამდვილად

უზრუნველყოფს გამართული კომუნიკაცია, მისი არარსებობის შემთხვევაში კი ძალიან ბევრი პრობლემა იყრის თავს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, ინფორმაციული ვაკუუმის დროს მეტია შანსი იმისა, რომ კონფლიქტები წარმოიშვას და ინფორმაციის სწორად და დროულად ვერ გადაიცეს, რაც ნამდვილად საკმაოდ დიდი რისკების შემცველია.

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

დიაგრამა 8



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

სამსახურით უკმაყოფილება ც სტაბილურად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა რესპონდენტებისათვის, მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი ძირითადი ფაქტორები, საბოლოო ჯამში, სამსახურით უკმაყოფილებას ინვეს – კონფლიქტის თითოეულ გამომწვევ მიზეზს ბოლოს მაინც სამსახურით უკმაყოფილებასთან მივყავართ. აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, რომ გამოკითხულთა მიერ სწორად იქნა დასმული აქცენტები და მათი მიმართულება ლოგიკურია, ამ ფაქტორების დაუკმა-

ყოფილებლობის შემთხვევაში, – იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციაში არ იქნება სამართლიანი გარემო, ეფექტური კომუნიკაცია, მისაღები მმართველობის ტიპი, თანამშრომლობაზე ორიენტირებული გარემო, შესაბამისი სამუშაო პირობები და ორგანიზაციული კულტურა, – საკმაოდ დიდი შანსია იმისა, რომ ამან გამოიწვიოს სამსახურით უკმაყოფილება და საბოლოო ჯამში, დესტრუქციულ კონფლიქტებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია.

B. დასკვნები და რეკომენდაციები

ჩატარებული კვლევა საშუალებას იძლევა, გაკეთდეს შემაჯამებელი დასკვნები და დაისახოს მდგომარეობის გასაუმჯობესებელი წინადადებები:

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

- ბასა და მთლიანად ორგანიაციის ეფექტიანობაზე;
- საბანკო სექტორში მენეჯერთა გუნდის ერთობლივი შრომითი პროცესები გარკვეული ხარვეზებით მიმდინარეობს, კერძოდ:
 - მენეჯერთა გუნდის შრომის ორგანიზაციისას ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეინიშნება მთელი რიგი ნაკლოვანებები, რაც გამოიხატება სისტემური მიდგომის უქონლობაში: ხშირად არ ხდება გადაწყვეტილებაზე შემსრულებელი პასუხისმგებელი პირის მითითება, რეალიზაციის ვადების მითითება, მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებაზე კონტროლის ფორმის მითითება და ა.შ.;
 - კომუნიკაციის განხორციელების პროცესში ხდება მენეჯერთა გუნდის წევრებისათვის ხან საჭიროზე მეტი ინფორმაციის მიწოდება (ინფორმაციით გადატვირთვა), ხან კი ბევრად ნაკლები ინფორმაციის მიწოდება, ვიდრე ეს პრობლემის გადაჭრისთვისაა საჭირო. ყველაფერი ეს კი ინფორმაციის გაცვლის პროცესს ხდის არაეფექტურს;
 - თანამშრომელთა შორის კონფორმიზმი, ანუ დასაქმებულები თავს იკავებენ საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვისაგან იმის შიშით, რომ მენეჯერი ამას შეაფასებს არალოიალურ ფორმად და შესაძლებელია სამუშაო დაკარგონ.
 - არაა გონივრული ცვლილებების პროცესი კონკრეტული მიზნების გარეშე. ცვლილება არაა თვითმიზანი და მას ვერ მივანდობთ, ასე რომ ვთქვათ, ბუნებრივ პროცესს. უფრო გონივრულია, შევცადოთ ცვლილებების პროცესის დასაწყისში უფრო კონკრეტული მიზნები დავსაზოთ;
 - კვლევის შედეგებმა დაადასტურა, რომ ცვლილებების პროცესები, როგორც წმინდა „მიზაძვა“, „გადატანა“, ნაკლებად წარმატების მომტანია ორგანიზაციის არსებული სტრუქტურების გაუმჯობესების კუთხით. განსაკუთრებით დაინტერესებული თანამშრომლები „უცხო სხეულად“

განიცდიან მსგავსი სახით გატარებულ ცვლილებებს, რაც აუფასურებს მათ მიერ მანამდე გატარებულ სამუშაოს. ამით არსებითი ჩრდილი ადგება მათ მზადყოფნას, იმუშაონ ახალი წესების დაცვით. ამიტომ აუცილებელია თანამშრომლები აქტიურად იყვნენ ჩართული ცვლილებების დაგეგმვის პროცესში;

- ორგანიზაციის ხელმძღვანელი რგოლის მოვალეობა არაა ყველაფრის ცოდნა, არამედ მხოლოდ სტრატეგიული გადანყვეტილების მიღება და მათი იმპლემენტაციის ორგანიზება, თუმცა არა ცალკეულ პროცესებში ჩართვა;
- ცვლილებები ყოველთვის ნიშნავს, რომ სტატუს კვო საჭიროებს გაუმჯობესებას, რაც თავის თავში მოიცავს არსებულის კრიტიკას. თუ ცვლილებათა პროცესები ძალზე ყოვლისმომცველია, და თუ თავიდან ვერ ავიცილეთ, შტატების გაუქმებით უფრო მეტ „ნაგებულს“ მივიღებთ, ვიდრე „მოგებულს“, მოქმედებს გამოთქმა: „თუ ჭაობის დაშრობას აპირებ, ბაყაყებს ნუ დაეკითხები“. ამ შემთხვევაში ინტენსიურ მონაწილეობას აზრი ეკარგება და მხოლოდ კონფლიქტებს გაამწვავებს;

ბიბლიოგრაფია

სამეცნიერო წყაროები

1. ასათიანი რ., საქართველოს ეკონომიკა, წარსული აწმყო პერსპექტივა, მოკლე მიმოხილვა, თბილისი, 2002
2. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციის თეორია, თბილისი, 2009
3. ზურიკაშვილი ფ., მალრაძე გ., ჭანიშვილი ნ., ხუციშვილი გ., ჯორბენაძე რ., კონფლიქტი, გენდერი, მშვიდობის მშენებლობა, თბილისი, 2003
4. ლაკერბაია თ., ზაალიშვილი ვ., ზოიძე თ., მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სამართალი (ევროპულ სამართალთან ჰარმონიზაციის გზა), თბილისი, 2018
5. ნარმანია დ., საბანკო სისტემის გამონვევები, ჟურნ. „ექსპერტი, აპრილი, 2010
6. რობინსი ს.პ., ჯაჯი ტ.ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თ. თურმანიძის თარგმანი, შ. მაღლაკელიძის რედაქტორობით, თბილისი, 2009
7. საჯარო მმართველობის სამართლებრივი საფუძვლები, გ. ხუბუას და კ.პ. ზომერმანის რედაქტორობით, თბილისი, 2016
8. ტულუში თ., ბურჯანაძე გ., მშენიერიძე გ., გოცირიძე გ., მენაბდე ვ., ადამიანის უფლებები და საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს სამართალწარმოების პრაქტიკა, თბილისი, 2013
9. ტუსაშვილი მ., ცარციძე მ., ლაცაბიძე ნ., თორია მ., შელია მ., ანთაძე ც., შრომის ეკონომიკა, თბილისი, 2016
10. ჩარკვიანი დ., ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში, თბილისი, 2001
11. ხარხელი მ., მორჩილაძე გ., დროის მენეჯმენტი, თბილისი, 2016
12. ჯორბენაძე რ., მედიაცია, თბილისი, 2012
13. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები, ლ. ბარაბაძის და თ. გოგიშვილის თარგმანი, ნ. ჯავახიშვილის რედაქტორობით, თბილისი, 2011

14. Barrett J.T., Barrett J.P., A History of Alternative Dispute Resolution, San Francisco, 2004
15. Bedeian A.G., Armenakis A.B., A Path Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguaty, Academy of Management Journal, Vol.24, No.2, 1981
16. Cameron E., Green M., Making Sense of Change Management, 4th Ed., Kogan Page, 2015
17. Daft R.L., Organizational Theory and Design, South-Western Cengage Learning, 2013
18. Dinerstein A.C., Neary M., The Labour Debate: An Investigation into the Theory and Reality of Capitalist Work. England: Ashgate Publishing Company, 2001
19. Doppler K., Lauterburg Chr., Change Management, Campus Verlag GmbH, 2014
20. Economic, Social and Cultural Rights, Edited bt A. Eide, C. Krause and A. Rossa, Oslo, 2006
21. Eilenberg I.M., Dispute Resolution in Construction Management, Sydney, 2003
22. Einstein V., Conflict Resolution, West Publishing Company, 1986
23. Fenn P., O'Shea M., Davies E., Dispute Resolution and Conflict Management in Construction, London, 2005
24. Fiadjoe A., Alternative Dispute Resolution, London, 2004
25. Giddens A., The Consequences of Modernity, Polity Press, 2002
26. Harris J.A., Measured Intelligence, Achivement, Openness to Expirience and Creativity, Personality and Individual Differences, Vol.36, No.4, 2004
27. Harter J.K., Scmidt E.L., Hayes T.L., Business Unit Level Relationship Between Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psycology, 2002, Vol.87, No.2
28. Higgins R., The United Kingdom, in: The Effect of Treaties in Domestic Law, Edited by F.G. Jacobs and S. Robers, London, 1987
29. Hill H., Alte und neue Konzepte zum Change Management,

- Verwaltung und Management, No. 5, 2013
30. Hofstede G., Minkov M., Culture and Organization: Software of Mind, 3rd Ed., McGraw Hill, 2010
 31. Hörnle J., Cross-border Internet Dispute Resolution, New York, 2009
 32. LePine J.A., Colquitt J.A, Erez A., Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience, Personnel Psychology, Vol.53, No.3, 2000
 33. Likert R., Developing Patterns of Management, New York, 1956
 34. Kozlowski S.W.J., The Nature of Organizational Psychology, in: The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Edited by S.W.J. Kozlowski, Oxford University Press, 2012
 35. Rahim M.A., Managing Conflict in Organizations, Greenwood Publishing Group, 2010
 36. Rosenbloom D., Kravchuk R., Clerkin R., Public administration, Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector, 7th Ed., McGraw-Hill, 2009
 37. Shaw M.E., Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, New York, 1971
 38. Shen J., Labour Disputes and Their Resolution in China, Chandos Publishing, 2007
 39. Smelser N.J., Theory of Collective Behavior, Quid pro LLC, 2011
 40. Spencer D., Essential Dispute Resolution, Cavendish Publishing, 2002
 41. Swedberg R., Max Weber's Interpretive Economic Sociology, American Behavioral Scientist, Vol.50, No.8, 2007
 42. Swedberg R., Smelser N.J., The handbook of Economic Sociology, Princeton University Press, 2005
 43. Taylor F., The Principles of Scientific Management, New York, 1919
 44. The Handbook of Dispute Resolution, Edited by Michael L. Moffitt and Robert C. Bordone, Jossey-Bass, 2005

45. Toegel G., Barsoux J.L., How to Preempt Team Conflict, Harvard Business Review, Vol.94, No.6, 2016
46. Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 1976

სამართლებრივი აქტები

საქართველოს კონსტიტუცია

საქართველოს ორგანული კანონი „საქართველოს შრომის კოდექსი“

ელექტრონული წყაროები

<<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=130>>

<<https://www.ibm.com/developerworks/servicemanagement/library/sm-flashcopy-unix-mysql/index.html>>

<<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=340&newsid=3333>>