



კონფლიქტი პერსონალის მართვის პროცესში

მანანა სამადაშვილი

სტუდენტური პროფესორი

რეზიუმე: კონფლიქტი წარმოადგენს წინააღმდეგობას და პირისპირებულ ძალებს შორის, მათი ინტერესების და შეხედულებების შეჯახებას.

კონფლიქტის გადანაცვება და შესწავლა დიდადაა დამოკიდებული როგორც თეორიული, ასევე მეთოდური მიდგომების სწორად შერჩევასთან. კონფლიქტის მართვაზე დამოკიდებული თუ რა სახის შედეგს მივიღებთ. ადამიანები ხშირად არასერიოზულად უდგებიან კონფლიქტის გადაჭრის საკითხს და არავითარ ზომებს არ მიმართავენ მათ გადასაჭრელად, რაც პირდაპირ აისახება მათ შრომის ეფექტიანობაზე.

კონფლიქტი მენეჯმენტში ორგანიზაციის არაეფექტური მოღვაწეობის, ან ცუდი მართვის შედეგია, რაც დაუყონებლივ უნდა გადაიჭრას კონფლიქტის გადაჭრის სტრუქტურული მეთოდების საშუალებით.

კონფლიქტის გადაჭრის პროცესი შეიცავს: სიტუაციის ანალიზს და შეფასებას, კონფლიქტის გადაჭრის სტრატეგიის შერჩევას, მოქმედებათა გეგმის ჩამოყალიბებას და რეალიზებას.

კონფლიქტის წარმატებით დასრულება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ითვალისწინებენ კონფლიქტის მონაწილე მხარეები კონფლიქტის გადაჭრის პროცესზე მოქმედ ფაქტორებს.

ამგვარად, კონფლიქტის პროცესის ეფექტურად მართვა განსაზღვრავს კონფლიქტის შედეგს (კონსტრუქციული ან დესტრუქციული), რამაც შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტის ხელახალი წარმოქმნა, ან მოახდინოს კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების აღმოფხვრა.

საკვანძო სიტყვები: კონფლიქტის მართვა, სტრუქტურული მეთოდები, კონფლიქტის ტიპები, ორგანიზაციული კონფლიქტი, ქცევითი სტრატეგიები.

შესავალი: ნებისმიერი საქმის წარმატება განპირობებულია ადამიანთა შორის ურთიერთობებით. არიან ისინი ხელმძღვანელები თუ ხელქვეითები, პარტნიორები, კოლეგები, მიმწოდებლები თუ კლიენტები მათი ურთიერთობა შეიძლება იყოს ჰარმონიული, ან კონფლიქტური. კონფლიქტურ გარემოში კი შეუძლებელია ნებისმიერი პროგრესი.

კონფლიქტი წარმოადგენს დაპირისპირებულ ძალთა წინააღმდეგობას, განსხვავებულ ინტერესთა და შეხედულებათა შეჯახებას. არსებობს კონფლიქტის გაგების ორი ყველაზე გავრცელებული მიდგომა: პირველ შემთხვევაში კონფლიქტს განსაზღვრავენ, როგორც მხარეთა დაპირისპირებას, ხოლო მეორე შემთხვევაში კი როგორც ურთიერთობათა სისტემას (საქმიანობა, ინტერესები, ფასეულობები).

კონფლიქტი შესაძლოა მიმდინარეობდეს ორ ან მეტ მხარეს შორის. კონფლიქტის მხარეებს შესაძლოა წარმოადგენდნენ როგორც ინდივიდუალური პირები ისე ჯგუფები. კონფლიქტის წარმოქმნილი პრობლემა საჭიროებს სასწრაფო აღმოფხვრას. თუმცა სასურველია ხდებოდეს კონფლიქტების პრევენცია.

ძირითადი ნაწილი: შესაძლოა კონფლიქტი გამომწვეული იყოს რამდენიმე წყაროდან.

კონფლიქტის გამომწვევი სუბიექტური მიზეზებია: მმართველობითი მიზეზები და პირადული მიზეზები.

ორგანიზაციის გაუმართავი ფუნქციონირება შეიძლება იყოს ორგანიზაციაში კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი. ურთიერთშთანხმებული ურთიერთობების დროსაც კი შესაძლებელია კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნა. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელს დიდი როლი ეკისრება კონფლიქტის მართვის პროცესში.

ორგანიზაციული კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებს მიეკუთვნება:

- უფლება მოვალეობათა არასწორი განაწილება, ბუნდოვანი თანამდებობრივი ინსტრუქციები

- შრომის ანაზღაურების არასრულყოფილი სისტემა
- გასანაწილებელი რესურსების შეზღუდულობა
- არადამაკმაყოფილებელი კომუნიკაციური სისტემა,
- ცუდი სამუშაო პირობები
- თანამშრომლებს შორის არსებული განსხვავება მიზნებში, წარმოდგენებსა და ღირებულებებში

პირადული მიზეზებია:

- ურთიერთობის დაბალი კულტურა
- ხელმძღვანელის მიერ მართვის არაეფექტიანი სტილის შერჩევა
- პერსონალის ფსიქოლოგიური თავისებურებები
- ხელქვეითების მიერ მათზე დაკისრებული მოვალეობების არაკეთილსინდისიერი შესრულება

კონფლიქტის დარეგულირება უნდა მოახდინოს ხელმძღვანელმა კონფლიქტის ხარისხის და ტიპის მიუხედავად.

ორგანიზაციაში შეიძლება წარმოიშვას ყველა ტრადიციულად არსებული კონფლიქტის ტიპი, კერძოდ:

- პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი.
- ჯგუფსა და პიროვნებას შორის კონფლიქტი
- ჯგუფებს შორის მიმდინარე კონფლიქტი
- ინტრანდივიდუალური კონფლიქტი (პიროვნების შიგნით მიმდინარე კონფლიქტი).

ინტრანდივიდუალური კონფლიქტი წარმოიშვება, როდესაც პერსონალს უყენებენ წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს და მას უწევს ურთიერთსაწინააღმდეგო როლების შესრულება და შეთანხმება.

შიდაპიროვნული კონფლიქტს აქვს ადგილი, როდესაც პერსონალის მოთხოვნილებები და ღირებულებები წინააღმდეგობაშია სამსახურებრივ მოთხოვნებთან.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი წარმოადგენს ჯგუფის შიგნით წარმოქმნილ კონფლიქტს. განსხვავებული პოზიციების, შეხედულებების, განსხვავებული ხასიათის და ტემპერამენტის თავისებურებები, ეთნიკური, კულტურული თუ რელიგიური განსხვავებები შეიძლება გახდეს პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი ორგანიზაციაში ძირითადად სტრუქტურული სახით მიმდინარეობს. ჯგუფებს შორის ურთიერთობა ხასიათდება, როგორც თანამშრომლობით, ასევე კონკურენციით, სადაც თითოეული ჯგუფი იბრძვის საკუთარი პოზიციების გასაძლიერებლად.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი შეიძლება არსებობდეს ოთხი სახის:

1. იერარქიული კონფლიქტი
2. ფუნქციონალური კონფლიქტი
3. კონფლიქტი ხელმძღვანელებსა და ოპერატიულ თანამშრომლებს შორის

4. კონფლიქტი ფორმალურსა და არა ფორმალურს შორის
კონფლიქტური სიტუაციის მართვა შესაძლებელია რამდენიმე ხერხის საშუალებით. შესაძლებელია ამ მეთოდების ორ კატეგორიად დაჯგუფება: სტრუქტურული და პიროვნებათაშორისი კონფლიქტური ურთიერთობების მართვის მეთოდები.

სტრუქტურულ მეთოდებს მიეკუთვნება:

- სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ზუსტი განსაზღვრა
- მაკოორდინებელი და ინტეგრალური მეთოდების გამოყენება
- ზოგადორგანიზაციული კომპლექსური მიზნების დასახვა
- დაჯილდოების სისტემის გამოყენება

კონფლიქტის მართვის სტრუქტურული მეთოდები გამოიყენება წმინდა ორგანიზაციული პრობლემების მოსაგვარებლად. მათი საშუალებით მიიღწევა შეთანხმებული მუშაობა და ეფექტური მართვა.[1,2,3]

ორგანიზაციაში კონფლიქტის ესკალაციის თავიდან ასაცილებლად უპირველეს ყოვლისა დაკმაყოფილებული უნდა იყოს პერსონალის პირველადი მოთხოვნილებები, როგორიცაა ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური თუ სოციალური მოთხოვნილებები. მათ მიეკუთვნება: ხელფასი, სისუფთავე, ძილი, დასვენება, უსაფრთხოება, წახალისება-დაჯილდოება და აშ. კონფლიქტი ძირითადად მიმდინარეობს პეროვნებათა შორის, ამიტომ აუცილებელი ხდება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის მართვის მეთოდების გამოყენება. გამოიყენება ქცევის ხუთი ტიპური

სტრატეგია: შეგუება, კომპრომისი, თავის არიდება, კონკურენცია, პრობლემის გადაჭრა.

შეგუება: წინააღმდეგობის შერბილება პირადი ინტერესების შეცვლის ხარჯზე.

კომპრომისი: სხვისი პოზიციის მიღება გარკვეულ საზღვრებში ურთიერთდათმობის გზით.

თავის არიდება: კონფლიქტური სიტუაციიდან გამოსვლის მცდელობა მისი მიზეზების გადაჭრის გარეშე.

კონკურენცია: უკომპრომისო ბრძოლა საკუთარი ინტერესების დასაცავად, საკუთარი პოზიციის გატარება.

პრობლემის გადაჭრა: ყველა მხარის ინტერესების დამაკმაყოფილებელი გადანყვებილების ერთობლივი შემუშავება.

თანამედროვე ორგანიზაციულ კონფლიქტს გააჩნია როგორც პოზიტიური ისე ნეგატიური შედეგი. კონფლიქტის დადებით შედეგებად შესაძლოა განვიხილოთ:

- პიროვნული და სოციალური ცვლილებები
 - არსებული პრობლემის გამოვლენა
 - ახალი იდეების აღმოცენება
 - ორგანიზაციის რესტრუქტურირება
 - დასახული მიზნების გადასინჯვა და ხელახლა განსაზღვრა
- კონფლიქტის დისფუნქციური შედეგებია:
- კადრების დენადობის გაძლიერება, შრომის ეფექტურობის დაცემა
 - სოციალური ურთიერთობების გაუარესება, ხშირ შემთხვევაში საერთოდ შეწყვეტა
 - კონკურენციის გაჩენა
 - მძიმე მორალური კლიმატის შექმნა
 - თანამშრომელთა შორის ნდობისა და ლოიალობის შემცირება, მტრული ტენდენციების განვითარება
- ინფორმაციის შეგროვება და პროცედურული საკითხების განსაზღვრა წარმოადგენს აუცილებელ მოსამზადებელ სამუშაოს, რაც კონფლიქტის პრობლემის გადასაჭრელად გვჭირდება.[1,2]
- დიალოგი მოწინააღმდეგე მხარეებს შორის უნდა იყოს კონსტრუქციული.

შემუშავებული გადაწყვეტილება დროულად უნდა შესრულდეს, რათა თავიდან არიდებულ იქნეს ეჭვი მხარეთა შორის, რომ პროცესი განზრახ ფერხდება.

კონფლიქტის მოგვარება შესაძლებელია მხოლოდ პიროვნებათა შორის მოლაპარაკებათა გზით.

ორგანიზაციულ კონფლიქტებში კი ხელმძღვანელმა, შემდგომი გართულებების თავიდან აცილების მიზნით, უნდა მოახდინოს კონფლიქტის პროცესის დარეგულირება.

დასკვნა: კონფლიქტის დარეგულირების ერთ-ერთ უმთავრეს მექანიზმს წარმოადგენს კონფლიქტის დიაგნოსტიკა, ანუ კონფლიქტის ძირითადი პარამეტრების ანალიზი. მნიშვნელოვანია კონფლიქტის ტიპების სწორი იდენტიფიკაცია, რადგან კონფლიქტის სტრატეგიის შერჩევა მასზეა დამოკიდებული. შესაძლოა კონფლიქტი გამონვეული იყოს რამოდენიმე წყაროდან. საჭიროა აღმოჩენილ იქნას თითოეული მათგანი და განისაზღვროს მათი გადაწყვეტის შესაბამისი სტრატეგია. კონფლიქტის გადაჭრის პროცესში, თუ ისეთ სტრატეგიას გამოიყენებენ, რომელიც მოგების მიღებაზეა ორიენტირებული კონფლიქტში მონაწილე ყველა პირისათვის, მაშინ ეს სტრატეგია იქნება ეფექტური.

კონფლიქტის გადაჭრის პროცესში არაეფექტიანი სტრატეგიებია:

- პიროვნების განხილვა მხოლოდ საკუთარი პოზიციიდან
- ყურადღების გამახვილება გამარჯვების მოპოვებაზე და არა პრობლემის გადაჭრაზე.
- კონფლიქტის პერსონალიზაცია, ანუ კონფლიქტის მიზეზის დანახვა პიროვნებებში და მათ თვისებებში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. კუტალაძე ი., ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი, “არადანი”, თბ., 1999
2. პაიჭაძე ნ. პერსონალის მართვა. თსუ თბილისი. 2003
3. Martin J., Organizational Behaviour and Management., SOUTH-Western Cengage Learning EMEA., 2005

REFERENCES

1. Kotaladze I., Human resource Management, “Aradani”., Tb., 1999(In Georgian Language) .
2. Paichadze N., Personnel Management, TSU., Tb., 2003(In Georgian Language) .
3. Martin J., Organizational Behaviour and Management., SOUTH-Western Cengage Learning EMEA., 2005

CONFLICT IN THE PROCESS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Manana Samadashvili
GTU, Associate Professor

Resume

Conflict involves a defiance between the opposed forces, clashes between their interests and views.

Studying and solving the conflict depends on both theoretical and methodical approaches which should be chosen correctly. Forthcoming results greatly depend on conflict management. People don't often take the problem serious so they don't take any measures to eliminate the conflict. This is directly reflected on the efficiency of their work.

Conflict in the organization is the consequence of a non-efficient work or bad management. It should be immediately solved using the structural methods.

The process of conflict solution involves: analysis and evaluation of the situation, selecting the strategy for a conflict solution, elaborating a plan of arrangement and realization.

The elimination of the conflict depends on how the opposing side takes into consideration the factors defining the conflict solution.

Thus, the effective management of conflict process defines the conflict results (constructive and destructive) that can give rise to another conflict or eliminate the causes of the conflict.

Key words: Conflict management, Structural methods, *Organizational conflict, Conflict Types, Behavioral Strategies* .