



შიდა ორგანიზაციული კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზები

რეზიუმე

თინათინ იაშვილი

სტუ-ს პროფესორი

E-mail: iashvili.tina@gmail.com

როგორც ცნობილია, ორგანიზაციაში კონფლიქტი გამოიხატება ადამიანებსა ან ჯგუფებს შორის განსხვავებული აზრებითა და ქმედებებით, რომლებსაც აქვთ განსაკუთრებული ინტერესები ორგანიზაციის მიმართ.

კონფლიქტში დაინტერესებული მხარეები შეიძლება იყვნენ როგორც ინდივიდები, ასევე ჯგუფები, რომლებსაც შეუძლიათ ზეგავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის მიზანზე ან რომლებიც მათი მიზნის წარმატებულად მიღწევით არიან დაინტერესებულნი. ორგანიზაციაში სხვადასხვა მხარეს შეიძლება განსხვავებული ინტერესები ქონდეთ და მათ შეიძლება კონფლიქტუბამდეც მიგვიყვანონ.

მოცემულ ნაშრომში ჩვენ განვიხილავთ შიდა ორგანიზაციულ კონფლიქტებს. ეს კონფლიქტები ხდება შიდა დაინტერესებულ მხარეებს შორის, მაგალითად თანამშრომლებს შორის, ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს შორის, ან სხვადასხვა განყოფილებებს შორის.

როგორც ცნობილია, ორგანიზაციაში კონფლიქტი გამოიხატება ადამიანებსა ან ჯგუფებს შორის განსხვავებული აზრებითა და ქმედებებით, რომლებსაც აქვთ განსაკუთრებული ინტერესები ორგანიზაციის მიმართ.[1]

კონფლიქტში დაინტერესებული მხარეები შეიძლება იყვნენ როგორც ინდივიდები, ასევე ჯგუფები, რომლებსაც შეუძლიათ ზეგავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის მიზანზე ან რომლებიც მათი მიზნის წარმატებულად მიღწევით არიან დაინტერესებულნი. ეს დაინტერესებული სუბიექტები შეგვიძლია დავყოთ შიდა და გარე ჯგუფებად.[2]

– შიდა დაინტერესებულ მხარეში მოიაზრება ყველა ადამიანი და ჯგუფი, რომელიც ამ საწარმოთი პირდაპირ არის დაინტერესებული. აქ იგულისხმებიან თანამშრომლები, დაწყებული ტოპ მენეჯმენტით დამთავრებული თითოეული თანამშრომლით.

– გარე დაინტერესებულ მხარეში იგულისხმება ჯგუფები, რომლებიც არ არიან ამ ორგანიზაციაში დასაქმებულნი, მაგრამ მიუხედავად ამისა ინტერესდებიან მისი საქმიანო-

ბით. ე.ი. ეს ჯგუფები მიეკუთვნებიან ორგანიზაციის გარემოს. ესენი არიან: მფლობელები, კლიენტები, მომწოდებლები, სახელმწიფო და საჯარო უწყებები.

ორგანიზაციის მიზანია, რომ იყოს წარმატებული და მაქსიმალურად ბევრი, როგორც შიდა ისე გარე დაინტერესებული მხარე არსებობდეს მის გარშემო. დაინტერესებული მხარეები მაშინ არიან ყველაზე მეტად მოტივირებულები, მაგალითად, როცა მათი მოლოდინი მოგების წილის მიღებისა მეტია, ვიდრე მათი შენატანები. ეს ესებათ არა მხოლოდ ინვესტორებს, არამედ მაგალითად მომწოდებლებიც დაინტერესებულნი არიან ამ ორგანიზაციის წარმატებულობით, რაც მეტი გაყიდვები ექნება მას, მით უფრო მეტი პროდუქტის მიწოდება დასჭირდება და ასე მომწოდებლისგან მეტს შეიძენს. თანამედროვე კონკურენციის პირობებში ბაზარზე ყველა რგოლი ერთმანეთზეა დამოკიდებული. მაგალითად თანამშრომლებისთვის რაც უფრო წარმატებულია ფირმა, მათ უფრო დიდი ანაზღაურება ექნებათ, მენეჯერისთვის პრივილეგიაა კარგი იმიჯის მქონე ორგანიზაციაში მუშაობა, დამფუძნებლის მთავარ ინტერესს წარმოადგენს დივიდენდები, ხოლო კლიენტისთვის კარგი მომსახურება ან პროდუქტი. თითოეული მათგანი თანამონაწილეა ორგანიზაციის კარგი მუშაობის და შემდეგ იღებენ კარგ შედეგს. ახლა დეტალურად განვიხილავთ თუ რომელ ჯგუფს რა კონკრეტული ინტერესი აქვს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ორგანიზაციაში სხვადასხვა მხარეს შეიძლება განსხვავებული ინტერესები ქონდეთ და მათ შეიძლება კონფლიქტუბამდეც მიგვიყვანონ. მოცემულ შემთხვევაში ჩვენ ძირითადად განვიხილავთ შიდა ორგანიზაციულ კონფლიქტებს. ეს კონფლიქტები ხდება შიდა დაინტერესებულ მხარეებს შორის, მაგალითად ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს, ან სხვადასხვა განყოფილებებს შორის, ასევე გარე ორგანიზაციულ კონფლიქტებს, რომლებიც შეიძლება მოხდეს, მაგალითად სახელმწიფო სტრუქტურებსა და მენეჯმენტს, ან ორგანიზაციასა და მომწოდებელს შორის.



კონფლიქტის მთავარი მიზეზი შეიძლება იყოს საბოლოო გადაწყვეტილებების მიღებისას მენეჯმენტის სხვადასხვა სტრუქტურებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება. ისინი ერთად განსაზღვრავენ თუ რა სამოქმედო გეგმა უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციას. ამაზე ერთიანი გადაწყვეტილების მიღება ძნელია, იმ პირობებში როცა თითოეულ მათგანს თავისი პირადი ინტერესი აქვს. კონფლიქტის საგანი შეიძლება მრავალი ფაქტორი აღმოჩნდეს, მაგალითად: რესურსების შეზღუდული რაოდენობა, კომპეტენციის გადანაწილება, ორგანიზაციის მიმართ პასუხისმგებლობა და ლოიალურობა. სწორედ ესენი არიან კონფლიქტის მენეჯმენტის განსახილველი საგნები. მაგალითისთვის მმართველ პოზიციისთვის ყოველთვის იქნება ინტერესთა კონფლიქტი, რადგან, როგორც წესი ორი ან მეტი კანდიდატი გამოთქვამს სურვილს ამ პოზიციის დასაკავებლად. კონფლიქტის მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა ამ სიტუაციის ისე მოწყობა, რომ ეს კონკურენცია საბოლოო ჯამში წაადგეს ორგანიზაციას მიზნის მიღწევაში.

ახლა უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ შიდა ორგანიზაციული კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზები.

- ურთიერთდამოკიდებულება სხვადასხვა გაერთიანებას შორის პირდაპირი შედეგია ორგანიზაციაში სამუშაოს კარგად გადანაწილებისა. ინდივიდები უფრო ეფექტურად მუშაობენ, როცა ისინი თვითნებური სპეციალიზაციით მუშაობენ და ასევე თანამშრომლობენ ერთმანეთთან. ეკონომიკურ სამყაროზე დაკვირვების შედეგად დადგინდა, რომ ასეთი თანამშრომლობა ხელსაყრელია, რადგან იგი ხელს უწყობს საქმის განაწილებასა და სპეციალიზაციას.

საქმის განაწილება შეიძლება მოხდეს ჰორიზონტალურად ან ვერტიკალურად. ჰორიზონტალური განაწილებისას სამუშაო ნაწილდება ერთნაირი პასუხისმგებლობის მქონე თანამშრომლებზე, რომლებიც აკეთებენ მთლიანი დავალების კონკრეტულ ნაწილს. ამ შემთხვევაში თანამშრომლები მუშაობენ საერთო მიზნისთვის და ეს არის მათთვის დავალებული საქმის კარგად შესრულება. მიზნის მისაღწევად მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებს შორის იყოს კარგი კოორდინაცია და ინფორმაციის გაცვლა. არ იქნება სწორი, რომ ერთმა მათგანმა ძალიან სწრაფად შეასრულოს დავალება, შემდეგ იჯდეს უსაქმოდ და ელოდოს სხვებს. გამოვა, რომ იგი ტყუილად მოცდება და საქმე ჩქარა მაინც ვერ დამთავრდება, რადგან საბოლოო საქმის დასამთავრებლად

საჭიროა გუნდის თითოეულმა წევრმა ერთდროულად შეასრულოს თავისი ნაწილი. კარგი კოორდინაციის პირობებში თანამშრომელი, რომელიც სხვებზე მაღე აკეთებს საქმეს, შეიძლება დაეხმაროს მეორეს, რომელიც ჩამორჩენილია სამუშაო გრაფიკს და საბოლოოდ ორივე ერთ დროულად მორჩება საქმეს. ასეთი მუშაობაა საუკეთესოა გუნდში ან, როცა რამდენიმე ადამიანი იღწვის საერთო მიზნისთვის.

განსხვავებული სიტუაციაა ვერტიკალური განაწილებისას. მასში იგულისხმება, რომ უფროსი ანაწილებს დავალებას თანამშრომლებზე. საბოლოო ჯამში მათაც ერთი მიზანია აქვთ, რომ შესრულდეს დავალება, მაგრამ ისინი ერთ დონეზე არ დგანან. დავალების შეუსრულებლობისას მათ სხვადასხვა პასუხისმგებლობა დაეკისრებათ. პირველ რიგში დამნაშავე იქნება ის, ვინც სწორად ვერ გადაანაწილა დავალება თავის ხელქვეითებზე და მერე დადგება საკითხი, თუ რამდენად შეასრულეს მათ მათზე დაკისრებული ვალდებულება. ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმას, თუ რამდენად მოტივირებულიები იყვნენ თანამშრომლები ამ გეგმის შესრულებისას. მათი მოტივაციის ამაღლება კი მენეჯერის მოვალეობაა. მან არა მხოლოდ შესასრულებელი გეგმა უნდა დაუსახოს თანამშრომლებს, არამედ დაარწმუნოს ისინი, რომ მისი შესრულება სასიკეთოა როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე თითოეული მათგანისთვის.

- ინტერესთაშეჯახება (კონფლიქტი) – ორგანიზაციაში ყველა გაერთიანება და განყოფილება ცდილობს, რომ საერთო მიზნების ჩამოყალიბებაში მათი ინტერესები იყოს წინა პლანზე. ისინი ცდილობენ ინდივიდუალური თუ კორპორატიული ინტერესები შესაბამისი მოქმედებებით მაქსიმალურად კარგად ჩამოაყალიბონ. შემდეგ ეს ჯგუფები მიჰყვებიან დასახულ მიზანს და ცდილობენ ყველანაირი საშუალებით მის რეალიზაციას.

როგორც ვიცით ადამიანის მოთხოვნილებები მუდმივად იცვლება, ისინი ძირითადად მოქმედებებს შეესაბამება ან შეიძლება, რომ ინდივიდებს ახალი მოთხოვნილებებიც წარმოექმნათ. მისი აზრით, მოთხოვნილებების ფორმირებაზე არა მხოლოდ პირად ინტერესებს, არამედ ორგანიზაციის სტრუქტურასაც მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს. ასევე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის კულტურა, რომელსაც ქმნიან პირველი პირები. გარდა ამისა მნიშვნელოვანია, რომ მათ ასევე კარგად ესმოდათ თავიანთი შექმნილი კულტურა.

ორგანიზაციაში ყველა თანამშრომელს თავისი როლი აქვს, რაშიც იგულისხმება ის



დავალებები, რომელებსაც ორგანიზაცია მას აძლევს და ასევე მოლოდინები, რომლებიც ხელმძღვანელობას აქვს თითოეული თანამშრომლისგან. ამ მოლოდინებმა შეიძლება ზეგავლენა მოახდინონ ადამიანის მოთხოვნილებებზე. მაგალითად მარკეტინგის მენეჯერს ევალება ახალი პროდუქტის ბაზარზე ისე შეტანა, რომ მან შემდეგ დიდი მოგება მოიტანოს. ზოგადად, ეს ორგანიზაციის მიზანი და ინტერესია, მაგრამ ეს ასევე ამ მენეჯერის ინტერესებშიც შედის, ვინაიდან სამუშაოს კარგად შესრულებისთვის მას შეაქვს ან ხელფასს მოუმატებენ და ორგანიზაციის ინტერესი ხშირად ინდივიდუალის ინტერესად გადაიქცევა. ეს სწორიც არის, რადგან ორგანიზაციის კარგი ფუნქციონირება თითოეული თანამშრომლის ინტერესში შედის. ორგანიზაციაში არსებობს ასევე ცნება ორგანიზაციული სტატუსი, რაც გულისხმობს, რომ ამა თუ იმ თანამშრომელს თავისი სტატუსი, ადგილი აქვს. ეს ძირითადად არიან ხელმძღვანელი პირები, მაგრამ ასევე შეიძლება იყოს თანამშრომელი, რომელიც დიდი ხანია მუშაობს ამ ორგანიზაციაში, აქვს დიდი გამოცდილება და ასევე საკუთარი საქმის პროფესიონალია. ამ შემთხვევაში იგი ორგანიზაციისთვის ნამდვილად შეუცვლელი კადრია და მას თავისი ავტორიტეტი აქვს, როგორც თანამშრომლებთან ასევე მენეჯმენტთან.

- ინფორმაციის სისტემატიზირება – მაშინ იჩენს თავს, როცა კონფლიქტის მონაწილე ერთ ჯგუფს მაინც არ აქვს მნიშვნელოვანი მონაცემები, რომლებიც საქმისთვის ძალიან მნიშ-

ვნელოვანია. სწორედ ინფორმაციის არ ქონა შეიძლება გახდეს დიდი უსიამოვნების ან კონფლიქტის მიზეზი. ცუდად ინფორმირებული ჯგუფი ყველანაირად ეცდება, რომ ინფორმაცია მოიპოვოს მეორე ჯგუფისგან, რომელსაც შეიძლება სულაც არ სურდეს ასეთი დიდი უპირატესობის დათმობა და კონკურენტისთვის ინფორმაციის მიწოდება. მან შეიძლება სულ არ გასცეს ინფორმაცია, ან მანიპულირება მოახდინოს მეორე ჯგუფით, რაც თავის თავად არ არის სწორი საქციელი. მაგრამ ამ ჯგუფის პრობლემა სულაც არ არის ის, რომ მის კონკურენტს გარკვეული მიზეზების გამო არ აქვს საჭირო ინფორმაცია. ინფორმაციის სისტემატიზირება, ინტერესთა კონფლიქტისა და ურთიერთდამოკიდებულებისგან განსხვავებით არ არის უპირობო მიზეზი კონფლიქტისა. ინფორმაციის ნაკლებობამ შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი, შეიძლება არა. შეიძლება ჯგუფი სულაც ვერ მიხვდეს, რომ მას აკლია ინფორმაცია. რასაც ვერ ვიტყვით ინტერესთა კონფლიქტზე, აქ ნამდვილად გვექნება საქმე კონფლიქტთან. ასევეა ურთიერთდამოკიდებულება, ურთიერთშეთანხმება. მაგალითად, თითოეული განყოფილება შეეცდება, რომ რესურსები თვითონ გამოიყენოს მაქსიმალურად და სულაც არ ფიქრობს დარჩება თუ არა ის მეორე განყოფილებას. ასეთი კონფლიქტისგან თავის აცილება შეიძლება მაშინ, როცა განყოფილებები იფიქრებენ ორგანიზაციის საერთო მიზანზე, რადგან თუ ყველა ქვედანაყოფი ვერ შეასრულებს თავის საქმეს, მაშინ ორგანიზაცია არ იქნება წარმატებული.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Jost P.-J. Strategisches Koonfliktmanagemnet in Organisationen. 2007

2. Petterson G. Konfliktbewältigen am Arbeitsplatz. 2009



CAUSES OF INTERNAL ORGANIZATIONAL CONFLICTS

TINATIN IASHVILI

Professor of GTU

E-mail: iashvili.tina@gmail.com

Summary

As it is known, the organizational conflict is caused by the individuals or groups, which have different thoughts and actions and they also have a special interest toward the organization.

Interested parties in conflict maybe are the individuals and groups that can influence on the organization's objectives or who are interested in achieving their goal successfully. The different parties maybe have different interests, and they may be lead to the conflicts in organization.

In this work, we discuss the internal organizational conflicts. This conflicts happen between the internal interested parties, such as employees, managers and employees, or between different departments.

ПРИЧИНЫ ВНУТРЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

ТИНАТИН ЯШВИЛИ

Профессор ГТУ

E-mail: iashvili.tina@gmail.com

Резюме

Как известно, конфликт в организации выражается в разногласии в представлениях и действиях между отдельными лицами или группами, которые имеют особенные интересы к организации.

Заинтересованными сторонами конфликта могут быть как индивиды, так и группы, которые могут повлиять на цели организации или которые заинтересованы успехом организации. Разные интересы сторон могут создать конфликтную ситуацию, вызвать конфликт

В данной работе мы рассматриваем внутриорганизационные конфликты. Эти конфликты могут быть между заинтересованными сторонами на пр. между сотрудниками, руководителями или между различными отделами организации.