

კონფლიქტების დაძლევის გზები ბიზნესში

გაბადაძე იზოლდა – ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკის დეპარტამენტი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი, საქართველო

მამულაშვილი ლეილა – პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი, გორი, საქართველო

წერეთელი ინეზა – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი, საქართველო

The Ways of Overcoming Conflicts in Business

Gabadadze Izolda – Associate Professor, Department of Economics, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia

Mamulashvili Leila – Professor, Department of Business Administration, Gori State Educational University, Gori, Georgia

Tsereteli Ineza – Associate Professor, Department of Business Administration, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia

Abstract

Introduction and aim. In the anthropocentric world, the starting point and the motivational knot of the individual and the life of the whole society as a real process of learning, is the human-goal. In the field of production the new point of the human place's characteristics and role, is so-called theory of "human capital", Which was formed and developed in the West in the 50s of the 20th century. Its role is important in the Georgian economy. It synthesizes the characteristics of human and capital, and is curious about the source of profit and wealth. Success in business activity can not be achieved without human factors that are based on relationships between people. The more harmonious these relationships are, the higher is the productivity of labor. However, today's reality is unimaginable without controversial processes or conflicts. That's why it's necessary to manage conflicts effectively. Conflict management in a company is a process aimed at uninterrupted production of the enterprise, receiving profits and preventing conflicts between personnel. The key role in this process has employees and employers. Therefore, when the requirements and expectations are clear, the company is successful. That's why conflict management research is very relevant in business.

The purposes of the research is: to study conflict management generally in business, in modern conditions, to develop a relevant strategy based on analysis of research conducted by the sewing company "Imeri" and give recommendations to assist the Company:

1. Rapid settlement and minimization of the conflicts.
2. Increase output.
3. Increase of alternatives and positive results at the expense of conflict management.

Research Methodology: Analysis and synthesis; Input and deduction; Logical integrity.

The main results of the research: While working on questions based materials, we have specially demonstrated the interests of workers in increasing salary as the main reason for resistance between managers and employees (10-15%). 5% of employees systematically receive bonus due to different skills, which will arise contradictions in the labor process. According to the analysis of JSC 'Imeri' we consider the following recommendations:

1. When making a decision it is best to focus on the interests and not on the positions, because the position - that's why you make the decision, and the interests - why you made that decision;
2. It is desirable to use the conflict to initiate renewal and modification;
3. For harmonization of human relations it's desirable to allocate separate employees of distinctive skills in order to reduce the conflict.

Results and implications: Conclusion. In a modern competitive environment where corporate culture is not adequate, contradictions between economic interests generate various disadvantages. For this reason the effective management of conflicts is a necessary requirement for the company's successful activity. According to one of the most widely distributed Thomas and Gilman classification

of conflict settlement, in the JSC "Imeri" is discussed all five strategies for conflict resolution according to their positive and negative sides: relevant recommendations are given.

Keywords: Anthropocentric world; Conflict management, Minimizing conflicts; Diversion; competition; Getting used to; Compromise; Cooperation.

აბსტრაქტი

შესავალი. ანთროპოცენტრულ სამყაროში ინდივიდის და მთელი საზოგადოების ცხოვრების, როგორც რეალური პროცესის შემცენების, ამოსავალი წერტილი და მოტივაციური კვანძია ადამიან-მიზანი. წარმოების სფეროს ფაქტორებში ადამიანის ადგილის თავისებურებათა და როლის შესახებ ახალ თვალსაზრისს წარმოადგენს ე.წ. „ადამიანური კაპიტალის“ თეორია, რომელიც მე-20 საუკუნის 50-იან წლებში ჩამოყალიბდა და გავრცელდა დასავლეთში. მნიშვნელოვანია მისი როლი საქართველოს ეკონომიკაში. იგი ადამიანისა და კაპიტალის ნიშან-თვისებათა სინთეზს ახდენს და აინტერესებს, როგორც მოგებისა და სიმდიდრის გაზრდის წყარო. ბიზნეს-საქმიანობაში წარმატების მიღწევა შეუძლებელია ადამიანური ფაქტორის გარეშე, რომელიც ადამიანებს შორის ურთიერთობებზეა დამყარებული. რაც უფრო ჰარმონიულია ეს ურთიერთობები მით უფრო მაღალია შრომის მწარმოებლურობა. თუმც, დღევანდელი რეალობა წარმოუდგენელია ურთიერთსაპირისპირო პროცესების, ანუ კონფლიქტების გარეშე. ამიტომ კონფლიქტების მინიმუმამდე დაყვანისათვის აუცილებელია მისი ეფექტურად მართვა. კონფლიქტების მართვა კომპანიაში ეს არის პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს კვლავწარმოების შეუფერხებელ წარმართვას, მოგების მიღებას და თანამშრომელთა შორის მის პრევენციას. ამ პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება დამქირავებლებს და დაქირავებულ მომუშავეებს. ამიტომ მათ მიმართ, როცა მოთხოვნები და მოლოდინები ნათელია კომპანია წარმატებულია. აქედან გამომდინარე დღეისათვის კონფლიქტების მართვის კვლევა ბიზნესში მეტად აქტუალურია.

ნაშრომის კვლევის მიზნებია: თანამედროვე პირობებში ზოგადად ბიზნესში კონფლიქტების მართვის შესწავლა და სს სამკერვალო კომპანია „იმერში“ ჩატარებული კვლევების ანალიზის საფუძველზე შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავება და რეკომენდაციების მიცემა, რომელიც დაეხმარება კომპანიას:

1. კონფლიქტების სწრაფად მოგვარებაში და მის მინიმუმაციაში.
2. მწარმოებლურობის ზრდაში.
3. კონფლიქტების მართვის ხარჯზე ალტერნატივების ზრდასა და დადებითი შედეგების მიღებაში.

კვლევის დროს გამოყენებული მეთოდები: ანალიზის და სინთეზის; ინდუქციის და დედუქციის; ლოგიკური ერთიანობის.

კვლევის მთავარი შედეგები. ნაშრომზე მუშაობისას, ანკეტური გამოკითხვების საფუძველზე კვლევებში, ჩვენს მიერ განსაკუთრებულად წარმოჩენილია მომუშავეთა ინტერესები ხელფასის ზრდასთან დაკავშირებით, როგორც ძირითადი წინააღმდეგობის მიზეზი მენეჯერებსა და მომუშავეებს შორის (10-15%). მომუშავეთა 5% სისტემატიურად ღებულობს პრემიას განსხვავებული უნარების გამო, რაც შრომის პროცესში წარმოიქმნის წინააღმდეგობებს.

სს სამკერვალო კომპანია „იმერის“ ანალიზიდან გამომდინარე მიზანშეწონილად მიგვაჩნია შემდეგი რეკომენდაციების მიცემა:

1. გადაწყვეტილების მიღების დროს უმჯობესია ყურადღების ფოკუსირება მოახდინონ ინტერესებზე და არა პოზიციებზე, რამეთუ პოზიცია-ეს არის ის, რის გამოც იღებთ გადაწყვეტილებას, ხოლო ინტერესები- ეს ის რატომ მიიღეთ ეს გადაწყვეტილება;
2. სასურველია კონფლიქტის გამოყენება განახლებისა და ცვლილებების ინიცირებისათვის;
3. ადამიანური ურთიერთობების ჰარმონიზაციისათვის სასურველია, კონფლიქტის შემცირების მიზნით, გამორჩეული უნარის მქონე მომუშავეების ცალკე ჯგუფად გამოყოფა.

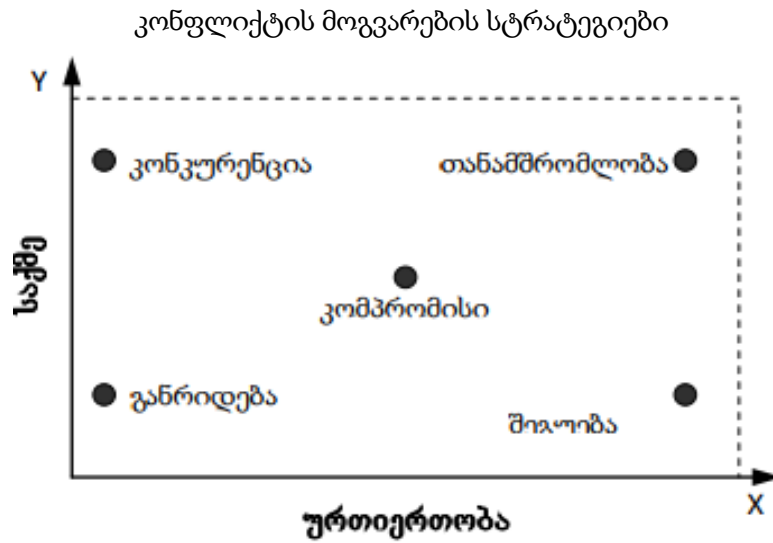
დასკვნა: თანამედროვე კონკურენციულ გარემოში კომპანიებში, სადაც კორპორაციული კულტურა სათანადო დონეზე არაა, წინააღმდეგობები ეკონომიკურ ინტერესებს შორის წარმოშობს სხვადასხვა უთანხობებს. ამიტომ კონფლიქტების ეფექტური მართვა კომპანიის წარმატებული საქმიანობის აუცილებელი მოთხოვნაა. კონფლიქტის მოგვარების ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გავრცელებული თომასისა და ქილმენის კლასიფიკაციის მიხედვით სს სამკერვალო კომპანია „იმერში“ განხილულია კონფლიქტის მოგვარების ხუთივე სტრატეგია თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეების მიხედვით: მოცემულია შესაბამისი რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: ანთროპოცენტრული სამყარო; კონფლიქტის მართვა, კონფლიქტების მინიმიზაცია; განრიდება; კონკურენცია; შეგუება; კომპრომისი; თანამშრომლობა.

ანთროპოცენტრულ სამყაროში ინდივიდის და მთელი საზოგადოების ცხოვრების, როგორც რეალური პროცესის შემეცნების, ამოსავალი წერტილი და მოტივაციური კვანძია ადამიან-მიზანი. წარმოების სფეროს ფაქტორებში ადამიანის ადგილის თავისებურებათა და როლის შესახებ ახალ თვალსაზრისს წარმოადგენს ე.წ. „ადამიანური კაპიტალის“ თეორია, რომელიც მე-20 საუკუნის 50-იან წლებში ჩამოყალიბდა და გავრცელდა დასავლეთში. მნიშვნელოვანია მისი როლი საქართველოში ეკონომიკაში. იგი ადამიანისა და კაპიტალის ნიშან-თვისებათა სინთეზს ახდენს და აინტერესებს, როგორც მოგებისა და სიმდიდრის გაზრდის წყარო. ბიზნეს-საქმიანობაში წარმატების მიღწევა შეუძლებელია ადამიანური ფაქტორის გარეშე, რომელიც ადამიანებს შორის ურთიერთობებზეა დამყარებული. რაც უფრო ჰარმონიულია ეს ურთიერთობები მით უფრო მაღალია შრომის მწარმოებლურობა. თუმცა, დღევანდელი რეალობა წარმოუდგენელია ურთიერთსაპირისპირო პროცესების, ანუ კონფლიქტების გარეშე. ამიტომ კონფლიქტების მინიმუმამდე დაყვანისათვის აუცილებელია მისი ეფექტურად მართვა. კონფლიქტების მართვა კომპანიაში ეს არის პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს კვლავწარმოების შეუფერხებელ წარმართვას, მოგების მიღებას და თანამშრომელთა შორის მის პრევენციას. ამ პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება დამქირავებლებს და დაქირავებულ მომუშავეებს. ამიტომ მათ მიმართ, როცა მოთხოვნები და მოლოდინები ნათელია კომპანია წარმატებულია. აქედან გამომდინარე დღეისათვის კონფლიქტების მართვის კვლევა ბიზნესში მეტად აქტუალურია. მართვის დემოკრატიული სტილი, რომელსაც იყენებს სს სამკერვალო კომპანია „იმერი“ თანამშრომლებზეა ორიენტირებული. კოლექტივის ყოველი ინიციატივა მოსმენილი და გათვალისწინებულია ხელმძღვანელების მიერ. ამის დასტურია ის ანკეტური გამოკითხვები, რომელიც სს სამკერვალო კომპანია „იმერში“ განვახორციელეთ და რომლის მიხედვით მომუშავეთა 90% აღიარებს, რომ მენეჯერი ახდენს მათ მობილიზებას კომპანიის საერთო მიზნებისათვის. წარუმატებლობის მხოლოდ 5% არის ქსოვილის თავისებურებისა და მოდელის სირთულით განპირობებული. რაც შეეხება საქმიან ურთიერთობებს გამოკითხულთა 95% აღიარებს, რომ არის პირდაპირი და თავისუფალი. თანამშრომელთა 85-90% ერთმანეთში ცვლიან ინფორმაციას და კორპორაციული კულტურიდან გამომდინარე ურთიერთობები არის თავაზიანი. თუმცა რეალურად კომპანიის შიგნით წარმოიშვება სხვადასხვა მიზეზის გამო, სხვადასხვა უთანხმოებები, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს არაფორმალური ორგანიზაციების შექმნა. რომელიც შეიძლება დაეხმაროს მენეჯერებს ანალიტიკური მუშაობის პროცესში წინააღმდეგობების, მიზეზების, კონფლიქტის მონაწილეთა პოზიციების, მიზნებისა და ურთიერთობების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებაში. რაც ხელს შეუწყობს კონფლიქტების დაძლევას. წინააღმდეგ შემთხვევაში წინსვლა და წარმატება შეუძლებელია. კონფლიქტის მოგვარების ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გავრცელებული კლასიფიკაციაა თომასისა და ქილმენის კლასიფიკაცია [4], რომელშიც გამოყო-

ფილია ხუთი ძირითადი სტრატეგია: 1) განრიდება, 2) კონკურენცია, 3) შეგუება, 4) კომპრომისი 5) თანამშრომლობა. (იხ. ნახაზი 1.)

ნახაზი 1.



სადაც Y ღერძი აღნიშნავს მომუშავეს დამოკიდებულებას საქმესთან, მიზანთან, ხოლო X ღერძი ორიენტირებულობას ადამიანურ ურთიერთობებთან.

ყველა სტრატეგიას გააჩნია თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. უნივერსალური არც ერთი მათგანი არ არის. ნახაზზე:

1. ნულოვანი წერტილში არც ერთი მხარის ინტერესი არ კმაყოფილდება; ეს წერტილი შეესაბამება სიტუაციიდან განრიდების სტრატეგიას. ეს სტრატეგია გულისხმობს, რომ მენეჯერი იგნორირებას უკეთებს კონფლიქტს, არ მიმართავს არავითარ ზომებს მის გადასაწყვეტად ან შესაცვლელად. აღსანიშნავია, რომ ზოგ შემთხვევაში სწორედ ასეთი სტრატეგიაა ოპტიმალური და საუკეთესო. რამეთუ ეს ის შემთხვევაა, როცა იგი არ არის დიდად მნიშვნელოვანი, მით უფრო, არ ღირს მისთვის მატერიალური რესურსების დახარჯვა. მაშასადამე, განრიდების სტრატეგიის გამოყენება იმ შემთხვევაშია მისაღები, როცა არც საქმეა ჩვენთვის მნიშვნელოვანი და არც ურთიერთობაა ღირებული. აქედან გამომდინარე ეს სტრატეგია მიუღებელია კომპანიისათვის;

2. ვერტიკალური ღერძი აღნიშნავს საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებისკენ სწრაფვას და პარტნიორის ინტერესების უგულებელყოფას. ღერძის უმაღლესი წერტილი შეესაბამება საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილების მაქსიმალურ მიდრეკილებას და მეორე მხარის ინტერესის სრულ გაუთვალისწინებლობას. ამას კონკურენციის სტრატეგია ეწოდება, შეიძლება საქმეზე ორიენტებულობაც ვუწოდოთ. კონკურენცია საშუალებას იძლევა სწრაფად მივაღწიოთ შედეგს, იგი სტიმულს აძლევს განვითარებას, პროგრესს. არსებობს სიტუაციები, სადაც კონკურენცია ყველაზე უფრო შესაფერისი, ზოგჯერ ერთადერთი სტრატეგიაა. რადგან კონკურენციის სტრატეგია უპირატესობისათვის ბრძოლაა და მოითხოვს მთელი ძალების დამაბვას, ხშირად ადამიანთა შორის ურთიერთობებში წინააღმდეგობებს წარმოშობს. ადამიანები კონკურენციის სტრატეგიას სრულიად დაუფიქრებლად, ავტომატურად მიმართავენ, როგორც ემოციურ რეაქციას უსიამოვნო შეგავლენაზე. მათ ვერ წარმოუდგენიათ, რომ შეიძლება სხვა სტრატეგია გამოიყენონ. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია სამართლიანობის, როგორც მოტივაციის ფაქტორის გამოყენება. რამეთუ ყველა მენეჯერმა იცის, რომ მომუშავეების მთავარი მოთხოვნა სამართლიანობაა. როგორც კვლევამ გვიჩვენა კომპანია „იმერში“ მომუშავეების მხოლოდ 40% თვლის, რომ შრომა სამართლიანადაა განაწილებული. ჩვენი აზრით ეს განპირობებულია მომუშავეთა განსხვავებული უნარებით და შესაძ-

ლებლობებით. უმრავლესობის მიდგომა საკუთარი შესაძლებლობებისადმი ნაკლებად თვით-კრიტიკულია.

3. ჰორიზონტალური ღერძი X, რომელიც მიმართულია ოპონენტის ინტერესების გათვალისწინებისკენ, გვიჩვენებს შეგუების სტრატეგიას. რაც უფრო შორს არის მოთავსებული წერტილი ამ ღერძზე, მით უფრო მიუთითებს ადამიანის მიდრეკილებაზე, დააკმაყოფილოს სხვისი ინტერესები საკუთარის ხარჯზე. თუ აღნიშნულ სტრატეგიას კონკურენტების მიმართ განვიხილავთ, სს სამკერვალო კომპანია „იმერს“ ბაზარზე გაუჩნდა ადგილობრივი და თურქი კონკურენტები, რის შედეგადაც მომუშავეების მხოლოდ 3% გადავიდნენ სამუშაოდ აღნიშნულ საწარმოებში. შიგნით კომპანიამ ამ სტრატეგიას შეიძლება მიმართოს მაშინ, როცა კონფლიქტის მონაწილე რომელიმე მხარისათვის ურთიერთობები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე უთანხმოების საგანი, ან უფრო დარწმუნებულია თავის სიმართლეში ან პირიქით გამარჯვების ნაკლები შესაძლებლობები აქვს. ამ სტრატეგიას ის ღირსება აქვს, რომ დათმობა ხშირად განმუხტავს დამაბულ ურთიერთობას და უკეთესობისკენ ცვლის მიდგომარეობას. მაგრამ, ცუდ შედეგს იძლევა მაშინ, როცა საპირისპირო მხარე მას სისუსტის გამოვლენად აღიქვამს და ცდილობს გააძლიეროს ზეწოლა.

4. ღერძებს შორის სივრცეში, ცენტრში, კომპრომისის ადგილია. იდეალურ კომპრომისად შეიძლება ჩაითვალოს კონფლიქტის ორივე მხარის ინტერესთა სანახევრო დაკმაყოფილება. მაგრამ კომპრომისი ხშირად მხოლოდ დროებით გამოსავალს წარმოადგენს, რადგანაც ვერც ერთი მხარე ინტერესებს ბოლომდე ვერ იკმაყოფილებს და ამრიგად, კონფლიქტის საფუძველი კვლავ არსებობს. ხოლო, თუ კომპრომისი არათანაბარია, ანუ, ერთ-ერთ მხარეს მეტის დათმობა უწევს, კონფლიქტის ხელახალი გამწვავების რისკი კიდევ უფრო იზრდება.

5. ბოლოს, კონფლიქტურ სიტუაციაში ქცევის კიდევ ერთი სტრატეგია გამოიხატება წერტილით, რომელსაც ერთდროულად X და Y კოორდინატთა მაღალი მნიშვნელობა გააჩნია. ეს არის თანამშრომლობის სტრატეგია. იგი გამოირჩევა საკუთარი და ამავე დროს, პარტნიორის ინტერესთა მაქსიმალური დაკმაყოფილებისკენ სწრაფვით.

კონფლიქტს, როგორც ადამიანის ცხოვრების ნაწილს გააჩნია პოზიტიური და ნეგატიური ფუნქციები. პოზიტიური ფუნქციებია:

1. ახალი ურთიერთობების ფორმირება;
2. ჯგუფური ერთიანობის გაძლიერება;
3. მოწინააღმდეგის შესაძლებლობების დიაგნოსტიკა;
4. თანამშრომლებს შორის თავისუფალი აზრისა და ინიციატივის გაძლიერება;
5. ყურადღების, ინტერესების და რესურსების მობილიზება პრობლემის გადასაჭრელად და ა. შ.

ნეგატიური ფუნქციებია:

1. ძალისხმევის, ენერჯის და რესურსების უნაყოფოდ გაფლანგვა ერთმანეთთან ბრძოლაში.
2. უკმაყოფილება და დესტაბილიზაცია კომპანიაში
3. ემოციების ზრდა, მტრული და აგრესიული ქცევა.

ამრიგად, თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში კომპანიებში, სადაც კორპორაციული კულტურა სათანადო დონეზე არაა, წინააღმდეგობები ეკონომიკურ ინტერესებს შორის წარმოშობს სხვადასხვა უთანხმოებებს. ამიტომ კონფლიქტების ეფექტური მართვა კომპანიის წარმატებული საქმიანობის აუცილებელი მოთხოვნაა.

გამოყენებული წყაროები:

1. Лукин Ю.Ф. Конфликтология : Управление конфликтами : Учебник для вузов. – Санкт-Петербург: Академический проект, 2013. – 799 с.
2. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. -Санкт-Петербург:Питер, 2010.-540 с.
3. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. – Харьков: Гуманитарный центр, 2010. – 396 с.
4. <http://docplayer.ru/45482400-Lekciya-na-temu-konflikty-i-upravlenie-imi.html>