



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ირაკლი იაშვილი

ორგანიზაციაში ცვლილებების დანერგვის გამოწვევები

ბიზნეს ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ეკატერინე გულუა
ეკონომიკის დოქტორი, ასისტენტ-პროფესორი

თბილისი
2020

ანოტაცია

ორგანიზაციული ცვლილებების დანერგვის გამოწვევები

თანამედროვე ეპოქაში ცვლილებები სულ უფრო და უფრო სწრაფად მიმდინარეობს, იმისათვის, რომ კომპანიამ წარმატებას მიაღწიოს სასიცოცხლოდ აუცილებელია ფეხი აუწყოს ცვლილებებს. გლობალიზაციის შედეგად გაიზარდა კონკურენცია კომპანიებს შორის, ამიტომაც კომპანიები ნერგავენ ახალ მიდგომებს, რათა შეინარჩუნონ თავიანთი პოზიციები ბაზარზე. თუ კომპანიას სურს იყოს წარმატებული, მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ გარდაქმნების აუცილებლობა და დანერგონ კომპანიაში ცვლილებების მართვის სისტემა. იმისათვის, რომ ორგანიზაციები გადარჩნენ თანამედროვე ბიზნესის კომპლექსურ გარემოში, მათ უწევთ განახორციელონ ცვლილებები.

მოცემული ნაშრომის მიზანია აღწეროს ორგანიზაციული ცვლილებების არსი, მისი გამომწვევი გარეგანი და შინაგანი ფაქტორები, წარმოაჩინოს ცვლილებების მნიშვნელობა. ასევე ქართული კომპანიის მაგალითზე დაყრდნობით გამოკვეთოს ის სირთულეები, რომლებსაც აწყდებიან მენეჯერები ცვლილებების დანერგვის პროცესში და განიხილოს ის მექანიზმები, რომლებიც ეფექტურია წინააღმდეგობის დაძლევისათვის. ნაშრომში წარმოდგენილია კვლევა ქართულ კომპანიაში ცვლილებების დანერგვის პრაქტიკასთან დაკავშირებით.

ირაკლი იაშვილი

Annotation

Challenges of Organizational Change Management

The changes in modern time happen faster and faster. If company wants to be successful, it is necessary to adapt with changes. The concurrence has been grown between the companies by the globalization, that's why they create new methods to keep their positions at market. If company wants to be successful, the managers should realize the necessity of reorganizations and should make governing system of the changes. they have to make the changes the organizations to be saved at complex environment of the modern business. Changes are necessary for saving organizations at modern complex environment.

The aim of this research is: describing the essence of organizational changes, its causing internal and external factors and introducing the meaning of the changes. According to Georgian company's experience, we want to outline obstacles, which managers have to face during changes, and affective mechanisms for overcoming difficulties. This work is represented in connection with the research about introducing changes in Georgian company.

Irakli Iashvili

შინაარსი

| | |
|--|----|
| შესავალი | 5 |
| თავი I. ორგანიზაციაში ცვლილებების მართვის თეორიული საფუძვლები | 7 |
| 1.1 ორგანიზაციაში ცვლილებების არსი და სახეები | 7 |
| 1.2 ცვლილებების მართვის თეორიული საფუძვლები | 18 |
| თავი II . ორგანიზაციული ცვლილებების დანერგვის წინააღმდეგობის დაძლევის მექანიზმები | 28 |
| 2.1 ორგანიზაციული ცვლილებების წინააღმდეგობების სახეები | 28 |
| 2.1 ორგანიზაციული ცვლილებების წინააღმდეგობის დაძლევის გზები | 30 |
| თავი III. ორგანიზაციული ცვლილებების ანალიზი | 38 |
| 3.1. ცვლილებების ანალიზი და შეფასება შპს „სანიტარი“-ს მაგალითზე | 38 |
| 3.2 ორგანიზაციული ცვლილებების კვლევა შპს სანიტარის მაგალითზე | 44 |
| 3.3 ცვლილებების დანერგვის მასტიმულირებელი ფაქტორები | 51 |
| დასკვნები და რეკომენდაციები | 53 |
| ბიბლიოგრაფია: | 56 |
| დანართი 1 | 59 |
| დანართი 2 | 65 |

შესავალი

თემის აქტუალობა. ორგანიზაციაში მუდმივად მიმდინარეობს ცვლილებები. ცვლილებების აუცილებლობა შესაძლებელია წარმოიშვას, როგორც შიდა ასევე გარე ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად. თანამედროვე კომპანიებს უწევთ მუდმივად განახორციელონ ცვლილებები, რათა ადაპტირდნენ ახალ სიტუაციასთან. მუდმივად ცვლადი ბიზნეს გარემო მოითხოვს, რომ ორგანიზაციებმა დანერგონ ახალი სტრატეგიები, მეთოდები, ტექნოლოგიები, შეიმუშაონ პროდუქციის წარმოების ახალი მიდგომები.

თანამედროვე სამყაროში კომპანიებს უწევთ მუდმივი კონკურენციის პირობებში ყოფნა. კომპანიებს სჭირდებათ ახალი მიდგომების დანერგვა, რათა შეინარჩუნონ თავიანთი პოზიციები ბაზარზე. ცვლილებები ორგანიზაციის ყოველდღიურობას წარმოადგენს. მენეჯერებს უწევთ ცვლილებების პროცესის მართვა, ცვლილებების დანერგვა და მონაწილეობა ცვლილებების განხორციელების პროცესში. შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესში ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია.

კვლევითი ნაშრომის მიზნები და ამოცანები. იქედან გამომდინარე, რომ ცვლილებები სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა კომპანიებისათვის, აუცილებელია მისი მართვის პრაქტიკული და თეორიული მაგალითების განხილვა. ნაშრომის მიზანია ცვლილებების მართვის თანამედროვე ასპექტების გამოკვეთა და გარდაქმნების პრაქტიკის ანალიზი ქართული კომპანიის მაგალითზე დაყრდნობით. უნდა გამოიკვეთოს ქართულ კომპანიებში ცვლილებების მართვის თავისებურებები, არსებული წინააღმდეგობები და მათი გადაჭრის შესაძლო გზები. მოცემული მიზნებიდან გამომდინარე შესაძლებელია ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი ამოცანები:

- ორგანიზაციული ცვლილებების არსის განხილვა
- ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების მეთოდების განხილვა
- ცვლილებების მართვის ანალიზი ქართული კომპანიის მაგალითზე
- კომპანიებში წარმოშობილი წინააღმდეგობების ანალიზი

- ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის რეკომენდაციების შემუშავება

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების თანმდევი პროცესები. მენეჯერებისა და თანამშრომლების დამოკიდებულება ცვლილებების მიმართ და ის წინააღმდეგობები, რომლებიც წარმოიშობა ცვლილებების განხორციელების პროცესში. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ქართული კომპანია შპს „სანიტარი“

კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდები. წარმოდგენილი კვლევა დაფუძნებულია კვლევის რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენებაზე. კერძოდ, ნაშრომის მიზნებიდან გამომდინარე დამუშავდა კონკრეტული კითხვარი, განისაზღვრა საკვლევი გენერალური ერთობლიობა, საიდანაც მოხდა კვლევის ობიექტების შერჩევა, შემდგომ ეტაპზე კი განხორციელდა კვლევის ჩატარება, კითხვარების შევსება და მიღებული ინფორმაციის ანალიზი და სინთეზი. ბოლო ეტაპზე განხორციელდა კვლევის შედეგების ვიზუალიზაცია და ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე დასკვნების ფორმირება.

კვლევის სიახლეები. ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტის უამრავი თეორია და მოდელი არსებობს. ძალიან საინტერესოა ამ მოდელების შემოწმება ქართული კომპანიების მაგალითზე. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერებს აქვთ თეორიული ცოდნა, მისი პრაქტიკაში გადმოტანა და ყოველდღიურობასთან მისადაგება საკმაოდ დიდ პრობლემას წარმოადგენს. ასევე შესამჩნევია, რომ ხშირია წინააღმდეგობები ცვლილებების განხორციელების მიმართ თანამშრომელთა მხრიდან. ეს წინააღმდეგობა სხვადასხვა მიზეზებითაა გამოწვეული.

თავი I. ორგანიზაციაში ცვლილებების მართვის თეორიული საფუძვლები

1.1 ორგანიზაციაში ცვლილებების არსი და სახეები

გლობალიზაცია და ტექნოლოგიის მუდმივი ინოვაცია იწვევს მუდმივად განვითარებად ბიზნეს გარემოს. ფენომენებმა როგორებიცაა სოციალური მედია და მობილური ადაპტირება მოახდინეს ბიზნესის რევოლუცია. ამის შედეგი კი მუდმივად მზარდი ცვლილებების საჭიროებაა. ადვილად მისაწვდომმა ინფორმაციამ განაპირობა აქციების მფლობელთა და მედიის უპრეცედენტო შემოწმება და მენეჯმენტზე ზეწოლა. ამრიგად ორგანიზაციული ცვლილებების მართვისა და ადაპტაციის უნარი არის აუცილებელი უნარი რომელიც დღეს სამუშაო ადგილზეა საჭირო. თუმცა ძირითადი ორგანიზაციული ცვლილებები ღრმა და რთულია, რადგან ორგანიზაციების სტრუქტურა ძირითადად გამომდინარეობს გასული პერიოდის ორგანიზაციული კულტურებიდან გამომდინარე. (Marquis, 2013)

არსებობს ცვლილების სამი ძირითადი კატეგორია:

- ბიზნეს პროცესების ხელახალი ინჟინერია
- ტექნოლოგიური ცვლილებების განხორციელება
- დამატებითი ცვლილებების განხორციელება

ცვლილებების მენეჯმენტი არის მიდგომა ინდივიდის, გუნდებისა და ორგანიზაციების გადასვლის შესახებ მათი ამჟამინდელი მდგომარეობიდან სასურველ, მომავალ მდგომარეობაში. ეს არის ორგანიზაციული პროცესი, რომლის მიზანია დაინტერესებულ მხარეებს დაეხმაროს მიიღონ ცვლილებები თავიანთ ორგანიზაციულ გარემოში.

ბიზნეს პროცესების ხელახალი ინჟინერია (BPR) არის ბიზნესის მართვის სტრატეგია, რომელიც სათავეს იღებს 90 იანი წლების დასაწყისში. იგი ფოკუსირდება ორგანიზაციის მუშაობის პროცესების ანალიზსა და დიზაინზე. BPR მიზნად ისახავს ორგანიზაციებმა ძირეულად გადახედონ თავიანთი მუშაობის პრინციპებს, რათა მკვეთრად გააუმჯობესონ მომხმარებელთა მომსახურება, შეამცირონ ოპერაციული ხარჯებიდან და გახდნენ მსოფლიო დონის

კონკურენტები. 90-იანი წლების შუა პერიოდში, Fortune 500 კომპანიის თითქმის 60% აცხადებდა, რომ ან წამოიწყეს ხელახალი ინჟინერია ან დაიწყეს მისი დაგეგმვა.

BPR ეხმარება ორგანიზაციებს რადიკალურად გარდაქმნან თავიანთი ბიზნესი საკუთარ ბიზნესის პროცესებზე დაყრდნობით. ბიზნეს პროცესი არის ლოგიკურად დაკავშირებული ამოცანების ერთობლიობა, რომელიც შესრულებულია განსაზღვრული ბიზნეს შედეგის მისაღწევად. (Jones, 2004)

ტექნოლოგიური ცვლილება (TC) აღწერს გამოგონების, ინოვაციების და ტექნოლოგიის ან პროცესების დიფუზიის მთლიან პროცესს. ეს ტერმინი ასევე გულისხმობს ტექნოლოგიურ განვითარებას, ტექნოლოგიურ მიღწევებს და ტექნოლოგიურ პროგრესიას. სინამდვილეში (TC) არის ტექნოლოგიის (ან პროცესის) გამოგონება, ტექნოლოგიის გაუმჯობესების უწყვეტი პროცესი.

დამატებითი ცვლილებები არის რამდენიმე მცირე თანდათანობითი, ხშირად დაუგეგმავი ცვლილებების შეტანის მეთოდიკა პროექტში, რამდენიმე დიდი ცვლილების შეტანის ნაცვლად. (Hammer, 1990)

ტექნოლოგიური ცვლის გამო თანამედროვე ორგანიზაციული ცვლილებები მეტწილად გარეგანი სიახლეებით არის გამოწვეული, ვიდრე შინაგანი ფაქტორებით. როდესაც რაიმე მოვლენა ხდება, ორგანიზაციები, რომლებიც სწრაფად ადაპტირებენ ქმნიან კონკრეტულ უპირატესობას თავისთვის, ხოლო კომპანიები, რომლებიც ცვლილებებზე უარს იტყვიან, ჩამორჩებიან. ამან შეიძლება გამოიწვიოს მკვეთრი მოგება ან/და ბაზრის წილის ზარალი. ორგანიზაციული ცვლილება პირდაპირ მოქმედებს ყველა დეპარტამენტსა და დასაქმებულზე. კომპანიის თითოეულმა წევრმა უნდა ისწავლოს როგორ გაუმკლავდეს ორგანიზაციაში განხორციელებულ ცვლილებებს. ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტურობას შეუძლია ძლიერი დადებითი ან უარყოფითი გავლენა მოახდინოს თანამშრომელთა მორალზე.

იმ როლებისა და პასუხისმგებლობების გაცნობიერება, რომლებსაც თქვენ და სხვები თამაშობთ ცვლილებების მცდელობაში აუცილებელია. ისინი გარკვევით წარმოადგენენ თითოეული შემსრულებლის მოლოდინს პროექტის ფარგლებს და პასუხისმგებლობას (Davenport, 1994).

როგორც წესი ოთხი ძირითადი როლი არსებობს, ესენია:

1. სპონსორი (უფროსი ლიდერები);
2. ჩემპიონი (ლიდერები);
3. ცვლილებების აგენტი(ადამიანური რესურსები);
4. დაინტერესებული მხარე (თანამშრომლები);

1. სპონსორი როგორც წესი ორგანიზაციის დირექტორი

- აქვს პასუხისმგებლობა ორგანიზაციასთან;
- არის ის ადამიანი, რომელსაც აქვს უფლებამოსილება პროექტზე და იმ პირებზე, რომლებიც უშუალოდ ახორციელებენ ცვლილებებს;
- უზრუნველყოფს დაფინანსებას, წყვეტს საკითხებს და მასშტაბების ცვლილებებს;
- აქვს მკაფიო ხედვა და განსაზღვრული მიზნები.

2. ჩემპიონი როგორც წესი არის უფროსი მენეჯერი

- აქვს საერთო, ყოველდღიური უფლებამოსილება;
- აძლევს სპონსორს ინფორმაციას სხვადასხვა საკითხებისა და გამოწვევების შესახებ;
- უზრუნველყოფს საჭირო ადამიანების ჩართულობას პროექტში;
- ხელს უწყობს და ახალისებს ორგანიზაციაში სასურველ ქცევებს.

3. ცვლილებების აგენტი არის პირი ან ჯგუფი, რომელიც ეხმარება დეპარტამენტს შეთავაზებული ცვლილების განხორციელებაში, ანუ ადამიანური რესურსები. მათ აქვთ შემდეგი როლი:

- ფოკუსირებულნი იყვნენ, რათა დაეხმარონ სპონსორს და ჩემპიონს თავიანთი საქმის განხორციელებაში;
- შესაძლებელია მონაწილეობა მიიღოს რიგ როლებში;
- არ აქვს პირდაპირი ხაზის უფლებამოსილება სპონსორის ან დაინტერესებული მხარეების მიმართ;
- იმოქმედოს როგორც სუბიექტ-ექსპერტმა ცვლილებების მართვის პროცესში.

4. დაინტერესებული პირები არიან ისეთი თანამშრომლები, რომელთაც შეეხოთ განხორციელებული ცვლილებები. კრიტიკულია, რომ ისინი მონაწილეობენ

ცვლილებების პროცესში და ამავდროულად ეს ცვლილებები გავლენას მოახდენს მათ შემდგომ საქმიანობაზე (Cummings, 2003).

ორგანიზაციული კულტურა განისაზღვრება როგორც საერთო ღირებულებებისა და ქცევების კრებული, რომელიც ქმნის სოციალურ და ფსიქოლოგიურ გარემოს. ორგანიზაციული კულტურა ფორმირდება ინდივიდებისა და გუნდების ინდივიდუალური აზრებისა და მოქმედებებისაგან. ის თუ როგორ მივუდგებით კონკრეტულ საქმიანობას გავლენას ახდენს ჩვენს პროდუქტიულობაზე, არამარტო ინდივიდზე, არამედ მთლიან ჯგუფზეც. ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია დაეხმაროს მენეჯერს სასურველი მიზნის მიღწევაში, ამიტომაც შესაძლებელია ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებამ გავლენა მოახდინოს სასურველი მიზნების მიღწევის გზებზე. მცირე ორგანიზაციებში შესაძლებელია ცვლილებები თავისთავად მოხდეს. მაგალითად როცა მცირე ორგანიზაციაში ავიყვანთ ახალ თანამშრომელს, ორგანიზაციაში კი მცირე ჯგუფი მუშაობს ახალმა თანამშრომელმა შესაძლებელია გარკვეული ცვლილებები შეიტანოს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში. ტექნოლოგიები თან აადვილებს ცვლილებებს და ამავდროულად თვითონ არის ცვლილებების გამომწვევი. ტექნოლოგიური ინოვაცია მუდმივად ქმნის ახალ შესაძლებლობებს. ინდუსტრიალიზაცია თავისთავად დაიწყო ენერგეტიკული ტექნოლოგიების ცვლილებებით, რამაც გამოიწვია ტრანსპორტისა და სოფლის მეურნეობის ცვლილებები (Tucker, 1998).

წინა ათწლეულის განმავლობაში ორგანიზაციული ცვლილებების როლი გაიზარდა ,განსაკუთრებით ისეთ დარგებში, რომლებსაც დიდი ხნის ისტორია აქვთ. მაგალითად ფოლადის, საავტომობილო ან ელექტრო ინდუსტრია. ამ დარგების რეორგანიზაცია იყო დიდი ცვლილებების დასაწყისი. ფირმების უმეტესობამ დაიწყო შინაგანი რეორგანიზაცია, რომ უფრო ეფექტური ყოფილიყო ცვლილებები. მენეჯმენტის მართვის სტილი დიდ გავლენას ახდენს ცვლილებების განხორციელებაზე. ლიდერობის როლი ცვლილებების განხორციელებაში არის მნიშვნელოვანი განმაპირობებელი ფაქტორი. (Zaicev, 2009)

ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესების გასაგებად ფუნდამენტურია იმის გაგება თუ რა არის ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციული კულტურა ასახავს საერთო ღირებულებებს ორგანიზაციაში. სხვადასხვა მკვლევარმა წარმოადგინეს მტკიცებულებები, რომ ორგანიზაციულ კულტურას აქვს ზეგავლენა ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესზე. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ცვლილებების მომენტში აუცილებელია თანამშრომელთა შეხედულებებისა და გარკვეული ღირებულებების ცვლილება.

ცვლილებების განხორციელება რთულია, ცვლილებები პირველ რიგში უნდა დაიწყოს საკუთარი აზროვნების შეცვლით, ახალი გამოცდილების გამოყენება ბევრად უფრო გაგვიმარტივებს ჩვენს საქმიანობას. ცვლილებამ შესაძლებელია გააღვიძოს ისეთი ემოციები როგორებიცაა გაურკვევლობა და შიში. თანამშრომელთა შორის კონფლიქტი ცვლილებების განხორციელების ერთ-ერთი თანმდევი პროცესია, ამიტომაც მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს ამ კონფლიქტების მოგვარება. ცვლილებები სწორი დაგეგმვის გარეშე დროის ტყუილი კარგვას, ყოველი ნაბიჯი და ცვლილების ყოველი ეტაპი უნდა იყოს გათვლილი და შესწავლილი და მინიმუმამდე უნდა იქნას დაყვანილი შესაძლო რისკები. მაგალითად: როდესაც ვნერგავთ ახალ სისტემას ჩვენ უნდა შევადაროთ მისი შესაბამისობა ძველ სისტემასთან, მხოლოდ ამის შემდეგ შევძლებთ დავადგინოთ რა სახის ცვლილებებია საჭირო და როგორ უნდა წავმართოთ იგი. (Weick K. E., 1998)

XX საუკუნის 60 იან წლებში ტ. ბერნსმა და ტ. სტალკერმა გამოყვეს ორგანიზაციის მმართველობითი ანალიზის ორი ტიპი: ორიგინალური და მექანიკური. ორგანიზაციის მართვის მექანიკური ტიპი ადაპტირდება სტაბილურ გარეგან პირობებთან, ასეთ ორგანიზაციაში თითოეული თანამშრომლის მოვალეობები წინასწარაა განსაზღვრული და ისინი ასრულებენ მათთვის დაკისრებულ მოვალეობას. განსხვავებით მექანიკურისაგან ორგანული ტიპი ადაპტაციას გადის ცვალებად გარემო პირობებთან, ასეთ შემთხვევაში საჭირო ხდება პრობლემების გადაწყვეტის ახალი გზების პოვნა. თანამშრომლებს შორის კავშირი მჭიდროა, როგორც ჰორიზონტალურ ასევე ვერტიკალურ დონეზე.

ყოველივე ეს აუცილებლობას წარმოადგენს ეფექტიანი მუშაობისათვის. ორგანიზაციაში ცვლილების განხორციელების შემთხვევაში შესაძლებელია როგორც ტექნოლოგიების, სტრუქტურის, თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლების, ასევე საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარებითა და ფასეულობათა ცვლილებით. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია რამდენად ადაპტირებულია ორგანიზაცია გარემო პირობებთან, როგორია მისი მზადყოფნის დონე ახალი პირობებისადმი და რამდენად დაეხმარება ყოველივე ამის განხორციელებაში ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურა, შეიძლება ვთქვათ, რომ მეტად პროდუქტიულია ცვლილებებისადმი ორგანული მიდგომა. (Davenport, 1994)

ორგანიზაციული ცვლილებების მიზეზები შესაძლებელია განსხვავებული იყოს, ის შეიძლება გამოწვეული იყოს: იდეოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული, საკადრო, ინფორმაციული და ა.შ. ორგანიზაციული ცვლილებები შეიძლება დავეყოს შინაგან და გარეგან ფაქტორებად. შინაგანი ფაქტორები ექვემდებარება ადმინისტრაციას და მათი გაკონტროლება შესაძლებელია, ხოლო გარეგანი ფაქტორების პროგნოზირება არც ისე მარტივია. მიუხედავად ამისა არ არსებობს ისეთი კრიტერიუმები, რომლითაც განვსაზღვრავთ ესა თუ ის ელემენტი რომელ ფაქტორს მიეკუთვნება. თუ საკითხს ჩავუღრმავდებით ვნახავთ, რომ შინაგან და გარეგან ფაქტორებს შორის საზღვარი არც ისე მკაფიოა. რთულია გამოვყოთ კონკრეტული ცვლილება და ვთქვათ, თუ რომელი ერთი ფაქტორის ზემოქმედებითაა გამოწვეული. მაგალითად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციაში კადრების შემცირება შინაგანი ფაქტორია, თუმცა ეს შესაძლებელია გამოწვეული იყოს ეკონომიკური, პოლიტიკური ან სხვა გარეგანი ფაქტორის ზემოქმედებით. ამიტომაც ორგანიზაცია უნდა განვიხილოთ როგორც ღია სისტემა, რომელზეც მოქმედებს როგორც შინაგანი ასევე გარეგანი ფაქტორები.

თავის მხრივ კომპანიის გარე გარემო შესაძლებელია დავეყოს მიკრო და მაკრო გარემო მიკროგარემო თავის თავში მოიცავს მიმწოდებლებს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს, შუამავლებს და სამიზნე აუდიტორიას. მაკრო გარემო ახდენს ირიბ

ზემოქმედებას ორგანიზაციაზე, მაკრო გარემო სხვადასხვა მოდელებით შეიძლება დავახასიათოთ (Nigel, 2005).

PESTEL მოდელი შედგება შემდეგი ფაქტორებისაგან:

- ეკონომიკური ფაქტორები ;
- პოლიტიკური ფაქტორები ;
- სოციალურ-კულტურული ფაქტორები;
- ტექნოლოგიური ფაქტორები;
- ეკოლოგიური ფაქტორები;
- სამართლებრივი ფაქტორები (Robert, 2009);

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

ეკონომიკური ფაქტორები: დიდ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე და მის ფუნქციონირებაზე. ორგანიზაციული ცვლილების მიზეზი მრავალი ეკონომიკური ფაქტორი შეიძლება გახდეს, ეს შეიძლება იყოს ბაზრების გლობალიზაცია. ეკონომიკურ ფაქტორებს შესაძლებელია მივაკუთვნოთ: მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარის საერთო დონე, მოსახლეობის კეთილდღეობა, მიმდინარე შემოსავლები, ვალუტის კურსი და ინფლაციის დონე, ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებელი, უმუშევრობის დონე და ზოგადი ინდიკატორები.

ტექნოლოგიური, პოლიტიკური და სამართლებრივი ფაქტორები ეხმარება ორგანიზაციას დარჩეს კონკურენტუნარიანი ბაზარზე და იყოს შესაბამისობაში გარემო ფაქტორებთან. ტექნოლოგიურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: ტექნოლოგიების გამოყენების დონე, განვითარების დონე და ა.შ. პოლიტიკურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: ქვეყანაში პოლიტიკური სტაბილურობა, საკუთრების თავისუფლება, სიტყვის თავისუფლება და ა.შ. სამართლებრივ ფაქტორებს მიეკუთვნება: საკუთრების დაცვის ხარისხი, კანონმდებლობა და ა.შ.

სოციალურ-კულტურული და ეკოლოგიური ფაქტორები ძირითადად ირიბ ზემოქმედებას ახდენს ცვლილებების განხორციელების პროცესზე. თუმცა, მიუხედავად ამისა უნდა გავითვალისწინოთ მოცემული ფაქტორები, რადგან ამ

ფაქტორების გაუთვალისწინებლობამ შესაძლებელია ნეგატიურ შედეგებამდე მიგვიყვანოს.

გარეგანი ფაქტორების გავლენის შესაფასებლად უნდა გამოვიყენოთ კონკურენტული გარემოს ანალიზი, ამისათვის შესაძლებელია გამოვიყენოთ პორტერის მეთოდი, იგი მოიცავს:

- ახალი კონკურენტების გამოჩენის საფრთხის ანალიზი;
- შემცველი პროდუქტის გამოჩენის საფრთხის ანალიზი;
- მომხმარებლების ანალიზი;
- მომწოდებლების ანალიზი;
- კონკურენტული ბრძოლის ანალიზი (Frederic P Miller, 2014);

როდესაც ორგანიზაციებში ძირეული ცვლილებების განხორციელება ძირითადად გამოწვეულია გარეგანი ფაქტორების ძლიერი ზემოქმედების შედეგად, გარე გარემომ შესაძლებელია გამოიწვიოს ცვლილებების დაჩქარება, მიუხედავად ამისა ეს მაინც არ არის საკმარისი ცვლილებების განსახორციელებლად, ამისათვის საჭიროა გამოცდილი მენეჯერი, რომელიც შეძლებს სათანადოდ გაუმკლავდეს ცვლილებებს და მის მიერ გამოწვეულ გამოწვევებს.

დღესდღეობით ფირმები ძირითადად მოქმედებენ თავისუფალ ბაზარზე. იმისათვის, რომ ფირმამ შეინარჩუნოს თავისი ადგილი ბაზარზე მან უნდა გაუძლოს მკაცრ კონკურენციას. კომპანიები იმაზე მეტად ზემოქმედებენ გარეგანი ცვლილებების მიმართ, ვიდრე ეს ერთი შეხედვით ჩანს.

ცვლილებები დადებით ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკურ ფაქტორებზე, კონკურენცია აიძულებს კომპანიას დანერგოს ინოვაციები თავის საქმიანობაში, ყველაზე დიდი სტიმული კომპანიისათვის შესაძლებელია იყოს კონკურენტის მოსალოდნელი მოქმედების შიში. გარეგანი ფაქტორებიდან ასევე მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიური ფაქტორები. ახალმა ტექნოლოგიებმა მოახდინეს რევოლუცია წარმოების და მომსახურების სფეროში და მთლიანად შეცვალეს ბაზარი. კომპიუტერულმა რევოლუციამ გავლენა მოახდინა როგორც ტექნოლოგიურ, ასევე სოციალურ გარემოზეც, გაჩნდა ახალი კადრების აყვანის და გადამზადების

აუცილებლობა. ამასთანავე ტექნოლოგიური რევოლუციისას ზოგიერთი პროფესია საერთოდ გაქრა. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ეს პროცესიც ცვლილებების ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია.

გარდაქმნები შესაძლებელია გამოწვეული იქნას იმ ცვლილებებით რომელიც მიმდინარეობს სოციალურ და პოლიტიკურ სფეროებში, ბიზნეს სფეროში მომუშავე ადამიანებმა უნდა მიეჩვიონ, რომ ისინი ვერ გააკონტროლებენ გარე გარემოში მიმდინარე ყოველ მოვლენას. თანამედროვე ციფრული გარემო და შესაძლებლობები ქმნის ბიზნესისათვის ფართო შესაძლებლობებს, მაგრამ ამავდროულად წარმოადგენს გარკვეულ რისკს, რადგან რაც უფრო დიდია ბაზარი მით უფრო დიდი ნაწილი ჩნდება გაუკონტროლებელი და შესაბამისად იზრდება რისკებიც. (Burke, 2006)

შინაგანი ფაქტორები, რომლებიც იწვევს ორგანიზაციულ ცვლილებებს მეტწილად დაკავშირებულია გარეგან ფაქტორებთან. ორგანიზაციული ცვლილებები შესაძლებელია გამოიწვიოს შემდეგმა შინაგანმა ფაქტორებმა: ეკონომიკური საქმიანობა, ხარისხის ზრდის უზრუნველყოფა, ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმა, თუ რომელ იურიდიულ სუბიექტს მიეკუთვნება, მომსახურების გაუმჯობესება, პერსონალის მოტივაციის ზრდა, ორგანიზაციაში არსებული კორპორატიული კულტურა, ღირებულებების, ტრადიციებისა და ნორმების ერთობლიობა, რომელიც დამკვიდრებულია ორგანიზაციაში. ყოველივე ეს ქმნის ორგანიზაციის შიდა გარემოს, იგი შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან:

- მიზნები;
- მისია;
- სტრუქტურები;
- ამოცანები;
- თანამშრომლები;
- პროცესები (George, 2009);

ორგანიზაციაში მიმდინარე ფაქტორებიდან მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორები: ორგანიზაციის მიზანი, ამოცანები, ტექნოლოგიები და ადამიანები. მიზანი გარკვეული შედეგია, რომლის მიღწევასაც ცდილობენ ერთად მომუშავე

ადამიანები. ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს შრომის სპეციალიზებულ დანაწილებას, რაც გულისხმობს გამოუცდელი მუშახელის მიმაგრებას გამოცდილ პერსონალთან, კვალიფიკაციის ამადლების მიზნით. ამოცანები არის წერილობით გაფორმებული შესასრულებელი სამუშაოს გეგმა, რომელიც ზედმიწევნით უნდა შესრულდეს თანამშრომელთა მიერ. ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ტექნოლოგიები, ძველად იგი განიხილებოდა როგორც გამოგონებებთან და მანქანებთან დაკავშირებული პროცესი, დღესდღეობით იგი განიხილება როგორც სასურველი ინფორმაციის მარტივად გარდაქმნის პროცესი.

ცვლილებების გამომწვევი შინაგანი ფაქტორები შეიძლება გავაერთიანოთ შემდეგ სამ მიდგომაში:

- ზემოდან-ქვემოთ
- ქვემოდან ზემოთ
- ექსპერტული

ზემოდან-ქვემოთ მიდგომა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ცვლილებების ინიციატორი არის ხელმძღვანელი. ასეთ დროს გადაწყვეტილების მიმღები გასცემს ზუსტ მითითებებს იმის შესახებ თუ რა უნდა გაკეთდეს. ხშირ შემთხვევაში, ის თანამშრომლები რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ ცვლილებებში და უშუალოდ ეხებათ ეს ცვლილებები ვერ ახდენენ გავლენას პროცესის მიმდინარეობაზე.

ქვემოდან-ზემოთ მიდგომა გულისხმობს, რომ ცვლილების აუცილებლობის საჭიროება დადგა თანამშრომლების მიერ. ასეთი მიდგომის შემთხვევაში თანამშრომლები რომლებსაც უშუალოდ ეხებათ ეს ცვლილება ამასთანავე მონაწილეობენ ამ ცვლილების განხორციელებასა და ფორმირებაში. ასეთ შემთხვევაში მრავალი განსხვავებული აზრი შეიძლება არსებობდეს, რასაც შეიძლება დიდი დრო დაჭირდეს (Jones, 2004).

ექსპერტული მიდგომის დროს პროცესი მთლიანად მოცემული საქმის ექსპერტების ხელშია, რომლებსაც გააჩნიათ გარკვეული ცოდნა კონკრეტულ სფეროებში. ექსპერტები არ იღებენ გადაწყვეტილებებს, ისინი აძლევენ მენეჯერს

რჩევას და ინფორმაციას ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციის შესახებ. ხოლო ამის შემდეგ მენეჯერი თავად იღებს გადაწყვეტილებას. (Rhodes C. , 2004)

შეგვიძლია გამოვყოთ ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე ცვლილებების შემდეგი სახეები:

- მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო ცვლილებები;
- დაგეგმილი და დაუგეგმავი ცვლილებები;
- ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ცვლილებები;
- ეპიზოდური და რეგულარული ცვლილებები;
- ფორმალური და არაფორმალური ცვლილებები;
- გლობალური და ფრაგმენტული ცვლილებები (Rhodes, 2004);

ხშირად სანამ რაიმე კატასტროფა არ მოხდება ორგანიზაციაში ცვლილების განხორციელების აუცილებლობის გაგება ხშირად ვერ ხერხდება. ცვლილებები აუცილებელია ყველა ორგანიზაციისათვის. პრობლემა სათანადოდ უნდა იყოს გააზრებული, რათა ცვლილებებმა არ მოიტანოს ნეგატიური შედეგები.

1.2 ცვლილებების მართვის თეორიული საფუძვლები

გამოიყოფა ცვლილებების განხორციელებისა და ორგანიზაციის განვითარების ორი პოლარული მეთოდი. რომლებიც განსაზღვრავენ ცვლილებების შესაბამის სტრატეგიას. მოცემული კონცეფციის ავტორები არიან მაიკლ ბერი და ნიტინ ნორია. თეორია E ითვალისწინებს ეკონომიკურ მიზნებს და ცდილობს ეფექტიანი გზების პოვნას. თეორია O ორგანიზაციას განიხილავს როგორც ერთიან ორგანიზმს, შესაბამისად იგი ორიენტირებულია კორპორატიულ კულტურაზე, ორგანიზაციის თანამშრომლებზე, მათ წახალისებასა და მოტივაციაზე. ის ხელმძღვანელები, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ თეორია E-ს როგორც წესი გამოირჩევიან მკაცრი მართვის სტილით. ცვლილებების განხორციელებისათვის იყენებენ ზემოდან-ქვემოთ სტრუქტურას, შესაბამისად ისინი არიან მექანიკური მიდგომის წარმომადგენლები. ის ხელმძღვანელები რომლებიც იყენებენ თეორია O-ს დიდ ყურადღებას უთმობენ თანამშრომელთა განვითარებას, ისინი მომხრენი არიან ცვლილებები განხორციელდეს ქვევიდან-ზემოთ მოდელით. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ E თეორიის მიმდევარი ხელმძღვანელები ცვლილებებს ახორციელებენ ზემოდან ქვემოთ, ისინი არ რთავენ ქვედა რგოლის მენეჯერებს მიზნის დაგეგმვის პროცესში, მათი აზრით ცვლილებების ეს მეთოდი არის ცვლილებების განხორციელების ეფექტიანი გზა, როდესაც კომპანია ახორციელებს ცვლილებებს, მხოლოდ ხელმძღვანელს შეუძლია მიიღოს სწორი და ეფექტიანი გადაწყვეტილებები (Weick, 50-65). ამ თეორიის მიმდევარი ლიდერები ძირითადად ორიენტირებულნი არიან სტრატეგიაზე და სტრუქტურებზე, რადგან ეს ის ელემენტებია რომელთა ცვლილებაც ზემოდან-ქვემოთ ცვლილებების შემთხვევაში შედარებით მარტივი განსახორციელებელია. ამ თეორიის თანახმად, თუ ხელმძღვანელობას არ აქვს საჭირო გეგმა კრიზისის შემთხვევაში გადარჩენა შეუძლებელია.

თეორია O-ს მიხედვით ცვლილებების მიზანი არის ორგანიზაციული შესაძლებლობების განვითარება, თანამშრომლების გადამზადება, რათა ისინი მეტად იყვნენ ჩართული საორგანიზაციო პროცესებში. ამ თეორიის მიზანია შექმნას ისეთი სისტემა სადაც თანამშრომლები იქნებიან ორიენტირებულნი კომპანიის

განვითარებაზე. ორგანიზაციის მხოლოდ ფინანსურ მდგომარეობაზე ორიენტირება შეცდომაა, იგი მენეჯმენტს უშლის ხელს დაინახოს სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია. თეორია O-სთვის დამახასიათებელია თანამშრომელთა მაღალი ჩართულობა. თანამშრომლები ერთვებიან როგორც პრობლემების იდენტიფიცირებაში, ასევე მათი გადაჭრის გზების მოძიებაში. მენეჯერები ხშირად გამოყოფენ იმ ღირებულებებს, რომლებიც ქმნიან კორპორატიულ კულტურას.

შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე მეთოდი, რომლითაც მენეჯერები ახორციელებენ დაგეგმილ ცვლილებებს, არსებობს სამი ძირითადი მეთოდი:

- სპეციალისტების გადამზადება;
- ძალაუფლების გამოყენება.

ცვლილებების განხორციელებას ჭირდება ძალაუფლების გამოყენება, რაც გონივრულ გათვლებზე უნდა იყოს დაფუძნებული. გამოსავლად ხშირად სპეციალისტების გადამზადების მეთოდი გვესახება. კვლევებით დადასტურებულია, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების წინააღმდეგობის დაძლევისათვის ყველაზე ეფექტურ გზას წარმოადგენს თანამშრომელთა გათავისუფლება ან მათთვის თანამდებობების ცვლილება. ცნობილია, რომ შედარებით რბილი მეთოდები ხშირ შემთხვევაში მეტად ეფექტურია, ვიდრე რადიკალური ზომების მიღება. ამიტომაც მანამდე სანამ თანამშრომლებს ჩანაცვლებენ ან თანამდებობას შეუცვლიან, ხელმძღვანელები ცდილობენ ჩართონ თანამშრომლები ცვლილებების პროცესში და დაარწმუნონ ისინი ამ კონკრეტული ცვლილების საჭიროებასა და აუცილებლობაში.

ცვლილებების მართვის პროცესში მენეჯერთა უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს ცვლილებების „რბილი“ მეთოდების გამოყენებას. ერთ ერთი ასეთი მეთოდია დემინგის ციკლი , რაც გულისხმობს : დაგეგმვა , განხორციელება, შემოწმება, მოქმედება. ორგანიზაციული მართვა და ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM). დემინგის ციკლი არის ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების ერთ-ერთი მეთოდი. PDCA გულისხმობს მუდმივად გაუმჯობესებული პროცესების თანმიმდევრულობას, მოცემულ ციკლში დაგეგმვის ეტაპს დიდი მნიშვნელობა

ენიჭება, სწორედ ამ ეტაპზე ხდება განსაზღვრა თუ რა საქმიანობა უნდა განახორციელოს კომპანიამ, ხოლო ამის შემდგომ უნდა მოხდეს ხარისხის გაუმჯობესების ღონისძიებების გატარება, უნდა განისაზღვროს პრიორიტეტული სფეროები, შეფასდეს არსებული ვითარება, მოხდეს მიზნების ფორმირება, რაც ერთმნიშვნელოვნად შეამცირებს პროდუქტის ხარისხზე უარყოფით გავლენას (Deming, 1998).

არსებობს ცვლილებების განხორციელების ინტეგრირებული მეთოდი, ძირეული ცვლილებების განხორციელება ორგანიზაციულ ცვლილებაში მოითხოვს დაბალანსებულ და მოქნილ სისტემას. ორგანიზაციაში არსებული საჭირო ცვლილებების იდენტიფიცირება უნდა მოხდეს ქვემოდან-ზემოთ და ზემოდან -ქვემოთ მოდელების ურთიერთ შეჯერების ხარჯზე. TPS განისაზღვრება როგორც უწყვეტი პროცესი, რომელიც მიმდინარეობს რეგულარულად და თანმიმდევრულად და წარმოადგენს ერთიან სისტემას, რომლის მიზანია ორგანიზაციის სტაბილურობა და თანამშრომელთა კმაყოფილება.

TPS სისტემა შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან:

- დაბალანსებული ამოცანების ორგანიზაციული ხედვა OBSC ;
- დაბალანსებული მაჩვენებლების სიტემა PBSC;
- შედეგების მართვის და კომპეტენციის მენეჯმენტი;
- ზოგადი მენეჯმენტის ხარისხი;
- კოლბის სწავლის ციკლი (Keen, 1994);

ანალიტიკური მოდელის ავტორ ჰაროლდ ლევიტის აზრით ორგანიზაცია არის მრავალმხრივი სისტემა, იგი შედგება შემდეგი ფაქტორებისაგან:

- მიზნები;
- მონაწილეები;
- ტექნოლოგია;
- სტრუქტურა;

სტრუქტურა გულისხმობს ძალაუფლებას, კომუნიკაციის დონეს და სამსახურებრივ სტრუქტურას. მონაწილეები არიან იგივე კომპანიაში დასაქმებული ადამიანები. ტექნოლოგიები გულისხმობს გარკვეული მეთოდებისა

და შესაძლებლობების გამოყენებას კომპანიის დასახული მიზნის მიღწევისათვის, მიზანი კი წარმოადგენს ორგანიზაციის დაარსების ქვაკუთხედს და მისი შემდგომი ფუნქციონირების საფუძველს. ზემოთ მოცემული ყოველი ცვლადი დაკავშირებულია ერთმანეთთან, ერთი ცვლადის შეცვლამ შესაძლებელია გავლენა მოახდინოს სხვა ცვლადებზე. მოცემული დებულებიდან შეგვიძლია ვთქვათ:

- შესაძლებელია რომელიმე მათგანი მიზანმიმართულად შევცვალოთ, რათა ამით გამოვიწვიოთ ჩვენთვის სასურველი ცვლილება სხვა ცვლადებში.
- შესაძლებელია ცვლილებამ რომელიმე კომპონენტში გამოიწვიოს არასასურველი ცვლილება სხვა ცვლადებში (Malone, 2007).

ორგანიზაციული ცვლილებების ანალიტიკური მეთოდი ჩამოაყალიბა ასევე კურტ ლევინმა. მისი აზრით ცვლილებების განხორციელების პროცესში შესაძლებელია გამოვყოთ ორი ჯგუფი. პირველი, რომელიც ახორციელებს ცვლილებებს, და მეორე, რომელიც ცდილობს ამ ცვლილებებით გამოწვეული შედეგით არ შესუსტდეს მისი როლი ორგანიზაციაში. მნიშვნელოვანია, რომ გავლენა მოვახდინოთ ჯგუფზე, რომელიც ცდილობს თავისი მდგომარეობის შენარჩუნებას, ვინაიდან არ შევაფერხოთ ცვლილებები და მისი ეფექტურობა.

შემდეგ ლევინის მოდელი განავითარა ედგარ შეინმა. თითოეულ ფაქტორს დაუმატა ფსიქოლოგიური ფაქტორები:

1. გაღიზიანება

- არასაკმარისი მტკიცებულებები;
- დანაშაულის გრძნობა;
- ფსიქოლოგიური თავდაცვა.

2. ცვლილებების განხორციელება:

- ახალი და საჭირო ინფორმაციის მოძიება;
- ახალი მოდელის იდენტიფიკაცია.

3. გაყინვა - მომხმარებლებისათვის საჭირო დახმარების გაწევა:

- კავშირუბრთვითობების სისტემის დანერგვა;
- პიროვნების და თვითშეფასების ამაღლება.

მოდელის გაცნობის შედეგად მივდივართ დასკვნამდე, რომ არსებობს ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა. თუმცა იმისათვის, რომ წარმატებით განხორციელდეს ცვლილებები ამისათვის საჭიროა თანამშრომლები ფსიქოლოგიურად იყვნენ მზად მოსალოდნელი შედეგებისათვის. პერსონალს უნდა ქონდეს ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ ცვლილებები აუცილებელია არამხოლოდ ორგანიზაციისათვის, არამედ თვითონ თანამშრომლებისთვისაც. ის პერსონალი, რომელიც ერთდროულად გადის ცვლილებებს ორგანიზაციაში არის ფსიქოლოგიურად დაკავშირებული ერთმანეთთან, ყოველივე უადვილებს მათ ერთმანეთთან მუშაობას და ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. (Weick K. E., 1998)

შემდგომში ლევინის მოდელს მოდიფიკაცია გაუკეთა ბრუს ვესლიმ, რონალდ ლიპიტმა და ჯეინ ვიტსონმა. მათ ლევინის 3 საფეხურიანი მოდელი განავრცეს და წარმოადგინეს 7 საფეხურიანი მოდელის სახით:

- ცვლილებებისათვის საჭირო ურთიერთობების ჩარჩოს ჩამოყალიბება;
- შესაძლო მზაობა ცვლილებების საჭიროებების გაზრდისათვის;
- მომხმარებლებისა და სისტემის შესაძლო პრობლემების დიაგნოსტიკა;
- ცვლილებებისათვის საჭირო პრობლემების პრაქტიკაში რეალიზების გზების პოვნა;
- ცვლილებებისათვის საჭირო ალტერნატიული გზებისა და შესაძლებლობების მოძიება;
- საჭირო ცვლილებების შემუშავება;
- ცვლილებების შედეგად საბოლოო ურთიერთობების განსაზღვრა (Lippitt, 1998).

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ ორგანიზაციული ცვლილებების წარმოდგენის მრავალი მოდელი არსებობს. ერთ-ერთი მოდელი წარმოადგინა ასევე ლარი გრანიერმა. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მისი მოდელი ეფუძნება განსხვავებას ევოლუციურ და რევოლუციურ ცვლილებებს შორის. ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება ნელი პროცესია, იგი მიმდინარეობს გარემო ფაქტორების ხელშეწყობით. გარე გარემო ცვალებადია, ამიტომაც უნდა განვსაზღვროთ მისი ორგანიზაციაზე ზემოქმედების მასშტაბები. ლიდერები

იღებენ მნიშვნელოვან და აქტიურ მონაწილეობას ცვლილებების განხორციელების პროცესში. გრეინერმა გამოყო წარმატებული ცვლილებების განხორციელების შემდეგი 8 კომპონენტი:

- ორგანიზაციაზე ზემოქმედებენ როგორც შიდა ასევე გარე ფაქტორები. ისინი მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ ორგანიზაციის მწარმოებულობაზე;
- ორგანიზაციაში გვევლინება ახალი მხარე, რომელიც ზრუნავს ცვლილებების განხორციელებაზე;
- ცვლილებების განხორციელებისათვის პირველ რიგში აუცილებელია ძველი პრაქტიკის გადახედვა, სწორი დასკვნების გაკეთება და ახალი გეგმის შემუშავება;
- ცვლილებების განხორციელების პროცესში მონაწილეობას იღებენ ტოპ მენეჯერები;
- ცვლილებების აგენტი დიდ ყურადღებას უთმობს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს, იღებს მათგან ინფორმაციას და ახდენს მიღებული ინფორმაციის გაანალიზებას;
- ცვლილებების აგენტი ყოველივე ამის შემდგომ გეგმავს ცვლილებების განხორციელების და შესაძლო პრობლემების გადაჭრის გზებს;
- მოცემული გეგმა მუშავდება მცირე მასშტაბებით ,რათა არ მოხდეს გაუთვალისწინებელი მოვლენა;
- ამის შემდგომ ხდება ცვლილებების თანდათანობითი დანერგვა (Larry, 1994).

ცვლილებების განხორციელების ერთ-ერთი მოდელი ეკუთვნის ჯორჯ ლიტვინს და ვორნერ ბრუკს. მოცემული მოდელის ძირითადი არსი მდგომარეობს პირველად და მეორად ცვლილებებს შორის განსხვავების არსებობაზე. პირველადი ცვლილებების განხორციელების დროს ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულება, მისია, მიზანი რჩება უცვლელი. მოცემული სახის ცვლილებებს შეგვიძლია ვუწოდოთ უწყვეტი, ევოლუციური, ტრანზაქციული. ხოლო მეორადი ცვლილებების შემთხვევაში იცვლება ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლები, მისი არსი ,მიზანი ამოცანები. მოცემულ ცვლილებები არის რევოლუციური, ტრანსფორმაციული ხასიათის. ორგანიზაციული ცვლილებები დაკავშირებულია

ორივე სახის ცვლილებებთან, თუმცა თავისი მნიშვნელობით მეორადი ცვლილებები მეტ ყურადღებას იმსახურებს.

რობერტსონისა და პორასის აზრით ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროება დგება მაშინ, როდესაც იცვლება ადამიანთა შეხედულებები და ქცევები. მოცემული თეორიის მიზანია ორგანიზაციული ცვლილებების საშუალებით ადამიანთა ქცევაში კორექტირების შეტანა. ცვლილებები შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგმა ოთხმა ფაქტორმა:

- სოციალური ფაქტორები;
- ორგანიზაციული მექანიზმები;
- ტექნოლოგიები;
- ფიზიკური გარემო (Burke, 2006).

ლევინის მოდელიდან გამომდინარეობს ორგანიზაციაში ცვლილებების დანერგვის შემდეგი სამი მოდელი:

- დიდი აფეთქების მოდელი-რაც უფრო დიდია ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა, მით უფრო რადიკალური იქნება ცვლილებების განხორციელების გზები;
- და/ან მოდელი -ცვლილებების განხორციელების პროცესი უნდა უგულვებელყოფოთ ეგოს არსებობა, წინააღმდეგ შემთხვევაში მივიღებთ არასაჭირო წინააღმდეგობებს, ხოლო მისი არ არსებობის შემთხვევაში შევძლებთ ცვლილებების მარტივად განხორციელებას;
- ბალანსირებული მოდელი-დამოკიდებულია სხვადასხვა ცვლადების ერთმანეთთან თანხვედრაზე (Yang, 2009).

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას მრავალი პრობლემა იჩენს თავს, ერთ-ერთი მათგანია ის, რომ არსებობს ცვლილებების მრავალი მოდელი, ამ მოდელებში ასახულია ცვლილებების განხორციელების მრავალგვარი, რთული გზები, თუმცა მოცემული ცვლილებების პრაქტიკაში განხორციელება იმაზე რთულია ვიდრე ეს ერთი შეხედვით ჩანს. ამიტომაც ცვლილებების განხორციელებელ მენეჯერს უნდა გააჩნდეს თეორიული ცოდნა ცვლილებების

მოდელის შესახებ, რათა შეძლოს წარმატებით განხორციელოს ცვლილებები პრაქტიკაშიც.

მიუხედავად იმისა, თუ რა სახის ცვლილებებს ვახორციელებთ, ყოველ მათგანს ჭირდება მართვა და კონტროლი. ცვლილებების შედეგად მენეჯერმა უნდა შეცვალოს ერთი ან რამდენიმე ცვლადი ორგანიზაციაში, ეს შეიძლება იყოს ადამიანური რესურსები, ტექნოლოგიები, დასახული ამოცანები, მიზნები და სხვ. ცვლილებების განხორციელების დროს მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ თითოეული ცვლადი რომელზეც ის გადაწყვეტს მოახდინოს ზემოქმედება არის ერთმანეთთან დაკავშირებული. თუ ჩვენ ვიმოქმედებთ ერთ ცვლადზე შეიძლება ამან გამოიწვიოს ჩვენთვის არასასურველი ცვლილებები სხვა ცვლადებში. კვლევებით დადგენილია, რომ ცვლილებები, რომლებიც ფოკუსირებულია მხოლოდ ერთ ცვლადზე არ არის ისეთივე ეფექტური, როგორც მრავალ ცვლადზე ფოკუსირების შემთხვევაში. (Tucker, 1998)

დღესდღეობით ცვლილებების ცვლილებების მასშტაბები, ტემპი და სირთულე ბევრად გაზრდილია ვიდრე ეს თუნდაც წინა ათწლეულში იყო. ის კომპანიები, რომლებიც თავს არიდებენ ცვლილებებს განწირულნი არიან წარუმატებლობისთვის.

პირველ რიგში აუცილებელია მენეჯერმა გააცნობიეროს, რომ აუცილებელია ცვლილებების განხორციელება. მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა განისაზღვროს რა სახის ცვლილებების განხორციელებაა საჭირო ორგანიზაციაში. ხოლო ყოველივე ამის შემდგომ აუცილებელია ცვლილებების წარმატებით განხორციელება. ცვლილებების განხორციელებაში მონაწილეობა უნდა მიიღონ როგორც ტოპ მენეჯერებმა ასევე საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერებმა, მხოლოდ მათი ურთიერთშეთანხმებული მოქმედებითაა შესაძლებელი ცვლილებების ძირეული და საფუძვლიანი განხორციელება. ცვლილებებზე გადაწყვეტილება უნდა მიიღებოდეს ორგანიზაციული იერარქიის თითოეულ დონეზე (A, 2009).

მენეჯერები ხშირად ყურადღებას არ აქცევენ ისეთ ფაქტორებს რომლებიც მათთვის უმნიშვნელო შეიძლება იყოს. კვლევების შედეგად გამოიყო ის

ფაქტორები, რომელთა უგულვებელყოფის შედეგად კომპანიამ წარმატებით ვერ განახორციელა ცვლილებები. ეს ფაქტორებია:

- წინააღმდეგობა, რომელიც შეიძლება წარმოიქმნას ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელების შედეგად;
- არასაკმარისი დროის ინტერვალი, რომლის დროსაც მოხდა საჭირო ცვლილებების განხორციელების გეგმის შემუშავება;
- საკმარისი რესურსების არ არსებობის პრობლემა;
- იმ ეფექტის უგულვებელყოფა რასაც ცვლილებები მოახდენს თანამშრომლებზე.

მენეჯერისათვის თავდაჯერებულობა მნიშვნელოვანი ფაქტორია, თუმცა ცვლილებების დანერგვის პროცესში გადაჭარბებული თავდაჯერებულობა შესაძლოა წარუმატებლობის მიზეზიც გახდეს (Smolkin, 2003).

იმის დასადგენად, თუ რამდენად ეფექტიანია ცვლილებები, იგი უნდა განვსაზღვროთ შემდეგი ორი ფაქტორით: მზადყოფნა ცვლილებებისადმი და შესაძლებლობები. ცვლილებების ეფექტიანობის განსაზღვრა ეხება როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ორგანიზაციულ ცვლილებებსაც. წარმატებული ცვლილებების განხორციელებისათვის აუცილებელია დაისვას შესაბამისი, სწორი შეკითხვები:

- რატომ და რისთვის გვჭირდება ცვლილებები?
- რატომ გვჭირდება კონკრეტულად ეს ცვლილება?
- რამდენადაა მზად ორგანიზაცია მოცემული ცვლილებების განხორციელებისათვის?
- ცვლილებების განხორციელების რა გზები უნდა გამოიყენოს მენეჯერმა?

მოცემული კითხვებზე პასუხების გაცემა აუცილებელია, მიუხედავად იმისა, აქვს თუ არა კომპანიას საჭირო რესურსები ცვლილებების განხორციელებისათვის ან რამდენადაა მზადყოფნა თანამშრომლებისაგან (A, 2009).

იმისათვის, რომ განვახორციელოთ ეფექტიანი ცვლილებები უნდა გამოვიყენოთ გარკვეული წესები, რომლებიც განსაზღვრავენ მენეჯერების მოქმედებას ცვლილებების განხორციელების პროცესში:

- ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების ყოველი ნაბიჯი შეთანხმებული უნდა იყოს მმართველობით რგოლთან
- მენეჯერმა ზუსტად უნდა განსაზღვროს ცვლილებების განხორციელების რომელ ეტაპზე მიიღოს თავად მონაწილეობა და რომელს დააკვირდეს შორიდან, ყოველივე ეს უნდა გამომდინარეობდეს ეტაპის სირთულიდან გამომდინარე
- ცვლილებების განხორციელების თითოეული საკითხი შეთანხმებული უნდა იყოს ორგანიზაციის იმ განყოფილებებთან რომლებზეც ეს ცვლილებები ახდენს პირდაპირ თუ ირიბ ზემოქმედებას
- ცვლილებების განხორციელება და მართვა სხვადასხვა ფაქტორებთან არის დაკავშირებული, ეს შეიძლება იყოს: ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული და ა.შ. ამიტომაც ორგანიზაციაში უნდა იყვნენ ისეთი პროფესიონალები, რომლებიც შეძლებენ სხვადასხვა პრობლემებთან მყისიერად გამკლავებას. (Zaicev, 2009).

თუ ჩვენ თავს ვართმევთ დასახულ ამოცანას და ვახერხებთ ორგანიზაციაში ცვლილებების ეფექტიან მართვას ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია იმ გზით მიდის, რომელიც მენეჯმენტმა დაისახა.

შეგვიძლია გამოვყოთ სტრატეგიული ცვლილებების შემდეგი ოთხი დონე:

1. ძირეული რეორგანიზაცია - მოცემული სტრატეგიის აუცილებლობა ჩნდება, როდესაც ფირმა იცვლის სამუშაო დარგს, ყოველივე ცვლის მის პროდუქციას და გასაღების ბაზრებს. იცვლება ტექნოლოგიები, რესურსები, ორგანიზაციის მისია და მიზანი, ყოველივე ეს საჭიროს ხდის ორგანიზაციის ძირეულ რეორგანიზაციას.
2. რადიკალური ცვლილებები - ორგანიზაციული ცვლილებების მიზნებს წარმოადგენს ორგანიზაციის შიგნით არსებული სხვადასხვა გარდაქმნების აუცილებლობა. ეს შეიძლება გამოწვეული იქნას ორი ორგანიზაციის შეერთებით, ან რაიმე ორგანიზაციის ორად გაყოფის შედეგად.

3. ზომიერი ცვლილებები - მოცემული ცვლილებები შეიძლება ითქვას, რომ ყველაზე ხშირად გამოიყენება. მისი აუცილებლობის საკითხი დგება, როდესაც ორგანიზაციას ახალი პროდუქტი გააქვს ბაზარზე.
4. მიმდინარე ცვლილებები - არის ის მეორეხარისხოვანი ცვლილებები, რომლებიც ხორციელდება ორგანიზაციაში მისი ფუნქციონირების ყოველ ეტაპზე, ეს შეიძლება იყოს ახალი პერსონალის აყვანა, გათავისუფლება და ა.შ. (Zaicev, 2004)

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციული განვითარება წარმოადგენს სხვადასხვა მოქმედებების ერთობლიობას, რომლის საშუალებითაც იცვლება ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულები.

თავი II . ორგანიზაციული ცვლილებების დანერგვის წინააღმდეგობის დაძლევის მექანიზმები

2.1 ორგანიზაციული ცვლილებების წინააღმდეგობების სახეები

ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მენეჯმენტმა დროდადრო უნდა განახორციელოს ცვლილებები, რათა კომპანიამ არ შეწყვიტოს განვითარება. ხშირად ცვლილებების განხორციელების წინააღმდეგია პერსონალი, თუმცა ეს ჩვეულებრივი, მოსალოდნელი მოვლენაა. ყველას გააჩნია განვითარების საკუთარი სტრატეგიები და შეხედულებები. ცვლილებების განხორციელებით იცვლება თანამშრომლების სამუშაო გარემო, ისინი უკვე შეჩვეულნი არიან თავიანთ პირობებს და მათთვის რთულია მოსალოდნელ ცვლილებებთან შეგუება. შეიძლება ითქვას, რომ ცვლილებების განხორციელებისას პერსონალი წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მძლავრ წინააღმდეგობას. საჭიროა მენეჯერებმა გამოავლინონ ის ჯგუფები, რომლებიც წინააღმდეგნი არიან ცვლილებების.

პერსონალის წინააღმდეგობა შესაძლებელია შემდეგი მიზეზებით იქნას გამოწვეული:

- **ეგოისტური ინტერესები** - ასეთ დროს ინდივიდი კომპანიის ინტერესებზე მაღლა პირად ინტერესებს აყენებს. ასეთი მიზეზით წინააღმდეგობა არც ისე საგანგაშოა, თუმცა არ შეიძლება მისი უგულვებელყოფა, ვინაიდან ასეთი ინტერესების ზრდამ შეიძლება გამოიწვიოს არაფორმალური ჯგუფების ჩამოყალიბება, რომლებიც მომავალში დიდი წინააღმდეგობა იქნება ცვლილებების განხორციელების პროცესში.
- **სტრატეგიული ცვლილებებისა და დასახული მიზნების არასწორი გაგება** - მოცემული პრობლემა შეიძლება გამოიწვიოს ინფორმაციის ნაკლებობამ. ასეთი პრობლემები ახასიათებს ისეთ ორგანიზაციებს, სადაც მენეჯერებს არ აქვთ საკმარისი ნდობა.
- **ორგანიზაციული ცვლილებებისა და სტრატეგიების სხვადასხვაგვარი აღქმა** - როდესაც პერსონალი და მენეჯმენტის წარმომადგენლები განსხვავებულად უყურებენ ცვლილებების განხორციელების პროცესს.
- **ცვლილებებისადმი ვერ შეგუება** - პერსონალის შიში იმის შესახებ, რომ მათი უნარები და შესაძლებლობები არ იქნება საკმარისი ორგანიზაციისათვის ცვლილებების განხორციელების შემდგომ (Kolenso, 2004).

შეიძლება ვთქვათ, რომ მთავარი მიზეზი იმისა თუ რატომ ეწინააღმდეგებიან თანამშრომლები ცვლილებებს არის ადამიანის ბუნება. თუ კონკრეტულმა ადამიანმა საკუთარ თავზე გამოსცადა რაიმე ცვლილება და მოცემულ ცვლილებას არ ჰქონია ისეთი დადებითი და პოზიტიური ეფექტები, როგორი მოლოდინიც იყო, ამ ადამიანს უჩნდება უარყოფითი დამოკიდებულება ნებისმიერი სხვა ცვლილებისადმი. ეს საკმაოდ დიდი ბარიერი შეიძლება იყოს ცვლილებების განხორციელების პროცესში, ამიტომაც სასარგებლო იქნება განვიხილოთ წინააღმდეგობის ფორმები სხვადასხვა დონეებზე:

- **ორგანიზაციული დონე** - წინააღმდეგობა შეიძლება გადაიზარდოს კულტურული და სტრუქტურული ფაქტორების საშუალებით. შეიძლება სისტემა იმდენად მოძველებული იყოს, რომ ვერ გაიაროს ადაპტირება

ცვლილებების მიმართ. იმისათვის, რომ წინააღმდეგობა შევამსუბუქოთ მიზანშეწონილია სისტემური მიდგომის გამოყენება.

- **ინდივიდის დონე** - იქედან გამომდინარე, რომ თითოეულ ჯგუფს აქვს საკუთარი ხედვა ცვლილებების განხორციელების შესახებ, ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან წინააღმდეგობას ცვლილებების განხორციელების პროცესში. ისინი მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციის თითოეულ თანამშრომელზე, მენეჯმენტის მხრიდან უნდა განისაზღვროს ამ ზეგავლენის მასშტაბები და მოხდეს შესაბამისი რეაგირება.
- **ჯგუფის დონე** - ცვლილებების განხორციელების პროცესში ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური ჯგუფები. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში შემსუბუქდეს მოცემული ჯგუფების წინააღმდეგობის ხარისხი, მენეჯმენტის მხრიდან უნდა მოხდეს ჯგუფების ლიდერებისა და ზეგავლენის მოხდენის უნარის მქონე წევრების გადმოზიდვა, ეს შეამსუბუქებს წინააღმდეგობებს არამართო ჯგუფების, არამედ ინდივიდების დონეზეც.

2.1 ორგანიზაციული ცვლილებების წინააღმდეგობის დაძლევის გზები

„ძალთა ველის“ ანალიზი - ძალთა ველი არის იმ ძალებისა და ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც ან ხელს უწყობენ , ან პირიქით ხელს უშლიან ცვლილებების განხორციელების პროცესს. წარმატებული ცვლილებების განხორციელებისათვის მენეჯერებმა სწორად უნდა შეაფასონ არსებული ძალთა ბალანსი და ეცადონ ისე შეცვალონ ფაქტორები, რომ ცვლილებების წარმატებით განხორციელების მეტი შანსი იყოს. „ძალთა ველის“ ანალიზი ხორციელდება შემდეგნაირად:

- საკითხის განსაზღვრა;
- იმ ფაქტორების გაანალიზება რომლებიც ხელს უწყობენ ან უშლიან ცვლილებებს;

- იმ ძალების გაანალიზება, რომლებიც შეძლებენ გაანეიტრალონ ხელის შემშლელი ფაქტორები და ხელი შეუწყონ ცვლილებების წარმატებით განხორციელებას (Vobrach, 2009);

ცვლილებების განხორციელების ხელისშემწყობი ფაქტორების საშუალებით, შესაძლებელია მოხდეს ცვლილებების სტიმულირება, თუმცა შეიძლება გამოჩნდეს ახალი ხელის შემშლელი ფაქტორები. ხელისშემშლელი ფაქტორები განსაკუთრებით ზემოქმედებენ ორგანიზაციის დაბალ დონეებზე, ამიტომაც საჭიროა ხელისშემწყობი ფაქტორების მუდმივი სტიმულირება, რათა ცვლილებებით გამოწვეული ეფექტი არ იყოს დროებითი ხასიათის.

დღესდღეობით არ არსებობს ცვლილებების განხორციელების უნივერსალური მეთოდი, თანამშრომელთა წინააღმდეგობა და მათი რეაქციები შეიძლება მრავალი სახის იყოს. თუმცა ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე მეთოდი, რომელთა საშუალებითაც მენეჯერები შეძლებენ დაძლიონ სხვადასხვა წინააღმდეგობები:

- თანამშრომლებთან ურთიერთობა და მათი ინფორმირება: თანამშრომლებს უნდა მიეწოდოთ ინფორმაცია ორგანიზაციაში შესაძლო ცვლილებების შესახებ, ეს შეიძლება მოხდეს პირისპირ ან ჯგუფურად.
- პოტენციური მოწინააღმდეგეების ჩართვა ცვლილებების პროცესში - თუ ცვლილებების განხორციელების პროცესში მენეჯერი მოიზიდავს პოტენციურ მოწინააღმდეგეს და ჩართავს ცვლილებების განხორციელების პროცესში ისინი ხშირად თავს აარიდებენ მოცემული ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გაწევას.
- მხარდაჭერა - თავისუფალ დროს მენეჯერები უნდა შეეცადნონ, რომ გამოუმუშაონ თავის თანამშრომლებს ახალი უნარები და მიაწოდონ სრული ინფორმაცია ცვლილებების შესახებ.
- მოლაპარაკების წარმოება და შეთანხმების მიღწევა - იმისათვის, რომ შევამსუბუქოთ წინააღმდეგობა ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს აქტიური მოწინააღმდეგეების სტიმულირება. მოლაპარაკებების წარმოება ძირითადად აუცილებელია მათთან, ვისაც ცვლილებების შემდგომ

ემუქრება ჩამოქვეითება და თან დიდი გავლენას ახდენს ცვლილებების განხორციელების პროცესზე.

- მანიპულაცია და ოპტიმიზაცია - ხშირად მენეჯერები მალავენ საკუთარ მრახვებს მანიპულაციის საშუალებით. მანიპულაციის ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმა არის ოპტიმიზაცია. თუ ჩვენ გვინდა ინდივიდის ოპტიმიზაცია, მას უნდა მივაკუთვნოთ მისთვის სასურველი როლი ცვლილებების განხორციელების პროცესში. ხოლო თუ ჩვენ გვსურს ჯგუფების ოპტიმიზაცია, ასეთ შემთხვევებში ჯგუფის ლიდერს ან ლიდერებს უნდა მივაკუთვნოთ მათთვის სასურველი როლები, ისინი კი თავის მხრივ პოზიტიურად იმოქმედებენ ჯგუფის წევრებზე.
- ფარული და ცხადი იძულება - ხშირად მენეჯერები აიძულებენ პერსონალს მიეჩვიონ მათ მიერ დანერგილ ცვლილებებს, ეს შეიძლება მოხდეს ფარული ან ცხადი მუქარის საფუძველზე, თანამდებობიდან დათხოვნით ან თანამდებობრივი დაქვეითებით (Weick K. E., 1998).

იმისათვის, რომ შევამციროთ წინააღმდეგობა და მოვიპოვოთ პერსონალის მხარდაჭერა უნდა მოვიწვიოთ პერსონალი ცვლილებების განხორციელების ყოველ ეტაპზე. ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციაში იქმნება ისეთი გარემო სადაც პერსონალის თითოეული წევრი თავს გრძნობს ცვლილებების პროცესის ნაწილად. მათი აზრით იდეები არ მოდის ზემოდან, ცვლილებების პროცესი დამოკიდებულია თავად პერსონალზე. თუ ცვლილებები განხორციელდება წარუმატებლად, ასეთი მიდგომის შემთხვევაში არ დაიწყებენ დამნაშავის ძებნას, არამედ შეეცდებიან იპოვონ წარუმატებლობის მიზეზები.

მიუხედავად ცვლილებების სახისა მათი განხორციელება ძალიან რთული პროცესია. არ არსებობს რაიმე მარტივი ინსტრუქცია, რომელიც დაგვეხმარება ორგანიზაციული ცვლილებების მართვაში. ცვლილებების განხორციელების წარმატებული შედეგისათვის აუცილებელია ორგანიზაციის მენეჯერებისა და თანამშრომლების ერთობლივი მუშაობა. შეგვიძლია გამოვყოთ ცვლილებების პროცესის მართვის შემდეგი პრინციპები:

- ცვლილებების განხორციელების პროცესში აუცილებელია, რომ ცვლილებების განხორციელების მეთოდები და პროცესები თანწყობაში მოდიოდეს ორგანიზაციის ჩვეულებრივ საქმიანობასთან და მენეჯმენტის პროცესთან. ორგანიზაციების უმეტესობა თანამშრომლებს იყენებს როგორც სამუშაო პროცესში, ასევე ცვლილებების განხორციელების პროცესშიც.
- მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ ცვლილებების რომელ ეტაპზე არ მიიღებენ მონაწილეობას თავად და რომელ ეტაპზე მიიღებენ და რა ფორმით. ეს უნდა განისაზღვროს კონკრეტული ეტაპის სირთულისა და მნიშვნელობიდან გამომდინარე.
- აუცილებელია, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელების პროცესში სხვადასხვა დანაყოფები იყვნენ ერთმანეთთან თანხვედრაში.
- ცვლილებების განხორციელების პროცესში მრავალი ფაქტორია გასათვალისწინებელი, ეს შეიძლება იყოს ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, სოციალური, სამართლებრივი, პოლიტიკური, ფსიქოლოგიური და ა.შ.
- ცვლილებების პროცესის მართვა მოიცავს სხვადასხვა მიდგომებისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს, რომელიც ეხმარება მენეჯერს წარმატებით განახორციელოს ცვლილებები (Kolensko, 2008).

იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში დავნერგოთ ცვლილებები შეგვიძლია გამოვიყენოთ შემდეგი ცვლილებები:

- **სპეციალური პროექტები და ამოცანები** - ცვლილებების ერთ-ერთი ყველაზე გამოყენებადი ფორმაა, ასეთ დროს ორგანიზაციის თანამშრომლებს ეკისრებათ დამატებით ფუნქციები და მოვალეობები. მათ ამ დავალებების შესრულება მოუწევთ დროებით. ორგანიზაციას შეუძლია დაიქირაოს დამატებითი პერსონალი ცვლილებების განხორციელებისათვის, თუმცა ეს გარკვეულ პრობლემებთან არის დაკავშირებული, ამიტომაც ამჯობინებენ გამოიყენონ ის რესურსები, რაც უკვე გააჩნიათ.
- **სამიზნე და სამუშაო ჯგუფები** - ეს ჯგუფები გამოიყენება ცვლილებების დაგეგმვისა და შემუშავების ეტაპზე. პირველ რიგში მოცემული ჯგუფის წევრებს უნდა ჰქონდეთ დრო რათა მიიღონ მონაწილეობა ცვლილებებში.

ასევე აუცილებელია მათი მხრიდან იყოს მზაობა გამოასწორონ ცვლილებების განხორციელებისას წარმოქმნილი შეცდომები. ხშირ შემთხვევაში მიზნობრივი ჯგუფები წარმატებით ვერ ახორციელებენ თავიანთ საქმიანობას, რადგანაც მათ უმრავლესობას არ აქვს საკმარისი დრო და ისინი უპირატესობას მიმდინარე საქმეებს ანიჭებენ, ვიდრე ცვლილებების პროცესში მონაწილეობის მიღებას.

- **ექსპერიმენტი** - ექსპერიმენტში კონტროლი უნდა განხორციელდეს როგორც მისი დაწყების შემდგომ, ასევე ექსპერიმენტის დაწყებამდეც. ორგანიზაციაში უნდა გამოიყოს ორი ჯგუფი, რომელიც ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად იმუშავებს. ერთ-ერთ მათგანში უნდა დაინერგოს ის ცვლილებები, რომლებიც იგეგმება მთლიან ორგანიზაციაში, ხოლო მეორე ჯგუფში ყველაფერი უნდა დარჩეს უცვლელი. იმ ჯგუფს, სადაც განხორციელდება ცვლილებები ჰქვია ექსპერიმენტული ჯგუფი, ხოლო მეორე ჯგუფს საკონტროლო ჯგუფი. უნდა მოხდეს ორივე ჯგუფზე დაკვირვება და საჭირო მონაცემების შეგროვება. საბოლოო ეტაპზე კი უნდა მოხდეს ამ ორი მონაცემის შედარება.
- **სადემონსტრაციო პროექტები** - ასეთი სახის პროექტები გამოიყენება მაშინ, როდესაც გვსურს ახალი სქემის ეფექტიანობის შემოწმება. იგი მოიცავს ტექნოლოგიურ, სოციალურ, ეკონომიკურ და კულტურულ ცვლილებებს. მანამდე სანამ ორგანიზაციაში ასეთი სახის ცვლილებებს დავნერგავთ უნდა მოხდეს სქემის გულდასმით შესწავლა, ვინაიდან იგი დიდ რესურსებს მოითხოვს. იმ შემთხვევაში, თუ სადემონსტრაციო პროექტი კარგადაა ორგანიზებული, იგი საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ საჭირო გამოცდილება და ამავდროულად შევამციროთ ცვლილებებით გამოწვეული შესაძლო რისკები.
- **ახალი ორგანიზაციული ერთეულები** - ასეთი სახის ცვლილებები საჭიროა მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია აპირებს გააგრძელოს ცვლილებების განხორციელება და ამავდროულად გააჩნია საჭირო რესურსები მოცემული ცვლილებების ხელშეწყობისთვის.

- **შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმები** - მოცემული სახის ცვლილებებში გაერთიანებულნი არიან ის ადამიანები, რომლებიც ახორციელებენ საკუთარი სამუშაოს რესტრუქტურისა და რეორგანიზაციას. შეიძლება გარე კონსულტანტმა მნიშვნელოვნად დაეხმაროს ორგანიზაციის ცვლილებების განხორციელების პროცესში, თუმცა მთავარი როლი ორგანიზაციულ გუნდს აკისრია. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ჯგუფს ბევრად დიდი და მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელება შეუძლია, ვიდრე ცალკეულ ადამიანს (Zaicev, 2009).

გარდამავალი პერიოდის მოდელი ცვლილებებს განიხილავს, როგორც ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობის, მომავალ სასურველ მდგომარეობაში გადასვლის პროცესი. მოცემული პროცესი განისაზღვრება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ. ხოლო გარდამავალი პერიოდი ეწოდება ეტაპს მიმდინარე მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობამდე. ამ პერიოდს ახასიათებს როგორც მიმდინარე, ასევე სასურველი მდგომარეობის მაჩვენებლები. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გარდამავალი პერიოდის მთავარი მაჩვენებელია პროგნოზირება და სიტუაციის ანალიზი. იმისათვის, რომ ცვლილებები წარმატებით განხორციელდეს მენეჯერებმა უნდა გაიგონ და კარგად გაიაზრონ ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობა, ის თუ როგორია ორგანიზაციის სასურველი მდგომარეობა და რა პრობლემები შეიძლება შეხვდეს ორგანიზაციის ცვლილებების გარდამავალ ეტაპზე. ორგანიზაციაში შეიძლება წარმოიქმნას ორი სახის წინააღმდეგობა:

1. **სისტემური წინააღმდეგობა** - შეიძლება წარმოიქმნას ინფორმაციის, უნარ-ჩვევების, შესაძლებლობების და ცნობიერების ნაკლოვანებისას;
2. **ქცევითი წინააღმდეგობა** - ასეთი წინააღმდეგობა გამომდინარეობს იმ ადამიანებისგან, რომლებიც დაზარალდნენ ცვლილებების პროცესში. (George, 2009)

იმისათვის, რომ სისტემურ წინააღმდეგობას წარმატებით გავართვათ თავი საჭიროა შესაბამისი კონსულტანტის, აგენტის დახმარება, რომელიც წარმატებულად მართავს ახალ პროექტებს. თუმცა გაცილებით რთულია ქცევითი

წინააღმდეგობების დაძლევა, როდესაც ისინი წარმოდგენილია ღია, ნახევრად ღია ან ფარული ფორმით წინააღმდეგობის სახეებს. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია ცვლილებების განხორციელების პროცესში მაქსიმალურად ჩავრთოთ მომუშავე პერსონალი.

მოცემულმა მოდელმა შეიძლება წარმატებას მიაღწიოს ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც მენეჯერებს წინასწარ, მკაფიოდ აქვთ განსაზღვრული თავიანთი მიზნები და სადაც მენეჯერები არ შეუშინდებიან სხვადასხვა წინააღმდეგობებს.

თანმიმდევრული ზრდის მოდელი - ცვლილებების პროცესი არის დროში დაგეგმილი პროცესი, რომელიც უნდა განხორციელდეს მენეჯერების მიერ თანდათანობით, წინასწარ დასახული გეგმის შესაბამისად. თუ პირველად განხორციელებულ ცვლილებას ექნება კონკრეტული შედეგი, რომელიც ჯდება ცვლილებების გეგმაში, მენეჯერი განაგრძობს პატარ-პატარა ცვლილებების განხორციელებას ეტაპობრივად. ასეთი ცვლილებები განხორციელდება მანამ, სანამ არ იქნება მკაფიო შედეგები. მენეჯერი აყალიბებს გრძელვადიან მიზნებს და ამ მიზნის მიღწევისათვის საჭირო ცვლილებებს, თუმცა ყოველივე ამის განხორციელება ხდება პატარ-პატარა ცვლილებების საშუალებით. მოცემული მოდელის უპირატესობად შეგვიძლია მივიჩნიოთ:

- მცირდება შეცდომების რაოდენობა, რომელიც მენეჯერმა შეიძლება დაუშვას ცვლილებების განხორციელების პროცესში. თითოეული ეტაპის ბოლოს ხდება შედეგების გაანალიზება. ყოველივე ეს ამცირებს რისკს შეცდომის შემთხვევაში მისი შემდგომ ეტაპზე გამეორებისა.
- ნაკლებია წინააღმდეგობები დასაქმებულებს შორის, შესაბამისად მენეჯერებიც მარტივად უმკლავდებიან მოცემულ წინააღმდეგობებს.
- შესაძლებელია გრძელვადიანი ამოცანების მეტი ეფექტიანობით შესრულება
- მოცემული მოდელის საშუალებით ხელმძღვანელი უფრო მარტივად განსაზღვრავს მომავალ მიზნებს და პრიორიტეტებს (Rhodes C., 2004).

“EASIER” მოდელი არის ცვლილებების მართვის მოდელი. როგორც აბრევიატურა იგი შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით:

- Envisioning - ხედვის შექმნა
- Activating - გააქტიურება
- Supporting - მხარდაჭერა
- Implementing - დანერგვა
- Ensuring - უზრუნველყოფა
- Recognizing - დამტკიცება, აღიარება

მოცემული მოდელი შეგვიძლია გამოვიყენოთ სტრატეგიის ანალიზის შემთხვევაში, მიუხედავად პროექტის სირთულისა (Zaicev, 2004).

ხშირად თანამშრომლების წინააღმდეგობა გამოწვეულია იმით, რომ ისინი კმაყოფილნი არიან თავიანთი მდგომარეობით და მათ არ სურთ გამოვიდნენ თავიანთი კომფორტის ზონიდან. მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ თანამშრომლების ამგვარი ქცევა და ცვლილებების დანერგვის პროცესში დაარწმუნონ თავიანთი თანამშრომლები ცვლილებების აუცილებლობაში. თანამშრომლებს უნდა აუხსნან, რომ მოცემული ცვლილებები არ გააუარესებს მათ მდგომარეობას და პოზიციას ორგანიზაციაში.

თავი III. ორგანიზაციული ცვლილებების ანალიზი

3.1. ცვლილებების ანალიზი და შეფასება შპს „სანიტარი“-ს მაგალითზე

ცვლილებების განხორციელებას თითოეული ორგანიზაცია საჭიროებს. ამ პროცესისგან თავის არიდება შეუძლებელია, თუმცა მნიშვნელოვანია როგორ და რა გზებით განახორციელებს კომპანია მოცემულ ცვლილებებს. როდესაც თეორიულად განვიხილავთ ცვლილებების პროცესი მარტივია, თუმცა პრაქტიკაში ჩნდება ისეთი პრობლემები, რომელთა გათვალისწინებაც წინასწარ ვერ ხდება. განვიხილოთ ცვლილებების პროცესი შპს „სანიტარი“-ს (ს/კ:400284250) მაგალითზე. კომპანია 8 წელია რაც ფუნქციონირებს ბაზარზე და ახორციელებს თავის საქმიანობას მაღალი ხარისხით. იგი ატარებს სადებიზინფექციო, სადებიზინფექციო და სადერატიზაციო სამუშაოებს მთელი საქართველოს ტერიტორიაზე. შპს სანიტარი არის ერთადერთი კომპანია საქართველოში რომელიც ახორციელებს საბაჟოებზე ფუმიგაციებს, მიკრო-ბიოლოგიურ სინჯებს, წყლის სინჯებს, ჩამონარეცხის სინჯებს ასევე ანტიბაქტერიულ კვლევებს, ანტივირუსულ კვლევებს რაც დადასტურებულია შესაბამის ლაბორატორიული დასკვნების საფუძველზე. კომპანია ასევე მონაწილეობას იღებდა ფაროსანების საწინააღმდეგო პროექტში, საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე.

როდესაც კომპანია მომსახურების სფეროში მუშაობს, ასეთ დროს თანამშრომელთა კვალიფიკაცია ძალიან მნიშვნელოვანია. რადგან მათ უშუალო კავშირი აქვთ დამკვეთებთან და მომხმარებლებთან. კომპანია სანიტარისთვის პრიორიტეტს წარმოადგენს თანამშრომელთა კვალიფიკაცია და მათი კმაყოფილება. კომპანიაში ამ დროისთვის დასაქმებულია ოცდაათამდე თანამშრომელი. კომპანიის სტრუქტურული პირამიდის თავში ადგილი დირექტორს უკავია, მის შემდგომ მოდის მის დაქვემდებარებაში მყოფი გენერალური მენეჯერი, ბუღალტერი და მარკეტოლოგი. შემდგომ გენერალური მენეჯერის დაქვემდებარებაში მყოფი მენეჯერები, რომელთაც უშუალო კავშირი აქვთ პერსონალთან და ახორციელებენ ყოველდღიური საქმიანობის მონიტორინგს.

როგორც ზემოთ აღვნიშნე კომპანია უკვე 9 წელია რაც ქართულ ბაზარზეა, იგი ამ ხნის განმავლობაში ძირითადად პატარა პროექტებს ახორციელებდა, თუმცა იყო რამდენიმე დიდი პროექტი, რომლებმაც წარმოშვეს გარკვეული ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობა კომპანიაში.

პირველი დიდი პროექტი, რომელთან გამკლავებაც კომპანიას მოუწია იყო ფაროსანების პროექტი 2016 წელს. მოკლედ მოცემული პროექტის შესახებ: აზიური ფაროსანა წარმოადგენს მავნებელ მწერს, რომელიც იკვებება მასპინძელი მცენარეებით. პირველად ეს მავნებელი საქართველოში გამოჩნდა 2015 წელს. მწერმა თხილის მოსავლის მნიშვნელოვანი ზარალი გამოიწვია. ასევე მოსავლის მნიშვნელოვანი ზარალი იყო სხვა მარცვლოვან და კურკოვან მცენარეებში. პიკის პერიოდში მავნებელმა მოსავლის დაახლოებით 60-70% დააზიანა. ეს მავნებელი გამოწვევა იყო არა მხოლოდ საქართველოსთვის, არამედ მსოფლიოს მრავალი ქვეყნისთვისაც. შპს სანიტარმა გადაწყვიტა გამკლავებოდა ამ პრობლემას. ამ დროისთვის კომპანიაში 5 ადამიანი იყო დასაქმებული, პირველ რიგში საჭირო იყო მნიშვნელოვანი ინვესტიციის გაკეთება, რადგან მოცემული პროექტი ძალიან ფართო მასშტაბიანი იყო. საჭირო იყო შესაბამისი თანამედროვე ტექნიკის მობილიზება, ვინაიდან სამუშაოები უნდა განხორციელებულიყო დიდ ფართობებზე, ამის შემდგომ მოხდა როგორც დროებითი, ასევე რეგულარული კადრების აყვანა. იმისათვის, რომ პროექტი ეფექტიანად ჩატარებულიყო მოხდა კადრების გადამზადება. ორგანიზაციაში გატარდა შემდეგი სახის ცვლილებები:

- დაინერგა თანამედროვე ტექნოლოგიები საქმიანობის პროცესში
- მოხდა ახალი კადრების აყვანა და გადამზადება
- სამუშაო გაიყო ორ ეტაპად:
 1. გეგმიური სამუშაო, რომელიც ხორციელდებოდა სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში;
 2. მობილური ჯგუფები, რომლებიც ორიენტირებულნი იყვნენ ცალკეული მომხმარებლების მომსახურებაზე.
- მომხმარებლისთვის ინდივიდუალური შეთავაზების შემუშავება;
- სისტემური მიდგომა კომპანიის მართვისადმი;

- კომპანია აქტიურად ახორციელებდა თანამშრომლების წახალისებას.

მოცემული სტრატეგიის შემუშავების შემდგომ კომპანიამ, მოთხოვნიდან გამომდინარე თითოეული მომხმარებლისათვის შეიმუშავა ოპტიმალური სტრატეგია და ტაქტიკა. აუცილებელი იყო დეზინფექციის ჩატარების კონტროლის ეფექტიანი სისტემის შექმნა. რათა მომხმარებელს მიეღო ხარისხიანი მომსახურება და პროექტი განხორციელებულიყო წარმატებით. შეიქმნა ჯგუფი, რომელიც თითოეული შესრულებული შეკვეთის ადგილზე ახორციელებდა სინჯების აღებას და ლაბორატორიულ კვლევებს. მომხმარებლის თითოეული უარყოფითი შეფასება იყო გათვალისწინებული. ასევე ხორციელდებოდა ჩატარებული სამუშაოს შედეგის შეფასება დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში.

ცვლილებებმა დადებითი შედეგი გამოიღო. კომპანია წარმატებით ართმევდა თავს მისთვის დაკისრებულ მოვალეობას, მავნებლებთან ბრძოლა წარმატებით ხორციელდებოდა. ფაროსანების რაოდენობა სეზონიდან სეზონამდე მცირდებოდა. კომპანია მოცემული პროექტის პარალელურად ახორციელებდა თავის ძირითად საქმიანობასაც. კერძოდ:

- ქვეწარმავლებთან ბრძოლის სამუშაოები;
- პარაზიტებთან ბრძოლის სამუშაოები;
- წყლის სინჯები;
- სხვადასხვა ლაბორატორიული კვლევები;
- მიკრობიოლოგიური კვლევები;
- მიკრობიოლოგიური გადამტანი დაავადებების კვლევები;
- საკვების ხარისხის კონტროლი და ლაბორატორიული კვლევები;

როგორც მოგეხსენებათ ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესი რთული მოვლენაა. ამიტომაც ხშირია ცვლილებების დანერგვის პროცესში შეცდომების დაშვების ალბათობა. მიუხედავად ორგანიზაციამ მოცემული ცვლილებები მარტივად გადაიტანა, ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ის რომ, თანამშრომლების 80%-ზე მეტი კომპანიაში დასაქმდა ცვლილებების განხორციელების პროცესში, შესაბამისად მოცემული ცვლილებები მათთვის ნორმას წარმოადგენდა და მათი მხრიდან არ იყო წინააღმდეგობა. შეიძლება

ითქვას, რომ ძირითადი ცვლილებები განხორციელდა ორგანიზაციაში ზემოდან-ქვემოთ მიდგომის შესაბამისად. ორგანიზაციის ის წევრები, რომლებიც მანამდე მუშაობდნენ ორგანიზაციაში გააზრებული ჰქონდათ მოცემული ცვლილებების პოზიტიური ფაქტორები. ამიტომაც შეიძლება ითქვას, რომ მოცემული პროექტი წარმატებით განხორციელდა.

მეორე დიდი პროექტი, რომელიც კომპანიამ განახორციელა და ამ დრომდე ახორციელებს არის covid19- ის წინააღმდეგ პრევენციული ღონისძიებების გატარება. როგორც მოგეხსენებათ 2020 წელი საქართველოსთვის და მსოფლიოსთვის შეიძლება ითქვას უჩვეულოდ დაიწყო. ვირუსმა რომელიც ჩინეთიდან გავრცელდა და მთელი მსოფლიო მოიცვა მთლიანად შეცვალა ჩვეული ცხოვრების რიტმი. მსოფლიოს ჯანდაცვის ორგანიზაციამ (WHO) გამოაცხადა პანდემია, ჩაიკეტა საზღვრები ქვეყნებს შორის, არის უამრავი გარდაცვლილი და ინფიცირებული. შეიძლება ითქვას, რომ საქართველომ ბევრ განვითარებულ ქვეყანაზე უკეთ გაართვა თავი covid19- ის წინააღმდეგ ბრძოლას, ამას მრავალი ქვეყნის წარმომადგენლები აღნიშნავენ. ეს შედეგი კი მიღწეულ იქნა დროული და საჭირო ზომების მიღების შედეგად.

მიმდინარე მოვლენებმა ქვეყანაში შექმნა მოთხოვნა ანტიბაქტერიული და ანტივირუსული ხსნარებით დეზინფექციების ჩატარების აუცილებლობის სხვადასხვა ობიექტებზე. ვინაიდან შპს სანიტარს უკვე გააჩნდა გამოცდილება მოცემული მიმართულებით, გადაწყდა, რომ კომპანია ჩაერთვებოდა covid19-ის წინააღმდეგ პრევენციული ღონისძიებების გატარებაში. ეს გადაწყვეტილება შემდეგ რისკებთან იყო დაკავშირებული:

- პირველ რიგში ვირუსის შესახებ არც ისე ბევრი იყო ცნობილი და სამუშაოების ჩატარება იყო რისკის შემცველი;
- იყო კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა, რადგანაც ანტიბაქტერიული და ანტივირუსული საქმიანობა მოითხოვს სპეციფიურ მიდგომას;
- იყო დეფიციტი საჭირო ტექნიკის და სპეციფიური აღჭურვილობის;
- მცირე მარაგი იყო პრეპარატებისა, რომლებიც წარმატებით გაუმკლავდებოდა ვირუსს;

ერთი შეხედვით ეს პრობლემები პროექტის განხორციელებას შეუძლებელს ხდიდა, თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ იმ დროისთვის საქართველოში არ იყო სხვა კომპანია, რომელიც ამ მასშტაბებით შეძლებდა მოცემული სამუშაოების ჩატარებას. ამიტომაც კომპანიამ covid19-ის წინააღმდეგ ბრძოლა საკუთარ მოვალეობად და გამოწვევად მიიღო და დაიწყო პროექტის განხორციელება.

პირველ ეტაპზე კომპანიამ მოახდინა ძველი კადრების გადამზადება, ახალი კადრების აყვანა და გადამზადება. გააცნო მათ შესაძლო რისკების შესახებ, ასევე შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის შესახებ. ამის პარალელურად ხდებოდა მოძიება შესაბამისი ტექნიკისა და აღჭურვილობის, ბაზარზე იყო დეფიციტი, საქართველოში არსებული პირბადეების, სპეციალური რესპირატორების, სტერილური ხელთათმანების, კომბინიზონების, პრეპარატების, ანტისეპტიკური ხსნარების მარაგების დიდი ნაწილი გაიყიდა ჩინეთში, საქართველოში და არამარტო საქართველოში იყო დეფიციტი მოცემული პროდუქტების. თუმცა კომპანიამ პირველ ეტაპზე მოახერხა მოძიება გარკვეული რაოდენობის, რაც შესაძლებელს გახდიდა საქმის დაწყებას.

კომპანიამ მოახერხა და კონტრაქტი გააფორმა სხვადასხვა საჯარო დაწესებულებებთან, პენიტენციურ დაწესებულებებთან. საქმიანობის მოცემულ ეტაპზე საქმიანობა ნაკლები რისკის შემცველი იყო. ჩამოყალიბდა მობილური ჯგუფები, რომლებმაც მოიცვეს საქართველოს მთლიანი ტერიტორია.

2020 წლის 26 თებერვალს საქართველოში covid19-ის პირველი შემთხვევა დაფიქსირდა, ამ ფაქტიდან დაახლოებით ერთ თვეში 2020 წლის 21 მარტს საქართველოს პარლამენტის საგანგებო სხდომის შედეგად, საქართველოს მთელს ტერიტორიაზე საგანგებო მდგომარეობა გამოცხადდა. 2020 წლის 31 მარტს ქვეყანაში კომენდატის საათი ამოქმედდა, მალევე დაიხურა რამდენიმე დიდი ქალაქი, დაწესდა სხვადასხვა შეზღუდვები, პანდემია პიკს აღწევდა. ამ დროისთვის ქვეყანაში უკვე იყო ათეულობით საკარანტინე ზონა, რომლებსაც კომპანია ემსახურებოდა 24 საათის განმავლობაში. კომპანიის თანამშრომლებზე გაიცა სპეციალური საშვები, მათ გადაადგილება შეეძლოთ დღე-ღამის ნებისმიერ დროს, ნებისმიერ ადგილას საქმის სპეციფიკიდან გამომდინარე.

კომპანიაში შეიქმნა შემდეგი ვითარება :

- დროის მოცემულ მონაკვეთში კომპანიის ძირითად საქმიანობას წარმოადგენდა covid19-ის წინააღმდეგ პრევენციული ღონისძიებების გატარება.
- იმ დროს, როდესაც თითქმის ყველა სამსახური დისტანციურ მომსახურებაზე გადავიდა, კომპანიას მოუწია ვირუსის პირობებში საქმიანობის განხორციელება ისეთ ობიექტებზე სადაც იყო covid19-ის შემთხვევები. მეტიც ყველა იმ ადგილას საქართველოში სადაც დაფიქსირდა covid19 დაუყოვნებლივ მიდიოდნენ კომპანიის თანამშრომლები.
- ჯგუფის ის წევრები, რომლებსაც უშუალოდ ჰქონდათ კონტაქტი ინფიცირებულთან იყვნენ იზოლაციაში.
- კომპანიის მართვა ხორციელდებოდა დისტანციურად, იყო უამრავი ნიუანსი, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელი იყო.

გაჩნდა კონტროლის დეფიციტი, შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე, იმისათვის, რომ სამუშაოები ჩატარებულიყო მსოფლიოს ჯანდაცვის ორგანიზაციის სტანდარტების შესაბამისად შეიქმნა სპეციალური ჯგუფები, რომლებიც ახორციელებდნენ პერიოდულ მონიტორინგს, როგორც ჯგუფების, ასევე ობიექტების დონეზე. კონტროლის პრობლემა გაჩნდა არამართო შესრულებული სამუშაოს ხარისხის, არამედ ჯგუფების ორგანიზების. მოხდა ახალი კადრების აყვანა, მენეჯერის პოზიციაზე. რომელთა მოვალეობაშიც შედიოდა:

- სადებიზინფექციო სამუშაოების განხორციელების კონტროლი;
- ოპერატიული ჯგუფებისათვის გრაფიკის შემუშავება და მარშრუტების დაგეგმვა;
- საწვავის, კვების და სხვა დანახარჯების აღრიცხვა და თვიური გეგმის შემუშავება;
- პერსონალის გრაფიკის შედგენა და მათი სხვადასხვა ობიექტებზე განაწილება;
- შესრულებული სამუშაოს აღრიცხვა;

- საკარანტინე სივრცეების წარმომადგენლებთან მუდმივ კავშირზე ყოფნა და აუცილებლობის შემთხვევაში მყისიერი რეაგირება;
- საპატრულო პოლიციის წარმომადგენლებთან მუდმივ კავშირზე ყოფნა და მყისიერი რეაგირება;

განსხვავებით ფაროსანების პროექტისგან, covid19-ის პროექტის შემთხვევაში იყო გარკვეული წინააღმდეგობები თანამშრომელთა მხრიდან. ვინაიდან მათთვის მოცემული სამსახური ზედმეტად დიდ რისკებთან იყო დაკავშირებული. ეს შეიძლება ყოფილიყო ინფორმაციის ნაკლებობის ან/და სწორად ვერ გაგების შედეგი. იმისათვის, რომ მენეჯერს თანამშრომლები დაერწმუნებინა იმაში, რომ მათი, აღჭურვილობა შესაბამისი წესების დაცვის პირობებში იცავდა მათ მოცემული ვირუსისგან, იგი თავად დადიოდა თანამშრომლებთან ერთად ლოკაციებზე. რამაც თანამშრომლებში ერთგვარი ნდობა გამოიწვია.

კომპანიამ მოცემული პროექტის განხორციელებისას გამოიყენა შემდეგის სახის ცვლილებები:

- კომპანია გავიდა ახალ სეგმენტზე, იგი ახორციელებდა სამუშაოებს სხვადასხვა საჯარო და არასაჯარო დაწესებულებებში და ყველა საკარანტინე სივრცეში საქართველოს მთელს ტერიტორიაზე.
- თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება
- მომხმარებლებისათვის ინდივიდუალური პირობების შეთავაზება
- თანამშრომელთა გადამზადება

შეიძლება ითქვას, რომ კომპანია წარმატებით ახორციელებს covid19-ის წინააღმდეგ პრევენციული ღონისძიებების გატარებას. ის ცვლილებები, რომლებიც გატარდა ორგანიზაციაში შეიძლება შეფასდეს პოზიტიურად.

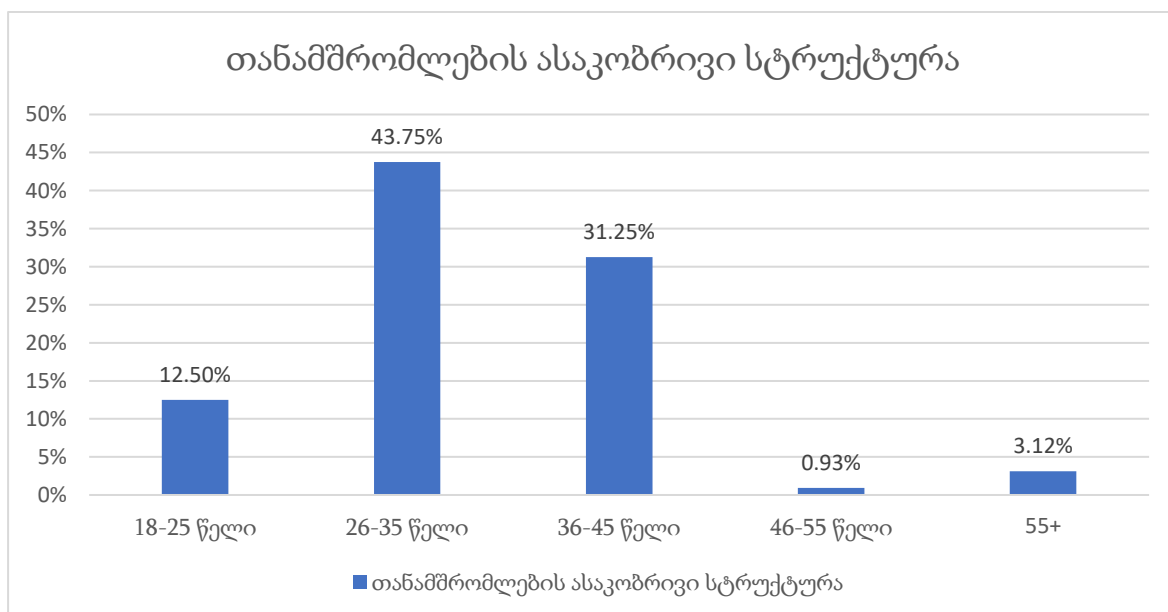
3.2 ორგანიზაციული ცვლილებების კვლევა შპს სანიტარის მაგალითზე

კვლევის მიზანია გამოავლინოს ორგანიზაციული ცვლილებების გავლენა თანამშრომლებზე. მისი მიზანია გაარკვიოს რამდენად კმაყოფილნი არიან

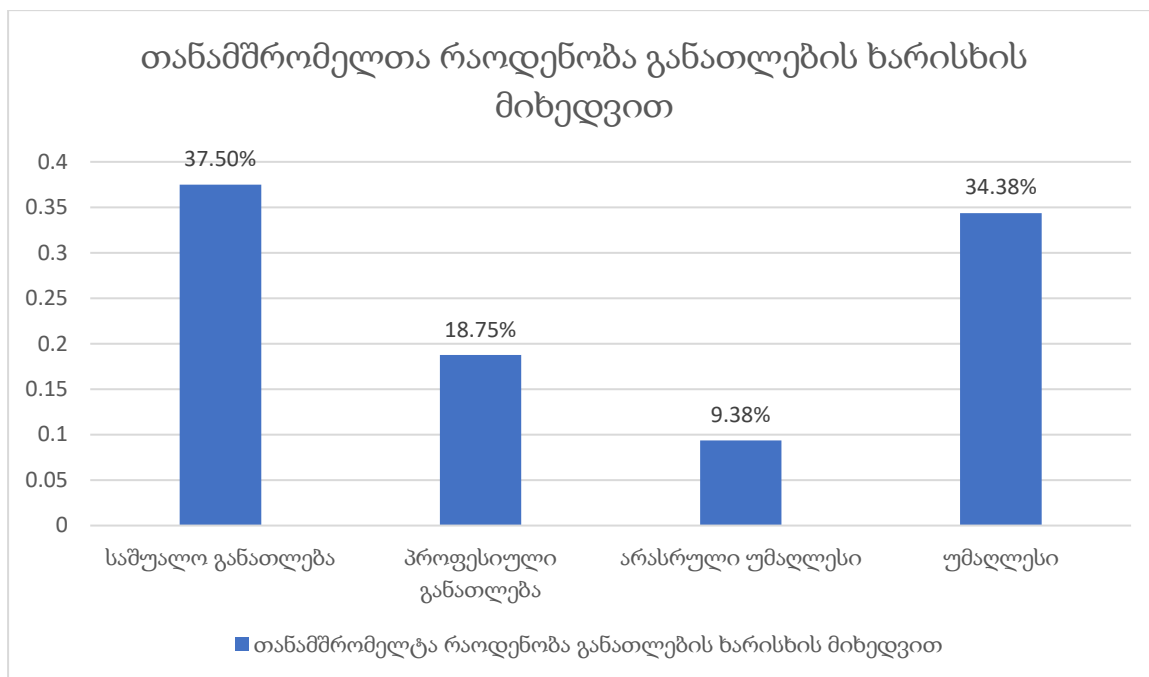
თანამშრომლები, და არიან თუ არა ისინი მზად ცვლილებებისათვის. კვლევის დროს მოხდა რამდენიმე მნიშვნელოვანი თეზისის შემოწმება :

- რამდენად ხელსაყრელი გარემოა კომპანიაში ცვლილებების განსახორციელებლად
- რამდენადაა თანამშრომლების მხრიდან ცვლილებებისათვის მზადყოფნა დამოკიდებული მენეჯერების განწყობაზე
- როგორ აისახება თანამშრომლების მხრიდან უარყოფითი დამოკიდებულება ცვლილებების განხორციელებაზე

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო შპს სანიტარის 32-მა თანამშრომელმა. გამოხმაურების დონე შეადგენს 100%-ს. გამოკითხული 32 თანამშრომლიდან 27 იყო კაცი, ხოლო 5 ქალი. მათი ასაკობრივი სტრუქტურა შემდეგნაირად გამოიყურება:



სტატისტიკა თანამშრომლების განათლების ხარისხის შესახებ შემდეგნაირად გამოიყურება:

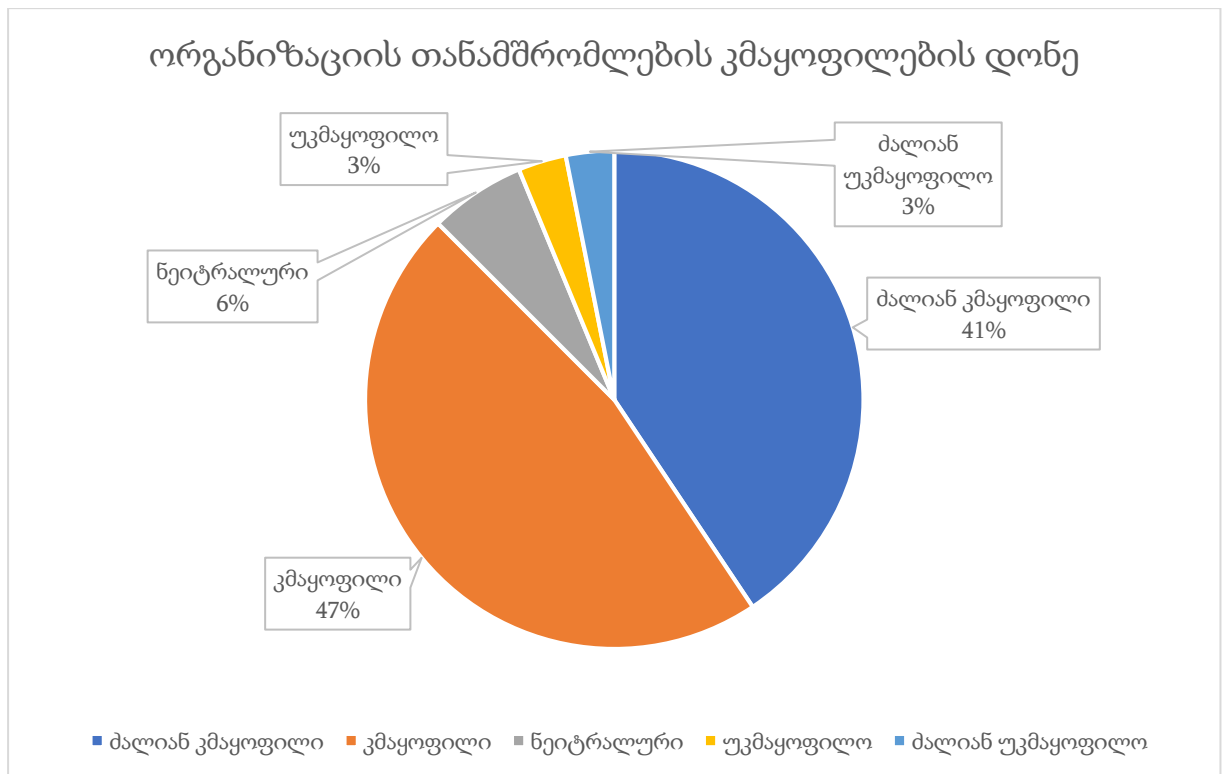


კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობის მიხედვით თანამშრომელთა 52% მუშაობს 1 წელზე ნაკლები დროით, 20% 1 დან 2-წლამდე დროით, ხოლო 28% 2 წელზე მეტი დროის მანძილზე.

თანამშრომლებისთვის განკუთვნილი ანკეტა შედგებოდა შემდეგი ბლოკებისგან:

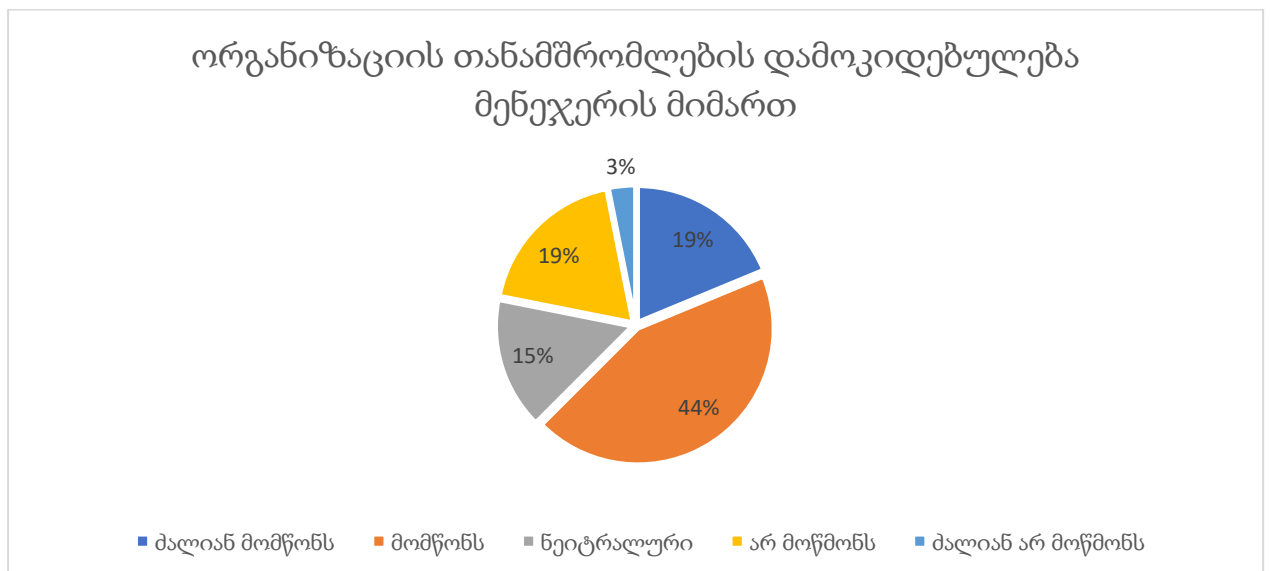
- A ბლოკი (14 კითხვა) - თანამშრომლების ცვლილებების განხორციელებით
- კმაყოფილების დონე;
- B ბლოკი (5 კითხვა) - ცვლილებების განხორციელებისას კომუნიკაციის ხარისხი;
- C ბლოკი (5 კითხვა)- თანამშრომლების ცვლილებებში მონაწილეობის ხარისხი;
- D ბლოკი (4 კითხვა) - მენეჯერების მიდგომა ცვლილებებისადმი;
- E ბლოკი (4 კითხვა) - თანამშრომლების მზადყოფნა ცვლილებებისთვის;
- F ბლოკი (5 კითხვა) - სოციალურ-დემოგრაფიული მახასიათებლები;

კითხვაზე, თუ რამდენად კმაყოფილნი არიან ორგანიზაციაში მუშაობით, თანამშრომლების პასუხები შემდეგნაირად განაწილდა :



გამოკითხვის შედეგად ირკვევა, რომ თანამშრომლების 88% კმაყოფილია ცვლილებებით, ხოლო 12 % გამოხატავს უკმაყოფილებას ცვლილებების მიმართ.

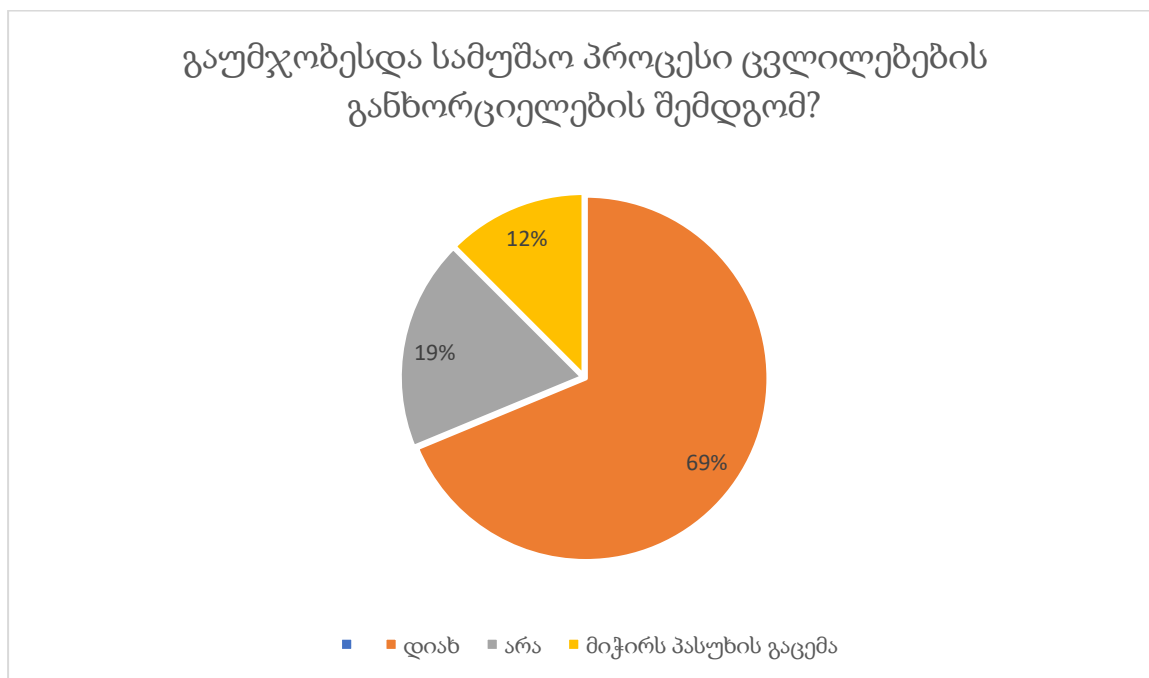
მენეჯერის მართვის უნარები თანამშრომლებმა შემდეგნაირად შეაფასეს:



ორგანიზაციის თანამშრომლების 63%-ს მოსწონს მენეჯერის მართვის უნარები ცვლილებების განხორციელების პროცესში, 16% ნეიტრალურადაა განწყობილი, ხოლო 21% უარყოფითად აფასებს მენეჯერის მართვის უნარებს.

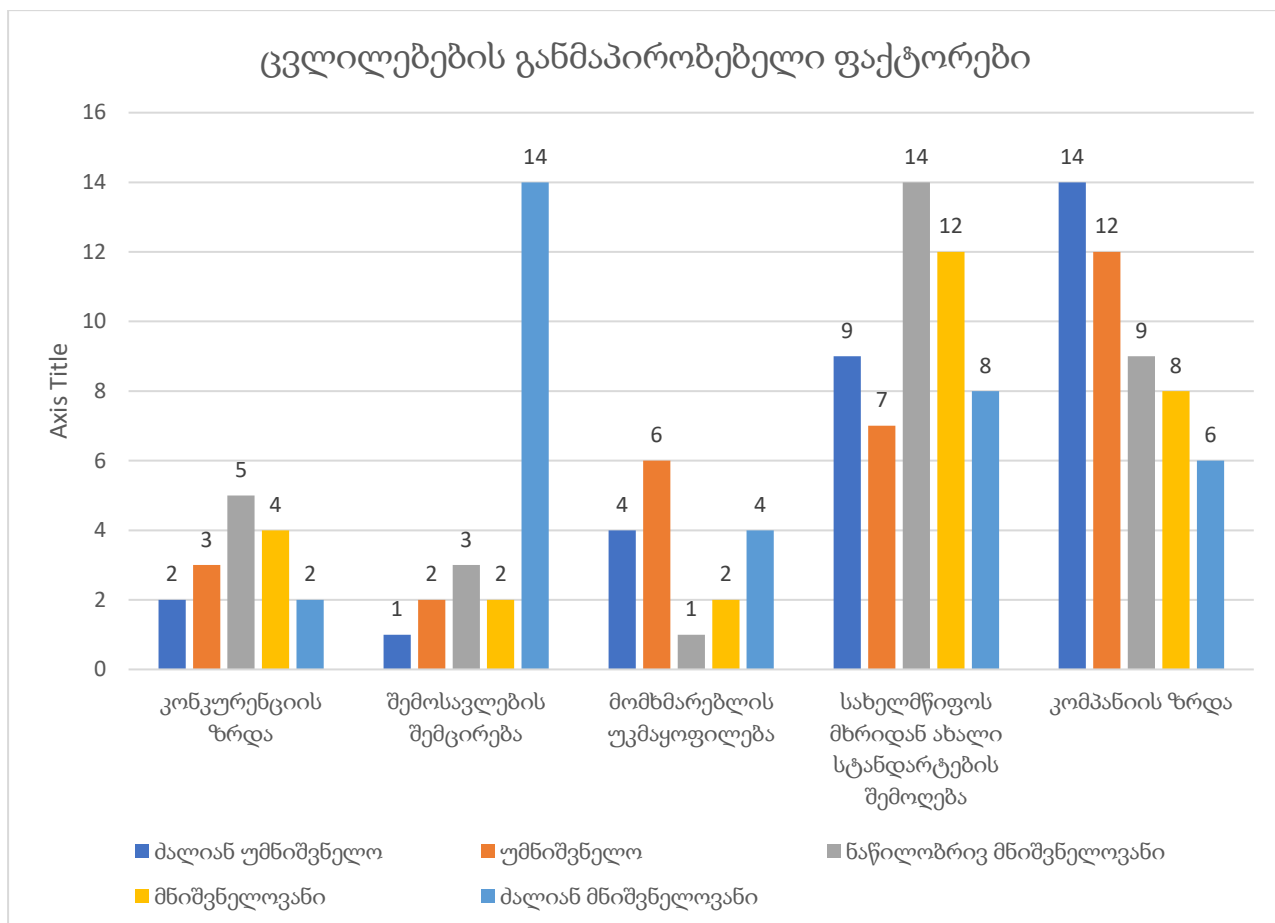
როგორც კვლევებიდან ირკვევა ის თანამშრომლები, რომელთა პოზიციაც საჭიროებდა ტრენინგებს 100% ით ჩაუტარდათ სწავლება. შეიძლება სწორედ აიხსნებოდეს, რომ თანამშრომელთა უმეტესობა კმაყოფილია განხორციელებული ცვლილებებით და მენეჯერის მართვის უნარებით.

საინტერესოა თანამშრომლების აზრი, კომპანიის მდგომარეობის შესახებ ცვლილებების განხორციელების შემდგომ.



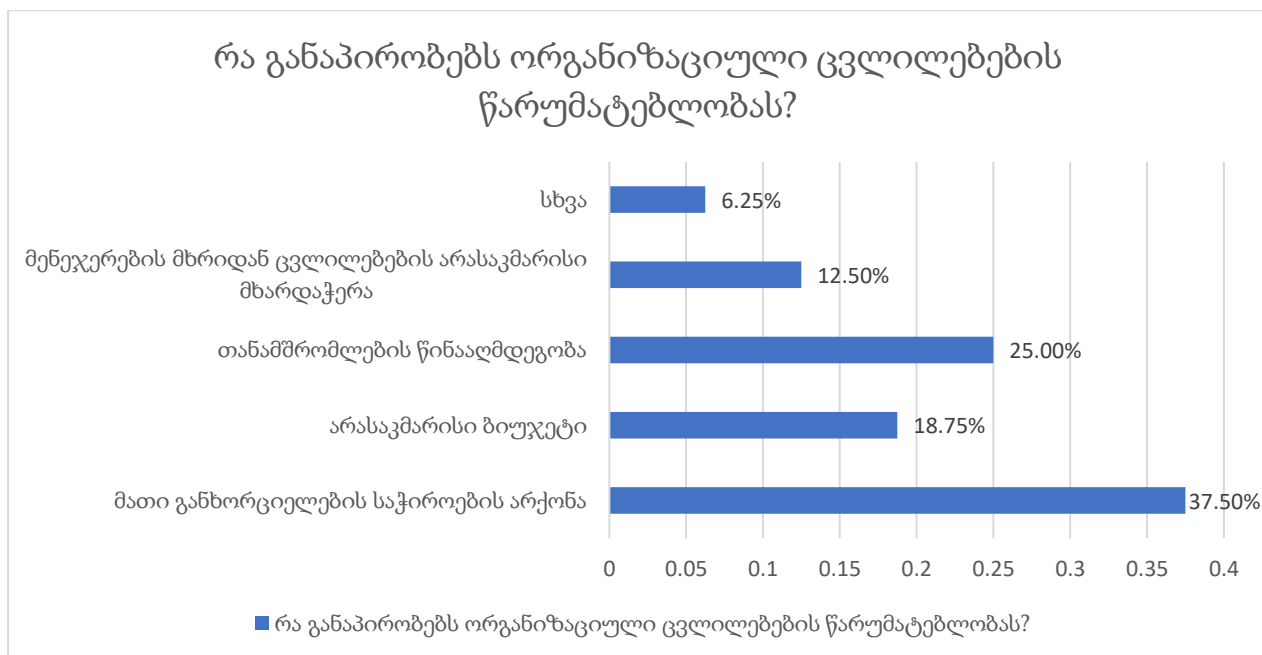
თანამშრომელთა 69% თვლის, რომ სამუშაო პროცესი გაუმჯობესდა, 19%-ის აზრით არ გაუმჯობესებულა, ხოლო 13% თვლის, რომ პირობები არ შეცვლილა.

თანამშრომლებს მოუწიათ პრიორიტეტების მიხედვით დაელაგებინათ ის ფაქტორები, რომლებიც კომპანიაში განაპირობებენ ცვლილებების აუცილებლობას. ცხრილში მოცემულია, თუ რომელმა ვარიანტმა რამდენი ქულა დააგროვა:



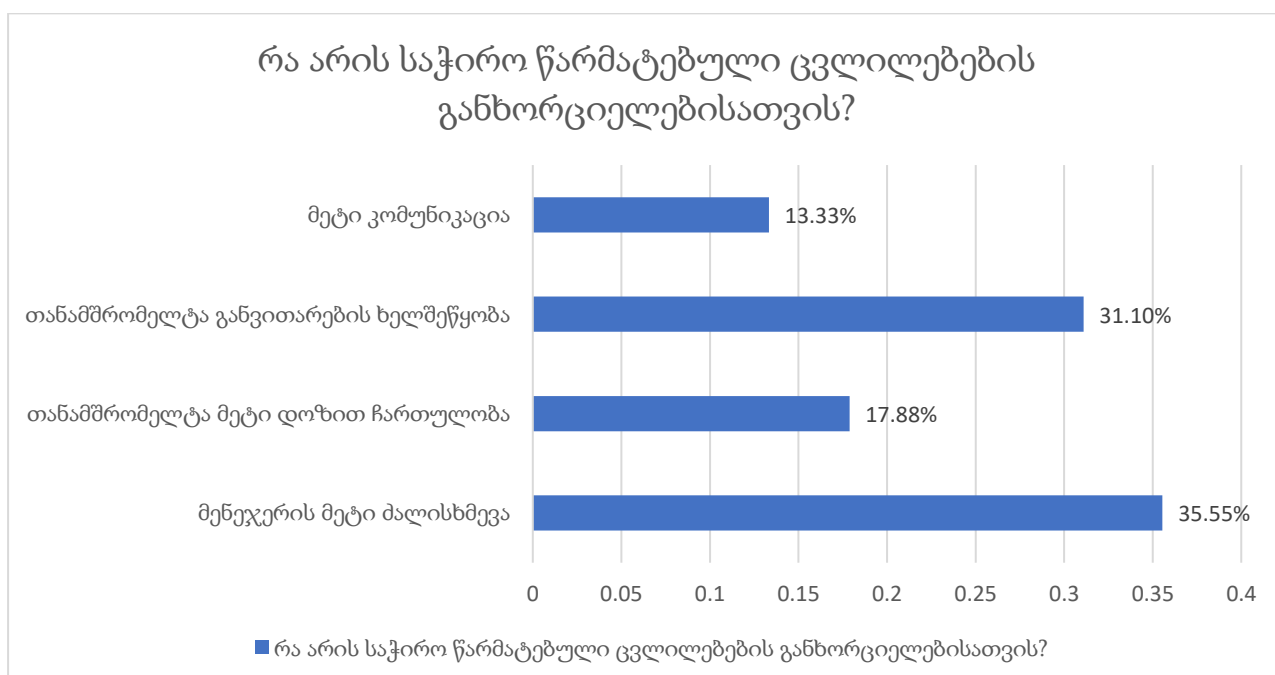
როგორც შედეგებიდან ვხედავთ, ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზები არის მომხმარებლებისა უკმაყოფილების ზრდა და კონკურენციის მატება. ასევე მნიშვნელოვან ფაქტორად შეგვიძლია ჩავთვალოთ შემოსავლების შემცირებაც.

კითხვაზე, თუ რითია განპირობებული ცვლილებების პროცესის წარუმატებლობა თანამშრომლებმა შემდეგნაირად უპასუხეს:



როგორც ვხედავთ თანამშრომლები თვლიან, რომ ცვლილებების განხორციელების წარუმატებლობის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი მათი განხორციელების საჭიროების არ ქონაა. ასევე ცვლილებები წარუმატებელია თუ დიდი იქნება თანამშრომელთა წინააღმდეგობა.

შეიძლება ითქვას, რომ თანამშრომელთა შეხედულებები ყველაზე დიდი ინფორმაციის წყაროა ორგანიზაციისათვის. რა არის საჭირო წარმატებული ცვლილებების განხორციელებისათვის, ამ კითხვას თანამშრომლებმა შემდეგნაირად უპასუხეს:



თანამშრომელთა აზრით მათი განვითარების ხელშეწყობა და მენეჯერების მეტი ძალისხმევა ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით განხორციელებისათვის აუცილებელ ფაქტორებს წარმოადგენს.

შედეგებიდან ჩანს, რომ თანამშრომლები მიესალმებიან ცვლილებებს და მათ გააზრებული აქვთ, რომ ცვლილებები წარმოადგენს კომპანიისათვის საციცოცხლოდ მნიშვნელოვან ფაქტორს. მათი აზრით ცვლილებები პოზიტიური პროცესია და დადებითად მოქმედებს სამუშაოს სპეციფიკაზე. აუცილებელია, რომ გამოკვლეულ იქნას ცვლილებების ეფექტიანობა, და ყოველივე ეს გათვალისწინებული იყოს მომავლისათვის.

3.3 ცვლილებების დანერგვის მასტიმულირებელი ფაქტორები

დღესდღეობით არსებული მდგომარეობა კომპანიებს უქმნის საჭიროებას განახორციელონ ცვლილებები, რათა თავიდან აირიდონ კრიზისული სიტუაციები. ხშირად კომპანიები ცვლიან ბიზნეს მოდელებს, რათა ფეხი აუწყონ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, დანერგონ ახალი ტექნოლოგიები და მოიძიონ ახალი ბაზრები. კომპანია ყოველთვის მზად უნდა იყოს ცვლილებების განხორციელებისთვის, ცვლილება არის ერთადერთი საშუალება კრიზისიდან თავის დაღწევისა. ბიზნეს მოდელი უნდა შეესაბამებოდეს არსებულ ბიზნეს გარემოს, რადგან იგი კომპანიისთვის კონკურენტებთან ბრძოლის იარაღია.

საკვლევი კომპანიის ცვლილებების ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა ის მიმართულებები სადაც კომპანიები ახორციელებენ ცვლილებებს, რათა ფეხი აუწყონ ბიზნესგარემოს. მოცემული ცვლილებები შეგვიძლია შემდეგი სახით დავყოთ:

- **პროდუქტი და მომსახურება.** მაშინ, როდესაც ბაზარზე ჩნდება ახალი პროდუქტის ან მომსახურების მოთხოვნა კომპანიები ცდილობენ მოერგონ ბაზრის მოთხოვნებს და მოახდინონ თავისი პროდუქტის ან მომსახურების მოდიფიცირება. ამისი კარგი მაგალითია შპს სანიტარი, რომელმაც

შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე, მოერგო ბაზრის მოთხოვნებს და თავისი საქმიანობა მიმართა ერთი კონკრეტული მიმართულებით.

- **პერსონალი.** კომპანიის განვითარების ქვაკუთხედს წარმოადგენს ერთგული პერსონალი. კომპანიამ ყოველთვის უნდა ეძებოს ისეთი კადრები, რომლებიც შეძლებენ კომპანიის განვითარებას. ცვლილება არ უნდა იყოს საშიში, საჭიროების შემთხვევაში უნდა მოხდეს ახალი კადრების აყვანა, ახალი დეპარტამენტის შექმნა ან რომელიმე დეპარტამენტის გაუქმება და ა.შ. შპს სანიტარის მაგალითიდან ჩანს, რომ ერთგული პერსონალი, რომელსაც გავლილი აქვს შესაბამისი ტრენინგები და იცის საქმე წარმოადგენს ორგანიზაციის წარმატების გასაღებს.
- **ტექნოლოგიები.** ტექნოლოგიები მუდმივად ვითარდება და ხშირად კომპანიებს უჭირთ ფეხი აუწყონ მოვლენებს. ტექნოლოგიური ცვლილებები ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტში. როგორც შპს სანიტარის მაგალითზე ვნახეთ ტექნოლოგიების დანერგვითა და ძველის ახლით შეცვლით შესაძლებელია ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ბოლო წლებში ორგანიზაციული ცვლილებების მნიშვნელობა ძალიან გაიზარდა. ტექნოლოგიების მუდმივი ინოვაციები ქმნის საჭიროებას, რომ ორგანიზაციაში მუდმივად განხორციელდეს ცვლილებები. კომპანიები ძალისხმევას არ იშურებენ, რომ მოერგონ მუდმივად ცვალებად გარემოს. გასაკვირი არ არის, რომ გლობალიზაციის პირობებში ორგანიზაციული ცვლილებები გახდა ორგანიზაციის ყოველდღიური ნაწილი. ორგანიზაციებს მრავალი წინააღმდეგობა ხვდებათ ცვლილებების განხორციელების პროცესში. წინააღმდეგობები შეიძლება გამოწვეული იყოს ცუდი მენეჯმენტით, თანამშრომლებთან კომუნიკაციის ნაკლებობით და ა.შ.

ორგანიზაციებმა უნდა გაითავისონ, რომ თანამედროვე ბიზნეს გარემო მოითხოვს მუდმივ ინოვაციებს, სტრატეგიული ხედვა, დაგეგმვა და კომუნიკაცია არის წარმატებული ცვლილებების განხორციელების საწინდარი. ცვლილებები კი აუცილებელია, რომ ორგანიზაციამ ფეხი აუწყოს კონკურენტულ ბიზნესგარემოს.

ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროება ქართულ ბიზნეს სუბიექტებშიც არის. შპს სანიტარის კვლევის შედეგად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ კომპანიას აქვს უნარი გააცნობიეროს ცვლილებების აუცილებლობა და განხორციელოს ცვლილებები. მართვის სტილი ცენტრალიზებულია, არ ხდება თანამშრომელთა ჩართულობა ცვლილებების მართვის პროცესში, ყოველივე ამან კი შესაძლებელია ხელი შეუშალოს ცვლილებების წარმატებულ განხორციელებას. ამისდა მიუხედავად ცვლილებების შედეგი კომპანიისათვის პოზიტიური აღმოჩნდა. კომპანიას შეუძლია გააუმჯობესოს ცვლილებების მართვის პროცესი, შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინების შემთხვევაში:

- ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ გარე ფაქტორები, მიუხედავად მათი ირიბი ზემოქმედებისა, შესაძლებელია დიდი გავლენა იქონიოს კომპანიის საქმიანობაზე.
- კომპანიებს ცვლილებების განხორციელების პროცესში უნდა ჰქონდეთ დეტალურად გაწერილი გეგმა, ცვლილებები არ უნდა განხორციელდეს სპონტანურად.
- იმისათვის, რომ მენეჯერებმა აირიდონ ან შეარბილონ თანამშრომელთა მხრიდან წინააღმდეგობა, დისკომფორტი უნდა შეუქმნას თანამშრომლებს ცვლილებების დაწყებამდე და გამოიყვანოს ისინი კომფორტის ზონიდან, რათა ცვლილებების პროცესი ორგანულად წარიმართოს.
- მანამდე სანამ განხორციელდება ცვლილებები ორგანიზაციის თითოეულ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს მკაფიო და სრული ინფორმაცია ცვლილებების შესახებ.
- იმისათვის, რომ არ მოხდეს ერთი და იმავე შეცდომების გამეორება, უნდა განხორციელდეს ცვლილებების შეფასება, რათა გამოვლინდეს ხარვეზები.
- თუ ცვლილებების პროცესი დაიყოფა რამდენიმე ეტაპად და მოხდება თითოეული ეტაპის შეფასება თანამშრომლებთან ერთად, კომპანიები შეამცირებენ შეცდომების დაშვების ალბათობას.
- ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანია ჯანსაღი კომუნიკაციის არსებობა, რადგან კომუნიკაციის ნაკლებობამ არ წარმოშვას გაუგებრობა. კომპანიის თითოეულ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს სრული ინფორმაცია ცვლილებების შესახებ.
- იმისათვის, რომ კომპანიამ გააუმჯობესოს ცვლილებების პროცესში შესრულებული თითოეული სამუშაოს ხარისხი, საჭიროა ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა.
- მენეჯერები თავიდან აიცილებენ წინააღმდეგობას თუ ცვლილებების განხორციელების პროცესში მეტ თავისუფლებას მისცემენ თანამშრომლებს.

ბიბლიოგრაფია:

1. არმსტრონგი გ., კოტლერი ფ., მარკეტინგის საფუძვლები . თბილისი “pearson education” ,2006
2. სინერჯი ჯგუფი, თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა. თბილისი, ”სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა”. 2012
3. სინერჯი ჯგუფი. ვინ გაყიდის ხვალ, თბილისი, ”სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა”. 2012
4. სინერჯი ჯგუფი. მართვის ახალი გეომეტრია. თბილისი, ”სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა”. 2012
5. სინერჯი ჯგუფი. მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის. თბილისი, ”სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა”. 2012Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003
6. Дафт Р.Л., Менеджмент. “Питер“, 2008
7. Коен А., Курс МВА по менеджменту. “Алпина Публишер“, 2006.
8. Коена А., Курс МВА по менеджменту. “Алпина Бизнес Курс“, 2006
9. Коленсо М., Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. “ИНФРА-М“,2002
10. Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации. – М:Олимп-Бизнес, 2005
11. Anderson L., Anderson D., The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation. “Pfeiffer “, 2010 Beer M., Noria N., Resolving the Tension between E and O of change, breaking the Cade of Boston: Harward Business School Press, 2000
12. Beitler M., Strategic Organizational Change. “Practitioner Press International“, 2006, Bevan R.,Changemaking: Tactics and resources for managing organizational change, “CreateSpace Independent Publishing Platform“, 2011 (224 p.)87

13. Burnes, B. Emergent change and planned change – competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management*, 24, (9/10), 886–902, 2004
14. Burke, Warner – *Organization Development*, second edition, Addison- Wesley Publishing Company, 1994.
15. Carnall, A. Colin - *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International Ltd., UK,1994.
16. Cummings, T. G., & Worley, C. G. *Organization Development and Change*. Cincinnati, OH:South-Western College Publishing 2001.
17. Davenport, T.H. "Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?" *MIS Quarterly*, pp.121-127, (1994).
18. French, Wendell and Bell H. Cecil, jr – *Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement)*, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
19. Galpin, Timothy, *Connecting Culture to Organizational Change*, *HR Magazine*, pages 85 – 90,1996.
20. George, J. M., & Jones, G. R. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5rd). New York: Pearson Education, Inc, 2007.
21. Gouillart F., Kelly J., *Transforming the Organization*. "McGraw-Hill ", 1996 (323 p.)
22. Golembiewski, T. Robert – *Approaches to Planned Change (Orienting Perspectives and MicroLevel Interventions)*, Transaction Publishers, New Brunswick, 1993.
23. Hayes J., *The Theory and Practice of Change Management*. "Palgrave Macmillan ", 2008 (496 p.)
24. Hammer, M. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," *Harvard Business Review*,1990.
25. Jones, G. R. *Organization Theory, Design, and Change*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, (2004).

26. 32. King, Nigel and Anderson, Neil - Innovation and Change in Organizations, Routledge, London, 1995.
27. Kotter J., Leading Change. "Harvard Business Review Press", 1998 (208 p.)
28. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57, 1979.
29. Mintzberg, H., & Westley, F. Cycles of organizational change. Strategic management Journal, 13, 1992..
30. Morgan G., Riding the Waves Change.: "Jossey – Bass", San Francisco, 1998 (213 p.)⁸⁸
31. Nutt, P., & Backoff, R. Transforming organizations with second-order change. Research in Organizational Change and Development, 10, 1997.
32. . Rhodes, C., & Scheer's, H. Developing people in organizations: Working (on) identity. Studies in Continuing Education, 26(2), 2004.
33. Seth, V. & King, W. Organizational Transformation through Business Process Reengineering: Applying Lessons Learned. Englewood, NJ: Prentice Hall, (1997).
34. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, 20, (1995). 510-540
35. Vorbach, A., Small to Medium Business: The New Economy, University of Technology in Sydney, (January 2006)
36. Weick, K. E., & Quinn, R. E. Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, (1999).
37. Yang, R. S., Zhuo, X. Z., & Yu, H. Y. Organization theory and management: cases, measurements, and industrial applications. Taipei: Yeh-Yeh, (2009). ინტერნეტ-რესურსები:
38. <https://www.pulselearning.com/blog/6-steps-effective-organizational-change-management/> -სტატია: „ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის 6 ნაბიჯი“, Fionnuala Courtney (2016);

39. <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/barriers-to-organizational-change/> -სტატია: ორგანიზაციული ცვლილებების ბარიერები, Torben Rick (2016);
40. <http://managementhelp.org/management/development/index.htm> - სტატია: „როგორ შევქმნათ ორგანიზაციის განვითარების პროგრამა?“ Carten McNamara (2017);
41. <http://www.organizedchange.com/strategicplanninghome.htm> - „ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგიული დაგეგმვა“ (2016);

დანართი 1

კითხვარი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტუდენტის კვლევა. კვლევა ტარდება შპს სადებიზინფექციო სამსახური სანიტარ-ში ცვლილებების მართვის შესასწავლად და ცვლილებებისთვის მზადყოფნის შესაფასებლად. კვლევის შედეგად უნდა გამოვლინდეს რამდენად ხელსაყრელი გარემოა კომპანიაში ცვლილებების განხორციელებისთვის, რამდენად არიან მზად თანამშრომლები მიიღონ ეს ცვლილებები. როგორი დამოკიდებულება აქვთ უკვე განხორციელებული ცვლილებებისადმი და როგორია მათი შეფასება ცვლილებების პროცესის მიმართ. აქედან გამომდინარე შევძლებთ განვსაზღვროთ კომპანიის საჭიროებები და პრობლემები. აქედან გამომდინარე გთხოვთ უპასუხოთ ქვემოთ მოცემულ კითხვებს, თქვენი პასუხები დაგვებმარება განვსაზღვროთ კომპანიაში არსებული საჭიროებები და მოთხოვნები. კითხვარით მიღებული ინფორმაცია გამოყენებულ იქნება მხოლოდ აკადემიური მიზნებისათვის. ანონიმურობა დაცულია, წინასწარ გიხდით მადლობას მონაწილეობისათვის.

შევსების ინსტრუქცია: გთხოვთ სასურველი პასუხის გასწვრივ გააფერადოთ გრაფა ან საჭიროების შემთხვევაში მიუთითოთ შესაბამისი პასუხი.

* ნიშნით მითითებული ველის შევსება აუცილებელია.

ბლოკი A. ცვლილებების შემდგომ თანამშრომლების კმაყოფილების დონე:

A1. რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიაში განხორციელებული ცვლილებებით?*

- a. ძალიან კმაყოფილი
- b. კმაყოფილი
- c. ნეიტრალური
- d. უკმაყოფილო
- e. ძალიან უკმაყოფილო

A2. როგორია ცვლილებების პროცესში მენეჯერის მართვის უნარები?*

- a. ძალიან მომწონს
- b. მომწონს
- c. ნეიტრალურად ვარ განწყობილი
- d. არ მომწონს
- e. სრულიად არ მომწონს

A3. ცვლილებების განხორციელების პროცესში ჩაგიტარდათ თუ არა ტრენინგები?*

- a. დიახ
- b. დიახ, მაგრამ არა ყოველთვის
- c. არა

A4. ცვლილებების განხორციელების შემდეგ გაუმჯობესდა თუ არა სამუშაო პირობები?*

- a. დიახ
- b. არა
- c. მიჭირს პასუხის გაცემა

A5. ცვლილებების განხორციელების შემდეგ თუ გაუმჯობესდა თქვენი პროდუქტიულობა?*

- a. დიახ
- b. არა
- c. მიჭირს პასუხის გაცემა

A6. გამართლებულია თუ არა ინვესტიცია, რომელიც ჩაიდო ცვლილებების განხორციელებისთვის?*

- a. სრულიად გაამართლა
- b. გაამართლა
- c. ნაკლებად გაამართლა
- d. არ გაამართლა
- e. სრულიად არ გაამართლა
- f. მიჭირს პასუხის გაცემა

A7. რამდენად გაიზარდა შემოსავალი ცვლილებების განხორციელების შედეგად?*

- a. გაიზარდა 2-ჯერ
- b. გაიზარდა 3-ჯერ

- c. არ შეიცვალა
- d. შემცირდა
- e. მიჭირს პასუხის გაცემა

A8. რამდენად გაიზარდა კმაყოფილი მომხმარებლის რაოდენობა ცვლილებების შედეგად?*

- a. გაიზარდა 2-ჯერ
- b. გაიზარდა 3-ჯერ
- c. არ შეიცვალა
- d. შემცირდა
- e. მიჭირს პასუხის გაცემა

A9. როგორ ფიქრობთ, რატომ არის საჭირო ცვლილებების განხორციელება?*

A10. პრიორიტეტებით მიანიჭეთ შესაბამისი ქულა იმ ფაქტორებს, რომლებმაც განაპირობეს ცვლილებების აუცილებლობა (1-ძალიან უმნიშვნელო; 2-უმნიშვნელო; 3-ნაწულობრივ მნიშვნელოვანი; 4- მნიშვნელოვანი; 5-ძალიან მნიშვნელოვანი;) *

1 2 3 4 5

- შემოსავლების შემცირება
- კონკურენციის ზრდა
- კომპანიის ზრდა
- სახელმწიფოს მხრიდან ახალი სტანდარტების შემოღება
- მომხმარებლის უკმაყოფილება

A11. თქვენი აზრით რა სიხშირითაა საჭირო კომპანიაში ცვლილებების განხორციელება?*

- a. წელიწადში ერთხელ
- b. წელიწადში რამდენჯერმე
- c. რამდენიმე წელიწადში ერთხელ
- d. მიჭირს პასუხის გაცემა

A12. როგორ ფიქრობთ, რა სახის რისკები შეიძლება გამოიწვიოს ცვლილებების განხორციელების პროცესმა?*

- a. ჩადებული ინვესტიციის დაბალი უკუგება
- b. მომხმარებლის დაკარგვა
- c. ბაზრის წილის დაკარგვა
- d. შემოსავლების შემცირება
- e. კონკურენტუნარიანობის შემცირება

A13. თქვენი აზრით რამ შეიძლება განაპირობოს წარუმატებლობა ცვლილებების განხორციელების პროცესში?*

- a. თანამშრომლების მხრიდან წინააღმდეგობა

- b. არასაკმარისი ბიუჯეტი
- c. მენეჯერების არასაკმარისი კვალიფიკაცია
- d. ცვლილებების განხორციელების საჭიროების არ ქონა
- e. სხვა

A14. რა არის საჭირო წარმატებული ცვლილებების განხორციელებისათვის?*

- a. თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობა
- b. მენეჯმენტის მეტი ჩართულობა
- c. მეტი კომუნიკაცია
- d. თანამშრომელთა განვითარების ხელშეწყობა

ბლოკი B. კომუნიკაციის ხარისხი ცვლილებების განხორციელების პროცესში

B1. რამდენად სრულდება მოცემული დებულება კომპანიაში? (1- საერთოდ არ სრულდება, 2- არ სრულდება, 3-ნეიტრალური, 4-სრულდება, 5-სრულყოფილად სრულდება)*

- მენეჯერს და თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციის მაღალი ხარისხია
- ცვლილებების პროცესში მუდმივად ხდება თანამშრომლების ინფორმირება
- მენეჯერი ყოველთვის უხსნის თანამშრომლებს ცვლილებების აუცილებლობას
- მენეჯმენტი აწვდის თანამშრომლებს ინფორმაციას თითოეული გადაწყვეტილების შესახებ
- ის ინფორმაცია, რომელსაც იღებს პერსონალი არის დეტალური და გასაგები

C ბლოკი თანამშრომლების ცვლილებებში მონაწილეობის ხარისხი (1- საერთოდ არ სრულდება, 2- არ სრულდება, 3-ნეიტრალური, 4-სრულდება, 5-სრულყოფილად სრულდება)*

- ცვლილებები ყოველთვის განიხილება იმ თანამშრომლებთან ერთად, რომლებსაც ეს ცვლილებები ეხებათ
- თანამშრომლები ჩართულნი არიან ცვლილებების პროცესში
- მენეჯერი ითვალისწინებს თანამშრომლების რჩევებს
- გადაწყვეტილებები მიიღება თანამშრომლებთან კონსულტაციის შედეგად
- მენეჯერი ცდილობს გაიგოს თანამშრომელთა დამოკიდებულება ცვლილებებისადმი

D ბლოკი. თანამშრომლების დამოკიდებულება ცვლილებებისადმი (1- საერთოდ არ სრულდება, 2- არ სრულდება, 3-ნეიტრალური, 4-სრულდება, 5-სრულყოფილად სრულდება)*

- მენეჯერს აქვს მომავლის სწორი ხედვა
- მენეჯერი ეხმარება თანამშრომლებს ცვლილებებთან შეგუებაში
- საშუალო დონის მენეჯერები ჩართულნი არიან ცვლილებების განხორციელებაში
- ჩემი მენეჯერი მზადაა დამეხმაროს ნებისმიერი საკითხის მოგვარებაში
- საშუალო რგოლის მენეჯერები უპირობოდ ეთანხმებიან იმ ცვლილებებს რომლებსაც ტოპ მენეჯერები ავალებენ

E ბლოკი. თანამშრომლების ემოციური მზადყოფნა ცვლილებებისადმი (1- საერთოდ არ სრულდება, 2- არ სრულდება, 3-ნეიტრალური, 4-სრულდება, 5-სრულყოფილად სრულდება)*

- ჩემთვის ცვლილებები პოზიტიური პროცესია
- ცვლილებები აუმჯობესებს და ამარტივებს სამუშაო პროცესს
- მზად ვარ მონაწილეობა მივიღო ცვლილებების პროცესში
- ჩემი აზრით ცვლილებები აუცილებელია კომპანიისათვის

F ბლოკი. რესპოდენტის სოციალურ-დემოგრაფიული მახასიათებლები

F1. თქვენი სქესი *

- მდედრობითი
- მამრობითი

F2. გთხოვთ მიუთითოთ თქვენი ასაკი *

- 18-25 წელი
- 26-35 წელი
- 36-45 წელი
- 46-55 წელი
- 55+

F3. გთხოვთ მიუთითოთ თქვენი ოჯახური მდგომარეობა *

- დაოჯახებული
- დასაოჯახებელი
- განქორწინებული
- სხვა

F4. გთხოვთ მიუთითოთ თქვენი განათლების დონე

- საშუალო
- პროფესიული
- არასრული უმაღლესი
- უმაღლესი

F5. რამდენი ხანია რაც ამ კომპანიაში მუშაობთ? *

- 1 წელზე ნაკლები
- 1-დან 2 წლამდე
- 2 წელზე მეტი

დანართი 2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business

Irakli Iashvili

Challenges of Organizational Change Management

Master of Business Administration program

The research was done to gain an academic quality of Master of Business
Administration

Scientific adviser: Ekaterine Gulua
Doctor of Economics, Assistant Professor

Tbilisi
2020