

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი
ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

ნინო გულუხაიძე

ცვლილებების მართვა გარდამავალ ფაზაში მყოფ კომერციულ
ორგანიზაციებში

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია
სრული პროფესორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

ცვლილებების სწორი მართვა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციის განვითარებაში. თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნები სწრაფად იცვლება და ორგანიზაციები იძულებულნი ხდებიან მოერგონ მას. წინააღმდეგ შემთხვევაში ვერ გაუწევენ კონკურენციას სხვა ორგანიზაციებს და გაქრებიან. ცვლილებების გამომწვევი მიზეზი ასევე შეიძლება იყოს კომუნიკაციის ნაკლებობა საწარმოს შიგნით, არაკომპეტენტური მუშახელის არსებობა და ა.შ. ცვლილებების მართვა განსაკუთრებულად ძნელია გარდამავალ ფაზაში მყოფი საწარმოებისთვის, რომლებსაც მანამდე მსგავსი გამოცდილება არ ჰქონიათ და შესაბამისად არ იციან როგორ მართონ არსებული გამოწვევები. ცვლილებების დაუგეგმავმა განხორციელებამ შეიძლება გამოიწვიოს უფრო დიდი კრიზისი: ეკონომიკური, ტექნიკური, და ადამიანური რესურსების არასწორი მართვა, რასაც თანამშრომლების მხრიდან მოწყვეტა შფოთვა და დაბნეულობა. ცვლილებების შესაბამისი მოდელების დანერგვით, ორგანიზაცია თავიდან აიცილებს მსგავს გამოწვევებს და მიიღებს გრძელვადიან შედეგებს. ცვლილებების განხორციელების მოდელები გახლავთ თეორიული ჩარჩო, რომელიც ორგანიზაციებს აძლევს მიმართულებას სწორად განხორციელებული ცვლილებებისკენ.

კვლევის ობიექტს წარმოადგენს პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი საწარმო, რომელიც დაარსდა 2013 წელს და ქმნის ნატურალური ტყავისგან დამზადებულ ჩანთებსა და აქსესუარებს. ორგანიზაციამ მოღვაწეობა დაიწყო პატარა სამკერვალოს სახით და დღეს საქართველოს მასშტაბით წარმოდგენილია 3 ფილიალით- 2 თბილისში, ხოლო ერთი ბათუმში. საწარმოს გაფართოვებასთან ერთად იმატა პრობლემებმაც, რაც უკვაშირდება შიდა კონფლიქტებს, კომუნიკაციის დარღვევას თანამშრომლებს შორის, ბაზარზე კონკურენტების გამოჩენას, რომლებიც ცდილობენ მომხმარებლის წართმევას. კვლევის მიზანი არის განისაზღვროს ცვლილებების მართვის ეფექტური მოდელები აღნიშნული ორგანიზაციისთვის. შესაბამისად ჩამოყალიბდა კვლევის ამოცანები:რა

თვისებებით ხასიათდება პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი ორგანიზაცია ?რა ცვლილებების საჭიროების წინაშე დგანან პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი კომერციული ორგანიზაციები? რა მეთოდებით და მიდგომებით უმკლავდებიან არსებულ გამოწვევებს? რომელი მოდელები განაპირობებენ ორგანიზაციაში წარმატებულ ცვლილებებს? კვლევისთვის გამოვიყენე ლიტერატურის მიმოხილვა, შედეგების ანალიზი და სიღრმისეული ინტერვიუ, რომლითაც გამოვკითხე, როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, ასევე თანამშრომლები. კვლევით დავადგინე ორგანიზაციის მთავარი მახასიათებლები და გამოწვევები . საინტერესო იყო იმის დადგენა, თუ რა მეთოდებს იყენებენ თვითონ ცვლილებების განსახორციელებლად და რეკომენდაციის სახით შევთავაზე მათზე მორგებული მოდელები , რომლებიც დაეხმარება სირთულეების დაძლევაში.

Annotation

The correct management of the changes plays an important role in the development of the organization. Modern market demands are changing rapidly and organizations are forced to adapt to it. Otherwise they will not compete with other organizations and disappear. The reason for the changes may also be the lack of communication within the enterprise, the existence of incompetent workforce and so on. Management of changes is especially difficult for enterprises in the transition phase that have never had such experience and therefore do not know how to manage the existing challenges. The unplanned implementation of the transitions can lead to a bigger crisis: economic, technical and human resources mismanagement, Follow the excitement and confusion. By adopting appropriate modifications, the organization will avoid similar challenges and will receive long-term results. Models of the modification are the theoretical framework that gives organizations the direction to correctly implemented changes

The object of the research is a pioneering enterprise which is in differentiation phase it was established in 2013 and creates bags and accessories made of natural leather. The organization started working as a small sewing shop and now has 3 branches across the country

two in Tbilisi and one in Batumi. With the expansion of the enterprise, the problem has also increased which is connected to internal conflicts, violation of communication between employees, the appearance of competitors in the market, who are trying to take away the consumer. The purpose of the study is to define the effective management of the changes in the organization. The objective of the research is: What are the characteristics of the transition from the pioneering differentiation phase? What changes are needed to transition from the pioneer to differentiation of transition to commercial organizations? What are the challenges which face enterprise? Which models are the successful changes in the organization? For the research I used the review of literature, analysis of results and in-depth interviews, which I discussed as head of the organization and staff. The main features and challenges of the organization were identified. It was interesting

to find out what methods are used to make changes and recommend the models that are tailor-made to help them overcome difficulties

Contents

1	ნოტაცია.....	2
2	შესავალი.....	7
3	კვლევის თეორიულ მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	9
3.1	ცვლილებების მართვა.....	9
3.2	კომერციული ორგანიზაციები.....	10
3.3	ორგანიზაციული კულტურა.....	11
3.4	პიონერული ფაზა.....	13
3.4.1	პიონერული ფაზის კრიზისი.....	13
3.5	დიფერენციაციის ფაზა.....	15
3.5.1	დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი.....	17
3.6	ინტეგრაციის ფაზა.....	18
3.7	კურტ ლევინის ცვლილებების მოდელი.....	20
3.8	დანფის და სტეისის ცვლილებების ტიპოლოგია.....	21
3.9	ანდერსონის ცვლილებების მოდელი.....	23
3.10	ბექჰარდ ჰარის ცვლილებების ფორმულა.....	27
4	კვლევის შედეგები და მათი ანალიზი.....	29
5	ბიბლიოგრაფია.....	41
6	დანართი #1.....	44

2.შესავალი

ორგანიზაცია, როგორც ცოცხალი ორგანიზმი, მუდმივად გადის ზრდისა და განვითარების სხვადასხვა საფეხურს. მისი განვითარება ხდება ეტაპობრივად, იმ გამოწვევების გადალახვით, რომელსაც ის თავისი არსებობის მანძილზე აწყდება. კრიზისის დასაძლევად საჭიროა კომპლექსური ქმედებები, რომელთა გატარებით ორგანიზაცია ფაქტობრივად ახორციელებს ცვლილებას. ცვლილებების სწორი დაგეგმვა და მართვა აუცილებელია არასასურველი შედეგების თავიდან ასაცილებლად. ის არის სტრუქტურული მიდგომა, რათა ცვლილება განხორციელდეს შეუფერხებლად და საფუძვლიანად და მიღწეულ იქნას გრძელვადიანი სარგებელი. თანამედროვე ტექნოლოგიები, სახელმწიფო რეგულაციები და ეკონომიკური ფაქტორები სწრაფად ცვლიან ტრადიციულ კონკურენტულ ბაზარს და ქმნიან ცვლილებების საჭიროებას. გარდა ამისა, ცვლილებების საჭიროება შესაძლოა მომდინარეობდეს ორგანიზაციის შიგნიდან და გამოწვეული იყოს კომუნიკაციის ნაკლებობით, არაკომპეტენტური მუშახელის დაქირავებით და ა.შ. ორგანიზაციები, რომლებიც განვითარების ერთი ფაზიდან, მეორე ფაზაში გადადიან, შეიძლება დადგნენ ისეთი სპეციფიკური გამოწვევების წინაშე, რომელიც ჯერ არ ჰქონიათ. სიახლე იწვევს შიშს და დაბნეულობას. ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაციის მენეჯერებმა არ იციან როგორ მოიქცნენ და იღებენ ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომელიც საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის არსებობას. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია ვიცოდეთ რას ვაკეთებთ და რისთვის ვაკეთებთ. აქედან გამომდინარე ჩემს ნაშრომში შევეცადე განმესაზღვრა ეფექტური მოდელები, რომლებიც დაეხმარება გარდამავალ ფაზაში მყოფ კომერციულ ორგანიზაციებს ცვლილებების მართვაში.

ცვლილებების მოდელები წარმოადგენენ თეორიას, რომლებიც გვიჩვენებენ როგორი მიმართულება უნდა აიღონ ორგანიზაციებმა ცვლილებების განხორციელებისას.

კვლევის მეთოდოლოგია

საკვლევი მიზნის მისაღწევად დავისახე შემდეგი ამოცანები:

- რა თვისებებით ხასიათდება პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი ორგანიზაცია?
- რა ცვლილებების საჭიროების წინაშე დგანან პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი კომერციული ორგანიზაციები?
- რა მეთოდებით და მიდგომებით უმკლავდებიან არსებულ გამოწვევებს?
- რომელი მოდელები განაპირობებენ ორგანიზაციაში წარმატებულ ცვლილებებს?

კვლევის საგანი განისაზღვრა შემდეგნაირად: რა ეფექტური მოდელები არსებობს ცვლილებების განსახორციელებლად პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი კომერციული ორგანიზაციისთვის.

საკვლევ ობიექტად ავიღე პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი კომერციული ორგანიზაცია, რომელიც დაარსდა 2013 წელს და ქმნის ტყვავის ჩანთებსა და აქსესუარებს. საწარმო დააარსა ორმა მეგობარმა. თავიდან ორგანიზაცია წარმოადგენდა პატარა სამკერვალოს ხუთი თანამშრომლით. საინტერესო იყო იმის გაგება, თუ რა გზა გაიარა საწარმომ დაარსებიდან დღემდე და ახლა რა გამოწვევები აქვს და როგორ უმკლავდება მათ. კვლევა ჩატარდა თვისებრივი, სიღრმისეული კვლევის მეთოდით. გამოიკითხნენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და თანამშრომლები. კვლევისთვის გამოვიყენე კითხვარი, რომელმაც დაადგინა გარდამავალ ფაზაში ყოფნის დროს რა გამოწვევის წინაშე დგას ორგანიზაცია, რა ხერხებით ცდილობს სიტუაციიდან გამოსვლას. არსებული მდგომარეობის გათვალისწინებით, რეკომენდაციის სახით შევთავაზე ცვლილებების მართვის მოდელები, რაც საწარმოს დაეხმარება ეფექტურად მართოს ცვლილებები

3. კვლევის თეორიულ მეთოდოლოგიური საფუძვლები

3.1 ცვლილებების მართვა

თეორიები ცვლილებების შესახებ მომდინარეობს ფილოსოფიიდან და ფსიქოლოგიიდან. ცვლილებების მთავარი პრინციპი არის ის, რომ იგი არ ხდება ორგანიზაციის მხოლოდ ერთ ნაწილში (Luoma, 2015). არ არსებობს ცვლილებების მართვის სტანდარტული განსაზღვრება და მას სხვადასხვა ავტორი განსხვავებულად წარმოგიდგენს, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ცვლილებების მართვა თითქმის ყველა ავტორის მიერ აღიქმება, როგორც სიახლეზე ორიენტირებული პროცესი, რომელიც აუმჯობესებს და აჯანსაღებს ორგანიზაციულ ქცევას და კონკურენტუნარიანს ხდის ბაზარზე. ბერგერი ცვლილებების მართვას განიხილავს, როგორც უწყვეტ პროცესს , რომელიც არეგულირებს ბაზარზე ორგანიზაციის მდგომარეობას და მას კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტიანს ხდის. (Berger, 1966 , p. 7) ცვლილებების მართვა არის ფორმალური პროცესი ორგანიზაციებისთვის, რაც გულისხმობს სისტემურ მიდგომასა და ცოდნის გამოყენებას. ის განსაზღვრავს მომავალ კორპორატიულ სტრატეგიას, სტრუქტურას, პროცედურებს და ტექნოლოგიებს ((Benedict, 2007). ცვლილებების მართვა არის სტრუქტურული მიდგომა, ინდივიდებისთვის, ორგანიზაციებისთვის და გუნდებისთვის, რათა არსებული მდგომარეობა ჩაანაცვლონ სასურველით. ცვლილებების მიზანია მაქსიმალურად გაზარდოს კოლექტიური სარგებელი (Literature Review On Organisational Change Management Essay, december). ცვლილებების მართვა არის უწყვეტი პროცესი ბაზარზე ორგანიზაციის დასამკვიდრებლად, რაც მიიღწევა კონკურენტებთან შედარებით მეტი პასუხისმგებლობითა და თავდადებით (Kleiner L. M., 1997). ორგანიზაციისთვის ცვლილების მართვა ეხება ახალი იდეის პროცესის ან ქცევის მიღებას (Delbecq, (Jan., 1977))

იამარინო და სტრიქმანი ცვლილებას განიხილავენ, როგორც მართვად პროცესს ან ქცევით რეაგირებას, რომელიც დროშია გაწელებილი (Christina K. Struckman, 2003, გვ. 10)

3.2 კომერციული ორგანიზაციები

კომერციული ორგანიზაცია შედგება ინდივიდებისგან ან ჯგუფისგან, რათა მიაღწიონ გარკვეულ კომერციულ მიზნებს. არსებითად ეს არის ეკონომიკური სისტემა, სადაც საქონელი და მომსახურება იცვლება მოგებაში (curran, 2016). ბიზნეს ორგანიზაცია არის სოციალური მშენებლობა , რომელიც მიზნად ისახავს ემსახუროს საზოგადოების წინსვლას. ორგანიზაციები ითვალისწინებენ ბაზრის მოთხოვნებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ გაუწევენ კონკურენციას სხვა საწარმოებს. ორგანიზაცია, რომელიც ახორციელებს ძალისხმევას წარმოებისა და განაწილების თვალსაზრისით, გასამრჯელოდ ირებს მოგებას . ყველა კომერციული ორგანიზაციის მიზანს წარმოადგენს გაზარდოს წარმოება და მიწოდება ბაზარზე. კომერციული ორგანიზაცია არის საზოგადოების ნაწილი, რომელიც მასვე ემსახურება. (Geoff A. Goldman, 2015). ბიზნეს ორგანიზაციები არსებობს მრავალი ფორმით და თითოეული განსხვავდება ტიპისა და ზომის მიხედვით- მცირე საოჯახო ბიზნესიდან დაწყებული, მსხვილ მრავალეროვნული კორპორაციებიდან დამთავრებული. მსხვილი კორპორაციული ბიზნესის მაგალითია pepsico, ხოლო მცირე ბიზნესის, კერძო საწარმო, მაგალითად მაღაზია (Ricart, 2010). როგორც წესი, კომერციული ორგანიზაციები იღებენ სამიდან ერთ-ერთ ფორმას: ინდივიდუალური მეწარმეები, პარტნიორული ორგანიზაციები, და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება. ინდივიდუალური მეწარმის შემთხვევაში საწარმოს მართავს ერთი ადამიანი. ორგანიზაციების უმრავლესობას დღესდღეისობით ასეთი ფორმა გააჩნია. პარტნიორულ ორგანიზაციებს ჰყავს 2-დან 50-მდე თანამშრომელი, როგორც დიდ იურიდიულ და საბუღალტრო კომპანიებს. ასეთი ორგანიზაცია იმართება პარტნიორების მიერ . ისინი იღებენ განსხვავებულ მოგებას ჩადებული ინვესტიციიდან გამომდინარე. მესამე ფორმა არის, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება ანუ იურუდიული პირი, რომელიც იურიდიულად არის გამოყოფილი იმ თანამშრომლებისგან, რომლებიც კომპანიაში მუშაობენ. არ აქვს მნიშვნელობა ესენი იქნებიან აქციონერები თუ რიგითი

თანამშრომლები. ორგანიზაციას შეუძლია მათთან ლეგალური ურთიერთობების წარმართვა, კონტრაქტის დადება, ჩივილი სასამართლოში და ა.შ. ასეთი ორგანიზაციის მაგალითს წამოადგენენ მსოფლიოში ყველაზე მსხვილი სამრეწველო კომერციული ორგანიზაციები (Woodward, Business organization)

ბიზნეს ასოციაციებს გააჩნიათ სამი განსხვავებული მახასიათებელი: 1. მათ ყავთ ერთზე მეტი წევრი 2. მათ აქვთ თავიანთი აქტივები, რომლებიც ლეგალურად განსხვავდებიან ორგანიზაციის წევრების პირადი აქტივებისგან. 3. მათ აქვთ ფორმალური მართვის სისტემა (Woodward, Business organization)

3.3 ორგანიზაციული კულტურა

ინდივიდების მსგავსად, ორგანიზაციებს აქვთ საკუთარი იდენტობა, ყოფა და ქცევა, რომელიც მათ სხვა ორგანიზაციებისგან განასხვავებს. კულტურა განსაზღვრავს იმას, თუ რა გზით კეთდება საქმე ორგანიზაციაში. მართალია იგი ორგანიზაციის ზოგად ხასიათს აღწერს, მაგრამ სინამდვილეში ბევრად კომპლექსურია. (Green, 2007, p. 24)

Trompenaars და Hampden-Turner (2001)-მიხედვით, ყველა ორგანიზაციას თავისი უნიკალური კულტურა აქვს, მიუხედავად იმისა, რომ მათ არ შეუძლიათ შეგნებულად შეექმნათ, ის აუცილებლად შეიქმნებაოდა გაუცნობიერებლად, დამფუძნებლების ღირებულებებზე დაყრდნობით. (HAMPDEN-TURNER, 1997)

თუ ჩვენ გვსურს ცვლილებების განხორციელება კულტურაში, აუცილებლად უნდა გავიგოთ მისი არსი: რას წარმოადგენს ის და როგორ ხორციელდება მასში ცვლილებები. (Green, 2007)

Shein-მა 1999-გამოავლინა კულტურის სამი განსხვავებული დონე:

1 არტეფაქტი არის ის რასაც ორგანიზაციაში შესვლისას მოისმენთ, დაინახავთ და იგრძნობთ. შესაძლოა უფროსი მენეჯერები უზრუნველყოფილნი იყვნენ ავტოსადგომებით, მაშინ როდესაც სხვა თანამშრომლებისთვის არ იყოს გამოყოფილი მანქანის გასაჩერებელი ადგილი. ზოგი ორგანიზაცია იქნება ფორმალურ პრინციპებზე აგებული. ასეთ

ორგანიზაციაში დაინახავთ თანამშრომლებს ოფიციალურად გამოწყობილებს. არსებობენ ისეთი ორგანიზაციებიც, სადაც თანამშრომლები ჯინსებით მუშაობენ. ზოგიერთ კომპანიას აქვს გამჟღავნებული თავისი მოქმედების გეგმა, სხვა ორგანიზაციები კი არ ამხელენ. ყოველივე აღნიშნული ორგანიზაციული კულტურის ნაწილია (Green, 2007)

2 გაღებული ფასეულობები- კულტურის ამ დონეზე თქვენ შეგხვდებათ ორგანიზაციები, სადაც იმაზე მეტი რამ ხდება, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს. შესაძლოა თანამშრომლები ნორმით განსაზღვრულ სამუშაო საათებზე მეტს ატარებდნენ ორგანიზაციაში. ან ასრულებდნენ ისეთ დავალებებს, რომელთა შესრულება ფორმალურად არ ევალებათ. ეს წესები განისაზღვრება ორგანიზაციული ღირებულებების კომპლექტში და გადადის თანამშრომლების ქცევაზე. (Green, 2007)

3. ძირითდი ფუძემდებლური ვარაუდები - ეს დონე ეხება ორგანიზაციის იდენტობას და უკავშირდება მის ისტორიას. გზას, რომელიც ორგანიზაციამ გაიარა, სირთულეების, რომელსაც შეხვდა შეხვდა და წარმატებას, რომელსაც ადამიანების დამოკიდებულებების შეხედულებებისა და ღირებულებების წყალობით მიაღწია. შაინი ამბობს, რომ კულტურის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ქმნის ადამიანისთვის საერთო ღირებულებებს შეხედულებებსა და მოსაზრებებს ორგანიზაციის გარშემო. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ კულტურა ერთობლივი სასწავლო პროცესის შედეგია. (Green, 2007, p. 25)

შაინის მიხედვით კულტურა ვითარდება ექვსი განსხვავებული გზით:

- ზოგადი ევოლუციის დროს ორგანიზაცია განვითარებისთვის აქტიურად იყენებს იმ გარემოს, რომელშიც იმყოფება.
- ჯგუფური ევოლუციის დროს, იცვლებიან ორგანიზაციის წევრი გუნდები
- ხელმძღვანელების მხრიდან კულტურული ევოლუციის დროს იცვლება მათი დამოკიდებულებები და ქცევები.
- მართვადი ევოლუციის დროს გუნდები ერთმანეთისგან ითვისებენ ახალ უნარებს.
- დაგეგმილი ევოლუციის დროს ხდება ორგანიზაციის მიზნების და შეხედულებების შეცვლა .

- ახალი ხელმძღვანელობის მეშვეობით ნაწილობრივი ან მთლიანი კულტურული განადგურება, რომელიც გამორიცხავს ყოფილი კულტურის მატარებლებს (Green, 2007, p. 25)

3.4 პიონერული ფაზა

ლივეხვუდი და გლაზლის მიხედვით პიონერულ ფაზაში მყოფი ორგანიზაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც, პატარა საწარმო , რომლის დაარსებაში და მართვაში, მთავარი წვლილი პიონერს მიუძღვის. ის მართავს საწარმოში მიმდინარე პროცესებს, აკონტროლებს თანამშრომლების აყვანას, პროდუქტის წარმოებასა და მომხმარებლებთან ურთიერთობას. (Glasl, (2004) პიონერული საწარმო არსებობს ერთიანი ოჯახის პრინციპით, სადაც არ არსებობს ფორმალობა, სტანდარტიზაცია, მექანიზაცია. ასეთი საწარმო შეკვეთიდან შეკვეთამდე მუშაობს და მისი არსებობა ხშირად მომხმარებლის მოთხოვნაზე დამოკიდებულია. არაფორმალური ურთიერთობები საწარმოს არსებობაში დიდ როლს თამაშობს. პიონერი პირადად იცნობს ყველა მომხმარებელს, ისევე როგორც ყველა თანამშრომელს. (Glasl, (2004) მარტივად რომ ვთქვათ ის საწარმოს დამაარსებელი და მაცოცხლებელი ძალაა, ორგანიზაციის ერთპიროვნული ლიდერია, რომელიც ძნელად ეგუება რაიმე ცვლილებას საწარმოში. (Glasl, (2004)

3.4.1 პიონერული ფაზის კრიზისი

როდის დგება პიონერულ საწარმოში ცვლილებების საჭიროება?

პიონერულ საწარმოში ცვლილებების საჭიროება დგება მაშინ როდესაც გარე სამყარო იცვლება და აღარ ერგება პიონერის სამყაროს მოდელს (Glasl, (2004). ბაზარზე არსებული საწარმოები, ყოველთვის წინსვლაზე და განვითარებაზე არიან ორიენტირებულნი, რათა კონკურენცია გაუწიონ სხვა ორგანიზაციებს. მათი განვითარება ცვლის ბაზარზე არსებულ ვითარებას, პიონერული საწარმო დგება ახალი რეალობის წინაშე, ხოლო გადარჩენისთვის აუცილებელია ცვლილებებს ფეხი აუწყოს, მოძველებული ხედვა შეცვალოს ახალი,

თანამედროვე ხედვით. ეს მიდგომა ეხება მექანიზაციას, სტანდარტიზაციას და ფორმალიზაციას.

ცნობილია რომ პიონერული საწარმო ნაკლებად არის ორიენტირებული ახალი ტექნიკის შექმნაზე და პროდუქტის წარმოებისას იყენებენ ძველ მანქანა-დანადგარებს. ნაკლებად ფიქრობს ამ მიმართულებით განვითარებაზე. იმისათვის რომ პიონერულ საწარმოში შექმნილმა პროდუქტმა კონკურენცია გაუწიოს სხვა ორგანიზაციების მიერ შექმნილ პროდუქტს, აუცილებელია საწარმოს აღჭურვა თანამედროვე მექანიკებით, რომლებიც გააუმჯობესებენ შექმნილი პროდუქციის ხარისხს და ვიზუალს.

გლაზლის მიხედვით პიონერული საწარმო არსებობს პირადი კონტაქტების მეშვეობით. როდესაც ბაზარი იზრდება და მომხმარებელთა რიცხვი მატულობს, პიონერს უჭირს ყველა მომხმარებელს პირადად იცნობდეს და თითოეულის საჭიროებას მოერგოს. (Glasl, (2004) გაზრდილი ბაზარი თავისთავად მოითხოვს არსებული რეალობის შეცვლას. აუცილებელია საწარმოს ახალ; საფეხურზე გადაყვანა. გაზრდილი ადამიანური და ტექნიკური რესურსი, რომელიც დააკმაყოფილებს ბაზრის მოთხოვნილებებს.

პიონერული საწარმო მოიცავს ერთ რეგიონს ან ქალაქს, ბაზარზე ახალი, უფრო მსხვილი ორგანიზაციის გამოჩენა პიონერულ საწარმოს დიდ კონკურენციას უწევს. ართმევს ძველ მომხმარებელს, შესაბამისად მცირდება მოგება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, პიონერული საწარმოს გადასარჩენად აუცილებელია ახალი თვისებების შექმნა რომელიც დაეხმარება მას კრიზისის დამლევაში და განვითარების ახალ ეტაპზე გადაიყვანს მას.

მოკლედ რომ შევაჯამოთ ზემოთ აღნიშნული, კრიზისი დგება მაშინ, როდესაც :

1 ბაზარზე ჩნდება ახალი კონკურენტი (Glasl, (2004)

2 ბაზარი ფართოვდება და პირადი კონტაქტების დამყარება რთულდება (Glasl, (2004)

3. მოძველებული ტექნიკით ველარ ხდება ბაზარზე მორგებული მაღალი ხარისხის პროდუქტის წარმოება (Glasl, (2004)

4. საწარმოში შემოდის ახალი თანამშრომელი , რომელსაც საწარმოსთან მიმართებაში აქვს პიონერისგან განსხვავებული ხედვა. (Glasl, (2004)

რა გამოწვევების წინაშე დგება საწარმო კრიზისის დროს?

- მცირდება მოგება,
- ჩნდება კონფლიქტები ხელმძღვანელებს შორის
- იზრდება მომხმარებელთა პრეტენზიები
- ირღვევა კომუნიკაცია,
- ქვეითდება მოტივაცია,
- შეინიშნება ინფორმაციის ნაკლებობა

(Glasl, (2004)

3.5 დიფერენციაციის ფაზა

დიფერენციაციის ფაზაში გადასვლის დროს ორგანიზაცია მმართველობის ჰორიზონტალური მოდელიდან გადადის ვერტიკალურ მოდელზე, რაც გულისხმობს იერარქიულ, ცენტრალიზებულ სისტემას, დეპარტამენტებისა და დაქვემდებარებულებისგან შემდგარ ერთობას. (Glasl, (2004) პიონერული საწარმოსგან განსხვავებით ასეთ ორგანიზაციაში , თანამშრომელთა თითოეული ნაბიჯი მკაცრად გაწერილია.

ფაიოლმა განსაზღვრა დიფერენციაციის ფაზაში მყოფი ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები: დისციპლინა, ავტორიტეტი, იერარქიული სტრუქტურა, წესრიგი, სამართლიანობა, დასაქმებულებისთვის კარგი ანაზღაურება.

.გლაზლის მიხედვით დიფერენციაციის ფაზაში გამოიყოფა 5 ასპექტი:

მექანიზაციის ასპექტი გულისხმობს ტექნიკის როლის ზრდას ორგანიზაციაში. მანქანა-დანადგარები გამოიყენება ყველგან, სადაც ეს შესაძლებელია. მექანიზაცია არ იზღუდება მხოლოდ მანქანა დანადგარების გამოყენებით, მან უნდა მოიცვას წარმოების და ინფორმაციული პროცესები (Glasl, (2004)

სტანდარტიზაციის პრინციპი გულისხმობს ერთიანობას და ერთგვაროვნებას. ყოველი ნივთის წარმოება, ყოველი პროცესის წარმართვა ხდება განსაზღვრული სისტემის მიხედვით (Glasl, (2004)

კოორდინაცია გულისხმობს ქმედებების მიზანშეწონის შეთანხმებას, გლაზლის მიხედვით გამოიყოფა კოორდინაციის აღსრულების 4 განსხვავებული ხერხი.

ერთპიროვნული ხელმძღვანელობით კოორდინაციის აღსრულება გულისხმობს თანასწორუფლებიან მმართველობას, როდესაც ერთი ხელმძღვანელის ბრძანება წინააღმდეგობაში არ მოდის მეორე ხელმძღვანელის ბრძანებასთან (Glasl, (2004)

კონტროლის დიაპაზონი ხორციელდება უფროსსა და დაქვემდებარებულებს შორის, ბრძანებებისა და კონტროლის საფუძველზე (Glasl, (2004)

შტაბურ ხაზობრივი ორგანიზაციის ჩამოყალიბება სასურველია მაშინ, როდესაც საწარმოში თანამშრომელთა რიცხვი იზრდება და რთულდება ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის პრინციპების გატარება.

კოორდინაციის აღსრულების ერთ-ერთი ხერხია ფულადი ჯილდო, რაც განაპირობებს თანამშრომელთა მოტივაციას და პროდუქტიულობას. კოორდინაციის დროს მომზადებისა და სწავლების პროგრამა გულისხმობს ადამიანის მომზადებას და ცოდნის გადაცემას, თუ როგორ შეასრულონ თვითნაირი სამუშაო (Glasl, (2004)

ფორმალიზაციის დროს დავალებები, კომპეტენციები, სამუშაო სტილი უფრო ზუსტად, ლოგიკურ-რაციონალურად ლაგდება, იღწერება და მტკიცდება. (Glasl, (2004)

სპეციალიზაცია გულისხმობს სამუშაოს რაოდენობისა და ხარისხის გაუმჯობესებას, ცოდნის გაღრმავებისა და შესაძლებლობათა სრულყოფის მეშვეობით. (Glasl, (2004)

3.5.1 დიფერენციალის ფაზის კრიზისი

დიფერენციალის ფაზის კრიზისი დგება მაშინ, როდესაც ფორმალიზაციის და ბიუროკრატიზაციის შედეგად ორგანიზაცია კარგავს მოქნილობას . იზღუდება სპონტანური გადაწყვეტილებები, მაშინ , როდესაც სოციალური ურთიერთობები მოითხოვენ მეტ მოქნილობას.

ქვესპეციალიზაციის შედეგად , დანაყოფები სულ უფრო და უფრო სცილდებიან ერთმანეთს და უჭირთ საერთო ენის გამოხატვა, ორგანიზაციაში ცალკე მდგომი დანაყოფები ქმნიან მცირე „სამეფოებს“რომლებიც გვევლინებიან უფრო დიდი ამბიციებით. ფერხდება ურთიერთობა დანაყოფებსა და ქვედანაყოფებს შორის . მათ ნაკლებად აქვთ ინფორმაცია ერთმანეთის საქმიანობის შესახებ, რაც საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის ერთიანობას. (Glasl, (2004) კრიზისის დროს ქვეითდება თანამშრომელთა მოტივაცია , რაც გამოწვეულია ერთფეროვანი სამუშაოს შესრულებით . ორგანიზაციის თანამშრომლები თავიანთ თავებს განიხილავენ რიგით ნომრებად. დაქირავებულებისთვის ასეთი ორგანიზაცია არ არის სწავლასა და განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია მოტივაციის მთავარ წყაროდ თანამშრომლებისთვის ფულადი ჯილდო ითვლება.

გლაზლის მიხედვით მეორე ფაზის ბოლოს ვხვდებით კომუნიკაციის შინაგან და გარეგან პრობლემებს , რაც ერთის მხრივ გულისხმობს თანამშრომლებს შორის უკუკავშირის ნაკლებობას , ხოლო მეორეს მხრივ მომხმარებელთან კონტაქტების დაკარგვას. პროდუქტის სხვადასხვა ნაწილის სხვადასხვა ადგილზე წარმოების დროს ,იქმნება შეუსაბამობის საშიშროება, პასუხისმგებლობის აღებას კი ყველა გაურბის . შედეგად კი წარმოების მთელი სერია ილუპება. (Glasl, (2004)

3.6 ინტეგრაციის ფაზა

ინტეგრაციის ფაზა გულისხმობს იმას, რომ ორგანიზაციაში ტექნიკურ და კულტურულთან ერთად განვითარდა სოციალური სუბსისტემა. ინტეგრაციის ფაზაში, მენეჯმენტი, რომლის ფუნქციაც მართვა და კონტროლია, ახდენს მიზნების შეჯერებას და საფუძვლის ჩაყრას . მენეჯმენტი აღარ არის სათავეში, არამედ ყველა საკომუნიკაციო გზის გადაკვეთის წერტილში. (Glasl, (2004) ორგანიზაციაში იქმნება ისეთი ღირებულებები, რომელიც ყველასთვის საერთოა. თანამშრომლებს გააჩნიათ საერთო მიზნები და მისწრაფებები. ასეთ ორგანიზაციაში მენეჯერის ამოცანაა , მიზნები მთელ სისტემასთან თანხვედრაში გადაამუშავოს . გლაზლის მიხედვით, ინტეგრაციის ფაზაში საწარმოს მართვას 6 ძირითადი ფუნქცია გააჩნია : შიდა და გარე კავშირებზე ზრუნვა, პროცესების მართვა, რესურსების მომზადება და გამოყენება , საწარმოს პოლიტიკის ძირითადი დებულების შექმნა , შიდა კონტაქტების შენარჩუნება, ინფორმაციული უზრუნველყოფა, საწარმოს ხელმძღვანელობა . (Glasl, (2004)

ინტეგრაციის ფაზაში აუცილებელია საწარმოს ინფორმაცია მოეპოვებოდეს ბაზრის მოთხოვნების შესახებ , რათა აწარმოოს მომხმარებლისთვის სასურველი პროდუქტი. ის ეს არის მთავარი პროცესი, რომლიდანაც გამომდინარეობს საწარმოს შემდეგი ქმედებები. ასეთ ორგანიზაციაში ნაკლებად არის კოორდინაცია . ადგილი ეთმობა ჯანსაღ მითიბებებსა და თანამშრომლებსა და მომხმარებლებს შორის ჯანსაღ ურთიერთობებს. ორგანიზაცია მთლიანად არის მორგებული ბაზრის ცვლილებებს . მმართველობა ცდილობს ყველა ინფორმაცია ღია გახადოს თანამშრომლებისთვის. მნიშვნელოვანია ასევე თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა. ხელმძღვანელები მუშაობენ ახალი სტილით, რომელიც მეტ ადგილს უტოვებს პირად ინიციატივასა და თვითკონტროლს. (Glasl, (2004)

1 არტეფაქტი-არის ის რასაც ორგანიზაციაში შესვლისას მოისმენთ , დაინახავთ და იგრძნობთ . შესაძლოა უფროსი მენეჯერები უზრუნველყოფილნი იყვნენ ავტოსადგომებით, მაში როდესაც სხვა თანამშრომლებისთვის არ იყოს გამოყოფილი მანქანის გასაჩერებელი ადგილი. ზოგი ორგანიზაცია იქნება ფორმალურ პრინციპებზე აგებული. ასეთ ორგანიზაციაში დაინახავთ თანამშრომლებს ოფიციალურად

გამოწყობილებს. არსებობენ ისეთი ორგანიზაციებიც, სადაც თანამშრომლები ჯინსებით მუშაობენ. ზოგიერთ კომპანიას აქვს გამჟღავნებული თავისი მოქმედების გეგმა, სხვა ორგანიზაციები კი არ ამხელენ. ყოველივე აღნიშნული ორგანიზაციული კულტურის ნაწილია (Green, 2007)

2 გაღებული ფასეულობები- კულტურის ამ დონეზე თქვენ შეგხვდებათ ორგანიზაციები, სადაც იმაზე მეტი რამ ხდება, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს. შესაძლოა თანამშრომლები ნორმით განსაზღვრულ სამუშაო საათებზე მეტს ატარებდნენ ორგანიზაციაში. ან ასრულებდნენ ისეთ დავალებებს, რომელთა შესრულება ფორმალურად არ ევალებათ. ეს წესები განისაზღვრება ორგანიზაციული ღირებულებების კომპლექტში და გადადის თანამშრომლების ქცევაზე. (Green, 2007)

3. ძირითდი ფუძემდებლური ვარაუდები - ეს დონე ეხება ორგანიზაციის იდენტობას და უკავშირდება მის ისტორიას. გზას, რომელიც ორგანიზაციამ გაიარა, სირთულეების, რომელსაც შეხვდა შეხვდა და წარმატებას, რომელსაც ადამიანების დამოკიდებულებების შეხედულებებისა და ღირებულებების წყალობით მიაღწია. შაინი ამბობს, რომ კულტურის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ქმნის ადამიანისთვის საერთო ღირებულებებს შეხედულებებსა და მოსაზრებებს ორგანიზაციის გარშემო. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ კულტურა ერთობლივი სასწავლო პროცესის შედეგია. (Green, 2007, p. 25)

შაინის მიხედვით კულტურა ვითარდება ექვსი განსხვავებული გზით:

- ზოგადი ევოლუციის დროს ორგანიზაცია განვითარებისთვის აქტიურად იყენებს იმ გარემოს, რომელშიც იმყოფება.
- ჯგუფური ევოლუციის დროს, იცვლებიან ორგანიზაციის წევრი გუნდები
- ხელმძღვანელების მხრიდან კულტურული ევოლუციის დროს იცვლება მათი დამოკიდებულებები და ქცევები.
- მართვადი ევოლუციის დროს გუნდები ერთმანეთისგან ითვისებენ ახალ უნარებს.
- დაგეგმილი ევოლუციის დროს ხდება ორგანიზაციის მიზნების და შეხედულებების შეცვლა .

- ახალი ხელმძღვანელობის მეშვეობით ნაწილობრივი ან მთლიანი კულტურული განადგურება, რომელიც გამორიცხავს ყოფილი კულტურის მატარებლებს (Green, 2007, p. 25)

3.7 კურტ ლევინის ცვლილებების მოდელი

კურტ ლევინმა შეიმუშავა ცვლილებების მოდელი, რომელიც მოიცავს სამ ნაბიჯს: გალღობა, შეცვლა და ახლიდან გაყინვა. მოდელი წარმოადგენს ძალიან მარტივ და პრაქტიკულ გზას ცვლილების პროცესის გასაგებად. ლევინისთვის ცვლილებების პროცესი იწყება იმის აღქმით რომ საჭიროა ცვლილება, შემდეგ მოდის სასურველი ქცევისკენ მიმართული ნაბიჯები და საბოლოოდ ყალიბდება ახალი ქცევა და ხდება მისი ნორმად ჩამოყალიბება. კურტ ლევინის ცვლილებების მოდელი გამოიყენება ფართოდ და მრავალი თანამედროვე ცვლილების მოდელების საფუძველს წარმოადგენს (D'Ortenzio, 9 August 2012, გვ. 32)

გალღობა-ცვლილებების პროცესი ჰგავს საჭმლის კეთებას. საკვების მომზადების წინ საჭიროა პროდუქტის გალღობა. იგივე შეიძლება ითქვას ცვლილებების შესახებ. ცვლილებების შეტანის წინ მან უნდა გაიაროს საწყისი ეტაპი- გალღობა, რაც გულისხმობს იმას, რომ რომ ბევრი ადამიანი ბუნებრივად აღუდგება ცვლილებას (D'Ortenzio, 9 August 2012). მიზნის მიღწევისთვის აუცილებელია იმის გაცნობიერება, თუ სად იმყოფება ორგანიზაცია. იმისათვის რომ თანამშრომლები დარწმუნდნენ ცვლილებების საჭიროებაში, აუცილებელია ძველი ქცევების, აზროვნების გზების, პროცესების, ადამიანების და ორგანიზაციული სტრუქტურის შესწავლა. მათ უნდა გააცნობიერონ ის ფაქტი, რომ ცვლილება აუცილებელია ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. კომუნიკაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გალღობის ეტაპზე, რათა თანამშრომლები იყვნენ ინფორმირებული ცვლილებაზე, და მის ლოგიკაზე თუ როგორ იმოქმედებს ცვლილება თითოეული თანამშრომელზე. იდეა ისაა, რომ რაც უფრო მეტად ვიცით ცვლილების არსი, მით უფრო ვგრძნობთ, მის აუცილებლობას და ადვილად

ვიღებთ მას. გალღობის ეტაპის შემდეგ იწყება ცვლილებები. (D'Ortenzio, 9 August 2012). ლევინი აღიარებდა, რომ ცვლილება არის პროცესი, სადაც ორგანიზაცია უნდა გადავიდეს ახალ მდგომარეობაში. ეს არის მომენტი, როდესაც ცვლილება ხდება რეალური. ეს არის დრო, როდესაც ადამიანების უმრავლესობა ძნელად ეგუება ახალ რეალობას. ეს არის გაურკვევლობისა და შიშის ეტაპი. ცვლილებების დროს ადამიანი იძენს ახალ ქცევას, პროცესებს და აზროვნების გზებს. რაც უფრო მომზადებულები არიან ისინი ცვლილებებისთვის, მით უფრო ადვილია ამ ნაბიჯის გადადგმა. ამ მიზეზით, აუცილებელია თანამშრომლების განათლება, კომუნიკაცია და მხარდაჭერა. ცვლილება არის პროცესი, რომელიც უნდა იყოს ყურადღებით დაგეგმილი და შესრულებული. ამ პროცესის განმავლობაში თანამშრომლებს უნდა შევახსენოთ ცვლილებების მიზეზები და ის თუ რა სარგებელს მიიღებენ ცვლილებების განხორციელების შემდეგ. "ხელახლა გაყინვა" არის ცვლილებების ბოლო ეტაპი. და საჭიროა იმისათვის, რომ ხაზი გაუსვას აღდგენულ მთლიანობას. ლევინის აზრით "ხელახლა გაყინვა" განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ ადამიანები არ დაუბრუნდნენ თავიანთი ძველ გზებს, რომლებსაც იყენებდნენ ცვლილებების დანერგვამდე. თანამშრომლებმა უნდა გამოიჩინონ ძალისხმევა ცვლილებების შესანარჩუნებლად. უფრო მეტიც, საჭიროა ამ ცვლილების ორგანიზაციაში "დაცემენტება" რომ ეს იყოს აღქმული როგორც აზროვნების ან ქმედების მისაღები გზა. დადებითი ჯილდოები და ინდივიდუალური ძალისხმევის აღიარება ხშირად გამოიყენება ორგანიზაციის გაძლიერებისათვის, რადგან ითვლება, რომ დაჯილდოვებული ქცევა არის განმეორებადი. (D'Ortenzio, 9 August 2012, გვ. 32)

3.8 დანფის და სტეისის ცვლილებების ტიპოლოგია

დანფიმ და სტეისმა (1993), შეიმუშავეს ცვლილებების სიტუაციური მოდელი, სადაც ხაზგასმით აღინიშნა, რომ ორგანიზაციებმა უნდა შეცვალონ თავიანთი სტრატეგიები ცვლილებების მიმართ, გარემოს ცვლილებების შესაბამისად. ორგანიზაციები განსხვავდებიან სტრუქტურის, პროცესებისა და ძირითადი ფასეულობების მიხედვით. ეს განსხვავებები განაპირობებს იმას, ერთმა და იმავე ცვლილებამ შესაძლოა სხვა და სხვა გავლენა მოახდინოს ორ განსხვავებულ ორგანიზაციაზე. დექსტერ დანფი და დაგ სტეისი

ფოკუსირებულნი არიან ლიდერობის ძალებზე, რომლებიც გადამწყვეტ როლს თამაშობენ ნებისმიერი ცვლილების პროცესში.მათი თქმით, ცვლილება შეიძლება იყოს ოთხი სხვადასხვა ტიპის: მცირე ცვლილებები , მოდულური ტრანსფორმაციები, დამატებითი კორექტირებები და კორპორატიული ტრანსფორმაცია. ორივე ავტორს მიაჩნია, რომ ცვლილება არა მხოლოდ ავითარებს ორგანიზაციას, არამედ შესაძლოა ორგანიზაციის არსებობის შეწყვეტის საფუძველი გახდეს. ორივემ თანაბრად ხაზგასმით აღნიშნა, რომ ტრანსფორმაციული ცვლილება შეიძლება იყოს როგორც ნებაყოფლობითი, ისე იძულებითი ბუნების. (D’Ortenzio, 9 August 2012)

დალფის და სტიესის 4 სტილის ლიდერობა

1. კოლაბორაციული სტილი- ერთობლივი ხელმძღვანელობის სტილი, იწვევს ორგანიზაციის თანამშრომლების ფართომასშტაბიან მონაწილეობას მომავალში დაგეგმილ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებში და თანაბრად უკავშირდება ორგანიზაციული ცვლილების განხორციელების მეთოდს.
2. საკონსულტაციო სტილი- ლიდერები ცვლილებების განხორციელებამდე კონსულტაციას გაივლიან მომუშავე პერსონალის მცირე ჯგუფთან. პერსონალის შერჩევა ხდება იმის მიხედვით, თუ ორგანიზაციის რომელ დეპარტამენტში აპირებენ ცვლილებების განხორციელებას.
3. დირექტორული სტილი- ეს სტილი მოიცავს დასაქმებულებულების მინიმალურ მონაწილეობას საორგანიზაციო საკითხების გადაწყვეტის პროცესში. ძირითად გადაწყვეტილებებს იღებენ ლიდერები.
4. იძულებითი სტილი-ამ ფორმის ხელმძღვანელობა იყენებს ძალას, ორგანიზაციული ცვლილებების განსახორციელებლად.

(D’Ortenzio, 9 August 2012, გვ. 35)

მაგრამ ორივე ამტკიცებდა რომ :

- თუ ცვლილება არის მიზანმიმართული, ორგანიზაცია მუშაობს გამართულად. ცვლილება არ უდნა იყოს სწრაფად დანერგილი. ორგანიზაცია არ უნდა გადავიდეს უხეშად ერთი მდგომარეობიდან მეორეში.
- ტრანსფორმაციული ცვლილება შეიძლება საჭირო იყოს იმ შემთხვევებში, როდესაც ორგანიზაცია არის არათანასწორ მდგომარეობაში და საჭიროა სწრაფი მოქმედება.
- ცვლილებების კოლაბორაციული რეჟიმი შეიძლება უფრო სასარგებლო იყოს იმ შემთხვევაში, როდესაც თანამშრომლები ან დაინტერესებული ჯგუფები მხარს უჭერენ ცვლილებებს.
- ცვლილებების იძულებითი რეჟიმი შეიძლება სასარგებლო იყოს იმ შემთხვევაში, თუ სამიზნე ჯგუფები დიდ წინააღმდეგობას უწევენ ცვლილებებს.

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

3.9 ანდერსონის ცვლილებების მოდელი

ანდერსონის ცვლილების მოდელი ფარავს ცვლილების მთელ პროცესს. ის ცვლილებას განიხილავს , როგორც ციკლურ პროცესს. ეს მოდელი მოკლედ განიხილავს სამ პერსპექტივას:

1. შინაარსი- იგი აანალიზებს როგორც ტექნიკურ ასევე ორგანიზაციულ ფაქტორებს, რომლებიც ცვლილებებს საჭიროებს;
2. ადამიანები-გამოყოფს სუბიექტურ ფაქტორებს, როგორცაა აზროვნება, ცვლილებები , ქცევითი მოდელები და კულტურული ცვლილებები
3. პროცესი-ეს ეტაპი უკავშირდება სამოქმედო გეგმებს ან სტრატეგიებს, რომელთა დახმარებით შეიძლება შეიქმნას და განხორციელდეს ორგანიზაციის წარმატებული მმართველობა.

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

ეს სამი პროცესი ინტეგრირებული და ურთიერთდამოკიდებულია. ანდერსონის ცვლილებების მოდელი მოიცავს ცხრა ფაზას.

ფაზა I - ცვლილებების ინიციატივა-ამ ეტაპზე, ორგანიზაციის თანამშრომლები, ისევე როგორც მენეჯმენტი, ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობაზე თანხმდება. თანამშრომლები ცვლილებების პროცესში ეხმარებიან ხელმძღვანელებს.

- როლების გადანაწილება თანამშრომლებს შორის ცვლილებების განხორციელების პროცესში.
- თანამშრომლების მოტივაცია ცვლილების განხორციელების გზით. თანამშრომლებმა ნათლად უნდა წარმოიდგინონ ის შედეგები რაც ცვლილებებს მოჰყვება.
- უნდა განისაზღვროს , არის თუ არა მზად ორგანიზაცია ცვლილებების განხორციელებისთვის
- უნდა განისაზღვროს ლიდერის შესაძლებლობები. რამდენად შეუძლია მას ცვლილებების მართვის პროცესს ჩაუდგეს სათავეში
- უნდა შემუშავდეს სხვადასხვა ხერხები მენეჯმენტის შესაცვლელად. აღიწეროს ცვლილების სტრუქტურა და პროცესი, რათა მოხდეს ცვლილების სწორი დანერგვა.

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

ფაზა II - ორგანიზაციული ხედვის განსაზღვრა, თავდადება და შესაძლებლობების გაძლიერება: ეს ეტაპი ეხება ორგანიზაციის ფართო ვალდებულებას, გაძლიერების შესაძლებლობას ტრანსფორმაციის პროცესში წარმატების მისაღწევად (D'Ortenzio, 9 August 2012)

- შეიქმნას ცვლილების საჭიროების მყარი მიზეზი. თანამშრომლებისთვის რათა მხარი დაუჭირონ მომავლის ხედვას .

- კომუნიკაციის ეფექტური მეთოდების დაგეგმვა და გამოყენება, რაც ხელს შეუწყობს ცვლილებების გაგებას.
- დაგეგმეთ და ორგანიზება გაუწიეთ პერიოდულ სასწავლო პროგრამებს რომლის მიზანი იქნება თანამშრომელთა ხედვის შეცვლა.
- დასაქმებულთა მონაწილეობა ცვლილებებში, მათი აზრის გათვალისწინებით.
- პასუხისმგებლობის განაწილება ორგანიზაციის ყველა დონეზე. ძირითადი მოთამაშეების იდენტიფიცირებით.

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

ფაზა III - განსაზღვრავს მოთხოვნებს სიტუაციის შეფასებასთან დაკავშირებით: ეს არის ეტაპი, რომლის დროსაც ფასდება არსებული სიტუაცია ან რეალობა და განისაზღვრება მოლოდინი, თუ რა არის სასურველი შედეგები, რომელიც შეიძლება მიღწეული იქნეს ცვლილების განხორციელებით. (D'Ortenzio, 9 August 2012)

ეს მიიღწევა :

- მოლოდინების ნათელი წარმოდგენით
- სხვადასხვა სცენარის შექმნით რომელიც გავლენას მოახდენს ცვლილებების განხორციელებამდე სხვადასხვა ალტერნატივების შეცვლასა და შეფასებაზე.
- შეიქმნას ახალი გზამკვლევი ცვლილების მართვის წარმატებული შედეგების მისაღწევად.

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

ფაზა IV - საჭიროა შეიქმნას სასურველი დიზაინი. შემუშავდეს ორგანიზაციული და კულტურული ხერხები, რათა განხორციელდეს მთავარი მიზანი. ეს შესაძლებელია :

- სასურველი დონის მიღწევით, სასურველი პროცესებისა და სტრუქტურების ჩამოყალიბებით.
- თანამშრომლებისთვის ძალაუფლების მინიჭებით სხვადასხვა დონეზე, რომელიც მოიცავს - ხედვას, სტრატეგიას.
- საპილოტე ტესტის და სხვადასხვა საკომუნიკაციო ხერხის გამოყენების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებ.

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

ფაზა V - ზემოქმედების ანალიზი: ზემოქმედების მასშტაბი შეიძლება შეფასდეს Gap Analysis Tool- ის გამოყენებით, რომელიც ხაზს უსვამს საკვანძო სფეროებს ან საკითხებს. მათი გამოსწორება შეიძლება რეალისტური სამოქმედო გეგმის შემუშავებით. ამ ეტაპზე ცვლილებების განმახორციელებლებმა უნდა გაამახვილონ ყურადღება ფორმალურ ორგანიზაციული პროცესებზე, ასევე ქცევით, კულტურულ და ადამიანური ფაქტორებზე და მათ შორის ურთიერთკავშირზე (D'Ortenzio, 9 August 2012)

. **ფაზა VI:** მართვის გეგმების შემუშავება, ეფექტიანობის მისაღწევად სხვადასხვა ქმედებების ინტეგრირება. იგი მოიცავს სტრატეგიების განხორციელებას, განსაზღვრას ვადებს და ძირითადი პროცესების მართვას სასურველი მდგომარეობის მისაღწევად.

ეტაპი VII - ცვლილების გეგმის განმახორციელებელი: ამ ეტაპზე ცვლილების ინიციატორებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ შემდეგ პარამეტრებს;

- უნდა შევიმუშავოთ გეგმა, რათა მივაღწიოთ ჩვენს სასურველ მდგომარეობას. ამისთვის საჭირა ყურადღება მივაქციოთ იმას, თუ როგორ ვუმკლავდებით წინააღმდეგობას . მომუშავე პერსონალის რეაქციას და დამოკიდებულებას.
- მუდმივად უნდა კონტროლდებოდეს ცვლილებების განხორციელების პროცესი.

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

ფაზა VIII - აღნიშვნა, როგორც ახალი მდგომარეობის ინტეგრაცია: ამ ეტაპზე ორგანიზაციის წევრებს აგებინებთ რომ უკვე მიღწეულია მიზანი. აუცილებელია მათი დაჯილდოვება, ვინც წვლილი შეიტანა მიზნის მიღწევაში. ვინც წვრილი შეიტანა მიზნის მიღწევაში

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

ფაზა IX - სასწავლო და ჩასწორების კურსი: ეს არის ბოლო ფაზა, რომელიც მოიცავს ყურადღებას მიქცევას შემდეგ ფაქტორებზე.

- უწყვეტი ცვლილებების მისაღწევად ეფექტური მექანიზმების შექმნა.
- მუდმივად შეფასება და სწავლა. რამდენად სწორად იქნა პროცესები და პროცესების შეცვლის დიზაინი შემუშავებული და როგორ მოხდა იმპლემენტაცია.
- ორგანიზაციის მზადყოფნის გაუმჯობესება, რათა მომავალი ცვლილებები წარმატებით დამთავრდეს.

(D'Ortenzio, 9 August 2012)

3.10 ბექჰარდ ჰარის ცვლილებების ფორმულა

ბექჰარდ-ჰარის-ის ცვლილების ფორმულა ეხება უკმაყოფილებას არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე. არის თუ არა არსებული მდგომარეობა საკმარისად ცუდი , რომ ადამიანი დადგეს გარკვეული ცვლილებების საჭიროების წინაშე? (passenheim, 2010)

ეს ფაქტორი ზოგადად ცვლილებების საწყის ეტაპს წარმოადგენს და შეიძლება ინიცირებული იყოს ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ. ყველასთვის ნათელი უნდა იყოს, რომ არსებული სიტუაცია არ არის მისაღები ბიზნესისთვის. ცვლილების მიზეზი უდნა იყოს ძლიერი და პერსპექტიული, როგორც ორგანიზაციის ლიდერებისთვის, ასევე მომუშავე პერსონალისთვის და მომხმარებლებისთვის. თანამშრომლები უნდა იყვნენ დარწმუნებულები იმაში რომ განხორციელებული ცვლილებები იქნება გრძელვადიანი და გააუმჯობესებს სამუშაო გარემოს. (passenheim, 2010)

ცვლილებები უნდა მოიცავდეს როგორც სარგებლებს, ასევე კომპანიის ფასეულობებსაც რომელიც ცვლილებების პროცესში უნდა გამყარდეს. მომვალი ხედვა უდნა იყოს ნათელი და გასაგები. თითოეულმა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს თავისი როლი ცვლილებების განხორციელების პროცესში. თუ ცვლილება განხორციელდება ძალიან მალე, თანამშრომლები იფიქრებენ, რომ ცვლილება არარეალურია. დაკარგავენ რწმენას და მოტივაციას მიზნის მისაღწევად. (passenheim, 2010) იმისათვის, რომ მოტივაცია შენარჩუნებული იქნას, ყოველი პატარა პროგრესი უნდა იყოს შემჩნეული მათ მიერ ვინც ამ ცვლილებების დანერგვაზე მუშაობს. თანამშრომელმა მუდმივად უნდა იცოდნენ ყველა ნაბიჯი რომლის გადაგმაც მათ მოუწევთ იმისთვის რომ მოემზადონ ცვლილებებისთვის. ნებისმიერი დახმარება რაც დაჭირდებათ ამ პროცესში, გაწეული უნდა იქნას. ცვლილებების დანერგვის პროცესშიც და მსი მერე, ყოველთვის უდნა გაესვას ხაზი მათ როლს თუ როგორ ქმნიან ისინი ორგანიზაციის მომავალს. ცვლილებისადმი შეწინააღმდეგება უბრალო ძალაა რომელსაც უნდა გავუმკლავდეთ რათა მივაღწიოთ წარმატებას. დარჩენილი სამი ცვლადის პროდუქტი საკმარისი და ძლიერია იმისთვის რომ აჯობოს წინააღმდეგობას. ყველა ინდივიდუალური ფაქტორი შეიძლება იქნეს შეფასებული ტესტების და კითხვების საშუალებით ან უფრო ადვილად უხეში ვარაუდებით: სხვადასხვა ინდივიდუალის აზრებით და ხასიათების გათვალისწინებით. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა და უსიამოვნებები არის გარდაუვალი პროცესი ცვლილებების განხორციელებისთვის. (passenheim, 2010)

4. კვლევის შედეგები და მათი ანალიზი

კვლევის ფარგლებში გამოვკითხე ორგანიზაციის პიონერი და 2 თანამშრომელი. აქედან ერთი არის მკერავი, ხოლო მეორე საწარმოს დიზაინერი.

როგორც ნაშრომში აღვნიშნე, საწარმო დაარსდა 2013 წელს 2 მეგობრის ინიციატივით. ორგანიზაცია თავიდან შედგებოდა ხუთი თანამშრომლისგან დღეს კი დასაქმებული ჰყავს 27 ადამიანი. საწარმო დაარსების დღიდან მრავალ სირთულეს შეხვდა.

ორგანიზაცია პიონერული ფაზიდან გადადის დიფერენციაციის ფაზაში და დგას სხვადასხვა გამოწვევის წინაშე. რესპონდენტების ინტერესებიდან გამომდინარე, გადაწყვეტე დავიცვა კონფიდენციალურობა, შესაბამისად კლვევაში არ გავამხელ ორგანიზაციის სახელს, ხოლო რესპონდენტების სახელები არის შეცვლილი და პირობოთია.

ორგანიზაციის პიონერია გიორგი

მკერავი -სანდრო

დიზაინერი-ნანა

პირველი შეკითხვა დავუსვი პიონერს, კითხვა შემდეგნაირად ჟღერდა „როგორ შეიქმნა ორგანიზაცია?“

„სულ მინდოდა მქონოდა ჩემი საწარმო, რადგან ადრეული ასაკიდან მეხერხებოდა „ჩხირკედელაობა“ და სხვადასხვა ნივთების შექმნა. ტყავზე მშაობა მამაჩემისგან ვისწავლე. მიზნის განხორციელებაში ჩემი მეგობარი ანა დამეხმარა, რომელიც პროფესიით ფინანსისტია. ორივეს ერთობლივი დანაზოგით გავხსენით პატარა სამკერვალო, რომელიც თავიდან მხოლოდ ჩანთებს აწარმოებდა, თუმცა სამი წლის წინ, არსებული მოთხოვნიდან გამომდინარე, დავამატეთ აქსესუარების წარმოებაც.

კითხვაზე, თუ როგორ განვითარდა ორგანიზაცია, და რა გზა გაიარა, შემდეგი პასუხი გამცა:

„საწარმოს შექმნიდან დრემდე უამრავი პრობლემა შეგვხვდა. სანამ უშუალოდ სამკერვალოს გავხსნიდით, რამდენიმე თვე მოვანდომეთ იმაზე ფიქრს თუ როგორი ფორმის და დიზაინის ნაწარმი უნდა შეგვეთავაზებინა მომხმარებლისთვის. მთავარი გამოწვევა უკავშირდებოდა იმას, რომ ძალიან გაგვიჭირდა გამოცდილი მუშახელის მოძებნა. თავიდან საქმე ძალიან ბევრი იყო, ხოლო მუშახელი ცოტა. სამკერვალოში ყველა ყველაფერს აკეთებდა. დილით თუ საორგანიზაციო საკითხებს

ვაგვარებდი სალამოს ვიჯექი მანქანასთან და ჩანთის ნაწილს ვამუშავებდი. თავიდან რთული იყო მასალის შექმნა, რომელსაც თურქეთიდან ვიწერდით, თუმცა ამჟამად ვმუშაობთ მხოლოდ ქართული ნაწარმით.

კითხვაზე, თუ რა სირთულეები აქვს ამჟამად ორგანიზაციას, მიპასუხა, რომ ორგანიზაციიდან, უკანასკნელი სამი თვის მანძილზე 9 თანამშრომელი წავიდა. „ ეს ჩვენი საწარმოსთვის არის ძალიან დიდი დარტყმა, რადგან ისედაც გვიჭირს მუშახელის მოძიება, სპეციფიკური საქმეა და არ არის ბევრი სპეციალისტი ბაზარზე“ ინტერვიუს ჩაწერისას გაირკვა, რომ ბაზარზე კვალიფიციური მუშახელის ნაკლებობის გამო, საწარმო დაინტერესებულ პირებს ჯერ ასწავლის, ხოლო შემდეგ ასაქმებს ორგანიზაციაში. „ საწარმოდან მათი წასვლის გამო, შეგვექმნა დიდი პრობლემები, საქმე დაგვემატა, და მუშები ვეღარ ასწრებენ გეგმით გაწერილი პროდუქციის წარმოებას“ საუბრისას გაირკვა, რომ საწარმოში ნივთების 80% ხელნაკეთია, რაც მოითხოვს ძალიან დიდ დროსა და ენეგიას, შესაბამისად ერთი ადამიანის წასვლაც კი, ძალიან ცუდად აისახება მათი დროის მართვაზე.

კითხვაზე, მისი აზრით რა არის თანამშრომლების წასვლის მიზეზი შემდეგი პასუხი გამცა „ თამანშრომლები მიდიან იმის გამო, რომ არ მოსწონთ ჩვენი პირობები, სამუშაო დრო და ანაზღაურება.

საუბრისას ასევე გაირკვა, რომ არსებული ვითარების გამო თანამშრომლებსა და მენეჯერს შორის შეინიშნება დამაბული ფონი, რადგან არავის არ სურს იმ საქმის კეთება რომელიც მანამდე მათ მოვალეობაში არ შედიოდა. ხელმძღვანელის მხრიდან იმატა თანამშრომლების მიმართ საყვედურებმა. „ თანამშრომლები სულ მიზეზს იგონებენ რომ საქმე არ ჰქონდეთ“. როგორც აღმოჩნდა თანამშრომლების წასვლა, ნაწარმის ხარისხსაც დაეტყო, გამომდინარე იქიდან, რომ საქმე ძალიან ბევრია, და დრო ძალიან ცოტა, ხოლო თანამშრომლები საერთოდ არ არიან მონდომებულნი, მომხმარებლების მხრიდან იმატა პრეტენზიებმა და დაბრუნებული პროდუქციის რაოდენობამ. საუბრისას გაირკვა რომ ორგანიზაცია პროდუქტს გარანტიით ყიდის,

მომხმარებელს შეუძლია, რაიმეს გაფუჭების შემთხვევაში ნაწარმი დააბრუნონ 1 წლის განმავლობაში.

საუბრისას პიონერმა ერთ-ერთ პრობლემად დაასახელა ისიც, რომ ბაზარზე არის მათზე მსხვილი რამდენიმე საწარმო. ერთ-ერთ კონკურენტზე საუბრისას შევამჩნიე რომ აღფრთოვანებას ვერ მალავდა მისი პროდუქციის ხარისხითა და დიზაინით „ ძალიან კარგი ხარისხის ჩანთები აქვთ და განსხვავებული დიზაინის პროდუქციას ქმნიან“ აღნიშნა გიორგიმ ჩემთან საუბრისას.

როგორც ზემოთ აღვნიშნე, ორგანიზაცია წამოდგენილია 3 მაღაზიით, სადაც საწარმოში შეკერილ პროდუქციას ყიდიან. შემდეგი კითხვა ჟღერდა ამგვარად: მაღაზიების მართვის დროს თუ აწყდებიან რაიმე სახის პრობლემებს? „იქიდან გამომდინარე, რომ ბაზარზე უკვე ფილიალებით ვართ წარმოდგენილები, საწარმოსთან ერთად გართულდა მაღაზიების მართვაც. ბევრი საქმიდან გამომდინარე ძირითადად თბილისში მიწევს ყოფნა და კვირაში ერთხელ, ან ორ კვირაში ერთხელ ვცდილობ ჩავიდეთ ან მე, ან ანა და უფრო ახლოდან შევძლოთ კონტროლი. ბათუმში ფილიალი ერთი წლის წინ გავხსენით. თავიდანვე ვეცადეთ კომპეტენტური თანამშრომლებისგან შემდგარი გუნდი გვყოლოდა, თუმცა მენეჯერებში არ გაგვიმართლა. პირველი მენეჯერი ძალიან უპასუხისმგებლო აღმოჩნდა, და საქმე გაგვირთულა. მეორე მენეჯერი, საკმაოდ რბილია თანამშრომლების მიმართ, მგონია რომ უჭირს მათი კონტროლი და დამორჩილება. რამდენჯერმე შევამჩნიე როგორ დააგვიანეს სამსახურში თანამშრომლებმა აღნიშნული მენეჯერის მორიგეობის დროს და ისვენებდნენ მათთვის არაგანსაზღვრული დროის მონაკვეთში. საუბრისას გაირკვა რომ აღნიშნული მენეჯერი ძალიან კარგ ურთიერთობაშია მაღაზიის სხვა თანამშრომლებთან ხოლო პიონერს ჰგონია, ახლო ურთიერთობა არის მიზეზი იმისა რატომაც „უბედავენ“ მენეჯერს თანამშრომლები თუნდაც დაგვიანებას.

შემდეგი კითხვა მდგომარეობდა იმაში, თუ როგორ უმკლავდებოდა ორგანიზაცია აღნიშნულ გამოწვევებს.

„ვაპირებთ ახალი თანამშრომლების აყვანას სამსახურში, თუმცა ეს არ არის ადვილი პროცესი“ შემდეგი კითხვა დავსვი აღნიშნული პასუხიდან გამომდინარე : „რაში მდგომარეობს სირთულე? პრობლემა მდგომარეობს იმაში რომ ბაზარზე გვიჭირს კვალიფიციური მუშახელის მოძიება და თუ ვიპოვით, გვიჭირს შენარჩუნება“

შემდეგ ვკითხე, თუ როგორ აგვარებდა თანამშრომლების მოტივაციის არქონასთან დაკავშირებულ პრობლემას , პასუხიდან გაირკვა რომ გიორგი ცდილობს თანამშრომლებს შეხვდეს არაფორმალურ გარემოში, რაც უკეთესად დაახლოების საშუალებას მისცემს მათთან, და თანამშრომლებს ექნებათ იმის განცდა რომ არიან ორგანიზაციის სრულფასოვანი წევრები და მოტივაციაც გაუჩნდებათ.

შემდეგი კითხვა ეხებოდა იმას, თუ რა გამოსავალს ხედავს მენეჯერთან დაკავშირებით „ მენეჯერს მუდმივად ვეუბნები იმას, რომ იყოს უფრო მკაცრი და მომთხოვნი თანამშრომლების მიმართ, რათა მათ საქმე შეასრულონ კარგად და ხარისხიანად. თუმცა ჩემს რჩევებს როგორც ჩანს არ ითვალისწინებს და მომიწევს მისი სამსახურიდან გაშვება“

შემდეგი კითხვა შეეხო კონკურენტებს, რას აკეთებდა იმისათვის რომ არ დაეკარგა მომხმარებლები და კონკურენცია გაეწია სხვა მსგავსი ორგანიზაციებისთვის?

„ვცდილობთ ორგანიზაციას შევთავაზოთ ხარისხიანი ჩანთები, ხელმისაწვდომ ფასში, თუმცა ახლა გვაქვს ხარისხვთან დაკავშირებული პრობლემები, რომელიც უკეთესი გვექონდა, ეს არ არის ყველაფერი: დიზაინერებთან ერთად ვმუშაობთ ახალი ჩანთების და აქსესუარების კოლექციაზე, გვინდა მომხმარებელს შევთავაზოთ განსხვავებული დიზაინის ნაწარმი, რომელიც გამოგვარჩევს ყველასგან. ჩემი აზრით ეს დაგვეხმარება კოკურენტების დაძლევაში, აუცილებლად გავაუმჯობესებთ ჩანთების ხარისხსაც.

ასევე დავინტერესდი იმით, გაუგია თუ არა პიონერს ცვლილებების მოდელების შესახებ და უცდია თუ არა მათი დანერგვა პრაქტიკაში, რაზეც შემდეგი პასუხი მივიღე

„ ვიცი რომ არსებობს გარკვეული ჩარჩოები, რომლებსაც ორგანიზაციები იყენებენ ცვლილებების განხორციელების დროს, მაგრამ ჩვენ საწარმოს მსგავსი მოდელებით არასოდეს უსარგებლია“

პიონერის შემდეგ გამოვკითხე თანამშრომლები. სანდრო არის მკერავი, რომელიც დაარსების დღიდან ორგანიზაციის წევრია და კარგად იცნობს ორგანიზაციას. ნანა არის დიზაინერი, რომელიც გუნდ 2 წლის წინ შემოუერთდა.

რესპონდენტებს ვთხოვე აღეწერათ რა მოსწონდათ და რა არ მოსწონდათ ორგანიზაციაში.

სანდრო: „ორგანიზაციაში დაარსების დღიდან ვარ და მომწონს მისი შემართება და შეუპოვრობა, თუ როგორ მოვიდნენ დღემდე და გაფართოვდნენ. მომწონს ის, რომ საწარმო უმაღლესი ხარისხის მანქანა-დანადგარებით არის აღჭურვილი, რაც გვიოილებს, ისედაც რთულ საქმეს. მომწონს შემართება და საქმის სიყვარული რაც მენეჯერებს გააჩნიათ. გვაქვს დატვირთული რეჟიმი, ანაზღაურება კი სამუშაო საათებთან მიმართებაში არაადეკვატურია. ამ ბოლო დროს დაგვემატა იმ საქმეების შესრულებაც, რომელიც სულაც არ შედის ჩემს მოვალეობაში. საქმე მომემატა, ხელფასი იგივე დარჩა. მიუხედავად იმისა, რომ ჩემს უფროსს პატივს ვცემ, მგონია, რომ არის ზედმეტად მომთხოვნი და პრინციპული. უფრო მეტს ფიქრობს პროდუქტის წარმოებაზე და თანამშრომლების საჭიროებებს არ ითვალისწინებს.“

იგივე კითხვით მივმართე ნანას: „გთხოვ აღმიწერე ორგანიზაცია, რა მოგწონს და რა არ მოგწონს?“

„მე საწარმოს დიზაინერი ვარ და შესაბამისად ესკიზების შექმნა მევალება. საწარმო მაძლევს იმის საშუალებას ჩემი საქმე მშვიდად და აუღელვებლად ვაკეთო, თუმცა რამდენჯერმე იყო ისეთი შემთხვევა, როდესაც მკერავებმა არ გაითვალისწინეს ესკიზი, და შეიკერა ფაქტობრივად სხვანაირი ჩანთა, რომელიც არ ერგებოდა ჩაფიქრებულ მოდელს და იყო საკმაოდ უხეშად დამუშავებული.“

ნანას შემდეგი შეკითხვა წინა პასუხიდან გამომდინარე დავუსვი: „როგორ იქცევი ასეთ დროს?“ რამდენჯერაც ასეთი შემთხვევა მოხდა, წავედი გიორგისთან, რათა მეკითხა როგორ მოვექცეულიყავი. გიორგი საკმაოდ მომთხოვნი უფროსია და დამიწყო ჩხუბი, თუ რატომ დავუშვით ასეთი შეცდომა. ვიცი როგორი იმპულსურიც არის, ამიტომ ყოველთვის ვცდილობ არ გამოვიდე მდგომარეობიდან, და მშვიდად ავუხსნა არსებული სიტუაცია, თუმცა ყველა თანამშრომელი არ არის ჩემნაირად განწყობილი. ისინი ერიდებიან გიორგისთან ურთიერთობას, თუ რამე პრობლემა აქვთ, თავს იკავებენ თქმისგან. ხშირად ყოფილა შემთხვევები, როდესაც ვერ გაუბედავთ პრობლემაზე საუბარი მასთან და მე მივსულვარ და მითქვამს“

დავსვი შემდეგი კითხვა „ეთანხმებით თუ არა ლიდერის გადაწყვეტილებებს“?

სანდრო: „ ლიდერის გადაწყვეტილებები მაინც და მაინც არ არის მორგებული თანამშრომლებზე. არ ვეთანხმები მის გადაწყვეტილებას დამატებითი საათების დაწესებასთან დაკავშირებით, რადგან ვთვლი რომ ამდენი მუშაობის შემდეგ ნაკლებად პროდუქტიულები ვართ. არ ვეთანხმები მის იმპულსურ გადაწყვეტილებებს, რასაც სამსახურიდან ჩვენი ორი კარგი თანამშრომლის წასვლა მოჰყვა. არ მომწონს რომ არის უხეში და მოუქნელია თანამშრომლებთან ურთიერთობაში“

შემდეგი შეკითხვით მივმართე ნანას: რა დამოკიდებულება და ურთიერთობა აქვთ თანამშრომლებს ერთმანეთის მიმართ?

„თანამშრომლები ხშირ შემთხვევაში თავს ვარიდებთ ერთმანეთის დახმარებას, რადგან უფლება მოსილებით რა დავალების შესრულებაც გვაქვს გათვალისწინებული, იმას ვასრულებთ. საქმე ძალიან ბევრია. მე პირადად დრო არ მრჩება სხვისი დახმარებისთვის.“

დასკვნა

ორგანიზაციაში გამოიკვეთა შემდეგი პრობლემები:

კომუნიკაციის დარღვევა-საწარმოში შეიმჩნევა კომუნიკაციის პრობლემები ორგანიზაციის მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის. გიორგის ხისტი მართვის სტილი არ აძლევთ თანამშრომლებს საშუალებას ჯანსაღი ურთიერთობა დაამყარონ უფროსთან. პრობლემაზე მენეჯერის რეაქცია იწვევს თანამშრომლების დაბნეულობას და შიშს. ისინი ერიდებიან მასთან ურთიერთობას შესაბამისად ჩნდება გაუცხოების მომენტი ამ ორ რგოლს შორის, რაც საბოლოოდ ცუდად აისახება ორგანიზაციის საერთო სურათზე- თანამშრომლები არ საუბრობენ პრობლემებზე მენეჯერთან, შესაბამისად მენეჯერმა არ იცის რა პრობლემები აქვთ მის თანამშრომლებს.

მოტივაციის დაქვეითება- თანამშრომლების საუბრიდან ნათლად ჩანს, რომ სამუშაოს შესრულებისას განიცდიან სტრესს და დაძაბულობას, რადგან აქვთ ბევრი საქმე და ცოტა დრო. თანამშრომლების წასვლის შემდეგ, საქმე დაემატათ, ხელფასის მომატებას კი

მენეჯერი არ ჩქარობს. მენეჯერთან არასრული კომუნიკაცია ასევე მოტივაციის დაქვეითების ერთ-ერთი ფაქტორია. მენეჯერი თითქმის არაფერს არ აკეთებს, რათა გაზარდოს თანამშრომელთა მოტივაცია. ფორმალური შეხვედრები არ არის საკმარისი შედეგის მისაღწევად

დროის მართვის პრობლემა: როგორც აღინიშნა მაღაზიის თანამშრომლები აგვიანებენ სამსახურში და არ აქვთ დროის მართვის კარგი უნარები. საწარმოს თანამშრომლები არასწორად გადანაწილებული ფუნქციების გამო ვერ ასწრებენ პროდუქტის შექმნას, შესაბამისად საწარმო ვერ ახერხებს ნაწარმის დროულად განთავსებას თაროებზე, რაც აისახება ორგანიზაციის მოგებაზე.

დაქირავებულების სწრაფი გადინება ორგანიზაციიდან- დიდი სამუშაო სტრესის და ნაკლები ანაზღაურების გამო, ორგანიზაცია ბოლო სამ თვეში ცხრა თანამშრომელმა დატოვა. რაც მთავარია საწარმოს უჭირს ახალი კადრების მოძიება. აუცილებელია ორგანიზაციამ იზრუნოს თავის კადრებზე, გამომდინარე იქიდან, რომ ბაზარზე რთულად მოიძებნება კვალიფიციური მუშახელი.

კონკურენტები- ორგანიზაციის კიდევ ერთი პრობლემა არის კონკურენტები, რომლებიც ართმევენ მომხმარებლებს. გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციამ ბოლო ხანებში დააგდო პროდუქციის ხარისხი, დაკარგა ერთგული მომხმარებლები. ბაზარზე არიან ისეთი საწარმოები, რომლებიც ბევრად ხარისხიან პროდუქტს ქმნიან ლამაზი დიზაინით

არსებული პრობლემებიდან გამომდინარე, აუცილებელია გატარდეს შემდეგი ცვლილებები:

1. მენეჯერმა უნდა შეცვალოს კომუნიკაციის სტილი თანამშრომლებთან. აუცილებელია მეტი ყურადღება მიაქციოს მათ აზრს და გაითვალისწინოს. როგორც ზემოთ აღინიშნა, მენეჯერთან არასასურველი შელაპარაკების გამო, ორგანიზაციიდან წავიდა ორი კვალიფიციური თანამშრომელი. გარდა ამისა შიშისა და არარასურველი დიალოგის თავიდან აცილების მიზნით, თანამშრომლები

გაურბია მასთან ლაპარაკს და არ საუბრობენ იმ პრობლემებზე, რომლებიც რეალურად აწუხებთ. საწარმოს ფუნქციების გასაუმჯობესებლად აუცილებელია მენეჯერმა ისწავლოს ემოციების მართვა, მშვიდი მოსმენა და ლაპარაკი.

2. თანამშრომელთა მოტივაციის ასამაღლებლად, უნდა გატარდეს შემდეგი ქმედებები:

- თანამშრომლებს უნდა მოემატოთ ხელფასი. გასამრჯელო ჩვეულებისამებრ წარმოადგენს მოტივაციის წყაროს. მსგავსი მიდგომა ხშირად გამოიყენება პრაქტიკაში.
- აუცილებელია თანამშრომლების შექება, როდესაც ეს საჭიროა.
- ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა აიყვანოს ახალი კადრები, რათა ძველ თანამშრომლებს შეუმსუბუქდეთ საქმიანობა, რაც ცემი აზრით გაზრდის მოტივაციას.
- თანამშრომლებისთვის უნდა დაწესდეს დამატებითი ჯილოები პრემიის ან რაიმე საჩუქრის სახით

3. ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გასაუმჯობესებლად ორგანიზაციამ უნდა გადადგას შემდეგი ნაბიჯები:

- გააუმჯობესოს პროდუქციის ხარისხი, რასაც ისევ მიყვავართ მუშახელის დაქირავებასთან. ახალი მუშახელის აყვანით თანამშრომლებს შორის ფუნქციები განაწილდება თანაბრად და მათ აღარ მოუწევთ სიჩქარით შეცდომების დაშვება პროდუქციის წარმოებისას.
- შექმნას ახალი დიზაინის ჩანთები და აქსესუარები, რომლებიც სიახლე იქნება ბაზრისთვის და ყველას მოუნდება მათი ტარება.
- იზრუნოს მარკეტინგული არხების გაუმჯობესებაზე, რათა გაზარდოს ბრენდის ცნობადობა. რეკლამის დროს ყურადღება გაამახვილოს პროდუქციის დადებით მხარეებზე, როგორცაა ხარისხი, ხელმისაწვდომი ფასი, განსხვავებული დიზაინი.

4. დროის მართვისთვის აუცილებელია

- ახალი კადრების აყვანა, რათა ძველ თანამშრომლებს შეუმცირდეთ მოვალეობები და შეძლონ განსაზღვრულ ვადებში პროდუქციის დამზადება.
- მაღაზიიზ თანამშრომლებისთვის განისაზღვროს ჯარიმა თითოეულ დაგვიანებულ საათზე.
- შესაძლებელია თანამშრომლებს ჩაუტარდეთ ტრენინგები დროის მართვაზე

ზემოთ აღნიშნული ცვლილებების საჭიროებებიდან გამომდინარე ორგანიზაციას შევთავაზე შემდეგი მოდელების გამოყენება ცვლილებების ეფექტურად დანერგვისთვის:

დანფის და სტიესის ცვლილებების ტიპოლოგია გვიჩვენებს 4 სტილის ლიდერობას. აღნიშნული კომერციული ორგანიზაციისთვის, ცვლილებების განსახორციელებლად კარგი იქნება, თუ ლიდერი იმოქმედებს კომერციული სტილით, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის თანამშრომლების ფართომასშტაბიან მონაწილეობას მომავალში დაგეგმილ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებში და თანაბრად უკავშირდება ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებსი მეთოდებს. (D'Ortenzio, 9 August 2012)

კვლევის შედეგიდან გამომდინარე ჩანდა, რომ თანამშრომლები ვერ აღქვავენ თავს საწარმოს ნაწილად. მსგავსი სტილის მმართველობა კი მათ შეუქმნიმ მნიშვნელობის განცდას.

ანდერსონის ცვლილებების მოდელიდან ჩემი კვლევის ობიექტმა ყურადღებზე უნდა გაამახვილოს შინაარსზე, რაც მოიცავს

- როლების გადანაწილება თანამშრომლებს შორის ცვლილებების განხორციელების პროცესში.
- თანამშრომლების მოტივაცია ცვლილების განხორციელების გზით. თანამშრომლებმა ნათლად უნდა წარმოიდგინონ ის შედეგები რაც ცვლილებებს მოჰყვება.
- უნდა განისაზღვროს , არის თუ არა მზად ორგანიზაცია ცვლილებების განხორციელებისთვის

- უნდა განისაზღვროს ლიდერის შესაძლებლობები. რამდენად შეუძლია მას ცვლილებების მართვის პროცესს ჩაუდგეს სათავეში
- უნდა შემუშავდეს სხვადასხვა ხერხები მენეჯმენტის შესაცვლელად. აღიწეროს ცვლილების სტრუქტურა და პროცესი, რათა მოხდეს ცვლილების სწორი დანერგვა.
(D'Ortenzio, 9 August 2012)

5. ბიბლიოგრაფია

Benedict, A. (2007). *Change Management*. Alexandria: SHRM Research.

Berger, P. L. (1966). *The Social Construction of Reality*. New Jersey: Penguin Books .

Christina K. Struckman, F. J. (2003). *Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors*. Emerald Group.

curran, m. a. (2016). *Business Organizations The Internal Environment*. london: Goodfellow Publishers.

D'Ortenzio, C. (9 August 2012). *UNDERSTANDING CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT PROCESSES: A CASE STUDY*. Canberra, AUSTRALIA.

Delbecq, J. L. ((Jan., 1977)). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *The Academy of Management Review* , 27-37.

Geoff A. Goldman, H. N. (2015). THE ESSENCE OF THE CONTEMPORARY BUSINESS ORGANIZATION: A CRITICAL REFLECTION. *Journal of Global Business and Technology* , , Volume 11, Number 2.

Glasl, F. B. ((2004). *Berne:Haupt*. Dinamische Unternehmens-Entwicklung) : (R. Tschiren, Ed.) .

Green, M. (2007). *CHANGE MANAGEMENT MASTERCLASS A Step by Step Guide to Successful Change Management*. London: Kogan Page .

HAMPDEN-TURNER, F. T. (1997). *RIDING THE WAVES OF CULTURE* . London : NICHOLAS BREALEY LONDON .

Harrington, F. V. (2016). *Change Management* . London New York: A PRODUCTIVITY PRESS BOOK.

Harrington, F. V. (2016). *Change Management* . London New York: A PRODUCTIVITY PRESS BOOK.

Improvement, N. (October 2011). *Overview – Change Management – the Systems and Tools for Managing Change* . Leicester: NHS Improvement.

Kleiner, L. M. (თ. გ.). *Global Trends in Managing Change*. დაბრუნებული www.questia.com.-
დან

Kleiner, L. M. (1997). *Global Trends in Managing Change*. დაბრუნებული www.questia.com.-
დან

Literature Review On Organisational Change Management Essay. (december წლის 5 Novembe).
დაბრუნებული 2016, www.ukessays.com.-დან

Luoma, J. J. (2015). *Understanding Change Management through the Psychological Ownership Framework* . Jyväskylä : University of Jyväskylä.

Macaulay, S. C. (2004). *Change Management Excellence*. london: Kogan Page.

manchester metropolitan university, D. o. *Change Management an introduction*.

passenheim, o. (2010). *change management*.

Ricart, R. C.-M. (2010). *From Strategy to Business*. london: elsevier.

Rissanen, T. (2016). *Introduction to Change Management*. Helsinki: Helsinki Metropolia University.

University, R. (2011). *CHANGE MANAGEMENT LEADERSHIP GUIDE* . Toronto: Ryerson University.

Woodward, S. N. (თ. გ.). *business enterprise, business firm, commercial enterprise, enterprise*. დაბრუნებული www.britannica.com.-დან

Woodward, S. N. (თ. გ.). *Business organization*. დაბრუნებული www.britannica.com.-დან

ჯაჯი, ს. პ. (2009). *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

დანართი #1

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Nino gulukhaidze

**Management of changes in commercial organizations in the transition
phase**

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Full Profesor Nodar Belkania

Tbilisi

2019