ირმა დიხამინჯია

ცვლილებათა მართვა

(დამხმარე სახელმძღვანელო)

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ირმა დიხამინჯია

ცვლილებათა მართვა
(დამხმარე სახელმძღვანელო)

თბილისი
2018

უაკ 338.2(075.8)
დ-59

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია ორგანიზაციაში არსებული ცვლილებების განხორციელების ეფექტიანობის შესწავლა. წიგნი იხილავს ცვლილებების არსს და მნიშვნელობას ორგანიზაციულ განვითარებაში; ცვლილებების პროცესის მართვის ძირითად პრინციპებს; მუშაკთა ინდივიდუალურ, ჯგუფურ შეხედულებებს და რეაქციებს ცვლილებებზე; ადამიანთა მონაწილეობის მნიშვნელობას ცვლილებათა მართვაში; ორგანიზაციული ცვლილებების გატარების სხვადასხვა ინსტრუმენტებს, რაც ეხმარება მენეჯერს წარმატებით განახორციელოს ცვლილებების მართვის პროცესი.

რედაქტორი: ლარისა თაკალანძე, ეკონომიკის დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი

რეცენზენტები: გიორგი ბერულავა, ეკონომიკის დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი;
ნოდარ გრძელიშვილი, ეკონომიკის დოქტორი,
ბიზნესის და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

რეკომენდებულია დასაბეჭდად სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საბჭოს 2018 წლის 27 ივნისის სხდომის (ოქმი N2) მიერ.

© ირმა დიხამინჯია, 2018

ლექციათა კურსი

ს ა რ ჩ ე ვ ი

შესავალი 5

თავი 1. ორგანიზაციული ცვლილებების თეორიუ- ლი ასპექტები

1.1. ცვლილებების არსი და მეთოდოლოგიურ-თეო- რიული საფუძვლები 10

1.2. ცვლილებები და ორგანიზაციული სტრუქტურა 36

1.3. ორგანიზაციული სტრუქტურების რესტრუქ- ტურიზაცია 47

თავი 2. ცვლილებების პროცესის მართვის ძირითა- დი პრინციპები და მოდელები

2.1 ცვლილებათა განხორციელების ეტაპები 59

2.2. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის მოდ- ელები 75

2.3. ორგანიზაციულ ცვლილებათა თეორიები 113

თავი 3. ორგანიზაციული ცვლილებები შრომის პროცესში

3.1 ცვლილებების არსი შრომის პროცესში 126

3.2 ინდივიდუალური და მმართველობითი ცვლილე- ბები 133

3.3 ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობების გადა- ლახვა 145

თავი 4. ორგანიზაციული ცვლილება და განვითარება

4.1. ორგანიზაციის განვითარების წანამძღვრები და ფასეულობები 166

4.2. ორგანიზაციული განვითარების სტადიები 172

თავი 5. ცვლილებათა გუნდის ფორმირება

5.1. მიდგომები ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი 188

5.2 გუნდის შექმნის პრინციპები 198

5.3 ცვლილებათა ლიდერები 210

თავი 6. ცვლილებები და ორგანიზაციული კულტურა

6.1. ორგანიზაციული კულტურა 216

6.2. ცვლილებების არსი ორგანიზაციულ კულტურაში 221

გამოყენებული ლიტერატურა 331

„ჩვენ არ ვატარებთ ცვლილებებს ცვლილებებისთვის,
მაგრამ ჩვენ მუდამ ვცვლით ამა თუ იმ პროცესს,
როცა
დამტკიცდება, რომ ახალი მეთოდი ძველზე უკეთესია”.
ჰენრი ფორდი

შესავალი

თანამედროვე სამყაროში ყველაფერი ძალიან სწრაფად იცვლება. სტაბილურ მდგომარეობას ყოველთვის თან ახლავს ცვლილებები. ცვლილებები და სტაბილურობა – ეს ორი განუყოფელი მთლიანობაა, რომელიც აუცილებელია ყველა ცოცხალი სისტემისათვის არსებობისა და წარმატების შესანარჩუნებლად. როგორც პარადოქსულად არ უნდა ჟღერდეს, ცვლილებას თან ახლავს სტაბილურობა, ხოლო სტაბილურობას – ცვლილება. ამ ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო ცნებების დინამიური ურთიერთქმედების საშუალებით მიმდინარეობს თანამედროვე სამყაროს ევოლუციური განვითარება. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციული ცვლილებების თეორიული კონცეფციების შემუშავება საკვანძო საკითხს წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტში. ეს ცვლილებები უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის სტრუქტურის, სტრატეგიის, საწარმოო პროცესების და კულტურის სფეროებს.

მენეჯერების ამოცანაა შეისწავლონ ორგანიზაციის დამოკიდებულება სტაბილურობისა და ცვლილებებისადმი, გაიაზრონ ის, თუ როგორ ახდენს იგი რეაგირებას ცვლილებისა და სტაბილურობის გამომწვევ ფაქტორებზე. აშკარაა, რომ ცვლილებების აუცილებლობა დაკავშირებულია არსებობასთან, მიუხედავად ამისა, ადამიანებს უჭირთ უარის თქმა ცხოვრებისა და მოღვაწეობის

ჩვეულ წესებზე. (მაგალითად, საყოველთაოდ ცნობილ გაფრთხილებას, რომ თამბაქოს მოწევა მავნებელია ჯანმრთელობისათვის, არ ითვალის-წინებს ყველა ადამიანი, რადგან მათ უჭირთ შეჩვეულ ცხოვრების სტილზე უარის თქმა). ადამიანები იძულებული არიან შეიცვალონ მრავალი მიზეზის გამო, რაც გამოიხატება შემდეგში: კოლეგების, უფროსების, კონკურენტების, კლიენ-ტების მხრიდან ზეწოლა, გაყიდვების მოცულობის ცვლილება და ა.შ. ეს ცვლილებები შეიძლება შეეხოს მთელ ორგანი-ზაციას ან მის რომელიმე ქვეგანყოფილებებს. ცვლილებების აუცილებლობა ხშირად გამოწვეულია როგორც შიდა, ასევე გარეშე ფაქტორებით. ასეთ შემთხვევებში ადამიანი გრძნობს, რომ ხდება მისი დინამიური წონასწორობის დარღვევა და იწყებს ადაპტირებას ან გარეშე ფაქტორების კორექტირებას ადრე არსებული ბალანსის აღსადგენად. ცვლილებები უკვე ის არ არის, რაც ჩვენ გვსურს, ეს რეალობაა.

როგორ უნდა მოხდეს ეფექტურად ცვლილებების განხორციელება სტაბილურობის შენარჩუნებით?

აქ ძალიან დიდ როლს ასრულებს მოსამზადებელი სამუშაოები. პირველი – სტაბილურობის აღიარებაა, ანუ აღიარება იმისა, რომ "ხდება რაღაც ისეთი, რაც ადრე არ იყო" – იზრდება კლიენტთა უკმაყოფილების დონე, კომპანიის კრიტიკა, მცირდება გაყიდვების მოცულობა და ა.შ. შემდეგ მნიშვნელოვანია ყურადღების კონცეტრირება მეორე საკითხზე – მოსალოდნელ ცვლილებებზე. აქ უნდა განისაზღვროს, თუ რა გვსურს. შემდეგი ნაბიჯი იქნება ორგანიზაციის სტაბილურობის და სასურველი ცვლილებების ანალიზი, სხვაობის დადგენა მიმდინარე და სასურველ მდგომარეობებს შორის. სწორედ, ამ სხვაობის დადგენა იძლევა შესაძლებლობას გადაიჭრას მიმდინარე

მდგომარეობის პრობლემები.

ამრიგად, ცვლილებების მართვა – ესაა ორგანიზაციის საქმიანობის მუდმივი კორექტირების პროცესი, მისი სტრუქტურის განახლება და ახალი შესაძლებლობების ძიება. ორგანიზაციული ცვლილებები განიხილება როგორც ორგანიზაციის მიერ ახალი იდების ან ქცევის ახალი მოდელების ათვისება. ორგანიზაციაში ყოველგვარი ყველა ეს ცვლილება გამოწვეულია შიდა და გარე გარემოს ცვალებადობით – სიტუაცია ბაზარზე შეიძლება ნებისმიერ დროს შეიცვალოს, მუდმივად ხდება კომპანიების შერწყმა და დაშლა, ამიტომ ყველაფერი, რაც ეხება ორგანიზაციის საქმიანობას, დეტალურად უნდა იქნეს შესწავლილი, გაანალიზებული და შეფასებული.

ნებისმიერი ორგანიზაცია ყოველთვის განიცდის ზემოქმედებას გარემოსაგან. გარემოს თითოეული სექტორი მუდმივად ცვლის თავის მოთხოვნებს ორგანიზაციის პროდუქციის მიმართ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა ორგანიზაციას უწევს კონკურენციის პირობებში მოქმედება. ცვალებად გარემოსთან ადაპტაცია მოითხოვს მოქნილობას ორგანიზაციის მენეჯმენტისაგან, რაც გამოიხატება იმ ცვლილებებში, რომელიც ეხება ორგანიზაციის მიზნებს, სტრუქტურას და ტექნოლოგიას. ამასთან, ორგანიზაცია მზად უნდა იყოს მის შიგნით მიმდინარე დაძაბულობებთან, რაც არაა დაკავშირებული გარემოს ზემოქმედებასთან. აშკარაა, რომ მხოლოდ ის ორგანიზაციები შეძლებენ ინსტიტუციონალურ გარე სამყაროსთან ურთიერთობების დამყარებას, კონკურენტებთან ბრძოლას, საზოგადოების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, რომლებიც სწრაფად იყენებენ თანამედროვე ცოდნას და ტექნოლოგიებს, ნერგავენ კულტურულ სიახლეებს, აუმჯობესებენ პერსონალთან მუშაო-

ბის მეთოდებს და ინფორმაციასთან მუშაობის ხერხებს. წარმატებით დანერგილი სიახლეები ხელს უწყობს ორგანიზაციის სოციალური სტრუქტურების ინტეგრაციას და დასახული მიზნების წარმატებით მიღწევას. მიზანმიმართული და დაგეგმილი ცვლილებების განხორციელება არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ორგანიზაციაში მიღებული ქცევის ტრადიციულ ფორმებს. პირიქით, სწორად დაგეგმილი და გატარებული გარდაქმნები არსებულ ტრადიციებს ახალ დატვირთვას მისცემს, ორგანიზაციას მეტ მიმზიდველობას მიანიჭებს თანამშრომლების, კლიენტების, მომხმარებლებისა და საზოგადოების თვალში. სხვა სიტყვებით, ორგანიზაციის არსებობის ყველა პირობების დაცვა დაკავშირებულია ცვლილებების გატარების უნართან. მხოლოდ ცვალებადი, მოქნილი და დინამიური ორგანიზაცია იმოქმედებს წარმატებით რთულ პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ გარემოცვაში.

რაში მდგომარეობს ორგანიზაციული ცვლილებების მნიშვნელობა? საიდან უნდა დავიწყოთ ცვლილებების განხორციელება? როგორ განვსაზღვროთ მიზნები? და რაც მთავარია – როგორ უნდა იმართებოდეს პერსონალი ორგანიზაციული ცვლილებების დროს?

ნებისმიერი სახის ცვლილება ორგანიზაციის მენეჯერისაგან მოითხოვს სპეციალურ მომზადებას. მენეჯერის ამოცანაა გარდაუვალი ცვლილებების აღქმის შედეგად განახორციელოს და შესაბამისობაში მოიყვანოს ორგანიზაციის შიდა საწარმოო ურთიერთობები გარე გარემოს ცვლილებებთან.

ცვლილებების მართვის პრობლემას დღეს საკმაოდ დიდი ყურადღება ექცევა როგორც შესაბამისი დარგის (მიმართულების) მეცნიერულ კვლევებში, ასევე პრაქტიკულ სამეურნეო საქმიანობაში დაკავებული ყველა დონის

მუშაკებისათვის. გამონაკლისს არ წარმოადგენს განვითარებადი ქვეყნების, მათ შორის, საქართველოს ყველა სამართლებრივი ფორმების ეკონომიკური სუბიექტები, სადაც ჯერ კიდევ მტკივნეულად მიმდინარეობს საბაზრო ურთიერთობების დამკვიდრება და რომელშიც ორგანიზაციული ცვლილებები იქცევა ყველაზე მტკივნეულ პრობლემად იმ მიზეზით, რომ ჩვენი მოსახლეობის ორგანიზაციული მენტალიტეტი ჯერ კიდევ არ არის განთავისუფლებული წარსული სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობებისაგან. და კიდევ ერთი, ბევრ შემთხვევაში ორგანიზაციული ცვლილებების გატარების "მწირი" პრაქტიკული გამოცდილების გამო მისი პრაქტიკული განხორციელების მთავარ მეთოდს წარმოადგენს "ცდებისა და შეცდომების" მეთოდი. აქედან გამომდინარე, გლობალური კონკურენცია და ფირმების ეფექტიანი მართვის პრობლემები მენეჯერების წინაშე აყენებს ორგანიზაციული მოქნილობისა და ადაპტირებული უნარ-ჩვევების ფორმირებას. დღევანდელ პირობებში, განსაკუთრებით, მაშინ, როცა სამყარო ხასიათდება მაღალი ტურბულენტობით, ხოლო ცვლილებების ციკლი ძალიან მოკლეა, ორგანიზაციული ცვლილებების თეორიისა და პრაქტიკის სწავლება წარმოადგენს აქტუალურ პრობლემას არა მარტო სტუდენტებისათვის, არამედ მათთვისაც, ვინც უკვე ჩართულია ბიზნეს-პროცესებში.

თავი 1.
ორგანიზაციული ცვლილებების არსი

1.1. ცვლილებების არსი და მეთოდოლოგიურ-თეორიული საფუძვლები

ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ მრავალი განმარტება არსებობს. მმართველობითი ხასიათის ლიტერატურაში სიტყვა „ცვლილებები" სხვადასხვანაირად არის მოცემული. ზოგი ავტორი მას ისეთი მოვლენების აღსანიშნავად იყენებს, როგორიცაა მიმწოდებლების, ტექნოლოგიის ცვლილება, კონკურენტების შეცვლა, პოლიტიკური და სოციალური სიტუაციის ცვლილება. ამგვარი გარე ცვლილებები ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე, აიძულებენ რა მას მოახდინოს ადაპტირება ახალ პირობებთან, რაც, თავის მხრივ, შეიძლება აღინიშნოს ტერმინით „ცვლილებები". ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესები – შიდა ცვლილებები – ადმინისტრაციულ ხასიათს ატარებს, რადგან ზემოდან ხორციელდება. ეს ცვლილებები ეხება ორგანიზაციის მასშტაბურ რეორგანიზაციას და რესტრუქტურიზაციას, რაც ასევე აღინიშნება ტერმინით "ორგანიზაციული ცვლილებები". ლექსიკონის თანახმად, ცვლილებები განიმარტება როგორც „ცვლილება რაიმეში, გადაკეთება".

ლ. გიტელმანი ცვლილებების ქვეშ გულისხმობს იმას, რომ „დროის ორ მიმდევრობით მომენტებს შორის არსებობს შესამჩნევი სხვაობა სიტუაციებში, ადამიანში, სამუშაო ჯგუფში, ორგანიზაციაში ან ურთიერთობებში".

მსგავს განმარტებას იძლევიან მეცნიერები უ. ბარნეტი და გ. კერროლი: „ორგანიზაციული ცვლილება – ესაა ორგანიზაციის გარდაქმნა დროის ორ მომენტებს შორის". სხვა განმარტებები ცვლილებების გატარების პროცესს

აქცევენ ყურადღებას.

ცვლილებები ხდება გამუდმებით. დრამატული და მტკივნეული ცვლილებები განიცადა არა მარტო დიდმა კომპანიებმა, როგორიცაა „აი ბი ემი", „ჯენერალ მოტორსი", „ფორდი", არამედ მთელმა ქვეყნებმა და იმპერიებმა. გერმანიის დემოკრატიული რესპუბლიკა, საბჭოთა კავშირი – უკვე არ არსებობს, არ არსებობს ასევე კომპანია „პან ამერიკან ეარლეინზი", „კონკორდი". უცხოური მასალების თანახმად, 1970-1983 პერიოდებში ჟურნალ „ფორჩუნში" შესული 500 კომპანიიდან მესამედმა ნაწილმა შეწყვიტა არსებობა".

ორგანიზაციები ეჯახებიან ცვლილებების გამომწვევ მძლავრ ძალას. გაძლიერდა კონკურენცია როგორც ქვეყნებში, ასევე მათ შორისაც. ორგანიზაციები ეძებენ თავბრუდამხვევ ცვლილებებთან გასამკლავებელ მეთოდებს, პროგრამებს, კონცეფციებს და ლიდერებს. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება იმის მტკიცება, რომ დღევანდელ დროში, მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებების ფონზე, კომპანიებმა არსებობის შესანარჩუნებლად მიზანმიმართულად უნდა გაატარონ ორგანიზაციული ცვლილებები, რაც გულისხმობს მართვის სტრუქტურაში, კომუნიკაციასა და ურთიერთობების არსებულ სისტემაში გარკვეული ცვლილებების შეტანას.

ორგანიზაცია რთული სისტემაა, მასში ცხოვრობენ და ურთიერთქმედებენ სხვადასხვა ინდივიდები და ორგანიზაციული ჯგუფები, ტექნოლოგია და ინოვაციები, ნორმატიული მოთხოვნები და არაფორმალური ინიციატივობა, იერარქიული დაქვემდებარება და კორპორატიული კულტურა. ორგანიზაციები წარმატებულად ვითარდებიან, როცა აქვთ კარგად გააზრებული სტრატეგია და რესურსების ეფექტურად გამოყენების პოტენციალი.

ისინი პერიოდულად გადახედავენ მიზნებს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებიდან გამომდინარე. მათი ძირითადი მიზანია კონკურენტუნარიანობის მიღწევა და გაძლიერება, მომხმარებელთა მოთხოვ-ნილებების კონკურენტებზე უკეთესად დაკმაყოფილება და ორგანიზაციის ტექნოლოგიური საჭირო დონის უზრუნველყოფა.

ცვლილებები – ორგანიზაციული პროცესია, რომელიც ემყარება მენეჯერების საქმიანობას, დაარღვიონ ორგანიზაციის დინამიური წონასწორობა და შექმნან შედარებით მყარი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციული ცვლილებები მოიცავს ორგანიზაციის ყველა ქვესისტემებსა და პარამეტრებს: პროდუქციას, ტექნოლოგიას, მოწყობილობას, შრომის განაწილებას, ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მართვის მეთოდებს, მართვის პროცესს, ასევე ორგანიზაციის ყველა ქცევით ასპექტებს. შეუძლებელია ვერ დაინახო ის, რომ ცვლილებები ორგანიზაციაში მუდმივად ხდება, თუმცა განსაზღვრული პრაქტიკული მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციული სისტემა არსებით გეგმიურ ცვლილებებს განიცდის. ეს ცვლილებები ეხება ადამიანურ ურთიერთობებს, ტექნოლოგიებს, საკადრო და თანამდებობრივი პოზიციების, ორგანიზაციული სტრუქტურის, პროცესების ან დიზაინის ტრანსფორმაციას. ამ პროცესებზე მოქმედი ძალები ყველგან არსებობს – როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარემომცველ გარემოში. ორგანიზაციის ნებისმიერი ნაწილის ცვლილებები, როგორც წესი, გავლენას ახდენს მასზე მთლიანად.

თანამედროვე ორგანიზაციებს უწევთ გაურკვეველ პირობებში მოქმედება. მოულოდნელ მოვლენებს ადგილი აქვთ სულ უფრო ხშირად და ორგანიზაციებმა ოპერატიულად უნდა მოახდინონ რეაგირება მათზე. თანამედროვე

მენეჯერები ცვლილებების გარდაუვალობასა და ცვლილებების ტემპების დაჩქარებას აღიარებენ – ბაზარზე სიტუაცია მუდამ იცვლება, რადგან იცვლება მომხმარებელთა მოთხოვნები, ამიტომ ორგანიზაციებიც უნდა შეიცვალონ ასეთივე ტემპებით, წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ არსებობას საფრთხე შეექმნება. სწორედ ტემპები და მოვლენათა არაპროგნოზირებადობა კარნახობს ორგანიზაციაში სწრაფი ცვლილებების აუცილებლობას. ცვლილებების საკვანძო ფაქტორებია:

მომთხოვნი მომხმარებლები – მრავალ სფეროში მიმდინარე მწვავე კონკურენცია ნიშნავს იმას, რომ მომხმარებლები ღებულობენ უკეთეს სერვისს, უკეთეს ხარისხს და საქონლისა და მომსახურების ფართო სპექტრს. საქონლისა და მომსახურების სასიცოცხლო ციკლი მცირდება და ბაზარზე ჩნდება თავისუფალი ნიშა. კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციამ უნდა აწარმოოს საუკეთესო ხარისხის პროდუქცია, მომსახურება, შექმნას ახალი ბაზრები ან შეაღწიოს უკვე არსებულ ბაზრებზე რადიკალური მოთხოვნადი სიახლეებით.

გლობალიზაცია – კონკურენცია მსოფლიო მასშტაბით, მყიდველები სულ უფრო ხშირად იძენენ ნებისმიერ საქონელსა და მომსახურებას ქვეყნებს შორის თავისუფალი გადააგილებით, მიწოდების წყაროებიც არსებითად გაფართოვდა.

ტექნოლოგია – ინფორმაციული ტექნოლოგია სერიოზულად ახდენს ზეგავლენას იმაზე, თუ როგორ იწარმოება საქონელი და მომსახურება, როგორ ხორციელდება მართვა ორგანიზაციაში და როგორ მიეწოდება საქონელი ბაზარს. ტექნოლოგიები ასევე ახდენენ ზეგავლენას პროდუქციასა და ბაზრებზე. კერძოდ, ბიოტექნოლოგია ადრე უცნობი პროდუქციის წარმოების შესაძლებლობას იძლე-

ვა.

ადამიანები – წარმოადგენენ იმ მთავარ ფაქტორს, რომელთა დახმარებით ორგანიზაცია აღწევს დასახულ მიზნებს. უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციაში პროფესიონალ მუშაკთა მოზიდვა, შენარჩუნება და მოტივირება, ურთიერთქმედების შესაბამისი გარემოს ფორმირება ყოველი ახალი სიტუაციის შესაბამისად.

ყველა ჩამოთვლილი ფაქტორი ქმნის არამყარ და არაპროგნოზირებად გარემოს, რომელიც მოწმობს იმაზე, რომ ორგანიზაცია იმყოფება მუდმივი ცვლილებების მდგომარეობაში. წარმატების მიღწევის შემდეგაც ორგანიზაციამ არ უნდა დაკარგოს სიფხიზლე, რადგანაც განახლება და რეფორმირება ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია თავის სფეროში ლიდერობის შესანარჩუნებლად. ორგანიზაციაში მიმდინარე გარდაქმნები შეიძლება განხილულ იქნას სხვადასხვა თვალსაზრისით. უპირველეს ყოვლისა ისინი შეიძლება იყოს დაგეგმილი და დაუგეგმავი. პირველი ხორციელდება ევოლუციური განვითარების ფარგლებში და მის საფუძველზე წინასწარ იგეგმება შესაფერისი მომენტი გარდაქმნების განსახორციელებლად. დაუგეგმავი ხშირად სპონტანურად ხდება, მოულოდნელი სიტუაციებიდან გამომდინარე, ამიტომ ზოგჯერ მათი პროცესი სტიქიური და უმართავია. გარდაქმნები შეიძლება იყოს ერთჯერადი და მრავალჯერადი, რაც განისაზღვრება მათი მასშტაბურობით, დროით, ორგანიზაციის შინაგანი მოქნილობით, მისი უნარით გაუმკლავდეს ცვლილებებით გამოწვეულ შოკს.

დღევანდელ ზეკონკურენტულ სამყაროში ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებული გატარების საფუძველს წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიის მისადაგება გარემოში მიმდინარე მოვლენებთან. მსოფლიოში

უამრავი პრეცედენტია იმისა, თუ რამდენი გარდაქმნა (რეორგანიზაცია/რესტრუქტურიზაცია, იერარქიული საფეხურების შემცირება, პროცესების გარდაქმნა, სტრატეგიის შეცვლა, დასაქმებულთა შემცირება და მისთ.) გადაიტანეს ორგანიზაციებმა. ეს ცვლილებები ორგანიზაციის პერსონალის მიერ მუდმივ დაძაბულობასთან აღიქმება. კვლევებით დასტურდება, რომ ორგანიზაციაში განხორციელებულმა მხოლოდ მცირე ცვლილებებმა გამოიღეს ის შედეგი, რასაც მათგან ელოდნენ. ცვლილებებმა, აშკარაა, სხვა რეპუტაცია შეიძინეს – მოსალოდნელია მათი ტემპის დაჩქარება, მუშაკების ერთი ნაწილი მათ მიმართ შინაგან პროტესტს, არაერთგვაროვნულ რეაქციას ავლენენ. მეორე ნაწილი სკეპტიკურად უყურებს, დანარჩენები კი ენთუზიაზმს იჩენენ. საბოლოო ჯამში, ორგანიზაციული ცვლილებები დამოკიდებულია იმაზე, რომ მისი მუშაკები იცვლიან საკუთარ ქცევას. ისეთ რთულ სისტემაში, როგორიცაა ორგანიზაცია, ეს გულისხმობს მრავალ ადამიანთა კოორდინირებულ ქმედებებს. ქცევის შეცვლა – შეხედულებათა ახალი სისტემის შედეგია. ორგანიზაციის მენეჯერთა მთავარი ამოცანაა, შეუქმნას პერსონალს იმპულსი ორგანიზაციული ცვლილებების მიმართ. ისტორიაში მრავალი მაგალითი არსებობს იმისა, თუ როგორ გახადა შესაძლებელი მკაცრმა შეხედულებებმა ყველაზე მოულოდნელი ქცევა.

ცნება „ცვლილებები” ნიშნავს იმას, რომ დროის ორ მიმდევრობით მომენტს შორის არსებობს შესამჩნევი განსხვავება სიტუაციაში, ადამიანში, სამუშაო ჯგუფში, ორგანიზაციაში ან ურთიერთობებში. ასევე ცვლილებების ქვეშ შეიძლება გავიგოთ ერთი მდგომარეობის მეორეთი შეცვლის პროცესი. ორგანიზაციაში ცვლილებები შეიძლება შეეხოს ორგანიზაციის ნებისმიერ ასპექტს ან

ფაქტორს. მათ მიეკუთვნება: **ძირითადი სტრუქტურა** – როცა იცვლება საქმიანი აქტივობის ხასიათი და სტრუქტურა, სამართლებრივი სტრუქტურა, საკუთრება, ორგანიზაციის დაფინანსების წყაროები, საერთაშორისო ოპერაციების ხასიათი, ხდება შერწყმა, გაყოფა, იქმნება ერთობლივი საწარმოები და პროექტები; **საქმიანობის ამოცანები** – როცა იცვლება პროდუქციის ასორტიმენტი და გაწეული მომსახურების ნაკრები, ჩნდება ახალი ბაზრები, კლიენტები და მიმწოდებლები; **გამოსაყენებელი ტექნოლოგია** – როცა იცვლება მოწყობილობა, მასალები და ენერგია, ტექნოლოგიური და ინფორმაციული სისტემები; **მმართველობითი პროცესები და სტრუქტურები** – როცა იცვლება ორგანიზაციის, შრომითი პროცესების, გადაწყვეტილების მიღების პროცესების, ინფორმაციული სისტემების შინაგანი შემადგენლობა; **ორგანიზაციული კულტურა** – როცა იცვლება ფასეულობები, ტრადიციები, არაფორმალური ურთიერთობები, მოტივი და პროცესები, ხელმძღვანელობის სტილი; **ადამიანური ფაქტორი** – როცა იცვლება ხელმძღვანელობა და ხელქვეითები, მათი კომპეტენტურობის დონე, ურთიერთობები, მოტივაცია, ქცევა და მუშაობის ეფექტიანობა; **ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობა** – როცა იცვლება მისი საქმიანობის ფინანსური, ეკონომიკური, სოციალური ასპექტები, იცვლება მისი საქმიანი პრესტიჟი საზოგადოებისა და საქმიანი წრეების თვალში.

ცვლილებების მართვა – ადამიანთა მართვაცაა. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ცვლილებების მართვისას იყენებს საკუთარ ცოდნას მუშაკთა მოტივაციის, გუნდური მუშაობისა და მართვის სფეროში. ამისათვის მას სჭირდება ყურადღების გამახვილება შემდეგ საკვანძო საკითხებზე: მიზნები, საქმიანი თვისებები და პროფესი-

ული უნარ-ჩვევები.

მიზნები – გააჩნია ყველა ჩვენთაგანს. ადამიანები ხელმძღვანელობენ საკუთარი პრინციპებით, სურვილებით, მიზნებით, ფასეულობათა სისტემით, რაც საბოლოო ჯამში გამოიხატება ინდივიდებისა და ჯგუფების ინტერესებში, რომლებიც ყოველთვის არ ემთხვევა. იგი საჭიროებს მართვას და რეორგანიზაციას. თუკი ცვლილებები საფრთხეს უქმნიან მათი მიზნების მიღწევას, რეაქცია იქნება უარყოფითი. თუკი ცვლილებები ხელს შეუწყობენ დასახული მიზნების მიღწევას, რეაქცია იქნება დადებითი. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის მენეჯმენტმა უნდა განსაზღვროს მუშაკთა მიზნები, განჭვრიტოს სიახლეების დანერგვით გამოწვეული შედეგები, მუშაკთა დასახული მიზნები შეუსაბამოს დაგეგმილ ცვლილებებს. ამ საკითხების განსაზღვრით, ხელმძღვანელმა შესაძლოა აღმოაჩინოს თანამშრომელთა სურვილი ჩაერთონ დიალოგში მოსალოდნელი ცვლილებებით გამოწვეული გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად.

საქმიანი თვისებები – ადამიანმა ყოველთვის უნდა იგრძნოს თავი ჰარმონიულ პიროვნებად. ცვლილებებმა შესაძლოა ეს გრძნობა გაუქროს და ადამიანს საკუთარი „სტატუს ქვოს" აღდგენის სურვილი გაუჩნდეს. დაგეგმილი ცვლილებების გასატარებლად ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს თითოეული თანამშრომლის საქმიანი, სხვა მუშაკებისაგან განმასხვავებელი თვისებები – რა გავლენა შეიძლება მოახდინონ ცვლილებებმა მუშაკთა საქმიან თვისებებზე და როგორ მოხდეს მინიმალური დანახარჯებით მუშაობის ახალ პირობებზე გადასვლა.

პროფესიული თვისებები – ბრძოლა არსებობისთვის, ესაა ადამიანის თვისება – არ დაკარგოს კონტროლი საკუთარ თავზე და სიტუაციაზე. როცა ცვლილებები ასეთ

შედეგს მოიტანს, ადამიანი მას აღიქვამს, როგორც საფრთხეს საკუთარი არსებობისათვის. ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს, თუ რომელი უნარ-ჩვევები იქნება საჭირო ახალ პირობებში და პროფესიონალურად გადაამზადოს იგი. უმტკივნეულოდ ძალიან რთულია ცვლილებების გატარება, მაგრამ აუცილებლია მოქნილი ორგანიზაციების ჩამოყალიბება, რომელთაც შეუძლიათ გონივრულად და ზომიერად ცვლილებების გატარება.

თანამედროვე სწრაფად ცვალებად გარემოში არსებობისა და წარმატების შესანარჩუნებლად ყველა ტიპის ორგანიზაციებისათვის აუცილებელია ორგანიზაციული ცვლილებების გატარება. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მცირე ცვლილებები, რომლებიც მუდმივად მიმდინარეობს ორგანიზაციაში: ცვლილებები მუშაობის მეთოდებში, საკანცელარიო პროცედურებში, ხელმძღვანელთა დანიშვნებში, მუშაკთა შერჩევასა და გათავისუფლებაში, ახალი განყოფილებების შექმნასა და ძველის ლიკვიდაციაში, გავლენიანი განყოფილებების გაძლიერებასა თუ შესუსტებაში. ორგანიზაციის მიზნები პერიოდულად უნდა იცვლებოდეს გარემოს ცვალებადობის პარალელურად. მიმდინარე მიზნების მიღწევის შემდეგ აუცილებელია ყველაზე წარმატებული ორგანიზაციებისთვისაც მიზნების მოდიფიკაცია. მიზნების ცვლილების აუცილებლობა, ჩვეულებრივ, ვლინდება კონტროლის სისტემის მეშვეობით, რომელმაც ხელმძღვანელობას უნდა შეატყობინოს მთლიანად ორგანიზაციის და მისი ქვეგანყოფილებების შედარებითი ეფექტიანობის შესახებ. ხელმძღვანელობის თვალსაზრისით ცვლილებები აღიქმება როგორც ბაზრის კონიუნქტურის, სახელმწიფო პოლიტიკის შეცვლის, ინფლაციის გაძლიერების ან შესუსტების შედეგი, ან კომ-

პანიის მესაკუთრეთა სურვილის თანახმად, საბაზრო ორიენტირების შეცვლა. ამ მოქმედებებზე აუცილებელია რეაგირების მოხდენა, შესაბამისი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება, რაც უშუალო ზეგავლენას ახდენს ხელქვეითთა ცხოვრებაზე.

60-იანი წლების ბოლოს ცნობილმა ამერიკელმა მეცნიერმა, თანამედროვე ლიდერობის ფილოსოფიის ფუძემდებელმა, უორენ ბენისმა პირველმა გამოიყენა ცნება „ადაპტიური ორგანიზება", რათა ხაზი გაესვა ისეთი მენეჯმენტის უპირატესობისათვის, რომლის დროსაც ორგანიზაცია შეძლებდა სწრაფად მოეხდინა რეაგირება ცვლილებებზე როგორც შიდა, ასევე გარე თვისებების გათვალისწინებით. შიდა და გარე გარემოში. სწორედ, სწრაფ რეაგირებაში ხედავდა უორენ ბენისი ორგანიზაციის არსებობის საფუძველს ბაზრის პირობებში. როცა 60-იან წლებში ბობ დილანმა დაიწყო საკუთარი სიმღერების შექმნა, ამერიკის ახალგაზრდობამ მკვეთრად იგრძნო ცვლილებების ქარი. ლეგენდარული ბრიტანული ჯგუფის "ბითლზის" გამოჩენამ შეცვალა ახალგაზრდების ჩაცმის, ცხოვრების სტილი, ფასეულობები... მსხვილი ბიზნეს-ორგანიზაციების ხელმძღვანელებმა ასევე გაიაზრეს, რომ შეიქმნა სიტუაცია, სადაც არსებობა დამოკიდებული იყო თვით მათზე, რადგან ბიუროკრატების მითითებები დროს და ცვლილებებს ვერ უსწრებდა.

„ცვლილებები ესაა კარი, რომლის მეშვეობით მომავალი შემოდის ჩვენს ცხოვრებაში" – ისინი ყველგანაა სხვადასხვა ფორმით და სახით. ბიზნესმენები ამბობენ: "ბიზნესის ერთადერთი თვისება, რომელიც სტაბილური დარჩა, ესაა მისი ცვალებადობა". იმისათვის რომ იარსებონ ფირმებმა უნდა შეიტანონ ცვლილებები თავიანთი ორგანიზაციის პრინციპებში.

ორგანიზაციული ცვლილებები გარდაუვალია, ამასთან ორგანიზაციული ცვლილებების დინამიკა სხვადასხვაგვარია, დამოკიდებულია გეოგრაფიაზე, ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე, სამართლებრივ სფეროზე, საზოგადოებრივ ურთიერთობებზე, კლიმატზე და კიდევ მრავალ სხვა ისეთ მოვლენებზე, რომლებიც ადამიანებზე არაა დამოკიდებული. ორგანიზაცია იზრდება ან მცირდება, წარმატებებს აღწევს თუ კოტრდება, ეს ყველაფერი ცვლილებებია. ცვლილებების ანალიზისათვის, როგორც წესი, მოითხოვება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების ანალიზის კომპლექსური მეთოდები.

პოსტსაბჭოთა ქვეყნების მოსახლეობამ ბოლო ათეულ წლებში მრავალი სოციალური კატაკლიზმი გადაიტანა და მათ ყველაზე მეტად ესმით სტაბილური არსებობის უპირატესობა. ეს ადამიანები უარს არ იტყოდნენ მუდმივ სამუშაო ადგილსა და კოლეგების მუდმივ კოლექტივზე. ამასთან უნდა ვაღიაროთ, რომ საზღვარგარეთის გამოცდილება გვიჩვენებს ცხოვრების ტემპების ზრდას, როგორც შრომითი საქმიანობის სფეროში, ისე არასაწარმოო საქმიანობაში, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ საზღვარგარეთის განვითარებულ ქვეყნებში არსებობის დინამიური ცვალებადობის მთავარი მიზეზია ტექნიკური პროგრესი, რასაც ვერ ვიტყვით პოსტსაბჭოთა სივრცის ქვეყნებზე. თუმცა, შედეგები ჩვენშიც და უცხოეთშიც იდენტურია, ეს ეხება როგორც ინფორმაციულ გადატვირთვებს, ისე წმინდა ფსიქოლოგიურ, სტრესულ და მომავლისადმი უიმედობის გრძნობას.

სტაბილურობასაც აქვს თავისი რიგი ნაკლოვანებები. თუკი ცვლილებები გვიანდება, თუკი ზეგინდელი დღე არ იქნება განსხვავებული გუშინწინდელისაგან, ადგილი ექნება სირთულეების შემცირებას, საკუთრივ, ადამი-

ანური შემოქმედებითი მახასიათებლების გამარტივებას, პროგრესის ტემპების შემცირებას. განვითარების შეჩერება კი ნიშნავს ჩამორჩენას.

რობერტ ფ. ჯაკობსი, კონსულტანტი საწარმოო ოპერაციების მართვის საკითხებში და წიგნის "სტრატეგიული ცვლილებები რეალურ დროში" ავტორი წერს: "ორგანიზაციების უნარი გაატარონ ცვლილებები – საკვანძო ფაქტორია, რომელიც განსაზღვრავს მის წარმატებას მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში. მომავალში ყველაზე წარმატებული ის ორგანიზაციები იქნებიან, რომლებიც შეძლებენ ფუნდამენტური, გრძელვადიანი ცვლილებების ეფექტიანად განხორციელებას" – მსოფლიო ბაზარზე არსებული დღევანდელი სიტუაცია მრავალ კომპანიას აიძულებს შეიცვალონ, რათა შეინარჩუნონ არსებული მდგომარეობა და შეიძინონ ახალი კონკურენტული უპირატესობა. ვებსტერის ახალი ენციკლოპედიური ლექსიკონის მიხედვით, "ცვლილება" ნიშნავს "რაიმესთვის სხვა მდგომარეობის, სხვა მიმართულების, კურსის მინიჭებას, ერთი პოზიციიდან მეორეზე გადანაცვლებას, მოდიფიცირებას, ტრანსფორმირებას, შეცვლას, სხვა ხარისხში გადასვლას". ტერმინი "მართვა" ნიშნავს "გონივრულ კონტროლს, ან ორგანიზატორული, ადმინისტრაციული და მაკონტროლირებადი ფუნქციების განხორციელებას". ორგანიზაციების მიმართ ტერმინი "ცვლილება" ნიშნავს ახალი ბიზნეს-პროცესებისა და ტექნოლოგიების დანერგვას იმ მიზნით, რომ მოხდეს ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად ორგანიზაციის საქმიანობის გარდაქმნა და ბიზნეს-შესაძლებლობების სარგებლიანად გამოყენება. სხვა სიტყვებით, **ცვლილებების მართვა ესაა პროცესი, რომლის ამოცანაა ცვლილებების დანერგვა და მისადაგება კომპანიის ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ**

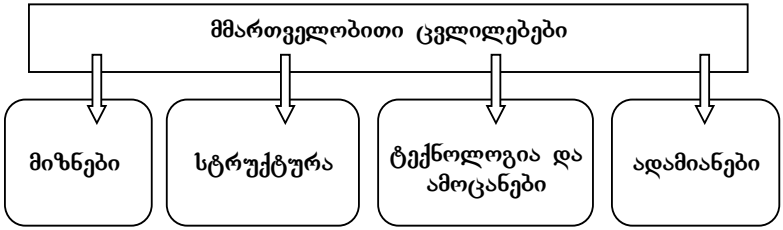
შესაძლებლობებთან.

ცვლილებები ბიზნესის განვითარების განუყოფელი ნაწილია. ორგანიზაციის მუშაკებმა უნდა გაითვალისწინონ ის ფაქტი, რომ ბიზნეს-სისტემების სირთულის ზრდა იწვევს ცვლილებების ეფექტური მართვის ფასეულობის ზრდას. მათი გატარებისას მეტად რთულია ბიზნესის წარმოების ახალი მეთოდების და პროცედურების დანერგვა იმგვარად, რომ ისინი ადექვატურად იქნან აღქმული პერსონალის მიერ და მიესადაგონ ორგანიზაციის მუშაობის ჩვეულ რიტმს, კორპორატიულ კულტურას, პროგრამულ და აპარატულ გადაწყვეტილებებს დარღვევის გარეშე. ბიზნეს-პროცესების მართვის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მრავალ მათგანს ესაჭიროება რეგულარული ცვლილება, ხოლო ზოგიერთი მიმართულებით, ცვილებები უნდა გატარდეს თვეში რამდენიმეჯერ. ერთჯერადი სიახლეები შეიძლება შესრულდეს პროექტის ფორმატის სახით, ხოლო თუკი საქმე ეხება დინამიურად ცვალებად პროცესებს, რომლებიც ითხოვენ ახალ საბაზრო პირობებთან გამუდმებულად ადპატაციას, მაშინ დგება ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა.

ცვლილება – ესაა საგნებისა და მოვლენების მოძრაობის, ერთი მდგომარეობიდან მეორეში გადასვლის პროცესი, მათში ახალი თვისებების, ფუნქციების, ურთიერთობების გაჩენის პროცესი. ყველაზე ეფექტიანია ის სიახლეები, რომლებიც განზოგადოებული და აუცილებელია, გამოწვეულია არსებული სიტუაციით. უმრავლეს შემთხვევებში მიზანმიმართული ცვლილებების გატარება პირდაპირ თუ ირიბადაა დაკავშირებული გარე გარემოს ცვლილებებთან ან ორგანიზაციის შიგნით ცვლილებებთან. ამრიგად, ადგილი აქვს ერთი ცვლილებების წარმოშობას სხვა ცვლილებების მიერ. შეიძლება ითქვას, რომ ორგა-

ნიზაციაში სიახლეების განხორციელების პროცესი წარმოადგენს მისი ყველა კომპონენტის მოყვანას ცვალებად სიტუაციასთან შესაბამისობაში. ამასთან დაკავშირებით, შეიძლება სოციალური ცვლილებების არსის განსაზღვრა, რომლებიც ასე თუ ისე კავშირშია ორგანიზაციასთან შემდეგნაირად: **სოციალური ცვლილებები** – ესაა სოციალური ობიექტის ერთი მდგომარეობიდან მეორეში გადასვლა, ასევე ნებისმიერი მოდიფიკაცია საზოგადოების სოციალურ ორგანიზაციაში, მის სოციალურ ინსტიტუტებში და სოციალურ სტრუქტურაში, საზოგადოების წევრთა ქცევაში აისახება. ასეთი ცვლილებების მაგალითებია სხვადასხვა სოციალურ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების ცვლილება (პიროვნებებს, ორგანიზაციებს ან სოციალურ ინსტიტუტებს შორის), მათი სტატუსის შეცვლა, ახალი სოციალური გაერთიანებების წარმოშობა და მისთ. **კულტურული ცვლილებები** – ნებისმიერი კულტურული ნიმუშის გადასვლა (ფასეულობის ან სოციალური ნორმის) ერთი მდგომარეობიდან მეორეში. კულტურული ცვლილებების მაგალითებია: ცალკეულ პროდუქტთა პოპულარიზაცია (ფასეულობის რეიტინგის ამაღლება); ძალაუფლებისა და დაქვემდებარების ნორმების შეცვლა; ინფორმაციის გადაცემის ახალი ფორმებისა და ხერხების წარმოშობა და ა.შ. გარდა ამისა, კულტურულ ცვლილებებს მიეკუთვნება ორგანიზაციის მატერიალური ნაწილის ყველანაირი ცვლილება (ლაპარაკია არა ნედლეულ რესურსებზე, არამედ ადამიანთა მიერ შექმნილ მატერიალურ ფასეულობებზე). ორგანიზაციაში შეიძლება განხორციელედეს სხვადასხვა **მმართველობითი ცვლილებები** – როგორც მსხვილი, ისე მცირე, თუმცა ორივე მათგანის მნიშვნელობა უდავოა. ორგანიზაციის ზოგიერთი ცვლადის მდგომარეობის სირთულე განაპ-

ირობებს იმ სიახლეების დამუშავებას, რომლებიც უკეთ პასუხობს ცვლილებებს. სწორედ ამიტომაცაა მენეჯერებისათვის ასე მნიშვნელოვანი და პრესტიჟული ცვლილებების ეფექტიანი მართვა (იხ. ნახ. 1).



ნახ. 1. მმართველობითი ცვლილებების სახეები

მიზნები. ორგანიზაციის არსებობის შესანარჩუნებლად ხელმძღვანელობამ პერიოდულად უნდა შეაფასოს და ცვალოს მიზნები გარემოსა და თვით ორგანიზაციის ცვლილებების შესაბამისად. მიზნების მოდიფიკაცია აუცილებელია წარმატებული ორგანიზაციებისთვისაც, თუმცა იმ მიზეზით, რომ მიმდინარე მიზნები უკვე მიღწეულია. ხშირად მიზნების შეცვლის აუცილებლობა ვლინდება კონტროლის სისტემის მეშვეობით, რომელიც ინფორმაციას აწვდის ხელმძღვანელობას ორგანიზაციის მთლიანობაში და მისი ცალკეული განყოფილებების შეფარდებითი ეფექტიანობის შესახებ. მიზნების რადიკალური ცვლილება აისახება ყველა დანარჩენ ცვლადზე. მაგალითად, როცა "აი ბი ემ"-მა გადაწყვიტა პერსონალური კომპიუტერების ბაზრის მეტი წილის მოპოვება, მან მთავარ მიზნად დაისახა ისეთი ახალი განყოფილების

შექმნა, რომელიც პასუხისმგებელი იქნებოდა ახალ პროდუქციაზე, ასევე წარმოების ტექნოლოგიის შემუშავება და დანერგვა, პერსონალის მომზადება ახალი ამოცანების შესასრულებლად, კომპიუტერების რემონტისა და მომსახურების დიდი რაოდენობის ტექნიკური სპეციალისტების დაქირავება და სწავლება.

სტრუქტურა. სტრუქტურული ცვლილებები – ორგანიზაციული პროცესის ნაწილია. ესაა ცვლილებები პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების განაწილების სისტემაში, კოორდინაციულ და ინტეგრაციულ მექანიზმებში, მმართველობით იერარქიაში, კომიტეტებში და ცენტრალიზაციის დონეში. სტრუქტურული ცვლილებები ორგანიზაციული ცვლილებების ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმაა. ისინი რეალურ აუცილებლობას წარმოადგენენ მაშინ, როცა ადგილი აქვს მნიშვნელოვან ცვლილებებს მიზნებსა და სტრატეგიაში. როცა დიდი ორგანიზაცია ღებულობს გადაწყვეტილებას გახსნას საქმიანობის ახალი მიმართულება, იგი ქმნის განყოფილებას, რომელიც ძირითადად პასუხისმგებელი იქნება ამ საქმიანობაზე და მისი ხელმძღვანელობა დანარჩენი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან ინტეგრირებას ახდენს. მაგალითად, ახალი დიეტური სასმელით ბაზარზე გასასვლელად "კოკა-კოლამ" შექმნა სპეციალური განყოფილება. ახალი განყოფილების დამატებამ უკვე არსებულ განყოფილებთან მოითხოვა ცვლილება კორპორაციულ დონეზე ფუნქციონალური სამსახურების ურთიერთქმედების სისტემაში. სტრუქტურულ ცვლილებებს გააჩნიათ აშკარა ზეგავლენა ადამიანურ კომპონენტზე, რადგან ორგანიზაციაში, შესაძლოა, შემოვიდნენ ახალი კადრები, რაც შეცვლის დაქვემდებარებულობის სისტემას (იმის შიში, რომ სტრუქტურული ცვლილებები დაშლის არსე-

ბულ სოციალურ და ძალაუფლებრივ ურთიერთობებს, ხშირად ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის მიზეზად იქცევა).

ტექნოლოგია და ამოცანები. მჭიდროდ დაკავშირებული ცვლადების ცვლილება ტექნოლოგია და ამოცანები – მიეკუთვნება ამოცანებისა და დავალებების შესრულების გრაფიკისა და პროცესის ცვლილებებს ახალი ტექნოლოგიის ან მეთოდების დანერგვით, ნორმატივებისა და თვით სამუშაოს ხასიათის შეცვლით. ისევე, როგორც სტრუქტურული ცვლილებები, ტექნოლოგიური ცვლილებები ხშირად ანგრევენ სოციალურ სტერეოტიპებს, გეგმების გადახედვით. ტექნოლოგიური ცვლილებები ხშირად მოითხოვენ სტრუქტურისა და სამუშაო ძალის შეცვლას. მაგალითად, როცა ყველა ორგანიზაციებმა დაიწყეს კომპიუტერიზაცია მოთხოვნა აღარ არსებობდა მბეჭდავ-მემანქანეებზე, მათ სჭირდებოდათ სპეციალისტები, მეორე მხრივ, ძველი კადრების დათხოვნით ისინი პროფკავშირების მხრიდან წინააღმდეგობას წააწყდნენ.

ადამიანები. ცვლილებები ადამიანებში გულისხმობს ორგანიზაციის პერსონალის შესაძლებლობების, შეხედულებების ან ქცევის მოდიფიკაციას. მან შეიძლება მოიცვას ტექნიკური მომზადება, პიროვნებათშორისი ან ჯგუფური ურთიერთობების, მოტივაციის, ლიდერობის, სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შესასწავლად. ადამიანებში ცვლილების განხორციელება გაცილებით რთული შესასრულებელია, რადგან, ჩვეულებრივ, ადამიანებს ახასიათებთ შიში მოსალოდნელი ცვლილებების წინაშე. ადამიანებში ცვლილებების წარმატებით გასატარებლად, აუცილებელია ამ ადამიანთა კოორდინირება სხვა ცვლილებებთან.

ცვლილებები ორგანიზაციაში იყოფა ორ ძირითად

ტიპად: დაუგეგმავი და დაგეგმილი.

დაუგეგმავი ცვლილებები, ანუ ბუნებრივი ცვლილებები ესაა წინასწარი გეგმების გარეშე, სპონტანურად წარმოშობილი მოვლენა. ასეთი ცვლილებების მიზეზი შეიძლება იყოს ორგანიზაციის წევრების ურთიერთობა სხვა სოციალური გაერთიანების წარმომადგენლებთან, რის შედეგადაც შესაძლებელია ტექნიკური სიახლეები ან ქცევის ახალი მეთოდების არასანქცირებული გადატანა. ჩვეულებრივ, ასეთი ცვლილებები ორგანიზაციისათვის და მისი მთავარი კომპონენტებისათვის უცვლელად მიმდინარეობს. ორგანიზაციაში ბუნებრივი ცვლილებების მართვა პრაქტიკულად შეუძლებელია, რადგან ისინი წარმოადგენენ გარემოს ზემოქმედების შედეგს და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ განიხილება როგორც გარე ზემოქმედების გარდაუვალი შედეგი.

დაგეგმილი ცვლილებები – ესაა ცვლილებები, რომელთა განხორციელება ხდება შეგნებულად, მიზანმიმართულად, რომლის დროსაც იცვლება ორგანიზაციის სტატუსი, მისი სტრუქტურული კომპონენტები ორგანიზაციის გარემოსთან ადაპტაციის, მართვის ძალაუფლებრივი საფუძვლების გამყარების, ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების ინტეგრაციის მიზნით. სოციალური ცვლილებების თეორიაში ყველა ხელოვნური ცვლილება იყოფა ინოვაციებად და დიფუზიებად. **ინოვაციების** ქვეშ იგულისხმება ნებისმიერი წინასწარ დაგეგმილი და მიზანდასახული ცვლილება ორგანიზაციაში, რომელიც შეიცავს ცოდნის, უნარ-ჩვევების ან მოქმედებათა ხერხების ახალ ელემენტებს, რაც ორგანიზაციის საქმიანობის პოლიტიკურ (ძალაუფლებრივ), ტექნიკურ და კულტურულ სფეროებს მოიცავს. **დიფუზიის** ქვეშ იგულისხმება ნებისმიერი წინასწარ დაგეგმილი და მიზანმიმართული ცვლ-

ილება ორგანიზაციაში, რომლის ძირითადი ელემენტები შემოტანილია ორგანიზაციაში გარე გარემოდან. ცვლილებებისა და დიფუზიის მიზნებია:

1. *მართვის ოპტიმალური სტრუქტურის შექმნა,* როცა სიახლეების განხორციელების შემდეგ შეიმჩნევა დადებითი ძვრები ხელმძღვანელთა შესაძლებლობებში მოახდინონ გავლენა ხელქვეითთა ქცევაზე (მაგალითად, სიახლეები შეიძლება მიმართული იყოს ხელმძღვანელობის ავტორიტეტის ასამაღლებლად ან ხელქვეითებზე ზემოქმედების მეთოდების ცვლილებაზე);
2. *ორგანიზაციის მიზნების სისტემის სრულყოფა* (მაგალითად, ორიენტაცია ახალი პროდუქტის შექმნაზე ან წარმატების მიღწევის კრიტერიუმების შეცვლა), რაც იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებებს ორგანიზაციის სტრუქტურებში, მუშაობაში პერსონალთან და ა.შ.;
3. *უფრო სრულყოფილი ტექნოლოგიური პირობების ან მოქმედებების შექმნა,* რამაც საბოლოო ჯამში უნდა უზრუნველყოს გარემოს პირობებთან ადაპტაციის გაძლიერება;
4. *ორგანიზაციის წევრთა მოტივაციის უფრო ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბება,* ორგანიზაციის ყველა კომპონენტის ინტეგრაციის ხელშეწყობა, ორგანიზაციის მიზნებზე მუშაკთა ორიენტაცია, თავისი საქმიანობით მათი კმაყოფილების დონის გაზრდა;
5. *რესურსების მიწოდებისა და მათი გასაღების შეცვლა,* რაც ასევე ხელს შეუწყობს სისტემის ადაპტაციას გარემოს პირობებთან.

გარემოს ცვლილება ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილების მიერ არათანაბრად აღიქმება. სამეცნიერო

ლიტერატურაში არსებობს ორგანიზაციაში ასეთი ცვლილებებისადმი ორგვარი მიდგომა: ***ასოციაციური და კაუზალური მიდგომა.*** ცვლილებებისადმი ***ასოციაციური მიდგომა*** გულისხმობს გარემოს ცვლილებებზე ორგანიზაციის რეაგირებას გარემოს სხვადასხვა ობიექტებისადმი თავისი დამოკიდებულების შეცვლის გზით: აქ შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს ცვლილებებს პრიორიტეტებში, პოლიტიკურ უპირატესობებში, ორგანიზაციის მიზნების ირიბ და უმნიშვნელო ცვლილებებში. ***კაუზალური მიდგომა*** გულისხმობს იმას, რომ გარემოს მოდიფიკაცია წარმოქმნის მოდიფიკაციას ორგანიზაციის შიგნით, ე.ი. გარეშე ცვლილებები იწვევს ორგანიზაციის ყველა კომპონენტის ცვლილებას, უწინარეს ყოვლისა ისეთი კომპონენტებისა, როგორიცაა მიზნები, სტრუქტურა, ტექნოლოგია, პერსონალი და კულტურა. სწორედ, ეს მიდგომა გვეხმარება ორგანიზაციული ცვლილებების მიზეზების არსის გაგებაში. ორგანიზაციებში ცვლილებებზე საუბრისას, მხედველობაში აქვთ ხელმძღვანელების გადაწყვეტილება შეიცვალოს ორგანიზაციის შინაგანი ცვლადებიდან ერთი ან რამდენიმე. ორგანიზაციის ასეთი გადაწყვეტილებების მიღებით ხელმძღვანელობამ უნდა გამოავლინოს აქტიურობა ან რეაგირება მოახდინოს სიტუაციის მოთხოვნაზე.

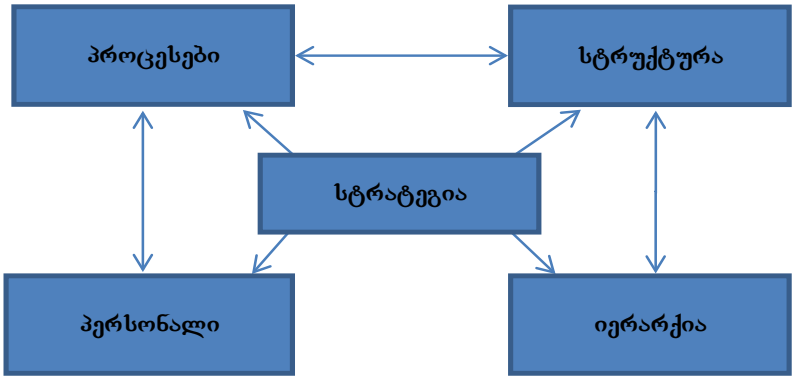
ორგანიზაციული ცვლილებების მიზანია ორგანიზაციული სტრატეგიების საუკეთესო განხორციელება. ორგანიზაციის გრძელვადიანი არსებობა ემყარება მისი სტრატეგიის ხარისხს. სტრატეგია მდგომარეობს იმ ხედვის ფორმირებაში, თუ სად სურს ორგანიზაციას იყოს მომავალში. მას სჭირდება, აგრეთვე, გეგმები მიზნების მისაღწევად, რაც მოიცავს ბაზრებს, სადაც იგი გეგმავს კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაბმას საკუთარი საქონლითა

და მომსახურებით, ასევე იმ მეთოდებსა და ხერხებში, რაც განასხვავებს ორგანიზაციას კონკურენტებისაგან.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ცვლილების დაწყების მთავარ წანამძღვარს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ეს ცვლილებები ხელს შეუწყობენ მისი სტრატეგიის განვითარებას. თუკი ცვლილება მხოლოდ ნაწილობრივ შეეხება სტრატეგიას, მაშინ ადგილი ექნება სერიოზულ ეჭვებს მის აუცილებლობასა და სარგებლიანობაში.

ყველაფერი, რასაც აკეთებს ორგანიზაცია, ხელს უნდა უწყობდეს სტრატეგიის განვითარებას. ეს იმას ნიშნავს, რომ მისი სტრუქტურა, სისტემა და პროცესები, სწავლების მეთოდები და პერსონალის განვითარება, აგრეთვე გადაწყვეტილების მიღება – ყველაფერი ეს მიმართული უნდა იყოს დასახული სტრატეგიისაკენ. სხვა სიტყვებით, ორგანიზაციის სისტემა და პროცესები სტრატეგიის გარშემო უნდა მოძრაობდეს – სტრატეგიის ცვლილებასთან ერთად კი ორგანიზაციის ყველა ნაწილი (ორგანიზაციის ნაწილები – ესაა ორგანიზაციის ფუნქციონირების თავისებურებები).

გრაფიკულად ორგანიზაცია შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით:



ნახ. 2. ორგანიზაციის სტრატეგია და მახასიათებლები

ნახაზზე წარმოდგენილია ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მისი ძირითადი მახასიათებლების – პროცესების, სტრუქტურის, პერსონალისა და იერარქიის ურთიერთკავშირი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

პროცესები მოიცავს ორგანიზაციის მიზნებს, ამოცანებს, ტექნოლოგიას. ორგანიზაციის არსებობის შესანარჩუნებლად ხელმძღვანელობამ პერიოდულად უნდა შეაფასოს და ცვალოს მიზნები გარემოსა და თვით ორგანიზაციის ცვლილებების შესაბამისად. მიზნების რადიკალური ცვლილება აისახება ყველა დანარჩენ ცვლადზე. "აი ბი ემ"-ის გადაწყვეტილება პერსონალური კომპიუტერების ბაზრის მეტი წილის მოპოვების შესახებ მიზნად ისახავდა ახალი განყოფილების შექმნას, რომელიც პასუხისმგებელი იქნებოდა ახალ პროდუქციაზე, ასევე წარმოების ტექნოლოგიის შემუშავებასა და დანერგვაზე, პერსონალის მომზადებაზე ახალი ამოცანების შესასრულებლად, კომპიუტერების შეკეთებისა და გაყიდვისშემდგომი მომსახურების დიდი რაოდენობის ტექნიკური სპეციალისტების დაქირავებასა და სწავლებაზე. ცვლილებებს ტექნოლოგიასა და ამოცანებში მიეკუთვნება ამოცანებისა და დავალებების შესრულების გრაფიკისა და პროცესის ცვლილებები ახალი ტექნოლოგიის ან მეთოდების დანერგვით, ნორმატივებისა და თვით სამუშაოს ხასიათის შეცვლით. ისევე როგორც სტრუქტურული ცვლილებები, ტექნოლოგიური ცვლილებებიც ხშირად ანგრევენ სოციალურ სტერეოტიპებს გეგმების გადახედვით. ტექნოლოგიური ცვლილებები ხშირად მოითხოვენ სტრუქტურისა და სამუშაო ძალის შეცვლას.

სტრუქტურა დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორაა

განაწილებული სამუშაო ორგანიზაციაში. მრავალ ორგანიზაციაში სტრუქტურა წარმოდგენილია რიგი ფუნქციონალური ქვეგანყოფილებების სახით. მაგალითად, არსებობს საკონსტრუქტორო განყოფილება, რომელიც ასრულებს ორგანიზაციის მიერ წარმოებული საქონლისა და მომსახურების დაპროექტების ფუნქციას. შესაძლოა, ორგანიზაციაში იყოს საწარმოო განყოფილება, რომლის ამოცანაა პროდუქტის დამზადება ან მომსახურების წარმოება. აშკარაა, რომ სტრუქტურული კომპონენტების აგების ხასიათი დიდ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რა ხდება ორგანიზაციის შიგნით. ამგვარად, როცა საქმე ეხება ორგანიზაციული ცვლილებების შესწავლას, მის სტრუქტურას საკმაო ყურადღება უნდა მიექცეს. ესაა ცვლილებები პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების განაწილების სისტემაში, კოორდინაციულ და ინტეგრაციულ მექანიზმებში, მმართველობით იერარქიაში, კომიტეტებში და ცენტრალიზაციის დონეში. სტრუქტურული ცვლილებები ორგანიზაციული ცვლილებების ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმაა. სტრუქტურა იცვლება ორგანიზაციული პროცესის დროს, რომელიც ცვლის ვალდებულებებისა და პასუხისმგებლობების განაწილებას, საკოორდინაციო და ინტეგრაციულ მექანიზმებს, მმართველობით იერარქიას, კომიტეტებსა და ცენტრალიზაციის ხარისხს. სტრუქტურული ცვლილებები აუცილებელია, როცა ადგილი აქვს მნიშვნელოვან ცვლილებებს მიზნებსა და სტრატეგიაში. როცა დიდი ორგანიზაცია ღებულობს გადაწყვეტილებას გახსნას საქმიანობის ახალი მიმართულება, იგი ქმნის განყოფილებას, რომელიც ძირითადად პასუხისმგებელი იქნება ამ საქმიანობაზე და მისი ხელმძღვანელობა დანარჩენი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან ინტეგრირებას ახდენს. მაგალითად, ახალი დი-

ეტური სასმელით ბაზარზე გასასვლელად “კოკა-კოლამ” შექმნა სპეციალური განყოფილება. ახალი განყოფილების დამატებამ მოითხოვა ცვლილება კორპორაციულ დონეზე ფუნქციონალური სამსახურების ურთიერთქმედების სისტემაში. სტრუქტურულ ცვლილებებს გააჩნიათ აშკარა ზეგავლენა ადამიანურ კომპონენტზე, რადგან ორგანიზაციაში შესაძლოა შემოვიდნენ ახალი კადრები, რაც შეცვლის დაქვემდებარებულობის სისტემას (იმის შიში, რომ სტრუქტურული ცვლილებები დაშლის არსებულ სოციალურ და ძალაუფლებრივ ურთიერთობებს, ხშირად ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის მიზეზად იქცევა).

იერარქია ახასიათებს უფროსობის რანგებს ორგანიზაციაში. მისი მიზანია – განსაზღვროს, ორგანიზაციაში სად მიიღება გადაწყვეტილებები, ვინ ვის ექვემდებარება. რაც უფრო რთულია იერარქია, მით უფრო გაწელილია დროში გადაწყვეტილებების მიღება. ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში იერარქიული დონეების რაოდენობის შეცვლა ამარტივებს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს, გარდა ამისა, ამგვარი იერარქიის ორგანიზაცია სწრაფად ახდენს რეაგირებას ნებისმიერ ცვლილებაზე, მათი მართვა უფრო იაფი ჯდება.

პერსონალი ორგანიზაციული სისტემის მთავარი ელემენტია. ადამიანთა ქცევა გამომდინარეობს იქიდან, თუ რისი სჯერათ მათ. ეს ამტკიცებს იმას, რომ ორგანიზაციული კულტურა და მუშაკთა შეხედულებები მთლიანობაში განსაზღვრავს ცვლილებების გატარების შესაძლებლობას. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია ის, თუ რას ფიქრობენ ორგანიზაციაზე მისი თანამშრომლები. ცვლილებები ადამიანებში გულისხმობს ორგანიზაციის პერსონალის შესაძლებლობების, შეხედულებების ან ქცევის მოდიფიკაციას.

მან შეიძლება მოიცვას ტექნიკური მომზადება, პიროვნებათშორისი ან ჯგუფური ურთიერთობების, მოტივაციის, ლიდერობის, სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შესასწავლად. ადამიანებში ცვლილების განხორციელება გაცილებით რთული შესასრულებელია, რადგან, ჩვეულებრივ, ადამიანებს ახასიათებთ შიში მოსალოდნელი ცვლილებების წინაშე. ადამიანებში ცვლილებების წარმატებით გასატარებლად, აუცილებელია მათი კოორდინირება სხვა ცვლილებებთან, წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს შედეგს არ გამოიღებს.

ორგანიზაციის მახასიათებელ თითოეულ ჩამოთვლილ ჯგუფებში ცვლილებების შესაძლებლობების შესახებ კონკრეტულ წარმოდგენას იძლევა ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი №1.

ცხრილი 1.

ორგანიზაციაში ცვლილებების სფერო	სწრაფი ეფექტი	უკუკავშირი
პროცესები	• ახდენენ უშუალო ზემოქმედებას • იწვევენ ოპერაციული ხარჯების შემცირებას;	• ცვლილებების განხორციელებისას ორგანიზაცია ხშირად რიტმიდან ვარდება; • აუცილებელია დარწმუნება იმაში, რომ რეორგანიზაცია ორგანიზაციის ყველა ნაწილს შეეხება; • ხშირად იწვევს შტატების შემცირებას

სტრუქტურა	• ხშირად ეს იწვევს მოვლენების გადაჭარბებულ შეფასებას; • ჩვეულებრივ, მაგრამ არა ყოველთვის იწვევს ხარჯების შემცირებას; • ხშირად ქმნის სასურველ შესაძლებლობებს პერსონალის განვითარებისათვის.	• ადამიანებს სჭირდებათ დრო, რომ შეეგუონ ახალ უფროსობას და ჩამოაყალიბონ ახალი ურიერთობები; • ხშირად ფასდება, როგორც "სკამების" გადაადგილება.
იერარქია	• ყოველთვის არსებობენ მოგებულნი და წაგებულნი; • იერარქიის მართვა იძლევა პოზიტიურ შედეგებს – როგორც წესი, ითვლება დემოკრატიულ ნაბიჯად; • ყოველთვის იწვევს ხარჯების შემცირებას.	• ყოველთვის არსებობენ მოგებულნი და წაგებულნი; • ადამიანები ხშირად ცუდად აღიქვამენ სხვადასხვაგვარ დაქვემდებარებულობას; • მოკლევადიან გეგმაში შეიძლება იქცეს მეტად ძვირადღირებულად;
მუშაკები – შეიძლება გაჩნდნენ ახალი ადამიანები ან შეხედულებათა ახალი სისტემა	• შეხედულებათა სისტემის შეცვლა ზრდის მწარმოებლურობას; • მუშაკთა ჩართვა ცვლილებების დაგეგმვაში გამოიწვევს კრეატულ გადაწყვეტილებებს; • გუნდების ფორმირება პერსონალის კმაყოფილების დონეს ზრდის; • გასატარებელი ცვლილებების უფრო მყარი ფორმა.	• მოითხოვს დიდ დროს, ვიდრე ცვლილების ნებისმიერი სხვა მიმართულება; • მოითხოვს დიდ ენერგიასა და შრომას, ვიდრე ცვლილების ნებისმიერი სხვა მიმართულება; • საჭიროა დრო ახალ ადამიანთა ადაპტაციისათვის

მოცემული ცვლადების ცვლილების განხილვით, ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, რომ ყველა ცვლადი ურთ-

იერთკავშირშია. ერთი ცვლადის ცვლილება აუცილებლად აისახება სხვა ცვლადების მდგომარეობაზე. მაგალითად, ახალი მოწყობილობის – კომპიუტერიზაციის – დანერგვა, გამოიწვევს სტრუქტურების (კომუნიკაციის სისტემის და ორგანიზაციის უფლებამოსილების სტრუქტურის) და ადამიანური რესურსების შეცვლას (მათი რაოდენობის, კვალიფიკაციის დონის, ურთიერთობების და საქმიანობის სფეროს შეცვლას). აღსანიშნავია, რომ სიახლეების (ცვლილებების) განხორციელებისას კონცენტრირება მხოლოდ ერთ ცვლადზე არაეფექტური იქნება, საჭიროა პროგრამები მიმართული იქნას რამდენიმე ცვლადზე ერთდროულად.

1.2. ცვლილებები და ორგანიზაციული სტრუქტურა

მრავალი მეცნიერი სხვადასხვაგვარად წარმოგვიდგენს ორგანიზაციის დეფინიციას. ელტონ მეიო, ფრედერიკ ტეილორი და ანრი ფაიოლი ორგანიზაციის განმარტებაში უპირატესობას ანიჭებენ საქმიანობას, პროცესს. მაქს ვებერი ორგანიზაციას ბიუროკრატიულ სტრუქტურად თვლის, სადაც “მაქსიმალურ განვითარებას აღწევს სიზუსტე, სიჩქარე, ერთმნიშვნელოვნება, საქმის ცოდნა, მიმდევრობა, ტაქტი, ერთიანობა, მყარი სუბორდინაცია, ნაკლები დაპირისპირება, მატერიალური და ადამიანური რესურსების მცირე დანახარჯი”.

მეცნიერები მაიკლ მესკონი. მაიკლ ალბერტი და ფრანკლინ ხედოური „მენეჯმენტის საფუძვლებში” ორგა-

ნიზაციას შემდეგნაირად განმარტავენ: “ორგანიზაცია ესაა ადმიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა კოორდინირდება საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად”. აქვე გვთავაზობენ სამ პირობას, რომელსაც უნდა აკმაყოფილებდეს რაიმე ჯგუფი ორგანიზაციად რომ ჩაითვალოს: „1) მინიმუმ ორი ადამიანის არსებობა, რომლებიც თავს მოცემული ჯგუფის წევრებად თვლიან; 2) უკიდურეს შემთხვევაში ერთი მიზნის არსებობა (ე.ი სასურველი საბოლოო მდგომარეობის ან შედეგის მიღწევა), რომელსაც მოცემული ჯგუფის ყველა წევრი გაითავისებს; 3) მოცემული ჯგუფის წევრების შეთანხმებული მუშაობა ყველასათვის საერთო მიზნის მისაღწევად.” ნებისმიერ შემთხვევაში, ორგანიზაცია, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა, წარმოადგენს ღია სისტემას, ანუ იგი ექვემდებარება გარემოს ზემოქმედებას და თვითონაც ახდენს გავლენას გარემომცველ სამყაროზე. იგი დამოკიდებულია მოთხოვნა-მიწოდების ბაზრებზე და იმავდროულად, თვითონ წარმოადგენს ამ ბაზრების საკვანძო სუბიექტს. ორგანიზაცია – ესაა ფირმის სტრუქტურის შექმნის პროცესი, რომელიც ადამიანებს ერთად ეფექტიანად მუშაობის საშუალებას აძლევს დასახული მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანია ორგანიზაციის წინაშე არსებული ამოცანების შესრულება.

მრავალი სოციოლოგი, პოლიტოლოგი, ეკონომისტი თვლის, რომ ბაზარი – გაცვლის საუკეთესო რეგულატორია, და შესაბამისად, ორგანიზაციული სტრუქტურები ორიენტირებული უნდა იყოს ბაზარზე არსებულ კანონებზე. ყოველი ორგანიზაცია მიისწრაფვის ბაზარზე დააწინაუროს საკუთარი გაუმჯობესებული საქონელი და იზრუნოს მისი ხარისხის შემოწმებაზე. ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე შეიძლება ითქვას «კარგი», თუ იგი

დამატებით არ ქმნის პრობლემებს. რაც უფრო მარტივია სტრუქტურა, მით უფრო ნაკლებია საქმიანობათა არასწორად წარმართვის ალბათობა. სტრუქტურის პროექტირება უნდა ემყარებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებს. ბიზნესის თანამედროვე ისტორიის ფუძემდებლის, ალფრედ ჩანდლერის აზრით, ორგანიზაცია განსხვავებული ფუნქციაა, რომელიც ემყარება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მაგრამ თვით სტრატეგიას არ წარმოადგენს. ა. ჩანდლერი მრავალი წლების მანძილზე აანალიზებდა ცნობილი კომპანიების ("დიუპონი", "ჯენერალ მოტორზი", "სტენდარტ ოილ ოფ ნიუ-ჯერსი") ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებას სტრატეგიებისა და მიზნების ცვლილების შესაბამისად. აქედან გამომდინარე, მან ჩამოაყალიბა ცნობილი პრინციპი: "სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას". ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა უზრუნველყოფდეს მისი სტრატეგიის რეალიზაციას. ვინაიდან გარემოს ზეგავლენის მიზეზით სტრატეგია იცვლება, აუცილებლად უნდა მოხდეს თვით ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლაც, ანუ ორგანიზაციული სტრუქტურა ეფუძნება გეგმებს, არსებითი ცვლილებები გეგმებში მოითხოვენ შესაბამის ცვლილებებს სტრუქტურაშიც.

ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის თანახმად, ორგანიზაციის სტრაუქტურა უნდა შემუშავდეს ზემოდან ქვემოთ. ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების თანამიმდევრობა დაგეგმვის პროცესის ელემენტების მსგავსია, რადგან დაგეგმვის პროცესი მოიცავს საერთო ამოცანების ფორმულირებას, ხოლო შემდგომ – კონკრეტული წესების შექმნას. ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებისას უმაღლესი მენეჯმენტი ახორციელებს ორგანიზაციის დაყოფას ფართო სფეროებად, ხოლო შემ-

დგომ აყენებს კონკრეტულ ამოცანებს.

საბაზრო სტიქიის აგრესიულობის, გაურკვევლობისა და გარემოში მიმიდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისათვის აუცილებელია ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნა, რომლებიც განვითარდებიან, როგორც მომავალზე და მომხმარებლის საჭიროებებზე ორიენტირებული სოციალური წარმონაქმნები. ამასთან, მთავარი ყურადღება უნდა მიექცეს ორგანიზაციის წევრების ძალისხმევის გაზრდას, რასაც ძირითადად მოქნილი ორგანიზაციები აკეთებენ. მოქნილი ორგანიზაციის მოდელი შემუშავებული იყო კადრების პრობლემების შემსწავლელი სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრების მიერ დიდ ბრიტანეთში, იტალიასა და გერმანიაში. გამოკვლევების მსვლელობისას მოქნილობის ორი სახე იქნა გამოყოფილი, რომლებიც შეიძლება იქცნენ მომავალი ორგანიზაციების განვითარების საფუძვლად:

- **ორგანიზაციის წევრთა რიცხოვნობის მოქნილობა.** საქმე ეხება ორგანიზაციის ან მისი განყოფილების უნარს, მოახდინოს იმ მუშაკთა რაოდენობის რეგულირება (მუდმივად ცვალოს), რომლებიც მონაწილეობას ღებულობენ მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევაში. მოცემული მიდგომა ორგანიზაციებს აძლევს შემდეგი სახის უპირატესობებს: ა) სამუშაოთა ზუსტი დაგეგმვა, რის გარეშეც შეუძლებელია ცალკეულ განყოფილებებში მუშაკთა დროული გადაჯგუფება და მათი რიცხოვნობის ცვლილება; ბ) ორიენტაცია, უპირველეს ყოვლისა, ხელქვეითის პიროვნებაზე და არა დასახული ამოცანების გადაწყვეტაზე, რადგან დაცული უნდა იყოს ყოველი ახალი მდგომარეობისადმი მუშაკის სტატუსისა და როლის შესაბამისობის პრინციპი;
- **ორგანიზაციის ფუნქციონირების მოქნილობა.** მომავლის ორგანიზაციები ორგანულად უნდა შეერ-

წყან საბაზრო და ინსტიტუციონალური ურთიერთობების სისტემას. გარე გარემოში ნებისმიერი ცვლილება სასწრაფოდ უნდა აისახოს ორგანიზაციის ყველა ძირითად კომპონენტზე. მაგალითად, თუკი ორგანიზაციის საბაზრო გარემოცვაში ადგილი ექნა ცვლილებებს (კონკურენტებმა იპოვეს მომხმარებელთან ურთიერთქმედების ახალი ფორმები – ახალი სარეკლამო წინადადებები, საქონელმოძრაობის ახალი გზები ან ფასწარმოქმნის ახალი ხერხები, დაამუშავეს ახალი საქონელი ან ახალი ტექნოლოგიები), ხოლო ორგანიზაციამ ვერ შეძლო უზრუნველეყო გარე გარემოსთან მყარი ბალანსი, იგი იძულებული იქნება თავისი ადგილი დაუთმოს უფრო ადაპტირებულ ორგანიზაციებს. ორგანიზაციის ფუნქციონალური მოქნილობის მისაღწევად აუცილებელია შემდეგი მოთხოვნების შესრულება:

- ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფა, რისი მეშვეობითაც ნებისმიერი ინოვაცია უფრო სწრაფად გავრცელდება ორგანიზაციის ყველა განყოფილებაში;
- მიზნების სწორი და განზოგადოებული დასახვა და საჭიროების შემთხვევაში მათი სწრაფი კორექტირება;
- ზუსტი სტრატეგიული დაგეგმვის გატარება ორგანიზაციის გარე გარემოს შესწავლის საფუძველზე;
- გაურკვევლობის პრობლემის მოხსნა ორგანიზაციის საქმიანობის პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და კულტურულოგიურ სფეროებში;
- ორგანიზაციაში მუშაკთა ურთიერთჩანაცვლების უზრუნველყოფა მათთვის რამდენიმე როლის შესწავლის საფუძველზე.

თვითორგანიზებადი სტრუქტურა. თითოეული ორგანიზაციული ერთეული სრულყოფილად უნდა ასრულებ-

დეს მისი პასუხისმგებლობის არეალში არსებულ სტრატეგიას, რაც სრულყოფილი სტრატეგიის მიღწევის მიზეზი ხდება. მაგრამ, როდესაც გარემოს ცვლილების ადექვატურად სტრატეგია იცვლება, კომპანიები შეიმუშავებენ დამატებით, კომბინირებულ ორგანიზაციულ მეთოდებს, რათა აღნიშნულ ფაქტთან დაკავშირებული რისკი მინიმუმამდე შემცირდეს. ამერიკელმა მეცნიერ-ეკონომისტმა, პიტერ დრუკერმა სახელმძღვანელოში "მენეჯმენტის ენციკლოპედია" ჩამოაყალიბა შემდეგი მსჯელობა: *"პრობლემათა გადაჭრის საუკეთესო გზას ძალზედ მოქნილი და ამავე დროს მარტივი ორგანიზაციული სტრუქტურები წარმოადგენს"*.

მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებასთან ერთად დიდ ინტერესს იწვევს მართვაში ორგანიზაციული პროცესების თვითორგანიზების იდეები, რასაც მრავალი მეცნიერი მომავლის ორგანიზაციის მოწყობის საფუძვლად თვლის. მოცემულ შემთხვევაში მთავარია პასუხის გაცემა კითხვაზე, როგორ უნდა წარმოქმნან ფორმალურმა ორგანიზაციებმა თვითორგანიზებადი სტრუქტურები. თუკი ასეთი სტრუქტურები შეიქმნა ზემოდან, პროფესიონალი მმართველების მიერ ძალისმიერი მეთოდით, გაჩნდება მიზანმიმართული ორგანიზებული ზემოქმედების პრობლემა, კერძოდ, ორგანიზაციის წევრები ეცდებიან შეინარჩუნონ არსებული კულტურული, ტექნოლოგიური, პოლიტიკური წესრიგი, რომელსაც ისინი ყველაზე მისაღებად თვლიან საკუთარი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

თანამედროვე ორგანიზაციებში მეტად მნიშვნელოვანია ორიენტაცია მომხმარებელზე ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებით, რადგან ეს ორგანიზაციის არსებობის მთავარი პირობაა. თუმცა, მსოფლიოში მოწინავე

ფირმების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ მხოლოდ ამ პირობის არსებობა არაა საკმარისი. მთავარია, რომ ხარისხიანი პროდუქცია მომხმარებლის მოთხოვნილებას პასუხობდეს. ამრიგად, ორგანიზაციის მიერ გამოშვებული პროდუქციისაგან მოითხოვება არა უბრალოდ ხარისხი, არამედ განსაკუთრებული ხარისხი, რაც წარმატებით გაყიდის მოცემულ პროდუქტს. ხარისხიანი და განსაკუთრებული მახასიათებლების პროდუქტის წარმოება შესაძლებელია მომხმარებლის მოთხოვნილებებისა და საზოგადოების, მეცნიერებისა და კულტურის განვითარების ტენდენციების შესწავლით. ამიტომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაკთა ინფორმირება მომხმარებლის მოთხოვნილებების ცვლილების შესახებ და თვალყური ადევნოს მუშაკთა ორიენტაციას ორგანიზაციის საბოლოო პროდუქტის შექმნაზე.

ამრიგად, მომავლის ორგანიზაციები უნდა ხასიათდებოდნენ:

- მოქნილობით, ე.ი. მუდმივ მზადყოფნაში იყონ ყველა თავისი კომპონენტის სრულყოფით და მინიმალური დანახარჯებით;
- გარემოსთან ბალანსის დაცვით უწყვეტი მარკეტინგული, სოციოლოგიური და ფსიქოლოგიური კვლევების საფუძველზე;
- საკუთარი პროდუქციის მომხმარებელზე მუდმივი ორიენტაციით;
- ძალაუფლების ფორმების მუდმივი ცვლით, დაგეგმვის, რეგულირებისა და კონტროლის ახალი მეთოდების გამოყენებით.

ზემოაღნიშნულდან გამომდინარე, მომავლის ორგანიზაციის ყველაზე პერსპექტიულ და მოწინავე ფორმად ითვლება თვითორგანიზაცია, დამყარებული მუშაკ-

თა თვითშეგნებასა და ინტეგრაციაზე, როცა კოლექტივი წარმოადგენს თანამოაზრეების გუნდს, ორიენტირებულს ორგანიზაციის მიზნებზე.

ორგანიზაციული სტრუქტურების უმრავლესობის მთავარი ნაკლი – მათი არასაკმარისი ადაპტაცია გარე სამყაროსთან – იწვევს ორგანიზაციის გადარჩენის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემის – ადაპტაციის პრობლემის გადაჭრის შეუძლებლობას. ორგანიზაციული სტრუქტურა არ იფუნქციონირებს, თუ ერთ-ერთი მისი ნაწილი დროებით გარემოში სიტუაციის შეცვლის გამო ან შიდა პროცესების ზემოქმედების შედეგად ამოვარდება საწარმოო პროცესიდან.

თანამედროვე საბაზრო ურთიერთობები, განსაკუთრებით მწარმოებელი–მომხმარებელი ან მწარმოებელი–კონკურენტის ტიპის ურთიერთობები, ასევე მწარმოებელი–სოციალური ინსტიტუტები, განიცდიან მუდმივ ცვლილებას, რომელზეც ორგანიზაცია ვალდებულია მოახდინოს რეაგირება შემოსავალ-გასავალს შორის ბალანსის შესანარჩუნებლად. მაგ.: თუ საბაზრო კონიუნქტურა მოითხოვს სხვა პროდუქციის (ან პროდუქციის სხვა მოდიფიკაციის) გამოშვებას, მაშინ ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულის ნაწილი უნდა შეიცვალოს, ან უნდა ჩანაცვლდეს ახალი სტრუქტურული ერთეულებით და დროებით გამოვიდეს საწარმოო პროცესიდან. თუმცა ადრინდელი სტრუქტურის ყველა ნაწილი მკაცრად არის დაკავშირებული ერთმანეთთან, ორგანიზაციის წევრთა ყველა როლი (ფუნქცია) მკაცრად არის შენარჩუნებული, ამიტომ ორგანიზაციის მხრიდან დიდი დანახარჯების საფუძველზე უნდა გატარდეს მსხვილი სტრუქტურული გარდაქმნები. ამ გარემოებათა აღრიცხვიანობის აუცილებლობა, საბოლოოდ, ახალი ორგანიზაციული

სტრუქტურების ძიებამდე მიგვიყვანს, რომლებიც ადვილად შეძლებენ რეაგირებას ისეთ გარე ზეგავლენაზე, როგორიცაა სიტუაციების შეცვლა საბაზრო და საინსტიტუციო გარემოში. ამ სტრუქტურებმა მიიღო მოქნილობის სახელწოდება. მათი მოქნილობა ვლინდება ორ ძირითად ასპექტში: 1) სტრუქტურული მოქნილობა – სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ურთიერთქმედების მობილურობა; 2) რიცხობრივი მოქნილობა – პერსონალის რაოდენობრივი შემადგენლობის ცვლილება, რომელიც კონცენტრირებულია ორგანიზაციული საქმიანობის გარკვეულ მიმართულებაზე.

ორგანიზაციის თანამედროვე თეორიაში ცნობილია მოქნილი სტრუქტურის ორი ტიპი – მატრიცული და თავისუფალი. მატრიცული სტრუქტურები (ყველაზე მარტივი გაგებით) – ეს არის მართვის სტრუქტურები პროექტის მიხედვით. სტრუქტურის ეს სახეობა პირველად გამოჩნდა მეორე მსოფლიო ომის პერიოდში ამერიკის შეერთებული შტატების არმიაში. იაპონიის შეიარაღებული ძალებთან დაპირისპირების დროს ამერიკულ არმიაში ერთჯერადი სპეცოპერაციის განსახორციელებლად ჩამოყალიბდა დივერსიული ჯგუფები. მათთვის დამახასიათებელი თავისებურება იყო სხვადასხვა მიმართულების სპეციალისტების არსებობა: ამფეთქებლების, მზვერავების, რადისტების, ტერორისტული აქტების სპეციალისტების და ა.შ. ეს სპეციალისტები ერთიანდებოდნენ (ფსიქოლოგიური შეთავსებადობის გათვალისწინებით) ჯგუფებში და რთული საომარი დავალების შესრულების შემდეგ იშლებოდნენ. გუნდების ეფექტურობა განპირობებული იყო არა მარტო ფუნქციონალური ჩართულობის მაღალი ხარისხით (გუნდის თითოეულმა წევრმა იცოდა თავისი როლი და თავის დროზე ერთვებოდა ერთობლივ საქმეში), არამედ

ფსიქოლოგიური შეთავსებადობით და გუნდის "სულიერებით" – ყოველი წევრის სრული იდენტიფიკაციით კოლექტივთან". მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მატრიცული სტრუქტურები წარმოიქმნა აშშ საავიაციო მრეწველობაში, სადაც სპეცგუნდების როლს პროექტები ასრულებდნენ.

მართვის მეორე დონის ქვეგანყოფილებები საკმაოდ მაღალი ხარისხის სპეციალიზაციები (განყოფილებები, საამქროები, სამმართველოები და ა. შ.), უშუალოდ ექვემდებარებიან უმაღლეს მაკოორდინირებელ ორგანოს და გააჩნიათ განსაკუთრებული, მხოლოდ მატრიცული სტრუქტურებისთვის დამახასიათებელი ერთეულები – პროექტები (ზოგიერთ ორგანიზაციაში ასეთ ერთეულებს გუნდებს უწოდებენ), სადაც დელეგირებას უწევენ თანამშრომლებს. თითოეული პროექტი წარმოადგენს ორგანიზაციის დროებით სტრუქტურულ ერთეულს, რომელიც შექმნილია ერთი მსხვილი და რთული დავალების შესაქმნელად, დავალება ყალიბდება და გაიცემა გარე გარემოდან. დავალების შესრულების შემდეგ, პროექტი, როგორც სისტემური ერთეული და მისი რეალიზატორი კოლექტივი, წყვეტს არსებობას. პროექტის განსხვავება სხვა სტრუქტურული ერთეულისაგან იმაში მდგომარეობს, რომ პროექტი წარმოადგენს ჩანაფიქრის და მიზნის ერთობლიობას, დავალების შესრულების წესს.

ამრიგად, მატრიცული სტრუქტურები ეფექტურად მოქმედებენ პროექტში ორგანიზაციის წევრთა მუდმივი მონაწილეობის პირობებში (უმაღლესი ხელმძღვანელობის გამოკლებით). ამასთან, კონკრეტული ჯგუფები შეიძლება შეიქმნას გარკვეული ამოცანებისთვის და შეწყვიტოს თავისი არსებობა მათი განხორციელების შემდეგ. ყოველივე ეს გარემოს ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების

საშუალებას იძლევა. ამავდროულად, მატრიცული თავისუფალი სტრუქტურები, მეტწილად, მორგებულია ბაზრის და ინსტიტუციურ ცვლილებებზე. უფრო მეტიც, ისინი ეფექტურად მუშაობენ გარემოს გაურკვევლობის პირობებში.

თავისუფალი სტრუქტურის ორგანიზაციაში არ არსებობს მკაფიო, ფიქსირებული მართვის სქემა მყარი კავშირებით ორგანიზაციის ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებთან. აქ ყველა ქვეგანყოფილება მუდმივად ცვლის თავის კონფიგურაციას. ასეთ ორგანიზაციაში მიზნების მიღწევა ეფუძნება ქვეგანყოფილებების შემადგენლობის მუდმივ ცვალებადობას. ორგანიზაციის უფრო მსხვილი ქვეგანყოფილება (განყოფილება ან სექტორი) ეჩვევა ცვალებად საბაზრო ან საინსტიტუციო გარემოს, მუდმივად გადასცემს სხვა ქვეგანყოფილებებს ან პირიქით, ღებულობს მათგან უფრო მცირე სტრუქტურულ ჯგუფებს. მაგ. თუ ორგანიზაციამ სასწრაფოდ უნდა გამოიტანოს ბაზარზე არა ახალი პროდუქტი, არამედ ნახევარფაბრიკატი, მაშინ ამ ნახევარფაბრიკატის დამამზადებელ ქვეგანყოფილებას გადასცემენ გასაღების, მარკეტინგის და ა. შ. სპეციალისტთა ჯგუფს.

ამჟამად, თავისუფალი სტრუქტურის ორგანიზაციები მეტად იშვიათია პრაქტიკაში. ამგვარი სტრუქტურების დანერგვის ძირითადი სირთულე მდგომარეობს ორგანიზაციის ქვეგანყოფილების უჩვეულოდ რთულ მართვაში მათი საქმიანობის კოორდინაციის მიზნით, მართვის ცენტრალიზების შეუძლებლობა, არეულობა ურთიერთობებში ორგანიზაციის შიგნით და გარემოსთან, მუდმივად წარმოშობილი დაძაბულობა და კონფლიქტური სიტუაციები. თუმცა ასეთი სტრუქტურების მეცნიერულად დამუშავების შემთხვევაში ის შეიძლება გახდეს შეუცვლელი

ორგანიზაციისთვის, რომელიც მუშაობს რთულ და მუდმივად ცვალებად პირობებში.

1.3 ორგანიზაციული სტრუქტურების რესტრუქტურიზაცია

ძველი ჩინელი მოაზროვნეები ამბობდნენ, "ღმერთმა ნუ ჰქნას, რომ იცხოვროთ ცვლილებების ეპოქაში". დღეს ჩინური ანდაზა შეცვალა განსხვავებულმა ფასეულობითმა სისტემამ, სადაც მენეჯერის უნარი – გაატაროს რთული ორგანიზაციული გარდაქმნები, ითვლება მისი მმართველობითი კომპეტენციების უმაღლეს მწვერვალად. მუდმივი ცვლილებები – თანამედროვე კომპანიების ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელია. ახალი შესაძლებლობების გამოყენება და წარმოქმნილი პრობლემების გადაჭრა იწვევს რესტრუქტურირების, რეორგანიზაციის, კორპორატიული მართვის საერთაშორისო სტანდარტებისა და მსგავსი ცვლილებების დანერგვის აუცილებლობას.

რადგანაც თანამედროვე მსოფლიო იცვლება თავბრუდამხვევი სისწრაფით, რესტრუქტურიზაცია, შერწყმა, მესაკუთრეთა შეცვლა და სხვა რეორგანიზაციული პროცესები აქციონერებისა და ტოპ-მენეჯერებისაგან ითხოვენ ცვლილებების გატარებას, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში შეიძლება ორგანიზაციებმა ადაპტირება მოახდინონ მოულოდნელ ცვლილებებთან. ასეთ პირობებში პერსონალის სწორად მომზადება ნახევარი წარმატების გარანტიაა. ცვლილებები აუცილებელია იქ, სადაც საჭიროა ცვლილებების გატარება. თუკი არაა საჭირო ცვლილებების გატარება, მაშინ მხოლოდ მენეჯმენტის პროცესი სრულდება: დაგე-

გმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი.

დღეს, 21-ე საუკუნის დასაწყისში ყველამ იცის, რომ ცვლილებები აუცილებელი და გარდაუვალია. როგორც აღნიშნავენ მართვის მეცნიერების თეორეტიკოსები ჯონ კოტერი და ლეონარდ შლენზინჯერი „კომპანიებისა და მსხვილი კორპორაციების უმრავლესობა იმ დასკვნამდე მიდიან, რომ მათ უნდა გაატარონ ზომიერი რეორგანიზაცია სულ მცირე წელიწადში ერთხელ, ხოლო ძირეული – ყოველ 4-5 წელიწადში." ორგანიზაციის შიგნით ცვლილებები ესაა გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაქცია. მწარმოებლურობის გადიდების მცდელობა აუცილებლად მოითხოვს მოცემული ორგანიზაციის რაიმე ნაწილის რეორგანიზაციას. ცვლილებები გულისხმობენ ორგანიზაციული სტრუქტურების შეცვლას, ახალი პროდუქციის და ტექნოლოგიის ძირეულ ცვლილებას. ასეთი ცვლილების წარმატებით განხორციელების აუცილებლობა აშკარაა. თუმცა უფრო მნიშვნელოვანია მცირე, მაგრამ აუცილებელი ცვლილებების წარმატებით გატარება. ორგანიზაციაში ხშირად შემდეგი სახის ცვლილებებს აქვთ ადგილი: მუშაობის მეთოდების შეცვლა, ცვლილება რუტინულ საკანცელარიო პროცედურებში, მანქანების ან სამუშაო მაგიდების განლაგებაში, ხელმძღვანელების დანიშვნებში და თანამდებობების სახელწოდებებში. შესაძლოა ასეთი მცირე ცვლილებებს არა აქვთ დიდი მნიშვნელობა მთლიანად ორგანიზაციისათვის, მაგრამ ისინი საკმაოდ მნიშვნელოვანია იმ კონკრეტული ადამიანებისათვის, ვისაც ეს უშუალოდ ეხება. ვინაიდან, სწორედ ცალკეული პიროვნებების დახმარებით ხორციელდება ორგანიზაციის მიზნები, ხელმძღვანელობას არ შეუძლია ცვლილებებზე მათი პოტენციური რეაქციის იგნორირება.

1974 წელს საწვავის გაძვირების საპასუხოდ "ჯენერ-

ალ მოტორსმა" მოახდინა საკუთარი ქარხნების მოდერნიზება ეკონომიური ავტომობილების წარმოების ასაწყობად. მხოლოდ საწყისმა კაპიტალდაბანდებამ შეადგინა 16 მლრდ აშშ დოლარი. 10 წლის შემდეგ „ჯენერალ მოტორსმა" „ფორდთან" და "კრაისლერთან" ერთად განახორციელა მსხვილმასშტაბური პროგრამები. როცა კომპანია „დიუპონმა" 2002 წლის თებერვალში განაცხადა საკუთარი რესტრუქტურიზაციის შესახებ, მისი აქციების კურსი გაიზარდა 12 %-ით, ახალი სტრუქტურის შეფასება – 7 მლრდ დოლ. (იყო 4,5 მლრდ დოლ). ნაკლებად წარმატებული გამოდგა ეს პროცესი კომპანია "პროქტერ ენდ გემბელის"-თვის. სწრაფი კვების იაფი რესტორნების – "მაკდონალდსი" და "ბიურგერ კინგი" – რაოდენობის ზრდამ აიძულა მრავალი კერძო რესტორანი შეემცირებინათ ფასები, შეეცვალათ მენიუ და მოეძებნათ კერძის მომზადების უფრო ეკონომიური ტექნოლოგია. მას შემდეგ, რაც ყველასათვის ფართოდ გახდა ცნობილი პოლიომილიტის მკურნალობა, ფირმამ „მარჩ ოფ დაიმსი" შეცვალა საკუთარი მიზნები და დაიწყო ცერებრალური დამბლის სამკურნალო პრეპარატების წარმოება. ორგანიზაციები, რომლებიც ფუნქციონირებენ სწრაფად ცვალებად გარემოში განიცდიან ცვლილებების დიდ გავლენას, ვიდრე ის ორგანიზაციები, რომლებიც უფრო სტაბილურ გარემოში საქმიანობენ. ორგანიზაციების ზოგიერთი განყოფილებები ცვლილებების მეტ გავლენას განიცდიან, ვიდრე სხვები. მაგალითად, კვლევებისა და დამუშავების განყოფილებები მუშაობენ შედარებით სტაბილურ გარემოში.

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა დონის მენეჯერები უნდა რეაგირებდნენ ცვლილებებზე, ცვლილებების ეფექტი და მათზე რეაქციის ფორმა სხვადასხვა დონეზე

სხვადასხვაა. მაგალითად, მოდერნიზაციის შესახებ ფაქტიური გადაწყვეტილება მიღებული იყო „ჯენერალ მოტორსის" უმაღლესი მენეჯმენტის მიერ. საშუალო დონის მენეჯერებმა და ტექნიკურმა პერსონალმა მიაწოდეს ინფორმაცია უმაღლეს მენეჯმენტს იმის შესახებ, თუ რომელი ცვლილებებია აუცილებელი და რა დანახარჯები იქნება მოსალოდნელი, რა სარგებელი იქნება რეორგანიზაციიდან, ცვლილებებზე რეაქციის ტექნიკური ალტერნატივების შესახებ და მისთ. დაბალი რგოლის მენეჯერები პასუხს აგებენ მოდერნიზაციის გატარებაზე, კერძოდ, მანქანებისა და დანადგარების სწორ ექსპლუატაციაზე.

გამოკვლევების თანახმად, 90-იან წლებში, გაერთიანებული სამეფოს 50 კომპანიამ მოხდინა რეორგანიზება საშუალოდ ხუთ წელიწადში ერთხელ, ხოლო შემდეგ ყოველ სამ წელიწადში ერთხელ. მიკროდონეზე ცალკეული მენეჯერები განიცდიან თავისი კომპანიის შვიდამდე რეორგანიზებას, თუმცა ყველა შვიდივე არაა ძირფესვიანი, ზოგიერთი მათგანი ხორციელდება ადგილობრივ დონეზე. მეტიც, მმართველები ეჯახებიან ზოგიერთ პრობლემებს: ხელმძღვანელობის საკუთარი სტილისა და პერსონალის ცვლილებას, ზოგადკორპორატიული სტრატეგიის შესაბამისობას მსხვილ და მცირე გარდაქმნებთან, ბოლო და არსებითი პრობლემაა, – რუტინული სამუშაო და პერსონალის მოტივაცია.

არისტოტელე თავის შრომებში აღნიშნავდა, რომ "წარმატება ყველაფერში დამოკიდებულია ორი პირობის დაცვაზე: 1. საბოლოო მიზნების სწორ დასახვაზე და 2. საბოლოო მიზნის მიღწევის შესაბამისი საშ ალებების მოძიებაზე". ასეთ საშუალებად მიიჩნევა ახალი ეკონომიკის პირობებში ფირმების საქმიანობის მიმართულების შეცვლა, მათი რეფორმირება და რესტრუქტურიზაცია.

რეფორმირება გულისხმობს ფირმის შექმნის, ფუნქციონირებისა და განვითარების პრინციპებისა და მეთოდების სრულყოფას, რომელთა რეალიზაცია მიმდინარე და პერსპექტიული საქმიანობის საბოლოო შედეგების გაუმჯობესებისკენაა მიმართული.

რეორგანიზაცია ესაა შინაგანი გარდაქმნა, ორიენტირებული საქმიანობის ახალი სახის შექმნასა და ძველის ლიკვიდაციაზე. რეორგანიზაცია რეალიზდება შემდეგი მოქმედებებით:

- რესტრუქტურიზაცია;
- ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია მათი შემდგომი ავტომატიზაციით;
- კომპანიის განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაცია;
- კორპორატიული კულტურის განვითარება.

რეორგანიზაცია ტარდება მრავალი მიზეზით:

- შტატის ოპტიმალური სიდიდის შემცირება ან შერჩევა (საბაზრო პირობები ან კონკურენცია);
- რაციონალიზაცია ან ხარჯების შემცირება (საბაზრო პირობები ან კონკურენცია);
- შედეგიანობა ან ეფექტიანობა (შინაგანი გაუმჯობესებისაკენ მისწრაფება);
- იერარქიის გამარტივება;
- სტრატეგიის შეცვლა (სტრატეგიული ხედვა);
- შერწყმა და შთანთქმა (სტრატეგიული ხედვა);
- ახალი საქონელი ან მომსახურება (სტრატეგიული ხედვა);
- კულტურის შეცვლა (სტრატეგიული ხედვა);
- ბაზრის შინაგანი გადანაცვლება (სტრატეგიული ხედვა);
- ტოპ-მენეჯერების შეცვლა (ხელმძღვანელობის

გადაწყვეტილება);

• შიდა ან გარე კრიზისი (წინასწარგანუჭვრეტელი ან დაუგეგმავი ცვლილება).

„სტრატეგიული მენეჯმენტის" სახელმძღვანელოში განმარტებულია ცნებები "რესტრუქტურიზაცია და "რეფორმირება": რესტრუქტურიზაცია არის გარდაქმნის ერთ-ერთი ძლიერი ინსტრუმენტი. წარმატებულ რესტრუქტურიზაციას შეუძლია გადალახოს ინერცია და ცინიზმი, შეკრას თანამშრომლები ერთი მიზნის ირგვლივ და ამით შეამსუბუქოს ახალი სტრატეგიის რეალიზაცია, გამოიწვიოს კომპანიათა შეერთება და წარმოების ზრდა. მაგრამ გარდაქმნის მცდელობები ხშირად წარუმატებელია, მაშინაც კი, თუ ის ეფუძნება ორგანიზაციული დაგეგმარების მდიდარი გამოცდილების პრინციპებს. სამწუხაროდ, ამ შემთხვევაში კომპანიები არა მარტო უბრუნდებიან თავის საწყის მდგომარეობას – წარუმატებლობა კიდევ უფრო აძლიერებს აპათიას და ცინიზმს კოლექტივში. სტრატეგიული მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში ვკითხულობთ, რომ რესტრუქტურიზაცია უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე რეფორმირება. რესტრუქტურიზაცია ესაა ფირმის რეფორმირებას დამატებული საფინანსო ინსტიტუტების (მისი აქტივების, პასივების და ა.შ.) განახლება, აღორძინება. რეფორმირდება ნორმალურად მომუშავე ორგანიზაციები, ხოლო კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი ორგანიზაციების რესტრუქტურიზირება ხდება. იმისათვის, რომ არ გახდეს საჭირო რესტრუქტურიზაციის რთული და სარისკო პროცესის დაწყება, საჭიროა ორგანიზაციის რეგულარული და სისტემური რეფორმირება იმგვარად, რომ კრიზისული მდგომარეობა თავიდან იქნას აცილებული.

რესტრუქტურიზაციის ერთ-ერთი ჩვეულებრივი

პრობლემაა თანამშრომელთა წინააღმდეგობები. როდესაც გენერალური დირექტორი აცხადებს მოსალოდნელი რესტრუქტურიზაციის შესახებ, პერსონალის უმეტეს ნაწილში ამგვარი სიახლე იწვევს ინსტინქტურ უსიამოვნებას. ეს სავსებით გასაგებია, ცვლილებები ყოველთვის იწვევს განგაშს და კონფლიქტებს, ყველას არ სჯერა მისი აუცილებლობის. ხშირად ითვლება, რომ გენერალური დირექტორები იწყებენ რესტრუქტურიზაციას მხოლოდ იმიტომ, რომ არ შეუძლიათ სხვანაირად გადაწყვიტონ მწვავე პრობლემები. ამიტომ, თუმცა აუცილებელია ცვლილებების დეტალური დაგეგმვა, მაგრამ მხოლოდ ეს არ არის საკმარისი წარმატებისთვის. მყარი ორგანიზაციული ცვლილებების მისაღწევად საჭიროა სამი პირობის დაცვა: პირველი – გასარკვევია ცვლილებების მიზეზები, დროითი ჩარჩოები და ლოგიკური განზოგადება. მეორე – წარმოსადგენია საბოლოო მიზანი ან სახე მიმზიდველ ფორმაში. მესამე – პროცესი უნდა შესრულდეს, ე.ი. კარგად დაიგეგმოს და დაინერგოს. მრავალი ადამიანისათვის რესტრუქტურიზაცია გაიგივებულია მიწისძვრასთან, რადგან ორივე შემთხვევაში ისინი მსგავს სტრესს განიცდიან. ცვლილებები დიდ ხარჯებთანაა დაკავშირებული, ამიტომ ყურადღების აქცენტირება უნდა მოხდეს მისგან მისაღებ სარგებელზე, ხოლო შემდეგ უნდა შედგეს რაც შეიძლება საიმედო და სწორი გეგმა.

რესტრუქტურიზაცია უნდა გატარდეს მხოლოდ სტრატეგიის შეცვლის შემთხვევაში. აუცილებელია მისი ლოგიკური განზოგადება და პარალელური ცვლილებები პროცესებში და კორპორატიულ კულტურაში. მაგრამ ეს ყოველთვის ასე არ ხდება. რესტრუქტურიზაციის ბიძგის მიმცემი სხვა ფაქტორებიც არსებობს: ახალი მმართველის დანიშვნა, საქონლის ან პროცესის ჩავარდნა, გაუთავებე-

ლი კამათი, დაუკმაყოფილებელი კლიენტი, მუშაკის ან განყოფილებების მიერ საკუთარი მოვალეობების შეუსრულებლობა. ამ შემთხვევაში თანამშრომლებს უჭირთ შეიკავონ ირონიული დამოკიდებულება რეორგანიზაციისადმი, რადგან ცვლილებები სტრუქტურაში შეიძლება მოგვეჩვენოს განსაზღვრული მიზნის გარეშე რეფლექტორულ მოქმედებად, ზედაპირულ რეაქციად, რომელსაც რეალური გაუმჯობესება არ მოაქვს.

ზემოთ ჩამოთვლილმა ზოგიერთმა მიზეზმა (მაგალითად, ცვლილება კორპორატიულ კულტურაში, და შერწყმამ/შთანთქმამ) შეიძლება გამოიწვიოს სირთულეები, მაგრამ რესტრუქტურიზაცია ერთი შეხედვით სწორხაზოვანია. თუმცა, ორგანიზაციული ცვლილებების გამარტივებისა და რესტრუქტურიზაციის პროცესის წარმატებას ადგილი არ ექნება, თუ მოხდება მხოლოდ პროექტების სქემებისა და გეგმების შექმნა. სამწუხაროდ, გამოკვლევებით დასტურდება, რომ ორგანიზაციები ჩვეულებრივ ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ პერსონალს, ვიდრე ბიზნესის სხვა სფეროებს. სისტემას და ფინანსებს ექცევა ორჯერ მეტი დრო, ვიდრე პერსონალის სამსახურის საკითხებს. ნებისმიერმა, ვისაც საქმე ჰქონდა რესტრუქტურიზაციასთან, იცის, რომ გასათვალისწინებელია გაცილებით მეტი ფაქტორი. მთავარ როლს ასრულებენ პოლიტიკა, მენეჯერთა და პერსონალის ფსიქოლოგიური საჭიროებები. აუცილებელია ასევე იმის ცოდნა, რომ რეორგანიზაცია კომპანიას მისცემს საშუალებას მოსინჯოს რაღაც ახალი, და არ მოახდინოს სტრუქტურის გაუაზრებელი შეცვლა.

აუცილებელია იმის ცოდნაც, რომ ორგანიზაციის ნაწილის ცვლილება ზემოქმედებს მთელ სისტემაზე და მის კომპონენტებზე. ამ ფაქტორის იგნორირებამ შეიძლე-

ბა გამოიწვიოს წინასწარ განუსაზღვრელი შედეგები. მაგალითად, კომპანიის ერთი ნაწილის რესტრუქტურიზაცია ნიშნავს, რომ მეორე ნაწილის მუშაკებმა უნდა დაამყარონ ახალი კავშირები. ძალიან ხშირად ცვლილებების შესახებ ცოტას საუბრობენ და, უფრო მეტიც, არ მუშაობენ ახალი სამუშაო ურთიერთობების განვითარებაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერები დღეს სწორად გებულობენ ცვლილებების პროცესს, მრავალი ადამიანი რესტრუქტურიზაციას უარყოფითად უყურებს. ისინი, ჩვეულებრივ, რესტრუქტურიზაციას აღიქვამენ უმაღლესი ხელმძღვანელობის არასწორი მენეჯმენტის მიზეზად. აშკარაა, უნდა იქნას მოძიებული გარდაქმნების მიზეზები. აქ არსებობს რამდენიმე მთავარი მომენტი:

• რესტრუქტურიზაცია წარმოადგენს ორგანიზაციის მრავალ კითხვაზე პასუხს, ამასთან აუცილებელია განხილულ იქნას თვით მისი პროცესი, რადგან ის ზემოქმედებს მრავალი ადამიანის ცხოვრებაზე.

• მენეჯერები და პერსონალი ხშირად რესტრუქტურიზაციას განიცდიან, ამიტომ მთავარია პროცესის დინამიკის გაგება, ასევე მოსალოდნელი შედეგების წინასწარ განჭვრეტა.

• რესტრუქტურიზაცია გამოყენებულ უნდა იქნას ბოლო რიგში. იგი ხშირად იქცევა გადასაჭრელი პრობლემების იგნორირების მეთოდად.

რეორგანიზაცია, რესტრუქტურიზაცია არასდროს არ არის ადვილი. წარმატებისთვის საჭირო პირობების გამოვლენა და ეფექტურად გამოყენება – ძნელია, და ყველა ორგანიზაციას არ შეუძლია თავიდან აიცილოს შეცდომები ამ გზაზე. მაგრამ, როგორც გამოცდილებიდან ჩანს, სწორედ ეს რამდენიმე აღწევს მდგრად ორგანიზაციულ ცვლილებებს და შესაბამის სტრატეგიულ შედეგებს.

ორგანიზაციის განვითარების შემსწავლელ თეორიებში აღნიშნულია ორგანიზაციის დამანგრეველი მიზეზების შესახებ. ზოგიერთი მენეჯერი ფიქრობს, რომ ორგანიზაციის რეორგანიზაციის მიზეზია ფინანსური პრობლემები, თუმცა, ბევრ შემთხვევაში ეს პრობლემები ამ პროცესის მხოლოდ შედეგს წარმოადგენს. პროცესები, რომლებიც ორგანიზაციის ნგრევას იწვევს შემდეგში მდგომარეობს:

- ფუნქციის დაკარგვა;
- მოხმარებლების მხარდაჭერის დაკარგვა;
- თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვა.

ა) პროცესები ერთიმეორისგან გამომდინარეობს და მათგან ერთსაც შეუძლია ორგანიზაციაში ფატალური შედეგები გამოიწვიოს. როდის კარგავს ორგანიზაცია თავის ფუნქციას? როგორც ცნობილია, ყველა ორგანიზაციას ჩგააჩნია მისია, მიზანი, ფუნქცია, რომელსაც ის საზოგადოებისათვის ასრულებს. ფუნქციის დაკარგვის მიზეზია მენეჯმენტის მიერ მისი დანიშნულების გაუთვითცნობიერება – როცა ორგანიზაცია არის ორინეტირებული არა ძირითადი ფუნქციის შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებაზე, არამედ ზრუნავს მის პროდუქტებზე და მათ სტიმულირებაზე. შესაბამისად, როცა საზოგადოებაში ჩნდება მოთხოვნა უფრო მოდიფიცირებულ პროდუქციაზე, ორგანიზაცია ვერ ახდენს დროულ რეაგირებას. ფუნქციის დაკარგვის კიდევ ერთი მიზეზია დამაკმაყოფილებელი ფინანსური შედეგები. როცა არსებობს ორგანიზაციაში პრობლემები, მენეჯმენტი განგაშს არ ტეხს სანამ პროცესები არ შეეხება ფინანსურ მდგომარეობას. თუმცა, მხოლოდ არასწორი მენეჯმენტის შედეგად როდი ხდება ორგანიზაციის ფუნქციის დაკარგვა – აქ მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს გარემოში მიმდინარე მოვლენებიც.

ბ) რატომ და როდის კარგავს ორგანიზაცია მომხმარებელთა მხარდაჭერას? ორგანიზაციის პროდუქციისადმი მომხმარებელთა ინტერესი იკლებს, როცა ისინი შეამჩნევენ: კონკურენტებთან შედარებით დაბალ ხარისხს, არასაკმარის საიმედოობას, სიახლეების სინაკლებეს, გაყიდვისშემდგომი მომსახურების სიმცირეს და არასაკმარის გამორჩეულობას. თუმცა, ასევე გამოყოფენ მომხმარებელთა მხარდაჭერის დაკარგვის კიდევ ერთ მიზეზს. ესაა მისი სოციალური პასუხისმგებლობის დონე – ნაკლები ზრუნვა გარემოზე და საზოგადოების პრობლემებზე.

გ) რატომ და როდის კარგავს ორგანიზაცია თანამშრომელთა მხარდაჭერას? როგორც წინა თავებში იყო აღნიშნული, პერსონალი ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვან რესურს წარმოადგენს. ადამიანური ურთიერთობების სკოლის ფუძემდებელთა აზრით, პერსონალის არასწორი მოტივაცია და სტიმულირება ორგანიზაციის წარუმატებლობის მიზეზად შეიძლება იქცეს, თუმცა მართვის თანამედროვე თეორეტიკოსების აზრით, მენეჯმენტის, მათი მიზნების, ქცევისა და ღირსეული დამოკიდებულების არასათანადო ხარისხი ხშირად ის მიზეზებია, რაც თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვას განაპირობებს. რაოდენ სრულყოფილიც არ უნდა იყოს მოტივაციის სისტემა, თუ მენეჯმენტი მთავარ მიზანს მხოლოდ მოგების მიღება და აქციონერების კეთილდღეობა წარმოადგენს, თანამშრომელბის მხარდაჭერას ის დიდი ხნით ვერ შეინარჩუნებს. ამავე დროს, მენეჯმენტი თანამშრომელთა მხარდაჭერის დაკარგვის კიდევ ერთი მიზეზია უნდობლობა, არასათანადო ზრუნვა და მათი მნიშვნელობის არასათანადო აღიარება. და ბოლოს, მეტად მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს მენეჯერებსა და ხელქვეითებს შორის სწორი კომუნიკაციის არსებობა.

ორგანიზაციაში კომუნიკაციის ყველაზე მთავარი კომპონენტია ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულ ადამიანებს შორის ურთიერთობა. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ამ საქმიანობის 2/3 რეალიზდება მმართველებსა და შემსრულებლებს შორის. ასეთი კომუნიკაცია მოიცავს ამოცანების, პრიორიტეტებისა და მოსალოდნელი შედეგების დასახვას, დავალებების დელეგირებას, მოტივაციის მიზნით ანაზღაურების სისტემის სრულყოფას და მისთ.

აღნიშნული სამი მიზეზი უნდა გაითვალისწინოს მენეჯმენტმა და დროულად მოახდინოს რეაგირება შექმნილ პრობლემებზე სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველზე.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

ორგანიზაციის რომელი მთავარი ცვლადები უნდა გაითვალისწინოს ხელმძღვანელობამ?

- რატომ უნდა შეაფასოს ხელმძღვანელობამ ეკონომიკის ზოგადი მდგომარეობის ცვლილება ორგანიზაციის საქმიანობაზე?
- ორგანიზაციული სტრუქტურის რომელ ძირითად ტიპებს აქვთ დღეს ფართო გამოყენება?
- ჩანდლერის კონცეფციის თანახმად, სხვადასხვა ორგანიზაციების მახასიათებლებიდან გამომდინარე, მოიყვანეთ რამდენიმე მაგალითი იმისა, რომ სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას.
- რომელი მექანიზმები უნდა გამოიყენოს ორგანიზაციამ ცვალებად გარემოში ინტეგრირებისათვის?

თავი 2.
ცვლილებების პროცესის მართვის ძირითადი პრინციპები და მოდელები

2.1. ცვლილებათა განხორციელების ეტაპები

ნებისმიერი გარდაქმნები მოითხოვენ გარკვეული წანამძღვრების არსებობას, რაც ასუსტებს ორგანიზაციის წევრების წინააღმდეგობას და უზრუნველყოფს საბოლოო წარმატებას. ნებისმიერი ცვლილების მთავარ წანამძღვარს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ეს ცვლილებები ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის სტრატეგიის განვითარებას. სწორედ, ამიტომაა, რომ ორგანიზაციის გრძელვადიანი არსებობა ბევრადაა დამოკიდებული მის მაღალ ხარისხზე. ორგანიზაციული ცვლილებების მიზანი მდგომარეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის საუკეთესო განხორციელებაში.

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების პირველ იდეოლოგიურ წანამძღვარს წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრებისათვის მოცემული პროცესის აუცილებლობის განმარტება. ცვლილებები არ მეტყველებენ იმაზე, რომ ორგანიზაცია იმყოფება კრიტიკულ მდგომარეობაში. ცვლილებები უნდა განხორციელდეს არა ორგანიზაციის ცალკეული წევრების საკეთილდღეოდ, არამედ უკლებლივ ყველა თანამშრომლის სასარგებლოდ. ამრიგად, ცვლილებების მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ წანამძღვარს წარმოადგენს ზუსტი მიზნებისა და სტრატეგიების არსებობა, რიგითი მუშაკების ფართო მოზიდვას ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების მაქსიმალური რაოდენობის გადასაწყვეტად, მათ შორის მოულოდნელ სიტუაციებთან დაკავშირებული საკითხებისაც. გარდა

ამისა, მნიშვნელოვანია მუშაკთა მოტივირების სისტემის შექმნა, რაც ცვლილებებისადმი მათ დაინტერესებას გაზრდის. ეს სისტემა ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას მისცემს ერთდროულად და სამართლიანად დააჯილდოოს ადამიანები წარმატებული საქმიანობისათვის და მათ მიმართ გაზრდილი ყურადღების დემონსტრირება მოახდინოს.

ცვლილებების მეორე იდეოლოგიურ წანამძღვარს წარმოადგენს საერთო ფასეულობების ახალი სისტემის ჩამოყალიბება და შემდგომი სრულყოფა, სადაც გათვალისწინებული იქნება ორგანიზაციის თითოეული წევრის ინდივიდუალური ფასეულობები. ეს ახალი სისტემა უნდა აღიაროს ორგანიზაციის წევრთა უმრავლესობამ, სწორედ, ასეთ შემთხვევაში მოხდება ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ საერთო მიზნების მიღწევა.

ცვლილებების მესამე იდეოლოგიური წანამძღვარია, ორგანიზაციის თითოეული წევრის უნიკალურობის აღიარება და მენეჯმენტის ყველა რგოლში პიროვნების შემოქმედებითი პოტენციალის დაფასება.

ცვლილებების მეოთხე იდეოლოგიურ წანამძღვარს წარმოადგენს ორგანიზაციაში აუცილებელი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის უზრუნველყოფა, რაც ემყარება ურთიერთნდობას, ურთიერთპატივისცემას, შინაგანი ბარიერების მოსპობას და ჯანსაღი ატმოსფეროს შექმნას.

არ არსებობს ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც უმტკივნეულოდ და მშვიდად გადაიტანდა მის ქვესისტემებში განხორციელებულ ცვლილებებს. როცა ორგანიზაცია აღმავლობის სტადიაში იმყოფება მის მუშაკებს უჩნდებათ კითხვა, თუ რატომ უნდა მოხდეს საქმიანობის ახალი ფორმების ძიება, თუკი მათი შედეგები უცნობია და არსე-

ბობს რისკის ელემენტები. მუშაკთა უმეტესობა ორგანიზაციის მეშვეობით ახორციელებს თავის პირად მიზნებს და არ შეუძლია დაინახოს მისი განვითარების პერსპექტივები, ამასთან, სხვადასხვა ჯგუფები ორგანიზაციაში სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ ცვლილებებს. ყველაზე რთულად ინოვაციებს საშუალო დონის ხელმძღვანელობა ღებულობს, რომელიც ორგანიზაციის სტაბილურობის გარანტს წარმოადგენს. შედარებით ნაკლებად ეწინააღმდეგებიან ინოვაციების დანერგვას რიგითი შემსრულებლები და განსაკუთრებით ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც ისინი სრულად ენდობიან თავიანთ ხელმძღვანელობას, როგორც ავტორიტეტს. თუმცა ეს შემსრულებლები იმყოფებიან საშუალო დონის მენეჯერების უშუალო ზეგავლენის ქვეშ და აქედან გამომდინარე, შეიძლება შეეწინააღმდეგონ ინოვაციებს. ყველაზე მეტად ორგანიზაციის განახლების აუცილებლობის მომხრეა უმაღლესი ხელმძღვანელობა, ვინაიდან ისინი მთლიანად ხედავენ სიტუაციას (არა მარტო შიდა პროცესებს და რესურსებს, არამედ გარე გარემოს მდგომარეობას), რაც არ შეიძლება ითქვას უფრო დაბალი დონის მენეჯერებზე, თუმცა, სწორედ ისინი ღებულობენ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შესახებ.

ცვლილებების წარმოშობის ეტაპები და პროცესები, მათი დანერგვა ორგანიზაციაში მიზანშეწონილია განიხილოს როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ისე მისი ცალკეული ინდივიდების მიხედვით.

პირველ ეტაპზე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში ცვლილებების ***განხორციელების აუცილებლობის აღქმა***. ნებისმიერი სიახლის დანერგვა დიდ დროს მოითხოვს. ზოგჯერ ფირმის ან მისი განყოფილებების მშვენივრად მოფიქრებულ და დეტალურად განხორციელებულ რეორ-

განიზაციას არა მარტო არ მოაქვს სარგებელი, არამედ არსებობს საშიშროება იმისა, რომ იგი გვიან იყო დაგეგმილი ან რეალიზებული. უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან ცვლილებების განხორციელების დროული აღქმა მოიცავს გარემოს სიტუაციაზე რაიმე რეაგირების ზღვარის არსებობას. თუკი რეაგირების ზღვარი ძალიან მაღალია, ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში მისი წევრების აზრი მიმართულია ცვლილებების განხორციელების საწინააღმდეგოდ წანამძღვრების არსებობის შემთხვევაშიც კი. ამის მიზეზია ორგანიზაციის წევრების დარწმუნება საკუთარ ძალებსა და შესაძლებლობებში გაუმკლავდნენ ბაზარზე შექმნილ კონკურენტულ სიტუაციას. რეაგირების მაღალი ზღვარი დამახასიათებელია მსხვილი და ძლიერი კომპანიებისათვის, რომლებიც ცნობილი არიან თავიანთი სტაბილურობით. რეაგირების დაბალი ზღვარი მოწმობს, უპირველეს ყოვლისა, იმაზე, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია წინასწარ განჭვრიტოს გარემოში სიტუაციის ცვლილება, გაატაროს წინმსწრები ცვლილებები. ასეთი ორგანიზაციები ყოველთვის იმყოფებიან წარმატების ზღვარზე და უსწრებენ თავიანთ კონკურენტებს. ორგანიზაციების ასეთი თვისება შეიძლება მათ კონკურენტულ უპირატესობად ჩაითვალოს. იმისათვის, რომ მოხდეს რეაგირების ზღვარის დაწევა, მოქნილობის გადიდება და გარემოს ცვლილებებზე წინასწარ რეაგირება, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა შეასრულოს რიგი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პირობები:

• სიტუაციის ყოველმხრივი ანალიზის ჩატარება, რაც მოიცავს თვითშეფასებას, გარემოს მახასიათებლების შესწავლას და საკუთარი ორგანიზაციის შედარებას გარემოს სხვა კომპონენტებთან. ამასთან, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს გარემოდან მიღებულ

იმპულსებს (სხვა ორგანიზაციებიდან, სამეცნიერო ძიების დროს, ახალი კულტურული ნორმების გაჩენისას და ა.შ.). დღესდღეობით ცნობილია ასეთი ანალიზის გატარების საკმაოდ საიმედო მეთოდები, რომელთაც მიეკუთვნება კარტირების ფუნქციონალური მეთოდი და კონკურენტული პროფილის აგების მეთოდი.

• სიტუაციის სრულად ხედვის შექმნა, ე.ი ორგანიზაციის ხელმძღვანელებმა უნდა წარმოიდგინონ არა მარტო თავიანთი ფირმის შესაძლებლობები, არამედ გარემოს კავშირების ერთობლიობა, ასევე უნდა განსაზღვრონ, თუ როგორ უნდა დაიკავოს ორგანიზაციამ მაღალი ადგილი სტრუქტურაში, როგორ უნდა გააძლიეროს მან თავისი პოზიციები.

• ინოვაციების ეტაპების მიმდევრობის განსაზღვრა. ეს პირობა მჭიდროდაა დაკავშირებული ორგანიზაციის რაიმე მახასიათებლის შეცვლასთან. ცვლილებების დაგეგმვისას ორგანიზაციაში გამოიყენება ქსელური დაგეგმვის მეთოდები. აშკარაა, რომ ცვლილებების გეგმები ორგანიზაციის მიზნებს უნდა ემთხვეოდეს.

მეორე ეტაპზე – ***ახალი ხედვის შექმნა*** – ხორციელდება საზოგადოების წევრებში ინოვაციების დანერგვის მხარდაჭერის პროცესი. ამ ეტაპის განსახორციელებლად საჭიროა მოსამზადებლი სამუშაოების ჩატარება. მაგალითად, ცნობილია, რომ მუშაკები, რომლებიც შემოქმედებით საქმიანობაზე არიან ორიენტირებულნი, იზიარებენ ცვლილებების აუცილებლობას, ამასთან მუშაკები ინფორმირებული უნდა იყვნენ ორგანიზაციის ნაკლოვანებებისა და მათი აღმოფხვრის საშუალებების შესახებ. სწორედ, ასეთი ინფორმირებულობის შედეგად მუშაკები უფრო აღიარებენ მოსალოდნელი ცვლილებების აუცილებლობას.

ახალი ხედვის ჩამოყალიბების პროცესი ორგანიზაციის კოლექტივში ხორციელდება მისი წევრების სოციალიზაციის გზით. სოციალიზაციის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის წევრთა სწავლება. ამასთან, სწავლების ელემენტის სახით გამოიყენება ისეთი ნიმუშები, რომლებიც ორგანიზაციული ფორმების უპირატესობას წამოსწევს წინა პლანზე, მუშაკთა ინტერესებს წარმართავს ინოვაციების გატარებაზე. აქ პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს ინოვაციების აუცილებლობის შესახებ ცოდნის გავრცელება. ამ საქმეში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა იყენებდეს ფორმალურ და არაფორმალურ საინფორმაციო ნაკადებს. ამ ეტაპზე ტოპ-მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა ახალი ორგანიზაციის სახის შექმნა, რისთვისაც გამოიყენება პროპაგანდა, სიახლეების რეკლამა და ინფორმაციის უბრალო გავრცელება. შემდგომ ხდება ინოვაციების დემონსტრირება, რომლის მიზანია სწავლების შედეგების გამყარება, მოსალოდნელი ცვლილებების შინაარსის შესახებ დადებითი სტერეოტიპების ჩამოყალიბებით. ეს ეფექტი მიიღწევა ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დათვალიერების, სხვა ორგანიზაციების მაგალითზე მართვის ახალი მეთოდების თვალსაჩინოდ ჩვენების, შრომის ახალი პირობების ან ახალი ინფორმაციული სისტემების შესაძლებლობების პრეზენტაციის საფუძველზე.

მთლიანობაში ორგანიზაციის წევრების სოციალიზაციის დროს ინოვაციების დანიშნულებისა და სარგებლის შესახებ მეტ ინფორმირებულობას აქვს ადგილი. სხვა მომენტია ინოვაციური ცვლილებების ზოგადი ხედვის შექმნა, ანუ ორგანიზაციის აქტიური ნაწილის ემოციური მოწოდება მისი დანარჩენი წევრების მიმართ, რაშიც ჩადებულია მოტივაციური იმპულსი. ამ იმპულსის მოქ-

მედება აყალიბებს ცვლილების მოტივირებულ ხედვას, როცა ორგანიზაციის წევრებმა იციან არა მარტო ინოვაციების აუცილებლობა და მნიშვნელობა, არამედ აქტიურად მონაწილეობენ მათ დანერგვაში.

მესამე ეტაპია **ცვლილებათა ინსტიტუციონალიზაცია**. მოცემულ ეტაპზე, უპირველეს ყოვლისა, ხდება ახალი სოციალური კავშირების შექმნაზე მიმართული პრაქტიკული მოქმედებების შემუშავება, რაც უზრუნველყოფს მუშაობას შეცვლილ პირობებში. ახალი კავშირები ცვლიან ძველს ან პირველ ხანებში მათთან პარალელურად არსებობენ, მაგრამ ყველა შემთხვევაში ახალი სოციალური კავშირები ითვლება პრიორიტეტულად. შემდგომ ხდება საქმიანობის ძველი ნორმების, წესებისა და პროცედურების დაშლა და ახალი ორგანიზაციული ქვესისტემების ან ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების შექმნა. ამის შემდგომ წყდება მთავარი ამოცანა – ორგანიზაციის მთელ სტრუქტურაში ინოვაციების დანერგვა. ამასთან მოწმდება ინოვაციების ზემოქმედების დონე ორგანიზაციის ყველა კომპონენტებზე და მუშავდება ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გადალახვის ღონისძიებები. სიახლეების პრაქტიკული ათვისების დროს ყურადღება უნდა მიექცეს ასეთ პირობებში ორგანიზაციის წევრების კომფორტულობას. ცვლილებების სოციალიზაციის დონე იმგვარი უნდა იყოს, რომ ორგანიზაციის წევრების მიერ მიღებული უნდა იქნას ყველა ის ახალი მოთხოვნა და ნორმა, რითაც ადვილი იქნება როგორც ორგანიზაციის, ისე მისი წევრების მიზნების მიღწევა.

ამგვარად, ცვლილებების განხორციელებისას მთავარ სირთულეს წარმოადგენს არა ახალი მოთხოვნილებების ათვისება, არამედ ახალი ნორმებისა და ფასეულობების ინტერნალიზაცია (მიღება), აღქმა იმისა, რომ

მოცემულ სიტუაციაში მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციული გარდაქმნები და საქმიანობის ახალი პირობები სასარგებლო, უსაფრთხო და მნიშვნელოვანია. ამგვარად, სოციალიზაციის პროცესი პრაქტიკულად იმეორებს ახალ პირობებში ინდივიდების ინტეგრაციის პროცესს.

მასშტაბური ცვლილებებისას საჭიროა მათი გატარების ზოგადი სტრატეგიის დეტალური დამუშავება, აუცილებელია დანერგვის რისკების მართვა. ცვლილებების განხორციელება უნდა მოხდეს იმგვარად, რომ გაუთვალისწინებელ რისკებს არ ქონდეს ადგილი და მაქსიმალურად იქნას შემცირებული მათი გავლენა მუშაობის შედეგებზე. მნიშვნელოვანია, რომ დაგეგმილი ცვლილებების რეალიზება მოხდეს პირველივე მცდელობიდან – ეს კომპანიას მისცემს შესაძლებლობას მიაღწიოს თავის კონკურენტუნარიანობას დროისა და რესურსების ნაკლები დანახარჯებით.

არსებობს ორგანიზაციაში გარდაქმნების განხორციელების რამდენიმე მეთოდი:

- დაუგეგმავი ცვლილებები
- დაგეგმილი გარდაქმნები
- იძულებითი ცვლილებები
- ცვლილებები მონაწილეობით
- ცვლილებები მოლაპარაკებების მეშვეობით.

ყოველ ორგანიზაციაში მიმდინარეობს დიდი რაოდენობით ემოციური, ბუნებრივი ცვლილებები. ტიპიური მაგალითია – მოწყობილობებისა და ადამიანების მოძველება, რომელსაც გააჩნია, როგორც უარყოფითი, პრობლემატური შედეგები (მაგალითად, მოწყობილობის რემონტის, მოდერნიზების ან შეცვლის აუცილებლობა, ან ისეთ ხელმძღვანელთა შეცვლის აუცილებლობა, რომელთაც დაკარგეს დინამიზმი და პროფესიონალიზმი),

ისე დადებითიც (წლების განმავლობაში პრაქტიკული საქმიანობით შეძენილი ტექნიკური და მმართველობითი კვალიფიკაცია). ეს ცვლილებები მიმდინარეობს ხელმძღვანელობის სურვილების მიუხედავად. მათი დაგეგმვა შეუძლებელია, მაგრამ საჭიროა და აუცილებელი მათი გათვალისწინება ორგანიზაციის მომავლის დაგეგმვისას. შეიძლება დაიგეგმოს ღონისძიებები, რომელიც უზრუნველყოფს ევოლუციური ცვლილებების უარყოფითი შედეგების აღმოფხვრას.

როგორ ხასიათს ატარებს დაუგეგმავი ცვლილებების უმეტესობა? დაუგეგმავი ცვლილებების უმეტესობა ატარებს ევოლუციურ ხასიათს. მათ ადგილი აქვთ იმ მიზეზის გამო, რომ ორგანიზაციებმა უნდა მოახდინონ რეაგირება ახალ სიტუაციებზე. კონკურენცია აიძულებს ბიზნეს-ორგანიზაციებს მკვეთრად შეამცირონ ფასები, ხოლო გაფიცვების დროს კი – გაზარდონ ხელფასები, ასევე კონკურენტების მიერ შემოთავაზებულ სიახლეებზე მოახდინონ რეაგირება და მისთ. ასეთი ცვლილებები წარმოადგენს რეაქტიულს, ანუ განხორციელებადს. კერძოდ, ორგანიზაცია თავიდან არ გეგმავდა და ვერც წარმოიდგენდა მათ გაჩენას უკანასკნელ მომენტამდე, მაგრამ მაინც ახორციელებს მათ, რომ მოახდინოს რეაგირება იმ მოვლენებსა და ტენდენციებზე, რასაც შეუძლია საფრთხე ან მოულოდნელი ახალი შესაძლებლობები წარმოშვას.

რას წარმოადგენს დაგეგმილი გარდაქმნები? თუკი ორგანიზაციაში ხდება მხოლოდ დაუგეგმავი ცვლილებები ეს ცუდი მენეჯმენტის ნიშანია, კერძოდ, ხელმძღვანელობას არ სურს ან არა აქვს უნარი განჭვრიტოს მომავალი და რეაგირება მოახდინოს გარემოში მიმდინარე მოვლენებსა და ტენდენციებზე. დაგეგმვას არ შეუძლია სრულად აღმოფხვრას დაუგეგმავი ცვლილებების აუცილებლო-

ბა. თუმცა ის ეხმარება ორგანიზაციას შესაბამისად მოემზადოს მოსალოდნელ ცვლილებებთან და მინიმუმამდე დაიყვანოს პანიკურ გარემოში მიღებულ ნაჩქარევ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა. მეტიც, ცვლილებების დაგეგმვა ხელს უწყობს მომავლის შექმნას (მაგალითად, ტექნოლოგიური განვითარებისა და ახალი ნაწარმისა და მომსახურების შექმნის გზით), ასევე განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი მიზნების დასახვას. ამრიგად, დაგეგმილი ცვლილებები შეიძლება იყოს აქტიური. დაგეგმვისას ყურადღება ექცევა შემდეგ საკვანძო საკითხებს:

- *როგორ იცვლება გარემომცველი გარემო?*
- *როგორ იმოქმედებს ასეთი ცვლილება ორგანიზაციაზე?*
- *რა უნდა შეიცვალოს იმისათვის, რომ შესრულდეს განვითარების დაგეგმილი მიზნები, გაიზარდოს წილი ბაზარზე და ა.შ. ?*
- *როგორ არასასურველ ცვლილებებს ექნება ადგილი ორგანიზაციაში, თუ არ იქნება გადადგმული დროული ნაბიჯები მათ აღმოსაფხვრელად?*
- *როგორი ცვლილებების და რა მოცულობით გატარება შეუძლია ორგანიზაციას და როგორ აღიქვამენ მათ ორგანიზაციის მუშაკები?*
- *საჭიროა თუ არა გარდაქმნების განხორციელება ეტაპობრივად და რა ვადებში?*

რას წარმოადგენს იძულებითი ცვლილებები? ორგანიზაციებში ცვლილებების უდიდესი ნაწილის ინიცირება ხდება ხელმძღვანელობის მიერ. თუმცა რიგ შემთხვევებში, როცა კოლექტივი არ არის ამის შესახებ დროულად ინფორმირებული, ეს იწვევს უკმაყოფილებასა და აღშფოთებას, განსაკუთრებით იმ ადამიანთა მხრიდან, ვისაც ეს ცვლილებები ეხება. ეს ადამიანები მიიჩნევენ, რომ

ცვლილებების გატარების შესახებ მათ უნდა ეცნობოთ თავიდანვე და თავადაც ჩართულნი უნდა იყვნენ ამ ცვლილებებში.

თუმცა არ შეიძლება იმის მტკიცება, რომ ნებისმიერი თავსმოხვეული გარდაქმნა ცუდია. არსებობს გარდაუვალი სიტუაცია, როცა დისკუსიები შეუძლებელია, ხოლო გადაწყვეტილებების გადადება თვითგანადგურების ტოლფასია. ზოგიერთი ადმინისტრაციული და რეგულარული მეთოდი ზემოქმედებს ადამიანებზე, მაგრამ აქვს მცირე მნიშვნელობა და არ მოითხოვს ხანგრძლივ დისკუსიებს და კონსულტაციებს. ხოლო თუ საქმე ეხება არა დამოუკიდებელ, არამედ დამოკიდებულ ადამიანებს, ასეთი ცვლილებები უფრო ეფექტიანად ითვლება. მთლიანობაში, თავსმოხვეული ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებაზე უფრო ხშირად ზემოქმედებს კულტურის, განათლების, ინფორმირებულობის დონე, ასევე ალტერნატივების არსებობა და სხვა ფაქტორები.

ხელმძღვანელმა კარგად უნდა მოიფიქროს სანამ რაიმე ქმედებას თავს მოახვევს ხელქვეითებს. მან ეს მაშინ უნდა გააკეთოს, როცა დარწუნებულია, რომ სხვა არჩევანი მას არ გააჩნია: მაგალითად, მან ვერ მიაღწია ჯგუფის მხარდაჭერას, მაგრამ გრძნობს, რომ ცვლილებები გარდაუვალია. თუმცა, ხელმძღვანელმა ყოველთვის უნდა განუმარტოს თანამშრომლებს თავისი გადაწყვეტილების მიღების მიზეზები.

რას წარმოადგენს ცვლილებები მონაწილეობით? სხვადასხვა ეროვნულ თუ საზოგადოებრივ გარემოში ადამიანები სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ ცვლილებებზე, რომლებიც წინასწარი განხილვისა და კონსულტაციების გარეშე ატყდებათ თავს. თუმცა უმეტეს ქვეყნებში უპირატესობას ანიჭებენ „ცვლილებებს მონაწილეობით", ე.ი. ცვლილებების

მომზადებისა და განხორციელების პროცესში იმ ადამიანთა ჩართვას, რომელთაც ეს ცვლილებები შეეხებათ. ადამიანებს სურთ იცოდნენ, რა მზადდება, რათა ჰქონდეთ ზეგავლენის მოხდენის საშუალება იმ მოვლენებზე, რაც მათ შეეხებათ. ეს ეხება, როგორც გლობალურ გადაწყვეტილებებს სახელმწიფოებრივ დონეზე, ისე სტრატეგიულ ცვლილებებს კომპანიის დონეზე. თანამედროვე მენეჯერები და ადმინისტრატორები ითვალისწინებენ ამ ფუნდამენტალურ მოთხოვნებს და რეაგირებენ მასზე ცვლილებების შემუშავებაში მუშაკების ჩართვით.

ცვლილებები მონაწილეობით – უფრო ნელი და ძვირადღირებული პროცესია, ვიდრე თავსმოხვეული ცვლილებები, მაგრამ გრძელვადიანად ითვლება. გარდა ამისა, ასეთი მიდგომა ხელმძღვანელობას აძლევს საშუალებას გამოიყენოს ადამიანთა გამოცდილება და შემოქმედებითი უნარი, რისი მიღწევაც რთულია პირველ შემთხვევაში.

მონაწილეობის როგორი ფორმები არსებობს? ცვლილებების ხასიათიდან და სირთულიდან გამომდინარე არსებობს მონაწილეობის სხვადასხვაგვარი ფორმები: 1) **ინფორმაციული დონე** – ხელმძღვანელი ან კონსულტანტი ამ დონეზე თანამშრომლებს აწვდის ინფორმაციას მოსამზადებელი ცვლილებების აუცილებლობისა და კონკრეტული ღონისძიებების შესახებ. 2) **საკონსულტაციო დონე** – ამ დონეზე გარდაქმნების მსვლელობაში ტარდება კონსულტაციები მასთან დაკავშირებულ საკითხებზე, მაგალითად, ცვლილებების აუცილებლობის გამოვლენა და დაგეგმილ ღონისძიებებზე ადამიანების მხრიდან შესაძლო რეაქციის შემოწმება. ხელმძღვანელობის მხრიდან წახალისდება წინადადებები და რჩევები და მათ საფუძველზე მოხდება მოქმედებათა გეგმის გადახედვა. 3) **აქტიური მოქმედებების დონე** – ამ დონეზე ხელმძღვანელობა

მიისწრაფვის თანამშრომელთა აქტიური მონაწილეობისაკენ ცვლილებების დაგეგმვასა და განხორციელებაში, იწვევს ამა თუ იმ საკითხების განსახილველად, რომელიც ეხება ცვლილებების გატარების მეთოდებს და მათ დანერგვას. ეს უფრო ხორციელდება მუშებისა და მიზნობრივი ჯგუფების, სპეციალური კომიტეტების, თანამშრომელთა კრების მიერ და სხვა მეთოდებით.

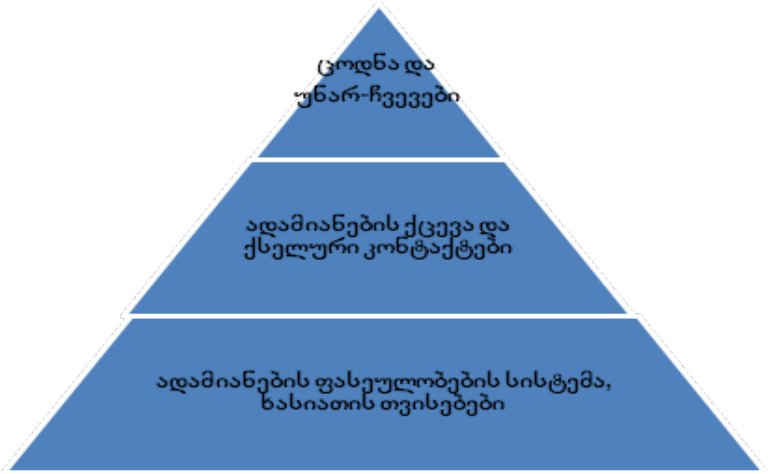
როგორია მოლაპარაკებების გამოყენებით ცვლილებების მახასიათებლები? გარდაქმნების (ცვლილებების) განსახორციელებლად მრავალ შემთხვევაში მოითხოვება მოლაპარაკებები ხელმძღვანელსა და პროფკავშირს შორის, რომელიც ორგანიზაციის მუშაკების ინტერესების დამცველია. ამგვარი სახის ცვლილებები განისაზღვრება კანონით, კოლექტიური თანხმობით ან სხვა ოფიციალური თუ არაოფიციალური შეთანხმებით. ხელმძღვანელები და კონსულტანტები მუდამ მზად უნდა იყვნენ მუშებთან ან თანამშრომლების სხვა წარმომადგენლებთან დიალოგისათვის.

როდის შეიძლება ადამიანების გამოყენება ახალ როლში და როდის არა? მაგალითისათვის, წარმოიშვა გაყიდვების განყოფილების რეორგანიზების აუცილებლობა, რომლის მუშაობის ეფექტიანობა არ აკმაყოფილებს ხელმძღვანელობას. იქ სერიოზული გარდაქმნებია გასატარებელი – სტრუქტურის შეცვლა, შრომის ანაზღაურების სისტემის შეცვლა და ზოგიერთი ადამიანის შეცვლა, პირველ რიგში ხელმძღვანელების. ძველმა ხელმძღვანელებმა, შესაძლოა, ბევრი რამ გააკეთეს ორგანიზაციის ფორმირებისათვის, მაგრამ ახალ, უფრო რთულ კონკურენტულ პირობებში ვერ მოქმედებენ ადეკვატურად. ეს კი სერიოზულ საფრთხეს შეუქმნის ორგანიზაციას და მასში მომუშავე ადამიანებს. ახალმა ხელმძღვანელებმა (ან ადაპტირე-

ბულმა ძველმა) უნდა მოახერხონ არა მარტო გაყიდვების განყოფილების რეორგანიზება, არამედ უნდა შექმნან მიმწოდებლებთან მუშაობის ცალკეული განყოფილება. კომპანიას მუდამ აქვს სირთულეები მიმწოდებლებთან, და მისთვის მნიშვნელოვანია ამ პრობლემის სასწრაფოდ მოგვარება. ეს გაყიდვების მენეჯერის პროფესიონალური გამოცდილების გარეშე არ გადაწყდება. ახალი თანამდებობა მენეჯერისაგან მოითხოვს ისეთი თვისებებს, როგორიცაა მოქმედებათა სისტემურობა, პუნქტუალობა, პარტნიორებთან ურთიერთობის გარკვეული სიმტკიცე. კითხვის ნიშნის ქვეშ მხოლოდ ერთი საკითხი რჩება: შეძლებს თუ არა მენეჯერი შეასრულოს მასზე დაკისრებული ახალი როლი და რას მოიმოქმედებს იგი ადაპტაციის პროცესის შესამსუბუქებლად. აქ სარგებლობას ერთი მარტივი ინსტრუმენტი მოიტანს – სამდონიანი საკადრო პირამიდა (იხ. ნახ.6).

პირამიდის უმაღლესი დონე – ესაა ადამიანების ცოდნა და მათი უნარ-ჩვევები. თუკი მენეჯერი მზადაა და შეუძლია ისწავლოს, მაშინ სწავლების კარგი კურსის გავლის შემდგომ იგი შეიძენს მისთვის არასაკმარისს ცოდნას – მიმწოდებლებთან მუშაობის დეტალებს. უფრო რთულია იმის შეცვლა, თუ რა იმყოფება პირამიდის საშუალო დონეზე. ესაა ადამიანის "სამუშაო" ქცევა და ქსელური კონტაქტები. აქ იგულისხმება ადამიანის დამოკიდებულება სამუშაოსადმი, გარშემომყოფ ხალხთან ურთიერთქმედება, შთაბეჭდილებები, რასაც ახდენს ადამიანებზე და ის, თუ როგორ აღიქვამენ ადამიანები მას. ყოველივე ეს ყალიბდება ადამიანის მთელი შეგნებული ცხოვრების მანძილზე და მყარდება სამუშაო გარემოში დომინირებული ქცევის აღიარებული თუ ფარული ნორმებით. თუკი ახალი თანამდებობა მენეჯერისაგან მოითხოვს სრულიად განსხვავე-

ბულ ქცევის წესს, მაშინ მისთვის ეს არ გამოდგება. თუმცა შეიძლება საჭირო გახდეს მისი ქცევის ზოგიერთი ნაწილის კორექტირება, მაგალითად ადამიანებთან დამოკიდებულება. აქ გამოდგება სწავლების ინდივიდუალური ხერხი. პირამიდის მოცემული დონის კიდევ ერთი შემადგენელი ნაწილია – სოციალური ქსელები. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ კომპანიის ერთ-ერთი ხელმძღვანელის მიერ "მოპოვებული" კონტაქტების ახალ მენეჯერზე უბრალო გადაცემა, ცოტაა, საჭიროა იგი დაეხმაროს ნდობის მოპოვებაში, გააცნოს პარტნიორებთან ურთიერთობების დეტალები.



ნახ. 3. სამდონიანი საკადრო სისტემა

და ბოლოს, პირამიდის დაბალი დონე – ადამიანის უნარია, მისი ფასეულობათა სისტემაა, ხასიათის თვისებები. ამ დონეზე რაიმეს შეცვლის მცდელობა უშედეგო იქნება საუკეთესო შემთხვევაში, ხოლო უარეს შემთხვევაში – ექნება ნეგატიური შედეგები. აშკარაა, რომ შეუძლებელია

მუსიკალური ნიჭის განვითარება იმ ადამიანში, ვისაც ეს არ გააჩნია. ასევეა ზემოაღნიშნული თვისებების შემთხვევაშიც: მსოფლიოს ყველაზე საუკეთესო ფსიქოლოგები ვერ შეძლებენ თავშეკავებული ადამიანის გადაქცევას აგრესიულ ადამიანად, სადაც ხელისშემშლელ კიდევ დამატებით ფაქტორს წარმოადგენს ამ ადამიანში ღრმად გამჯდარი ფასეულობები. მთავარი პრინციპია არა ის, თუ რა იცი, არამედ, ვის იცნობ.

თუკი ხელმძღვანელმა შეადგინა თავისი მენეჯერების და სპეციალისტების მოცემული სამდონიანი **„პორტრეტი-პირამიდა",** უფრო მარტივი იქნება იმის გარკვევა, თუ ვინ გამოდგება ახალ პირობებში, და ვინ – არა, და ცალკეული თანამშრომლების რომელი თვისებების სინთეზი შეიძლება ცვლილებების მიზნის მისაღწევად.

სოციალური კავშირები არსებობს ყოველ კომპანიაში. ხშირად ისინი ყალიბდება სტიქიურად, ეს შეიძლება იყოს მწეველთა ქსელი, სპორტსმენთა ქსელი და მრავალი სხვა. ზოგჯერ არაფორმალური კავშირები იქმნება იმ მიზეზით, რომ ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ვერ აკმაყოფილებს ორგანიზაციის თანამშრომელთა სოციალურ მოთხოვნილებებს. ხდება ინფორმაციის, ჭორების, ცოდნის გავრცელება. ასეთი ქსელები ბლოკავენ ან ხსნიან რესურსებისადმი ხელმისაწვდომობას. ზოგიერთი ხელმძღვანელი ყურადღებას არ აქცევს ამგვარ არაფორმალურ ქსელებს, ზოგიერთი კი – ცდილობს მათ ლიკვიდირებას. საბოლოო ჯამში მოგებული რჩება ის, რომელიც შეძლებს ამ ქსელის გამოყენებას რეალური ცვლილებების გასატარებლად.

ისმის ბუნებრივი კითხვა, როგორ იქნას შერჩეული ცვლილებების სტრატეგია? მენეჯერები სიტუაციის ანალიზის დროს ამა თუ იმ მიდგომის არჩევისას ორიენტირე-

ბული არიან ცვლილებების განხორციელების სიჩქარეზე, წინასწარი დაგეგმვის მოცულობაზე, სხვა მუშაკთა ან სპეციალისტთა მოზიდვის აუცილებლობაზე. ცვლილებები წარმატებით განხორციელდება მაშინ, როცა მოცემული არჩევანი მიმდევრობითს წარმოადგენს და შეესაბამება სიტუაციის საკვანძო მახასიათებლებს. აღსანიშნავია, რომ გარკვეულ პირობებში ყოველ სტრატეგიას გააჩნია გარკვეული უპირატესობა, მაგრამ ამავე დროს შეიძლება შევადგინოთ რაციონალურად განზოგადოებულ იმ ფაქტორთა ჩამონათვალი, რომლებიც ზემოქმედებენ მენეჯერის არჩევანზე. ეს ფაქტორებია:

- ცვლილებების განსახორციელებლად აუცილებელი დრო;
- მოსალოდნელი წინააღმდეგობის დონე და სახე;
- ცვლილებების ინიციატორის ძალა (უფლებამოსილება);
- საჭირო ინფორმაციის მოცულობა;
- რისკის ფაქტორი.

2.2. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის მოდელები

ნებისმიერი ცვლილება, მათ შორის ყველაზე სასარგებლო, თავისთავად არ მიმდინარეობს კომპანიაში. საჭიროა მათი მართვა. ორგანიზაციაში ცვლილებების მართვა ხშირად უფრო რთულს წარმოადგენს, ვიდრე მათი შემუშავება და დაგეგმვა, ხოლო მართვის ხარისხი განსაზღვრავს მათი განხორციელებიდან სარგებლის დონეს.

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა მოიცავს მათი განხორციელების ეფექტიან მიდგომებს. მათი წარმატებული და გონივრული დანერგვისათვის, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული განვითარების კანონზომიერებების, მეთოდების ცოდნა, რომელთა დახმარებით შესაძლებელია ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობების გადალახვა. ცვლილებების მართვა გულისხმობს ასევე მათში აუცილებლობის განსაზღვრას. ხშირად ცვლილებები იმ სფეროში, სადაც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია, ნაკლებ შესამჩნევია. აქედან გამომდინარე, საჭიროა იმ ადამიანთა არსებობა, რომლებიც დროულად მოახდენენ მათზე რეაგირებას და მათ პროგნოზირებას. საქმე ეხება უახლეს ტექნოლოგიებს, ხარისხის ახალ სტანდარტებს, წარმოების ახალ ხერხებს, პარტნიორებთან ურთიერთქმედების ახალ ტაქტიკას და ა.შ. ცვლილებები მოდის გარედან და შიგნიდან. სხვა სიტყვებით, ისინი განპირობებულია ცვლილებებით საზოგადოებაში და მოითხოვენ, რომ ყოველმა ცალკეულმა ორგანიზაციამ, თუკი იგი დაინტერესებულია იმაში, რომ იარსებოს, დაიწყოს მოქმედება ახალ ტენდენციებთან შესაბამისად. ეს კი მენეჯერების უპირველესი ამოცანაა.

ცვლილებების მართვა ესაა ინდივიდების, ჯგუფების და ორგანიზაციების სტრუქტურული გადაყვანა მიმდინარე მდგომარეობიდან სასურველ სამომავლო მდგომარეობაში. ამ ორგანიზაციული პროცესის მიზანია თანამშრომელთა უფლებებისა და შესაძლებლობების გაფართოებით მიიღონ ცვლილებები ბიზნეს-გარემოდან. ზოგჯერ ისმის კითხვა: რა უნდა იმართოს, თუ არა ცვლილებები? რადგან შესაძლებელია მხოლოდ იმართოს ის, რაც მოძრაობაშია, ანუ პროცესი. გაყინულ მდგომარეობაში მყოფი ობიექტის მართვა შეუძლებელია. პროცესის წარმართვით, ჩვენ ვახ-

ორციელებთ ცვლილებებს.

ამრიგად, **ცვლილებების მართვა შეიძლება განიხილოს როგორც პროცესი, ინსტრუმენტი და ტექნიკა, რომელიც გამოიყენება ბიზნესში ცვლილებების ადეკვატურად ადამიანური ფაქტორის ეფექტიანი მართვისათვის.**

ნებისმიერი კომპანია – ესაა ურთიერთდაკავშირებულ პროცესთა სისტემა, რომელიც მოითხოვს მუდმივ ცვლილებას და ამ ცვლილებების მართვა აუცილებელია სისტემური მიდგომის გამოყენებით. ცვლილებების მართვა შეიძლება დაიყოს ორ სტადიად:

• *საჭიროა დაიგეგმოს ცვლილება და მიღწეულ იქნას იმ ადამიანთა თანხმობა, რომლებიც გაატარებენ ამ ცვლილებებს. ამ ეტაპზე საკვანძო როლს ასრულებს ლიდერი და ლიდეროზა.*

• *ცვლილებების, როგორც პროექტების, მართვა. ამ ეტაპზე ჩვენ ყურადღება უნდა გავამახვილოთ მართვის მეთოდიკაზე.*

ნებისმიერი მენეჯერი, რომელიც ახორციელებს ცვლილებების მართვას, უნდა წყვეტდეს შემდეგ საკითხებს:

• როგორ ცვლილებებს აქვთ ადგილი გარე სამყაროში?

• როგორი ცვლილებები მიმდინარეობს მოცემული ორგანიზაციის საქმიანობაში?

• რა უნდა შეიცვალოს, რომ ახალ ტენდენციებთან შესაბამისად მიღწეულ იქნას დასახული მიზნები გარკვეული დროისათვის?

• რა მოუვა ორგანიზაციას, თუკი მოხდება ცვლილებების აუცილებლობის პროგნოზირება?

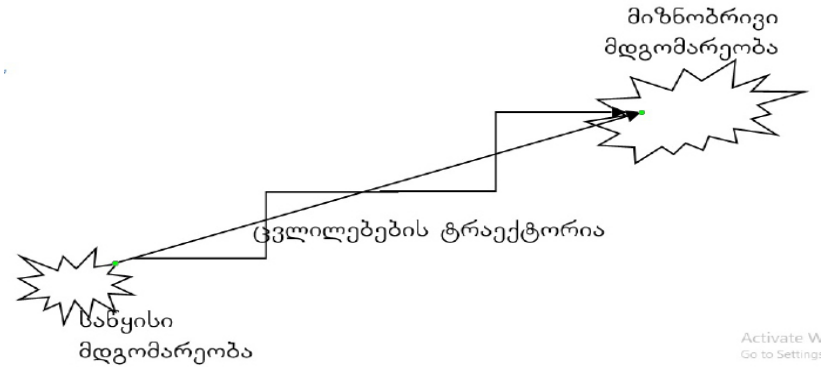
• როგორ მიიღებს ორგანიზაციის შრომითი პერსონალი სხვადასხვა სიახლეებს?

• დროის რა პერიოდშია მიზანშეწონილი ცვლილებების განხორციელება?

• როგორ მოხდება ორგანიზაციის საქმიანობის კოორდინირება?

• როგორ მოხდება ტრადიციული მოქმედებების შეთანხმება ახალთან?

თავისი არსით ცვლილებების მართვის რეალიზება ხდება ორგანიზაციის მენეჯმენტის მეშვეობით. იგი მოიცავს გარემოს მუდმივ მონიტორინგს და აფიქსირებს არსებით ცვლილებებს. სხვა სიტყვებით, ***ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა – არ წარმოადგენს თვით ცვლილებების დამუშავებას, არამედ ესაა მათზე ოპტიმალური რეაგირება, რასაც თან ახლავს შესაბამისი კორექტივები, როგორც მიმდინარე მოქმედებებში, ისე სტრატეგიულ დაგეგმვაში.*** ცვლილებების მართვის მთელი სიმძიმე აწევთ ორგანიზაციის მენეჯერებს. სწორედ მათზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის უნარი, განახორციელოს სიახლეები სოციალურ-ეკონომიკური გარდაქმნების პირობებში.



ნახ. 4. **ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა**

ზოგადად, ცვლილებები ესაა ობიექტის სხვადასხვაგვარი მდგომარეობა – საწყისი და საბოლოო (მიზნობრივი) (იხ. ნახ. 7). აქ აღსანიშნავია მოქმედებათა მიზანმიმართულობა, რაიმე გარდამავალი პროცესისა და ორი მდგომარეობის არსებობა – არსებულის და სასურველის. სასურველი მდგომარეობა განისაზღვრება მოკლევადიანი და გრძელვადიანი დაგეგმვით. თუკი ორგანიზაცია მიისწრაფვის არა მხოლოდ არსებობისათვის, არამედ განვითარებისათვის, მისთვის აუცილებელია გარემოს ცვლილებებზე მუდმივად ადაპტირება. სწრაფად ცვალებადი გარემოს პირობებში სიტუაცია რთულდება გარემოს მდგომარეობის პროგნოზირების შეუძლებლობის გამო. დაგეგმვის დროს სისტემის იდეალური მდგომარეობა შეიძლება შეიცვალოს. ამიტომ აუცილებელია გარემოს უწყვეტი მონიტორინგის ჩატარება და გეგმების კორექტირება.

ორგანიზაციული ცვლილებების მთავარი მამოძრავებელი ძალებია: გარეშე ძალები. ეს ძალები ყალიბდება გარე გარემოს ყველა სექტორებში: მომხმარებლები, კონკურენტები, ტექნოლოგიები, ეკონომიკური მდგომარეობა, საერთაშორისო სფერო და მისთ. კომპანიის ეკონომიკური განვითარება მოითხოვს მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ცვლილებებს. თუმცა ორგანიზაციები ხშირად გამოირჩევიან ბაზრის ცვლილებების იგნორირებით და დროულად ვერ აფასებენ შექმნილ სიტუაციას. ადამიანებს არ შეუძლიათ განახორციელონ ცვლილებები, თუნდაც მაშინ, როცა გრძნობენ მათ აუცილებლობას. ხოლო დაწყებული ცვლილებები “იყინება” ყოველდღიურ რუტინაში. მხოლოდ ისინი იწყებენ ცვლილებებს, ვინც კრიზისულ მდგომარეობაში იმყოფება, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც კი არ შეუძლიათ მისი მიყვანა ლოგიკურ დასასრულამდე.

არა აქვს მნიშვნელობა თუ როგორი ამოცანები დგას ორგანიზაციის წინაშე, სტრატეგიული ცვლილებების მეთოდები რეალურ დროში ეხმარება ორგანიზაციას განახორციელოს ცვლილებები სწრაფად და ეფექტურად, რადგან გადაწყვეტილებას ღებულობს კომპანიის ყველა თანამშრომელი და ამავდროულად უთანხმებენ კომპანიის საერთო სტრატეგიას.

ყველა ორგანიზაციებს ადრე თუ გვიან უწევთ საკუთარ სტრატეგიასა და სტრუქტურაში ცვლილებების შეტანა. ადრე, როცა გარემომცველი სამყარო შედარებით სტაბილური იყო ორგანიზაციების უმრავლესობა უმნიშვნელო, სასწრაფო პრობლემების გადასაჭრელად ან ახალი შესაძლებლობების გამოსაყენებლად, უფრო რაოდენობრივ ცვლილებებს ატარებდა. თუმცა ბოლო ათი-თხუთმეტი წელია მსოფლიოს ყველა კომპანია დადგა რადიკალური ცვლილებების გატარების აუცილებლობის წინაშე სტრატეგიაში, სტრუქტურასა და მართვის პროცესებში ახალ პირობებთან ადაპტაციის მიზნით. გლობალური კონკურენცია და სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებები მომავალში გამოიწვევს კიდევ უფრო მნიშვნელოვან სტრუქტურულ-სტრატეგიულ ცვლილებებს. მოცემულ პირობებში ორგანიზაციები ირჩევენ ცვლილებების გატარების იმ სტრატეგიას, რაც მათთვის აუცილებელი და მნიშვნელოვანია. ამგვარი არჩევანის გაკეთება მეტად რთული და საპასუხისმგებლოა კომპანიის ტოპ-მენეჯმენტისათვის. შეცდომის დაშვება ძვირი დაუჯდება ორგანიზაციას. ამიტომ სწორი მიმართულებით მოძრაობა ნიშნავს ცვლილებების სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებას.

ცვლილებების მართვა დაკავშირებულია მთავარ ეთიკურ პრობლემებთან, რომელთა იგნორირებაც შეუ-

ძლებელია. აშკარაა, რომ ზოგ შემთხვევაში ცვლილებების პროცესი მიმდინარეობს ზოგიერთი კომპანიისათვის მოკლევადიანი დანაკარგებით, ზოგისთვის კი გრძელვადიანი მოგებით. ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს რამდენიმე მეთოდი, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს გეგმიური ცვლილებების მართვისათვის. ეს მეთოდები სხვადასხვა წყაროებში სხვადასხვანაირადაა წოდებული, მაგრამ მათ საფუძველში დევს ერთნაირი პრინციპი. გამოიყოფა სამი მთავარი პრინციპი: 1. ძალაუფლების გამოყენება; 2. სპეციალისტთა გადამზადება; 3. გონიერი გადაწყვეტილებების მიღება.

ცვლილებების განხორციელების მიდგომები იწყება ძალაუფლების გამოყენებით ნებისმიერი ფორმით და მთავრდება გონიერი გადაწყვეტილებების მიღებით. მათ შორის შუალედური მდგომარეობა უკავია სპეციალისტების გადამზადების ეტაპს.

რაში მდგომარეობს ძალაუფლების გამოყენების მეთოდი? გარდაქმნების განხორციელების მიზნით ძალაუფლების გამოყენება გულისხმობს იძულების მეთოდის გამოყენებას. მენეჯერები ორგანიზაციებში, როგორც წესი, განიხილებიან როგორც სპეციალისტები, რომელთაც აქვთ ძალაუფლება და შეუძლიათ მისი გამოყენება, კერძოდ, სხვა ადამიანების იძულების მიზნით გარდაიქმნან მათთვის საჭირო მიმართულებით. მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ ძალაუფლება წახალისებისა და დასჯის მეთოდების გამოყენებით, შეუძლიათ სამუშაოზე დაქირავებისა და დაწინაურების პირობების განსაზღვრა. აქედან გამომდინარე, ძალაუფლების ფლობით მენეჯერებს გააჩნიათ გავლენაც ორგანიზაციაში. თანამედროვე საზოგადოებაში ძალაუფლების გამოყენება, როგორც ავტოკრატიზმის გამოხატულება, არ სარგე-

ბლობს დიდი უპირატესობით. წარსულში ავტოკრატული მართვა მრავალი ორგანიზაციის წარმატების საწინდარს წარმოადგენდა (თუნდაც გავიხსენოთ ჰენრი ფორდის მართვის ავტოკრატული სტილი).

რაც შეეხება გონიერი გადაწყვეტილებების მიღებას, იგი ემყარება გარდაქმნების განხორციელებამდე ინფორმაციის გავრცელებას, კერძოდ როცა გონება საღია, გარდაქმნების მონაწილეები გააკეთებენ რაციონალურ არჩევანს. ჩგონებაზე დამყარებული მეთოდი იმ ადამიანთა მხრიდან მოითხოვს საღ აზროვნებას, ვინც უტოპიურად იყო განწყობილი მომავალი გარდაქმნების მიმართ. თუმცა მხოლოდ საღი გონება არაა საკმარისი გარდაქმნების განსახორციელებლად.

სპეციალისტთა გადამზადების მეთოდი წარმოადგენს ერთგვარ კომპრომისს ზემოაღნიშნულ ორ მეთოდს შორის. კომპრომისი გულისხმობს განსაზღვრული ღონისძიებების კომპლექსს, რომელიც უარყოფს როგორც ძალაუფლების, ისე გონების გამოყენებას სასურველი გარდაქმნების გატარებაში. ორგანიზაცია ახორციელებს სპეციალისტების გადამზადებას საკუთარი ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად.

ცვლილებების პროცესის მართვა მოიცავს შემდეგ ძირითად მახასიათებლებს:

❖ ცვლილებების პროცესის მართვის ძირითადი პრინციპები.

❖ ცვლილებების მართვის სისტემის სტრუქტურა.

❖ "გარდამავალი პერიოდის" მოდელის გამოყენება.

❖ "თანდათანობით გაძლიერების" მოდელის გამოყენება.

❖ მოდელი „EASIER" (მოცემული აბრევიატურა იშიფრება ასეე: **E**nvisioning – ხედვის შექმნა, **A**ctivat-

ing – აქტივაცია, **S**upporting – მხარდაჭერა, **I**mplementing – დანერგვა, **E**nsurning – უზრუნველყოფა, **R**ecognizing – აღიარება, თანხმობა).

❖ **ცვლილებების პროცესის მართვის ძირითადი პრინციპები.** ნებისმიერი ცვლილება – ესაა მეტად რთული პროცესი. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის მარტივი ინსტრუქციების შემუშავება შეუძლებელია. არ არსებობს ცვლილებების გატარების სპეციალური შაბლონები, და ასევე არ არსებობს პრობლემების მოგვარების მზა გადაწყვეტილებები.

არსებობს ცვლილებების პროცესის მართვის რამდენიმე პრინციპი, რომელთა ცოდნა აუცილებელია. ჯერ ერთი, აუცილებელია ცვლილებების მეთოდებისა და პროცესების შეთანხმება ორგანიზაციის ჩეულებრივ საქმიანობასთან და მმართველობით პროცესებთან. შესაძლებელია ბრძოლა შეზღუდულ რესურსებზე: ზოგიერთი ადამიანი შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც ცვლილებების დასაგეგმად და დასამუშავებლად, ისე მიმდინარე საქმეების შესასრულებლად. ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ და დელიკატურად შეიძლება იქცეს ორგანიზაციებში, როცა ადგილი აქვს მსხვილ ცვლილებებს, მაგალითად, მასობრივი წარმოებისას, როცა ახალ პროდუქტსა და ტექნოლოგიაზე გადასვლა მოითხოვს წარმოების პროცესებისა და საამქროების მნიშვნელოვან რეორგანიზაციას, საკითხი უწინარეს ყოვლისა მდგომარეობს იმაში, თუ როგორ უნდა იქნას მიღწეული ეს წარმოებაში, მწარმოებლურობის არსებითი დანაკარგების გარეშე. მეორე, ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს, კონკრეტულად რომელ ღონისძიებებში, რა დონით და რა ფორმით უნდა ღებულობდნენ ისინი მონაწილეობას. მთავარი კრიტერიუმია – შესასრულებელ მოქმედება-

თა სირთულე და მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციისათვის. მსხვილ ორგანიზაციებში უმაღლესი მენეჯმენტი არ მონაწილეობს ყველა ცვლილებებში, თუმცა ზოგიერთ მათგანს პირადად უნდა უხელმძღვანელონ ან მოძებნონ მმართველობითი მხარდაჭერის გამოვლენის აშკარა ან სიმბოლური შესაფერისი ხერხი. მესამე, აუცილებელია ორგანიზაციის გარდაქმნის სხვადასხვა პროცესების ერთმანეთთან შეთანხმება. მისი შესრულება მარტივია მცირე ორგანიზაციებში, მაგრამ მსხვილ და რთულ ორგანიზაციებში შესაძლოა წარმოიშვას მნიშვნელოვანი სირთულეები. ხშირად ორგანიზაციებში სხვადასხვა განყოფილებები მუშაობენ მსგავს საკითხებზე, მაგალითად, როგორიცაა ინფორმაციის გადამუშავების ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა. მათ შეუძლიათ ისეთი წინადადება წამოაყენონ, რომელიც არ შეესაბამება ხელმძღვანელობის ზოგად პოლიტიკასა და სტანდარტულ მეთოდიკას ან წამოაყენონ ზედმეტი მოთხოვნები რესურსებზე. შეიძლება იმგვარად მოხდეს, რომ ერთ-ერთმა განყოფილებამ შეიმუშავა მნიშვნელოვანი წინადადება და მოუწოდებს სხვებს მიიღონ იგი, ამისათვის კი მათ უარი უნდა თქვან არსებულ სისტემაზე. ასეთ შემთხვევებში უმაღლესი ხელმძღვანელობა უნდა ჩაერიოს, მაგრამ შეინარჩუნოს ტაქტი. მეოთხე, ცვლილებების მართვა მოიცავს სხვადასხვა ასპექტებს – ტექნოლოგიურს, სტრუქტურულს, მეთოდურს, ადამიანურს, ფსიქოლოგიურს, პოლიტიკურს, ფინანსურს და სხვ. ეს ყველაზე მეტად ართულებს ხელმძღვანელობის ვალდებულებებს, ვინაიდან პროცესში მონაწილეობენ სპეციალისტები, რომლებიც ხშირად ცდილობენ საკუთარი შეზღუდული შეხედულება თავს მოახვიონ რთულ და მრავალმხრივ პრობლემას. მეხუთე, ცვლილებების მართვა მოიცავს გადაწყვეტილებას ჩარე-

ვის სხვადასხვა მეთოდებისა და ხერხების გამოყენების შესახებ, რაც სამუშაოს სწორად წარმართვის, წინააღმდეგობებთან გამკლავების, მხარდაჭერის მოპოვებისა და აუცილებელი გარდაქმნების განხორციელების საშუალებას იძლევა.

❖ **ცვლილებების მართვის სისტემის სტრუქტურა.** ორგანიზაციულ პრაქტიკაში გარდაქმნების დაგეგმვისა და განხორციელებისათვის გამოიყენებოდა მრავალი სხვადასხვა განსაკუთრებული სისტემა. ისინი დროებით ხასიათს ატარებდნენ და არსებობას წყვეტდნენ საჭირო მოქმედებების დასრულების შემდგომ ან წარმოადგენდნენ მომავალი რეგულარული სტრუქტურის ბირთვს.

ჩნდება კითხვა, არის თუ არა იმის აუცილებლობა, რომ შეიქმნას ცვლილებების გასატარებლად სპეციალური სტრუქტურა? ორგანიზაციის ან განყოფილებების გარდაქმნების მართვაზე პასუხისმგებელია, უპირველეს ყოვლისა, ამ ორგანიზაციის ან განყოფილების ხელმძღვანელი; იგი პირადად წყვეტს ცვლილებების გატარების გარკვეული ღონისძიებების ხელმძღვანელობის საკუთარ თავზე აღებას. ბევრ შემთხვევაში ორგანიზაციული სტრუქტურა არ იცვლება, არ იქმნება არავითარი სპეციალური განყოფილებები, ხელმძღვანელი და მისი თანამშრომლები განსაზღვრავენ და ახორციელებენ წინადადებებს ცვლილებების შესახებ, იმავდროულად თავისი სხვა ვალდებულებების შესრულებით. ეს ცუდი მიდგომა არაა, იმ პირობით, თუ იგი იმუშავებს. ამასთან, ხაზგასმულია, რომ გარდაქმნა მნიშვნელოვანია მმართველობითი იერარქიისათვის და არ იქნება განხილული როგორც რიგითი სპეციალისტების ჯგუფის მიერ შესრულებული „გვერდითი დავალება".

რატომ ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის გარ-

დაქმნა კომპანიაში ცვლილებების გასატარებლად? პრაქტიკაში გარდაქმნების გასატარებლად საჭირო ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის გადახედვა შემდეგი მიზეზების გამო:

❖ ჩვეულებრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება მთლიანად ორიენტირებული იყოს საქმის მიმდინარე წარმოებაზე და არ იყოს გათვალისწინებული რაიმე დამატებით დავალებებზე ტექნიკური მიზეზების ან დიდი სამუშაო დატვირთვის გამო;

❖ არსებულ სტრუქტურაში, რაც ასე მნიშვნელოვანია, შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მოუქნელობას, კონსერვატიზმს და წინააღმდეგობას ცვლილებებთან და არარეალური იქნება ველოდოთ, რომ იგი შეძლებს ცვლილებების ინიციირებას და მათ მართვას;

❖ ზოგიერთ შემთხვევებში სასურველია ცვლილებების განხორციელება ეტაპობრივად ან მათი შემოწმება საბოლოო გადაწყვეტილებების მიღებამდე;

❖ ცვლილებები შეიძლება დაიწყოს სპონტანურად ორგანიზაციის ერთ ნაწილში, ხელმძღვანელობამ შეიძლება მხარი დაუჭიროს მათ, მაგრამ გააფართოება მოხდეს ეტაპობრივად.

არსებობს ორგანიზაციაში ცვლილებების გატარების სისტემის რამდენიმე ფორმა: სპეციალური პროექტები და დავალებები; მიზნობრივი და სამუშაო ჯგუფები; ექსპერიმენტი; საჩვენებელი პროექტები; ახალი ორაგნიზაციული განყოფილებები; შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმები. სპეციალური პროექტები და დავალებები წარმოადგენენ ცვლილებების გატარების მეტად პოპულარულ ფორმას. პიროვნებას ან განყოფილებას არსებული სტრუქტურის ფარგლებში ეძლევა დროებითი ხასიათის დამატებითი სპეციალური დავალება. მას (ან მათ) შეიძლება ამისათვის

გამოეყოს რაიმე დამატებითი რესურსები, მაგრამ ძირითადად მან (ან მათ) უნდა გამოიყენოს ის რესურსები, რაც არის არსებულ სტრუქტურაში. რესურსების მობილიზაციისათვის და გადაწყვეტილებების მისაღებად, რაც მისი კომპეტენციის ფარგლებს სცილდება, პროექტის ხელმძღვანელმა ან კოორდინატორმა უნდა მიმართოს გენერალურ მმართველს, რომელმაც იგი დანიშნა ამ სამსახურისთვის. ეს ფაქტობრივად გარდამავალი სისტემაა ჩვეულებრივ და განსაკუთრებულ სტრუქტურას შორის.

რა შემთხვევებში იყენებენ ცვლილებების გასატარებლად მიზნობრივი და სამუშაო ჯგუფების ფორმას? დროებითი სტრუქტურების სახით ხშირად იყენებენ მიზნობრივ და სამუშაო ჯგუფებს. მათ იყენებენ პროცესის ან ერთ ეტაპზე (მაგალითად, ცვლილებების აუცილებლობის დასადგენად და ალტერნატივების შესამუშავებლად), ან მთელი პროცესის განმავლობაში, მისი დაგეგმვისა და კოორდინაციისათვის. დროებითი ჯგუფის წევრების შერჩევა მეტად მნიშვნელოვანია. მათ უნდა ჰქონდეთ სურვილი და შესაძლებლობაც ცვლილებების ცენტრში მდგომი პრობლემის გადასაჭრელად. მიზნობრივი ჯგუფები ხშირად წარუმატებლობას განიცდიან იმ მიზეზის გამო, რომ შედგებიან მეტად დაკავებული ადამიანებისაგან, რომლებიც პრიორიტეტს ანიჭებენ მიმდინარე საქმეებს მომავალი ცვლილებების დაგეგმვის მაგივრად. ჯგუფის მოქმედების ვადა განსაზღვრული უნდა იყოს, ეს ჯგუფის თანდათანობით დაშლას აგვაცილებს თავიდან.

როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ ექსპერიმენტები როგორც ცვლილებების გატარების ფორმა? ექსპერიმენტის საშუალებით შესაძლებელია შემოწმდეს გარდაქმნების გატარების ღონისძიებების საფუძვლიანობა. მაგალითად, ერთ ან ორ განყოფილებაში და დროის შეზღუდულ პე-

რიოდში. (მუშაობის მოქნილი დრო ან პრემირების ახალი სისტემა შეიძლება გამოყენებულ იქნას ცალკეულ განყოფილებებში). ჭეშმარიტი ექსპერიმენტი მოიცავს კონტროლს ცდებამდე და ცდების შემდგომ. გამოიყენება ორი განყოფილება ანალოგიური ან მსგავსი მახასიათებლებით. გროვდება მონაცემები ორივეს შესახებ. შემდეგ ერთში ტარდება ცვლილებები (ექსპერიმენტული ჯგუფი), მაშინ, როცა მეორეში არაფერი არ იცვლება (საკონტროლო ჯგუფი). ამის შემდეგ ტარდება შემდგომი დაკვირვებები ან მონაცემთა შეგროვება. ცვლილებებამდე და მათი განხორციელების შემდეგ შეგროვილ მონაცემებს ერთმანეთს ადარებენ.

რისთვის იყენებენ საჩვენებელ პროექტებს? საჩვენებელ პროექტებს იყენებენ იმისათვის, რომ შემოწმდეს ახალი სქემის ეფექტიანობა, რომელიც მოიცავს მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ, ორგანიზაციულ ან სოციალურ ცვლილებებს, და, როგორც წესი, მოითხოვს მსხვილ ფინანსურ დანახარჯებს. შესაბამისად, მომზადებული და კონტროლირებადი საჩვენებელი პროექტი დიდი გამოცდილების საშუალებას იძლევა, და ამრიგად, მინიმუმადე ამცირებს ახალი მთავარი სქემის შემოტანასთან დაკავშირებულ რისკს. საჩვენებელი პროექტების შეფასებისას ხშირია გარკვეული სახის შეცდომები. მოსალოდნელი ცვლილებების აუცილებლობისა და მნიშვნელობის დემონსტრირებისათვის ხელმძღვანელობა ჩვეულებრივ საჩვენებელ პროექტს განსაკუთრებულ ყურადღებას ანიჭებს (მაგალითად, მასში იზიდავს საუკეთესო თანამშრომლებს ან აძლიერებს ხელმძღვანელობას და კონტროლს). ამდენად, იგი სრულდება არა ჩვეულებრივ, არამედ განსაკუთრებით საუკეთესო პირობებში. გარდა ამისა, ეს პირობები შესაძლოა იყოს კვლავწარმოებული დიდ მასშ-

ტაბებში. ხშირად ეს შესაძლებელი არაა რიგი მიზეზების გამო. ამგვარად, საჩვენებელი პროექტის შესაფასებლად აუცილებელია იმ პირობების განხილვა, რომელშიც იგი სრულდება.

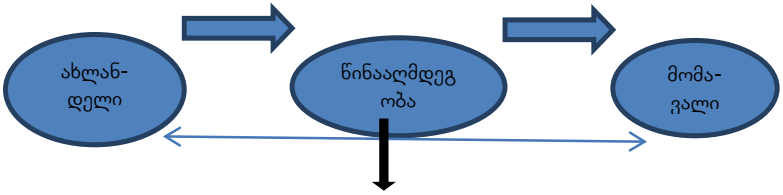
რა შემთხვევებში იქმნება ახალი ორგანიზაციული განყოფილებები? ახალი ორგანიზაციულლი განყოფილებები ხშირად იქმნება, თუკი ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს, რომ გაგრძლდეს ცვლილებების განხორციელება (მაგალითად, შეიმუშავოს მეთოდოლოგია და დაიწყოს მარკეტინგული მომსახურების გაწევა) და მის განსახორციელებლად თავიდან მოზიდულ იქნას შესაბამისი რესურსები და საშუალებები. ეს ხდება ისეთ შემთხვევაში, თუ ცვლილებების აუცილებლობა კარგადაა დემონსტრირებული, ხოლო მათი მნიშვნელობა ამართლებს რესურსების არასრულ გამოყენებას, რასაც ადგილი აქვს განყოფილების ორგანიზაციის საწყის სტადიაზე.

რაში მდგომარეობს შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმების არსი? შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმები მოიცავს ადამიანებს, რომლებიც მონაწილეობენ თავიანთი სამუშაოს რეორგანიზაციასა და გარდაქმნაში. გარე კონსულტანტი, მენეჯერი ან რიგითი სპეციალისტი შეიძლება კატალიზატორივით მოქმედებდეს, მაგრამ თვით ჯგუფი წყვეტს, ორგანიზაციული სტრუქტურის რომელი სქემა სჭირდება მას. ეს მიდგომა ხაზს უსვამს ჯგუფური მუშაობის მნიშვნელობას ინდივიდუალურთან შედარებით და დიდ პასუხისმგებლობას ანიჭებს ჯგუფს, რითაც ამცირებს ტრადიციული ზედამხედველობის აუცილებლობას.

❖ **„გარდამავალი პერიოდის" მოდელის გამოყენება.** გარდამავალი პერიოდის" მოდელის გამოყენებისას ცვლილებებზე გადასვლა ხორციელდება "გარღვევის"

მეთოდით. ამ მოდელის ფარგლებში (“გარღვევის” მოდელი) ცვლილებები განიხილება როგორც ორგანიზაციის გადაადგილების პროცესი არსებული მდგომარეობიდან სასურველ მომავალ მდგომარეობამდე, რაც განისაზღვრება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ.

როგორ გამოიყურება გარდამავალი პერიოდის მოდელი? ცვლილებები, რა თქმა უნდა, არ წარმოადგენენ მარტივ პროცესს. აუცილებლად ექნება ადგილი წინაღმდეგობებს და პრობლემებს. დროის პერიოდს არსებულ სტატუსსა და სასურველ მომავალს შორის ეწოდება გარდამავალი პერიოდი, და როგორც წესი, მოიცავს როგორც ახლანდელი, ისე მომავალი პერიოდის მახასიათებლებს.



გარდამავალი მდგომარეობა

ნახ. 5. **ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის პრობლემა**

გარდამავალი პერიოდის მოდელის საკვანძო ელემენტია – სიტუაციის ანალიზი და პროგნოზი. იმისათვის, რომ ხელმძღვანელობა დარწმუნებული იყოს ცვლილებების წარმატებულად დანერგვაში, მან უნდა იცოდეს ორგანიზაციის ახლანდელი მდგომარეობა, მისი მომავალი მდგომარეობა და ის წინააღმდეგობები და პრობლემები, რომელთაც შეუძლიათ ხელი შეუშალონ ცვლილებების პროცესს.

რისთვისაა აუცილებელი ახლანდელი მდგომარეობის ანალიზის გაკეთება? ახლანდელი მდგომარეობის აქტიური შეფასება იძლევა მოქმედებათა რეალური და შესრულებადი გეგმის შედგენის საშუალებას დასახული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. დღეს განხორციელებული კონკრეტული აქციები ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს გამოავლინოს ნებისმიერი წინააღმდეგობა ან, პირიქით, ცვლილებებისადმი მზადყოფნა. რეალური მდგომარეობის შეფასებისას შეიძლება გამოყენებულ იქნას სხვადასხვა მიდგომები და მეთოდიკა. მთავარია მხოლოდ ეს მიდგომები და მეთოდიკა სინამდვილეში იყოს მიმართული შეფასების ამოცანის შესასრულებლად და ორიენტირებული იყოს ინოვაციური მეთოდოლოგიური მიდგომების გამოყენებაზე.

რა იგულისხმება მომავალი მდგომარეობის ქვეშ? ესაა ის, რისკენაც მიისწრაფვის ორგანიზაცია ან სისტემა სამომავლოდ. ამასთან, ხელმძღვანელობამ და მენეჯერებმა იციან, თუ რა მიმართულებით უნდა იმოძრაოს ორგანიზაციამ. გარდამავალი პერიოდის მოდელის გამოყენება თავისი არსით ნიშნავს იმას, რომ მოსამზადებელია ნიადაგი მომავალი მდგომარეობისათვის, და შესამუშავებელია დეტალური გეგმა და პროგრამა ცვლილებების განსატარებლად.

როგორც უკვე ავღნიშნეთ, ცვლილებების გატარების პროცესში შეიძლება ადგილი ჰქონდეს წინააღმდეგობებს და სირთულეებს. არსებობს წინააღმდეგობის ორი ფორმა: სისტემატური და ქცევითი. სისტემატური ჩნდება არასაკმარისი გათვითცნობიერების, ინფორმირებულობის, უნარებისა და შესაძლებლობების გამო. ქცევითი წინააღმდეგობა გამომდინარეობს იმ ადამიანთა რეაქციიდან, აღქმიდან და შეფასებიდან, ვისაც შეეხება ეს

ცვლილებები. ცვლილებების მართვის პროცესის დროს წინააღმდეგობის სისტემატური ფორმის გადასალახავად აუცილებელია შემუშავდეს საქმიანობის სასწავლო-საკონსულტაციო მხარდაჭერის შესაბამისი პროგრამები. ქცევითი წინააღმდეგობის გადალახვა უფრო რთულია, რადგან იგი მოიცავს ფარულ, ნახევრადფარულ და ღია ფორმებს. ასეთ შემთხვევაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ცვლილებების მართვის პროცესში პერსონალის ჩართულობის კარგად ორგანიზებული ფორმების შემუშავება. წინააღმდეგობის წარმოდგენილი ფორმების გამოსავლენად სასარგებლოა დაინტერესებული ადამიანების, ჯგუფების ან ორგანიზაციების გამოვლენა. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ დაინტერესებული მხარე ეყოლება როგორც ცვლილებების გატარების მომხრეებს, ისე მის მოწინააღმდეგეებსაც.

რა შემთხვევაში შეიძლება იყოს გარდამავალი პერიოდის მოდელი ეფექტიანი? აღსანიშნავია, რომ გარდამავალი პერიოდის მოდელი ეფექტიანი იქნება ისეთი ორგანიზაციებისათვის, სადაც ხელმძღვანელობას გააჩნია ორგანიზაციის მომავალი მდგომარეობის ხედვა და მზადაა აქტიური ქმედებების განსახორციელებლად. მოცემულ სიტუაციაში ლიდერის მთავარი ფუნქცია იქნება ადამიანთა ჩართვა ახალ ხედვაში, რაც გამოიწვევს ცვლილებების აუცილებლობის გაგებას და ცვლილებების გატარებაში მზადყოფნას.

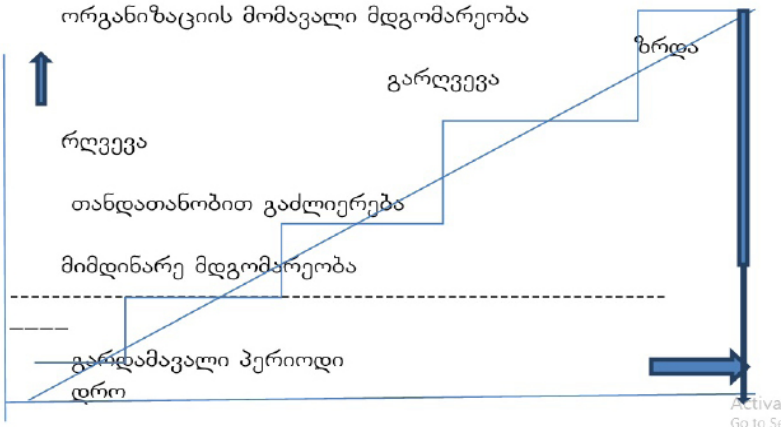
❖ **„თანდათანობითი გაძლიერების" მოდელის გამოყენება** თუკი ხელმძღვანელს არ გააჩნია ზუსტი და ნათელი წარმოდგენა სასურველი მომავლის შესახებ, ის იყენებს "თანდათანობითი გაძლიერების" მოდელს. ცვლილებების მართვის ეს მოდელი ხელს უწყობს ცვლილებების განხორციელებას ეტაპობრივად, ყოველ ეტაპზე საკუ-

თარი ქმედებების კორექტირებით. ისეთ სიტუაციაში, როცა ორგანიზაციის საბოლოო მიზანი და მდგომარეობა გაურკვევლია, ყველაზე საუკეთესო მიდგომის საფუძველი, სწორედ ეს მოდელი იქნება. ამ მოდელის ან მიდგომის გამოყენებით ორგანიზაცია ატარებს ზოგიერთ საცდელ, ექსპერიმენტულ ღონისძიებებს, აშუქებს რა დეტალურად ყოველ გადადგმულ ნაბიჯს. ახალი ინფორმაციის გამოყენებით შემდგომი ღონისძიების განსახორციელებლად ორგანიზაცია აგრძელებს მოცემული სქემით მუშაობას იმ მომენტამდე, როცა სასურველი მოდელი საბოლოოდ იქნება დაპროექტებული და გარდამავალი პერიოდის მოდელი მზად იქნება სარეალიზაციოდ.

იმის გასაგებად, თუ როგორ გამოიყურება ეს მოდელი, საჭიროა დავაკვირდეთ ქვემოთ მოყვანილ ნახაზს.

როგორც ნახაზიდან ვხედავთ, ტეხილის საწყისი წერტილია კომპანიის მიმდინარე მდგომარეობა, ხოლო ბოლო წერტილი – მომავალი მდგომარეობა,თანდათანობითი გაუმჯობესებისას გამოსახულია ტეხილი მრუდით, რაც იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერები, რომლებიც მართავენ ცვლილებების პროცესს, ახორციელებენ მას ეტაპობრივად. დროის განმავლობაში მიმდინარეობს სიტუაციაზე დაკვირვება და მისი ანალიზი ყოველი გადადგმული ნაბიჯის შემდეგ. ცვლილებების გატარების დადებითი ეფექტის შემთხვევაში ხორციელდება შემდეგი ცვლილებები (ნაბიჯები). ამრიგად, ეტაპობრივ ცვლილებას მანამდე ექნება ადგილი, სანამ ხელმძღვანელობას არ გაუჩნდება ორგანიზაციის მომავალი მდგომარეობის ზუსტი ხედვა. ორგანიზაციის მომავლის ხედვის ფორმირების შედეგად ხელმძღვანელობას შეუძლია განახორციელოს გარღვევა დასახული მიზნებისაკენ და ამგვარად დაასრულოს ორგანიზაციაში ცვლილებების გატარების პროცესი.

საბოლოოდ, ტეხილი მრუდი იმ წერტილს მიუახლოვდება (მომავალი მდგომარეობა), რასაც სწორი მრუდი, რომელიც გამოსახავს გარდამავალი პერიოდის მოდელს.



ნახ. 6. ცვლილებების მოდელები: გარდამავალი პერიოდის და თანდათანობითი გაძლიერების.

რა უპირატესობა გააჩნია „თანდათანობითი გაძლიერების" მოდელს?

❖ „თანდათანობითი გაუმჯობესების" მოდელი ამცირებს ცვლილებების გატარების დროს შეცდომების დაშვების ალბათობას. ცვლილებები მიმდინარეობს ეტაპობრივად, ამიტომ ყოველი ცვლილება დეტალურ ანალიზს გადის და წამოჭრილი პრობლემები და შეცდომები ანალიზის პროცესშივე სწორდება;

❖ მოცემული მოდელის გამოყენებისას ხელმძღვანელებს და მენეჯერებს უმარტივდებათ თანამშრომელთა

მხრიდან ცვლილებების შედეგად წარმოქმნილი წინააღმდეგობებისა და დაპირისპირებების გადალახვა;

❖ მაღალი გაურკვევლობის შემთხვევაში მოდელი ხელს უწყობს გადაწყვეტილებათა მიღების რისკების შემცირებას. ქმედებები ხორციელდება თანდათან ეტაპობრივად. ყოველ ეტაპზე შესაძლებელია მოქმედებათა გეგმებისა და სტრატეგიების კორექტირება გარემოში მიდინარე ცვლილებებიდან გამომდინარე;

❖ მოცემული მოდელი გარღვევას ახორციელებს უფრო ეფექტური ხერხით, ხელმძღვანელობისათვის, პერსონალის და მთლიანად ორგანიზაციისათვის მცირე ნეგატიური შედეგებით;

❖ მოდელი იძლევა მიზნების შემუშავების საშუალებას, რომელიც უნდა დაისახოს ორგანიზაციამ და შექმნას ორგანიზაციის სამომავლო მდგომარეობის ხედვა.

ამრიგად, ორგანიზაციები გამუდმებით იმყოფებიან გარდამავალ პერიოდში: მუდმივია მხოლოდ ცვლილებები. ამიტომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას უნდა ჰქონდეს მომავლის ზუსტი ხედვა. როგორც წესი, ხედვის არარსებობას ადგილი შეიძლება ჰქონდეს ორ შემთხვევაში: ჯერ ერთი, როცა ორგანიზაცია ან სისტემა საკმაოდ რთულს წარმოადგენს და მისი გარე გარემო სერიოზულ ცვლილებებს განიცდის, ამასთან ორგანიზაციის პოლიტიკა არაა გარკვეული და არაა განსაზღვრული, თუ რომელ ორგანიზაციულ ფორმებს უნდა იყენებდეს იგი. მეორე, როცა არ არსებობს ზუსტად დასმული ან შეთანხმებული მიზნები, არის მხოლოდ გაფანტული ძალაუფლება და საკონფლიქტო სიტუაციები.

❖ **მოდელი „EASIER".** სამეცნიერო ლიტერატურიდან ცნობილია მოდელი „EASIER", რომელიც ცვლილებების მართვის მოდელს წარმოადგენს. „EASIER" ინგლისური-

დან ითარგმნება როგორც “მარტივი”, ხოლო როგორც აბრევიატურა, შემდეგნაირად იშიფრება: **E**nvisioning – ხედვის შექმნა. **A**ctivating – აქტივაცია. **S**upporting – მხარდაჭერა . **I**mplementing – დანერგვა. **E**nsurning – უზრუნველყოფა. **R**ecognizing – აღიარება, თანხმობა.

მოცემული მოდელი გამოიყენება სტრატეგიის ანალიზისათვის, იგი გამოდგება ცვლილებებთან დაკავშირებული ნებისმიერი სირთულის სიტუაციაში. მოდელი „EASIER” შედგება ექვსი ელემენტისაგან. პირველი სამი ელემენტი, E, A, S, უმეტეს შემთხვევებში ქცევითია. ელემენტები I, E, R, უფრო დაკავშირებულია სისტემისა და პროცესების საკითხებთან. ყველა ეს ელემენტი ურთიერთკავშირშია, როგორც ეს ნახაზიდანაც ჩანს. ამ მოდელის არცერთი შემადგენელი ნაწილის იგნორირება არ შეიძლება. მაგალითად, აზრი არა აქვს მხოლოდ I E R -ზე კონცენტრირებას, თუკი ამასთან დანარჩენ ელემენტებს მცირე ყურადღება მიექცევა. უფრო მნიშვნელოვანია ის, რომ თვით დანერგვის პროცესი იყოს წინასწარ დაგეგმილი.

ცვლილებების გასატარებლად, აუცილებელია პრობლემის განსაზღვრა. როცა პრობლემა გარკვეულია, აშკარაა, ცნობილი გახდება ის სფერო, რომელიც უნდა შეიცვალოს. მაგრამ ეს საკმარისი არაა გარდაქმნების გასატარებლად. უცილებელია იმის განსაზღვრა, თუ როგორ, რა სახით და რისთვის უნდა განხორციელდეს ცვლილებები, ე.ი. შეიქმნას ხედვა იმის შესახებ, რა შედეგს ექნება ადგილი ცვლილებების გატარების შემდეგ. თუკი ცვლილებები ატარებენ კარდინარულ ხასიათს და შეეხებიან ყველას, მაშინ აუცილებელია ყოველ მუშაკს, რომელიც იქნება ჩართული ცვლილებების პროცესში, აეხსნას სიტუაციის ახალი ხედვა. იგი შეიძლება საკმაოდ შორს

იყოს ზოგადი ხედვისაგან. თავისთავად, ხედვა საკმაოდ განზოგადებული და ფართოდ გავრცელებული იქნება ორგანიზაციაში, მაგრამ მანძილი ახლანდელ სიტუაციასა და სამომავლო მდგომარეობას შორის (ხედვის თანახმად როგორიც უნდა იყოს) შეიძლება მეტად დიდი იყოს. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა ხედვის ჩამოყალიბება, რომელიც მჭიდროდ იქნება დაკავშირებული ზოგადკორპორაციულ ხედვასთან. მოდელის მოცემული ელემენტის რეალიზაციისას მთავარ პირობას წარმოადგენს ნათელი ხედვის (წარმოდგენის) ჩამოყალიბება, რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ გამოიყურება ორგანიზაციის ეს ნაწილი ცვლილებების გატარების შემდეგ. წარმოვიდგინოთ ასეთი შემთხვევა, თუ რა ეფექტს მოიტანს მენეჯერის განაცხადი, რომ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა რაოდენობა უნდა შემცირდეს, ვთქვათ, 10 %-ით. ესაა მოქმედებების აღწერა, და არა ხედვის ფორმულირება, და არავისთვის არაა ნათელი, თუ როგორ შეიძლება ორგანიზაცია გამოიყურებოდეს ამ შემცირების შემდეგ. ასეთ სიტუაციაში ჩნდება, სწორედ, წინააღმდეგობის გრძნობა ადამიანებში.

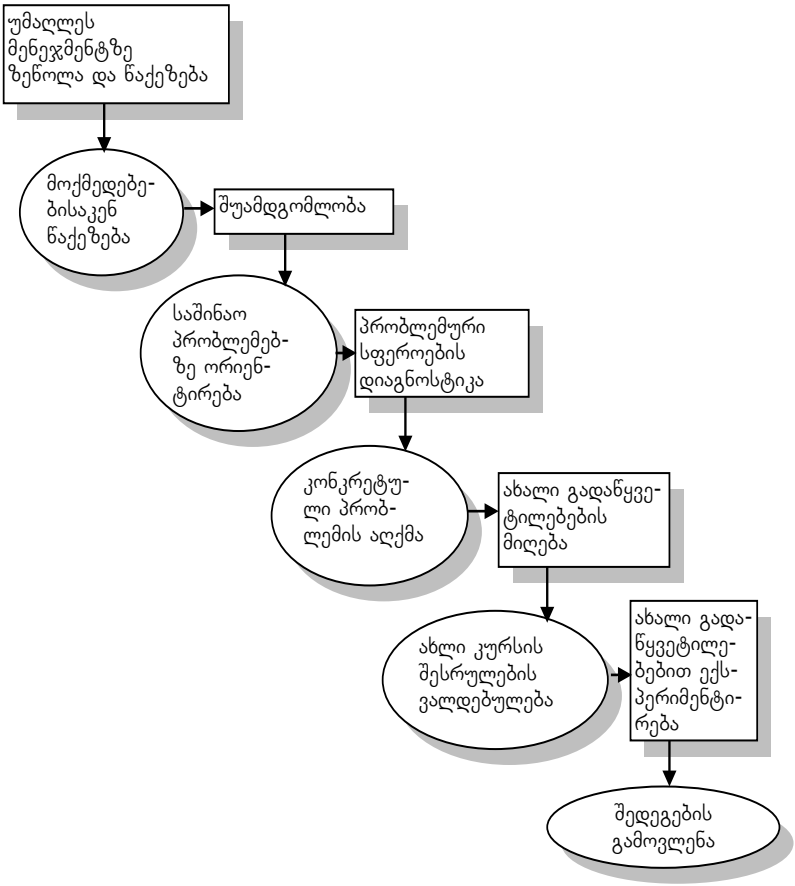
ორგანიზაციის ან მისი ცალკეული მხარეების გარდაქმნა მეტად რთული და კონფლიქტური პროცესია, გარდაქმნების დასაწყისისათვის საჭიროა ორგანიზაციის, მისი პრობლემებისა და ადამიანთა მოლოდინის საკმაოდ კარგად შესწავლა. ცვლილებების გატარებას ორგანიზაციაში წინ უნდა უძღოდეს წინა განვითარების, არსებული მდგომარეობის და შესაძლებლობების, ასევე ორგანიზაციის სტრუქტურის, მისი მიზნებისა და ამოცანების, მართვის სისტემის, პერსონალის, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს ღრმა ანალიზი. გარდაქმნების პროგრამა უნდა მოიცავდეს მთელ რიგ ეტაპებს, რაც გულისხმობს მომზადებას, ინფორმაციის შეგროვებას, სამუშაოს

მიმართულებისა და მისი შედეგების განსაზღვრას, ასევე ორგანიზაციულ-ტექნიკურ და სოციალურ პროექტირებას, მოსამზადებელი ცვლილებების პრაქტიკულ რეალიზაციას. დასახული ეტაპები უნდა განხორციელდეს მიმდევრობით. ყოველი ეტაპის დასასრული წარმოადგენს მნიშვნელოვან ზღვარს მთელი პროექტის შესრულებაში. ყოველი ეტაპი იყოფა სხვადასხვა მიმდევრობით რეალიზებულ დავალებებად: ზოგი ყველაზე ადრე სრულდება, ზოგიც ერთიმეორეს მიყოლებით, ზოგიერთი – კი, პარალელურად. ორგანიზაციული ქცევის ცნობილმა მკვლევარმა ლერი გრეინერმა შეიმუშავა ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებული მართვის მოდელი, რომელიც შედგება ექვსი ეტაპისაგან. (ნახ.7) მოცემული მოდელი წარმატებით გამოიყენება სხვადასხვა კომპანიების პრაქტიკაში.

ეტაპი I. ზეწოლა და წაქეზება. უმაღლეს მენეჯმენტს კარგად უნდა ესმოდეს ცვლილებების აუცილებლობა და ემზადოს მათ გასატარებლად. ცვლილებების აუცილებლობა შეიძლება განპირობებული იყოს საშინაო და საგარეო ფაქტორების ცვლილებით (გაზრდილი კონკურენცია, ეკონომიკის ცვალებადობა, ახალი საკანონმდებლო აქტების შემოღება; ასევე მწარმოებლურობის შემცირება, გაზრდილი დანახარჯები, კადრების გადინება, დისფუნქციური კონფლიქტი და მუშაკთა ჩივილები).

ეტაპი II. შუამდგომლობა. თუმცა ხელმძღვანელობა ხედავს ცვლილებების აუცილებლობას, შეიძლება ვერ გააკეთოს პრობლემის ზუსტი ანალიზი და შესაბამისად ვერ გაატაროს ცვლილებები. ამიტომ დადგება გარე კონსულტანტის შუამდგომლობის აუცილებლობა, რომელსაც შეუძლია ობიექტურად შეაფასოს სიტუაცია. პასუხისმგებლური ხელმძღვანელები უნდა გრძნობდნენ ცვლილე-

ბების აუცილებლობას და ამ აუცილებლობის აღმოცენების ზუსტ მიზეზებს. ეს კი ხშირად გულისხმობს ახალი თვალსაზრისის გაგებას.



ნახ.7. ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით გატარების მოდელი.

ეტაპი III. პრობლემური სფეროების დიაგნოსტიკა. ამ ეტაპზე ხელმძღვანელობა აგროვებს შესაბამის ინფორმაციას, განსაზღვრავს პრობლემის აღმოცენების ზუსტ მიზეზს, რაც მოითხოვს არსებული მდგომარეობის შეცვლას. ეს პროცესი იწყება ზემოდან, ხოლო შემდგომ თანდათან ეშვება ორგანიზაციის იერარქიის დაბალი დონისაკენ. თუკი ხელმძღვანელობა ეცდება გამოავლინოს პრობლემა მანამდე, სანამ მიიღებს ინფორმაციას იერარქიის დაბალი დონიდან, იგი რისკავს თავისი გადაწყვეტილებები ააგოს არაადეკვატურ და არაზუსტ ინფორმაციაზე. პრობლემის დარგის განსაზღვრა კონკრეტული პრობლემის აღქმას გულისხმობს.

ეტაპი IV. ახალი გადაწყვეტილებების მიღება. მას შემდგომ, რაც აღიარებულია პრობლემა, ხელმძღვანელობა ეძებს სიტუაციის გამოსწორების ხერხს. უმეტეს შემთხვევებში ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს თანხმობა ახალი კურსის გატარებაზე იმათგან, ვინც პასუხისმგებელი იქნება მის შესრულებაზე. ყოველთვის არის მცდელობა, განსაკუთრებით ხელისუფლების სტრუქტურებიდან, რომ ძველი გადაწყვეტილებები გამოიყენონ ახალი პრობლემების გადაჭრისას. ამგვარად, დგება მეოთხე ეტაპის აუცილებლობა – ახალი და უნიკალური გადაწყვეტილებების მიღება, რაც აღიარებული და მხარდაჭერილი იქნება ხელისუფლების სტრუქტურების მიერ.

ეტაპი V. ახალი გადაწყვეტილებებით ექსპერიმენტირება. ორგანიზაცია იშვიათად იღებს საკუთარ თავზე ერთი ხელის მოსმით მსხვილი ცვლილებების გატარების რისკს. იგი უფრო დაიწყებს დაგეგმილი ცვლილებების გამოცდას და დაფარული სირთულეების გამოვლენას, ვიდრე მსხვილმასშტაბური სიახლეების დანერგვას. კონტროლის მექანიზმის გამოყენებით ხელმძღვანელობა გან-

საზღვრავს, დაგეგმილი ცვლილებები რა დონით ეხმარება პრობლემის გადაჭრას, როგორ უნდა გაუმჯობესდეს მისი განხორციელება. ექსპერიმენტებითა და უარყოფითი შედეგების გამოვლენით ხელმძღვანელობა მოახდენს თავისი გეგმების კორექტირებას მათი მაღალეფექტიანობის მისაღწევად.

ეტაპი VI. თანხმობა. ბოლო ეტაპზე აუცილებელია ადამიანთა მოტივირება ამ ცვლილებების მისაღებად. ეს მიიღწევა თანამშრომელთა დარწმუნებით ცვლილებების სარგებლიანობის შესახებ როგორც ორგანიზაციის, ასევე პირადად, მათთვის. როცა ყველა ადამიანი მიიღებს წახალისებას იმისათვის, რომ ცვლილებები წარმატებით განხორციელდეს, ადამიანთა დიდი ნაწილი იმ მეთოდებსაც მიიღებს, რომლის მიხედვითაც ხორციელდება ეს ცვლილებები. ამ სიახლეებზე თანხმობის გამყარების შესაძლო ხერხია – შექება, აღიარება, დაწინაურება, მაღალი მწარმოებლურობისათვის ხელფასის მომატება.

სისტემატური ორგანიზაციული ცვლილებების რეალიზაციისას შესაძლებელია ასევე ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის ყველაზე პოპულარული მოდელის გამოყენება, რომელიც შეიმუშავა ამერიკელმა ფსიქოლოგმა კურტ ლევინმა. თანამედროვე მეცნიერებაში ცნობილია მისი შემდეგი მოსაზრება: "ადამიანის შეხედულებები შეიძლება შეცვალოს თუკი შეიცვლება მისი ჯგუფის შეხედულებები, ანუ ჩვეულებრივ, სჯობსერთად შეკრებილი ინდივიდების შეცვლა, ვიდრე თითოეული მათგანის ცალ-ცალკე შეცვლა". ლევინის მოდელის მიხედვით, ორგანიზაციული ცვლილებები სამ ეტაპად მიმდინარეობს:

- **„გალღობა";**
- **ცვლილებების გატარება;**
- **„გაყინვა".**

კურტ ლევინის თანახმად, თუკი ჩვენ გვსურს ყინულის კუბს შევუცვალოთ ფორმა, ჯერ საჭიროა მისი გალღობა, ხოლო შემდგომ სასურველი ფორმის მიცემა. ანალოგიურად ყინულის კუბისა, ორგანიზაციას არ შეუძლია სწრაფად გადავიდეს ფუნქციონირების ძველი ტიპიდან ახალზე. ორგანიზაციული ცვლილებები გადიან სამ საფეხურს: პირველი მოიცავს საქმის მიმდინარე მდომარეობის "გალღობას", რაც გულისხმობს თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზს, მამოძრავებელი ძალებისა და მოწინააღმდეგე ძალების გამოვლენას, ასევე სასურველი საბოლოო მდგომარეობის წარმოდგენას. მეორე საფეხური გულისხმობს საბოლოო მდგომარეობაზე გადასვლას მუშაკების მონაწილეობის გზით და მათ ჩართვას პროცესში. მესამე – განმეორებითი "გაყინვა" და ახალი მდგომარეობის სტაბილიზაცია კომპანიის პოლიტიკის განსაზღვრით, წარმატებებისათვის წახალისებით და ახალი სტანდარტების დადგენით. რესტრუქტურიზაციის გატარება შეიძლება მოცემული მოდელით (ნახ.8). არსებობს მიმდინარე სიტუაცია ბიზნესში, რომლის გალღობაც აუცილებელია და საჭიროა საბოლოო მდგომარეობის ჩამოყალიბება. მთავარი ყურადღება უნდა მიექცეს მიზნისაკენ სწრაფ და ფრთხილ მოძრაობას. განვიხილოთ თითოეული სტადია დეტალურად:

ნახ. 8. კურტ ლევინის მოდელი

პირველი სტადია – „გალღობა”. ამ სტადიის მთავარი ამოცანაა ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელთა შეხედულების ჩამოყალიბება ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობის შესახებ. ტარდება გამოკვლევები, ჯგუფური დისკუსიები, ბაზრის ანალიზი. მთელი ორგანიზაცია მოქმედებაში მოდის, მიმდინარეობს ინფორმაციის გაძლიერებული გაცვლა. მთლიანობაში ფუნქციონირება ხორციელდება ძველი წესებით, მაგრამ უკვე ხდება გარდაქმნის ახალ წესებსა და გეგმებზე მსჯელობა და მათი ჩამოყალიბება.

მეორე სტადია – ცვლილებების გატარება. ამ სტადიაზე, საკუთრივ, ხორციელდება სიახლეების დანერგვა, იცვლება თამაშის წესები, ინერგება ურთიერთქმედებისა და ურთიერთდაქვემდებარების ახალი ხერხები. რა თქმა უნდა, პრობლემებიც ჩნდება, მაგრამ თანამშრომლებს უკვე წინა სტადიებზე ჰქონდათ აღქმული ის სირთულეები, რაც წინ ელოდათ და მშვიდად ხვდებიან შეფერხებებს მუშაობისას.

მესამე სტადიამ მიიღო სახელწოდება „გაყინვა”, სადაც ხდება შეფერხებების აღმოფხვრა და მოქმედებათა კორექტირება, გაითვალისწინება მეორე სტადიაზე თანამშრომლების მიერ მიღებული ახალი გამოცდილება. ორგანიზაცია თანდათან გადადის ახალ წონასწორულ მდგომარეობაში და ცვლილებების პროცედურის წარმატებით გატარების შემთხვევაში იძენს დამატებით კონკურენტულ უპირატესობას. ამით რეფორმა მთავრდება. დგება სტაბილური ფუნქციონირების სტადია მომავალ ცვლილებებამდე.

თუმცა, მეცნიერთა შრომებში მეოთხე სტადიაც – **“შეფასება**” იქცევს ყურადღებას. ეს სტადია მოიცავს იმ ძალისხმევისა და დანახარჯების შეფასებას, რაც და-

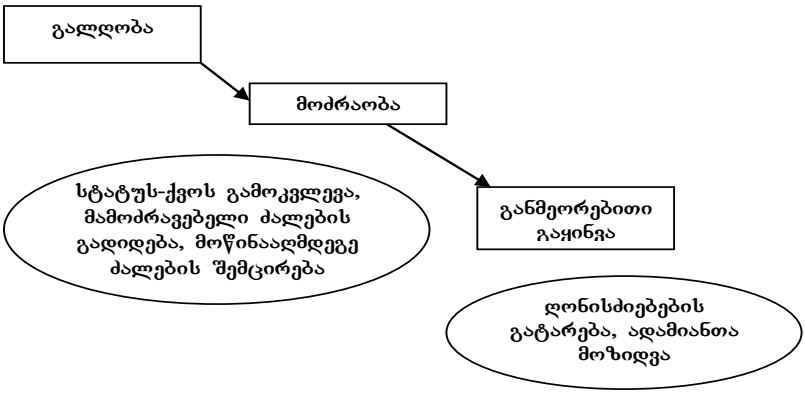
კავშირებულია ცვლილებების დანერგვასთან, საწყისს წარმატებებთან და ასევე პერსპექტივაში მოსალოდნელ წარმატებებთან. მნიშვნელოვანია გატარებული ცვლილებების ეფექტიანობის ადექვატური შეფასება, რაც საკმაოდ რთულია მოკლე ვადებში. მთავარი პრობლემაა – შეფასების მეთოდიკის შერჩევა.

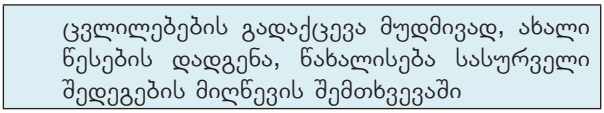
საჭიროა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტი შეიძლება დადგეს გალღობისა და გაყინვის ეტაპების გატარებასთან დაკავშირებული პრობლემების წინაშე, რაც შემდეგში მდგომარეობს:

❖ ორგანიზაციის ის პერსონალი, რომელთაც შეეხებათ ცვლილებები, შესაძლოა ვერ გაუმკლავდეს ამ ცვლილებებს;

❖ არასაკმარისი დონით იქნება აუცილებელი ორგანიზაციული მხარდაჭერა;

❖ არასაკმარისადაა განზოგადებული წინააღმდეგობის გადალახვის სტრატეგიის არჩევა;





ნახ.9. კურტ ლევინის სამსაფეხურიანი მოდელი

კურტ ლევინმა თავის შრომებში გამოიყენა მიდგომა, რომელიც ემყარებოდა ცნებას "ორგანიზაციის სტაბილურობა". ამასთან, ორგანიზაციის სტაბილურობაზე მსჯელობისას, იგი გულისხმობდა ორი ძალის – მამოძრავებელი და შემაფერხებელი ძალების – წონასწორობას. ძალთა განლაგების ანალიზისას მან განსაკუთრებული ყურადღება მიაქცია შემდეგ მომენტებზე:

❖ მენეჯერების მიერ ყველა ძალა არის თუ არა გათვალისწინებული;

❖ სწორად განხორციელდა თუ არა ანალიზის პროცესი და მიუსადაგეს თუ არა მამოძრავებელ და შემაფერხებელ ძალებს შესაბამისი ძალები;

❖ სწორად იქნა თუ არა შეფასებული ამ ძალთა სიმძლავრე;

❖ როგორ შეიძლება შესუსტდეს ან გაძლიერდეს ამ ძალთა ზემოქმედება.

ორგანიზაციის ანალიზისა და განვითარების დარგში ცნობილმა სპეციალისტმა ჯ. პ. კოტერმა, შემოგვთავაზა ორგანიზაციული ცვლილებების გატარების უფრო დეტალური, რვაეტაპიანი მიმდევრობა**:**

❖ ცვლილებების აუცილებლობაში ადამიანთა დარწმუნება;

❖ რეფორმატორთა გუნდის შექმნა;

❖ პერსპექტივის ხედვა და სტრატეგიის განსაზღვრა;

❖ მომავლის ახალი კონცეფციის პროპაგანდა;

❖ გარდაქმნებში მუშაკთა მონაწილეობის პირობების შექმნა;

❖ სწრაფი შედეგების მიღება;

❖ მიღწეული წარმატებების გამყარება და ცვლილებების გაღრმავება;

❖ კორპორატიულ კულტურაში ცვლილებების დაჩქარება.

ცვლილებების პირველი ოთხი სტადია მნიშვნელოვანია ძველი წეს-ჩვეულებების აღმოსაფხვრელად. მეხუთე, მეექვსე და მეშვიდე ეტაპებზე ცვილილებების ინიციატორები ნერგავენ სიახლეებს. დასასრულს, მერვე ეტაპზე, ცვლილებები ინერგება და მყარდება კორპორატიულ კულტურაში.

მოცემული რვაეტაპიანი მიმდევრობა კიდევ ერთხელ მოწმობს იმ ფაქტს, რომ ცვლილებების გატარება მეტად რთული პროცესია, სადაც მეტად მნიშვნელოვანია შემდეგი პირობების დაცვა:

❖ განხორციელდეს მხოლოდ აუცილებელი და სასარგებლო ცვლილებები;

❖ გატარდეს ევოლუციური გარდაქმნები;

❖ წინააღმდეგობის ყოველი წყაროს მიმართ ადეკვატური სტრატეგიის შემუშავება;

❖ ცვლილებების პროცესის განხორციელებაში ორგანიზაციის ყველა პერსონალის ჩართვა, რაც წინააღმდეგობის დონეს შეამცირებს;

❖ გასატარებელი გარდაქმნები მომგებიანი უნდა იყოს ორგანიზაციის მთელი პერსონალისთვის;

❖ ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის განხილვა როგორც გრძელვადიანის, განსაკუთრებული ყურადღების აქცენტირება “გალღობისა” და “გაყინვის” სტადიებზე.

❖ ცვლილებების პროცესში აღმოჩენილი გადაუჭრელი პრობლემების გამოვლენა.

აღნიშნული პრინციპები წინა პლანზე აყენებს მენეჯერების უნარს შეისწავლონ და მართონ თანამშრომელთა ქცევა ცვლილებების პროცესში. აქ მნიშვნელოვანი ფუნქცია აკისრიათ ლიდერებს.

ცვლილებების დანერგვის მიზნით მიზანშეწონილია მორფოლოგიური მატრიცის გამოყენება (იხ. ცხრილი 3)

ცხრილი 2. **ცვლილებების გატარების მატრიცა**

ცვლილების ნიშან-თვისება	**ნიშან-თვისების მნიშვნელობა**
დონე	ინდივიდუალური ჯგუფური ორგანიზაციული
ძალები: ❖ შემაფერხებელი ❖ მამოძრავებელი	პირადი ინტერესი არასწორი აღქმა სიტუაციის სხვაგვარი შეფასება ცვლილებების დაბალი უნარი მაღალი საკადრო პოტენციალი
წინააღმდეგობის დაძლევის სტრატეგია	განათლება და ურთიერთობა მონაწილეობა და ჩართულობა დახმარება და მხარდაჭერა ერთობლივი არჩევანი და მანიპულაცია აშკარა და ფარული იძულება
სტრატეგიის არჩევაზე მოქმედი ფაქტორები	გატარების ტემპი წინააღმდეგობის სახე და დონე ინიციატორების მდგომარეობა ინფორმაციის მოცულობა რისკი
ცვლილებების გატარების სტრატეგია	დირექტიული მოლაპარაკებები ნორმატიული ანალიტიკური დამყარებული მოქმედებებზე

ეტაპები	გალღობა ცვლილება გაყინვა შეფასება

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მიზეზებია:

❖ პირადი ინტერესი – საკუთარი ინტერესების შევიწროება ცვლილებების გატარებისას;

❖ არასწორი აღქმა – სიახლეებისადმი სკეპტიკური დამოკიდებულება;

❖ სიტუაციის სხვაგვარი შეფასება – სხვა ინფორმაციის არსებობა;

❖ ცვლილებების დაბალი უნარი – ორგანიზაციის თანამშრომელთა აზრით, მათ არ გააჩნიათ მოსალოდნელი ცვლილებებისათვის საჭირო კვალიფიკაცია.

მენეჯერის ამოცანაა, შეძლოს ნაკლები დანაკარგებით იმ სირთულეების თავიდან აცილება, რაც თან სდევს ყოველი ორგანიზაციული ცვლილების განხორციელებას. ეფექტიანმა მენეჯერმა ცვლილებების გატარებისას ერთმანეთს უნდა შეუხამოს სხვადასხვა სტრატეგიები კონკრეტული სიტუაციის სპეციფიკის გათვალისწინებით. ცვლილებების გატარების სტრატეგიის ქვეშ იგულისხმება ზოგადი მიდგომა, რომელიც ბევრადაა დამოკიდებული შიდა და გარე ფაქტორების გამოვლენასთან. ყველაზე გავრცელებული სტრატეგიებია:

❖ დირექტიული – მართვის სფეროში ცვლილების იძულებით განხორციელება ხელმძღვანელობის მხრიდან;

❖ მოლაპარაკებითი – ადამიანთა, ჯგუფების ინტერესების გათვალისწინება (შესაძლებელია კომპრომისი და შეთანხმებები);

❖ ნორმატიული – დაინტერესებულ ადამიანთა მხარდაჭერისა და პასუხისმგებლობის გრძნობის მიღწევა;

❖ ანალიტიკური – პრობლემების გადასაჭრელად ექსპერტთა მოწვევა;

❖ ორიენტირებული მოქმედებებზე – მენეჯერის მიერ ცვლილებების რეალიზაციის განხორციელება ჯგუფზე მცირე ზეგავლენის მოხდენით (შეცდომებისა და სინჯვის მეთოდით).

ამრიგად, ცვლილებების განხორციელებასთან დაკავშირებული სირთულეების თავიდან ასაცილებლად ორგანიზაციის მენეჯმენტის მთავარი ამოცანა, უპირველეს ყოვლისა, იმაში მდგომარეობს, რომ მუდმივად მზადყოფნაში იყოს განახორციელოს აუცილებელი გარდაქმნები. ასევე, განსაზღვროს ცვლილებების მიზნები, ამოცანები, ძირითადი პრობლემები და დონე; გაატაროს მამოძრავებელ და შემაფერხებელ ძალთა ანალიზი; განსაზღვრონ, ვისზე მოახდენს ზეგავლენას ცვლილებები და რა წინააღმდეგობას ექნება ადგილი; გადაწყვიტონ, კიდევ ვინ შეიძლება იყოს ჩართული ცვლილებების დაგეგმვაში; შეარჩიონ ცვლილებების სტრატეგია და წინააღმდეგობის გადალახვის მეთოდი; სასურველია წინასწარგანჭვრიტონ ცვლილებებით გამოწვეული შესაძლო პრობლემები; შეადგინონ ცვლილებების გატარების რეალური გრაფიკი და განსაზღვრონ კონტროლისა და შეფასების პარამეტრები. ცვილლებების წარმატებით განხიორციელებას ემსახურება, სწორედ, ლერი გრეინერის თეორია და მისი მოდელი.

ცვლილებების პროცესში თანამშრომელთა ჩართვა არ გამორიცხავს ლიდერობის გამოვლენას. მეტიც, ცვლილებებს არ შეუძლიათ პოზიტიური ძვრების გაჩენა, თუკი ისინი არ მოიმართება ერთიანი ცენტრიდან. ამასთან, მართვაზე ზეწოლა იზრდება, რადგან ორგანიზაცია იძუ-

ლებულია გააგრძელოს ფუნქციონირება ექსტრემალურ რეჟიმში.

ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის ერთ-ერთი წამყვანი ექსპერტი, ჯინ დენიელ დაკი, ორგანიზაციული გარდაქმნების პროცესს წარმოგვიდგენს მართვადი, პროგნოზირებადი მოვლენების მიმდევრობითობის სახით – ანუ დინამიური ფაზების სახით. იგი წერს: "ორგანიზაციული ცვლილებების ყველა პროგრამა, რომელშიც მე ვმონაწილეობდი ან რომელსაც ვიცნობდი, აუცილებლად ამ ფაზების გავლით მიმდინარეობდა. ყოველი ორგანიზაცია მათ თავისებურად უმკლავდება. ფაზები განსხვავდებიან ხანგრძლივობით და ზოგჯერ შესაძლებელია ერთი მეორეს დაემთხვას, სტრუქტურული ქვეგანყოფილებები ყოველთვის არ გადიან ამ ფაზებს სინქრონულად. ხშირად მათი ლიდერები განცალკევებით მოქმედებენ, რაც გარდაქმნების პროცესს უფრო რთულს ხდის".

ჯინი დაკი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს გარდაქმნებში მონაწილე ადამიანთა ემოციურ მდგომარეობას. იგი თვლის, რომ ორგანიზაციულ ცვლილებებს წარმატების შანსი მხოლოდ იმ შემთხვევაში ექნება, თუ ემოციურ და ქცევით ასპექტებს უფრო მეტი ყურადღება მიექცევა, ვიდრე წარმოებითს. "მრავალი ხელმძღვანელი ყურადღებას აქცევს მხოლოდ გარდაქმნების წარმოებით ასპექტებს მაშინ, როცა მუშაობის ახალი მეთოდების დანერგვა მოითხოვს თანამშრომელთა აზროვნების წესისა და მთლიანად საქმისადმი მათი დამოკიდებულების შეცვლას. იმისათვის, რომ გარდაქმნამ სასურველი შედეგი მოიტანოს, მათი საგანი უნდა იყოს არა მანქანები და სისტემები, არამედ თანამშრომელთა გონება და გული".

მიუხედავად მრავალი რეკომენდაციისა, ცვლილებების განხორციელების ეტაპებზე ორგანიზაციაში მაინც

იარსებებს დაძაბულობის მომენტი. ზოგჯერ შესაძლებელია მისი წინასწარ განჭვრეტა და აღმოფხვრა, ჯერ კიდევ მომზადების ეტაპზე, ზოგჯერ კი ის მიმდინარეობს ფარული სახით და თავისთავად შესუსტდება. მაგრამ საკმაოდ ხშირად აღწევს უფრო მაღალ დონეს და იზრდება ღია კონფლიქტში. ასეთი სიტუაცია ორგანიზაციისათვის მეტად სახიფათოა. ბიზნეს-ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია ასეთი მდგომარეობა. ისინი, ჩვეულებრივ, მუდამ განიცდიან ორგანიზაციულ ცვლილებებს, განსაკუთრებით ის ორგანიზაციები, რომლებიც იმყოფებიან ცვალებადი გარე გარემოს პირობებში, არასტაბილური ეკონომიკის, განუვითარებელი ბაზრის და დაუმუშავებელი სამართლებრივი ბაზის სახით.

შესაძლებელია ცვლილებების წარმატებით გატარებასა და წინააღმდეგობას შორის კორელაციის დადგენა. ნებისმიერი სახის ორგანიზაციული ცვლილების ეფექტიანობა დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე, რომელთა შორის მთავარი აისახა რიჩარდ ბეკჰარდისა და დევიდ გლეთჩერის ფორმულაში:

$$C=(DxVxF)>R$$

სადაც **C** – ორგანიზაციული ცვლილებაა;

D – ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების უკმაყოფილება ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობით;

V – სასურველი მომავლის სახე;

F – „პირველი ნაბიჯი", მოქმედებათა პროგრამა;

R – წინააღმდეგობა ორგანიზაციულ ცვლილებებთან;

ამრიგად, ფორმულის თანახმად, ორგანიზაციაში ნებისმიერი ცვლილება შეიძლება განხორციელდეს, თუ კი ფრჩხილებში ჩასმული ნამრავლი **R** ელემენტზე მეტი იქნება. რას ნიშნავს ეს? ფრჩხილებში მოთავსებული ნამრავლი ნულს გაუტოლდება, თუ კი ნული იქნება სამიდან

ერთ-ერთი თანამამრავლი. თუ, მაგალითად, კომპანიაში ადამიანთა უმრავლესობა კმაყოფილია საქმის არსებული ვითარებით, საკუთარი მდგომარეობით, ურთიერთობების წესებით, უფროსობასთან დამოკიდებულებით, ანაზღაურებით, მაშინ არ იქნება ცოცხალი, ადამიანური ენერგეტიკა, რომელიც ასე აუცილებელია ნებისმიერი ორგანიზაციული ცვლილების გასატარებლად. თუ კი არ არსებობს სასურველი მომავლის სახე და ადამიანები ვერ გებულობენ, საით მოძრაობს ორგანიზაცია და როგორია მისი პერსპექტივები, მათი ენერგეტიკა გაიფანტება სხვადასხვა მხარეს. ცვლილებების პროგრამის არ არსებობის შემთხვევაში ვერავინ ვერ გაიგებს, როგორ უნდა მოხდეს დაგეგმილისაკენ მოძრაობა.

თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ სამივე ელემენტის არსებობისას დაცული უნდა იყოს შემდეგი პირობა: ნამრავლი მეტი უნდა იყოს ორგანიზაციულ ცვლილებებთან წინააღმდეგობაზე. თავისთავად, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა არსებობს ყოველთვის, რაც იმის მაჩვენებელია, თუ რაოდენ კარგად უნდა იყოს ორგანიზმი ადაპტირებული ცხოვრების არსებულ პირობებთან. მაგრამ, დღემდე კონ-სულტაციური პრაქტიკა არ გვაძლევს პასუხს კითხვაზე, როგორ იზომება ცვლილებებისადმი შეწინააღმდეგების დონე. შეიძლება მხოლოდ ვამტკიცოთ, რომ ამ მომენტამდე წინააღმდეგობის ფენომენი შეისწავლებოდა მხოლოდ ფსიქოთერაპიაში, რომელიც ორიენტირებული იყო ამ მოვლენის ხარისხობრივ აღწერაზე.

ამრიგად, ყოველი ხელმძღვანელი, რომელიც დაინტერესებულია სიახლეების დანერგვით წარმატებაში, განსაკუთრებულ ყურადღებას უნდა აქცევდეს არა იდეის დამუშავებას, არამედ იმას, რომ პირველ რიგში, უზრუნველყოს ადამიანების მიერ მოსალოდნელი ცვლილებების

მიღება და მოძებნოს მენეჯერთა და თანამშრომელთა ის ინტერესები, რომელთა დახმარებით შეიძლება მათი გადაქცევა მოკავშირეებად ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში. წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანიის თანამშრომლები დაამუხრუჭებენ ცვლილებების განხორციელებას, საკუთარი ადგილების, ცხოვრებისა და მუშაობის მიღებული სტილის დაკარგვის შიშით.

2.3. ორგანიზაციულ ცვლილებათა თეორიები

თანამედროვე ლიტერატურაში ცვლილებების მართვის შესახებ საკითხების კვლევისას გამოყოფენ ორგანიზაციულ განვითარების პოლარულ კონცეფციებს. თითოეული მათგანი განსაზღვრავს ცვლილებების შესაბამის სტრატეგიას. ამ კონცეფციის თეორიის ავტორები არიან ცნობილი მკვლევარები, ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორები **მაიკლ ბირი** (Michael Beer) და **ნიტინ ნორია** (Nitin Nohria). თეორია **E** ეფუძნება ფინანსურ მიზნებს და ყურადღებას ამახვილებს მათ ეფექტიან მიღწევაზე კომპანიის აქციონერთა მუდმივი ზეგავლენის გათვალისწინებით. თეორია **O** განიხილავს ორგანიზაციას. როგორც თვითგანვითარებად სისტემას, რომელიც უფრო ორიენტირებულია კორპორატიულ კულტურაზე, ორგანიზაციის თანამშრომლების მიზნებსა და მოტივებზე.

ხელმძღვანელები რომლებიც ემხრობიან **E** თეორიას, იყენებენ, როგორც წესი, მკაცრ მეთოდებს, აკეთებენ რა აქცენტს ცვლილებების ზემოდან ქვემოთ განხორციელებაზე და განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ სტრუქტურის და სისტემების შექმნას. მენეჯერები რომლებიც ემხრობიან **O** თეორიას, ორიენტირებულნი არიან უფრო

პერსონალის სწავლაზე და განვითარებაზე, კორპორატიული კულტურის შეცვლაზე და ცვლილებების განხორციელებაზე ქვემოდან ზემოთ.

თეორია E. თეორია **E** და თეორია **O** განვიხილოთ ორი სხვადასხვა კომპანიის მაგალითზე, რომელთაც პირობითად ავღნიშნავთ A და B კომპანიებად. კომპანია A – ეს არის საცალო მაღაზიების ქსელი, რომელიც ვაჭრობს კოსმეტიკით და პარფუმერიით. კომპანიის გენერალური დირექტორი მიხვდა რომ საჭიროა ცვლილებები და სთხოვა დახმარება კონსულტანტებს. ამ დროისთვის კომპანია უკვე არსებობდა 9 წლის განმავლობაში და პირველად შეეჯახა სირთულეებს – გაყიდვების მოცულობის დაცემა, თანამშრომლების დაბალი მოტივაცია, სხვა სავაჭრო კომპანიებიდან მაღალი კონკურენცია. კომპანიის ხელმძღვანელი მიხვდა რომ დიდი ხანია ცვლილებებს ყურადღებას არ აქცევდა, რომლებიც გამოწვეული იყო გარე ფაქტორებიდან. ბიზნესის განვითარების პირველ ეტაპზე კომპანიამ მოახერხა შეენარჩუნებინა ლიდერის პოზიცია, სერიოზული კონკურენტების არარსებობის პირობებში. კომპანია ღებულობდა მოგებას დიდი ძალისხმევის გარეშე. დროთა განმავლობაში ქალაქში გაჩნდა მრავალი მაღაზია, რომლებიც ყიდდნენ ანალოგიურ პროდუქტს. ერთადერთი და მთავარი მიზანი ხელმძღვანელობის მხრიდან იყო ცვლილებების გატარება მოგების გაზრდის მიზნით. ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს შეატყობინეს, რომ საკუთარი კეთილდღეობა დამოკიდებულია კომპანიის ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე. პირველ რიგში, კომპანიის ხელმძღვანელმა ერთ ჯაჭვში გააერთიანა მაღაზიები ერთიანი შესყიდვის ცენტრით. თუკი ადრე ყოველი მაღაზია მიმწოდებლებთან მიმართებაში დამოუკიდებლად ღებულობდა გადაწყვეტილებებს და შესაბამ-

ისად ყოველი მაღაზია სხვადასხვა ფასდაკლებებს იღებდა ერთი და იმავე მიმწოდებლისაგან, ახლა უკვე ყველა მაღაზია ერთიან კლიენტს წარმოადგენს. ლოგისტიკა, ასევე, გაერთიანდა სპეციალურად შექმნილი კომერციული დირექტორის თანამდებობის, ერთიანი ხელმძღვანელობის ქვეშ.

მოცემული კომპანიის ტოპ-მენეჯმენტის მთავარი იდეა თანხვედრაში იყო **მაიკლ ჯენსენისა** და **მილტონ ფრიდმანის** (Michael Jensen და Milton Friedman) გამონათქვამებთან, რომლებიც ამბობდნენ: ,,კორპორაციის ერთადერთი კანონიერი და ეთიკური წვლილი საზოგადოებაში – მოგების მიღება და ეკონომიკური ღირებულებების შექმნაა. ბაზარი არის მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების საუკეთესო არბიტრი". ჯენსენის კვლევა ამტკიცებდა, რომ ტოპ-მენეჯერები საფრთხეს შეუქმნიან კომპანიის კეთილდღეობას, თუკი მიზნად არ დაისახავენ მოგების მიღებას. ჯენსენი ამტკიცებდა, რომ ბაზარი სჯის ისეთ ფირმებს, რომლებიც არ ითვალისწინებენ მოგების გაზრდას, როგორც ვალდებულებას თანამშრომლების, კლიენტების და საზოგადოების წინაშე.

ლიდერები, რომლებიც იყენებენ **E** თეორიას, მართავენ ცვლილებებს ზემოდან ქვემოთ. ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების დასახვისას, როგორც წესი, ისინი არ იწვევენ დაბალი რგოლის თანამშრომლებს. კომპანია A დირექტორი ტიპიური მბრძანებელია. თანამშრომელთა უმრავლესობა უბრალოდ ასრულებდა მის ბრძანებებს, მაგრამ მონაწილეობას არ ღებულობდა სტრატეგიული მიზნების განხილვაში. გადაწყვეტილებებს ხელმძღვანელი ღებულობდა ერთპიროვნულად, მისი აზრით, რაც სასარგებლოა მისთვის, სასარგებლო იქნება მისი კომპანიისთვის. გარდა ამისა, ის თვლიდა,

რომ თანამშრომლებს ურჩევნიათ მხოლოდ ის, რომ მათ მიუთითონ თავიანთი მოვალეობები და არ ჩართონ გადაწყვეტილებების მომზადებისა და მიღების პროცესში.

მიუხედავად იმისა, რომ კონსულტანტებმა ჩაატარეს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის საფუძვლიანი გამოკითხვა და დასკვნა წარუდგინეს გენერალურ დირექტორს, რომელიც მოიცავდა ორგანიზაციის მართვის საკითხებში თანამშრომლების ჩართვის რეკომენდაციებს, მან არ გაითვალისწინა ეს რჩევა და როგორც შემდგომმა მოვლენებმა აჩვენა, ის აღმოჩნდა სწორი.

E თეორიის მომხრეები თვლიან, რომ კომპანიაში არსებული პრობლემების ფონზე ლიდერობა ზემოდან ქვემოთ წარმოადგენს ცვლილებების მართვისადმი გონივრულ მიდგომას. ლიდერობის დარგში მეცნიერ-ექსპერტი ჯეი ქონგერი (Jay Conger) თვლის, რომ ,,ბრძოლის ველზე მხოლოდ გენერლებს აქვთ საერთო ხედვა, მხოლოდ კომპანიის პრეზიდენტს შეუძლია მიიღოს სწორი სტრატეგიული გადაწყვეტილება რესტრუქტურიზაციის, ახალი ტექნოლოგიის შემოღებისა და რეინჟინირინგის შესახებ, ანუ ყველა იმ ინიციატივებზე, რომელიც აუცილებელია გადარჩენისთვის ცვალებად გარემოში. ეს ინიციატივები მოითხოვს ძალიან ღრმა ცოდნას. აქ მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია სიჩქარე, ლიდერს შეუძლია სხვებზე უფრო სწრაფად მიიღოს გადაწყვეტილებები, რათა შემდგომ ის სხვებმა ცხოვრებაში დანერგონ".

ლიდერები, რომლებიც იყენებენ **E** თეორიას, უპირველეს ყოვლისა, კონცენტრირებული არიან სტრატეგიაზე, სტრუქტურასა და სისტემებზე – ანუ ორგანიზაციის "მყარ ელემენტებზე" (hardware). ეს ის ელემენტებია, რომლებიც შესაძლებელია შეიცვალოს ზემოდან ქვემოთ და მოიტანონ სწრაფი ფინანსური უკუგება. თუკი დავუბრუნ-

დებით ჩვენს მაგალითს, A კომპანიის დირექტორი ფოკუსირებული იყო რეგულარული წესების, თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და აღრიცხვის სისტემის დანერგვაზე. ნაკლები ყურადღება ექცეოდა სოციალურ ურთიერთობებსა და მუშაკთა ქცევით ასპექტებს, ანუ ორგანიზაციის ,,მოქნილ ელემენტებს" (software), თუმცა სერიოზულადჩაგანიხილებოდა მაღაზიის გამყიდველების მუშაობაზე კონტროლის სისტემა.

ბიზნეს-სტრატეგიის დარგში ექსპერტი ჯეი გელბრეიტი (Jay Galbraith) ასევე, ახდენდა ცვლილებების მთავარი მიზნის ფოკუსირებას ორგანიზაციის მყარ ელემენტებზე. ის მიიჩნევდა, რომ ფირმის სტრატეგიული გარდაქმნა შესაძლებელი იყო მხოლოდ ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მართვის სისტემის კარდინალური შეცვლით.

თეორია E ეფუძნება იმ შეხედულებას, რომ ფირმის გადარჩენისთვის მთავარი ბრძოლა ზემოდან კონტროლირებადი ყოვლისმომცველი გეგმის შემუშავებულ გეგმას მიჰყვებოდა. ის მოქმედებდა სწრაფად და გადამწყვეტად. ერთ-ერთ მაღაზიაში, რომელიც არსებობდა სხვებზე უფრო დიდხანს, შეცვლილი იქნა ნახევარზე მეტი გამყიდველი; ყველა მაღაზიებში იყო დანერგილი ჯარიმების და დასჯის მეთოდები. შემუშავებულ და დანერგილ იქნა გაყიდვების აღრიცხვის სისტემა, რომელიც გულისხმობდა ყველა თანამშრომლის ჯგუფებად დაყოფას და წახალისების ჯგუფური სისტემის დანერგვას. ყველა ამ ზომებმა არა მხოლოდ გაზარდა შრომის ნაყოფიერება, არამედ შეამცირა დანახარჯებიც. შემდეგი ნაბიჯი, რომელიც განსაზღვრული იყო კომპანიის სტრატეგიაში – იყო ახალი მაღაზიების გახსნა თითოეულ მეტროსადგურთან. ამჟამად კომპანიის საქმეები უკეთ მიდის, თანდათან ხსნის ახალ მაღაზიებს, რომელიც კომპანიის საერთო

სტრატეგიაში ინტეგრირდება.

„ჯენერალ ელექტრიკში" და სხვა კომპანიებში ჩა-ტარებული გამოკვლევებით, მეცნიერ-მკვლევარები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ გენერალური დირექტორები, რომლებიც ორიენტირებული იყვნენ ცვლილებების გატარების დროს ეკონომიკურ მიზნებზე, ამას აკეთებდნენ თანმიმდევრული გეგმის საფუძველზე. პირველ რიგში, ისინი აღწერდნენ კომპანიის ბიზნეს-პორტფელს და ყველაფერს, რაც საჭირო იყო კომპანიის გადარჩენისთვის და კეთილდღეობისთვის. ისინი ამტკიცებენ, რომ კარგად დაგეგმილი ცვლილებები მალევე მოიტანს შედეგს, ვიდრე სპონტანური და მოულოდნელი ცვლილებები.

E თეორია ეფუძნება კომპანიაში ცვლილებების მოტივაციისთვის ფინანსური სტიმულების შექმნას. ეს სტიმულები, რომლებიც მენეჯერებისა და აქციონერების ინტერესებში შედის, მნიშვნელოვანია ცვლილებების გატარებისას. გაყიდვების აღრიცხვის სისტემამ, რომელიც დანერგილი იყო "A"კომპანიაში, შესაძლებელი გახადა შექმნა ფინანსური სტიმულების ზუსტი სისტემა, შრომის ანაზღაურების გაყიდვების მოცულობასთან მიბმით. გარდა ამისა, მაჩვენებლების შედარების საფუძველზე გამარჯვებული მაღაზიები ღებულობდნენ დამატებით პრემიალურ ფონდებს, რომელსაც დამოუკიდებლად განაგებდნენ. ასეთი ფინანსური წახალისება ღებულობს სიმბოლურ და მოტივაციურ ფასეულობას. სწორი სტიმულების დანერგვა მენჯერების და თანამშრომლების ყურადღებას იქცევს. ეს სტიმულები მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც მენეჯერებს და თანამშრომლებს აქვთ მოლოდინი, რომ მიიღებენ სამართლიან ანაზღაურებას მძიმე სამუშაოსათვის. (Jensen და Karen Wruck-ის თეორია).

E თეორიის გამოყენებით კომპანიის ხელმძღვანელო-

ბა კონსულტანტებისგან ელის მზა გადაწყვეტილებებსა და რეკომენდაციებს. კომპანიაში ,,A,, სტრატეგიის ცვლილებების შემუშავებაში არცერთი თანამშრომელი არ იყო ჩართული. ყველა გადაწყვეტილებებს ღებულობდა გენერალური დირექტორი. კონსულტანტებად ქირაობდნენ სპეციალისტებს, რომლებიც კარგად ფლობდნენ თეორიას და შეეძლოთ მზა გადაწყვეტილებების შეთავაზება. გენერალური დირექტორი კი ერთპიროვნულად წყვეტდა, მიიღებდა თუ არა ამა თუ იმ რეკომენდაციებს კონსულტანტებისგან.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად ქირაობენ დიდ საკონსულტაციო ფირმებს და მილიონობით ჰონორარებს უხდიან. 1997წ. კომპანიამ „ატტ" **(AT&T)** დახარჯა 200მლნ. დოლარი კონსულტანტებზე, რომლებიც ახალ იდეებს და თანამედროვე მართვის მეთოდებს ნერგავდნენ. ასეთი ფართო მასშტაბიანი ინტერვენციის უპირატესობა აღწერილია ტერრი ნეილის (Terry Neill) მიერ ("ანდერსენ კონსალტინგ"ის Andersen Consulting ხელმძღვანელი) საუკეთესო პრაქტიკის და მართვის მქონე ფირმებს ზოგჯერ აქვთ შეზღუდული ხედვა. ამის მიზეზი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიას არ შეუძლია მსგავსი ცოდნის აკუმულირება იმ დროს, როცა საკონსულტაციო ფირმებს ამის უნარი გააჩნია.

1990 წ. **E** თეორია გახდა ორგანიზაციული ცვლილებების დომინანტური მოდელი ამერიკაში. შემდგომ ამ პრაქტიკამ შეაღწია ევროპაში. აღნიშნული თეორიის პოპულარობის ერთ ერთი ძირითადი მიზეზი მდგომარეობდა სწრაფი და რეალური შედეგების უზრუნველყოფაში, რომელიც მიმართული იყო ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებისკენ.

თეორია O

O თეორიას, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, განვიხილავთ კომპანია "B"-ს მაგალითზე. მისი გენერალური დირექტორი ცვლილებების მიზნად ისახავს მენეჯერის და ყველა სხვა თანამშრომლის კულტურულ-ფუნდამენტურ გარდაქმნას. ცვლილებების მიზანი, **O** თეორიის თანახმად, არის ორგანიზაციული უნარების განვითარება, განსაკუთრებით თანამშრომლების უნარებისა, იმისათვის რომ თანამშრომლები ჩართულ იქნან ორგანიზაციული პრობლემების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებაში. მისი მიზანია შექმნას სამუშაო სისტემა, რომლებშიც თანამშრომლები ემოციურად ჩართული იქნებიან კომპანიის განვითარების პროცესში. ყურადღება გამახვილებულია წარმოების ეფექტურობაზე, ასეთი ორგანიზაციული ცვლილებების ლიდერებს სჯერათ რომ ფირმა შესძლებს ფინანსური მდგომარეობის შეცვლას, თუკი ყველა თანამშრომელი მიიღებს მონაწილეობას ცვლილებების განხორციელების პროცესში.

კომპანია "B"-ში დასახული მიზნების მისაღწევად იყო გაკეთებული ისეთი ნაბიჯები, როგორიცაა: თანამშრომლების ყოველმხრივი სწავლება და გადამზადება. კონსულტანტების დახმარებით ჩატარდა მთელი რიგი სემინარები თანამშრომლებისათვის. კვალიფიკაციის ასამაღლებად იქნა გაგზავნილი დაბალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები. კომპანიაში დაინერგა მენეჯერების ყოველკვირეული შეკრებების ტრადიცია, რომლებიც განიხილავდნენ კომპანიის პრობლემებს და ახალ შესაძლებლობებს. კომპანიის სხვადასხვა ფუნქციონალურ დარგებს შორის იშლებოდა ბარიერები, იქმნებოდა უფრო მჭიდრო თანამშრომლობა და ურთიერთობა. **O** თეორიის მომხრეები, კერძოდ, პიტერ სენგე (Peter Senge) თვლის, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებისას მხო-

ლოდ კომპანიის ფინანსურ მხარეზე აქცენტის გაკეთება შეცდომაა. მისი აზრით, ორგანიზაციული ცვლილებების განვითარებისთვის საჭიროა კადრების გადამზადება და "სასწავლო ორგანიზაციების" შექმნა. თუმცა **O** თეორიის მომხრეებისთვის მოგების მიღება მთავარი მიზანი არ არის, ისინი თვლიან, რომ ,,სასწავლო ორგანიზაციების" შექმნა მესაკუთრეთა გრძელვადიანი მიზნების მიღწევის საუკეთესო საშუალებაა. თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის ჰარმონიული ურთიერთობების შესანარჩუნებლად ამჯ თეორიის მომხრეები ცდილობენ თავი აარიდონ რადიკალურ რესტრუქტურიზაციას და თანამშრომლების განთავისუფლებას სამსახურიდან, რაც დამახასიათებელია **E** თეორიისათვის.

O თეორიას ახასიათებს თანამშრომლების ჩართულობა პრობლემების გადაწყვეტაში. როგორც აღნიშნავს ამერიკელი მეცნიერი უორენ ბენისი (Warren Bennis), O თეორიას საფუძვლად უდევს მოსაზრება, რომ თანამშრომლების მონაწილეობა ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში მნიშვნელოვანია პარტნიორული ურთიერთობების გასაღრმავებლად, ნდობისა და ვალდებულებების შესაქმნელად, რაც აუცილებელია გრძელვადიანი წარმატებებისათვის**.** კომპანია ,,B,,-ს სტრატეგიული მისიის და მიზნების შესაქმნელად მუშაობდა მენეჯერთა გუნდი, და არა მხოლოდ გენერალური დირექტორი კონსულტანტებთან ერთად, როგორც ეს კომპანია "A"-ს შემთხვევაში იყო.

O თეორიის თანახმად, სტრატეგიული ცვლილებების მიმანიშნებელია პერსონალის ქცევა და ღირებულებები. ტოპ-მენეჯერები, ჩვეულებრივ, ქმნიან კომპლექსურ ღირებულებებს და პრინციპებს, რომლებიც შემდგომ თანამშრომლების კორპორაციულ კულტურას და თანამშ-

რომლების საქციელს არეგულირებენ.

კომპანია "B"-ის დირექტორის აზრით, კომპანიის მართვის საფუძველია ყველა თანამშრომლის ინტერესების გათვალისწინება, ასევე მათი შესაძლებლობების განვითარება და თვითრეალიზაციისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა. კომპანიის ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს მუშაობის მაღალ ხარისხს და თითოეული მუშაკის პირად მიღწევებს. არანაკლები მნიშვნელობა ენიჭება ერთობლივ კორპორატიულ ღონისძიებებს – ქალაქგარეთ გასვლებს, თხილამურებზე სრიალს და ა.შ.

O თეორიაში არ არსებობს ცვლილებების ერთიანი პროგრამა (მაგალითად, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი ან TQM – ხარისხის ერთიანი მართვა). ძნელია ცვლილებების დროს ერთიანი ლიდერის გამოვლენა. ცვლილებებზე პასუხისმგებლობას აგებენ ლოკალური ლიდერები. ტოპ-მენეჯერებს აქვთ ნაკლები ზემოქმედება, ვიდრე ეს ხდებოდა **E** თეორიის გამოყენებისას.

O თეორია ფინანსურ წახალისებაზე ამახვილებს ყურადღებას. ფინანსური წახალისებები თანამშრომლების მოტივაციისთვის გამოიყენება. **O** თეორიის მომხრეები თვლიან, რომ ფული წახალისების აუცილებელი ატრიბუტია. ეჭვგარეშეა, რომ ფული ადამიანების მამოძრავებელი ძალაა, მაგრამ ემოციურ ჩართულობასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს. თუ ფინანსურ წახალისებებს გამოიყენებენ, როგორც მამოძრავებელ ძალას, მაშინ ეს ძალა პროცესების ცვლილებების დასაწყისში უნდა იქნეს გამოყენებული. აღნიშნულ არგუმენტებზე დაყრდნობით, ქცევის გასამყარებლად ცვლილებების პროცესში უმჯობესია წახალისების მეთოდის გამოყენება, ვიდრე ადრეულ სტადიებზე სტიმულირების გამოყენება ადამიანთა ქცევის მართვით.

E თეორია მკაცრ მეთოდებზეა დამყარებული, ამ მეთოდებს იყენებენ აშშ-ში. ფირმები, რომლებიც **O** თეორიის მიმდევრები არიან, ხშირად ფსიქოლოგიურ მეთოდებს იყენებენ თავიანთ თანამშრომლებთან მიმართებაში. **O** თეორიას, ძირითადად, იაპონურ კომპანიებში იყენებენ. ეს თეორია თანამშრომლების ნდობისა და ერთგულების დამსახურების საშუალებას იძლევა, ხოლო **E** თეორიის გამოყენებისას, კი, ეს სტერეოტიპები ინგრევა.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გაჩნდეს კითხვა: „რა კრიტერიუმებით უნდა ხელმძღვანელობდეს მენეჯერი ქცევის ამა თუ იმ მოდელის არჩევისას?" წარმოდგენილი თეორიებიდან რომელიმეს არჩევა დამოკიდებულია, პირველ რიგში, შემდეგ ფაქტორებზე:

❖ ორგანიზაციის წინაშე მდგარი პრობლემების ხასიათი და მასშტაბი. ანუ, თუკი კომპანია შეეჯახა ისეთ სერიოზულ პრობლემებს, რომლებიც ითხოვენ დაუყოვნებლივი გადაწყვეტილებების მიღებას, მაშინ მიზანშეწონილია **E** თეორიის გამოყენება.

❖ ორგანიზაციის თანამშრომლების პირადულ მახასიათებლები. აქ საუბარია თანამშრომლების განათლების დონეზე და კომპანიის თანამშრომლების დამოკიდებულებაზე სამუშაოს მიმართ. მაღალი ინტელექტის ადამიანები, სავარაუდოდ, **O** თეორიას აირჩევენ; შედარებით ნაკლები ინტელექტის მუშაკები უინიციატივო ადამიანები არიან და ვერ შესძლებენ ხელმძღვანელობას ხელი შეუწყონ მართვის პროცესში, ეს მიდგომა **E** თეორიის შესაბამისი მიდგომაა;

❖ ორგანიზაციაში მუშაობის შინაარსი და ხასიათი. ერთფეროვანი და რუტინული სამუშაოს პირობებში მეტად რთულია კრეატიულობის განვითარება ადამიანებში. ნათლად უნდა გაესვას ხაზი იმ პროცედურებს და ქცევის

წესებს, რომელიც დამახასიათებელია **E** თეორიისას და, პირიქით, სადაც საჭიროა კრეატივი და არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღება, უმჯობესია ,,სასწავლო ორგანიზაციების" შექმნა, რომელიც **O** თეორიას შეესაბამება.

❖ ხელმძღვანელის ფასეულობითი ორიენტაცია და ლიდერის სტილი. ხელმძღვანელი, რომელიც ორიენტირებულია ეკონომიკურ ფასეულობებზე, სავარაუდოდ **E** თეორიას გამოიყენებს. ხელმძღვანელი, რომელიც ორიენტირებულია სოციალურზე ფასეულობებზე, კი, – **O** თეორიას. ავტოკრატული (ერთპიროვნული) ლიდერი უპირატესობას მიანიჭებს **E** თეორიას, ხოლო დემოკრატული ლიდერი – **"O"** თეორიას.

იბადება კითხვა: ,,შეიძლება თუ არა ცვლილებების რბილი და მკაცრი მეთოდების კომბინირება, და როგორაა ეს შესაძლებელი?" მეცნიერები მაიკლ ბირი და ნიტინ ნორია თვლიან, რომ რბილი და მკაცრი მეთოდების კომბინირებით შეიძლება მაქსიმალური ეფექტის მიღება. ისინი აღნიშნავენ, რომ იმის გათვალისწინებით, რომ ეს თვისებები ეწინაღმდეგება ერთმანეთს, ამ მეთოდების კომბინირება ყველაზე ნიჭიერი და მიზანდასახული ლიდერების ხვედრია. მკაცრი და რბილი მეთოდების მოუფიქრებელმა კომბინაციამ შეიძლება გამოიწვიოს ჩავარდნა, და მიზანშეწონილია რბილი ან მკაცრი მეთოდის გამოყენება "წმინდა სახით" თითოეულის უარყოფითი მხარეების გათვალისწინებით.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

- რისთვისაა საჭირო ორგანიზაციული ცვლილებები?

- როგორ უნდა გადაილახოს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა?
- ცვლილებების განხორციელების რომელ სტრატეგიებს იცნობთ?
- რაში მდგომარეობს ცვლილებების პროცესის მართვა?
- როგორ უნდა შეიქმნას გუნდი სტრატეგიული ცვლილებების განსახორციელებლად?
- რაში მდგომარეობს **E** და **O** თეორიების არსი?

თავი 3.
ორგანიზაციული ცვლილებები შრომის პროცესში

3.1 ცვლილებების არსი შრომის პროცესში

შრომის პროცესში ცვლილებებს მიეკუთვნება სამუშაო გარემოში არსებული ნებისმიერი ცვლილებები. ორგანიზაციის ნებისმიერი ნაწილის ცვლილება იწვევს თვით ორგანიზაციის ცვლილებას. ორგანიზაციის თანამშრომლები პიროვნებაშთორის ურთიერთობებში შედიან ერთმანეთთან, სწავლობენ დავალებების შესრულების მეთოდებს, ხერხებს, შეუძლიათ კოლეგების ან მენეჯერების რეაქციის განჭვრეტა მოვლენების შესახებ. ამგვარად, ორგანიზაციაში მყარდება შეფარდებითი წონასწორობა, მუშაკები ადაპტირებული არიან გარემო პირობებთან. მაშინ, როცა ორგანიზაციაში მიმდინარეობს ცვლილებები, მუშაკებს უხდებათ საკუთარი შეხედულებებისა და მოქმედებების კორექტირება, რაღაც პერიოდის განმავლობაში ორგანიზაცია რჩება დისბალანსის მდგომარეობაში.

მოცემული სიტუაცია ნიშნავს არჩევანის აუცილებლობას. ერთი მხრივ, მენეჯერის როლი მდგომარეობს უწყვეტი ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებაში, რაც მიმართულია ფირმის გარემო პირობებთან საუკეთესო შერწყმაზე, აგრეთვე მენეჯერი ვალდებულია გამოავლინოს **პროაქტიურობა** – განჭვრიტოს მოვლენები, გაატაროს ცვლილებები, მართოს ორგანიზაციის "ბედი". მეორე მხრივ, მენეჯერი პასუხს აგებს ჯგუფური წონასწორობის შენარჩუნებაზე, თითოეული მუშაკის ინდივიდუალურ "განწყობაზე", ე.ი. მისი ქცევა **რეაქციულ** ხასიათს იძენს (რეაქცია მიმდინარე მოვლენებზე, ადაპტაცია

ცვლილებებთან, მათი შედეგების შერბილება). ამგვარად, ცვლილებები, რომლებიც გამოიყენება შეცდომის გამოსასწორებლად, ტიპიური რეაქტიული მოქმედებაა. მოქმედება, რომელიც სრულდება იმისათვის, რომ მოხდეს რეაგირება გარემოს ცვლილებებზე, უკვე პროაქტიული მოქმედებაა.

ორგანიზაციაში მიმდინარე ყოველდღიური ცვლილებები არ წარმოადგენენ რაიმე მნიშვნელოვანს, მათ შეუძლიათ მხოლოდ თანამშრომელთა მცირე ჯგუფზე მოახდინონ ზეგავლენა, ასეთ სიტუაციაში ახალი წონასწორობის მიღწევა რთული არ იქნება. მენეჯმენტი რადიკალურ ცვლილებებთან მუდმივ საბრძოლო მზადყოფნაში უნდა იყოს, რადგან ეს ცვლილებები ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოახდენს გავლენას: კონკურენტი კომპანიის გამოჩენა, აქციების საკონტროლო პაკეტის შეძენა და ორგანიზაციის შემდგომი რესტრუქტურიზაცია, საწარმოს ტექნიკური გადაიარაღება, ტერორისტული აქტები, კონფლიქტები და ეკოლოგიური კატასტროფები. მსგავს სიტუაციებში მენეჯერების მოქმედება (როგორც ნეგატიური, ისე პოზიტიური) მოიცავს ემოციური შოკის მდგომარეობაში მყოფი თანამშრომლების მხარდაჭერას და მათ გადაყვანას ახალ წონასწორულ მდგომარეობაში.

რეაქცია ცვლილებებზე. თანამშრომელთა რეაქცია ცვლილებებზე შრომის პროცესში რთულ ხასიათს ატარებს, რაც არ აძლევს მათ საშუალებას ერთბაშად მოახდინონ ადაპტაცია ცვლილებებთან. უპირველეს ყოვლისა, ცვლილებები ეხება თანამშრომელთა შეხედულებებს და იწვევს გარკვეულ რეაქციას მათში. მოცემულ თეზისს ამტკიცებდა ქ. ჰოტორნოს ქარხანაში ჩატარებული სამეცნიერო ექსპერიმენტები, რომელთა მიზანი იყო გაერკვიათ დამოკიდებულება განათებასა და შრომის

მწარმოებლურობას შორის. მართლაც, ექსპერიმენტებმა დაადასტურეს, რომ არსებობს ურთიერთკავშირი ამ ორ მოვლენას შორის. ექსპერიმენტის მსვლელობისას მკვლევარებმა შეასუსტეს განათება, მაგრამ შრომის მწარმოებლურობა მაინც იზრდებოდა. ამასთან, რაც უფრო მცირდებოდა განათება, მით იზრდებოდა მუშაკთა მაჩვენებლები. მხოლოდ მთვარის შუქის ტოლფასი განათებისას დაიკლო მწარმოებლურობამ.

მენეჯმენტის თეორიაში ცნობილი „ადამიანური ურთიერთობების სკოლის" კონცეფციების მიხედვით, მეტად რეკომენდებულია მუშაკთა მონაწილეობის გამოყენება ორგანიზაციული ცვლილებების მართვაში. როგორც ამ სკოლის მიმდევრები ამბობდნენ, ხელმძღვანელობა და საშტაბო პერსონალი თვლის, რომ ასეთი ცვლილებებისას დაბალი დონის და ტექნიკურად მომუშავე პერსონალს არავითარი სარგებლობის მოტანა არ შეუძლია გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. რა თქმა უნდა, ეს ასე არაა. ინფორმაციის შეგროვებისას არ შეიძლება და არცაა მიზანშეწონილი ქვედა რგოლის მენეჯერების პრაქტიკული გამოცდილების იგნორირება. ეს ასევე ხელს შეუწყობს იმას, რომ ცვლილებების დროს ყურადღება სიახლეების ტექნიკური მხარიდან გამახვილებულ იქნას ზოგად ადამიანურ ფასეულობებზეც. თუმცა ყველა შემთხვევებში არაა მიზანშეწონილი მშრომელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში. ლ. გრეინერი განსაზღვრავს ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებს შორის ძალაუფლების განაწილების სამ ხერხს:

უფლებამოსილების განაწილება. უფლებამოსილების განაწილების პოზიციიდან ცვლილებების მართვისადმი მიდგომა გულისხმობს მუშაკთა მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღებაში. ხელმძღვანელები და ხე-

ლქვეითები ერთობლივად განსაზღვრავენ აუცილებელ ცვლილებებს, ამუშავებენ ალტერნატიულ მიდგომებს მათ გასატარებლად და ადგენენ მოქმედებებს, რაც უნდა მოიმოქმედონ. ან ზოგიერთ შემთხვევებში მაღალი დონის ხელმძღვანელები განსაზღვრავენ პრობლემას, ხოლო დაბალი დონის პერსონალი მონაწილეობს მსჯელობაში, თუ რა ცვლილებებია გამოსაყენებელი მოცემული პრობლემისადმი. უფლებამოსილების განაწილება უნდა იყოს ეფექტური ისეთ სიტუაციებში, როგორიცაა: კვლევები და დამუშავებები, მარკეტინგის ახალი სტრატეგიის შემუშავება და ორგანიზაციის პოლიტიკის ფორმირება და ა.შ.

ცალმხრივი მოქმედება. ასეთი მიდგომა გულისხმობს კანონიერი ძალაუფლების გამოყენებას ცხოვრებაში ცვლილებების გასატარებლად. ლ. გრეინერი თვლის, რომ "ორგანიზაციული ცვლილებები ცხოვრებაში მიმდინარეობს ორგანიზაციული იერარქიის ყოველ მოცემულ თანამდებობაზე უფლებამოსილების საფუძველზე. ამ მიდგომისას პრობლემისა და მისი გადაჭრის ხერხის განსაზღვრა ხორციელდება, როგორც წესი, უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ და გადაეგზავნება დაბალი დონისაკენ კონტროლის მექანიზმების მეშვეობით." ცალმხრივი მოქმედება შესაძლებელია ისეთ სიტუაციებში, სადაც ხელქვეითები კანონიერ ძალაუფლებას ემორჩილებიან უსიტყვოდ (სამხედრო ორგანიზაციები), სადაც მინიმალურია აზრების პლურალიზმი.

უფლებამოსილების დელეგირება. ორგანიზაციული ცვლილებების გატარების ამგვარი პოზიციიდან მიდგომა მთლიანობაში შეესაბამება ხელმძღვანელობის ლიბერალურ სტილს. უმაღლესი ხელმძღვანელობა ხელქვეითებს აძლევს ინფორმაციას ცვლილებების გატარების

აუცილებლობის შესახებ, ხოლო შემდგომ ახდენს უფლებამოსილების დელეგირებას მაკორექტირებადი მოქმედებების შეფასებისა და განხორციელებისათვის. ლ. გრეინერის თანახმად, ხელმძღვანელი "წაახალისებს პერსონალის ცალკეულ წევრებს თავისი პირადი პოზიციის ფორმულირებისათვის და მის ცხოვრებაში გასატარებლად საკუთარი შეხედულებისამებრ. აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ კონკრეტული სიტუაციების განხილვისას ადამიანებს გამოუმუშავდებათ პრობლემების გადაჭრის უნარი, რაც დაეხმარება მათ გაატარონ შესაბამისი ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ცვლილებები".

ამ მიდგომის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი ამცირებს ცვლილებებისადმი სამომავლო წინააღმდეგობის შესაძლებლობას და მოცემულ პრობლემაზე აზრთა ფართო დიაპაზონს ქმნის. ამ მიდგომას გააჩნია ნაკლოვანებებიც: რეაქციის შესაძლო შენელება, გადაწყვეტილების ხარისხი შეიძლება იმყოფებოდეს ჯგუფური ზეგავლენის ქვეშ, მუშაკებს აუცილებელი გამოცდილება შეიძლება არ გააჩნდეთ ყველა ალტერნატივის ასაწონად.

ინდივიდუალური შეხედულებები და რეაქციები ცვლილებებზე. ინდივიდუალური შეხედულებები ცვლილებების შესახებ ორგანიზაციის ყველა მიღწევების საფუძველში დევს. როგორც კი ცალკეულ პიროვნებას უჩნდება რაიმე სიახლის გაკეთების სტიმული, სამყარო იწყებს შეცვლას. ინდივიდები რაღაც დოზით ჯგუფების ნორმებს ექვემდებარებიან, რომელთაც ისინი განეკუთვნებიან, ხოლო ჯგუფები შეადგენენ ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტების მთლიან სისტემას. ცალკეული ადამიანები, გუნდები და ორგანიზაციები – ყველანი ასრულებენ თავიანთ როლს ცვლილებების პროცესში, მაგრამ ხელმძ-

ღვანელებს მეტად მძიმე ამოცანა აკისრიათ – ცვლილებების ინიცირება. მენეჯერებისათვის საკვანძო მომენტია – გარე სამყაროს ცვლილებებსა და მის თანმდევ ადამიანთა ფსიქოლოგიურ განვითარებას შორის კავშირის დადგენა.

ადამიანების მიერ რაიმე ცვლილების აღქმა წარმოადგენს ამ ცვლილებებზე მათი რეაქციის განმსაზღვრელს. მაგრამ ადამიანური შეგრძნებები შემთხვევითი მოვლენა როდია, ისინი განპირობებულია ინდივიდუალური ისტორიით, რაც მჭიდრო კავშირშია ადამიანთა ბიოგრაფიასთან, სხვადასხვა სახის მახასიათებლებთან (ოჯახი, სამუშაო, განათლება) და სამსახურის გარეთ სოციალურ გამოცდილებასთან. სხვა ფაქტორია – თვით სამუშაო გარემო, რამეთუ მუშაკები წარმოადგენენ გარკვეული ჯგუფის წევრებს და მათი ინდივიდუალური შეხედულებები ყალიბდება ჯგუფური კანონების, წესებისა და ნორმების ზემოქმედების ქვეშ. ყოველი მუშაკის რეაქცია ცვლილებებზე ინდივიდუალურია. მეორე მხრივ, სამუშაო ჯგუფის წევრები ახდენენ რა საკუთარი ლოიალურობის დემონსტრირებას, ხშირად ერთიანდებიან და ერთობლივად პასუხობენ ცვლილებებზე. აშკარაა, რომ მუშაობის შეწყვეტის სურვილი გააჩნია მხოლოდ რამოდენიმე მუშაკს, ხოლო დანარჩენებს სურთ გამოხატონ თავიანთი უკმაყოფილება მოცემული სიტუაციის გამოყენებით, ამით ავლენენ ჯგუფის მიმართ ლოიალურობას. როგორც წესი, ჯგუფი ცვლილებებზე რეაგირებს საკმაოდ ემოციურად.

წონასწორული მდგომარეობის შესანარჩუნებლად ჯგუფი ყველა ხერხებით ეცდება შეინარჩუნოს საკუთარი შეხედულებებისა და ფასეულობების ხელშეუხებლობა. ყოველი ზემოქმედება გარედან იწვევს ჯგუფის შიგნით

წინააღმდეგობას, ამიტომ ყოველ ჯგუფში არსებობს თვითმაკორექტირებადი მექანიზმი, რომლის ამოცანაა მცირე ცვლილებების საშიშროების დროს წონასწორობის აღდგენა.

ნებისმიერი ორგანიზაციული ცვლილება დაკავშირებულია გარკვეულ დანახარჯებთან. მაგ., ახალი ტექნოლოგიის ათვისება მოითხოვს ახალი კვალიფიკაციის კადრებს, ეს კი ორგანიზაციას პრობლემის წინაშე დააყენებს, ასევე მოძველებულ ტექნიკაზე უარის თქმა, ახალი ტექნიკის შეძენა და ათვისება დანახარჯებთანაა დაკავშირებული, ამასთან არა მარტო ეკონომიკურ, არამედ ფსიქოლოგიურ და სოციალურ დანახარჯებთან (ფსიქოლოგიური დანახარჯები გულისხმობს მუშაკის გადატვირთვას, სოციალური – სხვა სამუშაო ადგილზე გადაყვანით სოციალური კონტაქტების დაკარგვას). ასეთი ტიპის სიახლეები ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებელი ატრიბუტია.

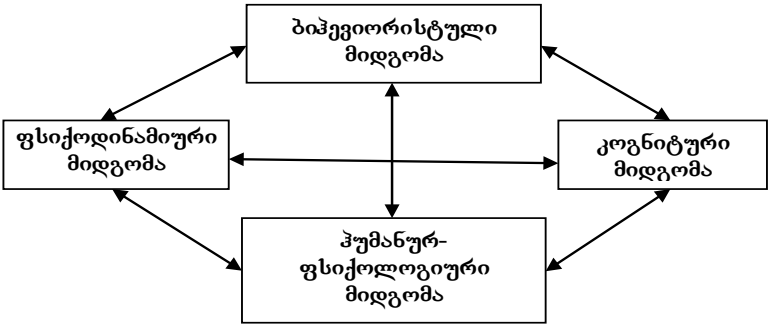
ადამიანის ინდივიდუალიზმიდან გამომდინარე, გარემოს ცვლილებებზე ადამიანთა რეაქცია ინდივიდუალური იქნება. ზოგიერთი ადამიანი ცვლილებებიდან თავისთვის სარგებელს მოძებნის, მაშინ, როცა სხვა მუშაკის ყურადღება კონცენტრირებული იქნება მხოლოდ დანახარჯებზე (იქნება ეს ეკონომიკური, ფსიქოლოგიური თუ სოციალური), სხვებს ცვლილებების დადებითი შედეგებისაც კი შეეშინდებათ, სხვა ადამიანები რეფორმებს ენთუზიაზმით შეხვდებიან, თუმცა დროთა განმავლობაში მათი დამოკიდებულება შეიძლება საწინააღმდეგოდაც კი შეიცვალოს.

3.2 ინდივიდუალური და მმართველობითი ცვლილებები

მსოფლიოში იცვლება მიმდინარე ეკონომიკური სიტუაცია. ბიზნესმენები ბიზნესისათვის მომავლის უზრუნველსაყოფად ახალ პრობლემებს ეჯახებიან. ახალ პირობებში აუცილებელია ახალი წესები. მენეჯერების ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ მათი ხელმძღვანელობით განხორციელდეს არა მხოლოდ საქონლის მაქსიმალური რეალიზაცია, არამედ სიახლეების განხორციელებაში მაქსიმალურად იქნას ჩართული პერსონალი. ამისათვის პროცესის ყოველი მონაწილე უნდა შეიცვალოს შინაგანად. ხელმძღვანელები სწავლობენ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღებას ახალი კურსის ასათვისებლად და ისეთი გარემოცვის შესაქმნელად, სადაც ორგანიზაციის წევრები გამოავლენენ მაქსიმალურ კრეატიულობას. ინდივიდუალური ცვლილებები ორგანიზაციის ყველა მიღწევების საფუძველში დევს. როგორც კი ცალკეულ პიროვნებას უჩნდება რაიმე სიახლის გაკეთების სტიმული, სამყარო იწყებს შეცვლას. ინდივიდები რაღაც დოზით ჯგუფების ნორმებს ექვემდებარებიან, რომელთაც ისინი განეკუთვნებიან, ხოლო ჯგუფები შეადგენენ ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტების მთლიან სისტემას. ცალკეული ადამიანები, გუნდები და ორგანიზაციები – ყველანი ასრულებენ თავიანთ როლს ცვლილებების პროცესში, მაგრამ ხელმძღვანელებს მეტად მძიმე ამოცანა აკისრიათ – ცვლილებების ინიცირება. მენეჯერებისათვის საკვანძო მომენტია – გარე სამყაროს ცვლილებებსა და მის თანმდევ ადამიანთა ფსიქოლოგიურ განვითარებას შორის. თვალსაჩინოდ ცვლილებებისადმი ოთხი მიდგომის სქემას გავეცნოთ: **სწავლება და ცვლილებები** (როგორ

ეხმარება სწავლების მოდელები ინდივიდუალური ცვლილებების არსის გაგებას?), **ბიჰევიორისტული მიდგომა** (როგორ შეიძლება ადამიანთა ქცევის შეცვლა?), **კოგნიტური მიდგომა** (როგორ გავხადოთ ცვლილებები მიმზიდველი გარშემომყოფთათვის და სასურველი შედეგების მიღწევა?), **ფსიქოდინამიკური მიდგომა** (რა ემართებათ ადამიანებს სინამდვილეში?), **ჰუმანურ-ფსიქოლოგიური მიდგომა** (როგორ მივიღოთ ცვლილებებისგან მაქსიმალური სარგებლობა?), **პიროვნება და ცვლილებები მასში** (როგორ გამოვირჩევით ცვლილებებზე რეაქციის მიხედვით?), **საკუთარი ტრანსფორმაციისა და გარშემომყოფთა ცვლილების მართვა** (თუკი ვიცით ადამიანის პიროვნული გამოცდილება და გვესმის, თუ როგორი ცვლილებებია აუცილებელი, როგორ ჯობია ცვლილებების გატარება?).

მენეჯერებისათვის საკვანძო მომენტია – გარემომცველი სამყაროს ცვლილებასა და თანმხლებ ადამიანთა ფსიქოლოგიურ განვითარებას შორის განსხვავების დადგენა. როგორც ნახაზიდან №3 ჩანს, აღნიშნული მიდგომები ურთიერთგამომდინარეობენ და ურთიერთკავშირში არიან, ამიტომ მათი განხილვა მიზანშეწონილია ერთად.

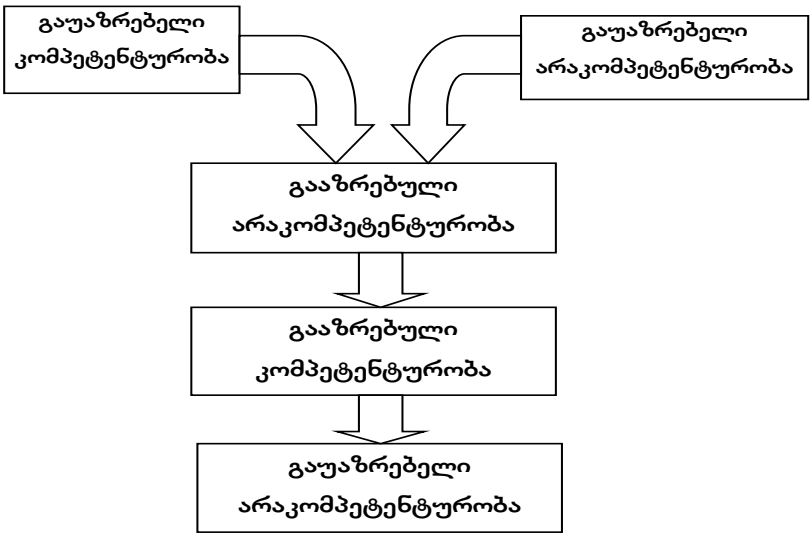


ნახ. 10. **ცვლილებებისადმი ოთხი მიდგომა**

სწავლება და ცვლილება. სწავლება განისაზღვრება არა მხოლოდ გამოცდილების საფუძველზე ცოდნის შეძენის პროცესი, რაც ქცევის ცვლილებას იწვევს, არამედ სამყაროს გარდაქმნის გზაზე ამ ცოდნის გამოყენება. ცვლილებების მრავალ სცენარებში აუცილებელია რაიმე ახლის შესწავლა, ან მოქმედებათა განსხვავებული წესის დანერგვა, თუმცა ყოველთვის ასე არ ხდება. თანამედროვე საქმიან სამყაროში ვხვდებით სხვადასხვა პრეცედენტებს – როცა ერთი კომპანია შთანთქავს მეორეს, ტოვებს ბრენდის დასახელებას, ტოპ-მენეჯერთა გუნდს, და ბიზნესიც მიდის ისე, როგორც ადრე. მაგრამ ზოგჯერ, მცირე ცვლილებების დროსაც კი საჭიროა რაიმე ახლის შეცნობა, როგორიცაა ახალ თანამშრომლებთან მუშაობა, ახალი ხელმძღვანელის სტილის გაგება, ახალ მენეჯმენტთან შეგუება და სხვ.

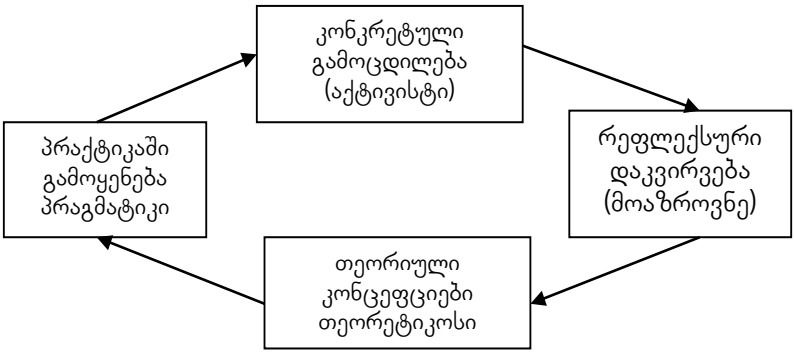
ნებისმიერი ცვლილების არსის გასაგებად, შეიძლება დასაწყისისათვის იმის გარკვევა, თუ როგორ ვაპირებთ ახლის სწავლას. ვთქვათ, ჩვენ შევიძინეთ ახალი ავტომანქანა და ვაპირებთ საჭესთან დაჯდომას და გამგზავრებას. ჩვენ ვეცნობით მართვის ყველა ნაწილს ავტომატურად, ინტუიციით ან ინსტრუქციის წაკითხვით. მაგრამ ეს მხოლოდ დასაწყისია, რადგან საჭესთან შეიძლება ნებისმიერი სიტუაცია წარმოიშვას, რაც ჩვენს მომენტალურ რეაქციას მოითხოვს: სიგნალის მიცემა, ფარების ანთება, საქარეების ჩართვა, მუხრუჭის გამოყენება და მისთ. ადრე, ძველ მანქანაზე, შესაძლოა ჩვენ ამას უცებ ვაკეთებდით, მაგრამ ახლის დროს ცოტა ფიქრი გვჭირდება. ფიქრი მოითხოვს არა მარტო დროს, არამედ ფსიქოლოგიურ დაძაბულობასაც იწვევს. აშკარაა, დროთა განმავლობაში ყველაფერი დალაგდება, დაძაბულობაც გაქრება. ეს დამოკიდებულია ადამიანის უნარზე

შეითვისოს ახალი ინფორმაცია და ადაპტირდეს მსგავს ცვლილებებთან (მანქანების ხშირი ცვლა, მანქანის ხშირი ტარება). სწავლებას შეიძლება შევხედოთ **გააზრებული** და **გაუაზრებელი** კომპეტენტურობით და არაკომპეტენტურობითაც: თუკი ჩვენს მაგალითს დავუმატებთ გამოცდილ კარგ მძღოლს, მაშინ მისთვის ახალი ავტომობილი იმდენ დაძაბულობას არ შექმნის და იგი თითქმის ავტომატურად იმოქმედებს (გაუაზრებელი კომპეტენტურობა), თუმცა თუკი იგი მოხვდება მისთვის ახალ გარემოში, იგი დაძაბულობის და უფრო მეტი შრომის გარეშე უკვე ვეღარ იმოქმედებს (გააზრებული არაკომპეტენტურობა), აქედან გამომდინარე იგი იმოქმედებს შეცდომებისა და სინჯვის მეთოდის გამოყენებით, გამოცდილების დაგროვების გზით, იგი კვლავ კომპეტენტურად იქცევა. მაგრამ გაუაზრებელი კომპეტენტურობიდან გააზრებულ არაკომპეტენტურობამდე გადასვლას დიდი დრო და ყურადღება სჭირდება. ეს მაგალითი ნახაზის სახით შეიძლება შემდეგნაირად გამოვსახოთ:



ნახ. 11. **გაუაზრებელი კომპეტენტურობა**

ცვლილებების მართვის საკითხების კვლევის სამეცნიერო ლიტერატურაში კარგადაა ცნობილი დევიდ კოლბის მიერ შემუშავებული ემპირიული კვლევის მოდელი, რომელიც ასახავს ადამიანის მიერ ახალი ინფორმაციის აღქმისა და სწავლების არსს და სტადიებს (Experiential Learning Model) (იხ. ნახ. 5).



ნახ. 12. **დევიდ კოლბის სწავლების ციკლი**

მოცემული ნახაზი ასახავს ადამიანის მიერ კონკრეტული გამოცდილების შეძენის ციკლს. როგორც ცნობილია, ინდივიდი სწავლობს საქმიანობისა და აზროვნების საფუძველზე, ანუ ჯერ აკეთებს რაიმე მოქმედებას, ხოლო შემდეგ ფიქრობს თავის გამოცდილებაზე, აკეთებს ზოგად დასკვნებს და გეგმავს ცვლილებებს თავის ქცევაში სამომავლოდ. კოლბი ამტკიცებდა, რომ ჭეშმარიტი სწავლება შეუძლებელია ნახაზზე გადმოცემული ციკლის ყველა სტადიის გავლის გარეშე. გარდა ამისა, მეცნიერი თვლიდა, რომ სხვადასხვა ადამიანებს გააჩნიათ სწავლების

სხვადასხვა ხერხების ერთობლიობა. ზოგიერთი მათგანი საკმაოდ აქტიურია – ჯერ მოქმედებს და ასე ღებულობს ინფორმაციას, ზოგიერთი კი, პირიქით, ფრთხილია და დაფიქრების გარეშე არ მოქმედებს. პრაგმატულ ადამიანებს აინტერესებთ პრაქტიკაში როგორ გამოიყენება რაიმე მოქმედებები დასახული მიზნების მისაღწევად.

ცვლილებებისადმი ბიჰევიორისტული მიდგომა. ეს მიდგომა მდგომარეობს ერთი ადამიანის ქცევის ცვლილებაში სხვა ქცევით წახალისებისა და მუქარის მეშვეობით გარკვეული შედეგების მისაღწევად. თუკი შედეგები არაა მიღწეული, ინდივიდის ქცევის ანალიზი მოგვცემს ამის გაკეთების საშუალებას. საჭირო ქცევის მისაღწევად ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს თუ რა მეთოდებით უნდა მოხდეს კონკრეტული ინდივიდის წახალისება. მაგალითად, ორგანიზაციაში ადგილი აქვს დაგეგმილ მნიშვნელოვან ცვლილებებს – ბიუროკრატიული სტილის ორგანიზაციიდან მომხმარებელთა მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელ ორგანიზაციად ყალიბდება. ამ მიზნის მისაღწევად მომხმარებელთან უშუალო ურთიერთობაში მყოფმა პერსონალმა უნდა შეიცვალოს მყიდველისადმი დამოკიდებულება. ბიჰევიორისტული მიდგომის თანახმად, მთავარი ყურადღება უნდა მიექცეს პერსონალისა და ხელმძღვანელობის ქცევას. როგორც მენეჯმენტის კურსიდან ცნობილია, ორგანიზაციის თანამშრომელთა მოტივირება დასახული მიზნისაკენ ქცევის შესაცვლელად მოტივაციის სხვადასხვა მეთოდებსა და ხერხებს მოიცავს, როგორიცაა ფინანსური წახალისება, სოციალური წახალისება, არაფინანსური წახალისება. ტრადიციულად ფინანსური წახალისება წარმოადგენს ყველაზე ხშირად გამოყენებულ მეთოდს ორგანიზაციებში. ეს შეიძლება იყოს ბონუსები, პრიზები და სხვა საგნობრივი ანაზღაურება.

არაფინანსური წახალისება ჩვეულებრივი რეაქციაა კონკრეტული დავალების შესრულებაზე. მოსაზრების გამოთქმის სახით. ეს მოსაზრება შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი, წამახალისებელი ან ჭკუის დამრიგებელი, დამოკიდებულია ორგანიზაციის პრინციპებსა და ხელმძღვანელობის სტილზე (ავტოკრატული თუ დემოკრატული). სოციალური წახალისება ღებულობს პიროვნებათშორისი ურთიერთქმედების ფორმას, ე.ი. ესაა დადებითი ან უარყოფითი ხასიათის ურთიერთობები. შექება, კომპლიმენტები, აღიარება, ყურადღება ითვლება ქცევის ან შედეგის დადებით წახალისებად, ასევე შესაძლებელია სოციალური წახალისების სახით დაცინვა და შერცხვენა არაეფექტიანი ქცევის გამო. სოციალური წახალისება სასარგებლოა არამარტო საწარმოო საკითხებში, არამედ ორგანიზაციის კორპორატიულ კულტურაში მოსალოდნელი ცვლილებების დროს. დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ მოცემული მიდგომის არსია, როგორც წახალისების, ისე მუქარის გამოყენება. მენეჯერები დიდ დროს კარგავენ წახალისების სანდო სტრატეგიის შესამუშავებლად და მისი მართვის სისტემის მისადაგებლად კონკრეტული ადამიანების ქცევაზე. ბიჰევიორისტული მიდგომა გვთავაზობს, რომ მოტივაციისათვის მხოლოდ ჯილდო და ჯარიმა არაა საკმარისი, თუმცა მისი მოტივატორებად შეიძლება განხილულ იქნას წახალისება სწორ ქცევაზე.

ცვლილებებისადმი კოგნიტური მიდგომა. მოცემული მიდგომის სპეციალისტებს აინტერესებთ ადამიანის უნარი გადაჭრას პრობლემები. ეს თეორია ეფუძნება იმ მოსაზრებას, რომ ემოციები და პრობლემები წარმოადგენენ ადამიანის აზროვნების ხერხის შედეგს. ადამიანები რეაგირებენ სიტუაციაზე განსაზღვრული სახით,

იმაზე დამოკიდებულებით, თუ როგორ აფასებენ ისინი მას. აზროვნების პროცესის შეცვლით შეიძლება საკუთარი რეაქციის შეცვლაც. პირადი მსოფლმხედველობა და ფასეულობათა ნაკრები ერთნაირადაა მნიშვნელოვანი მოცემული ადამიანის დასარწმუნებლად და მის მნიშვნელოვან დეტერმინანტს წარმოადგენს. ამგვარად, ინდივიდუალური ფასეულობები განაპირობებენ ამ დარწმუნებას, რაც, თავის რიგში, განაპირობებს ადამიანებს შორის ურთიერთობებს. ურთიერთობები ზემოქმედებენ გრძნობებსა და ქცევაზე. კოგნიტური მიდგომის მიზანია – გარკვეულ მიზანთა არსებობა. რაც უფრო აშკარაა მიზანი, მით მეტია მისი მიღწევის ალბათობა. მაგალითად, გაყიდვის საუკეთესო აგენტები დამოუკიდებლად აყენებენ საკუთარი თავის წინაშე ზუსტ საქმიან მიზანს და კონკრეტულად იციან, თუ რისი მიღწევა სურს ბიზნესში წარმატებისათვის მიღებული ჯილდოს მეშვეობით.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ კოგნიტური მიდგომა აგებულია ბიჰევიორიზმის საფუძველზე, თუმცა აქ დიდი ყურადღება ექცევა შედეგებს. დღეს მენეჯმენტში კოგნიტური ტექნიკის მრავალ ელემენტებს იყენებენ. მოცემული მიდგომის არსია – პოზიტიური აზროვნების განვითარება და მიზნების დასახვა, ასევე არაეფექტური ქცევის აღმოფხვრა. ამ მიდგომას თავისი ნაკლი აქვს – მასში არაა გათვალისწინებული ადამიანის შინაგანი ემოციური სამყარო, მისი პოზიტიური და ნეგატიური გავლენა.

ცვლილებებისადმი ფსიქოდინამიკური მიდგომა. ცვლილებების დროს ადამიანები განიცდიან რაიმე ფსიქოლოგიურ დრამას. ფსიქოდინამიკა დამყარებულია იმაზე, რომ გარემომცველ გარემოსთან, კატასტროფიულ ცვლილებებთან შეჯახების დროს ადამიანი განიცდის მრავალ-

რიცხოვან შინაგან ფსიქოლოგიურ მდგომარეობებს და ხშირად ვერც ღებულობს მათ. იგი არ აღიარებს, რომ ეს სინამდვილეში მოხდა. შემდგომ, მომხდარის აღიარებით, ადამიანი გადადის შემდეგ სტადიაზე, რომელიც ჩვეულებრივ ხასიათდება სიბრაზით, რაც შეიძლება გარშემომყოფ ადამიანებზეც გადავიდეს. ეს სიბრაზე მას თრგუნავს და ადამიანი ცდილობს აიღოს კონტროლი სიტუაციაზე. ზოგიერთ ადამიანს არ შეუძლია ამის გაკეთება და იგი ვარდება დეპრესიაში, აპათიაში, თუმცა ზოგი მათგანი ახერხებს ამ მდგომარეობიდან გამოსვლას, იგი სრულიად აცნობიერებს საკუთარ მდგომარეობას, ის მზადაა – ადამიანი გადის ახალ, შეცვლილ სამყაროში და აკეთებს აღმოჩენას – ყველაფერი არც თუ ისე ცუდადაა, როგორც წარმოედგინა: "მენეჯერები მართალი არიან, ცვლილება გააუმჯობესებს ჩემი მუშაობის პირობებს".

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ფსიქოდინამიკური მიდგომა სასარგებლოა მენეჯერებისათვის, რომელთაც საქმე აქვთ პერსონალის რეაქციასთან ცვლილებებზე. განხილული მოდელი საშუალებას აძლევს მათ გაერკვნენ ადამიანების რეაქციაში ამა თუ იმ სიტუაციაზე, მათ შინაგან ბუნებაში მიმდინარე ცვლილებებში.

ცვლილებებისადმი ჰუმანურ-ფსიქოლოგიური მიდგომა – მოიცავს როგორც ზემოაღნიშნული სამი მიდგომის სინთეზს, ასევე ახალ იდეებსაც. იგი წარმოიშვა აშშ-ში გასული საუკუნის 50-60-იან წლებში, როცა ჰუმანური ფსიქოლოგიის ამერიკული ასოციაცია ამტკიცებდა, რომ მოცემული მიდგომა ეხება "იმათ, ვინც ვერ იპოვა ადგილი არსებულ თეორიებსა და სისტემებში." მოცემული მიდგომის ფუძემდებელია კარლ როჯერსი, რომელიც წერდა იმ სტადიების შესახებ, რასაც გადის ადამიანი პიროვნებად ჩამოყალიბების გზაზე. მისი შრომები, ძირითადად,

ეფუძნება დაკვირვებებს ფსიქოთერაპიის დარგში. თუმცა მას აინტერესებდა, ასევე, ორგანიზაციაში სწავლების, ძალაუფლების გამოყენების და ადამიანის ქცევის პროცესები. როჯერსის კვლევები მეტად სასარგებლოა კონსულტანტებისთვის, რადგან კლიენტზე ორიენტირებული ზრდისა და განვითარების ეს მიდგომა პასუხობს კითხვაზე: "ცვლილებების განხორციელების რომელი აგენტები შეუწყობენ ხელს ადამიანის ზრდასა და განვითარებას ორგანიზაციაში?"

როჯერსის შრომებში არის რამდენიმე საკვანძო ცნებები, რაც აუცილებელია ცვლილებების სამართავად ორგანიზაციაში ინდივიდუალურ დონეზე:

❖ იქმნება გარემოს შემსუბუქებული ცვლილება დადებითი და ემპათიური განწყობის საფუძველზე, რაც განაპირობებს ზრდასა და განვითარებას;

❖ შემსუბუქებული გარემოსა და ცვლილებების აგენტის სწორი პოზიციის არსებობისას კლიენტებს შეუძლიათ ცვლილებებთან დაკავშირებული ნებისმიერი ნეგატიური ემოციების მოთოკვა;

❖ შემსუბუქებული გარემოსა და ცვლილებების აგენტის სწორი პოზიციის პირობებში კლიენტის აზროვნება და გრძნობები უფრო მოქნილი ხდება;

❖ შემსუბუქებული გარემოსა და ცვლილებების აგენტის სწორი პოზიციის პირობებში კლიენტები ღებულობენ უფრო მეტ პასუხისმგებლობას და გააჩნიათ არჩევანის უფრო მეტი ვარიანტი.

ჰუმანურ ფსიქოლოგიაში არსებობს რამდენიმე საკვანძო მომენტი: 1. ინდივიდების მიერ სუბიექტური შემეცნების მნიშვნელობა; 2. შექმნილ მდგომარეობაზე (ან იმ მომენტის აღიარებაზე, რომ როგორიც არ უნდა იყოს სიტუაცია, ადამიანს ყოველთვის გააჩნია არჩევანის

თავისუფლება: ფიქრის, მოქმედების და გრძნობების) პასუხისმგებლობის მნიშვნელობა. 3. ადამიანის მნიშვნელობა, როგორც ერთიანი მთლიანის, ე.ი. ცნება "ადამიანები" შეზღუდული არაა მხოლოდ აზრებით, ქცევითა და გრძნობებით. ადამიანი არსებობს სოციალური-კულტურულ კონტექსტში.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯერს ჰუმანური მიდგომა აძლევს ცოდნას იმის შესახებ, რომ მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მენეჯერის ემოციურ თვითანალიზზე და მის უნარზე ურთიერთობები დაამყაროს ადამიანებთან ემოციურ დონეზე, კერძოდ, ეფექტიანობის მიღწევა შეუძლებელია სიტუაციის სრული ემოციური ფლობის გარეშე.

ამრიგად, ჩვენ განვიხილეთ ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი სხვადასხვა მიდგომები და დავასკვენით, რომ ადამიანი ყოველთვის არ განიცდის ცვლილებებს მიმდევრობით. თუმცა აქ უნდა შევჩერდეთ იმ ფაქტორების ანალიზზე, რაც განაპირობებს ცვლილებებზე ინდივიდუალურ რეაქციას. მენეჯერმა ყურადღება უნდა მიაქციოს შემდეგ ხუთ სფეროს ცვლილებებზე დადებითი რეაქციის უზრუნველსაყოფად:

❖ ცვლილებების ბუნება სხვადასხვაგვარია. ცვლილებები შეიძლება იყოს გარედან იძულებით თავსმოხვეული ან შეიქმნას შიგნით. თავისი არსით ისინი შეიძლება იყოს ევოლუციური და რევოლუციური, ყოველდღიური და ერთჯერადი, ზედაპირული და სიღრმისეული, პოზიტიური და ნეგატიური. ცვლილებების სხვადასხვა ტიპი სხვადასხვაგვარ დამოკიდებულებას და ქცევას იწვევს.

❖ ცვლილებების შედეგები ბევრს ნიშნავს იმ თვალსაზრისით, თუ ვის მოუტანს სარგებელს: თანამშრომლებს, კლიენტებს, საზოგადოებას, აქციონერებს, უმა-

ღლეს მენეჯმენტს. ვინ დარჩება მოგებული, ხოლო ვინ – წაგებული?

❖ ასევე საყურადღებოა ორგანიზაციის წარსული, ისტორია – მონაცემები იმის შესახებ, როგორ გადიოდა ცვლილებების სტადიებს წარსულში, ურთიერთოებების როგორი სისტემა არსებობს ორგანიზაციაში, როგორია მენეჯმენტისა და რესურსების დონე ცვლილებების ეფექტიანი მართვისათვის.

❖ პიროვნების ტიპი – ცვლილებებზე რეაქციის მთავარი განმსაზღვრელია. ადამიანის დამოკიდებულება ცვლილებებისადმი და მისის მოტივაცია ასევე შესწავლის მთავარი საგანია.

❖ ცვლილებებზე რეაქციის გაგება ინდივიდუალური ისტორიიდანაც შესაძლებელია. მხედველობაშია ცვლილებებზე ინდივიდის ადრე არსებული რეაქცია, ცოდნისა და გამოცდილების დონე, სტაბილური ცხოვრება და კარიერის სტადია.

ზემოთჩამოთვლილი ოთხი მიდგომიდან გამომდინარე, მეცნიერები მენეჯერებს სთავაზობენ ცვლილებების პროცესის შემსუბუქების რამდენიმე რეკომენდაციას: ბიჰევიორიზმის თვალსაზრისით, მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს მომავალი ცვლილებების კავშირი მუშაკთა წახალისების პოლიტიკასთან. მაგალითად, თუკი ცვლილებების შედეგად უმჯობესდება გამოშვებული პროდუქციის ხარისხი, არ ღირს მუშაკთა წახალისება ამ პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით. მენეჯერებმა და პერსონალმა ზუსტად უნდა იცოდნენ არა მარტო ის, რაც მათგან მოითხოვება, არამედ პრობლემების გადაჭრის ხერხებიც. უნივერსალური ქცევის მოდელი არ არსებობს, მით უმეტეს დღეს, როცა ყველა ორგანიზაციას საკუთარი კორპორატიული კულტურა გააჩნია. კოგნიტური

თვალსაზრისით, მენეჯერმა უნდა შეიმუშაოს სტრატეგია, რაც ერთმანეთს შეუსაბამებს ინდივიდუალურ და კორპორატიულ მიზნებსა და მოტივებს.

ფსიქოდინამიური მიდგომა მოიცავს მართვის სტილის ადაპტაციას ცვლილებების რეალიზატორთა ემოციურ მდგომარეობასთან. სხვა სიტყვებით, ადამიანებს ექცევიან როგორც პროფესიონალებს და მათთან აწარმოებენ სერიოზულ საუბრებს. ფსიქოდინამიური მიდგომა მენეჯერებს აძლევს საშუალებას ჩაწვდეს თანამშრომლის აზრებსა და გრძნობებს.

ჰუმანური მიდგომა ემყარება ფსიქოდინამიურ მტკიცებას იმის შესახებ, რომ ადამიანებს, თავისი არსით, შეუძლიათ ცვლილებებზე რეაგირება, მაგრამ მათთვის აუცილებელია შესაბამისი სტრუქტურა და სტრატეგია. ინდივიდებთან ჯანსაღი ურთიერთობები და პოზიტიური დამოკიდებულება განაპირობებს ისეთი გარემოს შექმნას, სადაც ადამიანს თავისუფლად შეუძლია ზრდა და განვითარება.

3.3 ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის მიზეზები

ორგანიზაციის შიგნით ცვლილებების გარეშე შეუძლებელია გარე ცვლილებების განხორციელება, მაგალითად, როგორიცაა ბაზარზე ლიდერული პოზიციის დაკავება, წარმატებულ კომპანიათა რიცხვში შესვლა და მისთ. სწორედ, ამიტომაცაა, რომ მოთხოვნილება ცვლილებებში რეგულარულად ჩნდება და მათი გავლენა ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლზე უკვე აშკარაა.

როგორიც არ უნდა იყოს ორგანიზაციული ცვლილებები, მათი ძირითადი იდეა უცვლელი რჩება – **ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის ამაღლება.** ამასთან, მოიაზრება, რომ ორგანიზაციის პერსონალი იმუშავებს იმავე ეფექტიანობით, რაც გარდაქმნამდე ან უფრო პროდუქტიულად. თუმცა, პრაქტიკულად ყველაფერი პირიქითაა, და, როგორც სხვადასხვა კომპანიების გამოცდილება გვიჩვენებს, ცვლილებების წარმატება ბევრადაა დამოკიდებული ამ ცვლილებებზე ორგანიზაციის პერსონალის რეაქციაზე, რომელიც ერთდროულად გარდაქმნების სუბიექტს და ობიექტს წარმოადგენს. ამრიგად, ყველაზე ბრწყინვალე იდეებიც დგება დიდი რისკის ქვეშ, რომ ისინი მხოლოდ ქაღალდზე იქნებიან შემუშავებული. ამიტომ მხოლოდ იდეების შემუშავება და ბრძანებით დამტკიცება კი არაა საკმარისი, არამედ საჭიროა, რომ ადამიანებმა, რომლებმაც უნდა განახორციელონ ეს ცვლილებები რეალურად, მიიღონ ეს იდეები და შეძლონ მათი რეალიზება. თუმცა არსებობს ერთი შემაფერხებელი გარემოება – წინააღმდეგობა ცვლილებებთან. მას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს როგორც უშუალო შემსრულებელთა მხრიდან, ასევე საშუალო და მაღალი დონის ხელმძღვანელების მხრიდანაც. ყოველივე ეს ითხოვს შესაბამის რეაგირებას მენეჯმენტის მხრიდან, რომელსაც უწოდებენ წინააღმდეგობის მართვას ან მართვას წინააღმდეგობის მიხედვით.

წინააღმდეგობა ცვლილებებთან – ესაა მუშაკთა ნებისმიერი ქმედება, მიმართული შრომის პროცესში მიმდინარე ცვლილებების განხორციელების დისკრედიტაციის, შეკავებისა და წინააღმდეგობისაკენ. ამ წინააღმდეგობის მიზეზების დასადგენად საჭიროა კომპანიის პერსონალის ცვლილებებზე ნეგატიური დამოკიდებულების განსაზღვრა. ყველაზე მთავარი მიზეზი მეტად მარტივია –

ესაა დანაკარგისა და გაურკვევლობის გრძნობა. თუმცა ხელმძღვანელობას შეუძლია დაეხმაროს თავის ხელქვეითებს, გადალახონ ეს პროცესი შედარებით მშვიდად და მინიმალური დანაკარგებით როგორც ინდივიდისათვის, ისე ორგანიზაციისათვის.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა წარმოადგენს გარდაუვალ მოვლენას. თუმცა, მას შემდეგ, რაც ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს დაიწყოს ცვლილებები, წინააღმდეგობა უნდა გადაილახოს. რიგ მეცნიერთა აზრით, ტრადიციული მეთოდების ნებისმიერი ცვლილება ქმნის წინააღმდეგობას ყველა ადამიანში, ვისაც ეს ცვლილებები ეხება: ხელმძღვანელებში, ხელქვეითებში. ამ ხშირად აღმოცენებად პრობლემასთან გასამკლავებლად, ხელმძღვანელობამ ჯერ უნდა გაიგოს, თუ რატომ არ უნდათ ადამიანებს ცვლილებები.

რატომ ეწინააღმდეგებიან მუშაკები ცვლილებებს ორგანიზაციაში? ორგანიზაციის წევრების წინააღმდეგობრივი ძალა დამოკიდებულია სამ ძირითად ასპექტზე: ტექნიკური, პოლიტიკური და კულტურული.

ტექნიკური მიზეზები დაკავშირებულია ორგანიზაციის ე.წ. ტექნიკურ პირობებთან, რომლებიც წარმოადგენენ ადამიანური და ტექნიკური რესურსების შეერთების ხერხს. ტექნიკურ მიზეზებს მიეკუთვნება: 1. ცვლილებების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსებისა და კომუნიკაციის არარსებობა. 2. ორგანიზაციის შიგნით არსებული უთანხმოებები, რომლის მიზეზი შესაძლოა მრავალგვარი იყოს: ორგანიზაციის ცალკეულ ჯგუფებს შორის სოციალური კონფლიქტები; კულტურული განსხვავება (სხვადასხვა ფასეულობები, სხვადასხვა მისაღები ნორმები და მისთ.); ხელმძღვანელთა არასწორი პოზიცია და სხვ. ყოველივე ამან შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაცი-

ის ცალკეული ჯგუფების მიერ წინააღმდეგობა ინოვაციებისადმი. 3. გაურკვევლობის შიში – ხშირად ორგანიზაციის წევრები უბრალოდ ვერ ხედავენ ცვლილებების დანერგვის პერსპექტივებს და ამიტომ მათ უჩნდებათ შესაძლო უარყოფითი შედეგების გრძნობა, რის გამოც ისინი ცდილობენ ორგანიზაციის არსებული მდგომარეობის იდეალიზებას და ეწინააღმდეგებიან სიახლეებს. 4. გეგმების არარსებობა, მიზნების გაურკვევლობა. მიზეზთა ამ ჯგუფის განხილვა შეიძლება როგორც შიშის კერძო შემთხვევა, გაურკვეველი შედეგის წინაშე, ამიტომ ისინი თვლიან, რომ დაგეგმილი გარდაქმნები ვერ შესრულდება და მიზანშეუწონელია ცვლილებების გატარება. 5. ლიდერების არარსებობა. როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის ერთიანი ხედვა დამოკიდებულია ლიდერების არსებობის შემთხვევაში. სწორედ, მათ შეუძლიათ ადამიანთა ძალისხმევის წარმართვა დასახული მიზნებისკენ და გასატარებელი ცვლილებების ორგანიზება. აშკარაა, რომ ლიდერთა საქმიანობა მიმართული უნდა იყოს ცვლილებების რეალიზაციაზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში ლიდერი მხოლოდ დაამუხრუჭებს ინოვაციურ საქმიანობას. 6. კლებადი დანახარჯები. წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი შეიძლება გაძლიერდეს მაშინ, თუკი ორგანიზაცია წარმატების სტადიაზე იმყოფება და მისი დანახარჯები მცირდება. ამ სიტუაციაში ორგანიზაციის წევრებს უჩნდებათ ლოგიკური კითხვა: რატომ უნდა შეიცვალოს რაიმე, თუკი ორგანიზაცია ასე წარმატებულად მუშაობს? ესაა ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ერთ-ერთი სერიოზული მიზეზი. 7. სწავლებისა და კონსულტირების სისტემის არარსებობა. ინოვაციების განხორციელებისათვის სწავლება და კონსულტირება აუცილებელია, რადგან მის გარეშე შეუძლებელია სიახლეებისადმი ინდივიდების

სრული სოციალიზაცია. სწავლებისა და კონსულტირების სისტემის არარსებობის შემთხვევაში წინააღმდეგობას ცვლილებებისადმი პრაქტიკულად ყოველთვის ექნება ადგილი.

წინააღმდეგობის პოლიტიკური მიზეზები დაკავშირებულია ძალაუფლების გადანაწილებასთან ორგანიზაციაში სტრუქტურული და კულტუროლოგიური ცვლილებების დროს. მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ცვლილებების დროს სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელების წინაშე დგება საკითხი: ვინ და რა ზომით იქნება ჩართული ახალი სიტუაციის მმართველობით გადაწყვეტაში. ამ კითხვაზე პასუხზეა დამოკიდებული ხელმძღვანელების დამოკიდებულება ინოვაციებისადმი. ყოველივე ეს განსაზღვრავს პოლიტიკური წინააღმდეგობის მიზეზებს, რომლებიც შემდეგში მდგომარეობს: 1. ძალაუფლებისა და ავტორიტეტის შესაძლო დაკარგვის შიში. სინამდვილეში, ძალიან ხშირად ინოვაციები დაკავშირებულია სტრუქტურულ ცვლილებებთან და ორგანიზაციის გარდაქმნის შედეგად ხელმძღვანელი, შესაძლოა, დაიკავებს მართვის სტრუქტურაში უფრო დაბალ საფეხურს. გარდა ამისა, რეალიზებული ინოვაციები გამოიწვევენ ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობის ხასიათის შეცვლას, რაც ასევე მტკივნეულად აღიქმება ორგანიზაციის მუშაკთა მიერ და გამოიწვევს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას. 2. ხელმძღვანელთა კრიტიკის შესაძლებლობა. ცვლილებების დროს კრიტიკას ხშირად ექვემდებარება ორგანიზაციის საწარმოო პროცესის ადრინდელი ხერხები, მართვისა და კონტროლის მეთოდები. ამგვარი კრიტიკის შესაძლებლობების გათვალისწინებით ბევრი ხელმძღვანელი ცდილობს გვერდი აუაროს სიახლეებს. 3. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შინაარსის ცვლილება.

ცვლილებების გატარების დროს ხელმძღვანელისათვის სერიოზულ ბარიერად შეიძლება იქცეს მართვის სხვა მეთოდის მიღება. საქმე იმაშია, რომ ყოველი ხელმძღვანელი ცდილობს მოახდინოს გადაწყვეტილებათა პროცესის მასიმალურად სტანდარტიზირება, მისი გამარტივება. ინოვაციების დანერგვისას ხელმძღვანელს უწევს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ახალი, მაგრამ რთული მეთოდის გამოყენება. ამიტომ ახალ პირობებთან ხელმძღვანელის სრულ ადაპტაციამდე იგი შეეწინააღმდეგება სიახლეების დანერგვას. 4. ძალაუფლებრივი ზეგავლენის ფორმების ცვლილება. ორგანიზაციაში ან მის განყოფილებაში სიტუაციის ცვლილებისას ხელმძღვანელებს უჩნდებათ ძალაუფლებრივი ზეგავლენის ფორმის შეცვლის სურვილი. მაგალითად, ხელმძღვანელი ცვლილებების გატარებამდე ორიენტირებული იყო იძულების ძალაუფლებაზე, მაგრამ სიტუაციის შეცვლისას იგი იძულებულია გამოიყენოს ექსპერტული, ეტალონური ან კანონიერი ძალაუფლება (მენეჯმენტის კურსიდან ცნობილია, რომ ძალაუფლებას შეიძლება სხვადასხვა ფორმა ჰქონდეს: ძალაუფლება დამყარებული იძულებაზე, დამყარებული ანაზღაურებაზე, ექსპერტული, ეტალონური და კანონიერი ძალაუფლება). ხშირად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა არაა მზად შეცვალოს ძალაუფლების ფორმა. ჩვეულებრივ, მხოლოდ ამ მომენტში შეიმჩნევა ორგანიზაციაში ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა, რაც შეიძლება გაგრძელდეს მანამდე, სანამ ხელმძღვანელები არ ადაპტირდებიან ძალაუფლების გამოყენების ახალ პირობებთან.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის კულტუროლოგიური მიზეზები დაკავშირებულია ორგანიზაციაში მოქმედი ფასეულობითი ორიენტაციისა და სოციალური

ნორმების შეცვლასთან. ეს მიზეზებია: 1. ადრინდელი ფასეულობების გავლენა – ვინაიდან ორგანიზაციის თითოეული წევრი ორიენტირებულია საკუთარ მატრიცაზე, ნებისმიერი ჩარევა გარედან გამოიწვევს ახალი ფასეულობების აშკარა ან ფარულ უკუგდებას. მაგალითად, თუკი ადრე მუშაკები თავიანთ ქმედებებში ორიენტირებული იყვნენ მხოლოდ ხელმძღვანელის აზრზე, ახალ პირობებში მათ მოუწევთ საკუთარ ან კოლეგების აზრზე დამყარება, ეს კი მნიშვნელოვნად შეცვლის მათ ფასეულობით ორიენტაციას. თუმცა ორგანიზაციის წევრებს არ შეუძლიათ სწრაფად შეცვალონ საკუთარი ორიენტაცია და დაუცველი ხდებიან ტექნიკური გაურკვევლობის წინაშე, შედეგად წარმოიშობა წინააღმდეგობა ცვლილებებისადმი. 2. დაბრუნება ტრადიციებისაკენ. ნებისმიერ სოციალურ თემში შეიძლება ასეთი გამოთქმა გავიგონოთ: “ადრე ბევრად უკეთესი იყო ცხოვრება”. ეს არის სტერეოტიპებზე და წეს-ჩვეულებებზე დამყარებული ჩვეულებრივი მოვლენა, რომელიც ადამიანებს უადვილებს ორიენტაციას მათ სოციალურ გარემოცვაში. თუმცა ადამიანებისათვის მიღებული ზოგიერთი წეს-ჩვეულება შეიძლება გამოუსადეგარი და საზიანო აღმოჩნდეს ახალ სიტუაციაში. ამგვარად, ჩვეულებების ძალა ორგანიზაციულ კულტურაში მნიშვნელოვან გავლენას მოახდენს სოციალური ცვლილებების მიღება-დანერგვაზე. მაგალითად, ორგანიზაციის წევრები მიჩვეული არიან ყავაზე შესვენება გააკეთონ გარკვეულ დროს, მაგრამ რეორგანიზაციის შემდეგ მათ ამის გაკეთება არ შეუძლიათ. ეს, ერთი შეხედვით უმნიშვნელო მიზეზი, საკმარისი იქნება წინააღმდეგობის წარმოსაქმნელად. 3. ნორმატიული კონტროლის მოქმედება. როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის ნორმები მუშაკების მიერ მიღე-

ბულია იმგვარად, რომ უფრო მოსახერხებელი ხდება. ნორმების დაცვა კონტროლდება არაფორმალური კონტროლის მეშვეობით და ორგანიზაციის წევრებს სურთ დაიცვან საქმიანობის არსებული ნორმები. არაფორმალური კონტროლის მოქმედების წესებიდან გამომდინარე მოცემულ სფეროში ნებისმიერი ახალი ნორმები ითვლება ნორმიდან გადახვევად, რომლის წინააღმდეგაც მიმართულია სოციალური კონტროლის ნორმები. სწორედ, ამ მომენტში წარმოიშვება წინააღმდეგობა სიახლეებისადმი.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობების გადალახვა. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გადასალახავად საუკეთესო დროა – პერიოდი მათ აღმოცენებამდე. სხვა სიტყვებით, ხელმძღვანელობამ უნდა განჭვრიტოს წინააღმდეგობათა დიდი ალბათობა და მიიღოს მისი აღმოფხვრის ღონისძიებები. როგორც იყო აღნიშნული, წინააღმდეგობების უპირველესი მიზეზია შიში იმისა, რომ ცვლილებები საფრთხეს შეუქმნის სოციალურ ურთიერთქმედებებს. ასეთ შემთხვევაში, ხელმძღვანელობას სჭირდება ორგანიზაციაში არსებული სოციალური ურთიერთობების სისტემის ღრმა და დეტალური ცოდნა, რაც ან შენარჩუნდება ან შეიცვლება როგორც თვით ცვლილებების, ასევე მათი განხორციელების გამო. ეს არაფორმალური ორგანიზაციებისა და მისი ლიდერების არსებობის ფაქტის ცოდნას გულისხმობს. ძლიერი არაფორმალური ლიდერების დარწმუნებით, რომ მოსალოდნელი სიახლეები არ გააუარესებს მათ მატერიალურ მდგომარეობას, შეიძლება გადაილახოს წინააღმდეგობა.

ადამიანები ცვლილებების დასაწყისს ძალიან სკეპტიკურად უყურებენ.

ცნობილია ორგანიზაციული ცვლილებების დანერგვის შემდეგი ეტაპები:

პირველი ეტაპი. ცვლილებების აღქმა – ორგანიზაციის მზადყოფნა ცვლილებებისთვის. ადამიანთა უმეტესობას აწუხებთ შემდეგი კითხვები:

❖ რას წარმოადგენს ეს ცვლილებები პირადად მისთვის?

❖ რას წარმოადგენს მისი გარემოცვისათვის?

❖ რას ნიშნავს ორგანიზაციისათვის?

❖ რა ალტერნატივები არსებობს?

❖ შესაძლებელია თუ არა სხვაგვარად მუშაობა?

❖ რა უარყოფით შედეგებს გამოიწვევს ეს ცვლილებები პიროვნებისათვის?

❖ ცვლილებები მართლაც აუცილებელია თუ შესაძლებელია მათ გარეშე არსებობა?

სინამდვილეში, როცა მუშაკი ნათლად წარმოიდგენს, თუ რა ხდება მის ირგვლივ, იგი აქტიურად ჩაერთვება ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებაში. ამიტომ მნიშვნელოვანია ცვლილებების პროცესი გახდეს "გამჭვირვალე" თითოეული მუშაკისათვის. ეს მუშაკს მოუხსნის ფსიქოლოგიურ დაძაბულობას და გამოიწვევს მისგან მოცემული პროცესის რეალიზაციის გაუმჯობესების იდეების წამოყენებას. გარდა მუშაობის ახალ პრინციპებზე გადასვლის შესახებ განაცხადისა, მუშაკს უნდა განემარტოს მათი წარმოშობის მიზეზებიც. ამ საქმეში დიდ როლს ასრულებს საინფორმაციო კამპანია, რომელიც ყოვლისმომცველი და დეტალური უნდა იყოს, მოიცავდეს კომუნიკაციის ყველა საშუალებებს – პირად ურთიერთობებს, წერილობით შეტყობინებებს, ელექტრონულ კორპორატიულ ფოსტას და ა.შ. უმაღლესი ტოპ-მენეჯმენტი კომპანიის მუშაკთა წინაშე მუდმივად უნდა გამოდიოდეს ინფორმაციით გარდაქმნების სტრატეგიული მიზნების შესახებ, ასევე ატარებდეს ინდივიდუალურ საუ-

ბრებს, მემორანდუმებს და მოხსენებებს. გარდა ამისა, მუშაკთა წინააღმდეგობის დონე შემცირდება, თუკი მიმდინარე გარდაქმნებისას მათ რეგულარულად ჩააყენებენ საქმის კურსში უშუალოდ უფროსები. ამასთან, ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს რეალური მოვლენების გონივრულ ახსნას და აქცენტს აკეთებდეს თითოეული მუშაკისათვის გარდაქმნების დადებით შედეგებზე.

მეორე ეტაპი. ცვლილებების მოტივაცია. ყველა მუშაკს ცვლილებებზე სხვადასხვა რეაქცია გააჩნია. ვინაიდან ნებისმიერი ორგანიზაციული ცვილებები მოითხოვენ რეალიზაციის გარკვეულ დროს, ადამიანთა დამოკიდებულებაც იცვლება მოვლენების შეცვლასთან ერთად. რა უნდა იცოდეს მენეჯერმა ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის მიზეზების დროს? აქ აღვნიშნავთ შემდეგ მთავარ პოზიციებს: წინააღმდეგობა გარდაუვალია; წინააღმდეგობის ფორმებიც არსებითად განსხვავდება ერთმანეთისაგან და დამოკიდებულია როგორც შიდა ფაქტორებზე (პიროვნების ხასიათზე), ასევე გარე ფაქტორებზე (თანამშრომლებს როგორ შეატყობინეს ცვლილებების შესახებ? რამდენად რადიკალურები არიან ისინი? გატარდა თუ არა წინასწარი შიდა დიაგნოსტიკა?); წინააღმდეგობამ შეიძლება შეიძინოს აშკარა ან ფარული ფორმა – ფარული წინააღმდეგობა წარმოადგენს უფრო სახიფათოს, რადგან მისი გამოვლენა საკმაოდ რთულია; ადამიანების მიერ ნათქვამი ხშირად არ ემთხვევა მათ ქმედებებს.

მესამე ეტაპი. კოლექტივის განვითარება. ცვლილებების გუნდის შექმნა – ესაა სპეციალური გუნდი, რომელიც იქმნება გარდაქმნების განსახორციელებლად. იგი აღწევს კომპანიის მთელს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში და შედგება სამი დონისაგან: 1) *უმაღლესი მმართველო-*

ბითი გუნდი, 2) "*ცვლილებების მენეჯერებისაგან*" და 3) *"მიზნობრივი ჯგუფებისაგან"*. პირველ დონეზე მიიღება ცვლილებების შესახებ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. "ცვლილებების მენეჯერები" კოორდინირებას უწევენ ამ გადაწყვეტილებების შესრულებას და უზრუნველყოფენ უკუკავშირს. "მიზნობრივი ჯგუფები" მუშაობენ აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვებაზე და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ან რომელიმე კომისიის შემადგენლობაში რთავენ ყველაზე სკეპტიკურად განწყობილ პერსონალს. მას ***კოოპტაცია*** ეწოდება, ანუ პირისათვის, რომელსაც შეუძლია ცვლილებებისადმი დიდი წინააღმდეგობის გაწევა, სიახლის შემოღებისა და მისი განხორციელების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში წამყვანი როლის მინიჭება. მაგალითად, მუშა ან თანამშრომელთა მცირე ჯგუფი, რომელიც ეწინააღმდეგება მომავალ ტექნოლოგიურ ცვლილებებს, შეიძლება ჩართულ იქნას კომისიის შემადგენლობაში, რომელიც აანალიზებს გამოსაყენებელ ტექნოლოგიას და განსაზღვრავს, რომელი მანქანა-დანადგარები იქნას შეძენილი.

მეოთხე ეტაპი. ცვლილებების დანერგვა. წინააღმდეგობების დაძლევის უნივერსალური მეთოდი არ არსებობს, თუმცა არის ამ წინააღმდეგობის შესუსტების სხვადასხვა ხერხები: 1) ორგანიზაციაში პიროვნების ქცევის გათვალისწინება (ადამიანი უნდა ხედავდეს პერსონალურ სარგებლობას ცლილებების გატარებიდან); 2) ხელმძღვანელის ავტორიტეტის მნიშვნელობა (ავტორიტეტული ხელმძღვანელის ან არაფორმალური ლიდერის გავლენა მძლავრ სტიმულს წარმოადგენს მუშაკისათვის); 3) ცვლილებების აუცილებლობის ერთიანი თანხმობის მიღწევა (ყველა ერთხმად თანახმაა, გატარდეს გარდაქმნები); 4) ჯგუფისადმი მიკუთვნების გრძნობა (წინააღმდეგობის

დონე მცირდება, თუკი მუშაკები, რომლებმაც უნდა განიცადონ ეს ცვლილებები და ვინც გავლენას ახდენს ცვლილებების პროცესზე თვლიან თავს ერთი გუნდის წევრად); 5) ჯგუფის წევრების ინფორმირებულობა (ცვლილებების მასშტაბებისა და მიმართულებების შესახებ ობიექტური ინფორმაცია, ანუ შედეგების ცოდნა ამსუბუქებს შემდგომ ცვლილებებს, რადგან ადამიანები წარმოიდგენენ, თუ რა ელით ამ სტრატეგიის რეალიზაციის შედეგად).

მეხუთე ეტაპი. ცლილებების პროექტის დასრულებისას ხდება ***მიღწეულის შეფასება***. თუკი ანალიზმა აჩვენა ნეგატიური შედეგები, ხდება კომპანიის შემდგომი მოქმედებების პროგრამის კორექტირება, ან იდეის დანერგვაზე უარის თქმა. თუ რამდენად მოხდება ცვლილებების რეალიზება კომპანიაში, ბევრადაა დამოკიდებული მისდამი პერსონალის ლოიალობაზე. ცვლილებებს ახორციელებენ თვით ადამიანები და, სწორედ, ადამიანები მართავენ მოვლენებს და ამ მოვლენების ცვლილებებს. ეს წარმატებით განხორციელდება იმ შემთხვევაში, თუკი ხელმძღვანელობა დაგეგმილი ცვლილებების შესახებ დისკუსიებს გამართვას ორგანიზაციის მუშაკებთან. ორგანიზაციები, რომლებიც წარმატებით ახორციელებენ ცვლილებებს, იზიარებენ ამ ორგანიზაციის პერსონალის აზრს და შეხედულებებს, რაც პრინციპულადაა მნიშვნელოვანი პროექტის გრძელვადიანი წარმატებისათვის.

როგორც პრაქტიკული გამოცდილება უჩვენებს, ყოველ ტაქტიკას გააჩნია თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ხელმძღვანელები ზუსტად უნდა აფასებდნენ სიტუაციას და არჩევდნენ შედარებით უფრო მისაღებ მეთოდს.

აშკარაა, რომ ცვლილებების გატარება გულისხმობს იმას, რომ მენეჯმენტი ყველა ამ წინააღმდეგობათა გა-

დასალახავად მზადაა. მისი ამოცანაა ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობის მხრიდან ნდობის ატმოსფეროს შექმნა, რაც უზრუნველყოფს მუშაკთა მიერ ცვლილებების პოზიტიურ აღქმას და უსაფრთხოების გრძნობას. წინააღმდეგ შემთხვევაში მენეჯმენტი იძულებული იქნება გამოიყენოს ძალაუფლებრივი უფლებამოსილება. თუმცა ამ მეთოდის ხშირი გამოყენება ძალაუფლებრივი რესურსების გამოფიტვას გამოიწვევს.

გარკვეულ პირობებში წინააღმდეგობას დადებითი შედეგებიც აქვს, რადგან მენეჯმენტი კიდევ ერთხელ ახორციელებს გეგმების გაანალიზებას, აფასებს მათ ადეკვატურობას რეალურ სიტუაციებთან. როგორც ვხედავთ, მუშაკების ქმედება წარმოადგენს გეგმების რეალობისა და წონასწორობის შენარჩუნების კონტროლის სისტემის ნაწილს.

წინააღმდეგობის დადებითი მომენტია, ასევე, ის, რომ მათ შეუძლიათ განსაზღვრონ კონკრეტული პრობლემური სფეროები, სადაც ცვლილებების განხორციელება დაკავშირებული იქნება დიდ სირთულეებთან, ეს მენეჯერებს მაკორექტირებელ ღონისძიებებს გაატარებინებს სერიოზული პრობლემის დადგომამდე. შესაძლოა, თანამშრომელთა ნეგატიურმა რეაქციამ მენეჯერები წააქეზოს იმისაკენ, რომ თანამშრომლებს განუმარტონ ცვლილებების აუცილებლობა. ეს კი დადებითად აისახება ცვლილებების გატარებაზე გრძელვადიან პერსპექტივაში. გარდა ამისა, თანამშრომელთა წინააღმდეგობის დონე მენეჯერებს აძლევს ინფორმაციას ამა თუ იმ მოვლენაზე მუშაკთა შეხედულებების შესახებ.

ცვლილებების ინიცირებასა და განხორციელებაში არსებით როლს ასრულებენ ხელმძღვანელები, რამეთუ ისინი აგებენ პასუხს ცვლილებების სტრატეგიასა და მათი

განხორციელების ღონისძიებების დაგეგმვაზე. შედეგი დადებითი იქნება, თუკი ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი გათვითცნობიერებული იქნება ცვლილებების აუცილებლობაში. ცვლილებების მიღების ალბათობა არსებითად იზრდება იმ შემთხვევაში, როცა მუშაკები ცვლილებების საჭიროებას გაიგებენ. კრიზისების პერიოდში ცვლილებების აუცილებლობა არ საჭიროებს განზოგადებას. ზოგად შემთხვევებში კი მუშაკები უნდა ფლობდნენ ინფორმაციას ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის შესახებ.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ცვლილებების მართვის ძირითადი პრინციპები შემდეგში მდგომარეობს:

- მხოლოდ აუცილებელი და სასარგებლო ცვლილებების განხორციელება;
- მუშაკების მომზადება მუდმივ ცვლილებებთან;
- ევოლუციური გარდაქმნების განხორციელება;
- ყოველ წინააღმდეგობაზე ადეკვატური სტრატეგიის შემუშავება;
- ცვლილებების განხორციელების პროცესში მუშაკების ჩართვა, ეს შეამცირებს წინააღმდეგობას;
- გასატარებელი ცვლილებები სასარგებლო უნდა იყოს მუშაკისათვის;
- ორგანიზაციის ცვლილების პროცესის, როგორც გრძელვადიანის განხილვა;
- იმ პრობლემების გამოვლენა, რომლებიც ცვლილებების პროცესში ვერ აღმოიფხვრა.

გაურკვევლობა ორგანიზაციაში და გატარებული ცვლილებები. ორგანიზაციაში ცვლილებების პროექტირების პროცესის წარმატება ბევრადაა დამოკიდებული გაურკვევლობაზე, რამაც შეიძლება მოიცვას ორგანიზაციის განყოფილების კოლექტივი მისი ხელმძღვანე-

ლობის ჩათვლით. უმეტეს შემთხვევაში გაურკვევლობის დროს ორგანიზაციის წევრებს არ გააჩნიათ აუცილებელი ცვლილებების წარმოდგენის ხედვა, მათ არ ესმით მათი დანიშნულება და არსი, რაც წინააღმდეგობის მიზეზს წარმოადგენს. ამასთან გაურკვევლობა ორგანიზაციაში არა მარტო ზიანის მომტანია, არამედ აქ შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს დადებით მომენტებსაც. ასე, მაგალითად, მუშაკებს შეუძლიათ აქტიურად ეძებონ გამოსავალი შექმნილი სიტუაციიდან. თუკი ხელმძღვანელობა შესძლებს დაარწმუნოს ორგანიზაციის წევრები ცვლილებების აუცილებლობაში, ორგანიზაციის წევრები ხალისით დაუჭერენ მხარს ამ ცვლილებებს. თუმცა, უმეტეს შემთხვევებში, გაურკვევლობა დიდ საფრთხეს შეუქმნის ორგანიზაციას მოქნილი პოლიტიკის გატარებაში. ამიტომ ცვლილებების გატარებისას ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა გაურკვევლობის მოხსნა. გაურკვევლობა შეიძლება გაჩნდეს ცვლილებების დანერგვის ყველა სფეროში: ტექნიკურ, პოლიტიკურ, კულტურულ და ინფორმაციულ სფეროებში.

ტექნიკური გაურკვევლობა წარმოადგენს ყველაზე დიდ საფრთხეს ორგანიზაციის მოქნილი პოლიტიკის გატარებაში. ჩვეულებრივ გაურკვევლობის მოცემულ ტიპს ადგილი აქვს მაშინ, როცა ხელმძღვანელებს წარმოდგენა არა აქვთ ცვლილებების გატარების ტექნოლოგიაზე.

პოლიტიკური გაურკვევლობა. პროგრესული ცვლილებების განხორციელებისა და ორგანიზაციის წევრებში ახალი ხედვის შექმნისას ხელმძღვანელობა ძალაუფლებრივი განაწილების, ანაზღაურების განაწილების, მმართველობით გადაწყვეტილებებში მონაწილეობის მიღების, მიმზიდველი თანამდებობების დაკავების პრობლემის წინაშე დგება. პოლიტიკური გაურკვევლობა უჩნ-

დება ხელმძღვანელობას ორგანიზაციის სტრუქტურაში ცვლილებების დროს, ასევე, კოლექტივის შემადგენლობის შეცვლისას, საქმიანობის იმ სფეროს შეცვლისას, როცა ხელმძღვანელი ფლობდა ექსპერტულ ძალაუფლებას. გარდა ამისა, პოლიტიკურ გაურკვევლობას ადგილი აქვს მაშინ, როცა ჩნდება ორგანიზაციის მართვის ახალი სისტემები: ახალი კომიტეტები, საბჭოები, შტაბები, არაფორმალური კოალიციები, სადაც ხელმძღვანელის როლი ბინდითაა მოცული. პოლიტიკური გაურკვევლობის ნეგატიური შედეგებია:

❖ *ხელმძღვანელი უარს ამბობს თავისი ძალაუფლების გამოყენების ეფექტიან ფორმებზე;*

❖ *იყენებს მართვის ძველ, გამოცდილ ფორმებს და უარს ამბობს ახალი ფორმების მიღებაზე;*

❖ *ხელმძღვანელი უარს ამბობს მნიშვნელოვანი და პასუხისმგებლური გადაწყვეტილებების მიღებაზე;*

❖ *ხელმძღვანელი კარგავს ავტორიტეტს ხელქვეითთა შორის;*

❖ *ხელმძღვანელი კარგავს მიზნებსა და ორიენტირებს;*

❖ *არსებობს კონფლიქტები ორგანიზაციაში მართვის სხვადასხვა დონეებს შორის.*

პოლიტიკური გაურკვევლობის მოხსნას ხელს უწყობს ისეთი სახის ღონისძიებები, როგორიცაა ხელმძღვანელების მომზადება იმოქმედონ ცვალებად სიტუაციებში მათი უფლებებისა და ვალდებულებების მკვეთრი განსაზღვრით, მმართველობითი გადაწყვეტილებების ერთობლივად მისაღებად სხვა ხელმძღვანელებთან მყარი სოციალური კავშირების შექმნით. პოლიტიკური გაურკვევლობის მოსახსნელად ხელმძღვანელის მოქმედება მიმართული უნდა იყოს ხელქვეითთა შორის სა-

კუთარი ავტორიტეტის გასამყარებლად და ძალაუფლების გამოყენების ოპტიმალური ხერხის მოსაძებნად, რაც მას დაეხმარება გაურკვეველ სიტუაციაში ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებაში.

ჯულტურული გაურკვევლობა. ცვლილებები ორგანიზაციის საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში აუცილებლად გამოიწვევს ორგანიზაციის წევრების ფასეულობითი ორიენტაციის კორექციას და სოციალური ნორმების სისტემის შეცვლას. კულტურულ გაურკვევლობას ადგილი აქვს მაშინ, როცა ორგანიზაციის წევრებს არ შეუძლიათ შეუფარდონ საკუთარი ფასეულობითი ორიენტაცია ორგანიზაციის სუბკულტურის ფასეულობებს. მაგალითად, თუკი შემოქმედებით ორგანიზაციაში (სარეკლამო ფირმა) იწყებს მუშაობას ბიუროკრატი კადრი, რომელიც მიჩვეულია ხელმძღვანელობის მკაცრი მითითებების ქვეშ მუშაობას და არ შეუძლია აიღოს პასუხისმგებლობა საკუთარ გადაწყვეტილებებზე, იგი, აშკარაა, გამუდმებით მოხვდება ისეთ სიტუაციებში, როცა მისგან მოითხოვება საწარმოო დავალებების შესასრულებლად შემოქმედებითი აზროვნება, რის გამოც მას გაურკვევლობის გრძნობა დაეუფლება. საკუთარი საქმიანობის მაქსიმალურად სტანდარტიზების მიზნით ეს მუშაკი ყოველთვის შეეწინააღმდეგება ცვლილებებს და მათ დანერგვას, რადგან ასეთი სიტუაცია მას დისკომფორტს უქმნის. კულტურული გაურკვევლობის პრობლემის მოხსნა მეტად რთულ და ხანგრძლივ პროცესს წარმოადგენს. უმეტეს შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ამ პრობლემას წყვეტს სელექციის მეთოდით, ანუ არჩევს ორგანიზაციული კულტურის შესაბამის პერსონალს. ამასთან, უკვე ორგანიზაციის კულტურა ერთგვაროვანია და მისი წევრები აღარ განიცდიან გაურკვევლობის გრძნობას ორგა-

ნიზაციის კულტურის მიმართ, რადგან მის მიმდევრებს წარმოადგენენ. თუმცა ამგვარ მიდგომას თავისი უარყოფითი მომენტებიც ახლავს, რადგან საჭირო კულტურის პერსონალის სელექციისას ორგანიზაციამ შეიძლება დაკარგოს მეტად ფასეული სპეციალისტები, გარდა ამისა, აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს კულტურული ნორმების იძულებით დანერგვას, რაც გამოიწვევს ორგანიზაციის წევრებს შორის კონფლიქტს. მომავალზე ორიენტირებული თანამედროვე ორგანიზაციები კულტურული გაურკვევლობის პრობლემას ჭრიან ორგანიზაციის მუშაკებისათვის სოციალიზაციის პირობების შექმნით – ხელმძღვანელობა ყველასათვის საერთო ორგანიზაციული კულტურის ნორმებს ამუშავებს.

ინფორმაციული გაურკვევლობა. ნებისმიერი თანამედროვე ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა ბევრადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებში ინფორმაციის სრულ და დაუმახინჯებელ ნაკადზე კომუნიკაციის როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური ნაკადებით. თუკი ინფორმაცია არასაკმარისია მართვის ამოცანების გადასაჭრელად, ეს იმას ნიშნავს, რომ იგი მუშაობს ინფორმაციული გაურკვევლობის პირობებში. ინფორმაციული ვაკუუმის დროს უმაღლეს ხელმძღვანელობამდე შიდა და გარე კომუნიკაციური არხებით ინფორმაციის მიწოდებისას ადგილი ექნება არასწორი გადაწყვეტილებების მიღებას, მიზნების არევას, გარემოსთან ორგანიზაციის ბალანსის დაკარგვას, უმაღლესი ხელმძღვანელობის კავშირების დაკარგვას ორგანიზაციის ქვეგანყოფილებებთან. ინფორმაციული გაურკვევლობის მიზეზს წარმოადგენს:

❖ ორგანიზაციის კავშირების არარსებობა გარე გარემოსთან;

❖ არაეფექტიანი შიდა კომუნიკაციები;

❖ ორგანიზაციის მრავალგვარი კულტურა;

❖ ორგანიზაციის წევრების არასაკმარისი მომზადება მოწოდებული ინფორმაციის აღქმისა და გადამუშავებისთვის;

❖ ორგანიზაციის სივრცობრივი გაბნეულობა.

ინფორმაციული გაურკვევლობის პრობლემის მოსახსნელად საჭიროა ორგანიზაციის შიდა კავშირების შექმნა და გაფართოება, განყოფილებებში თვითორგანიზების განვითარებაზე ზრუნვა, შიდა კომუნიკაციების ეფექტიანობის გაზრდა, პერსონალის ინფორმაციასთან მუშაობის სწავლება.

თანამედროვე ორგანიზაცია ვითარდება და ფუნქციონირებს რთულ და წინააღმდეგობრივ გარემოში. ორგანიზაციები გამუდმებით უნდა რეაგირებდნენ ცვლილებებზე გარეშე გარემოში საკუთარი მიზნების, სტრუქტურის, ტექნოლოგიისა და პოლიტიკის მისადაგებით გარემოს პირობების ცვლილებებთან. ამასთან დაკავშირებით, ნებისმიერი ორგანიზაცია უნდა იყოს ორიენტირებული ცვლილებებზე, ხოლო ხელმძღვანელებმა უნდა იცოდნენ, რომ ცვლილებების გატარება შეუძლებელია ბრძანებებით. ეს იმას ნიშნავს, რომ ცვლილებების პროცესში ორგანიზაციამ უნდა გაიაროს ინოვაციური პროცესის ყველა ეტაპი. სამეცნიერო ლი-ტერატურიდან ცნობილია პრაქტიკული რჩევები ორგა-ნიზაციული ცვლილებების მენეჯერებისათვის:

❖ „რეალური ქმედებები მთავარია ვიდრე მათი დაგეგმვა. ორგანიზაციის აუცილებელი ცვლილებების საჭიროების განსაზღვრის გაჭიანურებული პროცესი უფრო ზიანის მომტანია, ვიდრე ამ ცვლილების განხორციელება.

❖ ორგანიზაციის პირველი პირი არ წარმოადგენს

ცვლილების განხორციელებაში ერთადერთ მთავარ ფაქტორს, იგი მთავარი ფაქტორია, მაგრამ ორგანიზაციაში მის გარდა არსებობენ სხვა ადამიანებიც, რომლებზეც დამოკიდებულია ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატება.

❖ ცვლილებების განხორციელების დასაწყისში თანამშრომელთა მხრიდან მხარდაჭერასა და სოლიდარობაზე იმედის დამყარება აბსურდულია. ყოველივე ეს დროთა განმავლობაში რეალობად იქცევა დადებითი შედეგების გამოღებისას.

❖ მას შემდეგ, რაც მიღებული იქნება გადაწყვეტილება ცვლილებების განხორციელების შესახებ, მენეჯმენტის მხრიდან პერსონალის სწავლება და მხარდაჭერა უნდა განხორციელდეს.

❖ იძულება ყოველთვის არ წარმოადგენს ნეგატიურ არჩევანს. ეს მუშაკს დაეხმარება ცვლილებების აუცილებლობის გაგებაში.

❖ რომელიმე წარმატებული ორგანიზაციიდან მიღებული ახალი ინფორმაცია და ახალი ორგანიზაციული გამოცდილება მენეჯმენტს აძლევს ცოდნას უკეთ მიაღწიოს დასახულ მიზანს.”

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

• ერთ-ერთი საპროექტო ორგანიზაცია გადის კომპიუტერული ტექნოლოგიების ბაზარზე. რა შეიძლება ითქვას იმ ცვლილებების შესახებ, რასაც ადგილი ექნება ამ ორგანიზაციაში? როგორ აისახება ეს ცვლილებები ორგანიზაციის საქმიანობასა და მის თანამშრომლებზე?

• როგორც ცნობილია, გარემოში ცვლილებები იწვევს ადეკვატურ ცვლილებებს ორგანიზაციის ყველა კომპონენტში. ცვლილებების შესწავლის რომელი მეთო-

დის განხილვაა მიზანშეწონილი მოცემულ სიტუაციაში?

• მუშაკთა მიერ ორგანიზაციაში ინოვაციების გატარების ერთიანი ხედვის არარსებობას რა უარყოფითი შედეგები შეიძლება მოჰყვეს?

• ორგანიზაცია იმყოფება ცვლილებების ინსტიტუციონალიზაციის ეტაპზე. რაში მდგომარეობს ინსტიტუციონალიზაციის ცვლილებების არსი? რა მნიშვნელობა აქვს ინსტიტუციონალიზაციის ცვლილებების პროცესს ორგანიზაციისათვის?

• ზოგიერთ კონკრეტულ შემთხვევებში ამბობენ, რომ ორგანიზაციაში არსებობს ცვლილებებისადმი წინაღმდეგობის ტექნიკური მიზეზები. რაში მდგომარეობს ამ მიზეზების არსი?

• ორგანიზაციაში ინოვაციების გატარება ფერხდება მუშაკთა მიერ ძველი ფასეულობებისადმი მიმდევრობით. ინოვაციებისადმი წინააღმდეგობის მიზეზების რომელ კლასს მიეკუთვნება მოცემული მიზეზი?

• ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა განიცდის გაურკვევლობას ორგანიზაციის გარე გარემოში ორიენტაციასთან დაკავშირებით. გაურკვევლობის რომელ ტიპს აქვს ადგილი მოცემულ შემთხვევაში?

• გაურკვევლობის რომელი ტიპები შეიძლება გამოვყოთ თანამედროვე ორგანიზაციებში? რა გავლენას ახდენენ ისინი ორგანიზაციებში ინოვაციების გატარების პროცესზე?

თავი 4. ორგანიზაციული ცვლილება და განვითარება

4.1. ორგანიზაციის განვითარების წანამძღვრები და ფასეულობები

ორგანიზაციული განვითარება – ეს ცნება სხვადასხვაგვარად აიხსნება, როგორც პოზიტიური ცვლილებების პროცესი ორგანიზაციაში და როგორც განვითარების მიღწეული დონე. ესაა ღონისძიებები მენეჯმენტის სფეროში, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციაში მსხვილი ცვლილებების განსახორციელებლად. ორგანიზაციის მართვის თეორიის თვალსაზრისით, ცნება ორგანიზაციული განვითარება დღემდე წარმოადგენს სერიოზული უთანხმოებების საგანს. ტერმინ "ორგანიზაციული განვითარების" არსებული განმარტება გულისხმობს "ღონისძიებათა განსაზღვრულ კომპლექსს გარდაქმნების, კვალიფიკაციის, საქმიანობის, მეთოდებისა და ხერხების სფეროში". თუმცა, მიუხედავად ამ გამონათქვამის შედარებით სიმარტივისა, არ შეიმჩნევა საერთო თანხმობა იმაში, თუ რა უნდა შევიდეს ღონისძიებების ნაკრებში და როგორ შეფასდეს ორგანიზაციის ეფექტიანობა.

ორგანიზაციული განვითარების კრიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ მმართველობითი მეთოდის სახით ორგანიზაციული განვითარება ემყარება ორგანიზაციის მენეჯერების მმართველობით ფასეულობებს, რადგან ცვლილებათა ინიციატორებად, როგორც წესი, უმაღლესი რგოლის მენეჯერები ან კომპანიის მესაკუთრეები ხდებიან. ამასთან ორგანიზაციაში შექმნილი ძალაუფლების თანაფარდობა აღიქმება როგორც აუცილებელი. შედეგად ორგანიზაციული განვითარების პროცესი არაეთი-

კური აღმოჩნდება, რადგან ორგანიზაციის შედეგიანობის გადიდებისას, ძალაუფლების ძირითადი თანაფარდობა უცვლელი დარჩება, ხოლო თანამშრომლებით მანიპულირება ხდება მათი თანხმობის გარეშე.

ორგანიზაციული განვითარების მომხრეები ამტკიცებენ, რომ ორგანიზაციული განვითარების პროცესი იმდენად არაეთიკურია, რამდენადაც მენეჯმენტის სფეროს ყველა ღონისძიება. მანიპულირებისაგან ყველაზე ეფექტიანი დაცვაა მენეჯერების საქმიანობა, რომლებიც ქმნიან და ამყარებენ ორგანიზაციულ კულტურას, რაც ასევე აუმჯობესებს ეთიკურ ქცევას. ამასთან დაკავშირებით ორგანიზაციული განვითარება აქცენტს აკეთებს იმაზეც, თუ რა ხერხით შეიცნობენ თანამშრომლები ერთმანეთს და სხვებს ორგანიზაციაში. აქცენტი კეთდება თანამშრომლების ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე, ურთიერთობებისა და ურთიერთქმედების უნარ-ჩვევების განვითარებაზე ერთმანეთთან. ორგანიზაციული განვითარების მომხრეები თვლიან, რომ ორგანიზაციის ეფექტიანობა შეიძლება გაიზარდოს, თუკი თანამშრომლები მონაწილეობას მიიღებენ არსებული პრობლემების კეთილსინდისიერ და ღია მსჯელობებში.

ორგანიზაციული განვითარება, რომელიც გამოიყენება მენეჯმენტის თანამედროვე პრაქტიკაში, ხასიათდება რიგი თავისებურებებით:

❖ **ესაა დაგეგმილი და გრძელვადიანი პროცესი.** როდესაც ხდება მმართველობითი დაგეგმვის ყველა კომპონენტის გარდაქმნა: მიზნების განსაზღვრა, ღონისძიებების, შესრულების, კონტროლის, აუცილებლობის შემთხვევაში შესწორებების შეტანის დაგეგმვა.

❖ **ესაა პრობლემაზე ორიენტირებული პროცესი.** ორგანიზაციული განვითარების პროცესი ცდილობს გამოი-

ყენოს სხვადასხვა თეორიები და მეცნიერული გამოკვლევები ორგანიზაციის პრობლემების გადაწყვეტაში.

❖ **ეს პროცესი ასახავს სისტემურ მიდგომას.** ორგანიზაციული განვითარება, როგორც სისტემატური პროცესი ორგანიზაციის შრომით რესურსებს და პოტენციალს აკავშირებს მის ტექნოლოგიასთან, სტრუქტურასთან და პროცესებთან მენეჯმენტის სფეროში.

❖ **ეს პროცესი ორიენტირებულია მოქმედებებზე.** ორგანიზაციული განვითარება კონცენტრირდება მიღწევებსა და შედეგებზე, იგი აკეთებს აქცენტს უკვე მომხდარ ფაქტებზე.

❖ **ამ პროცესში გამოიყენება გარდაქმნების კონსულტანტების მომსახურებაც,** რომლებიც ორგანიზაციას ეხმარებიან მისი ფუნქციონირების ორიენტაციის შეცვლაში.

❖ **ორგანიზაციული განვითარების პროცესი მოიცავს სწავლების პროცესს**. ორგანიზაციული განვითარების პროცესის მთავარი თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ემყარება პერსონალის გადამზადებას, რაც გარდაქმნების განხორციელების ერთ-ერთი საშუალებაა.

თანამედროვე ორგანიზაციული განვითარების პროცესის ეს მახასიათებლები მიუთითებენ იმაზე, რომ მენეჯერები, რომლებიც ახორციელებენ ორგანიზაციული განვითარების პროგრამას, ატარებენ გარდაქმნებს ორგანიზაციულ ქცევაში.

ამრიგად, ***ორგანიზაციული განვითარება – ესაა კულტურის, ორგანიზაციის სისტემისა და ქცევის სფეროში გარდაქმნების გეგმიური, მართვადი და სისტემატიური პროცესი ორგანიზაციის ეფექტიანობის გადიდებაში, მისი პრობლემების გადაჭრასა და მიზნების მიღწევაში რაღაც დროის განმავლობაში.*** თუმცა ეს განმარტება არასრულია. ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია

საკმაოდ ფართო უნდა იყოს, რომ მოიცავდეს არა მარტო ქცევის სფეროში მიდგომებს, არამედ სხვა მიდგომებსაც. შემდეგ განმარტებაში მოცემულია ყველა მნიშვნელოვანი ასპექტები:

ორგანიზაციული განვითარება გულისხმობს გადა მზადების ნორმატიულ სტრატეგიას, მიმართულს ორგანიზაციის უკეთესი ადაპტირებისაკენ ტექნოლოგიაში, ჩვენს გარემომცველ ინდუსტრიაში და საზოგადოებაში, არსებული ცვლილებების მზარდი ტემპებისადმი. ორგანიზაციული განვითარება მოიცავს ფორმალურ ორგანიზაციულ რეკონსტრუქციას, რომელიც ხშირად იწყება, მხარდაჭერას პოულობს და მყარდება ქცევის სფეროში ცვლილებებისა და ნორმატიული გარდაქმნების შედეგად.

სპეციალისტები გამოყოფენ ორგანიზაციული განვითარების სამ მიზანს – სამუშაოსადმი დამოკიდებულების შეცვლა, ქცევის მოდიფიკაცია და სტრუქტურასა და პოლიტიკაში ცვლილებების სტიმულირება. თუმცა ორგანიზაციული განვითარების ზოგად სტრატეგიაში შეიძლება გამოვყოთ ესა თუ ის ქვემიზანი. მაგალითად, თუ ადმინისტრაციის აზრით, ორგანიზაციის სტრუქტურა წარმოადგენს ოპტიმალურს, მაშინ ორგანიზაციული განვითარების პროცესში, შესაძლოა, მოხდეს პერსონალის გადამზადების მცდელობა, რათა მან ეს სტრუქტურა აღიქვას. უფრო მეტიც, ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია უნდა მოიცავდეს იმ პროგრამების გამოყენების შესაძლებლობას, რომლებიც მიმართულია პერსონალის ტექნიკურ მომზადებაზე. ადმინისტრაცია ჩათვლის, რომ სამუშაოსადმი დამოკიდებულება, ქცევა და სტრუქტურა ორგანიზაციის ინტერესებს პასუხობს, თუმცა ძირითადი პერსონალი არ ფლობს საჭირო უნარ-ჩვევებს. მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლების პრო-

გრამები ორგანიზაციული განვითარების არსებით დანამატს წარმოადგენს.

2002 წელს მეცნიერებმა შეიმუშავეს ოთხი ძირითადი დებულება, რაც განასხვავებს ორგანიზაციის განვითარების მართვასა და კონსულტირებას სხვა მიმართულებისაგან:

❖ ორგანიზაცია წარმოადგენს ღია სისტემას და იგი ექვემდებარება ყველა კანონსა და პრინციპს, რაც დამახასიათებელია სხვა ღია სისტემებისათვის;

❖ ორგანიზაცია – განვითარებადი სოციალური სისტემაა და მასთან გამოიყენება ჯგუფური დინამიკის ყველა კანონი და პრინციპი;

❖ ორგანიზაციაში ყოველთვის არსებობს და რეალიზდება აქტივობის ორი სახე: საქმიანობა, მიმართული საბაზისო ამოცანების გადასაჭრელად და აქტივობა ურთიერთობათა განვითარებისათვის, რაც წარმოიქმნება ადამიანებს შორის.

❖ ადამიანები ორგანიზაციაში შეგნებულად ახდენენ იმ ქცევის მოდელის რეალიზებას, რაც მათში ჩამოყალიბებულია ოჯახში არსებული გამოცდილების საფუძველზე.

ორგანიზაციული განვითარების კონცეფციას საფუძვლად უდევს სხვადასხვაგვარი ფასეულობები. ეს ეხება ადამიანებს, როგორც ინდივიდებს, ადამიანებს, როგოც ლიდერებს და ჯგუფის წევრებს, ადამიანებს, როგორც ორგანიზაციის წევრებს:

ადამიანები, როგორც ინდივიდები. ითვლება, რომ ადამიანები მიისწრაფვიან თვითზრდისა და უმაღლესი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისაკენ, თუკი გარემომცველი პირობები ამაში ხელს უწყობს და სტიმულს უქმნის. მეცნიერები აღნიშნავენ, რომ ”ადამიანთა უმეტესო-

ბას სურს მიაღწიოს უფრო მეტს, ვიდრე შეუძლია". ასევე, "მრავალ ადამიანს სურს, და შეუძლია, გააკეთოს უფრო მეტი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში, ვიდრე ეს შესაძლებელია მრავალი ორგანიზაციების პირობებში. კონსტრუქციული ენერგიის უდიდესი რაოდენობა შეიძლება გამოთავისუფლდეს, თუკი ამას აღიარებენ ორგანიზაციებში."

ადამიანები ჯგუფებში და ლიდერობა. ერთ-ერთი წანამძღვარი მდგომარეობს იმაში, რომ სამუშაო ძალა და მისი დომინირებული სოციალური სისტემა, განსაკუთრებით არაფორმალურ დონეზე, ძლიერ ზემოქმედებს მისი წევრების დაკმაყოფილებასა და კომპეტენტურობაზე. მეორე წანამძღვარი მდგომარეობს იმაში, რომ სამუშაო ჯგუფების წევრთა ნეგატიური ურთიერთობები და გრძნობები უარყოფითად იმოქმედებს პრობლემების გადაჭრაზე, პირად ზრდაზე და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე. ითვლება ასევე, რომ "ნდობის, მხარადჭერისა და თანამშრომლობის დონე მნიშვნელოვნად დაბალია მრავალ ორგანიზაციასა და ჯგუფებში, ვიდრე ეს აუცილებელია ან სასურველი". ადამიანებს სურთ განეკუთვნებოდნენ რაიმე ტიპის ჯგუფს და ურთიერთობდნენ მის წევრებთან. და ბოლოს, ითვლება, რომ ჯგუფის ლიდერს არ შეუძლია შეასრულოს ყველა დავალება და ფუნქცია, რაც აკისრია. შედეგად, ჯგუფის წევრები უნდა ასრულებდნენ მის რომელიმე როლს და ეხმარებოდნენ ერთმანეთს. ასეთი ურთიერთქმედება ქმნის სწორედ ჰარმონიას ჯგუფში.

ადამიანები და ორგანიზაციები. ითვლება, რომ ორგანიზაციაში ადამიანთა ურთიერთობა და ქცევა მაღალ იერარქიულ საფეხურზე მყოფი ლიდერობის სტილის ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება. მეცნიერები ამის თაობაზე წერენ: "ნდობის, მხარდაჭერის, გახსნილობის და კოლექ-

ტიური მუშაობის გარემოებას გააჩნია იერარქიის დაბალ საფეხურზე მყოფი ხელმძღვანელების სტილზე ზეგავლენის ტენდენცია და აისახება მათ ხელქვეითებზე. მეორე მხრივ, უნდობლობას, პოლიტიკურ (ძალაუფლებისა და ზეგავლენის) შინაგან ბრძოლას, გაუფრთხილებლობას და არამეგობრულ დამოკიდებულებას გააჩნია როგორც ზევით, ასევე ქვევით გავრცელების ტენდენცია.” და ბოლო წანამძღვარი მდგომარეობს იმაში, რომ კონფლიქტის ძალისმიერი მოგვარება, მაგალითად, ერთი მხარის გამარჯვება და მეორის დამარცხება, საბოლოოდ, არ წარმოადგენს ორგანიზაციული პრობლემების მოგვარების სასურველ მეთოდს. გარდა ამისა, კულტურასა და ადამიანებში ცვლილებების განხორციელება მოითხოვს დიდ დროს. ბოლოს, ცვლილებები ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში მოითხოვს აუცილებელ მხარდაჭერას შეფასების, ანაზღაურების, კვალიფიკაციის ამაღლების, კადრების შერჩევის, კომუნიკაციების ქვესისტემებში შესაბამისი ცვლილებების მხრიდან. ამ წანამძღვრებზეა დამყარებული ცვლილებებისადმი სისტემური მიდგომები. საჭიროა ცვლილებების მიზნების იდენტიფიცირება, მათი მიღწევის საუკეთესო მეთოდების მოსაძებნად. ეს მიზნები უნდა იყოს ისეთი, რომ შესაძლებელი გახდეს განისაზღვროს მათი რაოდენობა ან მათი მიღწევის დრო.

4.2. ორგანიზაციული განვითარების სტადიები

საერთოდ ორგანიზაციები ყალიბდებიან იმიტომ, რომ მაკროსამყაროში იქმნება ყველა საჭირო და საკმარისი პირობა მათი წარმოშობისთვის, იცვლებიან გარე სამყაროში ცვლილებებთან ერთად და ქრებიან ამ პირობების

გაქრობასთან ერთად. მხოლოდ რამდენიმეს ძალუძს განჭვრიტოს გარე ფაქტორების ცვლილებების მიმართულება და თავი გაიტანოს ამ ფაქტორების მიუხედავად. მათგან სულ ცოტა აღმოჩნდება ხანგრძლივად ფუნქციონირებადი. ამერიკის ოფიციალური სტატისტიკის თანახმად 19 წლის წინ არსებული კომპანიების 40% დღესდღეობით არ არსებობს. 1970 წელს ბიზნეს-ჟურნალ **„ფორთუნ 500“** -ის (Fortune 500) ჩამონათვალიდან დღეისთვის გაქრა კომპანიების 60%. ამის მიზეზი იყო მათი შთანთქმა ან უბრალოდ გაკოტრება და ბიზნესის სფეროდან გამოსვლა. 1900 წლის 12 ყველაზე აყვავებული კომპანია-გიგანტებიდან, რომელთა მიხედვით მაშინ გამოითვლებოდა დოუ-ჯონსის ინდექსი, დღეს არსებობს მხოლოდ **„ჯენერალ ელექტრიკი“** (General Electric).

ბიზნეს-ორგანიზაციების სფეროში, რა თქმა უნდა, შეიძლება შეგვხვდეს დიდი ხნის კომპანიებიც, რომელთა ასაკი ითვლის არა ათწლეულებს, არამედ ასწლეულებს (მაგალითად, კომპანია “ფრანგული ღვინისმწარმოებელი საწარმოები” 1800წ.) თუმცა ასეთი ორგანიზაციები, ერთის მხრივ, უფრო გამონაკლისია ვიდრე წესი. მეორეს მხრივ, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ასეთი ორგანიზაციები იცვლებიან ისე რადიკალურად, რომ მათ თანამედროვე მდგომარეობაში პრაქტიკულად შეუძლებელია ვიპოვოთ ისეთი რამ, რაც გაგვახსენებდა მათ საწყის სახეს.

იმ ორგანიზაციებზე, რომლებიც იშლებიან, ამბობენ: “ვერ მოერგნენ”. რატომ ვერ შეძლეს მათ მორგება? მართვის თანამედროვე თეორია მოუწოდებს: “თუ გინდათ თავი გაიტანოთ – მისდიეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის დოგმებს! ჩამოაყალიბეთ მისია, განსაზღვრეთ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები, გარეშე შესაძლებლობები და საფრთხეები, დააზუსტეთ მიზნები, გაანაწილეთ

რესურსები და იმოქმედეთ. თუ შეატყობთ, რომ მიღებულ სტრატეგიას არ მიყავხართ სასურველ შედეგამდე, გადახედეთ მას". სოლიდური ორგანიზაციების უმრავლესობა ასეც იქცევა, თუმცა არ შეიძლება ითქვას რომ ეს სერიოზულად ცვლის სიტუაციას.

კითხვა იმის შესახებ, თუ რამდენად შეუძლია სტრატეგიულ მართვას ორგანიზაციებისთვის თავის გატანის შესაძლებლობის გაზრდა, კომერციული წარმატება და მდგრადი განვითარება, წარმოადგენს საკმაოდ თანამედროვე და აქტუალურ პრობლემას. ხომ არ ამართივებს მენეჯმენტის თანამედროვე თეორია რეალობას, მოუწოდებს რა ორგანიზაციებს მართვის სტრატეგიული მიდგომისაკენ და სტრატეგიული აზროვნებისაკენ? ორგანიზაციული განვითარების უცხოეთის მდიდარი გამოცდილებიდან ვხედავთ, რომ დღესდღეობით იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც ფუნქციონირებენ განსაზღვრული სტრატეგიის შესაბამისად, და იმ ორგანიზაციებს, რომლებსაც არ აქვთ სტრატეგია, თავის გატანის პრაქტიკულად ერთნაირი შესაძლებლობა გააჩნიათ.

თანამედროვე ქაოსურად ცვალებად ორგანიზაციულ გარემოში სტრატეგიული მართვის დოგმები წარმატებული ორგანიზაციული განვითარების გარანტიას არ იძლევა, თუმცა ორგანიზაციის მართვაში შემოაქვს გარკვეული მიზანშეწონილობა. ორგანიზაციებში, რომლებსაც არ გააჩნიათ ფუნქციონირების მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგია, განვითარებას აქვს ევოლუციური ხასიათი მაშინ, როდესაც ორგანიზაციებში, რომლებიც იმართება სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად, ასეთი განვითარება მიმდინარეობს რევოლუციურად. წარმატება თან სდევს ისეთ ორგანიზაციებს, რომელთა სტრატეგია მიმართულია თავიანთი შიდა პოტენციალის აქტიური გამოყენები-

სკენ გარე სამყაროს შესაცვლელად და არა უბრალოდ მისადმი მისადაგებისკენ. ბიზნესის თვალსაზრისით, სტრატეგია ესაა ორგანიზაციის იმგვარი მართვა, რომ მან განაგრძოს არსებობა და მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას. არც ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება, არც წარმატებული ორგანიზაციული ცვლილებების გატარება არაა შესაძლებელი, თუ ორგანიზაციას არ ექნება სწავლების და ორგანიზაციული ცოდნის მართვის მექანიზმი.

იმ ორგანიზაციების უმრავლესობას, რომლებიც ახერხებენ დიდი დროის განმავლობაში მწყობრში ყოფნას და საკმაოდ წარმატებულად ფუნქციონირებას, არ აქვთ სტრატეგიული გეგმა. ასეთ ორგანზაციებში მომხდარი ცვლილებები დისკრეტულია, მაგრამ ყოველთვის შეესაბამებიან მათ გარემოში მიმდინარე ცვლილებების საერთო მიმართულებებს. როდესაც არ აქვთ წარმოდგენა თავანთი ფირმის მომავალზე, ასეთი ორგანიზაციები ორიენტირებულნი არიან გარე ფაქტორების ცვლილებებზე. ასეთ სიტუაციაში მენეჯერები ცდილობენ კარგ მდგომარეობაში შეინარჩუნონ ორგანიზაცია ეტაპობრივი ურთიერთდაკავშირებული ცვლილებებით, რომლებიც კარგად მიესადაგებიან გარემოში ცვლილებებს. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის ასეთ სტილს მეცნიერებაში უწოდებენ **რაციონალურ ინკრემენტალიზმს**. ასეთ ორგანზაციებში არ ხდება ძირეული ცვლილებები, ყოველ შემთხვევაში, მანამ, სანამ ადგილი არ ექნება ღრმა და უეცარ ცვლილებებს გარესამყაროში.

მენეჯერები თავიანთი ორგანიზაციების განვითარების ინკრემენტალურ მართვაზე თანხმდებიან მაშინ, როცა:

❖ აცნობიერებენ, რომ შეუძლებელია მომავალი ორ-

განიზაციული გარემოს მდგომარეობის პროგნოზირება;

❖ ესმით თავიანთი ორგანიზაციების განუყოფელი კავშირი პოლიტიკურ სისტემასთან.

ინკრემენტალური ორგანიზაციული განვითარება არის გარე პირობების მოქმედების სიძლიერისა და მიმართულების წარმოებული. რაციონალური ინკრემენტალიზმის ალტერნატივა შეიძლება იყოს მხოლოდ ორგანიზაციის პირობებთან დაპირისპირება. მაგრამ ამ დაპირისპირებაზე რომ წავიდეს, ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს უდიდესი ძალა (პოლიტიკური, სოციალური და რაც მთავარია, ფინანსური). უცხოეთის სამეცნიერო გამოკვლევები აჩვენებენ, რომ რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, რაციონალური ინკრემენტალიზმის რაც უფრო დიდი კაპიტალია კონცენტრირებული მის საქმიანობაში, მით უფრო ნაკლები შანსი რჩება მას. დღეისთვის მსხვილ კომპანიებს არ ძალუძთ შეცვალონ თავიანთი სტრუქტურა, ფუნქციები და პროცესები ისეთივე სიჩქარით როგორც იცვლება პოლიტიკური, სოციალური, ფინანსური და ტექნოლოგიური პირობები. ისინი უფრო შეეცდებიან შეცვალონ ეს პირობები, ვიდრე თავიანთი საქმიანობა. სწორედ ამიტომ შეინიშნება კაპიტალის ზეკონცენტრირება მსხვილი და ძალიან მსხვილი კომპანიების შერწყმის, შთანთქმის ან ტრანსფორმაციის გზით.

რაციონალური ინკრემენტალიზმი მთელი თავისი პრაქტიკული მიმზიდველობით წარმოადგენს ორგანიზაციული განვითარების ფილოსოფიის საბოლოო განშტოებას. ამ პრინციპების დაცვისას ორგანიზაციას ადრე თუ გვიან უკვე პოლიტიკურ სფეროში უწევს არსებობისთვის ბრძოლა. ასე მოუვიდა კორპორაცია "კრაისლერს" (Crysler) 70-იან წლებში, როცა აშშ-ს მთავრობის მხოლოდ პირდაპირმა ჩარევამ და მხარდაჭერამ გადაარჩი-

ნა იგი გარდაუვალი გაკოტრებისგან. თუმცა 1998 წელს იგი გაერთიანდა გერმანულ კორპორაციასთან "დაიმლერ-ბენცი" (Daimler-Benz).

სტრატეგიული მეთოდოლოგიის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა, ჰენრი მიცბერგმა, გვიჩვენა, რომ სტრატეგიულ მართვას იყენებენ ის ორგანიზაციები, რომლებიც მზად არიან რევოლუციური ცვლილებებისთვის. ასეთ ორგანიზაციებში მენეჯერები ცდილობენ შეეწინააღმდეგონ იმ ცვლილებებს, რომლებისკენაც მათ უბიძგებს გარემოს ფაქტორების დინამიკა. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციული გარემო მიუთითებს ორგანიზაციის განვითარების განსაკუთრებულ გზაზე, ეს უკანასკნელი აგრძელებს მოძრაობას წინასწარ განსაზღვრული სტრატეგიული კურსით, მაგრამ თანდათან გარეშე პირობების და ორგანიზაციის ფუნქციონირების მეთოდების შეუსაბამობა აღწევს თავის კრიტიკულ საზღვრებს. ამ დაპირისპირებას ადრე თუ გვიან მივყავართ ორგანიზაციულ კრიზისამდე. ორგანიზაციული კრიზისის პირობებში ასეთი ორგანიზაცია ახორციელებს შიდა უეცარ რევოლუციურ ცვლილებებს, რომლებსაც გამოყავს იგი განვითარების სრულიად ახალ ეტაპზე. ეს დაკავშირებულია ძველი ორგანიზაციული სრტუქტურების აზროვნების სტერეოტიპების დამსხვრევასთან.

აქედან გამომდინარე, სტრატეგიული მართვა მიმართულებას აძლევს ორგანიზაციის განვითარებას, თუმცა პერიოდულად მას ორგანიზაციულ კრიზისამდე მივყავართ. ლარრი გრეინერმა შემოგვთავაზა ორიგინალური მოდელი, რომელიც აღწერს ასეთი ორგანიზაციების განვითარებას თანმიმდევრული კრიზისული პერიოდების გავლით. ლ. გრეინერის აზრით, მენეჯმენტის ამოცანაა ორგანიზაციის განვითარების უნივერსალური და იმა-

ვდროულად ეფექტური მოდელის შექმნა. ერთ-ერთ ასეთ მოდელს ლ. გრეინერი უწოდებს ორგანიზაციის სასიცოცხლო ეტაპებს, რომელსაც იგი ყოფს ევოლუციურ და რევოლუციურ ეტაპებად. მისი აზრით, ტერმინი "ევოლუცია" გამოიყენება ზრდის პერიოდების გამოსახატავად, რომლის ფარგლებშიც რაიმე მნიშვნელოვან ცვლილებებს არა აქვს ადგილი ორგანიზაციაში, ხოლო ტერმინი "რევოლუცია" გამოიყენება ორგანიზაციაში სისტემური ცვლილებების პერიოდების აღწერისათვის. კონცეფციის ავტორის აზრით, ორგანიზაციული განვითარების მოდელის აგებაში არსებითი მნიშვნელობა აქვს ხუთ საკვანძო პარამეტრს, რომლებიც ერთმანეთისგან დაშორებულნი არიან ორგანიზაციული კრიზისების მომენტებით. ორგანიზაციის ერთი სტადიიდან მეორეზე გადასვლის გზა მდგომარეობს შესაბამისი კრიზისის გადალახვაში. ლარი გრეინერი ასახელებს ორგანიზაციული განვითარების შემდეგ სტადიებს და კრიზისებს:

❖ **განვითარების სტადია, რომელიც ეფუძნება შემოქმედებას.** ეს სტადია არის ორგანიზაციის დაარსებიდან მის პირველ ორგანიზაციულ კრიზისამდე – ლიდერობის კრიზისამდე. ორგანიზაცია იქმნება მენეჯერების საწარმოო ძალისხმევებით და ვითარდება მისი დამფუძნებლების შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაციით. თუმცა ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად დამფუძნებლებს სჭირდებათ ორგანიზაციის კონტროლი და მისი განვითარების მიმართვა სპეციფიკურ მიმართულებებში, რაც მოითხოვს ახალ სპეციალიზებულ ცოდნას, რომელიც მათ ჯერ არ გააჩნიათ. ეს ხდება პირველი კრიზისის მიზეზი, რომლის მთავარი კითხვა მდგომარეობს იმაში, თუ საით უნდა წავიყვანოთ ორგანიზაცია და ვის შეუძლია ამის გაკეთება.

❖ **განვითარების სტადია, რომელიც ეფუძნება ხელმძღვანელობას**. როდესაც ლიდერობის კრიზისი წარმატებით არის გადალახული, დგება ორგანიზაციული ზრდის პერიოდი, რომლის საფუძველს წარმოადგენს ნათლად დაგეგმილი სამუშაო და პროფესიული მენეჯმენტი. თუმცა გარკვეული დროის შემდეგ დგება მომენტი, როდესაც მართვის ბიუროკრატიული სტრუქტურა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესების უმრავლესობათა კონცენტრაცია ზღუდავს საშუალო რანგის მმართველთა შემოქმედებას. ორგანიზაციის მართვის სისტემა ხდება უთანხმოების წყარო, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სხვადასხვა ადამიანს ორგანიზაციაში განსხვავებულად ესმის საჭირო და საკმარისი თავისუფლება მართვის სხვადასხვა დონეზე. ეს არის ავტონომიის კრიზისი.

❖ **განვითარების სტადია, რომელიც ეფუძნება დელეგირებას**. ავტონომიის კრიზისის წარმატებული გადალახვა დაკავშირებულია სტრუქტურულ გარდაქმნასთან და ფუნქციების დეცენტრალიზაციასთან, აგრეთვე გარკვეული გადაწყვეტილებების უფლებამოსილების შემდგომ დელეგირებასთან მაღალი დონეებიდან უფრო დაბალზე. ეს გარკვეულწილად ზრდის ორგანზაციის განვითარების პოტენციალს, მაგრამ საბოლოოდ ხდება ახალი კრიზისის – კონტროლის კრიზისის – მიზეზი, როდესაც მაღალი რანგის მენეჯერები აცნობიერებენ, რომ კარგავენ კონტროლს ორგანიზაციაზე.

❖ **განვითარების სტადია, რომელიც ეფუძნება კოორდინაციას**. კონტროლის კრიზისის წარმატებული გადალახვა დაკავშირებულია სხვადასხვა განყოფილებების ფუნქციონირების კოორდინაციის სისტემაში ცვლილებებთან. ამ პერიოდში ორგანიზაციის სტრუქტურაში გამოიყოფა სტრატეგიული განყოფილებები, რომლებსაც აქვთ ოპერ-

ატიული დამოუკიდებლობის საკმაოდ დიდი დონე, მაგრამ ამასთან ერთად ისინი მკაცრი კონტროლის ქვეშ იმყოფებიან სტრატეგიული რესურსების გამოყენების თვალსაზრისით: ფინანსური, შრომითი, ტექნოლოგიური და ა.შ. ეს გვაძლევს განვითარებისთვის ახალ იმპულსს, მაგრამ თანდათან მას მივყავართ ფუნქციონალურ განყოფილებებსა და შტაბ-ბინებს შორის თავისებური საზღვრების წარმოქმნასთან, რომელიც საბოლოოდ ხდება საზღვრების კრიზისის მიზეზი.

❖ **განვითარების სტადია, რომელიც ეფუძნება თანამშრომლობას**. საზღვრების კრიზისის გადასალახად საჭიროა ფსიქოლოგების პროფესიონალიზმი, რომლებსაც შეუძლიათ გადაწყვიტონ ადამიანებს შორის კონფლიქტი. ამ ეტაპზე გუნდის გაერთიანება ორგანიზაციაში შეიძლება მოხდეს საერთო ინტერესებისა და ფასეულობების მეშვეობით და არა ფორმალური სტრუქტურის სრულყოფილებით. მოცემულ ეტაპზე სტრუქტურული გარდაქმნა უსარგებლო და უაზროა. ორგანიზაციაში თანამოაზრეების გუნდის შექმნა მას განვითარებისთვის ახალ იმპულსს აძლევს. მოცემული სტადია არ არის ბოლო, ის უბრლოდ მიუთითებს ორგანიზაციის განვითარების გარკვეული ციკლის ლოგიკურ დასრულებაზე. ლ. გრეინერი თვლის, რომ ეს სტადია შეიძლება დასრულდეს ფსიქოლოგიური დაღლილობის ან ნდობის კრიზისით, როცა ყველა, როგორც ერთიანი გუნდი, იღლება სამუშაოსგან. ამ კრიზისის აღმოფხვრას შეიძლება მოჰყვეს ორგანიზაციული განვითარების მეექვსე სტადია, რომელიც ეფუძნება დუალურ სტრუქტურას: "ჩვეული" სტრუქტურა ყოველდღიური რუტინული ოპერაციების შესრულების უზრუნველსაყოფად და "რეფლექსური" სტრუქტურა საქმიანობის ახალი პერსპექტიული სახეობების განვითარების სტიმულირე-

ბისთვის და პირადი სულიერების გამდიდრებისთვის.

ორგანიზაციის განვითარების ლ. გრეინერის მიერ შემოთავაზებულ თეორიას მივყავართ იმ აზრამდე, რომ ორგანიზაციაში ყველა ცვლილება დაპროგრამირებულია. თავიდან ორგანიზაციული ცვლილებები განპირობებულია სტრატეგიული მიმართულების არჩევით, შემდეგ – ფუნქციების და ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურის კონკრეტიზაციით. შემდეგი საფეხური არის მათი დეცენტრალიზაცია, ჩნდება შიდა ორგანიზაციული კოოპერაციის განვითარებისა და საქმიანობის კოორდინაციის საჭიროება. ორგანიზაციის განვითარების უმაღლეს სტადიაზე ჩნდება კოლექტიური მუშაობის ფორმების შეცვლის და გუნდების შექმნის მწვავე მოთხოვნილება. თუმცა, ადრე თუ გვიან დგება "ორგანიზაციული დაღლილობის" სტადია, რომლის გადალახვა შეიძლება, მხოლოდ, მთლიანად ორგანიზაციის ტრანსფორმაციის მეშვეობით. ასეთი ტრანსფორმაციის პროცესში შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაცია, რომელიც ძალიან ჰგავს მანამდე არსებულს, ანუ ორგანიზაცია "ტრადიციული" სტრუქტურით. მაგრამ შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციაც, რომელსაც "რეფლექსური" სტრუქტურა აქვს, ანუ ისეთი სტრუქტურა, რომელშიც გათვალისწინებულია წარსული გამოცდილება და შეიძლება ჰქონდეს ორგანიზაციის თვითშესწავლის მექანიზმი.

ორგანიზაციებში ადრე თუ გვიან დგება ცვლილებების საჭიროება იმის მიუხედავად, თუ განვითარების რომელ იდეოლოგიას ეყრდნობიან ისინი, მართვის რომელი მიდგომა განსაზღვრავს მათ ფუნქციონირებას. თუმცა იმაზე, თუ როგორ მოხდება ამ ცვლილებების განხორციელება, დამოკიდებულია არა მარტო მისი არსებობის ხანგრძლივობა, არამედ ფუნქციონირების ეფექტიანობაც.

ამერიკელი ეკონომისტების ამერიკული, ევროპული და იაპონური კომპანიების გამოკვლევებით, დადგინდა, რომ ზოგიერთი კომპანია (ისეთები როგორიცაა "ჰონდა", "კამატსუ", "ქენონი" უფრო წარმატებულად ფუნქციონირებს და ვითარდება ვიდრე სხვა კომპანიები (მაგალითად, "ჯენერალ მოტორზი", "კატერპილარი", "ქსეროქსი"), იმიტომ, რომ მათ სხვაგვარად წარმოუდგენიათ თავიანთი ორგანიზაციული განვითარების საფუძვლები და მამოძრავებელი ძალები. მათ მიერ გაკეთებული ანალიზი მიუთითებს იმაზე, რომ ნაკლებად წარმატებული კომპანები დღეს აგრძელებენ სტრატეგიული მართვის კლასიკური თეორიის დებულებების გამოყენებას, ისწრაფვიან რა იმ თვისებების განვითარებისკენ, რომლებიც წარსულშიც და ახლაც უზრუნველყოფენ კარგ მდგომარეობას კონკურენტულ გარემოში. ასეთი კომპანიები, როგორც წესი, გამოიყენებენ ტიპიურ სტრატეგიებს. მათი ძირითადი ყურადღება მიმართულია თავიანთი განყოფილებების განვითარებაზე.

უფრო წარმატებული კომპანიები, პირიქით, ყოველთვის არიან მიმართული თავიანთი რესურსებით მანიპულირებაზე. ისინი ცდილობენ გამოიყენონ ის, რაც მოცემულ მომენტში აქვთ, ნერგავენ ინოვაციებს და ცდილობენ მიაღწიონ ერთი შეხედვით მიუღწეველ მიზნებს. ამ კომპანიებში მთავარი ყურადღება ეთმობა არსებული რესურსების უფრო ინტენსიურ და არატრადიციულ გამოყენებას ორგანიზაციის ახალი შესაძლებლობების შესაქმნელად. აქ მენეჯერები არა მარტო მიუსადაგებენ არსებულ რესურსებს გარემოს მოთხოვნილებებს, პირიქით შემოქმედებითად იყენებენ მათ, აყალიბებენ გარემოს მოთხოვნებს, რომელთა დაკმაყოფილება მათ მთლიანად შეუძლიათ და პარამეტრებს, რომლებსაც ის ყველაზე

მეტად შეესაბამება. ისინი მუდმივად აახლებენ ორგანიზაციას, როგორც შიდა წყობის პოზიციიდან, ასევე გარეშე ფაქტორების პოზიციიდან. სხვა სიტყვებით, ასეთი ორგანიზაციები ვითარდებიან პრინციპით "შეიცანი თავი", რაც გულისხმობს შიდა რეფლექსის და გარემოში თვითგანსაზღვრის მექანიზმის არსებობას. იმის ცოდნა, თუ რა შეუძლია ორგანზაციას, ამ შესაძლებლობების მატერიალიზირება, იმ პირობების გაგება რომლის დროსაც ეს შესაძლებლობები ხდება მოთხოვნადი გარემოს მიერ და ამ პირობების შექმნა – არის წარმატების საწინდარი თანამედროვე სამყაროში. უფრო წარმატებული ორგანიზაციები უბრალოდ კი არ მიისწრაფვიან მიესადაგონ გარემოს ცვლილებებს, არამედ აქტიურად მოქმედებენ ასეთი გარემოს შექმნის მიმართულებით. ორგანიზაციის თანამედროვე სტრატეგიები უნდა ეფუძნებოდეს არა მხოლოდ გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეცნობას, ძლიერი მხარეების განვითარებას, არამედ ორგანიზაციის შიდა პოტენციალის შეცნობასა და განვითარებას.

ვინაიდან ორგანიზაციული განვითარების საქმიანობაში უდიდესი ნაწილი თავისი ბუნებით გრძელვადიანია, რთულია მისი შეფასება ობიექტურად. დროის განმავლობაში შეიძლება მრავალი სხვა ცვლილება მოხდეს, რომელიც არ შედის ორგანიზაციული განვითარების ღონისძიებებში, მაგრამ მათ მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. ამ ფაქტორებს მიეკუთვნება ცვლილებები ეკონომიკაში, ასევე ორგანიზაციაში დანერგილი ახალი კონკურენტული მეთოდები და თანამედროვე, ახალი ტექნოლოგია. თუმცა ორგანიზაციული განვითარების პრობლემების კვლევებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ცვლილებების განხორციელების არც ერთი მეთოდი არ მუშაობს

საიმედოდ ყველა სიტუაციაში. შეიძლება დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციულ განვითარებას უნდა მივუსადაგოთ სიტუაციური მიდგომა. არ არსებობს ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდის ერთადერთი და საუკეთესო მეთოდი ორგანიზაციული განვითარების ღონისძიებათა გამოყენებით. არსებობს საფუძველი ვივარაუდოთ, რომ ორგანიზაციული განვითარების პრაქტიკოსები და მკვლევარები გააკეთებენ დასკვნებს საკუთარ წარსულ შეცდომებზე დაყრდნობით და გაზრდიან ორგანიზაციული განვითარების ღონისძიებათა ეფექტიანობას მომავალში.

ამრიგად, ორგანიზაციული განვითარება – ეს არის ქცევის მეცნიერების გამოყენება ორგანიზაციის კლიმატის გასაუმჯობესებლად და წარმოების ასამაღლებლად გარესამყაროს ცვლილებებთან ადაპტაციის უნარის განვითარების საშუალებით, წარმოქმნილი პრობლემების გადაჭრის უნარით, შიდა ურთიერთობების სრულყოფით.

ორგანიზაციული განვითარება ხელს უწყობს მიმდინარე ორგანიზაციული პრობლემების რაციონალურ გადაწყვეტას:

1. **შერწყმა/შეერთება.** მრავალი შერწყმა/შეერთების წარუმატებელი ფინანსური შედეგები განპირობებულია მენეჯმენტის უყურადღებობით ორი კომპანიის ადმინისტრაციული სტილის და კულტურის შესაძლო შეერთებით. უპირველესად ხელმძღვანელობა აანალიზებს ტექნოლოგიას, პროდუქტებს, მარკეტინგის და მართვის სისტემებს და არცთუ ყოველთვის ითვალისწინებს შეფასებებში, მიდგომაში, ტრადიციებში შესაძლო სერიოზულ სხვაობებს. ასეთ სხვაობებს შეუძლიათ წარმოქმნან დაძაბულობა კოლექტივში, ხოლო უარყოფითი ემოციები ნეგატიურად მოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობის მაჩვენებელზე. გაერთიანების პროცესის დაგეგმვით კულტურულ სხვაო-

ბათა შეფასებისთვის მიზანშეწონილია ორგანიზაციული განვითარების ექსპერტის მიზიდვა.

2. დაცემა (კრიზისი)/"რეანიმაცია". ორგანიზაცია ვარდნის ან აღდგენის პერიოდში აწყდება უამრავ პრობლემას (ნდობის დაბალი დონე, სიახლეების არარსებობა, კადრების დენადობის მაღალი დონე, კონფლიქტები, დაძაბულობა ურთიერთობებში). გარდამავალი პერიოდი ითხოვს დაძაბულობის შემცირებას, ღია კომუნიკაციების შექმნას და ინოვაციების სტიმულირებას. ამრიგად, ორგანიზაციული განვითარების მეთოდებს შეუძლიათ შეიტანონ სერიოზული წვლილი ორგანიზაციის კულტურის აღდგენაში.

3. **კონფლიქტების მართვა**. კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ნებისმიერ დროს და თვით ყველაზე "ჯანსაღი" ორგანიზაციის ნებისმიერ ნაწილში. მაგ. ერთ კომპიუტერულ კომპანიაში ჩამოყალიბებული იყო გუნდი ახალი პროგრამული უზრუნველყოფის ჩამოსაყალიბებლად. მასში შევიდნენ ძლიერი კრეატიული პიროვნებები, მაგრამ თანამშრომლებმა ვერ შეძლეს შეთანხმება საბოლოო შედეგებთან დაკავშირებით. მეორე სიტუაცია: გამომცემლობის რედაქციის უფროსები ვერ შეეწყვნენ ერთმანეთს, მუდმივად კამათობენ, აწყობენ ინტრიგებს ერთმანეთის მიმართ, რაც ნეგატიურად აისახება მათ მიერ დაქვემდებარებულ განყოფილებებზე. ამგვარი კონფლიქტების გადაწყვეტაში გამოიყენება ორგანიზაციული განვითარების მეთოდები.

ორგანიზაციული განვითარების ღონისძიებები. ორგანიზაციული განვითარების მეტად გავრცელებულ ღონისძიებებს განეკუთვნება:

1. *გუნდების და სპეციალური ჯგუფების შექმნა*. გუნდური მშენებლობა ხელს უწყობს ორგანიზაციის

შეკვრას და წარმატებას. ორგანიზაციული განვითარების თემაზე სპეციალური სემინარები ექსპერტთან ეხმარებათ გუნდის წევრებს ისწავლონ მუშაობა ერთ მთლიან გუნდად, მიაღწიონ საერთო მიზნებს, განახორციელონ კომუნიკაციის უნარები და კონფლიქტური სიტუაციების გადაწყვეტა.

2. *საქმიანობა, რომელიც მიმართულია უკუკავშირის დადგენასა და გამყარებაში.* უკუკავშირი დგინდება მუშაკ-რესპონდენტების ინფორმირებით ჩატარებული გამოკითხვის შესახებ (ორგანიზაციაში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატის შესახებ, მართვაში მონაწილეობის, ხელმძღვანელობის პრობლემის და ჯგუფების ერთიანობის შესახებ) კონსულტანტებთან შეხვედრებზე ორგანიზაციული განვითარების თემაზე. ამგვარი საქმიანობის წარმატების პირობას წარმოადგენს თანამშრომელთა დაინტერესება პრობლემების გადაწყვეტაში.

3. *ჯგუფთაშორისი საქმიანობა.* აქ საუბარია არაფორმალურ შეხვედრებსა და სემინარებზე ჯგუფების და განყოფილებების ეფექტური ურთიერთქმედების შესახებ, რომლებმაც უნდა შეასრულონ ერთობლივი დავალებები. აქცენტი კეთდება კონფლიქტების გადაწყვეტაზე, კოორდინაციის გაუმჯობესებასა და ერთობლივი საქმიანობის სრულყოფილობის მეთოდებზე.

4. *საკონსულტაციო საქმიანობა.* ორგანიზაციული განვითარების კონსულტანტებმა დახმარება უნდა გაუწიონ კომპანიის მენეჯმენტს ორგანიზაციაში ადამიანური ურთიერთობების განსაკუთრებიულობის გაცნობიერებას, შეაფასონ ისინი კულტურული ღირებულებების, ლიდერობის, კომუნიკაციის და ჯგუფთაშორისი კოოპერაციის პოზიციიდან.

5. *ლიდერობის სიმბოლოები.* მოცემული მიდგომის

გამოყენება საშუალებას აძლევს მენეჯერებს მიიღონ საჭირო ზომები კულტურული ცვლილებების განსახორციელებლად საჯარო განცხადებების, ფორმალური პროცედურების, სიმბოლოების, ლოზუნგების ჩათვლით, მაგ. საჯარო განცხადებები, რომლებიც გამოხატავენ ორგანიზაციის და კულტურული ფასეულობების კურსს და ბევრ რამეში განსაზღვრავენ ისეთი კომპანიების წარმატებებს, როგორიცაა დისნეი (Disney), დანა (Dana) და უოლ-მარტი (Wal-Mart).

ამრიგად, ორგანიზაციული განვითარება სწავლობს ადამიანებს და ორგანიზაციებს, ადამიანებს ორგანიზაციაში და მათ ფუნქციონირებას, ასევე გეგმავს და ახორციელებს ორგანიზაციულ ცვლილებებს იმისათვის, რომ ადამიანები, ჯგუფები, გუნდები და ორგანიზაციები წარმატებით მუშაობდნენ. ცვლილებების მართვაზე მსჯელობა ორგა-ნიზაციული განვითარების გარეშე არ შეიძლება. უფრო მეტიც, ცვლილებების განხორციელება მხოლოდ მაღალ ჰუმანურ-დემოკრატიულ ფასეულობებზე დამყარებული ორ-განიზაციული განვითარების საშუალებითაა შესაძლებელი, ხოლო ცვლილებების მენეჯერი შეიძლება ხელმძღვა-ნელობდეს ორგანიზაციულ განვითარებას.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

- რა თავისებურებებით ხასიათდება ორგანიზაციული განვითარება?
- იმსჯელეთ ორგანიზაციული განვითარების მიზნებზე.
- რა წარმოადგენს ორგანიზაციული განვითარების

კონცეფციის საფუძველს?

• განმარტეთ რაციონალური ინკრემენტალიზმის ორგანიზაციული განვითარება.

• ახსენითორგანიზაციის სასიცოცხლო ეტაპები ლ. გრეინერის მიხედვით.

• რას წარმოადგენს ორგანიზაციის „ტრადიციული”- და “რეფლექსური” სტრუქტურა?

• ჩამოთვალეთ ორგანიზაციული განვითარების ღონისძიებები.

თავი 5.
ცვლილებათა გუნდის ფორმირება

5.1. ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი მიდგომები

ორგანიზაციული ცვლილებების მიმდინარეობას, უნდა შევისწავლოთ ამ ცვლილებების ინიციირება ერთი ადამიანის მიერ ხდება თუ კოლექტიურად იგეგმება გავლენიან ადამიანთა ჯგუფის მიერ? ამისათვის ორგანიზაციული ცვლილებები უნდა განვიხილოთ სამი ასპექტის მიხედვით:

❖ ***ორგანიზაციის რეალური მუშაობის ხერხები;***

❖ ***ორგანიზაციული ცვლილებების მოდელი და მეთოდები;***

❖ ***შედეგები და დასკვნები.***

პირველი ასპექტი განიხილავს ორგანიზაციის მუშაო-

ბას ადამიანთა ურთიერთობებზე ზეგავლენის თვალსაზრისით. მეორე ასპექტი წარმოგვიდგენს ცნობილი ადამიანების მიერ შემუშავებულ სასარგებლო მოდელებს და იდეებს ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ. მესამე ასპექტი ასკვნის სხვადასხვა თეორიების გამოყენების მნიშვნელობას და მოქნილობას. ყველა მენეჯერი საკუთარი ცოდნისა და გამოცდილებიდან გამომდინარე სხვადასხვანაირად უყურებს ორგანიზაციის მართვის საკითხს.

ცნობილია ორგანიზაციის ორგვარი გაგება, კერძოდ:

1) ორგანიზაცია არის საერთო მიზნისა და ამოცანების მისაღწევად გაერთიანებულ ადამიანთა ან მათი ჯგუფების ერთობლიობა, რომელიც საქმიანობას ახორციელებს შრომის დანაწილებისა და კოოპერირების, უფლებამოსილებათა დელეგირებისა და მართვის იერარქიული სტრუქტურის მოწყობის პრინციპების საფუძველზე;

2) ორგანიზაცია არის რაიმეს სისტემატიზირება, ისეთი მოქმედებებისა და პროცესების ერთობლიობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მთელის მეტ-ნაკლებად დიფერენცირებულ და ავტონომიურ ნაწილებს (კომპონენტებს, ელემენტებს) შორის ურთიერთობათა და ურთიერთქმედებათა შიდამოწესრიგებასა და სრულყოფას.

ამ ორ განმარტებას შორის მნიშვნელოვან განსხვავებასთან ერთად, არანაკლებ მნიშვნელოვანი და ობიექტური ურთიერთკავშირი არსებობს. თუ საკითხს მენეჯმენტის (მართვის) ძირითადი ფუნქციებისა და პრინციპების გათვალისწინებით მივუდგებით, მეორე განმარტება მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფუნქციას – ორგანიზებას წარმოადგენს, ანუ როგორ უნდა ვიმუშაოთ, როგორ ვაკეთოთ, როგორ უნდა ავაწყოთ საქმე, რომ მიზანს მივაღწიოთ; რაც შეეხება პირველ განმარტებას – ერთი

მიზნით გაერთიანებულ ადამიანთა ერთობას – აქ უკვე მართვის ობიექტთან გვაქვს საქმე. ორგანიზაციის მისია საბაზისო ფასეულობები და სტრატეგიული მიზნებია, ანუ იმის გარკვევაა, თუ რატომ შეიქმნა ორგანიზაცია, რისკენ ისწრაფვის, საით მიდის და რას უნდა მიაღწიოს მომავალში. როგორც წესი, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები იყოფა სტრატეგიულ ამოცანებად, კონკრეტულ მიზნებად და ამოცანებად, მათი მიღწევის პროგრამებად და სამუშაო (ოპერაციულ) გეგმებად. ზოგიერთი ხელმძღვანელი ორგანიზაციის მართვის საკითხს უყურებს მანქანის პრინციპიდან გამომიდინარე: ოპერაციები, მოცემული სტრუქტურა და როლები, ეფექტიანად მომუშავე დეტალები (ფუნქციონალური დარგები). თანამშრომლები უნდა იცავდნენ მიღებულ პროცედურებს და სტანდარტებს. აქედან გამომდინარე საკვანძოს წარმოადგენს შემდეგი დებულება:

❖ თითოეული მუშაკი ექვემდებარება მხოლოდ ერთ მენეჯერს;

❖ სამუშაო დაყოფილია სხვადასხვა მმართველობითი იერარქიის თანამშრომლებს შორის;

❖ ყოველი მუშაკი ექვემდებარება საერთო მიზანს;

❖ გუნდი – ინდივიდუალურ ძალისხმევაზე მეტი რამ;

❖ მენეჯერები აკონტროლებენ პროცესს, თანამშრომლები იცავენ დისციპლინას.

წარმოდგენილი დებულებებიდან შეიძლება გაკეთდეს დასკვნები ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ:

❖ ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელება შეუძლია ხელმძღვანელობას;

❖ წინააღმდეგობა იქნება, მაგრამ მისი მართვა შესაძლებელია;

❖ ცვლილებები წარმატებით გატარდება ეფექტიანი

დაგეგმვისა და კონტროლის პირობებში.

მოცემული დებულება ორგანიზაციის მიმართ მენეჯერების მექანიკურ აზროვნებას გულისხმობს, ანუ სტაბილურ პირობებში იგი იმუშავებს, მაგრამ, როცა მნიშვნელოვანი ცვლილებების გატარების აუცილებლობა დადგება, მუშაკები მას აღიქვამენ როგორც დამანგრეველ, კაპიტალურ ცვლილებად და წინააღმდეგობას გაუწევენ. ასეთ მდგომარეობაში რთული იქნება რაიმეს შეცვლა.

სხვა შეხედულების თანახმად, მენეჯერები ორგანიზაციის მართვას უყურებენ პოლიტიკური სისტემის კონტექსტში, ავლებენ რა პარალელს კომპანიის მუშაობასა და პოლიტიკურ შეხედულებებს შორის. ყოველი ორგანიზაციის მდგომარეობა შეიძლება აიხსნას როგორც "დემოკრატია", "ავტოკრატია" ან "ანარქია". აქ საუბარია მართვის სტილზე, რომლის კლასიფიცირება, როგორც მენეჯმენტის კურსიდანაა ცნობილი, შეიძლება ავტოკრატული და დემოკრატული კონტინუუმების შედარებით. მიჩიგანის უნივერსიტეტის მეცნიერ-მკვლევარები, რენსის ლაიკერტი და მისი კოლეგები თვლიდნენ, რომ განსხვავება შრომის მწარმოებლურობაში შეიძლება აიხსნას მმართველობითი სტილით. ჯგუფები დაჰყვეს "X" (ხელმძღვანელი – ორიენტირებული სამუშაოზე) და "Y" სისტემებად (ხელმძღვანელი – ორიენტირებული ადამიანებზე) მაკგრეგორის თეორიების მიხედვით. ხელმძღვანელი, ორიენტირებული სამუშაოზე, ასევე ცნობილია, როგორც ხელმძღვანელი ორიენტირებული ამოცანებზე, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, ფიქრობს ამ ამოცანების პროექტირებაზე და ანაზღაურების სისტემის შემუშავებაზე შრომის მწარმოებლურობის გასაზრდელად. ამ სტილის საპირისპიროა ხელმძღვანელი, ორი-

ენტირებული ადამიანებზე, რომლის მთავარი საზრუნავი ადამიანებია. ასეთი ხელმძღვანელები ყურადღებას ამახვილებენ შრომის მწარმოებლურობის გადიდებაზე ადამიანური ურთიერთობების სრულყოფის გზით, მუშაკებს აძლევენ გადაწყვეტილებების მიღებაში მაქსიმალურად მონაწილეობის უფლებას, ითვალისწინებენ ხელქვეითების საჭიროებებს, ეხმარებიან მათ პრობლემების გადაჭრაში და ასტიმულირებენ მათ პროფესიულ ზრდას. თავისი გამოკვლევების საფუძველზე ლაიკერტი მივიდა დასკვნამდე, რომ მმართველობითი სტილი აუცილებლად ორიენტირებული იქნება ან სამუშაოზე ან ადამიანებზე. მას არ შეხვედრია ხელმძღვანელი, რომელიც ორივე ამ თვისებას ამჟღავნებდა ერთდროულად. შედეგებმა აჩვენა, აგრეთვე, რომ ადამიანზე ორიენტირებული სტილი, თითქმის ყველა შემთხვევაში ხელს უწყობდა შრომის მწარმოებლურობის გადიდებას. თუმცა უფრო გვიანდელმა მეცნიერ-ბიჰევიორისტებმა გამოავლინეს, რომ ზოგიერთი ხელმძღვანელი ავლენდა ერთდროულად ორივე ამ თვისებას, და ადამიანზე ორიენტირებული სტილი ყოველთვის არ უწყობდა ხელს შრომის მწარმოებლურობის გადიდებას. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებული გატარება დამოკიდებულია ორგანიზაციაში არსებული მმართველობით სტილზე და, აგრეთვე, შემდეგი დებულების გათვალისწინებაზე:

❖ ცვლილებები წარმატებას არ მოიტანს, თუკი მას მხარს არ დაუჭერენ გავლენიანი ადამიანები;

❖ რაც უფრო მეტი მხარდამჭერი ჰყავს ცვლილებების პროცესს, მით უფრო ეფექტიანად მოხდება მისი განხორციელება;

❖ აუცილებელია პოლიტიკური რუქის ცოდნა – ცვლილებების შედეგად ვინ დარჩება მოგებული და ვინ

– წაგებული;

❖ ეფექტურია სტრატეგია – ახალი კოალიციის შექმნა და საკითხების განმეორებითი განხილვა.

მოცემული მიდგომის გამოყენება გამოიწვევს იმ სახის სირთულეებს, როგორიცაა ცვლილებების შედეგად გამარჯვებულისა და დამარცხებულის არსებობა – ორგანიზაციის ცხოვრება შეიძლება გადაიქცეს პოლიტიკურ ბრძოლად.

სხვა შეხედულება მოიცავს ორგანიზაციის განხილვას ადაპტაციის უნარის მქონე ცოცხალი ორგანიზმის კუთხიდან. ორგანიზაცია ესაა ურთიეთდაკავშირებული ქვესისტემებისაგან შექმნილი ღია სისტემა, რომელიც მოქმედებს გარემოსთან მჭიდრო კონტაქტში. თუკი ორგანიზაცია აკმაყოფილებს ინდივიდებისა და ჯგუფების სოციალურ მოთხოვნილებებს, და ასევე ითვალისწინებს გარემოს მოთხოვნებს, არსებობს დიდი ალბათობა იმისა, რომ იგი წარმატებულ ორგანიზაციათა რიგში იქნება მუდამ. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ:

❖ არ არსებობს ორგანიზაციის შექმნისა და მართვის უნივერსალური მეთოდი;

❖ ორგანიზაციის წარმატების საფუძველია უწყვეტი და ზუსტი ინფორმაციული ნაკადები მის სხვადასხვა ფუნქციონალურ სფეროებს შორის და ასევე გარემოს ფაქტორებთან;

❖ აუცილებელია ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული მოთხოვნილებების მაქსიმალური თანაფარდობის მიღწევა.

აქედან გამომიდინარე, ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით გატარებისათვის მნიშვნელოვანია შემდეგი დებულების დაცვა:

❖ ცვლილებები მიმდინარეობს გარემოში მიმდინარე

გარდაქმნების საპასუხოდ;

❖ ინდივიდებს და ჯგუფებს უნდა ესმოდეთ ცვლილებების აუცილებლობა მათთან ადაპტაციის მიზნით;

❖ შესაძლებელია გარემოში ცვლილებაზე რეაქციის გამომუშავება;

❖ წარმატების სტრატეგია მდგომარეობს ცვლილებების განხორციელების პროცესში მუშაკთა მონაწილეობასა და მათ ფსიქოლოგიურ მხარდაჭერაში.

ისევე როგორც ზემოთაღნიშნული მიდგომების, მოცემული მიდგომის ნაკლოვან მხარეს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ორგანიზაცია არა მხოლოდ ადაპტირდება გარემომცველ გარემოსთან, არამედ თვითონაც შეუძლია მისი შექმნა სხვა ორგანიზაციებთან და გაერთიანებებთან თანამშრომლობის საფუძველზე. ზოგიერთ მსხვილ კომპანიებს აქვთ სპეციალური განყოფილებები, რომლებიც დაკავებული არიან გარემოს მონიტორინგით და მასთან ადაპტაციისა და მასზე ზეგავლენის ხერხების მოძიებით. ორგანიზაციაზე ზეგავლენის დღეს არსებული ყველაზე აშკარა ცვლილებაა – გლობალიზაცია. ისეთი ორგანიზაციები, როგორიცაა "კოკა-კოლა", "ჰაინეკენი", "ტოიოტა" და სხვები სტრატეგიულ თანამშრომლობას და პარტნიორობას ამყარებენ მთელი მსოფლიოს კომპანიებთან გარემოზე ზეგავლენის მოხდენისა და ახალი გლობალური სამყაროს მოთხოვნებთან ადაპტაციის მიზნით; ახალი საქონლისა და მომსახურების შექმნით კომპანიები მნიშვნელოვნად ცვლიან ბიზნეს-გარემოს.

ორგანიზაციის მართვისადმი შემდგომი მიდგომა მოიცავს მის განხილვას ტრანსფორმაციის საფუძველზე. აქ ორგანიზაცია წარმოადგენს გარემოს ნაწილს. იგი არ არის ცალკეული სისტემა, რომელიც ადაპტირდება გარესამყაროსთან, არამედ წარმოადგენს თვითორგანიზებად,

ცვალებად და თვითგანახლებად სისტემას. მოცემული მიდგომის თანახმად, მენეჯერებს შეუძლიათ ამ პროცესის ხელშეწყობა და ჩამოყალიბება, მაგრამ არ შეუძლიათ ცვლილებების კონტროლის განხორციელება. დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ:

❖ წესრიგი ჩვეულებრივი წესით წარმოიქმნება ქაოსიდან;

❖ ორგანიზაციები ფლობენ თვითგანახლების თვისებას;

❖ ორგანიზაციის ცხოვრება არ ექვემდებარება მიზეზ-შედეგობრიობის წესებს;

❖ დაძაბულობა აუცილებელია საქმიანობის ახალი ხერხების დასანერგად.

სწორედ აქედან გამომდინარეობს ორგანიზაციული ცვლილებების შემდეგი დებულება:

❖ ცვლილებების მართვა შეუძლებელია. ისინი თავისთავად ჩნდება;

❖ მენეჯერები ერთიანი ორგანიზაციული სისტემის ნაწილს წარმოადგენენ;

❖ დაძაბულობა და კონფლიქტები – წარმოქმნილი ცვლილებების მთავარი მახასიათებელია;

❖ მენეჯერები ადამიანებს აზრთა გაზიარებისა და განსხვავებულ შეხედულებებზე კონცენტრაციის საშუალებას აძლევენ.

მოცემული მიდგომის ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი მოსაწონი არ იქნება არც მენეჯერებისათვის და არც კონსულტანტებისათვის. აქ არაა წარმოდგენილი სამოქმედო გეგმა, პროცესების სქემა და პროგრამები. სხვა მიდგომებისაგან განსხვავებით აქ შეუძლებელია ცვლილებების წინასწარგანჭვრეტა.

ზემოთ წარმოდგენილი მიდგომები ცხრილის სახით

შემდეგნაირად წარმოგვიდგინა გარეტ მორგანმა (იხ. ცხრილი №2.).

ცხრილი 3. ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი მიდგომები

მიდგომები	ცვლილებების პროცესი	პასუხისმგებელი პირი	მმართველობითი პრინციპები
პირველი	ტოპ-მენეჯერები განსაზღვრავენ მიზნებსა და დროის შუალედს. კონსულტანტები – ცვლილებების გატარების ტექნიკას. ცვლილებების პროგრამა მუშავდება უმაღლესი მენეჯმენტის დონეზე. თანამშრომლები გადიან ტრენინგებსა და სწავლებას.	ტოპ-მენეჯმენტი	აუცილებელია ცვლილების შემოღება. წინააღმდეგობის დაძლევა შესაძლებელია. მიზნები განსაზღვრავენ მოქმედების მიმართულებას.
მეორე	გავლენიანი ჯგუფი ქმნის კოალიციას ახალ მმართველობით პრინციპებთან. დებატები, მანევრირება და მოლაპარაკებები ან ახალი კოალიციის გამარჯვებას გამოიწვევს, ან დამარცხებას. ცვლილებებს ადგილი აქვს მაშინ, როცა მართვის სადავეებს ახალი ადამიანები იღებენ ახალი აზრებითა და დეფიციტური რესურსების განაწილების ახალი მეთოდებით.	ძალაუფლების მქონე ადამიანები	აუცილებლად იქნება გამარჯვებულები და დამარცხებულები. ცვლილებებისათვის აუცილებელია ახალი კოალიციები და ახალი მოლაპარაკებები

მესამე	დასაწყისში შესაბამისი ინფორმაცია გროვდება – ესაა კვლევის სტადია (უკუკავშირი კლიენტთან, თანამშრომელთა გამოკითხვა და მისთ.) შემდეგ მონაცემები გადაეცემა ცვლილებების გატარებაზე პასუხისმგებელ ადამიანებს. მიმდინარეობს მსჯელობა მონაცემების მნიშვნელობაზე და აუცილებელი ღონისძიებების გატარებაზე. გადაწყვეტილებების მიღება და განხორციელება ხდება კოლექტიურად, თანამშრომელთა მაქსიმალური მონაწილეობით.	ბიზნესის განვითარების მმართველები, პერსონალის სამსახური ან საწარმოო განყოფილება	მნიშვნელოვანია ცვლილებების გატარების აუცილებლობის გაგება და თანამშრომელთა მონაწილეობა ამ პროცესში. ცვლილებები ჩნდება გარემოში არსებული გარდაქმნების საპასუხოდ. მუშაკები საჭიროებენ მხარდაჭერას.
მეოთხე	ცვლილებები თავისთავად იწყება. ეს თემა ყოველი თანამშრომლის დღის წესრიგში დგას, მასზე მსჯელობენ ყოველ ნაბიჯზე. მსჯელობაში მონაწილეობს ყველა დაინტერესებული მხარე. გადაწყვეტილების მიღების გეგმა მუშავდება რამდენიმე დისკუსიის შემდეგ.	გავლენიანი ადამიანი	ცვლილებების მართვა შეუძლებელია, ისინი ჩნდება თავისთავად. იმპულს წარმოადგენს კონფლიქტები და დაძაბულობა. მენეჯერები – პროცესის ნაწილია. მათი ამოცანაა – გარღვევებისა და წინააღმდეგობების გამოვლენა.

5.2 გუნდის შექმნის პრინციპები

მოცემული თავი განიხილავს ჯგუფებს, მათ განვითარებას, კერძოდ, იმმ საკითხებს, რაც შეეხება ჯგუფების არსს და მათ გადაქცევას გუნდად, კორპორატიული ჯგუფების ტიპებს, ჯგუფების მწარმოებლურობის გადიდების საკითხს, როგორ ვლინდება ჯგუფური ცვლილებები, ცალკეული პიროვნებების გავლენა ჯგუფის დინამიკაზე, ჯგუფების წვლილი კორპორატიულ ცვლილებებში და მისთ.

არსებობს მრავალი მოსაზრება იმის შესახებ, რას წარმოადგენს ჯგუფი, და რას – გუნდი. სამეცნიერო ლიტერატურაში მოცემული ორი ტერმინი, ჩვეულებრივ, გამოიყენება როგორც ურთიერთშემცველი. თუმცა მათ შორის არის არსებითი განსხვავება. ჩვენ შევეცდებით გავაანალიზოთ ეს სხვაობა, რამეთუ ჯგუფები და გუნდები სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ ცვლილებებზე.

ყოველი ადამიანი განიცდის მოთხოვნილებას, იყოს კონტაქტში მის მსგავს არსებებთან და აქედან ღებულობს სიამოვანებას. მრავალი ჩვენგანი აქტიურად ეძებს სხვა ადამიანებთან ურთიერთობას, უმეტეს შემთხვევაში ეს კონტაქტები ატარებს მოკლევადიან და უმნიშვნელო ხასიათს (კვალიფიკაციის ამაღლების, ტრენინგები და სხვა). მისიის შესრულების შემდგომ ჯგუფი იშლება, თუმცა ჯგუფის თითოეული წევრი ყოველთვის ფიქრობს მის შესახებ, თუ რა ინტერპრეტაციას მისცემდნენ ჯგუფის დანარჩენი წევრები. აქედან გამომდინარე ჯგუფური დინამიკა აიძულებს ადამიანს სხვაგვარად მოიქცეს, ამ ეთიკის სოციალურ ურთიერთქმედებას აღიარებს. ყოველი ჩვენგანი მიეკუთვნება რაიმე ჯგუფს (ოჯახებს, მეგობრებს და ა.შ.). ე.ი. **ჯგუფი არის ორი ან მეტი ადა-**

მიანებისაგან შემდგარი გაერთიანება, სადაც მისი წევრები მუდმივად ურთიერთქმედებენ, იმგვარად რომ ყოველი მათგანი განიცდის ზეგავლენას ჯგუფის სხვა წევრებისაგან და თვითონაც ზემოქმედებს სხვებზე. ამდენად ნებისმიერი სიდიდის ორგანიზაცია შედგება რამოდენიმე ჯგუფისგან, ეს ჯგუფები იქმნება ხელმძღვანელის ნება-სურვილით, რომელიც ამ ჯგუფში ახორციელებს შრომის ჰორიზონტალურ (ქვეგანყოფილებები) და ვერტიკალურ (მართვის დონეები) დანაწილებას. ყოველ ამ განყოფილებაში არსებობს მართვის ათეულობით დონე. სწორედ ამ **ჯგუფებს, რომლებიც იქმნება ხელმძღვანელის ნება-სურვილით ეწოდება ფორმალური ჯგუფები,** ანუ ესაა იმავე ფორმალური ორგანიზაცია, რომლის უპირველესი ფუნქციაა კონკრეტული ამოცანების შესრულება და კონკრეტული გარკვეული მიზნების მიღწევა.

ფორმალური ჯგუფები არსებობს სამი ტიპის: **მმართველთა ჯგუფი; საწარმოო ჯგუფი; კომიტეტები.**

პირველი ჯგუფი შედგება ხელმძღვანელისა და მათი უშუალო ხელქვეითებისაგან, რომლებიც ასევე ხელმძღვანელებს წარმოადგენენ (პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი). **მეორე ჯგუფი** შედგება იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც ერთად მუშაობენ ერთი და იმავე დავალების შესასრულებლად, თუმცა მათ ჰყავთ საერთო ხელმძღვანელი, ეს ჯგუფი პირველი ჯგუფისაგან განსხვავდება იმით, რომ მეტ დამოუკიდებლობას ფლობენ თავიანთი შრომის დაგეგმვასა და განხორციელებაში. **მესამე ჯგუფი** – ესაა ორგანიზაციის შიგნით არსებული კომიტეტები, რომელსაც გააჩნია უფლებამოსილება რაიმე დავალების ან დავლებათა კომპლექსის შესრულებაზე, ზოგჯერ მას უწოდებენ საბჭოებს, მიზნობრივ ჯგუფებს, კომისიებს, ყველა შემთხვევაში აქ იგულისხმება გადაწყვეტილებათა

ჯგუფური შესრულება და მოქმედებათა განხორციელება, რაც კომიტეტს განასხვავებს სხვა ორგანიზაციული სტრუქტურისაგან.

ყველა ჩამოთვლილი ჯგუფი ეფექტიანად უნდა მუშაობდეს, როგორც ერთიანი მექანიზმი, თუმცა შემდგომში გავარკვევთ, რომ არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომლებიც ზემოქმედებს ჯგუფის თითოეული წევრის ქცევაზე კოლექტივში. სამწუხაროდ, ყველა ხელმძღვანელი არ თვლის თავს მოვალედ გაზარდოს მუშაკის წვლილი საერთო მიზნების მიღწევაში (ჯგუფის თითოეული წევრის საქმიანობა შეუხამოს მის პიროვნულ თვისებებს, მენტალიტეტს, ფასეულობებს, უნარ-ჩვევებსა და ა.შ.). ორგანიზაციას შეუძლია თავისი გლობალური მიზნები შეასრულოს მხოლოდ იმ პირობით, თუ კი ყოველი მისი სტრუქტურული განყოფილების ამოცანები იქნება შეთანხმებული. გარდა ამისა, ჯგუფები მთლიანობაში გავლენას ახდენენ პიროვნების ქცევაზე, რაც უფრო უკეთ ესმის ხელმძღვანელს ის, თუ რას წარმოადგენს ჯგუფი და რა არის მისი ეფექტიანობის მიღწევის მიზნები და რაც უფრო უკეთ ფლობს ეფექტიანი მართვის ხელოვნებას, მით მეტია ალბათობა იმისა გაზარდოს ამ ჯგუფის, განყოფილების და მთლიანად ორგანიზაციის შრომის მწარმოებლურობა.

მიუხედავად იმისა, რომ არაფორმალური ჯგუფები იქნება ხელმძღვანელის სურვილის გარეშე, ისინი ძლიერ ძალას წარმოადგენენ და შეუძლიათ ნულამდე დაიყვანონ ხელმძღვანელის ძალისხმევა კონკრეტული მიზნის მიღწევაში. ზოგიერთი ხელმძღვანელი ვერ აცნობიერებს იმას, რომ ისინი შეიძლება მიეკუთვნებოდნენ რომელიმე ასეთ ორგანიზაციას. ე.ი. **არაფორამალური ჯგუფი ესაა სპონტანურად შექმნილ ადამიანთა ერთობლიობა,**

რომლებიც ერთმანეთთან საკმაოდ რეგულარულად ურთიერთქმედებენ გარკვეული მიზნების მისაღწევად. ასეთი ჯგუფები იქმნება შრომით გარემოში. ასეთი ინტენსიური სოციალური ურთიერთობების შედეგია სწორედ არაფორმალური ორგანიზაციების სპონტანური გაჩენა. ორივე გაერთიანებას გააჩნია საერთო თვისებები: იერარქია, ლიდერი, მიზნები და ამოცანები (სპეციფიკური წესების ნორმები), დაუწერელი კანონები, რაც ჯგუფის წევრების ქცევის ეტალონს წარმოადგენს, ასევე წახალისების და სანქციების ფორმები. განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ ფორმალური ორგანიზაცია შექმნილია წინასწარ მოფიქრებული გეგმის მიხედვით, არაფორმალური კი დაუკმაყოფილებელ ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებზე სპონტანურ რაქციას წარმოადგენს. ასეთმა ჯგუფებმა შეიძლება ადამიანებს მისცენ გარკვეული ფსიქოლოგიური სარგებელი. მათი გაჩენის მიზეზები მდგომარეობს შემდეგში: ადამიანებს გააჩნიათ ურთიერთდაცვის მოთხოვნილებები, ასევე დაინტერესებულობის, მჭიდრო სოციალური კავშირების და ა.შ.

ამგვარად, ჯგუფები ხასიათდებიან ორგანიზაციული ქცევის შესწავლის დინამიკით. ჯგუფური დინამიკა სწავლობს კონკრეტული სიტუაციის ჩარჩოებში ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთკავშირს. ჯგუფის თითოეულმა წევრმა უნდა შეასრულოს თავისი ფუნქციები, საკუთარი და სხვების ძალისხმევა გააერთიანოს ორგანიზაციის წარმატების მისაღწევად. ეს უზრუნველყოფს კეთილსასურველ გარემოს, რომელშიც რეალიზდება შრომითი პოტენციალი, ვითარდება პირადი შესაძლებლობები, ადამიანები კმაყოფილი არიან მათ მიერ შესრულებული სამუშაოთი და მათი მიღწევების საზოგადოებრივი აღიარებით.

რატომ შედიან ადამიანები ჯგუფებში და არაფორმალურ ორგანიზაციებში? ადამიანებმა, ჩვეულებრივ, იციან, თუ რატომ შედიან ისინი ფორმალურ ორგანიზაციებში. როგორც წესი, მათ ან უნდათ განახორციელონ ორგანიზაციის მიზნები, ან სურთ ანაზღაურება შემოსავლის სახით, ან მათ ამოძრავებთ ამ ორგანიზაციისადმი მიკუთვნების პრესტიჟი. ადამიანებს, ასევე აქვთ არაფორმალურ ჯგუფებში შესვლის მიზეზებიც, მაგრამ ხშირად მას ვერ აღიქვამენ. როგორც შემდგომმა კვლევებმა აჩვენეს, ჯგუფში შესვლის მთავარი მიზეზებია: მიკუთვნების, ურთიერთდახმარების, ურთიერთდაცულობის გრძნობა, მჭიდრო კავშირი და ინტერესი.

მიკუთვნება. არაფორმალურ ჯგუფში შესვლის ყველაზე პირველი მიზეზია მიკუთვნების საჭიროების დაკმაყოფილება. ესაა ადამიანის ყველაზე ძლიერი ემოციური მოთხოვნილება. თუკი ადამიანი, სოციალურ კონტაქტში არ იმყოფება, მისი მუშაობა დამაკმაყოფილებელ ეფექტს ვერ მოიტანს. ასევე, თუკი ადამიანი, განეკუთვნება რაიმე ჯგუფს და გრძნობს მისგან მხარდაჭერას, იგი განიცდის დაკმაყოფილების გრძნობას. მიუხედავად იმისა, რომ ეს გრძნობა ფართოდაა აღიარებული, მრავალი ფორმალური ორგანიზაციები ადამიანებს შეგნებულად უკრძალავენ სოციალური კონტაქტების შესაძლებლობას.

ურთიერთდახმარება. იდეალურ ვარიანტში ხელქვეითებს უნდა ჰქონდეთ საშუალება ყოველგვარი მორიდების გარეშე მიმართონ თავიანთ უშუალო უფროსს რჩევისათვის და თავიანთი პრობლემების გადასაჭრელად. თუკი ასე არ ხდება, მაშინ უფროსი ყურადღებით უნდა გაერკვეს ხელქვეითებთან თავის ურთიერთობებში. ნებისმიერ შემთხვევაში, სწორია თუ არა ეს, მრავალი ადამიანი თვლის, რომ მათი ფორმალური ორგანიზაციის ხელმძღ-

ვანელი მათზე ცუდად იფიქრებს იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი შეეკითხებიან მას როგორ შესრულდეს გარკვეული სამუშაო. სხვებს კრიტიკის ეშინიათ. მეტიც, ყოველ ორგანიზაციაში არსებობს მრავალი დაუწერელი კანონი, რაც ეხება მცირე პროცედურულ საკითხებს, როგორიცაა, მაგ., რამდენ ხანს უნდა გაგრძელდეს შესვენება ყავაზე? რა დამოკიდებულება აქვს მათ უფროსს ლაყბობასა და ხუმრობებზე? ჩაცმის რა სტილია მისაღები საყოველთაო მოწონების დასამსახურებლად? რამდენად აუცილებელია ყველა ამ წესების დაცვა? რა თქმა უნდა, ამ საკითხების გასარკვევად მუშაკი უფროსს არ მიაკითხავს. ასეთ და მსგავს სიტუაციებში ადამიანები ხშირად კოლეგების დახმარებით სარგებლობენ. მაგალითად., ახალი მუშაკი, რომელიც წარმოებაშია დაკავებული, უფრო სხვა მუშაკს სთხოვს გაარკვიოს იგი, თუ როგორ აწარმოოს ესა თუ ის ოპერაცია. ასეთი ორმხრივი ურთიერთობებით მოგებული რჩება ორივე მხარე: დახმარების მიმღები იძენს ცოდნას და მოქმედებისათვის აუცილებელ ინსტრუქტაჟს, ხოლო დახმარების მიმცემი – პრესტიჟსა და პატივისცემას.

ურთიერთდაცულობა. ადამიანებმა ყოველთვის იცოდნენ, რომ ძალა ერთობაშია. ისტორიამდელი ადამიანების ჯგოგებად გაერთიანების მთავარი მიზეზი იყო საფრთხისაგან თავდაცვა. თუმცა, თანამედროვე ცხოვრებაში თითქმის მცირეა რეალური ფიზიკური საფრთხის საშიშროება სამუშაო გარემოში, მაგრამ ყველაზე პირველი პროფკავშირები, სწორედ, სოციალურ ჯგუფებში ჩაისახა, როცა ადამიანები თავიანთ პრობლემების შესახებ ლაპარაკობდნენ ლუდის ბარებში თავშეყრისას. დღესაც, არაფორმალური ორგანიზაციების წევრები, რომლებიც შედგებიან დაბალი რგოლის მუშაკებისაგან, იცავენ ერთმანეთს მათთვის ზიანის მომყენებელი წესებისაგან და

სამუშაო პირობებისაგან. აშკარაა, რომ ეს დაცვითი ფუნქცია უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს, როცა უფროსს არ ენდობიან.

მჭიდრო კავშირი და ინტერესი. ადამიანებს სურთ იცოდნენ, თუ რა ხდება მათ ირგვლივ. ფორმალურ ორგანიზაციებში შინაგანი კონტაქტების სისტემა საკმაოდ სუსტია, ხოლო ზოგჯერ ხელმძღვანელობა თავის თანამშრომლებს შეგნებულად უმალავს გარკვეულ ინფორმაციას. ამიტომ არაფორმალურ ორგანიზაციაში ყოფნის ერთ-ერთი მიზეზია ინფორმაციის მიწოდების არაფორმალურ არხებთან კავშირი – სოციალური ჭორები. ამასთან, ადამიანებს სურთ ახლოს იყვნენ მათი ინტერესის საგანთან – ადამიანებთან, რომელიც ესიმპათიურებათ. მაგ., კლერკები და განყოფილებების ინჟინრები ხშირად მუშაობენ ერთ დიდ ოთახში, რომელიც არაა გადატიხრული. ამ ადამიანებს ბევრი აქვთ საერთო და ერთმანეთის მიმართ სიმპათიას გრძნობენ ნაწილობრივ იმ მიზეზით, რომ ასრულებენ ანალოგიურ სამუშაოს, ერთად სადილობენ, შესვენების დროს არჩევენ სამუშაო და პირად საქმეებს და ა.შ.

არაფორმალურ ორგანიზაციებს გააჩნიათ შემდეგი მახასიათებლები, რომლებსაც უშუალო დამოკიდებულება აქვთ მართვისადმი, რადგან ძლიერ ზეგავლენას ახდენენ ფორმალური ორგანიზაციის ეფექტიურობაზე. ესენია: **სოციალური კონტროლი, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა, არაფორმალური ლიდერები.**

სოციალური კონტროლი. არაფორმალური ორგანიზაციები ახდენენ სოციალურ კონტროლს თავიანთი წევრების მიმართ. ჯგუფი ადგენს და ამტკიცებს ნორმებს – მისაღები და მიუღებელი ქცევის წესებს. დარღვევის შემთხვევაში ჯგუფს შეუძლია გამოიყენოს საკმაოდ მკ-

აცრი სანქციები. ესაა ძლიერი და ეფექტიური დასჯა, როცა ადამიანი დამოკიდებულია არაფორმალურ ორგანიზაციაზე თავისი სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მხრივ. არაფორმალური ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული სოციალური კონტროლი გავლენას ახდენს ფორმალურიჩჩჲჲ ორგანიზაციების მიზნების მიღწევაზე.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა. ადამიანებს ასევე შეუძლიათ გამოიყენონ არაფორმალური ორგანიზაციები მათ განყოფილებაში ან ორგანიზაციაში მოსალოდნელ ან ფაქტიურ ცვლილებებზე მსჯელობისათვის. არაფორმალურ ორგანიზაციებს აქვთ ტენდენცია შეეწინააღმდეგონ ცვლილებებს. ეს ნაწილობრივ აიხსნება იმით, რომ ცვლილებებს შეუძლიათ საფრთხის წინაშე დააყენონ არაფორმალური ორგანიზაციების შემდგომი ფუნქციონირება. რეორგანიზაციამ, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვამ, წარმოების გაფართოებამ და შედეგად, ახალი თანამშრომლების დაქირავებამ, შეიძლება გამოიწვიოს არაფორმალური ჯგუფის ან ორგანიზაციის დაშლა, ან ურთიერთქმედებისა და სოციალური საჭიროების დაკმაყოფილების შესაძლებლობის შემცირება. ზოგჯერ ასეთი ცვლილებების მეშვეობით კონკრეტულ ჯგუფებს შეუძლიათ ძალაუფლებისა და მდგომარეობის მოპოვება. აღნიშნული წინააღმდეგობის შესასუსტებლად ხელმძღვანელს შეუძლია წაახალისოს ხელქვეითები, მისცეს მათ საშუალება მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღებაში.

არაფორმალური ლიდერები. ისევე, როგორც ფორმალური ორგანიზაციები, არაფორმალურსაც ჰყავთ თავიანთი ლიდერები. არაფორმალურ ლიდერს, ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერის ანალოგიურად უკავია თავისი

მდგომარეობა, გააჩნია ძალაუფლება, რომელსაც იყენებს ჯგუფის წევრების მიმართ. რაიმე არსებითი განსხვავება მათ შორის არ უნდა იყოს. მათ განასხვავებს მხოლოდ ის, რომ ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერს გააჩნია მხარდაჭერა მასზე დელეგირებული უფლებამოსილებების სახით და, ჩვეულებრივ, მოქმედებს მის დაქვემდებარებაში არსებულ კონკრეტულ ფუნქციონალურ სფეროში. არაფორმალური ლიდერის გავლენის სფერო სცდება ფორმალური ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ ჩარჩოებს. იგი ჯგუფის მიერაა აღიარებული. არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერად გახდომის განმსაზღვრელი არსებითი ფაქტორებია: ასაკი, თანამდებობრივი მდგომარეობა, პროფესიული კომპეტენცია, სამუშაო ადგილის განლაგება, სამუშაო ზონაზე გადაადგილების თავისუფლება. ზუსტი მახასიათებლები განისაზღვრება ჯგუფში მიღებული ფასეულობათა სისტემით. მაგ., ზოგიერთ არაფორმალურ ორგანიზაციებში ასაკი წარმოადგენს ადამიანის დადებით მახასიათებელს, ზოგიერთში – კი პირიქით.

არაფორმალურ ლიდერს გააჩნია ორი უპირველესი ფუნქცია: დაეხმაროს ჯგუფს მისი მიზნების მიღწევაში და მხარი დაუჭიროს და გაამყაროს მისი არსებობა. ზოგჯერ ამ ფუნქციებს სხვადასხვა ადამიანები ასრულებენ. თუ ეს ასეა, არაფორმალურ ჯგუფში ორი ლიდერი წარმოიქმნება: ერთი ჯგუფის მიზნების შესასრულებლად, ხოლო მეორე – სოციალური ურთიერთქმედებისათვის.

სირთულეები ჯგუფების ეფექტიან მართვაში დაკავშირებულია იმ ფაქტთან, რომ თავიდან ხელმძღვანელების მიერ ხდება მათი იგნორირება. ზოგიერთი ხელმძღვანელი დღესაც ფიქრობს, რომ არაფორმალური ორგანიზაცია არაეფექტური მართვის შედეგია. არსებითად ასეთი ორ-

განიზაციები, როგორც ვიცით, ყველა ფორმალურ ორგანიზაციებშია. ეს ბუნებრივი და საკმაოდ გავრცელებული მოვლენა. ამდენად, როგორც ყველა ფაქტორს, მათაც გააჩნიათ უარყოფითი და დადებითი მომენტები. ზოგჯერ ჯგუფი არაპროდუქტიულად შეიძლება იქცეოდეს, რაც ხელს შეუშლის ორგანიზაციის ფორმალური მიზნების მიღწევას. არაფორმალური არხებით შეიძლება ცრუ ხმები გავრცელდეს, რაც ხელმძღვანელობისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას გამოიწვევს. სწორია ეს თუ არა, ჯგუფის წევრები ხშირად ფიქრობენ, რომ მათ მიმართ არასამართლიანად იქცევიან და რეაქციაც შესაბამისი აქვთ. ასეთი შემთხვევები ზოგჯერ ხელს უშლის ხელმძღვანელობას დაინახოს მრავალრიცხოვანი პოტენციური სარგებელი არაფორმალური ორგანიზაციებიდან. ამიტომ, ჯგუფის წევრად რომ ჩაითვალო, უნდა მუშაობდე მოცემულ ორგანიზაციაში. ზოგიერთი ადამიანი უარს ამბობს მაღალანაზღაურებად სხვა სამსახურზე იმ მიზეზით, რომ ვერ დაარღვევენ ამ კომპანიაში შეძენილ სოციალურ კავშირებს. ჯგუფის წევრების მიზნები შეიძლება ემთხვეოდეს ფორმალური ჯგუფის მიზნებს. მაგ., კოლექტივიზმის ძლიერი სული, რაც დამახასიათებელია ზოგიერთი ორგანიზაციისათვის და ქმნის წარმატებისაკენ მისწრაფების მძლავრ იმპულსებს, ხშირად აღმოცენდება არაფორმალური ურთიერთქმედებებიდან. კავშირების არაფორმალურ არხებს, კომუნიკაციის ფორმალურ არხებთან ერთად, შეუძლია დაეხმაროს ფორმალურ ორგანიზაციებს. ხელმძღვანელები ხშირად სარგებელს ვერ პოულობენ ასეთი სახის ორგანიზაციებისაგან მათთან თანამშრომლობის უარყოფის გამო.

მიუხედავად იმისა, არაფორმალურ ორგანიზაციას ზიანი მოაქვს თუ სარგებელი, ისინი მაინც არსებობენ

და ეს ფაქტი გასათვალისწინებელია. თუკი ხელმძღვანელი დაშლის რაიმე ჯგუფს, მის ადგილზე აუცილებლად სხვა გაჩნდება, რომელსაც ამ ხელმძღვანელობის მიმართ გაუჩნდება უარყოფითი დამოკიდებულება. ყველა ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, რომ არაფორმალურ ორგანიზაციას შეუძლია დაეხმაროს ფორმალურ ორგანიზაციას დასახული მიზნების მიღწევაში.

ამრიგად, არაფორმალური ორგანიზაციის პოტენციური პრობლემების გადასაჭრელად და მისგან პოტენციური სარგებლის მისაღებად, ხელმძღვანელობამ უნდა აღიაროს ეს ორგანიზაცია და იმუშაოს მასთან, გაითვალისწინოს არა-ფორმალური ლიდერებისა და ჯგუფის წევრების აზრი, არაფორმალური ორგანიზაციების გადაწყვეტილებების ეფექტიანობა, არაფორმალურ ჯგუფებს მისცეს საშუალება მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ამრიგად, ჯგუფები გუნდებისგან განსხვავდებიან თავიანთი მახასიათებლებით და არსებობის მიზეზებით.

გუნდები აუცილებელია ორგანიზაციებში გაცვლითი ან რთული დავალებების შესასრულებლად. გუნდური მუშაობა მნიშვნელოვანია მმართველობითი გუნდისათვის საეჭვო საკითხების განხილვისას და გადაწყვეტილებების მისაღებად, როცა აუცილებელია აზრთა გაცვლა. არსებობს ორგანიზაციული გუნდის რამდენიმე ტიპი საკუთარი დადებითი და უარყოფითი მხარეებით. გუნდი შეიძლება იყოს უფრო ეფექტიანი ხუთი ელემენტის გათვალისწინებით:

- ❖ გუნდის ამოცანა, დაგეგმვა და მიზნის დასახვა;
- ❖ როლები გუნდში;
- ❖ გუნდის ფუნქციონირების პროცესი;
- ❖ პიროვნებათშორისი ურთიერთობები გუნდში;

❖ ურთიერთობა გუნდებს შორის.

გუნდები ვითარდება შემდეგნაირად: ჩამოყალიბება, ქარიშხალი, ნორმალიზაცია და მოქმედება (ტაკმანის მოდელი, რომლის თანახმად, გუნდის სასიცოცხლო ციკლი იყოფა 5 ფაზად: ჩამოყალიბება, შეჯახება, ნორმალიზაცია, შესრულება და დასასრული. მოდელი იძლევა შესაძლებლობას გავიგოთ, თუ რა ეტაპზე იმყოფება გუნდი და როგორ ვითარდება იგი. ლიდერმა უნდა გამოავლინოს გუნდური მუშაობის არაეფექტიურობისა და უთანხმოების მიზეზები, მთავარი ყურადღება მიაქციოს იმას, რომ რაც შეიძლება სწრაფად დაეხმაროს ჯგუფს პროდუქტიული მეოთხე ფაზის გავლაში). გუნდების განვითარება მოიცავს ხელმძღვანელობის პრობლემებს ყოველ სტადიაზე. გუნდის შემადგენლობა – მისი წარმატების მთავარი ფაქტორია. გუნდის თითოეული წევრის პიროვნული თვისებებით შეიძლება მსჯელობა გუნდის უნარზე მოახდინოს ცვლილებებთან ადაპტაცია. ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ გუნდური ტიპები, რაც არსებობს ცვლილებების მომენტისათვის და შეეძლოთ მათი მართვა უფრო ეფექტიანად.

გუნდური მუშაობის პრინციპი, სპორტის მსგავსად, ორგანიზაციის მართვის მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს დღევანდელ გლობალურ სამყაროში, სადაც ინდივიდუალურ ოსტატობაზე მნიშვნელოვანია კოლექტიური მუშაობის მაღალი დონე. ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში გუნდი უფრო წესია, ვიდრე გამონაკლისი. ასეთი გუნდის მახასიათებელია უფლებამოსილებათა ფართო წრე ან გადაწყვეტილებათა მიღების გუნდური პრინციპი. მთავარი განსხვავება გუნდსა და ჯგუფს შორის მდგომარეობს იმაში, რომ პირველი აწარმოებს სინერგიას (1+1 = 11), ხოლო მეორე – არა (1+1= 2). ამგვარად, სინერგია –

ესაა ორი ან მეტი ელემენტის შეერთების შედეგად მიღებული სარგებელი, როცა მიღებული კომბინაციის პროდუქტიულობა მაღალია მისი ცალკეული ელემენტების ჯამზე.

5.3 ცვლილებათა ლიდერები.

ჯგუფური ეფექტი მჭიდრო კავშირშია ლიდერობასთან. თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე ძვრები გულისხმობს ლიდერობის საზოგადოებრივი დანიშნულების გადახედვის აუცილებლობას და მის გადაქცევას ახალ სოციალურ ინსტიტუტად, რომელიც დაარეგულირებს ნებისმიერი სახის ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებას. ლიდერობის თეორიის მკვლევარებმა დაიწყეს ლიდერებსა და მენეჯერებს შორის ურთიერთობების გამოკვლევა, მათ ნაშრომებში ვკითხულობთ: ” ჩვენ რომ ვიარსებოთ 21-ე საუკუნეში გვჭირდება არა მენეჯერების არამედ ლიდერების ახალი თაობა. ცვლილებათა განხორციელება წარმოადგენს ლიდერის, მენეჯერის და ორგანიზაციის მუშაკთა (ჯგუფების, გუნდების) ერთობლივ ძალისხმევას. ამიტომ დგება ცვლილებათა ლიდერის როლის საკითხი, რომელიც დაარეგულირებს ნებისმიერი სახის ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების საკითხს. ლიდერი მოწოდებულია შეამსუბუქოს ცვლილებების გატარების პროცესი და დაეხმაროს საკუთარ ორგანიზაციას სწრაფად მოახდინოს ადაპტირება გარემო პირობებთან და ახალ შესაძლებლობებთან.

ლიდერობას ძალიან ბევრი მნიშვნელობა აქვს. ლიდერობის განზომილებების განსასაზღვრად გასული საუკუნის 60-იან წლებში კლასიფიცირების 65 სისტემა შემუშავდა. ერთ-ერთი ასეთი სისტემა, არის შემდეგი ავტორის მიერ შემოთავაზებული სქემა: „ლიდერობა განიხილება, როგორც ჯგუფური პროცესის ფოკუსი. ამ ხედვით, ლიდერი არის ჯგუფში ცვლილების და აქტიურობის ცენტრში და ჯგუფის ნება-სურვილს განასახიერებს" (BASS, 1990, გვ. 11-12). სხვა დეფინიციები განსაზღვრავენ ლიდერობას პიროვნული პერსპექტივიდან, რომლის მიხედვითაც ლიდერობა არის განსაკუთრებული თვისებების კომბინაცია, რომელიც ზოგიერთ ინდივიდს გააჩნია. ეს თვისებები საშუალებას აძლევს ამ ინდივიდებს, სტიმული მისცენ სხვებს გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად. ლიდერობის სხვა განმარტებები მას წარმოგვიდგენს, როგორც ქცევის აქტს, ანუ იმას, რასაც ლიდერი აკეთებს ჯგუფში ცვლილებების განსახორციელებლად. ზოგიერთი მკვლევარი ლიდერობას ძალაუფლების ჭრილში განიხილავს, რომელიც ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის არსებობს. ამ თვალთახედვით, ლიდერებს გააჩნიათ ძალაუფლება, რასაც სხვების შეცვლის მიზნით იყენებენ. სხვები ლიდერობას განიხილავენ, როგორც ტრანსფორმაციის პროცესს, რომელიც მის მიმდევრებს აკეთებინებს უფრო მეტს, ვიდრე მათგან არის მოსალოდნელი. და ბოლოს, ზოგიერთი მკვლევარი ლიდერობას უნარების პერსპექტივიდან განიხილავს. ეს ხედვა აქცენტს აკეთებს იმ შესაძლებლობებზე (ცოდნასა და უნარებზე), რაც საჭიროა ეფექტური ლიდერობისათვის.

მიუხედავად მრავალი განმარტებისა, შეიძლება გამოვყოთ კონკრეტული კომპონენტები, რომლებიც უმნიშვნელოვანესია ლიდერობისთვის: ა) ლიდერობა

არის პროცესი, ბ) ლიდერობა მოიცავს გავლენას, გ) ლიდერობა ჩნდება ჯგუფში, დ) ლიდერობა მოიცავს საერთო მიზნებს. ამ კომპონენტებზე დაყრდნობით, ტექსტში ლიდერობის შემდეგ განმარტებას გამოვიყენებთ: ლიდერობა არის პროცესი, რომელშიც ინდივიდი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე საერთო მიზნის მისაღწევად. ლიდერობის, როგორც პროცესის განმარტება, ნიშნავს, რომ ის არც თვისებაა და არც მახასითებელი. ეს არის პერსონალური ინტერაქცია, რომელსაც ადგილი აქვს ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის. პროცესი გულისხმობს, რომ ლიდერი გავლენას ახდენს მის მიმდევრებზე და. ამასთანავე. ექცევა მიმდევრების გავლენის ქვეშ. ლიდერობა არის არა ცალმხრივი, არამედ ინტერაქციული მოვლენა. როდესაც ლიდერობა ამგვარადაა განსაზღვრული, იგი ყველასთვის ხელმისაწვდომი ხდება. იგი აღარ არის შეზღუდული და დამოკიდებული მხოლოდ ჯგუფში ფორმალურად დანიშნულ ლიდერზე. ლიდერობა მოიცავს გავლენას. აქ იგულისხმება თუ როგორ ახდენს ლიდერი გავლენას მის მიმდევრებზე. გავლენა ლიდერობის განუყოფელი ნაწილია. ამის გარეშე ლიდერობა არ არსებობს.

ლიდერის მიერ ცვლილებათა ეფექტიანად განხორციელების საწინდარია ცვლილებათა პროცესის სწორი მართვა, რისთვისაც მნიშვნელოვანია ორგანი ზაციული ცვლილებების განხორციელების წანამძღვრების განხილვა. პირველ იდეოლოგიურ წანამძღვარს წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრებისათვის მოცემული პროცესის აუცილებლობის განმარტება. ორგანიზაციის მენეჯმენტმა ზუსტად უნდა შეაფასოს ორგანიზაციის მიკრო და მაკროგარემო, კონკურენციის პირობები, საბაზრო პოზიციები და სხვა ფაქტორები და მას შემდეგ

განუმარტონ პერსონალს ცვლილებების გატარების აუცილებლობა, დაარწმუნონ ისინი საკუთარ ძალებსა და შესაძლებლობებში გაუმკლავდნენ ბაზარზე შექმნილ კონკურენტულ სიტუაციას. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია მუშაკთა მოტივირების სისტემის შექმნა, რაც ცვლილებებისადმი მათ დაინტერესებას გაზრდის. ეს სისტემა ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას მისცემს ერთდროულად და სამართლიანად დააჯილდოოს ადამიანები წარმატებული საქმიანობისათვის და მათ მიმართ გაზრდილი ყურადღების დემონსტრირება მოახდინოს.

ცვლილებების მეორე იდეოლოგიურ წანამძღვარს წარმოადგენს საერთო ფასეულობების ახალი სისტემის ჩამოყალიბება და შემდგომი სრულყოფა, სადაც გათვა ლისწინებული იქნება ორგანიზაციის თითოეული წევრის ინდივიდუალური ფასეულობები. ეს ახალი სისტემა უნდა აღიაროს ორგანიზაციის წევრთა უმრავლესობამ, სწორედ, ასეთ შემთხვევაში მოხდება ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ საერთო მიზნების მიღწევა. მომავლის ხედვისა და სტრატეგიის ჩამოყალიბება მუშაკებს დამატებით სტიმულს აძლევს მხარი დაუჭირონ გასატარებელ ცვლილებებს. ამ ეტაპზე ტოპ-მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა ახალი ორგანიზაციის სახის შექმნა მოსალოდნელი ცვლილებების შინაარსის შესახებ დადებითი სტერეოტიპების ჩამოყალიბებით. ეს ეფექტი მიიღწევა ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დათვალიერების, სხვა ორგანიზაციების მაგალითზე მართვის ახალი მეთოდების თვალსაჩინოდ ჩვენების, შრომის ახალი პირობების ან ახალი ინფორმაციული სისტემების შესაძლებლობების პრეზენტაციის საფუძველზე.

ცვლილებების მესამე იდეოლოგიური წანამძღვარია,

ორგანიზაციის თითოეული წევრის უნიკალურობის აღიარება და მენეჯმენტის ყველა რგოლში პიროვნების შემოქმედებითი პოტენციალის დაფასება. წარმატება მეტწილადაა დამოკიდებული მუშაკთა ერთიანი გუნდის შექმნასა და ცვლილებებისადმი მათ მისწრაფებებზე. ცვლილებების საწყისს ეტაპზე ლიდერი ეძებს არა კადრებს, არამედ მოკავშირეებს, თანამოაზრეებს, რომელთაც სწამთ კომპანიის უკეთესი მომავლის და მზად არიან ეს რეალობაში დაამტკიცონ. ლიდერი ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციას, რადგან ცვლილებების განხორციელება ითხოვს დიდ ენერგიას. იგი ახდენს მიკუთვნების, იდეალიზმისა და თვითშეფასების გრძნობებით მათ აპელირებას. ლიდერი თავის მხარ დამჭერებში ამ მოტივაციას და ენთუზიაზმს ყოველთვის ხელს შეუწყობს.

ცვლილებების მეოთხე იდეოლოგიურ წანამძღვარს წარმოადგენს ორგანიზაციაში აუცილებელი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის უზრუნველყოფა, რაც ემყარება ურთიერთნდობას, ურთიერთპატივისცემას, შინაგანი ბარიერების მოსპობას და ჯანსაღი ატმოსფეროს შექმნას. ხდება ახალი სოციალური კავშირების შექმნის ღონისძიებების შემუშავება. ახალი კავშირები ცვლიან ძველს ან პირველ ხანებში მათთან პარალელურად არსებობენ, მაგრამ ყველა შემთხვევაში ახალი სოციალური კავშირები ითვლება პრიორიტეტულად. შემდგომ ხდება საქმიანობის ძველი ნორმების, წესებისა და პროცედურების დაშლა და ახალი ორგანიზაციული ქვესისტემების ან ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების შექმნა. ამის შემდგომ წყდება მთავარი ამოცანა – ორგანიზაციის მთელ სტრუქტურაში სიახლეების დანერგვა. ამასთან მოწმდება სიახლეების ზემოქმედების დონე ორგანიზაციის

ყველა კომპონენტზე და მუშავდება ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გადალახვის ღონისძიებები.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის:

- რა ნიშან-თვისებები აყალიბებს ორგანიზაციულ კულტურას?
- როდისაა აუცილებელი ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნა?
- რა წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების წარმატებით განხორციელების ფაქტორს?
- იმსჯელეთ ქეროლ ბერნიკის მიერ ორგანიზაციული კულტურის შეცვლის მოტივაციაზე.

თავი 6
ცვლილებები და ორგანიზაციული კულტურა

6.1. ორგანიზაციული კულტურა

რა მოსდით ორგანიზაციებსა და მის მუშაკებს, როცა გარემომცველი სამყარო ასე სწრაფი ტემპებით იცვლება? მენეჯერები თავიანთი ორგანიზაციების მომავალზე ფიქრისას მართვისადმი მიდგომების შეცვლაზე მსჯელობენ. მოცემული საკითხის საკვანძო მომენტია ცვლილებები მართვაში, რაც მიმდინარეობს ორგანიზაციული განვითარების შედეგად. ტერმინი "ცვლილებები" განეკუთვნება ნებისმიერ გარდაქმნას, რომელიც მიმდინარეობს გარემომცველ სამყაროში. კიტ დევისი გარემოს ზემოქმედების საილუსტრაციოდ იყენებს საჰაერო ბუშტის მაგალითს: "ვთქვათ, რომ ჩვენი თითი არის ცვლილება, ხოლო ბუშტი – ორგანიზაცია. როცა თითი ეხება ბუშტს, მისი რელიეფი კონტაქტის წერტილში არსებითად შეიცვლება. თუმცა, ნაკლებ შესამჩნევია, მაგრამ მაინც დავინახავთ, რომ ამ ზემოქმედებამ გამოიწვია ბუშტის უმნიშვნელო დეფორმაცია". ეს მსგავსება გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციის ნებისმიერი ნაწილის ცვლილება იწვევს მთლიანად მის შეცვლას.

ორგანიზაციის მიმართ მიდგომამ, რომელსაც აქვს თავისი მიზნების, მნიშვნელობის და ადგილის, ფასეულობების და ქცევის ერთგვაროვანი აღქმა, გამოიწვია ორგანიზაციული კულტურის ცხოვრებისეული გაგება. ორგანიზაცია აყალიბებს საკუთარ სახეს, რომელსაც საფუძვლად უდევს წარმოებული პროდუქციის და გაწეული მომსახურების სპეციფიკური ხარისხი, მუშაკთა ქცევის

წესები და ზნეობრივი პრინციპები, რეპუტაცია საქმიან სამყაროში და ა.შ. ეს არის ორგანიზაციაში მიღებული წარმოდგენების და საქმისადმი მიდგომის ზოგადად მიღებული სისტემა, ურთიერთობის ფორმები და საქმიანობის შედეგების მიღწევა, რაც გამოარჩევს (განასხვავებს) აღნიშნულ ორგანიზაციას სხვებისაგან. ორგანიზაციული კულტურა ეს არის ცოდნის ახალი სფერო, რომელიც შედის მართვის შესახებ მეცნიერების სერიაში. როგორც წერს ე. შეინი, **ორგანიზაციული კულტურა – ესაა "ძირითადი დებულებებიდან მიღებული მოდელი, რომელიც გამოგონილი, აღმოჩენილი და შემუშავებულია მოცემული ჯგუფის მიერ შიდა ადაპტაციისა და გარე ინტეგრაციის პრობლემების გადასაჭრელად. ისინი გამართულად მუშაობენ, რაც აღიარებს მათ სიცოცხლისუნარიანობას და ჯგუფის ახალ წევრებს ასწავლის მოცემული პრობლემების აღქმის საიმედო მეთოდებს".** "ორგანიზაციული კულტურის" ემპირიული შესწავლა აშშ-სა და კანადის მრავალ მსხვილ საწარმოებში მოხდა გასული საუკუნის 50-იან წლებში. აშშ-სა და ევროპაში განსაკუთრებული ინტერესი ორგანიზაციული კულტურის ფენომენის მიმართ 80-აინ წლებში დაფიქსირდა, როცა ამერიკელმა მეცნიერ-მკვლევარებმა „აღმოაჩინეს" მისი იაპონური ვარიანტი, რაც ამერიკულისგან მეტად განსხვავებული იყო. ეროვნული კულტურების თავისებურებათა ორივე ვარიანტი აყალიბებს ორგანიზაციული კულტურის განსაზღვრულ ტიპებს, რომელთაც საქმიან ორგანიზაციულ კულტურებსაც უწოდებენ.

ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვანია ყველა კომპანიისათვის, რადგან იგი დადებით ზეგავლენას ახდენს შრომის მწარმოებლურობაზე. მოლენაარი და სხვა მეცნიერები წერენ:"კორპორატიული კულტურის არსის

გასაგებად, აუცილებელია მისი მახასიათებელების გაგება: ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს ქცევის მოდელს, რომელიც უნდა აითვისონ ახალმა თანამშრომლებმა. იგი ქმნის მიღებული ქცევის წესებს. ორგანიზაციული კულტურა ნერგავს აზრებს და გრძნობებს, შესაბამის კორპორატიულ შეხედულებებს. იგი გავლენას ახდენს კორპორაციის გარე კავშირებზე, ასევე მუშაკთა ურთიერთქმედებაზე. კულტურა ძლიერ ზეგავლენას ახდენს ინდივიდებზე და მათ მწარმოებლურობაზე. იგი ზემოქმედებს მუშაკთა მოტივაციასა და მიზნებზე".

ყოველი ორგანიზაცია წარმოადგენს უნიკალურ სოციოკულტურულ წარმონაქმნს, რომელიც არსებობს საკუთარი შინაგანი სპეციფიკური კანონზომიერებებით და ახალი მიდგომებისა და სტრატეგიის განვითარების გზაზე უკავშირდება უკვე არსებულ ორგანიზაციულ კულტურას. ძალიან ბევრი პრაქტიკოსი და თეორეტიკოსი, ორგანიზაციულ კულტურაზე საუბრისას აქცენტს აკეთებს მის გარეგან მხარეზე – წესრიგზე, ტრადიციებზე, ორგანიზაციულ სიმბოლიზმზე. ამავე დროს, სათანადოდ არ არის შეფასებული ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციული კულტურის მატარებლები არიან ის ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ ორგანიზაციაში. სწორედ მათ გონებაში აისახება ურთიერთობების ის სისტემები და ქცევის მოტივები, რომლებიც იქმნება ორგანიზაციაში გარკვეულ შემთხვევებში. ყოველ ორგანიზაციაში ყალიბდება აზროვნების განსაზღვრული ფორმა და მუშაკთა ქცევის განსაზღვრული წესები. როგორც სამეცნიერო ლიტერატურიდანაა ცნობილი, ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს დარწმუნების სისტემას, ქცევის ნორმებს, დამოკიდებულებებსა და ღირებულებებს. ესაა ის დაუწერელი კანონები, თუ როგორ უნდა იმუშაონ და მოიქცნენ

ადამიანები ორგანიზაციაში. სამუშაოს შინაარსი, ხელმძღვანელის პიროვნება და ხელმძღვანელობის სტილი, რომელსაც ის ინარჩუნებს თავის მუშაობაში, განსაკუთრებით ფსიქოლოგიური კლიმატი რთულ კოლექტივში – ეს და სხვა ფაქტორები ახდენენ გავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე.

ორგანიზაციული კულტურის განვითარებული ფორმაა ქცევის ეთიკური კოდექსი, რომელიც წარმოადგენს მის თავისებურ ფილოსოფიას. იგი შეისწავლის ზოგად მიდგომას, პრინციპებს, კანონებს და ორგანიზაციის კანონმდებლობას. ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი მიზანია – დახმარება გაუწიოს ადამიანებს ორგანიზაციებში თავიანთი ვალდებულებების პროდუქტიულად განხორციელებაში და ამ საქმიდან დიდი კმაყოფილების მიღებაში. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად, სხვა რამის გარდა, საჭიროა პიროვნების, ორგანიზაციისადმი ფასეული მიდგომის ჩამოყალიბება და ა.შ. საუბარია ნორმებზე, წესებზე ან სტანდარტებზე, ორგანიზაციულ ქცევებზე. ნებისმიერი ქცევა უნდა იქნეს შეფასებული ან თვითშეფასებული საზოგადოებრივ-პროგრესული საზომებით. ეს საკმაოდ დიდი ძალისხმევა იქნება თეორეტიკოსებისა და პრაქტიკოსებისთვის. ასეთი ნორმების, წესების და სტანდარტების შესწავლის და გამოყენების აქტუალურობა უეჭველია. ორგანიზაციული ქცევის შედეგად იწყება ახალი მეცნიერული მიმართულების – ორგანიზაციული კულტურის შექმნა, რომელიც მუდამ იქნება მისი შემადგენელი ნაწილი. ორგანიზაციული ქცევის ყოველი მიმართულებისთვის არსებობს თავისი ორგანიზაციული კულტურა, და ყველა ისინი შეადგენს ერთ მთლიანობას.

ურთიერთობების სისტემა, რომელიც საფუძვლად უდევს ორგანიზაციულ კულტურას – ეს არის ის მნიშ-

ვნელოვანი ურთიერთობები, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის წევრების ქცევის ნორმებს. მაგალითად, ეს არის ურთიერთობები, როგორიცაა ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება მუშაკებთან, მუშაკების ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან, პერსონალის დამოკიდებულება სამუშაოსადმი, პერსონალისა და კლიენტების ურთიერთობები და ა.შ. ორგანიზაციული კულტურა იწყება ადამიანთა გონებაში. ორგანიზაციულ კულტურაში მნიშვნელოვანია ის ფასეულობები, რომლებიც მეტ-ნაკლებად მისაღებია ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლისათვის. ფასეულობები შეიძლება იყოს პოზიტიური, ორიენტირებული ადამიანთა ისეთ ქცევაზე, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევას, ასევე ნეგატიური, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის ეფექტურობაზე.

ქცევის ნორმები – ეს ის მოთხოვნებია (როგორც დაწერილი, ასევე დაუწერელი კანონები) თანამშრომლების მიმართ, რომლებიც მათ მიერ აღიქმება როგორც დადგენილი წესი, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის თანამშრომლების "სწორი" ქმედება ამა თუ იმ სტანდარტულ სიტუაციაში. (მაგალითად, კლიენტების სწრაფი და ეფექტური მომსახურება, ხელმძღვანელობის ბრძანებებისა და მითითებების უსიტყვო შესრულება, დახმარებისა და თანამშრომლობის უნარი გუნდური მუშაობის პროცესში და ა.შ)..

თანამშრომელთა ქცევა და მოქმედებები, რომელიც მიმართულია კონკურენტული შედეგების მიღწევაზე ან მიღებული დავალებების შესრულებაზე, ეს არის ორგანიზაციული კულტურის გამოვლენა, მისი გარეთა მხარე, მაგრამ სწორედ თანამშრომელთა ქცევისა და ქმედებების მიხედვით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ, თუ როგორია მთლია-

ნობაში ორგანიზაციული კულტურა, შეესაბამება თუ არა ის ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობას, ცვლილებების წარმატებით განხორციელებას, ეხმარება თუ არა უმაღლესი მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული სტრატეგიის განვითარებას.

ორგანიზაციის წარმატების მისაღწევად საჭიროა ისეთი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის სტრატეგიის განვითარებას. თუკი ხელმძღვანელობას სურს, რომ თანამშრომლებმა შეიძინონ გარკვეული ღირებულებები და ქცევის ნორმები, მაშინ ეს მოითხოვს სერიოზულ და მიზანმიმართულ მუშაობას (ამისათვის უნდა იზრუნონ პერსონალის აღქმაზე და ფასეულობათა სისტემაზე მოქმედი ფაქტორების შესწავლაზე, პერსონალის სწორ მოტივაციაზე და მისთ.).

6.2. ცვლილებების არსი ორგანიზაციულ კულტურაში

ორგანიზაციული კულტურა შექმნილია შედარებით სტაბილური მაჩვენებლებისაგან, ამიტომ მისი შეცვლა რთულია. ორგანიზაციული კულტურა ვითარდება ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში და ამიტომ ორგანიზაციის თანამშრომლები მისი ერთგულები არიან. ამასთან, არსებობს ფაქტორები, რომლებიც მუდმივად მოქმედებენ ორგანიზაციული კულტურის შესანარჩუნებლად. ეს ფაქტორებია: ორგანიზაციის მისიისა და ძირითადი პრინ-

ციპების ჩამონათვალი, ორგანიზაციაში მიღებული მენეჯმენტი, დამკვიდრებული რიტუალები, ორგანიზაციის ადრინდელი საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმები და ორგანიზაციის ფორმალური კულტურა. თუ მოცემული ორგანიზაციული კულტურა დროთა განმავლობაში არაეფექტური გახდა და ორგანიზაციის მენეჯმენტს დაბრკოლებებს უქმნის, დღის წესრიგში დადგება მისი შეცვლის საკითხი.

არსებული ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს წარმატებული ორგანიზაციული ცვლილებების წინაპირობას. ცვლილებების გატარებამდე მნიშვნელოვანია ორი საკვანძო საკითხის გადაჭრა:

1.რას წარმოადგენს უკვე არსებული ორგანიზაციული კულტურა?

2.როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციული კულტურა, რომ მან ხელი შეუწყოს ხელმძღვანელობის მიერ შემუშავებული ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიას?

სასურველი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებისა და უკვე არსებულის მდგომარეობის განსაზღვრის შემდეგ, შეიძლება მიღებულ იქნას გადაწყვეტილებები, რომლებიც ხელს შეუწყობს დღევანდელი მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაზე გადასვლას.

ორგანიზაციული კულტურის შესაცვლელად საჭიროა მისი გამოვლინების ცოდნა. ე. შეინი თვლის, რომ კორპორატიული კულტურის ცვლილებას ადგილი არ ექნება, თუკი ორგანიზაციები სპეციალურ მუშაობას დაიწყებენ ამ მიმართულებით. ორგანიზაციის კულტურაში ხელმძღვანელები უნდა ხედავდნენ პოზიტიურ ძალებს და ცვლილებების ზედნაშენს აგებდნენ ამ ძალებზე. იგი გვთავაზობს ორგანიზაციული კულტურის განვითარების ექვს გზას. მათგან ზოგიერთი ხელმძღვანელის გავლენას

ექვემდებარება, ზოგიერთი კი – არა:

❖ ზოგადი განვითარება, რომლის შედეგად ორგანიზაცია ადაპტირდება გარე გარემოსთან.

❖ ჯგუფებისა და ქვეჯგუფების განსაკუთრებული განვითარება ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ.

❖ ხელმძღვანელთა კულტურული "გამოფხიზლების" შედეგად მართვადი განვითარება.

❖ ჯგუფებს შორის გამოცდილების გაცვლის მეშვეობით მართვადი განვითარება.

❖ კორპორატიული კულტურის მართვადი და დაგეგმილი ცვლილება პროექტზე ორიენტირებული პარალელური მართვადი კომისიებისა და ჯგუფების შექმნა.

❖ კორპორატიული კულტურის მთლიანი ან ნაწილობრივი დაშლა ახალი ხელმძღვანელობის დახმარებით (ხელმძღვანელობის კარდინალური შეცვლა, კრიზისი, გაკოტრება და მისთ).

მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში მოცემულია ორგანიზაციულ კულტურაში ცვლილებების გატარებისას წარმოქმნილი პრობლემები, რაც განსაკუთრებით ვლინდება მაშინ, როცა ცვლილებები ეხება ორგანიზაციული კულტურის სიღრმისეულ შინაარსს (საბაზრო ვარაუდების, განზრახვების, რწმენის, რჯულის, ფასეულობების და ღირებულებების ცვლილებას). ორგანიზაციულ კულტურაში შინაარსობრივი და სწრაფი ცვლილებები მეტად რთულად მიმდინარეობს, ვიდრე ნელი და აუჩქარებელი ცვლილებები. ცვლილებები კულტურაში, შესაძლოა, წინ უსწრებდეს ან თან ახლდეს ქცევების ცვლილებებს. პირველს ადგილი აქვს მაშინ, როცა პერსონალისგან მოითხოვება ახალი ცოდნის შეძენა, ახალი კომპეტენციებისა და უნარ-ჩვევების ათვისება, რაც აუცილებელია ქცევის შესაბამისი ტიპის შესამუშავებლად. მეორე ვლინდება მაშინ,

როცა კულტურა იცვლება ქცევის შეცვლის შემდეგ.

ორგანიზაციული კულტურის შეცვლის აუცილებლობის მაგალითი მოყვანილია "ჰარვარდ ბიზნეს რევიუს" (Harvard Business Review) საუკეთესო სტატიების კრებულში, სადაც მოცემულია კომპანია "ალბერტო-სილვერ ნორს ამერიკა"-ში (ყოველდღიური მოხმარების საქონლის მწარმოებელი კომპანია) არსებული პრობლემები და მისი გადაჭრის გზები. კომპანია ზარალს განიცდიდა გასაღების მცირე მოცულობის გამო, რასაც მოჰყვა კონკურენციის მკაცრი პირობებიც, ასევე იყო კადრების დენადობის პრობლემაც – კომპანიაში ვინც იწყებდა მუშაობას იძენდა პროფესიულ უნარ-ჩვევებს და უფრო მიმზიდველ სამსახურში იწყებდა მუშაობას. პრობლემა მდგომარეობდა ორგანიზაციულ კულტურაშიც – საჭირო იყო მუშაკებში ახლებური აზროვნების ჩამოყალიბება, რისკის უნარის გამომუშავება, ცვლილებების დანერგვა, რაც არსებული კულტურის პირობებში შეუძლებელი იყო – მუშაკები არ იჩენდნენ ინიციატივას და ელოდებოდნენ განკარგულებებს. ისინი უფროსობის ინტერესებს უფრო აქცევდნენ ყურადღებას, ვიდრე კლიენტების; მენეჯერები მუშაკებს არ აცნობდნენ საბაზრო სიტუაციას და კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას. კომპანიის სოციოლოგიური კვლევების განყოფილების მიერ ჩატარებული ანალიზით დადგინდა, რომ ის სფერო, რაც კომპანიას უპრობლემოდ ეჩვენებოდა, სირთულეებით სავსე იყო, მუშაკები უკმაყოფილონი იყვნენ თავიანთი ანაზღაურებით.

კომპანიის პრეზიდენტმა ქეროლ ბერნიკმა გადაწყვიტა ამ სიძნელეების გადასალახავად განსაკუთრებული კორპორაციული კულტურა შეემუშავებინა, რაც მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა იმისაგან, რაც მოცემულ მომენტში იყო. პირველ რიგში, აუცილებელი იყო კომ-

პანიისადმი მუშაკთა დამოკიდებულების შეცვლა (რეკლამა, “პიარი”). მეორე რიგში, საჭირო იყო ობიექტური და სუბიექტური რეალობის შეცვლა – მუშაკებში ჯგუფური და გუნდური სულისკვეთების ამაღლება, ასევე კომპანიის კლიმატის შეცვლა, რომ აქ მუშაობა სასიამოვნო და საინტერესო იყოს. მოცემული საკითხების გადაჭრისას კომპანიის ხელმძღვანელობა დილემის წინაშე დადგა – ჯერ მატერიალური სტიმული გაეზარდათ და მერე გაედიდებინათ ეკონომიკური მაჩვენებლები, თუ პირიქით?

მაგრამ კომპანიის პრეზიდენტმა გეზი ორივე მაჩვენებლის გასაუმჯობესებლად აიღო: 1) მუშაკებს აუხსნეს მთელი საბაზრო სიტუაცია და კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა. კომპანიის პრეზიდენტი, ჩვეულებრივ, ყოველწლიური ანგარიშით წარსდგა თანამშრომლების წინაშე. მან ჯერ მთელ ოფისში დააგდო ერთცენტიანები, რომელსაც ყველა თანამშრომელი შორიდან გაკვირვებით უყურებდა. შემდეგ ქეროლმა კრებაზე დასვა კითხვა: რომელია კომპანიის ყველაზე მომგებიანი პროდუქცია? ყველამ ერთხმად უპასუხა, რომ მათი საფირმო შამპუნი. შემდეგ კითხვაზე, თუ რომელი საქონელი იძლევა ძირითად მოგებას, ვერავინ ვერ უპასუხა. მაშინ ქეროლმა ყველას სთხოვა დაეხედათ ფეხქვეშ, სადაც ერთცენტიანები ეგდო და ახსნა, რომ ეს ერთცენტიანი არის სწორედ ის მოგება, რომელსაც იძლევა შამპუნის გაყიდვა, და რომ კომპანიის მთავარ ძრავს წარმოადგენს კოსმეტიკის მაღაზიათა ქსელი. ამ მომენტიდან დაიწყო თანამშრომლების გადაქცევა კომერსანტებად. მათ განემარტათ, თუ როგორ ზეგავლენას ახდენს თითოეული მუშაკის ინდივიდუალური უნარი კომპანიის განვითარებაზე. შემოღებულ იქნა ახალი ცნება “ინდივიდუალური ეკონომიკური ფასეულობები”. თითოეულმა მუშაკმა უნდა დაწეროს, თუ როგორ უწყობს

ხელს იგი კომპანიის კონკრეტულ წარმატებებს. სიტუაციის შესაცვლელად ქეროლმა იმოქმედა ოთხი მიმართულებით, რის შედეგად ჩაფიქრებული გარდაქმნა მიღწეულ იქნა:

❖ ქეროლმა მოიზიდა ყველა თანამშრომლის ყურადღება კორპორატიული კულტურის სხვადასხვა ასპექტისადმი. აუხსნა ყველას, თუ რომელი ფასეულობები უნდა განვითარდეს ორგანიზაციაში და რომელზე ითქვას უარი. ის ამბობდა, რომ აუცილებელია ბიზნესის რეალობის ცვლილებაზე რეაგირება, რაზეც დამოკიდებულია თანამედროვე ორგანიზაციის წარმატებები. თანამშრომლები უკვე ადგენდნენ სპეციალურ ანგარიშებს, სადაც თავიანთი სამუშაოს და მათგან მიღებული სარგებლის შესახებ შეფასებას იძლევიან. შემუშავდა 10 კულტურული იმპერატივი, რაც უნდა იცოდეს ყველა მუშაკმა.

❖ დირექტორმა და სხვა ტოპ-მენეჯერებმა გადაწყვიტეს დაეწესებინათ "განვითარების მენეჯერის" ახალი თანამდებობა. ყოველი ასეთი მენეჯერი უხელმძღვანელებდა 10-12 კაციან ჯგუფებს. პრეზიდენტი ხშირად ხვდება მათ აქტუალური საკითხების განსახილველად. აქედან გამომდინარე, ყველას აქვს შესაძლებლობა ეფექტიანად გაატაროს გარდაქმნები დამოუკიდებლად იმისა, ვის ეკუთვნოდა ინიციატივა, ხელმძღვანელს თუ რიგით მუშაკს. ცვლილებების მსგავს მატარებლად გადაქცევა ყველას უნდა, ეს იმას ნიშნავს, რომ ამ სტატუსის მიღებით მუშაკი რეფორმირებაში რეალურად ღებულობს მონაწილეობას.

❖ კომპანიაში რეგულარულად ტარდება გამოკითხვები, რაც იმის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა, თუ ორგანიზაციის რომელი სფერო ითხოვს სრულყოფას და გარდაქმნას. ეს ტოპ-მენეჯერებისა და "განვითარების

მენეჯერების" ქცევის შეფასების საშუალებას იძლევა. თუ როგორ ხედავენ მათ სხვები და შესაბამისად, უნდა მოხდეს მუშაობის მეთოდების კორექტირება.

❖ მუშაკთა წარმატებებს აუცილებლად აღნიშნავს ხელმძღვანელობა. მაგალითად, საუკეთესო "განვითარების მენეჯერს" აჯილდოებენ აქციებით, ყველაზე აქტიურ ნოვატორებს ანიჭებენ "ბიზნესის განვითარებაში შეტანილი წვლილისათვის" პრემიით. იყენებენ წახალისების სხვა მეთოდებს.

1994 წლიდან კომპანიამ ნახევრამდე შეამცირა კადრების დენადობის მაჩვენებელი, გაზარდა გაყიდვების მოცულობა 83 %-ით, მოგება – 336 %-ით. შეიცვალა კომპანიის შამპუნის შეფუთვა, რამაც მისი თვითღირებულება შეამცირა. ეს ყველაფერი იმას მოწმობს, რომ კორპორატიული კულტურის ეფექტიანი გარდაქმნა შესაძლებლობას იძლევა გაუმჯობესდეს კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლები. წელიწადში ერთხელ გამოკითხვა ტარდება, თუ რამდენად მიუხალოვდნენ კორპორაციული კულტურის იდეალს.

მოცემული მაგალითიდან ჩანს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია ყოველთვის განიცდის ზემოქმედებას გარეშე გარემოსაგან. იგი შეიძლება იყოს მუდმივი (მაგალითად, ბიუროკრატული ორგანიზაციების მხრიდან) და შეიძლება იყოს ცვალებადი, განუსაზღვრელი, როცა ორგანიზაციამ თავისი პროდუქციის რეალიზაცია უნდა მოახდინოს გარემოს სხვადასხვა სექტორებში. განუსაზღვრელობა ძლიერდება მაშინ, როცა გარემოს თითოეული სექტორი მუდმივად ცვლის თავის მოთხოვნებს ორგანიზაციის პროდუქციის მიმართ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციამ უნდა იმოქმედოს კონკურენციის პირობებში. ცვალებად გარემოსთან ადაპტაცია ორგანი-

ზაციის მენეჯმენტისაგან მოქნილობას მოითხოვს, რაც გამოიხატება იმ ცვლილებებში, რომელიც ეხება ორგანიზაციის მიზნებს, სტრუქტურას და ტექნოლოგიას. ამასთან, ორგანიზაცია მზად უნდა იყოს მის შიგნით მიმდინარე დაძაბულობებთან, რაც არაა დაკავშირებული გარემოს ზემოქმედებასთან.

სტივენ პ. რობინსისა და ტიმოთი ა. ჯაჯის ნაშრომში "ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები" ვკითხულობთ, რომ ორგანიზაციის კულტურის ცვლილება ძნელია, თუმცა ეს შეუძლებელი არ არის. კულტურული ცვლილებების ეფექტურობას გარკვეული პირობების სიჭარბე უწყობს ხელს. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ კულტურული ცვლილებების მოხდენის ყველაზე დიდი ალბათობა იქნება, თუკი არსებობს შემდეგი ოთხი პირობა:

1. მნიშვნელოვანი კრიზისი ან არსებობს ან იქმნება. ეს არის დარტყმა, რომელიც ძირს უთხრის სტატუს-ქვოს და კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს არსებული კულტურის მნიშვნელობას. ასეთი კრიზისი შეიძლება იყოს ფინანსური ვარდნა, პოტენციური მომხმარებლის დაკარგვა ან კონკურენტის აშკარა ტექნოლოგიური მიღწევები. როგორც ამბობენ, ზოგიერთი აღმასრულებელი კულტურული ცვლილების სტიმულირებისათვის განზრახ ქმნის კრიზისს.

2. ლიდერების ცვლილება. ახალი ლიდერები, რომლებსაც შემოაქვთ ძირითადი ალტერნატიული ღირებულებები, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების განხორციელებისათვის სჭირდებათ. მათ შეუძლიათ კრიზისზე რეაგირება. ახალი აღმასრულებელი დირექტორის შემოყვანით ორგანიზაცია ზრდის ახალი კულტურული ღირებულებების დამკვიდრების შანსს.

3. ახალგაზრდა და პატარა ორგანიზაცია. ორგანი-

ზაციული კულტურის ცვლილებების უფრო მეტად განხორციელდება, როცა ორგანიზაცია ახლადშექმნილი და პატარაა, სადაც კულტურა ნაკლებადაა დამკვიდრებული.

4. სუსტი კულტურა. რაც უფრო ფართოდაა ორგანიზაციული კულტურა დანერგილი და რაც მეტად ეთანხმებიან მისი წევრები დამკვიდრებულ კულტურულ ფასეულობებს, მით მეტად რთული იქნება მისი შეცვლა. სუსტი კულტურის ორგანიზაციები უფრო მეტად ექვემდებარებიან ცვლილებებს, ვიდრე ძლიერი.

აშკარაა, რომ მხოლოდ ის ორგანიზაციები შეძლებენ ინსტიტუციონალურ გარე სამყაროსთან ურთიერთობების დამყარებას, კონკურენტებთან მეტოქეობას, საზოგადოების მოთხოვნილებების დამყარებას, რომლებიც სწრაფად იყენებენ თანამედროვე ცოდნას და ტექნოლოგიებს, ნერგავენ კულტურულ სიახლეებს, აუმჯობესებენ პერსონალთან მუშაობის მეთოდებს და ინფორმაციასთან მუშაობის ხერხებს. წარმატებით დანერგილი სიახლეები ხელს უწყობენ ასევე ორგანიზაციის სოციალური სტრუქტურების ინტეგრაციას და დასახული მიზნების წარმატებით მიღწევას. სხვა სიტყვებით, ორგანიზაციის არსებობის ყველა პირობების დაცვა დაკავშირებულია ცვლილებების გატარების უნართან. მხოლოდ ცვალებადი, მოქნილი და დინამიური ორგანიზაცია იმოქმედებს წარმატებით რთულ პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ გარემოცვაში.

მიზანმიმართული და დაგეგმილი ცვლილებების განხორციელება არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ორგანიზაციაში მიღებული ქცევის ტრადიციულ ფორმებს. პირიქით, სწორად დაგეგმილი და გატარებული სიახლეები ორგანიზაციაში მიღებულ ტრადიციებს ახალ დატვირთვას მისცემს, ორგანიზაციას მეტ მიმზიდველობას მიანი-

ჭებს თანამშრომლების, კლიენტების, მომხმარებლებისა და საზოგადოებრიობის თვალში. ორგანიზაციული კულტურის როლის გაგება არამარტო მოკლევადიანი, არამედ გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნების წარმატებით რეალიზაციაში და სასურველი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში, წარმოადგენს წარმატებული ორგანიზაციული ცვლილებების უმნიშვნელოვანეს პირობას.

კითხვები თვითშემოწმებიათვის: :

• დაახასიათეთ ინფორმაციული ტექნოლოგიების სამსაფეხურიანი მართვა.

• ჩამოთვალეთ რეინჟინირინგის მიდგომის პრინციპები.

• რას გულისხმობს სოციალურ-ტექნიკური კონსტრუირება?

• დაასაბუთეთ, ნიშნავს თუ არა ახალი ტექნოლოგიის შემოღება ორგანიზაციული ქცევის ავტომატურ შეცვლას?

გამოყენებული ლიტერატურა:

❖ ბარათაშვილი ე., დათაშვილი ვ., ნაკაიძე გ., ქუთათელაძე რ., ინოვაციების მენეჯმენტი, თბილისი, 2008. -301.

❖ ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციის თეორია., (ლექციების კურსი) გამომცემლობა "უნივერსალი". თბილისი, 2009.

❖ დიხამინჯია ი. მეცნიერულ-ტექნიკურ სიახლეთა ბაზარი და მისი ფუნქციონირების მექანიზმი. თბილისი, 2005.

❖ დიხამინჯია ი. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა., თბილისი, 2012.

❖ ვინ გაყიდის ხვალ., ჟურნალ "სტრატეგია და ორგანიზაციის" საუკეთესო სტატიების კრებული, სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა. 2009.

❖ თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, ჟურნალ "სტრატეგია და ორგანიზაციის" საუკეთესო სტატიების კრებული. სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა., 2009.

❖ სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თარგმ. ინგლ. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბილისი, 2009წ. -416 გვ.

❖ უორენ ბენისი. ვსწავლობთ ლიდერობას: როგორ გავხდეთ ლიდერი, (თარგ.ინგ.) თ. ილიას უნივერსიტეტი, 2009 წ.

❖ ღიბრაძე რ., კონფლიქტების მართვა, ლიდერობა, ეფექტური მუშაობა ჯგუფში, თბ., 2003 წ.

❖ ჯონ მაქსველი, წინამძღოლობის ოსტატობის 21 აუცილებელი კანონი (თარგმ. ინგ.), თბ., 2002 წ.

❖ Adams, J.D., ed. Theory and Method in Organization Development. Arlington, VA: NTLInstitute, 1973.

❖ Bennis, W.G., K. Benne, and R. Chin, eds. The Planning of Change. New York: Holt,Rinehart, and Winston, 1961.

❖ Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

❖ Blake, R. R. and J. S. Mouton. The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing, 1964.

❖ Davenport, Tom (2008). "Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?". Harvard Business Online, Feb. 19, 2008.

❖ Galbraith J. The Role of Formal Structures and Processes / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

❖ Gouldner A. W. (1963). The Secrets of Organizations. In: Social Welfare Forum (p.161–177). N. Y.: Columbia University Press.

❖ Katz, D. and R.L. Kahn The Social Psychology of Organization. New York: Wiley, 1966.

❖ Kotter J.P. What leaders really do, Harvard Business Review, 1990.

❖ Larry E. Greiner., Evolution and revolution as Organization Grow., Harvard Business Review.,1972.

❖ Shein E. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco. 1992.

❖ Neill T., Mindrum C. Human Performance That Increases Business Performance / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

❖ Hammer, M. Champy, J. Reengineering The Corporation:A Manifest to for Business Revolution, HarperBusiness, New York, 1993.

❖ Mumford, E. Beekman, G. Tools for Change and Prog-

ress, CSG, Leiden, 1994

❖ Molenaar K. Brown H. Caile S. Smith R. Corporate culture, Professional Safety, Park Ridge, 2002.

❖ Richard L. DAFT, with the assistance of Patricia G. LANE, The Leadership Experience, Third edition, 2007

❖ Robbins H., Finley M. Why Change Doesn ‘t Work - Why Initiatives Go Wrong and How To Try Again – and Succeed.2003.

❖ Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем. Пер. с англ. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 285 с.

❖ Генри Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации., / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004.

❖ Дж. Стюарт Блэк , Хэл Б. Грегерсен Эффект домино. Перемены в организации начинаются с ее сотрудников., Издательство: Юрайт, 2009 г. т, 256 с

❖ Кемерон Э.,Грин М., Управление изменениями-модели, инструменты и технологии организационных изменений (настольная книга менеджера), Добрая книга, Москва, 2006. -358 с.

❖ Малашхия Г. Экономика человечная., Экономико-философские суждения о прогрессе и выживания.,Санкт-Петербург-Тбилиси, 2009.

❖ Морган Г. Имиджи организации. Восемь моделей организационного развития. М.: Вершина, 2006. –416 с.

❖ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.Основы менеджмента: пер.с англ.- М.: Дело, 2002

❖ Мильнер Б.З. Теория организации. М., 2006.

❖ Петракова Е., Бушуева Л. Управление

сопротивлениями в организации. Вестник НИЦ корпоративного управления Сыктывкарского ГУ. №3. 2005.

❖ Портер М., Конкурентная стратегия., Методика анализа отраслей и конкурентов., Альпина бизнес букс.,Москва., 2007.

❖ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент., Учебник.,М.»Дело»,2008.

❖ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2002

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა

ტექ. რედაქტორი: ლელა მირცხულავა

ირმა დიხამინჯია

ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი

2011 წლიდან დღემდე სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსი.

- 2011 წლიდან დღემდე თბილისის ჰუმანიტარული სასწავლო უნივერსიტეტის პროფესორი
- 2009 წლიდან დღემდე სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი
- 2004 წელს დაიცვა საკანდიდატო დისერტაცია ვ. ადვაძის სახ. ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტში.
- 1993-2003 წწ. მუშაობდა ვ. ადვაძის სახ. ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის უმცროს მეცნიერ-თანამშრომლად.
- 1997-2003 წწ. მუშაობდა სოხუმის სახლელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკის ფაკულტეტის მასწავლებლად.

კვლევის სფეროებია – ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის საკითხები, ლიდერობის მენეჯმენტისა და ორგანიზაციების განვითარების სტრატეგიების კვლევა.

არის 50-ზე მეტი სამეცნიერო შრომების, მათ შორის 5 მონოგრაფიის ავტორი.

ამჟამად ეწევა სამეცნიერო და პედაგოგიურ მოღვაწეობას.