

სვლილბათა განხორციელების სტრატეგიები

რეზიუმე

ცვლილებები ორგანიზაციაში გარდაუვალი პროცესია. ორგანიზაციის მიზნები პერიოდულად უნდა იცვლებოდეს გარემოს ფაქტორების ცვლადობის პარალელურად. ცვლილებების მართვა ესაა პროცესი, რომლის ამოცანაა ცვლილებების დანერგვა და მათი მისადაგება კომპანიის ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებთან. ნებისმიერი ცვლილების მთავარ წინამძღვარს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ეს ცვლილებები ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის სტრატეგიის განვითარებას. ორგანიზაციული ცვლილებების მიზანი კი მდგომარეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის საუკეთესო განხორციელებაში.

საკვანძო სიტყვები: ცვლილებების მართვის ორგანიზაციული წინამძღვრები. დაუგეგმავი ცვლილებები. დაგეგმილი გარდაქმნები. იძულებითი ცვლილებები. ცვლილებები მონაწილეობით. ცვლილებები მოლაპარაკებების მეშვეობით. რეაგირება ცვლილებებზე. ცვლილებების ანალიზის კომპლექსური მეთოდები.

STRATEGIES FOR IMPLEMENTING CHANGE

Irma Dikhaminjia

Doctor of Economics, Associate
Professor of Sokhumi State University

RESUME

Organizational Change Management is an approach to transitioning organizations to a desired future state. It is actually the means used in organization to evaluate processes so as to come up with a perfect solution. The main aim of this approach is to ensure that changes are thoroughly and smoothly implemented. Inherent in organizational change management is the word that many people dread, „change“. Although change is inevitable in organizations, it is often not welcomed. In order to successfully manage change in organizations, it is important to consider the tangible impacts of change and the personal impacts to those affected in the organization. Change management is therefore a very broad field and approaches used in managing change vary widely from organization to organization. To effectively utilize change management tools, it is very important to define change in your own situation that it, you must ensure that everyone within the organization understands and support the effort.

Keywords: Organizational Change Management. Unplanned changes. Planned Transformations. Forced changes. Changes with participation. Changes through negotiation. Response to changes. Complex methods of analyzing changes.



ირმა დიხამინჯია

ეკონომიკის დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

დინამიურ გარემოში არსებობის შესანარჩუნებლად აუცილებელია ორგანიზაციული ცვლილებების გატარება. ორგანიზაციის მიზნები პერიოდულად უნდა იცვლებოდეს გარემოს ფაქტორების ცვლადობის პარალელურად. 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 მათი მისადაგება კომპანიის ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებთან.

ნებისმიერი ცვლილებები მოითხოვენ გარკვეული წინამძღვრების არსებობას, რაც ასუსტებს ორგანიზაციის წევრების წინააღმდეგობას და უზრუნველყოფს საბოლოო წარმატებას [2]. ნებისმიერი ცვლილების მთავარ წინამძღვარს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ეს ცვლილებები ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის სტრატეგიის განვითარებას. სწორედ, ამიტომ, რომ ორგანიზაციის გრძელვადიანი არსებობა ბევრადაა დამოკიდებული მის მაღალ ხარისხზე. ორგანიზაციული ცვლილებების მიზანი მდგომარეობს ორგანიზაციული სტრატეგიის საუკეთესო განხორციელებაში.

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების პირველ იდეოლოგიურ წინამძღვარს წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრებისათვის მოცემული პროცესის აუცილებლობის განმარტება. ცვლილებები არ მეტყვე-

ლებენ იმაზე, რომ ორგანიზაცია იმყოფება კრიტიკულ მდგომარეობაში. ცვლილებები უნდა განხორციელდეს არა ორგანიზაციის ცალკეული ნევრების საკეთილდღეოდ, არამედ უკლებლივ ყველა თანამშრომლის სასარგებლოდ. ცვლილებების მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ ნაწილს წარმოადგენს ზუსტი მიზნებისა და სტრატეგიების არსებობა, რიგითი მუშაკების ჩართვა. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია მუშაკთა მოტივირების სისტემის შექმნა, რაც ცვლილებებისადმი მათ დაინტერესებას გაზრდის. ეს სისტემა ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას მისცემს ერთდროულად და სამართლიანად დააჯილდოს ადამიანები წარმატებული საქმიანობისათვის და მათ მიმართ გაზრდილი ყურადღების დემონსტრირება მოახდინოს.

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

ცვლილებების მესამე იდეოლოგიური ნაწილს წარმოადგენს ორგანიზაციის თითოეული ნევრის უნიკალურობის აღიარება და მენეჯმენტის ყველა რგოლში პიროვნების შემოქმედებითი პოტენციალის დაფასება.

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

ყოველთვის არსებობს ორგანიზაციაში ცვლილებების გატარების წინააღმდეგობის რისკი. არ არსებობს ორგანიზაცია, რომელიც უმტკივნეულოდ და მშვიდად გადაიტანდა მის ქვესისტემებში განხორციელებულ ცვლილებებს. მენეჯმენტს ცვლილებების განხორციელება უნევს მისი სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე, იქნება ეს აღმავლობის, სიმწიფის თუ დაცემის სტადია. როცა ორგანიზაცია აღმავლობის სტადიაში იმყოფება, შესაძლოა, მის მუშაკებს გაუჩნდეთ კითხვა, თუ რატომ უნდა მოხდეს ცვლილებების გატარება? ცვლილებებს ყველაზე რთულად საშუალო დონის ხელმძღვანელობა ღებულობს, რომელიც ორგანიზაციის სტაბილურობის გარანტს წარმოადგენს. შედარებით ნაკლებად ეწინააღმდეგებიან ცვლილებების განხორციელების პროცესს 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 ფლობენ მეტ რელევანტურ ინფორმაციას, 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 ოპერაციულ დონეზე.

ორგანიზაციაში წინააღმდეგობის გადასალახავად, მნიშვნელოვანია ცვლილებების დანერგვა განხილულ იქნას როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, ისე მისი ცალკეული ინდივიდების მიხედვით. პირველ ეტაპზე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობის აღქმა. ნებისმიერი სიახლის დანერგვა დიდ დროს მოითხოვს. ზოგჯერ კომპანიის ან მისი განყოფილებების მშვენივრად მოფიქრებულ და დეტალურად განხორციელებულ რეორგანიზაციას 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 მიუხედავად წინამძღვრების არსებობისა. ამის მიზეზია მენეჯმენტის უმოქმედობა დაარწმუნოს ორგანიზაციის წევრები საკუთარ ძალებსა და შესაძლებლობებში გაუმკლავდნენ ბაზარზე შექმნილ კონკურენტულ სიტუაციას. რეაგირების მაღალი ზღვარი დამახასიათებელია მსხვილი და ძლიერი კომპანიებისათვის. რეაგირების დაბალი ზღვარი მოწმობს, უპირველეს ყოვლისა, იმას, 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.

მეორე ეტაპზე – ახალი ხედვის შექმნა – ხორციელდება ორგანიზაციის მუშაკებში ცვლილებების დანერგვის მხარდაჭერის პროცესი. ამ ეტაპის განსახორციელებლად საჭიროა მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარება. ამ საქმეში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა იყენებდეს ფორმალურ და არაფორმალურ საინფორმაციო ნაკადებს. ტოპ-მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა ახალი ორგანიზაციის სახის (იმიჯის) შექმნა, რისთვისაც გამოიყენება პროპაგანდა, სიახლეების რეკლამა და ინფორმაციის უბრალო გავრცელება. შემდგომ ხდება ინოვაციების დემონსტრირება, რომლის მიზანია სწავლების შედეგების გამოყენება, 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.

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 ცვლილებების დანერგვა. ამასთან მოწმდება ინოვაციების ზემოქმედების დონე ორგანიზაციის ყველა კომპონენტზე და მუშავდება ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გადალახვის ღონისძიებები.

ამგვარად, ცვლილებების განხორციელებისას მთავარ სირთულეს წარმოადგენს არა ახალი მოთხოვნილებების ათვისება, არამედ ახალი ნორმებისა და ფასეულობების მიღება, აღქმა იმისა, რომ მოცემულ სიტუაციაში მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციული გარდაქმნები და საქმიანობის ახალი პირობები სასარგებლო, უსაფრთხო და მნიშვნელოვანი იქნება როგორც ორგანიზაციისთვის მთლიანად, ისე მისი ცალკეული წევრებისათვის.

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

ცნობილია ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების რამდენიმე მეთოდი [2,3,4]: დაუგეგმავი ცვლილებები, დაგეგმილი გარდაქმნები, იძულებითი ცვლილებები, ცვლილებები მონაწილეობით, ცვლილებები მოლაპარაკებების მეშვეობით. დაუგეგმავი ცვლილებების უმეტესობა ატარებს ევოლუციურ ხასიათს. მათ ადგილი აქვთ იმ მიზეზის გამო, რომ ორგანიზაციებმა უნდა მოახდინონ რეაგირება ახალ სიტუაციებზე. კონკურენცია აიძულებს ბიზნეს-ორგანიზაციებს განახორციელონ

დაუგეგმავი ცვლილებები, ანუ ორგანიზაცია თავიდან არ გეგმავდა და ვერც წარმოიდგენდა მათ გაჩენას უკანასკნელ მომენტამდე, მაგრამ მაინც ახორციელებს მათ, რათა მოახდინოს რეაგირება იმ მოვლენებსა და ტენდენციებზე, რასაც შეუძლია საფრთხე გააჩინოს ან მოულოდნელი ახალი შესაძლებლობები წარმოშვას. მაგრამ ორგანიზაციაში მხოლოდ დაუგეგმავ ცვლილებებს არ უნდა ჰქონდეს ადგილი, ეს ცუდი მენეჯმენტის ნიშანია, ანუ ხელმძღვანელობას არ სურს ან არა აქვს უნარი განჭვრიტოს მომავალი, მოახდინოს რეაგირება გარემოში მიმდინარე მოვლენებსა და ტენდენციებზე. დაგეგმვას არ შეუძლია სრულად აღმოფხვრას დაუგეგმავი ცვლილებების აუცილებლობა. თუმცა ის ორგანიზაციას ეხმარება 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.

ორგანიზაციებში ცვლილებების უდიდესი ნაწილის ინიცირება ხდება ხელმძღვანელობის მიერ. თუმცა რიგ შემთხვევებში, როცა პერსონალი არ არის ამის შესახებ დროულად ინფორმირებული, ეს ინვესტაციულ ფასებსა და ალბურობებს, 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 პროცესებში. თუმცა არ შეიძლება იმის მტკიცება, რომ ნებისმიერი თავსმოხვეული გარდაქმნა ცუდია. არსებობს გარდაუვალი სიტუაცია, როცა დისკუსიები შეუძლებელია, ხოლო გადაწყვეტილებების გადადება თვითგანადგურების ტოლფასია. ზოგიერთი ადმინისტრაციული მეთოდი ზემოქმედებს ადამიანებზე და არ მოითხოვს ხანგრძლივ დისკუსიებს და კონსულტაციებს. მთლიანობაში, იძულებითი ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებაზე უფრო ხშირად ზემოქმედებს კულტურის, განათლების, ინფორმირებულობის დონე, ასევე ალტერნატივების არსებობა და სხვა ფაქტორები. ხელმძღვანელმა კარგად უნდა მო-





იფიქროს სანამ რაიმე ქმედებას თავს მოახვევს ხელქვეითებს. მან ეს მაშინ უნდა გააკეთოს, როცა დარწმუნებულია, 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 მიზეზები.

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 უშუალოდ შეეხებათ. ადამიანებს სურთ იცოდნენ, თუ რა მზადდება, რათა ჰქონდეთ ზეგავლენის მოხდენის საშუალება იმ მოვლენებზე, რაც მათ შეეხებათ. თანამედროვე მენეჯერები ითვალისწინებენ ამ მოთხოვნებს და რეაგირებენ მასზე ცვლილებების შემუშავებაში მუშაკების ჩართვით. ცვლილებები მონაწილეობით – უფრო ნელი და ძვირადღირებული პროცესია, ვიდრე თავსმოხვეული ცვლილებები, მაგრამ ითვლება ხანგრძლივადიანად. გარდა ამისა, ასეთი მიდგომა ხელმძღვანელობას აძლევს საშუალებას გამოიყენოს ადამიანთა გამოცდილება და შემოქმედებითი უნარი, რისი მიღწევაც რთულია პირველ შემთხვევაში.

ცვლილებების განსახორციელებლად უმეტეს შემთხვევაში მოითხოვება მოლაპარაკებები მენეჯმენტსა და პროფკავშირის 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 დიალოგისთვის მუშებთან ან ორგანიზაციის სხვა წარმომადგენლებთან.

რაც შეეხება იმ საკითხს, თუ როგორ შეირჩეს ცვლილებების განხორციელების სტრატეგია, მენეჯერები სიტუაციის ანალიზის დროს ამა თუ იმ სტრატეგიის შერჩევისას ორიენტირებული უნდა იყვნენ ცვლილებების განხორციელების

სიჩქარეზე, წინასწარი დაგეგმვის მოცულობაზე, სხვა მუშაკთა ან სპეციალისტთა მოზიდვის აუცილებლობაზე. ცვლილებები წარმატებით განხორციელდება მაშინ, როცა მოცემული არჩევანი მიმდევრობითი იქნება და შეესაბამება სიტუაციის საკვანძო მახასიათებლებს. კერძოდ, ცვლილებების განსახორციელებლად საჭირო დრო, მოსალოდნელი წინააღმდეგობის დონე, ცვლილებების ინიციატორის უფლებამოსილებები, საჭირო ინფორმაციის მოცულობა, რისკის ფაქტორი.

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

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. დიხამინჯია ი. ცვლილებათა მართვა., (დამხმარე სახელმძღვანელო), სსუ გამომც. თბილისი., 2018 წ.;
2. Bennis, W. (2009), On Becoming a Leader, New York: Basic Books, p 47-48;
3. Michael Reiss., Change Management., Publisher., BoD – Books on Demand, 2012;
4. Galbraith J. The Role of Formal Structures and Processes / Breaking the Code of Change. - Harvard Business School Press, Boston, 2000;
5. Shein E. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco. 1992;
6. Mumford, E. Beekman, G. Tools for Change and Progress, CSG, Leiden, 1994;
7. Robbins H., Finley M. Why Change Doesn 't Work - Why Initiatives Go Wrong and How To Try Again – and Succeed. 2003.