

ნელი ბერიძე - ასოცირებული პროფესორი,  
სსიპ სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტი  
ელ-ფოსტა: neliberidze5@gmail.com  
გიორგი ბუცხრიკიძე - პროფესორი, სსიპ  
სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტი  
ელ-ფოსტა: givi-54@mail.ru

### ორგანიზაციული ცვლილებები და მათი მართვის საკითხები

**შესავალი.** დღესდღეობით, სულ უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია დგება ცვალებადი გარემოს წინაშე და შესაბამისად, თანამედროვე მენეჯერებს მოეთხოვებათ ადაპტაციის კარგი უნარი, რათა შეძლონ ცვლილებებზე სათანადო რეაგირება. არსებობენ კონკრეტული ძალები, რომლებიც სტიმულს აძლევენ ცვალებადი გარემოს არსებობას. პირველია, სამუშაო ძალის ბუნება, რომელიც გულისხმობს მომსახურე პერსონალის უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებას, მრავალფეროვან კულტურულ გარემოსთან შეგუებას და ა.შ. მეორე ძალაა ტექნოლოგია, რომელსაც დიდი ადგილი უჭირავს კომპანიის ფუნქციონირებაში. კომპიუტერული ქსელები მთელ მრეწველობას ახალ ფორმას აძლევს. ორგანიზაციებისთვის პერსონალური კომპიუტერები და ფიჭური ტელეფონები შეუცვლელი ნაწილია. ეკონომიკური შოკი ძირითადად არამდგრადობით ხასიათდება. ისტორიაში მრავლადაა ისეთი მაგალითები, როდესაც ათობით ათასობით ინვესტორი ერთი ღამეში მდიდრდება და ღატაკდება. ეკონომიკური შოკის დროს ადგილი აქვს უძრავი ქონების ბაზრის არასტაბილურობას, ენერგიაზე ფასების მკვეთრ ზრდას, საფონდო ბირჟის არამდგრადობას და ა.შ. რაც შეეხება კონკურენციას, იგი ყოველთვის საზიანო არაა და რაც მთავარია ის ორგანიზაციების მუდმივი თანმხლები პროცესია. გაზრდილი კონკურენცია ორგანიზაციებს აიძულებს

კონკურენტებისგან თავი დაიცვან და ბაზარზე შეიტანონ ახალი პროდუქტი ანუ ისინი უფრო მეტად მოქნილები ხდებიან. სოციალური ტენდენციები ცვლილებების მასტიმულირებელი კიდეც ერთი საშუალებაა, რომელიც უცვლელი არ არის. ადამიანები ინმორმაციას ერთმანეთს ინტერნეტ-სერვისების საშუალებით უზიარებენ, დემოგრაფიული აფეთქების თაობა პენსიაზე გასვლას იწყებს და მომხმარებლები ფასდაკლების საწყობებში იძენენ საქონელს. მეექვსე ძალა, რაც ცვლილებების არსებობას უწყობს ხელს, არის პოლიტიკური გარემო. მსოფლიოში მიმდინარე პროცესები მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ბიზნეს საქმიანობაზე. ტერორისტული აქტები და საომარი მდგომარეობა დაქირავებულების უსაფრთხოებას აქვეყნებ აყენებს.

**ძირითადი ტექსტი.** ცვლილებებში იგულისხმება ხელმძღვანელის მიერ ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და ადამიანური ფაქტორისათვის დამახასიათებელ ერთ ან მეტ შინაგანი ცვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება (ბაბუნაშვილი, მღებრიშვილი, შუბლაძე, 1998: 177). ცვლილებების მამოძრავებლები არიან ცვლილებებზე პასუხისმგებელი და ისინი შეიძლება იყვნენ როგორც ორგანიზაციის მენეჯერები, ასევე მოქმედი დაქირავებულები, ახალდაქირავებულები ან გარედან მოწვეული კონსულტანტები.

მენეჯერები ძირითადად გარედან მოწვეული კონსულტანტების დახმარებით სარგებლობენ. ამ მოვლენას გააჩნია როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარე. დადებითი ისაა, რომ მოწვეული კონსულტანტი ობიექტურად მსჯელობს, არ არის მიკერძოებული და შესაბამისად სწორად განსაზღვრავს სამოქმედო გეგმას. მაგრამ ამასთანავე, ისინი სათანადოდ არ იცნობენ სამუშაო ჯგუფს და შესაბამისად არ იციან რა არის მათთვის უკეთესი. მათ არ უწევთ თავიანთი ქმედებების შედეგებთან შეგუება (ჩხაიძე, 2019: 57).

არსებობს ორი შეხედულება ცვლილებების შესახებ, პირველი მათგანი არის „წყნარი წყლის“ შედარება, რომელიც გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია არის დიდი გემი, რომელიც პორტისკენ მიცურავს. გემის კაპიტანისთვის, ისევე როგორც, ეკიპაჟის

წევრებისთვის ეს გზა კარგად ცნობილია. როგორც კი შტორმი დაიწყება კაპიტანმა უნდა დაარეგულიროს სიტუაცია და გემი წყნარ წყალში უნდა დააბრუნოს. ორგანიზაციაში განხორციელებული ცვლილებები მიიჩნევა სტატუს-კვოს დარღვევას და ის მხოლოდ გარკვეულ შემთხვევებშია საჭირო.

მეორე თეორიის თანახმად, ორგანიზაცია ბორანს უფრო ჰგავს, რომელიც აბობოქრებულ მდინარეში მიცურავს და რომელსაც 10 ადამიანი მართავს. ამ ადამიანებს ერთად არასდროს უმუშავიათ, მოგზაურობის დიდი ნაწილი სიბნელეში მიმდინარეობს და მმართველებს ეს მდინარე არასდროს გადაულახავთ, ამასთანავე ზუსტი დანიშნულების ადგილი ცნობილი არ არის. ასეთ დროს ცვლილება ბუნებრივი მდგომარეობაა და ცვლილების მართვა კი მუდმივი პროცესი.

პირველ შემთხვევაში საჭიროა სტატუს-კვოს გაღობა, შემდეგ ცვლილება ახალ მდგომარეობამდე, და ახალი მდგომარეობის გაყინვა, რათა ცვლილება დიდხანს შენარჩუნდეს. წონასწორობიდან გამოსვლას სჭირდება გაღობა, რაც სამი გზით მიიღწევა: მამოძრავებელი ძალების ზრდით, რაც ქცევას სტატუს-კვოდან გამოიყვანს; შემაკავებელი ძალების შემცირებით, რაც ხელს უშლის არსებული წონასწორობის რღვევას და მესამე, ამ ორი მიდგომის ნაერთია.

რაც შეეხება მეორე შემთხვევას, აქ საქმე გვაქვს ისეთ მდგომარეობასთან, როდესაც სტატუს-კვოს შეცვლა, წონასწორობის ცვლილება და არატაბილურობა ჩვეული, ბუნებრივი მოვლენაა. ასეთ დროს მენეჯერები იძულებულნი არიან ითამაშონ თამაში, რომელიც აქამდე არასდროს უთამაშიათ და იმოქმედონ იმ წესების მიხედვით, რომლებიც თამაშის პროცესში იქმნება.

ორგანიზაციები და მისი წევრები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს და ეს გარკვეული თვალსაზრისით დადებითი მოვლენაა, რადგან წინააღმდეგობის პროცესი სტაბილურობის მაჩვენებელია და ამავედროულად ქცევის პროგნოზირების საშუალებას იძლევა. ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა შეიძლება გახდეს ფუნქციური კონფლიქტის წყაროც, რაც როგორც ვიცით, სასარგებლოა ორგანიზაციის სწორად ფუნქციონირებისთვის, რადგან ეს ყველაფერი სტიმულს აძლევს არსებული იდეების

მნიშვნელობებზე ჯანსაღ მსჯელობას, რასაც უკეთესი გადაწყვეტილების მიღება მოჰყვება. თუმცა, ცვლილებისადმი წინააღმდეგობას ნაკლიც აქვს - ხელს უშლის ადაპტაციასა და პროგრესს. ადამიანები ხშირად ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე. პირველ რიგში ეს მათი ჩვეულებების ბრალია. ადამიანები ჩვეულების ქმნილებები არიან და მათთვის ძნელია ყოველდღიური ჩვევებიდან გადახვევა და ახალი სტილის შეთვისება. ამავდროულად დაქირავებულებს ცვლილებების შიში ეუფლებათ, რადგან მათი უსაფრთოება ეჭვქვეშ დგება. როდესაც ორგანიზაცია ახალი პროგრამული სისტემების შემოღებას გეგმავს, მომსახურე პერსონალი დაუცველად გრძნობს თავს, მათი შიში დაკავშირებულია სამსახურის დაკარგვასთან ან ახალი უნარ-ჩვევების ვერ შეთვისებასთან. კიდევ ერთი ფაქტორი, რასაც ცვლილებების წინააღმდეგობამდე მივყავართ, ცვლილებების შეზღუდული დიაპაზონია. ორგანიზაციები ურთიერთდამოკიდებული ქვესისტემებისგან შედგებიან, სადაც ერთი ფაქტორის შეცვლა მეორეზე ახდენს ზეგავლენას (რობინსი და ჯაჯი, 2015: 124).

ცვლილებების მამოძრავებლები წინააღმდეგობის დაძლევის ცდილობენ:

1. განათლება და კომუნიკაცია ერთ-ერთი ფაქტორია, რითაც შეიძლება წინააღმდეგობა დავძლიოთ. კომუნიკაცია არასწორი ინფორმაციისა სუსტი კომუნიკაციის შედეგებს ებრძვის და ამავდროულად ის ხელს უწყობს ცვლილებების საჭიროების წინა პლანზე წამოწევას
2. გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობით დაქირავებულები უფრო დადებითად განეწყობიან ცვლილებებისადმი. მათ დიდი წვლილის შეტანა შეუძლიათ და მათი ჩართულობა ამცირებს წინააღმდეგობას, ქმნის ვალდებულებას და ზრდის გადაწყვეტილების ხარისხს. თუმცა, ამ მიდგომის ნაკლი ისაა, რომ ამ დროს არასწორი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა დიდია.
3. როდესაც დაქირავებულები მხარდაჭერასა და ერთგულებას გრძნობენ, ისინი უფრო თამამად ეგუებიან ცვლილებებს, რადგან მათ დახმარების იმედი აქვთ. როდესაც ორგანიზაციები მომსახურე პერსონალს სთავაზობენ ახალი უნარ-ჩვევების

სწავლებას, კონსულტაციებსა და თერაპიებს, მაშინ დაქირავებულები აქტიურდებიან და სტატუს-კვოს არ ეჭიდებიან.

4. ისეთი ადამიანების შერჩევა, რომლებიც ცვლილებებს იღებენ ორგანიზაციისთვის მომგებიანია და წინააღმდეგობის დაძლევის აადვილებს. ამიტომაც, ორგანიზაციები ცდილობენ დაიქირაონ ისეთი ადამიანები, რომლებიც მაღალი რისკიანობით ხასიათდებიან.

5. იძულება ტაქტიკების სიაში ბოლო ადგილს იკავებს, რადგან ის დაკავშირებულია მუქარის ან ძალის გამოყენებასთან. იძულების მაგალითებია: სხვა განყოფილებაში გადაყვანა, დაწინაურების შესაძლებლობის დაკარგვა, ცუდი სარეკომენდაციო წერილის მიღების მუქარა და ა.შ.

ორგანიზაციული განვითარება ჰუმანისტურ-დემოკრატიულ ღირებულებებზე დაფუძნებული ცვლილებების განხორციელებას მოიცავს, რომელიც ორგანიზაციის ეფექტურობისა და დაქირავებულების ქცევის გაუმჯობესებას ცდილობს. ორგანიზაციული განვითარების ძირითადი ცნებებია: ადამიანის დაფასება, ნდობა და მხარდაჭერა (მეგობრული გარემო), ძალაუფლების გათანაბრება(იერარქიები და კონტროლი), დაპირისპირება (პრობლემა არ უნდა დაიმალოს, მათ ღიად უნდა დავუპირისპირდეთ) და მონაწილეობა.

არსებობს რჩევები, რომლებიც ცვლილების მამოძრავებლებმა უნდა გაითვალისწინონ:

1. მგრძობელობის ტრენინგი - ტრენინგის მონაწილეები თავისუფალ და ღია გარემოში ერთიანდებიან, სადაც მსჯელობენ მიმდინარე პროცესებზე. მთავარი მიზანია სუბიექტებს უკეთ გააცნონ თავიანთი ქცევა, გაზარდონ მგრძობელობა სხვების ქცევის მიმართ და უკეთესად გააგებინონ ჯგუფის პროცესები.

2. გამოკითხვის უკუკავშირი - ორგანიზაციაში ყველას შეუძლია გამოკითხვის უკუკავშირში მონაწილეობის მიღება, მონაწილეები პასუხს ცემენ ისეთ კითხვებზე, რომლებიც ეხება გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკას, კომუნიკაციის ეფექტურობას, კოორდინაციას განყოფილებებს შორის და ზედამხედველებით

კმაყოფილებას.

3. პროცესის კონსულტაცია - არც ერთი ორგანიზაცია არ მოქმედებს უნაკლოდ, ყველაზე კარგ მენეჯერებსაც სჭირდებათ ზოგჯერ დახმარება და ამისათვის მიმართავენ გარე კონსულტანტს. პროცესის კონსულტაცია მგრძობელობით ტრენინგზე ჰგავს, რადგან ეს მიდგომაც ვარაუდობს, რომ პრობლემა შეიძლება მოგვარდეს ადამიანთა შორის არსებული დაძაბულობისა და პრობლემების მოხსნის გზით. გარე კონსულტანტი და მენეჯერი ერთად მუშაობენ პრობლემის აღმოფხვრაზე, რათა კონსულტანტის წასვლის შემდეგ მენეჯერმა შეძლოს მსგავს პრობლემასთან გამკლავება და შეიძინოს ამისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები.

4. ჯგუფებს შორის ურთიერთობის განვითარება - ხშირად პრობლემა წარმოიშობა მაშინ, როდესაც სტერეოტიპები უარყოფით გავლენას ახდენენ დეპარტამენტებს შორის კოორდინაციაზე. ჯგუფთა შორის ურთიერთობები შეიძლება გაუმჯობესდეს უშუალოდ პრობლემის გადაჭრით. ჯგუფები იკრიბებიან, აყალიბებენ აღქმებს საკუთარი და სხვა ჯგუფების შესახებ, შემდეგ ერთმანეთს თავიანთ შეხედულებებს აცნობენ და მსჯელობენ მსგავსებებსა თუ განსხვავებებზე.

5. შეფასებითი გამოკითხვა - ყურადღებას ამახვილებს დადებით მოვლენებზე, ნაცვლად იმისა რომ პრობლემების მოგვარებას ეცადოს, ეს მიდგომა ორგანიზაციის გამორჩეულ ღირსებებსა და ძლიერ მხარეებს განსაზღვრავს. გამოკითხვა ინტერესდება ორგანიზაციის წარმატებით და არა პრობლემებით. ამ მიდგომის მიმდევრები ამტკიცებენ, რომ ეს ყოველივე საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, ცვლილებებისათვის გამოიყენოს თავისი ძლიერი მხარეები და კონკურენტუნარიანობისათვის ხელსაყრელი პირობები. მათი აზრით მუდმივად პრობლემებზე ფიქრი ადამიანს აიძულებს კონცენტრაცია მოახდინოს გუშინდელ მარცხზე და ის აღარ ფიქრობს ახალ იდეებზე (რობინსი და ჯაჯი, 2015: 135).

**დასკვნა.** ტექნოლოგიის გავლენა სამუშაო ადგილთან ორი კონკრეტული საკითხით არის დაკავშირებული: მუდმივი გაუმჯობესების პროცესითა და პროცესის გარდაქმნით. მუდმივი გაუმჯობესებისკენ სწრაფვა გვიჩვენებს, რომ კარგი არ არის

ყოველთვის საკმარისი და საუკეთესოც კი შეიძლება კიდევ უფრო გაუმჯობესდეს. ამიტომ, ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, მისი წევრები მისწარფვოდნენ მუდმივად გაუმჯობესებისკენ. პროცესის გარდაქმნა დაკავშირებულია იმასთან, თუ როგორ გააკეთებ საქმეს, როცა ყველაფერს თავიდან იწყებ. მისი სამი ძირითადი ელემენტია: ორგანიზაციის გამორჩეული კომპეტენციის განსაზღვრა(რას აკეთებს კომანანია კონკურენტებზე უკეთ), ძირითადი პროცესის შეფასება(ორგანიზაციის კომენტენციას დამატებისთ ღირებულებას ძენს) და პროცესის საშუალებით ორგანიზაციის ჰორიზონტალურად რეორგანიზება.

სამსახურეობრივი სტრესი დინამიკური მდგომარეობაა, რომელსაც აქვს როგორც დადებითი ისე, უარყოფიი მხარეები. სტრესი შეიძლება მოდიოდეს ადამიანის პირადი ცხოვრებიდან და ხელს უშლიდეს მას სამსახურში სწორად ფუნქციონირებაში. ასეთ დროს მენეჯერს უფლება არ აქვს ჩაერიოს მისი დაქვემდებარებულის პირად ცხოვრებაში, თუმცა ის ვალდებულია გარკვეულ დონეზე კონსულტაცია გაუწიოს მომსახურე პერსონალს, რათა მან მუშაობა ჩვეულ რეჟიმში შეძლოს. სტრესი ხშირად მასტიმულირებელ საშუალებადაც გვევლინება. ბევრი პროფესიონალი მძიმე სამუშაოს შესრულებას ან ბოლო ვადის მოახლოებას დადებით გამოწვევად მიიჩნევენ, რაც მათი მუშაობის ხარისხს ზრდის.

ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია არის ორგანიზაცია, რომელიც მუდმივად ადაპტაციისა და ცვლილებების პროცესშია. ის ორმაგი სწავლების მეთოდს იყენებს, რაც გულისხმობს, რომ როდესაც პრობლემა/შეცდომა აღმოჩნდება მისი გამოსწორება ორგანიზაციის მიზნების, სტანდარტული რუტინის გარდაქმნით ხდება. ცოდნაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის იდეალურ მოდელად გვევლინება, რადგან ის ისწრაფვის გახდეს ორგანიზაცია საზღვრებგარეშე, აღიარებს უთანხმოების, კონსტრუქციული კრიტიკისა და ფუნქციონალური კონფლიქტების სხვა ფორმების მნიშვნელობებს და სხვაგვარ აღქმას. ორგანიზაცია რომ მუდმივად ცოდნაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციად გარდაიქმნას საჭიროა: ჩამოაყალიბოს სტრატეგია, გარდაიქმნას ორგანიზაციის სტრუქტურა და შეიცვალოს

ორგანიზაციული კულტურა(რისკის გაწვა, მარცხის აღიარება სასარგებლო თვისებებია).

ცვლილებების რამდენიმე საკითს კულტურა განსაზღვრავს. მაგალითად, როცა ადამიანი თავის შესაძლებლობებში დარწმუნდება, რომ მას შეუძლია გარემოს კონტროლი, ამ დროს იცვლება კულტურა. მეორე საკითხია ის თუ რა დრო დასჭირდება, ცვლილებების განხორციელებას. ითვლება, რომ ხანგრძლივი მოლოდინის შემთხვევაში ცვლილებებთან დადებითი შედეგი უნდა გამოიღოს, მოკლე პერიოდში კი უბრალოდ სწრაფ შედეგს გამოიღებს. ცვლილების წინააღმდეგობა სხვადასხვა კულტურაში განსხვავებულია, რაც ერთი ქვეყნის ორგანიზაციისთვისაა დამახასიათებელი (მისივე ტრადიციებიდან გამომდინარე) ის მეორე ქვეყნის ორგანიზაციისთვის შეიძლება მიღებული აღმოჩნეს. ამავდროულად ითვლება, რომ წარმატებული იდეების გენერატორები სხვადასხვაგვარად აკეთებენ საქმეს სხვადასხვა კულტურაში.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბაბუნაშვილი გ, მღებრიშვილი ბ, შუბლაძე გ. ადამიანური რესურსების მართვა, თბ. 1998 წ.
2. დიხამინჯია ი. ცვლილებათა მართვა, სსუ; თბ. 2018 წ.
3. სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*, თბილისი, ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა; თბ. 2015 წ.
4. ჩხაიძე ა. ბორგანიზაციული ცვლილებების მართვა და ორგანიზაციული განვითარება, თსუ თბ 2019 წ.
5. მართვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში, საჯარო სამსახურის ბიურო 2020 წ
6. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწ. 1, თბ. 2013 წ.



7. საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, ნაწ. 2, 3. თბ. 2014 წ.

**Neli Beridze**–Associate Professor

Department of Business Administration

LEPL Samtskhe-Javakheti State University

e-mail: neliberidze5@gmail.com

**Giorgi Butskhrikidze**–Professor

Department of Business Administration

LEPL Samtskhe-Javakheti State University

e-mail: givi-54@mail.ru

### **The Issues of the Institutional Changes and Management**

#### *Abstract*

Nothing is constant in the life and everything changes, therefore, the managers are asked to have adaptation skills in order to respond the changes in a proper and timely manner.

The organizations and their members resist changes and it can be considered as a positive phenomenon, as resistance is the indicator of the stability and at the same time, it gives the possibility to predict the behavior. Resistance to the changes can become the source for the functional conflict, what is considered useful for the organization as it stimulates healthy discussion of available ideas resulted in the better decisions. Though the resistance to the changes has a disadvantage as well, it prevents to adaptation and progress.

The article refers to the change drivers trying to overcome the resistance. In addition, there are the recommendations on the issues which should be focuses in order to make activity effective.

**Key words:** *unsustainable, development, progress, regress, movement*