

შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ბიზნესის მართვის ფაკულტეტი

ცვლილებათა მართვა - პირველადი თემატური კვლევა საქართველოს
საშუალო განათლების სისტემისთვის

თეონა მაისურაძე

სადოქტორო დისერტაციის ავტორეფერატი ბიზნესის მართვის
ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხი

თბილისი, 2014

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

ასოც. პროფ. დოქტ. გიორგი ბალათურია

ექსპერტები:

პროფ. დოქტ. კახაბერ ჯაყელი

ასოც. პროფ. დოქტ. ნიკა ფარჯანაძე

ობონენტები:

პროფ. დოქტ. ჩარიტა ჯაში

პროფ. დოქტ. ირინა იაშვილი

პრობლემის აქტუალობა

განათლების რეფორმა საქართველოში მომავალი თაობებისთვის უკეთესი მომავლის შესაქმნელად გატარებულ რეფორმათა შორის ყველაზე ხმამაღალია. ითვლება რა წარმატებულად, ეს რეფორმა მომქმედი და შეუჩერებელია. იმ მრავალ პრობლემას შორის რომელთაგანაც ქართულ სკოლებს მოუწიათ შერკინება, ცვლილებს მორგება ერთერთ ყველაზე სერიოზულს წარმოადგენს და ამიტომ გულდასმითი კვლევა ამ სფეროში აუცილებელია რათა დავეხმაროთ რეფორმატორებს და მასში მონაწილეებს, კერძოდ მასწავლებლებს რომლებსაც მოეთხოვებათ ცვლილებებისადმი მზადყოფნა. რაც უფრო დროულად შევძლებთ რეფორმის გამტარებელთათვის და მასში მონაწილეთათვის კონკრეტული რეკომენდაციების მიცემას, მით უფრო მალე დავინახავთ დადებით შედეგს, რაც უფრო აამაღლებს ცვლილებებთან გამკლავების მოტივაციას მონაწილეთა მხრიდან და ასევე დაეხმარება ფართო საზოგადოებას ჩაერთოს მიმდინარე ცვლილებათა პროცესებში.

კონკურენციის გამკაცრებასა და ბაზრებზე არსებული მიწოდების გაზრდასთან ერთად ორგანიზაციებს უწევთ ისეთი პროექტებისა და მომსახურების ძიება რომლებიც არა მარტო მიზნითა და ფორმით, არამედ ნამატი ღირებულებებით განსხვავდება. ეს პროცესი მოიცავს პოტენციურ მომხმარებელთა მოლოდინის ამოცნობასა და მათ დაკმაყოფილებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ორგანიზაციებმა მუდმივად უნდა გაზარდონ ის ღირებულება რისთვისაც მომხმარებელი საფასურს იხდის. პროდუქტის სიცოცხლის ციკლის შემოკლებასთან ერთად ორგანიზაციები მუდმივი წნეხის ქვეშ იმყოფებიან, რის ფარგლებშიც მათ არა მარტო ახალი პროდუქტი უნდა შესთავაზონ მომხმარებელს, არამედ უნდა ილწვოდნენ გამუდმებითი ინოვაციებისაკენ. ამასთან ერთად ინოვაცია არა მარტო პროდუქტთანაა დაკავშირებული, არამედ იგი მოიცავს ასევე სიახლეებს მის მოწოდებასა და რეკლამირებაში. თვით პროდუქტი არ წარმოადგენს ფაქტორს რომელიც ერთ პროდუქტს განასხვავებს მეორესაგან, არამედ საუბარია ინოვაციურ წარმოების ხერხებზე, ხარისხსა და ურთიერთობათა მართვაზე, უნარებზე რომელთა გადაღება კონკურენციის პირობებში რთულია. ამ ყველაფერს ჩვენ მივყავართ

მუდმივ ცვლილებათა აუცილებლობასთან, რათა მოვერგოთ თითოეული პროდუქტის განვითარებადი ბაზრების მიერ დაწესებულ სტანდარტებსა და მომხმარებალთა ზრდად მოთხოვნილებებს.

რათა ირგანიზაციამ შეძლოს დასახული მიზნების მიღწევა ორგანიზაციის განვითარების ყველა სტადიაზე უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ცვლილებებს. გავითვალისწინებთ რა ცვალებად ზოგად გარემოს, იმისათვის, რომ გაგრძელდეს სრული ფუნქციონირება საჭიროა ცვლილებათა ახალ ტალღებთან ადაპტაცია. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ ითამაშოს თავისი როლი ერთიან სისტემაში, იგი ვალდებულია ფეხი აუწყოს არაპროგნოზირებად ცვლად რითმს რომელშიც იგი მოქმედებს. ამის მისარწევად ორგანიზაციას საჭიროა ჰყავდეს პერსონალი რომელიც შეძლებს ცვლილებისათვის ფეხის აწყობას და ეს განსაკუთრებით რთული ისეთ პირობებში სადაც "ჩვეული, ძველი" წესები დომინირებს.

აღსანიშნავიად რომ ხშირად ორგანიზაციაში აშკარაა ცვლილებათა აუცილებლობის ნიშნები მაგრამ ის სისტემა რაშიც ორგანიზაცია მოქმედებს ბარიერებითაა სავსე. ისეთი სფერო როგორცაა განათლება მოიცავს ორივეს, როგორც ინტელექტუალურ ასევე ემოციურ ელემენტს, რამაც შეუძლია ხელყოს ადამიანთა ღირებულებები; გაავლინა მოახდინოს როგორც ინდივიდზე ასევე ორგანიზაციაზე, მის სტრუქტურაზე წესებსა და გარემოზე. კვლევართა დიდი ნაწილი აღიარებს რომ ცვლილებების პერიოდში მასწავლებლები გამოირჩევიან უფრო მეტი წინააღმდეგობით ვიდრე სხვა სფეროს წარმომადგენლები (ფულანი 2007).

კიდევ ერთხელ ხაზი გვინდა გაუსვათ პრობლემის გადაუდებლობას გავითვალისწინებთ რა ქვეყანაში განათლების რეფორმის ინტენსივობას. მასწავლებლები მუდმივი წნეხის ქვეშ არიან იმ მოთხოვნათა გამო რაც მათ უნდა დააკმაყოფილონ და ეს მოთხოვნები როგორც წესი ეწინააღმდეგება მუშაობის იმ სტილს რომელზეც ისინი მიჩვეულები იყვნენ აქამდე რაც ასუსტებს მათ მოტივაციას ასწავლონ. სასწრაფოა მომზადდეს ნაცადი ქცევები, რომლებიც დაეხმარება მასწავლებლებს

მიჩვევისათვის მომზადებაში, საუბარია ქმედებებზე რომელიც უზრუნველყოფს ცვლილებათა შესაფერ, დროულ და შედეგიან განხორციელებას.

კვლევის საგანი

დავისახეთ რა მიზანი შეგვეთავაზებინა ცვლილებებისას კონკრეტული ქმედებების შემოთავაზება პირველ რიგში ჩვენი კვლევის საგანი გულდასმით შევისწავლეთ. საგანი რითას დავიწყეთ იყო ცვლილებების ფენომენი. შეუძლებელია ვისაუბროთ ცვლილებაზე და არ ვახსენოს მისდამი წინააღმდეგობა რომელიც მონეტის საწინააღმდეგო მხარეა. სწორედ ეს წინააღმდეგობაა რაც ცვლილებას ასე მნიშვნელოვანსა და რთულს ხდის. ლიტერატურის შესწავლა დაგვეხმარა ცვლილებათა განალიზებაში დაწყებული მისი კონცეფციით, მამოძრავებელი ფაქტორებით, ცვლილებებთან დაკავშირებული გრძნობებით და წინააღმდეგობის მიზეზებით. რადგან ეს საკითხი განხილული იქნა რიგი მკვლევარების მიერ ჩვენ შევძელით ასევე დაგვეერთო ცვლილებათა მართის მიდგომები და ასევე შევძელით მათი შედარება შეპირისპირება რამაც საშუალება მოგვცა საკითხები დაგვეყვანა სამ ცვლადამდე რომლებიცაა მოტივაცია, კომუნიკაცია და ლიდერობა, რომელიც ჩვენი აზრიდ სწორად გამოყენებული ცვლილებათა მართვის წარმატების გარანტიას მოგვცემს. გვჯეროდა რა რომ სრულყოფილად შესწავლილი გვექონდა ცვლილების ფენომენი ჩვენს მიერ ჩატარებულმა გამოკითხვამ დაგვიტოვა რიგი საკითხები უპასუხოდ, კონკრეტულად წარმოიშვა ცვლილებებისადმი მზაობის საკითხის უფრო დეტალურად შესწავლის აუცილებლობა. ამის საფუძველზე ჩატარდა ლიტერატურის კვლევა რაც კომბინირებული იქნა ინტერვიუებით რამაც საშუალება მოგვცა ჩვენი კვლევის საკითხი უკეთ შეგვესწავლა.

კანონების ცვლილება საგანმანათლებლო სფეროში იწვევს განათლების სპეციალისტების დამატებითად შეზღუდვას და უკვე ვახსენეთ რომ ეს პროფესიონალები სხვა სფეროს წარმომადგენლებთან შედარებით როგორც წესი უფრო მეტ წინააღმდეგობას იჩენენ ცვლილებებისადმი. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ

მასწავლებლებს უწევთ პასუხისმგებლობის აღება და გარკვეული სტანდარტებისა და მიზნების მიღწევა რაც საზოგადო დონეზეა გაშუქებული, ეს მასწავლებლებს უქმნის დამატების სტრესს რაც ძნელი გადასატანია როგორც ინდივიდის, ასევე ორგანიზაციის მიერ. მასწავლებლებს სთხოვენ იმოქმედონ ისეთი მეთოდებით რომლებსაც ისინი არ ეთანხმებიან თავიანთი შეხედულებებისა და ღირებულებების ფარგლებში (კოლმანი და გლოვერი 2010).

ცვლილება ყოველთვის ახლის კეთებასთანაა დაკავშირებული, "ცვლილება მოიცავს იმის კეთებას, რაც მათ ადრე არ უკეთებიათ" (გალვინი 2003). ხალხი როგორც წესი კრიტიკულია ცვლილებების მიმართ და ისინი ცვლილებებისმართვის დროს წარმოადგენენ ყველაზე კრიტიკულ რესურსს, მხადრამჭერს, ბარიერსა და რისკს. ცვლილებების პროცესის ქვეშ მყოფნი განიცდიან სხვადასხვა ემოციებს: იმედგაცრუებას, სიბრაზეს, გულისტკივილს, თანხმობას, ენთუზიაზმსა და ხალისს. ამ ემოციებიდან კონკრეტულად რომელს განიცდის თანამშრომელი ორგანიზაციაში დამოკიდებულია იმაზე თუ საკუთარი სურვილით თუ დამალებით ერთვება იგი ცვლილებათა პროცესში (გამოკითხვის პირველი ნაწილი); რამდენად ხშირად იღებს იგი კონსულტაციებს ლიდერისგან ცვლილებების პერიოდში (გამოკითხვის მეორე ნაწილი). სავარაუდო რეაქციათა დიაპაზონის ცოდნა დაეხმარება ლიდერს ცვლილებების იმ გზით გაცნობაში, სადაც იგი შეძლებს თანამშრომელთა საზრუნავის განჭვრეტას, გააზრებასა და მათთვის პასუხის გაცემას.

წინააღმდეგობა განმარტულია როგორც პირდაპირი უარყოფა ინფორმაციის მიღებაზე (ფაინმენი 2003; გაბრიელი 1993). ემპირიული საბუთი გვიჩვენებს რომ თანამშრომელთა წინააღმდეგობა ხელს უწყობს სამუშაოსთან დაკავშირებული რიგი ცვლადების წინასწარმეტყველებას, რაც თავისთავად ასუსტებს ეფექტურ ორგანიზაციულ ფუნქციონირებას. (ვანბერგი/ბანა, 2000). ხშირად ნახსენები შედეგები მოიცავს დაბალ კმაყოფილებას სამსახურში, დაბალ ვალდებულებას, სამსახურის მიტოვების მძაფრ სურვილს და ავადმყოფობის დროის ზრდას. ამავდროულად

კვლევები მიგვითითებს მმართველობისადმი არსებული რწმენისადმი როგორც სამსახურში კმაყოფილების ამაღლების, ამაღლებული ვალდებულებისა და სამსახურის მიტოვების სურვილს კლების მიზეზებს. ყველაფერი ზემოთხსენებული მიღწევადია მხოლოდ სათანადო კომუნიკაციის საშუალებით, როდესაც აქცენტი კეთდება კეთილგონებით, თითოეული თანამშრომლისათვის ინდივიდუალური სარგებლისა და სასურველ შედეგზე ორიენტაციით.

კვლევის მიზანი

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ფართოდ გამოყენებული ფრაზაა რომელიც მოიცავს სხვადასხვა მნიშვნელობებს. იგი განიხილავს ინდივიდ თანამშრომელს რომელსაც უწევს ძველი მუშაობის სტილის შექმნა და ამაზე იგი შბრძოლებით პასუხობს და ასევე იმ ჯგუფს, რომელის მოიცავს სრულ სამუშაო ძალას და ერთდროულად მოქმედებს რათა გამოხატოს ახალი პრაქტიკისადმი უკმაყოფილება. როგორც წესი წინააღმდეგობა აღიქმება როგორც უარყოფითი ქმედება რისი აღმოფხვრაც მმართველობის ძირითადი ფუნქციაა, მაგრამ გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ ის ვინც გამოხატავს წინააღმდეგობას ხშირად ფლობს ამისათვის მართებულ მიზეზებს. კვლევაში ჩვენ გამოვყოფთ იმ სარგებელს რაც შეიძლება მივიღოთ თანამშრომელთა წინააღმდეგობის პროცესში. თანამშრომელთა წინააღმდეგობა ამაღლებს ორგანიზაციაში არსებული დაძაბულობის შეცნობის საშუალებას და აფრთხილებს მმართველობას სამუშაო ადგილზე არსებული დაძაბული პროცესის შესახებ. აქედან გამომდინარე ხშირად მენეჯერებს უხდებათ ცვლილებათა მიზეზებისაკენ დაბრუნება რათა უფრო განმარტონ თუ რა უნდა შეიცვალოს და რატომ, რაც ხელს უწყობს მიზეზების უკეთ კომუნიკაციას, ასევე თანამშრომელთა შორის ამაღლებულ ურთიერთგაგებას. ცვლილებების განხორციელების პროცესში ასევე მმართველები წააწყდებიან ძირითად უზუსტობებსა და სირთულეებს რომელთა გამოსწორების საშუალებასაც იძლევა თანამშრომელთა წინააღმდეგობა. რთული პერიოდის გავლისას ორგანიზაციაში ყალიბდება გუნდური სული, რაც შეიძლება გამოყენებული იქნეს როგორც

ჩართულობის ასამაღლებელი იარაღი და მისი საშუალებით გამოსწორდეს წარსულში არსებული შეფერხებები რაც ხელს შეუწყობს დამატებითი მოტივაციის შექმნასა და თვითდაჯერებულობის ამაღლებაში.

კვლევის მიზანი იყო გვეპოვა გზა რათა თანამშრომელთა წინააღმდეგობა გამოგვეყენებინა ცვლილებათა მართვის სასიკეთოდ. ისეთი ძლიერი ძალა როგორც წინააღმდეგობაა შეიძლება გამოყენებული იქნეს ყველაფრის შემოსატრიალებლად რაც რა თქმა უნდა საკმარისი დოზებით განაპირობებს წარმატების მირწევას.

იმისათვის რომ ცვლილებების კომუნიკაცია მოხდეს მართებულად განხილული უნდა იქნეს ცვლილებების სტადიები რადგან არ არსებობს გზა ცვლილებების განხორციელებისას როდესაც ყველა მონაწილე ხელგაშლილი ხვდება ამ პროცესს. თავდაპირველად გუნდის წევრები მისტირიან ძველ სტატუსს, წარმოიდგენენ რა რომ ისინი აგრძელებენ მუშაობას ისეთ გარემოში, სადაც არ არსებობს სტრატეგიული საფრთხე, ეკონომიკური მერყეობა ან სხვა მატყუარა მაჩვენებელი. მიმდევრები ინარჩუნებენ იერსახეს და აჩვენებენ თითქოსდა ისმენენ, თავს უკრავენ და ესმით როდესაც ლიდერი მოუწოდებს მათ მიიღონ ცვლილებები. ამ შემთხვევაში კომუნიკატორის მხრიდან საჭიროა სარგებელთა ახსნა და დეტალების მოყვანა იმაზე, თუ რა არის კონკრეტული გეგმა, თითოეული თანამშრომლის სამუშაო და დანიშნულება მთლიან პროცესში. მეოდე სტადია წარმოადგენს პერიოდს როდესაც თანამშრომლები გამოყოფენ და ადანაშაულებენ მათ ვინც შეაწუხათ ან შეუქმნათ დისკომფორტი. ისინი დარდობენ ნაცნობ წარსულზე და გაურკვეველი მომავლის მოლოდინში თავს გრძნობენ შემინებულად და გაუბედავად. სწორედ ამ ეტაპზე საჭიროა უნარების შეფასება და თანამშრომელთა წვრთნა ტრენინგების სახით. სწორედ მაშინ იწყებს ცვლილებათა მაგიური ძალა მუშაობას, როდესაც თანამშრომლები თავდაჯერებულად შეიგრძნობენ თავს და მზად არიან გაითავისონ ცვლილებათა მიერ მოტანილი სარგებელი. მესამე სტადიაში მიმდევრები ავლენენ უხალისო თანხმობას, მიდგომის ”უკვე აზრი არააქვს ძალისხმევას”, სწორედ ამ დროს საჭირო არის ყველა პატარა მოქმედების შექება რათა

მოხდეს განსაზღვრულ მოქმედებათა მიღწევა, რაც განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებას. საბოლოო ეტაპი, რომლის მიღწევისაკენაც მიიღწვის ყველა ლიდერი წარმოადგენს პერიოდს როდესაც გუნდის წევრები გადაწყვეტენ სრულად ჩაებან ცვლილებების პროცესში. ისინი უერთდებიან ლიდერს რომლის ქმედებებიც უკვე აღქმადია და ამ შემთხვევაში ლიდერი ახდენს გარდაქმნების პერიოდის მშვიდ რეგულირებას რაც ხელს უწყობს თანამშრომელთა მხრივ მოქმედებათა პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებას.

მიმდევართა სხვადასხვა ტიპი არსებობს და როდესაც ცვლილება განხორციელდება, ლიდერი ხვდება ხვდასახვაგვარ ხალხს პროცესში. მიმდევართა ყველაზე დროისმომცველი ტიპი არის ის ჯგუფი, რომელიც თვლის, რომ მათ არანაირი არჩევანი არააქვთ ცვლილებების პერიოდში. ისინი თვლიან რომ ცვლილება ხდება მიუხედავად მათი ქმედებისა, ასე რომ მათ მხოლოდ უნდა ელოდონ სანამ იგი არ განხორციელდება. ასევე გვხვდება ჯგუფი თანამშრომლებისა რომლებიც ყველა ძალისხმევას იყენებენ იმისათვის, რომ შეაჩერონ ცვლილებები რადგან ისინი მათ უქმნიან დამატებით წინაღობას და ამისათვის ისინი ეძებენ ყველანაირ მიზეზს იმისათვის რომ დარწმუნდნენ რომ ცვლილება არ გაამართლებს. ლიდერებს ასევე უწევთ ისეთ ჯგუფთან ურთიერთობა რომლებიც გამოირჩევიან აქტიური საუბრებით იმის შესახებ თუ როგორი საჭიროა ცვლილებები, მაგრამ ამავდროულად არაფერს აკეთებენ ცვლილებათა კურსში. ასევე არსებობს ტიპი თანამშრომლებისა რომელიც ძალისხმევას არ იშურებს ცვლილებათა განსახორციელებლად და ელოდებიან ახალ სისტემას ან სტილს რომელიც მათ საქმიანობას თავის თავზე აიღებს. და საბოლოოდ არსებობს მცირე დაინდეტერესებული ჯგუფი რომელსაც სჯერა ზრდის, უწყვეტი განვითარების, და ეფექტურობის. ასეთ ჯგუფს უწოდებენ ცვლილებათა მფლობელებს, ოსტატებს, აგენტებს, ჩემპიონებსა და ლიდერებს, რომლებიც ანხორციელებენ ქმედებებს, ხელს უწრობენ და აბოლოვებენ საჭირო ცვლილებებს. ასე რომ, სუპერ ლიდერის დანიშნულება გახლავთ ყველა არსებული ჯგუფის წინასწარ განჭვრეტა სანამ ცვლილება ”მოხდება”.

ცვლადები ცვლილებათა პროცესის გაზომვისათვის

პირველი ცვლადი - მენეჯერების მთავარ გამოწვევას წარმოადგენს ეფექტური კომუნიკაციის დამწარება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ. მიუხედავად იმისა რომ რიგ შემთხვევებში ორგანიზაციაში არსებული სუსტი კომუნიკაცია არ იწვევს თანამშრომელთა საციცოცხლო რისკს როგორც მოხდებოდა ჰოსპიტალის შემთხვევაში, სუსტ კომუნიკაციას მაინც შეუძლია გამოიწვიოს ისეთი სერიოზული პრობლემები როგორცაა სუსტი მორალური მდგომარეობა, ინოვაციების სურვილის არქონა, დაცემული საქმისუნარი და გარემოს მიერ შემოთავაზებული საფრთხისა და შესაძლებლობებისადმი რეაგირების არქონა. მენეჯერები უნდა დახელოვდნენ პირად კომუნიკაციებში თუ მათ სურთ დარჩნენ ახლო კონტაქტში თანამშრომლებთან და შეძლონ მიმართულება მისცენ კომპანიას ცვლილებების პერიოდში. ბევრს მიაჩნია, რომ კომუნიკაცია ადვილია რადგან ყოველდღიურად თითოეულ ჩვენგანს გვიწევს ამა თუ იმ სახის კომუნიკაცია ზედმეტი გააზრების გარეშე, მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ, რომ კომუნიკაცია რთული პროცესია რასაც თან დასდევს უზუსტო ინფორმაციის გაგზავნა-მიღების დიდი რისკი.

მეორე ცვლადი - როდესაც ცვლილებებზე ვსაუბრობთ ტრადიციული მოტივაციის იარაღები ვერ ახერხებენ თანამშრომელთა მორალის ამაღლებას რათა მათ შეძლონ განახორცილონ სასურველი შედეგები. ამის შემდეგ დგება საკითხი იმაზე თუ როგორ უნდა შევძლოთ თანამშრომლის მოტივირება რათა იგი ჩაებას ცვლილებების პროცესში და ასევე მზად იყოს მუდმივად ცვლად გარემოში ადაპტაციისათვის. უნდა გავითვალისწინოთ რომ ხალხი ორგანიზაციის ყველაზე ღირებული ფასეულობაა ამავდროულად ისინი ყველაზე რთული ღირებულებები არიან რომელთაც სჭირდებათ მოვლა, ზრუნვა, მონიტორინგი და კონტროლი. იქიდან გამომდინარე, რომ ყველა დაჯილდოვებულია სხვადასხვა ნიჭით და მათი რეაქცია სხვადასხვა გარემოზე განსხვავებულია, შეუძლებელია კონკრეტული პროგნოზის გარეთება მათ მომავალ ქმედებებზე. გამომდინარე იქიდან, რომ ადამიანების ურთიერთჩანაცვლება

სირთულეებთანაა დაკავშირებული, განსაკუთრებით ცვლილედათა პერიოდში, ორგანიზაციები სერიოზული სირთულეების წინაშე იმყოფებიან გარდატეხის პერიოდში. ამ შემთხვევაში ერთადერთი იარაღი, რომელიც მმართველობამ შეიძლება გამოიყენოს არის "მოტივი", რომელიც მამოძრავებელი ძალაა ადამიანში. ადამიანის ქცევის გაანალიზება რთულია და ერთის მოტივი შეიძლება მეორესათვის დამაბნეველი იყოს. თვითონ საკუთარი მოტივის გააზრებაშიც კი შეიძლება შეექმნას ადამიანს სირთულეები და აქედან გამომდინარე უფრო რთულია ხელმძღვანელი გაერკვეს თითოეული თანამშრომლის სავარაუდო ქმედებაში რათა შეურჩიოს მიმდევრებს შესაფერისი სამოქმედო ტაქტიკა.

ცვლადი მესამე - ორგანიზაციის წარმატების განსაზღვრელ ფაქტორებში ერთერთი მნიშვნელოვანი როლი ლიდერობას უკავია. ლიდერობა განსხვავებას გვთავაზობს. ძირითად სიტუაციებში ლიდერის წარმატება განსაზღვრავს მისი გუნდის, ჯარისა თუ ორგანიზაციის წარმატებას. ორგანიზაციის ცვლილებებთან ერთად იცვლება ლიდერობის კონცეფციაც. გარემო რაშიც ლიდერს უწევს მოქმედება განსაზღვრავს იმ მიდგომას რომელსაც ლიდერი ირჩევს და ასევე განსაზღვრავს თუ როგორი ლიდერია სასურველი. მნიშვნელოვან გავლენად დღევანდელ ლიდერობაზე ახდენს ის გარემოს რყევები რაც თან დასდევს დღევანდელ პროცესებს. ყველაზე მიღებული ვერსია გახლავთ ლიდერობის მიდგომის მორგებას სხვადასხვა ცვლილებათა სიტუაციებისათვის. გრეინერმა (1972) და ქუინმა (1988) წარადგინა სხვადასხვა ორგანიზაციის სიცოცხლის ციკლის სტადიები: ჩამოყალიბება, ზრდა, მომწიფება, დაცემა და ისინი ამტკიცებდნენ, რომ თითოეულ სტადიას ესაჭიროება სპეციფიური მიდგომა რათა გარანტირებული იქნეს ორგანიზაციის წინსვლა. მაგალითად ჩამოყალიბების პერიოდში, როდესაც ბაზარი და მასში არსებული სტრუქტურები სწრაფად ვითარდებიან ლიდერობის მიდგომებიდან შეგვიძლია გამოვარჩიოთ კრეატიული და მეწარმეული სტილი.

კვლევის სიახლე, მისი მნიშვნელობა და შეზღუდვები

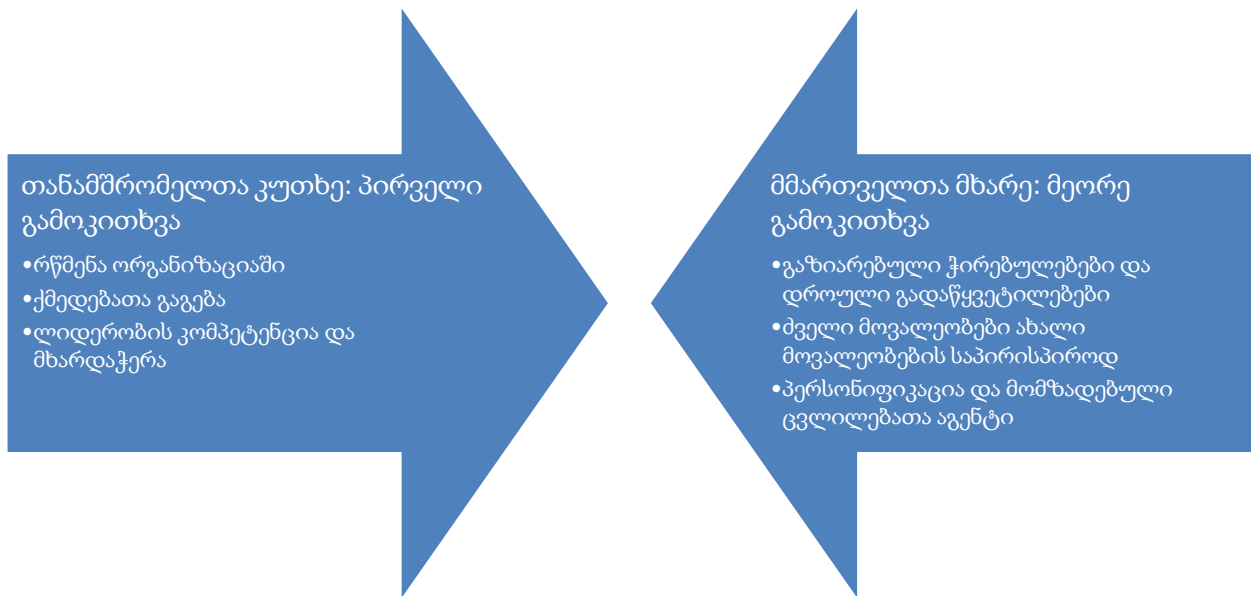
ნაშრომში გაანალიზებულია ცვლილებების მართვის ზოგადი პრობლემატიკა, არსებული მიდგომები და მეთოდები. განხილულია საქართველოსთან დაკავშირებული სპეციფიკა ცვლილებების მართვის თვალსაზრისით, ამასთან დაწვრილებით არის შესწავლილი კონკრეტული მაგალითი - ცვლილებების მართვის სირთულეები, რომლებიც დაკავშირებულია საქართველოს განათლების რეფორმასთან.

გამომდინარე იქიდან, რომ განათლების სფეროში ინტენსიური რეფორმის შედეგად განსაკუთრებულად სენსიტიური აღმოჩნდა ცვლილებათა არასწორი მართვის შედეგები. განხილულია სიტუაცია ცვლილებების, კერძოდ განათლების რეფორმის დაწყებამდე, ასევე ცვლილების თითოეული საფეხური და ის შედეგები, რომლებიც მოჰყვა ამ ცვლილებებს. ჩატარებულია ორიგინალური, სისტემური ანალიზი, რომელიც ეყრდნობა არსებულ პრაქტიკას.

კვლევის შედეგად ნაპოვნია ცვლადები - კომუნიკაცია, მოტივაცია, ლიდერობა - რომლითაც შეგვიძლია დავაკვირდეთ, გავზომოთ და მათი მეშვეობით ვმართოთ ცვლილებათა პროცესი. დადგენილი ცვლადების ანალიზის შედეგად მიღებულია ცვლილებების წარმატება წარუმატებლობის ზემოქმედების ბერკეტები. განხილულია თითოეული ცვლადის მნიშვნელობა და შესაძლო ზემოქმედება.

კვლევის დროს შემუშავებული იქნა ისეთი მეთოდი, რომლის საშუალებითაც გაიზომა თვისობრივი ცვლადები. ცვლადების გამოყენებით აგებულმა კითხვარებმა საშუალება მოგვცა შეგვემოწმებინა თითოეული ცვლადის მნიშვნელობა და მათი ზემოქმედება ცვლილებათა მართვის პროცესზე. ნაშრომში წარმოდგენილია გამოკითხვის შედეგად მიღებული თითოეული ცვლადის ანალიზი. დამატებითი კვლევის, ამჯერად ინტერვიუების საშუალებით, გაზომილია მმართველებისა და თანამშრომლების კონკრეტული ქმედებები, რამაც აღნიშნული ცვლადების დამატებითად გაზომვის და დაზუსტების საშუალება მოგვცა.

ცვლადების დადგენისა და მათი გაზომვის საშუალებით შესაძლებელი გახდა შექმნილიყო ცვლილებების მართვის მოდელი, რომელიც გვაძლევს ცვლილებების პროცესის უმტკივნეულოდ და ეფექტურად მართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას საქართველოს განათლების სისტემაში, რაც საქართველოს განათლების რეფორმის წარმატებული გაგრძელებისა და დასრულების ერთ-ერთ წინაპირობას წარმოადგენს. მიღებული მოდელი შესაძლებლობას იძლევა ცვლილებების პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ცვლადების - კომუნიკაცია, ლიდერობა, მოტივაცია იმგვარად მართვა რომელიც საშუალებას მოგვცემს ეფექტურად წარიმართოს განათლების რეფორმა და პერსონალის წინააღმდეგობა რეფორმებისადმი იქნეს მინიმუმებული.

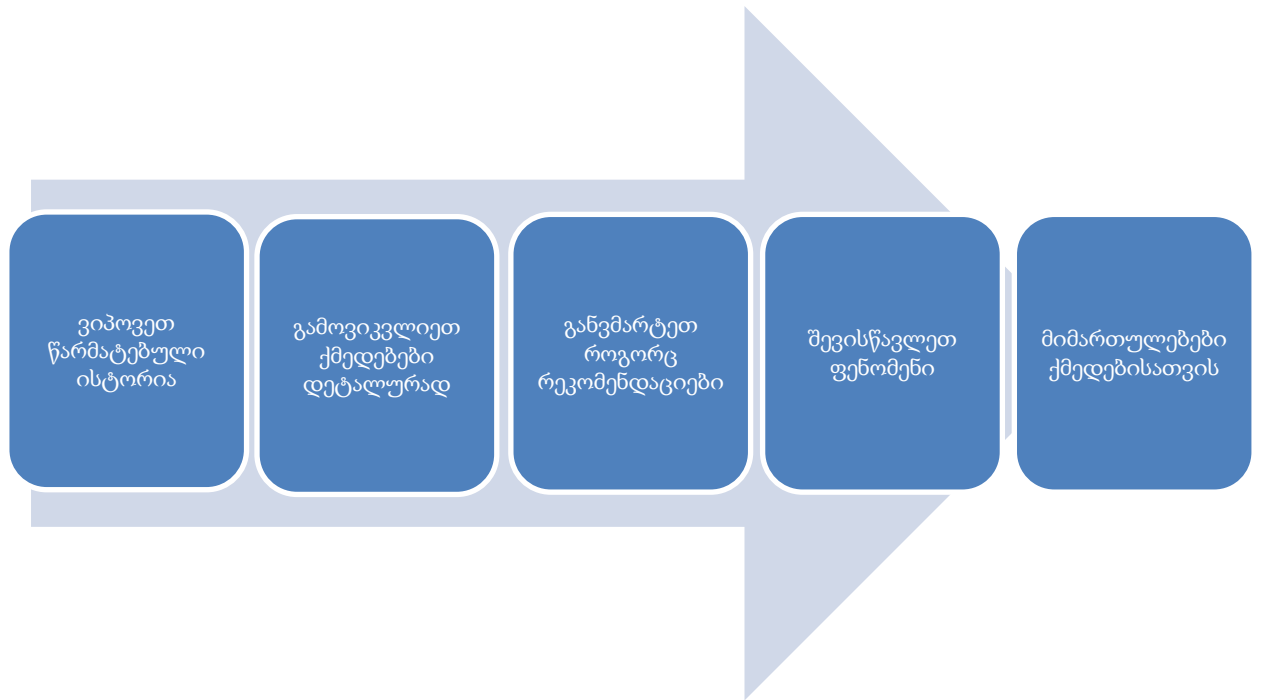


ცვლადების გამოყოფის, მათი გაზომვის საშუალებით შესაძლებელი გახდა შექმნილიყო ცვლილებების მართვის მოდელი, რომელიც გვაძლევს ცვლილებების პროცესის უმტკივნეულოდ და ეფექტურად მართვის სტრატეგიის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას. მოდელის ფარგლებში თითოეული ცვლადი დაკავშირებული იქნა

კონკრეტულ ქმედებებთან, რაც მიგვაჩნია რომ პროცესების მართვისას საშუალებას მოგვცემს წინასწარ განვსაზღვროთ ან ზემოქმედება მოვახდინოთ ცვლილებათა შედეგზე.

გასული ათწლეულების მსოფლიო პრაქტიკამ გვიჩვენა რომ განათლების რეფორმა იმაზე უფრო რთული აღმოჩნდა ვიდრე მოლოდინი იყო. აშკარა წარმატებული შემთხვევებშიც კი შეიმჩნევა შეცდომები. მათ კვლევებში ფულანმა და მისმა კოლეგებმა დასვეს საკითხი თუ რამდენი ხანი დასჭირდებოდა სკოლას გარდაქმნისათვის. მის მესამე გამოცემაში ფულანმა დაასკვნა რომ დაწყებითი საფეხურის სწავლების ცვლილებას სამი წელი, საბაზო და საშუალო საფეხურისას ექვსი წელი, ხოლო რაიონის სკოლის ცვლილებას რვა წელი დასჭირდებოდა (ფულანი 2001).

აქედან გამომდინარე მიგვაჩნია რომ წარმატებული სკოლის მოძებნა და მისი დეტალურად გამოკვლევა ქმედებების, აღქმისა და პოზიციის კუთხით საშუალებას მოგვცემს ღირეული რეკომენდაციები შევქმნათ ცვლილებათა პროცესში ჩამრთველთა მსურველებს. ამასთან ერთად რა თქმა უნდა უნდა შევისწავლოთ ცვლილებათა ფენომენი გამოვიყენოთ რა კვლევის სათანადო მეთოდები რათა მივაღწიოთ რეკომენდაციებს, რომელიც შედეგს გამოიღებს და გამოსადეგი იქნება მსგავს სიტუაციებში. მიგვაჩნია რომ ჩვენს მიერ შემუშავებული მოდელი არის საწყისი იმისათვის რომ სხვა სკოლებიც ჩაებან რეფორმების პროცესში და მიგვაჩნია რომ კარგად დაგეგმილი ცვლილება დაყრდნობილი მყარ გამოცდილებაზე დაეხმარება როგორც სკოლებს, ასევე მთლიანად სისტემას.



ჩვენი კვლევის ნაკლულოვანებად შეიძლება ჩაითვალოს მისი განზოგადება საზოგადო სკოლებზე. ჩვენი ფოკუს ჯგუფ მოიცავდა კერძო სფეროს. განსაზღვრული განსხვავებები შეიმჩნევა კერძო და სახელმწიფო სექტორებს შორის (რენი, 2003) ასე რომ ვერ შევძლებთ ავტომატურად ჩვენი მოდელის სახელმწიფო სკოლებზე გამოყენებას. ამ შემთხვევაში საწყის ეტაპზე ჩვენი რჩევა იქნება მონაწილეთა ინტენსიური ტრენინგი რათა ისინი ფლობდნენ საჭირო ცოდნას რათა გახდნენ ცვლილების სწორი მიმდევარნი. დეტალური კვლევა სახელმწიფო სექტორის სკოლებში იქნება ჩვენი მოდელის შემოწმება და ამის შემდეგ მოხდება მისი განზოგადება. მოდელის ეფექტიანობის კვლევა ასევე საშუალებას მოგვცემს განვსაზღვროს ცვლილებებისათვის ბირთვი ფაქტორები რის საფუძველზეც ცვლილებას მიეცემა კონკრეტული მიმართულება. ცვლილების, როგორც ფენომენის შესწავლა საშუალებას მოგვცემს კონკრეტული ქმედებები ვურჩიოთ მსურველთ ცვლილებების განხორციელებისას.

კვლევის ორგანიზება

კვლევა შედგება შესავლისაგან, ოთხი თავისაგან: ლიტერატურის მიმოხილვა, საქართველოში გატარებული საგანმანათლებლო რეფორმების მიმოხილვა, კვლევის მეთოდოლოგია, შედეგები და დასკვნები და მათთან თანდართული რეკომენდაციები სამომავლო გამოყენებისათვის.

ლიტერატურის მიმოხილვას ჩვენს კვლევაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია რადგან მიგვაჩნია რომ აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს ყველა წინამდებარე მასალა და ნაკვლევი თემატიკაზე. ჩვენ გავაანალიზეთ ცვლილების ყველა შესაძლო ასპექტი დაწყებული ცვლილების დეფინიციიდან დამთავრებული მიზეზებით, რომლებიც თანხლებს ცვლილებას. ჩვენ გავაანალიზეთ ორგანიზაცია და მისი ნიშანთვისებები და ასევე განვმარტეთ საგანმანათლებლო სპეციფიკა, როგორც ორგანიზაციის ერთერთი სახე. რადგან კვლევის საკითხმა ასევე მოიცვა ცვლილებებისდმი მზაობა, ასევე გავაანალიზეთ გრძნობები, რომელიც ასოცირდება ცვლილებათა როგორც გაცნობის პერიოდისთვის, ასევე მათი განხორციელების ეტაპებზე. ცალკეული ადგილი დაეთმო წინააღმდეგობას და მის კვლევას. ჩვენი ლიტერატურის მიმოხილვა არ არის ლიმიტირებული მხოლოდ კონცეფციების გაანალიზებით, არამედ იგი მოიცავს ცვლილებათა მიდგომების სხვადასხვა მოდელების ანალიზს. სხვადასხვა მოდელები დაჯგუფებულია შემდეგნაირად: მოდელები რომელიც ხსნის ორგანიზაციის არსს, მოდელები რომელიც შეეხება ცვლილებათა არეალს და მისდამი წინააღმდეგობას, მოდელები რომლებიც განიხილავენ ცვლილებების ეტაპებს და ასევე მოდელები რომლებიც წარმოგვიდგენენ წარმატებისათვის აუცილებელ ფაქტორებს. ლიტერატურის კვლევის შედეგად ჩვენ მივიღეთ სამი ცვლადი: მოტივაცია, ლიდერობა და კომუნიკაცია. მიგვაჩნია რომ მხოლოდ ლიტერატურის კვლევამ მოგვცა ღირეული შედეგი, რადგან სწორედ ეს ცვლადებია საყრდენი წერტილები ყველა ცვლილების წარმატება-წარუმატებლობისა. ლიტერატურის მიმოხილვის ფინალური პუნქტი ეხება ცვლილებებისადმი მზაობის თეორიულ კვლევას, რაც განპირობებულია

შემდგომ ეტაპზე ინტერვიუების ჩატარებამდე დამატებითი ლიტერატურული კვლევაც ჩატარების აუცილებლობით.

მეორე თავი მოიცავს საქართველოში განხორციელებული საგანმანათლებლო რეფორმის მიმოხილვას. თავდაპირველად გადაწყვეტეთ რომ აგველწერა ის პირობები რომელშიც დაიწყო განათლების რეფორმა 2004 წელს. ამის შემდეგ მიმოვიხილეთ კონკრეტული სამართლებრივი აქტები, რომლებმაც შექმნეს ბაზა ცვლილებებისათვის. აღწერილია ამ სამართლებრივი აქტების მიერ დარეგულირებული საკვანძო ურთიერთობები. საგანმანათლებლო რეფორმის მიღწევები განხილული იქნა ოთხი მიმართულებით: დაფინანსების ახალი მოდელი, მართვის ახალი მოდელი, სასწავლო პროგრამების განვითარება და მასწავლებელთა კვალიფიკაცია. თითოეული ცვლილება აღწერილია მისი ინიციატივიდან მას მოყოლილ რეაქციებამდე და შედეგებით. მიგვაჩნია რომ მეორე თავი მკითხველს დეტალურ ინფორმაცია აწვდის იმ მოვლენებზე რაც ჩვენმა რესპონდენტებმა გამოიარეს.

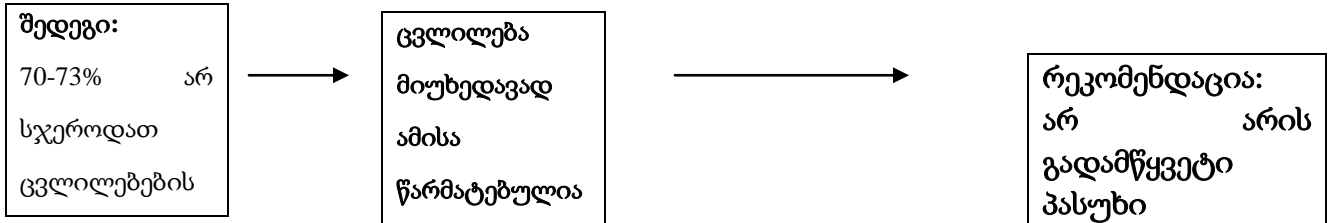
მესამე თავი მოიცავს კვლევის მეთოდებს. კვლევის თითოეული სტადია დეტალურად აღწერილი. კვლევა მოიცავს ორ კვლევის ალგორითმს: ალგორითმი კვლევისა "როგორ ვმართოთ ცვლილება" და ალგორითმი კვლევისა "ცვლილებათა მზაობის გაზომვა". კველა ცალცალკე განიხილავს თითოეული ალგორითმის კვლევის საგანს, ცვლადებს, გენერალურ ერთობლიობას, ცალკეულ ამონარჩევს, მონაცემთა შეგროვების მეთოდიკას, მონაცემების დამუშავების გზებს, ცალკეულ ამონარჩევზე მიღებულ დასკვნებს და აქედან გამომდინარე დასკვნებს გენერალურ ერთობლიობაზე. პირველი ალგორითმის დასრულების შედეგად მესამე თავში ასევე მოცემულია მიზეზი რამაც გამოიწვია მეორე ალგორითმის კვლევის აუცილებლობა.

მეოთხე თავი მოიცავს ანალიზსა და შედეგებს, რომელიც მიღებული იქნა მოდელის სახით. კვლევა გვთავაზობს ორი სახის ანალიზს ალგორითმზე "როგორ ვმართოთ ცვლილება", რომელიც სამ ნაწილადაა დაყოფილი: პირველი ნაწილი: მზაობა, მეორე ნაწილი: კონსულტაციის დონე, და მესამე ნაწილი: ლიდერობის მიერ დახმარება.

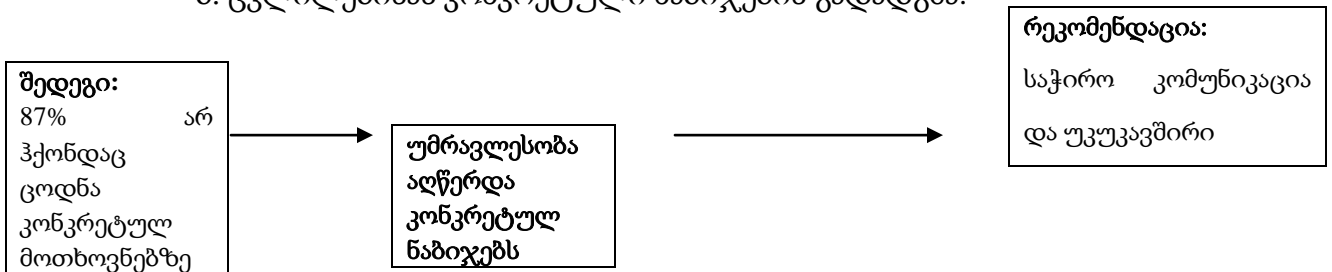
პირვე სახის ანალიზი ჯამური ანალიზია სრული ინფორმაციისა რაც შეგროვილი იქნა გამოკითხვების შედეგად, ხოლო მეორე სახის ანალიზი გახლავთ განყოფილებების მიხედვით დამუშავებული მონაცემები რომელიც თითოეულ განყოფილებას განასხვავებს სამი ქვესათაურის მიხედვით: ჩემპიონები, მიმდევრები და მოწინააღმდეგენი. შედეგები მიღებული ალგორითმის "ცვლილებათა მზაობის გაზომვა" დაჯგუფებულია ოთხად: უფროსი მმართველობა, ცვლილებათა აგენტი, ცვლილებათა კომუნიკაცია, ცვლილებათა გავლენა სამუშაოზე. ალგორითმი "როგორ ვმართოთ ცვლილება" კვლევაში შედეგებში მოიხსენიება როგორც თანამშრომლის მხარე და ალგორითმის "ცვლილებათა მზაობის გაზომვა" შედეგები მოიხსენიება როგორც მმართველობის მხარე. ორი მხარის გაერთიანების შედეგად დავასკვნით, რომ ორივე მხარე ერთი და იმავე ენაზე საუბრობს, რის შედეგადაც წარმოდგენილია რიგი რეკომენდაციები.

შემაჯამებელი მონაცემები ალგორითმზე ”როგორ ვმართოთ ცვლილება”

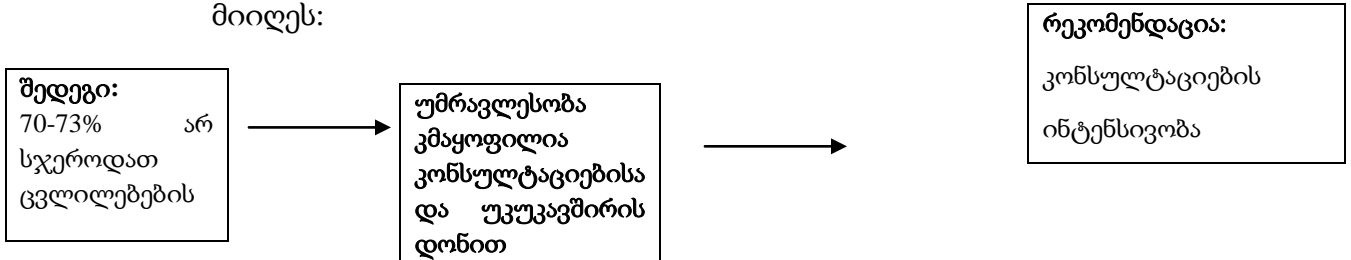
ა. სურვილი გვჯეროდეს ცვლილებების წარმატებისა:



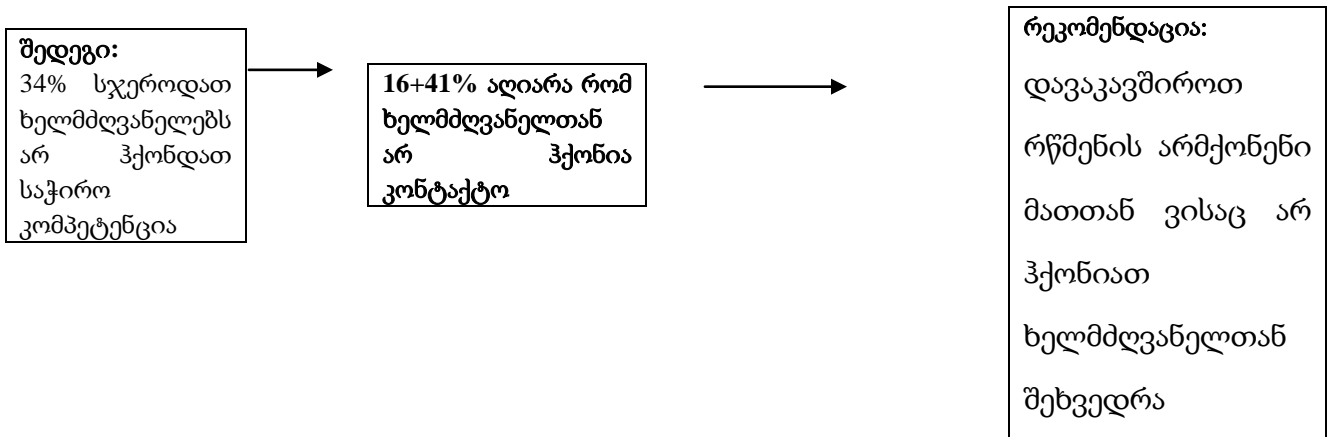
ბ. ცვლილებისას კონკრეტული ნაბიჯების გადადგმა:



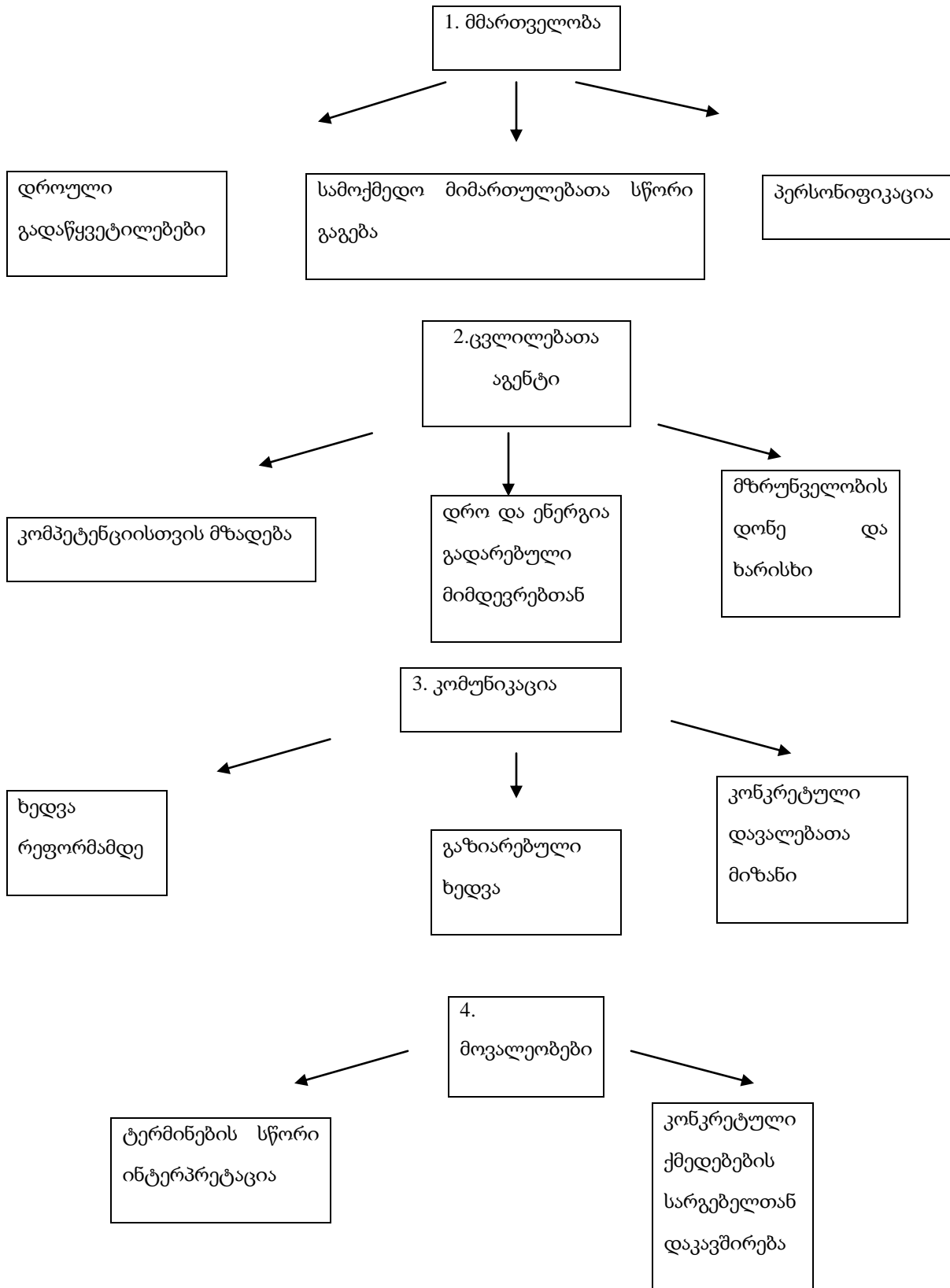
გ. რწმენის არმქონენი და უკუკავშირი რაც მათ მიიღეს:



დ. ზედამხედველის კომპეტენცია:



შემაჯამებელი მონაცემები ალგორითმზე "ცვლილებათა მზაობის გაზომვა"



რეკომენდაციები: თამანშრომელთა და მმართველთა მხარეების შერთება

ცვლილებათა წინააღმდეგობა ყოველთვის საზრუნავი საკითხი გახლდათ როგორც პრაქტიკოსი მმართველებისათვის, ასევე მმართველობის სპეციალისტებისათვის. მისი გამოვლინების მიხედვით წინააღმდეგობა შეიძლება გამოიხატოს როგორც გამაღიზიანებელი და ხელისშემშლელი, და ასევე იგი შეიძლება გადაიზარდოს ისეთ ორგანიზებულ ქმედებაში, რომელმაც საერთო მმართველობის ხელისშემლა გამოიწვიოს. წინააღმდეგობა ყოველთვის დახასიათებული იქნა როგორც არარაციონალური, გამიზნული ქმედება სამსახურში არსებული უმცირესობისა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციაში არსებული პროცესების ხელისშემლისა და შეფერხებისაკენ. საინტერესოა რამდენად სამართლიანია ეს დეფინიცია. როგორც კვლევის პირველ ნაწილში ვახსენეთ, უკუკავშირი რომელიც მიიღება წინააღმდეგობის შედეგად მიმართულია ორგანიზაციის გაუმჯობესებასა და მის უფრო ეფექტურად მართვისაკენ. იგი ეხმარება მმართველებს რამოდენიმე კუთხით, კერძოდ იგი ამაღლებს მოვლენების უკეთ გაანალიზებას, როს შედეგადაც მმართველი უკან უბრუნდება ცვლილებათა მიზანს და მიზნის მისაღწევად დასახული ქმედებების უკე კომუნიკაციას ახდენს. წინააღმდეგობის შედეგად მმართველები უკეთ ახერხებენ დაგეგმარებაში არსებული შეგერხებებისა და ხარვეზების აღმოცენას და ხდება განხორციელების პროცესის გამოსწორება. ასევე წინააღმდეგობა წარმოადგენს საშუალებას მთლიანი ცვლილებათა პროცესების გაუმჯობესებისათვის და ეხმარება მმართველებს ჩართონ თანამშრომლები რაც ხშირ შემთხვევაში წარმატების საწინდარია. და ბოლოს, წინააღმდეგობა საუკეთესო საშუალებაა დავასრულოთ წარსული და ორგანიზაციაში ჩამოვყალიბოთ ნდობის გარემო.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის აღქმის განუწყვეტელმა სწრაფვამ მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა შორის გზა მისცა თეორიებისა და კონკრეტული რეკომენდაციების ჩამოყალიბებას. ჩვენი კვლევის საბოლოო ეტაპზე დაეთმო იმის განხილვას საუბრობდნენ თუ არა მმართველები და მიმდევრები ერთი და იგივე ენაზე. მიგვაჩნია რომ სანამ არ იქნება მიღწეული ურთიერთგაგება არ ექნება არანაირ ძვირადღირებულ კვლევებსა და ანალიზს სარგებელი. დავეყრდენით ჩვენს წინამორბედ კვლევებს სადაც გამოკითხვის შედეგან შეგროვილი ინფორმაციის საფუძველზე განვიხილეთ თანამშრომელთა მხარე ცვლილებათა პროცესში, შემდგომ ჩავატარეთ ინდივიდუალური გამოკითხვები ყველა მონაწილესთან რამაც ნათლად დაგვანახა მმართველთა მხარე ცვლილებათა ინიციატივისა. აღმოვაჩინეთ ფაქტორები რომლების საერთო აღმოჩნდა ორივე მმართველთა და ასევე მიმდევართა მხარისთვის რასაც წარმოგიდგენთ.

როდესაც ნებისმიერი ორგანიზაცია ცვლილებათა დაგეგმვას და შემდგომ განხორციელებას გეგმავს მან უნდა გაითავისოს ის რომ მფლობელები და მმართველი ფენა იმავე ენაზე საუბრობს რაც თანამშრომლები და ორგანიზაციაში არ არის ისეთი ცნებები როგორცაა "ჩვენ" და "თქვენ". ეს სწორედ იმისთვისაა საჭირო რომ ცვლილება ერთიანი ძალებით იქნეს განხორციელებული, რაც წარმატების საწინდარია.

ცხრილი 27. თანამშრომელთა და მმართველთა მხარე ცვლილებების პროცესში

<p><u>თანამშრომელთა მხარე: პირველი</u></p> <p><u>გამოკითხვა</u></p> <p>რწმენა ორგანიზაციაში</p> <p>ქმედებათა გაგება</p> <p>ლიდერის კომპეტენცია და მხარდაჭერა</p>
--

<p><u>მმართველთა მხარე: მეორე</u></p> <p><u>გამოკითხვა</u></p> <p>გაზიარებული ხედვა და დროული გადაწყველილებები</p> <p>ძველი მოვალეობები და ახალი მოვალეობები</p> <p>პერსონიფიკაცია და მომზადებული აგენტი</p>
--

შევაერთოთ რწმენა ორგანიზაციაში გაზიარებულ ხედვასა და დროულ გადაწყველილებებთან

ჩვენი ორი კვლევის შედეგად ავადგინეთ რომ წარმატებისათვის აუცილებელი ფაქტორი ორგანიზაციაში რწმენაა. ეს ის წინაპირობაა, რასაც ორგანიზაციის წევრები ეძებენ გაურკვევლობისა და მერყეობის პერიოდში. რა განაპირობებს რწმენას ორგანიზაციის მიმართ? ამავე დროს წუსტად ეს რწმენაა ის, რასაც მმართველობა ასე დაჟინებით ცდილობს მიაღწიოს. ხერხი, რითაც მმართველობა ცდილობს მოიპოვოს რწმენა მისი მიმდევრებისა არის აწორედ გაზიარებული ხედვა. როგორც ლიტერატურის მიმოხილვაში შევხეთ, ხედვა რომელიც გაზიარებულია თანამშრომელთა მიერ, არის მასში რწმენის განმაპირობებელი. ჩვენი კვლევის მეორე ეტაპის შედეგად, კერძოდ

გამოკვლევების შედეგად რწმენის განმაპირობებელი სწორედ დროული გადაწყვეტილებების მიღება და კონკრეტული ქმედებების დაგეგმვაა, სწორედ ამ საშუალებით თანამშრომელი არ კარგავს ორგანიზაციაში რწმენას. უნარი ორგანიზაციისა მოახდინოს ინტერპრეტაცია გარეგანი და შინაგანი ფაქტორებისა და ამაზე დროული რეაგირების სახით დასახოს მოქმედებათა მიმართულია საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას შეინარჩუნოს თანამშრომელთა რწმენა მის მიერ გატარებულ ცვლილებათა პერიოდში. თითოეულ თანამშრომელს შეიძლება არ ჰქონდეს რწმენა იმაში რომ იგი მარტოდ გაართმევს თავს ცვლილებებს, მაგრამ ამავდროულად ჰქონდეს რწმენა ორგანიზაციის წარმატებაში და აამნ განაპირობოს მისი ქმედებები ორგანიზაციის წარმატებისათვის. ვლევის შედეგად გამოირკვა რომ 70-73 % რესპონდენტებს არ ჰქონდათ იმედი იმისა, რომ ისინი თავს გაართმევდნენ ცვლილებებს და არ თვლიდნენ თავს მზად პროცესისათვის. მ იგვაჩნია რომ ცვლილებათა პროცესის ფარგლებში გამოჩენილი მმართველთა ქმედებები, ცვლილებათა აგენტი და გუნდური სულისკვეთება დაეხმარათ თანამშრომლებს გაადელახათ შიში საკუთარი წარუმატებლობისა რადგან მათ ამოდრავებდათ ერთიანი გაზიარებული ხედვა რამაც ორგანიზაცია წარმატებამდე მიიყვანა.

იმისათვის რომ გარანტირებული იქნეს ნებისმიერი წარმატება, ორგანიზაციას სჭირდება იმის გამოვლენა რომ მისი რწმენა შეიძლება. ამისი საუკეთესო გამოვლენა კი მის ჩარჩოებში გაზიარებული ხედვაა. ორგანიზაციის ჩარჩოში აუცილებელი დროის ფაქტორის დაცვა, რაც გამომდინარეობს იმაში, რომ მმართველობა დროულ გადაწყვეტილებებს უნდა იღებდეს და შეამცირებს გაურკვევლობისა და დაბნეულობის პერიოდს ცვლილებიბას. მიუხედავად იმისა თუ გარეგანი იმპერატიული ფაქტორებითაა ცვლილება ინიცირებული თუ შინაგანი საჭიროებით, ცვლილება წარმატებულია იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს რწმენა ორგანიზაციისადმი და მის მიერ დასახული ქმედებებისადმი.

შევაერთოთ ქმედებათა გაგება ძველი მოვალეობები და ახალი მოვალეობების დაბალანსებასთან

ჩვენი კვლევის ერთი ნაწილი ეხებოდა იმ კონკრეტულ ქმედებებს რაც განხორციელებული იქნა მმართველთა მიერ ცვლილებების პერიოდში და კვლევამ აჩვენა რომ თანამშრომლებს მიუხედავად ეტაპობრივი დაბნეულობისა, ცვლილებათა მთელი პროცესის განმავლობაში საჭირო ინფორმაციის გააჩნდათ იმის შესახებ თუ რა ქმედებები იყო საჭირო, რომ არ იცვლებოდა ძირითადი კურსი ორგანიზაციისა, არამედ ძველი მეთოდი იცვლებოდა ახალი მეთოდით. ერთერთი ნათელი მაგალითი ჩვენს შემთხვევაში იყო მასწავლებლის პორტფოლიო, რომელის ცვლილების ძირითადი მოთხოვნა, და ასევე სუსტი წერტილი გახლდათ. პასუხი იმისა აწარმოებდნენ თუ არა მასწავლებლები პორტფოლიოს განსაკუთრებულად დაბალი მაჩვენებლით გამოირჩეოდა, ამავდროულას საკონტროლო კითხვები რომელიც პორტფოლიოს ცალკეულ შემადგენელ ნაწილებზე იყო დასმული სრულიად მისაღები და გამოყენებადი ელემენტები აღმოჩნდა რესპონდენტებისათვის. რაც გასათვალისწინებელია მმართველთა კუთხით არის ის რომ ცვლილებათა წინააღმდეგობის მთავარი განმსაზღვრელი არის ორმაგი სამუშაოს შიში რაც თან სდევს ახალზე გადასვლას. შესაფერისი კომუნიკაცია და ახსნა იმისა თუ როგორ შეცვლია ახალი სტილი ძველს ჩვენს შემთხვევაში გვჯერა რომ აღმოფხრავს ამ ფაქტორს და ცვლილებათა მზაობას აამაღლებს. კვლევამ აჩვენა რომ პერიოდულად თანამშრომლებს უჭირდათ პროცედურის უკეთ გააზრება რათა მათ არ ესმოდათ ამა თუ იმ ქმედების სარგებელი.

იმისათვის რომ მოვახდინოთ თანამშრომელთა წახალისება ცვლილებათა პროცესის პერიოდში, აუცილებელია მანიმართოს ტერმინოლოგია და კონცეფციები რასაც ცვლილება მოიცავს და ავადროულად მოხდეს იმისი გარანტირება, რომ ყველა მონაწილეს ერთნაირად ესმის არსებული პროცესი. როდესაც მიმდევრები გაიგებენ თითოეულ ნაბიჯს, ისინი უკეთ შეძლებენ გააზრებას და აღმ ოაჩენენ რომ ცვლილება უბრალოდ ძველის მოდიფიკაციაა და არ წარმოადგენს ახალს რომლის შიშიც და

წინააღმდეგობაც მათ უნდა ქონდეთ. სწორედ ის რომ კეთდება ის რასაც აქამდე თანამშრომელი ანხორციელებდა, იბრალოდ დამატებულია განახლებული ელემენტები, რაც უფრო ადვილს ხდის მათ მუშაობას, რაც მიზნის მიღწევის საფუძველია.

შევაერთოთლიდერის კომპეტენცია და მხარდაჭერა და პერსონიფიკაცია და მომზადებული აგენტი

არ არსებობს წარმატებული ცვლილებათა ინიციატივა კარგი და ეფექტური ლიდერობის გარეშე. ჩვენი კვლევის შედეგან გამოირკვა რომ ცვლილებათა აგენტის ყველა ქმედება ასოცირდება ორგანიზაციასთან და მმართველთან, გამომდინარე იქიდან რომ ყველა ცვლილებათა აგენტი ატარებს სწორედ მმართველთა პოლიტიკას. აქედან გამომდინარე ორგანიზაციის მთავარი როლი ცვლილებათა განხორციელებისას სწორედ ცვლილებათა აგენტის სათანადოდ მომზადებაა. აგენტი ამ შემთხვევაში მმართველთა ვიზუალური წარმომადგენელია რომელსაც გადაეცემა რწმენა ორგანიზაციის მიმართ და იმ შემთხვევაში, თუ დაიკარგება რწმენა ორგანიზაციის ერთ რომელიმე განაყოფში, იგი ადვილად გადაედება დანარჩენ ნაწილებს რამაც შეიძლება განაპირობოს ორგანიზაციის წარუმატებლობა.

რწმენა მმართველობისადმი შეიძლება განსაკუთრებულად შესუსტებული იქნეს დროული გადაწყვეტილებების ვერ მიღების საფუძველზე. ეს ის პერიოდია, როდესაც თანამშრომლები უშუალო ცვლილებათა აგენტისგან ითხოვენ ახსნა-განმარტებას კონკრეტული ქმედებებისა და მიმართულებების შესახებ და სწორედ ცვლილებათა აგენტებზეა ზეწოლა რაც განაპირობებს ორგანიზაციაში რწმენის მერყეობას ან გამყარებას. იმისათვის რომ ნებისმიერი ლიდერი იქნეს მობაძული და მას მიჰყვეს მიმდევარი იგი ჩვენი კვლევის შედეგად აუცილებლად უნდა იქნეს სრული კონპეტენტური, სწორედ დროულ და კორექტულ რეაგირებაშიჩანს ის თუ რამდენად კომპეტენტურია ლიდერი. ასევე უდიდესი ფაქტორი რაც ჩვენმა კვლევას გამოაშკარავა არის ლიდერის მზაობა დრო დაუთმოს და გვერდით დაუდგეს მის მიმდევრებს. განსაკუთრებით ისეთ პერიოდებში როდესაც მმართველობა ვერ ახერხებს პასუხების

დროულ გაცემას და დაბნეულობა იმატებს, ის ფაქტორი რომ ლიდერები მზად არიან თანამშრომლებთან იქონიონ ხშირი კონტაქტი განაპირობებს ორგანიზაციისადმი რწმენის ამალღებას.

იმისათვის რომ ორგანიზაციას ჰქონდეს იმის გარანტია, რომ ცვლილებათა აგენტი მის პოლიტიკას სრულად გაატარებს და დაეხმარება მიმდევართ წარმატებით გაართვან თავი ცვლილებებს ორგანიზაციას ესაჭიროება ცვლილებათა აგენტების როგორც კორექტულად შერჩევა, ასევე მათი წვრთნა და სწავლება. ინფორმაციის მიწოდება და ძალაუფლების გადაცემა ამ შემთხვევაში საკმარისი არ გახლავთ, აქ უნდა ხდებოდეს თანამშრომელთა მიერ რწმენისა და ურთიერთდახმარების უქრუნველტყოფა.

ცვლილებათა განხორციელების დირექტივები

იმისათვის რომ ორგანიზაციამ შეინარჩუნოს მისი პოზიცია ბაზარზე იგი მზად უნდა იყოს ცვლილებებისათვის, რათა არ ჩამორჩეს გარემოს და შეძლოს მომხმარებელი გაანებივროს თანამედროვე სტანდარტები მოთხოვნების დაკმაყოფილებით. აქცენტი დღევანდელ რეალობაზე როდესაც წარმატებულ ორგანიზაციებზე ვთავაზობს არ არის იმაზე თუ რა პროდუქტის შეთავაზება შეუძლია მომხმარებელს, არამედ იმაზე თუ რამდენად ადვილად ძეუძლია მას მოერგოს ცვალებად სიტუაცუას ორგანიზაციის გარემოში. ორგანიზაცია ვალდებულია განჭვრიტოს მომავალი ცვლილება და დროულად მოერგოს მას. შვენი კვლევის საკითხი არ გახლავთ ის თუ რა იწვევს ცვლილებას, არამედ ის თუ როგორ უნდა მოვემზადოთ და გავუმკლავდეთ ცვლილებებს ორგანიზაციაში, როგორ უნდა მოვახდინოთ ცვლილებათა ზედამხედველობა და ამავდროულად შევინარჩუნოთ ორგანიზაციული პროდუქტიულობა.

გავანალიზოთ რა ცვლილებათა გამომწვევი ფაქტორები და ცვლილებებთან დაკავშირებული გრძნობები გამოვყავით სამი ცვლადი ფაქტორი რაც განაპირობებს ნებირმიერი ცვლილების წარმატებას. ეს ფაქტორები გახლავს კომუნიკაცია, მოტივაცია და ლიდერობა. თითოეული ცვლადი გადამოწმებული იქნა კვლევის საშუალებით

რომელმაც დაადგინა მათი მნიშვნელობა და გავლენა. ცვლადი მოტივაცია მოითხოვდა შემდგომ კვლევას რათა დაგვედგინა რამდენად ნებაყოფლობით ერთვებოდა თანამშრომელი ცვლილებათა ინიციატივაში, რაც მიგვაჩნდა რომ განმსაზღვრელი ფაქტორი იქნებოდა შემდგომი წარმატებისა. იმისათვის რომ უკეთ აგვეხსნა მოტივაციის ფაქტორი, ჩავატარეთ გამოკითხვება, რომელთა შედეგადაც გამოვარკვიეთ ის კონკრეტული ქმედებები რაც გატარებული იქნა ცვლილებათა პროცესში და ის თუ როგორ იქნა აღქმული თითოეული მათგანი. ორმხრივი კვლევის საფუძველზე შევძელით აგვეგო მოდელი რომლის ორი მხარე მოიცავდა მმართველთა კუთხესა და ასევე მიმდევართა კუთხეს ცვლილებების პროცესში.

მოდელის საფუძველზე წარმოგიდგენს ქმედებათა გეგმას:

აქცენტი პირველი

თანამედროვე წარმატებული ორგანიზაციები მათ წარმატებას სწორედ რომ იმ მზაობას მიაწერენ რაც აუცილებელი პირობაა ნებისმიერი შეჭიდებისა, რადგან ის განაპირობებს რამდენად სწრაფად შეძლებს ორგანიზაცია ფეხი აუწყოს მომავალ ცვლილებას. მზადყოფნა კიდევ ერთხელ მოიცავს მყარ პოზიციას და კონკრეტულ ქმედებებს რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის განვითარებასა და ცვლილებების წარმატებით განხორციელებასთან. როდესაც ხედვა ორგანიზაციაში ყალიბდება და ხდება მისი გაზიარება, აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იქნეს თანამშრომელთა მზაობა და ასევე ეს მზაობის ელემენტი თავდაპირველად ჩადებული უნდა იქნეს ნებისმიერი ორგანიზაციის ხედვაში. ეს ხელს უწყობს თანამშრომლებს მზად იყვნენ ახლისთვის, რადგან მათ გათავისებული აქვთ რო ახალი და ინოვაცია სასარგებლოა ორგანიზაციის განვითარებასა და წარმატებისათვის. ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებს მიაჩნიათ რომ ისინი ცვლილებების მოთხოვნებიდან გამომდინარე დაარსებულ პრინციპებს ეწინააღმდეგებიან და სწორედ ეს წარმოქმნის წინააღმდეგობას ორგანიზაციული ქმედებებისადმი.

ერთი მიმართულება რომელიც განაპირობებს ნებისმიერ ცვლილებათა წარმატებას არის ის რომ თითოეული ორგანიზაციის ხედვაშივე ჩაიდოს ცვლილებათა ელემენტები, რადგან აუცილებელია რომ თანამშრომლები სრულად იყვნენ ინფორმირებული ცვლილებათა მნიშვნელობით წარმატებისათვის.

მას შემდეგ რაც ჩამოყალიბდება ხედვა ორგანიზაციისა იგი აუცილებლად უნდა იქნეს გაზიარებული ორგანიზაციის წევრების მიერ. კორექტული კომუნიკაცია აქ გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს რადგან კომუნიკაცია განაპირობებს თუ რამდენად ჩართულია თანამშრომელი ცვლილებათა პროცესებში და თუ როგორ აღიქვამს იგი თვის პროცესს. სიმბოლოები და ისტორიები ორგანიზაციის შესახებ და ასევე ცალკეული წევრის წარმატება განაპირობებს ისეთი გარემოს შექმნას რომელიც ეხმარება ორგანიზაციული ხედვის გაზიარებაში.

კარგად დაგეგმილი ხედვა მხოლოდ მაშინ არის გაზიარებული, თუ ორგანიზაციას შესწევს უნარი მოიპოვოს ნდობა თავისი თანამშრომლებისა განსაკუთრებით ისეთ რთულ პერიოდებში როგორცაა ცვლილება და გაუგებრობა რაც ნებისმიერ ცვლილებას თან სდევს. ამ შემთხვევაში წარმატება განისაზღვრება იმით თუ რამდენად ეფექტურად შეუძლია ორგანიზაციას მიიღოს გადაწყვეტილება და ინტერპრეტაცია გაუკეთოს მის გარშემო მომხდარ, თუ შინაგან პროცესებს.

აქცენტი მეორე

როგორც კვლევა მიგვითითებს ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა ყოველთვის დაკავშირებულია მეტ სამუშაოსთან, დამატებით საათებთან და პირადი დროის შემცირებასთან. როგორც ვახსენეთ ცვლილება მოიცავს: „გაკეთებინო მათ ვისაც არ სურს, ის რისი გაკეთებაც შეუძლებელია, და მათთვის ვინც მადლობელი არ არის“, ჩვენ მიგვაჩნია რომ შესაძლებელი აგადაიჭრას საკითხი „მათი ვისაც არ სურთ“, ამ შემთხვევაში თანამშრომლებისა ვინც ეწინააღმდეგები ყოველგვარ ცვლილებას.

ინტერვიუების შედეგად რესპონდენტების უმრავლესობას აღიარა ის რომ ბევრო ქმედება რაც მათ ევალუბოდათ იყო გაუგებარი, არ იყო სათანადოდ ახსნილი, რაც დამატებით ბერკეტს ქმნიდა განხორციელების კუთხით და ასევე ამძაფრებდა წინააღმდეგობას ცვლილებათა ინიციატივის მიმართ. ჩვენი რეკომენდაცია იქნებოდა თითოეული მოთხოვნილი ქმედების დაკავშირება კონკრეტულ სარგებელთან რომელიც ნათლად დაანახებდა თითოეულ მონაწილეს მის კორექტულობასა და აუცილებლობას. ქმედება განმარტებული უნდა იქნას როგორც უკეთესი გზა ძველი და ჩვეული საქმის კეთებისა, და აქედან გამომდინარე საშუალება რაც გააადვილებს სამუშაოს.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ რომ დიდი მნიშვნელობა აქვს თითოეული მოთხოვნის გაანალიზებას და ასევე ტერმინების დეფინიციას, რათა სხვადასხვა ახალმა ტერმინმა არ გამოიწვიოს დაბნეულობა და სხვადასხვაგვარი ინტერპრეტაცია თანამშრომლების მიერ. როდესაც თანამშრომელი მიდის იმ დასკვნამდე, რომ ცვლილება არაფრით განსხვავდება იმისაგან თუ რისი კეთება უხდებოდა მას ცვლილებების პერიოდამდე, და თუ მას გათავისებული აქვს ის, რომ ყოველი განახლებული მეთოდი ეფექტური და მისთვის სასარგებლოა, იგი უფრო მოტივირებული და პროდუქტიული იქნება, შეხვდება და ყოველ ცვლილებას წინააღმდეგობის გარეშე.

მმართველობის დაგეგმარებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს დაგეგმარების ფუნქციას, ინტერვიუს შედეგად გამოირკვა რომ მმართველობის უუნარობამ დროული გადაწყვეტილებების მიღებაში ხშირად განაპირობა თანამშრომელთა გაღიზიანება რამაც შემდგომ მათი წინააღმდეგობა გააძლიერა. აქედან გამომდინარე ჩვენი რეკომენდაცია იქნება თითოეული ცვლილებისა და ქმედების სათანადო დაგეგმარება და ამის შემდეგ მისი დეტალური ახსნა-განმარტება რაც შეიძლება მოკლე ვადაში რათა განაპირობოს თანამშრომელთა ჩართულობა, მათი ენთუზიაზმი და სარგებელი მთლიანი ორგანიზაციისათვის.

აქცენტი მესამე

ცვლილება წარმოუდგენელია ლიდერის გარეშე, ისეთი ლიდერისა რომელიც უერთდება პროცესს და მის გამართვაში ახდენს სასწაულს. ლიდერი ხშირად გაიგივებულია მითიურ გმირთან რომელსაც აქვს გარკვეული კვალიფიკაცია, მას შეუძლია მიმდევართა მართვა, მათი ფასილიტაცია და მოტივაცია რათა მათ დასახულ მიზნებს მიაღწიონ. სწორედ ერთერთი ცვენი ცვლადებისა გახლდათ ლიდერობა, რომელიც ლიტერატურის კვლევის შედეგად გახდა ცნობილი. ლიდერობა დაკავშირებულია არსებულ კომპეტენციასთან და ასევე იმ პატივისცემასთან რაც მას რეპუტაციით აქვს მოპოვებული. ლიდერი უმეტეს წილად აღიქმება როგორც პიროვნება, რომელსაც აქვს ინფორმაცია და პასუხები ყოველი ქმედების ასახსნელად ან იმაზე თუ როგორ უნდა შესრულდეს თითოეული ქმედება. ზოგიერთ ლიდერს აქვს თანდაყოლილი უნარი ადამიანებთან ურთიერთობისა, მაგრამ ძირითადად წვრთნა და გადამზადებაა საჭირო იმისათვის რომ შეძლოს ცვლილებათა მიმართულებების

განსაზღვრა და მართვა. იმისათვის რომ გვექონდეს იმის გარანტია რომ ლიდერი თავის ფუნქციას ასრულებს ყურადღება უნდა მიექცეს მის მომზადებას და გადამზადებას.

გამოქვეყნებულ სტატიათა ჩამონათვალი:

1. Maisuradze, T. (2012) “Measuring the Readiness of Employees before Change: A survey”, Journal of Business, International Black Sea University, Volume 1, Issue 3, 2013 pg. 45-52
2. Maisuradze, T. (2013) “Perceived Readiness to Change”, Journal of Business, International Black Sea University, Volume 2, Issue 3, 2013 pg. 51-57
3. Maisuradze, T (2014) “Research Methodology for Exploring readiness of organization for change”, Power and Society, Practice, Theory, History, Georgian Technical University pg. 134-149