კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

თინათინ გოგაშვილი

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა საქართველოს ორგანიზაციებში

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი ევგენი ბარათაშვილი

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი, 0141, საქართველო
2024

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

თინათინ გოგაშვილი

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა საქართველოს ორგანიზაციებში

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი ევგენი ბარათაშვილი

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი, 0141, საქართველო
2024

სამეცნიერო ნაშრომი შესრულებულია კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამაზე.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ევგენი ბარათაშვილი - ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

ოფიციალური რეცენზენტები :

1. **ნინო ფარესაშვილი** - ეკონომიკის დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი
2. **მამუკა თორია** - ეკონომიკის დოქტორი, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

დისერტაციის დაცვა შედგება 2025 წლის 21 იანვარს 15:00 საათზე

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ტექნოლოგიების სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე.

მისამართი: 0141, თბილისი, ჩარგლის ქ. N 73, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის პირველი კორპუსი.

დისერტაციის სრული ტექსტის გაცნობა შესაძლებელია კავკასიის საერთშორისო უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაში.

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი: თეა ლაზარაშვილი - კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალურობა

უკანასკნელ წლებში ცვლილებების მენეჯმენტი მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ორგანიზაციის მართვაში. თავად ცვლილებები კი ხდება წარმატებული ბიზნესის განუყოფელი ნაწილი. ცვლილებების საჭიროებას განაპირობებს თანამედროვე ტექნოლოგიები, ინფორმაციის დამუშავებისა და გადაცემის საშუალებების აქტიური განვითარება, ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემოს არასტაბილურობა, ბაზრების კონკურენციის გამკაცრება, გაყიდვები და ორგანიზაციის შიდა წინააღმდეგობების დაძლევა. ცვლილებების საჭიროება მუდმივად ჩნდება და მათი გავლენა ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლზე აღარ განიხილება, როგორც განსაკუთრებული მოვლენა.

გარემოს ცვალებადობის გამო, კომპანიებში ცვლილებების რაოდენობა იზრდება, ასევე იცვლება მოთხოვნები ცვლილებების ხარისხის მიმართ - ისინი უნდა განხორციელდეს სწრაფად, ეფექტიანად, ნაკლები დარღვევებით და ჰქონდეს უფრო ფართო მასშტაბი და სიღრმე. მოითხოვება განსხვავებული ხარისხისა და მასშტაბის გარდაქმნები: კორპორატიული რესტრუქტურიზაცია, პასუხისმგებლობის გადანაწილება და ინფრასტრუქტურის განვითარება.

ამგვარად, შესაძლებელია ითქვას, რომ ცვლილებები ამჟამად არის არა გამონაკლისი, არამედ ბიზნეს-სისტემის წარმატებული ფუნქციონირების წესი. წარმატების ახალმა ფაქტორებმა წინა პლანზე წამოიწია. მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ აგრესიული ქმედებები, არამედ დიდი რაოდენობით რეფორმების განხორციელება ეროვნული ეკონომიკის ყველა დონეზე, სისტემური მუშაობა წარმატებული კომპანიების განვითარებასა და გაუმჯობესებაზე და კომპანიებში ცვლილებების მიზნობრივი მართვა.

ორგანიზაციების სირთულე და მათი მენეჯმენტი მომავალში კვლავ გაიზრდება და, შესაბამისად, გაიზრდება კონკურენციის ინტენსივობა. ამ მხრივ, უნდა ველოდოთ არა მხოლოდ შემცირებას, არამედ პირიქით, ცვლილებების მენეჯმენტის, როგორც კონკურენციის მეთოდის, მნიშვნელობის კიდევ უფრო ზრდას.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა

ორგანიზაციებში მიმდინარე ცვლილებების მართვა განსაკუთრებით აქტუალურია თანამედროვე საქართველოსთვის. ჩვენმა ქვეყანამ დაასრულა საკუთრებისა და კაპიტალის საწყისი განაწილების, ასევე, ეკონომიკის დარგობრივი სტრუქტურის ტრანსფორმაციის ეტაპი. დღეს უფრო წარმატებული კომპანიები შთანთქავენ კონკურენტებს, საერთაშორისო მოთამაშეები შემოდიან ბაზარზე ადგილობრივი ფირმების შეძენის ან ახალი საწარმოების შექმნისა და განვითარების გზით. მფლობელები, რომლებიც დამოუკიდებლად მართავენ თავიანთ ფირმებს, შორდებიან ოპერაციულ მენეჯმენტს და ამისათვის აშენებენ გამჭვირვალე და კონტროლირებად მართვის სისტემას. ბევრი შიდა კომპანია ცდილობს დიდი კაპიტალის ბაზრებზე წვდომას, რომლებიც უფრო იაფ ფინანსურ რესურსებსა და ინსტრუმენტებს გვთავაზობენ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მშპ-ს მნიშვნელოვან წილს ქმნიან უმსხვილესი კომპანიები, რომელთა შეცვლა აპრიორით უფრო რთულია, ვიდრე მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებისა. მთლიანობაში ამჟამად „ორგანიზაციული ცვლილებების“ პრობლემატიკას ძალზე აქტიურად იკვლევენ ქართველი და უცხოელი სპეციალისტები. ამ საკითხის ირგვლივ შექმნილი სამეცნიერო ლიტერატურის კვლევამ გამოავლინა ტენდენცია, რომელიც აშკარად მიუთითებს მეცნიერ-მენეჯერების მცდელობებს, შეიქმნას ახალი თეორია, რომელიც საკუთარ ჩარჩოებში გააერთიანებს კვლევის მრავალგვარ ინსტრუმენტს - რეინჟინერინგს, „კაიზენს“ აუთსორსინგსა და სხვა. გამოჩნდა ნაშრომები,

რომლებიც წარმატებული ცვლილებების ჩატარების პრობლემის ცალკეული ასპექტებისადმია მიძღვნილი.

კვლევის მიზანი და ამოცანები

კვლევის **მიზანია,** ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის სისტემის შეფასება ქართულ კომპანიებში და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის ეფექტიანი მოდელის შემუშავება.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე ჩამოვაყალიბეთ **საკვლევი კითხვა:**

რა კავშირია კომპანიის ეფექტიანობის ზრდასა და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის ეფექტიან სისტემას შორის ქართულ ორგანიზაციებში?

საკვლევი კითხვიდან გამომდინარე ჩამოვაყალიბეთ **ჰიპოთეზა:**

კონკურენტულ ბრძოლაში გადარჩენისა და წარმატების მისაღწევად, ორგანიზაციები მინიმალურ დროში უნდა ადაპტირდნენ ახალ გარემოსთან. ცვლილებებს ბევრი კომპანია ახორციელებს, მაგრამ მხოლოდ მათი ნაწილია წარმატებული, ანუ, ცვლილებებზე გაწეული ხარჯების მიუხედავად, ბევრი ვერ აღწევს დასახულ მიზნებს, არ შეესაბამება დაგეგმილ შედეგებს და ვერ ამართლებს ცვლილებებზე გაწეულ ხარჯებს. დასახული ცვლილებების შეუსრულებლობა იწვევს არსებულ ცვალებად ვითარებასთან ადაპტაციის შეუძლებლობას, ე. ი. კონკურენტული პოზიციის შესუსტებას.

საკვლევი კითხვის და ჰიპოთეზის გათვალისწინებით, კვლევის მიზნის მისაღწევად განისაზღვრა გადასაჭრელი ამოცანები და კვლევის საკითხები.

გადასაჭრელი ამოცანები:

- ცვლილებების მართვის თეორიულ – მეთოდოლოგიური რესურსების შესწავლა და ანალიზი;
- ცვლილებების მართვის მიდგომების, მეთოდებისა და ინსტრუმენტების შესწავლა;

- ორგანიზაციაში ცვლილებების მართვის ძირითადი გამოწვევების შეფასება;
- ორგანიზაციული ცვლილებების გამომწვევი ფაქტორების შესწავლა;
- ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის პროცესისა და მოდელების ანალიზი;
- ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის უცხოური გამოცდილების შესწავლა და ქართულ კომპანიებში მისი ადაპტირების შესაძლებლობების შეფასება;
- ქართულ კომპანიებში ცვლილებების მართვის პროცესის კვლევა ცვლილებების მატრიცის საფუძველზე და ეფექტიანობის შეფასება;
- ცვლილებების მართვის სრულყოფა და ეფექტიანი მოდელის შემუშავება.

საკვლევი საკითხები:

1. პირველი საკვლევ კითხვას წარმოადგენს იმ მეთოდოლოგიური და თეორიული ბაზის გამოკვლევა, რომელიც დაგროვილია მენეჯმენტის ამ სფეროში და ჩვენს შემთხვევაში წარმოადგენს საკვლევი საკითხის შემდეგი ელემენტების გამოკვლევას: ცვლილების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების, ორგანიზაციაში განხორციელებული ცვლილებების მენეჯმენტის არსებული მეთოდებისა და ცვლილებათა მართვისადმი ჩამოყალიბებული მიდგომების გამოკვლევა, მოდელები და ინსტრუმენტები. პირველ საკვლევი საკითხის ჩარჩოებში გამოკვლეული იქნება ორგანიზაციული ცვლილებების ისეთი მეთოდები, როგორებიც არის: ორგანიზაციული ცვლილებების რბილი („თეორია O“), ხისტი (“თეორია E”)დაინტეგრალური მეთოდები.
2. საკვლევი საკითხებიდან მეორეს წარმოადგენს ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი არსებული მიდგომების და მათი მართვის უცხურ კომპანიებში არსებული და აპრობირებული მეთოდებისა და

ინსტრუმენტების გამოკვლევა. მეორე საკითხის ჩარჩოში შედის აგრეთვე ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგიები, ცვლილებების მართვის ანალიტიკური მოდელი, ცვლილებების განხორციელების ძირითადი გამოწვევები და კონკრეტული ტიპის (რეაქტიული და აქტიური) ცვლილებებისმართვა.

3. მესამე საკვლევი საკითხია ბიზნეს-პროცესების დინამიკაში შესწავლილი ტრანსფორმაციის კვლევა კონკრეტულ ქართულ კომპანიებში. ამისათვის საჭირო გახდა ბიზნესის პროცესების განახლების დინამიკაზე გავლენის ზრდისა და შემცირების ფაქტორების განსაზღვრა; უცხოური გამოცდილების ქართულ კომპანიაში გათვალისწინებისა და იმპლემენტაციის შესაძლებლობის კვლევა; ცვლილებათა მატრიცის აგება და მისი მახასიათებლების გამოკვლევა. მესამე საკვლევი კითხვის ჩარჩოში მოვაქციეთ, აგრეთვე, ცვლილებების მეთოდების პრაქტიკული გამოყენების მაგალითები კომპანიის ცვლილებათა მენეჯმენტის ეფექტიანობის თვალსაზრისიდან გამომდინარე.

კვლევის საგანი

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა ქართულ ორგანიზაციებში;

კვლევის ობიექტი

შპს „ჯეოსთილი“; საკონსერვო ქარხანა „კულა“ და მარნეულის საკონსერვო საწარმო.

ლიტერატურის მიმოხილვა

კვლევის პროცესში დამუშავდა ქართველი და უცხოელი მეცნიერებისა და პრაქტიკოსი მკვლევრების სამეცნიერო და სამეცნიერო-პოპულარული ნაშრომები: სახელმძღვანელოები, პერიოდული პუბლიკაციები, ელექტრონული სამეცნიერო წყაროები, მონოგრაფიები, სადოქტორო და სამაგისტრო დისერტაციები, საერთაშორისო სამეცნიერო და პრაქტიკული კონფერეცნიების ნაშრომთა კრებულები, საერთაშორისო უცხოური და ადგილობრივი

სემინარების მეცნიერული და მეთოდოლოგიური მასალები, ქართული და უცხოური საკანონმდებლო ბაზა და დოკუმენტაცია, რომელიც საკვლევი ობიექტის მენეჯმენტმა გადმოგვცა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ცვლილებათა მენეჯმენტზე ქართულ სამეცნიერო სივრცეში ქართველი ავტორების მიერ შექმნილი ნაშრომების რაოდენობა არ არის დამაკმაყოფილებელი რაოდენობის. ბოლო წლებში ამ და მონათესავე თემატიკაზე დაცული დისერტაციები (აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ბიზნესის, სამართლის და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტში ელიზბარ ბარბაქაძის მიერ 2018 წელს დაცული დისერტაცია "მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების მეთოდოლოგიის სრულყოფის გზები" (ბარბაქაძე, 2018); საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში 2014 წელს ნათია სვანიძის მიერ დაცული დისერტაცია სახელწოდებით "საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები" (სვანიძე, 2014); კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტში 2016 წელს ანა წულაიას მიერ ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად დაცული დისერტაცია სახელწოდებით „ფირმის ორგანიზაციულ-მარკეტინგული სისტემის სრულყოფა" (წულაია, 2016), საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში ლალა ჯიქიას მიერ დაცული სადოქტორო დისერტაცია სათაურით „ცვლილებების და გარდაქმნების მენეჯმენტი კომპანიებში" (ჯიქია, 2016)).

ორგანიზაციული ცვლილებების შესახებ ბევრი დასავლელი მეცნიერი ქმნის ნაშრომებს, ცვლილებების სტრუქტურა, მიმართულება და თავისებურებები, ცვლილებების მართვის მეცნიერული მიდგომების გამოყენებისა და განვითარების პრობლემები განხილული აქვთ შემდეგ ავტორებს: ლიპიტი რ., ვათსონი გ., ვესთლი ბ., ბექმენ თ. ალი, შოლი ჯ., კოხი ა., ბოერი ჰ., ქორნელი ჯ., დე

ბრაბანდერე ლ., ქელოვეი ე., ბამფორდი დ., ფორესტერი პ.ლ. და სხვა. დასახელებულ ავტორთა აზრით, მენეჯმენტისადმი ტრადიციული მიდგომების მრავალფეროვნების მიუხედავად, პრაქტიკაში გამოყენებული უნდა იქნეს მათი კომბინაცია, რის გამოც რეალობაში ყალიბდება ახალი, კომბინირებული მიდგომები. ავტორთა მიერ მოცემული განმარტებების შეჯამებით, იკვეთება აზრი იმის შესახებ, რომ კომბინირებული მიდგომები არის მენეჯმენტისადმი ტრადიციული მეცნიერული მიდგომების განვითარება, რომელსაც არ გააჩნია მათთვის დამახასიათებელი ბევრი ნაკლოვანება.

თუმცა შესაძლებელია მხოლოდ თავსებადი მიდგომების გაერთიანება. ბევრი მათგანი აღნიშნავს, რომ მენეჯმენტში მეცნიერული მიდგომების გაერთიანების პრობლემა სამეცნიერო ლიტერატურაში საკმარისად არ არის შესწავლილი; გარდა ამისა, ასეთი მიდგომები სპეციალურად უნდა იყოს მორგებული ცვლილებების მართვაზე, ამდენად, ამ მიმართულებით კვლევების მიზანს უნდა წარმოადგენდეს ცვლილებების მართვის კომბინირებული მიდგომების განხილვა.

დ.რ. ბამფორდის, პ. ენგის, მ. გრეისლის, ლ. ლაჰეის, რ. კეგანის, მ. როკის, ა. ასკარის, დ.პ. კენეტის, დ.მ. მაორის, მ. ტალიავენტის, ფ. ბერტოლოცცის, ლ. უითმენის, ს.ჰ. ჩერაგის, მ. პინას, ჯ. შრამმის, დ. ფეიფერის, რ. ჩანგის, ჯ.ა. ჩეპმენის, მ. მაკგრევისა და სხვათა კვლევების შედეგად, გამარტივებულია და განმარტებული ცვლილებების მართვის კომბინირებული მიდგომები, რაც მიუთითებს ცვლილებათა მოდელებზე. ეს მიდგომები არის ორგანიზაციული ცვლილებების მეთოდოლოგიური ჩარჩოს ვარიანტები. კომბინირებული მიდგომები შესაძლებელს ხდის ცალმხრივი მიდგომებისთვის დამახასიათებელი ნაკლოვანებების აღმოფხვრას. თანამედროვე მიდგომების აღწერა და ცვლილებების მართვის მოდელების სისტემატიზაცია საშუალებას აძლევს მენეჯერებს,

წარმატებული ცვლილებების განხორციელების თითოეულ შემთხვევაში აირჩიონ ყველაზე შესაფერისი მიდგომა და მოდელი.

მენეჯმენტის თეორიაში შემუშავებულია მრავალი სამეცნიერო მიდგომა, რომელიც წარმატებით გამოიყენება პრაქტიკაში. რაც შეეხება მენეჯმენტის შედარებით ახალ მიმართულებას - ცვლილებების მენეჯმენტს - ასევე შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების მიმართ დღეისათვის არსებობს მრავალფეროვანი კონცეპტუალური მოდელი და მიდგომა. ასე რომ, ცვლილებების მართვა შეიძლება ეფუძნებოდეს პროექტს, პროცესს, სისტემას, სიტუაციურ და სხვა მიდგომებს. საპროექტო მიდგომა ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებულია ცვლილებების მენეჯმენტში. საპროექტო მიდგომის შემუშავებაში დიდი წვლილი შეიტანეს ი. ადიზესმა, მ. ბარნსმა, გ. კნოპფელმა, გ. პაცაკმა, ჰ. რეშკემ, ჰ. შელემ და სხვა მეცნიერებმა. ცვლილებების მენეჯმენტში საპროექტო მიდგომაში ცვლილებების განხორციელება განიხილება, როგორც ცალკეული პროექტი, შესაბამისად, გამოიყენება პროექტის მართვის მეთოდები. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის პროცესისადმი მიდგომა გულისხმობს ცვლილებების მომზადებისა და განხორციელების გარკვეული ეტაპების გავლას. მენეჯმენტისადმი სისტემური მიდგომა განიხილავს მენეჯმენტის ობიექტს, როგორც სისტემას - ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტთა ერთობლიობას. მენეჯმენტისადმი სიტუაციური მიდგომის გავრცელება ბიზნესგარემოში აიხსნება გარე გარემოს დინამიკურობით.

მენეჯმენტის ყველა ზემოაღნიშნული მიდგომა (საპროექტო, საპროცესო, სისტემური, სიტუაციური) გამოირჩევა მეთოდოლოგიური ჰარმონიით, სპეციფიკური აქცენტი, რაც სრულიად ბუნებრივია წმინდად ერთ-ერთი მიდგომის გამოყენებისას. მაგრამ მენეჯმენტის ცალმხრივობა რომელიმე ასეთი მიდგომის გამოყენებისას

(თუნდაც მრავალმხრივი სისტემური მიდგომის შემთხვევაში), ერთი მხრივ, ნათელ შედეგს იძლევა კვლევის ამ კონკრეტულ სფეროში, მეორე მხრივ, აქვს უარყოფითი მხარეებიც.

ს.ბ. მაიერის, ი.გ. სტენსეიკერის, რ. გარუჩჩის, უ. ს. ოვერბის, კ.მ. ლანდისის, ს. მიშრას, კ. პოლეროს, გ. პრასტაკოსის, კ. სოედერქვისტის, ლ. ვესსენჰოვეს და სხვათა განმარტებით, პრაქტიკაში მენეჯმენტის რამდენიმე მიდგომის გამოყენებაა საჭირო. თუმცა, ყველა არსებული სამეცნიერო მიდგომის ერთდროული გამოყენება შეუძლებელია.

კვლევამ აჩვენა, რომ დღეისათვის, მენეჯმენტისადმი მეცნიერული მიდგომების სიმრავლის ფონზე, ცვლილებების მართვისთვის შეიძლება ი იქნეს ახალი - კომბინირებული მიდგომები: პროცესულ-სისტემური, სისტემურ-სიტუაციური და „ადამიანური ფაქტორის“ მიდგომა. განხილული მიდგომები არის ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების მეთოდოლოგიური ბაზის ვარიანტები. კომბინირებული მიდგომები გადალახავს ცალმხრივი მიდგომების თანდაყოლილ ნაკლოვანებებს და ამით ხელს უწყობს ცვლილების წარმატებას. თუმცა, თითოეულ მიდგომას, ისევე, როგორც მასთან დაკავშირებულ ცვლილების მოდელს, აქვს მთელი რიგი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რომლებიც გასათვალისწინებელია ცვლილებების განხორციელების მიდგომისა და მოდელის არჩევისას.

კვლევის თეორიული საფუძვლები

კვლევის თეორიულ ბაზას წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მეცნიერი და პრაქტიკოსი მკვლევრების ნაშრომები: სახელმძღვანელოები, პერიოდული პუბლიკაციები, ელექტრონული სამეცნიერო წყაროები, მონოგრაფიები, სადოქტორო და სამაგისტრო დისერტაციები, პერიოდულ ლიტერატურაში გამოქვეყნებული სამეცნიერო სტატიები, საერთაშორისო

სამეცნიერო და პრაქტიკული კონფერენციების ნაშრომთა კრებულები, საერთაშორისო უცხოური და ადგილობრივი სემინარების მეცნიერული და მეთოდოლოგიური მასალები, ქართული საკანონმდებლო ბაზა და ნორმატიული დოკუმენტაცია.

კვლევის მეთოდოლოგია

ნაშრომის თემატიკაზე ყველაზე უფრო მორგებული და საკვლევ საკითხებზე მაქსიმალურად მისადაგებული დიალექტიკური მეთოდია, რომელიც შემეცნების მეთოდია, აერთიანებს წესების იმ სისტემას, რომლის მეშვეობითაც ვახდენდით გამოკვლეული და გაანალიზებული საკითხების ფორმულირებას.

მეთოდის შერჩევის შემდეგ და მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების საფუძველზე, გამოვყავით ინსტრუმენტების ის ნაკრები, რომელიც გამოყენებულია სადისერტაციო კვლევის ამა თუ იმ თავისათვის. კვლევის მასალების შეგროვების, დამუშავების, კლასიფიცირების, ანალიზისა და დასკვნების გაკეთების პროცესში ვეყრდნობოდით დიალექტიკურ ლოგიკას. სწორედ მისმა გამოყენებამ გახადა შესაძლებელი ჩვენთვის მისაღები პრინციპებისა და მიდგომების ფორმულირება, კვლევის ობიექტისა და საგნის მიმართ მიდგომების ნათლად ჩამოყალიბება. ყოველივე ამან, თავის მხრივ, ხელი შეუწყო კვლევის პრინციპებისა და საკვლევი საკითხისადმი მიდგომების ჩამოყალიბებასა და მკაფიო ფორმულირებას. გარდა ამისა, დიალექტიკური ლოგიკის მეშვეობით შესაძლებელი გახდა საკვლევი საკითხებისა და ნაშრომში დასახული მიზნის მისაღწევად გადასაჭრელი ამოცანების ისეთი ფორმულირება, რომელიც გადაწყვეტის პროცესში აგვარიდებდა შედეგების უმართებულო ინტერპრეტაციას.

შერჩეული მეთოდოლოგიის ფარგლებში გამოვიყენეთ შემდეგი მეთოდები: **რეალობის ასახვის, სრული მოცულობითა და მრავალმხრივი შესწავლის, კვლევის დროს მცირედან დიდი, დიდიდან პატარა საკითხისკენ გადასვლის**

(დედუქცია-ინდუქცია), სტატისტიკური (რაოდენობრივი) და განზოგადების შედეგად მიღებული (თვისებრივი) მეთოდები. გარდა ამისა, გამოვიყენეთ ისტორიზმის, დეტერმინიზმისა და ურთიერთწინააღმდეგობრიობის დიალექტიკური მეთოდები. ნაწილში „ლიტერატურის მიმოხილვა“, II და III თავებში გამოყენებულია აბსტრაქტული მსჯელობიდან კონკრეტულ საკითხზე დაყვანის, ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები, აგრეთვე, ისტორიული და ლოგიკური კავშირის პრინციპები.

დიალექტიკური მეთოდოლოგიის ფარგლებში შერჩეული იქნა შემდეგი მეცნიერული მიდგომა: სისტემური, მრავალფუნქციური, ინტეგრირებული მიდგომები; ემპირიული კვლევა; კომპარატივისტული ანალიზი; საექსპერტო გამოკითხვა.

ნაშრომის სამეცნიერო სიახლე და ინოვაციურობა. მეცნიერული სიახლის მატარებელია დისერტაციის შემდეგი ელემენტები:

1. შეფასებულია ქართული კომპანიის (GeoSteel) ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის პროცესი ცვლილებათა მატრიცის (Milgrom&Roberts) საფუძველზე და დასახულია მატრიცის სრულყოფის გზები კომპანიის „GeoSteel” მენეჯერებთან ერთად. კერძოდ: ერთობლივად შეტანილია კორექტივები მილგრომისა და რობერტსის (Milgrom&Roberts) მიერ შემუშავებულ ცვლილებათა მატრიცაში და დანერგილია საკვლევი კომპანიის მართვის სისტემაში. ავტორთა მიერ შემოთავაზებულია და პრაქტიკაში აპრობირებულია წინადადება მატრიცაში ძალოვანი ველის დამატების შესახებ;
2. შემუშავებულია და აპრობირებულია მატრიცა გარე გარემოსთან კორელაციის შესაფასებლად და კომპანიაში ცვლილებების სამართავად;
3. შემუშავებულია ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის ეფექტიანი მოდელი;

4. შეფასებულია კომპანიის „GeoSteel” მენეჯმენტის ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

კვლევის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა

კვლევის თეორიულ მნიშვნელობას წარმოადგენს პრაქტიკული კვლევის თეორიული შედეგები - ცვლილებების ძალური ველის ანალიზის შედეგად შემუშავებული ცვლილებების განხორციელების ავტორისეული მატრიცა. ნაშრომის პრაქტიკული გამოყენება შეუძლია ნებისმიერ მკვლევარს, რომლის კვლევით ინტერესს ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებები წარმოადგენს. ნაშრომის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ბაზა, მდიდარი ბიბლიოგრაფია დიდ დახმარებას გაუწევს მათ მუშაობაში. გარდა ამისა, ნაშრომის გამოყენება შეიძლება დამატებითი ლიტერატურის სტატუსით „ცვლილებათა მენეჯმენტი“, „ენტროპის მენეჯმენტი“, „მენეჯმენტის საფუძვლები“ და „საწარმოო მენეჯმენტი“ სასწავლო კურსების სილაბუსებში.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა

სადისერტაციო ნაშრომი შესრულებულია 157 გვერდზე, რაც მოიცავს ანოტაციას ქართულ და ინგლისურ ენებზე, შესავალს, ლიტერატურის მიმოხილვას, სამ თავს, რომლებიც, თავის მხრივ, მოიცავენ 13 პარაგრაფსა და 8 ქვეთავს, დასკვნას, ბიბლიოგრაფიასა და დანართებს.

ნაშრომის სტრუქტურა

შესავალი

თავი 1. ცვლილების თეორიული საფუძვლები, მეთოდები, მიდგომები, მოდელები და ინსტრუმენტები

1.1. ცვლილებების არსი; კონცეფცია, ევოლუცია ცვლილებების მართვაში, გამოყენების სფეროები, ევოლუცია ცვლილებების მართვის შესახებ

1.2 ორგანიზაციული ცვლილებების მეთოდები
1.2.1 ხისტი მეთოდები
1.2.2 ორგანიზაციული ცვლილებების რბილი მეთოდები
1.2.3 ორგანიზაციული ცვლილებების ინტეგრალური მეთოდები
1.3 ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი მიდგომები
1.4. ცვლილების მართვის მოდელები - „თეორია E“ (ცვლილების ხისტი მეთოდი) და „თეორია O“ (რბილი მეთოდი) - ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგიები, ცვლილებების მართვის ანალიტიკური მოდელი
1.5. ფუნქციური მიდგომა ზოგად მენეჯმენტში და ცვლილებების მენეჯმენტში მსგავსება და განსხვავებები
1.5.1 ცვლილებების განხორციელების ძირითადი გამოწვევები
1.6 რეაქტიული და აქტიური ცვლილებების მართვა
თავი 2. ბიზნეს პროცესების ტრანსფორმაცია კომპანიებში
2.1 ცვლილების თეორიული საფუძვლები, მეთოდები, მიდგომები, მოდელები და ინსტრუმენტები
2.2. ბიზნესის პროცესების განახლების დინამიკაზე გავლენის ზრდისა და შემცირების ფაქტორების განსაზღვრა: უცხოური გამოცდილება
2.3. ცვლილებების მატრიცის აგების ეტაპები, ცვლილებების მატრიცის მეთოდების მახასიათებლები და კვლევა
თავი 3. ცვლილებების მეთოდების პრაქტიკული გამოყენება ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობის ჭრილში
3.1. ცვლილებების წინაპირობები, ცვლილებების მეთოდის არჩევის საფუძველი
3.2 ცვლილებების განხორციელება კომპანიაში განვითარებისა და ცვლილებების მართვის მოდელის მიხედვით
3.2.1 ცვლილებების დანერგვა კომპანიაში „GeoSteel”
3.2.2 ცვლილებების დაგეგმვა კომპანიაში „GeoSteel”
3.3 ცვლილებების განხორციელების მატრიცა
3.3.2 ცვლილებების მატრიცის შედგენის მაგალითი

3.3.3 პროგნოზირების პრობლემა რთულ ბიზნესსისტემებში
3.3.4 მატრიცა გარე გარემოსთან კორელაციის შესაფასებლად
3.4 ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება
დასკვნა
გამოყენებული წყაროები
დანართი

ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

თავი 1. ცვლილების თეორიული საფუძვლები, მეთოდები, მიდგომები, მოდელები და ინსტრუმენტები

ორგანიზაციები იძულებულნი არიან მუდმივად მოერგონ იმ გარემოს, რომელშიც ისინი არსებობენ. ისინი თავად ქმნიან ცვლილებებს გარე გარემოში, ავითარებენ და უშვებენ ბაზარზე ახალ პროდუქტებსა და ტექნოლოგიებს, რომლებიც დომინანტური ხდება და ფართოდ არის გავრცელებული.

როგორც წესი, ცვლილებების მართვის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მოქმედება გარდაქმნის განსახორციელებლად, ტრანსფორმაციის პროგრამის გატარებისა და ნებისმიერი ცვლილებებისათვის.

ცვლილებების მართვის საკვანძო ნიშანს წარმოადგენს მიზნის არსებობა - ორგანიზაციის ან მიმდინარისაგან განსხვავებული ცალკეული მისი ელემენტის მდგომარეობა. . მენეჯმენტის მოცემულ სფეროში შეისწავლება, რა სახის მოქმედებები ან ღონისძიებები უნდა გაატაროს ხელმძღვანელობამ იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში მოხდეს მოთხოვნილი ცვლილებები. ცვლილებების მართვა - მართვის მეცნიერების განსაკუთრებული სფეროა, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული სხვა დანარჩენ მეცნიერებებთან.

პირველ რიგში, ცვლილებების მართვა, რომელიც მენეჯმენტის ნაწილია, იყენებს მის ზოგად ინსტრუმენტებსა და მისი გამოყენების დაგროვებულ ისტორიას.

მეორე - ნებისმიერი ცვლილებების სათავეში არის ადამიანი და მისი მოქმედების ცვლილება, ამიტომ ფსიქოლოგია ნებისმიერი ზემოქმედების ინსტრუმენტების თანამშრომლებზე მოქმედების ბაზაა.

მესამე - ორგანიზაცია შედგება არა მხოლოდ ცალკეული ინდივიდებისაგან, არამედ სხვადასხვა ადამიანთა ჯგუფისაგან. ადამიანთა ჯგუფის მოქმედებას, ცვლილებას, შეისწავლის სოციოლოგია, ამიტომ ის ასევე არის ცვლილებების მართვის ნაწილი.

ცვლილებების განხორციელებისას მონაწილეთა ფსიქიკა გაძლიერებულ ზეწოლას განიცდის, მოქმედება ხშირად ემოციურია და არა რაციონალური.

შედეგად, ცვლილებების განხორციელების ჩარჩოში ზოგიერთი მოქმედების ასპექტი შეიძლება გამოიკვეთოს უფრო მკვეთრად, ვიდრე ჩვეულებრივი მართვისას. გარდაქმნის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად დაეხმარება ხელმძღვანელობა თავის თანამშრომლებს, გაუმკლავდნენ ძვრებს, შეცვლის თავის მოქმედებებს და თავს მოუყრის ახალ ამოცანებს. ზუსტად ამიტომ, ბევრ კითხვაზე ცვლილებების მართვის მკვლევრები ფსიქოლოგიასა და სოციოლოგიას მიმართავენ.

ცვლილებების მიზანი (ორგანიზაციის ახალი მდგომარეობა) განსაზღვრავს გარდაქმნის ამოცანების ფორმულირებას. შესაძლებელია ცვლილებების კლასიფიცირება იმ თვისებების მიხედვით (ან მიზნის), რომელთა მიღწევაც არის საჭირო, ან იმ ელემენტების მიხედვით, რომლებიც ტრანსფორმაციას ექვემდებარება.

ორგანიზაციაში ცვლილებები განპირობებულია განვითარებულ გარემოზე ორგანიზაციის რეაქციით (კავშირები, მოთხოვნები და შესაძლებლობები), ორგანიზაციები იძულებულნი არიან მუდმივად მოერგონ იმ გარემოს, რომელშიც არსებობენ. ისინი თავადაც ქმნიან ცვლილებებს გარე გარემოში, ავითარებენ და უშვებენ ბაზარზე ახალ პროდუქტებსა და ტექნოლოგიებს, რომლებიც დომინანტურნი ხდებიან და ფართო გავრცელებას პოვებენ. თავად ცვლილება - ორგანიზაციის ახალ დონეზე გადასვლის ეტაპობრივი ან მყისიერი პროცესია, არსებული იდეებისა და კონცეფციების გამოყენებით.

ტრადიციულად, სტრატეგიული ცვლილებები წარმოგვიდგებოდა როგორც იშვიათი, ხანდახან ერთჯერადი, ფართომასშტაბიანი ცვლილება. თუმცა, ბოლო წლებში, ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარება უფრო განიხილება როგორც მუდმივად მიმდინარე ევოლუციური პროცესი, რომელშიც ერთი სტრატეგიული ცვლილება სხვა ცვლილებების საჭიროებას იწვევს.

შეიძლება გამოიყოს სამი ძირითადი მიდგომა: ა) ძალაუფლების გამოყენება; ბ)სპეციალისტების გადამზადება; გ) გონივრული გათვლების გამოყენება.

ცვლილებებისადმი მიდგომები მერყეობს ძალაუფლების ხისტი გამოყენების ფორმით და სრულდება რაციონალური, გეგმაზომიერი გაანგარიშებებით. ამ ორ პოლარულად განსხვავებულ მეთოდს შორის „ოქროს შუალედს“ წარმოადგენს კომპანიაში უკვე დასაქმებული სპეციალისტების გადამზადება.

ზოგიერთი ლიდერი რბილ მეთოდებს ემხრობა ორგანიზაციაში ცვლილებების დასანერგად, მათ შორისაა

დემინგის ციკლი, ხარისხის სრული მენეჯმენტი (TQM) და ორგანიზაციული განვითარება.

გარდა ცვლილებების უკვე ნახსენები მეთოდებისა, ყურადღებას იპყრობს კიდევ ერთი, ე.წ. „ინტეგრალური მეთოდი“.

არსებობს ორგანიზაციის უწყვეტი განვითარების ორი რადიკალურად განსხვავებული ცნება, რომლებიც განსაზღვრავს ცვლილების შესაფერისი სტრატეგიის შინაარსს, ესაა „თეორია E“ და „თეორია O“. მათი ავტორები, შესაბამისად, არიან დარგის ექსპერტები, ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორები მაიკლ ბიერი და ნიტინ ნოჰრია.

მსჯელობის შედეგად ვასკვნით, რომ: „მენეჯმენტის“ და „ცვლილებების მენეჯმენტის“ ცნებები არ არის იდენტური, მაგრამ მათ აქვთ გადაკვეთის მნიშვნელოვანი არე; „ცვლილებების მენეჯმენტის“ არსებითი ნაწილი ზოგადი მენეჯმენტია, მაგრამ არსებობს ელემენტები, რომლებიც მას არ უკავშირდება; ზოგადი მენეჯმენტის დიდი ნაწილი არ შედის ცვლილებების მენეჯმენტში.

მენეჯმენტისათვის ყველაზე გავრცელებული პრობლემები ცვლილებების განხორციელებისას: ა) უკიდურესად რთულია ადამიანების ქცევის შეცვლა - ეს არის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი, რომელიც გარდაქმნას ხელს უშლის. ბ)გარდაქმნის პრობლემის ორმაგი ხასიათი - ორგანიზაცია, როგორც ცვალების ობიექტი, იმავდროულად თავად ახდენს გავლენას; გ) მენეჯმენტზე ვადების ძლიერი ზეწოლა. მსჯელობის, არსებული ლიტერატურისა და სამუშაო გამოცდილების ანალიზის საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციის მუშაობის ძირითადი პრობლემები და ასპექტები, რომლებიც ართულებს ცვლილებების

განხორციელებას. შედეგად მიღებული ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი, იგი მოიცავს მხოლოდ გავლენის ძირითად ფაქტორებს.

განვიხილოთ რეაქტიული და პროაქტიული პრობლემების მენეჯმენტს შორის განსხვავება, სახელიდანაც ნათელია. პირველის მიზანია ინციდენტებზე რეაგირება და მათი განმეორების თავიდან აცილება. მეორისა - მათი წარმოშობის თავიდან აცილება.

რეაქტიული ტიპის კომპანიები აქტიურობენ რეაქციის ფორმით, ანუ გარე და შიდა ხასიათის გარკვეულ ფენომენებზე საპასუხოდ. ეს არის მთელი ცოცხალი სამყაროსთვის ფასეული თვისება, რომელიც საშუალებას აძლევს მის წარმომადგენლებს იბრძოლონ არსებობისთვის.

პროაქტიულობა გულისხმობს შესაძლებლის მუდმივად ცვალებადი საზღვრების შესწავლას და ამ ჩარჩოებში საკუთარი მიზნების მიღწევას, ზრდისა და განვითარების მიზნების ჩათვლით (იხილე დისერტაცია, ცხრილი 2).

კომპანიისთვის მიზნების დასახვისას გამოიყენება SMART და SWOT ანალიზი. ასევე, გარე გარემოს ანალიზისთვის -PEST ანალიზი - პოლიტიკური, ტექნოლოგიური, სოციალური და ეკონომიკური ფაქტორების შეფასება, რომლებიც გამოიყენება ბაზრის, კომპანიის პოზიციის, ბიზნესის პოტენციალისა და მიმართულებების შესაფასებლად.

ყველა ეს მეთოდი გაერთიანებულია ძირითადი მაჩვენებლების ერთ სისტემაში - KPI (Key Performance Indicators). სტრატეგიის განსაზღვრისა და ჩამოყალიბების შემდეგ, შევქმენით კომპანიის ბიზნესპროცესების მოდელი.

თავი 2. ბიზნეს პროცესების ტრანსფორმაცია კომპანიებში

ცვლილებათა თეორიის შესწავლის ობიექტს წარმოადგენს ორგანიზაციის ტრანსფორმირებისათვის გაწეული ღონისძიებები, რომლებიც ტარდება ამა თუ იმ ორგანიზაციის ან კომპანიის მიერ გრძელვადიან პერიოდში, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების საფუძველზე. ამ თვალსაზრისით, ცვლილების თეორია არის სოციალურ-ეკონომიკური გარდაქმნის პროცესი, რომელმაც შეიძლება განიცადოს ზემოქმედება, ხოლო თავისი მნიშვნელობით იგი არის აუცილებელი მიკრო და მაკრო დონეებზე, ანუ როგორც თვით ორგანიზაციისათვის, ასევე ქვეყნის ეკონომიკური ზრდისათვის.

ეკონომიკური პროცესების მართვის გაუმჯობესება ასევე ხდება არსებული ორგანიზაციებისა და მათ შორის კავშირების რეფორმირებით. რეფორმის თეორიის მთავარი შინაარსი არის იმის გაგება, რომ ნებისმიერი ინოვაციის მსგავსად, ეკონომიკური გარდაქმნები ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნისა და შეცვლის, გადაწყვეტილების მიღების მეთოდებისა და წახალისების ფორმების სახით ჯერ სპეციალისტებმა უნდა განავითარონ, აითვისონ და გაავრცელონ ადამიანური ინტერესების, სოციალური პირობებისა და არსებული შეზღუდვების გათვალისწინებით.

როგორც ბუნებრივი სოციალური პროცესი, რეფორმირება წარმოადგენს ეკონომიკური სისტემის განახლების, გარდაქმნის საქმიანობას. ასეთი გარდაქმნების ძირითადი მეთოდებია სისტემის ელემენტების შეცვლა, მისი ახალი ცოდნით გამდიდრება.

ინსტრუმენტული თვალსაზრისით, რეფორმა წარმოადგენს კომპანიის ან ორგანიზაციის მმართველების მიერ ჩატარებული ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელსაც ლოგიკურად წინ უძღვის სპეციალურად შემუშავებული ღონისძიებები და თან სდევს განხორციელების პროცესი.

რა თქმა უნდა, თავად რეფორმა ავტომატურად არ იწვევს საწარმოს მიერ სხვადასხვა ეკონომიკური და მენეჯერული წარმატების დადგომას. ფორმალური და დაუსრულებელი ცვლილებების განხორციელება, პერსონალის ინტერესისა და ინიციატივის ნაკლებობა გარდაქმნების რეალიზაციისას ვერ უზრუნველყოფს მნიშვნელოვან შედეგებს. ასევე საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ ეროვნული საწარმოების რეფორმა ხორციელდება, ძირითადად, არა ეკონომიკის აღდგენის ეტაპებზე, არამედ კრიზისული სიტუაციის დასაძლევად.

განსაკუთრებით საინტერესოა ჰილომისა და კოლინზომის მიერ ჩრდილოეთ ირლანდიის 73 მსხვილი კომპანიის კვლევის შედეგებზე გამოქვეყნებული დასკვნები. ეს კვლევა კიდევ უფრო დიდი კვლევის ნაწილია, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტში დამატებითი გაუმჯობესებისა და რადიკალური ინოვაციების გამოყენებაზე. ჩრდილოეთ ირლანდიაში ჩატარებული გამოკითხვის ძირითადი მიზნები იყო: (i) გარკვეული შიდა ინფორმაციის მიღება ჩრდ. ირლანდიაში BPR-ს გააზრების, გაგებისა და გამოყენების შესახებ; (ii) BPR-ს პოზიციონირების განხილვა გრძელვადიანი ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგიებში; (iii) TQM-ის სახით არსებულ გაუმჯობესებებსა და რადიკალურ ინოვაციებს შორის (BPR)

თანაფარდობის, როგორც ცვლილებების მართვისადმი ერთერთი მიდგომის - კვლევა.

ზოგიერთი ავტორის აზრით, რეინჟინირინგი შეიძლება წარმატებული იყოს სამივე ორგანიზაციულ სიტუაციაში: ა) კომპანია შეიძლება კრიზისში აღმოჩნდეს; ბ)შეიძლება იყოს ძლიერ კონკურენტულ მდგომარეობაში, მაგრამ უახლოეს მომავალში უფრო მეტ კონკურენტულ ზეწოლას ითვალისწინებდეს; გ) შეიძლება იყოს ძლიერ კონკურენტულ სიტუაციაში და სურდეს ლიდერის პოზიციაზე დარჩენა მომავალშიც.

როგორც BPR, ისე TQM აღიქმება, როგორც ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ელემენტი უახლოეს მომავალში. TQM, როგორც ჩანს, აღმოჩნდა ნაკლებად კონკურენტული ცვლილებების მოდელი, ის უფრო მეტად კონკურენტუნარიანი აუცილებლობაა. რადიკალური ცვლილებების აუცილებლობა როგორც ახლა, ისე მომავალში, სავარაუდოდ, კარგად აქვთ გააზრებული მსხვილ კომპანიებს. მეტიც, თანდათანობითი გაუმჯობესება განიხილება, როგორც სასიცოცხლო ფუნდამენტი ბიზნესის გადარჩენისა და ცვლილებებისათვის. თუმცა ზოგიერთი ავტორი მიიჩნევს, რომ TQM-სა და BPR-ს შორის კავშირი მხოლოდ უწყვეტი გაუმჯობესებაა, კვლევამ აჩვენა, რომ სხვა ფაქტორები, როგორებიცაა კულტურის შეცვლა და შესრულებაზე აქცენტი, ორივე მიდგომის მნიშვნელოვანი ელემენტია. ასევე ჩანს, რომ ინტეგრირებული მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, BPR-ს და TQM-ს შეუძლიათ ორგანიზაციული ცვლილებების წარმართვა.

ამრიგად, მთავარი მახასიათებელი, რომელიც გამოარჩევს რეინჟინირინგის კონცეფციას, არის

კომპლექსური მიდგომის საფუძველზე მიღებული წინა კონცეფციების ელემენტების სინთეზი, რომელსაც გაცილებით დიდი პოტენციალი აქვს ბიზნესპროცესების ფუნქციონირებისას ეფექტიანობის გასაზრდელად.

მატრიცა გრაფიკულად ასახავს ორგანიზაციის ბიზნეს-პრაქტიკას, ბიზნესზე როგორც დადებით, ისე უარყოფით გავლენას. შეფასების სისტემა შექმნილია იმ პრაქტიკისთვის, რომელიც კომპანიისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია. მატრიცა აანალიზებს ურთიერთქმედებას ამ პრაქტიკებს შორის და ადგენს შესაძლო სირთულეებს არსებული ჯგუფის პრაქტიკიდან სასურველზე გადასვლისას.

„ცვლილებების მატრიცის“ გარდა, არსებობს ოთხი მეთოდი, რომელთაგან თითოეულს აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები: იძულებითი; ადაპტაციური; წინააღმდეგობის კონტროლისა და დაგეგმვის მეთოდი კრიზისულ პირობებში.

შეჯამების სახით უნდა დავამატოთ შემდეგი: საწარმოების წარმატებული ტრანსფორმაციები, განსაკუთრებით იმ საწარმოებისა, რომელთა მიზანი იყო მსხვილმასშტაბიანი, გრძელვადიანი და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებული ცვლილებები, - მიდრეკილი იყვნენ, განეხორციელებინათ ყოველივე ორგანულად და არა მექანიკურად. აქ შეიძლებოდა წინასწარი აპრობაციისა და მოდელების ტესტირების გამოყენება.

ამგვარად, შესაძლებელია ითქვას, რომ ცვლილებები ამჟამად არის არა გამონაკლისი, არამედ ბიზნესსისტემის წარმატებული ფუნქციონირების წესი.

თავი 3. ცვლილებების მეთოდების პრაქტიკული გამოყენება ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობის ჭრილში

კომპანია შპს „GeoSteel“ განთავსებულია ქვემო ქართლში, ქალაქ რუსთავში და აგრძელებს საქართველოს შავი მეტალურგიის ინდუსტრიის ყოფილი ფლაგმანის - რუსთავის მეტალურგიული კომბინატის ტრადიციებს. კომპანიაში ბევრჯერ შეიცვალა მფლობელიც და მენეჯმენტიც, მაგრამ ამჟამად მას აქვს კარგი რეპუტაცია, სტაბილური ფინანსური და ეკონომიკური მაჩვენებლები და წამყვანი პოზიცია უკავია საქართველოში რკინის საამშენებლო ნაკეთობათა საქონლის ბაზარზე. „GeoSteel“-ის თანამშრომლები და მომხმარებლები ამ ეტაპზე საკმაოდ კმაყოფილნი არიან შექმნილი ვითარებით, მაგრამ კომპანიამ შეწყვიტა განვითარება და თანდათანობით კარგავს იმ უნიკალურობას, რამაც მას თავის დროზე საშუალება მისცა, სწრაფად გაეზარდა წარმოება და გაყიდვები. ჩნდება კონკურენტი ფირმები, რომლებიც აწარმოებენ ან შემოაქვთ ანალოგიური პროდუქტები ბოჭკოვანი მინისგან.

კომპანიის მენეჯმენტი, რომელსაც წარმოადგენს დირექტორი და ორი წამყვანი მენეჯერი, მივიდა დასკვნამდე, რომ რთულია კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება მხოლოდ საქონლისა და ტექნოლოგიების უნიკალურობით, რადგან ტექნოლოგიები სწრაფად კარგავს თავის სიახლეს. ამიტომ მათ გადაწყვიტეს ორგანიზაციული საქმიანობის ეფექტიანობა გაეზარდათ ინდივიდუალური და კოლექტიური ქცევის გაუმჯობესებითა და ცვლილებით, კრეატიულობისა და გამომგონებლობის მობილიზებითა და მუდმივად გაუმჯობესებისაკენ მსწრაფი ორგანიზაციის

შექმნით, რომელიც უნიკალურია არა მხოლოდ წარმოებული პროდუქციით, არამედ თავისი არსით

კომპანია „GeoSteel“- ში დაგეგმილი ცვლილებების განსახორციელებლად კონკრეტული მეთოდის არჩევის მიზნით, გაანალიზდა ეფექტიანობის ძირითადი კრიტერიუმები და წარმატების კრიტიკული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის ეფექტიანობაზე.

„GeoSteel“-ის წარმატების კრიტიკული ფაქტორები მოიცავს თანამშრომელთა მაღალ საგანმანათლებლო დონეს, მათ ინიციატივას, შემოქმედებით მიდრეკილებებს, აგრეთვე საკუთარი, ძლიერი წარმოების ბაზის არსებობას, რომელიც იძლევა პერსონალის პოტენციალის რეალიზების საშუალებას.

ყველა თანხმდება, რომ ეფექტიანობის როგორც პერსონალური, ისე ორგანიზაციული მაჩვენებლების მხარდაჭერა უნდა იყოს უწყვეტი. ამიტომ კომპანიის უწყვეტი ცვლილებებისა და მუდმივი გაუმჯობესებისთვის არჩეული იქნა დოქტორ ჰიუბერტ რამპერსადის TPS (Total Performance Scorecard - მთლიანი სამუშაოს რუკა) მოდელი.

ინტერესს მოკლებული არ იქნება იმის აღნიშვნა, რომ კვლევის პროცესში ჩვენ ჩავატარეთ ორი მომიჯნავე კვლევა - გვქონდა საშუალება, შევსულიყავით გორის საკონსერვო ქარხანა “კულა ში” და მარნეულის საკონსერვო ქარხანაში.

შპს „კულა“ დაარსდა და ფუნქციონირებს ქალაქ გორში, 2009 წლის ზაფხულიდან. ეს არის ახალი საწარმო უახლესი, ინოვაციური ტექნოლოგიებით, რომელიც აწარმოებს 250 სახეობის პროდუქტს, მათ შორის წვენებს, მურაბებს, ნექტარს, კონსერვებს, სოუსებს, პასტებს, ბოსტნეულის რაგუს და სხვა. კომპანია აწარმოებს პრემიუმ პროდუქციას, რომელიც აკმაყოფილებს როგორც შიდა ბაზარს, ასევე გადის

ექსპორტზე. კომპანიის პროდუქტებზე მუდმივად სტაბილური და მზარდი მოთხოვნაა დსთ-ს 25 ქვეყნის ბაზარზე, ევროკავშირში, აშშ-ში, კანადაში, კუბაში, ისრაელსა და აზიის ქვეყნებში. ინოვაციურ პროდუქტებში შედის დაკონსერვებული ხილი და წვენები შაქრისა და კონსერვანტების გარეშე - ისინი მზადდება ვაშლის სიროფით. სწორედ ეს არის მოთხოვნის მთავარი ფორმირების ფაქტორი - კომპანიის პროდუქცია მზადდება მაღალი ხარისხისა და ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტებისგან შიდა ქართლის რეგიონიდან. ადგილობრივი ნიადაგისა და კლიმატის განსაკუთრებული შემადგენლობა უზრუნველყოფს პროდუქციის სრულიად განსხვავებულ და ცნობად გემოვნურ თვისებებს.

შპს „კულა“ დღეს ლიდერია სოფლის მეურნეობის პროდუქციის გადამამუშავებელ ქართულ ბაზარზე. მაგრამ ეს მხოლოდ მის პროდუქციას კი არა, მართვის სისტემასაც ეხება. თუ ხაზოვანი ერთეულები (აღმასრულებელი დირექტორი მომარაგებისა და შესყიდვების სფეროში, აღმასრულებელი დირექტორი პერსონალის მენეჯმენტისა და მენეჯმენტის სფეროში) იღებენ მენეჯმენტის გადაწყვეტილებებს, მაშინ ფუნქციური ერთეულები (გაყიდვების სერვისი, მარკეტინგი და საინფორმაციო მომსახურება, ბუღალტერია) ეხმარებიან ხაზის მენეჯერებს კონკრეტული გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და მათ დამზადებაში. შპს „კულაში“ ხაზის მენეჯმენტი გამოიყენება მუდმივი და შედარებით განმეორებადი, სტაბილური ამოცანების გადასაჭრელად, რომლებიც მოითხოვს, ხაზის მენეჯერს ჰქონდეს მაღალი კომპეტენცია და მართვის თითქმის ყველა ფუნქცია კონცენტრირებული იყოს მის ხელში.

საწარმო კლასიფიცირებულია, როგორც საშუალო ზომის ბიზნესი. გენერალური დირექტორი ბატონი ივანე გოგლიძე იყენებს შერეული მართვის სტილს. და მიუხედავად იმისა, რომ მის დევიზს „თუ გინდა, რომ ეს კარგად გაკეთდეს, თვითონ გააკეთე" გამონათქვამი წარმოადგენს, იგი არ არის მიდრეკილი მენეჯმენტის ავტორიტარული სტილისკენ. ი. გოგლიძე ამჯობინებს ადამიანებზე გავლენა მოახდინოს დარწმუნებით, ენდობა რა მათ შრომისმოყვარეობას, პროფესიონალიზმსა და ოსტატობას.

„წმინდა სახის" დემოკრატიული მართვის სტილის შემდეგ, მიგვაჩნია, რომ ეს სტილი არის ერთ-ერთი ყველაზე შესაფერისი, რადგან იგი აერთიანებს კეთილ და ღია ურთიერთობას ლიდერსა და დაქვემდებარებულთა შორის. გარდა ამისა, ეს სტილი ინარჩუნებს ყველაზე პოზიტიურ ურთიერთობას შპს „კულას" თანამშრომლებს შორის, ეხმარება მათ ძალიან მკაფიოდ ჩამოაყალიბონ პირადი მიზნები და შეინარჩუნონ კომუნიკაცია მენეჯმენტთან.

შპს „კულას" გენერალური დირექტორი ივანე გოგლიძე განათლებით არის კვების მრეწველობის ტექნოლოგი, დაამთავრა საქართველოს აგრარული უნივერსიტეტი. გაითვალისწინეთ, რომ მისი დიპლომი არის Summa Cum Laude. გარდა ამისა, საწარმოს გენერალურ დირექტორს წარმატებით აქვს გავლილი სტაჟირება აშშ-ში, ინგლისში, ისრაელსა და საფრანგეთში, რაც დადასტურებულია შესაბამისი სერთიფიკატებით.

აღმასრულებელი დირექტორი მარაგებისა და შესყიდვების დარგში, ბატონი თენგიზ მარტინენკო არის საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტის კურსდამთავრებული, აქვს

MBA (ესპანეთი, ბარსელონა, EADA ბიზნეს სკოლა) ხარისხი; იურიდიული განათლება მიიღო თბილისის ი.ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში.

აღმასრულებელი დირექტორი პერსონალის მენეჯმენტისა და მენეჯმენტის დარგში, ბატონი ა. ლაფაჩი - სამართლის ბაკალავრი (საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული), 8 წელი მუშაობდა აშშ-ში, სან დიეგოს უნივერსიტეტში, სადაც დაიცვა მაგისტრის ხარისხი. (MBA). შპს „კულაში“ სამუშაოდ გადასვლამდე მუშაობდა HR აღმასრულებელ დირექტორად მარნეულში მსგავს საწარმოო ობიექტში, მსგავს საწარმოში.

გამოვიკვლიეთ რა „კულაში“ და მარნეულის საკონსერვი ქარხანაში მიმდინარე ცვლილებები, დავადგინეთ: მიუხედავად აშკარად გამოხატული ლიდერული მართვისა, ცვლილებათა შედეგები ეფექტიანობისა და პერსონალის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის აღმწერი მაჩვენებლების სახით, არის ჩვენი კვლევის ობიექტის ანალოგიური და დიდად არ ცვლის იმ შედეგებს, რომლებიც ძირითადი კვლევის დასრულების შემდეგ მივიღეთ.

„მარნეულის საკონსერვო ქარხანა“ 2007 წელს აღდგა და დღეს, წარმოადგენს რა საქართველოში საკვების მწარმოებელ ყველაზე დიდ საწარმოს, ერთ-ერთი ცვლილების შემდეგ „მარნეულის სასურსათო ქარხნის“ სახელწოდებით არის ცნობილი. იგი მდებარეობს ქვემო ქართლის რეგიონის მარნეულის მუნიციპალიტეტში, დედაქალაქიდან 40 კილომეტრის დაშორებით. ვინაიდან მარნეული ლოგისტიკური ჯაჭვის ერთ-ერთ ცენტრს

წარმოადგს, ქარხნისათვის ყველა რესურსი ხელმისაწვდომია.

ამ საწარმოს შესწავლა გადავწყვიტეთ მისი ისტორიის შესწავლისა და იმ დასკვნამდე მისვლის შემდეგ, რომ მარნეულის სასურსათო ქარხნის მენეჯმენტის ისტორია თითქმის ანალოგიურია ჩვენი საკვლევი ობიექტის ისტორიისა. დაარსების დღიდან აქაც რამდენიმე ინვესტორმა შეცვალა ერთმანეთი და უამრავი ინვესტიცია განხორციელდა საწარმოს ნოვაციური განვითარებისთვის, რათა პროდუქცია გამხდარიყო თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი და დაეკმაყოფილებინა არა მხოლოდ შიდა ბაზრის მოთხოვნილება. ასე, 2007 წელს დაინერგა უახლესი იტალიური ტექნოლოგია და დამონტაჟდა დანადგარი FENCO, რაც ქარხნის წარმადობას ზრდის და ქმნის 30 000 ტონა ნედლეულის ჩაბარებისა და გადამუშავების. საშუალებას.

გარდა ამისა, მარნეულის საკონსერვო ქარხნის მენეჯმენტი აქტიურად თანამშრომლობს გერმანულ საკონსულტაციო კომპანიასთან, რის შედეგადაც მან გადაწყვიტა მენეჯმენტში ცვლილებების შეტანა და ახალი ტექნოლოგიური ხაზების დამონტაჟება. ესაა ევროკავშირის ლიდერი ქვეყნების მიერ წარმოებული ტექნოლოგიური ხაზები: Niko, FAM, PETEK, Krones AG და სხვა. ამავდროულად, წარმატებულად აგრძელებს ფუნქციონირებას FENCO-ც.

მიუხედავად იმისა, რომ მარნეულის საკონსერვო ქარხანაში იცვლებოდა მმართველების გუნდი და მართვის სტილი, ისინი მუდმივად აახლებედნენ საკუთარ პორტფოლიოს, ქართული ბაზრის საკმაოდ დიდ სეგმენტს დაეუფლნენ და დღეს აშშ-ის ყველა შტატში გააქვთ

საკუთარი პროდუქციის 50-ზე მეტი დასახელება ექსპორტზე. კომპანიის მენეჯმენტის უდიდეს მიღწევად შეიძლება ჩაითვალოს ის ფაქტი, რომ პროდუქცია „სრულიად ქართულია“, ანუ მარნეულის საკონსერვო ქარხნის პროდუქცია მზადდება მხოლოდ ადგილობრივი ნედლეულისგან, რომელსაც ქარხანა „მარნეული აგროსგან“ და 150-ზე მეტი მარნეულელი ფერმერისგან იბარებს.

შესწავლილი დოკუმენტური მასალებისა და ჩატარებული ექსპრეს-გამოკითხვების შედეგად, საბოლოო ჯამში მივედით დასკვნამდე, რომ მართვის სტილის მიუხედავად, ქართული კომპანიების ორგანიზაციული ცვლილებების ჩატარების პროცესში დიდი სხვაობები არ არის, ხოლო ჩვენი ძირითადი კვლევის შედეგები კი დამატებითმა კვლევებმა ვერ შეცვალა.

ამრიგად, გამოკვლევის შედეგად კომპანია „GeoSteel”-ის ყველა მიზანი შეიძლება დავიყვანოთ ხუთ პუნქტზე:

1. კომპანიის თანამშრომლების კმაყოფილების ინდექსის გაზრდა, მათი პირადი ხედვის ზოგად ხედვასთან შერწყმა, მათთვის კომპანიის მისიის ახსნა.

2. თანამშრომელთა შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზება კომპანიის უწყვეტი გაუმჯობესების, პროდუქციის სიახლის შენარჩუნების მიზნით.

3. გაყიდვების მოცულობის გაზრდა და პროდუქციის პროცენტული ზრდა, მომხმარებლის კმაყოფილების დონის გაზრდა.

4. საქართველოში რკინის ნაკეთობათა ბაზარზე წამყვანი პოზიციის განმტკიცება, მოგებისა და შემოსავლების გაზრდა.

5. თანდათანობით საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა, კომპანიაში მუდმივი ცვლილებების კურსის შენარჩუნება.

ამავდროულად, კომპანიაში თითქმის ყველა მიზანი დაბალანსებულია, 50%-ს მარკეტინგის მიზნები შეადგენს, ხოლო ფინანსური და ორგანიზაციული მიზნები - 25-25% - ს (დისერტაცია, დიაგრამა 3).

თითოეული დასახული მიზანი განვიხილეთ PEST-ანალიზის ოთხივე ფაქტორის გათვალისწინებით: ჩვენი მსჯელობის ილუსტრაცია მოვახდინეთ ცხრილებში 2, 3, 4, 5, 6 და 7 (იხ.დისერტაცია).

გარდა ამისა, ჩატარებული SWOT - ანალიზი გვაცნობს ჩვენი მიზნების ძლიერ და სუსტ მხარეებს, თითოეული მიმართულების მთლიან პერსპექტივას (იხ. დისერტაცია, ცხრ. 7) . მისი განხორციელების მიზნით, კომპანია„GeoSteel”-ში შიდა აუდიტი ტარდება.

წარმოვადგენთ **კვლევის ფარგლებში ჩატარებული ანალიზის ძირითად ფაქტორებს: მენეჯმენტი; მარკეტინგი; პერსონალი; სავაჭრო სისტემა**, **პროდუქტის პორტფელი**. გაანალიზებულია **პრიორიტეტული კონკურენტები,** შეფასებულია **მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის** არსებობა, გაანალიზებულია **ფასების პოლიტიკა**.

ჩვენ გავაანალიზეთ კომპანია „GeoSteel”-ში განხორციელებული ცვლილებების ძალური ველი. თეორიული და პრაქტიკული მონაცემების საფუძველზე შეირჩა განვითარებისა და ცვლილებების მართვის ინტეგრირებული მეთოდის რამპერსადის TPS მოდელი. ეს არჩევანი შემთხვევით არ გაკეთებულა, რადგან იგი აერთიანებს ორგანიზაციული ცვლილებების სხვა მეთოდების მრავალ მახასიათებელს. კერძოდ, იგი ავლენს რბილ მიდგომას, რომელიც ორიენტირებულია კომპანიის ადამიანურ რესურსზე, თანამშრომელთა მაღალი დონის განათლებასა და მენეჯერების სურვილზე, შეიქმნას

პარტნიორული ატმოსფერო და გადანაწილდეს პასუხისმგებლობა.

ჩვენ შევთავაზეთ კომპანიის მენეჯმენტს ცვლილებების მეთოდისა და ტაქტიკის დადგენის შემდეგ იმ სტრუქტურებისა და პროცედურების წინასწარი გაწერა, რომლებიც განახორციელებდნენ მათ. ამისათვის საჭიროა ხარისხის ჯგუფების კოორდინაცია (quality steering group QSG) და გაუმჯობესების გუნდების ფორმირება.

ერთ-ერთი ცვლილების განხორციელების პროცესში მართლაც შეიქმნა ხარისხის საკოორდინაციო ექსპერიმენტული ჯგუფები (quality steering group QSG) სხვადასხვა დონეზე: მენეჯმენტის, სტრუქტურული განყოფილებებისა და ტექნოლოგიური განყოფილებების დონეზე.

კომპანიის დონეზე ხარისხის ჯგუფში დღეს შედიან დირექტორთა საბჭოს წევრები და ტოპ- მენეჯერები. რეგულარულად, თვეში ერთხელ, საკვლევი კომპანია „GeoSteel”-ის საკოორდინაციო ხარისხის ჯგუფის წევრები იკრიბებიან მუშა შეხვედრაზე, რათა განიხილონ პროექტის ცვლილებებისა და გაუმჯობესებების მიმდინარეობა და საჭიროებისამებრ დააკორექტირონ პროცესები.

სწორედ ამგვარმა ჯგუფებმა მიუთითეს ტოპ-მენეჯერებს იმ პრობლემებზე, რომლებმაც გავლენა მოახდინა გაუმჯობესების პროცესის ხარისხზე. კომპანიის მენეჯმენტის დონეზე ხარისხის საკოორდინაციო ჯგუფში საწარმოს წამყვან მენეჯერად დაინიშნა TQM მენეჯერი. მან მიიღო გადაწყვეტილება, გაუმჯობესების ოფიციალური ჯგუფების გარდა გაუმჯობესების წრეების შექმნის შესახებ.

ამავდროულად, ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი მონაწილეობს ცვლილებების დანერგვის პროცესში, რადგან

მათ უნდა შექმნან კომპანიის ახალი ხედვა, განავითარონ თავიანთი შემოქმედებითი უნარები და ემოციური დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ.

ამის შემდეგ შევისწავლეთ ორგანიზაციის ძალური ველი, ანუ იმ ძალთა ბალანსი, რომლებიც ხელს უწყობენ ანდა ეწინააღმდეგებიან ცვლილებების გატარების პროცესს.

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევების შედეგების თანახმად, ცვლილებების „მომხრე“ და „მოწინააღმდეგე“ ყველა მოტივი დაჯგუფდა ორ კატეგორიად და თითოეულ მოტივს განესაზღვრა ზემოქმედების ძალის ქულა ხუთქულიან სკალაზე (დისერტაცია, ცხრილი 9). აღმოჩნდა, რომ ცვლილებების მხარდამჭერი ძალების ქულების საერთო რაოდენობაა 22, ხოლო მათი მოწინააღმდეგე ძალებისა - 19. ანუ, კომპანიაში მოქმედი ძალური ველი ცვლილებების მომხრე ძალების მიმართულებით იხრება 4%-ით. ამრიგად, ეს დასკვნები ადასტურებს და დეტალურად აღწერს საწარმოს მიზნებს და ასევე ადასტურებს ცვლილებების აუცილებლობასა და პოტენციურ წარმატებას. ცვლილებების განხორციელების პირველი ნაბიჯების იმპლემენტაციას კომპანიის ყველა თანამშრომელი გეგმის დამტკიცებისთანავე შეთანხმებულად შეუდგა, ხოლო მიღებული შედეგები მაშინვე მოწმდებოდა.

ცნობილია, რომ პერსონალის წინააღმდეგობამ შეიძლება სერიოზულად იმოქმედოს გაუმჯობესების პროცესზე. წინააღმდეგობა ცვლილებისადმი და უკმაყოფილების გამოხატვა საკვლევ კომპანიაშიც გამოვლინდა და მიმდინარეობდა ექვსი თანმიმდევრული ფაზით: ა)პასიურობა; ბ) უარყოფა; გ) გაღიზიანება; გ) მოლაპარაკებები; დ) დეპრესია; ე)მიღება.

კომპანია „GeoSteel“-ის მენეჯმენტმა გამოიჩინა გულისხმიერება და ღია იყო უარყოფითი რეაქციისთვის. უარყოფის, გაღიზიანებისა და მოლაპარაკებების ფაზებში ხელმძღვანელობას უფრო მკაცრი პოზიციის დაჭერა მოუხდა.

თანამშრომლებმა, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ტექნოლოგიურ პროცესში პირდაპირ ცვლილებებსა და მარკეტინგულ ინოვაციებზე, დაასრულეს გადამზადების კურსი, დაესწრნენ ტრენინგებს და სემინარებს, ხოლო სხვა თანამშრომლებმა გაიარეს ზოგადი თიმბილდინგის ტრენინგები, რომლებიც განამტკიცებდა გუნდური მუშაობის უნარს.

ყოველივე ამის შემდეგ საკვლევი კომპანია გადავიდა უშუალოდ ცვლილების მიზნების შესრულებაზე. უპირველეს ყოვლისა, დაიწყო ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება, რომლის ფორმირების ძირითადი ამოცანები დაეკისრა HR სამსახურს, რომელშიც გაჩნდა მრავალი ახალი განყოფილება, მათ შორის იდეოლოგიის.

კვლევის პროცესში შეიცვალა როგორც მენეჯერების, ასევე თანამშრომლების დამოკიდებულება მუშაობის მიმართ, რასაც მათი გამოკითხვებიც აჩვენებს. ეს ნიშნავს, რომ ცვლილებების ინტეგრალური მეთოდი რამპერსადის TPS მოდელის მიხედვით სწორად განხორციელდა. გაუმჯობესების პროცესში დასახული საწარმოს მიზნებიც მიღწეული იქნა: გაიზარდა საბაზრო წილი, დაიდო კონტრაქტები უცხოელ (აზერბაიჯანელ, სომეხ, ბელორუს, ებრაელ, არაბ, ჩინელ, ბულგარელ) მომხმარებლებთან და დისტრიბუტორებთან, გაიზარდა პოპულარული პროდუქციის ასორტიმენტი, დაიხვეწა პროდუქციის

წარმოების ინოვაციური ტექნოლოგია, გაფართოვდა თანამშრომლობა ადგილობრივ შუამავლებთან.

კომპანია „GeoSteel”-ის მმართველები აპირებენ „დაგეგმვა - ექსპერიმენტი - შემოწმება - ცვლილებების განხორციელება“ პრაქტიკის განგრძობას გაუმჯობესების პროცესის სქემის შესაბამისად.

კვლევის უმთავრესი შედეგი გახდა კომპანია „GeoSteel-ში ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესების მატრიცის შემუშავება, რომელიც შედგება სამი მატრიცისა და პროცესის ორგანიზატორის შეფასების ველისგან. მატრიცები წარმოადგენს: (i) ორგანიზაციული მოქმედებების მიმდინარე ველს (პრაქტიკა), (ii) სასურველ კომპლექტს და (iii) გარდამავალ მდგომარეობას, რომელიც აკავშირებს პირველსა და მეორეს.

მატრიცის განხორციელება მოითხოვს ოთხი საფეხურის გადალახვას: (i) პროცესების იდენტიფიცირება; (ii) ურთიერთქმედების სისტემის განსაზღვრა; (iii) გარდამავალი ურთიერთქმედების განსაზღვრა; (iv) ცვლილების შეფასება ორგანიზატორების მიერ.

უკვე განხილული პრაქტიკის მატრიცაში ჩვენ შევიტანეთ ცვლილებები ფინანსურ მაჩვენებლებში, მოხმარებელთა პრეფერენციებიდან და ინოვაციური მოთხოვნებიდან გამომდინარე (დაბალანსებული ქულების სისტემის მიხედვით). ამ შემთხვევაში, მოქნილ (სწრაფ და კონფიგურირებად) მოწყობილობებზე გადასვლა შეიძლება შეფასდეს, როგორც დამატებითი პერსპექტივა, რომელიც აუმჯობესებს პროდუქციის მიწოდებას მომხმარებლისთვის და ამცირებს ფინანსურ ხარჯებს. თუ საჭიროა ფინანსური ანდა სხვა ინდიკატორების აღრიცხვა, მობილურ მატრიცას ემატება სვეტები.

მატრიცის პოზიციონირება. ცვლილების მატრიცა არის სასარგებლო ინსტრუმენტი შემდეგი ტიპის კითხვებზე პასუხის გასაცემად: ცვლილების მიზანშეწონილობა, თანმიმდევრობა, პოზიციონირება, ტემპი და ბუნება, მათი შეფასება პროცესის ორგანიზატორების მიერ; პოზიციონირების შედეგების განსაზღვრა.

გარდა ამისა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ჩვენ შევქმენით თანმდევი მატრიცა **გარე გარემოსთან კორელაციის შესაფასებლად** და შევაფასეთ ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობა. შევნიშნავთ, რომ ამჟამად არ არსებობს ერთიანი მიდგომა ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასებისადმი, ამიტომაც შეიქმნა და შემოთავაზებული იქნა შეფასების მეთოდი, რომელიც დაფუძნებულია სისტემურ მიდგომაზე და მოიცავს ძირითადი კონტროლირებადი კრიტერიუმების შეფასებას. ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შემოთავაზებული შეფასება წარმოადგენს ცვლილებების მენეჯმენტის შედეგად მიღწეული ეფექტიანობის ზრდის განუყოფელ მაჩვენებელს.

დასკვნა

სადისერტაციო კვლევის დასასრულს, გვინდა ჩამოვაყალიბოთ ის ძირითადი მიგნებები და რეკომენდაციები, რომლებიც წარმოადგენს სადისერტაციო კვლევის შედეგს.

კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის სისტემის შეფასება ქართულ ორგანიზაციაში და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის ეფექტიანი მოდელის შემუშავება. ამისათვის:

i. შესწავლილია ცვლილებების მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური რესურსები;
ii. გაანალიზებულია ცვლილებების მართვის მიდგომები, მეთოდები და ინსტრუმენტები;
iii. შეფასებულია საკვლევი ორგანიზაციის, „ჯეო-სთილის“ ცვლილებების მართვის ძირითადი გამოწვევები;
iv. შესწავლილია ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის უცხოური გამოცდილება და გაკეთებულია დასკვნა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოხდეს მისი საკვლევ ორგანიზაციაში ადაპტირება ყველა ადგილობრივი თავისებურების გათვალისწინებით;
v. შესწავლილია საკვლევ ორგანიზაციაში მომხდარი და მიმდინარე ცვლილებების გამომწვევი ფაქტორები;
vi. გაანალიზებულია საკვლევ ორგანიზაციაში მომხდარი ცვლილებები, მართვის პროცესში მომხდარი ცვლილებები და ასევე გაანალიზებულია მოდელები, რომლებიც „ჯეო-სთილში“ გამოიყენებოდა ცვლილებების სხვადასხვა ეტაპზე;
vii. ჩატარებულია ცვლილებების მართვის პროცესის კვლევა ცვლილებების მატრიცის საფუძველზე და შეფასებულია მისი ეფექტიანობა;

viii. ცვლილებების მართვის სრულყოფა და ეფექტიანი მოდელის შემუშავება.

სადისერტაციო კვლევის ფარგლებში პირველ საკვლევ კითხვად გამოყოფილი იყო იმ მეთოდოლოგიური და თეორიული ბაზის გამოკვლევა, რომელიც დაგროვილია მენეჯმენტში, ორგანიზაციული ცვლილებების სფეროში და ჩვენს შემთხვევაში წარმოადგენდა საკვლევი საკითხის შემდეგი ელემენტების გამოკვლევას: ცვლილების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების, ორგანიზაციაში განხორციელებული ცვლილებების მენეჯმენტის არსებული მეთოდებისა და ცვლილებათა მართვისადმი ჩამოყალიბებული მიდგომების გამოკვლევა, მოდელები და ინსტრუმენტები. ამრიგად, მოცემული საკვლევი საკითხის ჩარჩოებში გამოკვლეულია ორგანიზაციული ცვლილებების ისეთი მეთოდები, როგორებიც არის: ორგანიზაციული ცვლილებების რბილი („თეორია O“), ხისტი (“თეორია E”) და ინტეგრალური მეთოდები.

საკვლევი საკითხებიდან მეორეს წარმოადგენდა ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი არსებული მიდგომებისა და მათი მართვის უცხურ კომპანიებში არსებული და აპრობირებული მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოკვლევა. მეორე საკითხის ჩარჩოში შედის, აგრეთვე, ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგიები, ცვლილებების მართვის ანალიტიკური მოდელი, ცვლილებების განხორციელების ძირითადი გამოწვევები და კონკრეტული ტიპის (რეაქტიული და აქტიური) ცვლილებების მართვა.

მესამე საკვლევ საკითხს ბიზნესპროცესების დინამიკაში შესწავლილი ტრანსფორმაციის კვლევა

წარმოადგენდა კონკრეტულ ქართულ კომპანიაში. ამისათვის საჭირო გახდა ბიზნესის პროცესების განახლების დინამიკაზე გავლენის ზრდისა და შემცირების ფაქტორების განსაზღვრა; უცხოური გამოცდილების ქართულ კომპანიაში გათვალისწინებისა და იმპლემენტაციის შესაძლებლობის კვლევა; ცვლილებათა მატრიცის აგება და მისი მახასიათებლების გამოკვლევა. მესამე საკვლევი კითხვის ჩარჩოში მოვაქციეთ, აგრეთვე, ცვლილებების მეთოდების პრაქტიკული გამოყენების მაგალითები კომპანიის ცვლილებათა მენეჯმენტის ეფექტიანობის თვალსაზრისიდან გამომდინარე.

კვლევის ამოცანები მოიცავდა ორგანიზაციაში ცვლილებების თეორიული საკითხებისა და საკვლევ კომპანიაში ცვლილებების განხორციელების ეტაპების პრაქტიკული განვითარების შესწავლას (რამპერსადის მოდელის საფუძველზე). ჩვენ ეს სამუშაო შევასრულეთ კომპანია „GeoSteel“-ის მაგალითზე.

კვლევის შედეგებმა დაგვარწმუნა, რომ:

- პირველ რიგში, „მენეჯმენტის“ და „ცვლილებების მენეჯმენტის“ ცნებები არ არის იდენტური, მაგრამ მათ აქვთ გადაკვეთის მნიშვნელოვანი არე;
- „ცვლილებების მენეჯმენტის“ არსებითი ნაწილი ზოგადი მენეჯმენტია, მაგრამ არსებობს ელემენტები, რომლებიც მას არ უკავშირდება;
- ზოგადი მენეჯმენტის დიდი ნაწილი არ შედის ცვლილებების მენეჯმენტში.

გარდა ამისა, ორგანიზაციული ცვლილებები განპირობებულია კომპანიის გარემოზე (კავშირები, მოთხოვნები და შესაძლებლობები) რეაგირებით. ბიზნესი იძულებულია მუდმივად მოერგოს იმ გარემოს, რომელშიც

ფუნქციონირებს. ის თავად ქმნის ცვლილებებს გარე გარემოში, ავითარებს და უშვებს ბაზარზე ახალ პროდუქტებსა და ტექნოლოგიებს, რომლებიც დომინანტურნი ხდებიან და ფართო გავრცელებას პოვებენ.

ამჟამად „ორგანიზაციული ცვლილებების“ საკითხები წარმოადგენს მრავალი მეცნიერ-მკვლევრისა და პრაქტიკოსი-მენეჯერის ინტერესის სფეროს, მაგრამ სამეცნიერო წყაროთა დიდი მასივის დამუშავებისა და შესწავლის შედეგად დავადგინეთ, რომ ჯერჯერობით არ ჩამოყალიბებულა ერთიანი ხედვა, რომლის საფუძვლად ცვლილებების ახალი თეორია იქნებოდა წარმოდგენილი. ანუ ჯერჯერობით ისეთი თეორია, რომელიც საკუთარ ჩარჩოებში გააერთიანებდა უკვე გამოკვლეულ ბევრ პრობლემასა და მისი გადაჭრის აპრობირებულ გზებს, ინსტრუმენტებსა (რეინჟინერინგი, „კაიზენი“ აუთსორსინგი და სხვა) და კონცეფციებს, არ არსებობს. გამოჩნდა ნაშრომები, რომლებიც წარმატებული ცვლილებების ჩატარების პრობლემის ცალკეული ასპექტებისადმია მიძღვნილი.

საწარმოების წარმატებული ტრანსფორმაციები, განსაკუთრებით იმ საწარმოების, რომელთა მიზანი იყო მსხვილმასშტაბიანი, გრძელვადიანი და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე ორიენტირებული ცვლილებები, - მიდრეკილი იყვნენ, განეხორციელებინათ ყოველივე ორგანულად და არა მექანიკურად. აქ შეიძლებოდა, გამოყენებული ყოფილიყო წინასწარი აპრობაცია და მოდელების ტესტირება.

ამგვარად, შესაძლებელია ითქვას, რომ ცვლილებები ამჟამად არის არა გამონაკლისი, არამედ ბიზნესსისტემის წარმატებული ფუნქციონირების წესი.

კომპანია „GeoSteel“-ის მაგალითის გამოყენებით, რომელიც აწარმოებს და ყიდის რკინის ნაკეთობებს, ჩვენ ნათლად შევისწავლეთ ორგანიზაციული ცვლილებების მეთოდი რამპერსადის TPS მოდელის მიხედვით. შეიქმნა ბალანსირებულ მაჩვენებელთა სისტემა (PBCS), განისაზღვრა კომპანიის მისია, ხედვა, ზნეობრივი ღირებულებები და მათ საფუძველზე ჩამოყალიბდა საწარმოს ზოგადი მიზნები.

ყოველივე ამის საფუძველზე დაზუსტდა ცვლილებების წინაპირობები, დასაბუთდა არჩეული მეთოდი. შეირჩა საწარმოს მიზნები და შეიქმნა ცვლილებების კონკრეტული ამოცანები: კორპორაციული კულტურის ფორმირება, ორგანიზაციის შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარება, ზოგადი და პიროვნული ხედვის შერწყმით წარმოების მოდერნიზაცია კრეატიული მიდგომის საფუძველზე; ახალი მარკეტინგული სტრატეგიის, პროდუქციის გაყიდვის მეთოდებისა და გზების შემუშავება.

შედეგად, მიღწეული იქნა მოკლევადიანი პერსპექტივები და დაისახა პერსპექტივები გრძელვადიანი მიზნის მისაღწევად - „GeoSteel“-ის საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა.

კომპანია ახლა აგრძელებს რამპერსადის TPS მოდელით გაუმჯობესების პროცესს - გეგმა-ექსპერიმენტი-შემოწმება-ცვლილებების განხორციელებას. შესაბამისად, ჩვენ შევძელით ორგანიზაციული ცვლილებების ამ მოდელის ეფექტიანობის დამტკიცება და ჩვენი სამუშაო მიზნების მიღწევა.

რაც შეეხება კვლევის თავდაპირველად არჩეულ მეთოდებსა და მეთოდოლოგიას. კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს რაც შეეხება, ვფიქრობთ, რომ ნაშრომის

თემატიკაზე ყველაზე უფრო მორგებული და საკვლევ საკითხებზე მაქსიმალურად მისადაგებული იყო დიალექტიკური მეთოდი, რომლის შერჩევა მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების საფუძველზე მოხდა (რაც შესავალში გვაქვს დასაბუთებული). მეთოდისათვის ჩვეული ინსტრუმენტები გამოყენებულია სადისერტაციო კვლევის მასალების შეგროვების, დამუშავების, კლასიფიცირების, ანალიზისა და დასკვნების გაკეთების პროცესში. ინსტრუმენტების გამოყენების საერთო საფუძველს ჩვენს შემთხვევაში დიალექტიკური ლოგიკა წარმოადგენდა. ამან, თავის მხრივ, ხელი შეუწყო კვლევის პრინციპებისა და საკვლევი საკითხისადმი მიდგომების ჩამოყალიბებასა და მკაფიო ფორმულირებას. გარდა ამისა, დიალექტიკური ლოგიკის მეშვეობით შესაძლებელი გახდა საკვლევი საკითხებისა და ნაშრომში დასახული მიზნის მისაღწევად გადასაჭრელი ამოცანების ისეთი ფორმულირება, რომელიც გადაწყვეტის პროცესში თავიდან აგვარიდებდა შედეგების უმართებულო ინტერპრეტაციას.

შერჩეული მეთოდოლოგიის ფარგლებში გამოყენებული მეთოდებია:

- რეალობის ასახვის (გამოყენებული სადისერტაციო ნაშრომის სამივე თავში);
- სრული მოცულობითა და მრავალმხრივი შესწავლის (გამოყენებულია ნაშრომის პირველ და მესამე თავებში),
- კვლევის დროს მცირედან დიდი, დიდიდან პატარა საკითხისკენ გადასვლის (იგივე დედუქცია-ინდუქციის მეთოდი, რომელიც გამოყენებულია ნაშრომის ყველა თავსა და დასკვნაში),
- სტატისტიკური (რაოდენობრივი) და განზოგადების შედეგად მიღებული (თვისებრივი) მეთოდები

(გამოყენებულია როგორც პირველ თავებში, ასევე კვლევაში).

- ნაწილში „ლიტერატურის მიმოხილვა“, II და III თავებში გამოყენებულია აბსტრაქტული მსჯელობიდან კონკრეტულ საკითხზე დაყვანის, ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები, აგრეთვე ისტორიული და ლოგიკური კავშირის პრინციპები.

რაც შეეხება წარმატებით გამოყენებულ მეცნიერულ მიდგომებს, რომლებიც დიალექტიკური მეთოდოლოგიის ფარგლებში იქნა შერჩეული, ესენია:

- **სისტემური:** გამოვიყენეთ მეცნიერული კვლევის სოციალური მიმართულება, ანუ კვლევის ობიექტი შევისწავლეთ, როგორც სისტემა, კერძოდ, გამოვიკვლიეთ ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის სისტემა;
- **კომპლექსური:** ეს მიდგომა გამოვიყენეთ კვლევის დასაწყისში, მესამე თავში იგი არ დაგვჭირვებია. საწყის თავებში ამ მიდგომის მეშვეობით ჩამოვაყალიბეთ საკვლევი ობიექტის ფუნქციური მთლიანობა და ერთობლიობა;
- **მრავალფუნქციური მიდგომა**: გამოყენებული იქნა სადისერტაციო ნაშრომის ყველა თავში, როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული კვლევის პროცესში;
- **ინტეგრირებული:** თეორიიდან ეტაპობრივი გადასვლა პრაქტიკაზე. ჩვენი კვლევის კონკრეტულ შემთხვევაში მიდგომის თავისებურება მდგომარეობდა იმაში, რომ რამდენიმე დასკვნა გაკეთდა თეორიულად და მხოლოდ შემდეგ გამყარდა და დასაბუთდა პრაქტიკული გამოკვლევის შედეგებით;

- **ემპირიული კვლევა:** დაკვირვება, გაზომვა და შედარება. გამოყენებულია სადისერტაციო ნაშრომის ყველა თავზე და პარაგრაფზე მუშაობის პროცესში;
- **კომპარატივისტული ანალიზი:** გამოვიყენეთ მისი ანალოგიის მეთოდი. ჩვენი სადისერტაციო კვლევის პროცესში იგი შევუხამეთ ინდუქცია-დედუქციის მეთოდს;
- **საექსპერტო გამოკითხვა**: გამოყენებული იქნა მსხვილი კომპანიის ტოპ-მენეჯმენტის გამოკითხვის პროცესში.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლის მატარებელი ძირითადი მიგნებებია:

I. შეფასებულია ქართული კომპანიის (GeoSteel) ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის პროცესი ცვლილებათა მატრიცის (Milgrom&Roberts) საფუძველზე და დასახულია მატრიცის სრულყოფის გზები კომპანია „GeoSteel"-ის მენეჯერებთან ერთად. კერძოდ: ერთობლივად შეტანილია კორექტივები მილგრომისა და რობერტსის (Milgrom&Roberts) მიერ შემუშავებულ ცვლილებათა მატრიცაში და დანერგილია საკვლევი კომპანიის მართვის სისტემაში. ავტორტორის მიერ შემოთავაზებულია და პრაქტიკაში აპრობირებულია წინადადება მატრიცაში ძალოვანი ველის დამატების შესახებ;

II. შემუშავებულია და აპრობირებულია მატრიცა გარე გარემოსთან კორელაციის შესაფასებლად და კომპანიაში ცვლილებების სამართავად;

III. შემუშავებულია ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის ეფექტიანი მოდელი;

IV. შეფასებულია კომპანია „GeoSteel"-ის მენეჯმენტის ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

კომპანია „ჯეო-სთილში“ ორგანიზაციული ცვლილების კვლევის პროცესში შევაფასეთ ცვლილებათა ეფექტიანობაც. უნდა აღინიშნოს, რომ ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შესაფასებლად ერთიანი მიდგომის არარსებობის გამო, შემუშავებული და შემოთავაზებული იქნა შეფასების მეთოდი, რომელიც დაფუძნებულია სისტემურ მიდგომაზე და მოიცავს ძირითადი კონტროლირებადი კრიტერიუმების შეფასებას.

ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შემოთავაზებული შეფასება წარმოადგენს ცვლილებების მენეჯმენტის შედეგად მიღწეული ეფექტიანობის ზრდის განუყოფელ მაჩვენებელს.

კვლევის დასაწყისში ჩამოყალიბებული **ჰიპოთეზა** დამტკიცებულია კვლევის შედეგებით, კერძოდ:

1. გამოკვლეული ორგანიზაციების მენეჯმენტის ისტორია სხვა არაფერია, თუ არა ცვლილებების მენეჯმენტის ისტორია: მუდმივად ცვლად გარემოში და კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატება იქნა მიღწეული მინიმალურ დროში, რამაც თავიდან გადაარჩინა ეს ორგანიზაციები, შემდგომში კი ბიძგი მისცა მათ განვითარებასა და ეფექტიანობის ზრდას;
2. შესწავლილ და გამოკვლეულ კომპანიებს ბევრი კონკურენტი ჰყავს როგორც ქართულ, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე, მაგრამ კვლევის ობიექტებმა სწრაფად და მიზანმიმართულად ჩაატარეს ცვლილებები, დანერგეს რა საუკეთესო უცხოური გამოცდილება და შეასრულეს თეორიული მოთხოვნები არა მექანიკურად, არამედ გააზრებულად შეუხამეს ეს გამოცდილება ქართულ სინამდვილესა და მენტალობას;

3. გამოკვლეული კომპანიები წარმატებულია, ანუ შეესაბამებიან დაგეგმილ შედეგებს და ამართლებენ ცვლილებებზე გაწეულ ხარჯებს, ანუ ეფექტიანობის მაჩვენებლებში მათ დადებითი დინამიკა გააჩნიათ;
4. დასახული ცვლილებების შეუსრულებლობამ გამოკვლეული კომპანიების წინამორბედი და ანალოგიური კომპანიების კონკურენტული პოზიციის შესუსტება გამოიწვია, რაც ერთხელ კიდევ ცხადყოფს ჰიპოთეზის ლოგიკურობას - ანუ არსებულ ცვალებად ვითარებასთან ადაპტაციის აუცილებლობას.

ინფორმაცია ნაშრომის აპრობაციის შესახებ

კვლევის შედეგების აპრობაცია - დისერტაციის წინასწარ განხილვა (აპრობაცია) განხორიელდა კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტზე 2024 წლის 22 ივლისს.

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტის კომისიის წინაშე დაცულია სამი კოლოკვიუმი (თითოეული არის სადისერტაციო ნაშრომის ნაწილი):

1. კოლოკვიუმი N1 - ცვლილების თეორიული საფუძვლები, მეთოდები, მიდგომები, მოდელები და ინსტრუმენტები
2. კოლოკვიუმი N2 - ბიზნესპროცესების ტრანსფორმაცია კომპანიებში
3. კოლოკვიუმი N3 – ცვლილებების მეთოდების პრაქტიკული გამოყენება ცვლილებების მენეჯმენტის ეფექტიანობის ჭრილში

სადისერტაციო ნაშრომების ძირითადი შინაარსი გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

1. თ. გოგაშვილი, ორგანიზაციული განვითარების ადაპტაციური მექანიზმი, „ეკონომიკა“ N1-2; ტომი 105, 2023. გვ.69-79. **ISSN 2587-4713.** DOI:10.36962/ECS105/1-2/2023-69
2. თ. გოგაშვილი, სამეცნიერო მიდგომები ცვლილებათა მენეჯმენტის მიმართ; „მოამბე“ N47, 2023. გვ.14-22. **ISSN 2233-3606(print); ISSN: 2960-981X (online)**. DOI:https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.06
3. Serhii Zaverukha, Maia Chechelashvili, Tatiana Pozhodzhuk, Bogdan Levkivsky, Tinatin Gogashvili, Legal regulation of corporate governance in global business: Main problems and current trends; SOCIAL AND LEGAL STUDIOS, 2023, Vol.6, No. 4/ **Elsevier SCOPUS//** UDC 338.24:347.73; **DOI:**

10.32518/sals4.2023.259.ISSN 2617-4162; e-ISSN 2617-4170. https://sls-journal.com.ua/en/author/tinatingogashvili

საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია:

1. Gogashvili T., **DIAGNOSING CHANGE MANAGEMENT PROBLEMS IN MODERN COMPANIES**, IV International Scientific and Practical Conference "SCIENCE, INNOVATIONS, AND EDUCATION: PROBLEMS AND PROSPECTS", **ISBN 978-4-9783419-3-8.** December 10-12, 2021 Tokyo, Japan.-Pp.863-870.URL:https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-innovations-and-education-problems-and-prospects-8-10-dekabrya-2021-goda-tokio-yaponiya-arhiv/.
2. Gogashvili T., **DECISION-MAKING METHODS AS A TOOL FOR INCREASING MANAGEMENT EFFICIENCY**, *Proceedings of the 8th International scientific and practical conference.* **ISBN 978-92-9472-195-2.** *Cognum Publishing House. Manchester, United Kingdom. 2022. Pp. 512-520. URL: https://sci-conf.com.ua/viii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-international-scientific-innovations-in-human-life-16-18-fevralya-2022-goda-manchester-velikobritaniya-arhiv/.*

Caucasus International University
Faculty of Business and Technology
Doctoral Educational Program in Business Administration

Right of Authorship

Tinatin Gogashvili

Organizational Change Management in Georgian Organizations

The scientific supervisor: Doctor of Economic Sciences, ProfessorEvgeni Baratashvili

Abstract dissertation Presented for the degree of Doctor of Business Administration

Tbilisi, 0141, Georgia
2024

The scientific supervisor:

Evgeni Baratashvili- Doctor of Economic Sciences, Professor

Official reviewers:

1. **Nino Paresashvili**–Doctor of Economics,Associate Professor at TbilisiIvane Javakhishvili State University
2. **MamukaToria** - Doctor of Economics, Associate professor at Caucasus International University

The thesis is defended on the 21st of January, at 15:00 with the Dissertation Board of the Caucasus International University Faculty of Business and Technology.

Address: 0141, 73 stChargali, CIU, Building 1.
The full version of the dissertation is available at the library of the Caucasus International University.

Secretary of the Dissertation Board: Tea Lazarashvili – Associate Professor of the Caucasus International University

Annotation

Tinatin Gogashvili's dissertation thesis is on the topic **„Management of Organizational Changes in Georgian Organizations“** and consists of an introduction, three chapters, and a conclusion.

The **introduction** substantiates the topic's relevance, which lies in the fact that change management has occupied an important place in the organization's management in recent years. Changes themselves become an integral part of a successful business. The need for changes is caused by modern technologies, active development of information processing and transmission facilities, instability of the economic and political environment, tightening of market competition, sales, and overcoming internal contradictions. The need for changes is constantly emerging, and their impact on the organization's life cycle is no longer considered a special event.

Due to the changes in the environment, the number of changes in companies is increasing, as well as the requirements for the quality of changes - they must be implemented quickly, efficiently, with fewer violations, and have a wider scope and depth. Transformations of varying degrees and scales are required: corporate restructuring, redistribution of responsibilities, and infrastructure development.

To survive and succeed in the competitive struggle, organizations must adapt to the new environment in the shortest possible time. Many companies follow the changes, but only some of them are successful, i.e., they achieve goals, align with planned results, and justify costs. Failure to make changes leads to an inability to adapt to the current situation, i.e., a weakening of the competitive position.

Thus, it is possible to say that changes are currently not an exception, but a rule for the successful functioning of a business system. New success factors have come to the fore. It is important not only to take aggressive actions, but also to implement a large

number of reforms at all levels of the national economy, systematic work on the development and improvement of successful companies, and targeted management of changes in companies.

The complexity of organizations and their management will continue to increase in the future and the intensity of competition will increase. In this regard, we should expect not only a decrease but on the contrary, an even greater increase in the importance of change management as a method of competition.

The first chapter of the dissertation, "Theoretical Foundations of Change, Methods, Approaches, Models and Tools" describes the essence of changes, the concept of changes implemented in the company, the evolution in change management, areas of application, evolution of change management; Methods of implementing organizational changes, existing approaches to changes are studied, hard and soft ("Theory" and "Theory O" models) of change management are given; The strategies of organizational changes and the analytical model of their management are investigated.

At the same time, the first chapter discusses the functional approach in management in general and, in particular, in change management; their common features and differences are described; in addition, the challenges facing companies today in the way of implementing changes are identified.

In the second chapter of the thesis, "Transformation of Business Processes in Companies", theoretical foundations, methods, approaches, models, and tools of change are studied; Factors of increasing and decreasing influence on the dynamics of updating business processes are determined and foreign experience in this direction is covered.

In the same chapter, the stages of building the change matrix are discussed and the characteristics of the change matrix methods are investigated. In addition, the author notes that the improvement of the management of economic processes takes

place by reforming the existing organizations and the connections between them. The main content of the reform theory is the understanding that, like any innovation, economic transformations in the form of creating and changing organizational structures, decision-making methods, and forms of incentives must first be developed, adopted, and disseminated by specialists, taking into account human interests, social conditions, and existing constraints. As a natural social process, reformation is the activity of renewing and transforming the economic system. The main methods of such transformations are changing the elements of the system, and enriching it with new knowledge.

In the third chapter of the paper "Practical Application of Change Methods in Terms of the Effectiveness of Change Management", the prerequisites for changes in the Georgian company are discussed and studied, and the basis for choosing the change method is studied; It is determined how the changes in the company were carried out along with the change in the development and management model.

This chapter also evaluates the effectiveness of change management implemented in the research company. In addition, the author notes that the company's management, represented by the director and two leading managers, concluded that it is difficult to maintain competitiveness only by the uniqueness of goods and technologies because technologies quickly lose their novelty. Therefore, they decided to increase the effectiveness of organizational activities by improving and changing individual and collective behavior, mobilizing creativity and ingenuity, and creating an organization striving for continuous improvement, which is unique not only in the produced products but in its essence.

The final part of the dissertation research provides the general results of the study, as well as methodological and applied recommendations.