

მენეჯერებს ტენდენცია აქვთ დაიკავონ პასიური პოზიცია მიზნებისკენ მიმავალ გზაზე. ყველაზე ხშირად ისინი აუცილებლობიდან გამომდინარე ორიენტირდებიან სხვის მიერ დასახულ მიზნებზე და პრაქტიკულად არ იყენებენ მათ შემდგომი ცვლილებების გატარებისთვის. ლიდერები პირიქით, თვითონ განსაზღვრავენ მიზანს და იყენებენ მას ადამიანების საქმიანობისადმი დამოკიდებულების ცვლილებაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://www.projectmanager.com/training/leadership-vs-management> 2019
2. <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2018/10/09/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/#311975d574d6> 2018
3. Стивен Кови «Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности» Электронное издание. ООО «Альпина», 2011
4. <https://www.teamtechnology.co.uk/leadership/management/overview/> 2020
5. энциклопедия по экономике <https://economy-ru.info/info/106848/> 2020

ეფექტური კომუნიკაციის მართვა ორგანიზაციული ცვლილებების დროს Managing Effective Communication During Organizational Change

სალომე ციმაკურიძე - სტუ-ს ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორანტი, s.tsimakuridze@gmail.com

Salome Tsimakuridze – PhD student at the Faculty of Business Technology, GTU
s.tsimakuridze@gmail.com

აბსტრაქტი. ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის გონივრული მართვა დღევანდელ გამოწვევებითა და შესაძლებლობებით სავსე სამყაროში არის წარმატების მთავარი გარანტი. ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროებას გარემოში არსებული ცვლილების მამოძრავებელი ძალები განაპირობებს, რომლებიც სწრაფად ცვალებადია და ორგანიზაციების მხრიდან რელევანტურ ქმედებებს საჭიროებს. შეიძლება ითქვას, რომ ცვლილებების პროცესის წარმატებული მართვა არის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ძლიერი მექანიზმი. წინამდებარე სტატიაში განხილულია ძირითადი გამოწვევები, რაც თანამშრომელთა მხრიდან ორგანიზაციული ცვლილებების დაწყებას ახლავს თან და მოგვარების გზები, თუ როგორ შეიძლება იყოს ეფექტურად წარმართული თანამშრომლებთან კომუნიკაცია. განხილული საკითხების მიზანია რაციონალური გზა დაანახოს მენეჯერებს თანამშრომლებთან კომუნიკაციის პროცესში, რომ მაქსიმალურად უმტკივნეულოდ მოხერხდეს ცვლილების დაწყებისთანავე მათი სამუშაო პროცესში ჩართვა. წარმოდგენილი მეთოდები წარმატებით ფუნქციონირებადი ორგანიზაციების საუკეთესო გამოცდილებას ასახავს, რომელთაც შეძლეს, თანამშრომლებთან ეფექტური კომუნიკაციის საშუალებით, გამკლავებოდნენ სწრაფად ცვალებადი სამუშაო გარემოსთვის დამახასიათებელ გამოწვევებს.

ცხადია, ორგანიზაციული ცვლილებები არ ხორციელდება თავისთავად. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებები სწორი მიმართულებით წარიმართოს საჭიროა მენეჯერი, რომელსაც ნათლად ესმის განვითარების მნიშვნელობა და ორიენტირებულია ფეხი აუწყოს გარემოში არსებულ ტენდენციებს. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ცვლილებას თან ახლავს თანამშრომელთა შხრიდან კომფორტის ზონიდან გამოსვლის შიში, რადგან სიახლე, რომელიც ცვლილებებს მოჰყვება მათთვის არაპროგნოზირებადია. მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის მმართველი ფლობდეს ლიდერულ უნარებს, რომლითაც შეძლებს თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლებას ახალი პროცესის დაწყების საჭიროების შესახებ, მისცემს მათ მოტივაციას, შემართებას და შექმნის სასიამოვნო სამუშაო გარემოს. ამისათვის კი, მნიშვნელოვანია ეფექტური კომუნიკაცია განხორციელდეს ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის, რათა სწორად მოხდეს აღქმა, თუ რა ტიპის ცვლილება იწყება ორგანიზაციაში და რა იქნება მათი პასუხისმგებლობა. ამერიკელი ინვესტორი, ბიზნესმენი და ქველმოქმედი ჯორჯ ბაგეტი კომუნიკაციის მნიშვნელობას შემდეგნაირად განსაზღვრავს: „კარგი კომუნიკაციის გარეშე არაფერი გამოგვივა. მთელი სამყაროს გონებრივი შესაძლებლობები რომ გქონდეს, უნდა მოახერხო ჩანაფიქრების სწორად გადმოცემა. აი, ეს გადმოცემა არის კომუნიკაცია“.

საკვანძო სიტყვები: კომუნიკაცია, ორგანიზაციული ცვლილებები, ლიდერი, მენეჯმენტი.

Abstract. Modern world is full of challenges and opportunities and certainly effective organizational change management process is the main guarantee of success. The need for organizational change is caused by the driving forces of change in the environment, which are rapidly changing and require relevant actions by organizations. It can be said that successful management of the change process is a powerful mechanism for gaining a competitive advantage.

The present article discusses the main challenges associated with starting organizational change, ways to handle communication obstacles with employees. The purpose of the issues discussed is to show managers the rational way to communicate with employees in a way that be as painless as possible to engage them in the work process. The presented methods reflect the best practices of successful organizations that have been able to deal with the challenges of a rapidly changing work environment through effective communication with employees. Clearly, organizational change does not happen by itself. In order for changes in the organization to go in the right direction, it is necessary to have a manager who clearly understands the importance of development and is focused on keeping pace with the trends in the environment. It should be noted that the change is regarding to the employees' fear of leaving the comfort zone, because the news that will follow the changes is unpredictable for them. Therefore, it is significant for managers to have leadership skills that will assist to motivate and inspire their employees, raise the awareness about changes and create a pleasant work environment. To achieve this, effective communication between the manager and the employees is vital in order to employees understand properly what type of change begins in the organization and what their responsibility will be.

Keywords: Communication, Organizational Change, Leader, Management.

ძირითადი ტექსტი. მცირეა იმ ორგანიზაციების რაოდენობა, რომლებშიც თანამშრომლების აბსოლუტური კმაყოფილებაა კომუნიკაციის მიმართულებით, რადგან ძალიან ხშირად, რაზეც თანამშრომლები

უკმაყოფილებას გამოხატავენ არის კომუნიკაციასთან დაკავშირებული ხარვეზები. კომუნიკაციის გამართული პროცესი განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, როდესაც ორგანიზაციაში რაიმე ტიპის ცვლილება იწყება, ვინაიდან, ამ დროს, თანამშრომლები საჭიროებენ ნათელ და მკაფიო გზავნილებს მენეჯმენტის მხრიდან, რომ სწორად აღიქვან ახალი პროცესის დაწყების მნიშვნელობა და მოსალოდნელი შედეგები. რეალობაა, რომ ჯერ კიდევ ორგანიზაციებში ცვლილებებზე საუბარი დიდ გამოწვევას წარმოადგენს, სწორედ ამიტომ განვითარებისკენ მიმავალი თვითმფრინავის ბორტზე თანამშრომლების აყვანა მხოლოდ მათი ცნობიერების ამაღლებით მოხერხდება. ცვლილების საჭიროებაში თანამშრომლების დასარწმუნებლად მნიშვნელოვანია მენეჯერები ფლობდნენ ეფექტური კომუნიკაციის ტექნიკებს. ჯონ კოტტერის 1995 წელს გამოქვეყნებულ წიგნში „ცვლილებების მართვა“ განხილულია ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის VIII საფეხურიანი მოდელი, რომლის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საფეხურს (I საფეხური) წარმოადგენს „საჭიროების შექმნა“ (Create Urgency), რაშიც მოიაზრება მენეჯმენტის მხრიდან დამაჯერებელი და გულწრფელი დიალოგი თანამშრომლებთან, რადგან სწორედ თანამშრომლებმა უნდა იმუშაონ ცვლილებების ფარგლებში განსახორციელებელ საკითხებზე და შეინარჩუნონ განვითარების ტენდენცია.

საინტერესოა, როგორი უნდა იყოს კომუნიკაცია ეფექტურად მართული ორგანიზაციული ცვლილებების დროს? არსებობს რამდენიმე საკვანძო მნიშვნელობის მეთოდები, რომლებიც წარმატებული ორგანიზაციების გამოცდილებაზე დაყრდნობით არის შემუშავებული:

1. ნათელი და მკაფიო გზავნილების შემუშავება - ერთ-ერთი წარმატებული მეთოდი ცნობიერების ამაღლების არის მატერიალური შედეგების წარმოდგენა. მაგალითად: იმის ნაცვლად, რომ აღნიშნოთ - „შემდეგი თვიდან ვიწყებთ გაყიდვების წარმოებას ახალ პროგრამაში“ - რეკომენდირებულია ითქვას: „3 ივლისიდან, ჩვენ დავიწყებთ გაყიდვების ტრანსფორმაციას ძველი პროგრამიდან ახალში. გაყიდვების ჯგუფის იქნება პასუხისმგებელი, რომ გაყიდვებთან დაკავშირებული ყველა დავალება გადაიტანოს ახალ პროგრამაში, 3 ივლისამდე. ახალი პროგრამის გამოყენებით გაყიდვების მართვა საშუალებას მოგვცემს ავტომატიზირება მოხდეს სხვადასხვა ტიპის დავალებების და უკეთესად ვმართოთ მომხმარებლებთან ურთიერთობები“.

2. ინფორმაციის გადაცემა „სწორად“ შერჩეული ადამიანებისგან - თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანია ვისგან იგებენ ცვლილებებზე ინფორმაციას, მათთვის სანდო და პატივსაცემი ადამიანებისგან გადაცემული ინფორმაცია ნაკლებად მგრძნობიარეა. საჭიროა უშუალო ხელმძღვანელები იყვნენ მაქსიმალურად ორიენტირებულნი მათი ცნობიერების ამაღლებაზე. ამასთანავე, რეკომენდირებულია, ძლიერი კოალიციის/გუნდის შექმნა, რომლებიც ორგანიზაციული სხვადასხვა იერარქიული საფეხურის თანამშრომლებისგან იქნება შემდგარი და ფაქტობრივად, ისინი იქნებიან ცვლილებების გამავრცელებლები ინფორმაციის კუთხით. მნიშვნელოვანია, რომ გუნდს ჰქონდეს პასუხები კითხვებზე:

- რა ცვლილებაა?
- როგორ ხორციელდება ცვლილება?
- რა შედეგებს მოიტანს ცვლილება?

3. კომუნიკაციის კომპლექსური არხების გამოყენება - ცვლილებების პროცესს ბევრი კითხვები ახლავ თან, ამიტომაც მრავალფეროვანი საკომუნიკაციო არხების გამოყენება არის რაციონალური გზა მაქსიმალურად იქნას გაცემული პასუხები, შეიძლება ეს იყოს: პირისპირ შეხვედრები, პრეზენტაციები, მეილები, ვორქშოპები, არაფორმალური „გასვლითი“ შეხვედრები, ვიდეო კონფერენციები.

4. კუბლერ როსის ტრანსფორმაციის მოდელი - მოსალოდნელი წინააღმდეგობების განსაზღვრა. მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ წარმოდგენა, თუ რა ეტაპებს გადის თანამშრომელი, როდესაც იღებს ინფორმაციას, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები იწყება და საჭიროა მისი ყოველდღიური სამუშაო პროცესისგან გადახვევა. აღნიშნული კომფორტის ზონის დატოვების დისკომფორტთან არის დაკავშირებული, შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მენეჯერმა იცოდეს თუ როგორ მიუდგეს თანამშრომელს და მაქსიმალურად უმტკივნეულოდ ჩართოს ახალ სამუშაო პროცესში. კუბლერ როსის ტრანსფორმაციის მოდელის თანახმად თანამშრომელი გადის რამდენიმე სტადიას:

- უარყოფა;
- გაბრაზება და წინააღმდეგობა;
- გარკვევა და მიღება;
- ვალდებულების აღება.

5. თანამშრომლების მოსმენა - მოსმენა არ შემოიფარგლება მხოლოდ - ჩუმიად ყოფნით. ინფორმაციის გაზიარებისას მნიშვნელოვანია შედგეს დიალოგი, რაც ნიშნავს მოპირდაპირე მხარეს მდგომის მოსაზრებების გაგებას/გაზიარებას და ინიციატივიანობის გამოჩენის სტიმულის მიცემას. მოსმენა ეფექტური კომუნიკაციის 75%-ს შეადგენს, რაზეც ადამიანების უმეტესობა დროის მხოლოდ 30-40%-ს ხარჯავს და სწორედ აღნიშნულიდან გამომდინარე ხდება მისკომუნიკაცია.

6. მთავარი მესიჯების ხშირად გამეორება - ორგანიზაციული ცვლილებების დროს თანამშრომლებმა უნდა მოისმინონ მენეჯერების გზავნილი იმდენჯერ, სანამ მკაფიოდ არ მოხდება გააზრება და არ დაიწყება მოქმედება.

აღნიშნული საჭიროა იმ გარემოებიდან გამომდინარე, რომ ცვლილებების ორგანიზატორმა იცის გეგმა და შინაარსი, მაგრამ თანამშრომლებისთვის ახალი პროცესია, რა დროსაც, მთავარი ასპექტების ხშირი გამეორება არის მნიშვნელოვანი, რომ მათ მხარდაჭერის სურვილი გაუმძაფრდეთ. თანამშრომლებში ემოციური ფონი იმდენად მაღალია, როდესაც ცვლილებების შესახებ იგებენ, რომ დეტალებზე კონცენტრირებას ვერ ახდენენ, ამიტომ მესიჯების ხშირად გამეორება მათ ეხმარებათ გაერკვიონ - რა ხდება? როგორ ხდება? და რა იქნება შედეგი?

7. პროგრესის ჩარტი - თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის მიღწევების გაცნობა, მათი ჩართულობის დაფასება და აღიარება არის აუცილებელი ინსტრუმენტი მოტივაციის ასამაღლებლად. ცვლილება დღევანდელი ყოველდღიურობის განუყოფელი ნაწილია და შესაბამისად, თანამშრომლების მაღალი ჩართულობა და პროდუქტუნარიანობის ზრდის ხელშეწყობა, მენეჯერების მთავარი საზრუნავი უნდა იყოს, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანია მიმართავდნენ სხვადასხვა მატერიალურ თუ არამატერიალურ წახალისების მექანიზმებს, რომ სამომავლოდაც ჰქონდეთ სურვილი და მონდომება ახალ გამოწვევებით სავსე სამუშაო პროცესში ჩართვის.

განხილული საკვანძო ფაქტორებიდან გამომდინარე უნდა აღინიშნოს, რომ ხელმძღვანელს დიდი პასუხისმგებლობა აკისრია ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის სამოქმედო გეგმის შემუშავების გარდა, იზრუნოს თანამშრომლებთან ეფექტურ კომუნიკაციასა და მათი მოტივაციის ამაღლებაზე. სწორედ ამიტომაც, იდეალურ შემთხვევაში, დღევანდელ

გამოწვევებითა და შესაძლებლობებით სავსე რეალობაში, მენეჯერი, ამავდროულად, უნდა იყოს ლიდერი. საინტერესოა, როგორ იქცევიან ლიდერები ორგანიზაციული ცვლილებების დროს?

- ქმნიან სწორ ხედვასა და ფასეულობებს. შთაგონებას აძლევენ თანამშრომლებს იმ საკითხების შესახებ, რომლებიც მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტულია;
- მხარდაჭერას უწევენ თანამშრომლებს პრობლემების გადაჭრასა და რისკის გაწევაში, რადგან მათ ესმით, რომ ინოვაცია მოითხოვს რისკის გაწევას;
- ქმნიან კომფორტულ სამუშაო გარემოს მოქმედებისთვის და ზრუნავენ თანამშრომელთა პროფესიული უნარების უწყვეტ განვითარებაზე.

დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციას ჰყავდეს ტრანზფორმაციული ლიდერები, რომლებიც ნათლად აფასებენ გარე გარემოში არსებულ ძალებს, ახდენენ სწრაფ რეაგირებას, ორიენტირებულნი არიან ორგანიზაციისა და თითოეული თანამშრომლის უწყვეტ განვითარებაზე. ტრანსფორმაციულ ლიდერებს შეუძლიათ თანამშრომლებთან ეფექტური კომუნიკაციის დამყარება, მათი დარწმუნება და გავლენის მოხდება, შთაგონების მიცემა, რომლის გარეშეც წარმოუდგენელია ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში თანამშრომელთა მაღალი ხარისხით ჩართულობა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Fourteenth Edition, Pearson Education, 2018
2. Managing Change in Organizations, Colin Carnall, Fifth Edition, Pearson Education, Prentice Hall, 2007
3. Management, Richard L. Daft, Ninth Edition, 2010
4. <https://academy.whatfix.com/best-practices-change-management-communication/> - გადამოწმებულია 21.05.2020
5. <https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/383/how-to-communicate-during-organizational-change> - გადამოწმებულია 21.05.2020