

ლიდერის როლი ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას და ინოვაციური პოლიტიკა ფრანგულ საწარმოებში

ნინო ცხოვრებაშვილი

საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა ანდრია
პირველწოდებულის სახელობის
ქართული უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

ახალი ტექნოლოგიების ეპოქამ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახადა ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება, რაც წინსვლის ერთ-ერთი წინაპირობად იქცა. ყველა მოვლენას აქვს თავის არსებობის ციკლი, ასევეა ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებისას. პირველი ეტაპი, რომელიც მოსალოდნელი შედეგების ზეგავლენას შეისწავლის, იწყება დიაგნოსტიკით. პირველ ეტაპს მოსდევს კომუნიკაციისა და ფორმაციის სტადიები. ყველაზე მნიშვნელოვანად შეიძლება მივიჩნიოთ კადრების მართვა, რომელიც სიახლის დანერგვის ეტაპით სრულდება. საფრანგეთის ხელისუფლება განსაკუთრებულ მხარდაჭერას გამოხატავს ორგანიზაციაში ცვლილებების დაფინასებით და სხვადასხვა მხარდაჭერი სტრუქტურების შექმნით. მიუხედავად ასეთი მხარდაჭერისა, საერთაშორისო ორგანიზაციების დასკვნების მიხედვით, ინოვაციური ცვლილებების განხორციელების კუთხით, ფრანგები მე-11 ადგილზე არიან ევროპის მასშტაბით და მე-16 ადგილას მსოფლიო ლიდერებს შორის. ცვლილებების განხორციელებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება „შემაგუებელ“ დროებით ლიდერობას ენიჭება, რომელიც გულისხმობს ადამიანების ახალ გარემოსთან შეგუებაში დახმარებას.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული ცვლილებები, ადაპტირებული ლიდერობა, ინოვაცია, ქოუჩი, ფორმაცია, ორგანიზაციული კულტურა.

პირითადი ტექსტი

შეუძლებელია დღევანდელ დღეს წარმატებული ორგანიზაციის წარმოდგენა მუდმივი განახლებისა და ცვლილებების გარეშე. ცნობილი გამოთქმის თანახმად, მუდმივი ჩვენს ცხოვრებაში მხოლოდ ცვლილებებია. წარმატებული ცვლილებების განსახორციელებლად საჭიროა: სწორი სტრატეგიის შერჩევა, რესურსების მობილიზება, კულტურული გარემო-ფაქტორების გათვალისწინება და პროცესის მეთვალყურეობა, როგორც ორგანიზაციულ დონეზე, ასევე, ფუნქციურზე.

თანამედროვე წარმატებულ ორგანიზაციაში, როგორც წესი, თავისუფალი გარემოა და დასაქმებულები უფროსების წნეხის ქვეშ არ იმყოფებიან. არის ისეთი ორგანიზაციებიც, სადაც მენეჯერები, ინოვაციური პროექტების ხელშეწყობის მიზნით, თანამშრომლებს ახალისებენ და სთავაზობენ იდეების განხორციელებაში დახმარებას. ორგანიზაციული გარემო, წეს-ჩვეულებები და ურთიერთდამოკიდებულება პირდაპირ უკავშირდება თანამშრომელთა პროდუქტიულობას და ინოვაციურობას. იქ, სადაც უფროსების დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ არის თავისუფალი, ზედმეტი შემზღუდავი ნორმების გარეშე, ხშირია ინოვაციური პროექტების განხორციელების შემთხვევები. მაგალითად შეგვიძლია მოვიტანოთ Google- ის პრაქტიკა, სადაც ინჟინრებს და შემოქმედებითი დეპარტამენტის თანამშრომლებს სამუშაო დროის 20 პროცენტი მათთვის სასურველი სამუშაოს განხორციელებისათვის ეძლევათ. ასეთ სასურველ გარემოში ხელმძღვანელობას სურს, გაზარდოს წარმატებული ინოვაციების განხორციელების ალბათობა.¹

ფრანგული საავტომობილო ფირმა „რენო“-ს დამოკიდებულება ცვლელელებსა და ინოვაციაზე შემდეგნაირია: წელიწადში ორჯერ ე. წ. „ინოვაციის ოთახში“ იმართება თემატური შეხვედრა-გამოფენები, სადაც იმ წლის სიახლეებია წარმოდგენილი. თემატიკა საკმაოდ ფართოა და ყველა დაინტერესებულ პირს შეუძლია საკუთარი აზრის გამოთქმა. თანამშრომლებისათვის

1 Innovation / De l'idée au lancement, <http://www.journaldunet.com/diaporama/0610-livregoogle/3.shtml>

საწარმოს აქვს „Renault Creative People“ მეთოდი, სადაც თანამშრომლებს სამ ეტაპად შეუძლიათ მონაწილეობის მიღება

1. ფორუმში განათავსონ საკუთარი ახალი იდეა;

2. გარკვეული ეტაპების გავლის შემდეგ ე. წ. ინკუბატორებში მოხდეს ამ იდეაზე მუშაობა;

1. Le Créative Lab ე. წ. იდეების ლაბორატორია, სადაც ინკუბატორებში დამუშავებული იონავაციები ხვდება და გადის სხვადასხვა გამოკვლევას.¹

საფრანგეთში 60 ორგანიზაციაში ჩატრებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ ფრანგებისათვის ორგანიზაციული ცვლილებები საკმაოდ სტრესული მოვალენაა და მენეჯერებს დიდი ძალისხმევა სჭირდებათ წარმატების მისაღწევად. განსაკუთრებული ფაქტორი, რომელიც ცვლილებების განხორციელებას უშლის ხელს, არის სოციალური და კულტურული გარემო. გამოკითხულთა 75%-ის აზრით, ცვლილებების დროს წარუმატებლობის მიზეზი არის დასაქმებულთა შეუთავსებლობა კულტურულ და სოციალურ გარემოსთან. შესაბამისად, ფრანგულ წრეებში ცვლილების განხორციელებისას უმთავრეს ყურადღებას კულტურული გარემოს რეორგანიზაციას უთმობენ და ცდილობენ, დასაქმებულებს ხელი შეუწყონ სოციალიზაციაში. ამის დასტურად, კვლევის ავტორებს კიდევ ერთ მაგალითად მოაქვთ ამერიკის მართვის ასოციაციის კვლევა, რომელშიც 250 საწარმოს შესწავლის მაგალითზე, იგივე დამაბრკოლებელი ფაქტორებია გამოყოფილი.²

ფრანგები ორგანიზაციული ცვლილების 2 ტიპს გამოყოფენ:

1. მკვეთრი წყვეტით განხორციელებული ცვლილებები. ასეთი ტიპის ცვლილება პროცესის რადიკალურ შეცვლას უკავშირდება;

2. ცვლილება ეტაპობრივი გაუმჯობესებით;

საერთაშორისო ორგანიზაციების დასკვნების მიხედვით,

1 <http://www.innovationpartagee.com/Blog/archives/renault-et-lopen-innovation/>

2 https://tel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/364895/file/THESE_BENZAIDA.pdf

ინოვაციური ცვლილებების განხორციელების კუთხით, ფარნგები მე-11 ადგილზე არიან ევროპის მაშტაბით და მე-16 ადგილას მსოფლიო ლიდერებს შორის. ექსპერტთა აზრით, ასეთი მდგომარეობა გამოწვეულია ახალი ტექნოლოგიების კვლევის საკითხებში მცირე ინვესტიციების განხორციელებით და ასევე, მკველეუარების დაბალი ანაზღაურებით.

ფრანგული წარმოება ინოვაციურ კვლევებზე იმაზე გაცილებით ნაკლებს ხარჯავს, ვიდრე ევროპის წამყვანი სხვა ქვეყნები.¹ მიუხედავად ასეთი რეალობისა, საფრანგეთის სახელმწიფომ ინოვაციური პროექტების განხორციელებისათვის 2010 წელს 7 მილიარდის ინვესტიცია განახორციელა.²

2013 წელს ფრანგებმა ინოვაციური პოლიტიკის ეროვნული კომისიაც დააფუძნეს, რომელიც მჭიდროდ თანამშრომლობს სხვადასხვა სამინისტროსთან.³

საფრანგეთის ხელისუფლების პოლიტიკა განსაკუთრებულად უჭერს მხარს ცვლილებების განხორციელებასა და სტრუქტურების დეცენტრალიზებას, რაც გამოიხატება მიღებული კანონების⁴ ზედმინევნით დაცვითა და თანხების ადეკვატურად გახარჯვის პოლიტიკით.

ქვეყნების სწრაფვას ცვლილებებისაკან და განვითარებისაკენ ხშირად განსაზღვრავენ მოსახლეობის განათლების საერთო ხარისხით. მაგალითად, უმაღლესი განათლების მქონე ადამიანების პროცენტული მაჩვენებლით. „ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების“ ორგანიზაციაზე დაყრდნობით, წევრ ქვეყნებში უმაღლესი განათლების მქონე მოსახლეო-

1 Rapport de l'OCDE 2014, <http://www.oecd.org/fr/innovation/re-mise-du-rapport-examens-ocde-des-politiques-d-innovation-de-la-france.htm>

2 Comment relancer l'innovation dans les entreprises françaises. Robeveille, Roland Editeur: Gereso Publication: 2015, პაგე 36

3 <http://www.strategie.gouv.fr/propos-de-france-strategie>

4 Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale.

ბით იაპონია ლიდერობს და საფრანგეთი მოწინავე რიგებში არ არის.¹

ფრანგული საწარმოების ჩართულობა კველევებსა და სხვადასხვა ახალი პროექტის განხორციელებაში დამოკიდებულია ამ საწარმოების არა მხოლოდ ფინანსურ მდგომარეობაზე, არამედ მათ ზომაზე. იმავე კველევების თანახმად, დიდი ზომის საწარმოებში დანერგილი ახალი პროექტების განხორციელების მაჩვენებლით, საფრანგეთი მოწინავე ადგილზეა და თავად იაპონიასაც კი უსწრებს.²

შესწავლილი მონაცემებიდან ჩანს, რომ არსებობს სექტორები, სადაც საფრანგეთი წამყავნ პოზიციებზეა და არსებობს ისეთი სფეროებიც, სადაც მას სხვა ქვეყნები უსწრებენ.

ფრანგებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ე. წ. ქოუჩის როლი საწარმოსა და სიახლეების მართვისას. ეს ფენომენი, რომელიც ბოლო წლების განმავლობაში დამკვიდრდა, მენეჯერს საკუთარი შესაძლებლობების გაანალიზებასა და სტიმულის მიცემაში ეხმარება. მისი ფუნქცია განსხვავდება, როგორც მენტორისაგან, ასევე მრჩეველისაგან. ქოუჩს ძირითადად მიმართავენ ცვლილებების შემდგომ საჭირო ლიდერობის სტილის შერჩევისათვის. თუმცა, ასევე ხშირ შემთხვევაში, ქოუჩის ჩართვა თანამშრომელთა დახმარებისა და ახალი უნარების განსავითარებლადც არის საჭირო. ჩატარებული კვლევებიდან ირკვევა, რომ ტელეკომუნიკაციის, ინდუსტრიის და დაზღვევის სფეროები ყველაზე ხშირად მიმართვენ ქოუჩის დახმარებას.³

1 L'INNOVATION EN FRANCE Indicateurs de positionnement International. édition 2016 .MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

2 Part des entreprises coopérant pour l'innovation, % des entreprises innovantes, 2010-2012, L'INNOVATION EN FRANCE. Indicateurs de positionnement International. édition 2016

3 étude auprès de Dauphine Junior Conseil (junior-entreprise de l'Université de Paris Dauphine) sur la pratique du coaching en France. Réalisée au printemps 2010, cette enquête est basée sur les réponses de 268 coaches (sur 600 questionnaires envoyés), dont 113 sont adhérents de la SFCoach.

ცვლილებების განხორციელებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება „შემავსებელ, დროებით ლიდერობას“ ენიჭება. ტერმინი „ადაპტირებული ლიდერობა“ პირველად ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორებმა¹ გამოიყენეს ლიდერობის დასახასიათებლად ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების დროს. მათი მოსაზრებით, ასეთი ლიდერობა სამ ძირითდ ეტაპს უნდა გადიოდეს:

1. განისაზღვროს ლიდერისა და ხელისუფლების განმახორციელებელ ორგანოს შორის კავშირი და მათი ფუნქციები;

1. მოხდეს მოვლენების კონტროლი და დინამიური გაცვლა სხვადასხვა ჯგუფს შორის;

3. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს ორგანიზაციის კულტურის მხარეს;

ცვლილებების განხორციელებისას ანგარიშგასანევია კოლეგების მხრიდან სიახლეების მიმართ შეუთვასებლობის ფაქტორი. ბევრ თანამშრომელს, რომელსაც სიახლეების შიში აქვს, უყალიბდება ოპონირების ინსტინქტი.

„შემავსებელი ლიდერობა“ ინდივიდისა და კოლექტივის სირთულეებს ითვალისწინებს და ცდილობს, სიტუაციების ეტაპობრივად დალაგებას. მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ ამ ტიპის ლიდერობის დროს ხელმძღვანელი ცდილობს, როგორც ცალკეული თანამშრომლის წახალისებას, ასევე, მათ მობილიზაციასა და გაერთიანებას ახალი იდეის ირგვლივ.

თანამშრომლების მხრიდან მაქსიმალური ჩართულობის მისაღწევად და მათი მზაობის შესაფასებლად ხელმძღვანელები ხშირად ორგანიზაციებში სოციოდინამიკის მზაობას, სიმნიშვნელობას აკვირდებიან. სოციოდინამიკა კარგად ვლინდება სოციომატრიცის, ბარომეტრისა და კონფლიქტების დარეგულირების ცხრილის მეშვეობით.

ორგანიზაციული ცვლილებების დროს კადრების ფორმირება, უზრუნველყოფილია თავად ორგანიზაციის მიერ. ზოგადად, ახალი უნარ-ჩვევების შეძენა და მუდმივი ფორმაცია საკამაოდ მნიშვნელოვანი თემაა ფრანგულ ორგანიზაციულ ცხოვრებაში.

1 Ronald Heifetz et Marty Linsky, professeurs à Harvard Kennedy School.

არსებობს ფორმაციები, რომელსაც თავად ორგანიზაცია ირჩევს და დასაქმებულს მის გავლას ავალდებულებს და ასევე, არსებობს ისეთი კურსები, რასაც თავად თანამშრომელი ირჩევს და დაგროვებული კრედიტების მიხედვით აფინანსებს საკუთარ სწავლას. სავალდებულო ტრენინგების არგავლის შემთხვევაში, შეიძლება სამსახურიდან დაითხოვონ თანამშრომელი, რომელმაც არ ისურვა კვალიფიკაციის ამაღლება.

2013 წლიდან¹ საფრანგეთში დასაქმებულს აქვს „პერსონალური ელექტრონული ფორმაციის“ ანგარიში, რომელზედაც შესრულებული სამუშაოს მიხედვით, უგროვდება სწავლების საათები. ნებისმიერ თანამშრომელს შეუძლია, მოითხოვოს ფორმაცია, რომელიც ფინანსდება დამსაქმებლისგან. დამსაქმებლის მიერ, სახელფასო დეკლარაციის შევსების შემდგომ, ავტომატურად ხდება ფორმაციის საათების დაკრედიტება დასაქმებულის პირად გვერდზე, რომელსაც აღნიშნული საათები შეუძლია გამოიყენოს, როგორც დაგროვების, ასევე, პირდაპირ დახარჯვის მეთოდით. ზოგადი წესის მიხედვით, წელიწადში 24 საათი კრედიტდება მთლიან განაკვეთზე. საათების რაოდენობა შეიძლება გაიზარდოს 120-მდე. ფორმაციის არჩევა ხდება დასაქმებულის სურვილის მიხედვით, ორგანიზაციაში არსებულ ფორმაციათა სიიდან.

მაშასადამე, საფრანგეთი არის ქვეყანა, რომელიც მუდმივად ცდილობს, გააუმჯობესოს შედეგები მეცნიერების სხვადასხვა დარგში და ამისთვის მისი ხელისუფალნი ძალისხმევას არ ზოგავენ.

ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას ხშირია კონფლიქტური სიტუაციები, რომლის დარეგულიერება ლიდერის პრეროგატივაა. მის უნარზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად ზუსტად მიაგნებენ კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზს და მოახდენენ დროულ რეაგირებას. ასეთ სიტუაციაში ლიდერმა უნდა შეინარჩუნოს ზომიერება და კონსტრუქციულობა და პირისპირებული მხარეების მოსმენისას და შეძლოს მათ შორის საერთო ინტერესების გამონახვა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია არსებულ კონფლიქტურ ეტაპზე ადეკვატური ზომების მიღება და არარეალური დაპირებებისაგან თავის შეკავება.

1 Accord national interprofessionnel

ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა უნდა შეასრულოს და საშუალება მისცეს თანამშრომლებს შეეჩვიონ მათთვის უჩვეულო სიტუაციებს.

ლიტერატურა:

1. ინოვაციები საფრანგეთში. საერთაშორისო დონეზე პოზიციის განმსაზღვრელი ინდიკატორი. განათლების და ეკონომიკის სამინისტროები.
2. კანონი ახალი ორგანიზაციების შესახებ , 2015 წელი 7 აგვისტო;
3. როგორ წამოვიწყოთ ინოვაციები ფრანგულ საწარმოებში , რონალ რობერვეი., 2015, გვერდი 36;
4. კვლევა კოაჩინგზე საფრანგეთში. 268 კოაჩის მონაწილეობით. კვლევა განახორციელა პარის დოფენის უნივერსიტეტის ახალგაზრდულმა დაწესებულებამ.
5. ახალგაზრდა დოფენელების მიერ ჩატარებული კვლევა 268 ქოუჩის მონაწილეობით;
6. საწარმოთა ჩართულობა ინოვაციურ პროექტებში . 2010 2012 წლებში

REFERENCES :

1. L'INNOVATION EN FRANCE
1. Indicateurs de positionnement International. édition 2016 .MINISTÈRE
2. DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
3. MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE
2. Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale.
- Comment relancer l'innovation dans les entreprises françaises. Robeveille, Roland Editeur: **Gereso** Publication: 2015, 36
- Rapport de l'OCDE 2014, <http://www.oecd.org/fr/innova->

tion/remise-du-rapport-examens-ocde-des-politiques-d-innovation-de-la-france.htm

3. étude auprès de Dauphine Junior Conseil (junior-entreprise de l'Université de Paris Dauphine) sur la pratique du coaching en France. Réalisée au printemps 2010, cette enquête est basée sur les réponses de 268 coaches (sur 600 questionnaires envoyés), dont 113 sont adhérents de la SFCoach.

6. <http://www.strategie.gouv.fr/propos-de-france-strategie>

Part des entreprises coopérant pour l'innovation, % des entreprises innovantes, 2010-2012, L'INNOVATION EN FRANCE.

LEADER'S ROLE IN ORGANIZATIONAL CHANGES AND THE INNOVATIVE POLICY IN FRENCH ENTERPRISES

Nino Tskhovrebashvili

PhD Student , St. Andrew the First Called Georgian
University Of the Patriarchate of Georgia

RESUME

France is a country that constantly tries to improve its results in different fields of science. According to the international organizations, in the field of innovative changes France has been ranked 11th in Europe and reached 16th place among the world leaders. The special significance is given to adaptive leadership of organization. The adaptive leadership is a practical leadership framework that helps individuals and organizations adapt and thrive in challenging environments. It is being able, both individually and collectively, to take on the gradual but meaningful process of change. While organizational changes are often associated with the conflict situations, regulation of which is the leader's prerogative, according to Keane the old ideas of captivity are difficult to get.

Key words : Organizational Change; Adaptive leadership; Innovation; Coach; Formation; Organizational culture.