

# გარდაქმნების და ცვლილებების თანამედროვე გამონვევები ბიზნესში

DOI:10.36962/ECS105/5-7/2023-98

სოფიო ფალიანი  
სტუ დოქტორანტი  
paliani.sopio22@gtu.ge

## რეზიუმე

უპირველესად დახასიათებულია გარდაქმნების არსზე სხვადასხვა მეცნიერთა (მორანის, ბრაიტმანის, ჯონსის გუმინგის და სხვათა) შეხედულებები, შემდეგ კი -გარდაქმნების საჭიროება კომპანიებში და დღევანდელ ციფრულ გარემოში მათ წინაშე მდგომი გამოწვევები. სტატიაში ნათქვამია, რომ ბოლო ათწლეულში მსოფლიოში მრავალი ცვლილება მოხდა, მაგრამ მათ შორის ყველაზე მთავარი იყო (და არის) ბიზნესის და ეკონომიკის გაციფროვნება (დიჯიტალიზაცია), რომელმაც პრაქტიკულად შეცვალა სამყარო და მოითხოვა ადამიანთა აზროვნების შეცვლა. ამ სიახლეს ადვილად მოერგნენ 21-ე საუკუნეში დაბადებული ადამიანები, რომლებსაც „ციფრულ აბორიგენებს“ უწოდებენ, მაგრამ ვერ მოერგნენ წინა საუკუნეში დაბადებულნი, რომლებიც „ციფრულ იმიგრანტად“ სახელდებიან.

ამჟამად, ბიზნესში დასაქმებულ მენეჯერთა 95-98% „ციფრული იმიგრანტებია“. მათ უჭირთ გარდაქმნების ციფრული განხორციელება, რადგან ვერ შეიცვლიან აზროვნებას. ბიზნესის მთლიან გაციფროვნებას თაობათა შეცვლა სჭირდება.

სტატიაში საუბარია რიგით, მიმდინარე გარდაქმნებზეც, რომელთა განხორციელება თითქოს ძნელი არ არის, მაგრამ წარუმატებლობის შიშით მენეჯერები თავს იკავებენ მისგან. სტატიის ავტორი ურჩევს მათ ამ მიზნით გაეცნონ ADKAR მოდელს, რომლის მეშვეობით ისინი წარმატებით განახორციელებენ გარდაქმნებს.

**საკვანძო სიტყვები:** ცვლილებები; გარდაქმნები; ციფრული გამონვევები; ADKAR მოდელი.

## შესავალი

თანამედროვე ტექნოლოგიური განვითარების ეპოქაში პროცესები დაჩქარებულად მიმდინარეობენ. გამუდმებით იცვლება ბიზნესგარემოში თამაშის წესები, მძაფრდება კონკურენტული ბრძოლა ფირმებს შორის და ამ ბრძოლაში გადარჩენის ერთადერთი შანსი არის გარდაქმნების (ცვლილებების) დროული განხორციელება. ამ ვითარებაში ნებისმიერი კომპანია იძულებული ხდება მუდმივად რეაგირებდეს გარე და შიდა გამოწვევებზე და საფრთხეებზე, რადგან მათ რთულ დინამიურ გარემოში უნევთ ფუნქციონირება.

ზემოთ ნათქვამის გამო, მეცნიერებაშიც და პრაქტიკაშიც სულ უფრო და უფრო მეტი ყურადღება ექცევა გარდაქმნების ფენომენის შესწავლას, მის გამომწვევ ფაქტორებს, გარდაქმნის სახეებს, მისი მართვის საშუალებებს და ა. შ. ამ პრობლემას ეძღვნება წინამდებარე ნაშრომიც.

## ძირითადი ტერმინები

სხვადასხვა მეცნიერები ორგანიზაციულ გარდაქმნებს სხვადასხვანაირად განმარტავენ. მაგალითად:

● **მორანი და ბრაიტმანი:** „ორგანიზაციული გარდაქმნები (ცვლილებები) ეს არის ორგანიზაციის მიმართულებების, სტრუქტურისა და შესაძლებლობების მუდმივი განახლების პროცესი“.<sup>1</sup>

● **გარეტ ჯონსი:** „ორგანიზაციული ცვლილება (გარდაქმნა) არის პროცესი, რითაც ორგანიზაციები გადადიან არსებული მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაში“.<sup>2</sup>

● **გუმინგი და ვორლეი:** „ეს არის რადიკალური გარდაქმნები სტრუქტურებში, პერსონალთა ქცევაში, კორპორატიულ ღირებულებებსა და ორგანიზაციულ მოწყობაში“.<sup>3</sup>

---

1 Moran J. W. & Brightman B. K. (2000). Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning*, 12 (2). p.p. 66-74.

2 Jones G. R. (2013). *Organizational Theory. Design, and Change* (7th ed) USA: Pearson. p. 273.

3 Cummings T. G. & Worley C. G. (2008). *Organization Development & Change* (9th ed). USA: South-Western Cengage Learning. p. 506.

ამ განმარტებებიდან ჩანს, რომ გარდაქმნები შეიძლება შეეხოს ფირმის სტრუქტურას, გამოყენებულ ტექნოლოგიებს, ადამიანურ რესურსს, ორგანიზაციულ კულტურას, საწარმოო პროცესებს და ა. შ.

გარდაქმნების განსხვავებული მიზნებიდან გამომდინარე, მათ შემდეგ სამ ჯგუფად ყოფენ:<sup>1</sup>

- გარდაქმნები განვითარებისთვის;
- გარდამავალი გარდაქმნები;
- ტრანსფორმაციული გარდაქმნები.

მართალია ზემოთ დასახელებული თითოეული მათგანი მიზნად ისახავს ფირმაში საქმიანობის ეფექტიანობის გაუმჯობესებას, მაგრამ, გარკვეული განსხვავებები მათ შორის მაინც არსებობს. განვითარების მიზნით გარდაქმნას, როგორც მისი სახელწოდებაც გვიჩვენებს, ფირმის განვითარება აქვს მიზნად დასახული, გარდამავალი გარდაქმნა ხორციელდება ფირმაში რამდენიმე ფუნქციის (პროცესის) გასაერთიანებლად მათგან სინერგიის მიღების მიზნით, ხოლო ტრანსფორმაციული გარდაქმნა გულისხმობს ძირეულ ცვლილებებს ბიზნეს მოდელში. ამ უკანასკნელს ფირმა მიმართავს კრიზისის დროს, რათა გააცოცხლოს ფირმა.

თანამედროვე სამყაროში, - წერს ქართველი მეცნიერი გ. ჯოლია, - დიდი ხანია დაკარგა მოსვენება, სტატიკურობა. დედამიწა თითქოს „უფრო სწრაფად ბრუნავს“, გუშინდელი მოდელის ტელეფონი, ავტომობილი, კომპიუტერი თუ სხვა რამ, დღეს უკვე ძველია. მას უფრო მოდერნიზებული მყისვე ცვლის. კომპანიები იძულებული არიან გამუდმებით სრულყოფილ წარმოების ტექნოლოგიები, მომხმარებლებს შესთავაზონ ახალი პროდუქტები...“<sup>2</sup>

ბოლო ათწლეულში მსოფლიოში მრავალი გლობალური ცვლილება მოხდა. ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვამ გამოიწვია ეკონომიკის ზრდის დაჩქარება, ეკონომიკაში წინ

---

1 Anderson L. A. & Anderson D. A. (2010). *the Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation* San Francisco : Pfeiffer . p. 60.

2 ჯოლია გ. კრეატიული განვითარება, განათლება, ცოდნა, ქმედება. თბ., 2016. გვ. 20.

ნამოინია მომსახურების სფეროში, შეიცვალა მომხმარებელთა მოთხოვნებიც. ამ ცვლილებებს მომზადებული უნდა შეხვდნენ კომპანიები. ვინც ამას ვერ შეძლებს, ის დაიღუპება.

გარდაქმნების განზოგადოებული მიზეზები შემდეგია: შეცდომები მმართველობით გადანაცვლებებში, კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის ბოლო ეტაპი, არაკეთილსასურველი კლიმატი კოლექტივში, კომპანიის სიდიდე, ლიდერის თვისებები, კომპანიის გარემომცველი გარემო და რაც მთავარია, ციფრული ეკონომიკა, რომელმაც თავდაყირა დააყენა ეკონომიკაც და ბიზნესიც. აღნიშნული მიზეზები ერთდროულად არ წარმოიშვებიან. კომპანიის მენეჯერს უნდა შეეძლოს მათი დანახვა (შეცნობა) და გარდაქმნების მეშვეობით მათი ნეიტრალიზაცია.

ციფრულმა ეკონომიკამ, რომელიც დღევანდელი ეპოქის პირობაა, უამრავი ცვლილებები გამოიწვია, ესენია:<sup>1</sup>

- ცვლილებები მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს შორის ურთიერთობებში;

- ცვლილებები საქონლისა და მომსახურების მოცულობათა თანაფარდობაში;

- ადამიანის და მანქანის ურთიერთდამოკიდებულებაში;

- განათლებისადმი მიდგომაში;

- დაბეგვრისადმი მიდგომაში;

- დამატებული ღირებულების წარმოქმნაში;

- ადამიანის აზროვნებაში;

- ტექნოლოგიებში, დასაქმებაში და ა. შ.

მაშასადამე, ციფრულმა გარემომ ძველი, სტაბილური საფუძველი შეუცვალა მსოფლიოს და ნებისმიერი ფირმა გარდაქმნის, ახლებურად მუშაობის უპირობო აუცილებლობის წინაშე დააყენა. ასეთ პირობებში ორი აზრი არ არის: თუ გვინდა რომ გადავრჩეთ, და, ჩვენი ადგილი შევინარჩუნოთ ბაზარზე, უნდა გარდავიქმნათ, უნდა მოვერგოთ სიტუაციას. მაგრამ ეს ასე ადვილი არ არის, რადგან ამჟამად არსებულ ადამიანთა ქცევის ეკონომიკურ მოდელს ევრისტიკული, ანუ ინტუიციასა და გა-

---

**1 გ. განათლება და დასაქმება ციფრულ გარემოში. თბ., 2021. გვ. 143-147; 234-235.**

მოცდილებაზე დაფუძნებული მოდელი ენაცვლება. განსაკუთრებით გააქტიურდება „დიდი მონაცემების“ ანალიტიკა, დეცენტრალიზებული ტექნოლოგია ბლოკჩეინი, კიბერფიზიკური სისტემა, ნივთების ინტერნეტი და ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიები. ბლოკჩეინი არის გამანაწილებელი რეესტრის ტექნოლოგია, ანუ ერთ-ერთი „გამრღვევი“ ციფრული ტექნოლოგია, რომელიც კარდინალურად ცვლის ფინანსური პორცესების კონფიგურაციას და წარმოშობს ახალ ბაზრებს. ასევე, ახალია კიბერფიზიკური სისტემა, რომელიც გულისმობს გამოთვლითი რესურსების ინტეგრაციას ფიზიკურ სახეობებთან, კომპიუტერული ინჟინერინგი, რომელიც აერთიანებს ინფორმატიკასა და ელექტრონულ ინჟინერიას, ნეიროტექნოლოგია, რომელშიც ბიოლოგიური ობიექტის ნერვული სისტემის ფუნქციონირებას კიბერფიზიკური სისტემა ენაცვლება და სხვა.

ეს ჩამონათვალი, რომელიც სრულყოფილი სულაც არ არის, გვიჩვენებს, თუ 21-ე საუკუნეში რა გამოწვევების წინაშე დგებიან ადამიანები, მათ შორის მენეჯერები. ამ სიახლეებს ადვილად იგებენ, ე. წ. „ციფრული აბორიგენები“, ანუ 21-ე საუკუნეში დაბადებული ადამიანები, ხოლო მისი გაგება უჭირთ ან საერთოდ ვერ იგებენ ციფრულ საზოგადოების ფორმირებამდე დაბადებულ ადამიანებს, ანუ ე. წ. ციფრულ „იმიგრანტებს“ (Digital Immigrants). არადა, დღევანდელ ბიზნესში მოქმედ კომპანიებს ძირითადად (95-98%), სათავეში „Digital Immigrants“ უდგანან.<sup>1</sup> ცხადია, მათ უჭირთ ციფრული გარდაქმნების განხორციელება და ციფრული უნარ-ჩვევების გამოუმუშავება. აქ მხოლოდ მისი პრაქტიკული განხორციელება არ იგულისხმება. აქ იგულისხმება მათი აზროვნების შეცვლა, რაც ფაქტიურად შეუძლებელია, რადგან, მათი ფსიქიკა უკვე ჩამოყალიბებულია.

ასე რომ, საქართველოს ეკონომიკასა და ბიზნესში ციფრული გარდაქმნა მაშინ უფრო დაჩქარდება, როცა მასში ხელმძღვანელ „პოსტებზე“ მასიურად (50% და მეტი) მოვლენ „ციფრული აბორიგენები“ („Digital Natives“). დღეს მათი მაქსიმალური ასაკი 22 წელია, 5-7 წლის შემდეგ, როცა ისინი 28-30 წლის გახდებიან

1 Шваб К. (2016). Четвертая промышленная революция. М., Эксмо.

და სწავლაც დამთავრებული ექნებათ, ბუნებრივია ჩართვებიან ბიზნესში და, ახალ ციფრულ ბიზნესს შექმნიან.

საზღვარგარეთის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში ეს პროცესი უკვე დაწყებულია. ამას ხელი იმ გარემოებამ შეუწყო, რომ ეკონომიკის და ბიზნესის გაციფრება ანუ დიჯიტალიზაცია, როგორც სიახლე, ამ ქვეყნებში წარმოიშვა. განვითარებად ქვეყნებში, რომელთა შორისაა საქართველოც, მისი გადმოტანა და დანერგვა შედარებით გვიან დაიწყო და აჟამადაც მიმდინარეობს. ასე რომ, ამ სფეროში საქართველოში კარდინალური, სრულმასშტაბიანი გარდაქმნა ჯერ-ჯერობით ვერ მოხდება. ამას თაობის შეცვლა სჭირდება.

რაც შეეხება მცირემასშტაბიან, „ინდუსტრია-2“-ის და ინდუსტრია-3“-ის ფარგლებში განსახორციელებელ გარდაქმნებს, ისინი საჭირო შემთხვევაში პერმანენტულად ხორციელდება საქართველოს ფირმებში, მაგრამ, მათი მართვაც ადვილი საქმე არ არის. აქ პრობლემაა გარდაქმნის საჭიროების შეცნობა და გარდაქმნის განხორციელების დრო. გარდაქმნის საჭიროების შეცნობა და მისი წარმატებით განხორციელება მხოლოდ ძლიერ (პროფესიულადაც და ფსიქოლოგიურადაც) მენეჯერებს შეუძლიათ. ინგლისელი მეცნიერი რ. კოენი წერს: „ცვლილებების ინიციატორს უნდა ჰქონდეს ფსიქოლოგის შორსმჭვრეტელობა, მორბენალ-მარათონელის გამძლეობა, ბუღდოგის მიწოლა, განდეგილის თვითკმაყოფილება და წმინდანის მოთმინება“.<sup>1</sup> ჩვენი აზრით, ცვლილებების ინიციატორი ფსიქოლოგიც რომ იყოს, იგი მაინც აბსოლუტურად ზუსტად ვერ იწინასწარმეტყველებს ცვლილების შედეგს. და თუ ყველაფერი ისე არ მოხდა, როგორც მან განსაზღვრა, მაშინ, მას თანამშრომელთა საყვედურები და ბრალდებები დაატყდება თავს. ამ როლში მყოფი ადამიანის მდგომარეობას ასე აღგვიწერს ქართველი მეცნიერი მ. ხარხელი: „სტრესი, გაურკვევლობა, იზოლაცია, დაბნეულობა, შიში, გულისტკენა, გულგატეხილობა და ა. შ.“<sup>2</sup> და იქვე ასკვნის: „დაგვეთანხმებით, რომ ამ როლში ყოფნა

**1 Коэн Р. А. Курс ИМВА по менеджменту. М., 2007. გვ. 477.**

**2 ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2013. გვ. 260.**

სასურველი მართლაც არ არის, მით უფრო, რომ ყველა გარდაქმნა წარმატებით არ მთავრდება და როგორც მენეჯმენტის დიდი სპეციალისტი პ. დრუკერი გვიხსნის „ერთი წარმატებული ცვლილების უკან დგას 99 წარუმატებელი ცვლილება, რომლის შესახებ არავინ იცის“.<sup>1</sup> სწორედ ამის შიშით თანამედროვე კომპანიების მენეჯერები მეტად რთულ ვითარებაში არიან.

მათ იციან, რომ კონკურენტულ ბრძოლაში გადარჩენისთვის, გარე გარემოს ცვლილებებს უნდა მიესადაგონ, უნდა გარისკონ, მაგრამ მეორე მხრივ, შიშობენ, ვაი თუ ვერ გათვალონ ყველა დეტალი და ზიანი მიაყენონ კომპანიას და ყველა იმ პირს, ვინც ფირმის კეთილმოსურნეა. ამდენად, ორგანიზაციათა უმრავლესობა სტატუს-კვოს ინარჩუნებს, რამდენადაც და როდემდისაც იგი მათთვის მოხერხებული და სასარგებლო იქნება. რას ვიზამთ, ყველას ვერ მოვთხოვთ იყონ რისკიანი და გაბედულნი.

თუ ცოტაოდენ წინ წავინევთ და ისტორიას გადავხედავთ, დავინახავთ, რომ რაღაც 4-5 ათეული წლის წინ კომპანიათა მუშაობის წესები მარტივი და ნათელი იყო. მაშინ, 1950-1970 წლებში, ფირმები შედარებით სტაბილურ გარემოში მუშაობდნენ, სტატუს-კვო და მომავლის რწმენა იყო წესი, ხოლო ცვლილება და ტურბალენტურობა - გამონაკლისი. მკვლევარმა კურტ ლევინმა ამ ორგანიზაციებში გარდაქმნის პროცესი სამ ეტაპიანი ჯაჭვით აღწერა<sup>2</sup> (იხ. ნახაზი 1).

I ეტაპი - ორგანიზაციის სტატუს-კვო მდგომარეობის გააღება;

II ეტაპი - ცვლილების განხორციელება;

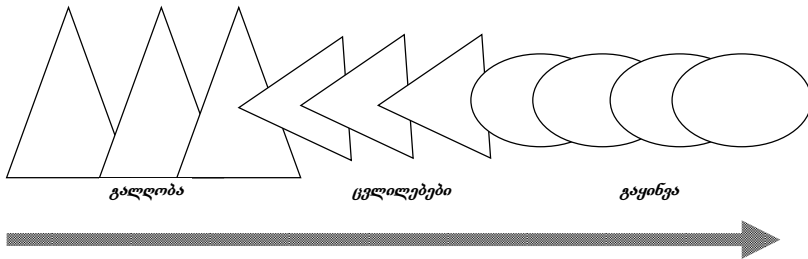
III ეტაპი - დანერგილ ცვლილებათა დამაგრება-გაყინვა.

მენეჯმენტის სპეციალისტები - სტივენ პ. რობბინზი და მერი კოულტერი - წერენ, რომ „მაშინდელ, შედარებით მშვიდ გარემოში, ცვლილებების ასე განხორციელება და სტატუს-კვოს წონასწორობის ასე დარღვევა სრულიად მისაღები იყო, მაგრამ იგი არ გამოდგება თანამედროვე მჩქეფარე ბიზნეს-ცხოვრებისთვის, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ქაოსთან მოსა-

1 იქვე, გვ. 261.

2 Lewin K. Field Theory in Science (New York: Harper&Row, 1951).

ნახაზი 1. ცვლილებების პროცესი კურტ ლევინის მიხედვით



ზღვრე მუდმივი ცვლილებები<sup>1</sup>. სტივენ პ. რობბინზი და მერი კოულტერი ბიზნეს-ორგანიზაციების ძველ და ახალ გარემოს წყნარ ზღვასა და ბოხოქარ მდინარეს ადარებენ.

ცვლილებების მართვის ძველი და ახალი მდგომარეობის დასახასიათებლად, ინგლისელ სპეციალისტს ალლენ რ. კოენს შემუშავებული აქვს პარადიგმები (ცხრილი 1).

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ცვლილებების მართვის ძველ პარადიგმებს ისეთი ელემენტები - ცვლილებების ნელი თანდათანობითი ტემპი, მოკლევადიანი შედეგი, რბილი სტილი, შეცდომისთვის დასჯა და ა. შ. - აქვთ, რომლებიდანაც ჩანს, რომ ძველად ორგანიზაციები ცვლილებებს აღიქვამდნენ, როგორც გარდაუვალ ბოროტებას და არა „ქაოსში აყვავების“ საშუალებას. ახალი პარადიგმა კი გულისხმობს ცვლილებების მართვის სრულიად ახალ მიდგომასა და ახალ კონცეფციას. ამ დროს, ცვლილებები ორგანიზაციის ცხოვრების ორგანულ ელემენტად აღიქმება. ისინი მრავალია, ერთდროული, სწრაფი და არასოდეს არ თავდება. მისი განხორციელების დროს, მარცხი გამორიცხული არ არის, მაგრამ უკანდახევის ტაქტიკა უფრო სარისკოა, ვიდრე შეტევა. დაგეგმვაშიც არსებობს რისკი: მეტისმეტად დეტალური დაგეგმვა უფრო საშიშია, ვიდრე ნახევრად დაგეგმვა ან ცვლილების მსვლელობის დროს გადაგეგმვა.

ჩვენ ავლნიშნეთ, რომ ფირმებში ცვლილებების მართვა მე-

**1** Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер, Менеджмент, Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2007, Вильямс, გვ. 595.

**ცხრილი 1. ცვლილებების მართვის ძველი და ახალი პარადიგმები<sup>1</sup>**

| პარამეტრი         | ძველი პარადიგმა                                                                                         | ახალი პარადიგმა                                                                                                                                                      |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ტემპი             | ნელი                                                                                                    | სწრაფი                                                                                                                                                               |
| ცვლილების ხასიათი | თანდათანობითი, მცურავი                                                                                  | ნახტომისებური                                                                                                                                                        |
| მიზანი            | მოკლევადიანი შედეგი, ცვლილებების ინიციაცია                                                              | მოკლე და გრძელვადიანი შედეგები. ინიციაცია, ცვლილებების მართვა.                                                                                                       |
| მენტალობა         | საჭიროა, გავეცეთ რისკსა და შეცდომებს. შეცდომებისთვის დავსაჯოთ. ითვლება, რომ ორგანიზაციის შეცვლა ძნელია. | უნდა მოვიქცეთ მამაცურად და გაბედულად. შეცდომები გარდაუვალია და აღქმული უნდა იქნეს სასარგებლო გაკვეთილად.                                                             |
| სტილი             | რბილი                                                                                                   | მძაფრი(უკმეხი)                                                                                                                                                       |
| ცვლილებების წყარო | ცვლილებები ხდება „ზევიდან ქვევით“ გავლენიანი სპონსორების მხარდაჭერით.                                   | ცვლილებების ინიცირება ხდება კომპანიის არა მხოლოდ ზედა, არამედ, მართვის საშუალო და ქვედა დონეებზეც. ინიციატივის გამოჩენის საშუალება ყველა რანგის თანამშრომელს ეძლევა. |
| დაგეგმვის ხარისხი | მაღალი: მოემზადეთ, მოემზადეთ,                                                                           | საშუალო: მოემზადეთ, დაუმიზნეთ, ცეცხლი!                                                                                                                               |
| მოცულობა          | მოემზადეთ, დაუმიზნეთ, დაუმიზნეთ ცეცხლი!                                                                 | მუდმივი ცვლილებები,                                                                                                                                                  |
| კრედო             | ერთჯერადი ცვლილება                                                                                      | „თუ ჯერ არ გატეხილა, გატეხე!“                                                                                                                                        |

**1 Курс MBA по менеджменту, под ред. Аллена Р. Коэна, М., «Альпина бизнес Букс», 2007, гл. 439.**

ტად რთული და მტკივნეული პროცესია, რომლის შესამსუბუქებლად, ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი, ჯონ კოტტერი მ ეტაპს გვთავაზობს:<sup>1</sup>

- ახალ შესაძლებლობათა და პოტენციურ კრიზისულ სიტუაციათა გამოვლენა, ბაზრის გულდასმითი ანალიზი და მის საფუძველზე, გადაუდებელ ცვლილებათა საჭიროების გამოვლენა;

- ცვლილებების პროცესის სამართავად მძლავრი მმართველი კოალიციის ფორმირება;

- ცვლილებების განხორციელების გეგმისა და მისი რეალიზაციის სტრატეგიის შემუშავება;

- ცვლილებების განხორციელების გეგმის დაყვანა ორგანიზაციის ყველა წევრამდე;

- კომპანიის თანამშრომლებისთვის ცვლილებების გეგმის რეალიზაციის საკითხში უფლებამოსილების მიცემა;

- შრომის პროცესის სრულყოფის მიზნით, მოკლევადიანი ხილული მიზნების დაგეგმვა და მიღწევა;

- მოქმედებათა პერიოდული ანალიზი, დაგეგმილ ცვლილებათა გადაფასება და კორექტივების შეტანა პროგრამებში;

- კომპანიის ქცევის ახალ სტილსა და მის წარმატებას შორის კავშირის დაფიქსირება.

მენეჯმენტის სხვა სპეციალისტი, რიჩარდ ლ. დაფტი მას ამატებს საქონელში (პროდუქტებში) ცვლილებებსაც,<sup>2</sup> რაც ჩვენც, სრულიად სამართლიანად მიგვაჩნია. ცვლილებებზე რეაქცია, ან უფრო სწორად, მათი განხორციელება კომპანიის ხელმძღვანელობის საკუთარი ინიციატივით, ან იძულებით შეიძლება მოხდეს. პირველს პროაქტიული გადაწყვეტილება ეწოდება, მეორეს კი - რეაქტიული.

ექვსი ეტაპი აქვს ჩამოთვლილი ასევე, ამერიკელ სპეციალისტს ლერი გრეინერს - საჭირო ცვლილებების გაცნობიერება,

---

**1 John P. Kotter, Leading Changes: Why Transformation Effects Fail, Harvard Business Review, March-April, 1995, p. 59.**

**2 Ричард Л. Дафт. Менеджмент, пер. с англ., М., «Питер», 2008, გვ. 432.**

ყურადღების პერეორიენტაცია, სიტუაციის დიაგნოსტიკა, ახალი გადაწყვეტილების მიღება, ექსპერიმენტის ჩატარება და თანხმობა.

ჩვენ ყოველთვის ვფიქრობთ, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებებს ფორმის უმაღლესი მენეჯმენტი ანხორციელებს, თუმცა ეს სწორი არ არის. მასში კომპანიის ყველა დონის მენეჯერი და თანამშრომელი უნდა მონაწილეობდეს. ვ. პიტერსონი გვარწმუნებს, რომ თუ თქვენ ცვლილებების გამზადებულ პროგრამას მიუტანთ კომპანიის პერსონალს და ეტყვიან „დანერგეთ ეს ცვლილებები“, <sup>1</sup> ასეთი მიდგომა არ იმუშავებს, მაგრამ თუ ამ გარდაქმნების პროექტის შემუშავებაში მათ მონაწილეობას მიაღებინებთ, ისინი აუცილებლად მას მხარს დაუჭერენ.

ძველად, სიახლეს მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერები წარმოაჩენდნენ და იღებდნენ მის შესახებ გადაწყვეტილებებს, საშუალო დონის თანამშრომლები - სიახლის ტექნიკურ პარამეტრებს ანგარიშობდნენ, ხოლო ტექნიკური დონის მუშაკები - მის პრაქტიკულ დანერგვაზე აგებდნენ პასუხს. ამჟამად, ახალ სიტუაციაში, ნოუ-ჰაუს იდეის

დაბადება და წარმოჩენა აღარავის ეკრძალება. მენეჯერებმა უნდა წაახალისონ პერსონალი, რათა ისინი იქცნენ გარდაქმნის აქტიურ მონაწილეებად.

ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში, თანამშრომლებმა უნდა იმოქმედონ, როგორც გარდაქმნების ორგანიზატორებმა. ისინი არა მხოლოდ მათი კატალიზატორები უნდა იყვნენ, არამედ - ლიდერებიც. რა უნდა გააკეთოს მენეჯერ-ლიდერმა იმისათვის, რომ კომპანიაში ცვლილება წარმატებით დამთავრდეს? სტივენ პ. რობბინზი და მერი კოულტერი, ამისათვის რამოდენიმე რეკომენდაციას გვთავაზობენ:<sup>2</sup>

● მუდმივად და პატიოსნად მოუყვანენ თანამშრომლებს ამ პროცესის მიმდინარეობის შესახებ;

---

**1 W. Piterson “The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership” Journal of Business Strategy, September – October, 2002, p. 35.**

**2 Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер, Менеджмент, Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2007, Вильямс, с. 614-615.**

- მაქსიმალურად ილწვოდნენ იმისათვის, რომ გარდაქმნის პროცესში მუშაკები აქტიურად ჩართონ;

- ალიარონ თანამშრომელთა უფლება, რომ მათ არ მოსწონდეთ ცვლილება;

- წაახალისონ მათი მობილურობა;

- განთავისუფლდნენ იმ მუშაკებისაგან, რომლებიც გარდაქმნას აქტიურად ეწინააღმდეგებიან მხოლოდ მას შემდეგ, როდესაც გამოყენებული იქნება პროცესში მუშაკთა ჩართვის ყველა საშუალება;

- მისცენ პირადი პოზიტიური მაგალითი.

აშშ-ის, იაპონიისა და ევროპის 2000 კომპანიის ბაზაზე ჩატარებულმა ორგანიზაციული ცვლილებების გლობალურმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ უკანასკნელ წლებში ფირმათა 82%-მა ინფორმაციული სისტემები დანერგა, 62%-მა – პერსონალის მართვის მოქნილი სისტემები, 74%-მა - მომსახურებისა და ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა მოახდინა, ხოლო 62%-მა - ოპერაციული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის დეცენტრალიზაცია.<sup>1</sup> ამასთან, იგივე გლობალური გამოკვლევით დადგინდა, რომ ამერიკის, იაპონიისა და ევროპის ქვეყნების ასეულობით მენეჯერის საქმიანი თვისებები სრულიად დამაკმაყოფილებელია, მაგრამ დაბალია - მათი უნარი გარდაქმნების გასატარებლად...<sup>2</sup>

თუ გარდაქმნის უნარები არ ყოფნით მსოფლიოს მაღალგანვითარებული ქვეყნების - აშშ-ს, იაპონიის და ევროპის ქვეყნების კომპანიათა მენეჯერებს, ცხადია, იგი უფრო არ ექნებათ ქართველ მენეჯერებს, რადგამ, საქართველოს კომპანიები 30-32 წელიწადია რაც დაადგნენ საბაზრო ეკონომიკის გზას, და, ამ მიზეზით კომპანიების მართვის დიდი გამოცდილება მათ არა აქვთ. მაგრამ, ამ საკითხშიც არის გამოსავალი. არსებობს მიზანზე ორიენტირებული ცვლილებების მართვის ADKAR მოდელი, რომელიც ხელმძღვანელობს ორგანიზაციულ და ინდივიდუ-

---

1 D. A. Mc Lagan, *Change Leadership Today*, T&D, November 2002, p. 27-31.

2 D. A. Mc Lagan, *Change Leadership Today*, T&D, November 2002, p. 29.

ალურ ცვლილებებს.<sup>1</sup> ქართველმა მენეჯერებმა დეტალურად უნდა შეისწავლონ ეს მოდელი, მისი მოთხოვნები და საჭირო შემთხვევაში საკუთარი კომპანიის გარდაქმნა მისი მეშვეობით განახორციელონ.

### **დასკვნა**

დღევანდელ სწრაფად ცვლად გარემოში კომპანიებს სისტემატურად სჭირდებათ ცვლილებები და გარდაქმნები. საჭირო შემთხვევაში მათ ამისთვის უნდა გამოიყენონ ADKAR მოდელი, რომლის მეშვეობით ისინი წარმატებით განახორციელებენ გარდაქმნას.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

**1. Moran J. W. & Brightman B. K. (2000).** Leading Organizational Change. Journal of Workplace Learning, 12 (2). p.p. 66-74.

**2. Jones G. R. (2013).** Organizational Theory. Design, and Change (7<sup>th</sup> ed) USA: Pearson. p. 273.

**3. Cummings T. G. & Worley C. G. (2008).** Organization Development & Change (9<sup>th</sup> ed). USA: South-Western Cengage Learning. p. 506.

**4. Anderson L. A. & Anderson D. A. (2010).** the Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation San Francisco : Pfeiffer . p. 60.

**5. ჯოლია გ.** კრეატიული განვითარება, განათლება, ცოდნა, ქმედება. თბ., 2016. გვ. 20.

**6. ჯოლია გ.** განათლება და დასაქმება ციფრულ გარემოში. თბ., 2021. გვ. 143-147; 234-235.

**7. Шваб К. (2016).** Четвертая промышленная революция. М., Эксмо.

**8. Коэн Р. А.** Курс IMBA по менеджменту. М., 2007. გვ. 477.

**1** ციმაკურიძე ს. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა არაპროგნოზირებად გარემოში. V საერთაშორისო კონფერენციის - „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ - შრომების კრებული, სტუ. ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი. 2021. გვ. 213.

9. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2013. გვ. 260.

10. **Lewin K.** Field Theory in Science (New York: Harper & Row, 1951).

11. **John P. Kotter**, Leading Changes: Why Transformation Effects Fail, Harvard Business Review, March-April, 1995, p. 59.

12. **Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер**, Менеджмент, Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2007, Вильямс, გვ. 595.

13. Курс МВА по менеджменту, под ред. **Алена Р. Коэна**, М., «Альпина бизнес Букс», 2007, გვ. 439.

14. **Ричард Л. Дафт**. Менеджмент, пер. с англ., М., «Питер», 2008, გვ. 432.

15. **W. Piterson**, "The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership" Journal of Business Strategy, September – October, 2002, p. 35.

16. **D. A. Mc Lagan**, Change Leadership Today, T&D, November 2002, p. 29.

17. **ციმაკურიძე ს.** ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა არაპროგნოზირებად გარემოში. V საერთაშორისო კონფერენციის - „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ - შრომების კრებული, სტუ, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი. 2021. გვ. 213.

#### REFERENCES:

1. **Moran J. W. & Brightman B. K.** (2000). Leading Organizational Change. Journal of Workplace Learning, 12 (2). p.p. 66-74.

2. **Jones G. R.** (2013). Organizational Theory. Design and Change (7<sup>th</sup> ed) USA: Pearson. p. 273.

3. **Cummings T. G. & Worley C. G.** (2008). Organization Development & Change (9<sup>th</sup> e.g.). USA: South-Western Cengage Learning. p. 506.

4. **Anderson L. A. & Anderson D. A.** (2010). the Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation San Francisco: Pfeiffer. p. 60.

**5. Jolia G.** Creative development, education, knowledge, action. Tb., 2016. p. 20.

**6. Jolia G.** Education and Labor Market in the digital environment. Tb., 2021. p. 143-147; 234-235

**7. Schwab K.** (2016). Fourth Industrial Revolution. M., Eksmo.

**8. Cohen R.A.** IMBA Course in Management. M., 2007. p. 477.

**9. Kharkheli M., Keshelashvili G.** Fundamentals of management. Tb., 2013. p. 260.

**10. Lewin K.** Field Theory in Science . (New York: Harper & Row, 1951).

**11. John P. Kotter,** Leading Changes: Why Transformation Effects Fail, Harvard Business Review, March-April, 1995, p. 59.

**12. Stephen P. Robbins, Mary Coulter,** Management, Moscow-St. Petersburg-Kyiv, 2007, Williams, p. 595.

**13.** MBA course in management, ed. Allen R. Cohen, M., Alpina Business Books, 2007, p. 439.

**14. Richard L. Daft.** Management, trans. from English, M., “Peter”, 2008, c. 432.

**15. W. Piterson,** “The Mark Twain Dilemma: The Theory and Practice for Change Leadership” Journal of Business Strategy, September – October, 2002, p. 35.

**16. D. A. Mc Lagan,** Change Leadership Today, T&D, November 2002, p. 29.

**17. Tsimakuridze S.** Managing organizational change in an unpredictable environment. Proceedings of the 5th international conference - “Globalization and modern challenges of business”, Stu, Faculty of Business Technologies. 2021. p. 213.

## CONTEMPORARY CHALLENGES OF TRANSFORMATIONS AND CHANGES IN BUSINESS

**Sofia Paliani**

PhD Student of Georgian Technical University  
**paliani.sopio22@gtu.ge**

### RESUME

In the article - **“Contemporary challenges of transformations and changes in business”** - the views of various scientists (Moran, Brightman, Jones Gumming and others) on the essence of transformations are first characterized, and then - the need for transformations in companies and the challenges they face in today’s digital environment is discussed. The article states that many changes have taken place in the world in the last decade, but the most important among them was (and is) digitalization of business and economy, which practically changed the world and required a change in people’s thinking. People born in the 21st century, who are called “digital natives”, could easily adapt to this innovation, but those born in the previous century, who are called “digital immigrants”, could not adapt.

Nowadays, 95-98% of managers employed in business are “digital immigrants”. They find it difficult to drive digital transformations because they can’t change their mindset. Total digitization of business requires generational change.

The article also discusses a number of ongoing transformations, which seem to be not difficult to implement, but managers avoid it due to fear of failure. The author of the article advises them to get acquainted with the ADKAR model for this purpose, through which they will successfully carry out transformations.

**Keywords:** changes; transformations; digital challenges; ADKAR model.