

სამეცნიერო მიდგომები ცვლილებათა მენეჯმენტის მიმართ

აბსტრაქტი. სტატიაში განხილულია ცვლილებების მართვის მეცნიერული მიდგომების გამოყენებისა და განვითარების პრობლემები. ავტორის აზრით, მენეჯმენტისადმი ტრადიციული მიდგომების მრავალფეროვნების მიუხედავად, პრაქტიკაში გამოყენებულ უნდა იქნას მათი კომბინაცია, რის გამოც რეალობაში ფორმირდება ახალი, კომბინირებული მიდგომები. ავტორის განმარტებით, კომბინირებული მიდგომები არის მენეჯმენტისადმი ტრადიციული მეცნიერული მიდგომების განვითარება, რომელიც მოკლებულია მათთვის დამახასიათებელ ბევრ ნაკლოვანებას. თუმცა შესაძლებელია მხოლოდ თავსებადი მიდგომების გაერთიანება. მენეჯმენტში მეცნიერული მიდგომების გაერთიანების პრობლემა სამეცნიერო ლიტერატურაში საკმარისად არ არის შესწავლილი; გარდა ამისა, ასეთი მიდგომები სპეციალურად უნდა იყოს მორგებული ცვლილებების მართვაზე, ამდენად, ამ სტატიის მიზანს წარმოადგენს ცვლილებების მართვის კომბინირებული მიდგომების განხილვა.

სტატიაში გამოყოფილია ცვლილებების მენეჯმენტისადმი არსებული ძირითადი კომბინირებული მიდგომები, განმარტებულია მათი შინაარსი. მენეჯმენტის ამ მიმართულების თავისებურებების გათვალისწინებით, გამოკვეთილია პროცესულ-სისტემური და სისტემურ-სიტუაციური მიდგომები. გარდა ამისა, ცვლილებების განხორციელებისას პერსონალის უპირველესი მნიშვნელობიდან გამომდინარე და პერსონალზე ორიენტირებული ცვლილებების მენეჯმენტის მოდელების შესწავლის საფუძველზე ავტორი გამოარჩევს „ადამიანური ფაქტორის“ დამოუკიდებელ მიდგომას. შერჩეულია ცვლილებების მართვის რამდენიმე შემუშავებული მოდელი და თითოეული მათგანი დაყოფილია შესაბამისი მიდგომის მიხედვით.

კვლევის შედეგად, გამარტივებულია და განმარტებულია 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 გააკეთონ

ყველაზე შესაფერისი მიდგომისა და მოდელის არჩევანი.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული ცვლილება, მენეჯმენტის მეცნიერული მიდგომები, ცვლილებების მართვა.

შესავალი. 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 ბიზნეს გარემოში აიხსნება გარე გარემოს დინამიურობით.

მენეჯმენტის ყველა ზემოაღნიშნული მიდგომა (საპროექტო, საპროცესო, სისტემური, სიტუაციური) გამოირჩევა მეთოდოლოგიური ჰარმონიით, სპეციფიკური აქცენტი, რაც სრულიად ბუნებრივია წმინდად ერთერთი 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.

მეთოდოლოგიური ბუნება კონკრეტული მიდგომის გამოყენებისას. პრაქტიკაში მენეჯმენტის რამდენიმე მიდგომის გამოყენებაა საჭირო. თუმცა, ყველა არსებული სამეცნიერო მიდგომის ერთდროული გამოყენება შეუძლებელია, მეტიც, ეს არაგონივრულია, რადგან მენეჯმენტში თანმიმდევრობა ირღვევა. ნებისმიერი კლასიკური მიდგომის შეზღუდვები და ნაკლოვანებების მოხსნა შესაძლებელია

რამდენიმე ერთმანეთთან თავსებადი მიდგომის კომბინაციით. აქედან გამომდინარე, საჭიროა მენეჯმენტის კომბინირებული მიდგომების შემუშავება და გამარტივება. განვიხილოთ ცვლილებების მენეჯმენტში გამოყენებული სამი ასეთი კომბინირებული მიდგომა: პროცესულ-სისტემური, სისტემურ-სიტუაციური და ე. წ. „ადამიანური ფაქტორის“ მიდგომა.

1. პროცესულ-სისტემური მიდგომა

სისტემური და პროცესული მიდგომების ნაკლოვანებები, რომლებიც ორგანიზაციის როგორც „შავ ყუთის“ ლაკონურ წარმოდგენას ეფუძნება, აღმოიფხვრება ორგანიზაციის „თეთრი ყუთის“ სახით წარმოდგენის შემთხვევაში, რომელსაც პროცესულ-სისტემური მიდგომა იყენებს. პროცესულ-სისტემური მართვის ზოგადი მოდელი მართვის პროცესს სამ ეტაპად ყოფს: მოსამზადებელ, ძირითად და საბოლოო. მოდელში მართვის პროცესი გარშემორტყმულია გარე ფაქტორებით და შიგნით შეიცავს მართვის ფუნქციებს და მართვის სისტემის უამრავ ძირითად ელემენტს (მიზნები, მეთოდები, საშუალებები, შედეგები და ა.შ.). თუმცა, პროცესულ-სისტემური მართვის მოდელის კონკრეტიზაციის დროს, ჩვენი აზრით, ის გადატვირთულია შიდა პროცედურებით, ქვესისტემებითა და ურთიერთობებით და მნიშვნელოვანი ნაკლია ის, რომ მოდელი ცვლილებების მართვისთვის არ არის ადაპტირებული. მაგრამ ორგანიზაციული ცვლილების პროცესში მენეჯმენტის ობიექტის ცვლილების გათვალისწინებით, ამ მოდელის გამოყენებას ორი მნიშვნელოვანი შეზღუდვა გააჩნია:

- კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება ობიექტის თითოეული მდგომარეობის დაფიქსირების აუცილებლობა პროცეს-სისტემის მართვის შინაარსის შემდგომი გასწორებით, ვინაიდან ობიექტის მდგომარეობა მაინც იცვლება;
- ორგანიზაციული ცვლილებების პერიოდი შეიძლება დამატებით დროში გადაიდოს პროცესის და სისტემის მართვის შინაარსის განლაგების განმეორებითი ქმედებების გამო. ეს ამცირებს ცვლილებების ეფექტიანობას.

ამავდროულად, ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტის შესწავლასა და დიზაინში პროცეს-სისტემური მიდგომის გამოყენება საშუალებას გვაძლევს გავხსნათ „შავი ყუთი“, შევავსოთ იგი შესაბამისი შინაარსით, უფრო სრულად წარმოვადგინოთ სისტემის ურთიერთკავშირების მრავალფეროვნება და მისი პროცესები. შედეგად, იზრდება ობიექტურობა და, შესაბამისად, სანდოობა. ამით აიხსნება ის ფაქტი, რომ ცვლილებების მართვის ტექნოლოგიის გამოყენების პერსპექტიული მომენტები ჩნდება

შინაარსობრივ-პროცედურულ საფუძველზე. ამრიგად, ჯ. მოტვანი, ბ. ლოგენი, ნ. აქური, ჰ. ბოერი და ჯ. ფრიკი ხელს უწყობენ პროცესულ-სისტემური მიდგომის განვითარებას ცვლილებების „SYSTEM“-ალგორითმის შეთავაზებით, რომელიც მოიცავს შვიდ ელემენტს:

- „სტრატეგია“ - ლიდერი ან ლიდერთა ჯგუფი, რომელიც იწყებს ორგანიზაციაში ცვლილებებს და პასუხისმგებელია მათ შედეგებზე;
- „ინტეგრაცია“ - ორგანიზაციის წევრების ძალისხმევის გაერთიანება ცვლილებების ეფექტიანი განხორციელებისთვის;
- „ფონდები“ - ცვლილებების ბიუჯეტის ფორმირება და სახსრების მოზიდვის წყაროების იდენტიფიცირება;
- „ტექნოლოგია“ - ცვლილებების განხორციელების მეთოდების ნაკრების შემუშავება;
- „მიმართულების ერთიანობა“ - ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის ერთობლივი მოქმედების აუცილებლობა, ერთი მიმართულებით, საერთო ძალისხმევით საერთო მიზნის მისაღწევად;
- „მოტივაცია“ - ცვლილებების მართვის პროცესში მონაწილეთა წახალისების მექანიზმების შემუშავება;
- „ცვლილების აგენტი“ - პირი, რომელიც უშუალოდ მართავს ცვლილებების განხორციელების პროცესს.

შემოთავაზებული ალგორითმი საშუალებას გვაძლევს განვიხილოთ ცვლილებების მართვა ორი გზით: როგორც პროცესი, ისე სისტემა. „SYSTEM“ ალგორითმი არის უნივერსალური ინსტრუმენტი ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის აღსაწერად და მისი ადაპტირება შესაძლებელია ნებისმიერ ორგანიზაციასთან. ეს ალგორითმი საინტერესოა არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ის იძლევა სხვადასხვა სცენარის სიმულაციის, მასში ცვლილებების შეტანის, ცვლილებების მართვის საშუალებას, არამედ იმიტომ, რომ ის ერთ-ერთი პირველი წარმატებულია.

შემოთავაზებული ალგორითმი საშუალებას გვაძლევს განვიხილოთ ცვლილებების მართვა ორნაირად: როგორც პროცესად, ასევე სისტემად.

დიაგრამა 1. ალგორითმი SYSTEM და მისი შინაარსი (შედგენილია ავტორის მიერ [8] და

[10] წყაროებს მიხედვით)



საყოველთაოდ ცნობილი გახდა ფ. გაიარისა და ჯ. კელლის მიერ ტრანსფორმაციების განხორციელების ორიგინალური მოდელი-სქემა. ამ მეცნიერთა კონცეფციის ორიგინალურობა გამოიხატება პირველ რიგში ორგანიზაციის განვითარებასა და ორგანიზმის განვითარებას შორის გენეტიკურ დონეზე ანალოგიის გამოყენებაში. შეიძლება ვიკამათოთ ასეთი ანალოგიის მიზანშეწონილობაზე, მაგრამ მკვლევარებმა, ჩვენი აზრით, მოახერხეს ორგანიზაციული ცვლილების უნივერსალური კონცეფციის ჩამოყალიბება. ავტორთა აზრით, კორპორაცია არის ცოცხალი არსება, რომელსაც აქვს სხეული, ცნობიერება, სული. ბიოლოგიური კორპორაცია იბადება, იზრდება, ავადდება, გამოჯანმრთელდება, მწიფდება, სწავლობს, მუშაობს, გრძნობს, ბერდება... კომპანია, როგორც ორგანიზმი, მოკვდავია, მაგრამ სიკვდილის თავიდან აცილება შესაძლებელია. ბიოლოგიური კორპორაციის მარადიული სიცოცხლის საიდუმლო მდგომარეობს იმაში, რომ შეუძლია ერთდროულად მართოს მისი ყველა სისტემის ტრანსფორმაცია საერთო მიზნების მისაღწევად. კომპანიის ტრანსფორმაციის სქემა შედგება ოთხი ელემენტისგან: რეფრეიმინგი, რესტრუქტურირება, რეორგანიზაცია, რეინვესტირება.

რევიტალიზაცია და განახლება.

- **რეფრემინგი** არის კომპანიის ხედვის ცვლილება იმის შესახებ, თუ რა არის ახლა და რისი მიღწევა შეუძლია; მოიცავს კორპორაციის ცნობიერებას (ტვინს);
- **რესტრუქტურირაცია** არის მოსამზადებელი ეტაპი, რომელიც საშუალებას აძლევს კორპორაციას მიაღწიოს ეფექტურობის კონკურენტულ დონეს;
- **რევიტალიზაცია** არის ზრდის სტიმულირება ორგანიზმსა და გარემოს შორის კავშირის დამყარებით. ტრანსფორმაციის ეს მნიშვნელოვანი ელემენტი საშუალებას გვაძლევს განსაზღვროთ კომპანიის ზრდის წყაროები;
- **განახლება**, როგორც ტრანსფორმაციის ელემენტი, დაკავშირებულია თანამშრომლების მიერ ახალი უნარების შექმნასთან, ახალი მიზნების დასახვასთან, რაც კომპანიას რეგენერაციის საშუალებას აძლევს.

ბიზნეს ტრანსფორმაცია, ჩვენი აზრით, არის კორპორაციული გენეტიკური არქიტექტურის ორგანიზებული რედიზაინი, რომელიც მიიღწევა ოთხ ელემენტზე ერთდროული მუშაობის შედეგად - რეფრემინგი, რესტრუქტურირაცია, აღორძინება და განახლება. თითოეულ ელემენტს აქვს სამი „ქრომოსომა“, რომელიც გარდაქმნის ორგანიზაციას. აღმასრულებლებმა, როგორც კორპორაციის გენურმა არქიტექტორებმა, უნდა შექმნან გენების უნიკალური კონსტრუქცია, რომელიც შეიცავს ბიოკორპორაციულ გენომს, ვიდრე თითოეული უჯრედის ინდივიდუალურად აგება. ამ შემთხვევაში, ორგანიზმის თითოეული ქრომოსომა შეესატყვისება უმაღლესი მენეჯმენტის ამოცანებს და ტრანსფორმაცია წარმატებული იქნება.

ფ. გუიარის და ჯ. კელის მოდელის შესწავლამ შესაძლებელი გახადა მასში პროცესის სისტემური მიდგომის ნიშნების იდენტიფიცირება: ორგანიზაციული ცვლილებები არის ოთხი ეტაპისგან შემდგარი პროცესი, ამავე დროს ამ ოთხი ქვესისტემის ერთობა, რომელთაგან თითოეული შედგება ელემენტებისაგან (სამი ქრომოსომა); ორგანიზაცია არის ცოცხალი სისტემა ყველა მისი თანდაყოლილი თვისებით, მაგრამ მასში მუდმივად და ერთდროულად მიმდინარეობს მრავალი პროცესი არსებობისა და განვითარებისთვის. ანუ პროცესულ-სისტემური მიდგომის შესწავლამ აჩვენა, რომ მისი უდავო უპირატესობაა ცვლილებების შინაარსისა და პროცესის ჰოლისტიკური ხედვა.

2. სისტემურ-სიტუაციური მიდგომა

ცნობილია, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი დღევანდელ ეტაპზე ეყრდნობა მენეჯმენტის სისტემურ და სიტუაციურ მიდგომებს. ამისათვის არსებობს გარკვეული

არგუმენტები:

- 1) სისტემატური მიდგომა განიხილავს ორგანიზაციას, როგორც სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას მთელი რიგი მახასიათებლებით (მთლიანობა, სირთულე, ინერცია, სინერგია, გაჩენა, თანასწორობა და ა.შ.);
- 2) სიტუაციური მიდგომა იძლევა ადაპტაციის პრინციპის განხორციელების საშუალებას, რომლის მიხედვითაც ყველა ორგანიზაციული სტრუქტურა (დაგეგმვის სისტემა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ორგანიზაციული კულტურა, შიდა რეგულაციები, ჯილდოს სისტემა და ა.შ.) არის ორგანიზაციის პასუხის შედეგი ნებისმიერ ცვლილებაზე.

სინამდვილეში, ორგანიზაციის განვითარების პრობლემების გადაჭრაში სტრატეგიული ხედვა და სტრატეგიული ურთიერთქმედება არის ის, რაც სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციაში დაფუძნებულია სისტემურ და სიტუაციურ მიდგომებზე, რაც არ არის მენეჯმენტის სხვა მიდგომებში, მაგალითად, კლასიკურში.

სტრატეგიული მენეჯმენტისა და ცვლილებების მენეჯმენტის ერთ პროცესში გაერთიანება განიხილება, როგორც ბუნებრივი მოვლენა (ძირითადად ი. ანსოფის ნაშრომებში და არა მხოლოდ). თუ გავითვალისწინებთ, რომ თანამედროვე სტრატეგიული მენეჯმენტი ეფუძნება სისტემურ და სიტუაციურ მიდგომებს და ცვლილებების მენეჯმენტი განიხილება სტრატეგიული მართვის მიმართულებად (სტრატეგიის განხორციელება მოიცავს ცვლილებებს), მაშინ სისტემურ-სიტუაციური მიდგომა ასევე ცვლილებების მენეჯმენტშიც გამოიყენება.

ამ მხრივ განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს ი. ანსოფის *ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის კონცეფცია*, რომელიც დაფუძნებულია მენეჯმენტის ახალ პარადიგმაზე. ძველი პარადიგმა ემყარება რწმენას, რომ *კომპანიის წარმატება ბაზარზე განპირობებულია ტრადიციული ფაქტორებით*. ამ ფაქტორებს შორისაა წარმოების რაციონალური ორგანიზაცია, დანახარჯების შემცირება შიდაწარმოების რეზერვების აღმოჩენის გამო, შრომის პროდუქტიულობის გაზრდა და ეფექტურობა ყველა სახის რესურსის გამოყენებაში. ანსოფის ახალი მენეჯმენტის პარადიგმა, ისევე როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია, ეფუძნება მენეჯმენტის სისტემურ და სიტუაციურ მიდგომებს. ახალ პარადიგმაში ორგანიზაცია „განიხილება, როგორც „ღია“ სისტემა; მისი საქმიანობის წარმატების მთავარი წინაპირობები არის სისტემის გარეთ, წარმატება დაკავშირებულია იმასთან, თუ რამდენად კარგად ეგუება გარე გარემოს,

პროგნოზირებს და ცნობს საფრთხეებს, წინააღმდეგობას უწევს მათ, ეძებს გარემოში წარმოქმნილ შესაძლებლობებს და იღებს მაქსიმალურ სარგებელს. ახალი პარადიგმის მიხედვით ეს არის მართვის სისტემის ეფექტურობის ძირითადი კრიტერიუმები“.

მაგრამ თუ ცვლილებების მენეჯმენტის „ახალი პარადიგმა“ იმავე მიდგომებს ეფუძნება, რაც სტრატეგიული მენეჯმენტის დადასტურებული კონცეფცია, მაშინ რა იცვლება სტრატეგიულ მენეჯმენტში? თუ არაფერი იცვლება, მაშინ ცვლილებების მართვის თეორიისა და მეთოდოლოგიის, როგორც მენეჯმენტის ცალკე მიმართულების, შემუშავებაზე საუბარი არ იქნებოდა. სტრატეგიული მენეჯმენტი და ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტი დაკავშირებული მეცნიერებებია და ორივე ძალიან სწრაფად ვითარდება.

დღეისათვის ცვლილებების მენეჯმენტი თეორიული და მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით საკმარისად არის ჩამოყალიბებული, რათა გამოიყოს იგი, როგორც მენეჯმენტის დამოუკიდებელი მიმართულება. ასე რომ, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში იგი ისწავლება, როგორც ცალკე დისციპლინა „ცვლილების მენეჯმენტი“ შესაბამის სასწავლო პროფილებსა და სამაგისტრო პროგრამებში. მენეჯმენტის სხვადასხვა (არა მარტო სტრატეგიულ) დონეზე ცვლილებების საჭიროება, მნიშვნელოვნად უბიძგებს ცვლილებების მართვის საზღვრებს სტრატეგიული, ოპერატიული და ტაქტიკური ხასიათის აქტუალური პრობლემებისთვის.

3. მიდგომა „ადამიანური ფაქტორი“

დღეისათვის მრავალი კონცეფციაა შემუშავებული და ჩნდება ახლები, ცვლილებების განხორციელებაში პერსონალის უპირველესი მნიშვნელობიდან გამომდინარე. ამ ცნებების ცალკე ჯგუფში გამოყოფის აუცილებლობასთან დაკავშირებით, რომელიც ხასიათდება ცვლილებებში პერსონალის მაღალი მნიშვნელობით, ვფიქრობთ, საჭიროა შემდეგი ფორმულირების გამოყენება: „ადამიანური ფაქტორის მიდგომა“.

„ადამიანური ფაქტორის“ მიდგომა არის კომბინირებული მიდგომა ცვლილებების მენეჯმენტის მიმართ, რადგან აქ გამოყენებული ტექნოლოგიები გარკვეულწილად ეფუძნება მენეჯმენტის ერთ-ერთ ტრადიციულ მიდგომას (პროექტი, პროცესი, სისტემა ან სიტუაცია), ხოლო მნიშვნელოვანი მენეჯერული ყურადღება მიმართულია პერსონალთან დაკავშირებულ ასპექტებზე. მიუხედავად გამოყენებული მიდგომისა და მოდელისა, პერსონალის მართვის საკითხები ყოველთვის ჩნდება ცვლილებების

მენეჯმენტში. მაგალითისათვის, საპროექტო მიდგომის მეთოდოლოგიას აქვს ვრცელი განყოფილება პროექტის გუნდის მენეჯმენტზე, ხოლო სისტემური მიდგომა ორგანიზაციას განიხილავს როგორც სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას. თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში არის პუბლიკაციები, რომლებშიც პერსონალის მართვის თემა განიხილება როგორც მნიშვნელოვანი, მაგრამ არსებული ცვლილებების მართვის სხვა პრობლემებთან ერთად; მაგრამ არის პუბლიკაციები, რომლებშიც, ფაქტობრივად, ცვლილებების მართვა პერსონალზე ორიენტირებულ მოდელს ეფუძნება. სწორედ ეს მოდელები წარმოადგენს „ადამიანური ფაქტორის“ მიდგომას. ცვლილებების მართვის მრავალი ახალი კონცეფცია სწორედ „ადამიანური ფაქტორის“ მიდგომაზეა აგებული. ეს უკანასკნელი მოიცავს ადამიანური რესურსების მართვის ციკლურ მოდელს ცვლილებებისთვის.

დასკვნა. ამდენად, „ადამიანური ფაქტორის“ მიდგომა მიმართულია ცვლილებების პროცესში ადამიანურ ფაქტორთან დაკავშირებული პრობლემების იდენტიფიცირებასა და აღმოფხვრაზე. ზოგადად, ორგანიზაციული ცვლილებების მართვისადმი „ადამიანური ფაქტორების“ მიდგომის ლაიტმოტივი არის ვარაუდი, რომ ცვლილებების განხორციელების დროს პერსონალისადმი ყურადღების გაძლიერებამ შეიძლება უზრუნველყოს ცვლილებების დადებითი შედეგები. ამ მიდგომის მიმდევრების სანდო კვლევები ადასტურებს ამ ვარაუდს.

ამავდროულად, „ადამიანური ფაქტორების“ მიდგომა ცვლილებების მენეჯმენტისადმი არის მიდგომა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის „მიგნით“, ცვლილებების მართვის სუბიექტებზე, ცვლილებების მონაწილეებზე, მათ მხარდამჭერებზე და მათ, ვინც არ უჭერს მხარს ცვლილებებს - ყველაზე, ვინც, როგორც ორგანიზაციის წევრი, დაზარალდა ორგანიზაციული ცვლილებებით. ზოგჯერ ორმხრივი დათმობები, კონსენსუსის მიღწევა ამცირებს მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხს და უარყოფითად მოქმედებს ცვლილებების შედეგებზე. პერსონალის პრობლემების დიაგნოსტიკითა და გადაჭრით გატაცებამ შეიძლება ხელი შეუშალოს მენეჯმენტს გარე გარემოს ძირითადი გავლენის ანალიზში.

კვლევამ აჩვენა, რომ დღეისათვის, მენეჯმენტისადმი მეცნიერული მიდგომების სიმრავლის ფონზე, ცვლილებების მართვისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნას 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.

ბიბლიოგრაფია:

1. Allen R.S. & Montgomery K.A. (2011) Applying an organizational development approach to creating diversity // Organizational dynamics. — N.Y. Vol. 30, № 2: 149-160. <https://coek.info/pdf-applying-an-organizational-development-approach-to-creating-diversity-.html>
2. Business Process Reengineering Assessment Guide. United States General Accounting Office. May 1997. Version 3. <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/gao/bprag.pdf>
3. Boer H., Taran Y., and Nielsen C. (2022). The Business Model Innovation Process: Preparation, Organization and Management. <https://vbn.aau.dk/en/publications/the-business-model-innovation-process-preparation-organization-an>
4. Chebbi, H. Yahiaoui, D. Sellamia, M. Papasolomoud, I. & Melanthioud, Y. (2019). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France Journal of Business Research, Elsevier. Vol.119: 209-217. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.06.003; <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v119y2020icp209-217.html>
5. De Brito R. P. & Brito L. A. L. (2020). The influence of institutional changes on industry effects; Journal of Business Research; Volume 119: 610-618. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.063. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v119y2020icp610-618.html> ;
6. Duck J. (2001). The Change Monster: The Human Forces that Fuel Or Foil, available at: <https://www.bcg.com/publications/2001/change-monster-human-forces-fuel-foil-corporate-transformation-change>
7. Haipeter Th. (2012). Innovation zwischen Markt und Partizipation: Widerspruchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe // Zeitschrift fuer Soziologie. — Stuttgart, 31, (2):125-137. DOI: 10.1007/978-3-8349-4349-1_4; https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-4349-1_4
8. Kerrie Fleming, Carla Millar (2019). Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader; Journal of Organizational Change Management: Volume 32 Issue (3): 310-319 DOI: [10.1108/JOCM-05-2019-492](https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-492)
9. Laugen B. T, Acur N., Boer H. & Frick J. (2005). Best manufacturing practices. What do the best performing companies do? // International Journal of Operations & Production Management. 25, (2): 131-150. DOI: [10.1108/01443570510577001](https://doi.org/10.1108/01443570510577001)

10. Mary M. (2019). Change-Management: Wandel ist die einzige Konstante. Zbrich: Orell Fbssli; <https://www.bearingpoint.com/de-ch/insights-events/insights/change-management-studie-2021/>
(https://www.bearingpoint.com/files/BECH21_Change_Management_Survey.pdf?download=0&itemId=906563)
11. Motvani J. (2013). A business process change framework for examining lean manufacturing: a case study // Industrial Management & Data Systems. Vol. 103, (5): 339-346. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-business-process-change-framework-for-examining-lean-manufacturing-a-nPJGZruyVv>
12. Peris-Ortiz V. & Liñán F. (2018). Organizational change in open innovation (OI); Journal of Organizational Change Management: 32, (5): 493-495. <http://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2017/05/Organizational-Change-in-Open-Innovation.pdf>
13. Singh S. Kumar (2018). Managing organizational change in emerging markets; Journal of Organizational Change Management: 31 (1): 2-3. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-12-2017-0468/full/html>
14. Silva V. V. M.; Ribeiro J. L. Duarte; Alvarez G. R. & Caregnato S. E. (2019). Competence-Based Management Research in the Web of Science and Scopus Databases: Scientific Production, Collaboration, and Impact; 7 (4), (60): 2-2. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications7040060>
15. TQM, ISO 9000, 6 Sigma: Do process management programs discourage innovation? 2018. Available: www.knowledge.wharton.upenn.edu/article/1321.cfm.
16. Yarberry Jr. W.A. (2017). Effective Change Management: Ensuring Alignment of IT and Business Functions // Information Systems Security, (16): 80-89. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10658980601144899>

Tinatin Gogashvili

The Doctoral Student of Caucasus International University

THE COMBINED SCIENTIFIC APPROACHES TO THE CHANGE MANAGEMENT

Abstract. The article is dedicated to the use and development of scientific approaches to change management. Despite the diversity of traditional approaches to management, in practice it is necessary to combine several approaches. Thus the new (combined) approaches appear. They develop the traditional scientific approaches to management and are deprived of their many disadvantages.

However it is possible to combine only suitable approaches. The problem of a scientific approaches' combination in management is insufficiently consecrated in literature. Besides, such approaches have to be finished for change management specially. The purpose of this article is to consider the combined approaches for the change management.

The author has identified and disclosed the combined content of the main approaches to change management. Considering the features of this management direction there were described process-system and system-situational approaches. Based on the study of the change management models oriented at staff, the author singled out an independent approach of "human factor". This approach is based on the critical importance of the staff in making changes. The author has selected a number of the developed models of change management and distributed them through each respective approach.

As a result of the research there was ordered and revealed a combined approach to the change management. These approaches are the variants of methodological base of the organizational changes.

The combined approaches allow to relieve the unidirectional approaches' shortcomings. The description of modern approaches and systematization of models of the change management allow managers to make a choice in each case of the most acceptable approach and model for implementation of successful changes.

Keywords: organizational changes, scientific approaches to management, change management.

References:

1. Allen R.S. & Montgomery K.A. (2011) Applying an organizational development approach to creating diversity // Organizational dynamics. — N.Y. Vol. 30, № 2: 149-160. <https://coek.info/pdf-applying-an-organizational-development-approach-to-creating-diversity-.html>
2. Business Process Reengineering Assessment Guide. United States General Accounting Office. May 1997. Version 3. <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/gao/bprag.pdf>
3. Boer H., Taran Y., and Nielsen C. (2022). The Business Model Innovation Process: Preparation, Organization and Management. <https://vbn.aau.dk/en/publications/the-business-model-innovation-process-preparation-organization-an>
4. Chebbi, H. Yahiaoui, D. Sellamia, M. Papasolomoud, I. & Melanthioud, Y. (2019). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France Journal of Business Research, Elsevier. Vol.119: 209-217. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.06.003; <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v119y2020icp209-217.html>
5. De Brito R. P. & Brito L. A. L. (2020). The influence of institutional changes on industry effects; Journal of Business Research; Volume 119: 610-618. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.063. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v119y2020icp610-618.html> ;
6. Duck J. (2001). The Change Monster: The Human Forces that Fuel Or Foil, available at: <https://www.bcg.com/publications/2001/change-monster-human-forces-fuel-foil-corporate-transformation-change>
7. Haipeter Th. (2012). Innovation zwischen Markt und Partizipation: Widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe // Zeitschrift fuer Soziologie. — Stuttgart, 31, (2):125-137. DOI: 10.1007/978-3-8349-4349-1_4; <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349->

[4349-1_4](#)

8. Kerrie Fleming, Carla Millar (2019). Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader; *Journal of Organizational Change Management*: Volume 32 Issue (3): 310-319 DOI: [10.1108/JOCM-05-2019-492](https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-492)
9. Laugen B. T, Acur N., Boer H. & Frick J. (2005). Best manufacturing practices. What do the best performing companies do? // *International Journal of Operations & Production Management*. 25, (2): 131-150. DOI: [10.1108/01443570510577001](https://doi.org/10.1108/01443570510577001)
10. Mary M. (2019). Change-Management: Wandel ist die einzige Konstante. Zbrich: Orell Fbssli; <https://www.bearingpoint.com/de-ch/insights-events/insights/change-management-studie-2021/>
(https://www.bearingpoint.com/files/BECH21_Change_Management_Survey.pdf?download=0&itemId=906563)
11. Motvani J. (2013). A business process change framework for examining lean manufacturing: a case study // *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 103, (5): 339-346. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-business-process-change-framework-for-examining-lean-manufacturing-a-nPJGZrUYVv>
12. Peris-Ortiz V. & Liñán F. (2018). [Organizational change in open innovation \(OI\)](#); *Journal of Organizational Change Management*: 32, (5): 493-495. <http://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2017/05/Organizational-Change-in-Open-Innovation.pdf>
13. Singh S. Kumar (2018). Managing organizational change in emerging markets; *Journal of Organizational Change Management*: 31 (1): 2-3. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-12-2017-0468/full/html>
14. Silva V. V. M.; Ribeiro J. L. Duarte; Alvarez G. R. & Caregnato S. E. (2019). Competence-Based Management Research in the Web of Science and Scopus Databases: Scientific Production, Collaboration, and Impact; 7 (4), (60): 2-2. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications7040060>
15. TQM, ISO 9000, 6 Sigma: Do process management programs discourage innovation? 2018. Available: www.knowledge.wharton.upenn.edu/article/1321.cfm.
16. Yarberry Jr. W.A. (2017). Effective Change Management: Ensuring Alignment of IT and Business Functions // *Information Systems Security*, (16): 80-89. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10658980601144899>