

ორგანიზაციული გარდაქმნებისადმი რეზისტენტულობა - მიზეზების და  
პრაქტიკული გამოცდილების კვლევა ქართული და უცხოური  
ორგანიზაციების ჭრილში



მარიამ სილაგაძე  
ნათია ფირცხალავა

*სამაგისტრო პროექტის ანგარიში წარმოდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ბიზნესის სკოლაში*

პროექტის ხელმძღვანელი: გივი ჭანუყვაძე, ასოცირებული პროფესორი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
თბილისი, 2018

## აბსტრაქტი

სამაგისტრო ნაშრომი ეძღვნება ორგანიზაციული ცვლილებების როლისა და მნიშვნელობის გააზრებას, იმ პრობლემებს განხილვას, რომლებიც წარმოიქმნება ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროების ვერ შეცნობით, უგულებელყოფით, შემთხვევით თუ მიზანმიმართულად თავის არიდებით. საინტერესოა, როგორც პრობლემების განხილვა, აგრეთვე ის თუ ვინ და რატომ არიდებს თავს ცვლილებების განხორციელებას, რა არის ცვლილებების შიში და მისი გამომწვევი ფაქტორები, ჩვენ სწორედ ამ კითხვებზე ვცდილობთ გავცეთ პასუხები, დეტალურად მიმოვიხილოთ ინდივიდი, გუნდი და ორგანიზაცია, როგორც გარდაქმნების მოწინააღმდეგე მხარე.

ნაშრომში რეზისტენტულ ძალებთან ერთად, რომლებიც წინააღმდეგობას უწევენ ცვლილებების განხორციელების პროცესს, განხილულია ის გარემო ფაქტორები და მოვლენები, რომლებიც, პირიქით მამოძრავებელ, ორგანიზაციების გარდამქმნელ ძალებად გვევლინებიან. ამასთან, განვიხილავთ თანამედროვე მოდელებსა და თეორიებს, რომლებიც ცვლილებების წინააღმდეგობის დაძლევისა და განხორციელების გზებს უკავშირდება, წარმოდგენილია ჯონ კოტერის, ტომ პიტერსის, რობერტ უოთერმენის, კურტ ლევინისა და სხვათა თეორიების ანალიზი.

თეორიულ ანალიზთან ერთად, ნაშრომში წარმოდგენილია პრაქტიკული კვლევები. უცხოური ორგანიზაციების (კოდაკის, პოლაროიდის და სხვ.) ისტორიაზე, კონკრეტულ ნაბიჯებსა და გამოცდილებაზე დაყრდნობით ვეცადეთ გაგვეანალიზებინა ის კრიზისული ეტაპები, რომლებიც მათ პრაქტიკაში სწორედ ცვლილებების განუხორციელებლობას უკავშირდება.

უცხოური ორგანიზაციების გარდა, ჩვენთვის საინტერესო იყო საქართველოში მომუშავე ადამიანების განწყობა და დამოკიდებულება მათ ორგანიზაციებში განხორციელებული ცვლილებების მიმართ, უშუალოდ მათი ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღებისა თუ განხორციელების პროცესში. აღნიშნულ კითხვებზე პასუხის გასაცემად შევიმუშავეთ კითხვარი და შევაგროვეთ შესაბამისი ინფორმაცია, რაც კვლევით ნაწილში ნათლად არის წარმოდგენილი.

ჩვენი კვლევის მნიშვნელოვან მიგნებას წარმოადგენს ის, რომ დღევანდელ მუდმივად ცვალებად გარემოში გადარჩენისთვის ორგანიზაციამ ცვლილება აღიქვას, როგორც პერსპექტივა, იყოს ინიციატორი და არ შეუშინდეს სიახლეებს, თუმცა მოახერხოს სტაბილური გარემოს შენარჩუნება და სწორად განსაზღვროს, სად გადის ზღვარი საინტერესო, მუდმივად განახლებად და არასტაბილურ გარემოს შორის.

## **Abstract**

The Master Degree Thesis is dedicated to analyzing the role and importance of organizational changes, discussing problems that occur by accidentally or deliberately not understanding and ignoring the need for organizational changes. It is interesting to review the problems, as well as who avoids changes and why, what is the fear of change and the factors that cause it. We aim to answer these questions, analyze in detail an individual, a team and an organization as the side against changes.

Along with resistant forces, which are against changes, the thesis analyzes the environmental factors and events that act as driving forces, transforming the organizations. At the same time, we consider modern models and theories associated with the ways of counteracting and implementing changes. We analyze theories of John Kotter, Tom Peters, Robert Waterman, Kurt Lewin and others.

Together with theoretical analysis, the study provides practical research. Based on the history of foreign companies (Kodak, Polaroid, etc.), on their concrete steps and experiences, we tried to analyze the crisis stages which are associated with the failure to implement changes in practice.

Besides foreign companies, we also focused on the attitudes of people working in Georgia to implement changes in their organizations, their involvement in decision-making process. To answer these questions, we developed a questionnaire and collected relevant information that is presented in the research section.

The important finding of our research is that in order to survive in the constantly changing environment today, the organization has to take a change as an opportunity, to be an initiator and not to be afraid of novelties, and at the very same time maintain a stable environment and determine where the margin is between an interesting, constantly updated and unstable environment.