



THE COVID-19 PANDEMIC AND THE CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Copyright © 2022 The Author/s

Peer review method: Double-Blind

Accepted: February 19, 2022

Published: April 04, 2022

Original scientific article

DOI: <https://www.doi.org/10.52340/tne.2022.17.1.07>



Davit Gavardashvili

Doctoral Student of

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9375-2559>

E-mail: Dato.gavardashvili1@gmail.com

ABSTRACT

Business is an important element of a country's economy. The level of business development gives us an idea of the country's economic well-being and other macroeconomic indicators. Businesses and their functioning are particularly affected by ongoing processes in the country or in the world. As the environment is constantly changing, timely and specific organizational changes play a special role in the activities of companies.

Covid pandemic has had a significant impact on the performance of companies. Restrictions imposed by the government have created some difficulties for the business sector. Lots of companies closed, some were able to and continued to operate. With all of this in mind, implementing organizational transformations has become critically important.

The article focuses on the effects of pandemics, the growing role of organizational change in the co-pandemic period, as well as the challenges of change and the approaches used to overcome them. At the same time, the article discusses the challenges facing the company JSC "healthy Water" during the organizational changes.

Keywords: Covid-19, Organizational Change, Challenges of Change, Mechanisms for overcoming Resistance.

COVID-19 პანდემია და ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებული გამოწვევები

დავით გავარდაშვილი

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

Dato.gavardashvili1@gmail.com

აბსტრაქტი

ბიზნესი ქვეყნის ეკონომიკის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს. მისი განვითარების დონე წარმოადგენს გვიქმნის ქვეყნის ეკონომიკურ კეთილდღეობასა და სხვა მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. ბიზნეს სუბიექტებზე და მათ ფუნქციონირებაზე განსაკუთრებულად მოქმედებს ქვეყანაში თუ მსოფლიოში მიდმინარე პროცესები. ვინაიდან გარემო მუდმივად იცვლება, კომპანიათა საქმიანობაში განსაკუთრებული როლი ენიჭება დროული და კონკრეტული ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებას.

კოვიდ პანდემიამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა კომპანიათა საქმიანობაზე. მთავრობის მიერ დაწესებულმა შეზღუდვებმა გარკვეული სირთულეები შეუქმნა ბიზნეს სექტორს. უამრავი კომპანია დაიხურა, ზოგიერთმა კი შეძლო და გააგრძელა საქმიანობა. ამ ყოველივეს გათვალისწინებით, ორგანიზაციული

გარდაქმნების განხორციელება კრიტიკულად მნიშვნელოვანი და აუცილებელი გახდა.

სტატიაში ყურადღება გამახვილებულია პანდემიის ეფექტზე, ორგანიზაციული ცვლილებების როლის ზრდაზე კოვიდ-პანდემიურ პერიოდში, ასევე საუბარია ცვლილებების დანერგვის დროს არსებულ გამოწვევებზე და იმ მიდგომებზე, რომლებიც გამოიყენება წინააღმდეგობების დასაძლევად. ამავდროულად, სტატიაში განხილულია კომპანია სს „წყალი მარგებელის“ წინაშე არსებული გამოწვევები ორგანიზაციული ცვლილებების დროს.

საკვანძო სიტყვები: Covid 19, პანდემია, ორგანიზაციული ცვლილებები, ცვლილებათა გამოწვევები, წინააღმდეგობის დაძლევის მექანიზმები.

შესავალი

გლობალიზაციის პირობებში კომპანიათა უმეტესობა აქტიურად მიმართავს ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებას. ეს განპირობებულია მსოფლიოში მიმდინარე პროცესების მუდმივი ცვალებადობით. კონკურენცია, ტექნოლოგიური განვითარება, მიკრო და მაკრო გარემოში არსებული ფაქტორების ცვლილება აიძულებს მათ, მიმართონ გარდაქმნებს.

კოვიდ პანდემიამ ძლიერი დარტყმა მიაყენა ბიზნეს გარემოს. კომპანიები მოულოდნელად ახალი გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდნენ. ერთი მხრივ, შეიცვალა მომხმარებელთა ქცევა და, მეორე მხრივ, მთავრობის მიერ დაწესებულმა შეზღუდვებმა კომპანიებს სირთულეები შეუქმნა. ზოგ შემთხვევაში ეჭვქვეშ დადგა მათი ფუნქციონირების საკითხი. ამ ვითარებაში განსაკუთრებულად აქტუალური გახდა ორგანიზაციული ცვლილებების გატარება. არათანმიმდევრულმა რეგულაციებმა, კომპანიების დაგვიანებულმა და არასწორმა ცვლილებებმა ციფრული ზეგავლენა იქონია და კომპანიების გარკვეულმა ნაწილმა შეაჩერა ბიზნეს საქმიანობა.

კოვიდ პანდემიის გავლენა საქართველოს
ბიზნეს გარემოზე

კოვიდ პანდემიამ მსოფლიოში არსებული მდგომარეობა რადიკალურად შეცვალა. იგი შეეხო ყველა სექტორსა და მიმართულებას, ბიზნესის ყველა სფეროს. ამ მხრივ არც საქართველო იყო გამონაკლისი. ვირუსის გავრცელებისთანავე საქართველოს მთავრობამ გარკვეული ღონისძიებები გაატარა.

შპს ფრანსუოთერჰაუსკუპერს საქართველოში ინვესტორთა საბჭოს მხარდაჭერით (PwC საქართველომ) ჩაატარა კვლევა, რომელიც ითვალისწინებდა Covid-19-ის ეფექტის შესწავლას საქართველოს ეკონომიკასა და ბიზნესზე. კვლევა ჩატარდა 2020 წლის 16-27 აპრილის შუალედში და ძირითადი მიზანი იყო ბიზნესის „პირველადი“ რეაქციის დაფიქსირება პანდემიურ სიტუაციაზე, ასევე პანდემიის ზეგავლენის მასშტაბებისა და გამოწვევების

შეფასება. სულ გამოიკითხა 1938 კომპანია, მათ შორის მიკრო, მცირე, საშუალო და მსხვილი ბიზნეს სუბიექტები.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა მნიშვნელოვანი მიგნებები. კერძოდ:

- გამოკითხული კომპანიების 65% მთავარ გამოწვევად ასახელებდა მოთხოვნის შემცირებას;
- მიკრო თვითდასაქმებული სანარმოების 59%-მა შეაჩერა ბიზნეს საქმიანობა;
- საშუალო ზომის კომპანიების 56%-მა და მსხვილი ბიზნეს სუბიექტების 61%-მა შეძლო და თანამშრომლები დისტანციურ რეჟიმზე გადაიყვანა;
- გამოკითხული კომპანიების 50%-ზე მეტმა შეამცირა თანამშრომელთა რაოდენობა;
- სექტორული ჭრილის მიხედვით საქმიანობა შეაჩერა სასტუმროებისა და კვების სფეროში მოღვაწე კომპანიების 66%-მა, ვაჭრობის სექტორის 57%-მა, მშენებლობის სექტორის 53%-მა და სხვა მომსახურების სფეროს წარმომადგენლების 50%-მა.

პანდემიამ პრობლემა შეუქმნა კომპანიებს ლიკვიდურობის მხრივ. კომპანიათა უმეტესობა დაფინანსების მოძიების გამოწვევის წინაშე აღმოჩნდა. (უილიამსი, შერმანდინი, ჩოლოყაშვილი, & გოგაბაძე, 2020)

აღნიშნული კვლევა მიუთითებს თუ რამდენად ძლიერი ზემოქმედება მოახდინა პანდემიამ ბიზნესზე. ამის გათვალისწინებით განსაკუთრებულად საყურადღებოა, რომ კომპანიებმა სწორი ორგანიზაციული ცვლილებები გაატარონ. ყოველი ცვლილება მიმართული უნდა იყოს კრიზისული სიტუაციის შემსუბუქებისა და განვითარებისაკენ. თუმცა ორგანიზაციული ცვლილებები თავის მხრივ გარკვეულ გამოწვევებთან ასოცირდება, რომელიც უნდა დაიძლიოს.

ორბანიზაციული ცვლილებების განხორციელების დროს არსებული წინააღმდეგობები

ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებით განხორციელებას ბევრი ფაქტორი განაპირობებს.

იმისათვის რომ განხორციელებული ცვლილებები იყოს შედეგის მომტანი, მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს ყველა ის წინააღმდეგობა, რომელიც თან ახლავს ცვლილებათა მართვის პროცესს.

ცვლილებათა პროექტების მართვა მარტივი არ არის. არსებობს მიზეზები, რომლებიც ცვლილებათა ინიციატივის ჩავარდნას იწვევენ. მაგალითად, ესენია:

- კომპანიის უუნარობა, დროულად აითვისოს ტექნოლოგიები;
- არასწორად განსაზღვრული მიზნები;
- არასწორად შერჩეული სფერო ;
- კომუნიკაციის ნაკლებობა;

მენეჯმენტის არაკომპეტენტურობა. (რობინსი & კოულტერი, 2019)

კოვიდ პანდემიის პერიოდში ზემოთ ხსენებული გამოწვევები კიდევ უფრო მეტად საჭიროებს ყურადღებას და პროცესების სწორად დაგეგმვას. მნიშვნელოვანია რომ მენეჯმენტს კარგად ესმოდეს ცვლილებათა გატარებისა და წინააღმდეგობათა დაძლევის სტრატეგიები. ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა ცვლილებების დროს არის თანამშრომელთა მხრიდან წინააღმდეგობის დაძლევა. ხელმძღვანელობამ ყოველი ცვლილების დროს უნდა განიხილოს ადამიანური მხარე ორგანიზაციულ კონტექსტში. როგორც წესი, თანამშრომლები ორგანიზაციულ გარდაქმნებს სხავდახვა მიზეზებიდან გამომდინარე ეწინააღმდეგებიან. ეს შეიძლება იყოს ტექნიკურ ან ადამიანურ ფაქტორებთან დაკავშირებული. კერძოდ:

- არაეფექტური კომუნიკაცია
- ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტები
- მენეჯმენტის ბუნდოვანი მიზნები
- შედეგების განსხვავებული აღქმა

იმის გათვალისწინებით რომ კოვიდ პანდემიამ სამუშაო ფორმატი სრულიად შეცვალა, გაჩნდა დასაქმებულთა კონტროლის, მოტივირებისა და მათთან კომუნიკაციის პრობლემა. შესაბამისად, აუცილებელია მენეჯმენტს მკაფიოდ ჰქონდეს ჩამოყალიბებული ის სტრატეგიები, რომელთა მეშვეობითაც შეძლებს ამ გამოწვევის დაძლევას.

ორგანიზაციულ ცვლილებათა წინააღმდეგობების დაძლევის გზები

ადამიანთა უმეტესობა ნეგატიურად უყურებს ცვლილებათა განხორციელების პროცესს. ისინი ეწინააღმდეგებიან ყოველივე ამას, ვინაიდან ეშინიათ არსებული წესის დანგრევის. წინააღმდეგობის დასაძლევად მენეჯმენტმა უნდა მიმართოს სამ

საფეხურიან მეთოდს. კერძოდ:

- ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობის აღქმა - ორგანიზაციის წევრებს გააზრებული უნდა ჰქონდეთ ცვლილებების საჭიროება;
- ახალი ხედვის ჩამოყალიბება - უმთავრესია ტრანსფორმირებული ორგანიზაციისათვის დადებითი იმიჯის შექმნა;

მოტივაცია ცვლილებების განხორციელებისათვის - მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა მოტივირება და ნახალისება ცვლილებების განხორციელებისათვის. (დიხამინჯია, 2019)

წინააღმდეგობის დაძლევის ერთი უნივერსალური გზა არ არსებობს, თუმცა გამოიყოფა ის კომპონენტები, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლება პერსონალის მოტივირება, მათი მხარდაჭერის მოპოვება და ცვლილებების წარმატებით განხორციელება. ესენია:

- კომუნიკაცია - ღია კომუნიკაცია ერთ-ერთი საუკეთესოა წინააღმდეგობის დასაძლევად. იგი უნდა მოიცავდეს ინდივიდუალურ შეხვედრებსა და ჯგუფურ დისკუსიებს.
- მონაწილეობა - მენეჯერის მხრიდან დაგეგმვის პროცესშივე პოტენციური მონაწილეების ჩართვა გამოიწვევს წინააღმდეგობის შესუსტებასა და ცვლილებებზე ნეგატიური დამოკიდებულების შეცვლას.
- მოლაპარაკებები და შეთანხმებები - ცვლილებების დროს აუცილებელია კონსენსუსის მიღწევა და ოპონენტების სტიმულირება.
- მანიპულირება - ცვლილებების განხორციელება ზოგჯერ თანამშრომელთა მანიპულირების გზით მიიღწევა.

ფარული და აშკარა იძულება - ცვლილება შეიძლება იყოს იძულებითი ხასიათის. იძულება უმეტესად საჭირო ხდება კრიზისულ სიტუაციებში, როდესაც აუცილებელია დროული რეაგირება. (George & Jones, 2012, pp. 550-551)

წინააღმდეგობის დაძლევის დროს საუკეთესოა რამდენიმე მათგანის ერთობლივი გამოყენება. უპირველესად, აუცილებელია ეფექტური კომუნიკაცია. პანდემიამ ნათელი გახადა, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია კომუნიკაცია თანამშრომლებთან. ნებისმიერი გადანყვეტილება, ნებისმიერი ცვლილება მოითხოვს ეფექტური კომუნიკაციის არსებობას. თანამშრომელთა დისტანციური მართვაც ერთგვარი სიახლეა ქართული კომპანიებისათვის, რომელიც ასევე მოითხოვს მენეჯერის მხრიდან კარგად დაგეგმილი ღონისძიებების გატარებას.

ორგანიზაციული ცვლილებების ანალიზის „წყალი მარგებელის“ მაგალითზე

კომპანია რომლის მიმართებითაც ჩავატარეთ კვლევა არის სს „წყალი მარგებელი“. აღნიშნული კომპანია წარმოების სფეროში ოპერირებს და ლიდერის პოზიცია უკავია. „წყალი მარგებელმა“ მრავალი ცვლილება გაატარა, მათ შორის პანდემიურ პერიოდში. კერძოდ:

- 1) თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილი გადაყვანილ იქნა დისტანციურ რეჟიმზე;
- 2) შემუშავდა კომპანიაში მენეჯერთა მორიგეობის გრაფიკი. პროცესები დაიგეგმა იმგვარად, რომ არ ხდება ამა თუ იმ დეპარტამენტის კვეთა საწარმოში;
- 3) წარმოების პროცესში მყოფ თანამშრომლებს საწარმოში მოსვლისთანავე მოეთხოვებათ სპეციალური ტანსაცმლის ჩაცმა.
- 4) გაიზარდა ადმინისტრაციის ფუნქცია საწარმოში დანესებული მოთხოვნების შესრულებასა და კონტროლზე.

ყოველი ცვლილება სხვადასხვა გამოწვევის ფონზე მიმდინარეობდა. შესაბამისად, კვლევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი იყო თანამშრომელთა დამოკიდებულების შესწავლა. ამისათვის გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი. განისაზღვრა კვლევის დიზაინი - დესკრიპტული. დამუშავდა სტრუქტურირებული ანკეტა. გამოკითხვა ჩატარდა ონლაინ მეთოდით. სულ გამოიკითხა 27 თანამშრომელი.

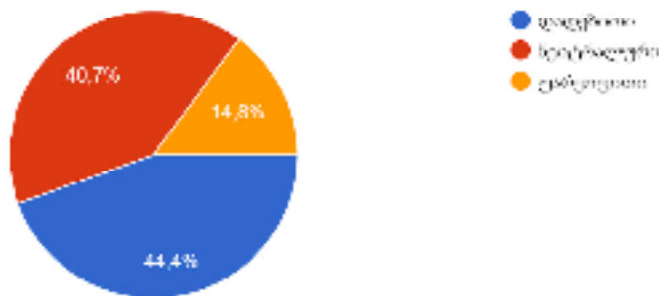
კვლევის ფარგლებში შემოწმდა შემდეგი ჰიპოთეზები.

H_1 =ორგანიზაციული ცვლილებების წარუმატებლობა უმეტესად გამოწვეულია თანამშრომელთა მხრიდან არსებული წინააღმდეგობით.

H_2 =ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებულად დანერგვისათვის უმთავრესად საჭიროა თანამშრომლებთან ეფექტური კომუნიკაცია და მათი ჩართულობა.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა შემდეგი.

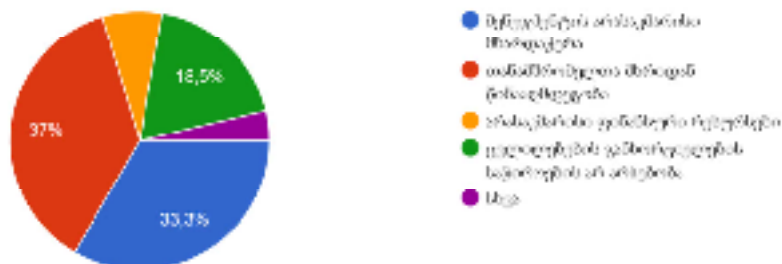
როგორი დამოკიდებულება გაქვთ ორგანიზაციული ცვლილებების მიმართ?
27 პასუხი



დიაგრამა 1

კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობა 44,4% დადებითად აფასებს ორგანიზაციულ ცვლილებებს და თვლის რომ პოზიტიური პროცესია. 40,7% კი ნეიტრალურად, ხოლო 14,8% უარყოფითად უყურებს ცვლილებებს.

როგორ ფიქრობთ, რა განაპირობებს ცვლილებების განხორციელების წარუმატებლობა?
27 პასუხი

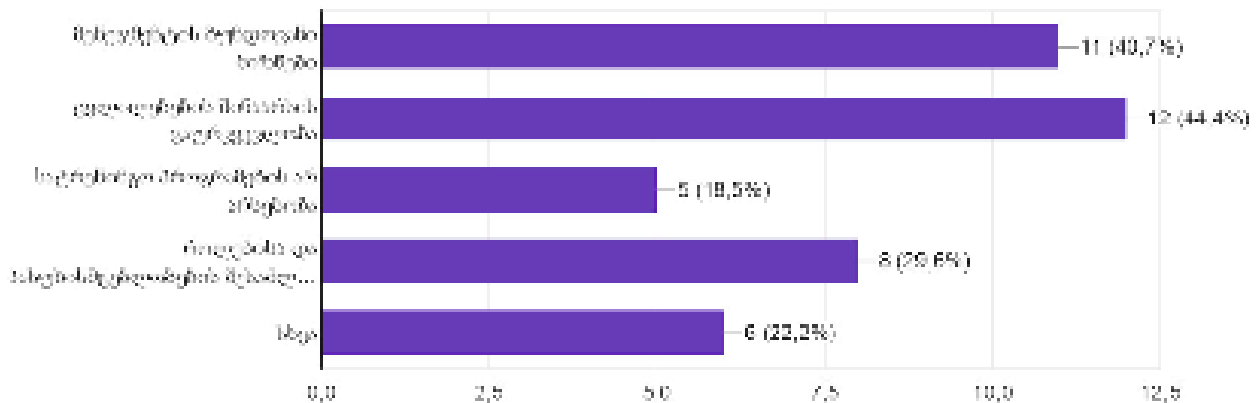


დიაგრამა 2

ცვლილებების წარუმატებლობის მთავარ ფაქტორებად გამოიკვეთა თანამშრომელთა მხრიდან არსებული წინააღმდეგობა და მენეჯმენტის არასაკმარისი მხარდაჭერა.

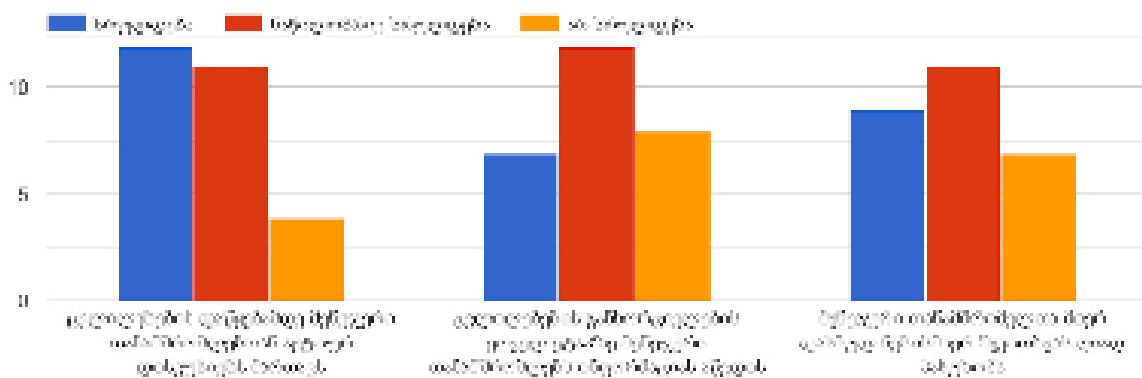
რა ფაქტორების გამო ეწინააღმდეგებით ცვლილებებს? (შეგიძლიათ, მოინახულოთ რაზედენისე პასუხსა ურთიერთობისა)

27 პასუხი



დიაგრამა 3. თანამშრომელთა ეწინააღმდეგობის მთავარი ფაქტორებია ცვლილებების მიზანშეწონიერების გაურკვევლობა (44,4%) და მენეჯმენტის ბუნდოვანი მიზნები (40,7%). ამავე დროს, როგორცაა და პასუხისმგებლობის შესაძლო ცვლილება.

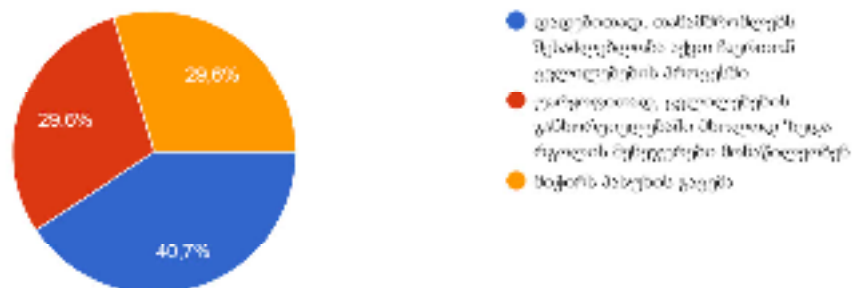
როგორ შეგეხებოდათ ცვლილებების პროცესში თანამშრომელთა ინტერესების დაცვის ხარისხს?



დიაგრამა 4. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ასევე შემდეგი. მენეჯერი ცვლილებების დაწყებამდე თანამშრომელთან დისკუსიებს მართავს, თუმცა ცვლილებების პროცესში ნაწილობრივ ანუ ინფორმაციას და ზოგ შემთხვევაში კითხვებს ღიად არ პასუხობს.

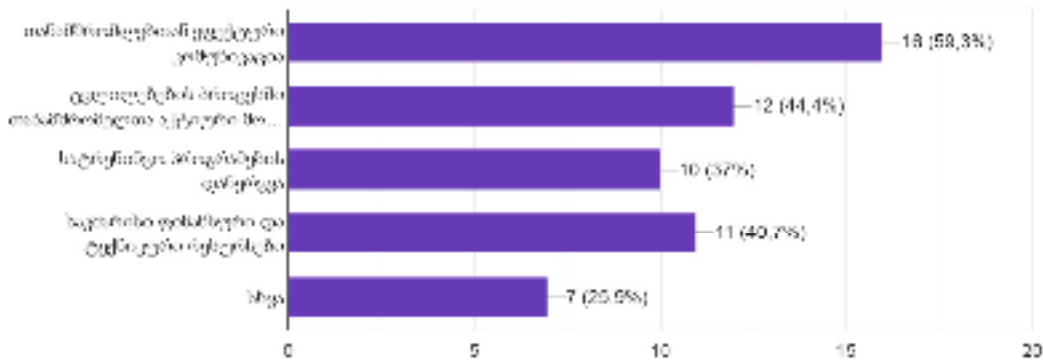
როგორ შეგეხებოდათ თანამშრომელთა ჩართულობას ცვლილებების განხორციელების პროცესში?

27 პასუხი



დიაგრამა 5. ჩართულობის თვალსაზრისით, გამოკითხულთა უმრავლესობა 40,7% აღნიშნავს რომ შესაძლებლობა აქვთ ჩაერთონ პროცესში. 29,6% აცხადებს რომ ცვლილებებში მხოლოდ ზედა რგოლის მენეჯერები მონაწილეობენ.

როგორ ფიქრობთ, რა არის საქირა ცვლილებების წარმატებულად განხორციელებისათვის?
(შეგიძლიათ, ზონიძნით რამდენიმე პასუხი ერთდროულად)
27 პასუხი



დიაგრამა 6

გამოკითხვის შედეგად დასახელდა რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც აუცილებელია ცვლილებების წარმატებულად განხორციელებისათვის. მათგან უმთავრესია ეფექტური კომუნიკაცია და თანამშრომლების ჩართულობა.

დასკვნა

შეჯამების სახით, აღვნიშნავთ რომ პანდემიამ კომპანიათა საქმიანობაზე ძლიერი ზეგავლენა იქონია. ყოველივე ამის გათვალისწინებით, აუცილებელი გახდა ორგანიზაციული ცვლილებების გატარება. ორგანიზაციულ ცვლილებებს თან ახლავს გამოწვევები, რომელთაგან ყველაზე მეტად საყურადღებოა თანამშრომელთა მხრიდან არსებული წინააღმდეგობა.

ჩვენს მიერ შესწავლილი კომპანიის მაგალითიდანაც დადასტურდა, რომ ცვლილებათა წარმატებულობას უმთავრესად ეს უკანასკნელი განაპირობებს. მის დასაძლევად კი აუცილებელია თანამშრომლებთან აქტიური კომუნიკაცია და მათი ჩართულობა. განსაკუთრებით პანდემიის პერიოდში, ვინაიდან თანამშრომელთა დისტანციური მართვა და ნებისმიერი გადაწყვეტილება, რომელსაც მიიღებს მენეჯმენტი, მოითხოვს აქტიურ მხარდაჭერას თანამშრომელთა მხრიდან.

REFERENCES:

1. Dikhaminjia, I. (2019). Strategies for Implementing Change. Business & Law, 1 (4), 41-44.
2. Robins, S. P., & Coulter, M. (2019). Management (12th ed.). Tbilisi: TSU Publishing.
3. Williams, K., Shermandini, T., Cholokashvili, N., & Gogatadze, A. (2020). Georgian Business in the face of Covid-19 Pandemic. PwC-PricewaterhouseCoopers.
4. George, J. M., & Jones, G. R. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.