

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი



მარი გიგიაშვილი

ორგანიზაციული სტრუქტურირების გაუმჯობესების
თანამედროვე სტრატეგიები

სამაგისტრო პროგრამა ბიზნეს ადმინისტრირება

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნეს ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი ეკატერინე გულუა
ეკონომიკის დოქტორი, ასისტენტ პროფესორი, თსუ

თბილისი 2019

ანოტაცია

ნებისმიერ ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობისთვის აუცილებელია სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა, რომელიც პასუხობს კომპანიის წინაშე მდგარ გამოწვევებს და უზრუნველყოფს მის გრძელვადიან წარმატებას. წინამდებარე ნაშრომის მიზანია შეაფასოს ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა, გამოკვეთოს სხვადასხვა სახის სტრუქტურების უპირატესობები და ნაკლოვანებები, ჩამოაყალიბოს სტრუქტურის შემუშავების და მისი გაუმჯობესების გზები. ნაშრომში წარმოდგენილი თეორიული ინფორმაცია ეფუძნება ცნობილი ქართველი და უცხოელი მეცნიერების და მკვლევარების ნაშრომებს, ხოლო პრაქტიკული კვლევა საქართველოს ფინანსურ სექტორში მომუშავე საგადახდო მომსახურების პროვაიდერი კომპანიების თვისობრივ და რაოდენობრივ შესწავლას. კომპანიების თვისობრივი შესწავლისას გამოყენებულია ტოპ მენეჯმენტთან ინტერვიუები, ხოლო რაოდენობრივი შესწავლისთვის ანკეტური გამოკითხვა. ნაშრომში ასევე მოცემულია ტრადიციული და თანამედროვე ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარებითი ანალიზი. წინამდებარე დოკუმენტში შეტანილია ნახაზები, ცხრილები და გრაფიკები. კვლევის შედეგად გამოვლენილია ფაქტორები, რომელიც ხელს უშლის კომპანიის სტრუქტურის ეფექტიანად მუშაობას და შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელიც დაეხმარება კომპანიებს სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებაში, რის შედეგადაც კომპანიები შეძლებენ კონკურენტუნარიანობის ზრდას და ბაზარზე გრძელვადიანი სტრატეგიული წარმატების მიღწევას.

Modern Strategies of Developing Organizational Structure

For the effective operating of any organization it is necessary to have a right organizational structure that responds to the company's challenges and ensures its long-term success. The goal of the present paper is to evaluate the importance of organizational structure, to outline the advantages and disadvantages of different types of structures, to form the structure and ways to

develop it. Theoretical information presented in the work is based on the works of well-known Georgian and foreign scientists and researchers, and practical research is based on qualitative and quantitative study of payment service providers working in the financial sector of Georgia. In qualitative study of companies, interviews with top management are used, and a survey of quantitative research. The paper also provides a comparative analysis of traditional and modern organizational structures. This document contains drawings, tables and graphs. The result of the study, there is revealed the factors that hampering the company's structure to work efficiently and give the recommendations helping the companies to developing the right organizational structure, resulting in companies being able to increase competitiveness and achieve long-term strategic success in the market.

Mari Gigiashvili

სარჩევი

შესავალი	5
თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურირების თეორიული საფუძვლები	8
1.1 სტრუქტურის არსი და მნიშვნელობა ორგანიზაციისთვის	8
1.2 ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები	20
1.3 თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები	29
თავი 2. ორგანიზაციის სტრუქტურირების სტრატეგიები.....	38
2.1 ტრადიციული და თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარებითი ანალიზი	38
2.2 ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევის და რესტრუქტურირების სტრატეგიები.....	42
თავი 3. ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოწვევები და განვითარების მიმართულებები ფინანსური სექტორის კომპანიების მაგალითზე.....	58
3.1 სს „ოპპა“-ს და შპს „იზი ფეი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი	58
3.2 სს „ოპპა“-ს და შპს „იზი ფეი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის მართებულობისადმი დამოკიდებულების ანალიზი	68
3.3 ორგანიზაციული სტრუქტურირების გაუმჯობესების მიმართულებები	79
დასკვნა	84
გამოყენებული ლიტერატურა.....	85
დანართი 1.....	90

შესავალი

გლობალურ დონეზე კონკურენციის ზრდა და ბიზნეს გარემოში მიმდინარე ცვლილებები გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე საქმიანობაზე, რომლის ერთ-ერთ მთავარ ელემენტს წარმოადგენს ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც გვიჩვენებს როგორ არის განაწილებული ფუნქციები, უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობები ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმების განვითარებამ მრავალი ეტაპი გაიარა და მრავალდონიანი, მოუქნელი დიზაინიდან მივიდა თანამედროვე, ადაპტირებად, მარტივად ცვალებად სტრუქტურულ ფორმამდე.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობის გამოკვეთა და მისი განვითარების პროცესის გაანალიზება. წინამდებარე ნაშრომში ჩატარებული თეორიული და პრაქტიკული ანალიზების დროს გამოყენებულია ქართველი და უცხოელი მეცნიერების და მკვლევარების ნაშრომები და მოსაზრებები.

ნაშრომის პირველ თავში დახასიათებულია ორგანიზაციის შიდა გარემოს ელემენტები და გაანალიზებულია მათ შორის ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა. განხილულია სხვადასხვა მეცნიერების და მკვლევარების შეხედულებები ორგანიზაციული სტრუქტურის არსთან დაკავშირებით. გაანალიზებულია ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების პროცესში გასათვალისწინებელი ფაქტორები, დახასიათებულია თითოეული მათგანი და მათი გავლენა სტრუქტურის ფორმაზე. აღწერილია ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმების განვითარების ეტაპები და მოკლედ დახასიათებულია თითოეული მათგანი. ნაშრომში გამოკვეთილია ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ფორმები, რომელიც მოიცავს ფუნქციონალურ, დივიზიონალურ, მატრიცულ, გუნდურ, ქსელურ, ვირტუალურ და ჰიბრიდულ სტრუქტურებს. ორგანიზაციული სტრუქტურები განვითარების ეტაპებიდან გამომდინარე დაჯგუფებულია ორ ჯგუფად - ტრადიციულ და თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებად. ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურების ჯგუფში შედის ფუნქციონალური, დივიზიონალური და მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურები, ხოლო თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებს

მიეკუთვნება გუნდური, ქსელური ვირტუალური და ჰიბრიდული სტრუქტურები. შემდგომ ეპატზე დახასიათებული თითოეული ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა და გამოკვეთილია მათი დამუშავების პრინციპები. ზოგიერთი ტიპის სტრუქტურას ერთვის მისი დიზაინის სქემა. ყოველი ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე მოცემულია მისი ძირითადი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, ასევე გაანალიზებულია მათი გამოყენების შესაძლებლობები. ტრადიციული და თანამედროვე ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების ცალკეული დახასიათებების შემდგომ შეჯამებულია მათი საერთო მახასიათებლები.

მეორე თავის პირველ ქვეთავში შედარებულია ტრადიციული და თანამედროვე ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები, გამოკვეთილია მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და განხილულია ე. წ. ჰიბრიდული სტრუქტურების გამოყენება, რომელიც თანამედროვე ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან ერთად უშვებს ტრადიციული ტიპის სტრუქტურების გამოყენებას, მათი ძლიერი მხარეების შეჯერებით ჰიბრიდული სტრუქტურების მიღებას.

მეორე თავის მეორე ქვეთავში განხილულია ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების სტრატეგიები, დეტალურად არის განხილული სტრუქტურის შემუშავების პროცესში გასათვალისწინებელი ფაქტორები, როგორცაა: გარემო, ტექნოლოგია, ზომა და სტრატეგია. ასევე დეტალურად არის განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურის შემადგენელი ელემენტები, როგორცაა: შრომის სპეციალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია, ბრძანებათა ჯაჭვი, მართვის ნორმა, ცენტრალიზაცია/დეცენტრალიზაცია და ფორმალიზაცია. გაანალიზებულია მიზეზები, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება და აღწერილია რესტრუქტურის პროცესი. ამავე ქვეთავში დეტალურად არის მოცემული ქართული საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ შემუშავებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების პროცესი. ქვეთავის ბოლოს კი განხილულია ბიუროკრატის მნიშვნელობა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში და მოცემულია ბიუროკრატიული ორგანიზაციის ვებერისებული მახასიათებლები.

ნაშრომის მესამე თავი მთლიანად ეთმობა ორგანიზაციული სტრუქტურების გამოკვლევას და ანალიზს. პირველ ქვეთავში განხილულია საფინანსო სექტორში

მოქმედი საგადახდო მომსახურების პროვაიდერების ორგანიზაციული სტრუქტურები და მოცემულია კომპანიების სტრუქტურების ცვლილების გამომწვევი მიზეზები და აღწერილია ცვლილების პროცესი, ასევე გაკეთებულია ძველი და ახალი სტრუქტურის შედარებითი ანალიზი, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციულის სტრუქტურის შემადგენელი ელემენტების მიხედვით მათ გაანალიზებას.

მესამე თავის მეორე ქვეთავში წარმოდგენილია ამავე კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურის მართებულობისადმი თანამშრომელთა დამოკიდებულების კვლევა, რომლის ფარგლებშიც ჩატარდა ანონიმური ანკეტური გამოკითხვა აღნიშნული კომპანიების თანამშრომლებთან. მოხდა მიღებული შედეგების გაანალიზება, სხვადასხვა სახის კავშირების დადგენა, ჰიპოთეზების ჩამოყალიბება და მათი მართებულობის დასამტკიცებლად სხვადასხვა ტესტების გამოყენება.

ნაშრომის დასკვნით ნაწილში წარმოდგენილია რეკომენდაციები, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის მართებულობისადმი თანამშრომელთა დამოკიდებულების კვლევის შედეგად გამოვლენილ ნაკლოვანებებს და ორგანიზაციული სტრუქტურირების გაუმჯობესების გზებს. სასურველია მოცემული რეკომენდაციების გათვალისწინება ორგანიზაციული სტრუქტურის შემდგომი ცვლილებების განხორციელებისას.

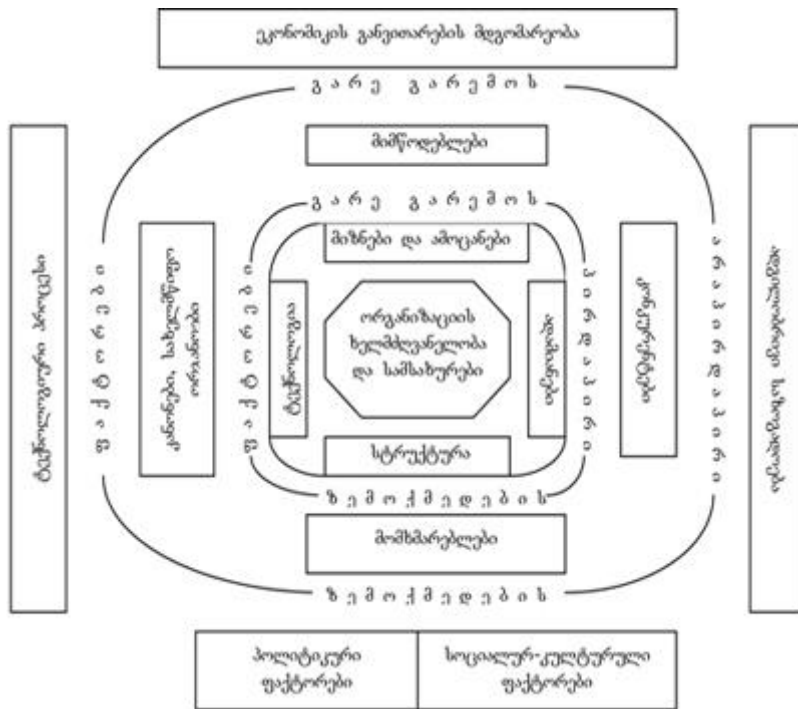
თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურირების თეორიული საფუძვლები

1.1 სტრუქტურის არსი და მნიშვნელობა ორგანიზაციისთვის

ორგანიზაცია არის ორი ან მეტი ადამიანისგან შემდგარი გუნდი, რომელსაც აერთიანებს საერთო მიზნები და გუნდის თითოეული წევრი კოორდინირებულად იღწვის დასახული მიზნების მიღწევისკენ. ორგანიზაცია ეს არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად არის კოორდინირებული საერთო მიზნის, ან უმეტეს შემთხვევაში, ერთზე მეტი ურთიერთდაკავშირებული მიზნის მისაღწევად, რომელთა მიღწევა შეუძლებელია ინდივიდუალური მუშაობით (4, გვ. 8).

ორგანიზაციული სტრუქტურა გასაზღვრავს როგორ არიან ორგანიზებული ადამიანები ან როგორ არის მათ მიერ შესასრულებელი საქმიანობები დაყოფილი და კოორდინირებული (40). ორგანიზაციული სტრუქტურა ასევე გვიჩვენებს ფორმალურ მოხაზულობას თუ როგორ არის ადამიანებსა და ჯგუფებს შორის თავმოყრილი პასუხისმგებლობები, განაწილებული ამოცანები და უფლებამოსილებები ორგანიზაციის შიგნით (30). ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება კი არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა ან ცვლილება (5, გვ. 394).

ორგანიზაციის მართვის პროცესი დამოკიდებულია როგორც მის შიგნით, ისე მის გარეთ მოქმედ ფაქტორებზე, რომელთა ერთობლიობაც ქმნის ორგანიზაციის გარემოს. ორგანიზაციის გარემო შედგება შიგა და გარე გარემოსაგან. იხ. ნახაზი 1.1 (10, გვ. 39)



ნახაზი 1.1 ორგანიზაციაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები¹

ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია:

- მიზნები და ამოცანები;
- სტრუქტურა;
- ტექნოლოგია;
- ადამიანები (10, გვ. 39-43; 4, გვ. 14).

მიზანი არის კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი შედეგი, რომლისკენაც ისწრაფვის ერთად მომუშავე ადამიანების ჯგუფი. მიზნის ან მიზნების შემუშავება ხდება დაგეგმვის პროცესში ორგანიზაციის მენეჯერის/ხელმძღვანელის მიერ. ამის შემდეგ ხელმძღვანელობა მიზანს გააცნობს ორგანიზაციის წევრებს, რითაც მათ საერთო საქმის თანამონაწილედ გადააქცევს. მიზნები მუშავდება როგორც მთელი ორგანიზაციისათვის, ასევე, მისი ცალკეული ქვედანაყოფებისთვისაც. ორგანიზაციის ქვედანაყოფების მიზნები აუცილებელია რომ გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნიდან ან მიზნებიდან და უნდა უზრუნველყოფდეს მის მიღწევას დროულად და ეფექტიანად.

¹ შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ.. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი. გამომცემლობა უნივერსალი. 2008. გვ. 38.

საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, როგორც წესი, ქვედანაყოფების მიზნები ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად განსხვავებულია. მაგალითად, საწარმოო ქვედანაყოფის მიზანი შეიძლება იყოს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება განსაზღვრულ დონემდე, მარკეტინგის ქვედანაყოფისა - ლოიალური მომხმარებლების რაოდენობის ზრდა ან უკმაყოფილო მომხმარებლების რაოდენობის შემცირება, ლოგისტიკის ქვედანაყოფისა კი - ახალი პირობების მქონე მომწოდებლების და პროდუქტისა და მომსახურების მიწოდების არხების საუკეთესო ალტერნატივების გამოვლენა და მათთან თანამშრომლობა ან ხელშეკრულების პირობების დამრღვევი მიმწოდებლების მომსახურებაზე უარის თქმა. აღსანიშნავია, რომ სხვადასხვა ორგანიზაციის ერთი და იგივე ქვედანაყოფის მიზნები უფრო ახლოს იქნება ერთმანეთთან, ვიდრე ერთი და იგივე ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფის მიზნები. ერთ დარგში მომუშავე ორგანიზაციების მიზნები კი უფრო მეტად მოსალოდნელია რომ ძალიან მსგავსი იქნება ერთმანეთის, სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციათა მიზნები მკვეთრად განსხვავებული იქნება ერთმანეთისაგან. აუცილებელია, ყოველ ორგანიზაციაში განხორციელდეს ქვედანაყოფების მიზნების კოორდინაცია. ორგანიზაციის მიზნის ან მიზნების დროულად და ეფექტიანად მიღწევაში უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს მართვის დონეებს და ქვედანაყოფებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურა უშუალო კავშირშია შრომის სპეციალიზებულ დანაწილებასთან, ინფორმაციის გავრცელების მიმართულებებთან, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაციასთან და ა. შ. (10, გვ. 41-42).

ორგანიზაციაში მოქმედი ფაქტორებიდან უმნიშვნელოვანესია ადამიანი. ნებისმიერი რამ, რაც იქმნება ორგანიზაციაში, იქმნება კონკრეტული ადამიანების და არა ზოგადად თანამშრომლების მიერ, მართვით დაკავებული კონკრეტული პიროვნებების და არა ზოგადად ხელმძღვანელობის მიერ. ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტული მენეჯერების კვალიფიკაციაზე, უნარ-ჩვევებზე, პიროვნულ თვისებებზე. ორგანიზაციაში მომუშავე ყოველი თანამშრომელი, პირველ რიგში, პიროვნებაა თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეებით, თავისი ცოდნით, უნარებით და გამოცდილებით, თავისი სიხარულითა და ტკივილებით,

თავისი მოთხოვნით. თუ ეს ჭეშმარიტება არ გააცნობიერა ხელმძღვანელობამ, რომელიც ასევე კონკრეტული პიროვნებებისგან შედგება, ორგანიზაციას ძალიან გაუჭირდება დასახული მიზნის ან მიზნების მიღწევა.

ადამიანის ინდივიდუალური ქცევა და მისი საქმიანობის შედეგები დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, კერძოდ, ადამიანის გონებრივ და ფიზიკურ შესაძლებლობებზე, მის მოთხოვნებზე, ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულ ჩვევებზე, ფასეულობებზე, საერთოდ, ადამიანთა აღიარებულ ფასეულობებსა და შეხედულებებზე, მათ შრომის მწარმოებლურობაზე.

ადამიანებს ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავებული ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები აქვთ. ამის საფუძველი ზოგჯერ გენეტიკაა, ხშირად კი ადამიანს ესა თუ ის უნარი შეძენილი აქვს გამოცდილებით. ორგანიზაციები ყოველთვის ცდილობენ მუშაკები გამოიყენონ მათი შესაძლებლობების შესაბამისად. შესაძლებლობებთან ხშირად დაკავშირებულია წინასწარი განწყობა, მოწონება. წინასწარი განწყობა განსაზღვრავს ადამიანის მიერ ამა თუ იმ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების პოტენციალს, რაც რამდენადმე უფრო ნათლად ვლინდება მუსიკასა და სპორტში. მართვისადმი განწყობა მეტად მნიშვნელოვანია მენეჯერების მომზადებისათვის ღირსეული კანდიდატების შესარჩევად. თუ მენეჯერი ვერ შეძლებს სწორად შეაფასოს განსაზღვრული სამუშაოსადმი ადამიანის განწყობა, დრო და სახსრები ტყუილად დაიკარგება.

ადამიანთა მოთხოვნები მეტად მრავალფეროვანია. ერთმანეთისაგან განასხვავებენ ფიზიოლოგიურ და ფსიქოლოგიურ მოთხოვნებს, ძალაუფლებისა და სხვაზე გავლენის მოხდენის მოთხოვნებს და სხვა. ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნები საბაზისო მოთხოვნებებია და მხოლოდ მათი დაკმაყოფილების შემდეგ ფიქრობენ ადამიანები დანარჩენი სახის მოთხოვნებზე.

ყოველი ორგანიზაცია უნდა ცდილობდეს შექმნას ისეთი სიტუაცია, რომელიც ხელს შეუწყობს მუშაკთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ასეთი მიდგომა მიიყვანს მას დასახული მიზნების შესრულებამდე.

ადამიანთა ქცევა ბევრად არის დამოკიდებული საერთოდ აღიარებულ კულტურულ ფასეულობებზე, ტრადიციებზე, ჩვევებზე. ასეთ ფასეულებებს

ადამიანები ითვისებენ ოჯახში, სკოლაში, რელიგიურ და სხვა დაწესებულებებში. ისინი მტკიცდება სოციალურ კონტაქტებში, გართობის, დასვენების დროს.

ყოველი ორგანიზაცია შეგნებით თუ შეუგნებლად აყალიბებს საკუთარ ფასეულობებს, ჩვევებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მასში მომუშავე მუშაკების ქცევაზე. სხვადასხვა ფაქტორის ზემოქმედებისა და ადამიანის პიროვნული თვისებების შერწყმით ყალიბდება ადამიანის ქცევის ხასიათი სამუშაოზე, საზოგადოებაში, რითაც ვლინდება ადამიანი, როგორც პიროვნება.

ადამიანის ქცევის ხასიათი განისაზღვრება მის მიერ კონკრეტული სიტუაციის აღქმით და არა იმით, თუ რა ხდება სინამდვილეში. შეიძლება ითქვას, რომ არ არსებობს ორი ადამიანი, რომლებიც ერთნაირად აღიქვამდნენ ერთი და იმავე მოვლენას. აღქმა განსაზღვრავს ექნება თუ არა მოთხოვნილება ადამიანს და როგორი იქნება მისი მოლოდინი მოცემულ სიტუაციაში. ამიტომ არ არის საკმარისი თანამშრომელთათვის მხოლოდ კარგი სამუშაო პირობების შექმნა, საჭიროა იმავდროულად ხელმძღვანელობამ დაარწმუნოს ისინი, რომ მხოლოდ სასურველი ქცევა მიიყვანს მათ ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებამდე. თუ ხელმძღვანელობამ შეძლო მუშაკების დარწმუნება, ისინი მოიქცევიან ისე, როგორც სასურველი იქნება ორგანიზაციისთვის.

ორგანიზაციაში მოქმედი ფაქტორები მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებულნი. ნებისმიერი ფაქტორის მნიშვნელოვანი ცვლილება გარკვეული ზომით მოქმედებს ყველა დანარჩენ ფაქტორზე.

ნებისმიერი ორგანიზაცია არის სისტემა, მაშასადამე, ის განიხილება როგორც მთელი, რომელიც ყალიბდება შინაგანი ფაქტორების ურთიერთკავშირით. ყველა ორგანიზაცია სოციალურ-ტექნიკური სისტემაა, რომლის სოციალურ კომპონენტებს ადამიანები, ტექნიკურს კი ყველა დანარჩენი ფაქტორი წარმოადგენს.

ორგანიზაციებში მოქმედი ყველა შიგა ცვლადი (ფაქტორი) ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. ერთობლიობაში ისინი განიხილება როგორც სოციალურ-ტექნიკური ქვესისტემების ერთობლიობა. ერთ-ერთი მათგანის შეცვლა გარკვეული ზომით მოქმედებს მეორეზე. ამასთან ერთი ფაქტორის სრულყოფამ შეიძლება არ გამოიწვიოს

შრომის მწარმოებლობის ამაღლება, თუ ეს ცვლილება უარყოფითად იმოქმედებს მეორე ფაქტორზე (10, გვ. 44).

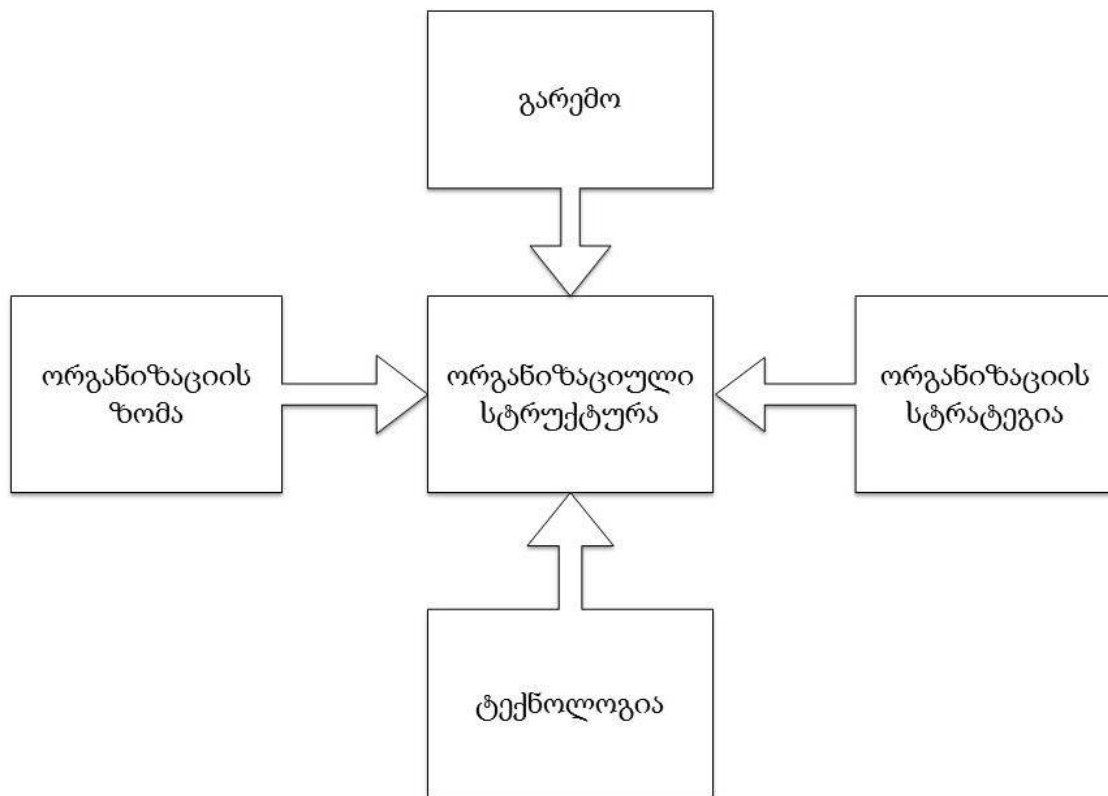
მენეჯერთა მთავარი ამოცანაა ისეთი სტრუქტურის არჩევა, რომელიც ყველაზე უკეთესად შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს, ასევე მასზე მოქმედ შიდა და გარე ფაქტორებს. საუკეთესო სტრუქტურა არის ისეთი სტრუქტურა, რომელიც ორგანიზაციას გარემოსთან ეფექტური ურთიერთქმედებისა და პერსონალის ძალისხმევის მიზანმიმართული და პროდუქტიული განაწილების საშუალებას აძლევს.

ორგანიზაციის სტრუქტურა აღწერს, თუ როგორ არის გადანაწილებული ორგანიზაციის საერთო საქმიანობა ქვედანაყოფებად და როგორ ხდება ამ ქვედანაყოფების კოორდინაცია ამოცანების შესასრულებლად. ორგანიზაციის სტრუქტურის შემუშავებისას, სულ მცირე 4 ფაქტორი უნდა იყოს გათვალისწინებული (20, გვ. 315-326) (იხ. ნახაზი 2.1):

- გარემო;
- ორგანიზაციის ზომა;
- ტექნოლოგია;
- ორგანიზაციის სტრატეგია.

ორგანიზაციის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ პასუხობს ორგანიზაციული სტრუქტურა ამ კონტექსტს.

ორგანიზაციის სტრუქტურა აღწერს, თუ როგორ არის გადანაწილებული ორგანიზაციის საერთო საქმიანობა ქვედანაყოფებად და როგორ ხდება ამ



ნახაზი 2.1 ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების პროცესზე მოქმედი ფაქტორები²

ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების პროცესში ასევე გასათვალისწინებელ ფაქტორებად მიიჩნევა კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი და კულტურა. პატარა ახალგაზრდა კომპანიები ძირითადად არაფორმალურია და ნაკლებად აქვს შრომის დანაწილება სტრუქტურულად გამოხატული, ხოლო მსხვილ ორგანიზაციებში ვხვდებით მკაცრად დანაწილებულ სამუშაოებს, მრავალრიცხოვან წესებს და რეგულაციებს, სტანდარტულ პროცედურებს და სისტემებს ბიუჯეტირების, კონტოლის, წახალისების და ინოვაციურობისთვის. ორგანიზაციული სტრუქტურა ასევე უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მუშაობის ტექნოლოგიას. მაგალითად, მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიით, როგორცაა ტრადიციული საავტომობილო საამწყო კონვეიერი, ორგანიზაცია ფუნქციონირებს ეფექტურობის, ფორმალიზაციის, სპეციალიზაციის, ცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღების და მკაცრი

² Cummings Thomas G., Worley Christopher G.. Organization Development & Change (9th Ed). Nelson Education, Ltd. Mason. 2009, p 316

კონტროლის ხაზგასმით. მეორეს მხრივ, ელექტრონული ბიზნესი არის უფრო არაფორმალური და მოქნილი. ორგანიზაციული კულტურა ეს არის კომპანიის შიგნით გაბატონებული ატმოსფერო, რომელიც გავლენას ახდენს მუშაკთა საქმიანობაზე. კორპორატიული კულტურა განსაზღვრავს ღირებულებებს და წესებს რომლის მიხედვითაც უნდა იმოქმედონ დასაქმებულებმა, იგი შეიძლება ახალისებდეს გუნდურ მუშაობას, თანამშრომლობას, შემოქმედებითობას და ღია კომუნიკაციას (22, გვ. 74). სტრუქტურის განმსაზღვრელად ასევე მოიაზრებენ შემდეგ ფაქტორებს: ფირმის პროფილი, დივერსიფიკაციისა თუ სპეციალიზაციის დონე, შესაქმნელი პროდუქციის რაოდენობრივი თუ თვისებრივი შემადგენლობა, პროდუქციის ასორტიმენტი და ნომენკლატურა.

ფირმის ორგანიზაციული და მართვის სტრუქტურა ძირითადად ერთმანეთს ემთხვევა. კერძოდ, ორგანიზაციული დანაყოფების მიხედვით ხდება მართვის სტრუქტურისა და სპეციალიზებული ფუნქციების განხორციელება.

მართვის სტრუქტურისა და ხდება რგოლებად, განარჩევენ მართვის ძირეულ, საშუალო და მაღალ რგოლებს. მმართველობით თუ ორგანიზაციულ დანაყოფებს შორის კი არსებობს მუდმივი იერარქიული, ფუნქციონალური ან კონსულტაციური ხასიათის კავშირები. ხოლო რაც შეეხება ფუნქციების განაწილებასა და განხორციელებას, მისი მრავალი მეთოდი არსებობს. მათი შერჩევა დამოკიდებულია კომპანიის მენეჯმენტის მიერ არჩეულ შესაბამის სტრატეგიაზე (9, გვ. 216).

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისას უმთავრესია ადგილობრივი გარემოს საკანონმდებლო საფუძვლებისა და შესაბამისი საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინება. მაგალითად ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა უკვე შეიცავს მართვის ორგანოების შესახებ გარკვეულ განსაზღვრულობას. ინდივიდუალურ საწარმოში მართვის ყველა ფუნქცია ერთი პიროვნების, ან მისი ოჯახის წევრების მიერ ხორციელდება. ამხანაგობაში ეს ფუნქციები ნაწილდება ამხანაგობის წევრებს და მენეჯმენტს შორის, თუმცა მათ შორის მკვეთრი მიჯნა არ არსებობს. რაც შეეხება სააქციო საზოგადოებებს, აქ მნიშვნელოვანი პრინციპია მესაკუთრისა და მენეჯმენტის ფუნქციების გამიჯვნა, რაც ერთი მხრივ, ეკონომიკური წინააღმდეგობის საფუძველია, მეორე მხრივ კი, ქმნის სისტემის

მდგრადობის გარკვეულ გარანტიებს. კერძოდ მესაკუთრე ფირმის ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს საერთო კრების მეშვეობით. კრების წევრთა ხმის გავლენის ზომა დამოკიდებულია მეფლობელის საკუთრებაში არსებული აქციების მოცულობაზე. მართვის ამ ბლოკის მხრიდან ინტერესთა დაცვის პერმანენტულობას უზრუნველყოფს სამეთვალყურეო საბჭო. აქ მენეჯმენტის სისტემა განცალკევებულია მესაკუთრეებისაგან, რაც ქმნის ორგანიზაციული ინტერესებიდან გამომდინარე ფუნქციონირების და ინსტიტუციური მდგრადობის გარანტიებს.

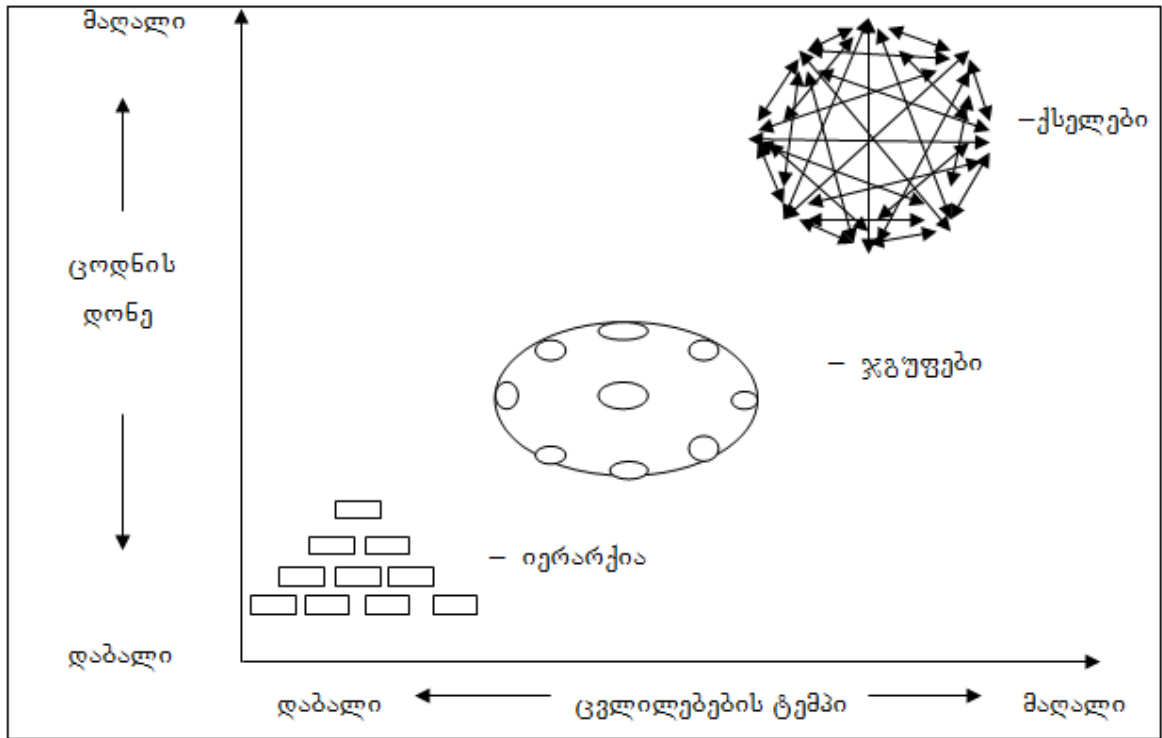
ორგანიზაციის სიდიდე მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მმართველობით შესაძლებლობებს. ზომის მიხედვით ორგანიზაციის დიფერენციაცია დამოკიდებულია სექტორულ კუთვნილებაზე. კაპიტალტევად სექტორებში ფუნქციონირებადი მცირე ორგანიზაციების ბრუნვა შესაძლოა ბევრად აღემატებოდეს სხვა სექტორებში ფუნქციონირე საშუალო და დიდი ორგანიზაციების შესაბამის მაჩვენებლებს. მცირე ორგანიზაციებში, სადაც მარტივი სტრუქტურული ჭრილებია, გადაწყვეტილებების მიღება არ არის დაკავშირებული სტრუქტურული ბარიერების გადალახვასთან, ამიტომ იგი სწრაფად მიიღება, თუმცა ეს არ მეტყველებს გადაწყვეტილების ხარისხზე (1).

სტრუქტურების შემუშავებისას ზოგადი პრინციპების გათვალისწინება მნიშვნელოვნად ზრდის შესაბამის ეფექტიანობას. ეს პრინციპები შეეხება მართვადობის ნორმების, სტრუქტურათაშორისი და შიგა სტრუქტურული კავშირების რაციონალურ და სიტუაციურ ორგანიზებას. განასხვავებენ იერარქიულ, ფუნქციონალურ და კონსულტაციურ; ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ; ფორმალურ და არაფორმალურ; ერთეულად პირდაპირ (უფროსსა და თითოეულ დაქვემდებარებულს შორის), ჯგუფურ პირდაპირ (უფროსსა და დაქვემდებარებულ ჯგუფებს შორის), ჯვარედინ ხაზობრივ (დაქვემდებარებულებს შორის) და ფუნქციონალურ; პირდაპირ და ირიბ კავშირებს. ეს კავშირები მყარდება ადამიანებს შორის, ადამიანებსა და ჯგუფებს შორის, ჯგუფებს შორის, ხოლო ისინი კი ურთიერთობენ ინფორმაციის გაცვლის გზით კონკრეტული მიზნისათვის. ამასთანავე აუცილებელია მართვადობის ნორმების გათვალისწინება, რაც გულისხმობს ხელმძღვანელზე დაქვემდებარებულთა რიცხოვნების შეზღუდვას. დაქვემდებარებულთა ოპტიმალური ოდენობა კი სხვადასხვაა მართვის რგოლებისა და კონკრეტული სიტუაციების შესაბამისად. რაც უფრო მეტია დაქვემდებარებულთა

რიცხვი, მით ნაკლებია იერარქიულ რგოლთა ოდენობა და პირიქით. იერარქიულ დონეთა ოპტიმალური ოდენობა, ასევე, განისაზღვრება სიტუაციური მიდგომის შესაბამისად (9, გვ. 233-254).

გარემოებათა ცვალებადობის, არაპროგრამირებული გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის, ანუ შესაბამისი გამოცდილებების არარსებობის პირობებში, წარმოუდგენელია ერთი პირის მიერ იქნეს მიღებული მართებული გადაწყვეტილებები. ამ შემთხვევაში უალტერნატივოა მართვის სტილი, რომელიც პერსონალის შედეგებით დაინტერესებას, ანუ მიზნების თანხვედრას, აზრთა გაზიარებას, იდეების გენერირებას, გადაწყვეტილებების ჯგუფებში მიღებას, ინფორმირების მაღალ დონეს, ქსელებით უზრუნველყოფილი კომპეტენტური კადრების მუშაობის გამჭვირვალობას ეყრდნობა. აქ ეკონომიკური ავტომატიზმი თავისი საუკეთესო თვისებებით ვლინდება. თანამედროვე მზარდი და გლობალური გარემო ეჭვქვეშ აყენებს ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობას. შესაბამისად, აქტუალურია ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობა, ინფორმაციის სწრაფი და მრავალმხრივი დამუშავება, ცოდნის და გამოცდილებების გაზიარება (1).

შესაბამისად, არასტანდარტული სიტუაციებისას ეფექტიანი ჯგუფების შექმნის, იერარქიიდან მრავალფუნქციურ პროცესებზე გადასვლის აუცილებლობა დგება. ყველა შემთხვევაში კი დროის მოთხოვნაა როგორც შიდა, ასევე გარე ქსელების განვითარება. მსგავსი ცვლილება პერსონალის მხრიდან ცოდნის მაღალ დონეს, გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების უნარს გულისხმობს (იხ. ნახაზი 1.3) (1).



ნახაზი 1.3 ცვლილებებით გამოწვეული სასურველი მოქმედება

ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია დეპარტამენტალიზაცია ანუ მისი ქვედანაყოფებად დაყოფა, რაც თანამდებობათა გადანაწილების საფუძველს წარმოადგენს. ქვედანაყოფების სახით შეიძლება არსებობდეს განყოფილებები, სამსახურები, დეპარტამენტები და ა.შ. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს თუ რა გუნდური ჯაჭვით უნდა გააერთიანოს თანამშრომლები ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციის მენეჯმენტმა/ხელმძღვანელობამ ასევე უნდა განსაზღვროს თუ რომელ დეპარტამენტს, სამსახურს, განყოფილებას რა ამოცანა ექნება გადასაჭრელი, რა ფუნქცია-მოვალეობები ექნება შესასრულებელი, როგორი იქნება ურთიერთდამოკიდებულება, კომუნიკაცია და კოორდინაცია მათ შორის. ასევე მნიშვნელოვანია რომ სტრუქტურა იძლეოდეს შესაძლებლობას შეფასდეს სხვადასხვა დეპარტამენტის, სამსახურის თუ განყოფილების მიერ შესრულებული საქმიანობა.

განყოფილებების ფორმირების დროს გამოყოფენ ხუთ ძირითად მიდგომას:

ფუნქციონალური მიდგომა - თანამშრომლები ჯგუფებიდან განყოფილებებში საქმიანობის სახეობისა და კვალიფიკაციის მიხედვით ;

დივიზიონალური მიდგომა - განაყოფები ჯგუფდება ქვეგანყოფილებებში გამოშვებული საქონლის ან გეოგრაფიული პრინციპის მიხედვით ;

მატრიცული მიდგომა - ამ დროს არის ფუნქციონალური და დივიზიონალური მიდგომის ერთობლივი გუნდური ჯაჭვი, სადაც თანამშრომლები ექვემდებარებიან ორ ხელმძღვანელობას;

ჯგუფური მიდგომა - დავალებების შესასრულებლად და ძირითადი განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაციისათვის იქმნება ჯგუფები, რომლებიც მოიცავენ ორგანიზაციის ყველა დონეს, დაწყებული პრეზიდენტის ოფისიდან, დამთავრებული სახელოსნოებით;

ქსელური მიდგომა - ცენტრალური ადგილი უკავია ბროკერს, რომელიც ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების დახმარებით კავშირს ამყარებს სხვა ფუნქციონალურ განყოფილებებთან, რომლებიც სრულიად დამოუკიდებელი არიან და ბროკერის მომსახურების საფასურს იხდიან მოგებიდან გაფორმებული კონტრაქტის საფუძველზე. განყოფილებები დედამიწის ნებისმიერ წერტილში შეიძლება იყოს განთავსებული (4, გვ 59-63).

ფუნქციონალური, დივიზიონალური და მატრიცული მიდგომები უფრო ტრადიციულ პრინციპებს ეყრდნობა, ხოლო გუნდური და ქსელური მიდგომები უფრო თანამედროვე ორგანიზაციათა მოთხოვნებს აკმაყოფილებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოისახება ორგანიზაციული სქემით, რომელიც ძალიან სასარგებლოა იმის გასააზრებლად თუ როგორ მუშაობს ორგანიზაცია. ორგანიზაციული ჩარტი გვიჩვენებს ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს და მათ ურთიერთკავშირს, ასევე პოზიციების და დეპარტამენტების შესაბამისობას მთლიან ორგანიზაციასთან. ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა უნდა იყოს ნათელი და მარტივად გასაგები თანამშრომლებისთვის.

ორგანიზაციის შიდა გარემოს სტრუქტურასთან ერთად შეადგენენ ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ ორგანიზაციაში და რომლების განაწილებულნი არიან სტრუქტურის ქვედანაყოფებში, ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ ფორმირების შემდეგ ორგანიზაციული სტრუქტურა გაეცნოს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს, აიხსნას თითოეული დეპარტამენტის, სამსახურის და განყოფილების ფუნქცია-მოვალეობები.

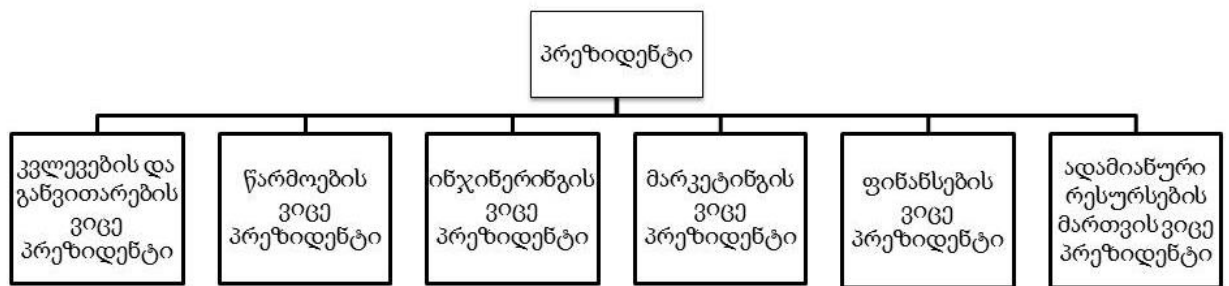
აუცილებელია, რომ მიეწოდოს მათ მიერ მისაღწევი მიზნების შესახებ ინფორმაცია და საჭიროების შემთხვევაში გაეწიოს დამატებითი კონსულტაცია სტრუქტურასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხზე. თანამშრომლები არიან ის ადამიანები, რომლებიც ასრულებენ საქმიანობებს მათთვის განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად, ამიტომ ისინი ნათლად უნდა ხედავდნენ თუ სად არიან ორგანიზაციაში, რა უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობები აკისრიათ და რა ურთიერთკავშირში არიან სხვა თანამშრომლებთან თუ ქვედანაყოფებთან. გაურკვევლობის დაბალი დონე იწვევს თანამშრომელთა მოტივირებას და ზრდის მათ მწარმოებლურობას.

1.2 ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები

21-ე საუკუნემდე როდესაც ბიზნესგარემო ხასიათდებოდა ნაკლები ცვალებადობით, ორგანიზაციები იღებდნენ წარმოების დირექტივებს/გეგმებს, სამუშაო პროცესი იყო ერთფეროვანი და რუტინული, თანამშრომლებს გადასაჭრელად ჰქონდათ მარტივი ამოცანები და მათგან არ მოითხოვებოდა ცოდნის და გამოცდილების მაღალ დონე. რაც საბოლოო ჯამში გამოიხატა ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, რომლებიც ძირითადად იერარქიული ხასიათისაა და იძლევა თანამშრომელთა კოორდინაციის და კონტოლის საშუალებას. ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ძირითადად გამოიყოფა ფუნქციონალური, დივიზიონალური და მატრიცული მიდგომა, რომელიც ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს მკაცრად გამიჯნოს ერთმანეთისგან შესასრულებელი ფუნქცია-მოვალეობები, ფუნქციები გააერთიანოს ქვედანაყოფებში და განსაზღვოს ქვედანაყოფებს შორის კოორდინაციის ფორმები.

მსოფლიოში ყველაზე ფართოდ გამოყენებადი ორგანიზაციული სტრუქტურაა ფუნქციონალური სტრუქტურა, რომელიც ეფუძნება ადრეული მართვის თეორიებს სპეციალიზაციის, ხაზისა და პერსონალის ურთიერთობების, კონტროლის,

უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის შესახებ. ფუნქციონალურ სტრუქტურაში ფუნქციონალური დეპარტამენტალიზაცია გულისხმობს ორგანიზაციის დაყოფას ცალკეულ ელემენტებად, რომელთაგანაც თითოეულს გააჩნია თავისი კონკრეტული ამოცანები და დავალებები, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შრომის განაწილება ქვედანაყოფებში ხდება ერთნაირი საქმიანობის სახეობის, ვალდებულებებისა და კომპეტენციების მიხედვით. ფუნქციონალური სტრუქტურა საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციებში (იხ. ნახაზი 1.4) (20, გვ. 316).



ნახაზი 1.4 ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა³

ორგანიზაცია, როგორც წესი, იყოფა ფუნქციურ ერთეულებში, როგორცაა მარკეტინგი, ოპერაციები, კვლევა და განვითარება, ადამიანური რესურსები და ფინანსები. ეს არის საქმიანობის ფართო სფეროები ან ფუნქციები, რომლებიც არსებობს ნებისმიერ კომპანიაში მისი მიზნების რეალიზაციისათვის. ამ ქვედანაყოფთა კონკრეტული დასახელებები იცვლება თავად ორგანიზაციის მოღვაწეობის სფეროსა და მიმართულების მიხედვით. მაგალითად, კომპანიაში, რომელიც არის მომსახურების სფეროში და რომელიც არაფერს არ აწარმოებს, არ იქნება წარმოების განყოფილება, მაგრამ მოასლოდნელია რომ იქნება ადამიანური რესურსების მართვის, მარკეტინგის და ფინანსების განყოფილებები. ორგანიზაციებში, რომლებიც არ არის დაკავშირებული ბიზნესთან, ქვედანაყოფთა დასახელებები უფრო მრავალფეროვანია.

ფუნქციონალური სტრუქტურების ძირითად უპირატესობად მიიჩნევა ის რომ ხელს უწყობენ უნარ-ჩვევებისა და რესურსების სპეციალიზირებას იმ ადამიანების

³ Cummings Thomas G., Worley Christopher G.. Organization Development & Change (9th Ed). Nelson Education, Ltd. Mason. 2009, p 316

დაჯგუფებით, რომლებიც ასრულებენ მსგავს სამუშაოებს და აქვთ მსგავსი პრობლემები. ფუნქციური დაჯგუფება ხელს უწყობს განყოფილებებს შორის კომუნიკაციას და საშუალებას აძლევს სპეციალისტებს ერთმანეთს გაუზიარონ თავიანთი გამოცდილება. აღსანიშნავია ისიც, რომ ამ ტიპის დაჯგუფება აუმჯობესებს კოორდინაციას ფუნქციონალურ სფეროებში. იგი ასევე ზრდის კარიერის განვითარების შესაძლებლობას სპეციალობის ფარგლებში, იქნება ეს საბუღალტრო, ფინანსების, საინჟინრო თუ გაყიდვების მიმართულება. ფუნქციონალური სტრუქტურა ამცირებს სერვისების განაწილებას, რადგან ის საუკეთესოდ იყენებს ხალხს და რესურსებს. ფუნქციონალურ სფეროებში ამცირებს მატერიალური საშუალებების მოხმარებისა და გაწეული ძალისხმევის დუბლირების ალბათობას (20, გვ. 316).

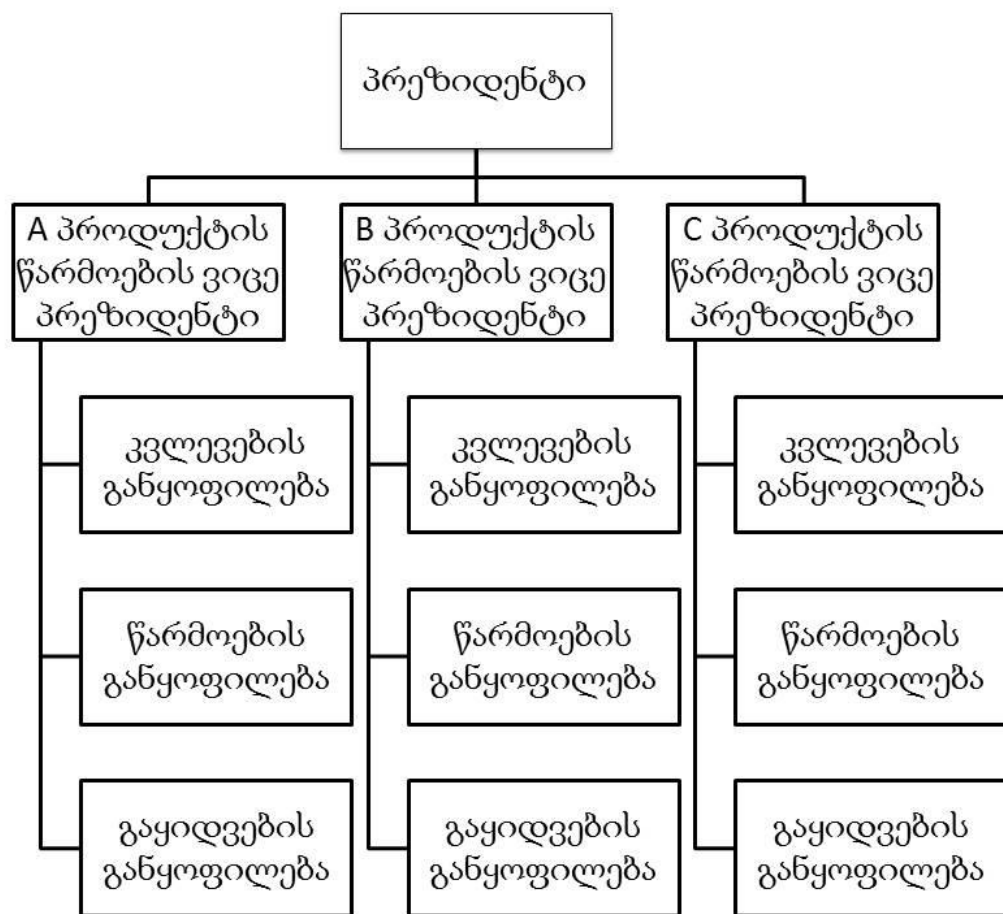
ნეგატიურ მხარეს რაც შეეხება, ფუნქციონალური სტრუქტურები, როგორც წესი, შემოიფარგლება რუტინული ამოცანების შეზღუდული ორიენტაციით. განყოფილების წევრები ფოკუსირებულნი არიან უფრო მეტად თავიანთ ამოცანებზე, ვიდრე ორგანიზაციის საერთო ამოცანაზე. ამან შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტური სიტუაციები ფუნქციურ განყოფილებებს შორის, როდესაც თითოეული განყოფილება ცდილობს თავისი მუშაობის მაქსიმალურად გაზრდას სხვა ერთეულების შესრულების გათვალისწინებით. განყოფილებებს შორის კოორდინაცია და დაგეგმვა რთულია, როდესაც თითოეული თავის პერსპექტივას უსვამს ხაზს (36, გვ. 172-174).

ფუნქციონალური სტრუქტურა კარკად მუშაობს მცირე და საშუალო ზომის ფირმებში, სადაც გარე გარემო შედარებით სტაბილური და გარკვეულია. ასეთი ორგანიზაციები, როგორც წესი, მცირე რაოდენობით პროდუქციასა და მომსახურებას აწარმოებენ და კოორდინაცია სპეციალიზებულ ერთეულებს შორის შედარებით მარტივია. ეს სტრუქტურა ასევე საუკეთესოა რუტინული საქმიანობის მქონე ორგანიზაციებისთვის, რომლის ფუნქციურ ჯგუფებს შორის მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულებაა და ორგანიზაციული მიზნები ხაზს უსვამს ეფექტურობასა და ტექნიკურ ხარისხს.

დივიზიონალური სტრუქტურა წარმოადგენს ორგანიზების ფუნდამენტურად განსხვავებულ გზას. იგი ასევე ცნობილია, როგორც პროდუქტის ან ჩაკეტილი/დამოუკიდებელი სტრუქტურა, რომელიც დაახლოებით ერთდროულად შეიქმნა

General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey (ახლა ExxonMobil) and DuPont კომპანიების მიერ.

დივიზიონალური სტრუქტურა ორგანიზაციულ აქტივობებს აჯგუფებს პროდუქტის, მომსახურების, მომხმარებლების, ან გეოგრაფიული მდებარეობის საფუძველზე. კონკრეტული მიზნის მისაღწევად აუცილებელი რესურსებისა და ფუნქციების ყველა ან უმრავლესობა იქმნება როგორც განყოფილება, რომელსაც ხელმძღვანელობს პროდუქტის ან განყოფილების მენეჯერი. პროდუქტზე დაფუძნებული დივიზიონალური სტრუქტურის სქემა გამოიყურება შემდეგნაირად, იხ. ნახაზი 1.5 (20, გვ. 318). ასეთ სტრუქტურაში ქვეგანყოფილებები წარმოადგენს ავტონომიურ ორგანიზაციულ ერთეულებს, რომლებიც უშვებენ ერთი სახის პროდუქციას.



ნახაზი 1.5 პროდუქტზე დაფუძნებული დივიზიონალური სტრუქტურა⁴

4

თითოეულ ქვედანაყოფში, ორგანიზაციული რესურსების ხარჯზე, იქმნება დამატებით ფუნქციონალური განყოფილებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საქონლის ან მომსახურების წარმოებას. ამ სტრუქტურაში მთავარი არის ის, რომ კომპანიის განსხვავებული ქვედანაყოფები ერთიანდებიან ერთი სახის პროდუქციის ან მომსახურების საწარმოებლად, სწორედ აღნიშნული მიზეზის გამო დივიზიონალური სტრუქტურა გამოიყენება ისეთ მსხვილ კორპორაციებში, რომლებიც განსხვავებული საქონლისა და მომსახურების წარმოებით არიან დაკავებულნი.

ფუნქციონალურ და დივიზიონალურ მიდგომათა შორის ძირითადი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ დივიზიონალურ სტრუქტურაში სხვადასხვა პრობლემათა გადაჭრა ხდება არა უმაღლესი ხელმძღვანელობის, არამედ ქვედანაყოფთა დონეზე.

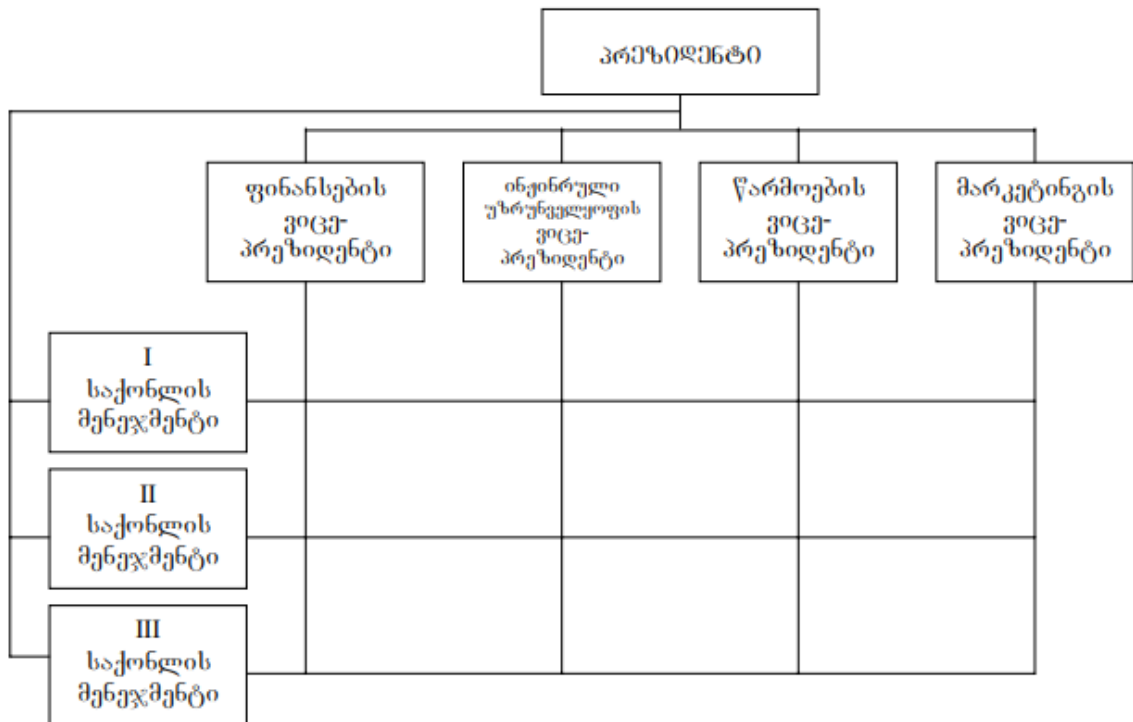
გეოგრაფიული დივიზიონალიზაცია გულისხმობს, რომ სტრუქტურა შესაძლებელია აიგოს გეოგრაფიულად დაშორებულ ქვეყნებსა და რეგიონებშიც, სადაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა გეოგრაფიულად დაშორებული ქვედანაყოფების დახმარებით ახორციელებს სქმიანობას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

საშუალო ზომის კომპანიისათვის რთული იქნება ფუნქციონალურ და დივიზიონალურ სტრუქტურებს შორის არჩევანის გაკეთება, რამდენადაც თითოეულ მათგანს გარკვეული უპირატესობა გააჩნია.

ითვლება, რომ დივიზიონალური სტრუქტურა არის მოქნილი გარე გარემოს ცვლილებების მიმართ, რამდენადაც თითოეული განყოფილება ზომით მცირეა და “ერწყმება” გარესამყაროს. თანამშრომელთა მთელი ყურადღება კონცენტრირებულია ერთეულ სასაქონლო ხაზზე, მომხმარებელთა ინტერესები მაქსიმალურად არის დაცული, უკეთესდება ფონქციონალურ განყოფილებებს შორის კოორდინაციაც, რადგან თანამშრომლები დაჯგუფებულნი არიან “ერთ ქერ ქვეშ” და საქონლის წარმოებაზე არიან ორიენტირებული. ეს სტრუქტურა ხელმძღვანელობას საშუალებას აძლევს ზუსტად გაანაწილოს სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებლობა განყოფილებებს შორის, რადგანაც თითოეული მათგანი დამოუკიდებელი ბიზნეს ერთეულია. ეს სტრუქტურა თანამშრომლებს ცოდნის ამაღლების საშუალებასაც აძლევს, რადგან ისინი ერთ ფუნქციონალურ განყოფილებაში მუშაობენ.

დივიზიონალური სტრუქტურის ერთ-ერთი ნაკლოვანება მდგომარეობს იმაში, რომ განყოფილებების მიერ ერთი და იმავე რესურსის საჭიროების დროს წარმოქმნება კონკურენცია. ამასთან ერთად, განყოფილებებში მცირე რაოდენობით თანამშრომელთა არსებობა, მათი ტექნიკური სპეციალიზაციის დაბალ მაჩვენებელზე მეტყველებს, სწავლისა და გამოცდილების შეძენის შესაძლებლობები მცირეა. გარდა ამისა, მართალია ქვეგანყოფილების ფარგლებში კოორდინაცია მაღალ დონეზე დგას, მაგრამ მთლიანად ორგანიზაციის მასშტაბში გამწვანებულია მათი შეთანხმებული მუშაობა. დივიზიონალური სტრუქტურის შემთხვევაში შეზღუდულია კონტროლი ქვედანაყოფთა საქმიანობაზე ხელმძღვანელობის მხრიდან. ასევე, ერთნაირი რესურსების საჭიროების შემთხვევაში (მოწყობილობა, ინვენტერი და ა.შ.) ხდება მათი დუბლირება, ანუ ყველა განყოფილების, თუნდაც მსგავსი მოთხოვნების დაკმაყოფილება მეტ ხარჯებთან არის დაკავშირებული.

ორგანიზაციული განვითარების შემსწავლელ პრაქტიკოსთა ნაწილი ფოკუსირებული იყო დივიზიონალური და ფუნქციონალური სტრუქტურების ძლიერი მხარეების მაქსიმიზაციასა და სისუსტეების შემცირებაზე, რის შედეგადაც შეიქმნა მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა. მატრიცული დეპარტამენტალიზაცია გულისხმობს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ნაწილში ფუნქციონალური და დივიზიონალური გუნდური ჯაჭვის გამოყენებას. მატრიცას ქმნის უფლებამოსილებათა და ანგარიშვალდებულებათა ორმაგი ხაზები (იხ. ნახაზი 1.6) (4, გვ. 64).



ნახაზი 1.6 ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა⁵

სურათის მიხედვით მმართველობითი უფლებამოსილებათა ფუნქციონალური იერარქია მოთავსებულია ჰორიზონტალურად, ხოლო დივიზიონალურისა კი – ვერტიკალურად.

მატრიცული სტრუქტურა ძირითადად მსხვილ, გლობალურ კორპორაციებში გამოიყენება. თავდაპირველად იგი არეულობას იწვევს, მაგრამ მას შემდეგ, რაც მენეჯერები კარგად ჩაწვდებიან მის პრინციპებს, მატრიცა უზრუნველყოფს კოორდინაციის მაღალ დონეს, როგორც გეოგრაფიული რეგიონებისათვის, ასევე სასაქონლო ხაზებისათვის.

ორი ხელმძღვანელის დაქვემდებარების ქვეშ მყოფი თანამშრომელი ხანდახან დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას, რათა აირიდოს მატრიცული ხელმძღვანელების კონფლიქტური მოთხოვნები, ამისათვის მას სათანადო ცოდნა და გამოცდილება სჭირდება. მატრიცული ხელმძღვანელი არის სასაქონლო ხაზის მენეჯერი ან ფუნქციონალური მენეჯერი, რომელიც პასუხს აგებს მატრიცის მხოლოდ

⁵ თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ.. მენეჯმენტი. თბილისი. გამომცემლობა ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2009. გვ. 64

ერთ მხარეზე, ხოლო უმაღლესი ხელმძღვანელობა კი - მთლიანად ორგანიზაციაზე. რადგან ორგანიზაციაში ერთ თანამშრომელს შეიძლება ორი ხელმძღვანელი ჰყავდეს, ეს უკანასკნელები ერთობლივ სხდომებსა და დისკუსიებზე კონსულტაციებს ატარებენ და ეცნობიან მატრიცის ორივე მხარეს არსებულ სიტუაციას.

გუნდური ჯაჭვის დუალიზმი ძირითადი მიზეზია მატრიცულ სტრუქტურაში წარმოქმნილი წინააღმდეგობისა, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, იგი შეიძლება ძალიან ეფექტური აღმოჩნდეს რთულ, სწრაფად ცვალებად გარემოში. ხელმძღვანელების ხშირი შეხვედრები საშუალებას იძლევა დროულად დაისვას ახალი შეკითხვები.

მატრიცული სტრუქტურა ადამიანური რესურსების ეფექტური გამოყენების საშუალებას იძლევა, ადვილდება თანამშრომელთა გადაყვანა ერთი განაყოფიდან მეორეში. სპეციალიზირებული, ფუნქციური ცოდნა შეიძლება გამოყენებულ იქნას ყველა პროექტში. ახალი პროდუქტების ან პროექტების განხორციელება შეიძლება სწრაფად თავმოყრილი ხალხის საშუალებით და პროდუქციისა და ფუნქციონალური ორიენტაციის გადაადგილებით, როგორც ამას გარემოებები მოითხოვს (20, გვ. 320). მატრიცულ სტრუქტურაში ხდება თანამშრომელთა ცოდნის ამაღლება, იგი ხელს უწყობს ჯგუფურ მუშაობასა და ორგანიზაციის მიზნებზე ორიენტაციას. ბევრი ადამიანისთვის მატრიცული სტრუქტურა არის მამოტივირებელი და საინტერესო.

რაც შეეხება ნაკლოვანებებს, პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს ასეთი ორგანიზაციების მართვის სირთულე და ქაოსი, რომელიც გამოწვეულია ორმაგი ხელმძღვანელობით. ზოგიერთ შემთხვევაში, მატრიცულ სტრუქტურაში კონფლიქტი წარმოიქმნება იმის გამო, რომ მატრიცის ორივე მხარის ინტერესები ეჯახება ერთმანეთს, ასევე ერთზე მეტ დეპარტამენტზე დაქვემდებარება იწვევს ბუნდოვანებას, არაეფექტურობას და კონფლიქტს თანამშრომლებს შორის. ასეთ სტრუქტურაში მომუშავე ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ ინტერპერსონალური და კონფლიქტების მართვის უნარი. გარდა ამისა, სპეციალურ გამართულ დისკუსიებსა და სხდომებს, რომლებზეც მატრიცის ორივე მხარის ინტერესების შეჯერება ხდება, უამრავი დროის დაკარგვა მოაქვს (36, გვ. 189).

მატრიცულ სტრუქტურაში ფუნქციონალური და დივიზიონალური მხარეები უნდა ფლობდნენ თანაბარ უფლებებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, როცა ერთი ზემოქმედებს

მეორეზე, მატრიცული სტრუქტურის ეფექტიანობა იკარგება და ორგანიზაციას სრულ ქაოსში უწევს მუშაობის გაგრძელება.

მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა შესაბამისია სამი ძირითადი მდგომარეობისთვის. პირველი, როდესაც არის გარემოს ძლიერი ზეწოლა საქმიანობის ორ მხარეს მიმართვისთვის. მაგალითად, მატრიცული სტრუქტურა კარგად მუშაობს, როდესაც ერთი მხრივ არსებობს მრავალი მომხმარებლის უნიკალური მოთხოვნები და მეორე მხრივ, ძლიერი მოთხოვნები ტექნიკურ დახვეწაზე. მეორე, მატრიცული სტრუქტურა შესაფერისია ორგანიზაციებისთვის, რომელმაც უნდა გადაამუშაოს დიდი რაოდენობით ინფორმაცია. ამგვარი სიძლიერის მქონე გარემოებები მცირეა და მოიცავს შემდეგს: როდესაც გარე გარემოს მოთხოვნების ცვლილება არაპროგნოზირებადია; როდესაც ორგანიზაცია აწარმოებს ფართო სპექტრს პროდუქტებსა და მომსახურებას, ან ამ პროდუქტს სთავაზობს სხვადასხვა ბაზრის დიდ რაოდენობას; როდესაც შესაბამისი ტექნოლოგიები ვითარდება სწრაფად; როდესაც არის ორმხრივი ურთიერთდამოკიდებულება ორგანიზაციის ტექნიკურ ამოცანებს შორის. ყველა შემთხვევაში, არსებობს მნიშვნელოვანი სირთულე გადაწყვეტილებების მიღებასა და კომუნიკაციისა და კოორდინაციის სისტემებზე ზეწოლაში. მესამე, და ბოლოს როდესაც არსებობს ძლიერი ზეწოლა რესურსებისთვის. მაგალითად, როდესაც ფართოა მომხმარებელთა მოთხოვნები, ხოლო ტექნოლოგიური მოთხოვნები მკაცრია და ამავდროულად ხელმისაწვდომი ადამიანური და მატერიალური რესურსები მწირია. ასეთ დროს მატრიცული სტრუქტურა საუკეთესოა, ვინაიდან ხელს უწყობს მწირი რესურსების მრავალმხრივ გაზიარებას.

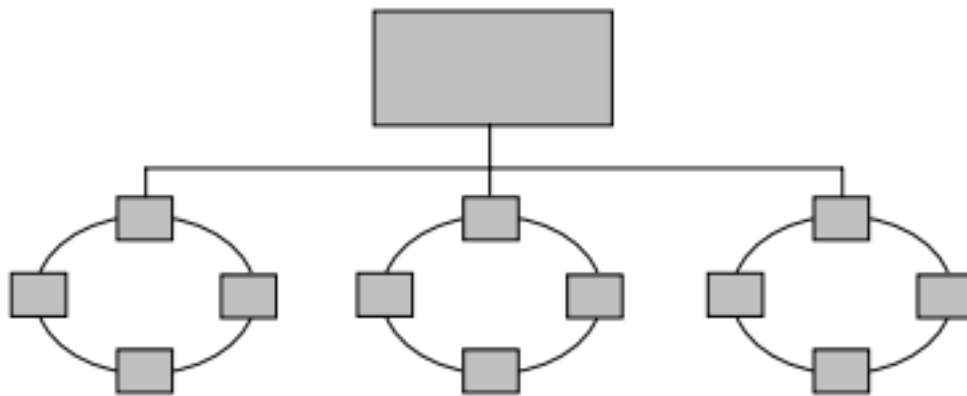
ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები იერარქიული ხასიათისაა და კარგად ერგება ნაკლებად ცვალებად გარემოს. ასეთი ტიპის სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში ქვედანაყოფები ძირითადად შექმნილია ფუნქციური ან/და პროდუქტული ხაზის მიხედვით, შესაბამისად ქვედანაყოფებში სპეციალიზაციის დონე მაღალია, რაც იწვევს წარმოების ხარჯების შემცირებას ან/და წარმოებული პროდუქციის ხარისხის ზრდას. ბაზრის ან მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილების შემთხვევაში, ტრადიციული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებს უჭირთ ახალ გარემოსა და მოთხოვნებთან ადაპტაცია, ვინაიდან ნაკლებად აქვთ მოქნილობის უნარი

და ახალი სტრუქტურის ფორმირება მოითხოვს დიდ დროით დანახარჯებს. ასევე, ერთი ფუნქციის შესრულებაზე სპეციალიზირებული თანამშრომლები ძნელად ითვისებენ ახალ ფუნქციებს, რაც ზრდის მათ მიერ შესასრულებელი საქმიანობებისთვის დახარჯულ დროს და კონფლიქტების წამოშობის დონეს ორგანიზაციის შიგნით. აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურებისთვის დამახასიათებელი კოორდინაციის მაღალი დონე და თანამშრომელთა შორის უფლებამოსილებების და ვალდებულებების ნათლად გამიჯვნა.

1.3 თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები

ბიზნეს გარემოში მიმდინარე ცვლილებების დაჩქარებამ, ტექნოლოგიური და საკომუნიკაციო შესაძლებლობების განვითარებამ, მსოფლიოს მასშტაბით კონკურენციის გაძლიერებამ და მომხმარებელთა მოთხოვნების სწრაფმა ცვალებადობამ გავლენა მოახდინა ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებაზე. ტრადიციული, ნაკლებად მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურების ნაცვლად, დღეისათვის ცვალებად გარემოში მომუშავე ბიზნესს სჭირდება მოქნილი სტრუქტურა, რომელიც შესაძლებლობას მისცემს ბიზნესს გარემოს და მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილებისას, უმოკლეს ვადაში მოახდინოს საქმიანობის ადაპტაცია ახალ საჭიროებებთან. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციული განვითარების მკვლევარები მივიდნენ თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებამდე, რომელიც არის უფრო მოქნილი, საშუალებას იძლევა გადაიჭრას რთული ამოცანები, თანამშრომლებს აძლევს მეტ თავისუფლებას და მათგანაც მოითხოვს ცოდნას და მრავალმხრივ უნარებს. თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები ძირითადად გამოიხატა გუნდურ, ქსელურ და ვირტუალურ მოდგომაში.

გუნდური მიდგომა განიხილება როგორც დივიზიონალური მიდგომის ნაირსახეობა და გავრცელებულია ისეთი ტიპის ორგანიზაციებში, რომლებშიც მართვა და გადაწყვეტილების მიღება დაბალ იერარქიულ დონეზე ხორციელდება. გუნდებში მოქცეულია ურთიეთდაკავშირებული ფუნქციების მქონე ქვედანაყოფები, რომელიც ურთიერთთანამშრომლობით ახორციელებენ მათზე დაკისრებულ ფუნქცი-მოვალეობებს. გუნდური მიდგომის დროს ხდება სამუშაო და მმართველობითი გუნდების შექმნა, რომლებიც შეიძლება დავყოთ მრავალფუნქციონალურ და მუდმივ გუნდებად (იხ. ნახაზი 1.7) (4, გვ. 66).



ნახაზი 1.7 ორგანიზაციის სტრუქტურის გუნდური სქემა⁶

მრავალფუნქციონალურ გუნდებში შედიან სხვადასხვა ფუნქციონალური ქვედანაყოფების თანამშრომლები, რომლებიც თავის თავზე იღებენ გუნდის საქმიანობასა და ერთობლივი მუშაობით დასმული ამოცანებისათვის გადაწყვეტილების მოძებნას. როგორც წესი, გუნდის წევრები ანგარიშვალდებულნი არიან ფუნქციონალური განყოფის წინაშე, რომლის ერთ-ერთი წევრი, როგორც წესი, გუნდის ხელმძღვანელია.

ზოგიერთი ორგანიზაცია ქმნის მუდმივ გუნდებს. მუშა გუნდებს, რომლებიც მოქმედებენ როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმალური ქვედანაყოფები. მოცემულ პრაქტიკას ძალიან ბევრი საერთო აქვს დივიზიონალურ მიდგომასთან, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ გუნდთა რაოდენობა არსებითად ნაკლებია. მუდმივი

⁶ ზუმბურიძე ო., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008, გვ. 46

გუნდები შედგება 20-30 თანამშრომლისაგან, რომლებიც განსაზღვრულ ფუნქციებს ასრულებენ. დიდ ორგანიზაციებში გუნდური სტრუქტურა გამოიყენება ფუნქციური ან/და დივიზიონალური სტრუქტურების შემავსებლად, რაც ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს ბიუროკრატიის ეფექტს და ამავდროულად ჰქონდეს მოქნილობა, რომელსაც სამუშაო გუნდები ქმნიან (47, გვ. 424). კომპანიები ასევე ქმნიან კროსფუნქციურ ჯგუფებს, რომლის წევრები წარმოადგენენ კომპანიის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებების თანამშრომლებს (46, გვ. 1250-1252).

გუნდური ურთიერთდამოკიდებულების ფორმირება საშუალებას იძლევა დაძლეულ იქნას როგორც ფუნქციონალური სტრუქტურის რიგი ნაკლოვანებები, ასევე გამოყენებულ იქნას მისი უპირატესობები. მოხსნილი არის განყოფილებათა შორის არსებული ბარიერები, რაც ხელს უწყობს კოპმრომისული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დაჩქარებას. გუნდური სტრუქტურა შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციის გარემო პირობებისადმი სწრაფ ადაპტაციას და მომხმარებელთა მოთხოვნებზე სწრაფ რეაქციას, რადგანაც ჩქარდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. ყველაფერთან ერთად ხდება ორგანიზაციის მორალური კლიმატის გაჯანსაღება და უბრალო თანამშრომლებიც კი მსხვილ პროექტებში თავისი მონაწილეობის მნიშვნელობას შეიგრძნობენ, რაც არსებითად კარგი მოტივაციაა. რამდენადაც გადაწყვეტილებების მიღება აქ იერარქიულად დაბალ დონეზე არის შესაძლებელი, ამ სტრუქტურაში შემცირებულია ადმინისტრაციული დონეების რაოდენობა. ასევე უნდა აღინიშნოს, მართვის დაბალ დონეზე გადაწყვეტილებების მიღების უფლების მინიჭება, რაც ამცირებს დროით დანახარჯებს გადაწყვეტილების მიღებაზე და ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას და შესაძლებელ ხდის მრავალმხრივი ცოდნის და გამოცდილების მიღებას.

რაც შეეხება გუნდური მიდგომის ნაკლოვანებებს, ისინი თანამშრომელთა შორის კონფლიქტური სიტუაციების არსებობაში მდგომარეობს, რაც გამოწვეულია მათ შორის ამოცანების და ფუნქცია-მოვალეობების მკვეთრად გაუმიჯნავობით. გარდა ამისა, იზრდება სხდომებისა და თათბირების ჩატარებისთვის განკუთვნილი დრო, რაც ამცირებს რესურსების გამოყენების ეფექტურობას, რადგან იზრდება სამუშაო პროცესთა კოორდინაციისათვის საჭირო დრო. და, საბოლოოდ, გუნდური

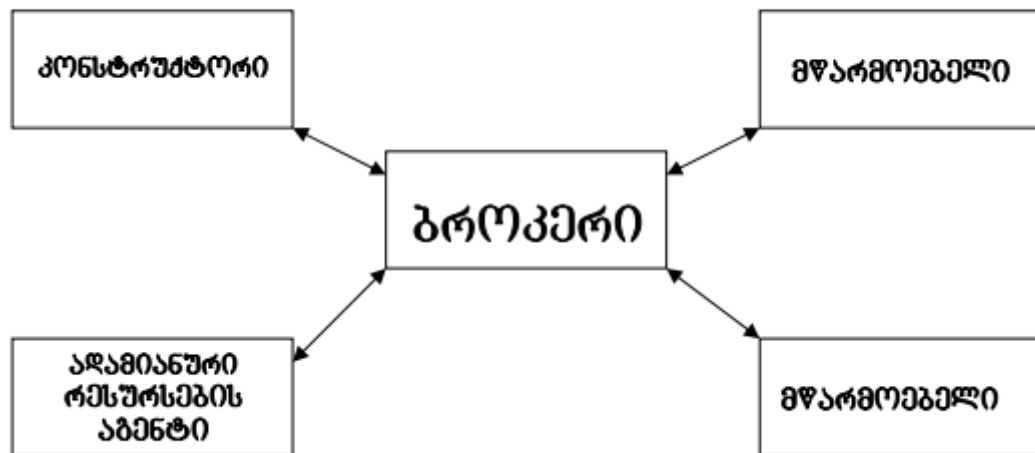
მიდგომისათვის დამახასიათებელია დეცენტრალიზაციის არასასურველი დონე, რადგან ზოგჯერ გუნდში მიღებული გადაწყვეტილების შეფასება შეუძლებელია იერარქიის უმაღლესი დონის გადმოსახედიდან და არ პასუხობს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებსა და მისიას. დეცენტრალიზაციის მაღალი დონე ასევე ხელს უშლის თანანმშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლს.

GE-ს ყოფილმა თავმჯდომარემ ჯეკ უელშმა დაამკვიდრა ტერმინი „ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე“, რადგან მას სრუდა, გაეუქმებინა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური საზღვრები კომპანიაში და დაემსხვრია ბარიერები კომპანიის მომხმარებლებსა და მომწოდებლებს შორის. ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე ეს არის ორგანიზაცია, რომლის სტრუქტურა არ არის განსაზღვრული ან შეზღუდული ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან გარე საზღვრებით, წინასწარ განსაზღვრული სტრუქტურიდან გამომდინარე (5, გვ. 425). საზღვარი შესაძლოა იყოს ორი ტიპის:

- შიდა: ჰორიზონტალური - განპირობებული სამუშაოს სპეციალიზაციითა და დეპარტამენტიზაციით; ვერტიკალური - მომუშავეთა დაყოფა იერარქიული დონეების მიხედვით;
- გარე: ორგანიზაციის საზღვრები, რომლითაც იგი გამოეყოფა მომხმარებლებს, მომწოდებლებს და სხვა დაინტერესებულ პირებს.

თანამედროვე ორგანიზაციები აქტიურად მიმართვენ საზღვრების გაუქმების მიდგომას, ვინაიდან მოქნილობის ზრდით უფრო უმარტივდებათ ბაზარზე ოპერირება და იზრდება მათი ეფექტიანობა. საზღვრების შემცირების ან გაუქმებისთვის კომპანიების ძირითადად იყენებენ ვირტუალურ და ქსელურ სტრუქტურებს.

უკანასკნელ წლებში ყველაზე ფართოდ გავრცელებული სტრუქტურირების ტენდენცია ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ნაწილების აუტოსორსინგს წარმოადგენს. აუტოსორსინგი ნიშნავს კომპანიის მიერ კონკრეტულ ამოცანებისა და ფუნქციების კონტრაქტით გადაცემა სხვა კომპანიებზე. შედეგად ყალიბდება ორგანიზაციული სტრუქტურირების ქსელური მიდგომა, რომელიც ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ანაწილებს თავის ძირითად ფუნქციებს კონტრაქტით მომუშავე კომპანიებსა და ბროკერულ კომპანიას შორის, რომელიც სათავო ორგანიზაციის სახით გამოდის (იხ. ნახაზი 1.8) (4, გვ. 67).



ნახაზი 1.8 ორგანიზაციის სტრუქტურის ქსელური სქემა⁷

ეს მიდგომა რევოლუციურად არის მიჩნეული, რადგან მის დროს ორგანიზაცია არ იღებს თავის თავზე ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორცაა იურიდიული მომსახურეობა, საინჟინრო უზრუნველყოფა და ა.შ. კომპანია მხოლოდ მათ შესასრულებლად აფორმებს კონტრაქტებს სხვა სპეციალიზირებულ ორგანიზაციებთან. შედეგად ორგანიზაციის შეუძლია კონცენტრირდეს იმაზე თუ რას აკეთებს საუკეთესოდ, ხოლო სხვა ყველა საქმიანობა კონტრაქტის საფუძველზე სამართავად გადასცეს სხვა დამოუკიდებელ ორგანიზაციას (22, გვ. 120). ქსელური მიდგომა შესაძლებელია გამოიხატოს ორგანიზაციის საქმიანობების აუტსორსინგით ან/და სხვა ორგანიზაციებთან ალიანსების შექმნით.

ქსელური მიდგომის ძირითადი უპირატესობა გლობალურ დონეზე ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობაში მდგომარეობს, მიუხედავად მისი ზომისა. მცირე ზომის კომპანიასაც აქვს შესაძლებლობა გახდეს გლობალურად კონკურენტუნარიანი, ხელი მიუწვდებოდეს ადამიანურ, ფინანსურ და მატერიალურ რესურსებზე მსოფლიო მასშტაბით საუკეთესო ხარისხისა და ფასის მისაღწევად და ასევე შეეძლოს წარმოებული საქონლისა და მომსახურების გაყიდვა მსოფლიო მასშტაბით ქვეკონტრაქტორების გამოყენებით. ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურა ახლადშექმნილ და პატარა ზომის კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევს

⁷ Cummings Thomas G., Worley Christopher G.. Organization Development & Change (9th Ed). Nelson Education, Ltd. Mason. 2009, p 329

განავითარონ პროდუქტები და სერვისები და მოიპოვონ ბაზრის ფართო წილი ქარხნებში, მანქანა-დანადგარებში, საწყობებსა და განაწილების არხების შექმნაში ინვესტიციების გარეშე. გარდა ამისა, ქსელური სტრუქტურა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს ისარგებლოს სამუშაო ძალის მოქნილობისა და ფართო არჩევანის უპირატესობით, რაც გამოწვეულია მსოფლიოს მასშტაბით რესურსების ხელმისაწვდომობით. მოქნილობაში იგულისხმება ორგანიზაციის საქმიანობისთვის საჭირო და აუცილებელი მომსახურეობის მიღების შესაძლებლობა ნებისმიერი მომენტისათვის და ახალმომწოდებლებთან კონტრაქტის გაფორმების სიმარტივე.

ქსელში მუშაობით ორგანიზაცია ავითარებს ბაზრის ახალ შესაძლებლობებსა და მომხმარებელთა მოთხოვნებთან ადაპტირების მაქსიმალურ სიჩქარეს და უზრუნველყოფს ქსელური სტრუქტურის იერარქიაში მენეჯერთა მინიმალურ რაოდენობას, სპეციალისტების და ადმინისტრაციული პერსონალის მცირე რაოდენობით საჭიროების გამო. შესაბამისად ქსელური ორგანიზაციები, ჩვეულებრივ, 2-3 იერარქიული დონისაგან შედგება.

ქსელური სტრუქტურის ძირითადი ნაკლოვანებაა: პირდაპირი კონტროლის არარსებობა და უკიდურესი დეცენტრალზაცია. მენეჯერს არ აქვს ყველა საქმიანობა თავისი იურისდიქციის ქვეშ და მთელი იმედები კონტრაქტებზე, კოორდინაციაზე, მოლაპარაკებებზე და ელექტრონულ შეტყობინებებზე აქვს დამყარებული. იზრდება დრო კონტრაქტორებთან მოლაპარაკებებსა და კონფლიქტების მოგვარებაზე. გარდა ამისა, თუ ერთ-ერთი ორგანიზაცია გაკოტრდა, ვერ გაართვა თავი დასმულ ამოცანებს ან ტოვებს ბაზარს მთავარ ორგანიზაციას უხდება დროებით ჩამოშორდეს ბიზნესს ან უმოკლეს ვადაში მოძებნოს სხვა მოკავშირეები და გააფორმოს კონტრაქტები მათთან (1, გვ 65-68). ადამიანური რესურსების კუთხით ქსელური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში დაბალია დასაქმებულთა ლოიალურობა კომპანიის მიმართ, ვინაიდან თანამშრომლებს მუდმივად აქვთ შეგრძნება რომ შესაძლებელია მოხდეს მათი ჩანაცვლება ახალი პარტნიორი კომპანიის თანამშრომლებით. რთულია კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება და შენარჩუნება. თანამშრომელთან გადინების დონე შესაძლოა იყოს მაღალი, რადგან ორგანიზაციასა და დასაქმებულებს შორის დაბალია ემოციური ვალდებულება. პროდუქტის, ბაზრის ან პარტნიორების

ცვლილებისას ორგანიზაციას შესაძლებელია ნებისმიერ დროს დასჭირდეს თანამშრომლების შეცვლა უნარების და შესაძლებლობების საუკეთესო შეხამების მისაღებად (22, გვ. 122).

ერთ-ერთი თანამედროვე ფორმა ინოვაციათა მხარდასაჭერად ვენჩურული გუნდებია. ვენჩურული გუნდები არის ორგანიზაციის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მნიშვნელოვანი ინოვაციური პროექტების განვითარებაზე. ასეთი გუნდების წევრები შემოქმედებითად თავისუფალნი არიან, თვით გუნდი მცირერიცხოვანია და ფლობს კრეატიული ორგანიზაციის თვისებებს. ვენჩურული გუნდები ძირითადად ჰორიზონტალური ან მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე კომპანიებია. მათ წევრებს არა აქვთ ურთიერთობა ორგანიზაციის იერარქიულ პირამიდასთან, რათა თავიდან აიცილონ ბიუროკრატიული ჩარევები (4, გვ. 118).

ბოლო წლების განმავლობაში ორგანიზაციები აქტიურად მიმართავენ ბრტყელი სტრუქტურის გამოყენებას. ასეთი სტრუქტურის მქონე კომპანიები ხშირად მოიხსენიება როგორც თვითმართვადი ორგანიზაციები. აქ ყველა დასაქმებული განიხილება როგორც თანასწორი და მათ არავინ ეუბნება რა და როგორ უნდა გააკეთოს. თითოეული თანამშრომელი პირდაპირ ანგარიშვალდებული გენერალური დირექტორის წინაშე (33, გვ. 852-853)

სხვა ორგანიზაციებისგან განსხვავებით ბრტყელი სტრუქტურის მქონე კომპანიებში არ არის:

- სამსახურეობრივი წოდებები;
- დაყოფა სამსახურეობრივი სტაჟის მიხედვით;
- მენეჯერები;
- აღმასრულებელი დირექტორები.

რა თქმა უნდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ასეთ მოდელსაც აქვს გარკვეული გამოწვევები, რომლებიცაა:

- არაფორმალური იერარქიების ავტომატური წარმოქმნა დამწყებთათვის;
- ანგარიშვალდებულების და საიმედოობის სიმცირე;

- დასაქმებულების მიერ უპირატესობის მინიჭება დამოუკიდებლად, თავიანთთვის დარჩენაზე.
- დიდი დროითი, ფინანსური და რესურსული დანახარჯები დიდი ორგანიზაციების მიერ იმპლემენტაციისას.

ბრტყელი სტრუქტურის პრაქტიკულობა საეჭვოა დიდი ორგანიზაციებისთვის, მაგრამ პატარა და ზოგიერთი საშუალო ზომის კომპანიას შეუძლია ეფექტიანად ოპერირება გარემოს ამ ტიპით.

ვირტუალური მიდგომა - ვირტუალური ორგანიზაცია ეს არის თვითკმარი გეოგრაფიულად გაშლილი, დროებით ან სამუდამოდ გაერთიანებული ორგანიზაციები, ჯგუფები ან ადამიანები, რომლებიც საერთო მიზნების მისაღწევად დროითი და სივრცითი დაბრკოლებების გარეშე ერთმანეთს ეკონტაქტებიან ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით (39, გვ. 243). აღსანიშნავია, რომ 2000-იან წლებამდე „ვირტუალური ორგანიზაცია“ და „ქსელური ორგანიზაცია“ გამოიყენებოდა სინონიმებად, და ასევე უწოდებდნენ „მოდულარ ორგანიზაციებს“. სტრუქტურირების თვალსაზრისით, ვირტუალური ორგანიზაციები ხასიათდება მაღალი ხარისხის ცენტრალიზაციით და დაბალი ან არარსებული დეპარტამენტიზაციით (47, გვ. 490). ვირტუალური ორგანიზაცია შედგება სრულ განაკვეთზე მომუშავე მცირე ბირთვისა და პროექტებზე სამუშოდ დროებით დაქირავებული გარე სპეციალისტებისგან (5, გვ. 425).

ვირტუალური ორგანიზაციის ძირითადი უპირატესობა მისი მოქნილობაა, რაც აძლევს ადამიანებს საშუალებას ინოვაციური იდეით და მცირე ინვესტიციით იყოს უფრო წარმატებული, ვიდრე დიდი და მეტად სტრუქტურირებული კომპანიები. ვირტუალური ორგანიზაციები ასევე დიდ ფულს ზოგავენ საოფისე და ადმინისტრაციული ხარჯების არარსებობით (47, გვ. 492).

ვირტუალური ორგანიზაციების პოპულარობის ზრდასთან ერთად, გამოიკვეთა მათი ნაკლოვანებებიც, რაც გამოიხატება იმაში, რომ ისინი მუდმივად რეორგანიზაციის პროცესში არიან და შესაბამისად როლები მიზნები და პასუხისმგებლობები გაურკვეველია. ორგანიზაციული კულტურა და საერთო მიზნები შესაძლოა დაიკარგოს თანამშრომელთა დაბალი ურთიერთკავშირით და გეოგრაფიულმა დაშორებამ შეანელოს ინფორმაციის მიმოცვლის და ცოდნის გაზიარების პროცესი. აქედან

გამომდინარე, ვირტუალურ ორგანიზაციებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ხელმძღვანელობის როლს, ვინაიდან ის უნდა განსაზღვრავდეს მიზნების მხარდაჭერას და ხელს უწყობდეს კომუნიკაციას (47, გვ. 492).

განასხვავებენ ასევე სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებს, რომელსაც განვითარებული აქვს მუდმივი სწავლის, ადაპტაციისა და ცვლილებების უნარი. სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში მოუშავე ადამიანები მუდმივად იღებენ და აზიარებენ ახალ ცოდნას, რომელსაც შემდგომ იყენებენ სამუშაო პროცესში გადაწყვეტილებების მისაღებად. ზოგიერთი ორგანიზაციული თორეტიკოსი თვლის რომ ცოდნის მიღება და გამოყენება შესაძლოა იყოს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საშუალება (5, გვ. 427).

უკანასკნელ პერიოდში აქტიურად დაიწყო ორგანიზაციების მართვის ეჯაილ მიდგომის გამოყენება, რომელიც, მაკკინზის საკონსულტაციო კომპანიის განმარტების მიხედვით, არის ორგანიზაციის ღირებულების შექმნისა და ღირებულების დაცვის შესაძლებლობისადმი სტრატეგიის, სტრუქტურის, პროცესების, ადამიანების და ტექნოლოგიების სწრაფი გადალაგების უნარი. ასეთი ორგანიზაციები უნდა იყოს დინამიური და სტაბილური (27). ასეთ ორგანიზაციებს აქვთ სტაბილური ელემენტები, რომლებიც ნაკლებად ცვალებადია და რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის დინამიურ მოქმედებას (52). ეჯაილ ორგანიზაციები სწრაფად მობილიზდებიან, არიან მოხეხებულნი, წაახალისებენ მოქმედებებს და მარტივად მოქმედებენ. მოკლედ რომ ითქვას, ისინი მოქმედებენ როგორც ცოცხალი ორგანიზმები (38).

თავი 2. ორგანიზაციის სტრუქტურირების სტრატეგიები

2.1 ტრადიციული და თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარებითი ანალიზი

ტრადიციული ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები ხასიათდება მკვეთრი იერარქიულობით და მკაცრად სტრუქტურირებული ქვედანაყოფებით, რომლებშიც თავმოყრილია ფუნქციურად დაკავშირებული ამოცანები. ქვედანაყოფები განაწილებულია შრომის სპეციალიზაციის მიხედვით. ორგანიზაციის ქვედანაყოფებისთვის განსაზღვრულია მიზნები და თითოეული ქვედანაყოფი ცდილობს მიაღწიოს მის მიზანს, ისე რომ ნაკლებად ინტერესდება სხვა ქვედანაყოფების მიზნებით (43). ტრადიციული ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ფუნქცია-მოვალეობები, უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობები ნათლად და გასაგებად არის გადანაწილებული ქვედანაყოფებს შორის და შესაბამისად, ნაკლებია შიდაორგანიზაციული კონფლიქტების წარმოშობის შესაძლებლობები. თანამშრომლების მიერ შესასრულებელი სამუშაოები რუტინული და ერთგვაროვანია. ნათლად სტრუქტურირებული ქვედანაყოფები კი ამარტივებს მომუშავეების მიერ შესრულებული საქმიანობის კონროლს.

ყველასთვის ცნობილი და ხშირად გამოყენებადი იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურაა, რომელიც ჯერ კიდევ საუკუნეების წინ აითვისეს სამხედროებმა, როგორც ბრძანებების გადაცემის ჯაჭვი. შემდეგ უკვე მისი დანერვა და გამოყენება მოხდა უამრავი კომპანიის მიერ, მათი ზომის, ინდუსტრიის ან ადგილმდებარეობის მიუხედავად. დასაფიქრებელია, რამდენად შედეგიანია უსიცოცხლო, დუნე და ბიუროკრატიული იერარქიის გამოყენება დღეს, როცა ტალანტებისთვის ბრძოლა უფრო სასტიკი ხდება (41).

ტრადიციული ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები ნაკლებად მოქნილია და ძნელად ერგება გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს. შრომის ხისტი სპეციალიზაცია ართულებს საქმიანობის ცვლილებას და ახალი პროდუქტის ან მომსახურების

გამოყენებას. დიდი დროითი რესურსი იხარჯება საქმიანობის ცვლილებაზე და ხშირ შემთხვევაში წარუმატებლად.

ტრადიციული ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან ფუნქციონალური და დივიზიონალური სტრუქტურა საუკეთესოა მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციებისთვის, ხოლო მატრიცული სტრუქტურა მსხვილი ორგანიზაციებისთვის და დიდი პროექტების სამართავად.

იერარქიული სტრუქტურა გამოიყენება იქ, სადაც ერთგვაროვანი, მექანიკური, რუტინული სამუშაოა და არ მოითხოვება გონებრივი მუშაობა. იერარქიული მოდელის წინაშე მდგარი გამოწვევებია (41):

- კომუნიკაცია ზემოდან ქვემოთ;
- ბიუროკრატიული და დუნე გარემო;
- ინოვაციების სტაგნაცია;
- დასაქმებულთა წვალბა;
- დასაქმებულთა გამოცდილების განვითარების ნაკლები მნიშვნელობა;
- თანამშრომლობის პრაქტიკულად არ არსებობა.

თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბება ლოგიკური შედეგია ბიზნეს გარემოში მიმდინარე ცვლილებების ორგანიზაციაზე გავლენისა. ცვლილებების ტემპის ზრდამ და ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების გართულებამ საჭირო გახადა ჩამოყალიბებულიყო ცვლილებებზე ადვილად ადაპტირებადი სტრუქტურა. ასევე, საჭირო გახდა უფრო მაღალი კვალიფიკაციის და მრავალმხრივი უნარების მქონე თანამშრომლების დაქირავება, რომლებიც ადვილად გაუმკლავდებიან რთულ ამოცანებს და მარტივად შეძლებენ საქმიანობის ახალ სფეროებზე გადართვას. აღნიშნულმა ცვლილებებმა მოითხოვა მოქნილი სამუშაო გარემო და მოქნილი სტრუქტურა, რომელიც მასში მომუშავე თანამშრომლებს მინიჭებდა თავისუფლებას და შეძლებდა მათი ცოდნის და უნარების მაქსიმალურად გამოყენებას.

თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები, ტრადიციულთან შედარებით, უფრო მოქნილია და ორიენტირებულია ადამიანური რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებაზე, საუკეთესოდ ერგება ცვალებად გარემოს და ბიზნესს

შესაძლებლობას აძლევს მაქსიმალურად სწრაფად, ნაკლები ფინანსური დანახარჯებით მოახდინოს საქმიანობის გადართვა ერთი მიმართულებიდან მეორეზე (34, გვ. 135-137). აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების გამოყენება არ გამოირიცხავს ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურების გამოყენებას. ვინაიდან ისეთ სფეროებში, რომლებიც მკაცრად რეგულირდება სახელმწიფო ორგანოების მიერ, აუცილებელია ორგანიზაციებს ჰქონდეთ კარგად ჩამოყალიბებული, ნათელი სტრუქტურა, რომელიც შესაძლებლობას მისცემს წინასწარ განსაზღვრული წესების და პროცედურების მიხედვით წარმართოს სამუშაო პროცესები და განახორციელოს თანამშრომელთა კონტროლი.

ორგანიზაციული სტრუქტურის თანამედროვე ფორმები ახდენს თანამშრომელთა შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოყენებას, ვინაიდან იგი თანამშრომლებს აძლევს თავისუფლებას იმუშავოს იმ საკითხზე, რომელიც მისთვის სასიამოვნო და მოსახერხებელია და ამასთანავე უქმნის მოტივაციას. თანამედროვე ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურებში თანამშრომლებს აქვთ ამოცანები და პასუხისმგებლობები, რომლის ფაგლებშიც დამოუკიდებლად შეუძლია გადაწყვეტილებების მიღება და საქმის შესრულება. ასეთი ტიპის სტრუქტურებში არ არის დეტალური ინსტრუქციები და პროცედურები ამა თუ იმ საქმის შესასრულებლად და მუშაობაც ნაკლებად რუტინულია.

თანამედროვე ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები მათი მოქნილობიდან გამომდინარე შესაძლებელია გამოიყენონ როგორც მცირე და საშუალო ზომის, ასევე მსხვილმა ორგანიზაციებმა. ასეთი ტიპის სტრუქტურა გამოყენება როგორც ახლადშექმნილი, ასევე ოპერირების მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე ორგანიზაციების მიერ.

რეალურ სამყაროში ბევრი სტრუქტურა არ არსებობს ნაშრომში აღწერილი წმინდა ფორმით. ყველაზე დიდი ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ ჰიბრიდულ სტრუქტურას, რომელიც აერთიანებს სპეციფიკურ სტრატეგიულ საჭიროებებზე მორგებული სხვადასხვა მიდგომების მახასიათებლებს. კომპანიების უმეტესობა აერთიანებს ფუნქციონალური, დივიზიონალური, გუნდური ან ქსელური სტრუქტურების მახასიათებლებს, რათა გამოიყენონ სხვადასხვა სტრუქტურების ძლიერი მხარეები და

თავიდან აიცილონ სუსტი მხარეები. ჰიბრიდული სტრუქტურები, როგორც წესი, სწრაფად იცვლება გარემოში, რათა ორგანიზაციას უფრო მეტი მოქნილობა შესთავაზოს (22, გვ. 122-123).

ხშირად გამოიყენება, ფუნქციონალური და დივიზიონალური სტრუქტურების მახასიათებლების კომბინირება. მაგალითად, როდესაც კორპორაცია იზრდება დიდი და აქვს რამდენიმე პროდუქტი ან ბაზარი, იგი, როგორც წესი, ორგანიზებულია გარკვეული ტიპის დამოუკიდებელ დაყოფაზე. ფუნქციები, რომლებიც მნიშვნელოვანია თითოეული პროდუქტის ან ბაზრისთვის დეცენტრალიზებულია დამოუკიდებელ განყოფილებებად. თუმცა, ზოგიერთი ფუნქცია, რომელიც შედარებით სტაბილურია და მისი სპეციალიზაციით მიიღწევა მასშტაბის ეკონომია, ცენტრალიზებულია სათავო ოფისში. კომპანია Sun Petroleum Products Corporation (SPPC) განახორციელა რეორგანიზაცია ბაზრის ცვლილებისთვის და გადავიდა ჰიბრიდულ სტრუქტურაზე. SPPC- ის მიერ მიღებულ ჰიბრიდული ორგანიზაციის სტრუქტურაში შეიქმნა სამი ძირითადი მიმართულება პროდუქტის მიხედვით - საწვავი, საპოხი მასალები და ქიმიკატები, თითოეული ემსახურება სხვადასხვა ბაზარს, შესაბამისად მოითხოვს სხვადასხვა სტრატეგიას და მართვის სტილს. თითოეული პროდუქტის ხაზის ვიცე პრეზიდენტი არის პასუხისმგებელი კონკრეტულად ამ პროდუქტისთვის საჭირო საქმიანობებზე, როგორცაა მარკეტინგი, დაგეგმვა, წარმოება, მიწოდება და განაწილება. თუმცა, ისეთი საქმიანობა, როგორცაა ადამიანური რესურსები, იურიდიული მომსახურება, ტექნოლოგია და ფინანსები, სათავო ოფისში ცენტრალიზებულია ფუნქციონალურ განყოფილებებში მასშტაბის ეკონომიის მისაღწევად. თითოეული ეს განყოფილება უზრუნველყოფს მომსახურებას მთელი ორგანიზაციისთვის.

ასევე შესაძლებელია, კომპანიებმა გამოიყენონ ტრადიციული და თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების ჰიბრიდი, როგორც (36, გვ. 192):

- ძირითადი მოწყობაა იერარქიული, სადაც პოზიციები პარალელურად ერთიანდება სხვა ტიპის - ბრტყელი სტრუქტურის ჯგუფებად; ან
- ბრტყელი სტრუქტურის და ჰქონდეს იერარქიული სტრუქტურის ჯგუფები;

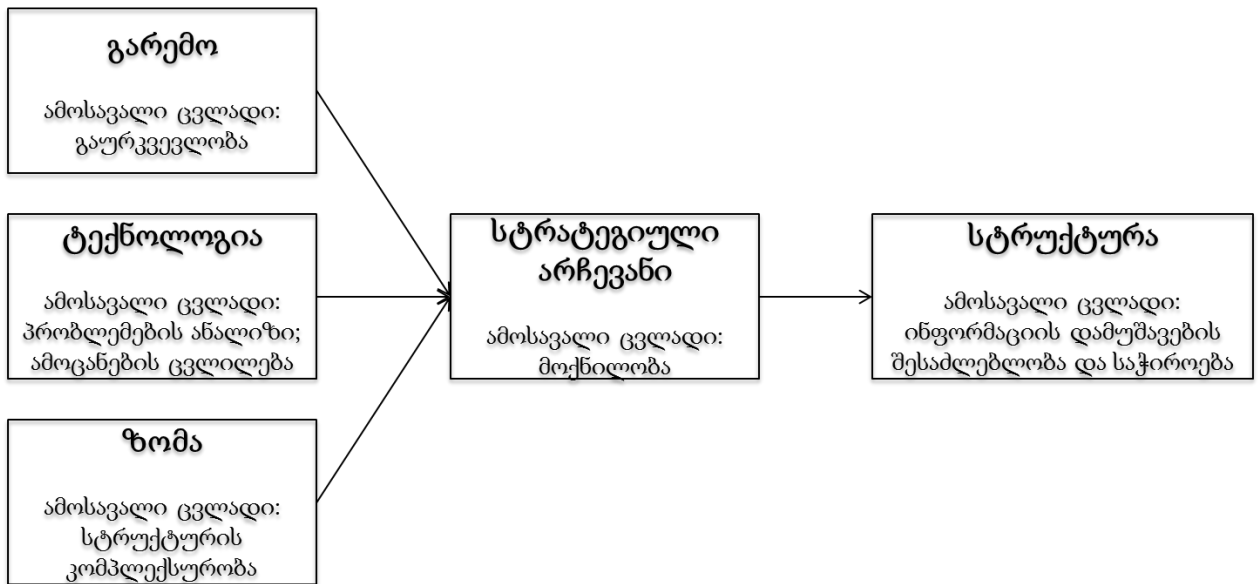
შეჯამების სახით, შესაძლებელია ვთქვათ რომ ტრადიციული ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან თანამედროვე ტიპის სტრუქტურების ჩამოყალიბება განაპირობა ბიზნეს გარემოში მიმდინარე ცვლილებების ტემპის დაჩქარებამ და ადამიანური რესურსების მიმართ წაყენებულმა ახალმა მოთხოვნებმა. მაგრამ, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების გამოყენება არ გამოორიცხავს ტრადიციული ტიპის სტრუქტურების გამოყენებას. შესაძლებელია ორგანიზაციებმა დანერგონ მათი ჰიბრიდული ვარიანტები, რაც შესაძლებლობას მისცემს მაქსიმალურად გამოიყენონ სხვადასხვა ტიპის სტრუქტურების უპირატესობები და შეამცირონ მათი ნაკლოვანებების გავლენა საქმიანობის პროცესზე.

2.2 ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევის და რესტრუქტურირების სტრატეგიები

ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირება არის პროცესი რომლის დროსაც ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა ან ცვლილება (5, გვ. 395). როგორც, პირველ თავშია აღნიშნული, ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავება მრავალ ფაქტორზე დამოკიდებული, მათგან უმნიშველოვანესი ფაქტორები, რომელიც უნდა გაანალიზდეს პირველ ეტაპზე არის:

1. გარემო (შიდა და გარე);
2. ტექნოლოგია;
3. ზომა;
4. სტრატეგია.

სქემატურად ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებისას გასათვალისწინებელი თითოეული ფაქტორის გაანალიზების ეტაპი და ამოსავალი ცვლადი შესაძლებელია შემდეგნაირად იქნეს გამოსახული (იხ. ნახაზი 2.1) (15, გვ. 69).



ნახაზი 2.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებისას გასათვალისწინებელი თითოეული ფაქტორის გაანალიზების ეტაპი და ამოსავალი ცვლადი⁸

არჩევანის გაკეთებისას, მიუხედავად იმისა ეს იქნება ორგანიზაციის სტრატეგიული უპირატესობის თუ ოპერირებაში წარმოქმნილი პრობლემების პერიოდი, ორგანიზაციებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ სტრატეგიული მოქნილობის მიღწევაზე სწრაფად ცვალებადი გარემოს გათვალისწინებით. სტრატეგიული არჩევანი განისაზღვრება გარემოთი, სადაც გარე გარემო უნდა გაანაზიღებოდეს გაურკვეველობის, არაპროგნოზირებადობისა და სირთულის თვალსაზრისით. ეს გარე გარემოს გაურკვეველობა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის შიდა გარემოზე და იწვევს შიდა ამოცანების გაურკვეველობას და საჭირო ხდება ინფორმაციის მიმოცვლის ზრდა გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა შორის (15, გვ. 69-72).

ტექნოლოგია უნდა განიხილებოდეს პრობლემების ანალიზის და ამოცანების ცვალებადობის თვალსაზრისით, სადაც არარუტინული ტექნოლოგია გამოიყენება ამოცანების ცვალებადობისას და არასათანადოდ განსაზღვრული პრობლემების ანალიზისთვის, რა დროსაც იზრდება შიდა ინფორმაციის დამუშავების საჭიროება (15, გვ. 75-76).

ორგანიზაციის ზომა კი გვლენას ახდენს მისი სტრუქტურის კომპლექსურობაზე/სირთულეზე, რადგან უფრო კომპლექსური სტრუქტურები

⁸ Burton R. M., Eriksen B., Hakonsson D. D., Snow C. C., Organizational Design, Springer Science+Business Media, LLC, 2006, p. 69.

აუცილებელია მსხვილის ორგანიზაციებისთვის, რათა დაკმაყოფილდეს მათი დიდი ინფორმაციის დამუშავების საჭიროებები (15, გვ. 69-70).

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პროცესში პასუხი უნდა გაეცეს 6 მთავარ კითხვას და გადაწყვეტილება უნდა იქნეს მიღებული ორგანიზაციული სტრუქტურის განმსაზღვრელ მთავარ 6 ელემენტზე, რომელიც წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემული ცხრილის სახით (იხ. ცხრილი 2.1) (47, გვ. 480):

ამოსავალი კითხვა	პასუხის განმსაზღვრელი ელემენტი
1. რა ხარისხითაა დანაწილებული აქტივობები ცალკეულ სამუშაოებში?	შრომის სპეციალიზაცია
2. რის საფუძველზე უნდა იყოს დაჯგუფებული სამუშაოები ერთად?	დეპარტამენტიზაცია
3. ვის წინაშე იქნებიან ანგარიშვალდებულნი სამუშაო ჯგუფები და ინდივიდუალური თანამშრომლები?	ბრძანებათა ჯაჭვი
4. რამდენი ადამიანის ეფექტურად მართვა შეუძლია მენეჯერს?	მართვის ნორმა
5. სად არის გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება?	ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია
6. რა ხარისხით იქნება წესები და რეგულაციები გამოყენებული თანამშრომლების და მენეჯერების სამართვად?	ფორმალიზაცია

ცხრილი 2.1 ორგანიზაციული სტრუქტურის განმსაზღვრელი 6 ელემენტი⁹

შრომის სპეციალიზაცია - ეს არის სამუშაოს დაანწევრება ცალკეულ დავალებებად, რაც საშუალებას იძლევა ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული თანამშრომელთა მრავალფეროვანი უნარები. (5, გვ. 395-396).

დეპარტამენტიზაცია - ეს არის ცალკეულ სამუშაოთა დაჯგუფება, გაერთიანება, მათი ინტეგრირებულად და კოორდინირებულად შესრულებისათვის. დეპარტამენტიზაცია შესაძლებელია განხორციელდეს, როგორც სამუშაოთა ფუნქციური დაჯგუფებით, ასევე რეგიონული, პროდუქტული ან სხვა ნიშნის მიხედვით (12, გვ. 345-350).

⁹ Robbins S. P., Judge T. A., Organizational behavior, 15th edition, New Jersey, Pearson Education, Inc., 2013, p 481

ბრძანებათა ჯაჭვი - გამოხატავს ორგანიზაციაში ძალაუფლების გავრცელებას ზედა დონიდან ქვედა დონემდე და განმარტავს თუ ვინ ვის წინაშე ანაგრიშვალდებული. ძალაუფლება მენეჯერს აძლევს უფლებას თანამშრომლებზე გასცეს დავალებები და მოითხოვოს მათგან ამ დავალებების შესრულება და შესულებაზე ანგარიშგება. მნიშვნელოვანია ბრძანებათა ჯაჭვში გათვალისწინებული იყოს ერთმმართველობის პრინციპი, რომლის მიხედვითაც თანამშრომელი მხოლოდ ერთ უფროსს უნდა ექვემდებარებოდეს (5, გვ. 397-401).

მართვის ნორმა - განსაზღვრავს თანამშრომელთა რაოდენობას, რომელთა ეფექტურად მართვაც შესაძლებელია ერთი მენეჯერის მიერ. მართვის ნორმა განსაზღვრავს ორგანიზაციაში მართვის დონეებს და მენეჯერების რაოდენობას. არ არის დადგენილი ციფრი, რომელიც შესაძლოა მიჩნეულ იქნას ერთი მენეჯერის დაქვემდებარებაში არსებული თანამშრომელთა ოპტიმალური რაოდენობის გამომხატველად, ვინაიდან ყოველი მენეჯერის უნარები, შესაძლებლობები, სამუშაო გარემო და დაქვემდებარებულთა პროფესიონალიზმი ერთმანეთისგან რადიკალურად განსხვავებულია. ბოლო წლებში, ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარებამ ნათლად წარმოაჩინა მართვის ნორმის ზრდა, რაც გამოწვეულია გადაწყვეტილებების მიღების დაჩქარებით და მოქნილობის ზრდით (5, გვ. 403-404). მართვის ნორმა შესაძლებელია იყოს ორგვარი:

- ფართო - როდესაც ერთი მენეჯერის დაქვემდებარებაში იმყოფება დიდი რაოდენობის თანამშრომლები;
- ვიწრო - როდესაც ერთი მენეჯერის დაქვემდებარებაში იმყოფება მცირე რაოდენობის თანამშრომლები.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია - გამოხატავს თუ ორგანიზაციის მართვის რომელ დონეზე ხდება გადაწყვეტილებების მიღება. ცენტრალიზაციის დროს გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ორგანიზაციის მართვის ზედა დონეზე, ტოპ მენეჯერების მიერ, ხოლო დეცენტრალიზაციის შემთხვევაში, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართულია ორგანიზაციის ქვედა დონის თანამშრომლებიც. ცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით ხასიათდება ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები, ვინაიდან გადაწყვეტილებების მიღება ასეთი ტიპის სტრუქტურებში

ხდება მკაცრად განსაზღვრული ზედა დონეებზე მყოფი ადამიანების მიერ. სტუქტურების განვითარების პარალელურად იზრდება დეცენტრალიზაციის ხარისხი, მაგრამ იგი არ გამორიცხავს ცენტრალიზაციის არსებობას, იგი ხელს უწყობს ამ ორ ცვლადის ისეთი დონის მიღწევას, რომელიც ოპტიმალური იქნება თითოეული ორგანიზაციისთვის (19, გვ. 227-228).

არსებობს ფაქტორები, რომელთა დროსაც სასურველია ცენტრალიზაციის ან დეცენტრალიზაციის დონის ზრდა. ცენტრალიზაციის გამოყენება სასურველია, როცა: გარემო სტაბილურია; ქვედა დონის მენეჯერები არ არიან ისეთივე მცოდნე და გამოცდილების მქონე გადაწყვეტილებების მიღებაში, როგორც ზედა დონის მენეჯერები; ქვედა დონის მენეჯერებს მიერ ნაკლები მზაობაა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მონაწილეობაზე; გადაწყვეტილებები შედარებით ნაკლები მნიშვნელობისაა; ორგანიზაცია კრიზისის ან მარცხის საშიშროების წინაშეა; კომპანია დიდია; კომპანიის სტრატეგიების ეფექტური დანერგვა მენეჯერების გადამწყვეტ სიტყვაზეა დამოკიდებული. დეცენტრალიზაციის გამოყენება სასურველია, როცა: გარემო რთული და არაერთგვაროვანია; ქვედა დონის მენეჯერებს აქვთ გადაწყვეტილებების მიღების გამოცდილება და ცოდნა; ქვედა დონის მენეჯერებს სურთ გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა; გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვანია; კორპორაციული კულტურა ღიაა მენეჯერების მიერ საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვისთვის; კომპანია გეოგრაფიულად დანაწილებულია და წარმოდგენილია ფილიალების სახით; კომპანიის სტრატეგიების ეფექტური დანერგვა მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილების მიღების მოქნილობასა და ჩართულობაზეა დამოკიდებული (5, გვ. 404-405).

ფორმალიზაცია - გვიჩვენებს რამდენად სტანდარტიზებულია გაწერილი წესებით და პროცედურებით ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ქცევა. ფორმალიზაციის მაღალი ხარისხი ნიშნავს რომ თითოეული ბიზნეს პროცესი ჩამოყალიბებული და წინასწარ განსაზღვრულია იმის მიხედვით თუ ვინ, რა, როდის და სად უნდა გააკეთოს, ასეთ ორგანიზაციებში თანამშრომლებს ნაკლები თავისუფლება აქვთ მუშაობის პროცესში, რადგან მკაცრად არის განსაზღვრული მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაო და მათ აქვთ ნათლად ჩამოყალიბებული სამუშაო აღწერილობები, ამავდროულად ასეთი

წესები და პროცედურები მენეჯერებს აძლევს საშუალებას უკეთ აკონტროლონ თავიანთ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლები. ფორმალიზაციის აქტივობები მოიცავს სამუშაო აღწერილობებს, პროცესების მიმდინარეობებს და წესებს (50, გვ. 13). თანამედროვე პერიოდში, ორგანიზაციული სტრუქტურების მოქნოლობის ზრდასთან ერთად იზრდება თანამშრომელთა თავისუფლების დონე და მცირდება ფორმალიზაციის დონე, რადგან კომპანიათა საქმიანობაში იზრდება მართვის ქვედა დონეებზე სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღების საჭიროება (5, გვ. 406).

მას შემდეგ, რაც მიღებული იქნება გადაწყვეტილება ორგანიზაციული სტრუქტურის შემადგენელ ფაქტორებზე, შესაძლებელია ორგანიზაციის საქმიანობების დანაწილება, მათი ქვედანაყოფებად ჩამოყალიბება და ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემის მომზადება.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთჯერადად დამუშავება არ ნიშნავს რომ იგი კომპანიის არსებობის მანძილზე შეუცვლელი და იდეალური იქნება. შიდა და გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებები გავლენას ახდენს კომპანიაზე და შესაბამისად დგება ორგანიზაციული რესტრუქტურის, ანუ ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების საჭიროება.

რესტრუქტურის შესაძლებელია გამოწვეული იყოს მრავალი მიზეზით, მათ შორის (17, გვ. 189-190):

- ორგანიზაციის დაღმასვლა ან აღმასვლა (საბაზრო პირობები ან კონკურენტუნარიანობა);
- რაციონალიზაცია ან ხარჯების შემცირება (საბაზრო პირობები ან კონკურენტუნარიანობა);
- ეფექტურობა ან ეფექტიანობა (შიდა გაუმჯობესებისკენ);
- დეცენტრალიზაცია ან ცენტრალიზაცია (შიდა გაუმჯობესებისკენ);
- იერარქიის ცვლილება (შიდა გაუმჯობესებისკენ);
- ცვლილება სტრატეგიაში (სტრატეგიის განხორციელება);
- შერწყმა ან შექმნა (სტრატეგიის განხორციელება);
- ახალი პროდუქტი ან მომსახურება (სტრატეგიის განხორციელება);
- კულტურის ცვლილება (სტრატეგიის განხორციელება);

- შიდა ბაზრის ხელახლა განლაგება (სტრატეგიის განხორციელება);
- უფროსი მენეჯერის შეცვლა (ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილება);
- შიდა ან გარე კრიზისი (გაუთვალისწინებელი / დაუგეგმავი ცვლილება).

რესტრუქტურირება უმჯობესია მოხდეს სტრატეგიის ცვლილების შედეგად. მას უნდა ჰქონდეს მკაფიო ლოგიკა და უნდა გაკეთდეს სხვა პარალელურ ცვლილებებთან ერთად, როგორცაა ბიზნეს პროცესების ცვლილება და კულტურის ცვლილება. მაგრამ ეს არ გამორიცხავს რომ სხვა მოვლენები დააჩქარებს ან გამოიწვევს რესტრუქტურირების პროცესებს, როგორცაა ახალი ხელმძღვანელი, პროცესის ან პროდუქტის ჩავარდნა, კონფლიქტები, უკმაყოფილო კლიენტი ან გაუმართლებელი პიროვნება ან ქვედანაყოფი (17, გვ. 190).

რესტრუქტურირება არ არის მარტივი პროცესი, აუცილებელია მისი დეტალური გააზრება, კარგად დაგეგმვა და სწორად განხორციელება, იმისთვის რომ ნაკლებად მტკივნეული იყოს და რაც შეიძლება მცირე უარყოფითი გავლენა ჰქონდეს ორგანიზაციაზე, რესტრუქტურირებას ყოფენ შემდეგ ნაბიჯებად (20, გვ. 341-343):

1. **ორგანიზაციის მომზადება.** რესტრუქტურირების პროცესი იწყება ორგანიზაციის კონტექსტის გააზრებით, რომელიც მოიცავს კონკურენტულ გარემოს, სტრატეგიას და მიზნებს. ამ ყველაფრის საფუძველზე დგინდება სტრატეგიული გეგმა რომელსაც უნდა მიყვეს რესტრუქტურირების პროცესი. ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბება სწორ ფოკუსს აძლევს რეინჟინერინგის პროცესს. ორგანიზაციის მომზადების ბოლო ეტაპია სწორი და ნათელი კომუნიკაცია, თუ რატომ არის საჭირო ორგანიზაციის რესტრუქტურირება და რა მიმართულებებით მოხდება იგი.
2. **სამუშაოების შესრულების გზების ფუნდამენტური გადახედვა.** ეს ნაბიჯი არის რეინჟინერინგის გული და მოიცავს შემდეგ აქტივობებს:
 - a. **ძირითადი ბიზნეს პროცესების იდენტიფიცირება და გაანალიზება.** ძირითადი ბიზნეს პროცესები სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია სტრატეგიული წარმატებისთვის. ის მოიცავს საქმიანობებს, რომლითაც შემაჯავლი რესურსები გარდაიქმნება გამომაჯავალ ღირებულებად. ძირითადი პროცესები ფასდება პროცესების რუკის მიხედვით და იგი

შედგება 3-5 მნიშვნელოვანი აქტივობისგან. ძირითადი პროცესები შეიძლება ასევე შეფასდეს მათზე გაწეული დანახარჯების მიხედვითაც.

- b. **განსახორციელებელი მიზნების განსაზღვრა.** იდენტიფიცირებული ყველა პროცესის მისაღწევი შედეგის უმაღლესი დონე და მიზნები დადგენილია სიჩქარის, ხარისხის, ღირებულების და სამუშაოს შესრულების სხვა საზომების მიხედვით.
- c. **ახალი პროცესების შემუშავება.** ეს ნაბიჯი გულისხმობს ახალი ბიზნეს პროცესების შექმნას განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად. ის ძირითადად იწყება სუფთა ფურცლიდან და მიემართება კითხვა „დღეს რომ იწყებდეს კომპანია საქმიანობას, რა არი ყველაზე ეფექტური და ეფექტიანი გზა პროდუქტის ან მომსახურების შესაქმნელად?“. ყოველი მნიშვნელოვანი პროცესი უნდა შეიქმნას შემდეგი სახელმძღვანელო პრინციპების გათვალისწინებით:

- დაიწყეთ და დაასრულეთ პროცესები მომხმარებლების საჭიროებების და სურვილების გათვალისწინებით;
- გაამარტივეთ ბიზნეს პროცესები ნაბიჯების კომბინირებით და გაუქმებით;
- მიმდინარე პროცესებში გამოიყენეთ „best of what is“ მიდგომა;
- გაითვალისწინეთ პროცესის ტექნიკური და სოციალური ასპექტები;
- არ შეიზღუდოთ ძველი გამოცდილებით;
- განსაზღვრეთ ის კრიტიკული ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა პროცესის თითოეულ ნაბიჯზე;
- მოუსმინეთ ადამიანებს, ვინც მუშაობენ;

- 3. **ორგანიზაციის რესტრუქტურის ახალი ბიზნეს პროცესების გარშემო.** ეს ბოლო ეტაპი მოიცავს ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებას ახალი ბიზნეს პროცესების მხარდასაჭერად. რესტრუქტურირებულ ორგანიზაციებს თანამედროვე პერიოდში აქვთ შემდეგი მახასიათებლები:

- a. სამუშაო ქვედანაყოფები ფუნქციური დეპარტამენტებიდან იცვლებიან პროცეს ჯგუფებად;

- b. სამუშაოები მარტივი ამოცანებიდან იცვლება მრავალასპექტიანი საქმიანობებისკენ;
- c. თანამშრომლების როლი კონტროლირებულიდან იცვლება უფლებამოსილება მინიჭებულისკენ;
- d. ორგანიზაციული სტრუქტურა იერარქიულიდან იცვლება ბრტყელი სტრუქტურისკენ;
- e. მენეჯერები ზედამხედველებიდან იცვლებიან ქოუჩებისკენ;
- f. აღმასრულებელი ოფიცრები შედეგების შემგროვებლებიდან იცვლებიან ლიდერებისკენ.

მოქნილი და გარე გარემოს ცვლილებებზე მარტივად ადაპტირებადი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების პროცესი შესაძლოა ჩამოყალიბდეს შემდეგ ნაბიჯებად (19):

1. პირველი ნაბიჯი: კომპანიის საქმიანობის მიხედვით შესასრულებელი საქმიანობების იდენტიფიცირება და მათი კლასიფიცირება სხვადასხვა ნიშნების მიხედვით, როგორცაა პრიორიტეტულობა, ფუნქციური ერთგვაროვანება და ა.შ.
2. მეორე ნაბიჯი: ამოცანების გაერთიანება და დაჯგუფება სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში, როგორცაა დეპარტამენტები, განყოფილებები და ა.შ.
3. მესამე ნაბიჯი: ეს ნაბიჯი მოიცავს უფლებამოსილების გავრცელების, პასუხისმგებლობების იდენტიფიცირებას და დეტალური დოკუმენტაციის შემუშავებას. ამ ეტაპზე, ყველა თანამშრომელს აქვს ნათლად გააზრებული თუ ვისგან იღებს იგი ამოცანებს, ვის წინაშეა ანგარიშვალდებული და რა სახის აქტივობების განხორციელებაზეა პასუხისმგებელი.

სამივე ნაბიჯის განხორციელების შემდეგ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა აუცილებლად უნდა გაეცნოს ყველა თანამშრომელს.

ქართული ბიზნეს საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფი“-ის აზრით, სტრუქტურამ, თუ ის სწორად არის გაკეთებული, ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაწყვეტას, მთავარი ბიზნეს პროცესების გამართულ მიმდინარეობას და მასში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობების

მაქსიმალურად გამოვლენას და გამოყენებას უნდა შეუწყოს ხელი. იმისათვის, რომ ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ სწორად იმუშავოს, აუცილებელია კარგად იქნეს გააზრებული როგორც კომპანიის პრიორიტეტები, ისე მთავარი ბიზნეს პროცესები და იმ ადამიანების შესაძლებლობები, რომლებიც ორგანიზაციაში მუშაობენ, განსაკუთრებით კი ორგანიზაციის მათვაში მონაწილე პირების. აღნიშნული საკონსულტაციო კომპანია აყალიბებს 7 ძირითად ნაბიჯს, რომელიც უნდა უნდა გაიაროს კომპანიამ სტრატეგიის და ბიზნეს პროცესების შესაბამისი, სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაქმნელად (8):

1. ამოცანების და მათი ქვეამოცანების გააზრება.

სწორი სტრუქტურის ფორმირება უნდა დაიწყოს ორგანიზაციის საზოგადოებრივი დანიშნულების, მისიის, მთავარი ფუნქციის გააზრებით, რის გამოც მომხმარებელი მას არსებობის და განვითარების უფლებას და შესაძლებლობას მისცემს. რა არის ის უმთავრესი სარგებელი, რომელსაც ორგანიზაცია მომხმარებლისთვის უნდა ქმნიდეს, რის კარგად კეთების შედეგადაც უნდა მიიღოს მან (ორგანიზაციამ) მისთვის სასურველი როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი უკუგება.

ერთი და იგივე სფეროს ორ ორგანიზაციას საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლოა ორგანიზაციული სტრუქტურა ერთმანეთისგან სრულიად განსხვავებული ჰქონდეთ, რადგან მათი დანიშნულება განსხვავდება ერთმანეთისგან. ამიტომ სტრუქტურის ფორმირების პირველი ნაბიჯი კომპანიის დანიშნულების, მთავარი ფუნქციის გააზრებაა. დაუშვებელია ერთი ორგანიზაციის მიერ მეორე მისი მსგავსი ორგანიზაციის სტრუქტურის მექანიკური, გაუაზრებელი გადმოტანა.

დანიშნულების გააზრება თავის მხრივ იმ ამოცანების გააზრებისთვის არის საჭირო, რომლებსაც სტრუქტურა მისი ყოველდღიური მუშაობით უნდა ქრიდეს. ამ ამოცანების და მათი ქვეამოცანების გააზრება კი აუცილებელი წინაპირობაა, იმისთვის რომ განისაზღვროს რომელი ამოცანების გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელი ადამიანების უნდა იყვნენ მომავალში ორგანიზაციაში და როგორი უნდა იყოს მათი იერარქია მათზე დაკისრებული ამოცანების პრიორიტეტულობიდან გამომდინარე.

დანიშნულებიდან გამომდინარე სტრუქტურის წინაშე მდგარი ამოცანების და ქვეამოცანების განსაზღვრა და შემდეგ ორ – სამწლიან პერიოდზე მათი

პრიორიტეტულობის შეფასება მენეჯმენტის მხრიდან აუცილებელი ნაბიჯია, რომლის გარეშეც გაკეთებული სტრუქტურა, დიდი ალბათობით, რეალურ ცხოვრებაში არასწორ პრიორიტეტებს მოემსახურება.

2. ძირითადი პროცესების და მათი შეუფერხებლობის უზრუნველყოფა

სტრუქტურა ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესს მსვლელობის საუკეთესო პირობებს ვერ შეუქმნის. ამიტომ საჭიროა მათ შორის ამოირჩეს 5-7, მაქსიმუმ ათი ისეთი პროცესი, რომელთა გამართული მუშაობაც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის.

სხვადასხვა ორგანიზაციებისათვის ასეთი მთავარი პროცესები შეიძლება იყოს მაგ.: მომხმარებლების მოზიდვის, მათთან ურთიერთობის განვითარების, მათთვის მომსახურების ან პროდუქტის მიწოდების, თვითონ წარმოების ან მომსახურების, პროდუქტების ასორტიმენტის განვითარების, მომსახურების ხარისხის კონტროლის და განვითარების, მომხმარებელთან უკუკავშირის, თანამშრომლების შერჩევის, აყვანის და განვითარების და ა.შ.

ორგანიზაციის საქმიანობაში უამრავი პროცესი მიმდინარეობს, მათგან ყველაზე მნიშვნელოვნების შერჩევა და დეტალური გააზრება იმის აუცილებელი წინაპირობაა, რომ ერთის მხრივ რაიმე მნიშვნელოვანი ფუნქცია არ იქნება გამორჩენილი ახალ სტრუქტურაში, ხოლო მეორეს მხრივ შესაძლებელი იქნება ეს ფუნქციები ისე დაჯგუფდეს, რომ შესაძლებელი იყოს მათ შორის როგორც საჭირო კოორდინაცია, ისე პარალელური კონტროლი.

პროცესების დამუშავება, განხილვები მენეჯმენტის მიერ, კორექტირება, შეთანხმება კარგი წინაპირობაა უშუალოდ სტრუქტურის დიზაინზე მუშაობის დასაწყებად.

3. პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავება.

პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავება ერთის მხრივ უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის პასუხისმგებლობების გაყოფის პრინციპზე შეთანხმებას გულისხმობს, მეორეს მხრივ კი იმ ერთობლივი მართვის ფორმატების შერჩევას, რომლის ფარგლებშიც მათ და მათმა ქვედა რგოლის ხელმძღვანელებმა კოორდინირებულად უნდა იმუშაონ. ამ ეტაპზე განისაზღვრება რა თემებზე, რა

პერიოდულობით, რა შემადგენლობით ჩატარდება ძირითადი თათბირები და რა საკითხებს განიხილავენ ისინი. სწორედ ამ ორი მიმართულებით უნდა მოხდეს პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავების ფარგლებში მენეჯმენტის წევრებს შორის შეთანხმება.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ გამართულად იმუშავოს, ერთ–ერთი საბაზისო, კრიტიკული ფაქტორი სწორედ ის არის, თუ რამდენად მკაფიო და ცხადი იქნება პასუხისმგებლობის გადანაწილება ტოპ მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის. ასევე, რამდენად შესაბამისობაში იქნება განაწილების პრინციპი სტრატეგიულ

მენეჯმენტის წევრებს შორის პასუხისმგებლობების განაწილებისას მნიშვნელოვანია პირველ რიგში ორგანიზაციის წინაშე მდგარი პრიორიტეტებით ხელმძღვანელობა. სწორედ უმთავრესი სტრატეგიული ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა უნდა განაწილდეს მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის. ეს ბევრად უფრო ცხადს და ლოგიკურს გახდის სტრუქტურას არა მარტო ტოპ მენეჯმენტის, არამედ ყველა იერარქიის დონეზე.

ასევე, მთავარი საკომუნიკაციო და საკოორდინაციო ფორმატები, დირექტორატები, კომიტეტები, საბჭოები რა საკითხების ირგვლივ იმართება, რა საკითხებს იხილავენ და რა პერიოდულობით ახდენს გავლენას იმაზე, თუ რამდენად გამართულია კოორდინაცია და კომუნიკაცია მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეების წარმომადგენლებს შორის. ბევრად არის ასეთი კოლეგიალური სტრუქტურების მუშაობაზე დამოკიდებული იმ პროცესების უწყვეტობა, ტემპი და შედეგი, რომლებსაც ეს ფორმატები ემსახურებიან და უწყობენ ხელს.

4. საჭირო ფუნქციური რგოლების სიის ფორმირება

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების შემდეგი ნაბიჯი საჭირო ფუნქციების განსაზღვრაა. რა ახალი ფუნქციები უნდა დაემატოს ორგანიზაციას, რა ფუნქციების შექმნა ან გაყოფა იქნება საჭირო, რომელი ფუნქციები შეიძლება გავაუქმდეს. ეს არის კითხვები, რომლებსაც ამ ეტაპზე უნდა გაეცეს პასუხი.

გამართული სტრუქტურის შესაქმნელად ძალიან მნიშვნელოვანია საჭირო ფუნქციათა სისრულე. ის ყველანაირი სტრუქტურული განაწილების საკითხების გათვალისწინების გარეშე, უბრალოდ გონებრივი შტურმის რეჟიმში უნდა

ჩამოითვალოს, გაირჩეს, დაიხვეწოს და მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის საბოლოოდ შეთანხმდეს.

5. ფუნქციების გადანაწილება მიმართულებებს შორის და დაჯგუფება.

თუ უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის წევრებს შორის როლები და პასუხისმგებლობები ცხადად არის გადანაწილებული, ძალიან ადვილია იმის დანახვა, თუ რომელი ფუნქციის შესრულება რომელი ხელმძღვანელის კურიერების ქვეშ იქნება ყველაზე მეტად მართებული. ამისათვის პირველ რიგში ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციები უნდა გადანაწილდეს ისე, როგორც უფრო ხელსაყრელი იქნება სწორედ უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის გუნდის წევრების პასუხისმგებლობების რეალიზებისთვის.

მნიშვნელოვანი ფუნქციების გადანაწილება უმჯობესია მოხდეს სტრატეგიული პრიორიტეტების შესაბამისად და არა პიროვნული ფაქტორების გათვალისწინებით, ან ვინ ვისთან უფრო კარგად იმუშავებს, რითიც ბევრად უფრო პროდუქტიული და სისტემური გახდება სტრუქტურა.

რაც შეეხება დამხმარე, შედარებით ნაკლებად პრიორიტეტულ ფუნქციებს, მათი გადანაწილება უფრო პიროვნული ფაქტორის გათვალისწინებითაც შეიძლება მოხდეს. ვინ რა საკითხში ერკვევა, ვის ვისთან უფრო კარგად გამოსდის მუშაობა, ვინ ვის შეძლებს რომ საკმარისი დრო და ყურადღება დაუთმოს, ეს მოსაზრებები შეიძლება გახდეს ამ დონეზე ფუნქციათა გადანაწილების განმსაზღვრელი.

მიმართულებებს შორის ფუნქციათა გადანაწილების შემდეგ უნდა დაიწყოს მათი დაჯგუფება სტრუქტურულ ერთეულებად, სამსახურებად, დეპარტამენტებად, სამმართველოებად, სამუშაო და საპროექტო ჯგუფებად (ერთჯერადი ფუნქციების ან ამოცანების შემთხვევაში). ამ გადანაწილებისას მაქსიმალურად უნდა იქნეს გათვალისწინებული საშუალო რგოლის მენეჯმენტის პოტენციალი და მათი ლიდერული შესაძლებლობები.

სტრუქტურის ფორმირების ამ ეტაპზე, ქვედანაყოფებზე უნდა გადანაწილდეს საბოლოოდ ამოცანები და ქვეამოცანები, და მათზე პასუხისმგებლობა.

6. სტრუქტურის აღწერის და დეტალური დოკუმენტაციის მომზადება.

სტრუქტურის შემუშავების დასკვნით ეტაპზე, მას შემდეგ, რაც ძირითადი დიზაინი გამზადდება მისი დეტალური აღწერის და საჭირო დოკუმენტების მომზადება აუცილებელი. ყოველი ქვედანაყოფის მიზნის, ამოცანების პასუხისმგებლობების, ფუნქციების, უფლება-მოვალეობების, ასევე შიდა სტრუქტურების და მათში შემავალი პოზიციების აღწერების მომზადება აუცილებელი პირობაა ახალი სტრუქტურის სრული პოტენციალით ამუშავებისათვის.

მნიშვნელოვანია, რომ ეს აღწერები არა იმ მენეჯერებმა მოამზადონ, ვინც ამ სტრუქტურებს უნდა უხელმძღვანელონ, არამედ ამ მიზნით შექმნილმა სპეციალურმა სამუშაო ჯგუფმა. იმისათვის, რომ ამ კუთხით მიღებული ყველა გადაწყვეტილება შესაბამისობაში იყოს ერთმანეთთან, ერთი ენით იყოს დაწერილი და თავის მხრივ კარგად გააზრებული. პირველ შემთხვევაში ამ დოკუმენტებს, როგორც წესი, ყურადღებით არავინ კითხულობს, ერთმანეთსაც არავინ ადარებს და შესაბამისად ხშირად სრულიად შეუსაბამო რაღაცები წერია მათში. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომელთა მხრიდან როგორც პასუხისმგებლობის გრძობა იზრდება ამ დოკუმენტის მიმართ, ისე მისი შინაარსის გააზრებაც უკეთ ხდება მის მიერ და რაც მთავარია უფრო კარგად ჯდება ერთიან სტრუქტურაში, რაც შემდეგში ბევრი დროის და სხვა რესურსების დაზოგვას უწყობს ხელს.

7. რესტრუქტურიზაციის გეგმის დამუშავება

სტრუქტურის ფორმირების საბოლოო ეტაპია გადასვლის გეგმის დამუშავება. ხშირად ახალი სტრუქტურული კონცეფციის განხორციელებაზე მენეჯმენტი არა იმიტომ იკავებს თავს, რომ მოდელი არ მოსწონს, არამედ იმიტომ, რომ გადასვლის პროცესს ვერ ხედავს ცხადად, ან ძალიან რთულად აფასებს ამ ცვლილებებს.

აუცილებელია განისაზღვროს რა თანმიმდევრულ ეტაპებად მოხდება არსებული სტრუქტურიდან ახალზე გადასვლა, რათა ეს პროცესი რაც შეიძლება ნაკლებად მტკივნეული იყოს როგორც კლიენტებისათვის, ისე თანამშრომლებისათვის, მიმდინარე საქმიანობაში მინიმალური შეფერხებებით და დისკომფორტით განხორციელდეს.

გადასვლის გეგმის განხილვით და შეთანხმებით სრულდება სტრუქტურის ფორმირების პროცესი და იწყება ახალი სტრუქტურის ამოშავების პროცესი.

ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებისას გასათვალისწინებელი კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ბიუროკრატია. ბიუროკრატიული ორგანიზაციების კონცეფცია დაამუშავა კლასიკური მენეჯმენტის ერთ-ერთმა ცნობილმა ევროპელმა მეცნიერმა მაქს ვებერმა (1864-1920). ვებერის თეორიის თანახმად, საჭიროა ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი მთლიანის სისტემატური ანალიზი. მე-19 საუკუნის ბოლოს, ბევრი ევროპული კომპანია იმართებოდა ოჯახების მიერ და თანამშრომლები მუშაობდნენ არა ორგანიზაციისთვის, არამედ ოჯახისთვის ან პიროვნებისთვის. ასეთ შემთხვევებში, კომპანიის ინტერესები ნაკლებად იყო გათვალისწინებული. ვებერი მოითხოვდა, რომ კომპანიის მართვა განხორციელებულიყო წმინდა რაციონალურ საფუძვლებზე. მან, ასეთ ფორმას ბიუროკრატია უწოდა და შეიმუშავა ბიუროკრატიული ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლები:

1. შრომის განაწილება ხდება თანამშრომელთა უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების ზუსტი განსაზღვრის საფუძველზე, რომლებიც განიხილება, როგორც ოფიციალურად დაკანონებული მოვალეობები.
2. თანამდებობები დალაგებულია იერარქიული სტრუქტურით, ფორმალური მოვალეობების შესაბამისად. ამავდროულად, თვითოეული თანამდებობა ექვემდებარება მის ზემდგომს.
3. თანამშრომელთა შერჩევა და დაწინაურება ხორციელდება მათი კვალიფიკაციის შესაბამისად. კვალიფიკაციის განსაზღვრა ხდება გამოცდებით ან გამოცდილებით და სწავლებით.
4. ყველა ადმინისტრაციული აქტი და გადაწყვეტილება ფორმდება წერილობით. წერილობითი დოკუმენტირება, ითვლება ორგანიზაციის მეხსიერებათ, რომელიც უზრუნველყოფს მემკვიდრეობითობას დროში.
5. მენეჯერები არ არიან ორგანიზაციის მფლობელები.
6. მენეჯერები მუშაობენ წესებისა და პროცედურების შესაბამისად რაც სავარაუდოდ უზრუნველყოფს საიმედოობას და მენეჯერის ქცევის წინასწარმეტყველების გარანტიას. წესების შესრულება აუცილებელია ყველა თანამშრომლისათვის.

თანამედროვე პირობებში, ბიუროკრატია აღიქმება, როგორც ნეგატიური მოვლენა და ასოცირებულია უსასრულო რაოდენობის წესებთან და საქმის ბიუროკრატიულ გაჭიანურებასთან. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ბიუროკრატიულმა მიდგომებმა საშუალება მისცა ბევრ ორგანიზაციას მიეღწია საკმაოდ მაღალი ეფექტურობისათვის. (2, გვ. 9-10).

თავი 3. ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოწვევები და განვითარების მიმართულებები ფინანსური სექტორის კომპანიების მაგალითზე

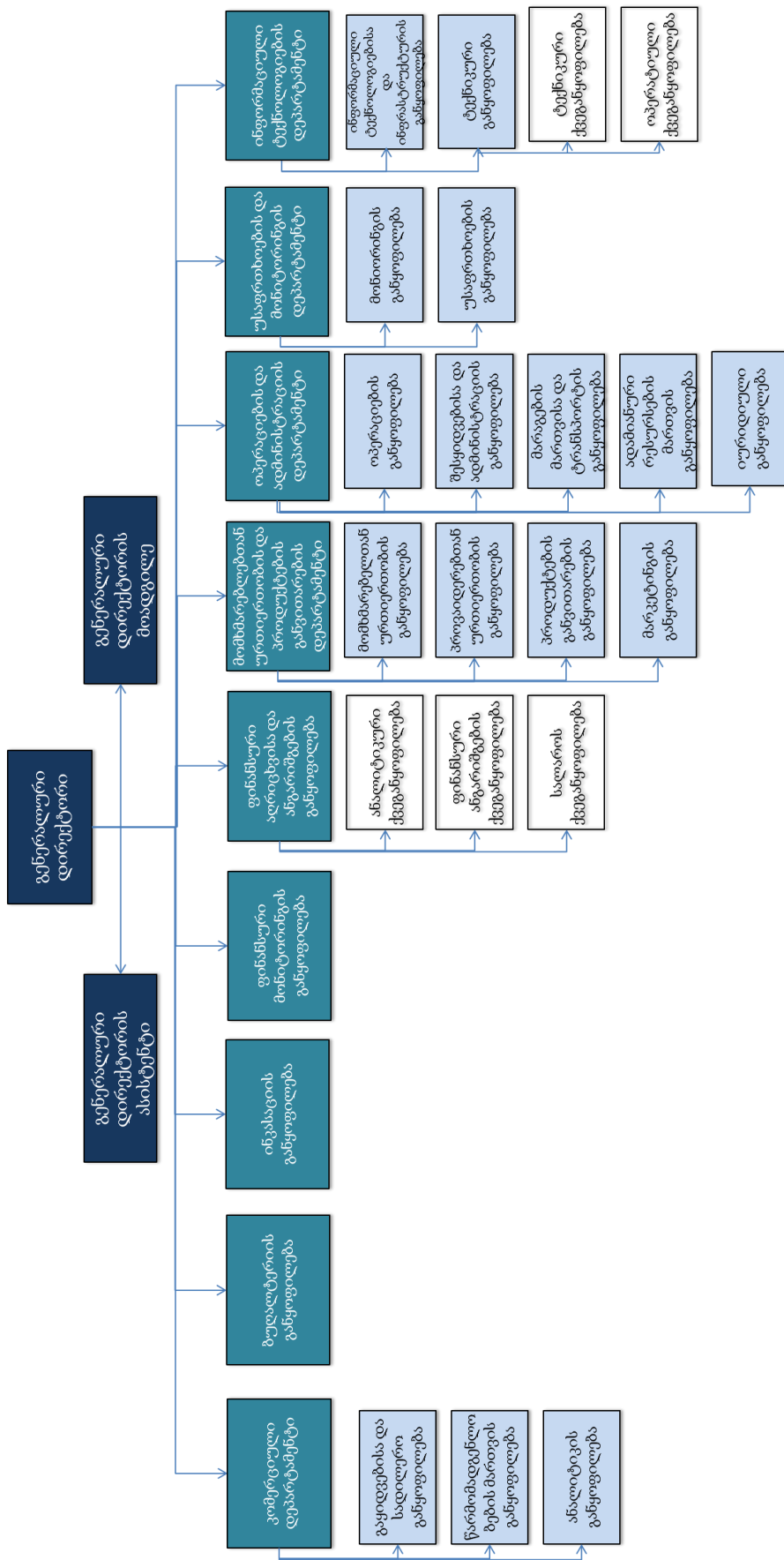
3.1 სს „ოპკა“-ს და შპს „იზი ფეი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი

ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი ჩატარებულია როგორც ფინანსურ სექტორში მომუშავე ორი სხვადასხვა კომპანიის სტრუქტურის ერთმანეთთან შედარების, ასევე ერთი კომპანიის სტრუქტურის ცვლილების მაგალითზე.

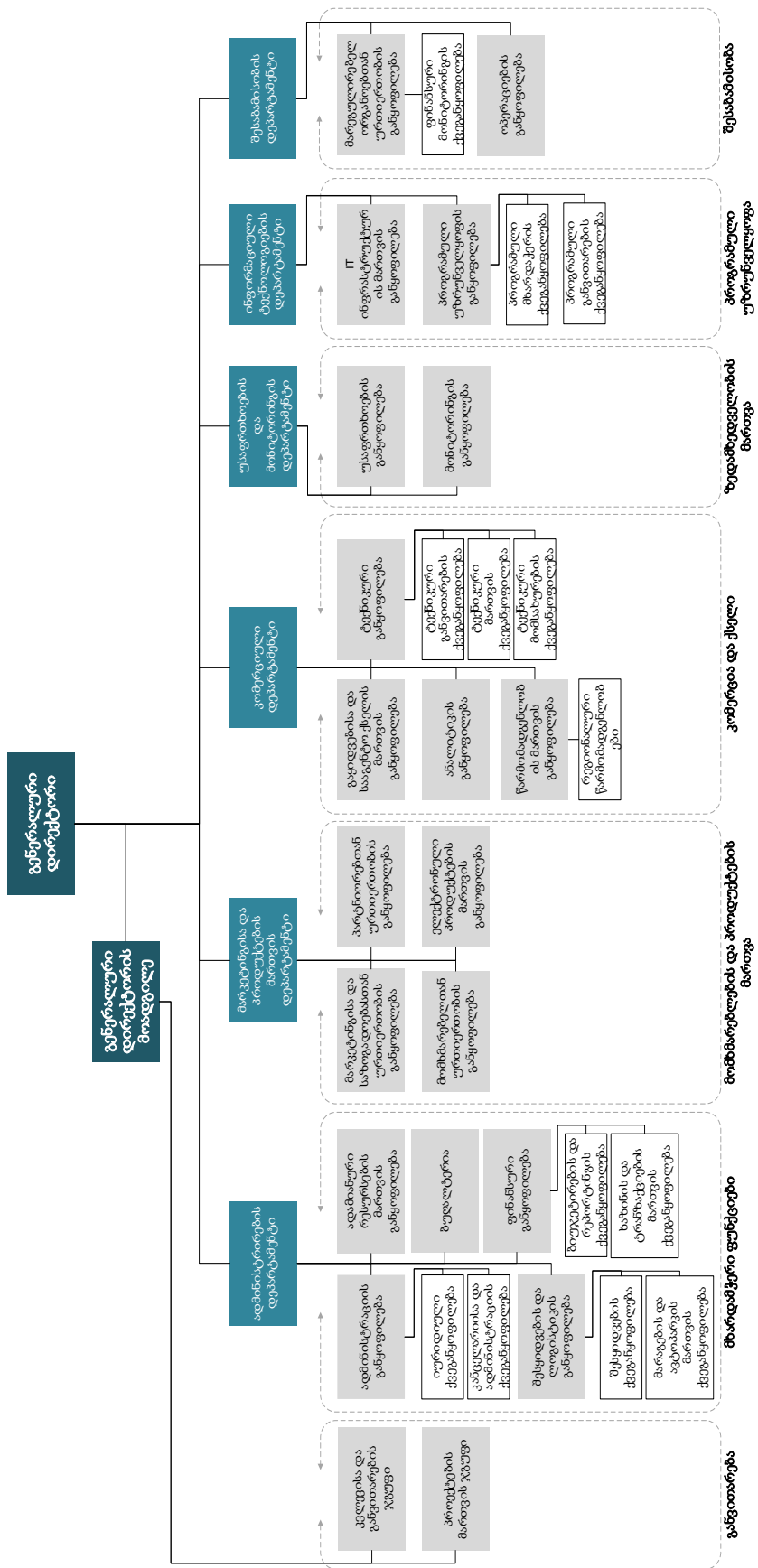
საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის 2017 წლის 28 თებერვლის „ბრძანება №29/04 საგადახდო მომსახურების პროვაიდერის რეგისტრაციისა და რეგულირების წესის დამტკიცების შესახებ“-ის მიხედვით გამკაცრდა საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ საგადახდო მომსახურებს პროვაიდერების რეგულირება. აღნიშნული გამკაცრებული მოთხოვნების მიხედვით, საგადახდო მომსახურების პროვაიდერები გახდნენ ვალდებულნი ჰქონოდათ ნათლად და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლითაც იგი მომხმარებლისთვის მომსახურების უწყვეტად მიწოდებას უზრუნველყოფდა (6).

ფინანსურ სექტორში მომუშავე კომპანია სს „ოპკა“ წარმოადგენს საგადახდო მომსახურების პროვაიდერს, რომელიც მომხმარებელს მომსახურებას აწვდის 2007 წლიდან და დღეისათვის გადახდებს იღებს 800-მდე სერვისზე (7). კომპანიის ისტორიის მანძილზე არაერთხელ მოხდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება, მისი ოპერირების მასშტაბების ზრდის, ახალი მიმართულებები დამატების, მარეგულირებელი კანონების ცვლილების და სხვა მიზეზთა გამო.

მარეგულირებელი ორგანოს მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად სს „ოპკა“-ში განხორციელდა არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გადახედვა (იხ. ნახაზი 3.1) და მისი ბოლო გენერალური ცვლილება, რომელიც ძალაში შევიდა 2017 წლის 1 ნოემბრიდან და ჩამოყალიბდა შემდეგი სახით (იხ. ნახაზი 3.2).



ნახაზი 3.1 სს „საქპროექტი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა რესტრუქტურირებამდე



ნახაზი 3.2 სს „ოპკა“-ს მიმდინარე ორგანიზაციული სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების საწყის ეტაპზე გაანალიზდა კომპანიის ხედვა და მისია, რის საფუძველზე გამოიკვეთა ამოცანები, რომლებმაც შემდგომ განსაზღვრეს სტრუქტურის ფორმა. კომპანიის წინაშე მდგარი ამოცანების საფუძველზე განისაზღვრა საქმიანობის მიმართულებები, რომელიც აუცილებლად უნდა ჰქონოდა კომპანიას. ასეთ ორ მთავარ დამატებით ამოცანას წარმოადგენდა კომპანიის საქმიანობის მარეგულირებელ მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანა და მომხმარებლისთვის ელექტრონული პროდუქტების მიწოდება, რის საფუძველზეც ახალ სტრუქტურაში შეიქმნა შესაბამისობის დეპარტამენტი, რომელშიც შევიდა ასევე ახლადშექმნილი მარეგულირებელ ორგანოებთან ურთიერთობის განყოფილება და მარკეტინგისა და პროდუქტების მართვის დეპარტამენტს დაემატა ელექტრონული პროდუქტების მართვის განყოფილება.

ელექტრონული გადახდების ბაზარზე კონკურენციის გაძლიერების გამო კომპანიამ ცალკე გაიტანა კვლევის და განვითარების მიმართულება და პროექტების მართვის მიმართულება, რის შედეგადაც ჩამოყალიბდა ორი გუნდი - კვლევისა და განვითარების გუნდი და პროექტების მართვის გუნდი. გუნდების შექმნა ხელს უწყობს კომპანიის მოქნილობის ზრდას და ცვლილებებთან სწრაფად ადაპტირების უნარის განვითარებას. ორივე გუნდს ჰყავს ხელმძღვანელი და მუდმივმოქმედი წევრები, მაგრამ ამავდროულად გუნდების საქმიანობის პროცესში პროექტიდან გამომდინარე დროებით ჩართული არიან სხვადასხვა განყოფილების თანამშრომლები. ნებისმიერი ახალი პროექტის მიმდინარეობისას, პროექტის კონცეფცია გადაეცემა პროექტების მართვის გუნდს, რომელიც უზრუნველყოფს მუშა გუნდის შექმნას საჭირო განყოფილებების თანამშრომლების ჩართულობით და პროექტის მიმდინარეობის ორგანიზებას. პროექტის დასრულების შემდეგ, გუნდში ჩართული არამუდმივი წევრები სრული სამუშაო დატვირთვის უზრუნველბიან საკუთარ სამუშაო პოზიციას. კვლევის და განვითარების გუნდი კი იკვლევს კომპანიის საქმიანობის როგორც შიდა, ასევე გარე/საბაზრო განვითარების შესაძლებლობებს, გეგმავს სამუშაოებს და მათ განსახორციელებლად დროებით რთავს სხვადასხვა განყოფილებების თანამშრომლებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარების პროცესში, ასევე მარეგულირებელი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, კომპანიამ გააუქმა გაყიდვების მიმართულება და დღეისათვის აღარ ახდენს ტერმინალის სხვადასხვა სახის ნაწილების რეალიზებას.

რაც შეეხება კომპანიის სხვა მიმართულებებს, მოხდა მათი ხელახალი გაანალიზება და გადაჯგუფება დეპარტამენტების მიხედვით, რომლის ფარგლებშიც შეიცვალა ზოგიერთი თანამშრომლის სამუშაო შინაარსი. ამავდროულად, გადაწყდა ზოგიერთი მიმართულების აუტოსორსინგზე გატანა. ეს მიმართულებებია: იურიდიული მომსახურება, ადმინისტრაციული მომსახურება, პროგრამული განვითარების მიმართულება და მარკეტინგი.

მას შემდეგ რაც უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტთან შეთანხმდა ორგანიზაციული სტრუქტურის განახლებული ფორმა, მოხდა სტრუქტურის ცვლილების გეგმის შემუშავება, რომელშიც დეტალურად გაიწერა როგორ უნდა განხორციელებულიყო ძველი სტრუქტურიდან ახალ სტრუქტურაზე გადასვლა და როგორ მოეხდინათ თანამშრომლებს ახალი სტრუქტურის მიხედვით კოორდინირება.

საბოლოო ეტაპზე დამტკიცდა ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა და გაეცნო იგი თანამშრომლებს, ასევე ამოქმედდა სტრუქტურის გადასვლის გეგმა და ეტაპობრივად მოხდა ახალი გადაჯგუფების შესაბამისად საქმიანობის განხორციელება. ამავდროულად ამოქმედდა სხვადასხვა დეპარტამენტებიდან დაკომპლექტებული საკონსულტაციო გუნდის შექმნა, რომელიც თანამშრომლებს უწევდა კონსულტაციებს და ეხმარებოდა ახალი ამოცანების და შესასრულებელი საქმიანობების უკეთ გააზრებაში.

ძველი ორგანიზაციული სტრუქტურიდან ნათლად ჩანს რომ ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე მართვის ნორმა საკმაოდ დაუბალანსებელია, გენერალური დირექტორის პირდაპირ დაქვემდებარებაში იმყოფებოდა 11 ქვედანაყოფი/პიროვნება, რაც მიანიშნებს რომ მართვის ნორმა მაღალია. ასეთ დროს რთულდება გენერალური დირექტორის მიერ ყოველი ქვედანაყოფის საქმიანობაზე კონცენტრირება და მას იმდენად უწევს მიმდინარე საქმიანობაში ჩართვა რომ ძალიან მცირე დრო რჩება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად. ამავდროულად, 1 სამუშაო დღის განმავლობაში გენერალური დირექტორის მიერ თითოეული ქვედანაყოფისთვის

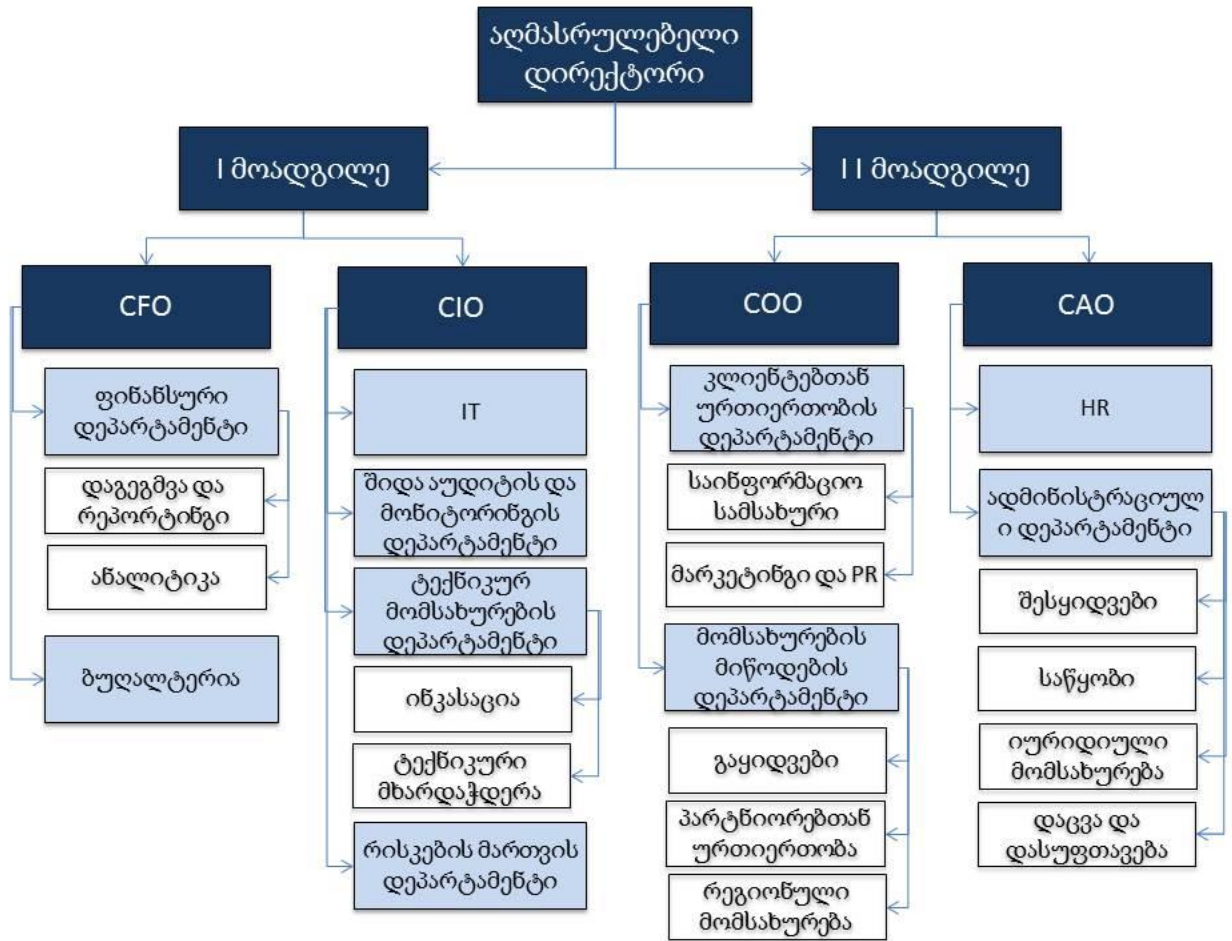
დათმობილი დრო მცირეა და დაახლოებით 45 წუთს (8 სამუშაო საათი გადანაწილებული 11 ქვედანაყოფზე) შეადგენს. ახალ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კი მართვის ნორმა შედარებით დაბალანსებულია და გენერალური დირექტორის უშუალო დაქვემდებარებაში 7 ქვედანაყოფი იმყოფება, რაც მას საშუალებას აძლევს თითოეულ მათგანს დაუთმოს თავისი დღის დაახლოებით 70 წუთი (8 სამუშაო საათი გადანაწილებული 7 ქვედანაყოფზე). განახლებულ სტრუქტურაში ასევე დაბალანსებულია დეპარტამენტის უფროსების დაქვემდებარებაში მყოფი განყოფილებები და იგი 2-დან 5-მდე მერყეობს.

განახლებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში დეპარტამენტიზაცია განხორციელებულია სამუშაოთა ფუნქციური დაჯგუფებით და თითოეულ დეპარტამენტში შესულია ფუნქციურად და ლოგიკურად ერთმანეთთან დაკავშირებული განყოფილებები.

ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა საკმაოდ იერარქიულია, ძირითადი იერარქია 3 დონიანია, ზოგიერთ შემთხვევებში კი 4 დონიანი, რაც გამოწვეულია ზოგიერთი განყოფილების ქვემ ქვეგანყოფილებათა არსებობით. ამავდროულად ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ნათლად არის წარმოდგენილი ბრძანებათა ჯაჭვი, ჩანს როგორ ვრცელდება ძალაუფლება და ვინ ვის წინაშეა ანგარიშვალდებული. სტრუქტურის ძირითად ნაწილში შენარჩუნებულია ერთმმართველობის პრინციპი და თითოეული თანამშრომელი ექვემდებარება 1 უფროსს, გარდა პროექტების მართვის გუნდის და კვლევის და განვითარების გუნდის საქმიანობაში ჩართული არამუდმივმოქმედი თანამშრომლებისა.

უნდა აღინიშნოს რომ, ეროვნული ბანკის მოთხოვნების შესაბამისად, კომპანიის ზოგიერთ ქვედანაყოფში საკმაოდ მაღალია ფორმალიზაციის ხარისხი, ვინაიდან იგი ვალდებულია ჰქონდეს ნათლად ჩამოყალიბებული პოლიტიკები და პროცედურები საქმიანობის იმ სფეროებში, რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებლისთვის მომსახურების მიწოდებასთან. ამავდროულად ფორმალიზაციის ხარისხი ძალიან დაბალია ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტში, ელექტრონული პროდუქტების მართვის განყოფილებაში, კვლევისა და განვითარების გუნდში და პროექტების მართვის გუნდში.

ფინანსურ სექტორში მომუშავე მეორე საგადახდო მომსახურების პროვაიდერის - შპს „იზი ფი“-ს - რესტრუქტურისაზიციამდე არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოიყურება შემდეგნაირად (იხ. ნახაზი 3.3). აღმასრულებელი დირექტორის დაქვემდებარებაში იმყოფებოდა 4 მოადგილე, რომლებიც კურირებდენ კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა დეპარტამენტებს და მიმართულებებს. მართვის ნორმა დაბალია, მაგრამ სტრუქტურა მეტად ცენტრალიზებულია.



ნახაზი 3.3 შპს „იზი ფი“-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა რესტრუქტურისაზიციამდე

ორგანიზაციული სტრუქტურიდან ჩანს რომ კომპანიაში დეპარტამენტიზაცია განხორციელებული იყო ფუნქციური ნიშნით, ანუ დეპარტამენტებში და მის ქვედანაყოფებში თავმოყრილია ერთმანეთთან დაკავშირებული ფუნქციური სამუშაოები.

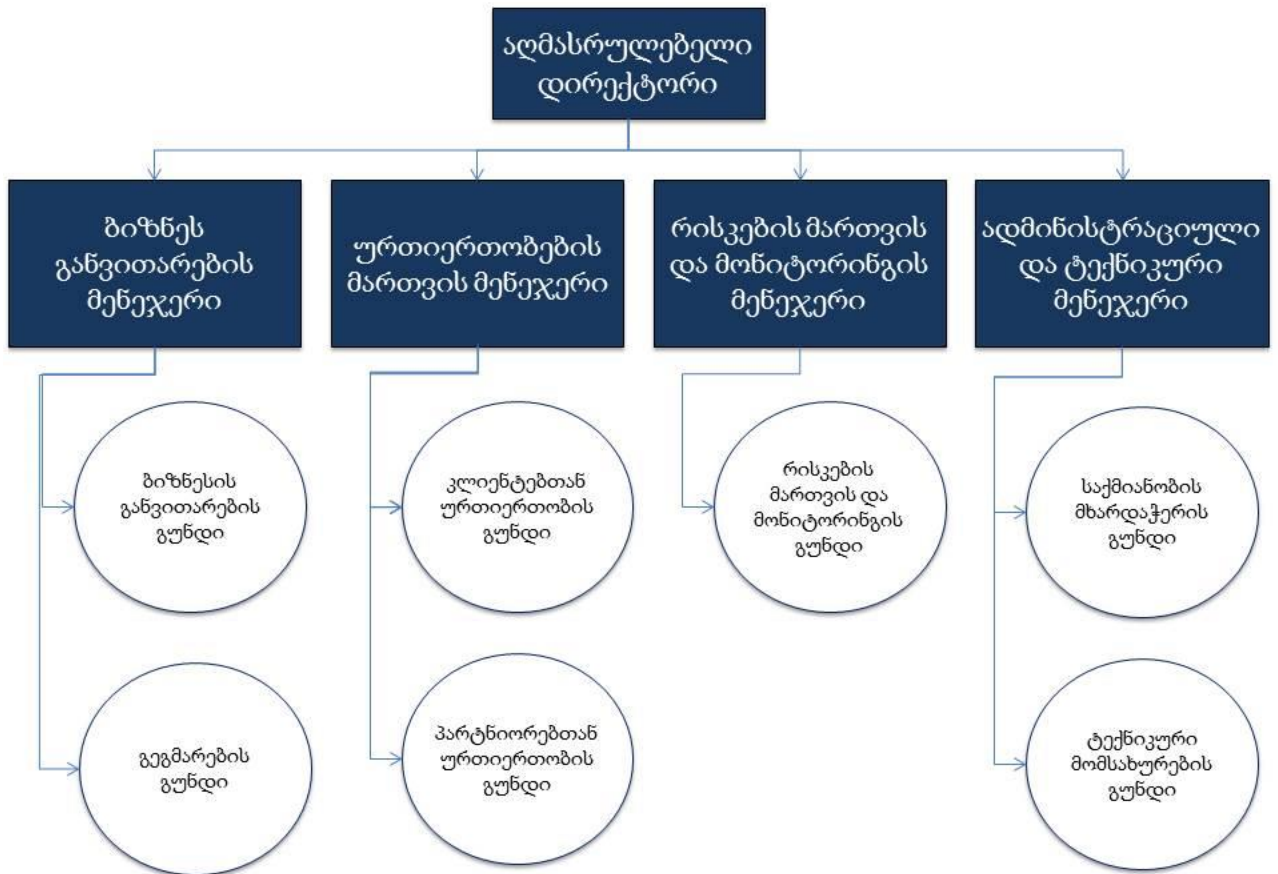
ორგანიზაციული სტრუქტურა იერარქიულია და იგი 4 დონისგან შედგება, რაც გამოწვეულია დეპარტამენტებსა და გენერალურ დირექტორს შორის მოადგილეების

არსებობით. ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ნათლად არის წარმოდგენილი ბრძანებათა ჯაჭვი, ჩანს როგორ ვრცელდება ძალაუფლება და ვინ ვის წინაშე ანგარიშვალდებული. სტრუქტურაში შენარჩუნებულია ერთმმართველობის პრინციპი და თითოეული თანამშრომელი ექვემდებარება მხოლოდ 1 უფროსს.

ძველი ორგანიზაციული სტრუქტურა ნაკლებად ადაპტურია და იგი კომპანიას არ მისცემს შესაძლებლობას სწრაფად მოახდინოს რეაგირება გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე, როგორცაა მარეგულირებელი ნორმების ცვლილება, ბაზარზე კონკურენციის ზრდა, ახალი ტექნოლოგიის შემოსვლა ბაზარზე და ა.შ.

ძველი ორგანიზაციული სტრუქტურიდან არ ჩანს რომ კომპანიის რომელიმე ქვედანაყოფი მიმართულია და პასუხისმგებელია ორგანიზაციული ან/და სტრატეგიული განვითარების კუთხით მუშაობაზე. ამასთანავე, ორგანიზაციული სტრუქტურიდან არ ჩანს რომელი ქვედანაყოფი ურთიერთობს მარეგულირებელ ორგანოებთან და ახდენს მასთან ანგარიშგებას.

ეროვნული ბანკის რეკომენდაციით აღნიშნულმა კომპანიამ განახორციელა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება და გადავიდა უფრო მოქნილ დიზაინზე, რომელიც ჩამოყალიბდა შემდეგნაირად (იხ. ნახაზი 3.4).



ნახაზი 3.4 შპს „იზი ფეი“-ის მიმდინარე ორგანიზაციული სტრუქტურა

ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებაზე მუშაობის პროცესის დაწყებამდე მოხდა თანამშრომლებთან კომუნიკაცია მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ და მათი ინფორმირება გუნდური და ეჯაილ სტრუქტურის შინაარსზე.

სტრუქტურის ცვლილებაზე მუშაობა დაიწყო იმის გაანალიზებით თუ რა მიმართულებებით უნდა ემუშავა კომპანიას და რა იყო მისი მისია. ამასთანავე ერთი ფაქტორი რაზეც უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტი თანხმდებოდა იყო ის რომ სტრუქტურა უნდა გამხდარიყო მაქსიმალურად მოქნილი და ორიენტირებული შედეგებზე. ამიტომ გადაწყდა რომ კომპანიაში სტრუქტურა მოიცავდა საქმიანობის მხოლოდ ძირითად მიმართულებებს და მიმართულებებში იქნებოდა დაჯგუფებული არა საქმიანობები, არამედ ამოცანები და ამ ამოცანების გადასაჭრელად სხვადასხვა კომპეტენციის თანამშრომლებისგან შედგებოდა არამუდმივმოქმედი გუნდები, რომელსაც ეყოლებოდა ლიდერი და რომელიც ამოცანის გადაჭის შემდეგ

დაიშლებოდა. გუნდში შესაძლოა გაერთიანებულიყო სხვადასხვა მენეჯერის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლები, ისე რომ თითოეული არ იქნებოდა ჩართული ერთოდროულად 3-ზე მეტ პროექტში. ამასთანავე ყოველ თანამშრომელს ექნებოდა კონკრეტული ამოცანა, რომლის შესრულებაზეც იქნებოდა პასუხისმგებელი. მაგალითისთვის, თანამშრომელი, რომელიც ძველი სტრუქტურის მიხედვით მუშაობდა IT დეპარტამენტში, ახალ სტრუქტურაში შესაძლოა პასუხისმგებელი იყოს ვებ-გვერდის გამართულას მუშაობაზე (პროგრამული მხარდაჭერა), მაგრამ ამავდროულად შესაძლოა ეს თანამშრომელი იყოს რომელიმე პროდუქტის განვითარების გუნდის წევრი, ამასთანავე შესაძლებელია ამ გუნდში იყოს მარკეტინგის თანამშრომელი, რომლის ამოცანაა სოციალური მედიის მართვა.

მას შემდეგ რაც განისაზღვრა კომპანიის ძრითადი მიმართულებები და შესაბამისი ამოცანები გადავიდა სტრუქტურაში, თითოეული თანამშრომლისთვის მომზადდა გზამკვლევი, რომელშიც დეტალურად იყო ახსნილი თუ როგორ მოხდებოდა სტრუქტურის ცვლილება და როგორ შეიცვლებოდა მისი პასუხისმგებლობები და უფლებამოსილებები, ასევე ვისთან იქნებოდა ანგარიშვალდებული და როგორ ჩაებმებოდა კომპანიის საქმიანობაში.

შემდგომ ეტაპზე, მოხდა თანამშრომლებისთვის სტრუქტურის გაცნობა, ინსტრუქტაჟი და გზამკვლევების გადაცემა. რის შემდეგაც დაიწყო სტრუქტურის ცვლილების ხანგრძლივი და დატვირთული პერიოდი, რომელიც მრავალი სიახლით და რაც მთავარია, მოქნილი სტრუქტურის სრულად ამუშავებით დამთავრდა.

ორგანიზაციის მართვის მიდგომა ახალ სტრუქტურაში სრულად შეიცვალა და ნაცვლად 5 იერარქიული დონისა გახდა 2 დონიანი და მეტად ადაპტური. გენერალურ დირექტორს აღარ ჰყავს მიმართულები მოადგილეები, მას პირდაპირ ექვემდებარება 4 მენეჯერი, რომელიც ინაწილებს კომპანიის საქმიანობის მიმდინარეობას სრულად, თითოეული მენეჯერის ქვეშ გაერთიანებულია კომპანიის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაჭრაზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები. ამასთანავე უნდა აღინიშნოს რომ გაიზარდა მართვის ნორმა მენეჯერებისთვის, რადგან კომპანიის ყველა თანამშრომელი გადავიდა მხოლოდ 4 მენეჯერის დაქვემდებარებაში. ბრძანებათა ჯაჭვი ისევ ნათლად ჩანს და დაცულია ერთმმართველობის პრინციპი.

განახლებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იერარქიული დონეების შემცირებასთან ერთად, გაიზარდა კომპანიაში არსებული მართვის ნორმა, ვინაიდან კომპანიის დასაქმებულთა სრული რაოდენობა გადანაწილდა 4 მენეჯერის დაქვემდებარებაში, რის გამოც თითოეულ მენეჯერს ჰყავს 18-დან 30-მდე თანამშრომელი, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს მათი არაეფექტიანი მართვა.

3.2 სს „ოპკა“-ს და შპს „იზი ფეი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის მართებულობისადმი დამოკიდებულების ანალიზი

ორგანიზაციული სტრუქტურის მართებულობისადმი თანამშრომელთა დამოკიდებულების შესაფასებლად, ორივე საგადახდო მომსახურების პროვაიდერ კომპანიაში თანამშრომლებთან ჩატარდა ანკეტური გამოკითხვა.

ანკეტირება მიეკუთვნება კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი და იგი არის მასობრივი გამოკითხვის სახეობა, რომელიც კითხვარის გამოყენებით წარიმართება. ანკეტირების დროს რესპონდენტი თვითონ კითხულობს კითხვარის კითხვებს და თავადვე აღნიშნავს პასუხებს, რომლებიც მის აზრს შეესაბამება (3).

კომპანიაში კვლევისას გამოყენებული ანკეტა (იხ. დანართი 1) შედგებოდა 25 კითხვისგან, რომელთაგან ზოგიერთი დახურული კითხვა იყო, ზოგიერთი კი ღია კითხვა. ჯამურად ორივე კომპანიაში გამოკითხულ თანამშრომელთა რაოდენობა შეადგენს 107 ტიპიურ თანამშრომელს 350 თანამშრომლიდან. გამოკითხულთაგან 73 რესპოდენტი წარმოადგენდა სს „ოპკა“-ს თანამშრომელს, რაც მთლიანი ერთობლიობის 68,2%-ს შეადგენს, ხოლო დანარჩენი რესპოდენტების რაოდენობა მოეკუთვნება შპს „იზი ფეი“-ს.

კომპანიაში გამოკითხულ თანამშრომელთა სქესობრივი გადანაწილება შესემდეგნაირია (იხ. ცხრილი 3.1):

დამსაქმებელი კომპანია * სქესი					
			სქესი		ჯამი
			მდედრობითი	მამრობითი	
დამსაქმებელი კომპანია	შპს იზი ფეი	რაოდენობა	17	17	34

		% დამსაქმებელი კომპანიაში	50,0%	50,0%	100,0%
	სს ოპკა	რაოდენობა	39	34	73
		% დამსაქმებელი კომპანიაში	53,4%	46,6%	100,0%
ჯამი		რაოდენობა	56	51	107
		% დამსაქმებელი კომპანიაში	52,3%	47,7%	100,0%

ცხრილი 3.1 გამოკითხულთა სქესობრივი გადანაწილება კომპანიების ჯგუფში

აღნიშნულ კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობის და ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების კავშირი კი შემდეგნაირად გამოიყურება (იხ. ცხრილი 3.2):

აღნიშნულ კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა? * თქვენი მუშაობის პერიოდში მოხდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება? * დამსაქმებელი კომპანია								
დამსაქმებელი კომპანია			თქვენი მუშაობის პერიოდში მოხდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება?				სულ	
			დიახ, მრავალჯერ	დიახ, ერთხელ	არ მომხდარა	99,00		
შპს იზი ფეი	აღნიშნულ კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა?	0-1 წელი	რაოდენობა	2	1	6	9	
			%-ული მაჩვენებელი	22,2%	11,1%	66,7%	100,0%	
		2-3 წელი	რაოდენობა	6	11	0	17	
			%-ული მაჩვენებელი	35,3%	64,7%	0,0%	100,0%	
		6-7 წელი	რაოდენობა	7	0	0	7	
			%-ული მაჩვენებელი	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		8-9 წელი	რაოდენობა	1	0	0	1	
			%-ული მაჩვენებელი	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		სულ		რაოდენობა	16	12	6	34
				%-ული მაჩვენებელი	47,1%	35,3%	17,6%	100,0%
სს ოპკა	აღნიშნულ კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა?	0-1 წელი	რაოდენობა	4	12	11	0	27
			%-ული მაჩვენებელი	14,8%	44,4%	40,7%	0,0%	100,0%
		2-3 წელი	რაოდენობა	4	17	0	0	21
			%-ული მაჩვენებელი	19,0%	81,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		4-5 წელი	რაოდენობა	9	6	0	0	15
			%-ული მაჩვენებელი	100,0%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%

		%-ული მაჩვენებელი	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	6-7 წელი	რაოდენობა	1	0	0	0	1
		%-ული მაჩვენებელი	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	8-9 წელი	რაოდენობა	4	1	0	0	5
		%-ული მაჩვენებელი	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	10 და მეტი წელი	რაოდენობა	3	0	0	1	4
		%-ული მაჩვენებელი	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%	100,0 %
	სულ	რაოდენობა	25	36	11	1	73
		%-ული მაჩვენებელი	34,2%	49,3%	15,1%	1,4%	100,0 %

ცხრილი 3.1 მუშაობის ხანგრძლივობის და ორგანიზაციული სტრუქტურის დამოკიდებულება კომპანიების ჭრილში

მონაცემებიდან ჩანს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებაზე უარყოფითი პასუხი ორივე კომპანიის შემთხვევაში დააფიქსირეს ძირითადად იმ თანამშრომლებმა, რომლებიც 0-დან 1-წლამდე პერიოდში მუშაობენ კომპანიაში. ხოლო იმ თანამშრომლებმა რომლებიც მეშაობენ 3 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში, დააფიქსირეს პასუხი რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება მოხდა რამდენჯერმე.

რაც შეეხება ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების გამომწვევ მიზეზებს, გამოკითხვის შედეგები კომპანიების ჭრილში შემდეგნაირად გამოიყურება (იხ. ცხრილი 3.3):

სტრუქტურის ცვლილების გამომწვევი მიზეზები* დამსაქმებელი კომპანია					
			დამსაქმებელი კომპანია		სულ
			სს ოპკა	შპს იზი ფვი	
სტრუქტურის ცვლილების გამომწვევი მიზეზები ^a	ორგანიზაციის საქმიანობაში ახალი მიმართულების დამატების გამო	რაოდენობა	38	0	38

	ორგანიზაციის საქმიანობაში არსებული მიმართულების გაუქმების გამო	რაოდენობა	13	0	13
	ბაზარზე კონკურენციის გაძლიერების გამო	რაოდენობა	10	18	28
	მარეგულირებელი მოთხოვნების ცვლილების გამო	რაოდენობა	28	27	55
	ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება არ მომხდარა	რაოდენობა	6	6	12
	არაეფექტიანი სტრუქტურის გამო	რაოდენობა	3	0	3
	ორი ქვეგანყოფილების გაერთიანების გამო	რაოდენობა	4	0	4
	პასუხი ჩანიშნულილი არ არის	რაოდენობა	7	1	8
სულ		რაოდენობა	72	34	106
Percentages and totals are based on respondents.					
a. დაჯგუფებული პასუხები					

ცხრილი 3.3 ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების გამომწვევი მიზეზები კომპანიების ჭრილში

ცხრილი 3.3-დან ჩანს რომ თანამშრომლების უმეტესობამ ორივე კომპანიაში სტრუქტურის ცვლილების მიზეზად დაასახელა მარეგულირებელი მოთხოვნების ცვლილება. სს „ოპპა“-ს ანამშრომლების პასუხებში ასევე ჭარბობს საქმიანობის ახალი მიმართულების დამატება. შედეგზე დაკვირვებით უნდა ითქვას, რომ ორივე ორგანიზაციის თანამშრომლებმა საკმაოდ კარგად იციან თუ რა მიზეზთა გამო მოხდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება.

კვლევის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან კითხვას წარმოადგენდა თანამშრომლის აზრით რამდენად შეესაბამებოდა არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს. ჯამური შედეგები კომპანიების მიხედვით გადანაწილდა შემდეგნაირად (იხ. ცხრილი 3.4), ხოლო კომპანიების და პოზიციების მიხედვით შედეგები შემდეგნაირად გადანაწილდა (იხ. ცხრილი 3.5):

დამსაქმებელი კომპანია * რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს?				რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს?			
				სრულიად შეესაბამება	ნაწილობრივ შეესაბამება	არ შეესაბამება	პასუხი დაფიქსირებული არ არის
დამსაქმებელი კომპანია	სს ოპკა	რაოდენობა		35	37	0	1
		%-ული მაჩვენებელი		47,9%	50,7%	0,0%	1,4%
	შპს იზი ფეი	რაოდენობა		7	16	11	0
		%-ული მაჩვენებელი		20,6%	47,1%	32,4%	0,0%
სულ		რაოდენობა		42	53	11	1
		%-ული მაჩვენებელი		39,3%	49,5%	10,3%	0,9%

ცხრილი 3.4 სტრუქტურის შესაბამისობა კომპანიის წინაშე მდგარი ამოცანების წინაშე, კომპანიების ჭრილში

პოზიცია * რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს? * დამსაქმებელი კომპანია					რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს?				
დამსაქმებელი კომპანია					სრულიად შეესაბამება	ნაწილობრივ შეესაბამება	არ შეესაბამება	პასუხი ჩანიშნული არ არის	სულ
სს ოპკა	პოზიცია	უმალესი რგოლი	რაოდენობა		3	5		0	8
			%-ული მაჩვენებელი		37,5%	62,5%	0,0%	100,0%	
		საშუალო რგოლი	რაოდენობა		8	12		1	21
			%-ული მაჩვენებელი		38,1%	57,1%	4,8%	100,0%	
		დაბალი რგოლი	რაოდენობა		23	20		0	43
			%-ული მაჩვენებელი		53,5%	46,5%	0,0%	100,0%	
	პასუხი ჩანიშნული არ არის	რაოდენობა		1	0		0	1	
		%-ული მაჩვენებელი		100,0%	0,0%	0,0%	100,0%		
	სულ		რაოდენობა		35	37		1	73
			%-ული მაჩვენებელი		47,9%	50,7%	1,4%	100,0%	
შპს იზი ფეი	პოზიცია	უმალესი რგოლი	რაოდენობა		4	0	0	4	
			%-ული მაჩვენებელი		100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		საშუალო რგოლი	რაოდენობა		1	0	4	5	

		რგოლი	%-ული მაჩვენებელი	20,0%	0,0%	80,0%		100,0 %
		დაბალი	რაოდენობა	2	16	7		25
		რგოლი	%-ული მაჩვენებელი	8,0%	64,0%	28,0%		100,0 %
	სულ		რაოდენობა	7	16	11		34
			%-ული მაჩვენებელი	20,6%	47,1%	32,4%		100,0 %

ცხრილი 3.5 პოზიციისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის კომპანიის წინაშე მდგარი ამოცანების შესაბამისობას შორის დამოკიდებულება კომანიების ჭრილში

ცხრილი 3.5-დან ჩანს რომ სს „ოკპა“-ში თანამშრომლების დამოკიდებულება ორგანიზაციული სტრუქტურის კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებთან შესაბამისობის კუთხით საკმაოდ დადებითია, ვინაიდან გამოკითხულ თანამშრომლთა თითქმის ნახევარი თვლის რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა სრულ შესაბამისობაშია კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებთან, ხოლო მეორე ნახევრის აზრით ნაწილობრივ შეესაბამება. გამოკითხულთა შორის არავინაა ისეთი, ვისი აზრითაც ორგანიზაციული სტრუქტურა საერთოდ არ შეესაბამება კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს. რაც შეეხება შპს «იზი ფეი»-ს, თანამშრომელთა მხოლოდ 20,6% თვლის რომ სტრუქტურა სწორი და შესაბამისია, დაახლოებით ნახევარის მოსაზრებითნაწილობრივ შეესაბამება იგი კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს. 32%-ის აზრით კი ორგანიზაციული სტრუქტურა და კომპანიის წინაშე მდგარი ამოცანები ერთმანეთთან სრულ შეესაბამება.

კითხვაზე თუ რას შეცვლიდნენ კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, თანამშრომლებმა შემდეგი პასუხები გასცეს (იხ. ცხრილი 3.6):

რას შეცვლიდით თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში? *დამსაქმებელი კომპანია					
			დამსაქმებელი კომპანია		სულ
			სს ოკპა	შპს იზი ფეი	
რას შეცვლიდით თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში? ^a	კომუნიკაციის ხარისხის გაზრდა	რაოდენობა	5	0	5
	უფრო მოქნილი სტრუქტურის ჩამოყალიბება	რაოდენობა	5	0	5

	კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები გაზრდა	რაოდენობა	1	11	12
	ეჯაილ სტრუქტურაზე გადასვლა	რაოდენობა	7	0	7
	სტრუქტურაში შიდა აუდიტის დამატება	რაოდენობა	1	0	1
	სტრუქტურის იერარქიულობის გაზრდა	რაოდენობა	0	10	10
სულ	რაოდენობა	19	21	40	
Percentages and totals are based on respondents.					
a. Group					

ცხრილი 3.6 სტრუქტურის გაუმჯობესების მიმართულებები კომპანების თანამშრომელთა მოსაზრებით

ცხრილი 3.6-დან ჩანს რომ სს „ოპკა“-ს თანამშრომლებს უფრო მოქნილ სტრუქტურაზე ან ეჯაილ სტრუქტურაზე გადასვლა სურთ, ხოლო მეორე კომპანიის თანამშრომლებს პირიქით სტრუქტურის იერარქიულობის გაზრდა სურთ. აღნიშნული მოსაზრება, ჩემი შეხედულებით, დაკავშირებული იმასთან რომ თანამშრომელთა უმეტესობა მიჩვეულია იერარქიულ სტრუქტურაში მუშაობას და მათთვის ძნელად შესაგუებელი და ნაკლედ მოსახერხებელია ბრტყელი, მოქნილი სტრუქტურა, რომელიც ამავდროულად არ აძლევთ პოზიციური წინსვლის შესაძლებლობას.

კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების თეორიული ანალიზიდანაც ჩანდა რომ სს „ოპკა“-ში მართვის ნორმა საკმაოდ დაბალი იყო და ძირითადად 1-დან 7-მდე მერყეობდა. მეორე კომპანიაში კი პირიქით, მართვის ნორმა მნიშვნელოვნად მაღალია, ვინაიდან კომპანიის თანამშრომელთა მთლიანი რაოდენობა გადანაწილებულია 4 მენეჯერის კონტორლის ქვეშ. აღნიშნული მოსაზრებები დადასტურდა თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგებითაც, რომელიც წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემულ დაქვემდებარებულთა რაოდენობის და დამსაქმებელი კომპანიების დამაკავშირებელ ცხრილში (იხ. ცხრილი 3.7). მონაცემებიდან ჩანს რომ სს „ოპკა“-ში დაქვემდებარებულთა რაოდენობა ძირითადად 1-5 ადამიანია, მაშინ როცა მეორე კომპანიაში დაქვემდებარებულთა რაოდენობა 11-დან იწყება. აქვე უნდა ითქვას რომ რაც მეტი დაქვემდებარებული თანამშრომელი ჰყავს ერთ მენეჯერს, მით ნაკლები

დროითი რესურსის მოხმარება შეუძლია თითოეული მათგანისთვის და აქედან გამომდინარე ნაკლებ ყურადღებას დაუთმობს მათ განვითარებას.

რამდენი უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომელი გყავთ? * დამსაქმებელი კომპანია				
		დამსაქმებელი კომპანია		სულ
		სს ოპკა	შპს იზი ფეი	
რამდენი უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომელი გყავთ?	1-5	18	0	18
	6-10	2	0	2
	11-15	1	6	7
	16 და მეტი	3	4	7
	დაქვემდებარებული პირი არ მყავს	49	24	73
სულ		73	34	107

ცხრილი 3.7 მართვის ნორმა კომპანიების ჭრილში

კვლევის შედეგების გასაანალიზებლად ჩამოვყალიბე ჰიპოთეზები, რომლებიც შევამოწმე სხვადასხვა სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით. კერძოდ, კორელაციური კავშირის დასადგენად გამოვიყენე პირსონის კორელაციური ანალიზი, ხი-კვადრატ ტესტები ცვლადებს შორის კავშირების სანდოობის დასასაბუთებლად, წრფივი რეგრესიის დასადგენად ანოვას ტესტი და ცვლადებს შორის კორელაციების კოეფიციენტების და მისი სანდოობის დასადგენად კრონბახის ალფა.

H1: ცვლადი Q12 (თქვენი მუშაობის პერიოდში მოხდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება?) გავლენას ახდენს შემდეგ ცვლადებზე:

Q11 (არის ორგანიზაციაში როტაციის (პარალელურ განყოფილებაში გადასვლა) შესაძლებლობა?)

Q17 (რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს?)

H2: ცვლადი Q10 (არის თქვენს ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები?) გავლენას ახდენს შემდეგ ცვლადებზე:

Q14 (უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში მოხდა თქვენი სამუშაო შინაარსის ცვლილება?)

Q18 (ავლენენ თანამშრომლები ცოდნის გაზიარების სურვლის?)

H1 ჰიპოთეზა: Q12, Q11 და Q17 ცვლადებს შორის კორელაციური კავშირის დასამტკიცებლად შევადგინეთ პიროსონის კორელაციური ანალიზის ტესტი, რამაც ეს კავშირი დაადასტურა. Q12 და Q11 ცვლადებს შორის კავშირი აღმოჩნდა სუსტი (დიაპაზონში-0,5-დან 0,5-მდე), ხოლო Q12 და Q17 ცვლადებს შორის კავშირი აღმოჩნდა ძალიან ძლიერი (იხ. ცხრილი 3.8).

Correlations				
Correlations		Q12	Q11	Q17
Q12	Pearson Correlation	1	,423**	,994**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	107	107	107

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 3.8 პიროსონის კორელაციის კოეფიციენტი

ხი-კვადრატ ტესტმა გამოავლინა, რომ Q12-ის კავშირი Q11-სა და Q17-ს შორის კავშირი არის სანდო, ორივე შემთხვევაში სიგმა ნაკლებია 0,05-ზე (იხ. ცხრილები 3.9 და 3.10).

Chi-Square Tests Q12*Q11			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,965 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	14,182	3	,003
Linear-by-Linear Association	18,954	1	,000
N of Valid Cases	107		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

ცხრილი 3.9 ხი-კვადრატ ტესტი

Chi-Square Tests Q12*Q17			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	129,084 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	36,536	9	,000
Linear-by-Linear Association	104,693	1	,000
N of Valid Cases	107		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

ცხრილი 3.10 ხი-კვადრატ ტესტი

წრფივი რეგრესიის ანალიზით, ანოვას ტესტმა გვიჩვენა რომ მოდელი (Q12, Q11, Q17) არის სანდო, რადგან სიგმა ნაკლებია 0,005-ზე (იხ. ცხრილი 3.11).

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q11	Between Groups	1,157	3	,386	11,001	,000
	Within Groups	3,610	103	,035		
	Total	4,766	106			
Q17	Between Groups	9381,858	3	3127,286	8168,789	,000
	Within Groups	39,432	103	,383		
	Total	9421,290	106			

ცხრილი 3.11 ანოვას ტესტი

აღნიშნული ჰიპოთეზის კვლევის სანდოობა დადგინდა, ვინაიდან კრონბახის ალფას კოეფიციენტი შეადგინა 0,755, რაც ხვდება ჰიპოთეზის სანდოობის ინტერვალში (იხ. ცხრილი 3.12).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,755	3

ცხრილი 3.12 კრონბახის ალფა

H2 ჰიპოთეზა: Q10, Q14 და Q18 ცვლადებს შორის კორელაციური კავშირის დასამტკიცებლად შევადგინეთ პიროსონის კორელაციური ანალიზის ტესტი, რამაც ეს კავშირი დაადასტურა. ცვლადებს შორის კავშირი აღმოჩნდა სუსტი (დიაპაზონში-0,5-დან 0,5-მდე) (იხ. ცხრილი 3.13).

Correlations				
		Q10	Q14	Q18
Q10	Pearson Correlation	1	,277**	,333**
	Sig. (2-tailed)		,004	,000
	N	107	107	107

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ცხრილი 3.13 პიროსონის კორელაციის კოეფიციენტი

ხი-კვადრატ ტესტმა გამოავლინა, რომ Q10-ის კავშირი Q14-სა და Q18-ს შორის კავშირი არის სანდო, ორივე შემთხვევაში სიგმა ნაკლებია 0,05-ზე (იხ. ცხრილები 3.14 და 3.15).

Chi-Square Tests Q10*Q14			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,410 ^a	4	,015
Likelihood Ratio	15,209	4	,004
Linear-by-Linear Association	8,140	1	,004
N of Valid Cases	107		
a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.			

ცხრილი 3.14 ხი-კვადრატ ტესტი

Chi-Square Tests Q10*Q18			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,595 ^a	4	,013
Likelihood Ratio	15,134	4	,004
Linear-by-Linear Association	11,755	1	,001
N of Valid Cases	107		
a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,67.			

ცხრილი 3.15 ხი-კვადრატ ტესტი

წრფივი რეგრესიის ანალიზით, ანოვას ტესტმა გვიჩვენა რომ მოდელი (Q10, Q14, Q18) არის სანდო, რადგან სიგმა ნაკლებია 0,005-ზე (იხ. ცხრილი 3.16).

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q14	Between Groups	7,998	2	3,999	6,624	,002
	Within Groups	62,787	104	,604		
	Total	70,785	106			
Q18	Between Groups	4,305	2	2,153	6,510	,002
	Within Groups	34,386	104	,331		
	Total	38,692	106			

ცხრილი 3.16 ანოვას ტესტი

აღნიშნული ჰიპოთეზის კვლევის სანდოობა დადგინდა, ვინაიდან კრონბახის ალფას კოეფიციენტმა შეადგინა 0,611, რაც ჰიპოთეზის მინიმალური სანდოობის ინტერვალში ხვდება (იხ. ცხრილი 3.17).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,611	3

ცხრილი 3.17 კრონბახის ალფას კოეფიციენტი

კოეფიციენტების გაანგარიშების შედეგად, დადასტურდა ნაშრომში წარმოდგენილი ორივე ჰიპოთეზა.

3.3 ორგანიზაციული სტრუქტურირების გაუმჯობესების მიმართულებები

ნაშრომში მოცემული სხვადასხვა სახის ორგანიზაციული სტრუქტურების თეორიული შესწავლის და საფინანსო სექტორში მომუშავე საგადახდო მომსახურების პროვაიდერი კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურის შესწავლის და გაანალიზების საფუძველზე შესაძლებელია ჩამოყალიბებულ იქნეს ის მნიშვნელოვანი ასპექტები, რომელიც გამოყენებული იქნება ორგანიზაციული სტრუქტურის შემდგომი გაუმჯობესების პროცესში.

პირველ რიგში, ორივე ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია ყველა თანამშრომელს გაეცნოს ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა, იმისათვის რომ უკეთ გაიაზრონ თუ რა ადგილი უჭირავთ მათ კომპანიისთვის და რა არის მათი წვლილი კომპანიის საქმიანობაში.

შპს „იზი ფი“-ს შემთხვევაში სასურველია კომპანიამ დააბალანსოს მართვის ნორმა, გუნდების პირობითი ლიდერების პოზიციის დამატებით ან მიმართულების მენეჯერების რაოდენობის გაზრდით, რითიც შემცირდება მართვის ნორმა და უფრო ეფექტიანი გახდება თანამშრომელთა საქმიანობის პროცესი.

ამასთანვე, ორივე კომპანიაში სასურველია განვითარდეს თანამშრომელთა დატრენინგების და სწავლების მიმართულება, ვინაიდან გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებების ტემპის დაჩქარება მოითხოვს მაქსიმალურად სწრაფად მათზე რეაგირებას კომპანიის მხრიდან, რისთვისაც აუცილებელია მაღალკვალიფიციური და გამოცდილი თანამშრომლების არსებობა.

რაც შეეხება ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების პროცესს, ზოგადი სახის რეკომენდაციები შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად. პირველ რიგში, აუცილებელია შეფასდეს კომპანიის მიზნები, ამოცანები, ხედვა და გაანალიზდეს რამდენად შეესაბამება მათ არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა. მათი ერთმანეთთან შეუსაბამობის შემთხვევაში კი უნდა მოხდეს სტრუქტურის ცვლილება.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებების დაწყებამდე მნიშვნელოვანია რომ მოსალოდნელ ცვლილებებთან დაკავშირებით მოხდეს კომუნიკაცია კომპანიის თანამშრომლებთან, ვინაიდან თანამშრომლები არიან ადამიანები, რომლებიც ქმნიან ღირებულებას, რომელსაც შემდგომში კომპანია აწვდის მომხმარებელს. კომპანიის თანამშრომლების ინფორმირებულობის დაბალი დონე იწვევს გაურკვეველობას და დაბნეულობას ბუნდოვანი მომავალის გამო, რაც საბოლოო ჯამში უარყოფითად აისახება მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე და კომპანიის საშედეგო მაჩვენებლებზე. ასეთ სიტუაციაში კი ასევე შესაძლებელია კომპანია დატოვონ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანმა თანამშრომლებმა, რაც მნიშვნელოვნად დააზარალებს კომპანიას და ცვლილებების მიმდინარეობის პროცესს.

ცვლილების პროცესში აუცილებლად უნდა მოხდეს კომპანიის ზომის და შიდა და გარე გარემოს შეფასება, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება ორგანიზაციის ცვლილებებზე რეაგირების უნარი. ამასთანავე გარე გარემოს შეფასება მნიშვნელოვანია იმიტომ რომ მოხდეს განსაზღვრა თუ რამდენად დინამიური და სწრაფად ცვალებადია ბაზარი, რომელშიც ოპერირებს კომპანია და რამდენად მოქნილი სტრუქტურაა საჭირო ამ ბაზარზე კონკურენციის გასაძლევად.

ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების/ცვლილების პროცესში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს კომპანიის საქმიანობის სამართლებრივი რეგულირება, ვინაიდან შესაძლებელია მარეგულირებელი ნორმების მოთხოვნის

საფუძველზე ვალდებული იყოს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გაითვალისწინოს რაღაც კონკრეტული მოთხოვნა/კრიტერიუმი.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების პროცესში უნდა მოხდეს ძირითადი ბიზნეს პროცესების გამოკვეთა და მათი შემსრულებელი ქვედანაყოფების გაჩენა ორგანიზაციაში, ვინაიდან ძირითადი პროცესები ქმნის კომპანიის პროდუქტს ან/და მომსახურებას. ამასთანავე, გათვალისწინებული უნდა იყოს ბაზარზე არსებული და მოსალოდნელი კონკურენცია, რადგან სამყაროს ციფრულობის ზრდის გამო კონკურენცია ყოველდღიურად უფრო მწვავედება და საჭირო ხდება კონკურენტის ქცევაზე რეაგირება მაქსიმალურად მოკლე დროში. ამისათვის კი აუცილებელია ორგანიზაციული სტრუქტურა აძლევდეს კომპანიას მოქნილობას და გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღების უნარს, ამიტომ კომპანიებმა სასურველია მიმართონ ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიული დონეების შემცირებას და შედარებით ბრტყელ ან ჰიბრიდულ სტრუქტურებზე გადასვლას, რომელიც შემდგომ შესაძლებლობას მისცემს სრულად გადაერთონ ეჯაილ სტრუქტურაზე.

სტრუქტურის შემუშავების პროცესში უნდა იქნეს გათვალისწინებული ამ ნაშრომის მეორე თავის მეორე ქვეთავში მოცემული ელემენტები, როგორცაა: შრომის სპეციალიზაცია; დეპარტამენტიზაცია, ბრძანებათა ჯაჭვი, მართვის ნორმა; ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის დონე და ფორმალიზაცია. თანამედროვე ტენდენციების მიხედვით უმჯობესია არ მოხდეს შრომის ვიწრო სპეციალიზაცია, რადგან იგი რუტინულ ხდის თანამშრომლის მუშაობას, სასურველია თანამშრომლებს შევთავაზოთ ამოცანათა ფართო სპექტრი და მათ მიიღონ გადაწყვეტილება თითოეულის შესრულებაზე. ეს ასევე ზრდის დეცენტრალიზაციის ხარისხსაც, ვინაიდან თანამშრომლებს ეძლევათ გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილება, რაც დადებითად აისახება კომანიის მოქნილობაზე. იმისთვის რომ სტრუქტურა მოქნილი იყოს, სასურველია დეპარტამენტიზაცია განხორციელდეს მცირე დოზით.

მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი სახის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ნათელი იყოს ბრძანებათა ჯაჭვი და თითოეულმა თანამშრომელმა ზუსტად იცოდეს ვის წინაშე არის ანგარიშვალდებული. სასურველია სტრუქტურაში იყოს შენარჩუნებული ერთმმართველობის პრინციპი, ან უკიდურეს შემთხვევაში მოხდეს ორი მენეჯერის

დაქვემდებარების შექმნა. რაც შეეხება მართვის ნორმას, იგი ინდივიდუალურია ყველა ორგანიზაციისთვის და ბოლო პერიოდის ტენდენციების მიხედვით თანამედროვე სახის ორგანიზაციულ სტრუქტურებში გაზრდილია იგი. იმისათვის რომ მენეჯერის ყურადღება და რესურსი ნაყოფიერად მოხმარდეს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს, უმჯობესია დაქვემდებარებულ პირთა რაოდენობამ არ გადააჭარბოს 25-27 ადამიანს.

თანამედროვე ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურებში დაბალია ფორმალიზაციის ხარისხი, ვინაიდან კომპანიების გადადიან მართვის ახალ მოდელზე თანამშრომლებს დავალებების ნაცვლად გადასცემენ ამოცანებს და მათ შესრულებაზე პასუხისმგებლობას, შესაბამისად ნაკლებად აძლევენ მითითებებს მათ შესრულებაზე და არავითარ შემთხვევაში დირექტივებს.

მას შემდეგ რაც გადაწყვეტილება იქნება მიღებული ორგანიზაციული სტრუქტურის შემადგენელ ელემენტებზე და ქვედანაყოფებზე, აუცილებელია მომზადდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა, რომელიც ნათლად წარმოაჩენს კავშირებს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემის შემუშავების შემდეგ უნდა მომზადდეს სტრუქტურის შემადგენელი ერთეულების/ქვედანაყოფების სამუშაო აღწერილობები ან პოზიციური აღწერილობები, რომელშიც იქნება წარმოდგენილი მათი მიზნები, ძირითადი პასუხისმგებლობები და საორიენტაციო ფუნქცია-მოვალეობები. აღნიშნული დოკუმენტები უნდა გაეცნოს კომპანიის ყველა თანამშრომელს და მიეცეს შესაბამისი მითითებები მათ გამოყენებასთან დაკავშირებით. ნახსენები სტრუქტურული და პოზიციური აღწერილობები თანამშრომლებს დაეხმარება სტრუქტურის ცვლილების შემდგომ ორიენტაციაში, ამავდროულად შეძლებენ გაიგონ და დააფასონ სხვა ქვედანაყოფების/თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაო, რაც ხელს შეუწყობს მათ პროფესიულ განვითარებას და კომპანიას დაეხმარება ორგანიზაციული სტრუქტურის შემდგომ გაუმჯობესებაში, ვინაიდან ორგანიზაცია უნდა განვითარდეს მუდმივად ეტაპობრივად მოახდინოს ქსელურ სტრუქტურაზე გადასვლა.

რესტრუქტურისაციის ორგანიზებულად და მაქსიმალურად უმტკივნეულოდ განსახორციელებლად საჭიროა შედგეს ახალ სტრუქტურაზე გადასვლის გეგმა,

რომელშიც დეტალურად იქნება დროში გაწერილი თუ რა აქტივობები/ღონისძიებები უნდა შესრულდეს ძველი სტრუქტურიდან ეტაპობრივად ახალი სტრუქტურის ამოქმედება რომ მოხდეს. ასევე აუცილებელია რომ გეგმა გაეცნოს კომპანიის ყველა თანამშრომელს და ნებისმიერ დროს იყოს იგი ხელმისაწვდომი ყველასთვის.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების პროცესში სასურველია შეიქმნას საკონსულტაციო გუნდი, რომელიც სრულად და დეტალურად იქნება ინფორმირებული ცვლილებების და განსახორციელებელი აქტივობების შესახებ და საჭიროების შემთხვევაში, კონსულტაციას ან მენტორობას გაუწევს სხვა თანამშრომლებს.

ცვლილებებს შემდგომ ეტაპზე უნდა მოხდეს რესტრუქტურიზაციის გეგმაში გაწერილი აქტივობების/ღონისძიებების განხორციელება დაგეგმილი თანმიმდევრობით და დროითი ლაგით.

საბოლოო ეტაპზე, როდესაც განხორციელებული იქნება რესტრუქტურიზაციის გეგმაში შეტანილი აქტივობები/ღონისძიებები, უნდა მოხდეს გაანალიზება მიღწეულ იქნა თუ არა ის შედეგი რაც უნდა დამდგარიყო და ამუშავდა თუ არა სრულად ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ცდომილებების შემთხვევაში, აუცილებელია მათი გამომწვევი მიზეზების მოკვლევა და მათი აღმოფხვრის გზების იდენტიფიცირება.

უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების/ცვლილების სწორად განსახორციელებლად ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორია სწორი კომუნიკაცია თანამშრომლებთან და ცვლილებების შესახებ სწორი და ნათელი მოლოდინების ჩამოყალიბება მათთვის. მეორე უმთავრეს ფაქტორს კი მიეკუთნება პროცესის სწორი გეგმარება და განხორციელება.

დასკვნა

ნაშრომში გამოყენებული თეორიული და პრაქტიკული ანალიზის შედეგად იკვეთება, რომ კომპანიის ეფექტიანი მუშაობისთვის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა, რომელიც, ამავდროულად, შესაბამისობაში უნდა იყოს კომპანიის სხვა პარამეტრებთან, როგორცაა ზომა, გარემო, ტექნოლოგია და სტრატეგია.

ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის, როგორც ცოცხალი ორგანიზმის, ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. შესაბამისად იგი არის მუდმივად გადასინჯვადი და განახლებადი, იმისათვის რომ ორგანიზაციას შეეძლოს სტრატეგიულიად მნიშვნელოვანი ადგილის დაკავება და შენარჩუნება კონკურენტულ ბაზარზე.

გარემოში მიმდინარე ცვლილებების დაჩქარებამ და ლოკალური ბაზრების გლობალიზაციამ გამოიწვია ორგანიზაციული სტრუქტურირების გაუმჯობესების საჭიროება, რამაც საბოლოო ჯამში მიგვიყვანა თანამედროვე ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბებამდე, რომელიც ხასიათდება მოქნილობით, ნაკლები იერარქიულობით, გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე სწრაფი ადაპტაციის უნარით, თანამშრომლებს შორის ცოდნის გაზიარების და მათი განვითარების დიდი შესაძლებლობებით და ა.შ.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გულუა ე., „თანამედროვე ბიზნესის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურირება“ თსუ-ის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“ მარტი-აპრილი, #2 2008წ. გვ.102-112
2. ზუმბურიძე ო., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008
3. ზურაბიშვილი თ., თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში: სალექციო კურსი სოც. მეცნ. მაგისტრატურისათვის / თინათინ ზურაბიშვილი; [მთ. რედ.: მარინე ჩიტაშვილი, ენობრ. რედ.: ლია კაჭარავა] - თბილისი, სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი, 2006
4. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ., მენეჯმენტი, თბილისი, გამომცემლობა ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2009
5. რობინსი ს., კოულტერი მ., მენეჯმენტი, თბილისი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2019
6. საქართველოს ეროვნული ბანკის პრეზიდენტის 2017 წლის 28 თებერვლის „ბრძანება №29/04 საგადახდო მომსახურების პროვაიდერის რეგისტრაციისა და რეგულირების წესის დამტკიცების შესახებ“
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3589071?publication=0>
7. სს „ნოვატეკ“, ოფიციალური ვებ გვერდი, კომპანიის შესახებ,
http://sales.novatech.ge/ge/about_us.php
8. ტოლიაშვილი პ., 7 ნაბიჯი სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის გასაკეთებლად, სინერჯი ჯგუფი, 17 დეკემბერი, 2012,
<http://strategy.ge/2012/12/17/7-steps-to-right-structure/>
9. შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, თბილისი, გამომცემლობა უნივერსალი, 2008
10. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ.. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, გამომცემლობა უნივერსალი, 2008

11. ხომერიკი თ.. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი. უნივერსიტეტის გამომცემლობა. 2008
12. Altman S., Valenzi E., Hodgetts R. M., Organizational Behavior: Theory and Practice, Academic Press Inc., 2012
13. Bidwell M. J., Politics and Firm Boundaries: How Organizational Structure, Group Interests, and Resources Affect Outsourcing. Organization Science 23(6):1622-1642, (2012). <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0772>
14. Buchanan D., Huczynski A., Organizational Behavior, 5th edition, Prentice Hall, 2004
15. Burton R. M., Eriksen B., Hakonsson D. D., Snow C. C., Organizational Design, Springer Science+Business Media, LLC, 2006
16. Burton R. M., Obel B., Hakonsson D. D., How To Get the Matrix Organization to Work, Journal of Organization Design, Organizational Design Community, JOD, 4(3): 37-45 (2015), DOI: 10.7146/jod.22549
17. Camron E., Green M., Making Sense of Change Management, 2nd edition, London, Replika Press Pvt Ltd., 2009
18. Chang M. H., Harrington J. E., Centralization vs. Decentralization in a Multi-Unit Organization, Cleveland, Ohio Ltd., 2000
19. Chokheli E., Role of the Organizational Design in the Company's Success, European Scientific Journal April 2015 /SPECIAL/ edition ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
20. Cummings T. G., Worley C. G., Organization Development & Change (9th Ed), Mason, Nelson Education Ltd., 2009
21. Cummings T. G., Handbook of Organization Development, California, sage publication inc., 2008
22. Daft R. L., Organization Theory and Design (10th ed.), South-Western, Cengage Learning, 2010
23. Davidovitch L., Parush A., Shtub A., Simulator-Based Team Training to Share Resources in a Matrix Structure Organization, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 57, No. 2, MAY 2010

24. Delić A., Alibegović S. D., Mešanović M., The Role of the Process Organizational Structure in the Development of Intrapreneurship in Large Companies; 2016; DOI: 10.1515/ngoe-2016-0023
25. Dulebohn J. H., Hoch, J. E., Virtual teams in organizations, Human Resource Management Review, (2017), 27(4), 569–574. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.004
26. Eppinger S. D., Browning T. R., Design Structure Matrix Methods and Applications, Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology, 2012
27. Fahrbach C., Ahlbäck K., Murarka M., Salo O., How to create an agile organization, McKinsey & Company, McKinsey Insights, October 2017, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>
28. Galbraith J. R., The Future of Organization Design, Journal of Organization Design, JOD Organizational Design Community, 1(1): 3-6, 2012
29. Galbraith J. R., The Evolution of Enterprise Organization Designs, Journal of Organization Design, Organizational Design Community, JOD, 1(2): 1-13 (2012), DOI: 10.7146/jod.6342
30. Greenberg J., Behavior in Organizations (10th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011
31. Gultekin K., The Reform Era of Policing: How Does organizational Structure Influence Organizational Culture?, European Scientific Journal March 2014 edition vol.10, No.8, 509-510
32. Harris M., Raviv A., Organization Design. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.48.7.852.2821>, Management Science 48(7), 2002, p 852-865
33. Harris C. L., Beyerlein M. M., Team-based Organization, International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working. Edited by M. A. West, D. Tjosvold, and K. G. Smith, John Wiley & Sons, Ltd., 2003, 187-208
34. Hatch M. J., Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives; 4th edition, Glasgow, bell & bain Ltd., 2018

35. Hekhar S., Understanding the virtuality of virtual organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, (2006), Vol. 27 No. 6, pp. 465-483, DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730610687755>
36. Jones G. R., *Organizational Theory, Design, and Change*; 7th edition, Edinburgh, Chlos Ltd., 2013
37. Kasper-Fuehrera E. C., Ashkanasyb N. M., Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations, *Journal of Management* 27, (2001) 235–254
38. Lackey G., Aghina W., Smet A., Lurie M., Murarka M., The five trademarks of agile organizations, McKinsey & Company, McKinsey Insights, January 2018, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
39. Lin L. H., Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure; *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 2, January 2011, 235–257
40. Mintzberg H., *Tracking strategies: Toward a general theory of strategy formation*. New York, NY: Oxford University Press, 2009
41. Morgan J., The 5 Types Of Organizational Structures: Part 1, The Hierarchy, *Forbes*, Jul 6, 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/#48784a275252>
42. Morgan J., The 5 Types Of Organizational Structures: Part 3, Flat Organizations, *Forbes*, Jul 13, 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/13/the-5-types-of-organizational-structures-part-3-flat-organizations/#7ceb823e6caa>
43. Mukherjee S., *Organisation & Management And Business Communication*, New Deli, New age international (P) Ltd, 2005
44. Nedelko Z., Potocan J., The role of management innovativeness in modern organizations; *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 7 Iss 1 pp. 36 – 49; Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17506201311315590>

45. Păcuraru R. O., Virtual Organizations, Journal: Economics, Management, and Financial Markets, Addleton Academic Publishers, 7/2012, 695-702
46. Raluca Z., The Role of Teams as Organizational Structures in a Global Organizational Context, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Volume XII, Issue 1, 2012
47. Robbins S. P., Judge T. A., Organizational behavior, 15th edition, New Jersey, Pearson Education, Inc., 2013
48. Sinno A. H., Armed groups' organizational structure and their strategic options, Volume 93 Number 882 June 2011, p 3-6
49. Takahashi N., Strategy and Structure Follow Technology: A Spinout Proposition of J. D. Thompson's Organizations in Action, Annals of Business Administrative Science 15 (2016) 15–27, <http://doi.org/10.7880/abas.0150810a>
50. Ugbohmhe, O. U., Dirisu, A. B., Organizational Structure: Dimensens, Determinants and Managerial Implication, International Journal of Economic Development Research and Investment, Vol. 2, No. 2 ; August, 2011
51. Wagner J. A. III, Hollenbeck J. R., Organizational Behavior Securing Competitive Advantage, 2nd edition, New York, Routledge, 2014, <https://doi.org/10.4324/9780203385418>
52. Worley C. G., Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework, Los Angeles, CA Ltd., 2009

დანართი 1

ანკეტა

კვლევა ტარდება ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე წარსადგენი სამაგისტრო ნაშრომის შესასრულებლად. გთხოვთ, გაეცნოთ ანკეტას და მასში შემავალ კითხვებს უპასუხოთ გულწრფელად. გამოკითხვა ნებაყოფლობითი და ანონიმურია, იგი არ იძლევა რესპოდენტის იდენტიფიცირების საშუალებას. მადლობას გიხდით მონაწილეობისათვის!

გთხოვთ მიუთითოთ დამსაქმებელი კომპანია: _____

1. სქესი

- 1) მდედრობითი; 2) მამრობითი

2. ასაკი

- 1) 18-23; 2) 24-29; 3) 30-35; 4) 36-41; 5) 42-47; 6) 48-53; 7) 54-59; 8) 60-64; 9) 65 და მეტი

3. სამუშაო სტაჟი

- 1) 0-2 წელი; 2) 3-5; 3) 6-10; 4) 11-16; 5) 17-22; 6) 23-28; 7) 29-34; 8) 35 და მეტი

4. პოზიცია

- 1) უმაღლესი რგოლი; 2) საშუალო რგოლი; 3) დაბალი რგოლი

5. აღნიშნულ კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა?

- 1) 0-1 წელი; 2) 2-3; 3) 4-5; 4) 6-7; 5) 8-9; 6) 10 და მეტი

6. რამდენი იერარქიული დონეა თქვენს კომპანიაში?

- 1) 1 დონე; 2) 2 დონე; 3) 3 დონე; 4) 4 და მეტი

7. როგორია საქმიანი კომუნიკაცია იერარქიებს შორის?

- 1) ფორმალური; 2) არაფორმალური; 3) _____

8. ჩართული ხართ კომპანიაში მიმდინარე ინოვაციურ პროექტებში?

- 1) დიახ; 2) არა

9. უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში მოხდა თქვენი დაწინაურება?

- 1) დიახ; 2) არა

10. არის თქვენს ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები?

- 1) დიახ, მარტივად; 2) არა 3) რთულად, მაგრამ შესაძლებელია

11. არის ორგანიზაციაში როტაციის (პარალელურ განყოფილებაში გადასვლა) შესაძლებლობა?

- 1) დიახ; 2) არა

12. თქვენი მუშაობის პერიოდში მოხდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება?

- 1) დიახ, მრავალჯერ; 2) დიახ, ერთხელ; 3) არ მომხდარა

13. რა მიზეზით მოხდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება? (შეგიძლიათ დააფიქსიროთ რამდენიმე პასუხი)

- 1) ორგანიზაციის საქმიანობაში ახალი მიმართულების დამატების გამო;
2) ორგანიზაციის საქმიანობაში არსებული მიმართულების გაუქმების გამო;
3) ბაზარზე კონკურენციის გაძლიერების გამო;
4) მარეგულირებელი მოთხოვნების ცვლილების გამო;
5) ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება არ მომხდარა;
6) სხვა (გთხოვთ მიუთითეთ) _____

14. უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში მოხდა თქვენი სამუშაოს შინაარსის ცვლილება?

- 1) დიახ, მნიშვნელოვნად; 2) დიახ, უმნიშვნელოდ; 3) არ შეცვლილა

15. კომპანია იყენებს აუტსორსინგს?

- 1) დიახ, მრავალი მიმართულებით; 2) დიახ, რამდენიმე მიმართულებით; 3) დიახ, ერთი მიმართულებით; 4) არ იყენებს

16. უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტი გაწვდით ინფორმაციას კომპანიის ხედვებზე?

- 1) ყოველთვის, დეტალურად; 2) მხოლოდ ზედაპირულად; 3) არასდროს

17. რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის წინაშე მდგარ ამოცანებს?

- 1) სრულიად შეესაბამება; 2) ნაწილობრივ შეესაბამება; 3) არ შეესაბამება

18. ავლენენ თანამშრომლები ცოდნის გაზიარების სურვილს?

- 1) ხშირად; 2) იშვიათად; 3) არასდროს

19. იღებთ მენეჯერის მითითებებს თქვენი ამოცანების შესრულებისას?

- 1) ხშირად; 2) იშვიათად; 3) არასდროს

20. კონკრეტული ამოცანის შესრულებისას რამდენი ხელმძღვანელის წინაშე ხართ ანგარიშვალდებული?

- 1) 1; 2) 2; 3) 3 და მეტი

21. რამდენი უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომელი გყავთ?

- 1) 1-5; 2) 6-10; 3) 11-15; 4) 16 და მეტი 5) დაქვემდებარებული პირი არ მყავს

22. როგორ ხდება თანამშრომლებისთვის ამოცანების და სამუშაო მოლოდინების მიწოდება? (შეგიძლიათ დააფიქსიროთ რამდენიმე პასუხი)

- 1) ელ. ფოსტით; 2) 1-1-ზე კომუნიკაციით; 3) თანამშრომლებთან ერთობლივი შეხვედრით; 4) სხვა (გთხოვთ მიუთითეთ) _____

23. ვის მიერ ხდება თანამშრომლებისთვის მათი ამოცანების და სამუშაო მოლოდინების მიწოდება?

- 1) უშუალო მენეჯერის; 2) HR-ის; 3) დირექტორის 4) სხვა (გთხოვთ მიუთითეთ)

24. ჩართული ხართ თქვენი სამუშაო ამოცანების შემუშავების პროცესში?

- 1) ხშირად; 2) იშვიათად; 3) არასდროს

25. რას შეცვლიდით თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?
