

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი
მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრა
მიხეილ მაკასარაშვილი



ორგანიზაციული სტრუქტურები თანამედროვე ბიზნესში

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: გიორგი შიხაშვილი,
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის
მოწვეული ლექტორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

დღესდღეობით მსოფლიოში ორგანიზაციის ეფექტიანობას მნიშვნელოვანად განსაზღვრავს მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ორგანიზაციის შიგნით სამუშაოების ფორმალური მოწესრიგება. იგი მრავალ მიზანს ემსახურება და ხშირ შემთხვევაში, შესაძლოა, ვიზუალურად ორგანიზაციული სქემის სახით იყოს წარმოდგენილი. მის საფუძველზე უშუალოდ ხდება ამოცანების, დავალებების განაწილება, კოორდინაცია და ზედამხედველობა, რათა მიღწეული იქნას ორგანიზაციის მიზნები.

მოცემულ ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციული სტრუქტურისა და დიზაინის არსი და გავლენა ბიზნესის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე, თუ როგორ ხდება მისი ფორმირება და მიზანმიმართულად გამოყენება. წარმოდგენილია ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა სახე, ადაპტური ორგანიზაციული დიზაინი და განხილულია, თუ რა შემთხვევაში, რომელი ტიპის სტრუქტურა არის ოპტიმალური სხვადასხვა კომპანიისთვის. ორგანიზაციული სტრუქტურების და ორგანიზაციული დიზაინის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხებში, ასევე, საუბარია იმ გამოწვევებზეც, რომლებიც ახასიათებს თანამედროვე ბიზნესს. განხილულია სხვადასხვა უცხოური და ქართული კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის მაგალითები და დროთა განმავლობაში როგორ შეიცვალა მიდგომა საქმიანობის ორგანიზების კუთხით; თუ ცვალებად გარემოში როგორ წამოიწია თანამშრომელი წინა პლანზე და მოხდა ყურადღების გამახვილება მოქნილ სამუშაო ღონისძიებებზე. ნაშრომში ასევე წარმოდგენილია კვლევა საქართველოს კომპანიებში არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურების შესახებ, თუ რა დადებითი და უარყოფითი ასპექტები ახასიათებთ მათი ხელმძღვანელობის, ორგანიზების სტილს და რამდენად ეფექტურად რეაგირებენ ბიზნეს გარემოში მიმდინარე ამა თუ იმ ცვლილებაზე.

Organizational Structures in Modern Business

Annotation

Nowadays the organization's efficiency in the world is significantly determined by its organizational structure. Organizational structure is a formal arrangement of works and activities within the organization. It serves many purposes and in many cases may be presented visually in the form of organizational scheme. In order to achieve the goals of the organization, organizational structure is used as a basis for distribution of tasks, objectives, their coordination and supervision.

This work discusses the essence of organizational structure and design and its effect on business efficiency, how it is formed and used. The work presents different forms of organizational structures, adaptive organizational design, and discusses what type of structure is optimal for different companies. The section of organizational structures and theoretical-methodological issues of organizational design also discusses the challenges that characterize modern business. Examples of the organizational structure of various foreign and Georgian companies are discussed and how the approach has changed in terms of organizing activities; In the constantly changing environment, how the employee got to the forefront and how focus shifted on flexible work activities. The work also provides research on organizational structures in companies of Georgia, on positive and negative aspects that are the characteristic of their leadership, on organizational style and how effectively they react to different changes in the business environment.

შინაარსი (სარჩევი)

შესავალი	6
1. ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი	9
1.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება.....	11
2. ორგანიზაციული სტრუქტურის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები	28
2.1. მექანიკური და ორგანული სტრუქტურები.....	28
2.2. ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები	31
2.3. ადაპტური ორგანიზაციული დიზაინი.....	33
2.4. თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზება.....	37
2.5. მოქნილი სამუშაო ღონისძიებები	40
2.6. ორგანიზაციული დიზაინის თანამედროვე გამოწვევები	42
3. ორგანიზაციული სტრუქტურები თანამედროვე კომპანიებში.....	44
3.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების თავისებურებები უცხოურ კომპანიებში..	44
3.1.1. Amazon-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა	44
3.1.2. Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა	46
3.1.3. Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა	49
3.1.4. Samsung-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	52
3.1.5. Toyota-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა	54
3.2. ორგანიზაციული სტრუქტურების თავისებურებები ქართულ კომპანიებში..	56
3.2.1. „თიბისი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	56

3.2.2. ავერსის ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	57
3.2.3. „სოკარ ჯორჯია პეტროლეუმი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	59
3.2.4. სააქციო საზოგადოება „თელასი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	60
3.2.5. Apricot Software-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	62
3.2.6. Rompetrol Georgia-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	64
3.2.7. სამშენებლო კომპანია „ჯავა“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	67
3.2.8. „თბილისის განვითარების ფონდი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	69
3.3. კვლევა ორგანიზაციული სტრუქტურების შესახებ თანამედროვე ბიზნესში .	72
4. ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფა თანამედროვე ბიზნესში.....	84
4.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფის ზოგადი მიმართულებები ..	84
4.2. ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფა თანამედროვე ქართულ კომპანიებში.....	90
დასკვნა.....	92
გამოყენებული ლიტერატურა.....	95
დანართი	97

შესავალი

თანამედროვე ბიზნესის წარმატების საფუძველს წარმოადგენს კარგად მორგებული ორგანიზაციული სტრუქტურა და მოქნილი დიზაინი; ისეთი სტრუქტურის შერჩევა, რომელიც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას ეფექტიანად იმოქმედოს შიგა და გარე გარემოში, სწორად და მიზანმიმართულად წარმართოს საკუთარი და დაქვემდებარებული მუშაკების ძალისხმევა მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და მიზნების მიღწევის მიმართულებით.¹

განასხვავებენ ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, ადაპტურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს და რთულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, რომლებიც, თავის მხრივ, იყოფა ცალკეულ ტიპებად. საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს გადაწყვეტილებას, რამეთუ ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად, სწორედ მასზე დაყრდნობით უნდა მოხდეს დავალებების, უფლებამოსილებების დელეგირება, გადაწყვეტილების მიღების, სამუშაო პროცესის ორგანიზება, კოორდინაცია და კონტროლი. ორგანიზაციული სტრუქტურა და დიზაინი მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული, როგორებიცაა: ორგანიზაციის ზომა, მის ხელთ არსებული რესურსების რაოდენობა, შიდა და გარე გარემო, შრომის სპეციალიზაციის, ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის დონე, მისი მიზნები და ამოცანები გრძელვადიან პერიოდში და ა.შ.²

ორგანიზაციული დიზაინი ეფუძნება ორ ძირითად ორგანიზაციულ ფორმას, მექანიკურს და ორგანულს. მექანიკური ორგანიზაცია ბიუროკრატიული სტრუქტურის ექვსი ელემენტის შერწყმის ბუნებრივი შედეგია. ორგანიზაციის ზედა ემელონებში მართვის მაღალი ნორმის ინტენსიურმა გამოყენებამ განაპირობა

¹ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

² გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

ბიუროკრატიული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ორგანული ორგანიზაცია გამოირჩევა ადაპტაციის მაღალი უნარით, რაც მას უფრო მოქნილსა და თავისუფალს ხდის მექანიკური ორგანიზაციის სტრუქტურასთან შედარებით. ორგანული სტრუქტურა, სტანდარტიზებული სამუშაოებისა და რეგულაციების გამოყენების ნაცვლად, მოთხოვნის ცვლილებაზე სწრაფი რეაგირების შესაძლებლობას იძლევა.³

სტრუქტურული გადაწყვეტილების მიღების დროს მენეჯერებს აქვთ საშუალება, რამდენიმე ჩვეული დიზაინით იხელმძღვანელონ. ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინის შერჩევასა მენეჯერს შეუძლია, ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი სახე შეარჩიოს.

კომპანიათა უმრავლესობა სამეწარმეო საქმიანობას იწყებს მარტივი სტრუქტურით, რომელშიც დაბალია დეპარტამენტიზაციის დონე, მაღალია მართვის ნორმა, უფლებამოსილება ცენტრალიზებულია 1 პიროვნების ხელში და შეინიშნება ფორმალიზაციის დაბალი დონე.

ფუნქციური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აჯგუფებს მსგავსი ან ურთიერთდაკავშირებული პროფესიის სპეციალისტებს.⁴

დივიზიონური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ცალკეული ბიზნეს ერთეულებისა და სამმართველოებისაგან. ამ სტრუქტურაში თითოეულ სამმართველოს შეზღუდული ავტონომია გააჩნია, სადაც სამმართველოს მენეჯერს საკუთარი ერთეულის საქმიანობაზე უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა აქვს.

ადაპტური ორგანიზაციული დიზაინიდან გამოიყოფა: გუნდური სტრუქტურები, მატრიცული და პროექტული სტრუქტურები, ვირტუალური

³ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁴ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

ორგანიზაციები, ქსელური ორგანიზაციები, სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები და თანამშრომლობაზე აგებული ორგანიზაციები.

ორგანიზაციული სტრუქტურები და დიზაინი თანამედროვე ბიზნესში უამრავი ფაქტორისაგან განიცდის ზემოქმედებას, შესაბამისად, იგი მუდმივად განვითარებისა და სრულყოფის სტადიაშია.⁵

მოცემულ ნაშრომში უფრო დეტალურადაა განხილული ზემოთხსენებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ის, თუ რა შემთხვევაში შესაძლებელია იყოს სტრუქტურა ეფექტიანი. მოყვანილია წარმატებული ქართული და უცხოური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურის მაგალითები და ის ტენდენციები, რომლებიც მიმართულია მათ სრულყოფაზე.

⁵ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

1. ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი

ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს ისეთ საქმიანობებს, როგორებიცაა ამოცანების, დავალებების განაწილება, კოორდინაცია და ზედამხედველობა, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისაკენ. ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იყოს ეფექტური, მოქნილი, ინოვაციური და ამოცანებზე მისადაგებული, რათა მიღწეული იქნას მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა. ორგანიზაციული სტრუქტურა შესაძლებელია ასევე წარმოვიდგინოთ, როგორც პერსპექტივა, რომლის მიხედვითაც თანამშრომლები აღიქვამენ თავიანთ ორგანიზაციას და მის გარემოს.⁶

ორგანიზაცია წარმოადგენს შერეული სტრუქტურების ერთობლიობას. მისი მოწყობა სხვადასხვა გზით არის შესაძლებელი, რაც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რას ისახავს მიზნად ორგანიზაცია. ორგანიზაციის სტრუქტურა განსაზღვრავს იმ რეჟიმებს, რომლებზე დაყრდნობითაც ხდება სამუშაო პროცესის წარმართვა და დავალებების, ამოცანების შესრულება. ორგანიზაციული სტრუქტურა შესაძლებლობას იძლევა გამოიყოს სხვადასხვა ფუნქციები და პროცესები და განისაზღვროს მათ შესრულებაზე ანგარიშვალდებული, პასუხისმგებელი განყოფილება, დეპარტამენტი, ჯგუფი, პირი და ა.შ.

ორგანიზაციული სტრუქტურა გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქმედებებზე ორი გზით:

1. იგი ქმნის საფუძველს, რომელზეც ეყრდნობა სტანდარტული ოპერაციული პროცედურები და რეჟიმები;
2. იგი განსაზღვრავს რომელი პირები მიიღებენ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების ამა თუ იმ პროცესში და შესაბამისად, თავიანთი ხედვით, მოსაზრებებით რა ზომით ახდენენ გავლენას ორგანიზაციის ქმედებებზე.

⁶ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

ორგანიზაციული დიზაინი არის თანმიმდევრული, ეტაპობრივი მეთოდოლოგია, რომელიც ახდენს სამუშაო ნაკადში, პროცედურებში, სტრუქტურებსა და სისტემებში დისფუნქციური ასპექტების იდენტიფიცირებას, გარდაქმნის მათ, რათა ისინი იყვნენ ორგანიზაციის ამჟამინდელ მიზნებსა და ამოცანებთან შესაბამისობაში და შემდეგ შეიმუშავენს გეგმას ცვლილებების განსახორციელებლად. აღნიშნული პროცესი მიმართულია, როგორც ტექნიკური, ისე ადამიანური ასპექტების გაუმჯობესებაზე.⁷

ორგანიზაციათა უმრავლესობისათვის ეფექტურ დიზაინს მივყავართ მნიშვნელოვან გაუმჯობესებებთან მომგებიანობის, შიდა და საერთაშორისო ოპერაციების წარმართვის სისწრაფის, სიზუსტისა და თანამშრომელთა წარმადობის ზრდის კუთხით. დიზაინის პროცესი იყენებს ყოვლისმომცველ მიდგომას ორგანიზების სრულყოფისათვის, რომელშიც მოიაზრება ყველა ორგანიზაციული ასპექტი, კერძოდ:

- მომხმარებელთა მომსახურება;
- გაზრდილი მომგებიანობა;
- შემცირებული საოპერაციო ხარჯები;
- გაუმჯობესებული ეფექტურობა და ციკლის დრო;
- ეფექტური ორგანიზაციული კულტურა;
- მკაფიო სტრატეგია ორგანიზაციის მართვისა და განვითარებისთვის.

⁷ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

1.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება

ბოლო წლებში ორგანიზება და ორგანიზაციული სტრუქტურა საკმაოდ ხშირ ცვლილებებს განიცდის. მენეჯერები ხელახლა აფასებენ ტრადიციულ მიდგომებს, რათა შექმნან ახალი სტრუქტურის დიზაინი, რომელიც იქნება ეფექტური და, ამასთანავე, მოქნილი; დიზაინი, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციაში თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულებაში.

მენეჯმენტის ადრეული მკვლევარების, ჰენრი ფაიოლის და მაქს ვებერის მიერ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურის საბაზისო კონცეფციები მენეჯერებს სთავაზობდა ზოგად სტრუქტურულ პრინციპებს, რომლითაც შესაძლებელი იყო ხელმძღვანელობა. დროის, მანძილისა და სხვა ცვლილებების გათვალისწინებით, ზოგიერთებმა ხსენებული პრინციპები, შესაძლოა ნაკლებ ღირებულად ჩათვალოს. თუმცა, ეს მცდარი შეფასებაა, რამეთუ, ძირითად ნაწილში ისინი კვლავ ღირებულ ინფორმაციას იძლევიან ორგანიზაციის ეფექტური მოწყობისთვის. რა თქმა უნდა, წლების მანძილზე საკმაოდ მნიშვნელოვანი ცოდნის მიღების და გამოცდილების ხარჯზე, ასევე, გაცნობიერებული იქნა მათი შეზღუდულობაც.⁸

როგორც ცნობილია, ორგანიზება წარმოადგენს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად სამუშაოების მოწყობასა და სტრუქტურირებას. სწორედ აღნიშნული გახლავთ უმნიშვნელოვანესი პროცესი, რომლის დროსაც მენეჯერები შეიმუშავებენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ორგანიზაციის შიგნით სამუშაოების ფორმალური მოწესრიგება. აღნიშნული სტრუქტურა მრავალ მიზანს ემსახურება და იგი, შესაძლებელია, ვიზუალურად ორგანიზაციული სქემის სახით იყოს წარმოდგენილი. როდესაც მენეჯერები აქტიურად ქმნიან, ან ცვლიან

⁸ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

სტრუქტურას, ისინი ახდენენ ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირებას. ეს პროცესი მოიცავს გადაწყვეტილების მიღებას ექვს მთავარ ელემენტზე:

- შრომის სპეციალიზაცია;
- დეპარტამენტიზაცია;
- ბრძანებათა ჯაჭვი;
- მართვის ნორმა;
- ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია;
- ფორმალიზაცია.

შრომის სპეციალიზაცია - როდესაც კომპანია აწარმოებს გარკვეულ პროდუქტს ან მომსახურებას, წარმოების ყოველდღიური მიზნის მისაღწევად თანამშრომლები განაწილებულნი არიან სხვადასხვა დავალებების მიხედვით. აღნიშნული გახლავთ შრომის სპეციალიზაცია, სამუშაოს დაყოფა ცალკეულ დავალებებად. თითოეული თანამშრომელი კონკრეტულ დავალებას გაცილებით უფრო ზედმიწევნით და უკეთ ასრულებს, ვიდრე მთლიან სამუშაოს, რადგანაც მუშაკი სპეციალიზებულია სწორედ კონკრეტული დავალების შესრულებაზე, რაც ზრდის მის შრომის ნაყოფიერებას.

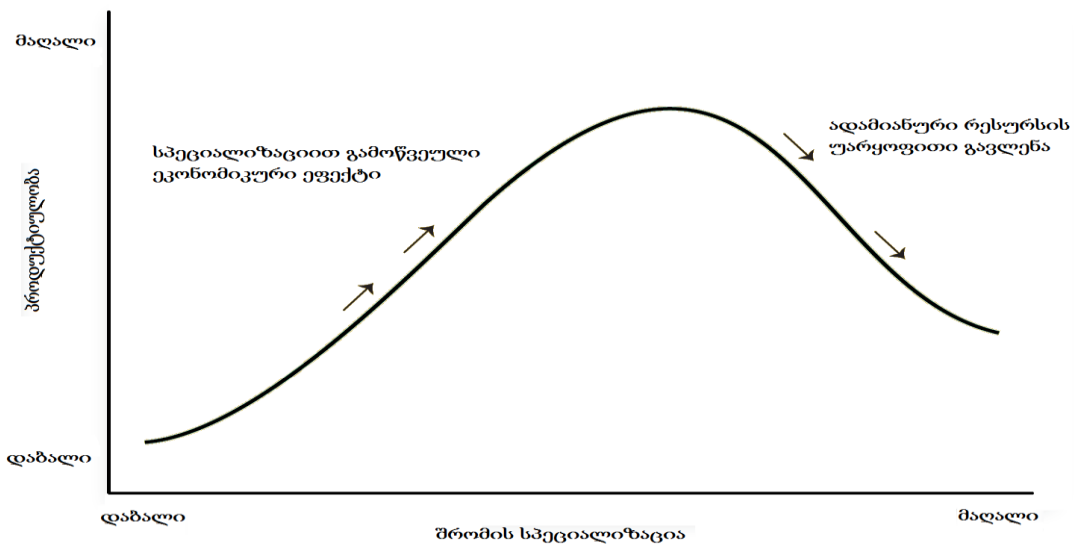
შრომის სპეციალიზაცია უზრუნველყოფს თანამშრომლების მრავალფეროვანი უნარების ეფექტიან გამოყენებას, ორგანიზაციათა უმეტესობაში ზოგიერთი დავალების შესრულება მოითხოვს ცოდნის საკმაოდ მაღალ დონეს, ხოლო სხვა დავალებების შესრულება საშუალო დონის ცოდნითაც არის შესაძლებელი. თუ საწარმოს თითოეული თანამშრომელი ჩართული იქნებოდა მთლიან საწარმოო პროცესში, მაშინ თითოეულ მათგანს დასჭირდებოდა როგორც ყველაზე მოთხოვნადი, ასევე ნაკლებად მოთხოვნადი დავალებების შესასრულებლად საჭირო უნარების ფლობა. ამ შემთხვევაში მომუშავეს შესაძლოა მოუწიოს საკუთარ შესაძლებლობებზე უფრო დაბალი დონის დავალების შესრულება.⁹ გარდა ამისა,

⁹ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

მცოდნე თანამშრომლის ანაზღაურება უფრო მაღალია, ვიდრე ნაკლებად კვალიფიციური თანამშრომლისა. იმ შემთხვევაში კი, თუ ყველა თანამშრომელი ერთსა და იმავე ნაკლებადმოთხოვნად სამუშაოზე იმუშავებდა, ყველა თანამშრომელზე ერთნაირად მაღალი ხელფასის გაცემა გახდებოდა საჭირო - რაც რესურსების არაეფექტური გამოყენებაა.

სამუშაოთა სპეციალიზაციის ადრეულ მომხრეებს სჯეროდათ, რომ შრომის სპეციალიზაციას საგრძნობლად შეეძლო პროდუქტიულობის გაზრდა. მეოცე საუკუნის დასაწყისში ასეთი განზოგადება მისაღები იყო. რადგან სპეციალიზაცია ფართოდ არ იყო გამოყენებული, მისი დანერგვა მუდმივად პროდუქტიულობის ზრდას იწვევდა. თუმცა, შრომის დანაწილებით გამოწვეული უარყოფითი მოვლენები ადამიანებში - მოწყენილობა, დაღლა, სტრესი, დაბალი მწარმოებლურობა, დაბალი ხარისხი, გაზრდილი აბსენტეიზმი და მაღალი დენადობა - ჩრდილავს ეკონომიკურ უპირატესობებს. (იხ. ჩანართი 1.1)¹⁰

(ჩანართი 1.1)



შრომის სპეციალიზაციის ეკონომიურობა და არაეკონომიურობა

¹⁰ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

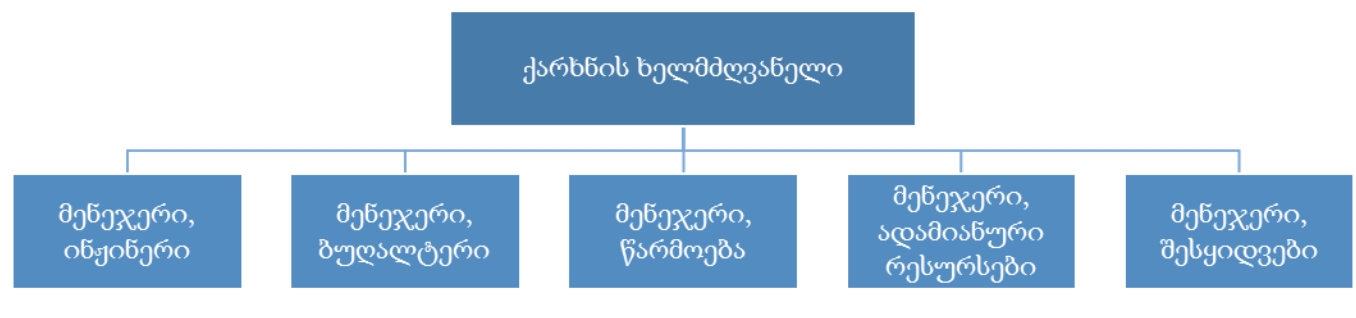
მენეჯერთა უმეტესობა შრომის სპეციალიზაციას დღესაც მიიჩნევს მნიშვნელოვნად, რადგან ეს ხელს უწყობს მომუშავეთა ეფექტურობის ზრდას. მაგალითად ისეთი კომპანია, როგორცაა McDonald's სწრაფად და შედეგიანად მომსახურების მიზნით, შრომის მაღალ სპეციალიზაციას იყენებს, რათა მოხდეს მისი პროდუქციის სწრაფად დამზადება და მომხმარებლისთვის მიწოდება. ამიტომაც უწოდებენ მას „სწრაფი“ კვების რესტორანს. ერთი პიროვნება იღებს შეკვეთას ფანჯრებში, მეორე ამზადებს ჰამბურგერს, სხვები კარტოფილ ფრის და სასმელებს კურირებენ და ა.შ. ამ სახის შრომის სპეციალიზაციამ დიდი ზეგავლენა მოახდინა კომპანიის პროდუქტიულობის გაზრდაზე. თუმცა რაღაც ეტაპზე შრომის სპეციალიზაციას აღარ მოჰყვება პროდუქტიულობის ზრდა. ამიტომაც, მრავალი კომპანია შრომის მინიმალურ დანაწილებას მიმართავს და დაქვემდებარებულებს დავალებათა ფართო სპექტრს აძლევს.

დეპარტამენტიზაცია - გზა, რომლითაც ხორციელდება ცალკეული სამუშაოების დაჯგუფება, დეპარტამენტიზაცია ეწოდება. დეპარტამენტებად დაყოფის ხუთი საერთო ფორმა გამოიყენება, თუმცა მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციას შეუძლია, დეპარტამენტიზაციის საკუთარი უნიკალური კლასიფიკაცია შეიმუშაოს (მაგ., სასტუმროს შესამღებელია გააჩნდეს მიმღები, გაყიდვების და მომსახურების განყოფილება, საოჯახო მეურნეობა და საწყობი).¹¹

ქვემოთ წარმოდგენილია ყველა ტიპის დეპარტამენტიზაცია (იხ. ჩანართი 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 და 1.6) და თითოეული სახის დადებით და უარყოფით მხარეები:

ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია - სამუშაოთა დაჯგუფება ფუნქციების მიხედვით.

(ჩანართი 1.2)



¹¹ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

- + მსგავსი სპეციალობისა და ერთნაირი უნარების, ცოდნისა და პროფესიული ორიენტაციის ხალხის გაერთიანებით გამოწვეული ეფექტიანობა;
- + კოორდინაცია ფუნქციურ რგოლებს შიგნით;
- + სიღრმისეული სპეციალიზაცია;
- სუსტი კომუნიკაცია ფუნქციურ რგოლებს შორის;
- ორგანიზაციული მიზნების ხედვის შეზღუდულობა.

გეოგრაფიული დეპარტამენტიზაცია - სამუშაოთა დაჯგუფება გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით.¹²

(ჩანართი 1.3)



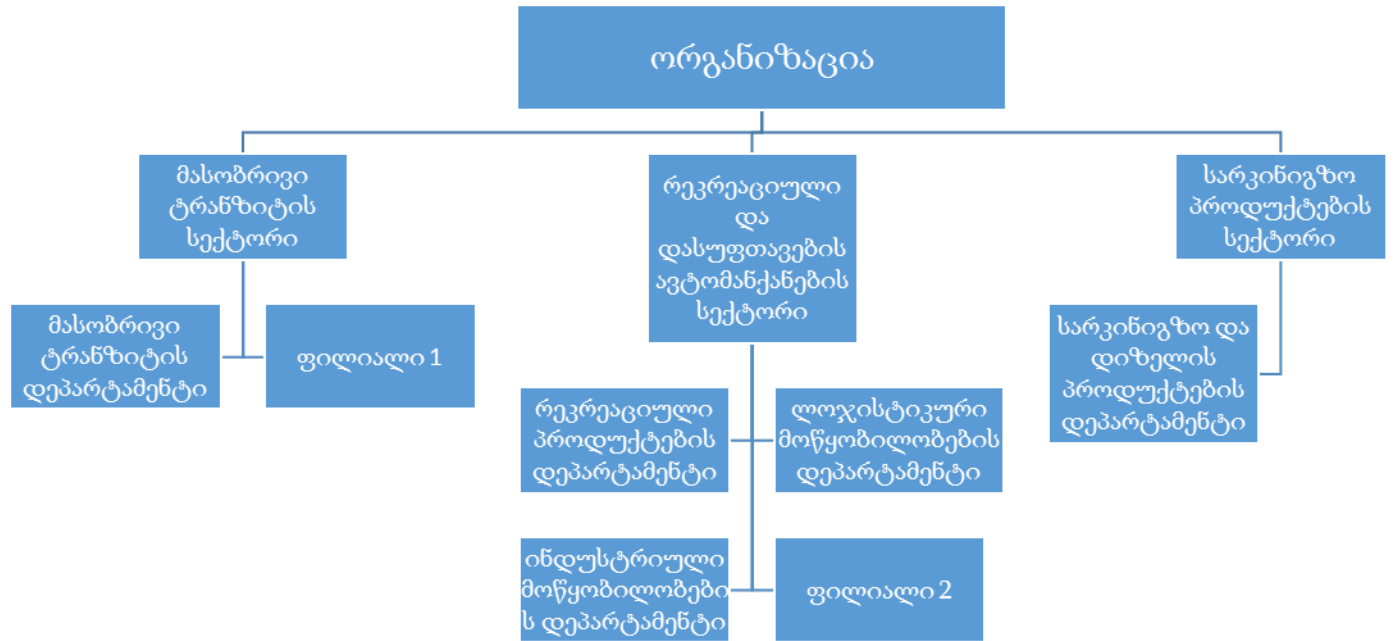
- + რეგიონის სპეციფიკიდან გამომდინარე წარმოშობილი საკითხების უფრო სწრაფი და შედეგიანი მოგვარება;
- + გეოგრაფიული რეგიონის უნიკალური მოთხოვნების უკეთ მომსახურება;
- ფუნქციების დუბლირება
- სხვა ორგანიზაციული რგოლებისგან იზოლირების შეგრძნება

პროდუქტის ნიშნით დეპარტამენტიზაცია - სამუშაოთა დაჯგუფება პროდუქტის სახეების მიხედვით.¹³

(ჩანართი 1.4)

¹² ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

¹³ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018



- + ცალკეული პროდუქტების და სერვისების სპეციალიზაციის საშუალება;
- + მენეჯერებს შეუძლიათ ამ ინდუსტრიაში ექსპერტებად ჩამოყალიბება;
- + უფრო ახლო ურთიერთობები მომხმარებლებთან;
- ფუნქციების დუბლირება;
- ორგანიზაციის მიზნების ხედვის შეზღუდულობა.

პროცესების მიხედვით დეპარტამენტიზაცია - სამუშაოს დაჯგუფება პროდუქტების ან მომხმარებლების ნაკადის მიხედვით.

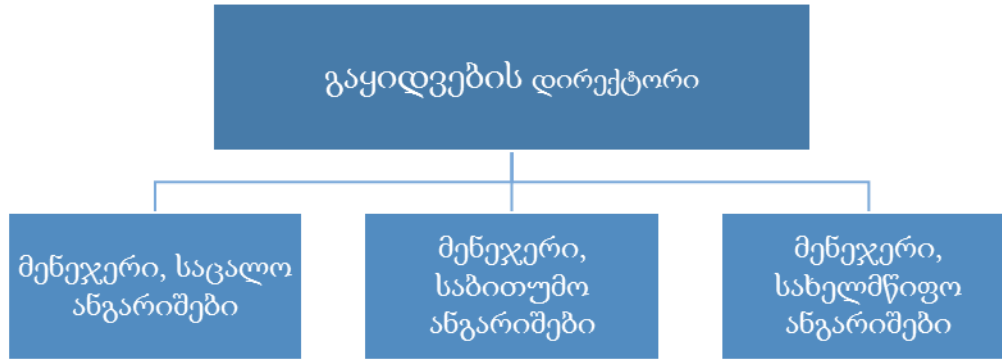
(ჩანართი 1.5)



- + სამუშაო პროცესების მიმდევრობის უფრო მაღალი ეფექტიანობა;
- შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას მხოლოდ რიგ პროდუქტებთან.

მომხმარებელთა ნიშნით დეპარტამენტიზაცია - სამუშაოს დანაწილება უნიკალური და სპეციფიკური მომხმარებლების მსგავსი მოთხოვნის საფუძველზე.¹⁴

(ჩანართი 1.6)



+ მომხმარებელთა საჭიროებებსა და პრობლემებს სპეციალისტები ადვილად უმკლავდებიან;

- ფუნქციების დუბლირება;

- ორგანიზაციის მიზნების ხედვის შეზღუდულობა.

ყველაზე დიდი ორგანიზაციები განაგრძობენ ყველა ტიპის დეპარტამენტიზაციის კომბინაციის გამოყენებას. მაგალითად, წამყვანი იაპონური ელექტრონიკის ფირმა ორგანიზაციის დივიზიებს ფუნქციონალური ხაზის მიხედვით აწყობს, საწარმოო ერთეულებს - პროცესუალური ნიშნის მიხედვით, გაყიდვებს - შვიდი გეოგრაფიული რეგიონის და რეგიონალურ გაყიდვებს - ოთხი სამომხმარებლო ჯგუფის მიხედვით. Black & Decker საკუთარ დივიზიებს ფუნქციონალური ხაზის მიხედვით ალაგებს, საწარმოო ერთეულებს - საპროცესო ნიშნის მიხედვით, გაყიდვებს - გეოგრაფიული რეგიონების, ხოლო უშუალოდ რეგიონალურ გაყიდვებს - ერთეული სამომხმარებლო ჯგუფების მიხედვით ანაწილებს.

ამჟამად, დეპარტამენტიზაციის ყველაზე პოპულარული ტრენდია სამომხმარებლო დეპარტამენტიზაცია. მომხმარებლების მოზიდვა და შენარჩუნება აუცილებელია წარმატებისათვის და ეს მიდგომა კარგად მუშაობს, რადგან ის აძლიერებს მონიტორინგისა და, ასევე, მომხმარებელთა მოთხოვნებში ცვლილებებზე

¹⁴ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

რეაგირების პროცესებს.¹⁵ მორიგი პოპულარული ტრენდია გუნდების გამოყენება, რადგან დავალებები უფრო რთული გახდა და საჭიროა განსხვავებული უნარები მათ შესასრულებლად. კროს-ფუნქციური გუნდი სპეციფიკური ტიპის გუნდია, რომელსაც უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია იყენებს და იგი შეკრულია სხვადასხვა სპეციალობის მქონე ინდივიდებისაგან.

ბრძანებათა ჯაჭვი - ბრძანებათა ჯაჭვი არის ძალაუფლების ხაზი ორგანიზაციის ზედა დონიდან ქვედა დონემდე, რომელიც განმარტავს, თუ ვინ ვის წინაშეა ანგარიშვალდებული. სამუშაოების განაწილებისას აღნიშნული მომენტი მენეჯერებმა კარგად უნდა გაითვალისწინონ, რათა დაეხმარონ თანამშრომლებს ისეთი საკითხების გარკვევაში, როგორებიცაა: „ვის წინაშე ვარ ანგარიშვალდებული?“ ან „ვის უნდა მივმართო, თუ რაიმე პრობლემები მექნება?“ იმისათვის, რომ სათანადოდ გავიგოთ ბრძანებათა ჯაჭვის მნიშვნელობა, საჭიროა, კარგად გავერკვიოთ ისეთ მნიშვნელოვან კონცეფციებში, როგორიცაა: ძალაუფლება, პასუხისმგებლობა და ერთმმართველობა. თავდაპირველად გავეცნოთ ძალაუფლების ცნებას.

ძალაუფლება იყო ძირითადი კონცეფცია, რომელსაც მენეჯმენტის ადრეული მკვლევარები განიხილავდნენ; ისინი ძალაუფლებას მიიჩნევდნენ ორგანიზაციის შემკვრელ „წებოდ“. ძალაუფლება არის ადამიანებისთვის დავალების მიცემისა და მათგან ამ დავალების შესრულების მოთხოვნის მენეჯერული პოზიციისათვის დამახასიათებელი უფლება. ბრძანებათა ჯაჭვში მენეჯერებს გააჩნდათ ისეთი ძალაუფლება, რომლითაც შეეძლოთ სხვების მიერ შესრულებული სამუშაოების კოორდინაცია და მისი მეთვალყურეობა.¹⁶ შესაძლებელი იყო, ძალაუფლება გადასცემოდა დაბალი რგოლის მენეჯერებს, როდესაც მათ გარკვეული უფლებები ენიჭებოდათ, თუმცა, გარკვეული საზღვრების ფარგლებში. ადრეული მკვლევარები ძალაუფლებას განიხილავდნენ ორგანიზაციის ერთი პოზიციის ფარგლებში და მას არაფერი ჰქონდა საერთო ცალკეული მენეჯერების ინდივიდუალურ პიროვნულ თვისებებთან. მათ ძალაუფლების ერთადერთ წყაროდ ორგანიზაციის შიგნით ფორმალური პოზიციის დაკავების შედეგად მოპოვებული უფლება და ძალა მიჩნდათ. შესაბამისად, როდესაც ბრძანება გაიცემოდა აღნიშნული პოზიციიდან, მას უნდა დამორჩილებოდნენ.

მენეჯმენტის ერთ-ერთმა მკვლევარმა, ჩესტერ ბარნარდმა, ძალაუფლების სხვა ხედვა წარადგინა. ეს ხედვა ჩამოყალიბდა ძალაუფლების მიღების თეორიის სახით,

¹⁵ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

¹⁶ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

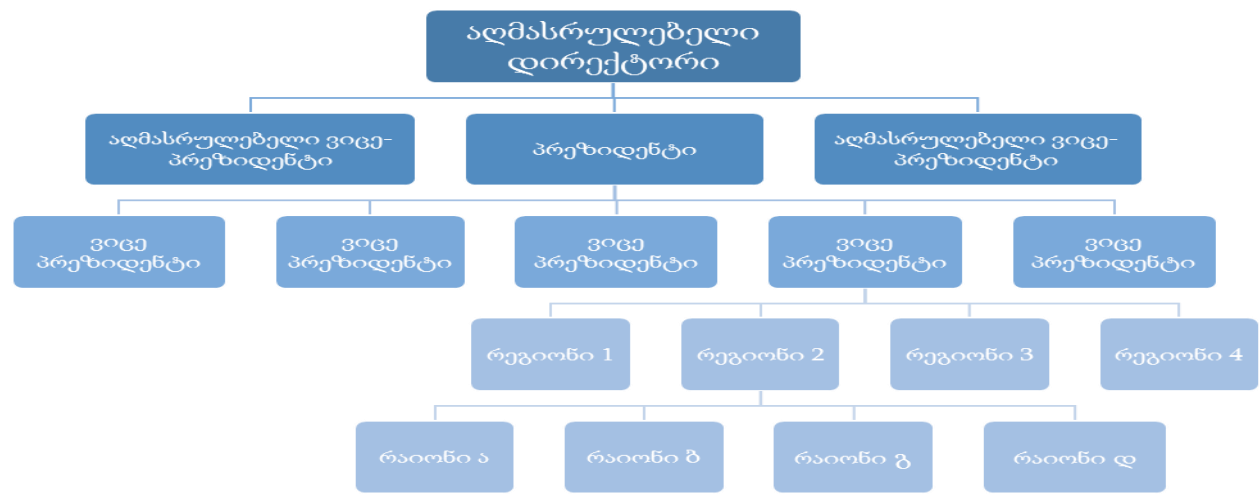
რომლის მიხედვითაც, ძალაუფლება დაქვემდებარებულების მხრიდან მისი მიღების სურვილიდან მომდინარეობს.¹⁷ თუ თანამშრომელი არ მიიღებს მენეჯერის ბრძანებას, მაშინ არ არსებობს ძალაუფლება. ბარნარდმა დასძინა, რომ დაქვემდებარებულები ბრძანებებს მიიღებენ, თუ შემდეგი პირობებია დაკმაყოფილებული:

1. ბრძანება მათთვის გასაგებია;
2. მათ მიაჩნიათ, რომ ბრძანება ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობაშია.
3. ბრძანება მათ პირად შეხედულებებს არ ეწინააღმდეგება;
4. მათ შეუძლიათ მითითებების შესაბამისად დავალების შესრულება.

ბარნარდის ძალაუფლებაზე საფუძველი გააჩნია, განსაკუთრებით, როდესაც საქმე ეხება თანამშრომლის შესაძლებლობას, შეასრულოს ესა თუ ის დავალება მითითებების შესაბამისად.

მენეჯმენტის ადრეული მკვლევარები განიხილავდნენ უფლებამოსილების ორ ფორმას: ხაზობრივ და საშტატო უფლებამოსილებას. ხაზობრივი უფლებამოსილება მენეჯერს თანამშრომლების მუშაობის პროცესის¹⁸ მართვის უფლებას ანიჭებს. ეს არის დაქვემდებარებულსა და დამქირავებელს შორის ავტორიტარული ურთიერთობა, რომელიც ვრცელდება ორგანიზაციის მაღალი დონიდან დაბალი დონის მენეჯმენტისაკენ ბრძანებათა ჯაჭვის სქემის მიხედვით (იხ. ჩანართი 1.7).

(ჩანართი 1.7)



ბრძანებათა ჯაჭვის შესაბამისად, მენეჯერი ხაზობრივი უფლებამოსილებით, სხვებთან შეთანხმების გარეშე, უფლებამოსილია, მართოს დაქვემდებარებულების

¹⁷ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძველები“. თბილისი 2008 წელი

¹⁸ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

საქმიანობა და მიიღოს გარკვეული გადაწყვეტილებები. რა თქმა უნდა, ბრძანებათა ჯაჭვში, თავად მენეჯერიც მისი ზემდგომისაგან მართვის სუბიექტია.

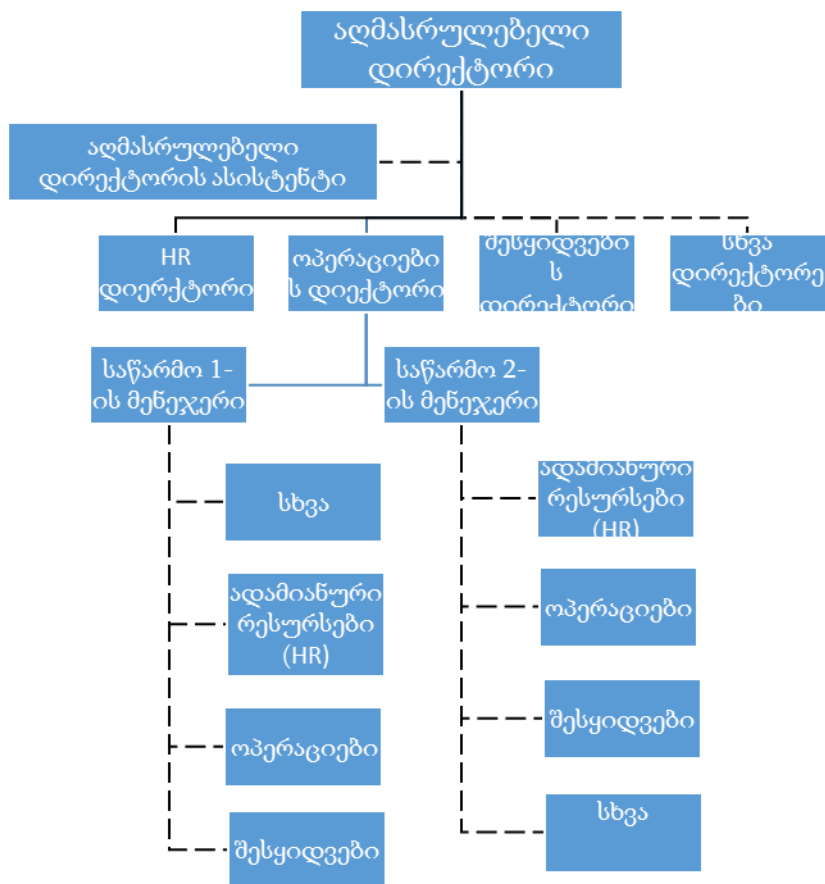
ტერმინი „ხაზობრივი“ ზოგჯერ გამოიყენება ხაზობრივ და საშტატო მენეჯერებს შორის განსხვავების დემონსტრირებისათვის. ამ კონტექსტში ხაზობრივი ეხება იმ ორგანიზაციულ მენეჯერებს, ვისი საქმიანობაც პირდაპირ დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასთან.¹⁹ საწარმოო ფირმაში ხაზობრივი მენეჯერები, როგორც წესი, წარმოებასა და გაყიდვებში არიან, მაშინ როდესაც ადამიანური რესურსების მართვისა და ხელფასების უწყებაში მოიაზრებიან საშტატო მენეჯერები საშტატო უფლებამოსილებით. ორგანიზაციის მიზნებზეა დამოკიდებული, თუ როგორ განისაზღვრება მენეჯერის ფუნქციები - ხაზობრივად თუ საშტატოდ.²⁰

ორგანიზაციების ზრდასთან ერთად, მენეჯერები საკუთარი მოვალეობების შესრულებისას დროის, ცოდნის და რესურსების ნაკლებობას აწყდებიან. საპასუხოდ, ისინი დახმარებისათვის საშტატო უფლებამოსილების ფუნქციებს ქმნიან, რომლებიც ეხმარება, მხარს უჭერს, რჩევას აძლევს მათ და, მთლიანობაში, ამცირებს მათთვის ინფორმაციული უზრუნველყოფის ბარიერებს. მაგალითად საავადმყოფოს მენეჯერი, რომელსაც არ ძალუძს, ეფექტურად გაუმკლავდეს საავადმყოფოსთვის საჭირო ყველა მარაგის შესყიდვას, ქმნის შესყიდვების დეპარტამენტს.²¹ რა თქმა უნდა, შესყიდვების დეპარტამენტის უფროსს მასთან მომუშავე შემსყიდველ აგენტებზე ხაზობრივი უფლებამოსილება გააჩნია. საავადმყოფოს ადმინისტრატორს, საკუთარი ჭარბი დატვირთვის შესამსუბუქებლად, შესაძლებელია, საჭიროებდეს თანაშემწე, რაც ასევე საშტატო პოზიციად განიხილება. ხაზობრივი და საშტატო უფლებამოსილებებს ასახავს ჩანართი 1.8.

(ჩანართი 1.8)

¹⁹ ს. რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

²⁰ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი



———— ხაზობრივი უფლებამოსილება

----- საშტატო უფლებამოსილება

როდესაც მენეჯერები იყენებენ საკუთარ ძალაუფლებას თანამშრომლებისათვის დავალებების მისაცემად, თანამშრომლები საკუთარ თავზე იღებენ ამ დავალების შესრულების ვალდებულებას.²² დავალების შესრულების ეს ვალდებულება ან მისი მოლოდინი ცნობილია, როგორც პასუხისმგებლობა. თანამშრომლები საკუთარი საქმიანობისას ანგარიშვალდებულები უნდა იყვნენ მენეჯერის წინაშე.²³ დავალების მიცემა, პასუხისმგებლობის, ანგარიშვალდებულებისა და შესაბამისი უფლებამოსილების გარეშე, წარმოშობს მისგან თავის არიდების შესაძლებლობას. სამაგიეროდ, არავინ უნდა იყოს ანგარიშვალდებული ან პასუხისმგებელი იმ დავალებაზე, რომლის შესრულების უფლებამოსილებაც მას არ გააჩნია.

²² ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

²³ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

ერთმმართველობის პრინციპის (ფაიოლის მენეჯმენტის 14 პრინციპიდან ერთ-ერთი) თანახმად, პიროვნება მხოლოდ ერთი მენეჯერის წინაშე უნდა იყოს ანგარიშვალდებული. ერთმმართველობის გარეშე, მრავალი უფროსის მხრიდან მოთხოვნამ შესაძლებელია, საპირისპირო სირთულეები წარმოშვას.

მენეჯმენტის პირველი მკვლევარ-თეორეტიკოსები (ფაიოლი, ვებერი, ტეილორი, ბარნარდი და სხვა.) აზრით, ბრძანებათა ჯაჭვის, უფლებამოსილებების (ხაზობრივი და საშტატო), პასუხისმგებლობისა და ერთმმართველობის არსებობა აუცილებელი იყო, თუმცა დრო შეიცვალა. ეს ელემენტები დღესდღეობით ნაკლებად მნიშვნელოვანია. მაგალითად, ტურში (საფრანგეთში)მდებარე Michellin-ის საწარმოში მენეჯერებმა ზემოდან-ქვემოთ ბრძანებათა ჯაჭვი ჩაანაცვლეს „ბუდე“ და შეხვედრებით - თანამშრომლები დღის განმავლობაში რეგულარული ინტერვალებით იკრიბებოდნენ 5 წუთით მაღაზიის ერთ-ერთ სართულზე, განცხადების განყოფილებასთან და მარტივი სქემებისა და ცხრილების შესწავლის საშუალებით წარმოების დაბრკოლების მიზეზის დადგენას ცდილობდნენ.²⁴ ნაცვლად კლასიკური უფროსისა, მენეჯერები ასრულებენ ხელშემწყობის როლს. ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა დღესდღეობით არარელევანტურად აქცია ადრეული კონცეფციები. თანამშრომლებს ისეთ ინფორმაციაზე გააჩნიათ სწრაფი წვდომის საშუალება, რომელიც აქამდე მხოლოდ მენეჯერებს მიუწვდებოდათ ხელი. ეს ასევე ნიშნავს, რომ თანამშრომლებს ბრძანებათა ჯაჭვის გავლის გარეშე, ორგანიზაციაში ნებისმიერ პიროვნებასთან კომუნიკაციის საშუალება მიეცათ.²⁵ ასევე, მრავალი თანამშრომელი, განსაკუთრებით ორგანიზაციებში, სადაც მუშაობა პროექტებზე მიმდინარეობს, რამდენიმე უფროსის წინაშე ანგარიშვალდებული, რაც ერთმმართველობის პრინციპს არღვევს. თუმცა, ამგვარი მოწყობის პირობებშიც შესაძლებელია სამუშაოს შესრულება, თუ კომუნიკაცია, კონფლიქტი და სხვა საკითხები მოგვარებულია ყველა მონაწილე მხარის მიერ.

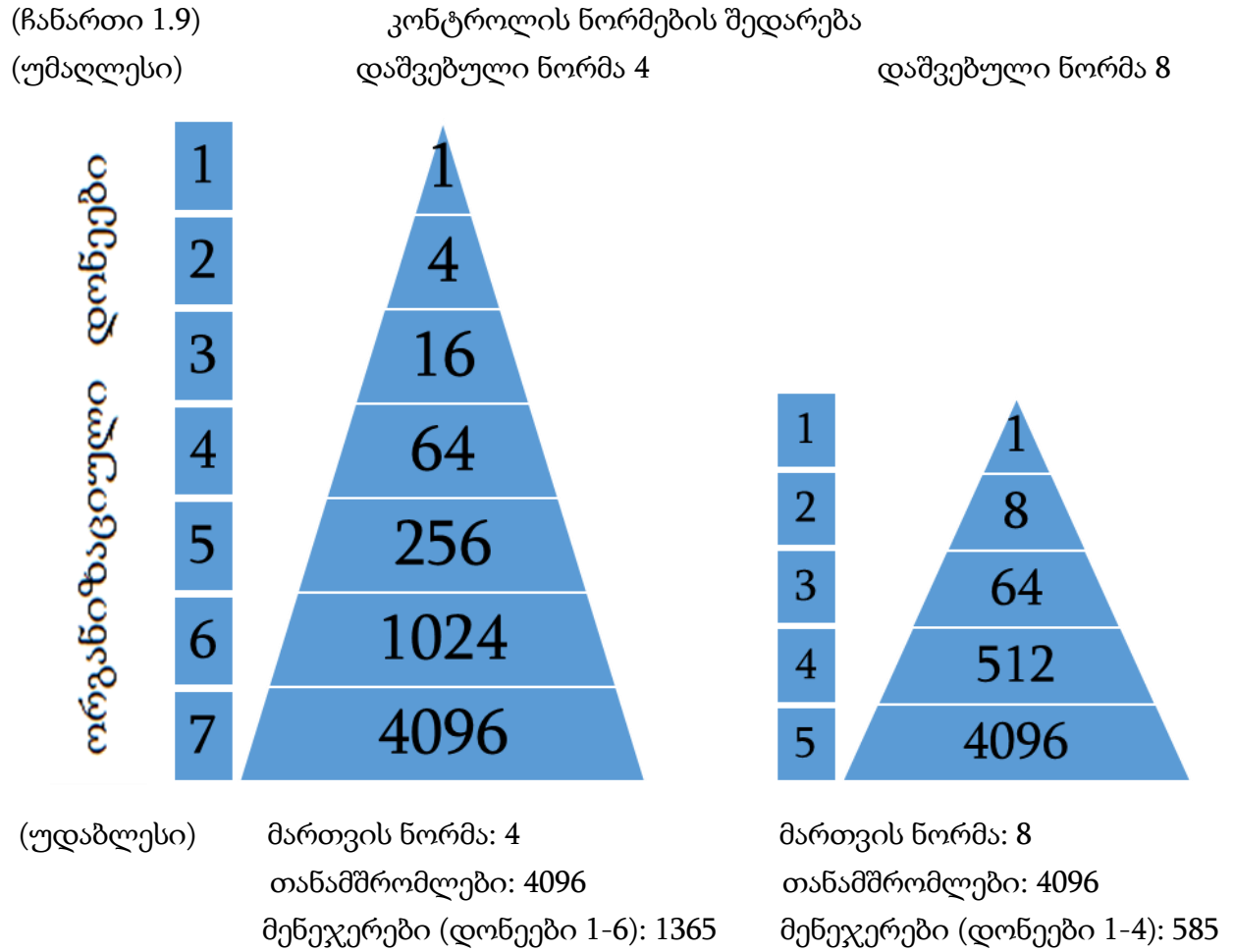
მართვის ნორმა - თანამშრომლების რიცხვი რომელთა ეფექტიანი და ეფექტური მართვა შეუძლია მენეჯერს. ტრადიციული ხედვის მიხედვით, ერთი მენეჯერის პირდაპირ დაქვემდებარებაში არ უნდა იყოს 5-6 მომუშავეზე მეტი. მათვის ნორმის დადგენა უალრესად მნიშვნელოვანია, რადგან მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციაში მართვის დონეებისა და მენეჯერების რაოდენობა - რაც მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის ეფექტურობას.²⁶ სხვა თანაბარ

²⁵ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

²⁶ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

პირობებში იგულისხმება, რომ, რაც უფრო დიდია მართვის ნორმა, მით უფრო ეფექტურია ორგანიზაცია.

განვიხილოთ ორი ორგანიზაცია, დაახლოებით, 4100 თანამშრომლით (იხ. ჩანართი 1.9).



ერთ ორგანიზაციაში მართვის ნორმა 4-ია, ხოლო მეორეში კი-8; შესაბამისად, ორგანიზაციაში, სადაც მეტია მართვის ნორმა, ორი დონით ნაკლები იქნება მართვის დონე, რაც, შესაბამისად, 800 მენეჯერით ნაკლებს ნიშნავს, რომელთა საშუალო წლიური ხელფასი 42000 აშშ. დოლარია. ანუ ორგანიზაცია, სადაც მართვის ნორმა უფრო მაღალია, წელიწადში 33 მლნ. აშშ. დოლარს დაზოგავს! ნათელია, რომ უფრო მაღალი მართვის ნორმა უფრო ეფექტურია ხარჯების თვალსაზრისით. თუმცა ზოგჯერ, უფრო მაღალ მართვის ნორმას შეუძლია შეამციროს მენეჯმენტის

ეფექტურობა - ეს იმ შემთხვევაში,²⁷ თუ მენეჯერს არ ჰყოფნის დრო მის დაქვემდებარებულში მყოფი ადამიანების ეფექტურად მართვისათვის.

მართვის ნორმის თანამედროვე გაგებით, არ არსებობს ჯადოსნური ციფრი, რომელიც შეიძლება მივიჩნიოთ ამოსავალ წერტილად მენეჯერის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების ოპტიმალური რაოდენობის დასადგენად. რამდენი თანამშრომლის ეფექტური მართვა შეუძლია მენეჯერს, ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული.²⁸ ამ ფაქტორებში შედის მენეჯერის და დაქვემდებარებულის უნარები და შესაძლებლობები და ასევე, შესასრულებელი სამუშაოს მახასიათებლები. მაგალითად, იმ მენეჯერებს, რომელთაც კარგად მომზადებული და კარგად გამოცდილი მენეჯერები ჰყავთ დაქვემდებარებულში, შეუძლიათ ეფექტური საქმიანობა მაღალი მართვის ნორმის ფარგლებში.²⁹ სხვა შესაძლო ცვლადები, რომლებიც განაპირობებენ მისაღები მართვის ნორმის ჩამოყალიბებას, შეიცავენ დაქვემდებარებულების უნარ-ჩვევების შესასრულებელ დავალებებთან შესაბამისობასა და დავალებათა სირთულეს, დაქვემდებარებულების ფიზიკურ სიახლოვეს, სტანდარტიზებული პროცედურების არსებობას, ორგანიზაციის ინფორმაციული სისტემის სირთულეს, ორგანიზაციული კულტურის სიმდიერეს და მენეჯერის მიერ შერჩეულ სტილს.

ბოლო წლების ტრენდი იხრება დიდი მართვის ნორმისაკენ, რაც თანხმობაში მოდის მენეჯერთან, ძალისხმევასთან, დააჩქარონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, გაზარდონ მოქნილობა და კლიენტებთან სიახლოვე, მიანიჭონ მომუშავეებს უფლებამოსილებები და შეამცირონ ხარჯები.³⁰

მენეჯერები აღიარებენ, რომ მათ უფრო მაღალ მართვის ნორმასთანაც კი შეუძლიათ გამკლავება, თუ თანამშრომლები კარგად ასრულებენ სამუშაოს და აქვთ საორგანიზაციო პროცესების სწორი აღქმა. მაგალითად, განვიხილოთ PepsiCo-ს Gamesa-ს ორცხობილას საწარმო მექსიკაში, სადაც 56 თანამშრომელი ერთი მენეჯერის წინაშე ანგარიშვალდებული. მაღალი მართვის ნორმიდან გამომდინარე, წარმადობის უზრუნველსაყოფად, თანამშრომლებს კომპანიის მიზნები და პროცესები დეტალურად აქვთ შესწავლილი. გარდა ამისა, არსებობს თანამედროვე წახალისების სისტემები, რომლებიც ახალისებს მაღალი ხარისხის მომსახურებას, წარმადობასა და გუნდურ მუშაობას.

²⁷ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

²⁸ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

²⁹ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია - ერთ-ერთი კითხვა, რომელსაც ორგანიზაციისას უნდა გაეცეს პასუხი, არის ის, თუ „ორგანიზაციის რომელ საფეხურზე უნდა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღება?“. ცენტრალიზაცია არის მდგომარეობა, რომლის დროსაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მიმდინარეობს ორგანიზაციის მართვის მაღალ დონეზე. იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის ტოპ მენეჯერები ერთად გადაწყვეტილებებს თავად იღებენ ქვედა რგოლის მენეჯერების მცირედი ჩართულობით, ორგანიზაციაში მართვის პროცესი უფრო ცენტრალიზებულია, ვიდრე დეცენტრალიზებულია, ხოლო თუ ორგანიზაციის ზედა რგოლში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართულები არიან ქვედა რგოლის წარმომადგენლები, მაშინ საქმე გვაქვს დეცენტრალიზაციასთან. გაითვალისწინეთ, რომ ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაცია არ არის ურთიერთგამომრიცხავი კონცეფციები. გადაწყვეტილების მიღება არის შედარებითი და არა - აბსოლუტური კონცეფცია, და შესაბამისად, არც ერთი ორგანიზაცია არასოდეს არის სრულად ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული.

მენეჯმენტის ადრეული მკვლევრების აზრით, ორგანიზაციებში მართვის ცენტრალიზაციის დონე დამოკიდებულია სიტუაციაზე. მათი მიზანი იყო თანამშრომელთა ეფექტური და ოპტიმალური გამოყენება. ტრადიციული ორგანიზაციები პირამიდის პრინციპით იყვნენ ჩამოყალიბებულნი, სადაც მწვერვალზე კონცენტრირდებოდა ძალაუფლება და უფლებამოსილება. ამ სტრუქტურის მიხედვით ისტორიულად, ცენტრალიზებული გადაწყვეტილებები უფრო გავრცელებული იყო.³¹ თუმცა, დღეს ორგანიზაციები გარემოში მიმდინარე დინამიკური ცვლილებებისადმი უფრო მგრძობიარენი გახდნენ. მენეჯერებს სჯერათ, რომ გადაწყვეტილება უნდა მიიღონ იმ პირებმა, ვინც უფრო ახლოს არიან პრობლემასთან, მათ მიერ ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიციის მიუხედავად. ფაქტობრივად, ბოლო ათწლეულების მანძილზე, როგორც მინიმუმ, აშშ-ისა და კანადის ორგანიზაციებში, დეცენტრალიზაციის დონე მატულობს.³² ჩანართი 1.10 ასახავს რამდენიმე ფაქტორს, რომელთაც გავლენა აქვთ ორგანიზაციაში ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის გამოყენებაზე.

(ჩანართი 1.10)

მეტი ცენტრალიზაცია

- სტაბილური გარემო;
- ქვედა დონის მენეჯერები არიან ნაკლები ცოდნისა და გამოცდილების მქონე ზედა დონის მენეჯერებთან შედარებით;

³¹ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

³² გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

- ქვედა დონის მენეჯერებს არ სურთ გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა;
- გადაწყვეტილებები შედარებით ნაკლები მნიშვნელობისაა;
- ორგანიზაცია კრიზისის საშიშროების წინაშეა;
- კომპანია დიდი ზომისაა;
- კომპანიის სტრატეგიების ეფექტური დანერგვა მენეჯერების გადაწყვეტილებების სიტყვაზეა დამოკიდებული.

მეტი დეცენტრალიზაცია

- გარემო რთული და არაერთგვაროვანია;
- ქვედა დონის მენეჯერებს აქვთ გადაწყვეტილებების მიღების გამოცდილება და ცოდნა;
- ქვედა დონის მენეჯერებს სურთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა;
- გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვანია;
- კომპანია გეოგრაფიულად დანაწილებულია;
- კომპანიის სტრატეგიების ეფექტური დანერგვა მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილებების მითების მოქნილობასა და ჩართულობაზეა დამოკიდებული.

დღესდღეობით მენეჯერები მართვისას ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის იმ დონეს ირჩევენ, რომელიც მათ ეხმარება საკუთარი გადაწყვეტილებების საუკეთესო შესრულებაში და ხელს უწყობს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში. მიდგომა, რომელიც ერთ ორგანიზაციაში კარგად მუშაობს, არ არის აუცილებელი, ქმედითი იყოს სხვა ორგანიზაციაში.³³ ამიტომ მენეჯერმა ორგანიზაციის შიგნით თავად უნდა განსაზღვროს ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის დონე.

რადგანაც ორგანიზაციები უფრო მოქნილი და გარემოში მიმდინარე ცვლილებებისადმი მგრძობიარენი გახდნენ, შეინიშნება დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების გახშირებული მიღება. ეს ტრენდი ცნობილია, როგორც მომუშავეების აღჭურვა უფლებამოსილებებით, რომელიც თანამშრომლებს გადაწყვეტილებების მისაღებად უფრო მეტ ძალაუფლებას ანიჭებს. განსაკუთრებით დიდ კომპანიებში ქვედა დონის მენეჯერები უფრო ახლოს არიან პროცესებთან და, როგორც წესი, პრობლემასთან დაკავშირებით უფრო დეტალური ცოდნა აქვთ; შესაბამისად, ტოპ მენეჯმენტისგან განსხვავებით უკეთ იციან, როგორ გაუმკლავდნენ მას.

³³ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

ფორმალიზაცია - ფორმალიზაცია გვიჩვენებს, რამდენად სტანდარტიზებულია ორგანიზაციული საქმიანობა და, წესებისა და პროცედურების მიხედვით, რა დონეზეა თანამშრომლის ქცევა გაწერილი. ნორმალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციაში არსებობს განსაკუთრებული სამუშაოს აღწერილობები, უამრავი საორგანიზაციო წესი და მკაცრად გაწერილი სპეციფიკური წესები, რომლებიც მთლიან სამუშაო პროცესს ასახავს. თანამშრომლებს მცირედი თავისუფლება აქვთ იმასთან მიმართებით, თუ რა, როდის და როგორ კეთდება. ხოლო როდესაც ნორმალიზაციის დონე დაბალია, მაშინ თანამშრომელნი უფრო თავისუფალნი არიან სამუშაოს შესრულებაში.³⁴

მიუხედავად იმისა, რომ ნორმალიზაცია თანამიმდევრულობისა და კონტროლის უზრუნველყოფისათვის საჭიროა, დღეს მრავალი ორგანიზაცია თანამშრომელთა ქცევის მკაცრი წესებით რეგულირება-სტანდარტიზაციაზე ნაკლებადაა დამოკიდებული.

იმის გათვალისწინებით, რომ არსებობს ძალიან ბევრი შემთხვევა, როდესაც წესები ძალიან შემზღუდავია, მრავალმა კომპანიამ გადაწყვიტა, თანამშრომლებისათვის მეტი თავისუფლება მიეცა, რაც გულისხმობს ვითარებიდან გამომდინარე საუკეთესო გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებას. ეს არ ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ყველა წესის უგულებელყოფას უნდა ჰქონდეს ადგილი; მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს ეცნობოს აუცილებელ წესთა სავალდებულოდ დაცვის შესახებ. აუცილებელია, ეს წესები აუხსნან თანამშრომლებს და განუმარტონ მათ, თუ რატომ არის აუცილებელი მათი დაცვა. დანარჩენი წესების დაცვის თაობაზე თანამშრომლებს შესაძლებელია, შედარებით მეტი მოქნილობის უფლება მიეცეთ.

³⁴ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

2. ორგანიზაციული სტრუქტურის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები

2.1. მექანიზტური და ორგანული სტრუქტურები

ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა (გარდაქმნა) მნიშვნელოვანია. მთავარი ორგანიზაციული დიზაინი ეფუძნება ორ ძირითად ორგანიზაციულ ფორმას, მექანიზტურ და ორგანულს.

მექანიზტურ ორგანიზაცია - (ბიუროკრატიული) სტრუქტურის ექვსი ელემენტის შერწყმის ბუნებრივი შედეგია. ბრძანებათა ჯაჭვის პრინციპის დაცვამ უზრუნველყო ძალაუფლების ფორმალური იერარქიის შენარჩუნება, სადაც ერთი პიროვნება მეორის ზედამხედველობაშია.³⁵ ორგანიზაციის ზედა ეშელონებში მართვის მაღალი ნორმის ინტენსიურმა გამოყენებამ განაპირობა ბიუროკრატიული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ვინაიდან დისტანცია ორგანიზაციის მართვის ქვედა და ზედა დონეებს შორის უფრო გაიზარდა. ტოპ მენეჯმენტი დამატებითი წესებისა და რეგულაციების შემოღების ინიციატივით გამოვიდა. შესაბამისად, ტოპ მენეჯერების მიერ მმართველობის ქვედა რგოლში თანამშრომელთა მოქმედებებზე პირდაპირი დაკვირვებისა და მათ მიერ სტანდარტების დაცვის გადამოწმების სირთულემ განაპირობა დამატებითი სპეციალური წესებისა და რეგულაციების შემოღება. მენეჯმენტის ადრეული მკვლევრების მიერ სპეციალიზაციისათვის დიდი მნიშვნელობის მინიჭებამ მარტივი, რუტინული და სტანდარტიზებული სამუშაოები წარმოქმნა, დეპარტამენტიზაციის საშუალებით სპეციალიზაციის შემდგომმა გაღრმავებამ განაპირობა ახლადშექმნილი სპეციალიზებული დეპარტამენტების სამართავად დამატებითი მართვის დონეების არსებობის საჭიროება.

ორგანული (მოქნილი) ორგანიზაცია - გამოირჩევა ადაპტაციის მაღალი უნარით, რაც მას უფრო მოქნილსა და თავისუფალს ხდის მექანიზტური ორგანიზაციის სტრუქტურასთან შედარებით, რომელიც, თავის მხრივ, მეტად ხისტი, თუმცა სტაბილურია. ორგანული სტრუქტურა, სტანდარტიზებული სამუშაოებისა და რეგულაციების გამოყენების ნაცვლად, მოთხოვნის ცვლილებაზე სწრაფი რეაგირების შესაძლებლობას იძლევა. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანულ სტრუქტურაში შრომა დანაწილებულია, თანამშრომლების მიერ შესასრულებელი დავალებები არ არის

³⁵ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

სტანდარტიზებული. ასეთი ტიპის სტრუქტურაში თანამშრომლები, როგორც წესი, არიან პროფესიონალები რომლებსაც განსხვავებულ დავალებებთან გამკლავების ტექნიკური გამოცდილება და ცოდნა აქვთ.³⁶ მათ მცირეოდენი პირდაპირი წესები და ნაკლები პირდაპირი ზედამხედველობა სჭირდებათ, რადგან ტრენინგების საშუალებით მათში პროფესიული ქცევის უნარებია განვითარებული. მაგალითად, ნავთობის ინჟინერს ზღვაში ნავთობსაბადოს აღმოსაჩენად რაიმე კონკრეტული პროცედურების თვალყურის დევნება არ სჭირდება. ინჟინერს პრობლემათა უმრავლესობის მოგვარება მარტო ან კოლეგებთან თათბირის საშუალებით შეუძლია. მის ქცევას განსაზღვრავს პროფესიული სტანდარტები.³⁷ ორგანულ სტრუქტურებში ცენტრალიზაციის დონე დაბალია, რაც პროფესიონალებს სწრაფი რეაგირების საშუალებას აძლევს მაშინაც კი, როდესაც ტოპ მენეჯერების სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის სათანადო გამოცდილება არ გააჩნია.

სტრუქტურის არჩევაზე მოქმედი სიტუაციური გარემოებები

ზოგადად რომელიმე სახის ორგანიზაციული სტრუქტურის არჩევა დამოკიდებულია 4 სიტუაციურ ცვლადზე. ესენია: ორგანიზაციის სტრატეგია, ორგანიზაციის ზომა, ტექნოლოგია და გარემოს გაურკვევლობის დონე.

სტრატეგია და სტრუქტურა - ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწყოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. რადგან მიზნები ორგანიზაციული სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია, ლოგიკურია, რომ სტრატეგია და სტრუქტურა მჭიდრო კავშირში უნდა იყოს ერთმანეთთან. ალფრედ ჩენდლერმა გამოიკვლია ეს ურთიერთკავშირი. მან რამდენიმე დიდი ამერიკული კომპანია შეისწავლა და დაადგინა, რომ კორპორაციულ სტრატეგიაში შეტანილ ცვლილებებს მოჰყვება ამავე სტრატეგიის მხარდამჭერი ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

კვლევამ აჩვენა, რომ ზოგიერთი ორგანიზაციული სტრუქტურა კარგად მუშაობს ზოგიერთ ორგანიზაციულ სტრატეგიებთან თანხვედრაში. მაგალითად, ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა და ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლა კარგად მუშაობს, როდესაც ორგანიზაცია მნიშვნელოვანი და უნიკალური ინოვაციების დანერგვას ცდილობს.³⁸ ხოლო მექანიკური ორგანიზაცია, მისი

³⁶ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

³⁷ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

³⁸ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

ეფექტურობით, სტაბილურობითა და მკაცრი კონტროლით წარმატებულად მუშაობს ხარჯების მკაცრი კონტროლის საჭიროებისას.

ზომა და სტრუქტურა - არსებობს მრავალი მტკიცებულება იმისა, რომ ორგანიზაციის ზომას გავლენა აქვს მის სტრუქტურაზე. დიდ ორგანიზაციებში, სადაც 1000, 2000 თანამშრომელზე მეტია, პატარა ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით, მეტ სპეციალიზაციას, დეპარტამენტიზაციას, ცენტრალიზაციას, წესებსა და რეგულაციებს აქვს ადგილი. თუმცა, მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია გარკვეულ ზომას აღწევს, მისი გავლენა სტრუქტურაზე მცირდება. კომპანია, სადაც 1000-ზე მეტი თანამშრომელია, უკვე საკმაოდ მექანიტურია. დამატებითი 500 თანამშრომელი ორგანიზაციის სტრუქტურაში საგრძნობ ცვლილებას აღარ გამოიწვევს. ამავდროულად, 500 თანამშრომლის დამატება 400-კაციან ორგანიზაციაში უფრო მექანიტურად აქცევს მას.

ტექნოლოგია და სტრუქტურა - თითოეული ორგანიზაცია, შრომის პროცესში ნედლეულის კონკრეტულ შედეგებად გარდასაქმნელად, გარკვეული სახის ტექნოლოგიებს იყენებს. მაგალითად, ზოგიერთი კომპანიის ქარხნის თანამშრომლები სხვადასხვა პროდუქტების ასაწყობად ერთსა და იმავე საწარმოო ხაზს იყენებენ. ზოგიერთი ორგანიზაციის ოფისები საკუთარ მომხმარებლებს ინდივიდუალურ მომსახურებას სთავაზობენ. ხოლო ზოგიერთი კომპანიის ქარხანა პროდუქციას უწყვეტი ნაკადის წარმოების პროცესის პრინციპით აწარმოებს.³⁹

ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გავლენის ეფექტის თაობაზე პირველ კვლევას ჯოან ვუდვარდამდე მივყავართ, რომელმაც ინგლისის სამხრეთში შეისწავლა მცირე საწარმოები, რათა საწარმოს წარმატებაში ორგანიზაციული სტრუქტურული ელემენტების ზემოქმედების დონე გამოეკვლინა. მან ვერ შეიმუშავა რაიმე თანამიმდევრულობა მანამ, სანამ კომპანიები, ტექნოლოგიების სირთულისა და დახვეწილობის მიხედვით 3 ჯგუფად არ დაყო. პირველი კატეგორია - ერთეულოვანი წარმოება - აღნიშნავდა პროდუქციის ერთეულის ან მისი მცირე პარტიების წარმოებას; მეორე კატეგორია - მასობრივი წარმოება, პროდუქციის დიდ პარტიებად წარმოება; და ბოლოს, მესამე და ყველაზე რთული ჯგუფი - პროცესული წარმოება - რომელიც მოიცავდა პროდუქციის წარმოებას უწყვეტ პროცესად. მისი კვლევის შედეგები ნაჩვენებია ჩანართში 1.12.

(ჩანართი 1.12)

³⁹ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

	ერთეულოვანი წარმოება	მასობრივი წარმოება	პროცესული წარმოება
სტრუქტურული მახასიათებლები	დაბალი ვერტიკალური დიფერენციაცია	საშუალო ვერტიკალური დიფერენციაცია	მაღალი ვერტიკალური დიფერენციაცია
	დაბალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია;	მაღალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია;	დაბალი ჰორიზონტალური დიფერენციაცია;
	დაბალი ფორმალიზაცია	მაღალი ფორმალიზაცია	დაბალი ფორმალიზაცია
ყველაზე ეფექტური სტრუქტურა	ორგანული	მექანიკური	ორგანული

სხვა კვლევებმაც აჩვენა, რომ ორგანიზაციები სტრუქტურებს საკუთარ ტექნოლოგიებს უსადაგებენ, იმის მოხედვით, თუ რამდენად რუტინულია მათი ტექნოლოგია ნედლეულის კონკრეტულ შრომის შედეგებად გარდაქმნის კუთხით. მთლიანობაში, რაც უფრო რუტინულია ტექნოლოგია, მით უფრო მექანიკურია ორგანიზაცია, ხოლო რაც უფრო ნაკლებად რუტინულია ტექნოლოგია, მით უფრო მეტი შანსია, რომ ორგანიზაციას ორგანული სტრუქტურა გააჩნდეს.

გარემო-სტრუქტურის ურთიერთდამოკიდებულების ფაქტი ხსნის, თუ რატომ ცდილობენ მენეჯერები საკუთარი ორგანიზაციების რესტრუქტურირებას უფრო მოქნილ, სწრაფ და მარტივ ერთეულად. მსოფლიო ეკონომიკის რეცესია, გლობალური კონკურენცია, მეტოქეობით განპირობებული პროდუქტის ინოვაციის დაჩქარება, მომხმარებლების მიერ მაღალი ხარისხისა და სწრაფ მომსახურებაზე მოთხოვნის ზრდა არის გარემოს დინამიკურობის გამომწვევი ძალების მაგალითი. მექანიკური ორგანიზაციები გარემოს გაურკვევლობისა და მისი სწრაფი ცვალებადობის ჟამს არ არიან სწრაფი რეაგირებისთვის მზად.⁴⁰ როგორც შედეგი, ჩვენ ვხედავთ, რომ ორგანიზაციები კიდევ უფრო აჩქარებენ ორგანულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გადასვლის პროცესებს.

2.2. ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები

⁴⁰ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

სტრუქტურული გადაწყვეტილების მიღების დროს მენეჯერებს აქვთ საშუალება, რამდენიმე ჩვეული დიზაინით იხელმძღვანელონ.

ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინის შერჩევას მენეჯერს შეუძლია, ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი სახე შეარჩიოს. ეს სტრუქტურები ბუნებით უფრო მექანიკურებია.

მარტივი სტრუქტურა - კომპანიათა უმრავლესობა სამეწარმეო საქმიანობას იწყებს მარტივი სტრუქტურით, რომელშიც დაბალია დეპარტამენტიზაციის დონე, მაღალია მართვის ნორმა, უფლებამოსილება ცენტრალიზებულია 1 პიროვნების ხელში და შეინიშნება ფორმალიზაციის დაბალი დონე. თუმცა, თანამშრომელთა ზრდასთან ერთად, ამ კომპანიების უმეტესობა აღარ ინარჩუნებს მარტივ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.⁴¹ ის უფრო სპეციალიზებული და ფორმალიზებული ხდება. წესები და რეგულაციები იწერება, სამუშაოები სპეციალიზებული ხდება. იქმნება დეპარტამენტები, მმართველობითი დონეები იზრდება და ორგანიზაციაში საგრძნობლად იმატებს ბიუროკრატია. ამ ეტაპზე მენეჯერებს შეუძლიათ, შეარჩიონ ფუნქციური ან დივიზიონური სტრუქტურა.⁴²

ძლიერი მხარეები: სწრაფი, მოქნილი, იაფი შენახვის თვალსაზრისით; მკაფიოდ გამოხატული ანგარიშვალდებულება.

სუსტი მხარეები: ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად, კარგავს აქტუალობას; ერთ პიროვნებაზე დამოკიდებულება დიდ რისკთანაა დაკავშირებული.

ფუნქციური სტრუქტურა - ფუნქციური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აჯგუფებს მსგავსი ან ურთიერთდაკავშირებული პროფესიის სპეციალისტებს. ჩვენ შეგვიძლია აღნიშნული სტრუქტურა აღვიქვათ, როგორც ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია, რომელიც მორგებულია მთლიან ორგანიზაციაზე.⁴³

ძლიერი მხარეები: დაბალი დანახარჯები სპეციალიზაციის შედეგად; თანამშრომლები დაჯგუფებულნი არიან მსგავსი დავალებების მიხედვით.

სუსტი მხარეები: ფუნქციურ მიზნებზე ორიენტირებამ, შესაძლოა ორგანიზაცია არასახარბიელო გადაწყვეტილებამდე მიიყვანოს; ფუნქციური

⁴¹ ჯეიკობ მორგანი - სტატია: „ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი“, 2015წელი

⁴² გ. შუბლაძე, ბ. მდებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

⁴³ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

სპეციალისტები იზოლაციაში ექცევიან და მცირე ინფორმაციას ფლობენ სხვა ერთეულებში მიმდინარე პროცესებზე,

დივიზიონური სტრუქტურა - დივიზიონური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ცალკეული ბიზნეს ერთეულებისა და სამმართველოებისაგან. ამ სტრუქტურაში თითოეულ სამმართველოს შეზღუდული ავტონომია გააჩნია, სადაც სამმართველოს მენეჯერს საკუთარი ერთეულის საქმიანობაზე უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა აქვს. როგორც წესი, დივიზიონურ სტრუქტურებში სათაო კომპანია მოქმედებს გარე დამკირველის პოზიციიდან, აკონტროლებს სხვადასხვა სამმართველოებს და ხშირად ეხმარება მათ ფინანსურ და სამართლებრივ საკითხებში.⁴⁴ მაგალითად, Walmart-ს ორი სამმართველო აქვს - საცალო გაყიდვების და მხარდაჭერის.⁴⁵

ძლიერი მხარეები: შედეგებზეა მომართული - დივიზიონური მენეჯერი საკუთარ პროდუქტებსა და სერვისებზეა ორიენტირებული.

სუსტი მხარეები: პროცესებისა და რესურსების დუბლირება ზრდის ხარჯებს და ამცირებს ეფექტურობას.

2.3. ადაპტური ორგანიზაციული დიზაინი

სხვადასხვა ამოცანებისა თუ მიზნების მიღწევის პროცესში ხშირად შესაძლოა კომპანიის გუნდი გადაიქცეს ჩაკეტილ სისტემად, სადაც თითოეული ჯგუფი პასუხისმგებელია სპეციფიკურ ტექნიკურ მახასიათებელზე და არ ხდება ერთმანეთისთვის გეგმების ფართოდ გაზიარება. დიზაინისადმი ამგვარმა მიდგომამ ისევე, როგორც შიდა კომუნიკაციის ჩაშლამ, შესაძლოა გამოიწვიოს პროდუქციის დეფექტები და უამრავი ხარვეზი პროდუქციის მიწოდებაში. მრავალი მენეჯერი რწმუნდება, რომ ტრადიციული დიზაინები ხშირად არ შეესაბამება თანამედროვე დინამიკურ და რთულ გარემოს.⁴⁶ პირიქით, ყველა ორგანიზაცია უნდა იყოს მოქნილი და ინოვაციური. ანუ, უნდა იყვნენ მეტად ბუნებრივები. ასე რომ, მენეჯერები ეძებენ კრეატიულ გზებს სამუშაოს სტრუქტურირებისა და ორგანიზებისათვის. თანამედროვე დიზაინებიდან გამოყოფენ: გუნდურ, მატრიცულ და პროექტულ

⁴⁴ ჯეიკობ მორგანი - სტატია: „ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი“, 2015წელი

⁴⁶ როჯერ ვ. ალანი - სტატია: „რა არის ორგანიზაციული დიზაინი“, 2012 წელი

სტრუქტურას, სტრუქტურას საზღვრების გარეშე და სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებს.⁴⁷

გუნდური სტრუქტურები - გუნდური სტრუქტურა არის სტრუქტურა, სადაც მთელი სტრუქტურა შედგება სამუშაო ჯგუფებისგან რომლებიც ასრულებენ ორგანიზაციის სამუშაოს. ამ სტრუქტურაში მომუშავეთა უფლებამოსილებები გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა, რადგან მენეჯერული უფლებამოსილების ხაზი არ მიემართება ზევიდან ქვევით. ამის ნაცვლად, დასაქმებულთა გუნდები დაგეგმვისა და საქმის კეთების იმ გზას ირჩევენ, რომელსაც საუკეთესოდ მიიჩნევენ. ამასთან, გუნდები იღებენ პასუხისმგებლობას სამუშაოს შესრულებისა და ყველა შედეგზე შესაბამის სფეროში.⁴⁸

დიდ ორგანიზაციებში გუნდური სტრუქტურა ავსებს ფუნქციურ ან დივიზიონურ სტრუქტურას რაც ორგანიზაციას აძლევს შესაძლებლობას, ჰქონდეს ბიუროკრატიის ეფექტურობა და, ამავე დროს, მოქნილობა, რომელსაც ქმნის გუნდი.

კომპანიები, როგორებიცაა მაგალითად, Amazon, Boeing, Hewlett-Packard, Motorola და Xerox, გაძლიერებულად იყენებენ მომუშავეთა გუნდებს მწარმოებლობის ზრდისათვის.

მატრიცული და პროექტული სტრუქტურა - გავრცელებული თანამედროვე დიზაინებია მატრიცული და პროექტული სტრუქტურები. იგი წარმოადგენს მოქნილ დიზაინს, რომელსაც შეუძლია რეაგირება გარემოს ცვლილებებზე; სწრაფად ხდება გადაწყვეტილებების მიღება. მატრიცულ სტრუქტურაში სპეციალისტებს ნიშნავენ სხვადასხვა ფუნქციური დეპარტამენტებიდან პროექტზე სამუშაოდ, რომელიც იმართება პროექტის მენეჯერის მიერ.⁴⁹ ამ დიზაინის ერთი უნიკალური ასპექტი არის ის, რომ ის ქმნის ბრძანებათა ორმაგ ჯაჭვს, რადგან თანამშრომლებს მატრიცულ ორგანიზაციაში ჰყავთ ორი მენეჯერი: ფუნქციური და პროდუქტის ან პროექტის მენეჯერი. პროექტის მენეჯერს აქვს ძალაუფლება ფუნქციური დანაყოფების წევრებზე იმ საკითხებში, რომელიც დაკავშირებულია პროექტის მიზნებთან. თუმცა, ზოგიერთი გადაწყვეტილება, როგორცაა, მაგალითად, სტიმულირება, სახელფასო რეკომენდაციები და წლიური ანგარიშები, რჩება ფუნქციური მენეჯერის

⁴⁷ ჯეიკობ მორგანი - სტატია: „ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი“, 2015წელი

⁴⁸ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁴⁹ როჯერ კ. ალანი - სტატია: „რა არის ორგანიზაციული დიზაინი“, 2012 წელი

პასუხისგების ქვეშ.⁵⁰ მატრიცული დიზაინი არღვევს ერთმმართველობის პრინციპს, რომელიც ყოველი პიროვნების მხოლოდ ერთი უფროსისადმი ანგარიშვალდებულებას ნიშნავს. თუმცა, ამ სტრუქტურამ შესაძლებელია იმუშაოს და მუშაობს კიდევ ეფექტურად, თუ ორივე მენეჯერს აქვს რეგულარული კომუნიკაცია ერთმანეთთან - კოორდინირებულად ადგენენ თანამშრომლების სამუშაო მოთხოვნებს და აგვარებენ კონფლიქტებს. მის კიდევ ერთ ნაკლოვანებას წარმოადგენს ის, რომ შედარებით რთულია პროექტისათვის ხალხის შერჩევა და ხშირად წამოიქმნება ამოცანასთან დაკავშირებული და პიროვნული კონფლიქტები.⁵¹

მრავალი ორგანიზაცია იყენებს პროექტულ სტრუქტურას, რომელშიც ორგანიზაციის თანამშრომლები მუდმივად მუშაობენ პროექტებზე. მატრიცული სტრუქტურისაგან განსხვავებით, პროექტულ სტრუქტურას არ აქვს ფორმალური დეპარტამენტები, სადაც დაქირავებულები დაბრუნდებიან პროექტის დასრულების შემდეგ. ამის ნაცვლად, დასაქმებულები იძენენ სპეციალურ უნარებს, შესაძლებლობებსა და გამოცდილებას სხვა პროექტებისათვის.

პროექტული სტრუქტურა არის უფრო მოქნილი ორგანიზაციული დიზაინი, დეპარტამენტიზაციის და ხისტი ორგანიზაციული იერარქიის გარეშე, რომელსაც შეუძლია შეანელოს გადაწყვეტილების მიღება ან მოქმედება. ამ სტრუქტურაში მენეჯერები გამოდიან, როგორც ფასილიტატორები, მენტორები და მწვრთნელები - აუქმებენ ორგანიზაციულ წინააღმდეგობებს ან მინიმუმამდე დაჰყავთ ისინი და უზრუნველყოფენ გუნდებს საჭირო რესურსებით, სამუშაოს ეფექტურად ეფექტიანად შესასრულებლად.⁵²

ორგანიზაცია საზღვრების გარეშე - ორგანიზაცია საზღვრებს გარეშე - ორგანიზაცია, რომლის დიზაინი არ არის განსაზღვრული ან შეზღუდული ჰორიზონტალური, ვერტიკალური ან გარე საზღვრებით წინასწარ განსაზღვრული სტრუქტურიდან გამომდინარე. მიუხედავად იმისა, რომ საზღვრების გაუქმების იდეა შეიძლება ჩანდეს უცნაური, ბევრმა თანამედროვე, ყველზე წარმატებულმა ორგანიზაციამ აღმოაჩინა, რომ მათ შეუძლიათ ოპერირება უფრო ეფექტურად, თუ მოქნილი და არა სტრუქტურირებული გახდებიან: მათთვის ასეთი იდეალური

⁵⁰ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

⁵¹ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁵² ჯეიკობ მორგანი - სტატია: „ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი“, 2015წელი

სტრუქტურაა ხისტი, შემოსაზღვრული და წინასწარგანსაზღვრული სტრუქტურის არარსებობა.⁵³

საზღვარი არის ორი ტიპის: 1. შიდა: ჰორიზონტალური -განპირობებული სამუშაოს სპეციალიზაციითა და დეპარტამენტიზაციით, ვერტიკალური - რომელიც ყოფს მომუშავეებს იერარქიული დონეების მიხედვით; 2. გარე: საზღვრები, რომლებიც აცალკევებს ორგანიზაციას მომხმარებლების, მომწოდებლების და სხვა დაინტერესებული პირებისაგან. ამ საზღვრების მინიმალიზების ან გაუქმებისთვის მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ ვირტუალური ან ქსელური სტრუქტურული დიზაინი.

ვირტუალური ორგანიზაციები - ვირტუალური სტაჟირება ხდება პოპულარული განსაკუთრებით, მცირე და საშუალო ორგანიზაციებში და, რა თქმა უნდა, ონლაინ-ბიზნესში. ვირტუალური სტაჟირების მუშაობის ტიპი ჩვეულებრივ მოიცავს „კვლევას, გაყიდვებს, მარკეტინგს და სოციალური მედიის განვითარებას“ - ანუ სამუშაოებს რომელთა გაკეთებაც შესაძლებელია ნებისმიერი ადგილიდან კომპიუტერის საშუალებით და ინტერნეტის გამოყენებით. ზოგი ორგანიზაცია სტრუქტურირებულია ისე, რომ შესაძლებლობას იძლევა, მასში დასაქმებულთა უმეტესობა მუშაობდეს ვირტუალურად.⁵⁴

ვირტუალური ორგანიზაცია არის ორგანიზაცია, რომელიც შედგება სრულ განაკვეთზე მომუშავე მცირე ბირთვისა და პროექტებზე სამუშაოდ დროებით დაქირავებული გარე სპეციალისტებისაგან.

ქსელური ორგანიზაციები - ორგანიზაცია, რომელიც იყენებს საკუთარ თანამშრომლებს ზოგიერთი სამუშაოს შესასრულებლად, და გარე მომწოდებლების ქსელს, რათა უზრუნველყოს სხვა საჭირო პროდუქტების კომპონენტები ან სამუშაო პროცესები. ამ ორგანიზაციულ ფორმას ზოგჯერ უწოდებენ საწარმოო ფირმების მოდულარულ ორგანიზაციას. მსგავსი მიდგომა ორგანიზაციებს აძლევს შესაძლებლობას, კონცენტრირდნენ იმაზე, რის გაკეთებაც შეუძლიათ საუკეთესოდ, სხვა აქტივობების შესრულება კი კონტრაქტების სახით გადააბარონ იმ კომპანიებს, რომლებიც საუკეთესოდ ასრულებენ ამა თუ იმ საქმეს. მაგალითად, მიკრო ჩიპების დიზაინერი ბრიტანული კომპანია ARM-ის სტრატეგიაა - იპოვოს ბევრი პარტნიორი. ის კონტრაქტებს დებს ამ პარტნიორებთან წარმოებისა და გაყიდვების

⁵³ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁵⁴ ჯეიკობ მორგანი - სტატია: „ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი“, 2015წელი

განხორციელებისთვის. რადგან ARM არ არის საწარმოო ფირმა, მას შეუძლია წახალისოს მისი მომხმარებლები, მოითხოვონ ის, რაც სურთ.

სწავლებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები - სწავლებაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია - ორგანიზაცია, რომელსაც განვითარებული აქვს მუდმივი სწავლის, ადაპტაციისა და ცვლილებების უნარი.⁵⁵ „თანამედროვე მენეჯერული გამოწვევაა - მომუშავეებს შთააგონო და მისცე ცოდნის შესაძლებლობა, რათა გადაწყვიტონ ყოველდღიური მოულოდნელი პრობლემები“. სწავლაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში დასაქმებულები მუდმივად იძენენ, აზიარებენ ახალ ცოდნას და იყენებენ მას გადაწყვეტილებების მიღებისას და სამუშაოს შესრულებისას. ზოგიერთი ორგანიზაციის შესაძლებლობა - ისწავლო და გამოიყენო ეს ცოდნა, შესაძლოა იყოს კონკურენტული უპირატესობის ერთადერთი მდგრადი წყარო.⁵⁶

დასაქმებულებმა მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით სხვადასხვა ფუნქციური სპეციალობების და სხვადასხვა ორგანიზაციულ დონეზეც კი - უნდა გააზიარონ ინფორმაცია და ითანამშრომლონ სამუშაოს შესრულებისას. ასეთი გარემო მოითხოვს მინიმალურ სტრუქტურულ და ფიზიკურ ბარიერებს, რაც შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლებს, იმუშაო ერთად ორგანიზაციული სამუშაოს შესასრულებლად საუკეთესო შესაძლო გზით და ამ პროცესში ისწავლონ ერთმანეთისაგან. ბოლოს, უფლებამოსილი მუშა ჯგუფი ხდება სასწავლო ორგანიზაციის სტრუქტურული დიზაინის მნიშვნელოვანი მახასიათებელი. ეს ჯგუფები იღებენ გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაკეთდეს და როგორ მოგვარდეს საკითხები. უფლებამოსილ თანამშრომლებს და გუნდებს ნაკლებად ესაჭიროებათ „ბოსების“ ბრძანებები ან კონტროლი. ნაცვლად ამისა, მენეჯერები გამოდიან, როგორც ფასილიტატორები, მხარდამჭერები და ქომაგები.

2.4. თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზება

დღესდღეობით, საქმიანი სამყარო მნიშვნელოვნად შეიცვალა. ორგანიზაციებს სჭირდებათ მეტი მოქნილობა საქმის კეთებისას, ეფექტურობის შენარჩუნების პირობებში. ამას დაამატეთ ის ფაქტიც, რომ ინოვაციას და მის სწრაფად შეტანას ბაზარზე გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს და თქვენ შეგიძლიათ გააანალიზოთ, რომ, ერთი მხრივ, ტრადიციული ზევიდან-ქვევით გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც

⁵⁵ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი

⁵⁶ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

მკაცრად მიჰყვება ბრძანებათა ჯაჭვს, ხოლო მეორე მხრივ, ვიწროდ განსაზღვრული ფუნქციური მოწყობა, შესაძლოა, არ იყოს საუკეთესო სტრუქტურული მექანიზმი ორგანიზაციისთვის. მრავალი ორგანიზაცია ასტიმულირებს მჭიდრო თანამშრომლობას მომუშავეთა შორის. ჩანართზე 2.1-ში ნაჩვენებია ერთობლივი მუშაობის ზოგიერთი დადებითი და უარყოფითი მხარე.⁵⁷

ჩანართი 2.1

უპირატესობა

- გაზრდილი კომუნიკაცია და კოორდინაცია;
- დიდი ინოვაციური შედეგი;
- რთული პრობლემების გადაწყვეტის გაზრდილი შესაძლებლობები;
- ინფორმაციის და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება.

ნაკლოვანება

- პოტენციური ინტერპერსონალური კონფლიქტი;
- განსხვავებული ხედვები და კონკურენტული მიზნები;
- კოორდინირების სირთულე.

ორგანიზაციის ერთობლივი ძალისხმევა შესაძლებელია იყოს შიდა (თანამშრომლებს შორის ორგანიზაციის შიგნით) და გარე (თანამშრომლობა ნებისმიერ სტეიკჰოლდერთან) და ორივე შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა შეიცნონ, მსგავსი ერთობლივი ძალისხმევა როგორ მიესადაგება ორგანიზაციის სტრუქტურას და სამუშაოს ყველა ნაწილის ერთად წარმატებით განხორციელებას. განვიხილოთ თანამშრომლობის ეს ტიპები.⁵⁸

შიდა თანამშრომლობა - როცა მენეჯერებს სჯერათ, რომ დასაქმებულებს შორის თანამშრომლობა საჭიროა უფრო კოორდინირებული და ინტეგრირებული სამუშაო ძალისხმევისთვის, მათ შეუძლიათ გამოიყენონ განსხვავებული სტრუქტურული ვარიანტები. რამდენიმე მეტად პოპულარული სტრუქტურა მოიცავს კროს-ფუნქციურ გუნდებს, მიზნობრივ ჯგუფებს და პრაქტიკოსთა გაერთიანებებს.

კროს-ფუნქციური გუნდი - ორგანიზაციები იყენებენ გუნდებზე დაფუძნებულ სტრუქტურას, რადგან ისინი ხედავენ, რომ ეს გუნდები უფრო მოქნილი და

⁵⁷ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁵⁸ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

რეაგირებადი არიან ცვალებად მოვლენებზე, ვიდრე ტრადიციული დეპარტამენტები ან სხვა მუდმივი სამუშაო ჯგუფები. გუნდებს აქვთ შესაძლებლობა, სწრაფად შეიკრიბონ, გამოიყენონ რესურსები, შეცვალონ ფოკუსი და დაიშალონ. მეთერთმეტე თავში, დეპარტამენტიზაციის სხვადასხვა ფორმების შესახებ მსჯელობისას, ჩვენ გავეცანით კროს-ფუნქციური გუნდის კონცეფციას.

პრაქტიკოსთა გაერთიანება - ადამიანების ჯგუფები, რომლებიც იზიარებენ წუხილს, პრობლემებს ან შეგრძნებებს თემის შესახებ და იღრმავებენ ცოდნასა და გამოცდილებას ამ სფეროში მუდმივი ინტერაქციის გზით.

გარე თანამშრომლობა - გარე თანამშრომლობა ხდება მეტად პოპულარული ორგანიზაციებისათვის, განსაკუთრებით კი, ინოვაციური პროდუქტის სფეროში. მომხმარებლებთან კონტაქტი მომხმარებლებისათვის ხშირად ნიშნავს სწრაფ პასუხებს პრობლემებზე, ხოლო კომპანიისთვის ეს „მოხალისეთა არმია“ ნიშნავს ნაკლებ ინვესტიციას ანაზღაურებად სპეციალისტებში. განიხილება გარე თანამშრომლობის ორ ფორმა: ღია ინოვაცია და სტრატეგიული პარტნიორობა. თითოეულ მათგანს შეუძლია უზრუნველყოს ორგანიზაციები საჭირო ინფორმაციით და მხარდაჭერით, წვლილი შეიტანოს სამუშაოს შესრულებასა და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში. მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა გააცნობიერონ გამოწვევები, თუ როგორ არის შესაძლებელი ამ ფორმების შესაბამისობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციის სტრუქტურულ დიზაინთან.⁵⁹

ღია ინოვაცია - ორგანიზაციის საზღვრებს მიღმა ახალი იდეების ძიება და ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ინოვაციების იოლად გადაცემის საშუალების უზრუნველყოფა. მრავალი თანამედროვე წარმატებული კომპანია პირდაპირ თანამშრომლობს მომხმარებლებთან პროდუქციის განვითარების პროცესში. სხვები პარტნიორობენ მომწოდებლებთან, სხვა გარეშე პირებთან და კონკურენტებთანაც კი.

სტრატეგიული პარტნიორობა - კომპანიები მსოფლიო მასშტაბით ეძებენ ერთმანეთთან დაკავშირების გზებს.

თანამედროვე გარემოში ორგანიზაციები ეძებენ უპირატესობას ყველგან, სადაც შეუძლიათ მიიღონ ის. ამის ერთ-ერთი გზაა სტრატეგიული პარტნიორობა - თანამშრომლობა ორ ან მეტ ორგანიზაციას შორის, რომლის ფარგლებშიც აერთიანებენ თავიანთ რესურსებს და შესაძლებლობებს გარკვეული ბიზნეს მიზნისთვის. არსებობს რამდენიმე მიზეზი, რის გამოც აზრი აქვს მსგავს

⁵⁹ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

სტრატეგიულ პარტნიორობას: შეთანხმებების მოქნილობა და არაფორმალურობა ხელს უწყობს ეფექტურობის ზრდას, უზრუნველყოფს ხელმისაწვდომობას ახალ ბაზრებზე და ტექნოლოგიებზე, მოითხოვს ნაკლებ ფორმალურ სამუშაოებს პროდუქტების შექმნისა და დასრულებისთვის; რისკს და ხარჯებს იზიარებს მრავალი მხარე; დამოუკიდებელი იდენტიფიცირებული ბრენდი შესაძლებელია იყოს დაცული და გამოყენებული; პარტნიორებთან მუშაობას, რომლებიც ფლობენ მრავალ უნარს, შეუძლია შექმნად მნიშვნელოვანი სინერგია;⁶⁰ დაპირისპირებულებს ხშირად შეუძლიათ ჰარმონიული მუშაობა; პარტნიორობამ შესაძლებელია მიიღოს განსხვავებული ფორმები - მარტივიდან რთულამდე; ათობით მონაწილე შესაძლებელია გაერთიანდეს პარტნიორულ შეთანხმებებში; ანტიმონოპოლიურ კანონებს შეუძლია დაიცვას კვლევისა და განვითარების პროცესები, სტრატეგიული პარტნიორობის პოპულარობა იზრდება.⁶¹ თუმცა, როგორც ყველა ერთობლივი შეთანხმება, ასევე ჩვენ მიერ აღწერილიც - გარე და შიდა - არის გამოწვევა მენეჯერებისათვის, იპოვონ გზა, რომლითაც სარგებელს მიიღებენ მსგავსი თანამშრომლობიდან და თანამშრომლობის ძალისხმევა შეუსაბამონ ორგანიზაციის სტრუქტურულ დიზაინს.

2.5. მოქნილი სამუშაო ღონისძიებები

ახალი ტიპის პროფესიონალების ცხოვრება სახლის და ოფისის ჰიბრიდია - მუშაობა და დასვენება. ტექნოლოგიის წყალობით, სამუშაო შესაძლებელია შესრულდეს ყველგან და ნებისმიერ დროს. რამდენადაც ორგანიზაციები ესწრაფვიან სტრუქტურული დიზაინების ადაპტირების ამ ახალ რეალობებთან, ჩვენ ვხედავთ, რომ მრავალი მათგანი გადადის მოქნილ სამუშაო გრაფიკზე. მსგავსი ღონისძიებები არათუ მხოლოდ ტექნოლოგიური სიმძლავრეების გამოყენებას უწყობს ხელს, არამედ ორგანიზაციებს ანიჭებს მოქნილობას, განათავსონ თანამშრომლები როცა და სადაც საჭიროა.

დისტანციური მუშაობა - ესაა სამუშაო მოწყობა, რომლის დროსაც დასაქმებულები მუშაობენ სახლიდან და სამუშაო ადგილთან კომპიუტერის საშუალებით აქვთ კავშირი. ზედმეტია საუბარი იმაზე, რომ შეუძლებელია, ყველა სამსახური გახდეს დისტანციური, მაგრამ ბევრი, შესაძლოა, გახდეს.

⁶⁰ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁶¹ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

მომუშავეები ხშირად გამოხატავენ შეშფოთებას დისტანციურად მუშაობაზე, განსაკუთრებით, როცა „სამუშაოზე“ არყოფნა მიდის იზოლაციამდე. Accenture-ში, რომლის მომუშავეები გაბნეულები არიან მთელ მსოფლიოში, ადამიანური რესურსების მთავარი ოფიცერი აცხადებს, რომ არ არის იოლი, შეინარჩუნო კორპორაციული სული. მენეჯერებმა და ორგანიზაციებმა უნდა გადაწყვიტონ ეს მნიშვნელოვანი საორგანიზაციო საკითხები, რამდენადაც ისინი ისწრაფვიან, რომ ჰყავდეთ დისტანციური თანამშრომლები.⁶²

სამუშაოს გაზიარება - სრული სამუშაო დროის გაყოფის პრაქტიკა ორი ან მეტი ადამიანის მიერ. სამუშაოს გაზიარება, შესაძლოა შესთავაზონ პროფესიონალებს, რომელთაც სურთ მუშაობა, მაგრამ არა სრული განაკვეთით და სამუშაო პოზიციის არსებული მოთხოვნებითა და შეზღუდვებით. სამუშაოს გაზიარებას მრავალი კომპანია იყენებს კრიზისის დროს, რათა თავიდან აიცილონ თანამშრომელთა დათხოვნა.⁶³

პირობითი სამუშაო ძალა - „უკანასკნელი რეცესიის შედეგად, მასიური და გამანადგურებელი დათხოვნებით შეწუხებული კომპანიები იწყებენ ფიქრს, თუ როგორ შეცვალონ სამუშაოს შესრულების გზები“. პირობით მომუშავეებთან სტრუქტურული მიდგომის მოდელის დანახვა შესაძლებელია კინონდუსტრიაში. იქ ადამიანები არიან „თავისუფალი აგენტები“ ,რომლებიც გადადიან პროექტიდან პროექტზე და იყენებენ შესაბამის უნარებს - მართვის, ტალანტების შერჩევის, კოსტიუმირების, მაკიაჟირების, მხატვრობა-დიზაინის და ა.შ. ისინი იკრიბებიან ფილმისთვის, შემდეგ იშლებიან მისი დამთავრებისთანავე და გადადიან სხვა პროექტზე. ამ ტიპის პირობით მომუშავეები დამახასიათებელია პროექტული ორგანიზაციებისათვის⁶⁴. პირობით მომუშავენი შესაძლებელია, აგრეთვე, იყვნენ დროებით დასაქმებულები, რომლებიც დაქირავებულები არიან განსაკუთრებული საჭიროებებისათვის, როგორცაა, ვთქვათ, სეზონური სამუშაო.

⁶² ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁶³ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁶⁴ ალექსის ვრაითი - სტატია: „სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2018 წელი

2.6. ორგანიზაციული დიზაინის თანამედროვე გამოწვევები

ისეთი ორგანიზაციული დიზაინის ძიების პროცესში, რომელიც ხელს შეუწყობს და გაამარტივებს თანამშრომლების მიერ საქმის ეფექტურად კეთებას, მენეჯერები აწყდებიან გარკვეულ გამოწვევებს. ეს გამოწვევები მოიცავს მომუშავეთა შორის კავშირის შენარჩუნებას და გლობალური სტრუქტურული საკითხების მართვას.

დასაქმებულთა კავშირების შენარჩუნება - ორგანიზაციული დიზაინის მრავალი კონცეფცია განვითარდა მეოცე საუკუნეში, როცა სამუშაო მენეჯერის მეთვალყურეობით სრულდებოდა იქ, სადაც განთავსებული იყო დამსაქმებელთა ბიზნესი; სამუშაო დავალებები იყო საკმარისად პროგნოზირებადი და მუდმივი, რომელთა უმრავლესობაც სრული განაკვეთი დატვირთვას მოითხოვდა და გრძელდებოდა განუსაზღვრელი დროით. მაგრამ თანამედროვე კომპანიების უმეტესობაში ეს ასე აღარ არის. მაგალითად, Cisco Systems-ის მომუშავეები სხედან სამუშაო მაგიდებთან, რომლებიც არავისზეა მიკუთვნებული, გაფანტულები არიან ოთახებში და საერთო შესვენების ადგილებში. IBM-ის ზოგიერთ განყოფილებაში თანამშრომელთა მხოლოდ მცირე პროცენტს - უმეტესწილად, უმაღლესი რანგის მენეჯერებს და მათ ასისტენტებს - აქვს ფიქსირებული მაგიდები და ოფისები. დანარჩენები ან მობილური მომუშავეები არიან, ან იზიარებენ მაგიდებს, როცა, საჭიროებისამებრ, სამუშაოზე უნდა იყვნენ.⁶⁵

როგორც ეს მაგალითი გვიჩვენებს, სტრუქტურული დიზაინის ძირითადი გამოწვევა მენეჯერებისათვის არის - იპოვონ მოქნილობის შეთავაზების გზა, მაგრამ, ამავე დროს, შეინარჩუნონ ფართოდ გაფანტული და მობილური დასაქმებულები ორგანიზაციასთან კავშირში. მობილური კომპიუტერული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები აძლევს ორგანიზაციებს და მომუშავეებს საშუალებას, დარჩნენ ურთიერთკავშირში და იყვნენ მეტად პროდუქტიულები. მაგალითად, პორტატიულ აპარატებს აქვთ ელექტრონული ფოსტა, კალენდრები და კონტაქტები,⁶⁶ რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს, აგრეთვე, კომპანიის ბაზასა და ინტერნეტში შესასვლელად. თანამშრომლებს შეუძლიათ გამართონ ვიდეო-კონფერენცია ქსელისა და ვებ-კამერების საშუალებით. მრავალი კომპანია თანამშრომლებს აძლევს ბრელოკებს, რომელთა დაშიფვრის კოდებიც მუდმივად

⁶⁵ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

⁶⁶ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018

იცვლება და კორპორაციულ ქსელში შესვლის საშუალებას იძლევა, რათა გამოიყენონ ელექტრონული ფოსტა და კომპანიის მონაცემთა ბაზა ნებისმიერი კომპიუტერიდან, რომელიც ჩართულია ინტერნეტში. პორტატიული ტელეფონები გადართულია ფიჭურ ქსელში და კორპორაციულ უსადენო Wi-Fi კავშირებზე. ნებისმიერ დროს და ადგილად ბიზნეს საქმიანობასთან დაკავშირებით ერთ-ერთი უდიდესი პრობლემაა უსაფრთხოება. კომპანიებმა უნდა დაიცვან თავიანთი მნიშვნელოვანი და სენსიტიური ინფორმაცია. საბედნიეროდ, სხვადასხვა პროგრამული უზრუნველყოფა და კომპიუტერული ტექნოლოგიები მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს უსაფრთხოების პრობლემების მინიმალიზებას.

გლობალური სტრუქტურული პრობლემების მართვა - მკვლევრებმა დაასკვნეს, რომ ორგანიზაციების სტრუქტურები და სტრატეგიები მსოფლიო მასშტაბით მსგავსია „მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნები ინარჩუნებენ კულტურულ უნიკალურობას“⁶⁷. როცა ქმნიან კომპანიის დიზაინს ან ცვლიან სტრუქტურას, მენეჯერებმა უნდა იფიქრონ ზოგიერთი დიზაინის ელემენტის კულტურულ შედეგებზე. მაგალითად, ერთი კვლევა აჩვენებს, რომ ფორმალიზაცია - წესები და ბიუროკრატიული მექანიზმები - შესაძლებელია, მეტად მნიშვნელოვანი იყოს ეკონომიკურად ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში და ნაკლებად მნიშვნელოვანი - ეკონომიკურად მეტად განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც დასაქმებულებს შესაძლოა ჰქონდეთ პროფესიული განათლების და კვალიფიკაციის უფრო მაღალი დონე. სხვა კვლევით აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციებმა, რომელთაც ჰყავთ მომუშავეები ძალაუფლებისაგან მაღალი დისტანციების კულტურის მქონე ქვეყნებიდან, აღმოაჩინეს, რომ მომუშავეები ბევრად უკეთ იღებენ მექანიკურ სტრუქტურას, ვიდრე თანამშრომლები ძალაუფლებისაგან დაბალი დისტანციების ქვეყნებიდან. სხვა სტრუქტურული დიზაინის ელემენტები შესაძლოა ასევე გავლენას განიცდიდეს კულტურული განსხვავებებისაგან.

არ აქვს მნიშვნელობა, რომელ სტრუქტურულ დიზაინს აირჩევენ მენეჯერები თავიანთი ორგანიზაციებისათვის, დიზაინი უნდა დაეხმაროს დასაქმებულებს, აკეთონ თავიანთი საქმე საუკეთესო, ყველაზე ეფექტური გზით, რამდენადაც შეუძლიათ.⁶⁷ სტრუქტურამ მხარი უნდა დაუჭიროს და ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის წევრებს, რადგან ისინი ასრულებენ ორგანიზაციის სამუშაოს. ბოლოს და ბოლოს. მარტივად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის სტრუქტურა მიზნების მიღწევის საშუალებაა.

⁶⁷ ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018.

3. ორგანიზაციული სტრუქტურები თანამედროვე კომპანიებში

3.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების თავისებურებები უცხოურ კომპანიებში

3.1.1. Amazon-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



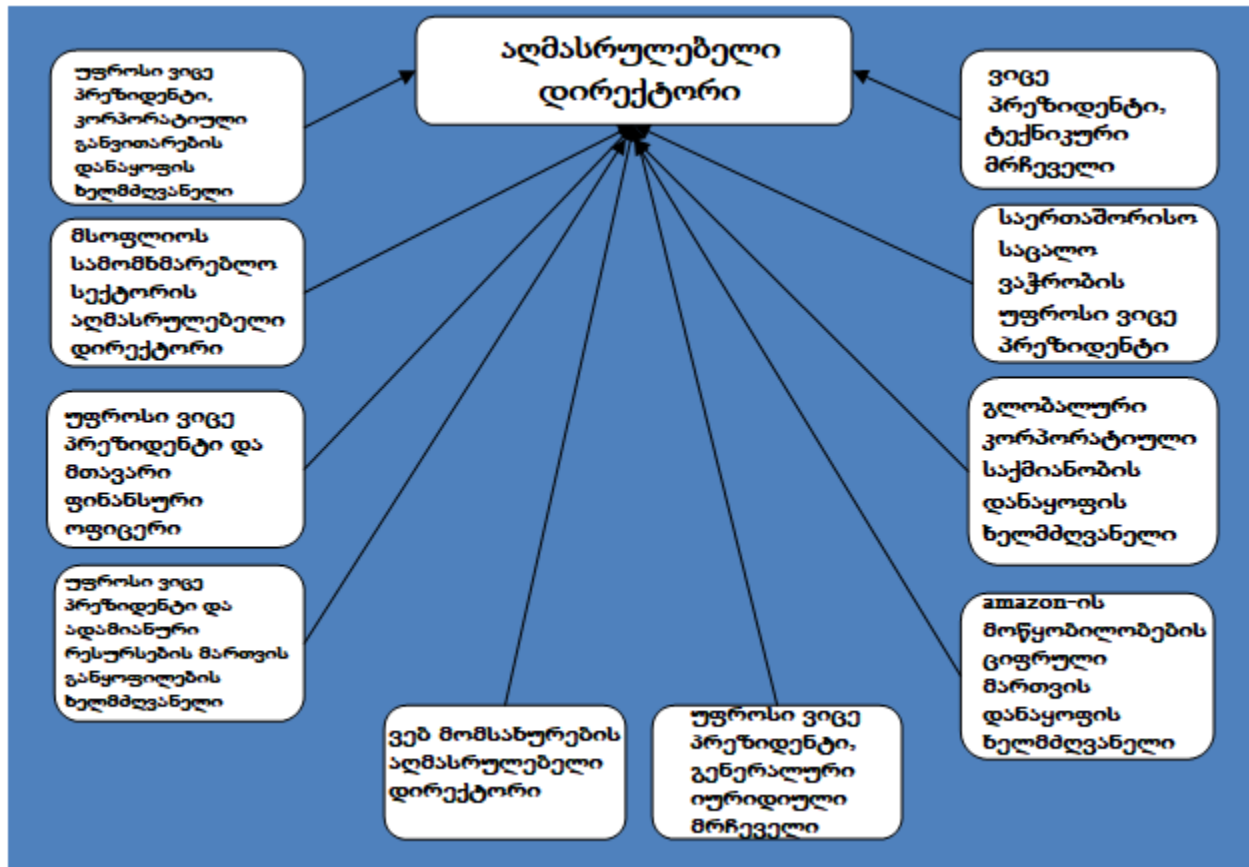
Amazon-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება კლასიფიცირებული იქნას როგორც იერარქიული. უფროსი მენეჯმენტის გუნდში შედის ორი აღმასრულებელი დირექტორი, სამი უფროსი ვიცე პრეზიდენტი და ერთი მსოფლიო კონტროლერი, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ბიზნეს-ანგარიშების სხვადასხვა ასპექტებზე პირდაპირ Amazon-ის აღმასრულებელი დირექტორის ჯეფ ბეზოსის წინაშე. არსებობს შვიდი სეგმენტები, როგორცაა საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ადამიანური რესურსები და სამართლებრივი ოპერაციები, სეგმენტების ხელმძღვანელებიც პასუხისმგებელნი არიან Amazon-ის აღმასრულებელი დირექტორის წინაშე.⁶⁸

Amazon-ის იერარქიული სტრუქტურის ამგვარი განვითარება არის ბიზნესის უზარმაზარი ზომის შედეგი. მსოფლიოს უმსხვილესი ინტერნეტ-საცალო გაყიდვების გიგანტის მიერ დასაქმებულია 560,000-ზე მეტი ადამიანი და კომპანიას 300 მილიონზე მეტი მომხმარებელი ჰყავს მსოფლიოში. Amazon-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა აერთიანებს ბევრ პატარა გუნდს, რომლებიც ბიზნესის სხვადასხვა ასპექტებს ეხება. Amazon-ის დამფუძნებლის და აღმასრულებელი დირექტორის ჯეფ

⁶⁸ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Amazon-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა“, 2018 წელი.

ბეზოსის მიერ ბიზნესის სამართავად შემუშავებული იქნა "ორი პიცის წესი". ამ წესის მიხედვით, მნიშვნელოვანი შეხვედრები უნდა ჩატარდეს მცირე ზომის გუნდებად, რომელის წევრთა გამოკვება საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელი იქნება ორი პიცის მეშვეობით.⁶⁹

კომპანიას აქვს შემდეგი სახის ორგანიზაციული სტრუქტურა:



მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მისი დიდი ზომის მიუხედავად, იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურის მექონე სხვა კომპანიებისგან განსხვავებით, Amazon რჩება უაღრესად მოქნილი, რამეთუ საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელი იყოს გარე ბაზარზე ხშირი ცვლილებებისადმი ადაპტაცია. უფრო მეტიც, ონლაინ საცალო გიგანტი ხშირად იწვევს ცვლილებებს გარე ბიზნეს გარემოში, ელექტრონული კომერციის დარგში ინოვაციების დანერგვით. აღნიშნული

⁶⁹ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Amazon-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა“, 2018 წელი.

უმეტესწილად Amazon-ის დამფუძნებლისა და გენერალური დირექტორის ჯეფ ბეზოსის ეფექტური ხელმძღვანელობის შედეგია.

Amazon-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა უახლოეს მომავალში შესაძლოა შეიცვალოს. უფრო მეტიც, კომპანიის მიერ ბიზნესის დივერსიფიკაციის სტრატეგიის დაცვის მიზნით მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა დინამიური რჩება და რეგულარულად ხასიათდება გარკვეული ცვლილებებით.

3.1.2. Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება განისაზღვროს როგორც ვერტიკალური და დივიზიონალური, ბიზნესი დაყოფილია შემდეგ განყოფილებებად:⁷⁰

1. გეოგრაფიული განყოფილებები. Starbucks-ის ოპერაციები იყოფა შემდეგ გეოგრაფიულ განყოფილებებად, სეგმენტებად:

- ამერიკა (აშშ, კანადა და ლათინური ამერიკა);
- ევროპა, ახლო აღმოსავლეთი და აფრიკა;

⁷⁰ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა: მაღალი და იერარქიული“, 2018 წელი.

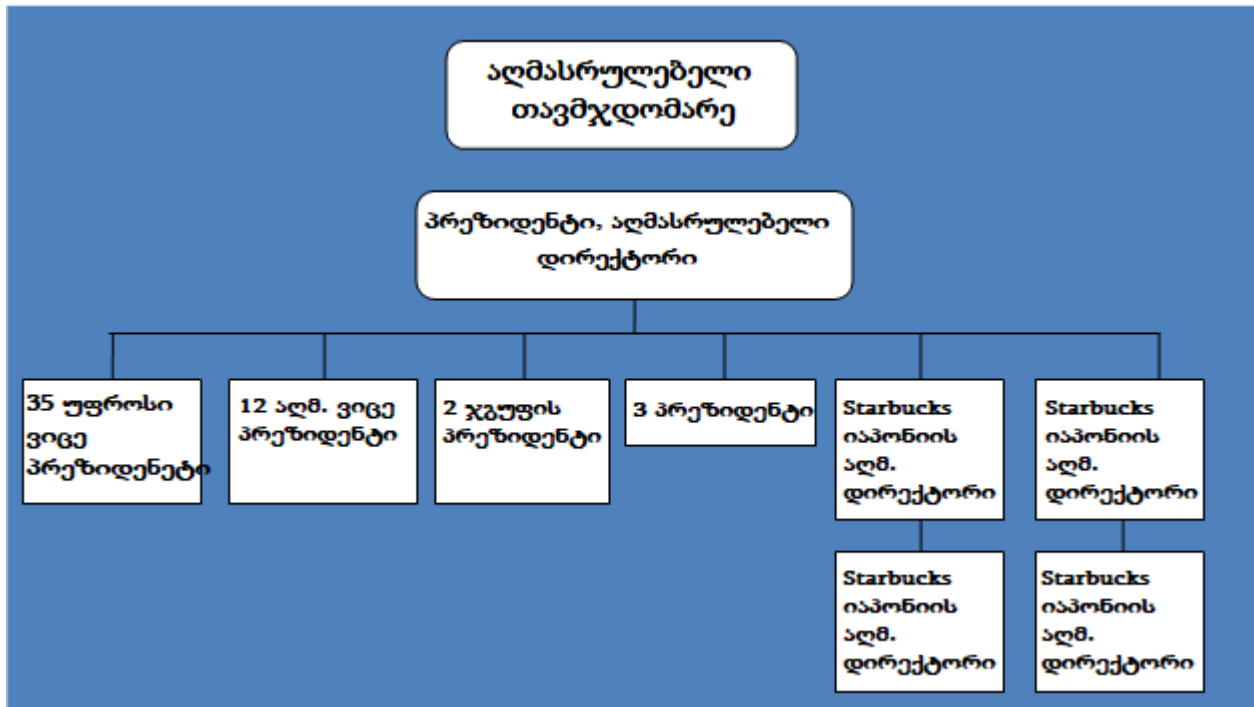
- ჩინეთი / აზია, წყნარი ოკეანე;
- არხული განვითარება;
- ყველა სხვა სეგმენტი.

2. ბრენდზე დაფუძნებული განყოფილებები. Starbucks Corporation-ის პორტფელში არსებული თითოეული ბრენდი წარმოადგენს ცალკე განყოფილებას და თითოეული მათგანი იმართება შესაბამისი ხელმძღვანელის მიერ⁷¹. კომპანიას აქვს შემდეგი ექვსი ბრენდზე დაფუძნებული განყოფილება:

ბრენდი	დაფუძნებულია	პროდუქტები
Starbucks	1971	ყავა, არაალკოჰოლური სასმელები, საკვები
Teavana®	1997	სხვადასხვა სახის ჩაი
La Boulange®	1999	ფრანგული საკონდიტრო ნაწარმი და პურები
Evolution Fresh™	1992	წვენიები და საკვები
Seattle's Best Coffee	1991	ყავა, არაალკოჰოლური სასმელები, საკვები
Tazo Tea	1994	ჩაიები, მცენარეები, ფესვები და სანელებლები

კომპანიას აქვს შემდეგი სახის ორგანიზაციული სტრუქტურა:

⁷¹ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა: მაღალი და იერარქიული“, 2018 წელი.



Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურის ამჟამინდელი სახე სავარაუდოდ გენერალური დირექტორის კევინ ჯონსონის ცვლილებებს დაექვემდებარება. ბიზნეს ანალიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ ჯონსონს არ ეშინია დიდი ცვლილებების განხორციელების. კერძოდ, როგორც ზემოთ მოყვანილია სტრუქტურაში შედის 35 უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი და 12 აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი, Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა საკმაოდ იერარქიულია.⁷² კევინ ჯონსონი შეიძლება შეეცადოს შეამციროს ორგანიზაციულ სტრუქტურებში არსებული ფენების რაოდენობა, რათა ყავის საცალო მოვაჭრე უფრო მოქნილი გახდეს და უფრო სწრაფად მოერგოს გლობალურ ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებებს.

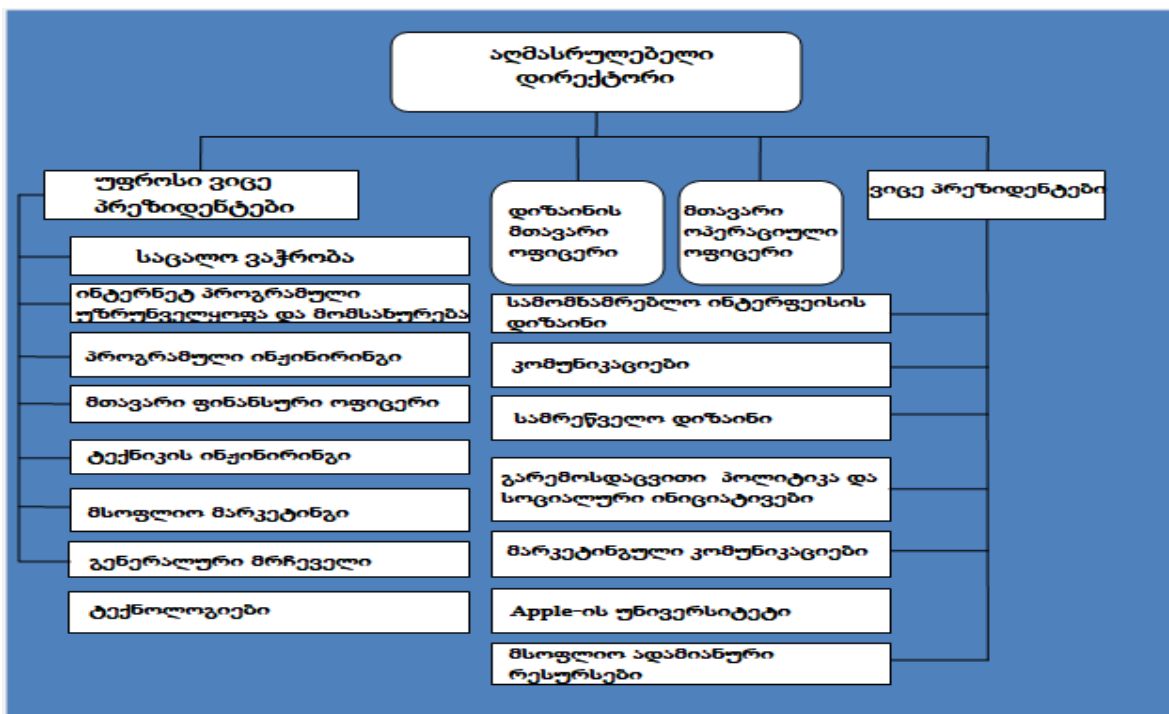
⁷² ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა: მაღალი და იერარქიული“, 2018 წელი.

3.1.3. Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა



Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება შეფასდეს როგორც იერარქიული. ასეთი სტრუქტურა შემუშავდა მისი დამფუძნებლისა და ყოფილი გენერალური დირექტორის სტივ ჯობსის მიერ, რათა უზრუნველყოფილიყო მისი ინოვაციური იდეებისა და ბიზნესში მკაფიო ხედვის რეალიზაცია. Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა გარკვეულ ცვლილებებს დაექვემდებარება მას შემდეგ, რაც 2011 წლის აგვისტოში ტიმ კუკმა აიღო ხელმძღვანელობის სადავეები. კერძოდ,⁷³ კუკმა ინოვაციურობისა და შემოქმედებითობისათვის ხელის შეწყობის მიზნით მოახდინა გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაცია სხვადასხვა დონეზე. თუმცა მიუხედავად ამისა, სტრუქტურა დიდწილად იერარქიული დარჩა.

ამჟამად, კომპანიას აქვს შემდეგი სახის ორგანიზაციული სტრუქტურა:



⁷³ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა“, 2018 წელი.

ზოგადად Apple-ის კორპორატიულ სტრუქტურას აქვს შემდეგი მახასიათებლები:

იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურა. მიუხედავად ტიმ კუკის მიერ განხორციელებული სერიოზული ცვლილებებისა Apple-ის კორპორატიული სტრუქტურა კვლავაც რჩება მაღალ-იერარქიულად, მართვის მრავალი ფენის მქონედ. კომპანიაში 132,000 ადამიანი მუშაობს სრულ განაკვეთზე, რაც მოითხოვს იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურის დაცვას.

Apple-ის იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობას წარმოადგენს უფროსი მენეჯმენტის მიერ ბიზნესის ყველა ასპექტის უფრო მკაცრი კონტროლი. უფრო მეტიც, დაწინაურების შესაძლებლობები თანამშრომლებს მოტივაციას აძლევს კარგად შეასრულონ საკუთარი საქმიანობა. იერარქიაში არსებობს მკაფიოდ განსაზღვრული უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობა. Apple-ის იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურის უარყოფით მხარეს წარმოადგენს ის, რომ კომპანია ზემოთაღნიშნულის გამო გარკვეულწილად კარგავს მოქნილობას და გლობალურ ბაზარზე არსებულ ცვლილებებზე რეაგირების ეფექტურობას. უფრო მეტიც, იერარქიულ ორგანიზაციებში სხვადასხვა დეპარტამენტებში კომუნიკაცია ნაკლებად ეფექტურია ჰორიზონტალური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებთან შედარებით.⁷⁴

პროდუქტზე დაფუძნებული დაჯგუფება. პროდუქტზე დაფუძნებული დაჯგუფება Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. მრავალეროვნული ტექნოლოგიური კომპანია თავის საქმიანობას ახორციელებს შემდეგი პროდუქტების ჯგუფებად:

- App Store, ApplePay, iCloud, და Apple Music;
- iPhone;

⁷⁴ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა“, 2018 წელი.

- ipad;
- სხვა პროდუქტები; ესენია: Apple TV, iWatch, ყურსასმენები, მონიტორები, შენახვის მოწყობილობები და სხვადასხვა კავშირისა და გამოთვლითი პროდუქტები და აქსესუარები;

თანამშრომლობა სხვადასხვა ჯგუფებსა და დივიზიებს შორის. Apple Inc. ინარჩუნებს ინტენსიურ და ეფექტურ თანამშრომლობას კომპანიის სხვადასხვა ჯგუფებსა და განყოფილებებს შორის. თითოეული პროდუქტი Apple-ის პორტფოლიოში, როგორცაა iPad, iPhone, iPad, Apple TV და iWatch იქმნება ჯგუფების თანამშრომლობის შედეგად.

Apple Inc.-ის დირექტორთა საბჭო შედგება რვა წევრისგან, რომლებიც წარმოადგენენ მნიშვნელოვან ფიგურებს ბიზნესის სხვადასხვა სფეროებში. სამი წევრი არის მოქმედი აღმასრულებელი დირექტორი და ორი წევრი არის ყოფილი თავმჯდომარე და გლობალური კომპანიების აღმასრულებელი დირექტორი.

კომპანიის წინაშე არსებული მრავალი გამოწვევის ფონზე, როგორცაა ტექნოლოგიური პროდუქტების სასიცოცხლო ციკლის შემცირება და iPhones, iPads და Mac პროდუქტების გაყიდვების მნიშვნელოვანი ვარდნა, Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება დაექვემდებაროს გარკვეულ ცვლილებებს უახლოეს პერიოდში.⁷⁵ უფრო კონკრეტულად, მატრიცის ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტები და დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა შესაძლოა ინტეგრირებული იქნას Apple Inc.-ის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რათა გაიზარდოს ახალი პროდუქტის განვითარების ეფექტურობა.

⁷⁵ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა“, 2018 წელი.

3.1.4. Samsung-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა

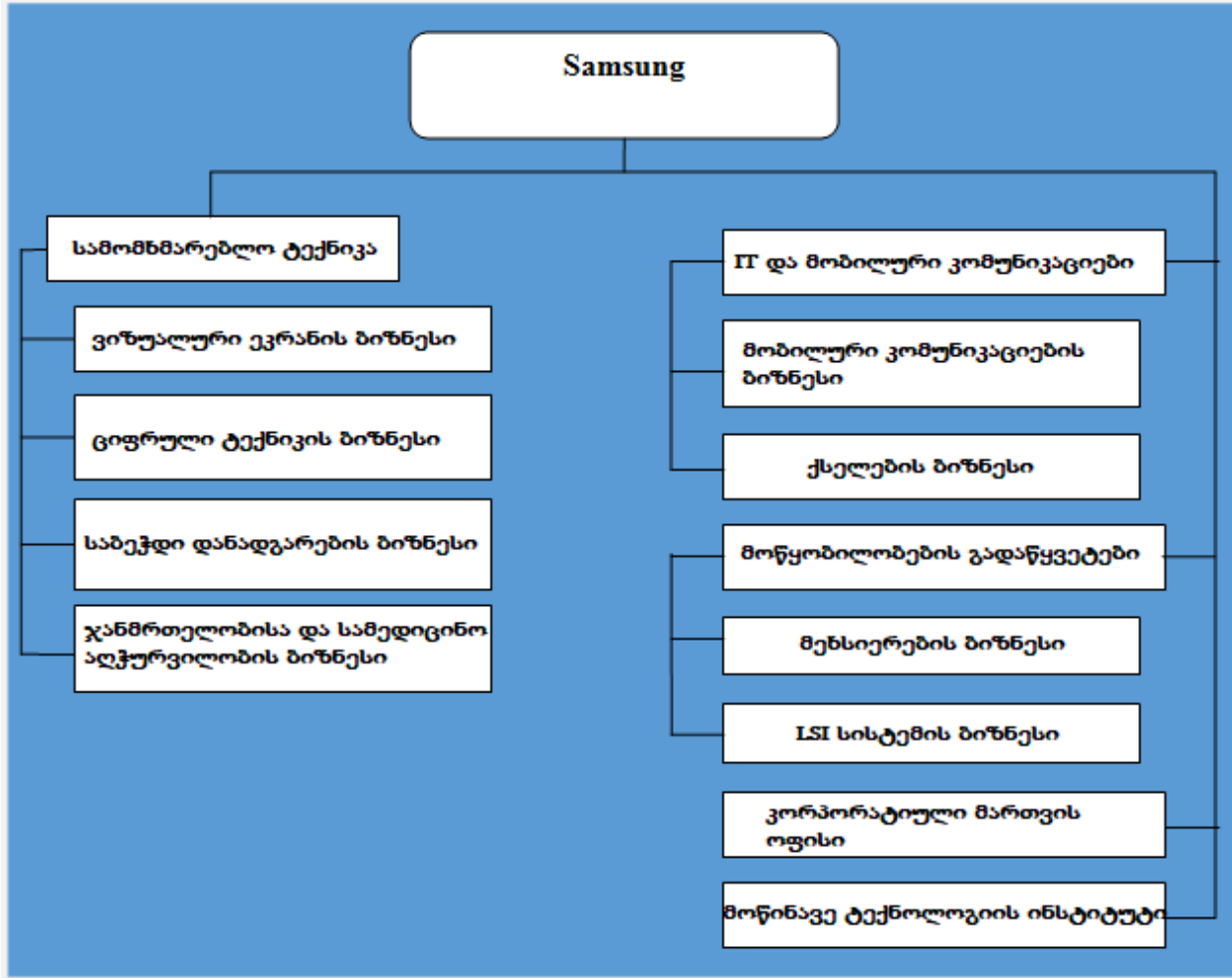
SAMSUNG

Samsung ორგანიზაციული სტრუქტურა არის დივიზიონალური და კომპანია დაყოფილია სამ ძირითად განყოფილებად: IT და მობილური კომუნიკაციები (IM), სამომხმარებლო ტექნიკა (CE) და მოწყობილობათა გადაწყვეტები (DS). დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევის მიზეზი გახლავთ Samsung-ის პროდუქციის ფართო პორტფოლიო და განსხვავება პროდუქტებსა და მომსახურებებს შორის, რომელსაც კომპანია მომხმარებლებს სთავაზობს.⁷⁶

Samsung-ის განმარტებით თითოეული განყოფილება იმართება დამოუკიდებლად და მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის გათვალისწინებით აქვთ სხვადასხვა პროდუქციის შემუშავებისა და წარმოების ციკლი, მარკეტინგული, გაყიდვების ხერხები და სხვა ბიზნეს გადაწყვეტები. უფრო მეტიც, Samsung Electronics-ს ჰყავს 200-ზე მეტი შვილობილი კომპანია მსოფლიოს მასშტაბით.

ქვემოთ მოცემულია ვიზუალიზაცია, რომელიც გვიჩვენებს Samsung-ის ორგანიზაციულ სტრუქტურას:

⁷⁶ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Samsung-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა: დივიზიონალური პროდუქტების ტიპის მიხედვით“, 2018 წელი.



როგორც ზემოთ აღნიშნა სამი განყოფილების გარდა, საორგანიზაციო სტრუქტურა ასევე აერთიანებს კორპორატიული მართვის ოფისსა და მოწინავე ტექნოლოგიების ინსტიტუტს (SAIT). კორპორატიული მართვის სამსახური გულისხმობს ჯგუფის საერთო მენეჯმენტს და ასევე ადმინისტრაციულ პასუხისმგებლობას. SAIT არის Samsung Group-ის R & D დანაყოფი, რომელიც წარმოადგენს ინკუბატორს ახალი პროდუქტებისა და სერვისების განვითარებისათვის.⁷⁷

⁷⁷ ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Samsung-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა: დივიზიონალური პროდუქტების ტიპის მიხედვით“, 2018 წელი.

3.1.5. Toyota-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



Toyota Motor Corporation-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა შედგება მთელი მსოფლიოს მასშტაბით არსებულ ბიზნეს საქმიანობების ერთობლიობას. იგი მსოფლიოში ერთ-ერთი წამყვანი ავტომობილების მწარმოებელი კომპანიაა, კომპანია იყენებს იერარქიულ სტრუქტურას, რომელიც მხარს უჭერს მის ამოცანებსა და სტრატეგიულ მიზნებს.

კომპანიის წარმატება და ეფექტურობა ამ ფუნქციების შენარჩუნებისა და მიზნების მიღწევაში გამოიხატება და სწორედ ამით არის მთელს მსოფლიოში ცნობილი. კომპანიას აქვს დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც არის მკაცრად ცენტრალიზებული, გლობალურ-იერარქიული ხასიათის.

გლობალური იერარქია

ტოიოტა ინარჩუნებს გლობალურ იერარქიას და მისი ცენტრალური ოფისი კვლავაც იაპონიაში. სათაო ოფისში მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილებები ყველა საკითხზე და სწორედ იგია პასუხისმგებელი ძირითადი საკითხების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე. თუ ინდივიდუალურ ბიზნეს-ერთეულებს შორის არ არის კარგი კომუნიკაცია, მაშინ იაპონიის ოფისს შეუძლია მათ ნაცვლად საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება.⁷⁸ მიუხედავად რეორგანიზაციისა 2013 წელს, კომპანია ინარჩუნებს გლობალურ იერარქიულ სისტემას, თუმცა გარკვეული ცვლილებების

⁷⁸ ლოურენს გრეგორი - სტატია: „ Toyota-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა:ანალიზი“, 2018 წელი.

შედეგად მის რეგიონალურ ოფისებს აქვთ შედარებით გაზრდილი უფლებები. ყველა ბიზნეს ერთეული საბოლოო ანგარიშს აბარებს იაპონიის ცენტრალურ ოფისს.

გეოგრაფიული დაყოფა

კომპანიას აქვს 8 გეოგრაფიული განყოფილება, რომლებიც არის შემდეგი: ჩრდილოეთ ამერიკა, იაპონია, ევროპა, ახლო აღმოსავლეთი, აფრიკა, ოკეანია, აზია, კარიბის და ლათინური ამერიკა. თითოეული რეგიონალური ცენტრი და მათი ხელმძღვანელები ანგარიშვალდებულნი არიან ცენტრალურ ოფისთან. ამ სისტემის საშუალებით, კომპანიას შეუძლია იმოქმედოს ბევრად უკეთესად და გააუმჯობესოს იაპონიის ბიზნეს ფუნქციები, პროდუქცია და მომსახურება მოქნილი გზით. თითოეული განყოფილებას ჰყავს სამმართველოს უფროსი, რომელიც გადაწყვეტილებას იღებს ამ კონკრეტულ ფილიალში. მაგრამ საბოლოო გადაწყვეტილება კვლავ იაპონიის ოფისში მიიღება.

პროდუქტზე დაფუძნებული დაყოფა

ტოიოტას კომპანიის იერარქიის კიდევ ერთი ელემენტია პროდუქციაზე დაფუძნებული დაყოფა. კომპანია შედგება 4 განყოფილებისგან, ესენია: Lexus International, Toyota No. 1 ოპერაციებისათვის ჩრდილოეთ ამერიკაში, იაპონიასა და ევროპაში, Toyota No, 2 ოპერაციებისთვის ყველა სხვა რეგიონსა და Unit ცენტრი. Unit ცენტრი პასუხისმგებელი გადაცემაზე, პროექტების ამუშავებაზე და სხვა დაკავშირებულ ოპერაციებზე.

ეს გახლავთ Toyota-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი თვისება, რომელიც ხელს უწყობს პროდუქტებისა და ბრენდების განვითარებას. ეს განყოფილება უფრო მარტივად აწარმოებს ოპერაციებს, ახასიათებს გადაწყვეტილებების მიღება ცალკეულ დანაყოფებში და პრობლემების სწრაფად გადაჭრის უნარი.⁷⁹

⁷⁹ ლოურენს გრეგორი - სტატია: „Toyota-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა: ანალიზი“, 2018 წელი.

3.2. ორგანიზაციული სტრუქტურების თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

3.2.1. „თიბისი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



ეჯაილი მსოფლიოს წამყვან ორგანიზაციებში ადაპტირებული მუშაობის თანამედროვე სისტემაა, რომელიც ხელს უწყობს ერთი მხრივ, თანამშრომლების პროფესიულ ზრდას, მეორე მხრივ კი საუკეთესო შედეგების მიღწევას. ეჯაილის მუშაობის პრინციპი გულისხმობს კონკრეტული პროექტის ირგვლივ სხვადასხვა კომპეტენციის თანამშრომლების გაერთიანებას, ამოცანაზე ფოკუსირებას და მეტ დამოუკიდებლობას.⁸⁰

„თიბისის“ სწრაფად ზრდის პირობებში, დასჭირდა უფრო მოქნილი სამუშაო სისტემა, სწორედ ამიტომ კომპანიაში დაინერგა ეჯაილი. კომპანიის დირექტორი მიიჩნევს, რომ თუ იერარქიულ სისტემაში ბევრი ბიუროკრატიაა, ახალ სტრუქტურაზე გადასვლა მეტ თავისუფლებას მისცემს თანამშრომლებს და მათთვის მუშაობის პროცესი ბევრად საინტერესო გახდება. ეჯაილ სტრუქტურით მუშაობა სტანდარტული იერარქიული სისტემისგან განსხვავებულია – დირექტორების, განყოფილებებისა და დეპარტამენტების ნაცვლად, შეიქმნა ლიგები, გუნდები, ლეგიონები და ცოდნის ცენტრები.

ლიგები განსაზღვრავენ ბიზნეს მიმართულებას და ისინი ეჯაილ ორგანიზაციის ყველაზე დიდი სტრუქტურული ერთეულებია. როგორც წესი, ლიგა შედგება 50-150 ადამიანისგან. ლიგები იყოფა გუნდებად.

⁸⁰ „მარკეტერი“, სტატია: „„თიბისიმ“ ეჯაილ ტრანსფორმაცია დაიწყო“ 2019 წელი.

გუნდი დამოუკიდებელი, თვითორგანიზებული ერთეულია, რომელიც იქმნება ერთი მიზნის მისაღწევად. შედგება, მაქსიმუმ, 9 წევრისგან. მნიშვნელოვანია, რომ გუნდში გაერთიანებული იყოს მიზნის მისაღწევად ყველა საჭირო კომპეტენციის მქონე პირი. გუნდები, ერთიანი ძალისხმევით, ქმნიან იმ ბიზნეს ღირებულებას, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

ლეგიონი, როგორც „თიბისი“-ში ამბობენ, ერთი კომპეტენციის სპეციალისტების ჯგუფს წარმოადგენს, რომელიც 5-10 წევრისგან შედგება.

ლეგიონი პასუხისმგებელია კონკრეტული კომპეტენციის შექმნასა და სტანდარტიზაციაზე. ლეგიონის წევრობა, იმავდროულად, გულისხმობს რომელიმე გუნდის წევრობას.

გარდა ამისა, არსებობს ლიგებისგან დამოუკიდებელი ერთეულები – ცოდნის ცენტრები. მათი მთავარი ამოცანაა ექაილ ორგანიზაციის მხარდაჭერა კონკრეტული ექსპერტული ცოდნითა და გამოცდილებით, რომელიც არ ნაწილდება ლიგებსა და გუნდებში.⁸¹

„თიბისი“-ს ინფორმაციით, ექაილ სტრუქტურით მუშაობა უკვე 500-მდე თანამშრომელმა დაიწყო და ტრანსფორმაცია, ეტაპობრივად, მთელ კომპანიაში განხორციელდება.

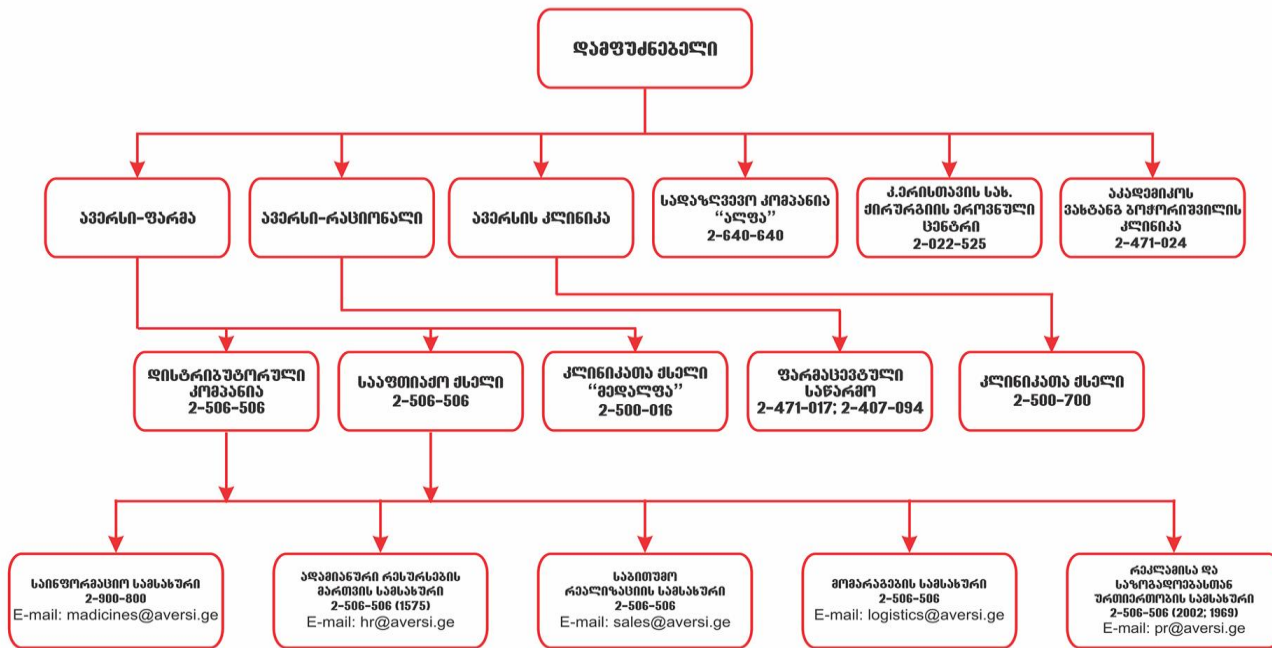
3.2.2. ავერსის ორგანიზაციული სტრუქტურა

კომპანია „ავერსი“ 1994 წლის 14 ნოემბერს დაარსდა. დამფუძნებლის ინიციატივით, მის სახელწოდებად იმთავითვე იქნა შერჩეული ლათინური სიტყვა,

⁸¹ „მარკეტერი“, სტატია: „„თიბისიმ“ ექაილ ტრანსფორმაცია დაიწყო“ 2019 წელი.

რომლის მნიშვნელობაც ყველაზე უკეთ შეესატყვისებოდა კომპანიის განვითარების პრინციპს - უწყვეტ და თანაბარზომიერ განვითარებას, სპირალურ წინსვლას⁸².

კომპანიას აქვს შემდეგი სახის ორგანიზაციული სტრუქტურა:



როგორც ვიზუალიზაციიდან ჩანს კომპანია დაყოფილია გარკვეულ დივიზიებად, მომსახურების სფეროებად და მოიცავს სხვადასხვა კლინიკებსა და შვილობილ კომპანიებს, რომლებიც სპეციალიზებულნი არიან სხვადასხვა ასპექტებზე; ორგანიზაციული სტრუქტურა შედგება: კლინიკებისგან, სადაზღვევო კომპანიისგან, ქირურგიის ცენტრისგან, სააფთიაქო ქსელისგან, ფარმაცევტული საწარმოსგან და ამასთანავე მას ჰყავს საკუთარი დისტრიბუტორული კომპანია. კომპანიას შექმნილი აქვს საინფორმაციო, მომარაგების, საბითუმო რეალიზაციის, რეკლამისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურები.

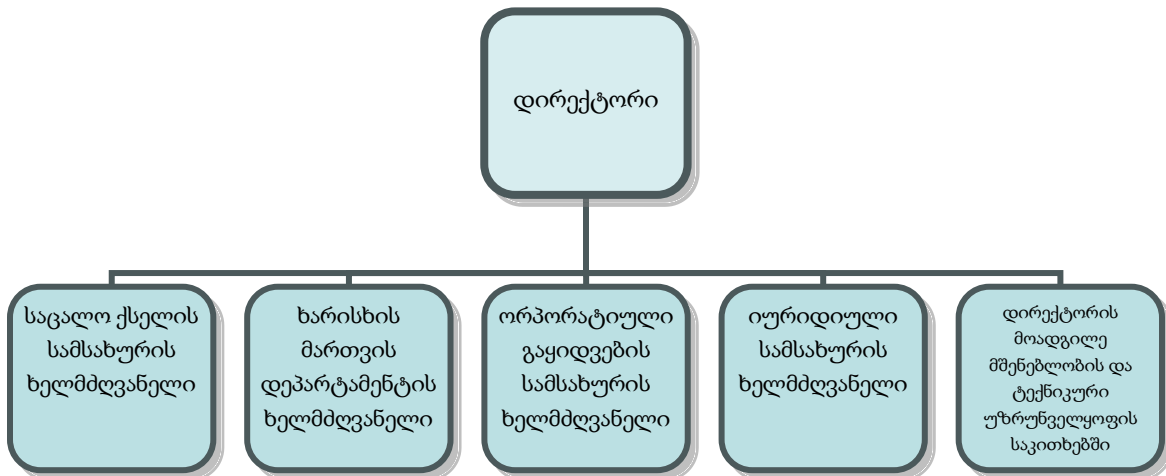
⁸² კომპანია “ავერსი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

3.2.3 „სოკარ ჯორჯია პეტროლეუმი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



სოკარი მულტინაციონალური კომპანიაა, რომელიც 6 ქვეყანაში ფუნქციონირებს. სოკარ ჯორჯია პეტროლეუმი ქართულ ბაზარზე 2006 წელს შემოვიდა. პირველი ავტოგასამართი სადგური 2008 წლის 25 აპრილს გაიხსნა. სოკარ ჯორჯია პეტროლეუმი მზარდი კომპანიაა, რომელშიც 1500-ზე მეტი ადამიანია დასაქმებული. სოკარის ავტოგასამართ სადგურთა ქსელში აღსანიშნავია ისეთი თანამედროვე და გამორჩეული ობიექტები, როგორცაა ურბნისის მრავალფუნქციური კომპლექსი,⁸³ თბილისის შემოვლით გზაზე არსებული მრავალფუნქციური კომპლექსი და სოკარისა და მაკდონალდსის ერთობლივი პროექტი ბათუმში.

კომპანიას აქვს შემდეგი სახის ორგანიზაციული სტრუქტურა:



⁸³ „სოკარ ჯორჯია პეტროლეუმი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

3.2.4. სააქციო საზოგადოება „თელასი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



სს „თელასის“ კორპორაციული პოლიტიკა ხორციელდება საზოგადოების წესდების, შიდა დოკუმენტების, აგრეთვე კორპორაციული სამართლებრივი ურთიერთობების სფეროში საქართველოს ფუძემდებლური ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტების შესაბამისად: „მეწარმეთა შესახებ“, „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“ კანონების და საქართველოს სხვა ნორმატიულ-სამართლებრივი აქტების თანახმად.

სს „თელასის“ წესდების შესაბამისად, საზოგადოების მართვისა და კონტროლის ორგანოებია:

- აქციონერთა საერთო კრება;
- სამეთვალყურეო საბჭო;
- გენერალური დირექტორი.

აქციონერთა საერთო კრება. საზოგადოების აქციონერთა საერთო კრება წარმოადგენს მართვის უმაღლეს ორგანოს. აქციონერთა საერთო კრება აქციონერებს საშუალებას აძლევს მოახდინონ საზოგადოების მართვაში მონაწილეობის უფლების რეალიზაცია საზოგადოების საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებების მიღების გზით, აქციონერთა საერთო კრების კომპეტენციის შესაბამისად.⁸⁴ სამეთვალყურეო საბჭო, აღმასრულებელი ორგანოები ანგარიშვალდებული არიან აქციონერთა საერთო კრების წინაშე. აქციონერთა საერთო

⁸⁴ სააქციო საზოგადოება „თელასი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

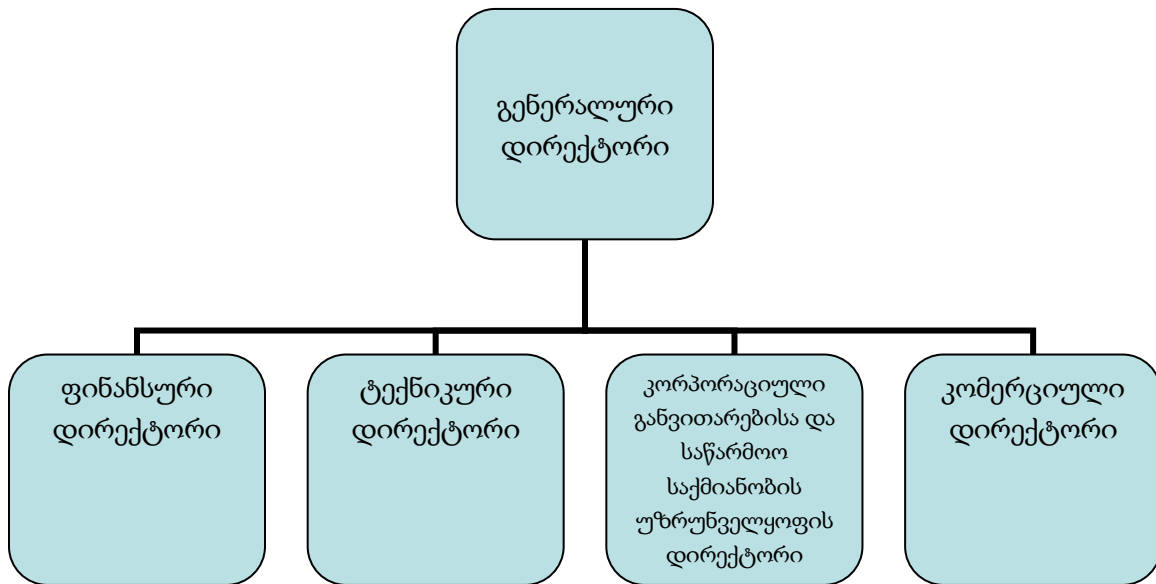
კრების კომპეტენცია, მისი მომზადებისა და ჩატარების ვადები და წესი, აგრეთვე ჩატარების ფორმა განსაზღვრულია საქართველოს კანონში „მეწარმეთა შესახებ“, წესდებასა და აქციონერთა საერთო კრების მომზადებისა და ჩატარების შესახებ დებულებაში.

საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭო. საზოგადოების საქმიანობის საერთო ხელმძღვანელობას ახორციელებს სამეთვალყურეო საბჭო, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებებს საზოგადოების საქმიანობის არსებით საკითხებთან დაკავშირებით, წესდებით განსაზღვრული კომპეტენციის შესაბამისად. საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭოს საქმიანობის წესი რეგულირდება წესდებითა და სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომების მოწვევისა და ჩატარების წესის შესახებ დებულებით. სამეთვალყურეო საბჭო წარმოადგენს ექვსი წევრისაგან შემდგარ კოლეგიალურ ორგანოს. საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს ირჩევენ საზოგადოების აქციონერთა საერთო კრებაზე საზოგადოების აქციონერთა მომდევნო წლიური კრების ჩატარებამდე ვადის განმავლობაში. აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებით შესაძლებელია სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა უფლებამოსილების ვადამდელი შეწყვეტა. სამეთვალყურეო საბჭოს შემადგენლობაში არჩეული პირების ხელახალი არჩევა შესაძლებელია შეუზღუდავად. აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებით შესაძლებელია სამეთვალყურეო საბჭოს წევრის ვადამდელი გადარჩევა.⁸⁵

გენერალური დირექტორი. გენერალური დირექტორი ახორციელებს საზოგადოების მიმდინარე საქმიანობის ხელმძღვანელობას. იგი წარმოადგენს საზოგადოების ერთპიროვნულ აღმასრულებელ ორგანოს. გენერალური დირექტორი ახორციელებს საზოგადოების ხელმძღვანელობას, ყოველდღიურ მართვასა და წარმომადგენლობით უფლებამოსილებებს. სამეთვალყურეო საბჭო აფორმებს გენერალურ დირექტორთან შრომით ხელშეკრულებას, რომელშიც

⁸⁵ სააქციო საზოგადოება „თელასი“-ს ვემ მისამართი, 2019 წელი.

ინდივიდუალურადაა განსაზღვრული გენერალური დირექტორის უფლებამოსილების ფარგლები, უფლებები და მოვალეობები. გენერალური დირექტორის ფუნქციების გადაცემა სამეთვალყურეო საბჭოსთვის არ შეიძლება.



3.2.5 Apricot Software-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა

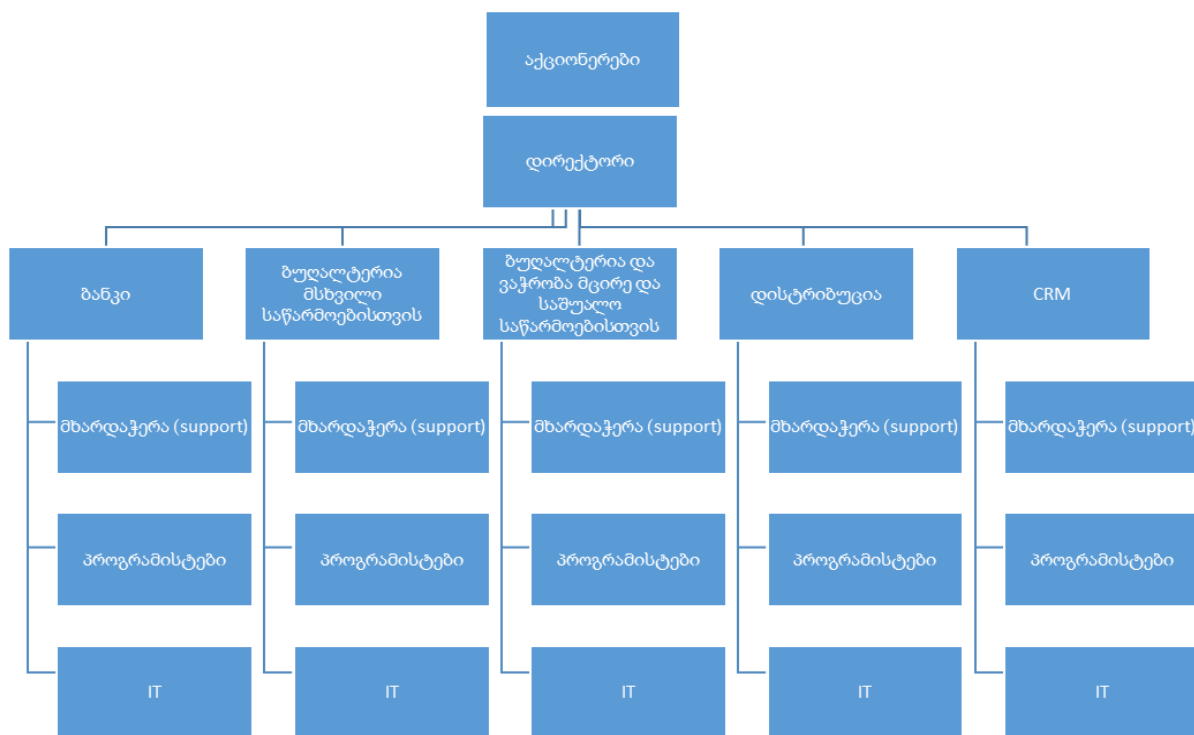


Apricot Software – დაარსებულია 2014 წ-ის მარტში. აღნიშნული ორგანიზაცია Armsoft -ის ბუღალტრულ და სავაჭრო სისტემებს წარმოადგენს ქართულ ბაზარზე. 1987 დაარსებული Armsoft-ი არის სომხეთის ყველაზე ძველი კერძო ორგანიზაცია. Armsoft-ი აბსოლუტური ლიდერია სომხეთის ბუღალტრული, საბანკო და სავაჭრო სისტემების ბაზარზე.⁸⁶ მისი სისტემები გამოიყენება 10000-ზე მეტი ორგანიზაციის

⁸⁶ Apricot Software-ის ვებ მისამართი, 2019 წელი.

მიერ. ორგანიზაციას ბაზარზე აქვს 30 წლის გამოცდილება, სიღრმისეულად ფლობს სფეროს ტექნოლოგიებს და იცის, თუ როგორ გამოიყენოს ეს ტექნოლოგიები საკუთარ სისტემებში. კომპანიაში გამოყოფილია სპეციალისტთა გუნდი, რომელმაც რჩევებს აძლევენ მომხმარებლებს AS სისტემების საუკეთესო გამოყენებისთვის, სიღრმისეულად ფლობენ ბუღალტერიას, საგადასახადო და საუწყისო სფეროებს და მუდმივად თვალს ადევნებენ კანონმდებლობის ცვლილებებს, რათა დროულად იქნას მიწოდებული ახალი ინფორმაცია და სისტემური ცვლილებები.

იმისათვის, რომ კომპანიამ მოახდინოს სწრაფი რეაგირება გარემოში მიმდინარე მოვლენებსა და მომხმარებლის ცვალებად მოთხოვნებზე, შემუშავებული იქნა შემდეგი ორგანიზაციული სტრუქტურა:



როგორც ვიზუალიზაციიდან ჩანს, კომპანიას აქვს დივიზიონალური სტრუქტურა. კომპანია დაყოფილია 5 მთავარ დეპარტამენტად და თითოეულ დეპარტამენტს ჰყავს თავისი მხარდაჭერის, პროგრამისტებისა და IT ჯგუფი,

რომელთა მეშვეობითაც ინარჩუნებენ მეტ დამოუკიდებლობას და მოქნილობას გადაწყვეტილებების მიღებისა და პრობლემების აღმოფხვრის პროცესში.

3.2.6. Rompetrol Georgia-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



„რომპეტროლი“ წარმოადგენს ჯგუფ „ქეი-ემ-ჯი ინტერნეიშენალის“ (KMG International) მთავარ ბრენდს, რომელიც ყაზახეთის საერთაშორისო ნავთობკომპანია კაზმუნაიგაზის (KazMunayGaz) მფლობელობაშია.

ბრენდი „რომპეტროლი“-ს მთავარი საქმიანობა ნავთობის მოპოვება და გადამუშავებაა, რომელიც დისტრიბუციას რუმინეთში, მოლდოვაში, ბულგარეთსა და საქართველოში ახორციელებს.

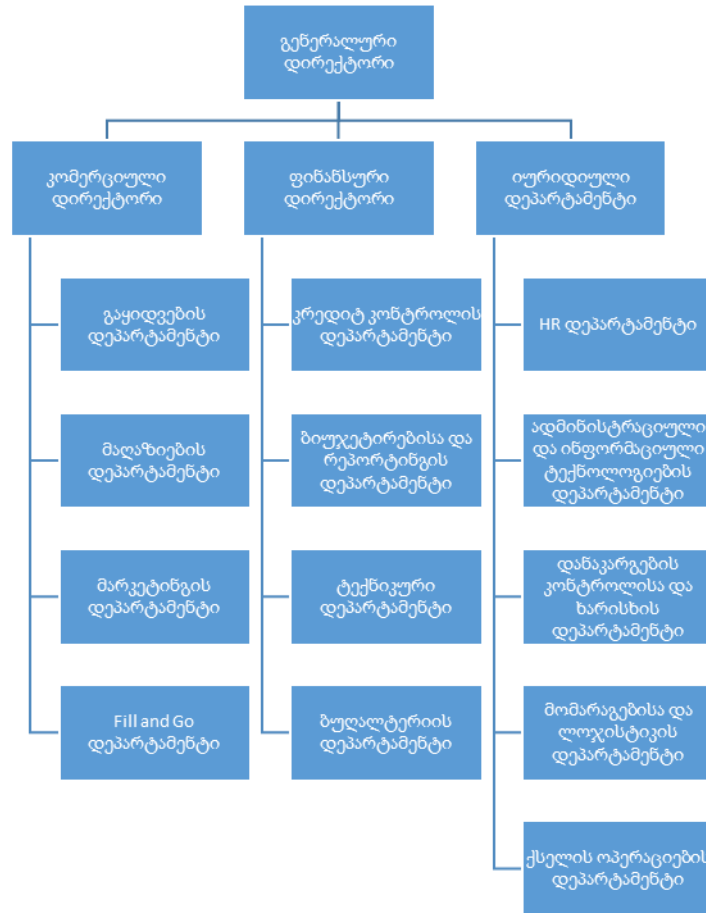
კომპანია ფლობს და ამუშავებს რუმინეთში არსებულ ყველაზე დიდ ნავთობგადამამუშავებელ ქარხანას „პეტრომიდიას“, რომელიც წარმოადგენს უმსხვილეს თანამედროვე გადამამუშავებელ ქარხანას შავი ზღვის რეგიონში. მისი წლიური წარმადობა 5 მილიონ ტონას აღემატება. ეს სტრატეგიული ადგილმდებარეობა შავი ზღვის სანაპიროზე ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების სწრაფად გადაზიდვის საშუალებას იძლევა.⁸⁷

KMG International ჯგუფის შვილობილი კომპანია „რომპეტროლ საქართველო“ დისტრიბუციას 76 ავტოგასამართ სადგურზე ახორციელებს ქვეყნის მასშტაბით. იგი ადგილობრივ ბაზარზე ცნობილია როგორც უმაღლესი ხარისხის ევრო 5 სტანდარტის საწვავის მომწოდებელი კომპანია. საცალო გაყიდვების გარდა, კომპანია ახორციელებს საბითუმო ვაჭრობას თბილისში არსებული ნავთობბაზისა და ბათუმის ნავთობტერმინალში არსებული ნავთობბაზის მეშვეობით. „რომპეტროლ

⁸⁷ Rompetrol Georgia-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

საქართველო“ ქართულ ბაზარზე 2005 წლიდანაა წარმოდგენილი და მას 800-ზე მეტი თანამშრომელი ჰყავს დასაქმებული.⁸⁸

კომპანიას ახასიათებს დივიზონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც არის შემდეგი სახის:



გენერალურ დირექტორის ემორჩილებიან კომერციული და ფინანსური დირექტორები და იურიდიული დეპარტამენტი. კომერციულ დირექტორს ემორჩილება გაყიდვების, მაღაზიების, მარკეტინგისა და Fill and Go დეპარტამენტები.

ფინანსური დირექტორი ხელმძღვანელობს კრედიტ კონტროლის, ბიუჯეტირებისა და მარკეტინგის, ტექნიკურ და ბუღალტერიის დეპარტამენტებს. იურიდიული დეპარტამენტს კი ექვემდებარება HR, ადმინისტრაციული და ინფორმაციული, დანაკარგებისა და ლოჯისტიკის და ქსელის ოპერაციების დეპარტამენტები

⁸⁸ Rompetrol Georgia-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

კომპანიის მენეჯმენტი⁸⁹:

გენერალური დირექტორი

გენერალური დირექტორის მოადგილე

ფინანსური მენეჯერი

B2B გაყიდვების მენეჯერი

ქსელის ოპერაციების მენეჯერი

მომარაგებისა და ლოგისტიკის მენეჯერი

ტექნიკური მენეჯერი

მარკეტინგის მენეჯერი

მომხმარებელთა მომსახურების დეპარტამენტის მენეჯერი

კრედიტ კონტროლის გუნდის ლიდერი

ტენდერებისა და აუქციონების მენეჯერი

მაღაზიის მენეჯერი

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი

ხარისხის, ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და გარემოს
დაცვის კოორდინატორი

მთავარი ბუღალტერი

თამარ რამიშვილი

⁸⁹ Rompetrol Georgia-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

3.2.7. სამშენებლო კომპანია „ჯავა“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



შ.პ.ს. „ჯავა“ წარმოადგენს სამშენებლო-სარემონტო კომპანიას, რომელიც 2006 წელს დაფუძნდა და მას შემდგომ წარმატებით ახორციელებს სხვადასხვა კერძო და სახელმწიფო დაკვეთებს. კომპანიის პროფილში შედის ნებისმიერი სახის სამოქალაქო სამშენებლო-სარემონტო სამუშაოების, დაცვის, ვიდეო კონტროლის, გადამცემი სისტემების მაღალი ხარისხითა და თანამედროვე ტექნოლოგიებით შესრულება. ასევე საჰაერო და ოპტიკურ-ბოჭკოვანი ტელეკომუნიკაციების სისტემების პროექტირება და მონტაჟი.⁹⁰

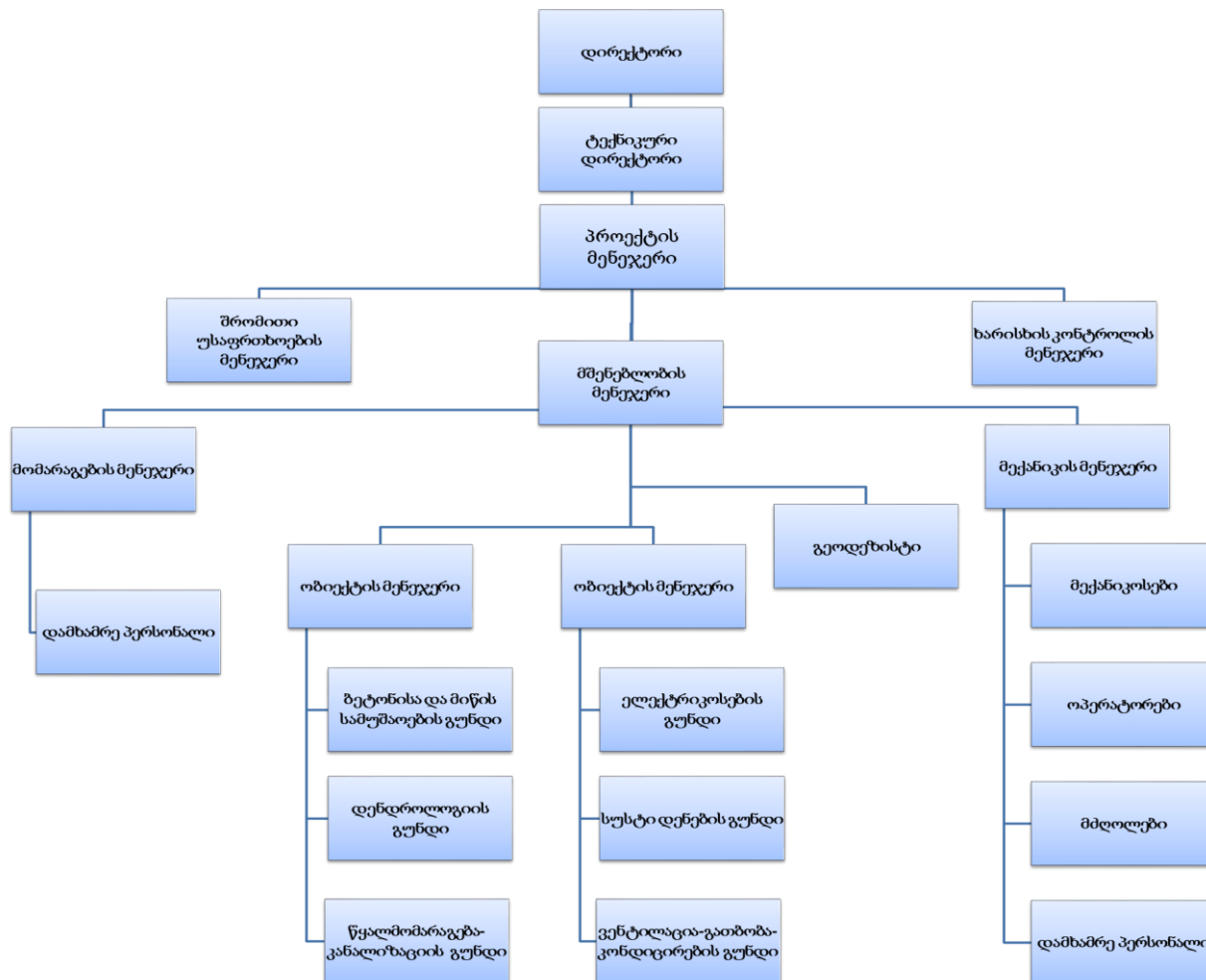
კომპანიის გუნდი დაკომპლექტებულია მაღალი კლასის პროფესიონალებით, რომელთაც აქვთ მკაცრად განსაზღვრული ძირეული პრინციპები და ხედვა, რაც წარმატების გარანტიაა. კადრების საკამოდ დიდი გამოცდილება საშუალებას აძლევს კომპანიას მაღალი ხარისხით და დროულად შეასრულოს ნებისმიერი სირთულის სამუშაოები. კომპანიაში მუდმივად დასაქმებულია 100-150-მდე ადამიანი და

⁹⁰ სამშენებლო კომპანია „ჯავა“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

სამუშაოს ორგანიზებისთვის გამოყენება ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურა.⁹¹

კომპანიის სამუშაო ობიექტის ორგანიზაციული სტრუქტურა არის შემდეგი სახის:

თითოეული პროექტისათვის ხელმძღვანელად დანიშნულია პროექტის მენეჯერი, რომელიც არის დირექტორისა და ტექნიკური დირექტორის



დაქვემდებარებაში. მას ექვემდებარება შრომითი უსაფრთხოების, მშენებლობის და ხარისხის კონტროლის მენეჯერები. მშენებლობის მენეჯერს ჰყავს თავისი

⁹¹ სამშენებლო კომპანია „ჯავა“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

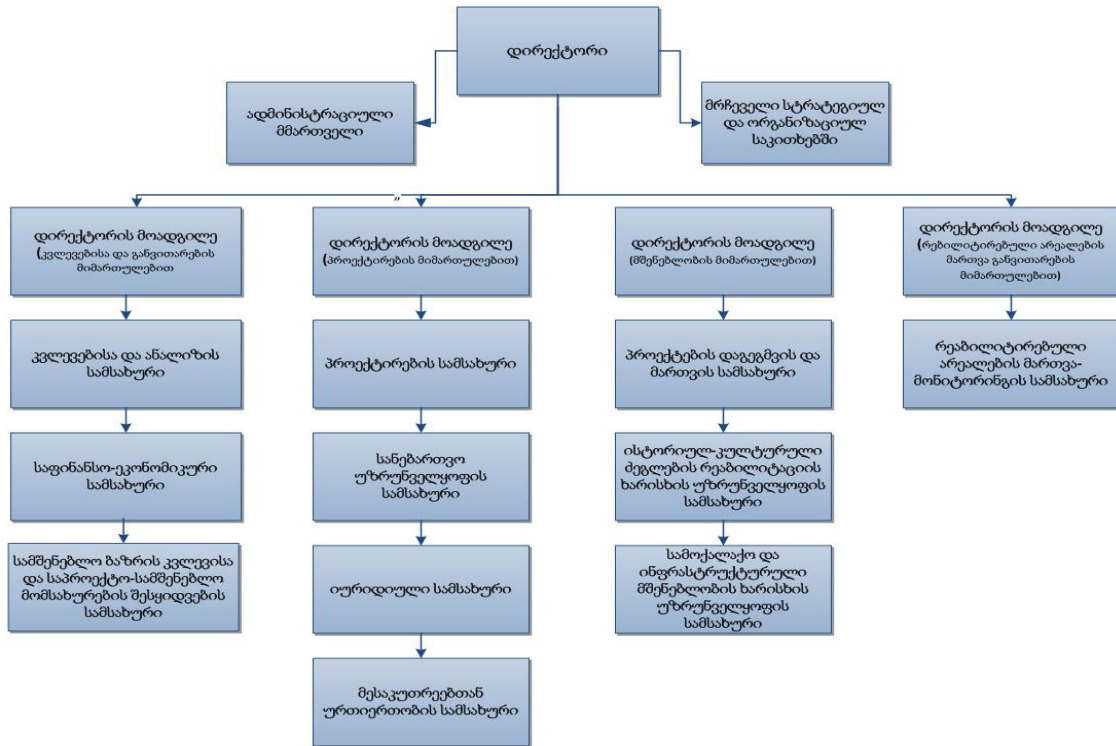
მომარაგებისა, მექანიკის და ობიექტის მენეჯერები და გეოდეზისტი. ობიექტის მენეჯერებს ექვემდებარება სხვადასხვა სამუშაოების მწარმოებელი გუნდები. აღნიშნული სახის ორგანიზაციული სტრუქტურა გარკვეულწილად წააგავს დივიზიონალურისა და ფუნქციურის ჰიბრიდს; მკაფიოდ არის გაწერილი თითოეული მენეჯერის და გუნდის პასუხისმგებლობა-მოვალეობები და მარტივია კომუნიკაციის წარმოება ამა თუ იმ საკითხის დროულად და ეფექტურად გადასაწყვეტად.

3.2.8. „თბილისის განვითარების ფონდი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა



სტრუქტურა, ე.წ. ჩარტი არ შეიძლება იყოს სტანდარტული გადაწყვეტილება – გაყიდვები, მარკეტინგი, ოპერაციები, ფინანსები, მომსახურება. ან რაიმე მსგავსი. ალბათ, ყველაზე მთავარი, რასაც კარგი სტრუქტურა უნდა უზრუნველყოფდეს, ეს არის – ხელმძღვანელების ყურადღების სწორად განაწილება. რა საკითხებზე დახარჯავენ ისინი ყოველდღიურად ყურადღებას⁹², ბუნებრივად ის საკითხები უფრო მეტად გადაწყდება და პროგრესიც იქ უფრო ექნება ორგანიზაციას. თბილისის განვითარების ფონდის შემთხვევაში – მმართველი გუნდის წევრებს სტრატეგიულად ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანები აქვთ გადანაწილებული:

⁹² „თბილისის განვითარების ფონდი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.



- პოტენციალის კვლევის და განვითარების მიმართულება – ამ ხელმძღვანელის მთავარი საფიქრალი და საზრუნავია დედაქალაქის პოტენციალის შესწავლა და განვითარების შესაძლებლობების ძიება;⁹³
- საუკეთესო გადაწყვეტილებების პროექტირების მიმართულება – ამ ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობაა იპოვოს საპროექტო გადაწყვეტილებები ამ პოტენციალის / შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზებისთვის;
- მაღალი ხარისხით მშენებლობის მართვის მიმართულება – ეს ხელმძღვანელი ზრუნავს, რომ ჩანაფიქრი მაქსიმალურად მაღალი ხარისხით განხორციელდეს.

ეს განაპირობებს, რომ ორგანიზაციაში 1) უწყვეტად მიმდინარეობს თბილისის განვითარების პოტენციალის შეფასება და შესაძლებლობების ძიება, როგორ გახდეს თბილისის სხვადასხვა უბანი მნიშვნელოვანი მიზიდულობის ცენტრი. 2) უწყვეტად იხარჯება რესურსი საპროექტო გადაწყვეტილებების პოვნაზე – ერთი მხრივ

⁹³ „თბილისის განვითარების ფონდი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

ისტორიული ნაწილის მაქსიმალურად შენარჩუნება და მეორე მხრივ კონცეპტუალური ჩანაფიქრის სწორად პროექტირება. და 3) უწყვეტად იხარჯება ძალისხმევა ამ პროექტების ფიზიკურად მაღალი ხარისხით რეალიზებაზე. კონვეიერული მუშაობის პრინციპს ჰგავს – პოულობენ, ამუშავებენ და ახორციელებენ.

დანიშნულება თავის თავში გულისხმობდა, რომ ძველის შენარჩუნებით ახალი შინაარსით / დანიშნულებით უნდა დატვირთულიყო თბილისის სხვადასხვა უბნები. ამისთვის კი, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად გამოკვეთეს **პოტენციალის მუდმივი კვლევა.**

მეორე მნიშვნელოვან მიმართულებად გამოყვეს **საუკეთესო გადაწყვეტილებების პოვნა**, რაც ასევე მუდმივი საფიქრალი და სამუშაოა ორგანიზაციისთვის. ეს გულისხმობს კონკრეტული იდეების და კონცეფციების საპროექტო დონეზე გადაწყვეტას, არქიტექტურული თუ საინჟინრო გადაწყვეტილებების სწორად დამუშავებას, რომ ის შინაარსი, რომელსაც თბილისის ცალკეული ადგილის თუ უბნის განვითარების პროექტში ჩადებდნენ რეალურად განხორციელებადი გამხდარიყო.⁹⁴

მესამე მნიშვნელოვან მიმართულებად კი ამ ყველაფრის **ხორცშესხმა** გამოყვეს. ორგანიზაცია კონტრაქტორი კომპანიების მეშვეობით ახორციელებს სამშენებლო სამუშაოებს, მაგრამ ძალიან დიდ ყურადღებას მოითხოვს ამ პროექტების სწორად დაგეგმვა და მართვა, განხორციელების ხარისხის უზრუნველყოფა. ეს გუნდის წარმატებული შედეგის მთავარი განმაპირობებელი იყო. ამიტომ ეს მიმართულებაც ცალკე გამოყვეს.

⁹⁴ „თბილისის განვითარების ფონდი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი.

3.3. კვლევა ორგანიზაციული სტრუქტურების შესახებ თანამედროვე ბიზნესში

მოცემული კვლევის მეშვეობით დგინდება თუ რა ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურებს იყენებენ თანამედროვე კომპანიები საქართველოში და აღნიშნულის საფუძველზე რამდენად ეფექტურად მოქმედებენ თავიანთ ბიზნეს გარემოში. ამასთანავე, გამოიკვეთება ამა თუ იმ ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან დაკავშირებული ესა თუ ის დადებითი და უარყოფითი ფაქტორები.

კვლევის მეთოდიკა

პირველი ეტაპის ძირითად ამოცანას წარმოადგენდა, შემდგომი გაღრმავებული შესწავლისთვის, კვლევის ჯგუფის განსაზღვრა. ამის აუცილებლობა აიხსნება კვლევის თავისებურებით, კერძოდ, საერთო შერჩევიდან გამოიყო ის ფენები, რომლებიც თავად იყვნენ დაკავებულნი ორგანიზაციის, სხვადასხვა განყოფილებების მართვით და მათი დაქვემდებარებულები. შესაბამისად, წარმოიშვა რეპრეზენტაციულობის მეთოდის გამოყენების საჭიროება. ვისარგებლე რა სტრატეგიცირებული შერჩევით, გენერალური მთლიანობის ელემენტები გარდავქმენი სხვადასხვა ჯგუფის ერთგვაროვან ფენებად და შემდგომ უკვე მოვახდინე ამონაკრების ფორმირება იმგვარად, რომ იგი რეპრეზენტაციული გამხდარიყო.

შემდგომ, დადგინდა კვლევის მიზანი, კერძოდ კი კომპანიებში არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურებთან დაკავშირებული უპირატესობების, პრობლემებისა და საჭიროებების გამოვლენა. კვლევის შედეგად მოხდა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ასპექტის შემოწმება:

- რამდენად გამოიყენება სხვადასხვა სახის ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ხორციელდება თუ არა კომპანიებში შესაბამისი ცვლილებები ორგანიზაციული სტრუქტურის დახვეწის, გაუმჯობესების კუთხით;

- რამდენად მნიშვნელოვანია ეფექტური კომუნიკაცია;
- რამდენად დამოუკიდებელია დასაქმებული / ერთეული გადაწყვეტილებების მიღებისას;

კვლევის მეორე ეტაპზე 20 კომპანიის წარმომადგენელს ჯამში დაურიგდა 100 ანკეტა. კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს შემდეგმა კომპანიებმა: „მაგთიკომი“, „ჯავა“ „რომპეტროლ ჯორჯია“, „სოკარ ჯორჯია პეტროლეუმი“, „ავერსი“, „თიბისი“ ბანკი, „Apricot Software“, სს „თელასი“, „ალტა“, „გუდვილი“, შპს „ფერი“, „თეგეტა მოტორსი“, „ჯი პი სი“, „ალდაგი“, „ირაო“, „ანაგი“, „ელიტ ელექტრონიქსი“, „სილქნეტი“, „ქართული ლუდის კომპანია“, „ნიკორა“. ანკეტა შევსებული იქნა კომპანიათა დაბალი, საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერების მიერ. ანკეტა შედგებოდა ორი ბლოკისაგან:

A ბლოკი: ორგანიზაციის სტრუქტურა / ძირითადი ორგანიზაციული ფორმა; მოიცავდა ორგანიზაციულ წყობასთან და თავისებურებებთან დაკავშირებულ შეკითხვებს.

B ბლოკი: რესპონდენტების სოციალურ-დემოგრაფიული მახასიათებლების ბლოკი.

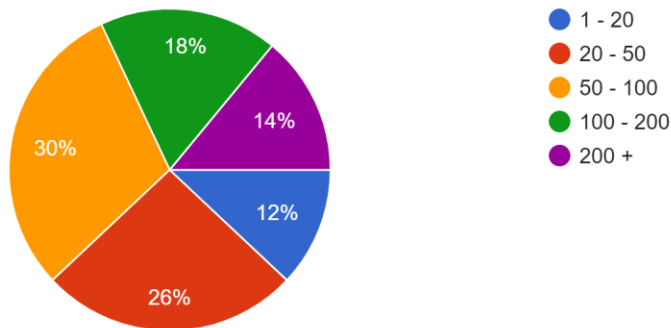
კვლევის ჩატარების პროცედურა მარტივად გამოიყურება, თითოეულ თანამშრომელს მიეწოდა წინასწარ შედგენილი კითხვარი, რომელიც რამდენიმე ნაწილად იყო დაყოფილი. კითხვარის თითოეულ ნაწილში ემსახურებოდა სპეციფიური ინფორმაციის შეგროვებას, საბოლოო ჯამში მიღებული იქნა ინფორმაცია: კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურის სახის, გადაწყვეტილების მიღებისას და ცვლილებების განხორციელებისას ეფექტურობის, კომუნიკაციის ეფექტურობის და ა.შ. შესახებ. კვლევისთვის გამოყენებული კითხვარი მოცემულია სამაგისტრო ნაშრომის დანართში.

გამოკითხული 100 თანამშრომლიდან 49 იყო ქალი, ხოლო 51 მამაკაცი, მათი ასაკობრივი სტრუქტურა შემდეგნაირია: 18-25 წელი - 33%, 26-35 წელი - 32%, 36-45 წელი - 23%, 46-55 წელი - 8%, 55 და მეტი - 4%. თანამშრომელთა 4%-ს საშუალო, 13%-ს პროფესიული, 7% - არასრული უმაღლესი, ხოლო 76%-ს უმაღლესი განათლება აქვთ მიღებული. რაც შეეხება იმას თუ რამდენი ხანია რაც კომპანიაში მუშაობენ: 14 %-ის მუშაობის ხანგრძლივობა 1 წელზე ნაკლებია, 46%-ის 1-დან 3-წლამდე, 31%-ის 3-დან 5-წლამდე, ხოლო 9% 5 წელზე მეტია რაც მოცემულ კომპანიაში მუშაობს.

კომპანიაში თანამშრომელთა ოდენობაზე შეკითხვის პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

A1. რამდენი თანამშრომელია დასაქმებული კომპანიაში?

100 responses

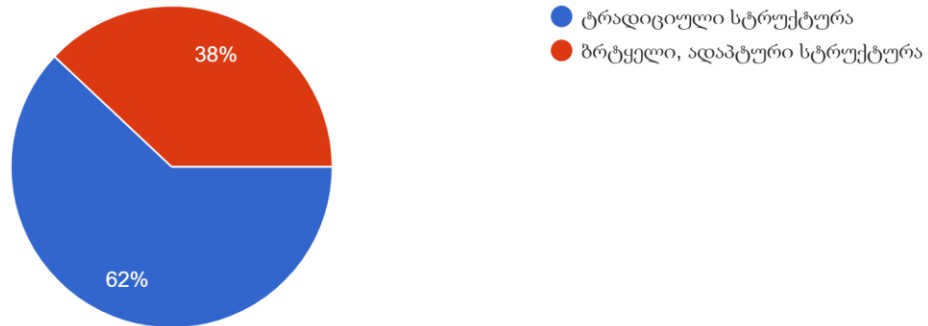


დიაგრამა 1. ინფორმაცია თანამშრომელთა რაოდენობის შესახებ

კომპანიის ზოგადი ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ კითხვაზე თანამშრომელთა პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

A2. როგორ ორგანიზაციულ სტრუქტურას იყენებს თქვენი კომპანია?

100 responses



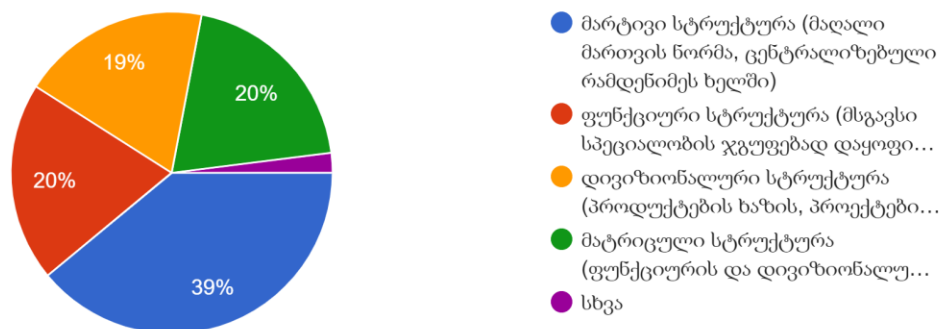
დიაგრამა 2. ინფორმაცია ზოგადი ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ

როგორც შეგროვებული მონაცემებიდან ჩანს გამოკითხულ კომპანიათა 62%-ის შემთხვევაში, კერძოდ მსხვილ და მცირე ზომის კომპანიებში უპირატესობა ენიჭება ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურას. ბრტყელი ადაპტური სტრუქტურა კი უმეტესწილად გამოიყენება საშუალო ზომის კომპანიებში.

კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმის შესახებ კითხვაზე პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

A3. როგორ დაახასიათებთ თქვენს ორგანიზაციულ სტრუქტურას?

100 responses



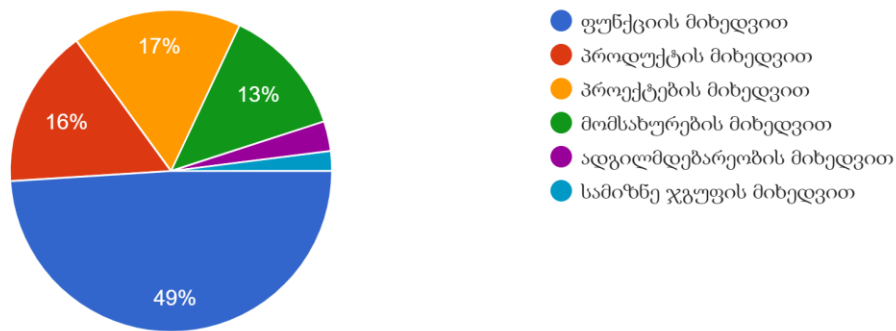
დიაგრამა 3. ინფორმაცია ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმის შესახებ

შეგროვებული მონაცემების საფუძველზე გამოკითხულ კომპანიათა უმეტესობა, 39% იყენებს მარტივ სტრუქტურას, როდესაც ძალაუფლება ცენტრალიზებულია რამდენიმე პიროვნების ხელში; მარტივი სტრუქტურა დამახასიათებელია მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებისათვის. ფუნქციურ, დივიზიონალურ და მატრიცულ მოდელებს კი იყენებენ შედარებით დიდი და განვითარებული კომპანიები.

კომპანიაში თანამშრომელთა დაჯგუფების პრინციპის შესახებ კითხვაზე პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:

A4. როგორ არის დაჯგუფებული ინდივიდუალური პოზიციები, ერთეული და ა.შ. თქვენს ორგანიზაციულ განყოფილებაში?

100 responses



დიაგრამა 4. ინფორმაცია კომპანიის დაჯგუფებების შესახებ

გამოკითხული კომპანიების 49%-ში თანამშრომლების, ერთეულების დაჯგუფება ხდება მათი ფუნქციების მიხედვით, აღნიშნულში განსაკუთრებით გამოიკვეთა საშუალო (20 – 50, 50-100 დასაქმებული) და მსხვილი (100-200, 200+ დასაქმებული) კომპანიების წილი.

კვლევის შედეგად ასევე გამოვლინდა, რომ გამოკითხულ კომპანიათა 40%-ს აქვს ბევრი იერარქიული დონე, ხოლო 60%-ს აქვს მხოლოდ რამდენიმე იერარქიული დონე.

გამოკითხულთა 37%-მა დააფიქსირა, რომ კომუნიკაცია კომპანიაში წარმართება ფორმალურად, ხოლო 63%-მა კი განაცხადა, რომ არაფორმალურად. არაფორმალური კომუნიკაცია უფრო ხშირად გამოიყენება მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებში.

გადაწყვეტილების მიღება ერთეულში / განყოფილებაში გამოკითხულ თანამშრომელთა მიხედვით 59%-მა დააფიქსირა, რომ ხდება ცენტრალიზებულად, ხოლო 41%-მა, რომ ხდება დამოუკიდებლად. დამოუკიდებლობის მეტი ხარისხი ახასიათებთ მცირე (1-20 დასაქმებული) და დიდი ზომის (100-200, 200+ დასაქმებული) ორგანიზაციებს. ხოლო საშუალო ზომის კომპანიების განყოფილებები უფრო ცენტრალიზებულად მოქმედებს გადაწყვეტილების მიღებისას.

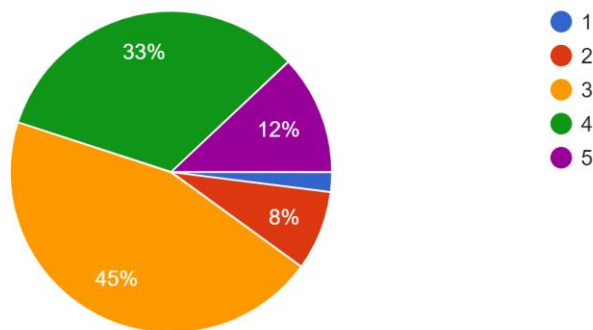
გამოკითხულთა მიხედვით გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციაში ხდება შემდეგნაირად:

- ინდივიდუალურ დონეზე (ექსკლუზიური) – 51%; ახასიათებთ მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებს (1-20, 50-100 დასაქმებული).
- მონაწილეობითი გადაწყვეტილების მიღება (მონაწილეობა) – 49%; ახასიათებთ მცირე, საშუალო და დიდი ზომის კომპანიებს.

იმის შესახებ კითხვაზე, თუ რამდენად მოქნილია კომპანია გადაწყვეტილებების მიღებისას გამოკითხული თანამშრომლების პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:

A9. რამდენად მოქნილია კომპანია გადაწყვეტილებების მიღებისას? (1-დაბალი შეფასება, 5-მაღალი შეფასება)

100 responses



დიაგრამა 5. ინფორმაცია კომპანიის მოქნილობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას

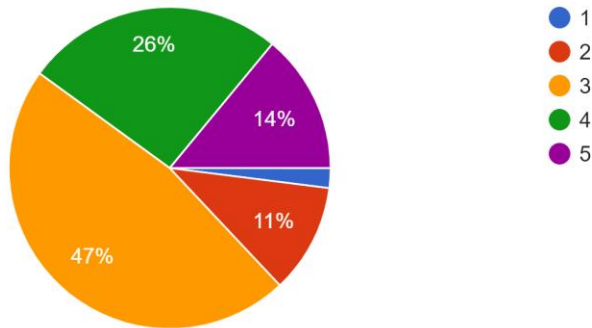
გამოკითხული კომპანიებიდან ყველაზე მაღალი მოქნილობით გადაწყვეტილებების მიღებისას გამოირჩევა მცირე (1-20 დასაქმებული) და საშუალო (20-50, 50-100 დასაქმებული) ზომის კომპანიები, რაც დიდწილად მცირე კომპანიების

შემთხვევაში გამომდინარეობს ძალაუფლების კონცენტრაციით რამდენიმე ადამიანის ხელში, ხოლო საშუალო ზომის კომპანიების შემთხვევაში, ისინი არიან მოქნილნი, თუ ერთეულები არიან დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებისას.

კითხვაზე, თუ რამდენად სწრაფად შეუძლია კომპანიას ცვლილებებზე ადაპტირება თანამშრომლების პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:

A10. რამდენად სწრაფად შეუძლია კომპანიას გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე ადაპტირება? (1-დაბალი შეფასება, 5-მაღალი შეფასება)

100 responses



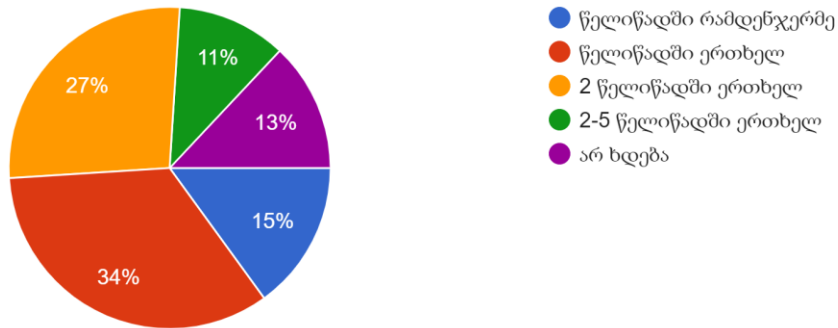
დიაგრამა 6. ინფორმაცია კომპანიის ცვლილებებზე ადაპტაციის უნარის შესახებ

შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე ამ მხრივ ყველაზე ეფექტურნი არიან საშუალო ზომის კომპანიები (20-50, 50-100 დასაქმებული), რომელთაც ახასიათებთ არაფორმალური კომუნიკაციის მაღალი ნორმა, მატრიცული ან ფუნქციური სტრუქტურა და გადაწყვეტილების მიღება ინდივიდუალურ დონეზე.

კომპანიაში მიმდინარე ორგანიზაციულ ცვლილებათა შესახებ დაფიქსირდა შემდეგი მონაცემები:

A11. რამდენად ხშირად ხდება არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გადახედვა, მასში ცვლილებების შეტანა?

100 responses



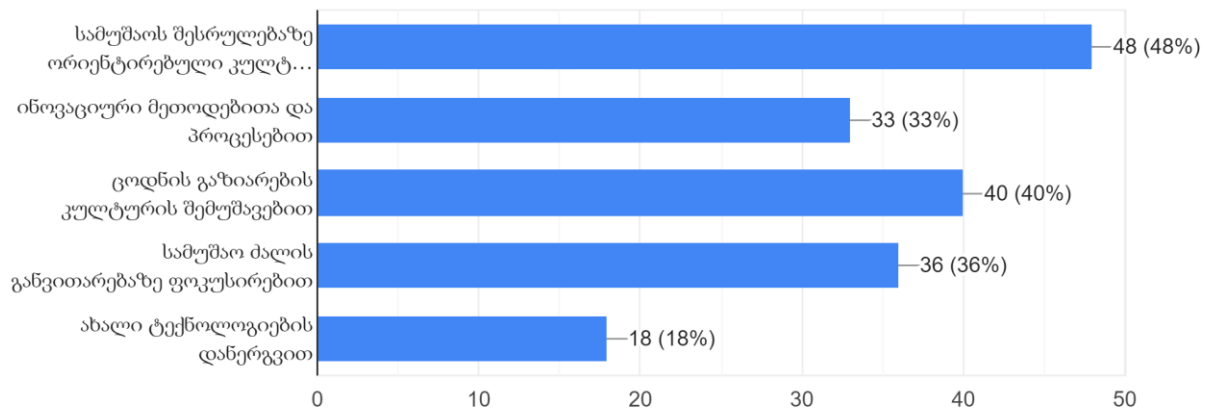
დიაგრამა 7. ინფორმაცია კომპანიის ორგ. სტრუქტურაში ცვლილებების შეტანის სიხშირის შესახებ

მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე ყველაზე იშვიათად ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ცვლილებების შეტანა ახასიათებთ დიდი და საშუალო ზომის კომპანიებს.

კითხვაზე, თუ როგორ ცდილობს კომპანია პროდუქტიულობის მიღწევას თანამშრომლების პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:

A12. თქვენი კომპანია ცდილობს მიაღწიოს მაღალ პროდუქტიულობას / გაუმჯობესებას (*მონიშნეთ მაქსიმუმ 2 პასუხი):

100 responses

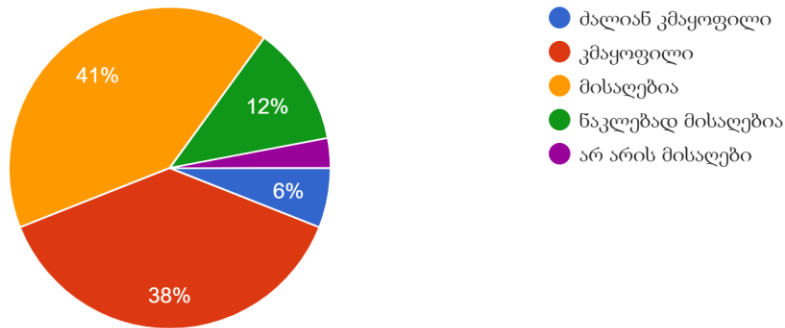


გამოკითხულ კომპანიათა უმრავლესობაში კომპანიის წარმატების და ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად გამოიყენება სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული კულტურა და ცოდნის ეფექტურად გაზიარება.

კითხვაზე, თუ რამდენად აკმაყოფილებთ ორგანიზაციის მმართველობითი სტილი თანამშრომლების პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:

A13. საერთო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიის მმართველობითი სტილით?

100 responses

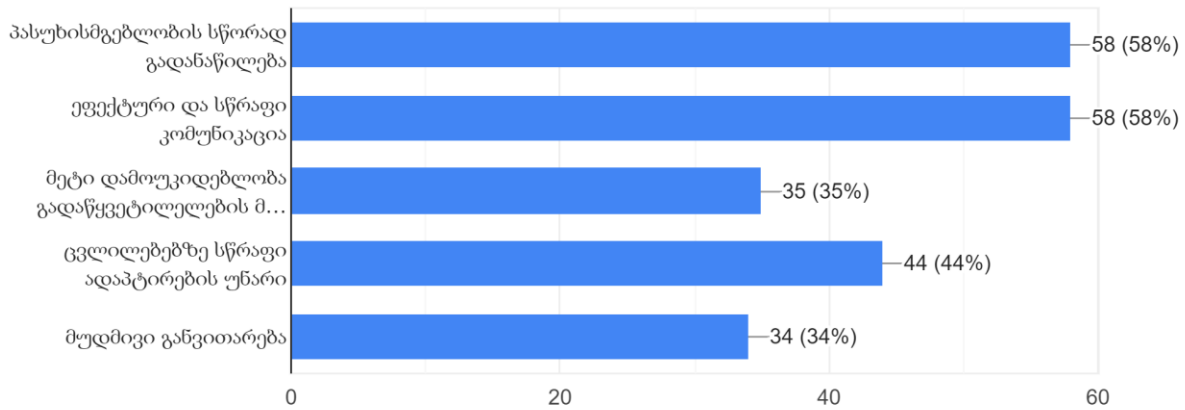


დიაგრამა 7. ინფორმაცია კომპანიის ორგ. სტრუქტურით კმაყოფილების შესახებ

კითხვაზე, თუ რა წარმოადგენს განმსაზღვრელ ფაქტორებს ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურისათვის თანამშრომლების პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:

A14. თქვენი აზრით თანამედროვე ბიზნესში რა განაპირობებს ეფექტურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას? (მონიშნეთ მაქსიმუმ 3 პასუხი)

100 responses



გამოკითხულთა უმრავლესობას მიაჩნია, რომ 3 ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის წარმატებისათვის თანამედროვე ბიზნესში არის პასუხისმგებლობის სწორად გადანაწილება, ეფექტური და სწრაფი კომუნიკაცია და ცვლილებებზე სწრაფი ადაპტირების უნარი.

გამოკითხულმა თანამშრომლებმა კითხვაზე, თუ რა ცვლილებას შეიტანდით, ან რას გააუმჯობესებდით თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში განაცხადეს შემდეგი:

- 1. საჭიროა მკაფიო ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. 2. კომუნიკაციის გაუმჯობესება განყოფილებებსა და თანამშრომლებს შორის. 3. თანამშრომლებისთვის მეტი თავისუფლების მიცემა გადაწყვეტილებების მიღების კუთხით
- საჭიროა დავალებათა სწორად გადანაწილება.
- ექაილზე გადავიყვანდი
- ყველა საფეხურის და ქვედანაყოფის ფუნქციები მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული და კონტროლდებოდეს უშუალო ხელმძღვანელის მიერ.

- შევიტანდი ცვლილებას, რომ გადაწყვეტილების მიღებისას იყოს უფრო მეტი დამოუკიდებლობა.
- მეტი თანამშრომელი
- საშუალო რგოლის მენეჯერებს დავატრენინგებდი მენეჯერულ თვისებებზე
- ცვლილებებზე უფრო სწრაფი რეაგირება და მუდმივი განვითარება
- მეტი დეცენტრალიზაცია გადაწყვეტილებების მიღებისას.
- კომუნიკაციის უფრო მოქნილ ხერხებს დავამატებდი
- ამჟამინდელი სიტუაცია მაკმაყოფილებს
- არაფერს
- იქიდან გამომდინარე რომ ერთი თვის წინ განხორციელდა სტრუქტურული ცვლილება, ამ ეტაპზე არაფერს შევცვლიდი.
- გავხდინდი უფრო დეცენტრალიზებულს
- ქოლ ცენტრის ოპტიმიზაციის გაუმჯობესება, კომპიუტერული ტექნოლოგიების მოდიფიკაცია.
- ინოვაციური მეთოდების და პროცესების დანერგვა
- საშუალო რგოლის მენეჯერის შერჩევისას, მათი პოზიტიური პიროვნული თვისებების აუცილებლობა, ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება
- არ შევიტანდი
- ევროპულ გამოცდილებას გამოვიყენებდი
- 1. გუნდურობა, 2. მეტი ჯგუფური სამუშაო
- საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერებს მეტ დამოუკიდებლობას მივცემდი
- მეტი დეცენტრალიზაცია
- პასუხისმგებლობის სწორად გადანაწილებით
- თანამშრომლებზე მეტად ორიენტირება
- იერარქიულობის შემცირება
- ალბათ მეტად მოქნილს გავხდინდი
- არაფერს
- საქმეების სწორად გადანაწილება

- ეფექტური კომუნიკაცია რგოლებს შორის
- ვალდებულებების სწორად და მკაფიოდ გადანაწილება
- მეტი ფოკუსირება ინფორმაციის გაზიარებაზე
- უნდა მოხდეს დეცენტრალიზაცია, ობიექტების ავტონომია, ფუნქციური ავტონომია.
- ცოდნის გაზიარების კუთურის გაუმჯობესება
- მოვალეობების კარგად გაწერა

აღნიშნულ შემთხვევაშიც გამოკითხულთა უმრავლესობა მიიჩნევს, ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესების, დახვეწის საშუალებას წარმოადგენს პასუხისმგებლობებისა და ვალდებულებების მკაფიოდ გამოკვეთა და გადანაწილება, ეფექტური კომუნიკაცია და მეტი თავისუფლება სამუშაოს წარმოებისა და ცალკეული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

4. ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფა თანამედროვე ბიზნესში

4.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფის ზოგადი მიმართულებები

შეცვლილი გარემო ახალ მოთხოვნებს უყენებს ორგანიზაციებს, აიძულებს ბევრი რამ შეცვალონ საკუთარ თავში. ამ მხრივ ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურასაც ეხება. მითუმეტეს თუ კომპანიას ლიდერობაზე აქვს პრეტენზია გამწვავებული კონკურენცია, გადარჩენის ინსტინქტები და პირველობის მუდმივი დაუოკებელი ამბიცია, სულ უფრო მეტ ორგანიზაციას აიძულებს, ეძებოს განვითარების ახალ-ახალი შესაძლებლობები, მიჰყვეს ცვლილებებს. ერთი ორგანიზაციის მიერ გადადგმული ეფექტური ნაბიჯი კონკურენტებს სტიმულს აძლევს მოკლე დროში განახორციელონ იგივე ცვლილება.⁹⁵ ეს კი ორგანიზაციას აიძულებს ეძებოს ახალი შესაძლებლობები, თუნდაც მცირევადიანი უპირატესობის მოსაპოვებლად. შედეგად სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, თუ რა ცვლილებებს, რა რაოდენობით, რა ინტენსივობით და როგორი ხარისხით ახორციელებს ორგანიზაცია. სწორედ ეს განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენ ხანს შეძლებს ორგანიზაცია ბაზარზე დარჩენას და კონკურენტულ გარემოში წარმატების მიღწევას. არც ერთი ცვლილება აღარ არის საკმარისი გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. თანამედროვე ორგანიზაცია მაშინ არის წარმატებული, თუკი მუდმივად ახერხებს, იყოს საინტერესო საზოგადოებისთვის, სასარგებლო კლიენტებისთვის და ამავე დროს ეფექტიანი, როგორც ფინანსური, ისე გრძელვადიანი სიცოცხლისუნარიანობის თვალსაზრისით. სწორედ ამიტომ, თანამედროვე ორგანიზაციების განსხვავება ძველი სტილის ორგანიზაციებისგან სულ უფრო მკაფიო ხდება:

⁹⁵ „სინერჯი ჯგუფი“ – „ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2015 წელი;

- მოქნილობა ცვლილებების განხორციელებაში;
- ორიგინალობა იდეებში;
- რაციონალურობა გადაწყვეტილების მიღებისას;
- რაციონალურობა აღსრულების პროცესში;

რა როლი აქვს ორგანიზაციულ სტრუქტურას თანამედროვე ორგანიზაციებში და რით განსხვავდება ის ძველი სტილის ორგანიზაციების სტრუქტურებისგან? ორგანიზაციული სტრუქტურა ყველა დროში იყო ორგანიზაციის წარმატების განმაპირობებელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტი. არასწორად შექმნილ სტრუქტურას ნებისმიერი სტრატეგიის ეფექტიანობის განულება შეუძლია და ხშირ შემთხვევაში, ძალიან ლამაზი და სწორი სტრატეგიის ჩავარდნის ძირითადი მიზეზიც გამხდარა. სწორედ ამიტომ, თანამედროვე ორგანიზაციები დიდ ყურადღებას აქცევენ სტრუქტურების სწორად ჩამოყალიბებას, სწავლობენ მათი შექმნის, დანერგვისა და მართვის მეთოდებს, პრინციპებს, ეცნობიან ახალ მიდგომებს ამ მიმართულებით.⁹⁶ ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ინდივიდუალურია და განსხვავდება ორგანიზაციიდან ორგანიზაციამდე, რადგან ეს ცვლილებები კომპანიის მიზნებიდან, ამოცანებიდან და სპეციფიური გარემოდან გამომდინარეობს. მიუხედავად ამისა, მათ შორის მაინც არის მსგავსება და ლოგიკური კავშირი.

უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში, თანამედროვე ორგანიზაციების დიდ ნაწილში სამი მთავარი და პრინციპული ცვლილება მოხდა:

- ვერტიკალური, მკაფიოდ გამიჯნული და შიდა კონკურენციაზე აგებული ორგანიზაციული სტრუქტურები სულ უფრო აქტიურად იცვლება ჰორიზონტალური, კოლეგიალური ანუ ურთიერთდახმარებაზე აგებული და მაქსიმალური თავისუფლებით აღჭურვილი სტრუქტურებით.

⁹⁶ „სინერჯი ჯგუფი“ – „ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2015 წელი;

ეს ცვლილებები ისე თანმიმდევრულად და სწრაფი ტემპით ხდება, რომ მათი იგნორირება, ფაქტობრივად, შეუძლებელია. რა უპირატესობები აქვს ასეთ სტრუქტურებს არსებულებთან შედარებით? სამი მთავარი მიზეზი, რის გამოც თანამედროვე პრინციპებზე აგებული ორგანიზაციები აღწევენ წარმატებას, შემდეგია:

1. ადამიანებს მოსწონთ მუშაობა გარემოში, სადაც მაქსიმალურად ახერხებენ თვითრეალიზებას, სადაც მათ მინიჭებული აქვთ თავისუფლება, სადაც შეუძლიათ საკუთარ შეცდომებზე ისწავლონ და ცხოვრებაში რაიმე საინტერესო და მნიშვნელოვანი შექმნან.
2. ასეთ ორგანიზაციებში გაცილებით მეტი საინტერესო, ორიგინალური და რაციონალური იდეა იბადება, რადგან სწორად მოტივირებული ადამიანები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, აქვთ სურვილი და შესაძლებლობა, მუდმივად ეძებონ ახალი იდეები, მათი გადაწყვეტის ფორმები და ეს იდეები საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღებ პერსონამდე ადვილად და დამახინჯების გარეშე მიიტანონ
3. დაბოლოს, რაც ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია, ასეთ ორგანიზაციებში ადამიანები მათივე იდეების ან მათი მონაწილეობით შემუშავებული იდეების სწორად და ეფექტიანად განხორციელებისკენ თავდადებით ისწრაფვიან. ეს კი, უმეტეს შემთხვევაში, ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების გადამწყვეტი ფაქტორია.

იმისთვის, რომ ძველი ბიუროკრატიული სტრუქტურა ახალი, მოქნილი სტრუქტურით შეცვალოთ, სამი ეტაპის განხორციელებაა საჭირო.⁹⁷

I ეტაპი: გამოკვეთოთ და გავაფართოვოთ ლიდერთა გუნდი. ვიპოვოთ ადამიანები, რომელთაც შეუძლიათ და რაც მთავარია, აქვთ საკმარისი მოტივაცია, დამოუკიდებლად გაუძღვნენ ამოცანებს და იზრუნონ მათ თანმიმდევრულ

⁹⁷ „სინერჯი ჯგუფი“ – „ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2015 წელი;

განხორციელებაზე. ამ ადამიანებთან ერთად გავიაზროთ, რა არის ორგანიზაციის მთავარი სტრატეგია და გამოვკვეთოთ მიმართულებები (ე.წ. პრიორიტეტული მიმართულებები), რომლებიც უმნიშვნელოვანესია საბოლოო შედეგის მისაღწევად და განსაკუთრებულ ძალისხმევასა და ყურადღებას მოითხოვს. ამოცანები და ყველა მოქმედი სამსახური ისე გავანაწილოთ ლიდერებს შორის, რომ ამ სამსახურებმა მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი დასმული სტრატეგიული ამოცანის გადაწყვეტას.

II ეტაპი: შექმენით კოლეგიალური ორგანოები, სამუშაო და საპროექტო ჯგუფები, რომლებიც რაც შეიძლება ბევრ მიმართულებას მოიცავენ, განსაკუთრებით კი მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ამოცანებს, რომელთაც მუდმივი ზრუნვა ესაჭიროებათ. დაუსახეთ ადამიანებს მკაფიო ამოცანები და შეუქმენით მოტივაცია მათ გადასაჭრელად. მიეცით მაქსიმალური თავისუფლება და დაეხმარეთ რითაც შეგიძლიათ, რათა იაზროვნონ შემოქმედებითად, მიიღონ გადაწყვეტილებები და იმოქმედონ გაბედულად.

III ეტაპი: გადახედეთ ყველა დოკუმენტაციას, რომელიც ძველ სტრუქტურას აღწერს. დებულებები შეამცირეთ ნახევარ გვერდამდე. სამუშაოს აღწერები კი, ერთ აბზაცამდე, ფორმალური პროცედურები ან საერთოდ გადაყარეთ, ან დატოვეთ მხოლოდ ის ნაწილი, რო- მელიც აზღვევს პროცესთან დაკავშირებულ ძირითად რისკებს, დანარჩენ ნაწილში მიეცით ადამიანებს იმის შესაძლებლობა, რომ იგრძნონ ამოცანა, განსაზღვრონ, რა არის მნიშვნელოვანი.⁹⁸

განახორციელეთ ეს ცვლილებები სტრუქტურაში და ყოველთვის იყავით კონკურენტებზე მინიმუმ ერთი ნაბიჯით წინ. არ დაუშვათ, რომ სხვამ გაჯობოთ კადრების კმაყოფილებაში, იდეების ინოვაციურობაში, რაოდენობაში და განხორციელების ხარისხში - ეს ფაქტორები ხომ უმეტეს შემთხვევებში, ორგანიზაციის გრძელვადიან წარმატებებს განაპირობებს.

⁹⁸ „სინერჯი ჯგუფი“ – „ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2015 წელი;

მეოცე საუკუნის საავტომობილო ისტორიის ყველაზე წარმატებული პროექტი 60-იან წლებში ამერიკა გატაცებული იყო სპორტული მანქანებით. ამ პერიოდში „ფორდი“ დაღმავალი გზით მიექანებოდა. ბევრი ექსპერტი მას დაღუპვასაც კი უწინასწარმეტყველებდა და აი, ლი იაკოვას გენიალურმა გადაწყვეტილებამ კორპორაციის ბედი დიამეტრულად შემოატრიალა. საბაზრო სიტუაციის შეცვლის იმედით კორპორაციამ გადაწყვიტა ისეთი სპორტული მოდელის შემუშავება, რომელიც მყიდველთა განწყობას სადემონსტრაციო დარბაზებიდანვე მოიპოვებდა. მოდელის შემუშავების ტრადიციული მეთოდის მიხედვით, ხელმძღვანელობას თავდაპირველად საკონსტრუქტორო განყოფილებაში ინსტრუქციები უნდა გაეგზავნა - შეექმნათ მანქანა, რომელიც შეძლებდა ბაზარზე ლიდერის პოზიციის დაკავებას. ამის შემდეგ თითოეული კონსტრუქტორი დახატავდა რამდენიმე ახლებური სპორტული მანქანის სქემას შესაბამისი ძრავითა და ტრანსმისიით, რამდენიმე კვირის შემდეგ კი ხელმძღვანელობა წარმოდგენილი პროექტებიდან საუკეთესოს ამოარჩევდა. შერჩეული პროექტი განსახილველად გადაეცემოდა მარკეტინგული კვლევის განყოფილებას. მკვლევრები გაითვალისწინებდნენ პოტენციური მყიდველების თითოეულ შენიშვნას, შთაბეჭდილებებს, შეფასებებსა და შედარებებს სხვა კონკურენტ მოდელებთან მიმართებაში. ბოლოს დაითვლიდნენ ხარჯებს და სასურველი მოგებიდან გამომდინარე დაადგენდნენ ფასს.⁹⁹ იაკოვა მარკეტოლოგი იყო და არა ფინანსისტი. მან იცოდა, რომ ახალი სპორტული ავტომანქანა შეძლებდა მომხმარებელთა გულების მოგებას, მაგრამ, როგორც სხვა ძვირადღირებული ბრენდების შემთხვევაში, მათი უდიდესი ნაწილი მის შემქნას ვერ შეძლებდა. ბაზარი კი დაბალფასიანი სპორტული მანქანების დეფიციტს განიცდიდა, ვინაიდან სპორტული მანქანის წარმოება საერთოდ მაღალ თვითღირებულებასთან იყო დაკავშირებული. მარკეტინგულმა კვლევებმა აჩვენა,¹⁰⁰ რომ მომხმარებელთა უმრავლესობისთვის სპორტულ მანქანაში მთავარი იყო სტილი და არა

⁹⁹ „სინერჯი ჯგუფი“ – „ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2015 წელი;

¹⁰⁰ „სინერჯი ჯგუფი“ - „თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა“, 2012 წელი;

მვირადღირებული ძრავი ადეკვატური სპორტული ტრანსმისიით. ბაზარზე უბრალოდ არ არსებობდა დაბალფასიანი მოდელი სტილიზებული თასისმაგვარი საჯდომებით, „დამნაშავის გარეგნობითა“ და უჩვეულო საბურავებით (სპორტული მანქანების ბაზარი ძირითადად დაბალფასიან „ფალკონსა“ და „ჯენერალ მოტორსის“ მვირადღირებულ „კორვეტს“ ეჭირათ.).

1964 წლის აპრილში „ფორდმა“ ბაზარზე სპორტული მოდელი „მუსტანგი“ წარმოადგინა, რომლის ფასიც იყო 2368 დოლარი და რომელმაც პირველივე წელს გაყიდვებით კორპორაციულ რეკორდს გადააჭარბა. პირველი ორი წლის განმავლობაში სუფთა მოგებამ გაყიდვიდან შეადგინა 1,1 მილიარდი. „ფორდმა“, ამ მაჩვენებლით აჯობა ყველა კონკურენტ ნამდვილ სპორტულ ავტომანქანას. მიუხედავად იმისა, რომ უკვე დიდი ხანია მენეჯერები ხარჯებიდან ფასის გამოყვანის მეთოდის ნაკლზე საუბრობენ, დღესაც კომპანიების უმრავლესობა (განსაკუთრებით საქართველოში) სწორედ ამ მეთოდს იყენებს. მარტივია: დათვალე ერთეული პროდუქციის ხარჯი, დაუმატე მარჟა და ფასიც მიღებულია. მაგრამ რაღაც გვაფიქვდება, კერძოდ, ის, რომ ფასები პირდაპირ გავლენას ახდენს გაყიდვების მოცულობაზე, აქედან გამომდინარე კი - ერთეული პროდუქციის თვითღირებულებაზე. რაც მეტია გაყიდვები, მით მეტ ერთეულზე გადანაწილდება ორგანიზაციის მუდმივი ხარჯები და ერთეულის ხარჯიც მით უფრო მცირეა. ასე, რომ, საქმე გვაქვს მოჯადოებულ სამკუთხედთან: მიზანი - „ხარჯები +“ ცვალებადია ფასიდან გამომდინარე¹⁰¹. თან, უმეტეს შემთხვევაში, არასასურველი მიმართულებით მოძრაობს. იაკოვამ კი ჯადოსნური სამკუთხედი თავის სასარგებლოდ გამოიყენა, ფინანსური დათვლების შედეგად მიხვდა, რომ თუ ცვალებადი ხარჯების მინიმუმამდე დაყვანის შემდეგ შეძლებდა დიდი რაოდენობით გაყიდვების მიღწევას, მაშინ ერთი „მუსტანგის“ თვითღირებულება ისეთ ნიშნულს ჩამოსცდებოდა, რომლის წარმოდგენაც კი სხვებისთვის შეუძლებელი იყო.

¹⁰¹ „სინერჯი ჯგუფი“ – „ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2015 წელი;

4.2. ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფა თანამედროვე ქართულ კომპანიებში

ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარება უწყვეტი პროცესია. ის თითქმის ნებისმიერ ორგანიზაციაში სხვადასხვა დონეზე, სხვადასხვა მასშტაბით გამუდმებით მიმდინარეობს და ეს, რა თქმა უნდა, ასეც უნდა იყოს. თუმცა ის მოტივები, რის გამოც ცვლილებების ინიცირება ხდება, ან ის გზები, რომლითაც ამას ტოპ მენეჯერები აკეთებს, ხშირად უფრო აზიანებს ორგანიზაციას, ვიდრე აუმჯობესებს და სიცოცხლისუნარიანს ხდის მას.¹⁰²

რატომ და როგორ ხდება სტრუქტურების ევოლუცია საქართველოში და როგორ უნდა ხდებოდეს, რატომ ხდება საჭირო სტრუქტურული ცვლილებები.

- მთავარ პრიორიტეტებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები ყველაზე მეტად იწვევს სტრუქტურის ცვლილების საჭიროებას. თავის მხრივ, პრიორიტეტების ცვლილება კონკურენტული გარემოს ცვლილებით, ორგანიზაციის ზომისა და საქმიანობის მასშტაბში მომხდარი ცვლილებებით ან აქამდე არსებული მთავარი მისიის დიდ ნაწილში გადაწყვეტიტ შეიძლება იყოს განპირობებული.
- მეორე მიზეზი, რაც აუცილებლად ითხოვს სტრუქტურულ ცვლილებებს, ორგანიზაციაში მენეჯერული პოტენციალის ზრდაა, რომელიც ჩვენდა უნებურად, გვინდა თუ არა ეს, უწყვეტად მიმდინარეობს. არსებული მენეჯერები, იმის გამო, რომ მათში ლიდერული რესურსები მატულობს და მართვის უნარები იხვეწება, ახალ როლს, გაზრდილ პასუხისმგებლობას საჭიროებენ. თუ ორგანიზაცია აგვიანებს მათთვის უფრო რთული ამოცანების მიცემას, ეს მათში დემოტივაციას იწვევს და სხვაგან უფრო

¹⁰² „სინერჯი ჯგუფი“ - „თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა“, 2012 წელი;

დიდი გამოწვევის საძიებლად წასვლის მოტივაციას ზრდის. თავის მხრივ, ორგანიზაცია ბევრ შესაძლებლობას ვეღარ იყენებს.

- მესამე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი მიზეზი, რის გამოც ასევე საჭირო ხდება სტრუქტურული ცვლილებები, მუშაობის მეთოდების, მიდგომების, გამოყენებულ ტექნოლოგიებში მომხდარი ცვლილებებია. ის მიდგომა ან ტექნოლოგია რომლითაც ჩვენ რაღაცას ვაკეთებთ, გავლენას ახდენს სტრუქტურაზეც, და როდესაც ამ მიდგომაში ან ტექნოლოგიაში მნიშვნელოვანი ცვლილება ან ცვლილებები ხდება, ეს მთელი სამსახურების მნიშვნელობას, დატვირთვებს, დანიშნულებას ცვლის, ზრდის მას ან საგრძნობლად ამცირებს. შესაბამისად, ამ ცვლილებებს აუცილებლად მოჰყვება გარკვეული სტრუქტურული ცვლილებების საჭიროებაც.¹⁰³

გამომდინარე იქიდან, რომ გუნდის განვითარება, პრიორიტეტების ცვლილება, მუშაობის მეთოდების, მიდგომებისა და გამოყენებული ტექნოლოგიების ევოლუცია თითქმის ნებისმიერ ორგანიზაციაში მუდმივად მიმდინარეობს, ასევე მუდმივი მნიშვნელოვანი და შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ცვლილებების საჭიროებაც პერმანენტულად დგება. თუმცა მეორე საკითხია, როდის ხვდებიან ამის საჭიროებას ტოპ მენეჯერები, რა შემთხვევაში იწყებენ სტრუქტურულ ცვლილებებს და როგორი მიდგომით აკეთებენ მათ.

¹⁰³ „სინერჯი ჯგუფი“ - „თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა“, 2012 წელი;

დასკვნა

ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე, ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს კომპანიის გამართულად, ეფექტიანად ფუნქციონირების საფუძველს. ორგანიზაციული სტრუქტურის მეშვეობით გამოიყოფა სხვადასხვა ფუნქციები, პროცესები და განსაზღვრება მათ შესრულებაზე ანგარიშვალდებული, პასუხისმგებელი განყოფილება, დეპარტამენტი, ჯგუფი, პირი და ა.შ. ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს ისეთ საქმიანობებს, როგორებიცაა ამოცანების, დავალებების განაწილება, კოორდინაცია და ზედამხედველობა, რათა გრძელვადიან პერიოდში მიღწეული იქნას ის მიზნები და მისია, რომელიც ამომრავებს ორგანიზაციას.

ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იყოს ეფექტური, მოქნილი, ინოვაციური და ამოცანებზე მისადაგებული, რათა მიღწეული იქნას მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა.

ამ ნაშრომში განხილული იყო ორგანიზაციული სტრუქტურისა და დიზაინის არსი და გავლენა ბიზნესის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე; მისი ფორმირების ასპექტები და მიზანმიმართულად გამოყენების შესაძლებლობები. განხილული იყო ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა სახეები, მათი უპირატესობები და ნაკლოვანებები; ის გამოწვევები, რომლებიც დამახასიათებელია თანამედროვე ბიზნესისთვის.

მაშასადამე, არსებობს ბიუროკრატიული ორგანიზაციულ სტრუქტურები, ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურები და რთული ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომლებიც მიმართავენ ორგანიზების კომპლექსურ მეთოდებს. ორგანიზაციული დიზაინი ეფუძნება ორ ძირითად ორგანიზაციულ ფორმას, მექანიკურს და ორგანულს.

მექანიკური ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება ორგანიზაციის ზედა ეშელონებში მართვის მაღალი ნორმის ინტენსიურმა გამოყენებამ განაპირობა. იგი გარკვეული წესებისა და სტანდარტების შემოღებით იძლევა საქმიანობის ორგანიზების საშუალებას, თუმცა არის ხისტი და შედარებით დიდი დრო სჭირდება მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისთვის.

ორგანული ორგანიზაცია გამოირჩევა ადაპტაციის მაღალი უნარით, რაც მას უფრო მოქნილსა და თავისუფალს ხდის, თუმცა იგი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კომპანიის მომუშავეების კვალიფიკაციაზე, განათლებასა და გამოცდილებაზე.

ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინის შერჩევას მენეჯერს შეუძლია, ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი სახე შეარჩიოს. კომპანიათა უმრავლესობა სამეწარმეო საქმიანობას იწყებს მარტივი სტრუქტურით, უფლებამოსილება ცენტრალიზებულია 1 პიროვნების ხელში და შეინიშნება ფორმალიზაციის დაბალი დონე.

ფუნქციური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აჯგუფებს მსგავსი ან ურთიერთდაკავშირებული პროფესიის სპეციალისტებს. მისი უპირატესობებია: დაბალი დანახარჯები სპეციალიზაციის შედეგად, თანამშრომლები დაჯგუფებულნი არიან მსგავსი დავალებების მიხედვით. ხოლო ნაკლოვანებებია: ფუნქციურ მიზნებზე ორიენტირებამ, შესაძლოა ორგანიზაცია არასახარბიელო გადაწყვეტილებამდე მიიყვანოს; ფუნქციური სპეციალისტები იზოლაციაში ექცევიან და მცირე ინფორმაციას ფლობენ სხვა ერთეულებში მიმდინარე პროცესებზე,

დივიზიონალური სტრუქტურა არის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ცალკეული ბიზნეს ერთეულებისა და სამმართველოებისაგან. ამ სტრუქტურაში თითოეულ სამმართველოს შეზღუდული ავტონომია გააჩნია, სადაც სამმართველოს მენეჯერს საკუთარი ერთეულის საქმიანობაზე უფლებამოსილება და

პასუხისმგებლობა აქვს. მისი ძლიერი მხარეებია: დივიზიონალური მენეჯერის საკუთარ პროდუქტებსა და სერვისებზეა ორიენტირებულია. ხოლო სუსტი მხარეები: პროცესებისა და რესურსების დუბლირება.

მაშასადამე, თანამედროვე კომპანიებში ორგანიზაციული სტრუქტურის სახის შერჩევასა და გათვალისწინებული უნდა იყოს ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა: ორგანიზაციის სტრატეგია, ორგანიზაციის ზომა, ტექნოლოგია, გარემოს გაურკვევლობის დონე, მისი მიზნები და ამოცანები გრძელვადიან პერიოდში და ა.შ. დიზაინი უნდა დაეხმაროს დასაქმებულებს, აკეთონ თავიანთი საქმე საუკეთესო, ყველაზე ეფექტური გზით. სტრუქტურამ მხარი უნდა დაუჭიროს და ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის წევრებს, რამეთუ სწორედ ისინი ასრულებენ ორგანიზაციის სამუშაოს. განხილული უცხოური და ქართული ორგანიზაციული სტრუქტურების საფუძველზე შესაძლოა ითქვას, რომ კომპანიათა უმრავლესობა ცდილობს ყურადღება გადაიტანოს თანამშრომელთა განვითარებაზე, მათ გრძელვადიან პროფესიულ ზრდაზე, ორგანიზაციული სტრუქტურების იმგვარად დახვეწაზე, რომ უზრუნველყოფილი იქნას პასუხისმგებლობებისა და ვალდებულებების მკაფიოდ გადანაწილება დაბალი, საშუალო და მაღალი რგოლის მომუშავეებს შორის; მიღწეული იქნას ეფექტური და სწრაფი კომუნიკაცია და მეტი თავისუფლება სამუშაოს წარმოებისა და ცალკეული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

ამასთანავე, კომპანიის შიდა და გარემოში მიმდინარე ცვლილებების გამო, ორგანიზაციული სტრუქტურები და დიზაინი არ უნდა შევიდეს სტაგნაციაში; უნდა იყოს განვითარებასა და სრულყოფაზე ორიენტირებული, რათა მოიძებნოს კიდევ უფრო ეფექტური გზები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოქნილობის შენარჩუნებისა და საქმიანობის ოპტიმალურად წარმართვისათვის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ს.რობინსი, მ. კოულტერი - „მენეჯმენტი“. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2018;
2. გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური - „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბილისი 2008 წელი;
3. ჯეიკობ მორგანი - სტატია: „ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი“, 2015წელი - <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/#4eee2a125252>;
4. როჯერ კ. ალანი - სტატია: „რა არის ორგანიზაციული დიზაინი“, 2012 წელი - <http://www.centerod.com/2012/02/what-is-organizational-design/>;
5. ალექსის ვრაითი - სტატია: „სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2018 წელი - <http://smallbusiness.chron.com/different-types-organizational-structure-723.html>;
6. ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Amazon-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა“, 2018 წელი - <https://research-methodology.net/amazon-organizational-structure-2/> ;
7. ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Starbucks-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა: მაღალი და იერარქიული“, 2018 წელი - <https://research-methodology.net/starbucks-organizational-structure-a-tall-and-divisional/> ;
8. ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Apple-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა: მაღალი და იერარქიული“, 2018 წელი - <https://research-methodology.net/apple-organizational-structure-a-hierarchical-structure-that-may-change-in-near-future/> ;
9. ჯონ დუდოვსკი - სტატია: „ Samsung-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა: დივიზიონალური პროდუქტების ტიპის მიხედვით“, 2018 წელი - <https://research-methodology.net/samsung-organizational-structure-divisional-according-product-types/> ;
10. ლოურენს გრეგორი - სტატია: „ Toyota-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა: ანალიზი“, 2018 წელი - <http://panmore.com/toyota-organizational-structure-analysis> ;
11. „სინერჯი ჯგუფი“ – „ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები“, 2015 წელი;
12. „სინერჯი ჯგუფი“ - „თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა“, 2012 წელი;

13. „მარკეტერი“, სტატია: „„თიბისიმ“ ეჯაილ ტრანსფორმაცია დაიწყო“ 2019 წელი - <https://www.marketer.ge/tbc-transformation-system/> ;
14. კომპანია „ავერსი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <https://www.aversi.ge/ka/about> ;
15. „სოკარ ჯორჯია პეტროლუმი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <http://sgp.ge/ge/management/> ;
16. სააქციო საზოგადოება „თელასი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <http://www.telasi.ge/ge/about/management> ;
17. სამშენებლო კომპანია „ჯავა“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <http://javaltd.ge/en/front-page/> ;
18. Apricot Software-ის ვებ მისამართი, 2019 წელი - http://www.apricot.ge/?p=about_us&lang=ge ;
19. Rompetrol Georgia-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <https://www.rompetrol.ge> ;
20. „თბილისის განვითარების ფონდი“-ს ვებ მისამართი, 2019 წელი - <http://www.tdf.ge/index.php/2014-10-01-07-20-48/our-team>

დანართი

კითხვარი:

A ბლოკი: ორგანიზაციის სტრუქტურა / ძირითადი ორგანიზაციული ფორმა

A1. რამდენი თანამშრომელია დასაქმებული კომპანიაში?

- 1 - 20
- 20 – 50
- 50 – 100
- 100 – 200
- 200 +

A2. როგორ ორგანიზაციულ სტრუქტურას იყენებს თქვენი კომპანია?

- ტრადიციული სტრუქტურა
- ბრტყელი, ადაპტური სტრუქტურა

A3. როგორ დაახასიათებთ თქვენს ორგანიზაციულ სტრუქტურას?

- მარტივი სტრუქტურა (მაღალი მართვის ნორმა, ცენტრალიზებული რამდენიმეს ხელში)
- ფუნქციური სტრუქტურა (მსგავსი სპეციალობის ჯგუფებად დაყოფილი)
- დივიზიონალური სტრუქტურა (პროდუქტების ხაზის, პროექტების მიხედვით დაყოფილი)
- მატრიცული სტრუქტურა (ფუნქციურის და დივიზიონალურის სინთეზი)
- სხვა

A4. როგორ არის დაჯგუფებული ინდივიდუალური პოზიციები, ერთეული და ა.შ. თქვენს ორგანიზაციულ განყოფილებაში?

- ფუნქციის მიხედვით
- პროდუქტის მიხედვით
- პროექტების მიხედვით
- ადგილმდებარეობის მიხედვით
- მომსახურების მიხედვით

- სამიზნე ჯგუფის მიხედვით

A5. იერარქიის რამდენი დონეა თქვენს ორგანიზაციაში?

- ბევრი (იერარქიული)
- ცოტა (ბრტყელი)

A6. კომუნიკაციის რომელი მეთოდი გამოიყენება თქვენს ორგანიზაციაში?

- ფორმალური
- არაფორმალური

A7. როგორ ხდება გადაწყვეტილების მიღება ერთეულში / განყოფილებაში?

- ცენტრალიზებულად
- დამოუკიდებლად

A8. როგორ ხდება გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციაში?

- გადაწყვეტილება მიიღება ინდივიდუალურ დონეზე (ექსკლუზიური)
- მონაწილეობითი გადაწყვეტილების მიღება (მონაწილეობა)

A9. რამდენად მოქნილია კომპანია გადაწყვეტილებების მიღებისას? (1-დაბალი შეფასება, 5-მაღალი შეფასება)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

A10. რამდენად სწრაფად შეუძლია კომპანიას გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე ადაპტირება?(1-დაბალი შეფასება, 5-მაღალი შეფასება)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

A11. რამდენად ხშირად ხდება არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის გადახედვა, მასში ცვლილებების შეტანა?

- წელიწადში რამდენჯერმე
- წელიწადში ერთხელ
- 2 წელიწადში ერთხელ
- 2-5 წელიწადში ერთხელ
- არ ხდება

A12. თქვენი კომპანია ცდილობს მიაღწიოს მაღალ პროდუქტიულობას / გაუმჯობესებას (*მონიშნეთ მაქსიმუმ 2 პასუხი):

- სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული კულტურის შექმნით
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით
- ინოვაციური მეთოდებითა და პროცესებით
- სამუშაო ძალის განვითარებაზე ფოკუსირებით
- ცოდნის გაზიარების კულტურის შემუშავებით

A13. საერთო ჯამში, რამდენად კმაყოფილი ხართ კომპანიის მმართველობითი სტილით?

- არ არის მისაღები
- ნაკლებად მისაღებია
- მისაღებია
- კმაყოფილი
- ძალიან კმაყოფილი

A14. თქვენი აზრით თანამედროვე ბიზნესში რა განაპირობებს ეფექტურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას? (მონიშნეთ მაქსიმუმ 3 პასუხი)

- ეფექტური და სწრაფი კომუნიკაცია
- მეტი დამოუკიდებლობა გადაწყვეტილებების მიღებისას
- მუდმივი განვითარება
- პასუხისმგებლობის სწორად გადანაწილება
- ცვლილებებზე სწრაფი ადაპტირების უნარი

A15. რა ცვლილებას შეიტანდით, ან რას გააუმჯობესებდით თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?

ბლოკი B. რესპოდენტის სოციალურ-დემოგრაფიული მახასიათებლები

B1. თქვენი სქესი:

- მდედრობითი
- მამრობითი

B2. თქვენი ასაკი:

- 18-25 წელი
- 26-35 წელი
- 36-45 წელი
- 46-55 წელი
- 55 +

B3. თქვენი განათლების დონე:

- საშუალო
- არასრული უმაღლესი
- პროფესიული
- უმაღლესი

B4. რამდენია თქვენი ყოველთვიური შემოსავალი?

- 0-500
- 501- 1000
- 1001-1500
- 1501+

B5. რამდენი ხანია რაც აღნიშნულ კომპანიაში მუშაობთ?

- 1 წელზე ნაკლები
- 1-დან 3-წლამდე
- 3-დან 5-წლამდე
- 5 წელზე მეტია