

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



დავით სუარიძე

ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება და სრულყოფის  
გზები

ბიზნეს ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ეკა ჩოხელი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი ასახავს ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებას და სრულყოფის გზებს სასტუმრო ინდუსტრიების მაგალითზე. ნაშრომში წარმოდგენილია ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების ისტორია, მისი მნიშვნელობა, როგორც მენეჯმენტის განმახორციელებელი ბერკეტი და ამასთანავე ორგანიზაციული დაპროექტების ელემენტები, როგორც მენეჯმენტის განხორციელებისთვის საჭირო ნაბიჯები, რათა ორგანიზაციული სტრუქტურა იყოს სწორი და მოახდინოს სწორი კომპანიის მენეჯმენტი. ამასთან ერთად განხილულია მართვა და მართვის ფუნქციები, უფლებამოსილებათა დელეგირების კონცეფციები, კომუნიკაციის სტრატეგიები, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები, მართვის ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემები, ტრადიციული და თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურების 5 სახე.

ნაშრომის ბოლო ნაწილში განხილულია კვლევა სასტუმროების ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ. კვლევის ფარგლებში გამოკვლეულია თბილისი მარიოტის და შერატონის ორგანიზაციული სტრუქტურები, მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის, მენეჯმენტის პოლიტიკა თანამშრომლებთან მიმართებაში, კონფლიქტების რაოდენობა და მათი აღმოფხვრის გზები, მენეჯმენტის სისტემები, რომლითაც იმართება სასტუმროები. კვლევის შედეგად გაკეთებულია დასკვნები და შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელიც უზრუნველყოფს სასტუმროების მეტ წარმატებას.

## Annotation

The master's thesis describes the formation and improvement of organizational structure on the example of hotel industries. The work presents the history of organizational structure formation, its importance as a leveraging manager and elements of organizational design as step to the management of the organizational structure to be correct and manage the company's management. In addition are discussed about management and management functions, concepts of delegation of powers, communication strategies, human resources management strategies, centralized and decentralized systems of management, 5 types of traditional and modern organizational structures.

The last part of the work is discussed research about organizational structure of hotels. Within the scope of the survey, „Tbilisi Marriott” and „Sheraton” organizational structures are investigated, their importance for the successful functioning of the organization, management policy with respect to employees, the number of conflicts and their ways of elimination, management systems which are managed by hotels. Result of the survey have been made some recommendations and conclusions, that provide more success for the hotels.

## სარჩევი

შესავალი .....	5
<b>თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების საფუძვლები.....</b>	<b>7</b>
1.1 ორგანიზაცია როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია.....	7
1.2 ორგანიზაციული დაპროექტების ელემენტები.....	24
<b>თავი 2 : ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები.....</b>	<b>47</b>
2.1 ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები.....	47
2.2 თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები .....	57
<b>თავი 3 ორგანიზაციული სტრუქტურების კვლევა სასტუმროებში.....</b>	<b>63</b>
3.1 შერატონისა და თბილისი მარიოტის დახასიათება და მათი ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	63
3.2 სასტუმროების ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი თბილისი მარიოტისა და შერატონის მაგალითზე .....	71
დასკვნა.....	80
გამოყენებული ლიტერატურა .....	83

## შესავალი

**პრობლემის აქტუალობა.** გლობალურ დღის წესრიგში მკაფიოდ დგას გლობალიზაციის საკითხი და ამასთან ერთად იქმნება საფუძვლები ორგანიზაციული სტრუქტურების ცვლილებების და ხშირ შემთხვევაში ახალი სტრუქტურის ფორმირებისათვის. იმის გამო, რომ ერთის მხრივ გლობალიზაციის გავლენა და მეორეს მხრივ თითოეული კომპანიის უნიკალობა იწვევს მწარმოებლებისთვის დიდ გამოწვევას, დგება საჭიროება შეიქმნას ორგანიზაციული სტრუქტურის მრავალი სახე, რომელიც ადაპტირებული იქნება როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორებთან და მოიტანს მაქსიმალურ შედეგებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურების დაყოფა შეგვიძლია ორ ნაწილად: ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები, და თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები. ნაშრომში განხილულია ორივე მათგანი და გაკეთებულია შესაბამისი დასკვნები ტრადიციულ და თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შორის განმასხვავებელი ნიშნების და მათ შორის მსგავსებების შესახებ. ნაშრომში გამოკვეთილია ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ხუთი ფორმა, რომელიც მოიცავს ფუნქციონალურ, დივიზიონალურ, მატრიცულ, გუნდურ და ქსელურ სტრუქტურებს. ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურების ჯგუფში შედის ფუნქციონალური, დივიზიონალური და მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურები, ხოლო თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებს მიეკუთვნება გუნდური და ქსელური სტრუქტურები. შემდგომ ეპატზე დახასიათებული თითოეული ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა და გამოკვეთილია მათი დამუშავების პრინციპები.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები.** ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის წარმატებაში ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობის შეფასება და მისი სრულყოფის გზების დასახვა. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- ❖ ორგანიზაციის, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციის როლის განსაზღვრა;
- ❖ ორგანიზაციული დაპროექტების ელემენტებისა და მექანიზმების შესწავლა;

❖ ორგანიზაციული სტრუქტურების სახეების შესწავლა, მათი უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების შეფასება;

❖ ორგანიზაციული სტრუქტურების შეფასება ქართულ კომპანიებში, არსებული ხარვეზების გამოვლენა და სრულყოფის გზების დასახვა.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** თანამედროვე ეტაპზე კომპანიების მიერ შექმნილი ორგანიზაციული სტრუქტურები ხშირად ვერ პასუხობს იმ გამოწვევებს, რასაც ცვალებადი გარემო უქმნის ბიზნესს. აქედან გამომდინარე **კვლევის საგანია** ორგანიზაციული სტრუქტურები და მათი ეფექტიანობის საკითხების შესწავლა. ხოლო **კვლევის ობიექტია** ქართულ ბაზარზე მოქმედი ბიზნეს-კომპანიები.

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** კვლევის ჩატარების პროცესში გამოყენებულ იქნა ცნობილი მეცნიერების მიერ შექმნილი მენეჯმენტის სახელმძღვანელოები და პუბლიკაციები, სხვადასხვა ინსტიტუტებისა და კვლევის ცენტრების მიერ წარმოდგენილი კვლევები. კვლევის პროცესში ასევე გამოყენებული იქნება შედარების, დაჯგუფების მეთოდები, ასევე სისტემური და სიტუაციური მიდგომები.

**კვლევის შედეგები და სიახლე.** აღნიშნული თემის კვლევის შედეგად:

➤ დამუშავებულია ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებასთან დაკავშირებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები;

➤ გამოკვლეულია ორგანიზაციული სტრუქტურების თავისებურებები და გამოვლენილია განვითარების ტენდენციები გლობალურ გარემოში;

**ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა.** ნაშრომი გადმოცემულია 83 გვერდზე. იგი მოიცავს ანოტაციას, შესავალს, სამ თავს, დასკვნასა და გამოყენებულ ლიტერატურის სიას.

# თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების საფუძვლები

## 1.1 ორგანიზაცია როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია

მართვის პროცესი გულისხმობს განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად განხორციელებულ, ერთმანეთთან დაკავშირებულ მოქმედებათა სერიას. ამ მოქმედებებს, რომელთაგან თითოეული მათგანი განიხილება, აგრეთვე როგორც პროცესი, უწოდებენ მართვის ფუნქციებს. მართვის, როგორც პროცესის, განხილვა პირველად სცადეს ადმინისტრაციული მართვის (კლასიკური) სკოლის წარმომადგენლებმა, მაგრამ შეზღუდული იყო მათი შეხედულებები - ისინი ცდილობდნენ ჩამოეყალიბებინათ მენეჯერის ფუნქციები ერთმანეთისაგან იზოლირებულად, რაც ეწინააღმდეგება მართვის, როგორც პროცესის გაგებას.

ცალკეული ფირმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ მენეჯმენტის რომელ იდეოლოგიას ეყრდნობა ადმინისტრაცია და რამდენად პროგრესულია მათი დამოკიდებულება მენეჯმენტის ამოცანებისადმი. თუმცა, ყოველი ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია მენეჯმენტის ისეთი ზოგადი ფუნქციების განხორციელება, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, სამმართველო აღრიცხვა და კონტროლი. თითოეული ეს ფუნქცია სამმართველოს შრომის დანაწილების შედეგია და ატარებს ობიექტურ ხასიათს. მათი კონკრეტიზაცია ხდება ისეთ სპეციფიკურ სამმართველო ფუნქციებში, როგორცაა მარკეტინგი, ფინანსები, წარმოება, ინოვაციები და ა.შ. მენეჯმენტი ფუნქციები წარმოადგენს მართვის პროცესის დამოუკიდებელ, სპეციალიზებულ და ურთიერთდაკავშირებულ შემადგენელ ნაწილებს, რომელთაც ახასიათებს მკვეთრად გამოხატული შინაარსი, განხორციელების მექანიზმი და განსაზღვრული სტრუქტურა, რომლის ფარგლებშიც მიიღწევა მათი ორგანიზაციული განკერძოება. ფუნქციის შინაარსი მოიცავს მის ფარგლებში შესასრულებელ მოქმედებათა დახასიათებას. ფუნქციის რეალიზაციის მექანიზმი აყალიბებს ფუნქციის ფარგლებში განსახორციელებელ მოქმედებათა ლოგიკურ თანმიმდევრობას, ხოლო მართვის ფუნქციის სტრუქტურა განსაზღვრავს შესასრულებელი მოქმედებების ფორმალურად დაკავშირების წესს. მენეჯმენტის

ზოგადი ფუნქციების შინაარსი, განხორციელების პროცესი და სტრუქტურა არაა რაიმე საბოლოოდ განსაზღვრული. ხშირად ანალიზის შედეგად ხდება მათი განვითარება და ახალი ფუნქციების გამოყოფა.

დღეისათვის მენეჯმენტის ფუნქციების შესახებ არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები. მათზე დაყრდნობით მართვა უნდა განვიხილოთ როგორც პროცესი, რომელიც შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული დაგეგმვის, ორგანიზაციის (ორგანიზების), ხელმძღვანელობის (ლიდერობა) და კონტროლის ფუნქციებისგან. მენეჯმენტის თითოეული ფუნქცია მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან, სწორედ ყველა ფუნქციის ჯეროვნად შესრულება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გამართულ მუშაობას.

დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მის მისაღწევად. დაგეგმვის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება პასუხი გაეცეს ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვან შემდეგ კითხვებს: სად იმყოფება ამჟამად ფირმა? საით შეუძლია წასვლა? როგორ აპირებს ამის მიღწევას?. დაგეგმვას აქვს განუწყვეტელი ხასიათი, რაც განპირობებულია ორი მიზეზით: ა)სურვილი, გაიხანგრძლივონ არსებობა, რაც შეიძლება დიდხანს, აიძულებს ფირმებს (ორგანიზაციებს) ხელახლა განსაზღვრონ ან შეცვალონ თავიანთი მიზანი, თუ მოღწეულია თავდაპირველი მიზანი; ბ)მომავლის მუდმივი გაურკვევლობა (განუსაზღვრელობა).

ლიდერობა– მომუშავეების მოტივაცია, კომუნიკაცია და ნებისმიერი სხვა საქმიანობა რომელიც ეხება დაქირავებულთა ქცევას;

კონტროლი - კონკრეტული ამოცანების შედგენა და შედეგების შეფასება;

ორგანიზაცია- სამუშაოს ორგანიზაცია, შესასრულებელი საქმიანობების დადგენა, დაჯგუფება, ურთიერთდამოკიდებულება.

მოცემული ნაშრომი სწორედ ორგანიზაციის, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციის განხილვას დაეთმობა.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> შუბლაძე გ.,მღებრიშვილი ბ.- „მენეჯმენტის საფუძვლები“- პირველი განყოფილება: მენეჯმენტის, ორგანიზაციისა და მართვის პროცესის ელემენტები , თბილისი 2008 წ.



ორგანიზაციული ფუნქცია გულისხმობს განსაზღვრული ელემენტების სტრუქტურირებას, რათა განხორციელდეს ორგანიზაციის გეგმები და მიღწეულ იქნას მიზნები. რადგან ორგანიზაციაში სამუშაოს ადამიანები ასრულებენ, ორგანიზაციის ფუნქციის განხორციელებით შეირჩევა კონკრეტულ დავალებათა შემსრულებლები და მენეჯერთა მეშვეობით განისაზღვრება ამოცანათა შესაბამისად ორგანიზაციის რესურსების გამოყენებაში მათი უფლებები და პასუხისმგებლობები. ეს ფუნქცია გულისხმობს წარმოების ფაქტორთა შეთანაწყობის წესის დადგენას და დელეგირებული უფლება-მოვალეობების გაპიროვნებას. ორგანიზაციის წევრები აცხადებენ მზადყოფნას შეასრულონ განსაზღვრული მოვალეობები და დაემორჩილონ უშუალო ხელმძღვანელობას. ამგვარი პრინციპით ხორციელდება ორგანიზაციული სისტემის მთელი იერარქიის აგება, რაც მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებით მთავრდება.

გეგმის რეალიზაციისათვის აუცილებელია ორგანიზაციული მიზნების შესაბამისად ფაქტობრივად განხორციელდეს დასახული ამოცანებიდან თითოეული, რისთვისაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა შეარჩიოს ორი მნიშვნელოვანი შიდაორგანიზაციული ელემენტის: ამოცანებისა და ადამიანების რაციონალური შეთანაწყობის წესი. ამასთან, ორგანიზაცია, როგორც პროცესი მენეჯმენტის ფუნქციაა, რომელიც უშუალოდაა დაკავშირებული ამოცანებისა და მათი შემსრულებელი ადამიანების ფორმალური ურთიერთობების სისტემატიურ კოორდინაციასთან. ორგანიზაციამ რომ შეასრულოს დასახული გეგმები და ამით მიაღწიოს მიზანს ან მიზნებს, აუცილებელია განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაცია, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას. ამ ფუნქციის ძირითადი ელემენტებია სამუშაო და ადამიანები, რომელთაც უნდა შეასრულონ ეს სამუშაო. სამუშაოს ორგანიზაცია საშუალებას აძლევს ადამიანებს მიაღწიონ გაცილებით მეტს, ვიდრე ეს შესაძლებელი იქნებოდა სათანადო ორგანიზაციის გარეშე, თანამშრომელთა იერარქიული დაქვემდებარება მათზე ზემოქმედების მნიშვნელოვანი საშუალება და მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია, რომლის მიზანიც დასახული ამოცანების მიღწევაა ხელქვეითებზე უფლებამოსილებათა გადაცემის (დელეგირების) გზით.

განასხვავებენ ორგანიზაციის ფუნქციის ორ ასპექტს: ორგანიზაციათა ქვედანაყოფებად დანაწილებას მიზნებისა და სტრატეგიების შესაბამისად და საკუთრივ ორგანიზაციულ პროექტირებას. იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციული ამოცანებისა და შემუშავებული სტრატეგიების შესაბამისი სტრუქტურის მშენებლობას, გარემოსთან ეფექტური ურთიერთქმედებისათვის.

უფლებამოსილებათა დონეებს შორის კავშირურთიერთობების მოწესრიგებას ხელმძღვანელობა აღწევს უფლება-მოვალეობების დელეგირების მეშვეობით. დელეგირება მენეჯმენტში გულისხმობს პასუხიმგებელ პირზე ამოცანათა და უფლებამოსილებების დაკისრებას, ეს არ უნდა აგვერიოს პასუხიმგებლობის დელეგირებაში, რადგან პრაქტიკულად ეს შეუძლებელია. პასუხიმგებლობა წარმოადგენს პირის ვალდებულებას შეასრულოს დაკისრებული ამოცანები ხელმძღვანელის საერთო პასუხისმგებლობით. უფლებამოსილებები გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად ორგანიზაციის რესურსების გამოყენებასა და მუშაკების ძალისხმევის წარმართვაზე განსაზღვრული უფლებაა. უფლებამოსილებოს დელეგირება ხდება არა თანამდებობის პირებზე, არამედ იგი მიენიჭება კონკრეტულ თანამდებობას.

ორგანიზაციის (ორგანიზების), როგორც მენეჯმენტის ფუნქციის განხილვისას აღინიშნა, რომ ამ ფუნქციაში უპირველეს ყოვლისა იგულისხმება საწარმოს სტრუქტურის შექმნის პროცესი, რაც საშუალებას აძლევს ადამიანებს ეფექტიანად იმუშაონ ერთად საერთო მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციულ პროცესს აქვს ორი ასპექტი. ერთ-ერთი მათგანია მიზნებისა და სტრატეგიების შესაბამისად ორგანიზაციის ქვედანაყოფებად დაყოფა, რასაც ბევრი შეცდომით თვლის მთელ ორგანიზაციულ პროცესად. უფრო ფუნდამენტურია მეორე ასპექტი - უფლებამოსილებათა ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც უმაღლესი დონის მუშაკებს აკავშირებს ქვედა დონის მუშაკებთან და უზრუნველყოფს ამოცანათა განაწილებისა და კოორდინაციის შესაძლებლობას. საშუალებას, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა ადგენს უფლებამოსილებათა დონეებს შორის ურთიერთობებს, უწოდებენ დელეგირებას. მაშასადამე, დელეგირებაში იგულისხმება შესასრულებელი ამოცანებისა და უფლებამოსილებების გადაცემა მათ შესრულებაზე

პასუხისმგებელი პირებისათვის. ბუნებრივია, თუ შესასრულებელი ამოცანა არ იქნა დელეგირებული რომელიმე თანამშრომელზე, მენეჯერი (ხელმძღვანელი) იძულებული გახდება თვითონ შეასრულოს ის. ამის შესაძლებლობა ხელმძღვანელს ხშირად არა აქვს დროში და პირადი შესაძლებლობების შეზღუდულობის გამო. დელეგირება გაგებული უნდა იქნეს როგორც აქტი, რომელიც გარდაქმნის ადამიანს ხელმძღვანელად. დელეგირება, თავისი ფუნდამენტური მნიშვნელობის მიუხედავად, დღეისათვის ნაკლებად გასაგები და არასწორად გამოყენებული მართვის კონცეფციაა. ამის გამო ხშირად ზარალდება ორგანიზაცია სწორედ იმ დროს, როცა საკმაოდ გაფართოვდა და გაძლიერდა მისი საქმიანობა. დელეგირებასთან უშუალოდ არის დაკავშირებული პასუხისმგებლობისა და ორგანიზაციული უფლებამოსილების ცნებები.

პასუხისმგებლობაში იგულისხმება არსებული ამოცანების შესრულების მოვალეობა, რომელიც თავის მხრივ, ითვალისწინებს ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობების შესაბამისად მუშაკთა მიერ კონკრეტული ვალდებულებების შესრულებას. პასუხისმგებლობა იმის მაჩვენებელია, რომ მუშაკი პასუხს აგებს დაკავებული თანამდებობის მიხედვით სამუშაოს შესრულების შედეგებზე მათ წინაშე, ვინც გადასცა მას უფლებამოსილება. მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ დელეგირება რეალიზდება მხოლოდ უფლებამოსილების მიღების შემთხვევაში და არ შეიძლება დელეგირებული იყოს თვით პასუხისმგებლობა. ხელმძღვანელს, გადასცემს რა დავალებებს, არ შეუძლია პასუხისმგებლობის თავიდან აცილება საქმიანობის შედეგებისათვის. მაგალითად, თუ სავაჭრო აგენტის მოუქნელი მუშაობის გამო შემცირდება საქონლის რეალიზაციის მოცულობა, პასუხს დირექტორის წინაშე აგებს გასაღების განყოფილების მენეჯერი და არა სავაჭრო აგენტი.

პასუხისმგებლობის მოცულობა განსაზღვრავს პრაქტიკაში მენეჯერთა ხელფასის სიდიდეს. სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების გამოყოფის შემდეგ ხდება მათთვის საჭირო რესურსების გადაცემა. ხელმძღვანელობა ამას ახორციელებს უფლებამოსილებათა დელეგირების გზით. უფლებამოსილება წარმოადგენს განსაზღვრული სამუშაოს შესასრულებლად ორგანიზაციის რესურსების გამოყენების და თანამშრომელთა ძალისხმევის წარმართვის შეზღუდულ უფლებას.

უფლებამოსილებანი დელეგირდება თანამდებობაზე და არა ინდივიდზე, რომელიც მას იკავებს მოცემულ მომენტში. ბუნებრივია, როცა ინდივიდი იცვლის სამსახურს, კარგავს ძველი თანამდებობის უფლებამოსილებას. მაგრამ იმის გამო, რომ დელეგირება შესაძლებელია ადამიანის მიერ მხოლოდ ამა თუ იმ თანამდებობის დაკავების შემდეგ, ჩვეულებრივ, ლაპარაკია უფლებამოსილებათა დელეგირებაზე.

არსებობს დელეგირების პროცესის ორი კონცეფცია, რომლის საშუალებით გადაიცემა უფლებამოსილება :

- კლასიკური კონცეფცია;
- ჩესტერ ბარნარდისეული უფლებამოსილებათა მიღების კონცეფცია;<sup>2</sup>

კლასიკური კონცეფციის თანახმად უფლებამოსილებანი გადაიცემა უმაღლესიდან ძირეულ რგოლებამდე. მაგალითად, კომერციულ საწარმოში დაკრედიტების განყოფილების მენეჯერი ღებულობს თავის უფლებამოსილებებს ვიცე-პრეზიდენტისაგან ფინანსურ საკითხებში, ის კი უფლებამოსილებას იღებს პრეზიდენტისაგან, რომელმაც მიიღო უფლებამოსილება დირექტორთა საბჭოსაგან. თუ კიდევ გაგრძელდება უფლებამოსილების ჯაჭვი, დირექტორთა საბჭო მას ღებულობს აქციონერებისაგან, რომლებიც ფლობენ თავიანთ უფლებამოსილებებს კერძო საკუთრების ინსტიტუტის მეშვეობით ქვეყნის კონსტიტუციისა და კანონების შესაბამისად.

უფლებამოსილება ყოველთვის შეზღუდულია. პრაქტიკაში ასევე დიდია უფლებამოსილებათა დარღვევის შემთხვევები, რადგან უფლებამოსილება და ძალაუფლება განსხვავდება ერთმანეთისაგან. უფლებამოსილებები წარმოადგენს თანამდებობისატვის დელეგირებული რესურსების გამოყენების შეზღუდულ უფლებას, ხოლო ძალაუფლება რეალურ შესაძლებლობებს.<sup>3</sup> ორგანიზაციის შიგნით უფლებამოსილებათა საზღვრები, როგორც წესი, განისაზღვრება პოლიტიკით, პროცედურებით, წესებით და თანამდებობრივი ინსტრუქციებით, რომლებიც არსებობს წერილობითი ფორმით ან ზეპირად გადაეცემა დაქვემდებარებულებს. პირი,

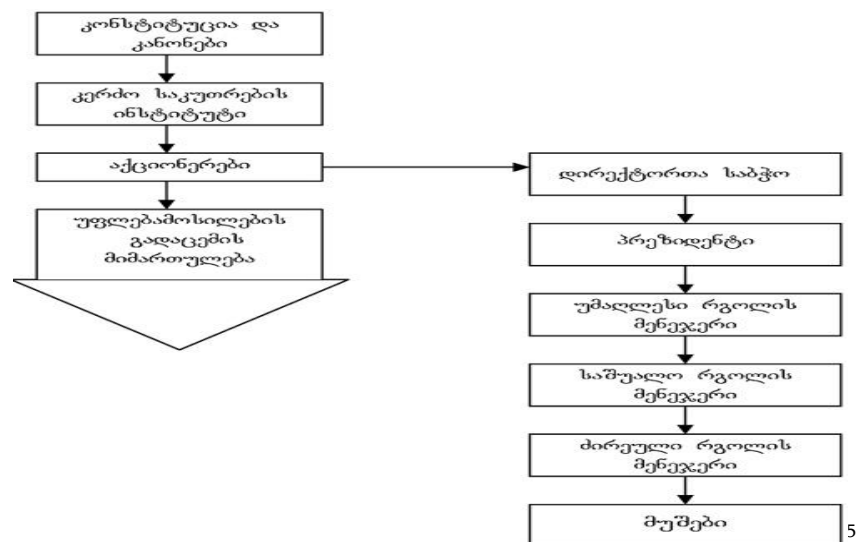
---

<sup>2</sup> თ. ხომერიკი - „მენეჯმენტის საფუძველბი“ თბილისი 2008 წ. [151 გვ]

<sup>3</sup> უფლებამოსილება განსაზღვრავს თანამდებობის პირის უფლებებს, ძალაუფლება კი - იმას თუ რისი გაკეთება შეუძლია მას რეალურად.

რომელიც გამოდის ამ საზღვრებს გარეთ, აჭარბებს თავის უფლებამოსილებას მაშინაც კი, როცა პრეზიდენტი უმაღლესი რგოლის მენეჯერი საშუალო რგოლის მენეჯერი ძირეული რგოლის მენეჯერი მუშები აქციონერები უფლებამოსილების გადაცემის მიმართულება დირექტორთა საბჭო ეს აუცილებელია მასზე დელეგირებული ამოცანების გადასაწყვეტად. უფლებამოსილებათა საზღვრები ფართოვდება მართვის ქვედა დონიდან უმაღლესი დონის მიმართულებით, თუმცა შეზღუდულია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა უფლებამოსილებაც. მაგალითად, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს არ შეუძლია გაიზარდოს ხელფასი დირექტორთა საბჭოს (გამგეობის) თანხმობის გარეშე.<sup>4</sup>

ნახ.1.1 : ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა კლასიკური კონცეფცია



მენეჯერთა უფლებამოსილებების დიდი ნაწილი განისაზღვრება კულტურული ზნე-ჩვეულებებითა და ტრადიციებით. ეს ფაქტორები, ერთი მხრივ, ზღუდავს უფლებამოსილებებს, მეორე მხრივ კი მხარს უჭერს მათ. ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ დელეგირება იმ უფლებამოსილებების, რომლებიც ეწინააღმდეგება კანონებს და კულტურულ ფასეულობებს უკიდურესად ხანგრძლივი პერიოდისათვის.

<sup>4</sup> შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“ მესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები, თბილისი 2008 წ.

<sup>5</sup> ნახ.1.1 - შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2008 წ.

უფლებამოსილება განსხვავდება ძალაუფლებისაგან. მათ ხშირად ურევნი ერთმანეთში, რაც არასწორია. უფლებამოსილება ნიშნავს, რომ პირი რომელიც იკავებს თანამდებობას აქვს მოქმედების უფლება, ძალაუფლება კი იმის მაჩვენებელია, თუ მას რისი გაკეთება შეუძლია სინამდვილეში.

უფლებამოსილებათა შეზღუდულობა ცვლის მათ ხასიათს იმ ზომით, რომ აუცილებელი ხდება ურთიერთობების განხილვა უფლებამოსილებათა დონეებს შორის. ამის შედეგად ყალიბდება სახაზო და საშტაბო უფლებამოსილებები.

სახაზო ანუ წრფივი უფლებამოსილება უშუალოდ უფროსიდან გადაეცემა ხელქვეითებს მისგან კი სხვა უკვე მის დაქვემდებარებაში მყოფ მუშაკს. სწორედ სახაზო უფლებამოსილება აძლევს ხელმძღვანელს დაკანონებულ ძალაუფლებას, წარმართოს მისადმი უშუალოდ დაქვემდებარებული მუშაკების ძალისხმევა დასახული მიზნების შესრულებისაკენ. ხელმძღვანელს, რომელიც ფლობს სახაზო უფლებამოსილებებს, აქვს აგრეთვე, სხვა ხელმძღვანელებთან შეთანხმების გარეშე განსაზღვრული გადაწყვეტილებების მიღებისა და მოქმედების უფლება იმ საზღვრებში, რომლებიც დადგენილია ორგანიზაციის მიერ, კანონით ან ტრადიციებით. მაგალითად, საწარმოს დირექტორს აქვს თანამშრომელთა სამსახურში მიღებისა და მათი ხელფასის განაკვეთის განსაზღვრის უფლება. სახაზო უფლებამოსილებათა დელეგირების გზით იქმნება ორგანიზაციის მართვის დონეების იერარქია. საშტაბო უფლებამოსილებასთან არის დაკავშირებული ადმინისტრაციული აპარატის მრავალრიცხოვანი ტიპი, რომელთა შორის ყველაზე მეტად გავრცელებულია საკონსულტაციო, მომსახურე და პირადი აპარატი. ამასთან პრაქტიკაში იშვიათად ხერხდება მათ შორის მკვეთრი საზღვრების გავლება. არცთუ იშვიათად ადმინისტრაციული აპარატი ერთდროულად ასრულებს მომსახურებისა და კონსულტაციის ფუნქციას. საკონსულტაციო აპარატის შექმნა ხორციელდება მაშინ, როცა სახაზო ხელმძღვანელებს უწევთ სპეციფიკური ხასიათის პრობლემების გადაწყვეტა. ამ დროს ისინი მოიწვევენ ხოლმე სპეციალისტებს გადასაჭრელი პრობლემების მიხედვით დროებით ან მუდმივად, და მათგან აყალიბებენ საკონსულტაციო აპარატს. მისი დანიშნულებაა სახაზო ხელმძღვანელისათვის კონსულტაციების ჩატარება. უფრო ხშირად საკონსულტაციო აპარატს იყენებენ

სამართლის, უახლესი ან სპეციალური ტექნოლოგიის, კვალიფიკაციის ამაღლების და კადრებთან მუშაობის სფეროში.

პირადი აპარატი მომსახურე აპარატის სახესხვაობაა, რომელიც ყალიბდება მენე-ჯერის (ხელმძღვანელის) მიერ მდივნის ან თანაშემწის აყვანის დროს. პირადი აპარატი ასრულებს უშუალოდ ხელმძღვანელის მოთხოვნებს და არ სარგებლობს არავითარი ფორმალური უფლებამოსილებით. მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციებში ხშირად სწორედ ხელმძღვანელის პირადი აპარატის წევრები ფლობენ დიდ ძალაუფლებას. საშტაბო უფლებამოსილებათა ძირითადი სახეებია: სარეკომენდაციო უფლებამოსილებები, აუცილებელი შეთანხმებები, პარალელური და ფუნქციური უფლებამოსილებები. სახაზო ხელმძღვანელები ხშირად ფლობენ საშტაბო უფლებამოსილებებს ზოგიერთ სფეროებში, საშტაბო აპარატის ხელმძღვანელები კი - სახაზო უფლებამოსილებებს თვითონ აპარატის მიმართ. საშტაბო აპარატის უფლებამოსილებების სარეკომენდაციო ხასიათი გამოიხატება შემდეგში: სახაზო ხელმძღვანელები ვალდებულნი არ არიან მოიქცნენ ადმინისტრაციული აპარატის შეხედულებების შესაბამისად. მათ შეუძლიათ პრობლემა გადაწყვიტონ დამოუკიდებლად საკუთარი შეხედულებების შესაბამისად, რაც ხშირად ხდება კონფლიქტის მიზეზი. ამიტომ ცალკეულ შემთხვევაში ადმინისტრაციული აპარატის უფლებამოსილებები ფართოვდება და სახაზო ხელმძღვანელს ზოგიერთი პრობლემის გადაწყვეტის უფლება არ ეძლევა ადმინისტრაციულ აპარატთან შეთანხმების გარეშე.

უმაღლეს ხელმძღვანელობას შეუძლია უფლება მისცეს აპარატს უარყოს სახაზო ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებები. ამ შემთხვევაში მოქმედებს პარალელური უფლებამოსილებები, რომელთა მიზანი კონტროლის სისტემის შექმნაა ძალაუფლების გაწონასწორებისა და უხეში შეცდომების თავიდან აცილების მიზნით. უფრო ხშირად იყენებენ პარალელურ უფლებამოსილებებს სამთავრობო ორგანიზაციებში. ფართოდ არის გავრცელებული ადმინისტრაციული აპარატის ფუნქციური უფლებამოსილებები. მათი მეშვეობით ფაქტიურად რეალიზდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის სახაზო უფლებამოსილებები. ამით ისპობა განსხვავება სახაზო და საშტაბო უფლებამოსილებებს შორის.

ჩესტერ ბარნარდის უფლებამოსილებათა მიღების კონცეფციის მთავარი აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ უფლებამოსილება ქვეშევრდომმა შეიძლება მიიღოს ან უარყოს. ბარნარდი, ორგანიზაციას განიხილავდა როგორც ადამიანებისაგან შემდგარ ერთიან სისტემას. თუმცა იგი თვლიდა, რომ ვერც ერთი კომპანია ვერ იარსებებდა დიდი ხნის განმავლობაში. თავის ნაშრომში „ადმინისტრაციული ფუნქციები“<sup>6</sup>, იგი ხაზს უსმავს ორგანიზაციაში არაფორმალური ჯგუფების მნიშვნელობას. მისი აზრით: „არაფორმალურ ჯგუფებს, მიუხედავად იმისა, რომ შედგება საზოგადოებრივი პროცესებისაგან, რომლებიც არაცნობიერია ფორმალური ორგანიზაციის ცნობიერ პროცესებთან შედარებით, ორი მნიშვნელოვანი სახის ეფექტი აქვთ: ა) ის გარკვეულ დამოკიდებულებებს, გაგებას, წესებს, ჩვევებს და ინსტიტუტებს აყალიბებს; და ბ) ქმნის პირობას, რომელზე დაყრდნობითაც ფორმალური ორგანიზაციები შეიძლება ჩამოყალიბდეს“.

ბარნარდისეული კონცეფციის თანახმად უფლებამოსილების მიღება დამყარებულია დაქვემდებარებულის სურვილზე.

ძირითადი პრინციპები, რომელთა მიხედვითაც უნდა მოხდეს უფლებამოსილების გადაცემა შემდეგია:

- ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს საიდან იწყება მისი უფლებამოსილება, ვისი უფლებამოსილების ქვეშ იმყოფება იგი და ვინ არიან მის წინაშე ანგარიშვალდებული პირები, იმიტომ რომ იერარქიაში არ ჰქონდეს ადგილი გვერდის ავლას (მაგალითად მენეჯერმა რომ მისცეს დავალებები თანამ შრომლებს და არა მათ უფროსს);
- უნდა იყოს შესაბამისობა პასუხისმგებლობასა და უფლებამოსილებას შორის;
- თუ ეს ასე არაა და პასუხისმგებლობა უფლებამოსილებაზე მეტია, თანამშრომელი ვერ შეძლებს შეასრულოს თავისი მოვალეობების ნაწილი. თუ უფლებამოსილება პასუხისმგებლობაზე მეტია, თანამშრომელს შეუძლია მისი გამოყენება შედეგების გარეშე;

---

<sup>6</sup> (The Functions of the Executive, 1938)



- თითოეული თანამშრომელი ანგარიშვალდებული უნდა იყოს ერთი უფროსის წინაშე, რათა იყოს გარკვეულობა პრიორიტეტების, მოვალეობებისა და მიზნების შესახებ და შემცირებული იქნას დაბნეულობა დავალებათა შესახებ;<sup>7</sup>

ორგანიზაციათა მიზნების მიღწევა უშუალოდ არის დაკავშირებული უფლებამოსილებათა ეფექტიან განაწილებასთან. ამ მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯია საქმიანობათა სახეების დანაწილება სახაზო და საშტაბო საქმიანობებად, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციის მისიაზე, მიზნებსა და სტრატეგიაზე.

მმართველობით საქმიანობათა სახეების დაყოფა სახაზო და საშტაბო საქმიანობებად ორგანიზაციის მისიაზე, მისგან გამომდინარე მიზნებსა და სტრატეგიაზეა დამოკიდებული. მაგალითად, ორგანიზაციათა უმეტესობაში იურიდიული სამსახური მიეკუთვნება საშტაბოს, მაშინ როცა იურიდიულ კონსულტაციებში იურისტების საქმიანობა სახაზო საქმიანობაა და შეადგენს მენეჯერების ძირითად მოვალეობას. იგივე შეიძლება ითქვას სწავლების პროცესზე სამრეწველო საწარმოებში, კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში. სამრეწველო საწარმოებში სწავლება სააპარატო ანუ საშტაბო საქმიანობაში შედის, კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში კი საქმიანობის ძირითადი სახეა. საფინანსო საქმიანობა ყველა ორგანიზაციაში ითვლება საქმიანობის ძირითად სახედ, ამიტომ იგი მიეკუთვნება სახაზო საქმიანობას. მაგრამ ფინანსურ დოკუმენტებთან მუშაობა შეიძლება ჩაითვალოს საშტაბო საქმიანობად, ვინაიდან ის საფინანსო საქმიანობის ხელმძღვანელთა დამხმარე საშუალებაა მართვის პროცესში. სახაზო უფლებამოსილებასთან არის დაკავშირებული ერთმმართველობისა და მართვადობის ნორმების შეზღუდვის ცნებები.

ჯერ კიდევ უძველეს დროში ცნობილი იყო, რომ დაქვემდებარებული ადამიანები პასუხისმგებელნი უნდა იყვნენ მხოლოდ ერთი უფროსის წინაშე და ბრძანებები უნდა მიიღონ მხოლოდ მისგან. ამაშია ერთმმართველობის პრინციპის არსი. ერთმმართველობა უნდა ჩაითვალოს მართვის უძველეს პრინციპად. ბიბლიით ადამიანს უნდა ყავდეს მხოლოდ ერთი უფროსი. ერთმმართველობის პრინციპიდან

---

<sup>7</sup> <https://managementmania.com/en/chester-irving-barnard> - Chester Irving Barnard , 2013წ.

გამომდინარე მუშაკი ვერ შეძლებს უშუალო ხელმძღვანელის გვერდის ავლით დაუკავშირდეს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს ამა თუ იმ პრობლემასთან დაკავშირებით. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელსაც არ შეუძლია ბრძანების გაცემა მართვის ქვედა დონის თანამშრომლისათვის საშუალო დონის ხელმძღვანელის გვერდის ავლით. ამასთან, ზოგჯერ პრაქტიკაში აღინიშნება ერთმმართველობის პრინციპიდან გადახვევის შემთხვევები.<sup>8</sup>

მმართველობითი ნორმა, რომელიც ადრე განისაზღვრებოდა როგორც მოცემული ხელმძღვანელისათვის დაქვემდებარებული მუშაკების რაოდენობა, დგინდება სახაზო უფლებამოსილებების დელეგირების გზით. პრაქტიკულმა გამოცდილებამ უჩვენა, რომ ხელმძღვანელთა დიდ უმრავლესობას სურვილი აქვს შეინარჩუნოს შესაძლებლობის ფარგლებში კონტროლის დიდი დონე. მართვადობის ნორმის შეუპოვარი დაცვა ხელმძღვანელთა მხრიდან აძნელებს საქმიანობის კოორდინაციას და წარმოშობს მთელ რიგ პრობლემებს.

მართვადობის ნორმით განსაკუთრებით დაინტერესდა მართვის „ადმინისტრაციული“ (კლასიკური) სკოლა. ამ სკოლის წარმომადგენლები მართვადობის იდეალური ნორმის სხვადასხვა ვარიანტს თავაზობენ მეცნიერებსა და პრაქტიკოს მუშაკებს. ავტორთა უმეტესობა ოპტიმალურად თვლის 7-10 ხელქვეითის არსებობას, ე.ი. განყოფილებას ამ რაოდენობის მუშაკთა შემადგენლობით.

მართვის კლასიკურმა სკოლამ განავითარა მენეჯმენტის პრინციპები, განსაზღვრა ორგანიზაციის მართვის ფუნქციები და ჩამოაყალიბა ორგანიზაციის მართვისადმი სისტემური მიდგომა. მისი ძირითადი საკითხებია: მეცნიერული ანალიზის გამოყენება, მუშაკების შერჩევა და სწავლება, მათი საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფა, მატელიარული სტრუქტურების შემუშავება და დანერგვა, სამუშაოს დაგეგმვის და შესრულების წესის შერჩევა.

ანრი ფაიოლი ორგანიზაციას განიხილავდა, როგორც ერთიან ორგანიზმს. მან განსაზღვრა საქმიანი ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ მოქმედებათა ექვსი სახე. მან მართვა გამოყო საქმიანობის ცალკე სფეროდ და განსაზღვრა, რომ იგი მოიცავს

---

<sup>8</sup> შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“- მესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები, სახაზო და საშტაბო უფლებამოსილებანი, თბილისი 2008 წ

ხუთი აუცილებელი ფუნქციის განხორციელებას: დაგეგმვა, ორგანიზაციის ფუნქცია, განკარგვა, კოორდინაცია და კონტროლი. აღსანიშნავია ლინდალ ურვიკისა და ლუთერ გულიკის მიერ გამოცემული ნაშრომი “მოხსენებები ადმინისტრაციის მეცნიერების საკითხებზე”. ზემოთ აღნიშნული ავტორების კონცეფციების სინთეზის მეთოდი პირველად სრულყოფილად გამოიყენეს ჯ. მუნიმ და ა. რეილიმ. თანამედროვე გამოკვლევებმა გამოავლინა მართვადობის ნორმის საკმაოდ ფართო დიაპაზონი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ საჭიროა მართვადობის დაბალი ნორმები. ამის გარეშე ხელმძღვანელებს გაუჭირდებათ არა მხოლოდ საქმიანობის კოორდინაცია, არამედ მათი გაკონტროლება, ხელქვეითთა კვალიფიკაციის ამაღლება და მოტივაცია.[10]

უფლებამოსილებათა დელეგირების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას გარკვეული წინააღმდეგობები, როგორც ხელმძღვანელთა, ისე ხელქვეითთა მხრიდან. ხელმძღვანელთაგან წინააღმდეგობის წარმოშობის მიზეზი შეიძლება იყოს ხელმძღვანელის გადატვირთვა, უნდობლობა ხელქვეითებისადმი, პრობლემების წარმოშობის შიში და სხვა. ხელქვეითებს შეუძლიათ დელეგირების პროცესი შეაფერხონ შემდეგი მიზეზებით: კრიტიკის შიში, სამუშაოთი გადატვირთვა, თავისი შესაძლებლობისადმი ურწმუნობა, წამახალისებელი სტიმულების არარსებობა და სხვ. წინააღმდეგობათა დაძლევა ძნელი პროცესია. წინააღმდეგობებს ხშირად ღრმად აქვთ ფესვები გადგმული ადამიანთა წარმოდგენებში და მათ გადასალახავად აუცილებელია სათანადო გაცნობიერების გზით მათზე ამაღლება. ეს ძნელი, მაგრამ აუცილებელი პირობაა ორგანიზაციათა ეფექტიანად მართვისათვის.<sup>9</sup>

დაკისრებული ამოცანების შესრულება დიდადაა დამოკიდებული ინდივიდთა მუშაობაზე, მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. სამუშაო გულისხმობს მოქმედებების როგორც ფუნქციურ, ასევე ორგანიზაციულ მხარეს. იმ დროს როდესაც ამოცანები ასახავს საკითხის შინაარსობრივ მხარეს რა უნდა გაკეთდეს, „სამუშაო“ პასუხობს კითხვებზე - როგორ უნდა გაკეთდეს და ვინ უნდა გააკეთოს.<sup>10</sup> სამუშაოს ანალიზის

---

<sup>9</sup> შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, - მესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები, უფლებამოსილებათა განაწილების ეფექტიანი ორგანიზაცია, თბილისი 2008წ.

<sup>10</sup> უფლებები და მოვალეობები

მიზანია მისი შინაარსის ობიექტური აღწერა, მისადმი მოთხოვნების ჩამოყალიბება და სამუშაოს ჩატარების გარემოს დახასიათება. ამასთან სამუშაოს შინაარსი შეიძლება აღიწეროს მოკლედ ან ჩატარდეს მისი ფუნქციური ანალიზი. იგი გულისხმობს სხვა მუშაკისადმი და სამუშაოსადმი დამოკიდებულებათა განსაზღვრას, მუშაობის მეთოდების, ოპერაციების ჩამოყალიბებას, სამუშაოს შესრულების ტექნიკური ბაზის განსაზღვრას, უშუალოდ სამუშაოს შესრულების პროცესში წარმოებული პროდუქტისა და მომსახურების დახასიათებას. სამუშაოსადმი მოთხოვნები მოიცავს მუშაკისადმი წაყენებულ პირობებს განათლებაზე, უნარ-ჩვევებზე, გამოცდილებაზე, აღზრდაზე, ჯანმრთელობაზე და სხვა ინდივიდუალურ მახასიათებლებს. სამუშაოს კონტექსტი კი მოიცავს ფიზიკური, სოციალური და სხვა სახის პირობების დახასიათებას. თუ წინათ სამუშაო პირობების ანალიზი უპირატესად მიმდინარეობდა ქარხნის სამუშაო ადგილის მიხედვით, სამმართველო შრომის მნიშვნელობის ზრდის კვალობაზე, საწარმოო პროცესის ანალიზიდან გადაერთვნენ საოფისე ტექნოლოგიების ანალიზზე. საწარმოო პროცესის კომპიუტერიზაციის და რობოტიზაციის პირობებში მკვეტრად შემცირდა ფიზიკური საქმიანობის კვლევისადმი ინტერესი.

ზოგადად, სამუშაოები განსხვავდება ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა მათი მასშტაბი, სირთულე და სამსახურეობრივი ურთიერთობები. განსხვავებულია შემსრულებლის მიერ სამუშაოს გაგება, რაც განპირობებულია სამუშაოს ობიექტური და სუბიექტური შეფასებით. ამ თვალსაზრისით მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტები ჯ.ჰაკმანი და გ.ოლდჰემი განასხვავებენ მუშაკთა მიერ სამუშაოს აღქმის შემდეგ პარამეტრებს:

- შრომითი პროცესებისა და ტექნოლოგიების განსხვავებულობა;
- სამუშაოს ავტონომიურობა;
- მუშაობის შედეგთა დასრულების ხარისხი;
- მომუშავეს მიერ შედეგიანობის დონის შეფასება;
- საქმიანობის თანამშრომლობის აუცილებლობა;
- კოლეგებთან გულითადი არაფორმალური ურთიერთობების შესაძლებლობა;

იმისათვის, რომ კომპანიის მიერ დასახული მიზნები მიღწეულ იქნას და სამუშაო პროცესი ეფექტურად წარიმართოს აუცილებელია ორგანიზაცია დაკომპლექტდეს შესაბამისი სამუშაო ძალით. კარგი მომუშავეების მოძიება და შენარჩუნება წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯერების მნიშვნელოვან ამოცანებს. ორგანიზაციის თანამშრომლები, ესაა კონკურენტული უპირატესობის მთავარი წყარო, რადგან მათზეა დამოკიდებული სამუშაოს შედეგები, ხოლო მენეჯერები ასრულებენ გადაწყვეტ როლს ამ წყაროს შევსებასა და განვითარებაში. ადამიანური რესურსების მართვის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ფორმალური სისტემების შემუშავება და გამოყენება, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური შესაძლებლობების ეფექტიან და მწარმოებლურ გამოყენებას.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული მიდგომა ეფუძნება სამ პრინციპს:

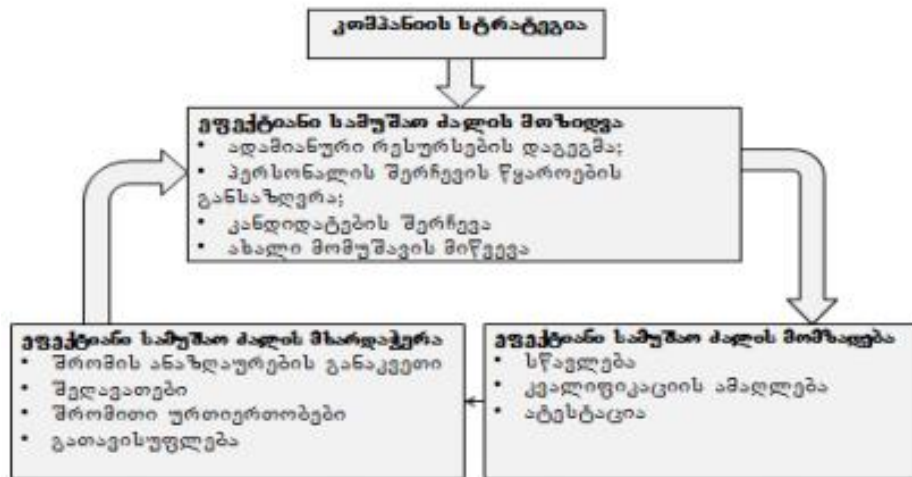
1. ორგანიზაციის ყველა მენეჯერი მონაწილეობს ადამიანური რესურსების მართვაში;
2. მომუშავეები განიხილება, როგორც კომპანიის ღირებული აქტივი;
3. ადამიანური რესურსების მართვა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების და სტრატეგიის ინტეგრირებას ადამიანური რესურსების მართვის სწორი გამოყენების ხარჯზე.<sup>11</sup>

გამოყოფენ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სამ მიზანს :

- ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა;
- ეფექტიანი სამუშაო ძალის მომზადება;
- ეფექტიანი სამუშაო ძალის შენარჩუნება; (იხ. ნახ. 1.2)

---

<sup>11</sup> თ. ხომერიკი - „მენეჯმენტის საფუძველები“ , თბილისი 2008 წ. [151-152 გვ]



(ნახაზი. 1.2 სტრატეგიული მართვის სამი მიზანი.)

თანამშრომელთა სწავლება და განვითარება მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მათ მიერ სამუშაოს შესრულებისა და აღქმის ხარისხს. სწორედ ამიტომ, თანამედროვე მენეჯერები დიდი ყურადღებას უთმობენ ამ საკითხს. სწავლებასა და განვითარებაში იგულისხმება გეგმური მოქმედებები, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაო დავალების შესრულებისთვის აუცილებელი ქცევის სწავლებასთან. თუმცა ერთმანეთისგან განასხვავებენ ორ ტერმინს: “სწავლებას” და “განვითარებას”.

“სწავლებაში” ჩვეულებრივ იგულისხმება მომუშავეებისთვის მიმდინარე სამუშაოს შესრულების ცოდნის გადაცემა.

“განვითარება” კი უფრო ფართო ტერმინია და გულისხმობს მომუშავეებისთვის უფრო ფართო ცოდნის გადაცემას, რომელიც სასარგებლოა არა მარტო მიმდინარე სამუშაოს შესრულებისთვის, არამედ მისი მომზადებისთვის მომავალში უფრო დიდი მოვალეობების შესასრულებლად.

ეფექტიანი სამუშაო ძალის მომზადება და განვითარებისთვის გამოიყენება სხვადასხვა მიდგომები, მათგან მნიშვნელოვანია:

- სწავლება სამუშაო ადგილზე, როცა გამოცდილ მომუშავეს სთხოვენ თავისი კონტროლის ქვეშ აიყვანონ ახალბედა მომუშავე და რეალურ მაგალითებზე ასწავლონ, როგორ უნდა სამუშაო დავალების შესრულება;

○ კორპორატიული უნივერსიტეტები, რომლებიც გახდა პოპულარული ბოლო წლებში.

კორპორატიული უნივერსიტეტი წარმოადგენს ორგანიზაციის საკუთარ სასწავლო დაწესებულებას, რომელიც მომუშავეებს, ხშირ შემთხვევაში მყიდველებს, მომწოდებლებს და სტრატეგიულ პარტნიორებს სთავაზობს სწავლების სხვადასხვა სახეებს;

○ წინ წაწევა სამსახურებრივ საფეხურზე, რომელიც წარმოადგენს სამუშაო ძალის განვითარების მნიშვნელოვან ხერხს. იგი ეხმარება კომპანიას აუცილებელი სპეციალისტების შენარჩუნებაში;

○ მენტორობა და კოუჩინგი. მენტორობა გულისხმობს მოსწავლეებისათვის გამოცდილი

თანამშრომლის დანიშნას. მენტორი აძლევს რჩევებს მოსწავლეს ორგანიზაციაში საკუთარი როლის გაძლიერებისა და კავშირების შექმნის კუთხით, ასევე უზრუნველყოფს მისი ჩვევებისა და უნარების განვითარებას.

ქოუჩინგი – ხელმძღვანელობის, ინსტრუქტაჟის და სწავლების მეთოდია, რომელიც ეხმარება ინდივიდებს სპეციალური მმართველობითი უნარების განვითარებაში. ჩვეულებრივ კოუჩინგი გამოიყენება მაღალი დონის მენეჯერების მიერ, რომელთაც სურთ განავითარონ საკუთარი ინდივიდუალური უნარები, მაგალითად კოუჩმა შეიძლება თვალი ადევნოს ხელმძღვანელის მოქმედებებს და მისცეს რჩევები, როგორ გააუმჯობესოს ურთიერთობები ხალხთან; მენეჯერებმა შეიძლება განიხილონ წარმოქმნილი პრობლემები, ხოლო კოუჩი ეხმარება მას შეიმუშავოს აღნიშნული პრობლემის მოგვარების სხვადასხვა გზები;

○ ატესტაცია საქმიანობის შედეგების მიხედვით, როცა ხდება მომუშავეების მიერ სამუშაოს შესრულების მაჩვენებლების განხილვა შრომის მწარმოებლურობის შეფასებისთვის. მიღებული შედეგებით, მენეჯერები ახდენენ საუკეთესო მომუშავის გამოვლენას და განსაზღვრავს შრომის პროცესის სრულყოფის გზებს.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> ჩოხელი ე. – “მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები , რიდერი „ – ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა , თბილისი 2015 წ.

## 1.2 ორგანიზაციული დაპროექტების ელემენტები

ორგანიზაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია გულისხმობს კომპანიის ორგანიზაციული რესურსების განთავსებას სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის. რესურსების განთავსება გამოიხატება სხვადასხვა ორგანიზაციული ამოცანების მიღწევისათვის, ქვეგანყოფილებებში და სამუშაო ადგილებზე მომუშავეების განაწილების, ძალაუფლების ოფიციალური სტრუქტურებისა და კოორდინაციის მექანიზმების ფორმირების სახით.

მუშაკებისა და სამუშაოთა შეერთების წესების განსაზღვრით ხორცილდება ორგანიზაციების ფორმირება. ამ პროცესს ახასიათებს სტატისტიკური და დინამიკური გამოვლინებები - ორგანიზაციული სტრუქტურა და ორგანიზაციული პროცესები. ორგანიზაციის პრინციპებს (როგორ გაკეთდეს?) ენიჭებათ დიდი მნიშვნელობა. ორგანიზაციის პროცესი უზრუნველყოფს ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, რომელიც არის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მძლავრი ინსტრუმენტი.

ორგანიზაციული სტრუქტურა განისაზღვრება როგორც:

1. ინდივიდებისა და განყოფილებებისათვის გადაცემული ოფიციალური დავალებების კომპლექსი;
2. ფორმალური ანგარიშვალდებულებები, რომელიც მოიცავს ხელისუფლების უფლებამოსილებების ხაზებს, პასუხისმგებლობას გადაწყვეტილებებზე, იერარქიული დონეების რაოდენობას და მმართველობით ნორმებს;
3. სისტემები, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა განყოფილებების მომუშავეთა ეფექტიან კოორდინაციას<sup>13</sup>

კომპანიებს უხდებათ სხვადასხვა ამოცანების შესრულება, რომლებიც როგორც აღინიშნა მოითხოვს ადაპტირებადი ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნას. განიხილავენ ორგანიზაციული დაპროექტების შემდეგ ელემენტებს: შრომის სპეციალიზაცია, მმართველობითი ჯაჭვი, მმართველობითი ნორმა, ცენტრალიზაცია და ცენტრალიზაცია, დეპარტამენტიზაცია.

---

<sup>13</sup> ჩოხელი ე. – “მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები , რიდერი „ - თანამედროვე მენეჯმენტის ფუნდამენტური ცნებები , 2015წ.



**შრომის დანაწილება (სპეციალიზაცია)** - განისაზღვრება იმ ხარისხით, რომელშიც სამუშაო დავალება იყოფა დამოუკიდებელ ოპერაციებად. სამუშაოს სპეციალიზაციის ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი ამ დროს უფრო ეფექტურად სრულდება. ეს პროცესი ორგანიზაციაში ხდება ორი მიმართულებით: სამუშაოთა სტადიების მიხედვით (მომარაგება, წარმოება, გასაღება), რომელსაც ჰორიზონტალურ სპეციალიზაციას უწოდებენ და იერარქიული დონეების მიხედვით ანუ ვერტიკალური სპეციალიზაცია.

იმისთვის რომ ორგანიზაციამ განახორციელოს გარკვეული საქმიანობა ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად, საჭიროა, სამუშაო დანაწილდეს შემადგენელი კომპონენტების მიხედვით, რასაც ჩვეულებრივ უწოდებენ შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას. ეს ხელს უწყობს მუშაკთა დასპეციალებას ამა თუ იმ შრომითი პროცესით, რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მიიღოს გაცილებით მეტი პროდუქცია, ვიდრე მაშინ როცა იგივე ადამიანები იმუშავებდნენ დამოუკიდებლად. მისი კლასიკური ნიმუშია წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები. რთული ორგანიზაციები შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას ახორციელებენ ქვედანაყოფების მეშვეობით. დღეისთვის არ არსებობს ორგანიზაცია (გამონაკლისია მხოლოდ ძალიან პატარა ორგანიზაციები), რომელშიც შრომა არ იყოს დანაწილებული ჰორიზონტალურად სპეციალიზებული მიმართულებებით. შრომის სწორი დანაწილება მმართველობითი ხასიათის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი საკითხია, რომელიც ბევრ შემთხვევაში განსაზღვრავს კიდევ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას კონკურენტებთან შედარებით.

შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებასთან ერთად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება შრომის ვერტიკალურ დანაწილებასაც. შრომის ვერტიკალური დანაწილება ორგანიზაციაში მართვის დონეთა იერარქიას ქმნის. მისი ძირითადი ნიშანია მენეჯერთა დაქვემდებარება დონეების მიხედვით. მაგალითად, მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერს შეიძლება თავის დაქვემდებარებაში ყავდეს საშუალო დონის რამდენიმე მენეჯერი, მათ კი, თავის მხრივ - ძირეული რგოლის მენეჯერები.

შრომის ვერტიკალურ დანაწილებას მჭიდროდ უკავშირდება კონტროლის სისტემა. ერთი მენეჯერისადმი დაქვემდებარებულ პირთა რაოდენობა ქმნის

კონტროლის სფეროს, რომელიც შეიძლება იყოს ფართო, თუ მენეჯერს ქვედა დონის ბევრი მუშაკი ექვემდებარება, და ვიწრო, თუ დაქვემდებარებაში ყავს ერთი ან რამდენიმე მუშაკი.<sup>14</sup>

მიუხედავად სპეციალიზაციის მრავალი უპირატესობისა, იგი ზოგჯერ ხასიათდება თანამდევით ნეგატიური შედეგებით. მაღალი ხარისხის სპეციალიზაციის შემთხვევაში ადამიანებს უხდებათ მარტივი, ერთფეროვანი სამუშაოების შესრულება, ამიტომ მრავალი კომპანია ცდილობს შეარჩიოს სპეციალიზაციის ხარისხის შესაბამისი დონე, რომ არ გახდეს სამუშაო ძალიან ერთფეროვანი ან შექმნას ბრიგადები, რომლის შემადგენლობაში მომუშავეებს შეეძლებათ რიგ-რიგობით სხვადასხვა ოპერაციის შესრულება. ზესპეციალიზაციის უარყოფით მოვლენებად შეიძლება მივიჩნიოთ: ორგანიზაციული მიზნებისაგან მუშაკის მოწყვეტა და ფუნქციონალიზმის უარყოფითი პრაქტიკის განვითარება, ორგანიზაციული კოორდინაციის გართულება, პიროვნული ორიენტაციების განვითარება და შრომის მიკროკულტურაში განსხვავების ზრდა. ზოგჯერ სამუშაოთა სპეციალიზაციის გაღრმავება შეზღუდულია მათი კოორდინაციის შესაძლებლობით. მის დასაძლევად ხორციელდება სამუშაოებისა და მომუშავეთა ჯგუფებად გაყოფა ანუ ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, განყოფილებების და სექტორების ფორმირება. სწორედ ამ პროცესს უწოდებენ დეპარტამენტიზაციას. იგი ორგანიზაციაში შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით :

- სამუშაოთა დაჯგუფებით საერთო რესურსების მიხედვით;
  - სპეციალიზებულ სამუშაოთა დაჯგუფებით საქმიანობის შედეგებთან მიმართებაში;
- დეპარტამენტიზაცია ანუ განყოფილებებად დაყოფა წარმოადგენს განყოფილებებად (დეპარტამენტებად) თანამდებობების დაჯგუფების საფუძველს. ძირითადად გამოყოფენ დეპარტამენტისაგან ოთხ ტიპს:
- ხაზობრივს;
  - ფუნქციურს;
  - პროდუქტულს ( მისი სახესხვაობებია მომხმარებლისა და ბაზრის მიხედვით ორგანიზაციული დაპროექტება);
  - მატრიცულს;

---

<sup>14</sup> თ. ხომერიკი - „მენეჯმენტის საფუძველები“ , თბილისი 2008 წ. [152-153]

ხაზობრივი დეპარტამენტიზაცია ეყრდნობა მუშაობის განსაზღვრულ ავტონომიურობას და იგი გულისხმობს ორგანიზაციის დაყოფას მომუშავეთა რიცხოვნობის, დროის პერიოდის (სამუშაოს ცვლების) და ტერიტორიული ფაქტორების მიხედვით. ხაზობრივი დაყოფა შესაძლებელია, თუ სამუშაოები და მომუშავეები ხასიათდებიან ერთგვაროვნებით. დეპარტამენტიზაციის ეს სახე მეტად მარტივია ორგანიზების კუთხით და გამოირჩევა ვერტიკალური კავშირების ერთმმართველობის პრინციპის სრულყოფილი რეალიზაციით. ორგანიზაციული ამოცანების სირთულისა და მრავალფეროვნების ზრდასთან ერთად ერთპიროვნულად მიღებული გადაწყვეტილებები ნაკლებ კომპეტენტური ხდება და განუწყვეტლივ მატულობს ხელმძღვანელთა მიმართ მოთხოვნები. ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურის ამ ნაკლოვანებას ნაწილობრივ ასწორებს მმართველებთან საშტაბო სტრუქტურების ორგანიზება. პირველად შტაბები ჯერ კიდევ ალექსანდრე მაკედონელის დროს გვხვდება, მან იგი არმიის მართვაში გამოიყენა. კერძოდ, შტაბს ეკისრებოდა სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანა, ხოლო ბრძოლის წარმართვა ოფიცერთა სხვა შემადგენლობას. ხაზობრივ-შტაბურმა მარტვამ დროთა განმავლობაში განიცადა მოდიფიკაცია და საშტაბო აპარატი, ამჟამად, ძირითადად ასრულებს საკონსულტაციო მომსახურების დახელმძღვანელთა პირადი აპარატის ფუნქციებს. მისი უფლებამოსილებები ასევე შეიძლება ატარებდეს სარეკომენდაციო გადაწყვეტილებების, აუცილებელი შეთანხმებების, პარალელური უფლებამოსილებების და სხვათა ხასიათს. ამჟამად მართვის ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა უპირატესად გამოიყენება ორგანიზაციათა მართვის დაბალი იერარქიის რგოლებში და მცირე ბიზნესის ორგანიზებისას.

სამუშაოთა სპეციალიზაციის განვითარებისა და ორგანიზაციული სირთულის პირობებში, ფართოდ დაინერგა ორგანიზაციათა ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია, რომლის საფუძველსაც წარმოადგენს სპეციალიზებულ სამუშაოთა დაჯგუფება რესურსებთან მიმართებაში. ზოგჯერ მართვის ფუნქციორ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ტრადიციულსაც უწოდებენ, რადგან პირველად სწორედ მისი მეცნიერული შესწავლა და დამუშავება განახორციელეს მენეჯმენტის თეორიის კლასიკოსებმა. წარმოებაში დეპარტამენტიზაციის ამ ტიპმა განვითარება ჰპოვა

ინდუსტრიული რევოლუციის პერიოდში და იგი დღესაც გამოიყენება ზოგ საწარმოში. ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია გულისხმობს პერსონალის დაჯგუფებას შესასრულებელი ამოცანების და მოვალეობების შესაბამისად, როგორც მენეჯმენტის ზოგადი, ასევე კონკრეტული ფუნქციების მიხედვით. ამ უკანასკნელში იგულისხმება საგეგმო, საწარმოო, საფინანსო, მარკეტინგის, აღრიცხვისა და კონტროლის, მომარაგება-გასაღების, შრომისა და ხელფასის, კადრებისა და სხვა ქვედანაყოფები. ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია იძლევა ეფექტური გზით სამუშაოთა განხორციელების საშუალებას, რადგან იზრდება გადაწყვეტილებათა კომპეტენტურობის დონე.

ფუნქციური ქვედანაყოფები ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემაში მდებარეობს მეორე საფეხურზე, იგი უშუალოდ მოსდევს უმაღლეს ხელმძღვანელობას. ეს ყოველივე ამაღლებს მის პრესტიჟულობას და განამტკიცებს ვერტიკალურ კავშირებს. ამასთან რთულდება კოორდინაციის პროცესი და იზრდება კომუნიკაციური კავშირები. ხშირად, ადგილი აქვს გადაწყვეტილებათა წინააღმდეგობრივ ხასიათს და დუბლირებას. გარდა ამისა შეიძლება განითარდეს ფუნქციონალიზმიც, რომელიც ზესპეციალიზაციის შედეგია და განაპირობებს დაჯგუფებული სამუშაოებს შორის შიდაორგანიზაციული ბარიერების წარმოქმნას. ფუნქციონალიზმი ასუსტებს ჰორიზონტალურ კავშირებს და საერთო ორგანიზაციული მიზნის განხორციელების ძალისხმევას. ეს ყოველივე ხდება იმის გამო, რომ ორგანიზაციული ქვედანაყოფები იკეტება საკუთარ ამოცანებში, რის შედეგადაც ვითარდება კონსერვატიზმი და ორგანიზაციული კონფლიქტი.

კონსერვატიზმი არის ტრადიციული ფასეულობებისადმი სოციალური და რელიგიური დოქტრინებისადმი ერთგულების მქადაგებელი დოქტრინა. მისი მთავარი ფასეულობა არის საზოგადოების ტრადიციების, მისი ინსტიტუტების და მრწამსის შენახვა, თუმცა ამით არ ცხადდება უარი საზოგადოების ევოლუციურ განვითარებაზე. კონსერვატიზმის უმთავრესი განმასხვავებელი ნიშანი არის რევოლუციური ცვლილებების მიუღებლობა. როგორც იდეოლოგია, კონსერვატიზმი ჩამოყალიბდა, რეაქციად საფრანგეთის რევოლუციის საშინელებებზე ეწინააღმდეგება ლიბერალიზმს, რომელიც ითხოვს ეკონომიკურ რეფორმებს და სოციალიზმს,

რომელიც ითხოვს სოციალურ თანასწორობას. კონსერვატიზმის დამფუძნებელთა შორის არის ასევე იეზუიტი ჟოზეფ დე მესტრი და ავსტრიის კანცლერი კლემანს მეტერნიხი.<sup>15</sup>

ორგანიზაციაში მუშაობის დროს ხშირად წარმოიქმნება კონფლიქტები. კონფლიქტის ქვეშ იგულისხმება შეუთავსებელი ინტერესის, მოთხოვნილების, პოზიციის მქონე მხარეთა ურთიერთდაპირისპირება. კონფლიქტი შეიძლება წარმოიქმნას გუნდის წევრებს შორის, გუნდებს შორის და ა.შ. ადამიანები კონფლიქტს ყველაზე უფრო ხშირად აიგივებენ აგრესიასთან, მუქარასთან, მტრობასთან, ომთან და ა.შ. ამიტომ ითვლება კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველ მოვლენად და უნდა მოგვარდეს სასწრაფოდ წარმოშობისთანავე. ასეთი შეხედულებებია გამოთქმული მეცნიერული მართვისა და ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლების შრომებში. ადამიანური ურთიერთობის სკოლის მიმდევრები აღიარებდნენ წინააღმდეგობას ცალკეულ პიროვნებებსა და მთელი საზოგადოების მიზნებს, ხელმძღვანელობის უფლება-მოვალეობებს და შესაძლებლობებს შორის. მაგრამ ისინი კონფლიქტს თვლიდნენ ორგანიზაციის არასწორი მართვის შედეგად და მიაჩნდათ, რომ შეიძლება მისი თავიდან აცილება კარგი ურთიერთდამოკიდებულებით. თანამედროვე შეხედულებათა შესაბამისად არა თუ შესაძლებელი, არამედ სასურველიცაა ორგანიზაციებში ზოგიერთი კონფლიქტი. ამასთან, იმასაც აღიარებენ, რომ კონფლიქტს ყოველთვის არა აქვს სასურველი ხასიათი და ცალკეულ შემთხვევებში ის შეიძლება დაკავშირებული იყოს ადამიანთა ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან. მათი აზრით, ორგანიზაციათა ეფექტიან საქმიანობაზე უარყოფით გავლენას ახდენენ ის ადამიანები, რომლებიც კრებებზე, თათბირებზე მხოლოდ იმიტომ გამოდიან სიტყვით, რომ არ შეუძლიათ არსებობა დავისა და კონფლიქტის გარეშე. იმავდროულად თანამედროვე შეხედულებების მიხედვით კონფლიქტი უზრუნველყოფს განსხვავებული მოსაზრებების გამოვლენას და იძლევა დამატებით ინფორმაციას უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად. კონფლიქტი განაპირობებს, აგრეთვე, პატივისცემის და ძალაუფლების

---

<sup>15</sup> შუბლაძე გ., მდებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, - ესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები, დეპარტამენტალიზაცია, თბილისი 2008 წ.

მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ამრიგად, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციური და მიიყვანოს ორგანიზაცია ეფექტიანობის ამაღლებამდე, ან დისფუნქციური და გამოიწვიოს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პირობებში ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირება. საერთოდ, კონფლიქტის როლი დამოკიდებულია მის მართვაზე, რომლის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებში გარკვევა.<sup>16</sup>

განასხვავებენ კონფლიქტის ორ ტიპს:

- ამოცანების კონფლიქტი, რომელიც გულისხმობს უთანხმოებას ადამიანებს შორის მიზნების გამო, რომელსაც უნდა მიაღწიონ ან ამოცანების შინაარსის გამო, რომელიც უნდა შეასრულონ;
- ურთიერთობების კონფლიქტი, რომელიც გულისხმობს უთანხმოებას ადამიანებს შორის პიროვნული შეუთავსებლობის, წარმოქმნილი დაძაბულობის და მტრობის გამო;

რაც შეეხება კონფლიქტის სახეებს, პრაქტიკაში ჩვენ ვხვდებით:

- შიგაპიროვნულ;
- პიროვნებებს შორის;
- შიგა ორგანიზაციულ;
- შიგაჯგუფურ;
- ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი;

ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის შემთხვევები, რაც ძირითადად ვლინდება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებისათვის მენეჯერთა ბრძოლაში. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი გამოიხატება, აგრეთვე, სხვადასხვა ხასიათისა და შეხედულებების მქონე ადამიანების დაპირისპირებაში. პიროვნების შინაგანი კონფლიქტის ბუნება არ შეესაბამება კონფლიქტის განმარტებას. მაგრამ მისი შედეგები კონფლიქტის დანარჩენი სახეების შედეგების ანალოგიურია. შინაგანი კონფლიქტი უჩნდებათ ადამიანებს იმის გამო,

---

<sup>16</sup> შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, მეოთხე განყოფილება: ჯგუფური დინამიკა და ხელმძღვანელობა, კონფლიქტის ბუნება და ტიპები, თბილისი 2008წ.

რომ ზოგჯერ ერთანეთის საწინააღმდეგო შეხედულებები ჩამოუყალიბდებოდათ ხოლმე ერთი და იმავე საკითხზე. ასეთი სახის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმ მომენტშიც, როცა საწარმოო მოთხოვნები არ დაემთხვევა პირად მოთხოვნებს. ცალკეულ შემთხვევაში შინაგანი კონფლიქტი შედეგია ადამიანის სამუშაოთი გადატვირთვის ან დაუტვირთაობის, რაც ამცირებს სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს.

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი წარმოიშობა ხოლმე მაშინ, როცა ჯგუფის მიერ დაწესებული ქცევის ნორმები მიუღებელია პიროვნებისათვის ან ამა თუ იმ საკითხზე პიროვნებას აქვს ჯგუფისაგან განსხვავებული პოზიცია. ზოგჯერ ამ ტიპის კონფლიქტი შედეგია ხელმძღვანელობის მიერ გატარებული, დისციპლინის დაცვისაკენ მიმართული, ღონისძიებებისა.

კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა არსებობს ყველგან, სადაც ერთი ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი დამოკიდებულია მეორე ადამიანზე ან ადამიანთა ჯგუფზე დავალებათა შესრულების პროცესში. კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობები განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში. მაგალითად, კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა დიდია ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, ვინაიდან ყოველი ფუნქციური ქვედანაყოფი ყურადღებას სპეციალიზაციის საკუთარ სფეროს აქცევს. ორგანიზაციებში, რომლებშიც ძირითადი ფუნქციური ქვედანაყოფები ერთ საერთო მენეჯერს დაქვემდებარებული განყოფილებებია, წმინდა სტრუქტურული მიზეზით კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა მცირდება.

ორგანიზაციებში გამოიყენება კონფლიქტის მოგვარების სხვადასხვა გზები, მათ შორის გამოიყოფა კონფლიქტის მოგვარების ხუთი სტილი:

1. კონკურენტული სტილი (საკუთარი ინტერესებისთვის ბრძოლა, საკუთარ სიმართლეში დაჯერება). იგი გამოიყენება მაშინ, როცა საჭიროა სწრაფი გადაწყვეტილებები, განსაკუთრებით როცა საქმე ეხება არაპოპულარულ ღონისძიებებს;

2. კონფლიქტის იგნორირება;

3. კომპრომისული სტილი, რომელიც ხელსაყრელია იმ შემთხვევაში, როცა ოპონენტები ფლობენ ერთნაირ ძალაუფლებას და გადაწყვეტილების მიღება ორივე მხარისთვის აუცილებელია;

4. სხვის მდგომარეობაში შესვლა, რომელიც ხელსაყრელია იმ შემთხვევაში თუ ინდივიდი აცნობიერებს თავისი პოზიციის შეცდომას და შედეგი უფრო საჭიროა სხვა ადამიანისთვის.

5. ერთობლივი საქმიანობა ანუ ურთიერთანამშრომლობა, რომელიც ორივე მხარეს აძლევს საშუალებას მიიღოს ურთიერთმომგებიანი გადაწყვეტილება;

კონფლიქტის როგორც მიზეზი, ისე შედეგი შეიძლება იყოს ცუდი კომუნიკაციები, რადგან არასწორი და არასრული ინფორმაცია აძნელებს სიტუაციაში გარკვევას და ზრდის დაპირისპირების შესაძლებლობას. ცხადია, თუ ხელმძღვანელმა ვერ შეძლო თანამდებობრივი მოვალეობების და კომპეტენციების ზუსტად განსაზღვრა და მათი დაყვანა ხელქვეითებამდე ადრე თუ გვიან ისინი ერთმანეთს დაუპირისპირდებიან.<sup>17</sup>

ორგანიზაციული კავშირების ნაწილობრივი მოწესრიგება ხერხდება შერეული სქემის ანუ ხაზობრივ-ფუნქციური მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტებით, რომელშიც ფუნქციური ქვედანაყოფები მათზე დაკისრებული ამოცანების ფარგლებში ახროციელებენ ქვემდგომი იერარქიული რგოლის კოორდინაციას და ოპერატიულ რეგულირებას. რაც შეეხება სტრატეგიულ საკითხებს იგი წყდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის დონეზე. ამათან შენარჩუნებულია საფეხურებს შორის ხაზობრივი კავშირი.

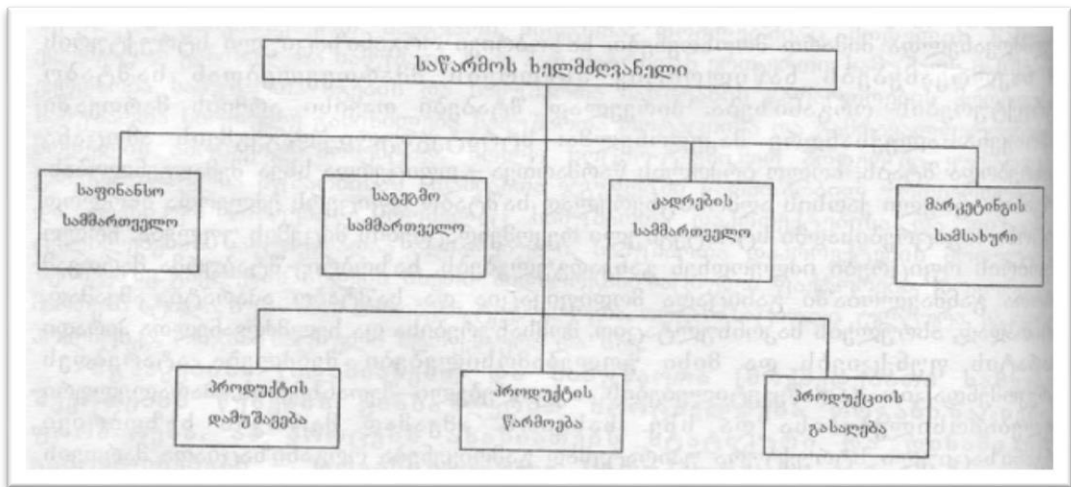
ხაზობრივ -ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობითი სქემა შემდეგნაირად გამოიყურება: (იხილეთ ნახ. 1.3)

---

<sup>17</sup> ჩოხელი ე. - „მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები, რიდერი“ ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული განვითარება: კონფლიქტების მართვა , თბილისი 2015



ნახ.1.3



ხაზობრივ-ფუნქციური დეპარტამენტიზაციის დროს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ვერტიკალური კავშირების გაძლიერების გამო, იერარქიის სხვადასხვა დონეზე წარმოშობილი პრობლემების მარეგულირებელი გადაწყვეტილებების მიღება ხშირად უმაღლეს ხელმძღვანელობას უხდება ხოლმე. ამით მას ერთმევა სტრატეგიულ ამოცანებზე კონცენტრირების საშუალება. გარემოს ცვლილებებისადმი ორგანიზაციის ადაპტაციის აუცილებლობიდან გამომდინარე, ნათელი ხდება ხაზობრივ-ფუნქციური სტრუქტურის შეზღუდულობა. უნდა აღინიშნოს, რომ წარმატებული ორგანიზაციების უმეტესობა საწყის ეტაპზე სწორედ ამ სტრუქტურას ირჩევს და ეყრდნობა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის საიმედოობა განპირობებულია ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის მყარი კავშირების არსებობით, რომელთა კოორდინაციისათვის იქმნება სტრუქტურა. კავშირი ხორციელდება საკომუნიკაციო არხების მეშვეობით. ეფექტური ურთიერთქმედება ეფუძნება უფლებრივი და ინფორმაციული პარამეტრების მოწესრიგებულ ურთიერთმიმართებას. განასხვავებენ ორგანიზაციული კავშირის ისეთ სახეებს როგორცაა: ვერტიკალური და პორიზონტალური, ხაზობრივი და ფუნქციური, ფორმალური და არაფორმალური, პირდაპირი და ირიბი კავშირები.

მართვადობის ნორმა, განისაზღვრება როგორც მოცემული ხელმძღვანელისათვის დაქვემდებარებული მუშაკების რაოდენობა, დგინდება სახაზო უფლებამოსილებების დელეგირების გზით. პრაქტიკულმა გამოცდილებამ უჩვენა,

რომ ხელმძღვანელთა დიდ უმრავლესობას სურვილი აქვს შეინარჩუნოს შესაძლებლობის ფარგლებში კონტროლის დიდი დონე. მართვადობის ნორმის შეუპოვარი დაცვა ხელმძღვანელთა მხრიდან აძნელებს საქმიანობის კოორდინაციას და წარმოშობს მთელ რიგ პრობლემებს. მართვადობის ნორმით განსაკუთრებით დაინტერესდა მართვის „ადმინისტრაციული“ სკოლა. ამ სკოლის წარმომადგენლები მართვადობის იდეალური ნორმის სხვადასხვა ვარიანტს თავაზობენ მეცნიერებსა და პრაქტიკოსს მუშაკებს. ავტორთა უმეტესობა ოპტიმალურად თვლის 7-10 ხელქვეითის არსებობას, ე.ი. განყოფილებას ამ რაოდენობის მუშაკთა შემადგენლობით. თანამედროვე გამოკვლევებმა გამოავლინა მართვადობის ნორმის საკმაოდ ფართო დიაპაზონი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ საჭიროა მართვადობის დაბალი ნორმები. ამის გარეშე ხელმძღვანელებს გაუჭირდებათ არა მხოლოდ საქმიანობის კოორდინაცია, არამედ მათი გაკონტროლება, ხელქვეითთა კვალიფიკაციის ამაღლება და მოტივაცია.

რეალურ ცხოვრებაში, გეგმები ყოველთვის არ ხორციელდება ისე, როგორც ჩაფიქრებულია მათი რეალიზაციისას ადგილი აქვს მიზნიდან გადახვევას, რის აღმოსაფხვრელადაც ხორციელდება მარეგულირებელი ზემოქმედება. ადამიანი ყოველთვის არ ღებულობენ დელეგირებულ უფლება-მოვალეობებს და ყოველთვის ვერ ხერხდება დასახული მიზნების განსახორციელებლად მათი სათანადო მოტივაცია. მენეჯერები სხვა მუშაკების ანგარიშების გაცნობით, გარე წყაროებიდან ინფორმაციის მიღებითა და აუდიტორული დასკვნების საფუძვლებზე მსჯელობენ ორგანიზაციაში ვითარების თაობაზე. გეგმით დასახული ამოცანებიდან გამომდინარე წარმართავენ სხვების ძალისხმევას მიზნების მისაღწევად. აუცილებლობის შემთხვევაში კი შეაქვთ კორექტირებებო ორიენტაციებში, ხელახლა დაგეგმვისა და რეორგანიზაციის გზით. ამიტომაც, შეიძლება მივიჩნიოთ, რომ კონტროლის პროცესში ხორციელდება მართვის დანარჩენი სამი ზოგადი ფუნქციის შეთანაწყობა. ეს კი საჭიროებს მდგომარეობის დადგენას, შესწავლასა და ანალიზს, რათა დინამიკური გარემოს პირობებში მენეჯერთა გადაწყვეტილებები ყოველმხრივ შეესაბამებოდეს რეალობას. თანამედროვე ორგანიზაციებში მენეჯერების დამოკიდებულება კონტროლისადმი სრულიად განსხვავებულია. იმის გამო, რომ

გაიზარდა მუშაკთა მონაწილეობის დონე მართვის პროცესში, მენეჯერებიც კონტროლის ბიუროკრატიული სისტემიდან გადავიდნენ კონტროლის დეცენტრალიზაციის სისტემაზე. ძალიან ბევრ ორგანიზაციაში გამოიყენებენ როგორც ერთ, ისე მეორე სისტემის ასპექტებს, თუმცა მენეჯერები ამჯობინებენ და აქცენტს აკეთებენ უმთავრესად ერთ რომელიმე სისტემაზე. კონტროლის სისტემაში მთავარი ელემენტი ადამიანებია. ამიტომ კონტროლის სისტემის შერჩევასას გასათვალისწინებელია ადამიანთა ქცევა. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მენეჯერები ხშირად ისე წარმართავენ კონტროლის პროცესს, რომ აიძულებენ მუშაკებს იმოქმედონ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით. ამით ისინი უზრუნველყოფენ მათ საჭირო ქცევას.<sup>18</sup>

კონტროლის ბიუროკრატიული სისტემის დროს მუშაკთა ქცევა მკაცრად განსაზღვრულია ნორმებით, წესებით, პოლიტიკით. კონტროლი ხორციელდება ცენტრალიზებულად, ხელმძღვანელობის მიერ, მათი განკარგულებების, ინსტრუქციების შესაბამისად. სამუშაოზე კონტროლს კი ახორციელებენ უბნის უფროსები და ინსპექტორები.

თანამდებობრივ ინსტრუქციებში, როგორც წესი, ჩამოთვლილია ყველა ფუნქცია, თუ რა უნდა შეასრულოს მუშაკმა. მენეჯერები განსაზღვრავენ მინიმალურ ნორმატივებს, რომელთა შესრულება ეფექტიანი მუშაობის გარანტიაა. ნორმატივების შესრულებისთვის მუშაკები იღებენ დამატებით შეღავათებს: ხელფასს, პრემიას, ფულად ჯილდოებს, თანამდებობრივ იერარქიაში დაწინაურებას. ამ სისტემის პირობებში მუშაკები კონტროლის პროცესში არ მონაწილეობენ, ან მათი მონაწილეობა შემოიფარგლება მხოლოდ ამა თუ იმ საკითხზე ხელმძღვანელობისადმი საჩივრების წარდგენაში, რაც მენეჯერებს კონტროლის გაძლიერების ან ფორმების შეცვლისაკენ უბიძგებს. კონტროლის ბიუროკრატიული სისტემის ორგანიზაციული კულტურა ძალიან მკაცრია, ამიტომ არ მიიჩნევენ მენეჯერები მას კონტროლის პრაქტიკულ ინსტრუმენტს.

ბიუროკრატიული სისტემის დროს კონტროლი ძლიერ გავლენას ახდენს ადამიანების ქცევაზე. ბევრ ადამიანს მოსწონს ისეთ სისტემაში მუშაობა, სადაც მათ

---

<sup>18</sup> თ. ხომერიკი - „მენეჯმენტის საფუძველები“ , თბილისი 2008 წ. [153-154 გვ]

ნათლად იციან მათგან რას მოითხოვენ და რას მიიღებენ დასახული ამოცანის და დავალებების შესრულებით. მაგრამ ამ სისტემას აქვს ერთი უარყოფითი მხარე. ადამიანებს არ მოსწონთ, რომ მათ ყოველ ნაბიჯს აკონტროლებენ და და გარკვეული პერიოდის შემდეგ ასეთი სისტემისადმი წინააღმდეგობის გრძობა უჩნდებათ. მუშაკები ცდილობენ დაემალონ მუდმივ მეთვალყურეებს, რათა ფსიქოლოგიურად განიტვირთონ. ეს განსაკუთრებით მწვავე პრობლემაა მუშაკთა საქმიანობაზე თვალყურის დევნების ელექტრონული სისტემების გამოყენების პირობებში.

სრულიად განსხვავებული პირობები და ფასეულობები აქვს კონტროლის დეცენტრალიზებულ სისტემას. ნორმების ნაცვლად მენეჯერები აქცენტს აკეთებენ ორგანიზაციის მიზანსა და საერთო ფასეულობებზე. კერძოდ, ამ სისტემის დროს, დიდი ყურადღება ექცევა მუშაკთა შერჩევას და სპეციალიზაციას. თავის საქმიანობაში მუშაკები ხელმძღვანელობენ ფასეულობებით, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. არც ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია და არ გააჩნია საშუალება მუდმივად აკონტროლოს მუშაკები. ამიტომ ეს სისტემა ემყარება უმთავრესად თვითდისციპლინას და თვითკონტროლს. ეს ორი ასპექტია რაც აიძულებს მუშაკებს იმუშაონ ისე როგორც საჭიროა. უფლებამოსილებათა დელეგირება, ეფექტიანი სპეციალიზაცია, სწავლება - ეს არის ის მთავარი, რაც უზრუნველყოფს შინაგანი სტანდარტების განვითარებას და რაც თვითკონტროლის საფუძველია. კონტროლის დეცენტრალიზებული სისტემის პირობებში უფლებამოსილება განაწილებულია მთელ ორგანიზაციაში, რომლის წყაროებია არა მარტო თანამდებობრივი ინსტრუქციები, არამედ ცოდნა და გამოცდილება. ორგანიზაციული სტრუქტურა უმთავრესად აგებულია შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებაზე. პრობლემებზე და სიახლეებზე უმთავრესად მუშაკთა ჯგუფები მუშაობენ. კონტროლი ატარებს მიმდინარე ხასიათს, რომელშიც ჩართულია ყველა მუშაკი. თანამდებობრივ ინსტრუქციებში მითითებულია არა შესასრულებელი ფუნქციები, არამედ შედეგები, რომელიც უნდა იქნეს მიღწეული. მენეჯერები მუშაკებს სთავაზობენ არა მარტო მატერიალურ სარგებელს არამედ შესაძლებლობასაც, ისწავლონ და აიმაღლონ კვალიფიკაცია. მუშაკთა საჭირო ინფორმაციით უზრუნველყოფის მიზნით გამოიყენება ახალი ტექნოლოგიები, რაც ხელს უწყობს მათ ერთობლივ მუშაობას და

პრობლემების გადაწყვეტას. დაჯილდოება ხორციელდება არა მარტო ცალკეული მუშაკების, არამედ მუშაკთა ჯგუფების მუშაობის შედეგების და ორგანიზაციის მიზნის მიღწევისთვის. ყოველი თანამშრომელი მონაწილეობს მენეჯმენტის საქმიანობაში, როგორცაა მიზნის განსაზღვრა, შრომითი ნორმატივების განსაზღვრა, ხარისხის მართვა, კონტროლის სისტემის შემუშავება.<sup>19</sup>

კონტროლის დეცენტრალიზებული სისტემების დროს საქმიანობის კულტურა ორგანიზაციაში ადაპტიური ხასიათისაა. მენეჯერები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მას ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული მიზნების გაერთიანების მიმართულებით. ყოველივე ეს კი დიდად ეხმარება კონტროლის პროცესის შესრულებას. ამრიგად, კონტროლის მიზანია არა შეცდომათა და გადახრათა დაფიქსირება, არამედ მათი თავიდან აცილება. კონტროლის ეფექტიანი სისტემის არსებობა აიძულებს მუშაკებს, შეგნებულად იმოქმედონ და თავიდან აიცილონ შეცდომები. თავის მხრივ ასეთი მიდგომა ზრდის კონტროლის შესაძლებლობებს რეალური შედეგების დადგენილ სტანდარტებთან მიახლოების თავლსაზრისით.

კონტროლის საბოლოო მიზანი იმაში მდგმარეობს, რომ შეგროვებულ იქნეს ინფორმაცია, დადგენილ იქნეს სტანდარტები და გამოვლინდეს პრობლემები, რათა არ შეექმნას წინააღმდეგობები ორგანიზაციის ამოცანების შესრულებას. შედეგების გაზომვა და დანახარჯების ეფექტიანობის შეფასება მხოლოდ მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი საშუალებაა, ამიტომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ეს სამუშაო არ უნდა გადააქციოს მთავარ სფეროდ. მაგალითად, არ შეიძლება ფირმის კვალიფიციური მუშაკის სამსახურიდან განთავისუფლება მხოლოდ იმის გამო, რომ ის არ ადგენს დეტალურ ანგარიშებს ყოველდღიური საქმიანობის ყოველ წვრილმანზე. ასევე უაზრობაა დიდი მოცულობის ინფორმაციის შეგროვება საქმიანობის პროცესში მიმდინარე სამუშაოების შესრულების დროს მათი სტანდარტებიდან გადახრასთან დაკავშირებით, თუ ეს ინფორმაცია არ იქნება გამოყენებული სტანდარტების კორექტირების ღონისძიებების განსაზღვრის მიზნით. ამრიგად, როდესაც კონტროლის მექანიზმი არ მუშაობს ან არაეფექტიანია, ესე იგი საჭიროა

---

<sup>19</sup> შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, მესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები, ბიუჯორკატის არსი და ძირითადი ნიშნები, თბილისი 2008 წ.

თანამდებობრივი სტრუქტურის სრულყოფა, კორექტივების შეტანა უფლებების და მოვალეობების განაწილებაში და არა შედეგების გაზომვის პროცედურის შეცვლა.<sup>20</sup>

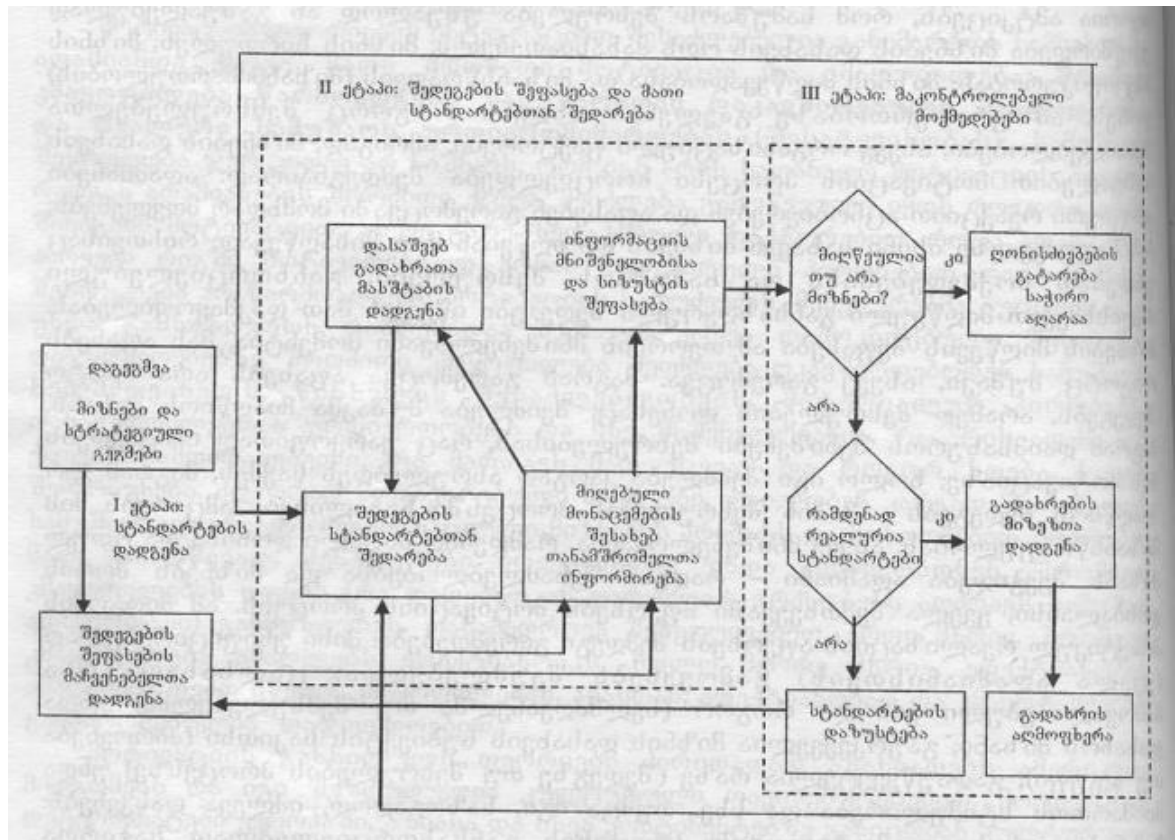
კონტროლის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა შემოწმების დროულად განხორციელება. კონტროლის განხორციელების დრო განისაზღვრება ძირითადი საგემო დავალებების ცვლილებების სისწრაფით, მაჩვენებელთა გაზომვის დანახარჯების და მიღებული შედეგების გავრცელების დროითი საზღვრების საფუძველზე. მაგალითად, საცალო სავაჭრო საწარმოს ხელმძღვანელობას ესაჭიროება ყოველკვარტალური ინფორმაცია სასაქონლო მარაგების შესახებ, რომ დარწმუნებული იყოს მუშაობის შესაძლებლობებში. ასევე აუცილებელია კვარტალში ერთხელ ჩატარდეს მატერიალურ ფასეულობათა ინვენტარიზაცია საქონლის ზარალის და გაფლანგვა-დატაცების გამოსავლენად.

მეტად ეფექტიანია კონტროლის მარტივი მეთოდებით განხორციელება, რადგან ისინი ნაკლებ ძალისხმევას მოითხოვენ და უფრო ეკონომიურია. ბუნებრივია თუ კონტროლის პროცესზე დასაქმებული ადამიანები ვერ ერკვევიან კონტროლის სისტემაში, მაშინ ისინი მას მხარს არ დაუჭერენ და ასეთი კონტროლი არც იქნება ეფექტიანი. კონტროლის მეტისმეტი სირთულე არაეფექტიანია. კონტროლი აუცილებლად უნდა იყოს მოქნილი და შეესაბამებოდეს საქმიანობაში მიმდინარე ცვლილებებს. (იხილეთ ნახ.1.4)

---

<sup>20</sup> შუბლაძე გ., მდებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, მესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები, თბილისი 2008წ.

(ნახ.1.4 კონტროლის პროცესის სქემა)



მართვის დონეებს შორის უფლებამოსილებათა განაწილების ხარისხის მიხედვით განასხვავებენ ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციებს.

ორგანიზაციებს, რომლებშიც უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები (მენეჯერები) გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელი უფლებამოსილებების დიდ ნაწილს თვითონ იტოვებენ, ცენტრალიზებული ეწოდება.<sup>21</sup>

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები ისეთი ორგანიზაციებია, რომლებშიც უფლებამოსილებანი განაწილებულია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ მართვის ქვედა დონეებზე. დეცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციებში მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები სარგებლობენ დიდი უფლებამოსილებით საქმიანობის კონკრეტულ სფეროებში. პრაქტიკაში არ არსებობს მთლიანად ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები.

<sup>21</sup> თ. ხომერიკი - „მენეჯმენტის საფუძველები“, თბილისი 2008 წ. [180-181]

განასხვავებენ ორგანიზაციებს ცენტრალიზაციის მაღალი და დაბალი დონით (ხარისხით).

ორგანიზაციებში ცენტრალიზაციის დონეს განსაზღვრავს შემდეგი ნიშნები:

1) მართვის ქვედა დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობა. ბუნებრივია, რაც უფრო მეტ გადაწყვეტილებებს იღებენ მართვის ქვედა დონის მენეჯერები, მით მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი;

2) მართვის ქვედა დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა. თუ ქვედა დონის ხელმძღვანელები იღებენ ნაკლებ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს, მაღალია ცენტრალიზაციის დონე;

3) მართვის ქვედა დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები. თუ საშუალო და ძირეული დონის ხელმძღვანელების მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ეხება ერთზე მეტ ფუნქციას, მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი;

4) ხელქვეითთა საქმიანობაზე კონტროლის ოდენობა (ხარისხი)<sup>22</sup>

ორგანიზაციებში, რომლებშიც მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები მათდამი დაქვემდებარებული ხელმძღვანელების ყოველდღიურად მიღებულ გადაწყვეტილებებს ამოწმებენ იშვიათად. ასეთი შეფასება ხორციელდება შემაჯამებელი მაჩვენებლების (მაგალითად, რენტაბელობა) და ორგანიზაციის ზრდის მიხედვით. დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებს დღეს ბევრი მომხრე ჰყავს. ამასთან დეცენტრალიზაციის თავგამოდებული მომხრეებიც კი აღიარებენ, რომ ის არ წარმოადგენს ერთადერთ საშუალებას ყოველ სიტუაციაში. მართვის როგორც ერთ, ისე მეორე ფორმას ახასიათებს როგორც ნაკლოვანი, ისე დადებითი მხარეები.

მართვის ცენტრალიზაციის დადებითი მომენტებია:

1) საქმიანობის კოორდინაციისა და კონტროლის გაუმჯობესება, მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობისა და მასშტაბების შემცირება;

2) ორგანიზაციათა ცალკეული ქვედანაყოფების სხვების ხარჯზე ზრდა-განვითარების გამორიცხვა;

---

<sup>22</sup> გლაზლი ფრ., ლივებუდი ბ., საწარმოს დინამიკური განვითარება “ფრეის გეისტესლებენ” – “ჰაუპტი”, შტუტგარტი, ბერნი, ვენა 2016.



3) ცენტრალიზებული ადმინისტრაციული პერსონალის ცოდნისა და გამოცდილების უფრო რაციონალურად და ადვილად გამოყენება.

დეცენტრალიზაციის უპირატესობები მდგომარეობს შემდეგში:

- 1) მსხვილ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაადვილება საჭირო ინფორმაციის ოდენობის შემცირების გამო;
- 2) გადაწყვეტილების მიღების უფლების მიცემა იმ ხელმძღვანელისათვის, რომელიც ყველაზე უკეთესად იცნობს პრობლემას;
- 3) მუშაკთა ინიციატივის სტიმულირება;
- 4) ახალგაზრდა ხელმძღვანელი მუშაკებისათვის (მენეჯერებისათვის) ხელშეწყობა პროფესიული ცოდნის ამალღების გზაზე, კარიერის დასაწყისში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლების მინიჭებით.<sup>23</sup>

დიფერენციაცია გულისხმობს რაიმე მთელის ნაწილებად დაყოფას. დიფერენციაციის ფაზა ორგანიზაციაში წარმოადგენდა განვითარებისაკენ წინ გადადგმულ ნაბიჯს. იგი არის ლოგიკური პასუხი პიონერული საწარმოს პრობლემატიკაზე და უწოდებენ მეცნიერული სამეწარმეო მმართველობას. იმ დროს არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით ტეილორმა დაიწყო ორ საკითხზე ფიქრი: პირველი, თანამშრომელთა სამსახურიდან წასვლა დაბალი ანაზღაურებისა, ხანგრძლივი სამუშაო დროის და მაღალი სამუშაო ტრავმების გამო. და მეორემხრივ, პროდუქციის რაციონალიზაციაში, რომელსაც წარმოების გაზრდა უნდა მოეტანა .ამით შეუძლიათ დასაქმებულებს ნაკლები წვალეებით უფრო მეტი ხელფასი მიიღონ და ადამიანურ პირობებში იმყოფებოდნენ. დამსაქმებლებმა მაღალი მოგება უნდა ნახონ, რომლითაც ტექნიკურ გაუმჯობესების ანაზღაურება შეძლონ. მმართველობის ამ ახალი ფილოსოფიის სათავეში ორი გამოჩენილი პიროვნება იდგა - ამერიკელი ფ.უ. ტეილორი და ფრანგი ა.ფაიოლი. მათი თეორიები ერთმანეთს ავსებს. პირველი მსოფლიო ომის შემდგომ წლებში, ორივემ გააერთიანა ორგანიზაციის შესახებ საწარმოს მმართველობის სამეცნიერო თეორიებიდან პრაქტიკაში აპრობირებული

---

<sup>23</sup> შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, მესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები, თბილისი 2008წ.

სწავლება. ორივე მათგანი ერთსა და იმავე მოსაზრებაზე მუშაობდა, უბრალოდ ტეილორი ქვემოდან იწყებდა პირველადი პროცესებიდან, შრომის სისტემატიზებული განაწილებიდან და სპეციალიზაციიდან, ასევე სამუშაო ადგილების რაციონალური ორგანიზაციიდან დამხმარე საშუალებებისა და მანქანა-დანადგარების დახმარებით. ის არ ეხება იერარქიის ზედა საფეხურს, ანუ მეწარმეს. ფაიოლი კი პირიქით, ზემოდან და აგებდა თავიდან ბოლომდე ცენტრალიზებულ ორგანიზაციას. თუმცა პირველად პროცესებთან მისი პრინციპები თითქმის ვერ აღწევდა. იგი საწარმოს რაციონალურ მმართველობად “ადმინისტრაცია” მიიჩნევდა. შესაბამისად მისი კითხვაც შემდეგნაირად ჟღერდა: “როგორ შეიძლება დავიმორჩილო მთელი საწარმო ზემოდან, ავტორიტეტისა და პასუხისმგებლობის ლოგიკურად აგებული იერარქიული სტრუქტურის მეშვეობით?” სწორედ ფაიოლს ეკუთვნის პირველი დიდი სქემა “ნაძვის ხის” ტიპი – სათავეში მოთავსებულია ვარსკვლავი, ხოლო თითოეულ ტოტზე განლაგებულია ფუნქციები და დავალებები.

დიდი ხნის განმავლობაში მიდიოდა უთანხმოება ფაიოლისტებსა და ტეილორისტებს შორის, სანამ თავად მოხუცმა ფაიოლმა არ განმარტა ორივეს მნიშვნელობა და განაცხადა, რომ არცერთი მათგანი არ მოდის წინააღმდეგობაში მეორესთან.

დიფერენციაციის ფაზის განვითარების შემდგომ ეტაპზე გამოიყოფა შემდეგი ასპექტები:

- მექანიზაცია
- სტანდარტიზაცია
- სპეციალიზაცია
- კოორდინაცია;
- ფორმალიზაცია;

ორგანიზაციის შემთხვევაში ინტეგრაციის ფაზა გულისხმობს, რომ საწარმოში როგორც სოციალური ქვესისტემა უკვე „აყვავდა“. საჭიროა შეიქმნას სინთეზი უკვე არსებულ კულტურულ და ტექნიკურ ქვესისტემებთან. კულტურული და ტექნიკური ქვესისტემები არ უნდა შევიდნენ ახალ ფაზაში უცვლელად. ამის წყალობით გაერთიანდება 3 თანასწორი ქვესისტემა და შეიქმნება ახალი მთლიანი ერთობა.

ჩამოყალიბდება ორგანიზაციის ახალი კონცეფცია, რომელიც მიმართული იქნება იმაზე, რომ მომუშავეებს სურდეთ და შეეძლოთ გააზრებულად იმოქმედონ მიზნისკენ. ეს მიზანი კი მხოლოდ ნაბიჯ-ნაბიჯ მიიღწევა. სირთულეები რომლებიც წამოიქმნება მეორე ფაზის ბოლოს:

- **კომუნიკაციის შინაგანი პრობლემები:** მიზანი ხდება ბუნდოვანი და მას ყოველ ნაბიჯზე ენაცვლება უფრო ოპერატიული და მოკლევადიანი მიზნები. უკუკავშირი ფერხდება თითქმის ყველა დონეზე. ზედა რგოლში არ იციან რა ხდება რამდენიმე საფეხურით ქვემოთ;
- **კომუნიკაციის გარეგანი პრობლემები:** მომხმარებლებთან იკარგება კონტაქტი. წინა პლანზე გამოდის მზა პროდუქცია და წინადადებების მზა ნაკრები ნაცვლად მომხმარებელთა პრობლემების განხილვისა. პროფკავშირებთან და ხელისუფლებასთან ურთიერთობა ანტაგონიზმის მდგომარეობაში გადადის;
- **პროცესების ფლობის პრობლემები:** მაგალითად კონვეიერულ სისტემაში სადაც პროდუქტის ერთ ნაწილს ქმნიან ერთ ადგილზე ხოლო მეორეს მეორეზე, იწყება არათანხვედრის პროცესი და პასუხისმგებლობას გაურბის ყველა. შედეგად წარმოების მთელი სერია იღუპება. როგორც წესი, პროცესების ფლობის პრობლემები თავს იჩენს იქ სადაც სტატიკური სიტუაციაა. მესამე ფაზაში უნდა შემუშავდეს პროცესების მსვლელობის მრავალი ვარიაცია და მოხდეს მათი მართვა;
- **„გაყინვის“ პრობლემა და ხარისხობრივი არაპროდუქტულობა :** მეორე ფაზის ბოლოს მეტისმეტი ორგანიზებულობა და გადამეტებული ფორმალიზაცია ქრება. ამასთან ყველას უნდა ძალაუფლება და იბრძვის შესაფერისი ჯგუფის ინტერესებისათვის. ყველა ცვლილება იწვევს უარყოფას და ხილულ ან ფარულ საბოტაჟს.

ამ პრობლემების გადალახვა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, თუ პერსონალი ხელოსნებისა და მომუშავეების ჩათვლით იქნებიან სტიმულირებული ორგანიზაციის მიზნების ერთობლივი მიღწევისათვის. ინტეგრაციის ფაზა ყურადღებას ამახვილებს ადამიანზე. თითოეულ ადამიანს სურს განვითარდეს. სამუშაოდან მიღებული ნამდვილი კმაყოფილება დაკავშირებულია, თუ რამდენად აძლევს სამუშაო მომუშავეს რეალიზების საშუალებას. ეს შესაძლებლობა ისეთ ორგანიზაციებში განიხილება სადაც ყოველ მომუშავეს მარტო ან ჯგუფთან ერთად ეძლევა უფლება იმოქმედოს

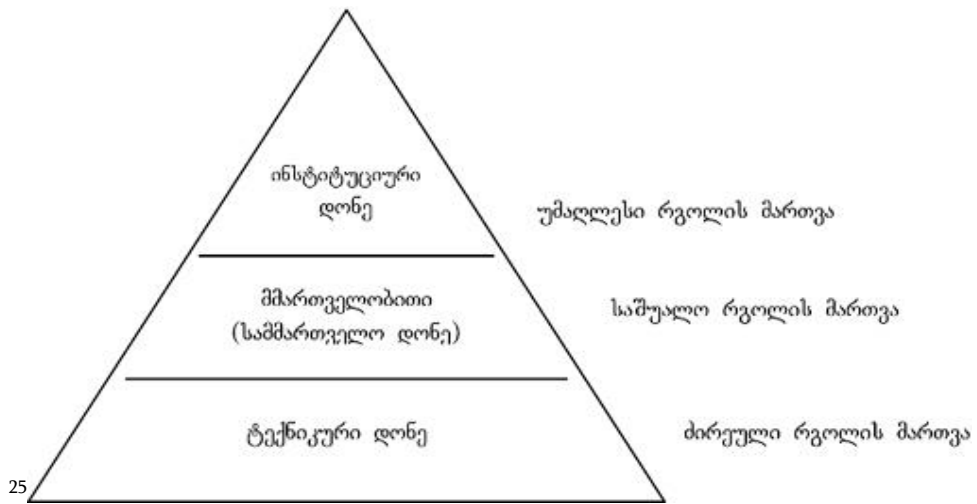
მიზნიდან გამომდინარე ინტერესთა ფარგლებში. ამისათვის მთავარია დავსახოთ მთავარი მიზანი. ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს მხოლოდ მუშაობის სტილი და ნორმები, რომლის მიხედვითაც მიიღწევა საწარმოს მიზანი.

მმართველობითი (სამმართველო) შრომა ორგანიზაციაში იმდენად დიდი მოცულობისაა, რომ საჭირო ხდება მისი დანაწილება როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე ვერტიკალურად. სამმართველო შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება ხორციელდება კონკრეტული მენეჯერების დანიშვნით ცალკეული ქვედანაყოფების სათავეში. სამმართველო შრომის ჰორიზონტალურად დანაწილებას და მის კოორდინაციას ახორციელებენ სხვა ხელმძღვანელები, რომლებიც თავის მხრივ ექვემდებარებიან სხვა ხელმძღვანელს. მაშასადამე, ხელმძღვანელთა ნაწილს უწევს სხვა ხელმძღვანელების მუშაობის კოორდინაცია. ასე გრძელდება მანამ, ვიდრე არ მიდის მართვის პროცესი იმ ხელმძღვანელამდე, რომელიც ახორციელებს ფიზიკურად მომუშავე ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციას. სამმართველო შრომის ასეთი ვერტიკალური გაშლით ყალიბდება მართვის დონეები.<sup>24</sup>

სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის დონეთა რაოდენობა. ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს მართვის დონეთა რაოდენობას, არის ორგანიზაციის სიდიდე და სამუშაოთა ხასიათი. რაც დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო მეტია მართვის დონეთა რაოდენობა. თუმცა არსებობს გამონაკლისებიც, ბევრ ორგანიზაციაში მართვის დონეთა რაოდენობა ზოგჯერ გაცილებით ნაკლებია პატარა ორგანიზაციასთან შედარებით. (იხილეთ ნახ.1.5)

---

<sup>24</sup> გლაზლი ფრ., ლივებუდი ბ., საწარმოს დინამიკური განვითარება “ფრეის გეისტესლებენ” – “ჰაუპტი”, შტუტგარტი, ბერნი, ვენა 2016



(ნახ. 1.5 მართვის დონეები)

მართვის ძირეული რგოლის (დონის) ხელმძღვანელები უშუალო კავშირში არიან არამმართველობითი შრომით დაკავებულ მუშაკებთან. მათი ძირითადი მოვალეობაა, თვალყური ადევნონ საწარმოო დავალებების შესრულებას. ისინი ხშირად პასუხს აგებენ გამოყოფილი რესურსების გამოყენებაზე. საერთოდ ხელმძღვანელთა უმრავლესობას მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელები შეადგენენ. ხელმძღვანელთა უმეტესობა სწორედ მართვის ძირეული დონიდან იწყებს თავის კარიერას. მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელთა სამუშაო დამაბული და მრავალფეროვანია. ამ დონის ხელმძღვანელები თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს ხელქვეითებთან და ზემდგომი დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. ამასთან ისინი ძირითადად ურთიერთკავშირში არიან თავიანთ ხელქვეითებთან და ნაკლებად - სხვა დონის ხელმძღვანელებთან. მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელებია: ოსტატი, საამქროს უფროსი, მაღაზიის სექციის გამგე და სხვა.

მართვის საშუალო (შუალედური) დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია ძირეული დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობაზე. ისინი ბუფერის როლს ასრულებენ მართვის უმაღლესი და ძირეული დონის

<sup>25</sup> მართვის დონეების წარმოდგენის ორი ხერხი (პირამიდა უჩვენებს, რომ მართვის ყოველ მომდევნო დონეზე ნაკლები ადამიანებია, ვიდრე წინა დონეზე).

ხელმძღვანელებს შორის. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ძირითადად მათგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელების მეშვეობით დაიყვანება ძირეული დონის ხელმძღვანელებამდე. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები თავიანთ სამუშაო დროის დიდ ნაწილს უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელებია: გასაღების სამსახურის მენეჯერი, განყოფილების გამგე, ფილიალის დირექტორი და სხვა. ორგანიზაციათა უმეტესობაში მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა მცირეა და ხშირად რამდენიმე კაცსაც კი შეიძლება ითვლიდეს. მართვის ამ დონის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მათზე ბევრადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის იმიჯი.

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა მდგომარეობა ძალიან რთულია მათი სამუშაოს დიდი მოცულობისა და დამაბული ხასიათის გამო. ადამიანი ამ თანამდებობაზე ჩვეულებრივ განმარტოებულია. სწორედ ამიტომ, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს აქვთ მაღალი ანაზღაურება. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნება: ფირმის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, უმაღლეს სასწავლებელში რექტორი და სხვ. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, როგორც გამოკვლევებით დადგინდა, თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 59-61%-ს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ, დაუგეგმავი შეხვედრები სამუშაო დროის 10%-ს, ხოლო დოკუმენტებზე მუშაობა 20-22%-ს მოითხოვს. დანარჩენ დროს ისინი ანდომებენ ტელეფონზე საუბარს და ობიექტის შემოვლა-დათვალიერებებს.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> შუბლაძე გ., მდებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, პირველი განყოფილება: მენეჯმენტის, ორგანიზაციისა და მართვის პროცესის ელემენტები, მართვის დონეები, თბილისი 2008წ

## თავი 2 : ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები

### 2.1 ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები

ორგანიზაციული სტრუქტურა განისაზღვრება, როგორც ინდივიდებისა და განყოფილებებისათვის გადაცემული ოფიციალური დავალებების კომპლექსი, ფორმალური ანგარიშვალდებულებები, რომელიც მოიცავს ხელისუფლების უფლებამოსილებების ხაზებს, პასუხისმგებლობას გადაწყვეტილებებზე, იერარქიული დონეების რაოდენობას და მმართველობის ნორმებს. თანამედროვე ორგანიზაციებში მყარი და ადაპტირებადი კორპორატიული კულტურა ხელს უწყობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიან ფუნქციონირებას. მენეჯმენტი ირჩევს მყარ ან მოქნილ ორგანიზაციულ კულტურას, რაც განპირობებულია ისეთი სიტუაციური ფაქტორებით, როგორცაა სტრატეგია, გარემო, ტექნოლოგია, შინაგანი ურთიერთკავშირი და სხვა. წმინდა ფუნქციური სტრუქტურა შეესაბამება ორგანიზაციებს, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ეფექტიანობის ამაღების შინაგან ფაქტორებზე. მოქნილობა და ინოვაციური პროცესები კი დამახასიათებელია თანამედროვე გუნდური მართვისათვის.

საწარმოებში ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ გადაწყვეტილებას ყოველთვის უმაღლესი დონის მენეჯერები იღებენ. საშუალო და ძირეული დონის ხელმძღვანელებ კი მათ მხოლოდ უზრუნველყოფენ აუცილებელი ინფორმაციით. მენეჯმენტის ზოგიერთი სპეციალისტი თვლის, რომ საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა წარმოდგენს სტრატეგიული დაგეგმვის სფეროში შემავალ გადაწყვეტილებას. მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტების შეხედულებით ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ეფუძნება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მაგრამ თვითონ არ წარმოდგენს სტრატეგიას. ეს მიდგომა პირველად წამოაყენა ალფრედ ჩანდლერმა. მან გაანალიზა რა ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების მდგომარეობა ისეთ ფირმებში, როგორებიცაა „დიუპონი“, „ჯენერალ მოტორსი“, „სტანდარტ ოილ ოფ ნიუ-ჯერსი“ და „სირსი“, ჩამოაყალიბა თავისი ცნობილი პრინციპი: „სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას“.ე.ი. ორგანიზაციული სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ შესრულდეს სტრატეგია. სტრატეგიის შეცვლასთან ერთად ზოგჯერ საჭირო ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლაც.

ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის მიხედვით, რომელსაც ეთანხმება მენეჯერთა უმეტესობა, ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა დამუშავდეს ზევიდან ქვევით. ორგანიზაციული სტრუქტურის დამუშავების თანმიმდევრობა დაგეგმვის პროცესის მსგავსია: თავდაპირველად ხელმძღვანელები ორგანიზაციას ანაწილებენ ფართო სფეროებად, შემდეგ დასახავენ კონკრეტულ ამოცანებს, ბოლოს კი მათ შესაბამისად მოქმედების წესებს.

საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების პროცესი კონკრეტულად ხორციელდება შემდეგი თანმიმდევრობით:

1) საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი მიმართულებების შესაბამისად ჰორიზონტალური ფართო ბლოკების გამოყოფა და გადაწყვეტა იმისა, თუ საქმიანობის რომელი სახე უნდა შეასრულოს სახაზო და რომელი საშტაბო ქვედანაყოფებმა;

2) უფლებამოსილებათა შესაბამისობის დადგენა;

3) თანამდებობრივი მოვალეობების განსაზღვრა და მათი შესრულების დაკისრება კონკრეტული პირებისათვის.

ამრიგად, ორგანიზაციული სტრუქტურა არ შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც უცვლელი, შენობის კასკადის მსგავსი რამ. ის გეგმებს ემყარება და სასურველია შეიცვალოს მათი ცვლილების შესაბამისად. ასე იქცევა ყველა მოწინავე საწარმო მართვის პრაქტიკაში განასხვავებენ შემდეგი სახის ორგანიზაციულ სტრუქტურებს: ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურები, ადაპტირებული (ადაპტური) ორგანიზაციული სტრუქტურები, რთული ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ორგანიზაციული ტრუქტურის საფუძველს, გაბატონებულ და თავდაპირველ ფორმას წარმოადგენს ბიუროკრატია. ეს სიტყვა ადამიანებში ჩვეულებრივ იწვევს საკანცელარიო გაჭიანურების, უსარგებლო საქმიანობის, ცნობებისა და ფორმების მისაღებად ხანგრძლივად რიგში დგომის ასოციაციას. ყველაფერი ეს, მართლაც არსებობს, მაგრამ მათი თავდაპირველი მიზეზი არის არა ბიუროკრატია, არამედ მუშაობის წესების და ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციის პროცესში არსებული



ნაკლოვანებები, სიძნელეები, დაკავშირებული ორგანიზაციის სიდიდესთან, თანამშრომელთა არასწორ ქცევებთან.

მ. ვებერი ვარაუდობდა, რომ მართვის ბიუროკრატიული მოდელი განაპირობებდა მიღებული გადაწყვეტილების ობიექტურობას, ამიტომ უწოდა მან ბიუროკრატიულ სტრუქტურას „რაციონალური სტრუქტურა“. მისი აზრით საწარმოს მესაკუთრეთა და თანამშრომელთა პირადი მოსაზრებები არ უნდა დაპირისპირებოდა საერთო მიზნებს.

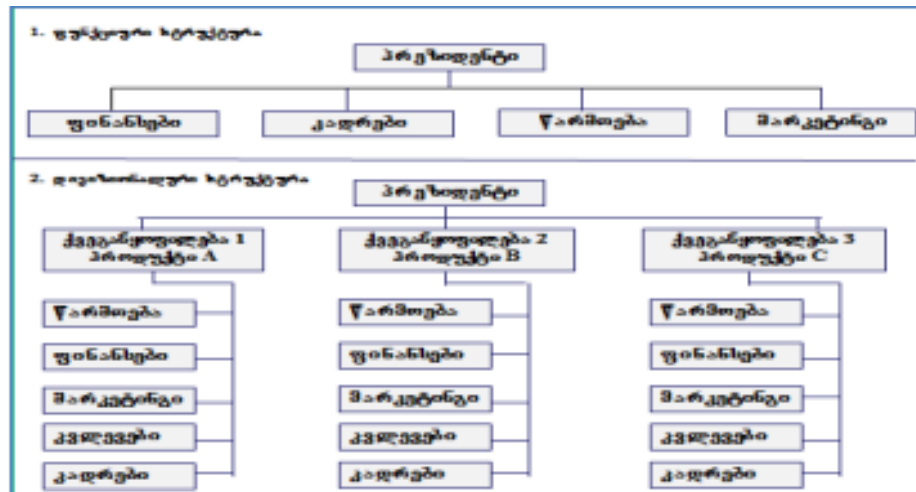
ბიუროკრატია ხშირად უწოდებენ კლასიკურ ან ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებში გამოყენებული სტრუქტურები წარმოადგენს ბიუროკრატის სხვადასხვა ვარიანტს. მისი ფართოდ გავრცელების მიზეზი ისაა, რომ მისი დამახისიათებელი ნიშნები პასუხობს ორგანიზაციათა უმრავლესობის მიზნებსა და ამოცანებს.<sup>27</sup>

ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს ხშირად აკრიტიკებენ იმის გამო, რომ მათ არა აქვთ სიახლეთა დანერგვის უნარი და ისინი ვერ უზრუნველყოფენ მუშაკთა მოტივაციას სათანადო დონეზე. ამის მიზეზი წინასწარ დადგენილი წესების დაცვის აუცილებლობაა, რის გამოც ხშირად სათანადოდ ვერ გამოიყენება მენეჯერის ესა თუ ის დადებითი თვისება. წინასწარ დადგენილი წესების მკაცრმა დაცვამ შეიძლება პრობლემები წარმოშვას თანამშრომლებთან ურთიერთობაში, ინფორმაციის გაცვლაში, სხვადასხვა ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაციის პროცესში, გარე გარემოს ფაქტორებთან დამოკიდებულებაში. ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში გამოიყოფა: ფუნქციური სტრუქტურა, დივიზიონური სტრუქტურა. დივიზიონური სტრუქტურა თავის მხრივ მოიცავს საპროდუქტო, მომხმარებელზე ორიენტირებულ და რეგიონულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. (იხილეთ ნახ.2.1)

---

<sup>27</sup> შუბლაძე გ., მდებრიშვილი ბ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“ მესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები, ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები, თბილისი 2008 წ.

ნახ. 2.1 ფუნქციური და დივიზიონალური სტრუქტურები



ფუნქციური სტრუქტურა გულისხმობს თანამდებობების გაერთიანებას განყოფილებებში ცოდნის, სამუშაო ოპერაციების და რესურსების გამოყენების საფუძველზე. ფუნქციური სტრუქტურა შეიძლება განვიხილოთ ორგანიზაციული რესურსების შესაბამისად განყოფილებებად დაყოფა, რადგან თითოეული ფუნქციური საქმიანობა-წარმოება, ფინანსები, მარკეტინგი, კადრები, ასოცირდება სპეციფიკურ რესურსთან.<sup>28</sup>

დივიზიონალური სტრუქტურა იქმნება მაშინ, როცა განყოფილებებად მომუშავეების გაერთიანების ძირითად კრიტერიუმს წარმოადგენს ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქცია. თუმცა ხშირად პროდუქტის მიხედვით დივიზიონალური განაწილებას ალტერნატივას წარმოადგენს საქმიანობების დაჯგუფება გეოგრაფიული ან მყიდველების მიხედვით. რთული ორგანიზაციები სწორედ სტრუქტურის ამ სახეს ანიჭებენ უპირატესობას. მისი წარმოშობა განპირობა მრავალპროდუქტიული წარმოებისა და მრავალერპვნული კომპანიების გაჩენამ, რომლებიც ფართოდ იყენებენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიებს. დივიზიური ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება შეიძლება განხორციელდეს როგორც პროდუქტული, ასევე მომხმარებლისა და ბაზრების მიხედვით დეპარტამენტიზაციის გზით. სამუშაოთა დაჯგუფება დივიზიონალურ სტრუქტურებში ხორციელდება

<sup>28</sup> ჩოხელი ე. - „მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები, რიდერი“, ორგანიზაციული სტრუქტურა, თბილისი 2015წ.

სამუშაოების ერთგვაროვნების საფუძველზე. თუმცა, თუ წინა ორგანიზაციულ სტრუქტურებში სამუშაოთა ერთგვაროვნების საფუძველად მიიჩნეოდა საქმიანობისას გამოყენებული საერთო რესურსები, აქ უმთავრესია ერთობლივი მუშობა შედეგის მისაღებად. პროდუქტული დივიზიონური სტრუქტურის დროს ცალკეული პროდუქტის წარმოების ან მომსახურების გაწევის კოორდინაციას ახორციელებს ერთი ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია როგორც რესურსების ხარჯვაზე, ასევე კონკრეტული პროდუქტის წარმოებაზე-რეალიზაციაზე და მოგების მიღებაზე. ამ ამოცანათა გადასაწყვეტად პროდუქტული სტრუქტურის ხელმძღვანელი ეყრდნობა დაქვემდებარებულ ფუნქციურ მუშაკებს და ქვედანაყოფებს, ორგანიზაციის უმაღლეს დონეზე კი ცენტრალიზებულია სტრატეგიული დაგეგმვისა და ძირითადი რესურსების განაწილების საკითხები.

მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონური სტრუქტურა გამოიყენება იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც უშვებენ მრავალფეროვან პროდუქციას მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებისათვის. ამ სტრუქტურის დაპროექტების მიზანია, ისევე კარგად დაკმაყოფილდეს თითოეული კგუფის მომხმარებელი, როგორც ამას აკეთებს მათზე სპეციალიზებული ორგანიზაციები, რისთვისაც ხდება მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი ჯგუფების გამოყოფა. საერთაშორისო მასშტაბით წარმოების ინტეგრაციისა და ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში, როცა ორგანიზაციების საქმიანობა მოიცავს დიდ გეოგრაფიულ ზონებს, მიზანშეწონილია დივიზიონური სტრუქტურის ფორმირება ტერიტორიული პრინციპით (ქვეყნები, რეგიონები და აშ.). აღნიშნული სტრუქტურა აადვილებს ორგანიზაციის ადაპტაციას ადგილობრივი ბაზრის მიმართ როგორც საკანონმდებლო, ასევე სოციალურ-კულტურული ტრადიციების გათვალისწინებით.

ორგანიზაციების საქმიანი აქტივობის ზრდა საზღვარგარეთის ბაზრებზე ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იწვევს საერთაშორისო განყოფილებები გაჩენას, რომლის ხელმძღვანელიც წარმართავს საზღვარგარეთის ფილიალების საქმიანობას და ახორციელებს მათი კოორდინატორის ფუნქციას. ამ ტიპის დივიზიონური სტრუქტურის უმეტესად ხასიათდება ის ორგანიზაციები, რომელთა საზღვარგარეთ გაყიდვათა ხვედრითი წილი მცირეა საერთო გაყიდვათა მოცულობაში და გაყიდვათა გეოგრაფიაც არ გამოირჩევა სიფართოვით. უფრო მაშტაბური საერთაშორისო მოღვაწეობისას,

ორგანიზაციები გადადიან გლობალურ სტრუქტურებზე, რომელთაც შეიძლება ჰქონდეთ გლობალური პროდუქტები ან გლობალური რეგიონალური სტრუქტურა. მე-20 საუკუნის 60-იანი წლებიდან განსაკუთრებით შესამჩნევი გახდა ორგანიზაციული დაპროექტებისადმი ტრადიციული მიდგომის შეუსაბამობა გარემოს ცვლილებებისადმი და მოხდა ადაპტირებადი ორგანიზაციული სტრუქტურის დანერგვა. გარემოს ცვლილებებისადმი მოქნილობისა და მობილურობის აღსანიშნავად, მათ ხშირად ორგანულ სტრუქტურასაც უწოდებენ, რითაც ახდენენ ამ სტრუქტურების ცოცხალ ორგანიზმებთან ანალოგიას.<sup>29</sup>

ადაპტურ ანუ ორგანულ სტრუქტურებში ერთიანდება: საპროექტო სტრუქტურა; მატრიცული სტრუქტურა; კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

პროექტული ორგანიზაციული სტრუქტურა იქმნდება დროებით, კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. იგი იშლება პროექტის დასრულებისთანავე და მონაწილეები უბრუნდებიან თავინთ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებს ან გადადიან ახალი პროექტის შემსრულებელ გუნდში. პროექტულ ორგანიზაციებში, როგორც წესი, ერთიანდებიან მაღალკვალიფიციური და ინიციატივიანი მუშაკები. ამგვარი სტრუქტურის უპურატესობად შეიძლება მივიჩნიოთ ის, რომ ვინაიდან პროექტების შემუშავება ხდება ორგანიზაციის საბაზო სტრუქტურის ჩარჩოებში, მნიშვნელოვან ცვლილებებს ძირითად ორგანიზაციაში ადგილი არ აქვს; პერსონალის მოქნილად გამოყენება. ფუნქციური ქვედანაყოფების თანამშრომლები ჩაერთვებიან პროექტის შემუშავებაში, ხოლო დასრულების შემდეგ მუშაობას აგრძელებენ ძირითად თანამდებობაზე; თუ პროექტი ვიწროფუნქციური მიმართულებისაა, მაშინ მას ახორციელებს შესაბამისი განყოფილება, რაც ზრდის სამუშაოთა პროფესიულად შესრულების დონეს; სპეციალისტების კვალიფიკაცია მაღალია, მათ აქვთ პროფესიული ზრდის უწყვეტი შესაძლებლობა. რაც შეეხება ნაკლოვანებებს: იმის გამო, რომ კომპანიის განყოფილებებს საპროექტო დავალების გარდა ძირითადი ფუნქციების განხორციელებაც უწევთ, მათი ყურადღების კონცენტრაციის დონე დაბალია; კავშირები ფუნქციურ დანაყოფებს შორის სუსტია, გარდა ამისა, შესაძლოა

---

<sup>29</sup> თ.ხომერიკი - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2008წ. [155-157გვ]

პროექტის ნაწილობრივი ოპტიმიზაციაც, როდესაც კონკრეტულ ფუნქციურ სპეციალისტებს საპროექტო სამუშაოების მხოლოდ საკუთარი სეგმენტი აინტერესებთ; ფუნქციური სტრუქტურის ფარგლებში პროექტის განხორციელებაზე მეტი დრო იხარჯება, ეს ძირითადად კომუნიკაციური პრობლემებით არის გამოწვეული; პროექტზე პასუხისმგებელთა მოტივაცია სუსტდება, თუ მას არ აღიქვამენ, როგორც ძირითად სამუშაოს.

ამოცანათა სირთულის გამო ორგანიზაციაში ხშირია ცალკეული გუნდების ფორმირება, სადაც სპეციალისტები მხოლოდ პროექტის შესასრულებლად იყენებენ გამოყოფილ რესურსებს. ასევე შესაძლებელია უკვე არსებული სტრუქტურის ფარგლებში ფორმალური კოორდინაციისადმი სპეციალისტების დაქვემდებარება. ამ უკანასკნელს შეესაბამება მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა. იგი პირველად დაინერგა მე -20 საუკუნის 50-60 იან წლებში მაღალი ტექნოლოგიების დარგში. იქ სადაც ჩვეულებრივი საპროექტო სტრუქტურის დანერგვა მოუხერხებელი იყო. ამიტომაც ორგანიზაციის ხემძღვანელები ცდილობდნენ არსებული ფუნქციური ქვედანაყოფის ფარგლებში მოენახათ კავშირის ისეთი ფორმა, რომელიც სხვადასხვა მიმართულების მუშაკებს თავს მოუყრიდა ერთიან ხელმძღვანელობას დაქვემდებარებულ სტრუქტურაში ისე, რომ შენარჩუნებულიყო ფუნქციური დაქვემდებარებისადმი მათი კუთვნილება. სწორედ ამგვარად ჩამოყალიბებულ ურთიერთდამოკიდებულებათა ბადეს ქმნის მატრიცული სტრუქტურა.

მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურისთვის დამახასიათებელია, როგორც ფუნქციური ასევე დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურისთვის დამახასიათებელი ნიშნები. მის უნიკალურ მახასიათებელს წარმოადგენს უფლებამოსილების ორმაგი ხაზი. ძალაუფლების ვერტიკალურ იერარქიას აქვს ვერტიკალური სტრუქტურა, ძალაუფლების დივიზიონალურ იერარქიას აქვს ჰორიზონტალური სტრუქტურა. ვერტიკალური სტრუქტურა უზრუნველყოფს ფუნქციური განყოფილებების შიგნით ტრადიციულ ცონტროლს, ხოლო ჰორიზონტალური უზრუნველყოფს კოორდინაციას ქვეგანყოფილებებს შორის. მაგალითად მენეჯერი, რომელიც პასუხს აგებს გერმანულ ბაზარზე, ახდენს გერმანიის ტერიტორიაზე არსებული ყველა ფილიალის კოორდინირებას, ხოლო მენეჯერი,

რომელიც რომელიც პასუხს აგებს პლასტმასის პროდუქტზე, ახდენს პლასტმასის პროდუქტის წარმოების და რეალიზაციის კოორდინირებას მთელ მსოფლიოში. ადგილობრივი ფილიალების მენეჯერები უნდა დაექვემდებარონ ორ ბოსს: პასუხისმგებელს ტერიტორიაზე და პროდუქტზე. მომუშავეები, რომლებიც ექვემდებარებიან ორ მენეჯერს უნდა გაუმკლავდნენ საპირისპირო მოთხოვნებს, რომლებიც მოდის ორი ხელმძღვანელიდან. მათთვის მნიშვნელოვანია ადამიანური ურთიერთობების უნარები, რომ იმუშაონ ორ მენეჯერთან და არ დაუშვან კონფლიქტები. მატრიცული მენეჯერი, არა აქვს მნიშვნელობა იგი არის ფუნქციური თუ პროდუქტული ხაზის მენეჯერი, პასუხისმგებელია მატრიცის ერთ მხარეზე, ხოლო უმაღლესი მენეჯერი პასუხს აგებს მატრიცაზე მთლიანად და აკვირდება, როგორც ერთ ისე მეორე მხარეს და უზრუნველყოფს ბალანსს მატრიცის ამ ორ მხარეს შორის.

მატრიცული სტრუქტურის დაპროექტება მოიცავს სამ სტადიას: პირველ რიგში, ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების მუშაკებისაგან პროდუქტის, პროექტის ან ტერიტორიის მიხედვით იქმნება მიზნობრივი ჯგუფები, რომლის თითოეული წევრი ფორმალურად რჩება ფუნქციურ ქვედანაყოფში. ამასთან, იგი იმავდროულად ვალდებულია უშაუალოდ დაემორჩილოს ჯგუფის ხელმძღვანელს. მეორე ეტაპზე ეს ჯგუფები იღებენ ორგანიზაციის მუდმივი ქვედანაყოფის სტატუსს, თუმცა მისი წევრები ჯერ კიდევ გამოხატავენ ფუნქციური ქვედანაყოფის ინეტერესებს მოცემულ მომენტში. მესამე სტადიისას ჯგუფს ენიშნება ფორმალური ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია სამუშაოთა ინტეგრაციასა და განხორციელებაზე და ამყარებს საქმიან ურთიერთობას ფუნქციონალური და პროდუქტული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან. მიუხედავად ამ სტრუქტურის გარემოსადმი ადაპტაციის მაღალი პოტენციალისა, მისი რეალიზაცია დაკავშირებულია გარკვეულ სიძნელეებთან. ორმაგი დაქვემდებარება ხშირად შიდაორგანიზაციული კონფლიქტის საფუძველია. სათანადო ორგანიზაციული კულტურის არარსებობის პირობებში ძნელდება მისი დანერგვა, კრიზისის პერიოდში იგი არაეფექტურია.<sup>30</sup>

თანამედროვე პერიოდში, სამეწარმეო გარემოს გავლენითა და ორგანიზაციული განვითარებით გამუდმებით იცვლება ორგანიზაციული წყობა.

---

<sup>30</sup> თ.ხომერიკი - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2008წ. [ 157-160]

ამიტომ მსხვილი კორპორაციები არ გამოირჩევიან ორგანიზაციული ერთგვაროვნებით. მათი თითოეული ქვედანაყოფი იყენებს მისთვის მისაღებ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ამასთან, კორპორაციებში შემაჯავლი ფირმები თითქმის დამოუკიდებელი ეკონომიკური ერთეულებია, რომლებიც კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წინაშე პასუხს აგებენ ხარჯებისა და მოგების დადგენილი მაჩვენებლების შესრულებაზე, ოპერატიულ ამოცანებს კი წყვეტენ დამოუკიდებლად. უმაღლესი ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს მსხვილი სტრუქტურების სტრატეგიასა და პოლიტიკას. მთელი ორგანიზაციის ფაგლებში ახორციელებს კოორდინაციას და კონტროლს. ამ პირობებში ხშირად გამოიყენება კონგლომერატული ადაპტირებადი სტრუქტურები, რომლებიც არ წარმოადგენენ რაღაცა დადგენილ მთლიანობას, არამედ ყალიბდება კონკრეტულ სიტუაციაში ორგანიზაციისათვის მისაღები სტრუქტურების ერთიანობის საფუძველზე.

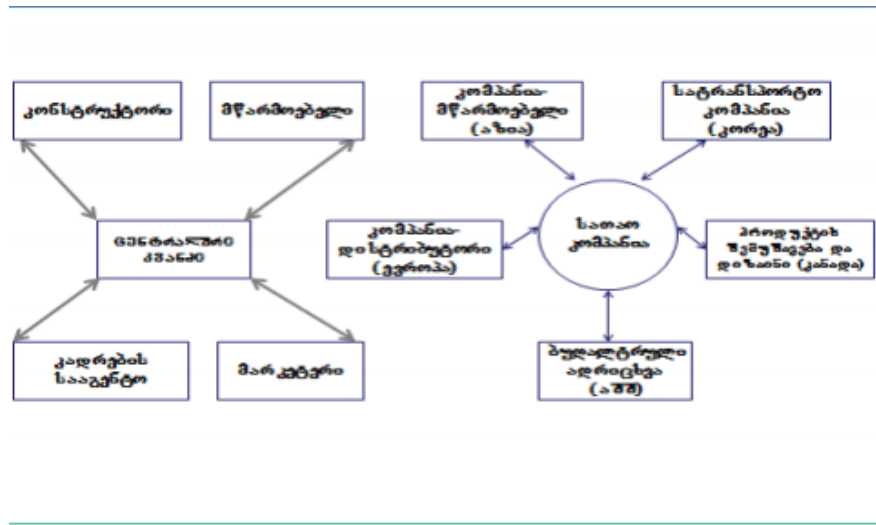
გამოყოფენ აგრეთვე გუნდური და ქსელურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. გუნდური ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას აძლევს მენეჯერებს მოადინონ უფლებამოსილების დელეგირება უფრო ქვედა დონეებზე და გახადონ ორგანიზაცია უფრო მოქნილი და ცვლილებებისადმი ადაპტირებადი. არსებობს გუნდური სტრუქტურის შექმნის ორი მიდგომა: პირველი, როცა იქმნება მრავალფუნქციური გუნდები, რომლებიც შესდგება სხვადასხვა ფუნქციური განყოფილებების მომუშავეებისგან და მეორე, როცა გამოიყენება მუდმივი გუნდები, რომლებიც მუშაობენ როგორც ფორმალური განყოფილებები. გუნდური სტრუქტურა აჩვენებს, რომ მთელი ორგანიზაცია შესდგება ჰორიზონტალური გუნდებისგან, რომლებიც ახდენენ კოორდინირებას მთელი ძალისხმევის და ერთობლივად მისწრაფიან მიზნების მიღწევისკენ.

ქსელური სტრუქტურა გვთავაზობს, კომპანიების მიერ თავისი უმეტესი ფუნქციის გადაცემას დამოუკიდებელი ფირმებისთვის და მათ კოორდინირებას სათაო ორგანიზაციის დახმარებით.<sup>31</sup> (იხილეთ ნახ.2.2)

---

<sup>31</sup> ჩოხელი ე. - „მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები, რიდერი“, ორგანიზაციული სტრუქტურა, თბილისი 2015წ.

ნახ.2.2 ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურა



32

<sup>32</sup> <sup>32</sup>წოხელი ე. - „მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები, რიდერი“, ორგანიზაციული სტრუქტურა , ორგანიზაციული დიზაინი, ინოვაციური მენეჯმენტი და ცვლილებების მართვა , თბილისი 2015



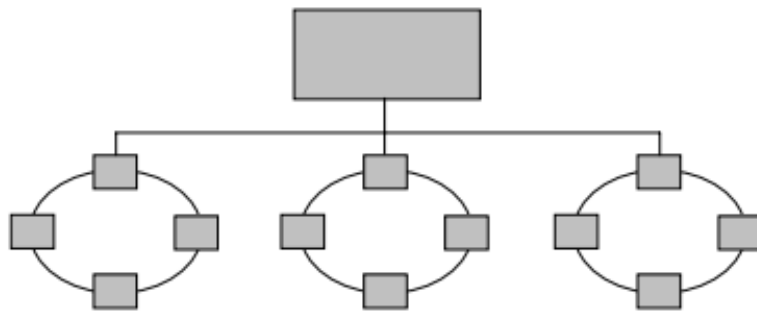
## 2.2 თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები

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

გუნდური მიდგომა განიხილება როგორც დივიზიონალური მიდგომის ნაირსახეობა და გავრცელებულია ისეთი ტიპის ორგანიზაციებში, რომლებშიც მართვა და გადაწყვეტილების მიღება დაბალ იერარქიულ დონეზეც ხორციელდება. გუნდებში მოქცეულია ურთიეთდაკავშირებული ფუნქციების მქონე ქვედანაყოფები, რომელიც ურთიერთთანამშრომლობით ახორციელებენ მათზე დაკისრებულ ფუნქციამოვალეობებს. გუნდური მიდგომის დროს ხდება სამუშაო და მმართველობითი გუნდების შექმნა, რომლებიც შეიძლება დავყოთ მრავალფუნქციონალურ და მუდმივ გუნდებად (იხილეთ ნახ2.3)<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ., მენეჯემენტი. თბილისი. გამომცემლობა ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2009 (გვ.66)



ნახ 2.3 ორგანიზაციის სტრუქტურის გუნდური სქემა

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

ზოგიერთი ორგანიზაცია ქმნის მუდმივ გუნდებს. მუშა გუნდებს, რომლებიც მოქმედებენ როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმალური ქვედანაყოფები. მოცემულ პრაქტიკას ძალიან ბევრი საერთო აქვს დივიზიონალურ მიდგომასთან, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ გუნდთა რაოდენობა არსებითად ნაკლებია. მუდმივი გუნდები შედგება 20-30 თანამშრომლისაგან, რომლებიც განსაზღვრულ ფუნქციებს ასრულებენ.

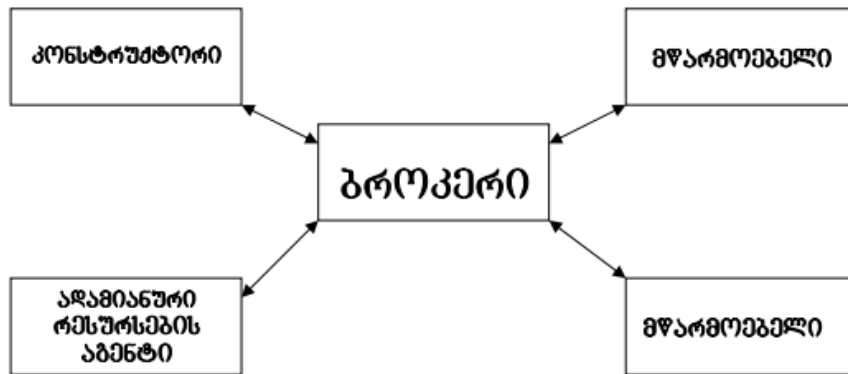
გუნდური ურთიერთდამოკიდებულების ფორმირება საშუალებას იძლევა დაძლეულ იქნას როგორც ფუნქციონალური სტრუქტურის რიგი ნაკლოვანებები, ასევე გამოყენებულ იქნას მისი უპირატესობები. მოხსნილი არის განყოფილებათა შორის არსებული ბარიერები, რაც ხელს უწყობს კოპმრომისული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დაჩქარებას. გუნდური სტრუქტურა შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციის გარემო პირობებისადმი სწრაფ ადაპტაციას და მომხმარებელთა მოთხოვნებზე სწრაფ რეაქციას, რადგანაც ჩქარდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. ყველაფერთან ერთად ხდება ორგანიზაციის მორალური კლიმატის გაჯანსაღება და უბრალო თანამშრომლებიც კი მსხვილ პროექტებში თავისი მონაწილეობის მნიშვნელობას

შეიგრძნობენ, რაც არსებითად კარგი მოტივაციაა. რამდენადაც გადაწყვეტილებების მიღება აქ იერარქიულად დაბალ დონეზე არის შესაძლებელი, ამ სტრუქტურაში შემცირებულია ადმინისტრაციული დონეების რაოდენობა. ასევე უნდა აღინიშნოს, მართვის დაბალ დონეზე გადაწყვეტილებების მიღების უფლების მინიჭება, რაც ამცირებს დროით დანახარჯებს გადაწყვეტილების მიღებაზე და ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას და შესაძლებელ ხდის მრავალმხრივი ცოდნის და გამოცდილების მიღებას.

რაც შეეხება გუნდური მიდგომის ნაკლოვანებებს, ისინი თანამშრომელთა შორის კონფლიქტური სიტუაციების არსებობაში მდგომარეობს, რაც გამოწვეულია მათ შორის ამოცანების და ფუნქცია-მოვალეობების მკვეთრად გაუმიჯნავობით. გარდა ამისა, იზრდება სხდომებისა და თათბირების ჩატარებისთვის განკუთვნილი დრო, რაც ამცირებს რესურსების გამოყენების ეფექტურობას, რადგან იზრდება სამუშაო პროცესთა კოორდინაციისათვის საჭირო დრო. და, საბოლოოდ, გუნდური მიდგომისათვის დამახასიათებელია დეცენტრალიზაციის არასასურველი დონე, რადგან ზოგჯერ გუნდში მიღებული გადაწყვეტილების შეფასება შეუძლებელია იერარქიის უმაღლესი დონის გადმოსახედიდან და არ პასუხობს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებსა და მისიას. დეცენტრალიზაციის მაღალი დონე ასევე ხელს უშლის თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაოს კონტროლს. უკანასკნელ წლებში ყველაზე ფართოდ გავრცელებული სტრუქტურირების ტენდენცია ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ნაწილების აუტოსორსინგს წარმოადგენს. აუტოსორსინგი ნიშნავს კომპანიის მიერ კონკრეტულ ამოცანებისა და ფუნქციების კონტრაქტით გადაცემა სხვა კომპანიებზე. შედეგად ყალიბდება ორგანიზაციული სტრუქტურირების ქსელური მიდგომა, რომელიც ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ანაწილებს თავის ძირითად ფუნქციებს კონტრაქტით მომუშავე კომპანიებსა და ბროკერულ კომპანიას შორის, რომელიც სათავო ორგანიზაციის სახით გამოდის (იხილეთ ნახ.2.4)<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ., მენჯემენტი. თბილისი. გამომცემლობა ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2009 (გვ.67)



ნახ.2.4 ორგანიზაციის სტრუქტურის ქსელური სქემა

ეს მიდგომა რევოლუციურად არის მიჩნეული, რადგან მის დროს ორგანიზაცია არ იღებს თავის თავზე ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორცაა იურიდიული მომსახურება, საინჟინრო უზრუნველყოფა და ა.შ. კომპანია მხოლოდ მათ შესასრულებლად აფორმებს კონტრაქტებს სხვა სპეციალიზირებულ ორგანიზაციებთან. შედეგად ორგანიზაციის შეუძლია კონცენტრირდეს იმაზე თუ რას აკეთებს საუკეთესოდ, ხოლო სხვა ყველა საქმიანობა კონტრაქტის საფუძველზე სამართავად გადასცეს სხვა დამოუკიდებელ ორგანიზაციას.<sup>35</sup> ქსელური მიდგომა შესაძლებელია გამოიხატოს ორგანიზაციის საქმიანობების აუტოსორსინგით ან/და სხვა ორგანიზაციებთან ალიანსების შექმნით.

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

<sup>35</sup> Daft Richard L.. Organization Theory and Design (10th ed.). South-Western. Cengage Learning. 2010 (გვ.120)

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

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

ქსელური სტრუქტურის ძირითადი ნაკლოვანებებია: პირდაპირი კონტროლის არასებობა და უკიდურესი დეცენტრალიზაცია. მენეჯერს არ აქვს ყველა საქმიანობა თავისი იურისდიქციის ქვეშ და მთელი იმედები კონტრაქტებზე, კოორდინაციაზე, მოლაპარაკებებზე და ელექტრონულ შეტყობინებებზე აქვს დამყარებული. იზრდება დრო კონტრაქტორებთან მოლაპარაკებებსა და კონფლიქტების მოგვარებაზე. გარდა ამისა, თუ ერთ-ერთი ორგანიზაცია გაკოტრდა, ვერ გაართვა თავი დასმულ ამოცანებს ან ტოვებს ბაზარს მთავარ ორგანიზაციას უხდება დროებით ჩამოშორდეს ბიზნესს ან უმოკლეს ვადაში მოძებნოს სხვა მოკავშირეები და გააფორმოს კონტრაქტები მათთან.<sup>36</sup> ადამიანური რესურსების კუთხით ქსელური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში დაბალია დასაქმებულთა ლოიალურობა კომპანიის მიმართ, ვინაიდან თანამშრომლებს მუდმივად აქვთ შეგრძნება რომ შესაძლებელია მოხდეს მათი ჩანაცვლება ახალი პარტნიორი კომპანიის თანამშრომლებით. რთულია კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება და შენარჩუნება. თანამშრომელთან

---

<sup>36</sup> გულუა ე., „თანამედროვე ბიზნესის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურირება“ თსუ-ის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“ მარტი-აპრილი, #2 2008წ. (გვ.65-68)

გადინების დონე შესაძლოა იყოს მაღალი, რადგან ორგანიზაციასა და დასაქმებულებს შორის დაბალია ემოციური ვალდებულება. პროდუქტის, ბაზრის ან პარტნიორების ცვლილებისას ორგანიზაციას შესაძლებელია ნებისმიერ დროს დასჭირდეს თანამშრომლების შეცვლა უნარების და შესაძლებლობების საუკეთესო შეხამების მისაღებად.<sup>37</sup>

ერთ-ერთი თანამედროვე ფორმა ინოვაციათა მხარდასაჭერად ვენჩურული გუნდებია. ვენჩურული გუნდები არის ორგანიზაციის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მნიშვნელოვანი ინოვაციური პროექტების განვითარებაზე. ასეთი გუნდების წევრები შემოქმედებითად თავისუფალი არიან, თვით გუნდი მცირერიცხოვანია და ფლობს კრეატიული ორგანიზაციის თვისებებს. ვენჩურული გუნდები ძირითადად ჰორიზონტალური ან მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე კომპანიებია. მათ წევრებს არა აქვთ ურთიერთობა ორგანიზაციის იერარქიულ პირამიდასთან, რათა თავიდან აიცილონ ბიუროკრატიული ჩარევები.<sup>38</sup>

ვირტუალური მიდგომა- ვირტუალური ორგანიზაცია ეს არის თვითკმარი გეოგრაფიულად გაშლილი, დროებით ან სამუდამოდ გაერთიანებული ორგანიზაციები, ჯგუფები ან ადამიანები, რომლებიც საერთო მიზნების მისაღწევად დროითი და სივრცითი დაბრკოლებების გარეშე ერთმანეთს ეკონტაქტებიან ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით. აღსანიშნავია, რომ 2000-იან წლებამდე „ვირტუალური ორგანიზაცია“ და „ქსელური ორგანიზაცია“ გამოიყენებოდა სინონიმებად.

---

<sup>37</sup> Daft Richard L.. Organization Theory and Design (10th ed.). South-Western. Cengage Learning. 2010 (გვ.122)

<sup>38</sup> თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ.. მენეჯემენტი. თბილისი. გამომცემლობა ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2009. (გვ.118)

## თავი 3 ორგანიზაციული სტრუქტურების კვლევა სასტუმროებში

### 3.1 შერატონისა და თბილისის მარიოტის დახასიათება და მათი ორგანიზაციული სტრუქტურა

**კომპანიის Sheraton დახასიათება.** შერატონ მეტეხი პალასი - ამიერკავკასიაში პირველი, 5 ვარსკვლავიანი საერთაშორისო სასტუმრო, რომელიც ბაზარზე 1997 წლიდან ფუნქციონირებს, მდებარეობს ქალაქ თბილისის ისტორიული ნაწილის ცენტრში. ის 2016 წელს ერთ-ერთი ყველაზე დიდი კომპანიის - მერიოტ ინთერნეიშენალის წევრი გახდა. სასტუმრო შერატონ მეტეხი პალასი - თბილისის სავიზიტო ბარათად იქცა, 50 მილიონ დოლარიანი ინვესტიციის შედეგად გარდაიქმნა სივრცედ, სადაც სტუმრებს საშუალება მიეცემათ ისარგებლონ უმაღლესი ხარისხის პროდუქტითა და მომსახურებით. სასტუმრო შერატონი მოხარულია უმასპინძლოს სტუმრებს სრულიად განახლებულ და სასიამოვნო სივრცეში. სასტუმრო, რეკონსტრუქციის შემდეგ ახლახანს გაიხსნა და მომხმარებელს სრულიად განახლებულ, ფემინებელურ 220 ოთახს თავაზობს, მათ შორის საკლუბო და ლუქსის ტიპის ნომრებს. სტუმრებს ასევე აქვთ შესაძლებლობა ისარგებლონ თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი ფიტნეს და სპა მომსახურებით. ასევე მათ განკარგულებაშია ახალი რესტორნები, ბარები და ექსკლუზიური ლაუნჯები. სასტუმროს საკონფერენციო და ღონისძიებათა ცენტრი კიდევ უფრო გაფართოვდა. 12 შეხვედრის ოთახი, 2000 კვადრატული მეტრის სივრცე ქალაქში ყველაზე დიდ კონფერენციებს, შეხვედრებს, გამოფენებსა თუ დღესასწაულებს მასპინძლობს; მომსახურება, რომელსაც იგი სთავაზობს სტუმრებს კიდევ უფრო დაიხვეწა ამ სფეროში არსებული უკანასკნელი მიღწევებითა და „შერატონის“ ბრენდის უნიკალურ ხელწერად იქცა.

**თბილისის Marriott-ის აღწერა.** მარიოტის კორპორაციის განვითარება - ეს არის ოჯახური ბიზნესის ისტორია, რომელიც დაიწყო უალკოჰოლო სასმლის - "რუთ ბიერ"-ის წარმოებით და გადაიზარდა მრავალმილიარდიანი შემოსავლის მქონე კორპორაციაში, რომელიც დღეისათვის ერთ-ერთი წამყვანია საცხოვრებელი ფართითა და კვებით მომსახურების სფეროში.

1926წელს ჯ. უილარდ მარიოტმა, ღარიბმა იუტელმა ფერმერმა, დაამთავრა იუტას უნივერსიტეტი და მცირეოდენი კაპიტალით, სულ რაღაც 1000ამერიკული დოლარის

ანგარიშით ბანკში და მეგობრებისგან ნასესხები თანხით დაიწყო საკუთარი ბიზნესი აშშ-ს აღმოსავლეთში.

1969 წელს მარიოტი ხსნის პირველ საერთაშორისო სასტუმროს აკაპულკოში. ასევე იხსნება მარიოტის პირველი ფრენჩაიზინგი. 1981 წელს ყოველწლიური შემოსავალი აღემატება 2 მილიარდ აშშ დოლარს, ამ დროისათვის მარიოტის მეასე სასტუმრო მზადაა გასახსნელად. 2007 წელს მარიოტმა გახსნა მე-3000-ე სასტუმრო პეკინში.

რაც შეეხება თავად თბილისი მარიოტს, 1910წელს თბილისში პირველი ევროპული სტანდარტების სასტუმრო აშენდა. მშენებლობა 1911 წელს დაიწყო. 1915 წელს მშენებლობა დასრულდა და საქართველოში პირველ კინოთეატრ "ლუქსემბურგთან" ერთად, სასტუმრო "მაჯესტიკი" გაიხსნა. მოგვიანებით, 1916წელს, სასტუმროს არქიტექტურულმა პროექტმა საფრანგეთში პარიზის საერთაშორისო გამოფენაზე ოქროს მედალი მიიღო.

ახალ სასტუმროში 125 ნომერი იყო 310 სტუმრისთვის. სასტუმროს საბჭოთა კავშირის მასშტაბით ერთ-ერთი საუკეთესო რესტორანი ჰქონდა 100კაცზე და 70 კაციანი კაფე. ეს იყო უდუდესი და ყველაზე კომფორტული სასტუმრო საქართველოში. ის, ასევე, საბჭოთა კავშირის ათ საუკეთესო სასტუმროს რიცხვში შედიოდა.

1990წელს, სამოქალაქო ომის დროს, შენობა ოპოზიციის სამხედრო სამაგრი იყო და სროლების დროს ძალიან დაზიანდა. 2002 წელს სასტუმრო კვლავ განახლდა, უკვე როგორც სასტუმრო თბილისი მარიოტი - დედაქალაქის სილამაზე და სიამაყე.

სასტუმრო თბილისი მარიოტი მდებარეობს პარლამენტის, მუზეუმების, ოპერასა და რუსთაველის თეატრის ახლოს, რუსთაველის გამზირზე, ქალაქის ბიზნეს კომერციულ ცენტრში.

სასტუმროში განლაგებულია:

- ✓ 60 სტანდარტული ოთახი
- ✓ 25 განსაკუთრებული ოთახი
- ✓ 1 ვიცე-პრეზიდენტის აპარტამენტი
- ✓ 1 საპრეზიდენტო აპარტამენტი

ნომრები აღჭურვილია:



- ✓ მინი ბარით
- ✓ ხმოვანი ფოსტით
- ✓ კონდინციონერით
- ✓ თმის ფენით

განსაკუთრებული მომსახურება:

- ✓ განსაკუთრებული სართული განსაკუთრებული დარბაზით
- ✓ არამწველთა ოთახები
- ✓ ნომრის 24საათიანი მომსახურება
- ✓ ბიზნეს ცენტრი
- ✓ რეცხვა/ქიმწმენდა

მთელი ბიზნესის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს თითოეულ თანამშრომელს სტუმრებთან. ყოველი მათგანის ვალდებულებას წარმოადგენს პატივისცემით და გაგებით მოეკიდონ სტუმრებს და ერთმანეთს. ამიტომ, ნებისმიერი სახის უხეში მოქცევა დაუშვებელია. ამან შეიძლება გამოიწვიოს დისციპლინარული სასჯელი.

სასტუმრო თბილისი მარიოტი ფუნქციონირებს სტუმარ-მასპინძლობის ინდუსტრიაში. თითოეული თანამშრომელი ცდილობს ხელი შეუწყოს სტუმრის კმაყოფილების დონის გაზრდას და კომფორტის შექმნას.

სასტუმროში შეგიძლით გამართოთ ბიზნეს-სადილები, შეხვედრები. ჩვენს მიერ წარმოდგენილი ძირითადი მომსახურების გარდა, სასტუმრო მომხმარებელს სთავაზობს დამატებითი მომსახურების დიდ არჩევანს. რაც მთავარია აქ დაგხვდებათ თბილი კოლექტივი, რომელიც იზრუნებს თქვენი კომფორტისთვის.

სასტუმროს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმაა შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება.

## შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს)

იგი მსოფლიოში სამეწარმეო საზოგადოების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. მის წარმოშობას საფუძვლად დაედო ორი მიზეზი, პირველი, მისი შექმნის პროცედურა უფრო ადვილი იყო, ვიდრე სააქციო საზოგადოების და მეორე, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და სააქციო საზოგადოება წევრობაზე დაფუძნებული საწარმოები კი არ არიან, არამედ მათ გააჩნიათ საწესდებო კაპიტალი, რომლითაც შემოიფარგლება საზოგადოების კრედიტორების წინაშე პასუხისმგებლობა. ე.ი. ამ საწარმოს პარტნიორები საზოგადოების ვალებზე სოლიდარულად კი არ აგებენ პასუხს, არამედ საწარმოს საწესდებო კაპიტალით.

შპს-ს მართვისათვის იქმნება სამრგოლიანი და ორრგოლიანი მართვის ორგანოები. სამრგოლიან სისტემაში შედის პარტნიორთა კრება, სამეთვალყურეო საბჭო და დირექტორები, ორრგოლიანში - პარტნიორთა კრება და დირექტორები. შპს-ს ხელმძღვანელობა და წარმომადგენლობა ეკისრებათ დირექტორებს. დირექტორი, კანონითა და წესდებით მისთვის დაკისრებული მოვალეობების შეუსრულებლობისთვის პასუხს აგებს პირადად, სრულად, შეუზღუდავად, მთელი თავისი ქონებით.

შპს-ს უმაღლესი მართვის ორგანოა პარტნიორთა კრება. იგი გადაწყვეტილებებს იღებს საზოგადოების საქმიანობის უმნიშვნელოვანეს საკითხებზე. საერთო კრება შეიძლება იყოს მორიგი და რიგგარეშე.

შპს-ს უპირატესობებია:

- ✓ საქმიანობის წარუმატებლობის შემთხვევაში, მფლობელების პირადი ქონების დაცულობა;
- ✓ მძალაკვალიფიციური მენეჯერების და სპეციალისტების დაქირავების შესაძლებლობა;
- ✓ საფირმო სახელწოდების შერჩევის თავისუფლება. შპს-ს საფირმო სახელწოდება შეიძლება შეირჩეს მისი საქმიანობის მიხედვით, ან ეს სახელწოდება შეიძლება იყოს ფანტაზიის ნაყოფ, მაგრამ ყველა შემთხვევაში უნდა შეიცავდეს აღნიშვნას "შპს".

იმის გამო, რომ პასუხისმგებლობა შეზღუდულია, საკმაოდ რთულია პატარა ორგანიზაციისთვის სრული სრული რაიდენობის სესხის მიღება, რადგან საქმიანობის წარუმატებლობის შემთხვევაში ბანკები და სხვა ფინანსური დაწესებულებები ვერ

მოახერხებენ თავისი ფონდების დაბრუნებას. ამიტომ შეზღუდული შესაძლებლობები შპს-ს ნაკლოვანებად უნდა ჩაითვალოს.

**უსაფრთხოებისა და ეთიკის ნორმების რეგულირება.** სასტუმროში საკმაოდ მნიშვნელოვანია ნებისმიერი საფრთხის თავიდან აცილება. კომპანია უზრუნველყოფს შესაბამისი დანადგარების, მათი შენარჩუნების საშუალებების და ისეთი სამუშაო პირობების შექმნას, რომ თქვენ უსაფრთხოდ და დაცულად იგრძნოთ თავი. თითოეული განყოფილების მიერ შემოღებულია უსაფრთხოების გარკვეული წესები და პროგრამები. მნიშვნელოვანია, თითოეული თანამშრომელი გაეცნოს უსაფრთხოების შესახებ სახელმძღვანელოს, თუ ექვი შეეპარებათ რამეში, შეუძლიათ მიმართონ ამ სახელმძღვანელოს ან უშუალო ხელმძღვანელს. თუ თანამშრომელი არღვევს უსაფრთხოების წესებს, მის მიმართ შეიძლება გამოყენებული იქნას დისციპლინარული სასჯელი. დაუყოვნებლივ უნდა აცნობონ ინციდენტებისა და უბედური შემთხვევების შესახებ მენეჯერს ან ხელმძღვანელს. დაშავების შემთხვევაში უნდა შეივსოს სპეციალური ფორმა.

უსაფრთხოების წესები დადგენილია თანამშრომლებისა და სტუმრების დასაცავად. შეიძლება სერიოზულად დაშავდეს თანამშრომელი, თუ არ შეისწავლის მის სამსახურთან დაკავშირებულ პოტენციურ საფრთხეს, არ გამოიყენებს უსაფრთხოების ხელსაწყოებს და არ დაიცავს დადგენილ პროცედურებს.

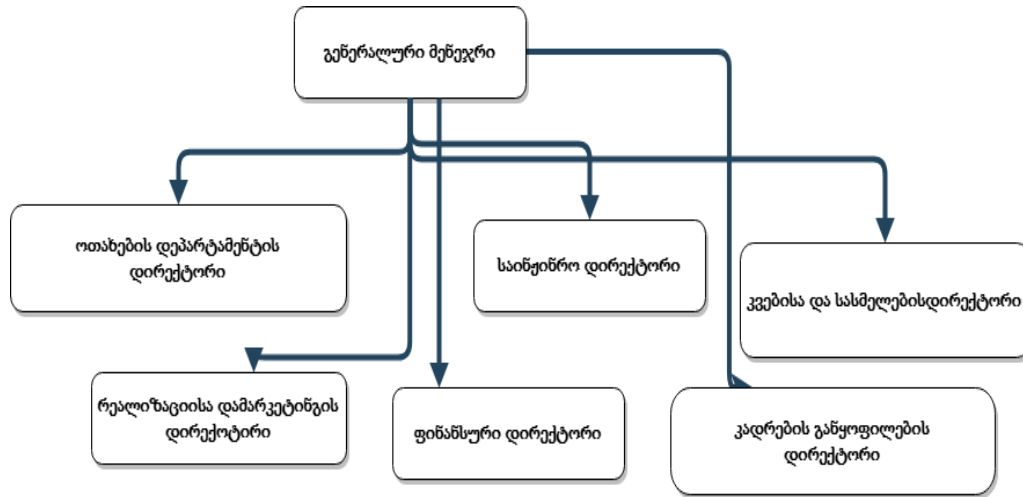
- ყოველთვის უნდა იკითხოთ, გაეცნონ ინსტრუქციებს, სანამ გამოიყენებენ ნებისმიერი სახის უცნობ დანადგარს.
- უნდა იმოქმედონ ლოზუნგის მიხედვით: "დაალაგეთ შემჩნევითანავე".
- დაიცვან ზედამხედველის მიერ მითითებული უსაფრთხოების მეთოდები. ეს მეთოდები დაეხმარება არ დაზარალდნენ და არ ავნონ სხვებს.
- გამოიყენონ უსაფრთხოების საშუალებები, რომელიც მათ დასაცავადაა გათვალისწინებული.

ყველა მენეჯერი და ზედამხედველი პასუხისმგებელია თავის განყოფილებაში ზემოხსენებული პოლიტიკის გატარებაზე.

რაც შეეხება სასტუმროს გარეგნული იერსახის სტანდარტებს, ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს პროფესიონალური და მოწესრიგებული იერსახე. ვინაიდან, მათი

უმეტესობა მოვალეობების შესრულებისას პირდაპირ კონტაქტშია სტუმრებთან, აუცილებელია, რომ ამ თანამშრომელთა ჩაცმის სტანდარტები იყოს დადგენილი. ასევე მნიშვნელოვანია მათი გარეგნობის და ჰიგიენის საკითხები. ამასთანავე, ჯანდაცვის სამინისტროს მოთხოვნით ბევრი თანამდებობა უნდა შეესაბამებოდეს სხვადასხვა წესებს, განსაკუთრებით კი ის თანამდებობები, რაც საკვებთან არის დაკავშირებული. თანამშრომლები არ უნდა იყვნენ გადატვირთული სამკაულებით, ქუდები დაშვებულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ ისინი შეადგენს ფორმის ნაწილს, თმა ყოველთვის მოწესრიგებული უნდა იყოს და სხვ.

## სასტუმრო თბილისი მარიოტისა და შერატონის ორგანიზაციული სტრუქტურა



სასტუმროს თანამშრომლები თავიანთ მოვალეობებს ასრულებენ შემდეგ სფეროებში: "სასტუმროს ოთახები და მასში შემავალი მომსახურება", კვებისა და სასმელების განყოფილება", რეალიზაციისა და მარკეტინგის განყოფილება, საინჟინრო განყოფილება" და "საკადრო რესურსების განყოფილება.

სასტუმროს უფროს პერსონალს წარმოადგენს აღმასრულებელი კომიტეტი. იგი პასუხისმგებელია საერთო მენეჯმენტზე. სასტუმროს აღმასრულებელი კომიტეტის თავმჯდომარეა გენერალური მენეჯერი თავის გუნდთან ერთად, რომელშიც შედიან: სასტუმროს ოთახებისა და მასში შემავალი მომსახურების განყოფილების მენეჯერი, რეალიზაციის დირექტორი, ფინანსური დირექტორი, საინჟინრო განყოფილების დირექტორი, კვებისა და სასმელების განყოფილების მენეჯერი და საკადრო განყოფილების მენეჯერი

**გენერალური მენეჯერი** ხელმძღვანელობს მენეჯმენტის გუნდს. იგი ამ გუნდთან ერთად აწვითარებს და აღასრულებს სასტუმროს ბიზნეს გეგმას და თვალყურს ადევნებს სასტუმროს ყოველდღიურ ფუნქციონირებას. ისინი ზრუნავენ, რომ ყველა

სფერო შეესაბამებოდეს მარიოტის კორპორაციის და ამ ტიპის მარიოტის სასტუმროს მოთხოვნებსა და სტანდარტებს.

**სასტუმროს ოთახებისა და მასში შემავალი მომსახურების განყოფილების მენეჯერი** პასუხს აგებს ოთახებსა და მასში შემავალ მომსახურებებზე, როგორცაა მისაღები, კონსიერჟი, დასუფთავების განყოფილება, დაცვის სამსახური და სხვ.

**რეალიზაციისა და მერკეტინგის დირექტორი** პასუხისმგებელია გასაღებაზე, მარკეტინგზე, დაჯავშნის განყოფილებაზე. ასევე პასუხისმგებელია საზოგადოებრივ ურთიერთობებზე და სარეკლამო საქმიანობაზე.

**ფინანსური დირექტორი** პასუხისმგებელია მთელ ფინანსურ განყოფილებაზე. ზედამხედველობს განყოფილებას, უზრუნველყოფს შესაბამისობას სტანდარტებთან, უბდის ხელფასებს თანამშრომლებს, პასუხისმგებელია ყველა სახის გადასახადზე და თვალყურს ადევნებს სასტუმროსთან დაკავშირებულ იურიდიულ საკითხებს.

**საინჟინრო განყოფილების დირექტორი** პასუხისმგებელია შენობისა და მისი შიგთავსის შეკეთება-შენარჩუნებაზე, უზრუნველყოფს უსაფრთხოების სტანდარტებისა და ტექნიკური აღჭურვილობის წესების სავალდებულო დაცვას.

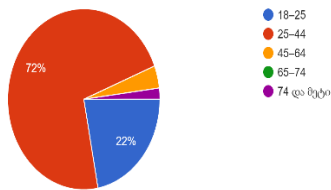
**კვებისა და სასმელების განყოფილების დირექტორი** პასუხისმგებელია რესტორნებზე, სასმელებით მომსახურებაზე, ბანკეტებზე, ნომრების მომსახურებაზე, მომარაგებაზე და თანამშრომელთა სასადილოზე.

**საკადრო რესურსების განყოფილების მენეჯერი** მართავს ყველა განყოფილებისათვის ახალი კადრების შერჩევა-დაქირავების საკითხებს.

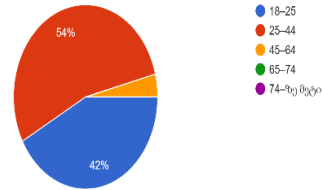
### 3.2 სასტუმროების ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი თბილისი მარიოტისა და შერატონის მაგალითზე

სასტუმროების ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზისათვის საჭირო კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სასტუმროების: „ თბილისი მარიოტი“ და „შერატონი“-ის 100-მა თანამშრომელმა რომელთაგან 50 წარმოადგენს თბილისი მარიოტს, ხოლო დანარჩენი 50 კი შერატონს. კვლევაში მონაწილეთა ასაკობრივი სტრუქტურა შემდეგია: მარიოტის გამოკითხულ თანამშრომელთა შორის უმეტესობას წარმოადგენენ ადამიანები 25 წლიდან 44 წლამდე, რომლებიც მთელი გამოკითხულების 72%-ს შეადგენენ. 18-დან 25 წლამდე გამოკითხულები კი 22%-ს შეადგენენ. რაც შეეხება შერატონის თანამშრომლებს: გამოკითხულთა 42% 18-დან 25 წლამდე ასაკისაა, ხოლო 54% კი 25-დან 44 წლამდე. (იხ. დიაგრამა. 3.1)

1.რომელ ასაკობრივ ჯგუფს მიეკუთვნებით?  
50 responses



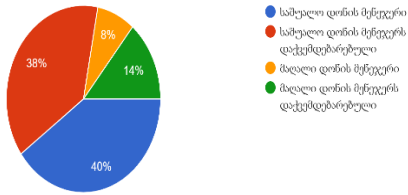
1.რომელ ასაკობრივ ჯგუფს მიეკუთვნებით?  
50 responses



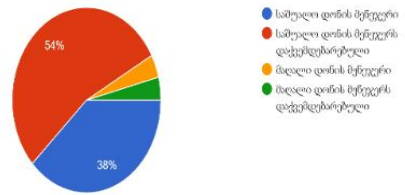
3.1 მარიოტისა და შერატონის თანამშრომელთა ასაკობრივი სტრუქტურა.

გამოკითხულთა სამუშაო პოზიციები შემდეგნაირად გამოიყურება: მარიოტის თანამშრომელთა 38% წარმოადგენს საშუალო დონის მენეჯერს დაქვემდებარებულებს, 40% საშუალო დონის მენეჯერებს, 14% მაღლი დონის მენეჯერს დაქვემდებარებულებს, ხოლო მაღალი დონის მენეჯერები 8%-ს შეადგენენ. შერატონის შემთხვევაში სიტუაცია ნაწილობრივ განსხვავებულია, რადგან გამოკითხულთა შორის საშუალო დონის მენეჯერებს დაქვემდებარებულთა წილი 54%-ია, საშუალო დონის მენეჯერების წილი 38%, მაღლი დონის მენეჯერებს დაქვემდებარებულთა და მაღალი დონის მენეჯერების წილი კი 4-4%-ია. (იხ. დიაგრამა 3.2)

2.რა პოზიციაზე მუშაობთ ახლა ?  
50 responses



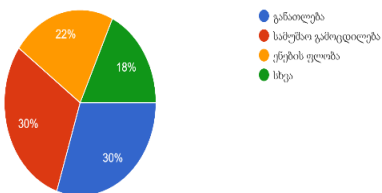
2.რა პოზიციაზე მუშაობთ ახლა ?  
50 responses



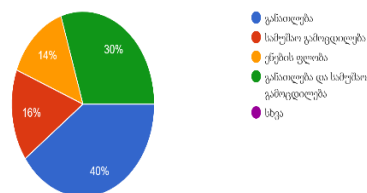
3.2 მარიოტისა და შერატონის თანამშრომელთა სამუშაო პოზიციები.

კომპანიების მოტივაცია თანამშრომელთა სამსახურში აყვანისას შესაძლოა მრავალგვარი იყოს, ამიტომ საინტერესოა თუ რა ძირითადმა მიზეზებმა განაპირობა მარიოტში და შერატონში დასაქმებულთა აყვანა სხვადასხვა პოზიციებზე. მარიოტის თანამშრომელთა 30%-თვის მთავარი მიზეზი განათლება იყო, ასევე 30% იქნა აყვანილი სამუშაო გამოცდილების გამო, 22% აიყვანეს ენების ცოდნის გამო, ხოლო 18% სხვა მიზეზებით. ვნახოთ რა მდგომარეობაა ამხრივ შერატონის თანამშრომლებს შორის: თანამშრომელთა 40% აყვანილია განათლების გამო, 16% სამუშაო გამოცდილების გამო, 14% ენების ფლობის გამო, ხოლო 30% განათლებისა და სამუშაო გამოცდილების გამო ერთდროულად. (ის დიაგრამა 3.3)

3.რა იყო უპირატესი თქვენი სამსახურში აყვანის დროს?  
50 responses



3.რა იყო უპირატესი თქვენი სამსახურში აყვანის დროს?  
50 responses

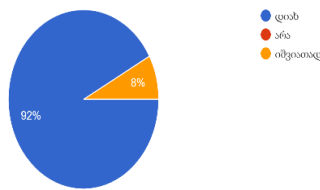


3.3. თანამშრომელთა სამუშაოზე აყვანის მიზეზები.

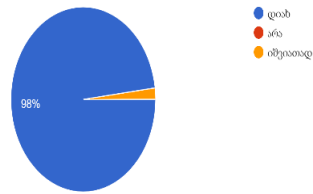
კითხვაზე, არის თუ არა მნიშვნელოვანი ორიენტირი თანამშრომელთა მოტივაცია კომპანიისთვის, მარიოტის თანამშრომელთა 92% თვლის რომ არის, ხოლო 8% თვლის რომ იშვიათად, მაგრამ მაინც არის. რაც შეეხება შერატონს გამოკითხულთა 98% პროცენტი თვლის რომ თანამშრომელთა მოტივაცია მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის და მხოლოდ 2% პროცენტის აზრით იშვიათად, მაგრამ მაინც არის. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთა შორის არცერთი თვლის, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია არაა მნიშვნელოვანი კომპანიისთვის. (იხ. დიაგრამა 3.4)



4. თანამშრომლების მოტივაცია არის თუ არა მნიშვნელოვანი ორიენტირი კომპანიისთვის?  
50 responses



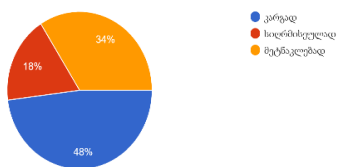
4. თანამშრომლების მოტივაცია არის თუ არა მნიშვნელოვანი ორიენტირი კომპანიისთვის?  
50 responses



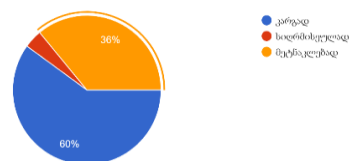
3.4. თანამშრომელთა მოტივაციის მნიშვნელობა კომპანიისთვის თანამშრომელთა აზრით.

კითხვაზე, თუ რამდენად კარგად იცნობენ თანამშრომლები კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მარიოტის თანამშრომელთა 48%-მა უპასუხა, რომ კარგად იცნობს, მეტნაკლებად იცნობს 34%, სიღრმისეულად კი მხოლოდ 18%. შერატონის თანამშრომელთა 60% თვლის, რომ კარგად იცნობს კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, 36%-ის აზრით მეტნაკლებად იცნობს და მხოლოდ 4% თვლის, რომ სიღრმისეულად იცნობს შერატონის ორგანიზაციულ სტრუქტურას. მოცემული სხვაობა შედეგებში შეგვიძლია იმით ავსხნათ, რომ შერატონი ახალი გახსნილია და თანამშრომელთა უმეტესობა ახალია, რაც ამცირებს შანსს, რომ მათ იცოდნენ ზედმიწევნით კარგად კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ. (იხ. დიაგრამა 3.5)

4. რამდენად კარგად იცნობთ თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას?  
50 responses



5. რამდენად კარგად იცნობთ თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას?  
50 responses

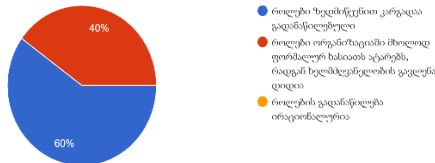


3.5. რამდენად კარგად იცნობენ თანამშრომლები კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

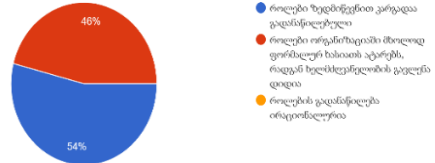
კითხვაზე, არის თუ არა რაციონალურად გადანაწილებული როლები კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, მარიოტის თანამშრომელთა 60% თვლის, რომ როლები ზედმიწევნით კარგადაა გადანაწილებული, ხოლო 40% თვლის, რომ როლები ორგანიზაციაში მხოლოდ ფორმალურ ხასიათს ატარებს, რადგან ხელმძღვანელის გავლენა დიდია. შერატონის თანამშრომელთა 54% თვლის, რომ რომ როლები ზედმიწევნით კარგადაა გადანაწილებული, ხოლო 46% თვლის, რომ როლები

ორგანიზაციაში მხოლოდ ფორმალურ ხასიათს ატარებს, რადგან ხელმძღვანელის გავლენა დიდია. ორივე კომპანიის გამოითხულთა შორის არ მოიძებნა თანამშრომელი, რომელიც თვლის, რომ კომპანიაში როლების გადანაწილება ირაციონალურია, რაც დადებითად მეტყველებს კომპანიაზე. (იხ. დიაგრამა 3.6)

5. არის თუ არა რაციონალურად გადანაწილებული როლები თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?  
50 responses



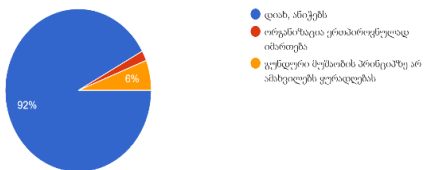
5. არის თუ არა რაციონალურად გადანაწილებული როლები თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?  
50 responses



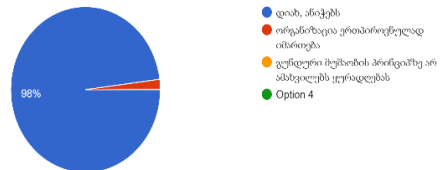
3.6 როლების გადანაწილების რაციონალურობა თანამშრომელთა აზრით.

კითხვაზე, ანიჭებს თუ არა კომპანია უპირატესობას გუნდური მუშაობის პრინციპს, მარიოტის თანამშრომელთა 92% თვლის, რომ ანიჭებს, 6% თვლის რომ კომპანია გუნდურ მუშაობაზე არ ამახვილებს ყურადღებას ხოლო 2% თვლის, რომ ორგანიზაცია ერთპიროვნულად იმართება. შერატონის თანამშრომელთა თითქმის სრული უმრავლესობა, 98% თვლის, რომ შერატონი ანიჭებს უპირატესობას გუნდურ მუშაობის პრინციპს და მხოლოდ 2% თვლის, რომ კომპანია ერთპიროვნულად იმართება. (იხ. დიაგრამა 3.7)

6. ანიჭებს თუ არა თქვენი ორგანიზაცია უპირატესობას გუნდური მუშაობის პრინციპს?  
50 responses



6. ანიჭებს თუ არა თქვენი ორგანიზაცია უპირატესობას გუნდური მუშაობის პრინციპს?  
50 responses

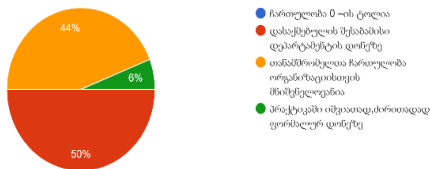


3.7 თანამშრომელთა აზრი ორგანიზაციაში გუნდურ მუშაობასთან დაკავშირებით.

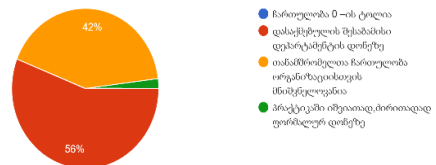
მარიოტისა და შერატონის თანამშრომლებმა კითხვას თუ რამდენად არიან ისინი ჩართულნი კომპანიისთვის მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებში, შემდგენიარად უპასუხეს: მარიოტის თანამშრომელთა 50% თვლის, რომ ისინი ჩართულები არიან გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში თავიანთი დეპარტამენტის დონეზე. 44%-ის აზრით თანამშრომელთა ჩართულობა კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია ნებისმიერ

დონეზე, 6% თვლის, რომ პრაქტიკაში იშვიათად აქვს ადგილი თანამშრომელთა ჩართულობას და ეს ხდება მხოლოდ ფორმალურ დონეზე. შერატონის თანამშრომელთა 56% თვლის, რომ ისინი ჩართულები არიან გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში თავიანთი დეპარტამენტის დონეზე. 42%-ის აზრით თანამშრომელთა ჩართულობა კომპანიისთვის მნიშვნელოვანია ნებისმიერ დონეზე, მხოლოდ 2% თვლის, რომ პრაქტიკაში იშვიათად აქვს ადგილი თანამშრომელთა ჩართულობას და ეს ხდება მხოლოდ ფორმალურ დონეზე. (იხ. დიაგრამა 3.8)

7.რამდენად არიან თანამშრომლები ჩართულები მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებში?  
50 responses



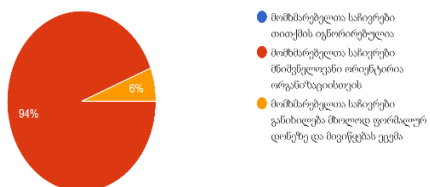
7.რამდენად არიან თანამშრომლები ჩართულები მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებში?  
50 responses



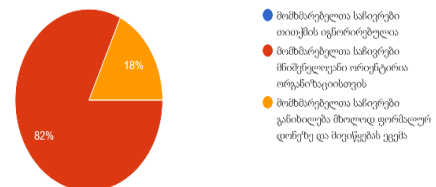
3.8 თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

კითხვაზე, ახდენს თუ არა გავლენას მომხმარებელთა საჩივრები ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, გამოკითხულებმა შემდეგნაირად უპასუხეს: მარიოტის თანამშრომელთა 94% თვლის, რომ მომხმარებელთა საჩივრები მნიშვნელოვანი ორიენტირია ორგანიზაციისთვის, 6%-ის აზრით მომხმარებელთა საჩივრები განიხილება მხოლოდ ფორმალურ დონეზე და მივიწყებას ეცემა. შერატონის თანამშრომელთა 82% თვლის, რომ მომხმარებელთა საჩივრები მნიშვნელოვანი ორიენტირია კომპანიისთვის, ხოლო 18% თვლის, რომ მომხმარებელთა საჩივრები განიხილება მხოლოდ ფორმალურ დონეზე და მივიწყებას ეცემა. (იხ.დიაგრამა 3.9)

8.საჭირო მომენტში, მომხმარებელთა საჩივრები ახდენს თუ არა ზეგავლენას თქვენი კომპანიის ორგ...ზაციული სტრუქტურის ცვლილებაზე  
50 responses

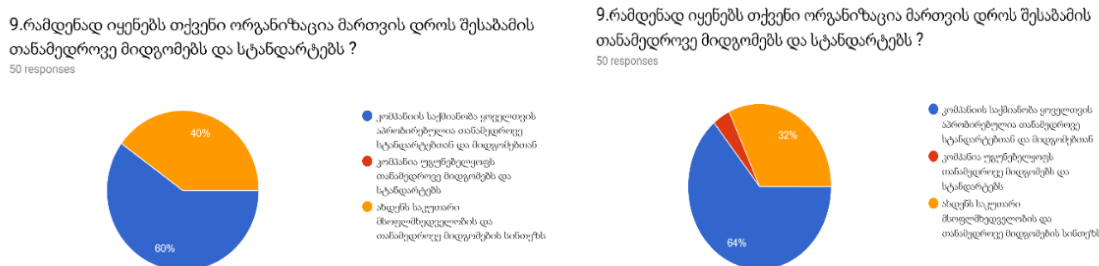


8.საჭირო მომენტში, მომხმარებელთა საჩივრები ახდენს თუ არა ზეგავლენას თქვენი კომპანიის ორგ...აციული სტრუქტურის ცვლილებაზე ?  
50 responses



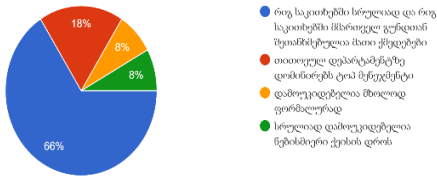
3.9 თანამშრომელთა აზრი მომხმარებელთა საჩივრების მინიშნელობის შესახებ.

კითვაზე, თუ რამდენად იყენებს ორგანიზაცია მართვის დროს შესაბამის თანამედროვე მიდგომებს და სტანდარტებს, მარიოტის თანამშრომელთა 60%-ის აზრით მარიოტის საქმიანობა ყოველთვის აპრობირებულია თანამედროვე სტანდარტებთან და მიდგომებთან. 40% თვლის, რომ მარიოტი ახდენს საკუთარი მსოფლმხედველობის და თანამედროვე მიდგომების სინთეზს. შერატონის თანამშრომელთა 64%-ის აზრით შერატონის საქმიანობა ყოველთვის აპრობირებულია თანამედროვე სტანდარტებთან და მიდგომებთან. 32% თვლის, რომ შერატონი ახდენს საკუთარი მსოფლმხედველობის და თანამედროვე მიდგომების სინთეზს ხოლო 4% ის აზრით შერატონი უგულებელყოფს თანამედროვე მიდგომებსა და სტანდარტებს. (იხ. დიაგრამა 3.10)

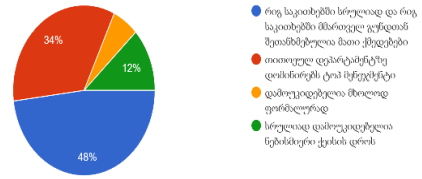


3.10 თანამშრომელთა აზრი კომპანიაში თანამედროვე მიდგომების გამოყენებასთან დაკავშირებით. კომპანიების დეპარტამენტების დამოუკიდებლობის ხარისხის დასადგენად გამოკითხვებმა უპასუხეს კითხვას, თუ რამდენად არიან დამოუკიდებელი დეპარტამენტები თავიანთ საქმიანობაში. მარიოტის თანამშრომელთა 66% თვლის, რომ დეპარტამენტები რიგ საკითხებში დამოუკიდებელი არიან და რიგ საკითხებში მმართველ გუნდთან არის შეთანხმებული მათი ნაბიჯები. 18%-ის აზრით დეპარტამენტებზე დომინირებს ტოპ მენეჯმენტი, 8% თვლის, რომ სრულიად დამოუკიდებელია ნებისმიერი ქეისის დროს და ასევე 8% თვლის, რომ დამოუკიდებელია მხოლოდ ფორმალურად. შერატონის თანამშრომელთა 48% თვლის, რომ დეპარტამენტები რიგ საკითხებში დამოუკიდებელი არიან და რიგ საკითხებში მმართველ გუნდთან არის შეთანხმებული მათი ნაბიჯები. 34%-ის აზრით დეპარტამენტებზე დომინირებს ტოპ მენეჯმენტი, 12% თვლის, რომ სრულიად დამოუკიდებელია ნებისმიერი ქეისის დროს და ასევე 6% თვლის, რომ დამოუკიდებელია მხოლოდ ფორმალურად. (იხ. დიაგრამა 3.11)

10.რამდენად დამოუკიდებელი თითოეული დეპარტამენტი თავის საქმიანობაში?  
50 responses



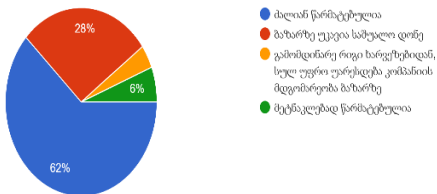
10.რამდენად დამოუკიდებელი თითოეული დეპარტამენტი თავის საქმიანობაში?  
50 responses



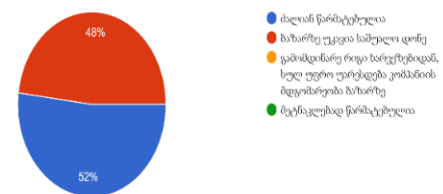
3.11 დეპარტამენტების დამოუკიდებლობის ხარისხი თანამშრომელთა აზრით.

იმის გასარკვევად თუ რამდენად წარმატებულად აღიქვამენ თანამშრომელები თავიანთ კომპანიას, მათ უპასუხეს კითხვას რამდენად წარმატებულია მათი კომპანია ბაზარზე. მარიოტის თანამშრომელთა 62% თვლის, რომ მარიოტი ძალიან წარმატებულია ბაზარზე, 28% თვლის, რომ ბაზარზე უკავია საშუალო დონე, 6% თვლის, რომ მეტნაკლებად წარმატებულია, ხოლო 4% თვლის, რომ გამომდინარე რიგი ხარვეზებიდან სულ უფრო უარესდება კომპანიის მდგომარეობა ბაზარზე. შერატონის თანამშრომელთა 52% თვლის, რომ შერატონი ძალიან წარმატებულია, ხოლო 48% შერატონს თვლის საშუალო პოზიციების მფლობელ კომპანიად. აღსანიშნავია, რომ მარიოტის თანამშრომელთა მეტი ნაწილი თვლის მარიოტს წარმატებულ კომპანიად, მაგრამ შერატონის თანამშრომელთა შორის არავინ თვლის შერატონს მეტნაკლებად წარმატებულად და ასევე არავინ თვლის, რომ კომპანიის მდგომარეობა უარესდება ბაზარზე. (იხ.დიაგრამა 3.12)

11.როგორ ფიქრობთ, დღეის მდგომარეობით, რამდენად წარმატებულია თქვენი კომპანია ბაზარზე თავისი ორგანიზაციული სტრუქტურით?  
50 responses



11.როგორ ფიქრობთ, დღეის მდგომარეობით, რამდენად წარმატებულია თქვენი კომპანია ბაზარზე თავისი ორგანიზაციული სტრუქტურით?  
50 responses

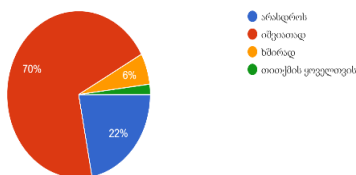


3.12 კომპანიის მდგომარეობა ბაზარზე თანამშრომელთა აზრით.

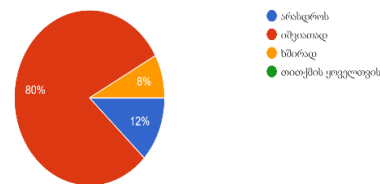
მოგეხსენებათ კომპანიაში მნიშვნელოვანია დავალებების სწორი გადანაწილება, რაც კომპანიის პროდუქტიულობას ზრდის, ხოლო ერთი ადამიანისთვის რამოდენიმე ურთიერთგამომრიცხავი დავალების მიღება აფერხებს კომპანიას. იმის გასარკვევად, თუ რა მდგომარეობაა ამხრივ კომპანიებში, გამოკითხვებმა უპასუხეს კითხვას:

რამდენად ხშირად იღებენ განსხვავებულ დავალებებს ერთზე მეტი ზემდგომი პირისგან. მარიოტის თანამშრომელთა 70% ასეთ დავალებებს იღებს იშვიათად, 22% კი არასდროს, 6% ხშირად იღებს და მხოლოდ 2% კი ყოველთვის. შერატონის თანამშრომელთა 80% ერთზე მეტ განსხვავებულ დავალებას იღებს იშვიათად, 12% არ იღებს საერთოდ, 8% კი ხშირად. (იხ. დიაგრამა 3.13). ამ მონაცემებიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიები უმეტესად არ გასცემენ ურთიერთგამომრიცხავ დავალებებს, რაც მათ წარმატებულობაზეც აისახება.

12.რამდენად ხშირად ხდება განსხვავებული დავალებების მიღება ერთზე მეტი ზემდგომი პირისგან?  
50 responses



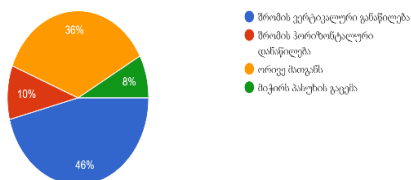
12.რამდენად ხშირად ხდება განსხვავებული დავალებების მიღება ერთზე მეტი ზემდგომი პირისგან?  
50 responses



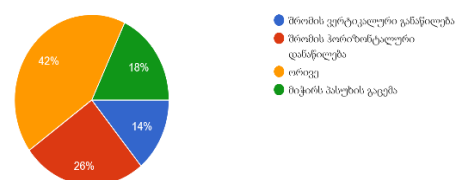
3.13 ზემდგომი თანამშრომელისგან ერთზე მეტი განსხვავებული დავალების მიღების წილი.

კითხვაზე შრომის განაწილების რომელ ხერხს იყენებს კომპანია, მარიოტის თანამშრომელთა 46% პროცენტის აზრით კომპანია იყენებს შრომის ვერტიკალურ განაწილებას, 10%-ის აზრით მარიოტი იყენებს შრომის ჰორიზონტალურ განაწილებას, 36% თვლის, რომ ორივე მათგანს ერთდროულად, ხოლო 8%-ს უჭირს პასუხის გაცემა. შერატონის თანამშრომელთა 14%-ის აზრით, შერატონი იყენებს შრომის ვერტიკალურ განაწილებას, 26%-ის აზრით იყენებს შრომის ჰორიზონტალურ განაწილებას, 42%-ის აზრით ორივე მათგანს, ხოლო 18%-ს უჭირს პასუხის გაცემა. (იხ.დიაგრამა 3.14)

13.შრომის დანაწილების რომელ ხერხს იყენებს კომპანია სამუშაოების შესასრულებლად?  
50 responses



13.შრომის დანაწილების რომელ ხერხს იყენებს კომპანია სამუშაოების შესასრულებლად?  
50 responses



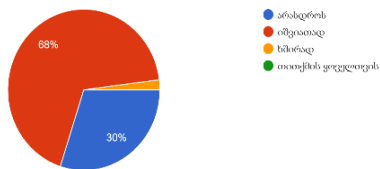
3.14 შრომის განაწილების სახეები რომელსაც კომპანია იყენებს თანამშრომელთა აზრით.

კვლევის ბოლო კითხვას წარმოადგენს კონფლიქტური სიტუაციების რაოდენობა კომპანიაში. კითხვაზე რამდენად ხშირად ხდება კონფლიქტური სიტუაციები

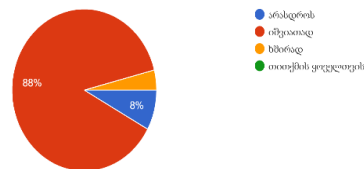


კომპანიაში, მარიოტის თანამშრომელთა 68% თვლის, რომ კონფლიქტური სიტუაციები იშვიათად ხდება, 30%-ის აზრით საერთოდ არ ხდება, 2% თვლის რომ ხშირად ხდება. შერატონის თანამშრომელთა 88% თვლის, რომ შერატონში კონფლიქტური სიტუაციები იშვიათად ხდება, 8%-ის აზრით საერთოდ არ ხდება, ხოლო 4%-ის აზრით ხშირად ხდება (იხ. დიაგრამა 3.15). მოცემულ შედეგებზე დაყრდნობით შემდეგი სურათი მიიღება: მარიოტის და შერატონის მთლიანი თანამშრომლების 97% თვლის, რომ კომპანიაში კონფლიქტური სიტუაციები ან იშვიათად ან საერთოდ არ ხდება. ასეთი შედეგი ნამდვილად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი კომპანიისთვის, როგორც სასტუმრო ინდუსტრიაში, ასევე ზოგადად ნებისმიერ კერძო თუ სახელმწიფო ორგანიზაციაში.

14.რამდენად ხშირად იქმნება კონფლიქტური სიტუაციები თქვენს კომპანიაში?  
50 responses



14.რამდენად ხშირად იქმნება კონფლიქტური სიტუაციები თქვენს კომპანიაში?  
50 responses



3.15 კონფლიქტური სიტუაციების რაოდენობა კომპანიაში თანამშრომელთა აზრით.

მოცემული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია გადაჭრით ვთქვათ, რომ სასტუმროებში როგორცაა თბილისი მარიოტი და შერატონი, მკაცრად გაწერილი ორგანიზაციული სტრუქტურა მოქმედებს, რაც აძლევს კომპანიებს საშუალებას იყვნენ წარმატებულები ბაზარზე და ქმნიდნენ კმაყოფილებას, როგორც კომპანიის გარეთ, ასევე მის შიგნით და საერთო ჯამში იწვევდნენ მომხმარებელთა ლოიალურობასა და შემოსავლების ზრდას. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ზემოთხსენებულ სასტუმროებში სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის წყალობით მცირეა კონფლიქტების, გაურკვეველი დავალებების გაცემისა და მიღების რიცხვი, დიდია თანამშრომელთა და მომხმარებელთა ჩართულობა სასტუმროების მენეჯმენტში და ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რაც მათ საშუალებას აძლევს იყვნენ მოქნილები და ზუსტად ის შესთავაზონ ბაზარს, რაზეც არის რეალური მოთხოვნა.

## დასკვნა

გადაჭრით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებამ საკმაოდ დიდ ხნიანი ისტორია განვლო და მასში მრავალი ცვლილება შევიდა, მაგრამ მიუხედავად ამისა მას არ მიუღწევია სრულყოფილი სახისთვის, რომელსაც გამოიყენებს ყველა კომპანია განურჩევლად მოღვაწეობის სფეროს, სიდიდის, ფიზიკური ადგილმდებარეობის და სხვა ფაქტორებისა. ამის მიზეზი კი არის ორგანიზაციული სტრუქტურების უნაკალურობა კომპანიების მიხედვით, რასაც ვერ შეცვლის რომელიმე ერთი კონკრეტული სტრუქტურა.

ნაშრომში განვიხილე ორგანიზაციის მნიშვნელობა, როგორც მენეჯმენტის განმახორციელებელი ბერკეტი და ამასთანავე ორგანიზაციული დაპროექტების ელემენტები, როგორც მენეჯმენტის განხორციელებისთვის საჭირო ნაბიჯები, რათა ორგანიზაციული სტრუქტურა იყოს სწორი და მოახდინოს სწორი კომპანიის მენეჯმენტი. ამასთან ერთად განვიხილე მენეჯმენტი და მართვა, როგორც პროცესი, რომელიც შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული დაგეგმვის, ორგანიზაციის (ორგანიზების), ხელმძღვანელობის (ლიდერობა) და კონტროლის ფუნქციებისგან. მენეჯმენტის თითოეული ფუნქცია მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან, სწორედ ყველა ფუნქციის ჯეროვნად შესრულება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გამართულ მუშაობას. ამასთან ერთად მნიშვნელოვანია უფლებამოსილებათა დელეგირება, ამიტომ ჩემს ნაშრომში განვიხილე უფლებამოსილებათა დელეგირების ორი კონცეფცია: კლასიკური კონცეფცია და ჩესტერ ბარნარდისეული უფლებამოსილებათა მიღების კონცეფცია, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, მათი გამოყენება და ფუნქციონირების საკითხები. ნაშრომში განვიხილე კომუნიკაციის სტრატეგიები როგორც სტრატეგიული მიზნის მიღწევის გზები და ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები როგორც უმნიშვნელოვანესი რესურსების სწორი მართვის გარანტი კომპანიისათვის. ნაშრომის ნაშრომში ასევე განვიხილე ორგანიზაციული დაპროექტების ელემენტები, შრომის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური განაწილება, სპეციალიზაციის არსი და მნიშვნელობა კომპანიისათვის. ნაშრომი მოიცავს ორგანიზაციისათვის სახიფათო მოვლენების შესახებ ინფორმაციასაც,



როგორცაა კონფლიქტები, მათი გამომწვევი ფაქტორები, მათი კლასიფიკაცია სიმწვავის, მოცულობის, სისწრაფის მიხედვით და რაც მთავარია მათი გადაჭრის რამოდენიმე სტრატეგია. მართვის ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემები, მათი მნიშვნელობა, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

ნაშრომის მეორე ნაწილში განვიხილეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები როგორცაა: ტრადიციული და თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები.

შეუძლებელია ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე საუბარი კონკრეტული სახეების დასახელების და განხილვის გარეშე, ამიტომ ნაშრომში განვიხილეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის 5 ფორმა: ფუნქციონალური, დივიზიონალური, მატრიცული, გუნდური და ქსელური სტრუქტურები რომლებიც ეკუთვნიან ტრადიციულ ან თანამედროვე ორგანიზაციულ მიდგომას. იგი ერთგვარ ორგანიზაციული სტრუქტურის ისტორიას წარმოადგენს. შეგვიძლია ვთქვით, რომ ცალკე განყენებულად არცერთი ორგანიზაციული ფორმა არ არსებობს და ყველა მათგანი ერთმანეთთან კავშირშია მრავალი განსხვავების მიუხედავად. ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები იზიარებენ გარკვეულ ხედვებს, ისევე როგორც ტრადიციული და თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები იყენებენ ერთმანეთის ხედვების ნაწილს და ქმნიან უფრო მოქნილ სტრუქტურას ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის. ზემოთ ხსენებული ორგანიზაციული სტრუქტურების დადებით მხარეებთან ერთად განვიხილეთ თითოეული მათგანის უარყოფითი და შემზღვეველი მხარეები, რაც გარკვეული სახის კომპანიებისთვის არამისაღებს ხდის მათ.

ნაშრომის ბოლო ნაწილში განხილულია კვლევა სასტუმროების ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ. კვლევის ფარგლებში გამოვიკვლიეთ თბილისის მარიოტის და შერატონის ორგანიზაციული სტრუქტურები, მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის, თანამშრომელთა ასაკობრივი სტრუქტურა, მენეჯმენტის პოლიტიკა თანამშრომლებთან მიმართებაში, კონფლიქტების რაოდენობა და მათი აღმოფხვრის გზები, მენეჯმენტის სისტემები, რომლითაც იმართება სასტუმროები. კვლევის შედეგად მოგვეცა საშუალება გავაკეთოთ გარკვეული დასკვნები და შევიმუშაოთ რეკომენდაციები, რომელიც უზრუნველყოფს სასტუმროების მეტ წარმატებას.

კვლევაზე დაყრდნობით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ზემოთხსენებული სასტუმროები არიან ძალიან წარმატებულები ბაზარზე და ორგანიზაციული სტრუქტურის მუდმივ სრულყოფას ცდილობენ. ეს ძალისხმევა აისახება მათ პროდუქტიულობაზე და ბაზრის წილზეც.

სასტუმროებში აქტიურად ხდება მომხმარებელთა და თანამშრომელთა აზრის გაგება თითოეული სასტუმროს შემადგენელის შესახებ, რაც ხდის შესაძლებელს უფრო ახლოს იყოს კომპანია მათ მომხმარებელთან და დააკმაყოფილოს მათი ნებისმიერი მოთხოვნა დაუყოვნებლივ.

კონფლიქტების და სხვა არაპროდუქტიული სიტუაციების წილი კომპანიაში ძალიან დაბალია, რაც განაპირობებს კომპანიის მნიშვნელოვან წინსვლას ბაზარზე.

რაც შეეხება რეკომენდაციებს: კომპანიების კვლევებმა აჩვენა, რომ თანამშრომელთა დიდი ნაწილი არ იცნობს სიღრმისეულად კომპანიების ორგანიზაციულ სტრუქტურას. უმჯობესია თუ კომპანიები იზრუნებენ თანამშრომელთა გათვითცნობიერებაზე ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან დაკავშირებით და გააცნობენ მათ დეტალურად, თუ რა სტრუქტურით იმართება კომპანია და რა კონკრეტული მისიები აქვთ მათ, ამ სტრუქტურის მუშაობაში. ეს გაზრდის მათ ჩართულობას კომპანიაში და ამასთან ერთად გაიზრდება მათი სულისკვეთებაც.

ამასთან ერთად მნიშვნელოვანია კომპანიებმა გაზარდონ თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღებაში, როგორც დეპარტამენტის დონეზე ასევე მთლიანად სასტუმროს დონეზე.

მნიშვნელოვანია კომპანიებმა შრომის დანაწილების როგორც ჰორიზონტალური ასევე ვერტიკალური ხერხი გამოიყენონ, რაც კომპანიებს მეტ მოქნილობას შესძენს.

ზემოთხსენებულ რეკომენდაციებთან ერთად, აუცილებელია დეპარტამენტების მეტად განთავისუფლება გავლენებისგან და მეტი თავისუფლების მიცემა მათთვის. ეს ძალიან დაეხმარება კომპანიას, რადგან კონკრეტულ დეპარტამენტებში მომუშავეები უფრო კარგად იცნობენ მათთვის განკუთვნილ სამუშაოს ვიდრე სხვა დეპარტამენტის თანამშრომლები ან ტოპ მენეჯერები რიგ შემთხვევებში. ეს ცვლილება თითოეული დეპარტამენტის საქმიანობის ხარისხს აწევს და ამასთანავე დეპარტამენტის თანამშრომელთა ჩართულობა მკვეთრად გაიზრდება დეპარტამენტის საქმიანობაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. გლაზლი ფრ., ლივეხუდი ბ., საწარმოს დინამიკური განვითარება “ფრეის გეისტესლებენ” – “ჰაუპტი”, შტუტგარტი, ბერნი, ვენა 2016წ
2. გულუა ე., „თანამედროვე ბიზნესის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურირება” თსუ–ის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი”, საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“ მარტი–აპრილი, #2 2008წ
3. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ.. მენეჯმენტი. თბილისი. გამომცემლობა ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2009წ.
4. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ.- „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2008 წ.
5. ჩოხელი ე. – “მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები , რიდერი, თბილისი 2015 წ.
6. ხომერიკი თ.; მენეჯმენტის საფუძველბი., თბილისი 2008 წ.
7. <https://managementmania.com/en/chester-irving-barnard> - Chester Irving Barnard, 2013წ.
8. Daft Richard L.. Organization Theory and Design (10th ed.). South-Western. Cengage Learning. 2010
9. Greenberg J., Behavior in Organizations (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011
10. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, „Management” 13<sup>th</sup> edition 2017