



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი.

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი.

სამაგისტრო ნაშრომის ავტორი: ლაშა მამულაშვილი.

გლობალური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების
ფორმირების თავისებურებები.

სამაგისტრო პროგრამა: მენეჯმენტი.

მისანიჭებელი აკადემიური ხარისხი: სამაგისტრო.

ხელმძღვანელი: გიორგი ღაღანიძე, პროფესორი.

თბილისი 2019

ანოტაცია

უხსოვარი დროიდან მოყოლებული, როდესაც ჯერ კიდევ არ არსებობდა ეკონომიკა, ვაჭრობა, არ იყო ბიზნეს ორგანიზაციები, პირველყოფილ ადამიანებს უწევდათ გარკვეული როლებისა და მოვალეობების გადანაწილება. მათ უნდა განესაზღვრათ ის, თუ ვინ ინადირებდა, ვინ შემგროვებლური საქმიანობით დაკავდებოდა, ვინ ცეცხლს დაანთებდა და ა.შ. როდესაც ხალხმა დაიწყო ტომებად ცხოვრება, არსებობდა გარკვეული იერარქია, ტომის სტრუქტურა. იყო ტომის ბელადი, მისი მარჯვენა ხელი, წარჩინებული მეომრები. ეს შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურის საწყისებად. მომავალში, როდესაც დაარსდა ქალაქები, სახელმწიფოები, როდესაც დაიწყო ქვეყნებს შორის სავაჭრო თუ სხვა სახის ურთიერთობები, გაჩნდა ბევრი ახალი პროფესია. თითოეულ ადამიანს ჰქონდა გარკვეული როლი და თანამდებობა. ვაჭრობაში, ფოლადის წრთობაში თუ სხვა მაშინდელ საქმიანობებში, არსებობდნენ მთავარი ოსტატები და შეგირდები. ახალი პროფესიების გაჩენამ რადიკალურად შეცვალა ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ჩვენს ეპოქაში, ყველა ორგანიზაციას აქვს საკუთარი ორგანიზაციული სტრუქტურა. დღეს არსებობს: ფუნქციური, დივიზიონალური, მატრიცული, გუნდური, ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურები. ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან აგებულებით, მოქნილობით, ფუნქცია-მოვალეობების გადანაწილებით და ა.შ.

სწორედ ეს ყველაფერი, ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება, უხსოვარი დროიდან დღემდე, წარმოადგენს ჩვენს კვლევის საგანს. ნაშრომის მიზანი არის იმის გარკვევა, თუ რა სურათი გვაქვს ჩვენს მიერ შერჩეულ ორგანიზაციებში. კონკრეტულად, რამდენად ახლო ურთიერთობაა მენეჯერებსა და მათ დაქვემდებარებულებ შორის, რამდენად დიდია ძალაუფლებრივი დაშორება, როგორია თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე აღნიშნულ კომპანიებში მუშაობით, რამდენად ახდენს ხელმძღვანელობა ინიციატივების წახალისებას მატერიალური ფორმით და ა.შ.

რაც შეეხება კვლევის ობიექტს, ნაშრომში განხილულია 3 ორგანიზაციის, როგორც უცხოური, ასევე ქართულის, მაგალითი, რომელთაგანაც 2 წარმოადგენს სამშენებლო სფეროში მოღვაწე კომპანიას, ხოლო 1 - ბანკს. ჩატარდა აგრეთვე კვლევაც და მივიღეთ გარკვეული შედეგებიც.

Annotation

From the moment of existence, when there was still no economy, trade, and therefore not the business organizations, the primates had to share certain roles and duties. They should determine who was hunter, who would be involved in collect activities, who lited up fire, etc. In addition, when the people began to live as tribes, there was a certain hierarchy of the structure of the tribe. He was the leader of the tribe, his right hand, the noble warriors, etc. This can be considered as an initial organizational structure. In the future when appeared towns, states, started trade and other relations between countries, emerged many new professions. Each person had some role and position. In the trade, processing steel or other activities, there were the main masters and their apprentices. The emergence of new professions radically changed the organizational structure.

In our epoch, every organization has its own organizational structure. Today there are: Functional, Division, Matrix, Teamwork, Network Organizational Structures. They differ from each other, with flexibility, distribution of functions and obligations.

All this is, the formation of organizational structures, from time immemorial to the subject of our research. The purpose of the work is to find out what the picture we have in our chosen organizations. Specifically, the close relationship between managers and their subordinates is, what is the level of staff satisfaction working with these companies, how the leadership is encouraging initiatives in material form, etc.

As for the object of research, there is the example of 3 organizations, both foreign and Georgian, out of which 2 represents the company operating in the construction field, and 1 - the bank. The survey was also conducted and we received some results.

სარჩევი

ანოტაცია	2
Annotation.....	4
შესავალი	6
თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები	7
1.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების ადრეული თეორიები	7
1.2. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების ევოლუცია	12
1.3. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების თანამედროვე მიდგომები	18
თავი 2. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება გლობალურ კომპანიებში	39
2.1. გლობალური კომპანიების არსი და ფუნქციონირების თავისებურებები	39
2.2. საქართველოში მომუშავე გლობალური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურები	51
2.3. ქართული საერთაშორისო კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურები	52
თავი 3. ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურების კვლევა.....	57
3.1. საქართველოში მოღვაწე გლობალური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების შეფასება ორგანიზაციების თანამშრომლების მიერ	57
3.2. ქართული საერთაშორისო კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების შეფასება ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ.	68
3.3. ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანობის შეფასების თანამედროვე მეთოდები	83
დასკვნები და რეკომენდაციები	90
გამოყენებული ლიტერატურა	94

შესავალი

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები. თავდაპირველად, მოცემულია ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების ადრეული თეორიები. შემდეგ ის თუ რა სახის ევოლუცია განიცადა მან და აღწერილია ამ უკანასკნელის თანამედროვე მიდგომები და მდგომარეობა.

ნაშრომში ნაჩვენებია ის, თუ როგორ მუშაობს ორგანიზაციული სტრუქტურა რეალურ გარემოში, რეალურ კომპანიებზე. განხილულია როგორც საქართველოში მომუშავე გლობალური კომპანიების, ასევე ქართული კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრუქტურის შეფასება თანამშრომლების მიერ (25 კითხვიანი კითხვარით) და ბოლოს, აღწერილია ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანობის შეფასების თანამედროვე მეთოდები.

თავი 1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების ადრეული თეორიები

ორგანიზაციული სტრუქტურა - სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ ხორციელდება გარკვეული ღონისძიებები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ეს საქმიანობა შეიძლება შეიცავდეს წესებს, როლებს და პასუხისმგებლობას. საორგანიზაციო სტრუქტურა ასევე განსაზღვრავს ინფორმაციას, თუ როგორ მიედინება ინფორმაცია ინფორმაციის ერთი დონიდან მეორე დონეზე. მაგალითად, ცენტრალიზებულ სტრუქტურაში გადაწყვეტილებები ზემოდან ქვემოთ ჩამოდის, ხოლო დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაში გადაწყვეტილებები სხვადასხვა დონეზე მიიღება.¹

ადრეულ ეტაპზე გამოჰყოფდნენ ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების 4 თეორიას. ესენია: კლასიკური, ნეოკლასიკური, შემთხვევითობისა (სიტუაციური) და სისტემური თეორიები.

კლასიკური ორგანიზაციის თეორია (Classical Organization Theory)

კლასიკური თეორია განვითარდა მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში. იგი წარმოადგენს ბიუროკრატიული და ადმინისტრაციული თეორიების შერწყმას.

ფრედერიკ ტეილორმა (1917) განავითარა სამეცნიერო მენეჯმენტის თეორია (ხშირად მას "ტეილორიზმს" უწოდებენ). მისი თეორიას ოთხი ძირითად პრინციპს ეფუძნება:

- 1) იპოვეთ ერთი "საუკეთესო გზა" თითოეული ამოცანის შესასრულებლად.

¹ <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>

- 2) ფრთხილად შეასრულოს თითოეულმა თანამშრომელმა თითოეულ დავალება.
- 3) მჭიდროდ დააკვირდით მუშებს და გამოიყენეთ ჯილდო და სასჯელი, როგორც მოტივატორი.
- 4) მენეჯმენტის ამოცანა არის დაგეგმვა და კონტროლი.

თავდაპირველად, ტეილორი საკმაოდ წარმატებით აუმჯობესებდა წარმოებას. მისი მეთოდები მიმართული იყო საუკეთესო აპარატურისა და ხალხის მისაღებად, შემდეგ კი დეტალურად შეისწავლა წარმოების პროცესის თითოეული კომპონენტი. თითოეული ამოცანის ინდივიდუალურად გაანალიზებით, ტეილორმა შეძლო ფაქტორების სწორი კომბინაციები, რომლებიც წარმოადგენდა პროდუქციის წარმოების გაზრდას.

მიუხედავად იმისა, რომ ტეილორის სამეცნიერო ხელმძღვანელობის თეორია წარმატებული აღმოჩნდა, მან მაინც ვერ მოიკიდა ფეხი თანამედროვე კომპანიებში.

მაქს ვებერმა (1947) გააფართოვა ტეილორის თეორიები და ხაზი გაუსვა ორგანიზაციებში მრავალფეროვნებისა და გაურკვევლობის შემცირებას. ყურადღება გაამახვილა ხელისუფლებისა და კონტროლის მკაფიო ხაზების ჩამოყალიბებაზე. ვებერის ბიუროკრატიული თეორია ხაზს უსვამდა ხელისუფლების იერარქიულ სტრუქტურას. იგი აღიარებდა შრომისა და სპეციალობის გაყოფის მნიშვნელობას. ვებერი ასევე გამოხატავს იმ აზრს, რომ ორგანიზაციული ქცევა ადამიანის ურთიერთქმედების ქსელია, სადაც ყველა ქცევა შეიძლება გაგებულ იყოს მიზეზითა და ეფექტით.

კლასიკური მართვის თეორია ხისტი და მექანიკური იყო. კლასიკური ორგანიზაციული თეორიის ნაკლოვანებები სწრაფად გამოჩნდა. მისი ძირითადი დეფიციტი იყო ის, რომ ხალხის მოტივაცია შეეწინააღმდეგა მკაცრად მუშაობას, როგორც ეკონომიკურ ჯილდოს ფუნქციას.²

ნეოკლასიკური ორგანიზაციის თეორია (**Neoclassical Organization Theory**)

² <http://www.statpac.org/walonic/organizational-theory.htm>

თეორიული ხედვა, რომელიც კლასიკურ ორგანიზაციის თეორიას აკრიტიკებს, განსაკუთრებით, ორგანიზაციის წევრების ადამიანურობის შემცირების იდეას, ადმინისტრაციულ დანაყოფებს შორის კოორდინაციის საჭიროებას, შიდა და გარე ორგანიზაციულ კავშირებსა და ორგანიზაციის გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. კლასიკური თეორიის ძირითადმა ავტორიტეტებმა თავიანთი ნაშრომები მეორე მსოფლიო ომამდე შემოგვთავაზეს. ნეოკლასიკოსმა ავტორებმა თავიანთი რეპუტაცია კლასიკური თეორიის ავტორებზე ომის შემდგომ შეტევის ხარჯზე მოიპოვეს. ისინი ცდილობდნენ „გადაერჩინათ“ კლასიკური თეორია მოდიფიკაციების დანერგვით, რომლებიც ბიჰევიორისტულ მეცნიერებების მნიშვნელოვან აღმოჩენებზე იქნებოდა დამყარებული. ნეოკლასიკური სკოლა მნიშვნელოვანი იყო, რადგან მათ თეორიული მოძრაობა კლასიკური თეორიის ზედმეტად გამარტივებული ხედვებისაგან იხსნეს.³

ადამიანის ურთიერთობების მოძრაობა განვითარდა, როგორც კლასიკური თეორიის მკაცრი, ავტორიტარული სტრუქტურის რეაქცია. კლასიკური თეორიის ყველაზე სერიოზული წინააღმდეგობა არის ის, რომ მან შექმნა იდეალურად თავსებადობა და სიმკაცრე, რამაც კრეატიულობა, ინდივიდუალური ზრდა და მოტივაცია გამოიწვია. ნეოკლასიკური თეორია უფრო მეტად ორიენტირებული იყო ადამიანურ საჭიროებებზე.

კლასიკური თვალსაზრისის ერთ-ერთი პირველი ექსპერიმენტი ჩატარდა მაიოსა და როითლსბერგერის მიერ 1920-იანი წლების დასავლეთ ელექტრო ქარხანაში, ჰავთორნში, ილინოისის შტატში (მაიო, 1933). სამუშაოს პერიოდში პირობების ცვლილებებისას (მაგალითად, განათების ინტენსივობა), მათ აღმოაჩინეს, რომ ნებისმიერმა ცვლილებამ დადებითი გავლენა იქონია პროდუქტიულობაზე. თანამშრომელთა ყურადღების მიქცევა იყო საკმარისი იმისათვის, რომ გაზრდილიყო შედეგი.⁴

ჰავთორნის ექსპერიმენტი:

³ <http://www.dictionary.css.ge/content/neoclassical-organization-theory>

⁴ <http://www.statpac.org/walonic/organizational-theory.htm>

კვლევა დაიწყო 1924 წელს, კვლევის ობიექტი იყო მუშათა ორი ჯგუფი. ექსპერიმენტის მიზანი იყო ის, რომ ეჩვენებინათ წახალისებების სხვადასხვა მეთოდების გავლენა მათ პროდუქტიულობაზე. განათების დონის გაუმჯობესებამ გაზარდა პროდუქციის მწარმოებლურობა. ასევე, დადებითი შედეგები აჩვენა ისეთი სახის წახალისების მექანიზმებმა, როგორებიცაა გადახდის სტიმულირება და დასვენება.⁵

1939 წელს, ბერნარდმა (1968) ხაზი გაუსვა აღმასრულებლის როლს იმ ორგანიზაციის ატმოსფეროს შექმნაში, სადაც არსებობს ფასეულობებისა და მიზნების თანხვედრა. ორგანიზაციული წარმატება უკავშირდებოდა ლიდერის შესაძლებლობას, რომ შექმნას შეკრული გარემო. ბერნარდის თეორია შეიცავს კლასიკურ და ნეოკლასიკურ მიდგომებს. ვინაიდან მეცნიერთა შორის კონსენსუსი არ არსებობს, შესაძლოა, ყველაზე შესაფერისი იყოს ბერნარდი, როგორც გარდამავალი თეორეტიკოსი.⁶

შემთხვევითობის თეორია (Contingency Theory)

აღნიშნული თეორია, ასევე აქტიურად მოიხსენიება სიტუაციური თეორიის სახელით. პირველად, სიტუაციური თეორია გამოიყენეს ლიდერობის ამა თუ იმ სტილის სხვადასხვა სიტუაციაში რელევანტურობის დასადგენად. ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია გასული საუკუნის 70-იან წლებში ამერიკის შეერთებული შტატების მიჩიგანისა და ოჰაიოს უნივერსიტეტებში განხორციელებული კვლევები. აღნიშნული თეორიული მიდგომით და არაერთი ემპირიული მონაცემით მტკიცდება, რომ სხვადასხვა სიტუაციიდან გამომდინარე მართვის სტილი ეფექტურობის მიხედვით შეიძლება ერთმანეთისგან განსხვავდებოდეს. სიტუაციური თეორიის მიხედვით, სიტუაცია და არა თვისებები ან თავად ლიდერობის სტილი განსაზღვრავს, იქნება თუ არა ლიდერის სტილი ან გარკვეული ლიდერი ეფექტური. შემთხვევითობის, იმავე სიტუაციური თეორიის მიხედვით, არ არსებობს რომელიმე კონკრეტული გზა, თუ

⁵ <https://www.bl.uk/people/elton-mayo>

⁶ <http://www.statpac.org/walonick/organizational-theory.htm>

როგორი უნდა იყოს ეფექტური ლიდერი და ეს ყოველ ჯერზე სიტუაციიდან გამომდინარე საჭირო ლიდერობის სტილის შეცვლის უნარზეა დამოკიდებული.⁷

კლასიკური და ნეოკლასიკური თეორიების მიმდევრები კონფლიქტს განიხილავდნენ მოვლენას, რომელიც თავიდან უნდა იქნას აცილებული, რადგან ეს არღვევს წონასწორობას. შემთხვევითობის (სიტუაციური) თეორეტიკოსებს მიაჩნდათ, რომ კონფლიქტები გარდაუვალია, თუმცა მართვადი.⁸

აღნიშნულ თეორიას სწავლობდნენ მეცნიერები: ჩემდლერი (1962), ლოურენსი და ლორში (1969).

სისტემური თეორია (Systems Theory)

სისტემური თეორია თავდაპირველად ჩამოაყალიბა უნგრელმა ბიოლოგმა კარლ ლუდვიგ ფონ ბერტალანფიმ 1928 წელს. სისტემური თეორიის საფუძველს წარმოადგენს ის, რომ ორგანიზაციის თითოეული კომპონენტი ერთმანეთთან ურთიერთდაკავშირებულია და ერთი ცვლადის შეცვლამ შესაძლოა დიდი გავლენა მოახდინოს. ორგანიზაციები განიხილება როგორც ღია სისტემები, მუდმივად ურთიერთქმედებენ თავიანთი გარემოსთან. ისინი დინამიური წონასწორობის მდგომარეობაში არიან, რადგან ეკოლოგიურ ცვლილებებთან მარტივად ადაპტირდებიან.

სისტემური თეორიის ცენტრალური თემა არის ის, რომ ცვლადებს შორის არსებობდეს არათანმიმდევრული ურთიერთობები. ერთი ცვლადის მცირე ცვლილებებმა შეიძლება უზარმაზარი ცვლილებები გამოიწვიოს მეორე ცვლადში.⁹

⁷ <http://www.dictionary.css.ge/content/contingency-theory>

⁸ <http://www.statpac.org/walonick/organizational-theory.htm>

⁹ <http://www.statpac.org/walonick/organizational-theory.htm>

1.2. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების ევოლუცია

ორგანიზაციული სტრუქტურა არსებობს უძველესი დროიდან. შემგროვებლები და მონადირეები მართავდნენ ტომობრივ ორგანიზაციებს. ეკონომიკური ისტორიის რევოლუციის მომდევნო ეტაპზე ჩნდება სასულიერო ძალაუფლების მრეწველების მიერ შექმნილი ორგანიზაციების სტრუქტურები. ორგანიზაციული სტრუქტურები სხვადასხვა ტიპისაა, როგორც ეკონომიკის რევოლუცია და აღწერილია როგორც:

ადრეული ბიუროკრატიული სტრუქტურები (**Pre-Bureaucratic Structures**)

ეკონომიკის განვითარებით სამეწარმეო ბიზნესის წარმოშობის კონცეფცია აღინიშნება. ამ დროს ორგანიზაციულ სტრუქტურებს ადრეული ბიუროკრატიულ სტრუქტურებს უწოდებდნენ. ოპერაციების უმრავლესობა მიმართულია და კონტროლირებადი უნიტარული სტრუქტურების მიერ და ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას იღებს სტრატეგიული ლიდერი. თუმცა, ეს სტრუქტურები არის ამოცანების ძალიან დაბალი სტანდარტიზაცია. მკვლევარებმა გაანალიზეს, რომ როდესაც ძირითად გადაწყვეტილებებს იღებს მხოლოდ ერთი ადამიანი, ამას საკმაოდ დაბალი შედეგი აქვს. ეს შეიძლება იყოს მეწარმე ან მესაკუთრე, რომლის ბიზნესის მასშტაბები შეიძლება იყოს მაღალი, მაგრამ სამუშაოს ჰყავდეს ერთი გადაწყვეტილების მიმღები პირი. საორგანიზაციო სტრუქტურის ზედამხედველობა ყველაფერს აჯამებდა მეწარმესთან და ყველა თანამშრომელს აძლევდა ინსტრუქციებს იმისათვის, რომ თავიანთი საქმე გაეკეთებინათ. ამით იგი თავიდან იცილებდა იმ შედეგებს, რომლებიც შესაძლოა ბიზნესისათვის დამაზიანებელი ყოფილიყო.

ბიუროკრატიული სტრუქტურები (**Bureaucratic Structures**)

(ბერნსი და სტალკერი 1961) გულისხმობს ორგანიზაციის სტრუქტურებს, რომლებსაც გააჩნიათ სტანდარტიზაციის გარკვეული ხარისხი. სტანდარტიზაცია ხელს უწყობს პროდუქციისა და მომსახურეობის ხარისხის შენარჩუნებას.

ჩენდლერმა (1962, 1977) და უილიამსონმა (1975, 1985) მიმოიხილა ორგანიზაციული სტრუქტურის გადანაწილება ერთიანიდან მულტი დივიზიონალურ სტრუქტურების ბაზრის პოზიციონირებისა და რესურსების განაწილებაზე. მკვლევარებმა განახორციელეს „ბინის“ სტრუქტურის შეცვლა მარკეტინგული სტრუქტურით და მისი დანერგვა ორგანიზაციებში. ამან ხარისხის უკეთესობისკენ ცვლილება და ფინანსური თუ დროითი რესურსების დაზოგვა გამოიწვია.

პოსტ-ბიუროკრატიული სტრუქტურები (**Post-Bureaucratic Structures**)

დონელონმა და ჰეკშერმა (1994) წამოწიეს პოსტ-ბიუროკრატიული ორგანიზაციის თეორია, რომელიც მოიცავდა ხარისხის მენეჯმენტს, კულტურის მენეჯმენტსა და მატრიცულ მენეჯმენტს.

კ. გრეი და კ. გარსტენი პოსტ-ბიუროკრატიულ ორგანიზაციას აღწერენ ისეთი ტიპის ორგანიზაციას, სადაც გადაწყვეტილებები ეფუძნება უფრო მეტად დიალოგსა და კონსენსუსს, ვიდრე ავტორიტარიზმს. იგი ეხმარება ადამიანებს, რომლებიც ჩვეულებრივ განიცდიან ჩაგვრას ჯგუფებში.¹⁰

ფუნქციური სტრუქტურა (**Functional Structure**)

მაილსმა, სნოუმ (1992) აღწერეს ეს სტრუქტურა. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეს ფორმა აღწერს ბიზნესის კონკრეტულ საქმიანობას.

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

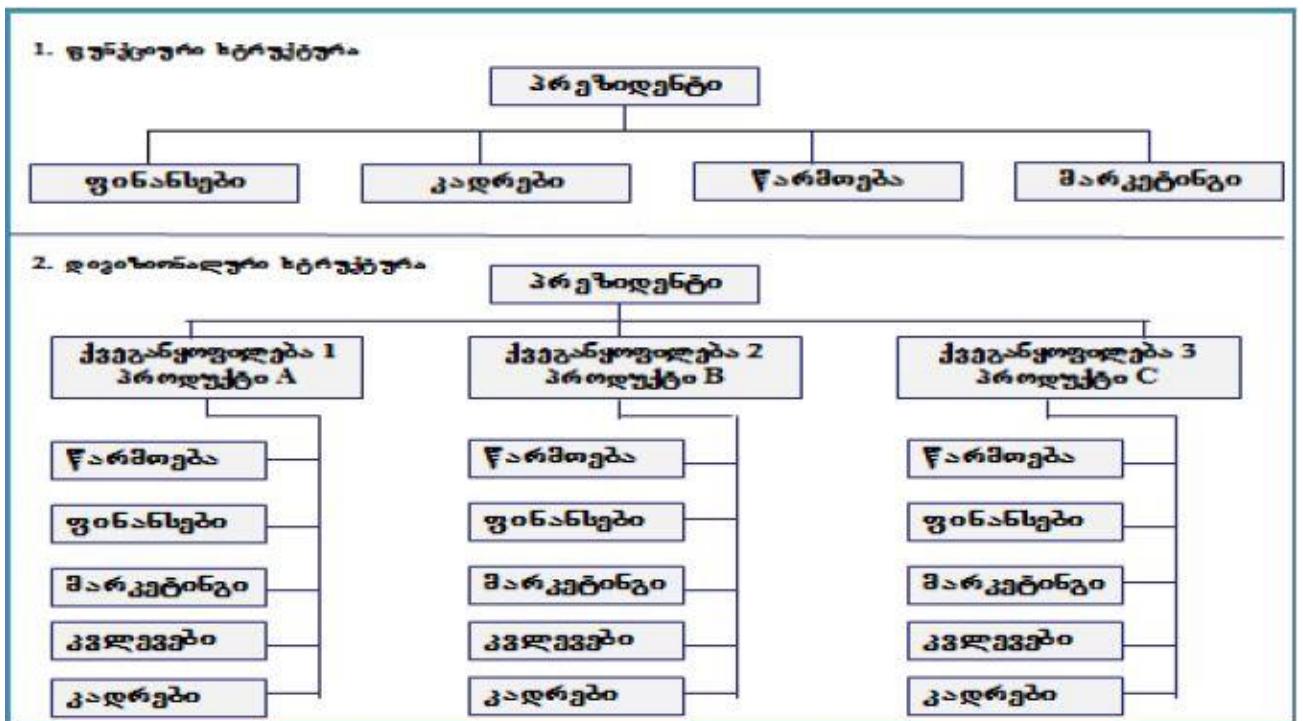
¹⁰ <https://www.ukessays.com/essays/commerce/organizational-structure-the-formation-of-an-organization-commerce-essay.php>

საქმიანობა-წარმოება, ფინანსები, მარკეტინგ, კადრები- ასოცირდება სპეციფიკურ რესურსთან.¹¹

დივიზიონალური სტრუქტურა (Divisional Structure)

ტერაია (2008) განიხილავს აღნიშნულ სტრუქტურას თავის წიგნში. დივიზიონალური სტრუქტურა ასევე ცნობილია, როგორც პროდუქტის სტრუქტურა.

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.

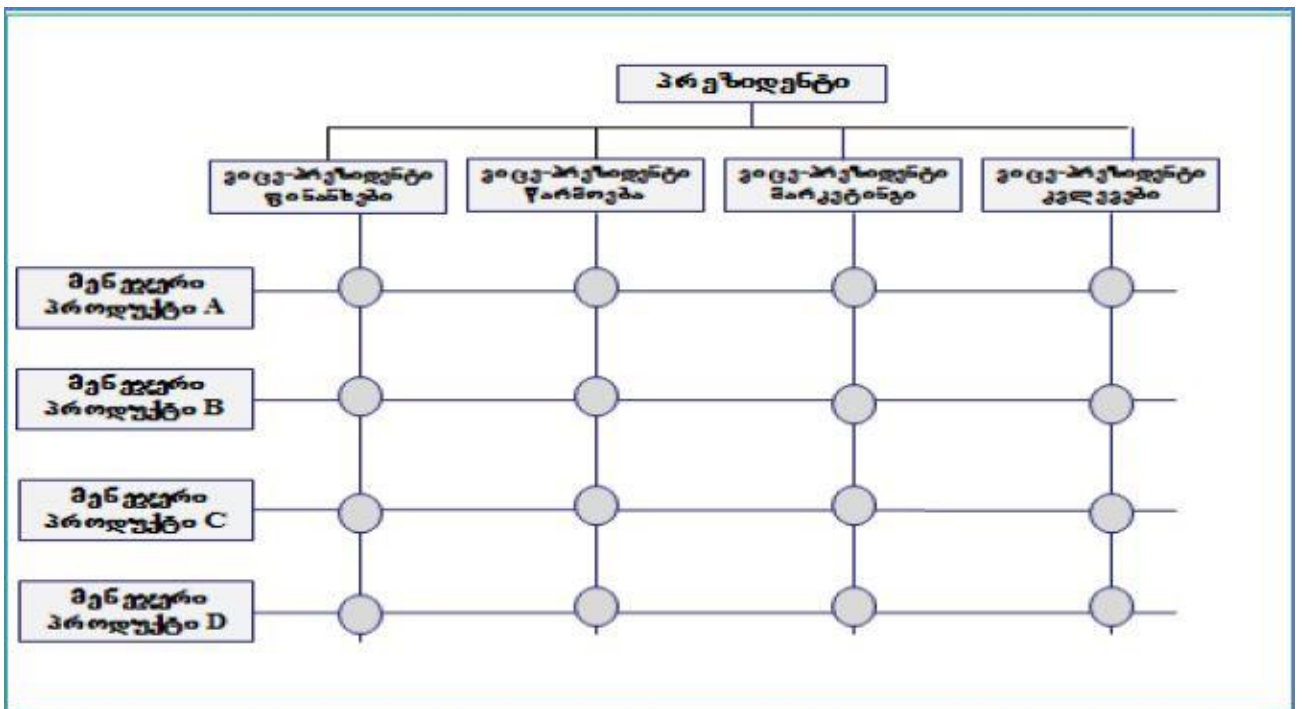


სურ 1.2.1: ფუნქციური და დივიზიონალური სტრუქტურები.

¹¹ ე. ჩოხელი, “მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები“, ლექცია 10, გვერდების საერთო რაოდენობა - 11.
~ 14 ~

მატრიცული სტრუქტურა (Matrix Structure)

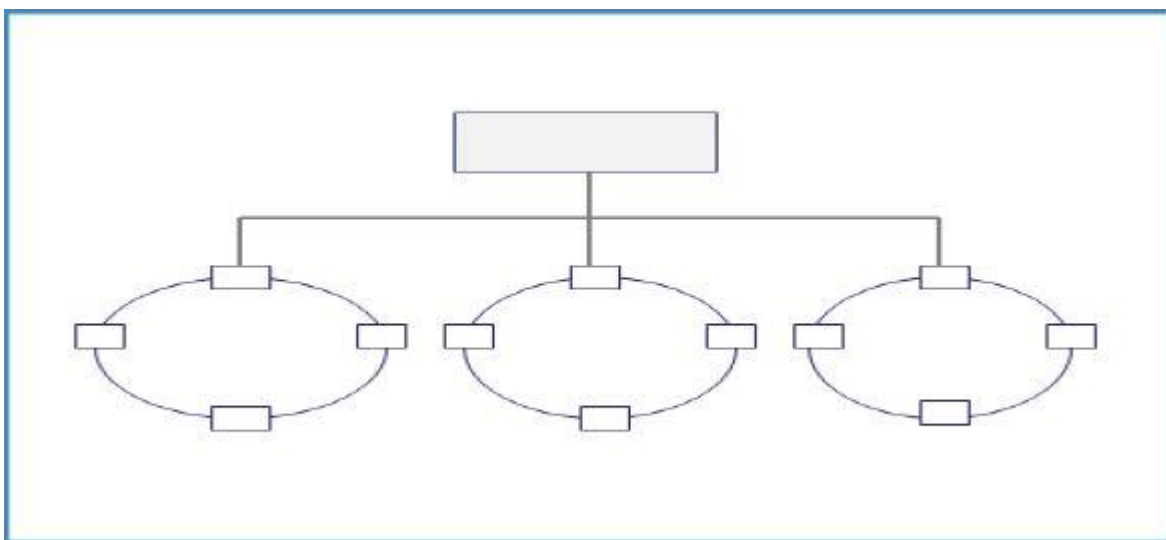
მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურისთვის დამახასიათებელია, როგორც ფუნქციური ასევე დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურისთვის დამახასიათებელი ნიშნები. მის უნიკალურ მახასიათებელს წარმოადგენს უფლებამოსილების ორმაგი ხაზი. ძალაუფლების ვერტიკალურ იერარქიას აქვს ვერტიკალური სტრუქტურა, ძალაუფლების დივიზიონალურ იერარქიას აქვს ჰორიზონტალური სტრუქტურა. ვერტიკალური სტრუქტურა უზრუნველყოფს ფუნქციური განყოფილებების შიგნით ტრადიციულ კონტროლს, 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.



სურ 1.2.2: მატრიცული სტრუქტურა.

გუნდური სტრუქტურა (Team Structure)

(ტერაია 2007 წ.). 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 რთობლივად მისწრაფიან მიზნების მიღწევისკენ.

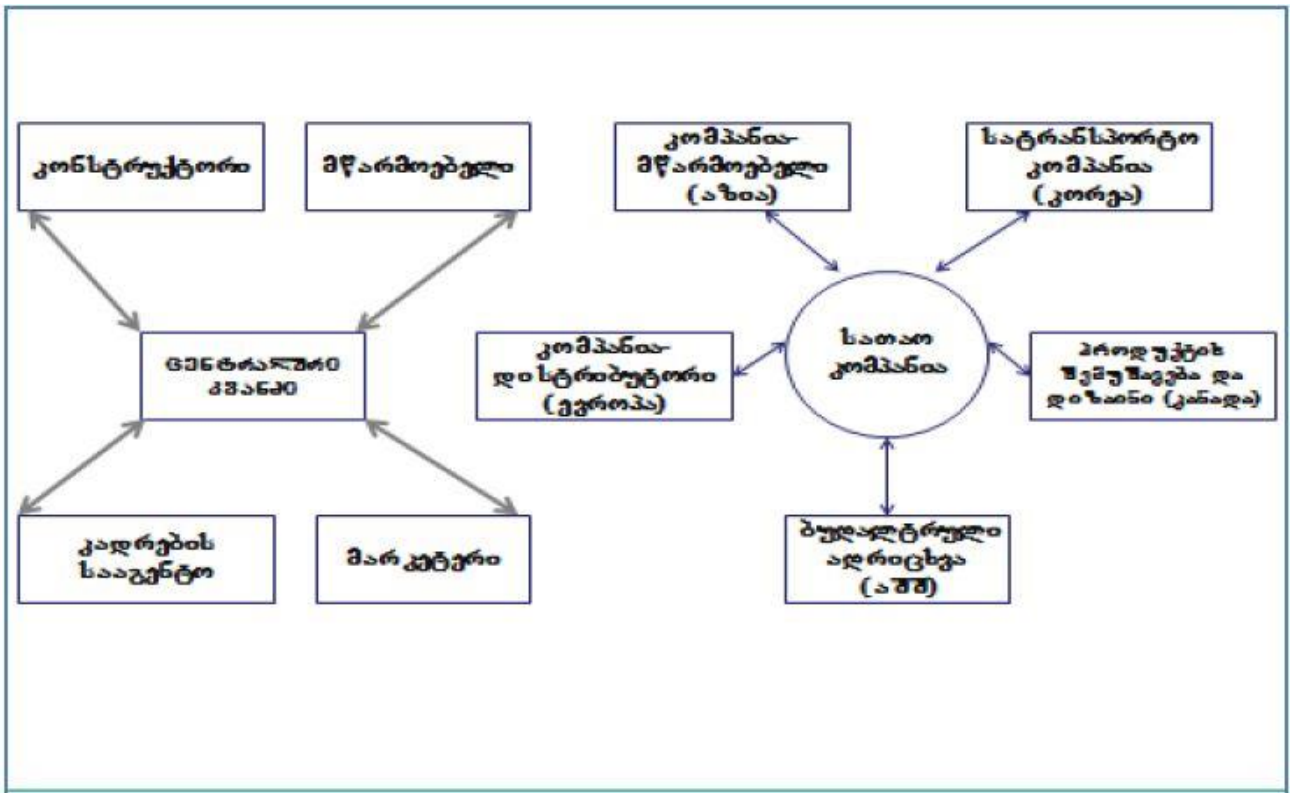


სურ 1.2.3: გუნდური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ქსელური სტრუქტურა (**Network Structure**)

(ვოლკერი 2007 წ.). ქსელური სტრუქტურა გვთავაზობს, კომპანიების მიერ თავისი უმეტესი ფუნქციის გადაცემას დამოუკიდებელი ფირმებისთვის და მათ კოორდინირებას სათაო ორგანიზაციის დახმარებით (ელექტრონული კავშირების, კომპიუტერული ქსელების გამოყენებით).¹²

¹² ე. ჩოხელი, “მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები“, ლექცია 10, გვერდების საერთო რაოდენობა - 11.



სურ 1.2.4: ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

1.3. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების თანამედროვე მიდგომები.

ორგანიზაციული სტრუქტურების თანამედროვე მიდგომები ეფუძნება კონცეფციას, სადაც ორგანიზაციას წარმოადგენს სისტემა, რომელიც ადაპტირებულია მის გარემოში ცვლილებებზე. თანამედროვე თეორიაში ორგანიზაცია განისაზღვრება, როგორც შემუშავებული და სტრუქტურული პროცესი, რომელშიც ინდივიდუალურად ურთიერთქმედება მიზნებთან (Hicks and Gullet, 1975). ორგანიზაციისადმი თანამედროვე მიდგომა არის მულტიდისციპლინური. ეს შემდგომში ხაზგასმით აღინიშნა ბერნარდმა (1938), რომელმაც პირველი თანამედროვე და ყოვლისმომცველი ხედვა მისცა მენეჯმენტს.

ორგანიზაციული სტრუქტურების თანამედროვე მიდგომების ზოგიერთ მნიშვნელოვან მახასიათებელს წარმოადგენს:

- სისტემური თვალსაზრისით.
- ურთიერთქმედების დინამიური პროცესი.
- მრავალდონიანი და მრავალგანზომილებიანი.
- სტაბილური.
- მულტიდისციპლინარული.
- აღწერითი.
- მრავალჯერადი.
- ადაპტირებადი.

ორგანიზაციის თანამედროვე მიდგომები შეიძლება შემდეგნაირად კლასიფიცირდეს:

- სისტემური მიდგომა (The systems approach);
- სოციო-ტექნიკური მიდგომა (Socio-technical approach);
- გაუთვალისწინებელი ან სიტუაციური მიდგომა (The contingency or situational approach);
- რაოდენობრივი მიდგომა (Quantitative approach);

სისტემური მიდგომა (**The systems approach**)

სისტემური მიდგომა არის სისტემა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული სუბ-სისტემებისაგან. სისტემა შეიძლება აღიქმებოდეს, როგორც შემადგენელი კომპონენტები, ფუნქციები და პროცესები (ალბრეხტი, 1983). ამგვარად, ორგანიზაცია შედგება შემდეგი სამი ელემენტისგან (ბაკე, 1959):

- 1) შედგება 5 ძირითადი ურთიერთდამოკიდებული ნაწილისაგან:

- ინდივიდუალური.
- ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაცია.
- ორგანიზაციის როლის მოთხოვნებიდან გამომდინარე ქცევის ნიმუშები.
- ინდივიდუალური როლის გააზრება.
- ფიზიკური გარემო, რომელშიც ფიზიკური პირები მუშაობენ.

2) ორგანიზაციის სხვადასხვა კომპონენტების დაკავშირებული პროცესები მოქმედებენ ოპერატიულად და ორგანიზებულად. მათ შორის ურთიერთქმედება დამოკიდებულია კავშირის დამყარების პროცესში, რაც მოიცავს კომუნიკაციის, ბალანსისა და გადაწყვეტილების მიღებას.

- კომუნიკაცია არის ქმედების ჩამოყალიბების საშუალება, კონტროლისა და კოორდინაციის განხორციელების სისტემა კომპლექსურ ფორმებში სისტემაში გადაწყვეტილების ცენტრების დასაკავშირებლად.
- ბალანსი არის წონასწორობა სისტემის სხვადასხვა ნაწილებს შორის, რათა მათ ერთმანეთთან ჰარმონიული ურთიერთობა შეინარჩუნონ.
- გადაწყვეტილების ანალიზი ასევე ითვალისწინებს სისტემური მიდგომის დამაკავშირებელ პროცესს. გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს სისტემაში წარმოება ან მონაწილეობა. წარმოების გადაწყვეტილება დამოკიდებულია ინდივიდუალურ დამოკიდებულებასა და ორგანიზაციის მოთხოვნებზე.

3) ორგანიზაციის მიზნები. ორგანიზაციის მიზნები შეიძლება იყოს ზრდა, სტაბილურობა და ურთიერთქმედება. ურთიერთქმედება გულისხმობს, თუ

როგორ შეუძლიათ ორგანიზაციის წევრებს ერთმანეთთან ურთიერთშეთანხმების მიღწევა.¹³

სოციო-ტექნიკური მიდგომა (Socio-technical approach)

სოციო-ტექნიკური მიდგომა არის არა მხოლოდ სამუშაოს გაფართოებისა და გამდიდრების საშუალება, არამედ ტექნოლოგიების ისეთნაირად გარდაქმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს მომხმარებლებს. ეს მიდგომა ეფუძნება იმ დებულებას, რომ ყველა ორგანიზაცია შედგება ადამიანების, ტექნიკური სისტემისა და გარემოსაგან (Pasmore, 1988).

სოციო-ტექნიკური სისტემის მიდგომა ეხება ორგანიზაციული სტრუქტურისა და პროცესების ხალხურ და ტექნიკურ ასპექტებს ერთობლივი ოპტიმიზაციის მისაღწევად. ყურადღება გამახვილებულია როგორც ტექნიკური შესრულებაზე, ასევე ხალხის მუშაობის ხარისხზე მაღალი შედეგების მისაღწევად. ტერმინი სოციალურ-ტექნიკური სისტემა დანერგეს ერიკ ტრისტმა და ფრედ ემერიმ 1960-იან წლებში, რომლებიც მუშაობდნენ კონსულტანტად ლონდონის ტავისტოკის ინსტიტუტში.

ტრისტმა თავის წიგნში "ორგანიზაციული არჩევანი" აღნიშნა, რომ სოციო-ტექნიკური მიდგომა არის ის ცნება, რომელიც ოპტიმალურ პირობებში მიიღწევა. ოპტიმიზაცია მთლიანად მოითხოვს თითოეული ცალკეული განზომილების ოპტიმალურ მდგომარეობას.

ტრისტისა და ემერის მუშაობა უზრუნველყოფს მაღალი ხარისხის სამუშაო ჯგუფის ორგანიზაციის (HPWO) ძირითად საფუძველს და გუნდების გაძლიერებას შემდეგნაირად:

- პასუხისმგებელი ავტონომია.

¹³ <http://www.fao.org/docrep/w7503e/w7503e03.htm>

- ადაპტირება, სისწრაფე.
- მთლიანი ამოცანები.
- ამოცანების მნიშვნელობა.

ერიკ ტრისტისა და ფრედ ემერის ნამუშევრებიდან გამომდინარე შესრულების ტრანსფორმაციის ცენტრი განსაზღვრავს მაღალი ხარისხის სამუშაოს როგორც:

- 1) ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ ერთობლივად პროდუქციის ან მომსახურების დასამზადებლად;
- 2) ისინი ცდილობენ მომხმარებელთა მოთხოვნები გადააჭარბონ;
- 3) მათ აქვთ მკაფიოდ გააზრებული თავიანთი მისიის, როლებისა და ზომების შესახებ;
- 4) მათ გააჩნიათ მაღალი ხარისხის ნდობა და ურთიერთდამოკიდებულების უნარები, რაც ეფექტურ კომუნიკაციას განსაზღვრავს;
- 5) ისინი უფლებამოსილნი არიან დაგეგმონ, გააკონტროლონ, კოორდინაცია გაუწიონ და გააუმჯობესონ თავიანთი სამუშაო;¹⁴

გაუთვალისწინებელი ან სიტუაციური მიდგომა (**The contingency or situational approach**)

სიტუაციური მიდგომა (სელზნიკი, 1949, ბერნსი და სტალკერი, 1961, ვუდგორდი, 1965, ლოურენსი და ლორში, 1967) ეფუძნება რწმენას იმის თაობაზე, რომ არ არსებობს უნივერსალური სახელმძღვანელო პრინციპები, რომლებიც შეესაბამება ყველა სიტუაციას. საორგანიზაციო სისტემები გარემოსთან ურთიერთობას უკავშირდება. გაუთვალისწინებელი მიდგომა (ჰელრიგელი და სლოკუმი, 1973) გულისხმობს, რომ სხვადასხვა გარემოება მოითხოვს სხვადასხვა ორგანიზაციულ ურთიერთობებს

¹⁴ <https://cptransform.wordpress.com/2011/02/10/sociotechnicalsystem/>

ოპტიმალური ეფექტის მისაღწევად, სხვადასხვა სოციალური, სამართლებრივი, პოლიტიკური, ტექნიკური და ეკონომიკური ფაქტორების გათვალისწინებით.¹⁵

სიტუაციური მიდგომის ცენტრალური მომენტია სიტუაცია, ე.ი. იმ კონკრეტული მიდგომარეობების ნაკრები, რომელიც ძლიერად იმოქმედებს ორგანიზაციაზე დროის მოცემულ მომენტში. „სიტუაციური აზროვნების“ მეშვეობით ხელმძღვანელებს შესაძლებლობა ეძლევათ განსაზღვრონ ის ცვლადები (ფაქტორები), რომლებიც ყველაზე მეტად შეუწყობენ ხელს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში.

სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა პირველად წამოაყენა მერი პარკერ ფოლეთმა 20-იან წლებში. იგი მიუთითებდა, რომ „სხვადასხვა სიტუაცია სხვადასხვა სახის ცოდნას მოითხოვს. გამომდინარე აქედან მისი აზრით, ადამიანები, რომელთაც არა აქვთ განსხვავებულ სიტუაციებში მართვისათვის საჭირო ცოდნა ცდილობენ იმუშაონ მოწესრიგებულ ორგანიზაციებში“. 1948 წელს ოჰაიოს (აშშ) უნივერსიტეტის პროფესორმა რალფ სტოგდილმა ყოველმხრივ გამოიკვლია ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები და მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ სიტუაცია განსაზღვრავს, და თანაც დიდი ზომით, თუ რა ნიშან-თვისებებს, ჩვევებს უნდა ფლობდეს ლიდერი. [27, გვ. 82.]. მაგრამ მაინც მხოლოდ XX ს-ის 60-იანი წლების ბოლოს გახდა შესაძლებელი იმის გარკვევა, თუ რომელი ფაქტორები მოქმედებდნენ მართვის პროცესის ეფექტიანობაზე და საერთოდ ორგანიზაციაზე სხვადასხვა სიტუაციაში და როგორ უნდა ემართათ ისინი.

როგორც სისტემური, ისე სიტუაციური მიდგომა არ უზრუნველყოფს მენეჯერებს მენეჯმენტის მზა რეცეპტებით. მართალია, სიტუაციური მიდგომა აღიარებს მართვის პროცესის მსგავსებას სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მაგრამ იმავდროულად მიუთითებს მართვაში გამოყენებული სპეციფიკური ხერხების ვარიანტების ფართო შესაძლებლობებზე.

¹⁵ <http://www.fao.org/docrep/w7503e/w7503e03.htm>

სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შეიძლება განიმარტოს, როგორც
ოთხსაფეხურიანი პროცესი:

პირველ საფეხურზე მენეჯერები უნდა გაერკვნენ მართვის პროცესის, მუშაკთა
ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევების, სისტემური ანალიზის, დაგეგმვისა და
გადაწყვეტილებათა მიღების რაოდენობითი მეთოდების არსში.

მეორე საფეხურზე მენეჯერმა უნდა შეძლოს მართვის ამ თუ იმ მეთოდისა და
კონცეფციის გამოყენების შესაძლო როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგების
დანახვა.

მომდევნო საფეხურზე მენეჯერი განსაზღვრავს მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში
უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორების წრეს და მათი შეცვლის შედეგად მისაღებ შესაძლო
ეფექტს.

ბოლო საფეხურზე მენეჯერმა უნდა შეძლოს შედარებით უკეთესი და ნაკლები
უარყოფითი შედეგების გამომწვევი კონკრეტული ხერხებისა და საშუალებების
კონკრეტულ სიტუაციასთან დაკავშირება. ეს მას მოცემულ სიტუაციაში ყველაზე
ეფექტიანად მართვის შესაძლებლობას მისცემს.

სიტუაციური მიდგომის წარმატება ან წარუმატებლობა მნიშვნელოვნად
დამოკიდებულია მესამე საფეხურზე. ძირითადი სიტუაციური ფაქტორების დადგენა
წარმოადგენს სიტუაციური მიდგომის მეტად მნიშვნელოვან წვლილს მართვის
პროცესში. ეს პირველ რიგში ეხება მენეჯერებსა და ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე
მოქმედ ფაქტორებს. ამასთან შესაძლებელია ორგანიზაციის ეფექტიანად
ფუნქციონირებაზე მოქმედი ფაქტორების დადგენა. სწორი გადაწყვეტილებების
მისაღებად მენეჯერებმა, უნდა განიხილონ მხოლოდ ის ფაქტორები, რომლებიც უფრო
მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის და ისინი, რომელთაც, სავარაუდოდ, ყველაზე
მეტი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

სიტუაციური ცვლადები იყოფა ორ ჯგუფად: შიგა და გარე ცვლადებად (ფაქტორებად).

შიგა სიტუაციური ცვლადები ახასიათებენ ორგანიზაციას, მოიცავენ რა ორგანიზაციის მიზანს, რესურსებს, სიდიდეს, შრომის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ დანაწილებას. ისინი სხვადასხვა ზომით ექვემდებარებიან კონტროლს. მენეჯერების მიერ შიგა ცვლადებთან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილება განსაზღვრავს, თუ რამდენად შედეგიანი იქნება მოცემული ორგანიზაციის საქმიანობა სხვებთან შედარებით.

გარე ცვლადები მოქმედებენ ორგანიზაციათა მენეჯერების უფლებამოსილების საზღვრებს გარეთ. მაგრამ მათი გათვალისწინება აუცილებელია. ამის გარეშე ორგანიზაციის მენეჯერები ვერ შეძლებენ სწორი გადაწყვეტილების მიღებას და ეფექტიანად მართვას.¹⁶

რაოდენობრივი მიდგომა (Quantitative approach)

რაოდენობრივი კვლევის დროს ხშირად გამოიყენებენ დედუქციურ ლოგიკას, რომელშიც მკვლევარები აყალიბებენ ჰიპოთეზებს და შემდეგ აგროვებენ მონაცემებს, რომლებიც შეიძლება გამოიყენონ იმის დასადგენად, ემყარება თუ არა ემპირიული მტკიცებულებები, ჰიპოთეზას.

რაოდენობრივი ანალიზი მოითხოვს რიცხვით ინფორმაციას ცვლადების სახით. ცვლადი არის ნებისმიერი მახასიათებლის გაზომვის გზა, რომელსაც აქვს ორი ან მეტი მნიშვნელობა. ბევრი რიცხვი ბუნებაში არის ნატურალური (მაგალითად, როგორებიცაა: ასაკის, წლების, ადამიანების რაოდენობის და ა.შ.). თუმცა, ხშირად მკვლევარები დაინტერესებულნი არიან იმ ასპექტებით, რომლებიც არ არიან რიცხვითი ბუნების (მაგალითად, გენდერი, რასა, რელიგიურობა), მაგრამ ამ ცვლადებსაც კი რიცხვითი მნიშვნელობა ენიჭება რაოდენობრივი ანალიზის დროს. ასე მაგალითად, ცვლადი "გენდერი" შეიძლება იყოს კოდირებული როგორც ქალი = 1, მამაკაცი = 2.

რაოდენობრივი მონაცემების შეგროვება შეიძლება განვახორციელოდ სხვადასხვა გზით. ექსპერიმენტების დროს მკვლევარებმა შეიძლება პირდაპირ შეაგროვოს რაოდენობრივი

¹⁶ მენეჯმენტის საფუძვლები: [სახელმძღვ. უმაღლ. სასწ. სტუდ.] / გიორგი შუბლაძე, ბაბულია მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური. - თბ.: უნივერსალი, 2008.

მონაცემები (მაგალითად, რეაქციის დრო, არტერიული წნევა). ასევე ფართოდ გამოიყენება რაოდენობრივი მონაცემების შეგროვება ინტერვიუების, კითხვარების შევსების, დაკვირვების და სხვა გზებით.

საერთო რაოდენობრივი მიდგომა ცნობილია, როგორც მეორადი მონაცემების ანალიზი, რომელშიც მკვლევარი ანალიზებს მონაცემებს, რომლებიც თავდაპირველად შეგროვდა სხვა კვლევითი ჯგუფების მიერ. ხშირად ეს არის ფართომასშტაბიანი მონაცემები, რომლებიც მოითხოვს ფართო რესურსების შეგროვებას.

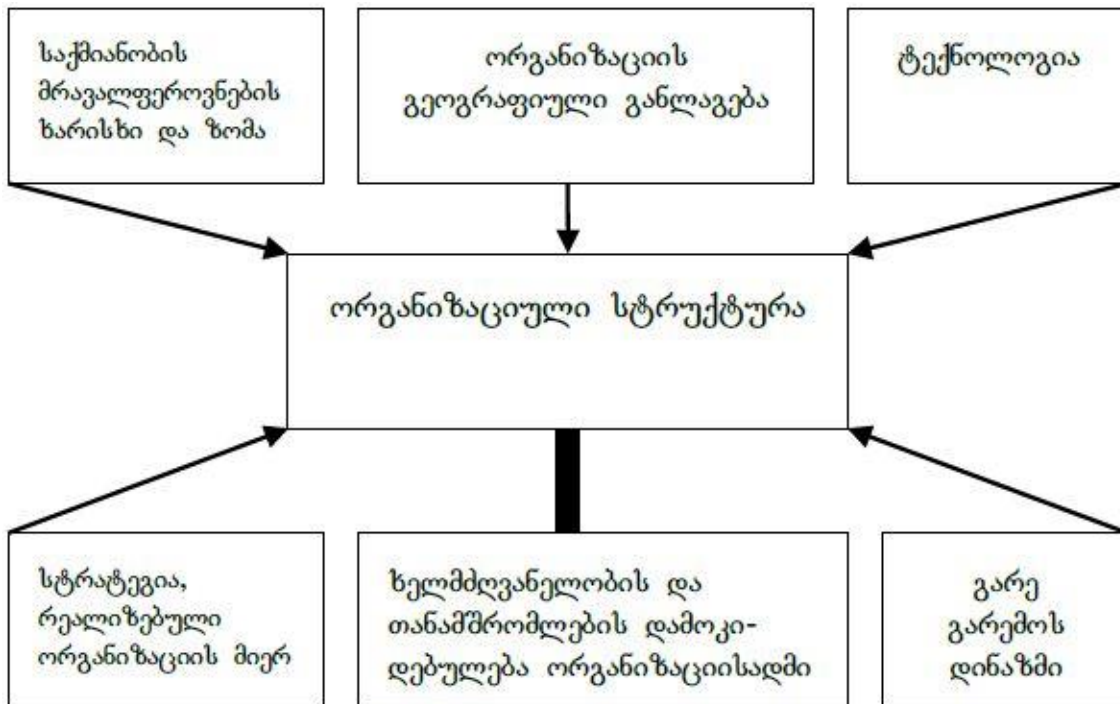
რაოდენობრივი ანალიზისთვის ჰიპოთეზა კონკრეტულად არის განსაზღვრული და აღწერს დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის მკაფიო ურთიერთობებს. რაოდენობრივი ანალიზის შედეგები ყველაზე გავრცელებულია სტატისტიკური ცხრილების ან გრაფიკების სახით.

რაოდენობრივი მიდგომა ხშირად აღიქმება, როგორც ძლიერი ემპირიული მტკიცებულებები, ვიდრე სხვა კვლევითი მიდგომები.

ორგანიზაციული სტრუქტურისა და შრომითი საქმიანობის სრულყოფა¹⁷

ნებისმიერ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები და იგი ყოველთვის შეესაბამება კომპანიის გადასაჭრელ ამოცანებს. ამა თუ იმ ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე. მათ შორის მნიშვნელობის თვალსაზრისით ყველაზე არსებითია შემდეგი ფაქტორები:

¹⁷ ე. ჩოხელი, "სტრატეგიული მენეჯმენტი", ლექცია 11-12, გვერდების საერთო რაოდენობა - 16.



სურ 1.3.1: ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე.

ინდივიდუალური ორგანიზაციული სტრუქტურების არსებობის მიუხედავად, გამოიყოფა ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის შემდეგი პრინციპები, რომლებიც საერთოა ყველა კომპანიისათვის:

1. სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობის სახეების გამოვლენა. ნებისმიერ ბიზნესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ღირებულების ჯაჭვის რგოლების (ძირითადი და დამხმარე საქმიანობების) ზუსტად განსაზღვრას. სტრატეგიული პერსპექტივების მიხედვით ზოგიერთი საქმიანობა დაკავშირებულია რუტინულ ადმინისტრაციულ სამუშაოსთან (სამტატო ადგილების განსაზღვრა, ფირმის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, ნაღდი სახსრების მოძრაობის მართვა, აქციონერებთან ურთიერთობების რეგულირება, წესდების შესრულება), სხვა სახის საქმიანობა წარმოადგენს დამხმარეს და მხარდამჭერს (ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება, აღრიცხვა, ტრენინგები, “პაბლიკ რილეიშნზ”, შესყიდვები, ბაზრის შესწავლა, იურიდიული საქმიანობა). ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისას

სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სახის საქმიანობის გამოყოფა ძირითადი ბლოკების სახით მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა. იმის გამო, რომ გადაწყდეს, როგორ იქნეს ჩართული რუტინული და მხარდამჭერი პროცედურები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, მენეჯერებმა უნდა გაიგონ, როგორი სტრატეგიული კავშირები არსებობს საქმიანობის ძირითად და დამხმარე სახეებს შორის. საქმიანობის სახეები შეიძლება დაკავშირებული იყოს მომხმარებელთა მომსახურების ტიპით, განაწილების არხებით, ტექნიკური დონითა და ნოუ-ჰაუთი, საწარმოო პროცესებში როლით, დანახარჯების შემცირების პოტენციური შესაძლებლობებით. ორგანიზაციული სტრუქტურაში მხარდამჭერი სახის საქმიანობის ჩართვის განსაზღვრულ მომენტად ითვლება კავშირისა და კოორდინაციის ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც:

- გაზრდის მათ წილს სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულების ხარისხის ამაღლებაში ფირმის ღირებულების ჯაჭვში;
- შეამცირებს რეალიზაციის დანახარჯებს, დროსა და ენერგიას, რომელსაც ქვეგანყოფილებები ხარჯავენ ერთმანეთთან კონტაქტის დროს.

2. არაძირითადი (მეორეხარისხოვანი) სახის საქმიანობების განსაზღვრა, რომელიც შეიძლება გადაეცეს გარე პარტნიორს. ყოველი დამხმარე საქმიანობა კომპანიაში შეიძლება განხილული იყოს, როგორც მომსახურება. ხშირად შესაძლებელია ეს მომსახურება მიღებული იყოს ფირმის გარედან და გადაეცეს აუტსორსინგით. არაძირითადი საქმის გატანა კომპანიის გარეთ აძლევს მას შესაძლებლობას მოახდინოს მთელი ენერჯისა და რესურსების კონცენტრირება იმ საქმიანობაში, რომელიც საშუალებას მისცემს ფირმას გახდეს ლიდერი დარგში და მოიპოვოს გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა. კომპანიის გარეთ განსაზღვრული ოპერაციების შესრულების გადაცემას მაშინ აქვს აზრი, თუ გარე ფირმები, სპეციალიზებული არიან ამ საქმიანობაზე, ფლობენ შესაბამის ადამიანურ და რესურსულ პოტენციალს და შეუძლიათ მისი შესრულება ნაკლები დანახარჯებით, იაფად და მაღალი ხარისხით ვიდრე თვითონ კომპანიას.

3. ძალაუფლების (უფლებამოსილებათა არე) მოცულობის განსაზღვრა. იგი აუცილებელია ყველა ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელობისათვის, რათა უზრუნველყოფილი იყოს ბალანსი ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის. კომპანიებმა აუცილებელია განსაზღვრონ, როგორი ძალაუფლება მიანიჭონ ცალკეული ორგანიზაციული ერთეულების მენეჯერებს და განუსაზღვრონ მათ გადაწყვეტილების მიღების საზღვრები. ცენტრალიზებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში უმაღლესი ხელმძღვანელობა თვითონ იღებს სტრატეგიული და ოპერატიული გადაწყვეტილებების უმეტესობას, ზღუდავს ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელების ძალაუფლებას, უტოვებს მათ მხოლოდ რამოდენიმე საკითხის დამოუკიდებლად გადაჭრის უფლებას. დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში მენეჯერებს აქვთ შესაძლებლობა იმოქმედონ თავისი შეხედულებებისამებრ მათთვის მინიჭებული უფლებამოსილების ფარგლებში. უფლება-მოვალეობათა განაწილებაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს კულტურული ტრადიციები. განასხვავებენ უფლებამოსილებათა განაწილების სისტემის ორ ტიპს: ევროპულს და აზიურს. პირველი ტიპის სისტემის საფუძველია თვითოეული სამმართველო დონის ხელმძღვანელისათვის უფლებების მკაცრად რეგლამენტირება. მეორე ტიპის სისტემაში ერთმმართველობა იცვლება მრავლობითი დაქვემდებარებით, სადაც მკვეთრად განსაზღვრული თვითოეული იერარქიული დონის ხელმძღვანელის უფლებები, დამოუკიდებელი მოქმედების არე და კომპეტენციის ზღვარი, რომლის ფარგლებში მისაღები გადაწყვეტილებაც უნდა შეთანხმდეს ზემდგომებთან. მრავლობითი დაქვემდებარების სუსტემაში უფრო დიდი სტრუქტურა მთლიანად მოიცავს შემავალ ერთეულებს. აქ ყოველი ზემდგომი ხელმძღვანელი სუბიექტურად წყვეტს ვის რა უფლებები უნდა მიენიჭოს, არ არსებობს რიანი პოლიტიკა, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დანაწევრების გამო ყველაფერი უმაღლესი ხელმძღვანელობის კეთილ ნებაზეა დამოკიდებული, ე.ი საბოლოო სიტყვა ზემდგომებს ეკუთვნის და განუკითხაობის შემთხვევაში ორგანიზაციაში ხორციელდება ტოტალური კონტროლი.

4. კავშირების დადგენა ქვეგანყოფილებებს შორის და აუცილებელი კოორდინაციის უზრუნველყოფა. კომპანიის ქვეგანყოფილებებს შორის კავშირურთიერთობისა და კოორდინაციის მიღწევა გამოიხატება იერარქიული სისტემის აგებაში, რომელშიც მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან მაღალ საფეხურზე მდგომი პირების წინაშე. ანუ ორგანიზაციული ერთეულების კოორდინაციის კლასიკური ხერხი გამოიხატება იმაში, რომ უფრო მჭიდროდ დაკავშირებული ერთეულები ექვემდებარებოდნენ ერთი და იგივე ადამიანს, მენეჯერს, რომელთაც უკავიათ უფრო მაღალი მდგომარეობა სამსახურებრივ კიბეზე. ეს მიდგომა ჩვეულებრივ ვრცელდება ორგანიზაციული ერთეულების უმეტესობაზე ისეთი სახით, რომ მენეჯერები იღებენ შესაძლებლობას კოორდინაცია გაუწიონ მათ საქმიანობას, განავითარონ ინტეგრაციისა და კოოპერაციის პროცესები, რომლებიც არსებობენ ქვეგანყოფილებების საქმიანობაში.
5. თანამშრომლობის უზრუნველყოფა პარტნიორ ორგანიზაციებთან. აუცილებელია კომპანიამ გამოყოს ერთი მენეჯერი (ან სპეციალური ჯგუფი), რომელიც პასუხისმგებელი იქნება გარე პარტნიორებთან ურთიერთობაზე. მისი ამოცანა უნდა იყოს, ეფექტური თანამშრომლობა პარტნიორებთან და რესურსული ბაზის მაქსიმალური გაფართოება და არა მომენტალური სარგებელი წარმატებული შეკვეთიდან.
6. ღირებულების ჯაჭვში სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი საქმიანობების გარდაქმნა გადაწყვეტ საქმიანობებად ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სახის საქმიანობები უნდა გახდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის უმთავრესი ელემენტები: მხოლოდ ასეთი მიდგომით შეიძლება მიიღონ მათ ადეკვატური რესურსული უზრუნველყოფა და გადაწყვეტი გავლენა მოახდინონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. ახალი ან კორექტირებული სტრატეგია მოითხოვს ახალ ან შეცვლილ მთავარ საქმიანობებს, კომპეტენციებს და უნარებს, და საბოლოოდ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. თუ არ იქნა გატარებული შესაბამისი ცვლილებები, ახალი სტრატეგიის რეალიზება ძველ ორგანიზაციული სტრუქტურის

შემთხვევაში, კომანიას მოუტანს კრახს. გარემო ფაქტორებთან ერთად, იცვლება რა კომპანიის სტრატეგია, მასთან ერთად უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურაც ანუ ყველა ცვლილებისას აუცილებელია ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის შეხამება სტრატეგიის კონკურენტულ მოთხოვნებთან. ზოგადად ეს პროცესი გამოიხატება ერთი და იგივე სქემით: ახალი სტრატეგიის შემუშავება, ადმინისტრაციული პრობლემების წარმოქმნა, მოგების შემცირება და სხვადასხვა ოპერაციების შესრულების გართულება, უფრო მისაღები ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გადასვლა, მოგების გაზრდა და სტრატეგიის შესრულების გაუმჯობესება.

დღეს მრავალი კომპანია დაფიქრდა ტრადიციული იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდაქმნაზე. სწრაფად ცვალებადი ბაზრის პირობებში, რომელზეც მრავალი კომპანია იბრძვის ლიდერობისთვის და ძლიერი პოზიციებისთვის მომავალში, ორგანიზაციის აუცილებელ მახასიათებლებს წარმოადგენს ეკონომიურობა, გამჭვირვალე სტრუქტურა, მოქნილობა, სისწრაფე და ინოვაცია. ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნისათვის აუცილებელია საკმარისი უფლებამოსილების მქონე მენეჯერები და მომუშავეები, სამუშაო პროცესების რეორგანიზაცია, თვითმართვადი სამუშაო ჯგუფები, ინტერნეტ-ტექნოლოგიების დანერგვა და ელექტრონული კომერციის ინფრასტრუქტურის შექმნა, გარე პარტნიორებთან მუშაობის გაღრმავება. უკანასკნელ პერიოდში, სტრატეგიული პრიორიტეტებისა და კონკურენციის პირობების შეცვლამ მოითხოვა თითქმის ყველა კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში რადიკალური ცვლილებები. შეიძლება დავასკვნათ, რომ მომავლის კომპანიებისთვის დამახასიათებელი უნდა იყოს:

- ბარიერების მინიმუმი განყოფილებებს, ფუნქციებს, რეგიონალურ ქვეგანყოფილებებს, ასევე კომპანიასა და მომწოდებლებს, დისტრიბუტორებს, დილერებს, სტრატეგიულ კავშირებსა და კლინტებს შორის;
- ცვლილებების უნარი და სწავლების სისწრაფე;

- სხვადასხვა ფუნქციონალური და გეოგრაფიული ქვეგანყოფილებების მომუშავეთა ძალისხვევის გაერთიანება;
- ელექტრონული ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენება.

სახელმწიფო ორგანიზაციების სტრუქტურებში გავრცელებული პრობლემები

სახელმწიფო სტრუქტურების გამართულ მუშაობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ქვეყნის მიმდინარე ფუნქციონირებისა და უწყვეტი განვითარებისათვის.

სხვადასხვა სამთავრობო ორგანიზაციების სტრუქტურებში არსებული პრობლემები ალბათ ბევრია და თანაც ძალიან განსხვავებული ერთმანეთისგან. ისინი განსხვავდებიან შინაარსით და აქტუალურობით. თუმცა მათ შორის არის რამდენიმე, რომელთაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ამ სტრუქტურების ფუნქციონირების შეფერხებაში. ეს პრობლემები შეიძლება იყოს:

1. ფორმალურ და არაფორმალურ სტრუქტურებს შორის არსებული დიდი განსხვავება

ფორმალური სტრუქტურები, უმეტეს შემთხვევაში, საერთოდ არ შეესაბამება როლების, ძალაუფლების და პასუხისმგებლობების რეალურ განაწილებას. შეხვდებით შემთხვევებს, სადაც დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ბევრად უფრო დიდ ძალაუფლებას ფლობს, ვიდრე მინისტრი; სადაც ერთი ქვედანაყოფის მოვალეობებს სხვა ქვედანაყოფი ასრულებს. მოადგილეებს შორის არიან პრივილეგირებული, გავლენიანი მოადგილეები და ისეთებიც, ვისაც საკუთარ დაქვემდებარებაში არსებულ სამსახურებზეც კი უჭირთ დავალების მიცემა სხვა მოადგილესთან და ქვედანაყოფის ხელმძღვანელთან შეთანხმების გარეშე. ერთი მოადგილე მართავს და აკონტროლებს, გაცილებით მეტ დროს ხარჯავს ფორმალურად სხვა მოადგილის უშუალო დაქვემდებარებაში არსებულ სამსახურებთან.

არის შემთხვევები, როდესაც სრულიად სხვა სტრუქტურიდან “ჩასმულ” მოადგილეს ძალიან ადვილად შეუძლია გააჩეროს მისი ფორმალური ხელმძღვანელის თითქმის

ნებისმიერი გადაწყვეტილება დამატებითი არგუმენტების და განხილვის გარეშე, თუ მას ის პიროვნულად არ მოსწონს და პრობლემებს უქმნის.

დებულებაში არსებული პასუხისმგებლობების და ძალაუფლების განაწილების მკვეთრი განსხვავება რეალურ განაწილებასთან ძალიან ბევრ კონფლიქტს, გაუგებრობას იწვევს როგორც მენეჯმენტის წევრებს შორის, ისე რიგით თანამშრომლებში. მათთვის ძნელია გაერკვნენ ვის რა გადაწყვეტილებების მიღება შეუძლია, ვისგან რა დავალებებს უნდა ელოდნენ და ვისგან წამოსული რა სახის მითითებების გათვალისწინება ევალებათ რეალურად.

კიდევ უფრო რთულდება თანამშრომლებისთვის მუშაობა მაშინ, როდესაც სხვადასხვა ხელმძღვანელების მხრიდან წამოსული დავალებები არათუ განსხვავდება ერთმანეთისგან, არამედ რადიკალურად ეწინააღმდეგება ერთმანეთს.

2. მოადგილეების უშუალო დაქვემდებარებების არასწორი ლოგიკა

რაც უფრო მეტ სახელმწიფო სტრუქტურას ვაანალიზებთ, უფრო მეტად გვაოცებს ლოგიკა, რომლითაც მოადგილეებს შორის ქვედანაყოფებია დაჯგუფებული. თითქმის ერთადერთი პრინციპი, რომელიც ამ დაჯგუფების ანალიზისას იკვეთება, ამ ხელმძღვანელების პირადი გამოცდილება და პრეფერენციებია. ვის რისი “ყოლა” სიამოვნებს თავის დაქვემდებარებაში, ვის ვისთან მუშაობის გამოცდილება აქვს და ვის რა გავლენა ჰქონდა იმ მომენტში, როცა სამსახურების გადანაწილება ხდებოდა – შემთხვევათა უმრავლესობაში ამის მიხედვით არის მოადგილეებს შორის ქვედანაყოფები დალაგებული.

სამწუხაროდ, ბევრ ხელმძღვანელს არც კი წარმოუდგენია, რომ სხვა ლოგიკით შეიძლება ფუნქციების დაჯგუფება და ის, რომ ამას რაიმე კავშირი აქვს ყოველდღიურად სტრატეგიულ ამოცანებზე დახარჯულ ყურადღებასთან, ან ეს რამენაირად ახდენს გავლენას ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე; არ წარმოუდგენია, როგორ აფერხებს ან აუმჯობესებს ფუნქციათა დაჯგუფების პრინციპი ამ პროცესებს, ან როგორ უწყობს ან უშლის ის ხელს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოძრაობას ყველა მიმართულებით.

ძალიან იშვიათად შეხვედებით მოადგილეების ქვევით ლოგიკურად, სტრატეგიული ამოცანების და პროცესების გათვალისწინებით დაჯგუფებულ ფუნქციებს. ეს კი უკვე მათ დონეზე ამცირებს და გაუგებარს ხდის პასუხისმგებლობებს, აქვეითებს არამართო მათ, არამედ მათ ქვემოთ სტრუქტურებში მომუშავე ადამიანების მოტივაციას, ინიციატივიანობას, სამუშაო აქტივობას.

ადამიანების პრეფერენციების, გამოცდილების და განათლების გათვალისწინება ფუნქციათა დაჯგუფებისას, რა თქმა უნდა, საჭიროა, მაგრამ მხოლოდ მას შემდეგ, რაც სტრატეგიული პრიორიტეტები და მნიშვნელოვანი პროცესების დინება კარგად არის გააზრებული და სტრუქტურაში გათვალისწინებული. სხვა შემთხვევაში არათუ პროცესები შეფერხდება, ყურადღება არასაჭირო და არაპრიორიტეტულ საკითხებზე დაიხარჯება, არამედ საბოლოოდ ორგანიზაციებიც ვერ შედეგებიან, გაუგებარი პრინციპებით (და არა საჭიროებების გათვალისწინებით) მოადგილეების მოყვანისა, და მათი ხშირი ცვლილებებით გამოწვეული მუდმივი სტრუქტურული გადაჯგუფებების გამო.

3. გაუმართავი, არარეგულარული, მოუწესრიგებელი კომუნიკაცია მენეჯმენტის “გუნდის” წევრებს შორის

ძალიან იშვიათია სახელმწიფო სტრუქტურებში უმაღლესი მენეჯმენტის წევრებს შორის რეგულარული, ფორმალური შეხვედრების ფორმატი. ამ ადამიანებს ერთმანეთთან პირადად დაკავშირება და საკითხების გავლა დიდად არ უჭირთ, როცა ეს საჭიროა. მაგრამ, როგორც წესი, ასეთი შეთანხმებები უცნობი რჩება მენეჯმენტის დანარჩენი წევრებისთვის. შესაბამისად ეს გადაწყვეტილებები არ ითვალისწინებს სხვა კოლეგების ცოდნას და ინფორმირებას. ერთი შეხედვით ასეთი, უფრო ადვილი არაფორმალური კომუნიკაცია, რეალურ ცხოვრებაში საკითხების გადაწყვეტას უფრო მეტად ართულებს და ახანგრძლივებს. განსაკუთრებით ბევრი ისეთი პატარა საკითხი, რომელიც ცალკე დალაპარაკებისათვის საკმარისი მიზეზი არ არის, საერთოდ განუხილველი და გადაუწყვეტი რჩება დიდი ხნის განმავლობაში.

ასეთი პირდაპირი საუბრების შედეგად მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხიც და განხორციელების ალბათობაც, როგორც წესი, ბევრად უფრო დაბალია, ვიდრე მაშინ, სხვა ლიდერებთან ერთად რეგულარულ შეხვედრაზე რომ მომხდარიყო მათი განხილვა და გადაწყვეტა.

ტოპ-მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის რეგულარული, ფორმალური კომუნიკაციის არარსებობას ემატება გამართული, თემატური კომუნიკაციის არქონა შუა რგოლის ხელმძღვანელებთან. რეგულარული თათბირები ძალიან იშვიათია და თუ არის ძირითადად ოპერატიული ხასიათის, ნაკლებად მიმართული განვითარების საკითხებზე.

შესაბამისად კოორდინაცია, კომუნიკაცია როგორც უმაღლესი, ისე საშუალო რგოლის მეჯერებს შორის გართულებულია. ეს ბევრი დროის და რესურსების არასათანადოდ ხარჯვას, არასწორ, შეუთანხმებელ გადაწყვეტილებებს განაპირობებს.

4. ზედმეტი იერარქიული ფილტრები და ამის გამო წარმოქმნილი ბიუროკრატია

ქართულ სახელმწიფო სტრუქტურებში შეხვდებით ბევრ ისეთ შემთხვევას, როდესაც მოადგილეს ექვემდებარება ერთი ან ორი დეპარტამენტი და თითო დეპარტამენტში შესულია ორი სამმართველო. ანუ შეიძლება ნახოთ მინისტრის მოადგილე, რომელსაც უშუალოდ მხოლოდ ერთი ან ორი ადამიანი ექვემდებარება. ხოლო იმ ადამიანებს კი უშუალოდ ასევე 2 ადამიანი. ეს მაშინ, როდესაც თვითონ ამ სამმართველოებს შორის შეიძლება ნახოთ ისეთი, სადაც 15-20 ადამიანი მუშაობს ყველანაირი იერარქიის და სტრუქტურის გარეშე.

სტრუქტურების ამგვარი მოწყობა, ჯერ ერთი, ამ ლიდერების მმართველობითი უნარების გამოუყენებლობას იწვევს, მაგრამ რაც გაცილებით უარესია, ართულებს ინფორმაციის მოძრაობას როგორც ქვევიდან ზევით, ისე ზევიდან ქვევით. ჩნდება არასაჭირო ბიუროკრატიული ფილტრები ზედმეტი ადამიანების სახით, რომლებიც არამარტო დაუტვირთავები არიან, არამედ ხელის შეშლას იწყებენ სხვა თანამშრომლებისათვის. იწყებენ პირდაპირი დავალებების გაცემას, პირდაპირ

ინფორმაციების მოთხოვნას, ურევენ სუბორდინაციას. ამით ბევრ პრობლემას ქმნიან როგორც სამსახურებრივ, ისე პირად ურთიერთობებში.

ასეთი გადაუნაწილებელი სტრუქტურები, ხელოვნურად გამსხვილებული ფუნქციონალური კუნძულები ძალიან ართულებს ადამიანების მართვას, მათთვის სწორი დავალებების მიცემას, მათი საქმიანობის შედეგების ანალიზს და შეფასებას. იგი ზრდის გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო დროს და თვითონ ამ გადაწყვეტილებების როგორც მიღების, ისე განხორციელების ხარისხსაც მნიშვნელოვნად ამცირებს.

5. ქვედანაყოფების გაუგებარი დასახელებები და არამკაფიო შიდა სტრუქტურები

რაც შეეხება თვითონ ქვედანაყოფებს, აქ ხშირად შეხვდებით ისეთ დასახელებებს როგორც არის – ანალიზის, მონიტორინგის, სხვადასხვა ურთიერთობების და ა.შ. მხოლოდ ერთი ორგანიზაციის ქვედანაყოფების დასახელებებში არის ძალიან ხშირი გამეორებები, რომელიც იმთავითვე აჩენს კითხვებს თუ ვინ რას აკეთებს რეალურად და ვინ რაზეა პასუხისმგებელი. ზოგადი დასახელებებით არის მოცემული ფუნქციები და ძალიან იშვიათია სტრუქტურის სახელებს შორის მკაფიო, კონკრეტული ამოცანები. შეიძლება იფიქროთ, რომ ალბათ დებულებები მაინც აზუსტებს ვის რა ევალება, ვინ რა ამოცანაზე აგებს პასუხს, მაგრამ ამ დებულებების გაცნობა კიდევ უფრო მეტ გაუგებრობას და პასუხგაუცემელ კითხვებს აჩენს.

სტრუქტურული ქვედანაყოფების შიგნით როლების განაწილებაც თითქმის არსად არ არის ცხადი. სპეციალისტების და უფროსი სპეციალისტების დასახელების იქით ძალიან ადვილია აიყვანო და შეინახო ბევრი ისეთი თანამშრომელი, ვინც არც არაფერს აკეთებს და არც არაფრის გაკეთება შეუძლია. ასეთი ადამიანების კრიტიკული მასა ხშირად იწვევს იმას, რომ ორგანიზაციების რიგითი თანამშრომლების მხოლოდ 15-20 პროცენტია რეალურად დატვირთული.

საჭიროა გაცილებით მეტი ყურადღება და ძალისხმევა დაიხარჯოს სამსახურების შიდა სტრუქტურებზე, თუ როგორ არის როლები განაწილებული თანამშრომლებს შორის. ეს გაადვილებს როგორც მათი შესაძლებლობების ზღვრების დადგენას, მათი სწავლების,

განვითარების საჭიროებების განსაზღვრას, ასევე – სწორი ადამიანების შერჩევას შესაბამის პოზიციებზე.

ზემოთ ჩამოთვლილი და კიდევ ბევრი სხვა სტრუქტურული პრობლემა სამთავრობო ორგანიზაციებში პროცესების შენელებას, არაკოორდინირებულობას, ურთიერთობებში ბევრ კონფლიქტს და გაუგებრობას იწვევს. ეს კი თანამშრომლების დაბალ პროდუქტიულობას, ბევრ დაკარგულ შესაძლებლობას და არასათანადო ვადებში, უხარისხოდ და დანახარჯებით შესრულებულ სამუშაოებს განაპირობებს.¹⁸

ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების მნიშვნელობა

ზემოთ ჩვენ ვისაუბრეთ ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების ადრეულ თეორიებზე, შემდეგ მის განვითარებაზე დროთა განმავლობაში. შეიძლება დაგვებადოს კითხვები იმის შესახებ, თუ რამ გამოიწვია ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება? რაც დრო გადის იცვლება სამყარო, იცვლებიან ადამიანები, ეცვლებათ მათ მოთხოვნილებები, სურვილები. თავის მხრივ იზრდება კონკურენცია.

გლობალური კონკურენცია ქმნის ე.წ. “წითელი დედოფლის” ფენომენს, რომელიც გულისხმობს, რომ შეიძლება ძალიან კარგად აკეთოთ ბიზნესი, იმაზე უკეთესად ვიდრე წარსულში, მაგრამ აღმოჩნდეთ კონკურენტებზე უარეს მდგომარეობაში. გლობალურმა კონკურენციამ შეცვალა კონკურენტული უპირატესობის მოდელი. ამდენად აუცილებელია გლობალური კონკურენციის მოდელის გამოყენება, როდესაც აუცილებელია მუდმივად იყო სხვებზე უფრო წარმატებული და არ იყო ორიენტირებული საკუთარი შედეგების გაუმჯობესებაზე.

¹⁸ <http://strategy.ge/2013/08/26/georgian-government-structures-problem/>

კონკურენტული უპირატესობა აღარ განიხილება, როგორც ფირმის უნარი მოიპოვო და შეინარჩუნო უპირატესობა. აუცილებელია მუდმივად ეძებო უპირატესობის ახალი ფორმები.¹⁹

აგრეთვე, წინა პლანზე წამოიწია წარმოების მასშტაბებმა. დღევანდელი კომპანიები მეტად ცდილობენ მცირე დანახარჯებით უფრო დიდი პროდუქციის ან მომსახურების წარმოებას.

ყოველივე ეს მოიტანა ქვეყნების უფრო ინტენსიურმა ურთიერთობებმა და გლობალურმა კონკურენციამ. დღევანდელ დროს თუ ფირმას უნდა იყოს წარმატებული და კონკურენტუნარიანი, იგი ვალდებულია, რომ ფეხი აუწყოს თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებს და არ ჩამორჩეს სიახლეებს.

¹⁹ გიორგი ლაღანიძე, რიდერი, გვ - 6.

თავი 2. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება გლობალურ კომპანიებში

2.1. გლობალური კომპანიების არსი და ფუნქციონირების თავისებურებები

რას ეწოდება გლობალური კომპანია? სიტყვა „გლობალური“ ნიშნავს მსოფლიოს. ასე რომ, შეგვიძლია ვიფიქროთ, გლობალური კომპანია ეწოდება იმ კომპანიას, რომელიც ბიზნესს აკეთებს მთელს მსოფლიოში. თუმცა, რეალურად, სულ რამდენიმე კომპანიაზე შეიძლება ითქვას, რომ იგი ბიზნესს ეწევა მსოფლიოს მასშტაბით. ამიტომ, გლობალურ კომპანიას უწოდებენ ნებისმიერს, რომელიც საკუთარ ბიზნესს აკეთებს ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, მინიმუმ ერთ უცხო ქვეყანაში.

გლობალურ კომპანიად გახდომა ნიშნავს, რომ თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება გააცნოთ ქვეყნის ფარგლებს გარეთ მყოფ მოსახლეობას. ეს პროცესი დიდ შრომასთან და ფულად სახსრებთან არის დაკავშირებული. გლობალურმა კომპანიამ უნდა განსაზღვროს, თუ რა სტრატეგიითა და მეთოდებით უნდა დაიმკვიდროს თავი კონკრეტული ქვეყნის ბაზარზე. როგორც წესი, ფუნქციონირების თავისებურებები სხვადასხვა ქვეყნისთვის განსხვავებულია. ამის მიზეზი მარტივია, სახელმწიფოები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ღირებულებებით, წეს-ჩვეულებებით, კულტურული ნორმებით და ა.შ. მაგალითად, თუ ბევრ ქვეყანაში დაშვებულია ალკოჰოლური სასმელები, ზოგან ეს კატეგორიულადაა აკრძალული და ეწინააღმდეგება სახელმწიფო რელიგიას.

ღირებულებები და ნორმები

ღირებულებები არსებობს იმ გარემოში, რომელშიც საზოგადოებრივი ურთიერთობის გარკვეული ნორმებია დამკვიდრებული. ისინი შეიძლება ერთმანეთთან აერთიანებდეს

ისეთ ასპექტებს, როგორებიცაა: ერთგულება, პატიოსნება, ინდივიდუალური თავისუფლება, კოლექტიური პასუხისმგებლობა და ა.შ.

ნორმები არის ის სოციალური წესები, რომლებიც განსაზღვრავს ადამიანების ერთმანეთის მიმართ დამოკიდებულებას. თსუ-ს პროფესორი ბ-ნი თეიმურაზ შენგელია ნორმებს ჰყოფს ორ კატეგორიად: „ყოველდღიური“ და „უფრო მეტი“. ყოველდღიური ნორმები მოიცავს ცხოვრების ისეთ რუტინულ ასპექტებს, როგორებიცაა: ქვევები, ჩაცმულობა, ყოველდღიური მანერები და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ მისი დარღვევა პიროვნებას არ აკისრებს სოციალურ პასუხისმგებლობას. ადამიანი, რომელიც არღვევს ნორმებს, შეიძლება ჩაითვალოს უბრალოდ არაეთიკურ პიროვნებად, მაგრამ არა ბოროტმოქმედათ. მაგალითად, აშშ-ს მოქალაქეები უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ დროის ფაქტორს, ცდილობენ ფუჭად არ დახარჯონ ეს უკანასკნელი, თუმცა ხმელთაშუა ზღვისპირა ქვეყნებში დროს უფრო ელასტიკური ხასიათი აქვს. ამისგამო, აშშ-ელმა ბიზნესმენმა შეიძლება თავი შეურაცხყოფილად იგრძნოს თუკი შეხვედრაზე ბიზნესპარტნიორი დაიგვიანებს.

რაც შეეხება „უფრო მეტს“, ის უფრო ფუნდამენტურ პრინციპებს წარმოადგენს. მასში ერთიანდება ისეთი ღირებულებები, როგორებიცაა: რიტუალები, ტრადიციები და ა.შ. შეგვიძლია მოვიყვანოთ იაპონიის მაგალითი. უცხოელ ბიზნესმენთან შეხვედრის დროს, იაპონელი ორივე ხელით იღებს სავიზიტო ბარათს და თავს უკრავს მას. ამით იგი გამოხატავს პატივისცემას უცხოელი პარტნიორისადმი. უცხოელმაც ასევე თავის დაკვრით უნდა უპასუხოს როდესაც იღებს იაპონელი ბიზნესპარტნიორის სავიზიტო ბარათს.²⁰

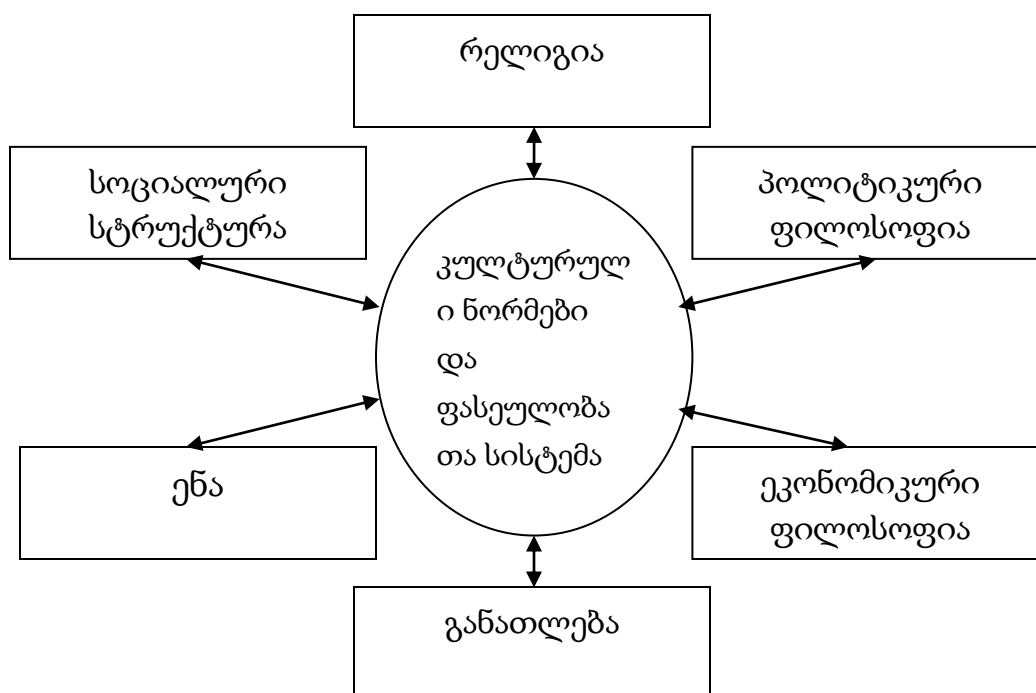
კულტურის დეტერმინანტები

ბუნებრივია, თითოეული სახელმწიფო მეტ-ნაკლებად განსხვავდება ერთმანეთისგან საკუთარი კულტურული ნორმებითა და ფასეულობათა ქსელით. კულტურული

²⁰ თ. შენგელია, „გლობალური ბიზნესი“, თავი 3, გვ-110.

შეუთავსებლობა რიგ შემთხვევებში იწვევს გარკვეული სახის პრობლემებს გლობალურ გარემოში. კულტურულმა შეუთავსებლობამ შეიძლება დააზარალოს გლობალური ბიზნესი, წარმოშვას კონფლიქტები ეთნოსებს ან სხვადასხვა რელიგიურ ჯგუფებს შორის.

გამოიყოფა კულტურის 6 დეტერმინანტი, ესენია : სოციალური სტრუქტურა, რელიგია, ენა, განათლება, პოლიტიკური და ეკონომიკური ფილოსოფიები.



სურ 2.1.1: კულტურის დეტერმინანტები²¹

სოციალური სტრუქტურა

სოციალური სტრუქტურაში ძირითადად გამოყოფენ 2 ასპექტს. პირველი ეს არის საზოგადოების მისწრაფება ინდივიდუალიზმის ან კოლექტივიზმისკენ. დასავლურ

²¹ თ. შენგელია, „გლობალური ბიზნესი“, თავი 3, გვ-113.

საზოგადოებას უფრო მეტად აქვს მიდრეკილება ინდივიდუალიზმისკენ. ამის ნათელი მაგალითია აშშ. ისინი უფრო მეტად ხაზს უსვამენ ინდივიდუალურ მიღწევებს. ხოლო, კოლექტიურ ქვეყანას წარმოადგენს იაპონია. მეორე ეს არის საზოგადოების სტრატეგიკაცია. ყველა საზოგადოება დაყოფილია სოციალურ ფენებად. ეს ფენები ძირითადად განსაზღვრავს ისეთ მახასიათებლებს, როგორებიცაა: ოჯახური წარმოშობა, სოციალური მდგომარეობა, შემოსავლების დონე და სხვა. განსაკუთრებულად მკაცრი კლასობრივი სისტემით გამოირჩევა ბრიტანული საზოგადოება. ისტორიულად ბრიტანული საზოგადოება 3 ძირითად კლასად იყო დაყოფილი:

- 1) მაღალ კლასად, რომელიც შედგებოდა ადამიანებისგან, რომელთა ოჯახებს წლების განმავლობაში ჰქონდათ სიმდიდრე, პრესტიჟი, ძალაუფლება. ისინი თამაშობდნენ რაგბს, კრიკეტს. რაც ყველაზე მთავარია, მაღალი კლასის ბრიტანული საზოგადოება განათლებას იღებდა პრესტიჟულ სასწავლებლებში.
- 2) საშუალო კლასად, რომლის წევრებიც ჩართულნი იყვნენ პროფესიულ, მენეჯერულ საქმიანობებში.
- 3) მუშათა კლასად, რომლებიც თავს ფიზიკური შრომით ირჩენდნენ.

რელიგია

რელიგია ეს არის საერთო რწმენისა და რიტუალების სისტემა, რომელიც დაკავშირებულია ღვთაებრივ სამყაროსთან. არსებობს 4 დიდი რელიგია: ქრისტიანობა - 1.7 მილიარდი მიმდევარი, ისლამი - 1 მილიარდი, ინდუიზმი - 750 მილიონი და ბუდიზმი - 350 მილიონი მიმდევრით. რელიგიებსა და საზოგადოებას შორის ურთიერთობა საკმაოდ ფაქიზი და კომპლექსურია.

ენა

ენა ეს არის ენათმეცნიერული ცნება, ტერმინი, რომელიც აკუსტიკურად (სმენით) და ოპტიკურად (ხედვით) აღქმადი ნიშნების სისტემას აღნიშნავს. მკვლევარების თქმით მსოფლიოში არსებობს 3000-მდე განსხვავებული ენა და 10 000-ზე მეტი დიალექტი. ერთ

კონკრეტულ ენაში შეიძლება შეგხვდეს ისეთი ტერმინი, რაც შესაძლოა სხვაგან არც არსებობდეს. ამის კლასიკური მაგალითია სიტყვა „თოვლი“. ესკიმოსებს აქვს 24 სხვადასხვა ტერმინი, რომელიც სიტყვა თოვლს აღნიშნავს (ე.წ. ძლიერი თოვლი, მცვენარე თოვლი, სველი თოვლი, შრობადი თოვლი და ა.შ.). [თ. შენგელია]

ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში შესაძლოა არსებობდეს ხალხთა ჯგუფი, რომლებიც სხვადასხვა ენებზე ლაპარაკობენ. მაგალითად, ამ კუთხით ბელგიაში არსებობს 2 ჯგუფი. ერთი საუბრობს ფლამანდრიულ, ხოლო მეორე ფრანგულ ენაზე და ამ ორ ჯგუფს შორის საკმაოდ დამაბული ურთიერთობაა. ასევე, კვიპროსი, რომელიც გაყოფილია თურქულ და ბერძნულად მოლაპარაკე ხალხთა ჯგუფისგან.

აქვე, არ უნდა გამოგვრჩეს არასალაპარაკო ენა. სხვადასხვა კულტურაში სხვადასხვა ჟესტი შესაძლოა განსხვავებულ რამეს აღნიშნავდეს. მაგალითად, თავის ვერტიკალურად დაქნევა ბევრ ქვეყანაში (მათ შორის საქართველოშიც) ნიშნავს „კი“-ს, ბულგარეთში - „არა“-ს. აშშ-ში საჩვენებელი და ცერა თითით წრის შეერთება ნიშნავს „ყველაფერი კარგადაა“-ს, იაპონიაში-„ფულს“, ხოლო მალტაზე ე.წ. „ჰომოსექსუალიზმი“-ს აღმნიშვნელია ეს უკანასკნელი ჟესტი.

განათლება

განათლება ეს არის სოციალური მეცნიერება, შეისწავლის და ნერგავს იმ ქმედებათა პროცესს, რომელიც შეგნებულად არის მიმართული ადამიანის ფიზიკური, ინტელექტუალური და მორალური უნარ-ჩვევების განვითარებისაკენ.²²

ქვეყანაში არსებული განათლების დონე არის ინდიკატორი იმის დასადგენად, თუ რა სახის საქონელი შეიძლება გაიყიდოს და რა სახის სარეკლამო კამპანია შეიძლება აწარმოონ კომპანიებმა. მაგალითად, პაკისტანში, სადაც მოსახლეობის 70%-ზე მეტი წერა

²²<https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%97%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90>

კითხვის უცოდინარია, არაეფექტური იქნება წერილობითი რეკლამის გამოყენება. ამ დროს შეგვიძლია გამოვიყენოთ პიქტოგრამები.

ტექნოლოგიის შექმნისას და მისი საშუალებით პროდუქციის წარმოებისას, მნიშვნელობა ენიჭება ამ ტექნოლოგიის მომხმარებლის განათლებას, თუ როგორ შეძლებს შექმნილი პროდუქტის გამოყენებას.

ეკონომიკური ფილოსოფია

გამოიყოფა ეკონომიკური სისტემის 3 ძირითადი ტიპი:

- საბაზრო;
- გეგმიური;
- შერეული;

საბაზრო ეკონომიკა - წმინდა საბაზრო ეკონომიკაში ყველა აქტივი არის პირადი ქონება. სახელმწიფოს მხრიდან წარმოება არ იგეგმება, ხოლო წარმოების მოცულობა განისაზღვრება მოთხოვნა-მიწოდების საფუძველზე.

საბაზრო ეკონომიკა ემყარება შემდეგ პრინციპებს: თავისუფალ მეწარმეობას, წარმოების საშუალებებზე საკუთრების მრავალფეროვნებას, საბაზრო ფასწარმოქმნას, ბაზრის სუბიექტებს შორის სახელშეკრულებო ურთიერთობებს.

გეგმიური კონომიკა - გეგმიურ ეკონომიკაში წარმოებული საქონლისა და მომსახურების ფასები და მათი რაოდენობა სახელმწიფოს მიერ არის დაგეგმილი.

გეგმიური ეკონომიკის განხორციელების მაგალითებია: საბჭოთა კავშირი, კუბა, ჩრდ. კორეა.

შერეული ეკონომიკა - საბაზრო და საგეგმო ეკონომიკების შუალედად შეიძლება ჩაითვალოს შერეული ეკონომიკა. ამ დროს ბიზნესის გარკვეული სექტორები კერძო

საკუთრებისა და მისი წარმოების მოცულობას მოთხოვნა-მიწოდების სისტემა არეგულირებს, ხოლო დანარჩენი სექტორი კონტროლდება სახელმწიფოს მიერ.

ერთ დროს ამის მაგალითებს წარმოადგენდა დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, თუმცა მოგვიანებით აღნიშნულ ქვეყნებში ჩატარდა პრივატიზაცია. დღეისთვის შერეული ეკონომიკა გვხვდება ბრაზილიაში, ინდოეთში და ა.შ.

პოლიტიკური ფილოსოფია

პოლიტიკური ფილოსოფიის ძირითადი ფორმებია:

- ანარქიზმი;
- ტოტალიტარიზმი;
- პლურალიზმი;
- დემოკრატია;

ანარქიზმი - პოლიტიკური ფილოსოფია, რომელიც ეწინააღმდეგება მმართველობის ყველა ფორმას და საშუალებას. კერძოდ, ანარქისტები უარყოფენ სახელმწიფოს, პოლიტიკური ხელისუფლების ან რაიმე სხვა იერარქიული მმართველობის არსებობის საჭიროებას და მიისწრაფიან მათი აღმოფხვრისკენ.²³

ტოტალიტარიზმი - პოლიტიკური ფილოსოფია, რომელიც გულისხმობს, რომ ადამიანის ცხოვრების თითოეული ასპექტი უნდა კონტროლდებოდეს პოლიტიკური სისტემის ეფექტიანობის მიზნით.

პლურალიზმი - ორივე ჯგუფი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ერის პოლიტიკურ ცხოვრებაში.

²³<https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%A5%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%9B%E1%83%98>

დემოკრატია - სახელმწიფო მართვის ფორმა, როდესაც მთელი ძალაუფლება უშუალოდ ხალხს ან მათ წარმომადგენლებს ეკუთვნით. დემოკრატიის უმთავრესი მოთხოვნებია – არჩევითობა და მოკლევადიანობა. გარდა ამისა, ცნება დემოკრატია მოიცავს მთელ რიგ უფლებებსა და თავისუფლებას, რომელთაც ბუნება ანიჭებს ყოველ ადამიანს განურჩევლად მისი რასობრივი, ეთნიკური, კონფესიური, რელიგიური, სოციალური, იდეოლოგიური თუ სხვა კუთვნილებისა.²⁴

ეთიკა და ეთიკური პრობლემები გლობალურ ბიზნესში

ეთიკა - ფილოსოფიური მეცნიერება ზნეობის, მორალის შესახებ. ტერმინი „ეთიკა“ პირველად იხმარა არისტოტელემ, რომელმაც ზნეობის საკითხებს მიუძღვნა სპეციალური შრომა - „ნიკომაქეს ეთიკა“. უფრო ადრე ეთიკის საკითხები გააჩნია პლატონმა. მანვე შემოგვინახა არსებითი ცნობები სოკრატესეთიკურ შეხედულებებზე. სწორედ სოკრატეს მიიჩნევენ პირველ ფილოსოფოსად, რომელიც მთავარ ყურადღებას აქცევდა ზნეობის პრობლემების დასმასა და გადაწყვეტას.²⁵

გლობალურ ბაზარზე ოპერირების დროს შეიძლება წარმოიშვას გარკვეული სახის ეთიკური პრობლემები. განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი.

დასაქმების მეთოდები. ეთიკური პრობლემები დაკავშირებულია სხვადასხვა ქვეყნებში დასაქმების განსხვავებულ მეთოდებთან, როდესაც მასპინძელ ქვეყანაში ანაზღაურებისა და სამუშაოს პირობები განსხვავდება იმ ქვეყნის პირობებისგან, სადაც მულტიეროვნული კომპანიები საქმიანობენ, რა სტანდარტები უნდა იქნას მიღებული? ხშირ შემთხვევაში, მულტიეროვნული კომპანიები ამოწმებენ უცხოურ ფილიალებს თუ რამდენად შეესაბამებიან ისინი სტანდარტებს და იმ შემთხვევაში თუ ისინი არ შეესაბამება მათ მოთხოვნებს, ახდენენ მათ კორექტირებას. ასეთი მიდგომა გლობალურ ბიზნესში კარგი საშუალებაა ეთიკური სტანდარტების დასაცავად.

²⁴<https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%99%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%90>

²⁵ <https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90>

ადამიანის უფლებები ძირითადად ადამიანის უფლებებს კვლავ არ სცემენ პატივს მრავალ სახელმწიფოში. უფლებები რომელიც აღიარებულია განვითარებულ ქვეყნებში მაგ. დამოუკებლობა სიტყვის, პოლიტიკური თავისფლება და სხვა. სამხრეთ აფრიკაში, სადაც თეთრკანიან მოსახლეობას მაღალანაზღაურებას აძლევდნენ, აფროამერიკელებს ხელს უშლიდნენ, დაეკავებინათ ის სამუშაო ადგილები, სადაც დასაქმებულები იყვნენ თეთრკანიანები. ამ წინააღმდეგობების მიუხედავად დასავლეთის ბიზნესმა მნიშვნელობანი ადგილი დაიკავა სამხრეთ აფრიკაში. ეჭვქვეშ დადგა აფრიკის ქვეყნებში მულტიეროვნული კომპანიების მიერ ეთიკური ნორმების დაცვის საკითხი.

რამოდენიმე წლის წინ, ისეთმა კომპანიებმა როგორცაა „კოდაკი“, IBM, „ჯენერალ მოტორსი“ და სხვა, შეწყვიტა ინვესტირება სამხრეთ აფრიკაში. საპენსიო ფონდებმა კი უარი განაცხადეს იმ აქციების შეძენაზე, რომელი კომპანიებიც ახორციელებდნენ ბიზნესს სამხრეთ აფრიკის აპარტიდულ რეჟიმთან. მიუხედავ მრავალი ცვლილებებისა, სამხრეთ აფრიკაში, მრავალი რეპრესიული რეჟიმი დღესაც არსებობს მსოფლიოში. ნიგერია არის კიდევ ერთი ქვეყანა, სადაც უცხოური მულტიეროვნული კომპანიების ბიზნეს საქმიანობა ხელს უწყობდა ადამიანური უფლებების დარღვევას.

გარემოს დაბინძურება ეთიკური საკითხები თავს იჩენს, როდესაც ქვეყნებს შორის გარემოს დაცვის რეგულირების ნორმები განსხვავებულია. განვითარებული ქვეყანა არეგულირებს გარემოს დაბინძურებას, ქიმიური ნარჩენების გადამუშავებას, სამუშაოზე ქიმიური მასალების გამოყენებას სპეციალური საკანონმდებლო აქტებით. ეს კანონები არ გააჩნია ზოგიერთ განვითარებად ქვეყანას, რაც მულტიეროვნულ კომპანიებს აძლევს შესაძლებლობას იმაზე უფრო მაღალი დონით დააბინძურონ გარემო, ვიდრე დასაშვები იქნებოდა მათ ქვეყნებში. რამდენადაც საერთაშორისო კომპანიებს ზოგიერთ განვითარებად ქვეყანაში არ მოეთხოვებათ გარემოს დაბინძურების თავიდან აცილება, რაც საკმაოდ დანახარჯიანია. ისინი წარმოების დანახარჯების შემცირების მიზნით იყებნენ ამ შესაძლებლობას და ამით რეალურ საფრთხეში აგდებენ ადგილობრივ მოსახლეობას. ასეთი ქმედება არის ეთიკური? პასუხი ცალსახაა, ასეთი ქმედებებით

კომპანიები არღვევენ ეთიკურ ნორმებს და თავიდან იხსნიან სოციალურ პასუხისმგებლობას.

კორუფცია. კორუფცია წარმოადგენს თითქმის ყველა საზოგადოების პრობლემას. ყოველთვის იყო და იქნებოდა კორუმპირებული მთვარობის მოხელეები და ჩინოვნიკები. კორუფცია, როგორც ისტორიული მოვლენა თავის საუბველს უბველესი დროიდან იღებს. მექრთამეობის წინააღმდეგ აქტი 1996 წელს მიიღეს. ამ აქტმა კანონგარეშედ გამოაცხადა ბიზნესის გაფართოების მიზნით უცხოელი თანამდებობის პირებისათვის ქრთამის მიცემა, რომელიც ცნობილია, როგორც ჩქარი ფული და შესწორების შესაბამისად ამერიკულ კომპანიებს საქმიანობის გაფართოებისთვის დაერთოთ ნება გამოეყენებინათ ე.წ. შემამსუბუქებელი გადასახადები.

ჩქარი ფული ქმნის სერიოზულ ეთიკურ პრობლემას. კორუფცია არის უარყოფითი მოვლენა და მან შეიძლება ავნოს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას, მაგრამ ცნობილია შემთხვევები, სადაც სახელმწიფო მოხელეებისთვის მიცემული ქრთამი აძლევთ ინვესტორებს ბიუროკრატიული ბარიერების თავიდან აცილების შესაძლებლობას.

შემამსუბუქებელი გადასახადები ძალიან ცუდად მოქმედებს ბიზნეს საქმიანობის დაჩქარებაზე, ამიტომ ის მინიმუმამდე უნდა იყოს დაყვანილი და ზუსტად დასაბუთებული.²⁶

საბოლოოდ, მივდივართ იქამდე, რომ ჩვენ ვალდებულნი ვართ პატივი ვცეთ ადამიანის უფლებებს, მის გამოხატვის თავისუფლებას (თუ ეს გამოხატვა არ სცდება ეთიკურ ნორმებს და არ ზღუდავს სხვის უფლებებს), რელიგიას, ტრადიციებს, ენას და ა.შ. წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლოა სულაც დავკარგოთ სარფიანი ბიზნეს პარტნიორი ან ჩვენი პროდუქტისა თუ მომსახურების მომხმარებელი. კულტურული პრობლემების გამო ხშირად ცნობილ ბრენდებს დაბრკოლებებიც კი შეექმნათ უცხოურ ბაზარზე. ამის ყველზე გავრცელებული მაგალითია „ქოლგეითი“-ს შემთხვევა. როდესაც ეს უკანასკნელი ესპანურ ბაზარზე შევიდა, მისმა პროდუქციამ განიცადა სრული კრაზი და

²⁶ თ. შენგელია, „გლობალური ბიზნესი“, თავი 4, გვ 148.

ეს იმით იყო გამოწვეული, რომ სიტყვა „ქოლგეითი“ ესპანურ ენაზე უწმაწურ ქმედებას აღნიშნავს.

გლობალური კომპანიების უპირატესობები

აშშ მცირე ბიზნესის სამინისტროს ანგარიშის თანახმად, მსოფლიოს მომხმარებელთა 96% ცხოვრობს აშშ-ს გარეთ. ამკარაა, რომ გლობალურმა გაფართოებამ გამოიწვია გაყიდვებისა და მოგების ზრდა. თუმცა, არსებობს არაერთი სხვა დადებითი მხარეები, რომელიც მოიტანა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით გლობალური კომპანიების ზრდამ. განვიხილოთ მათ შორის რამდენიმე:

მომხმარებელთა ბაზის გაზრდა. გაყიდვები სხვა ქვეყნებში მნიშვნელოვნად ზრდის თქვენი კლიენტების ბაზას. იმ შემთხვევაში, თუ თქვენი ქვეყნის ბაზარი გაჯერებულია იმ პროდუქტით რასაც თქვენ უწევთ რეალიზაციას, კვლევები აჩვენებს, რომ მისი ქვეყნის გარეთ გატანა სასარგებლოა თქვენი ბიზნესისთვის.

დაბალი საოპერაციო ხარჯები. თუ შრომის ან/და წარმოების ხარჯები იაფია ახალ ქვეყანაში, თქვენ შეგიძლიათ მნიშვნელოვნად დაზოგოთ საოპერაციო ხარჯები და გახდეთ უფრო კონკურენტუნარიანი საწარმო.

სეზონური განსხვავებებიდან უპირატესობის მიღება. იმ შემთხვევაში, თუ თქვენი პროდუქტი სეზონურია ან ნაწილობრივ სეზონური და თქვენ ოპერირებთ გლობალურ ბაზარზე, საშუალება გეძლევათ, რომ თქვენი პროდუქცია გაყიდოთ მთელი წლის განმავლობაში.

კომპანიის ზრდის მაღალი ტემპის გაგრძელება. თუ თქვენი კომპანია იზრდება სწრაფად, მაგრამ ზრდა შეჩერდა თქვენს ქვეყანაში, შეგიძლიათ თქვენი პროდუქტის სხვა ქვეყანაში

დანერგვით შეინარჩუნოთ და უფრო მეტად გაზარდოთ საკუთარი კომპანიის ზრდის ტემპი.

ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა. როდესაც შედიხართ უცხო ქვეყნის ბაზარზე, თქვენი კომპანიისთვის გჭირდებათ ახალი თანამშრომლები. ამის შედეგად, იქმნება ახალი სამუშაო ადგილები. ეს ხელს უწყობს ქვეყნის ეკონომიკის აღმასვლას და ხდის თქვენს კომპანიას უფრო მეტად მიმზიდველს.

გლობალური კომპანიების ნაკლოვანებები

სხვა ქვეყანაში თქვენი კომპანიის გაფართოება ყოველთვის ია-ვარდით მოფენილი როდია. ხშირ შემთხვევაში, მას თან სდევს გარკვეული სირთულეებიც. ამიტომაც, მნიშვნელოვანი მომენტია, ზედმიწევნით შეისწავლოთ და რაც შეიძლება მეტი შეიტყოთ იმ უცხო ქვეყნების შესახებ, სადაც თქვენი პროდუქტის დანერგვას ცდილობთ. ეს დაგვეხმარება, რომ მინიმუმამდე შევამციროთ არასასურველი სიურპრიზები. შეგვიძლია, განვიხილოთ გლობალური კომპანიების ზოგიერთი უარყოფითი მხარეც:

სხვადასხვა რეგულაციები და ტექნოლოგიები. თითოეულ ქვეყანას, ბიზნესის კეთების კუთხით განსხვავებული რეგულაციები გააჩნია. აქვს განსხვავებული დასაქმების პირობები. ამან შესაძლებელია გართულოს და დააზარალოს თქვენი ბიზნესი.

ინფრასტრუქტურული საკითხები. ბევრ ქვეყანას არ გააჩნია სანდო ინტერნეტი და მობილური ტელეფონი, რომელიც აქვს შედარებით განვითარებულ ქვეყნებს. მაგალითად, ზოგიერთ აფრიკულ ქვეყანაში საკომუნიკაციო მომსახურება არის დაბალხარისხიანი ან საერთოდ არ არსებობს ეს უკანასკნელი. თუ თქვენ აპირებთ კომპანიის გაფართოებას თქვენი ქვეყნის საზღვრებს გარეთ, დარწმუნდით, რომ კომუნიკაციის კუთხით პრობლემა არ შეგექმნებათ. გარდა ამისა, შეიძლება იყოს ცუდი მისასვლელი გზები, რაც შეიძლება დისკომფორტს უქმნიდეს თქვენს თანამშრომლებს.

Parlez-vous Français(ფრანგულად ლაპარაკობ)? ნუ იფიქრებთ, რომ შენ ბიზნესი უნდა აკეთო ინგლისურ ენაზე. ადგილობრივი მოსახლეობის უმრავლესობამ შესაძლოა საერთოდ არც იცოდეს ინგლისური და ხშირად ამის გამო კომპანიებს ბაზარზე თვითდამკვიდრების პრობლემები ექმნებათ.²⁷

კულტურული განსხვავებები. თითოეულ ქვეყანას გააჩნია განსხვავებული კულტურა. კულტურებს შორის განსხვავებამ შეიძლება დააზარალოს ბიზნესი.

2.2. საქართველოში მომუშავე გლობალური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურები

პაშა ბანკი და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა

პაშა ბანკი ბაქოში სათავე ოფისის მქონე ფინანსური ინსტიტუტია, რომელიც ოპერირებს აზერბაიჯანში, საქართველოსა და თურქეთში. პაშა ბანკი მსხვილ, საშუალო და მცირე ზომის საწარმოებს სთავაზობს კორპორაციულ და საინვესტიციო საბანკო მომსახურებას.

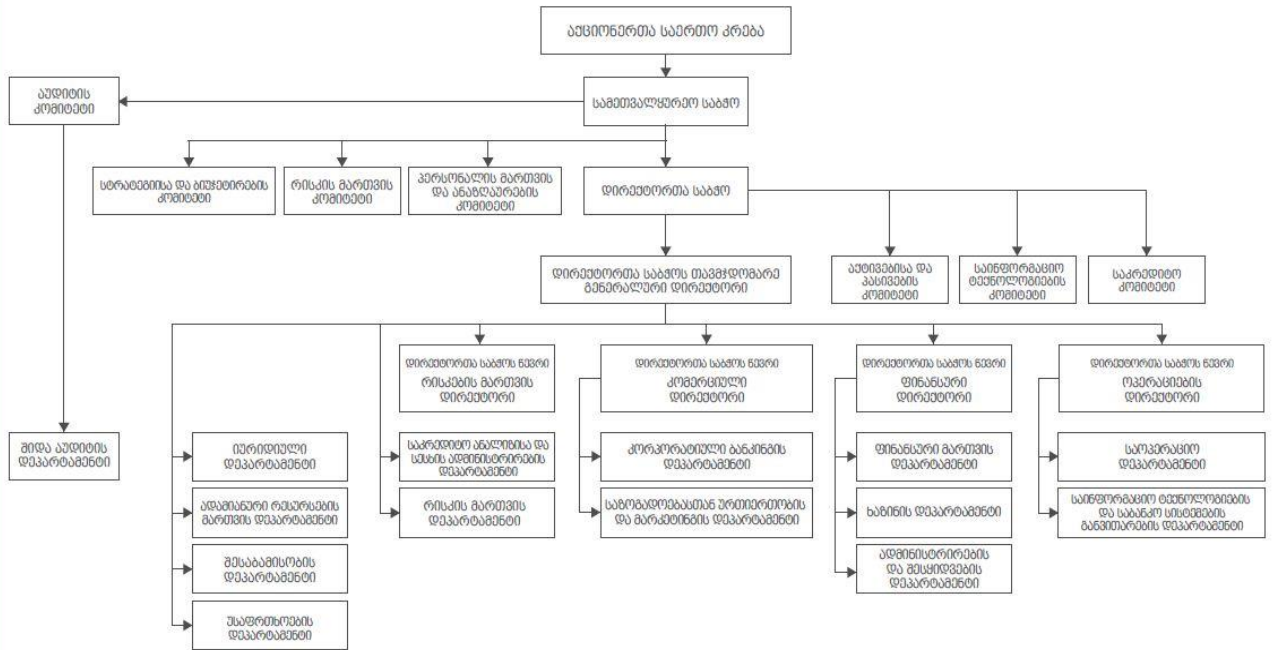
პაშა ბანკი არის პაშა ჰოლდინგის ნაწილი, რომელიც თავის მხრივ წარმოადგენს აზერბაიჯანის წამყვან საინვესტიციო ჯგუფს და ფლობს აქტივებს ისეთ სფეროებში, როგორც არის დაზღვევა, კორპორაციული და საცალო საბანკო საქმიანობა, ქონების მართვა, მშენებლობა და ტურიზმი. ჰოლდინგის კაპიტალმა 2018 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით 6.3 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა.

პაშა ბანკმა საქართველოში ფუნქციონირება 2013 წლის თებერვალში დაიწყო და 2018 წლის დეკემბრის მდგომარეობით მისმა მთლიანმა აქტივებმა 327 მილიონ ლარს გადააჭარბა.²⁸

²⁷ <https://bizfluent.com/info-8373292-global-company.html>

²⁸ <http://www.pashabank.ge/ge/about-us#page58>

სს პაშა ბანკი საქართველო
ორგანიზაციული სტრუქტურა



სურ 2.2.1: „პაშა ბანკის“ ორგანიზაციული სტრუქტურა.

2.3. ქართული საერთაშორისო კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურები

„ელემენტ კონსტრაქშენი“ და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა

სამშენებლო კომპანია „ელემენტ კონსტრაქშენი“ 2007 წელს დაარსდა. კომპანიის მრავალწლიანი გამოცდილება არის სანდოობის, საიმედოობისა და გრძელვადიანი თანამშრომლობის გარანტი.

„ელემენტ კონსტრაქშენი“ სთავაზობს თავიანთ მომხმარებლებს გონივრულ, ოპტიმალურ და თანამედროვე გადაწყვეტილებებს მშენებლობის დაგეგმვის, მართვისა და შესრულების კუთხით.

2007 წლიდან კომპანიის ძირითად საქმიანობას წარმოადგენდა საწარმოო იატაკების და ჰიდროსაიზოლაციო სისტემების მოწყობა. 2010 წელს კომპანია განვითარების ახალ ეტაპზე გადავიდა. არსებული რესურსების ოპტიმიზაციითა და ახალგაზრდა, მოტივირებული და პროფესიონალი გუნდის მეშვეობით კომპანიამ სამშენებლო სფეროში მოახდინა ძლიერი პოზიციონირება, 2016 წელს კი განიცადა რებრენდინგი და სამშენებლო ბაზარზე დამკვიდრდა „ელემენტ კონსტრაქშენი“-ს სახელით.

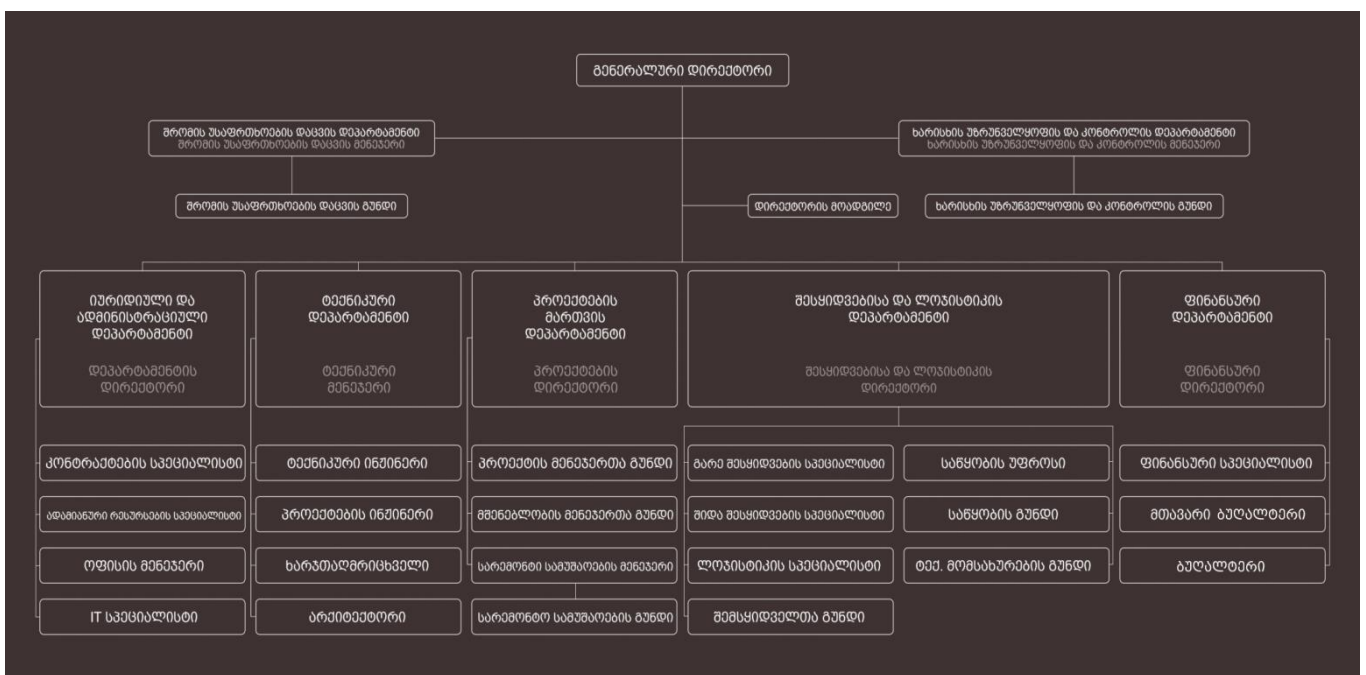
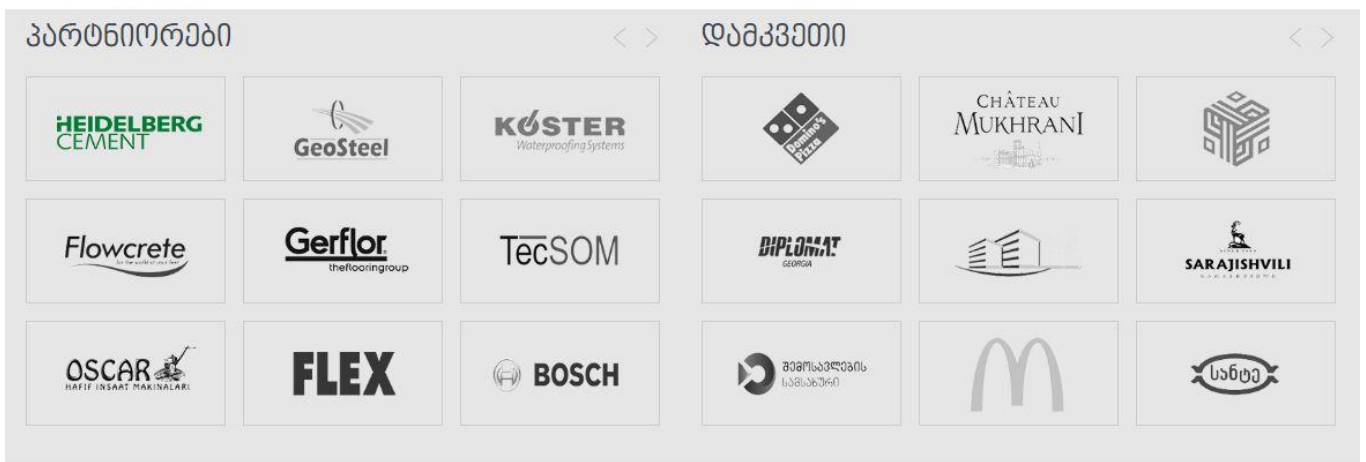
დღეს კომპანია მომხმარებლებს სამშენებლო მომსახურების სრულ პაკეტს სთავაზობს:

- პროექტირება
- მშენებლობა
- რემონტი
- სამრეწველო მშენებლობა
- საწარმოო იატაკები

„ელემენტ კონსტრაქშენი“-სთვის მნიშვნელოვანია სიზუსტის დაცვა მშენებლობის ყველა ელემენტში, რის შედეგადაც ჩვენი პროექტები სრულდება ხარისხიანად, წინასწარ შეთანხმებულ ბიუჯეტსა და დაგეგმილ ვადებში.²⁹

აღნიშნული კომპანია თანამშრომლობს არა ერთ ქართულ თუ უცხოურ ორგანიზაციასთან. მის პარტნიორებს წარმოადგენს ისეთი ცნობილი კომპანიები, როგორებიცაა:

²⁹ <https://ec.ge/ka/kompaniis-shesakheb/istoria>



სურ 2.3.1: „ელემენტ კონსტრუქშენი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა.

შპს ZMK და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა

კომპანია დაარსდა და გაიარა სახელმწიფო რეგისტრაცია 2009 წ. 30 დეკემბერს ქ. თბილისში როგორც სამშენებლო-საწარმოო სუბიექტმა. მისი დამფუძნებელია გიორგი ასათიანი, პროფესიით ინჟინერ-კონსტრუქტორი, სამშენებლო საქმისა და მშენებლობის მენეჯმენტის 30 წლიანი გამოცდილებით.

კომპანიამ თავდაპირველად საქმიანობა დაიწყო როგორც სამშენებლო სამუშაოების (ძირითადად რკინაბეტონისა და ლითონკონსტრუქციების სამონტაჟო სამუშაოები) ქვეკონტრაქტორმა.

სწორად შერჩეულმა საინჟინრო კადრებმა და კვალიფიციურმა მუდმივმა მუშაპერსონალმა საშუალება მისცა კომპანიას ეტაპობრივად გაეფართოვებინა მომსახურების სპექტრი – დაემატებინა მოპირკეთების, ელ. სამონტაჟო, თბოსაიზოლაციო და სანტექნიკურ სამუშაოთა პროფილები და მცირე პერიოდში თავად გამხდარიყო მსხვილი ობიექტებისათვის ასეთ სამუშაოთა კონტრაქტორი.

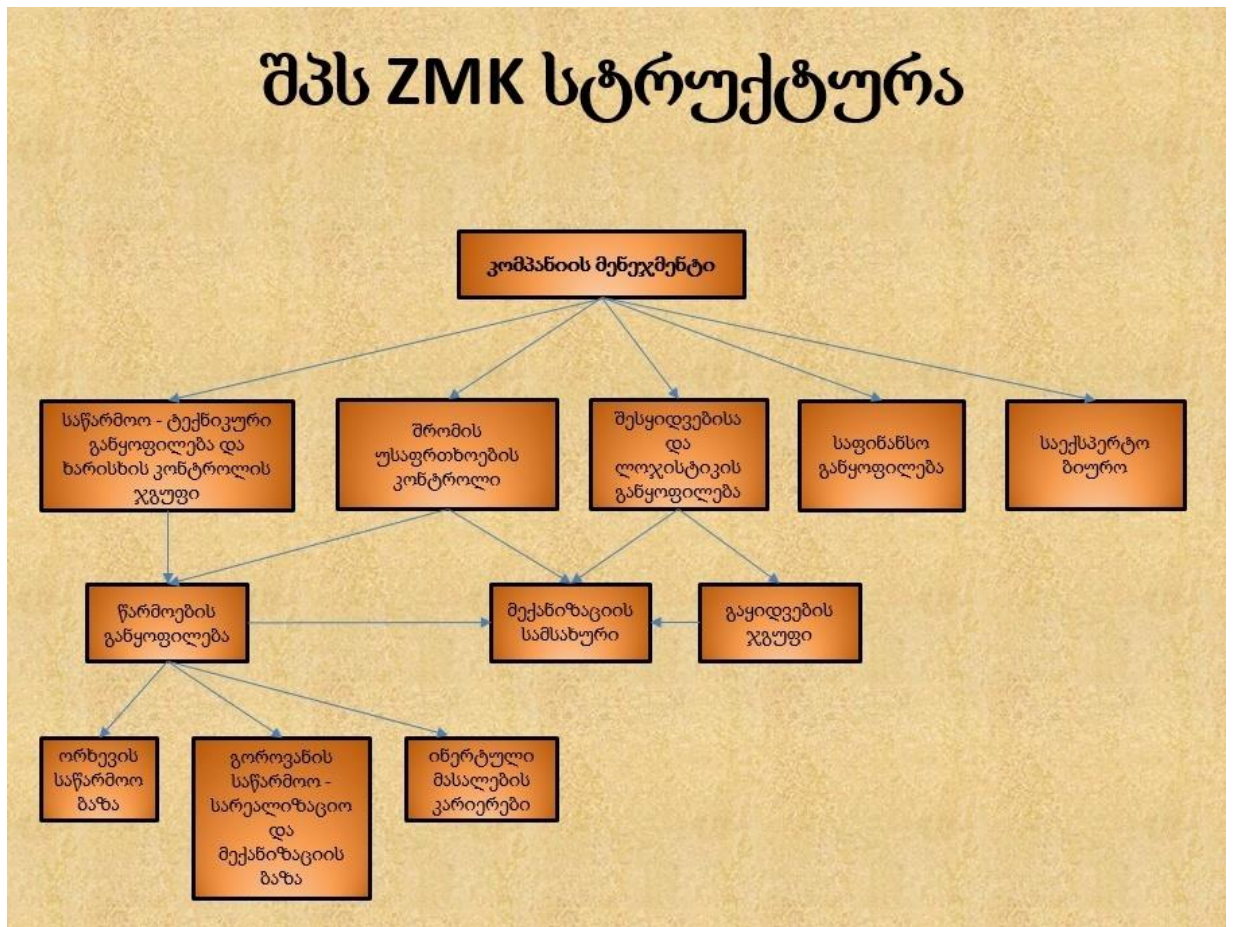
2012 წელს ქართველ ქიმიკოსთა ჯგუფთან ერთად კომპანიამ დაიწყო ანტიკოროზიული და ცეცხლსაწინააღმდეგო ხსნარების საკუთარი წარმოება დაპატენტებული ტექნოლოგიის მიხედვით, რომელთაგანაც ანტიკოროზიულ ხსნარებს უკვე საკმაოდ კარგი სარეალიზაციო ბაზარი განუვითარდა.

2016 წლიდან კომპანიამ დაიწყო საკონტეინერო და მოდულური ტიპის დროებითი ნაგებობების საკუთარი პროექტებით დამზადება და აგრეთვე მსგავსი პროდუქტების იმპორტი-რეალიზაცია. მალევე, ამ სფეროში დაიკავეს ერთ-ერთი მოწინავე პოზიცია ადგილობრივ ბაზარზე.

კომპანიის ზრდასთან ერთად გაიზარდა ინფრასტრუქტურაც: კომპანიამ შეიძინა ტერიტორია სოფ. გოროვანში რომელზეც ამჟამად მიმდინარეობს საწარმო-სარეალიზაციო ბაზის ინფრასტრუქტურის მშენებლობა. დამატებით შეძენილია სატაკელაჟე, ამწე-სამონტაჟო, საგზაო ტექნიკა და სატრანსპორტო საშუალებები, რამაც თავისთავად გამოიწვია მექანიზაციის ჯგუფის შექმნა და დამკვეთთათვის მიწის სამუშაოების შესრულების შესაძლებლობა.³⁰

³⁰ <https://zmk.ge/company-history/>

შპს ZMK სტრუქტურა



სურ 2.3.2: შპს ZMK- ს ორგანიზაციული სტრუქტურა.

თავი 3. ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურების კვლევა

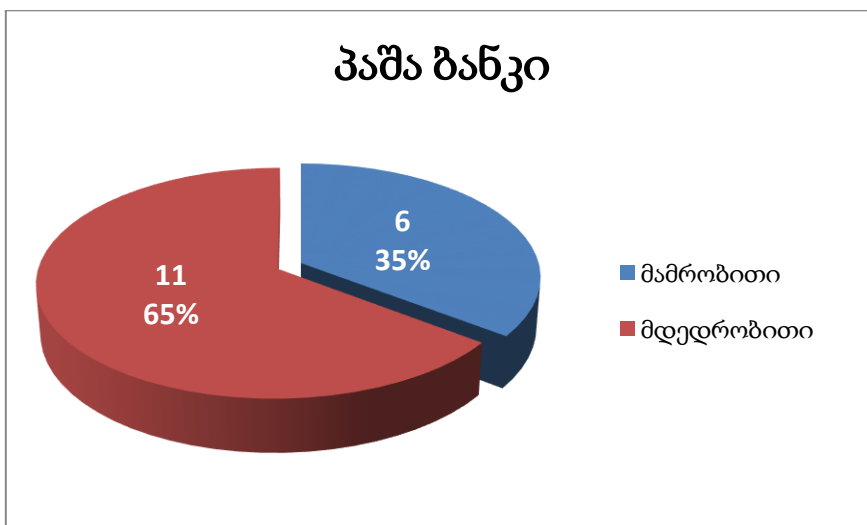
3.1. საქართველოში მოღვაწე გლობალური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების შეფასება ორგანიზაციების თანამშრომლების მიერ

პაშა ბანკის ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფასება თანამშრომლების მიერ

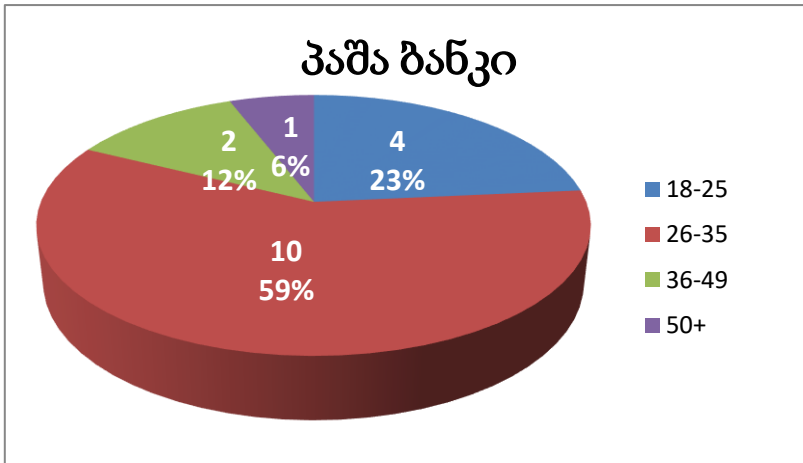
კვლევა ჩატარდა პაშა ბანკის ფილიალში. ჯამში სულ გამოიკითხა **17** ადამიანი. გამოკითხულთა შორის იყვნენ როგორც დაბალი, ასევე საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერებიც. თანამშრომლებს დაურიგდათ კითხვარი, სადაც მოცემული იყო 25 შეკითხვა. ბანკში მომუშავე პირებმა უპასუხეს კითხვებს და შედეგები ასეთია:

**სავალდებულოა შევსება*

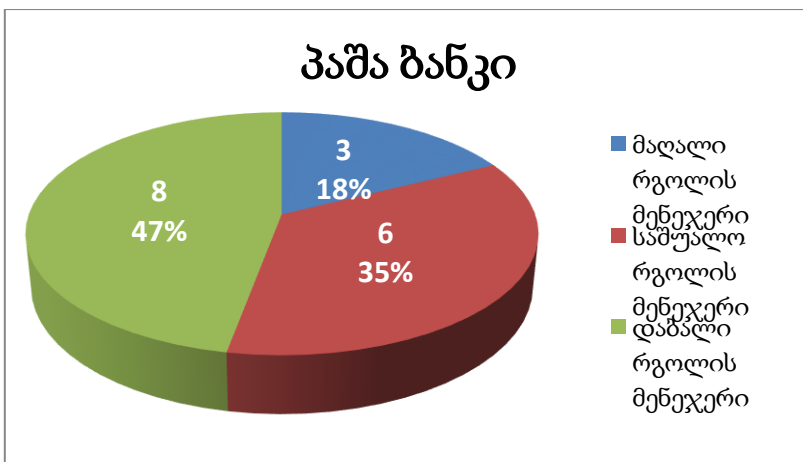
1) თქვენი სქესი?*



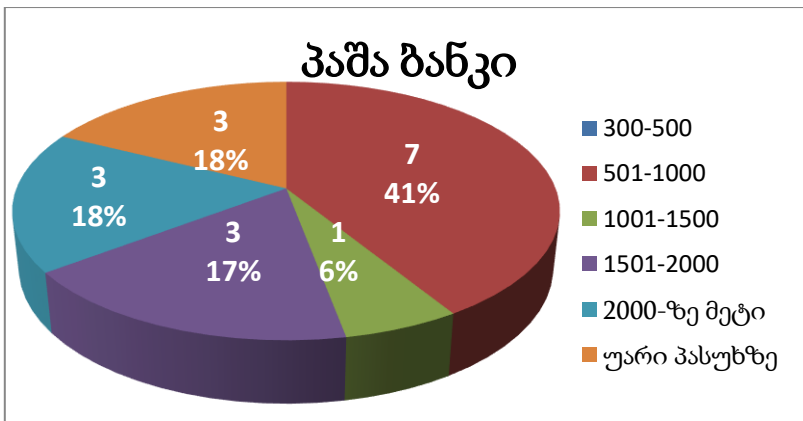
2) თქვენი ასაკი?*



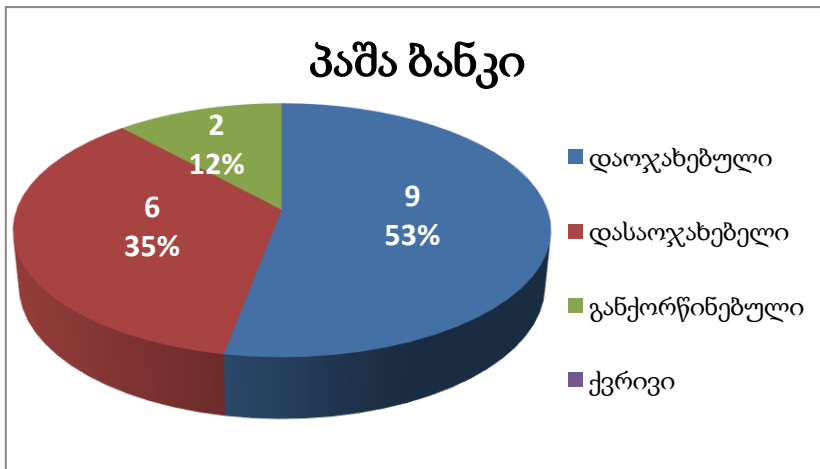
3) რომელ თანამდებობაზე იმყოფებით?*



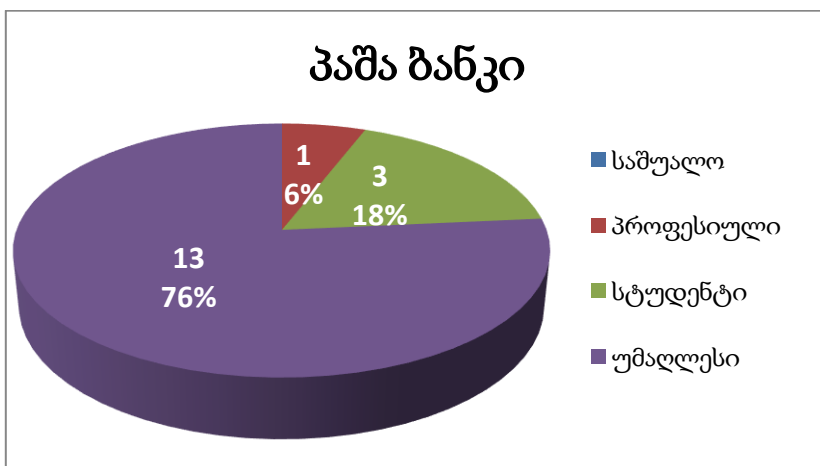
4) საშუალო თვიური შემოსავალი?*



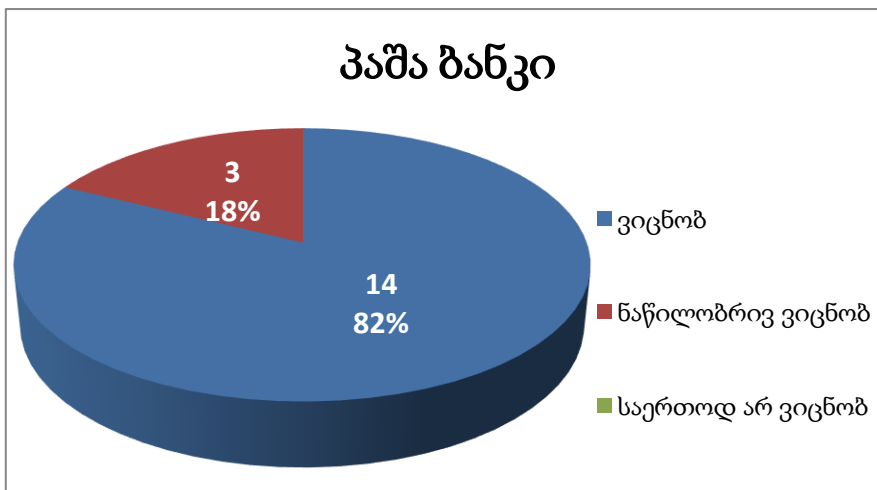
5) ოჯახური მდგომარეობა?*



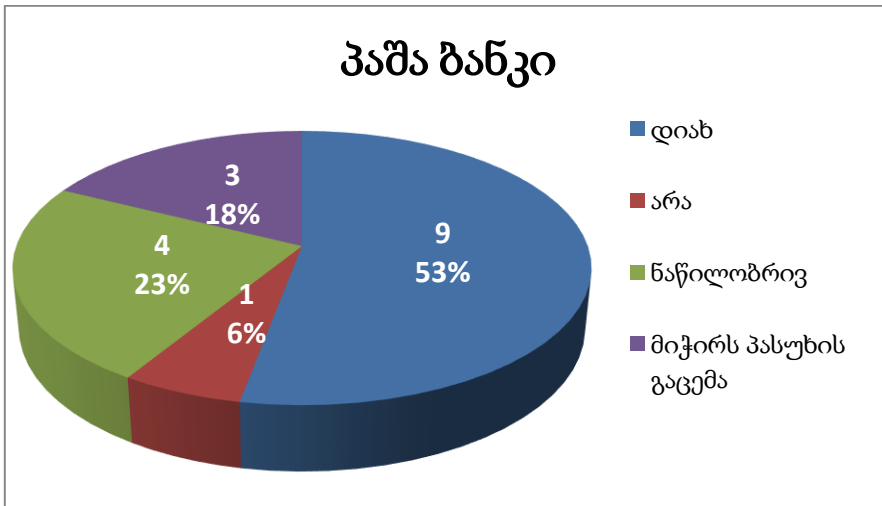
6) განათლება?*



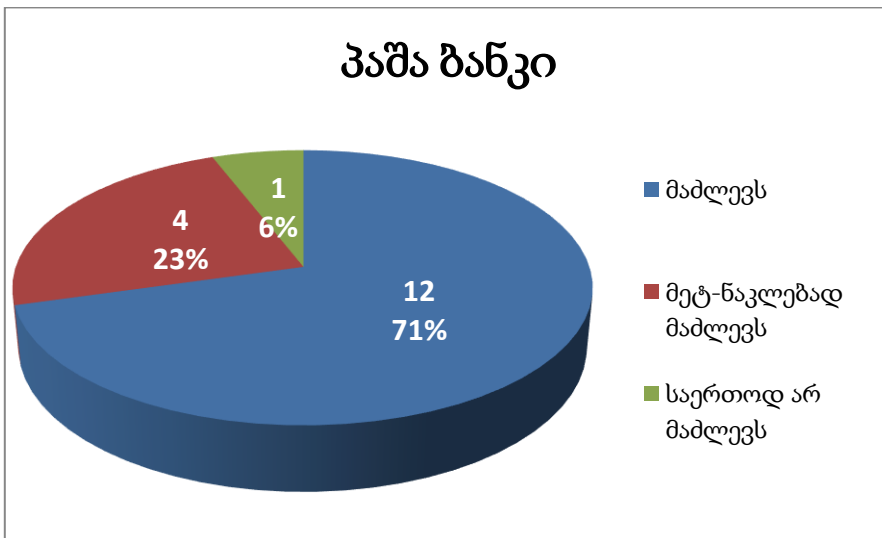
7) იცნობთ თუ არა თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას?*



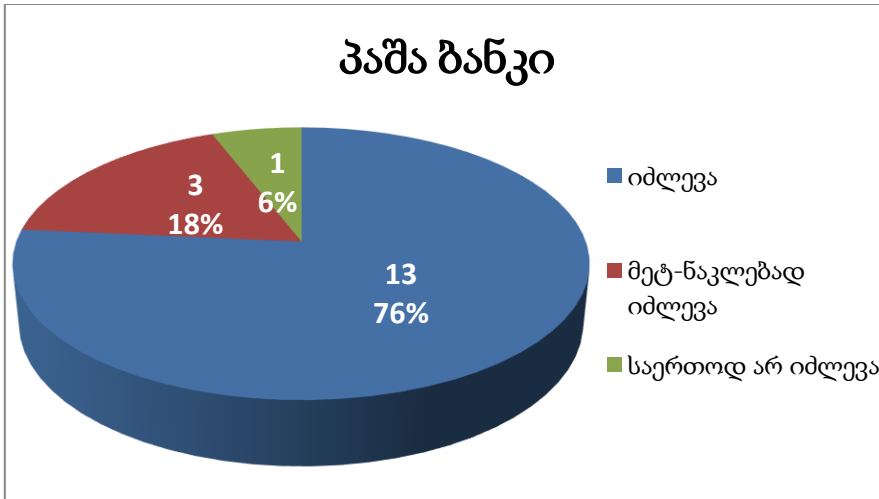
8) თქვენი აზრით, არის თუ არა იგი მოქნილი?*



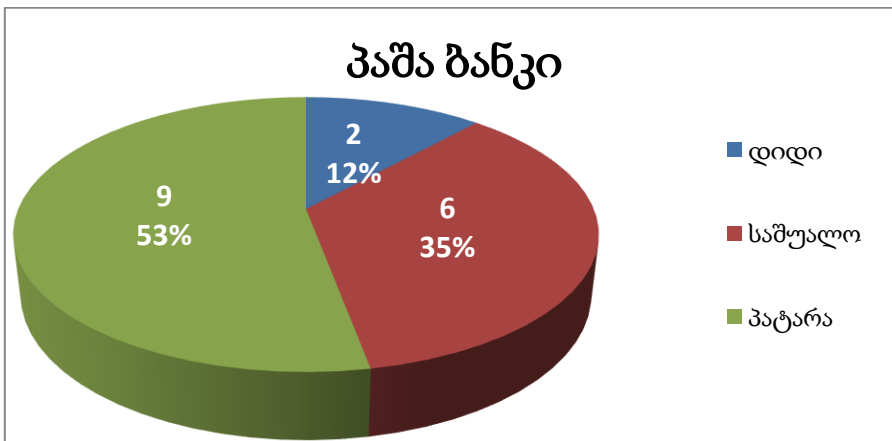
9) რამდენად გაძლევთ კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას?*



10) იძლევა თუ არა კარიერული წინსვლის საშუალებას კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა?*



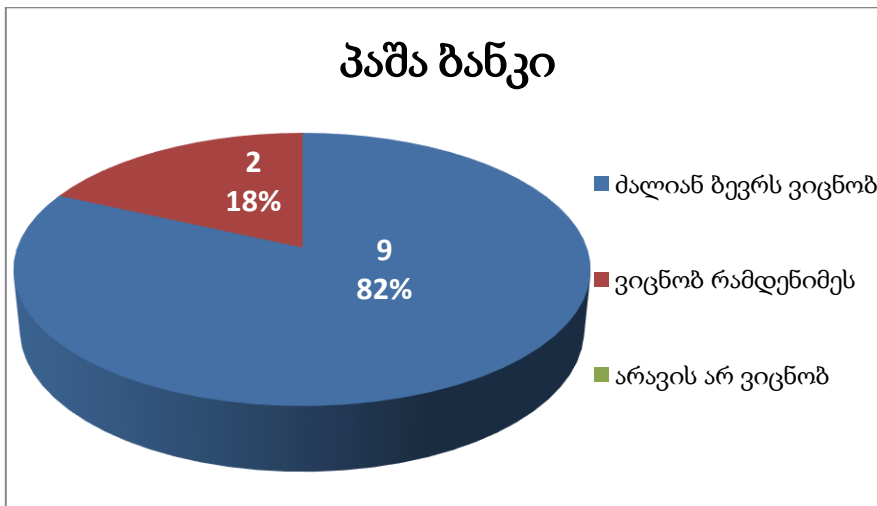
11) როგორია ძალაუფლებრივი დაშორება?*



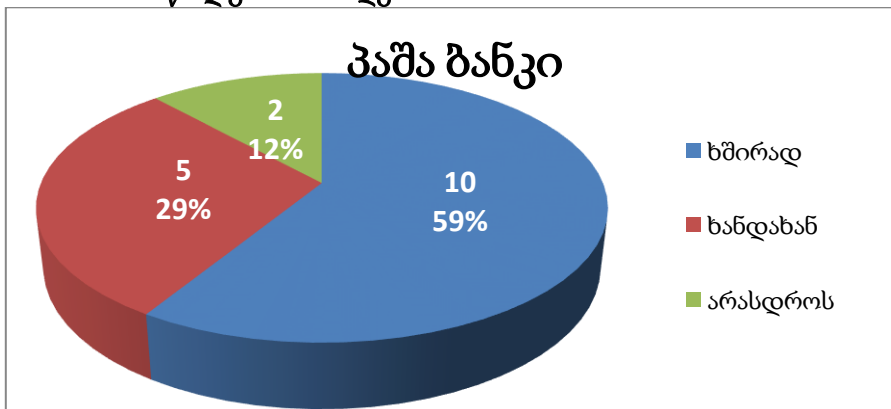
12) რას შეცვლიდით თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?

ეს კითხვა იყო ღია, არასავალდებულო და რესპოდენტთა უმრავლესობამ თავი აარიდა პასუხის გაცემას. მხოლოდ ორმა თანამშრომელმა ჩაწერა პასუხად „არაფერს“.

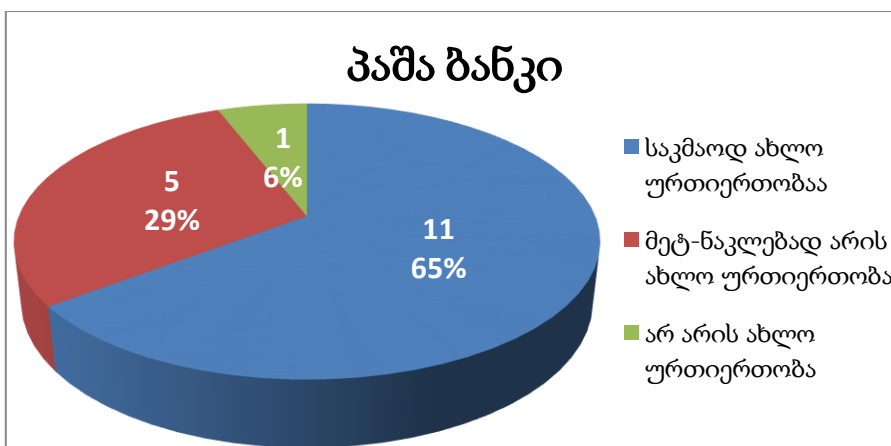
13) რამდენად ახლოს იცნობთ თქვენს თანამშრომლებს?*



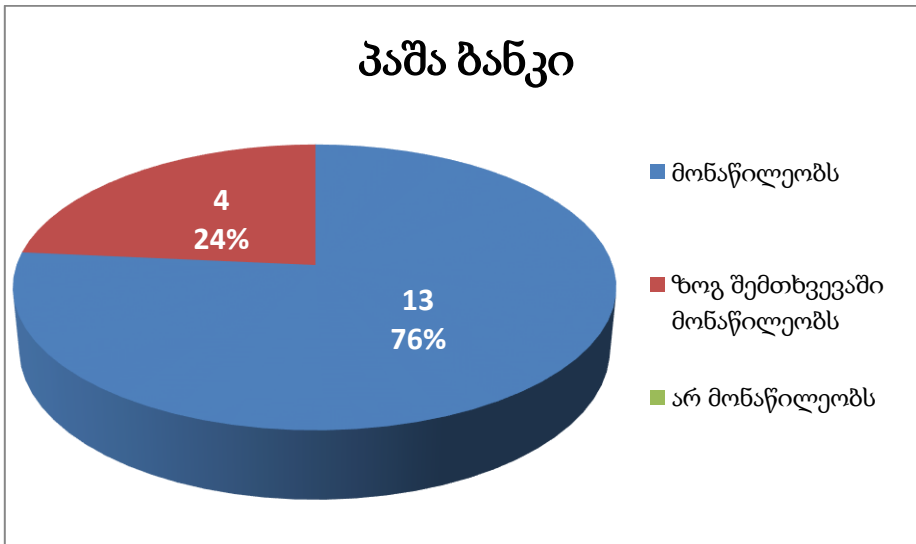
14) სამსახურის გარეთ გიხდებათ თუ არა არაფორმალურ ურთიერთობებში მონაწილეობის მიღება?*



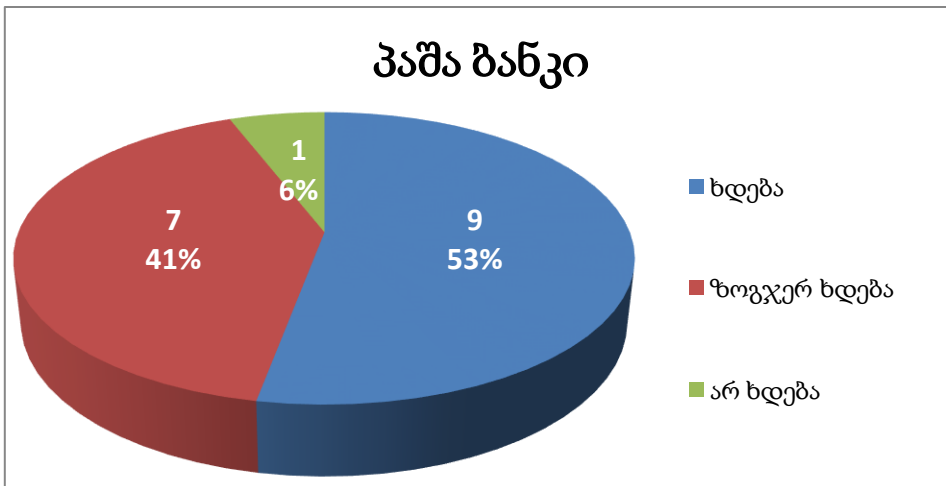
15) რამდენად ახლო ურთიერთობაა მენეჯერებსა და დაქვემდებარებულებს შორის?*



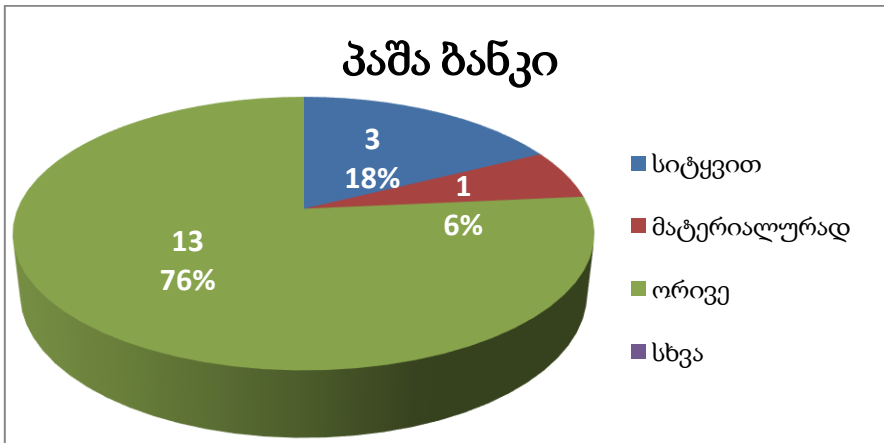
16) მონაწილეობს თუ არა დაბალი რგოლის მენეჯერი ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში?*



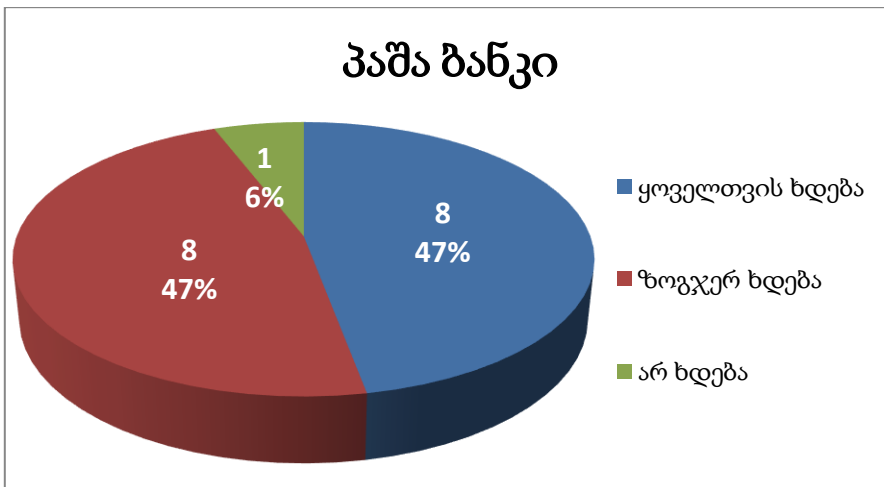
17) ხდება თუ არა ინიციატივების წახალისება?*



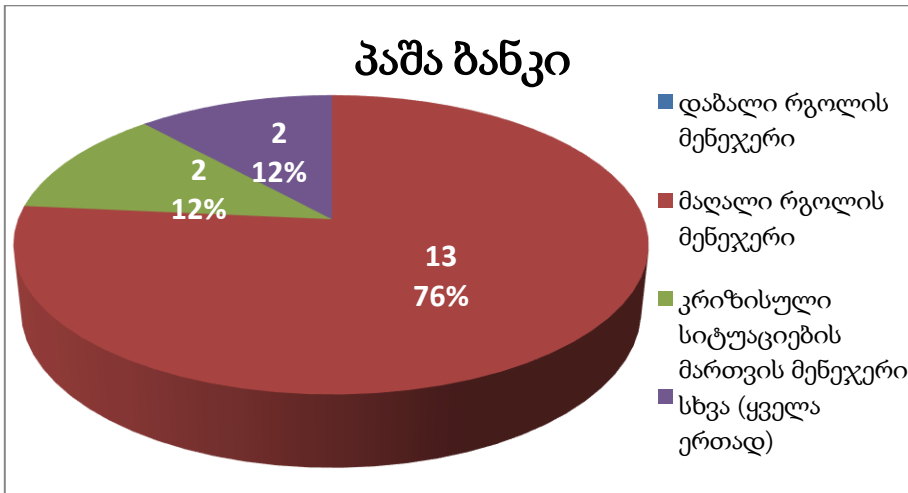
18) (იმ შემთხვევაში თუ წინა კითხვის პასუხი დადებითია) რა სახით ხდება ინიციატივების წახალისება?



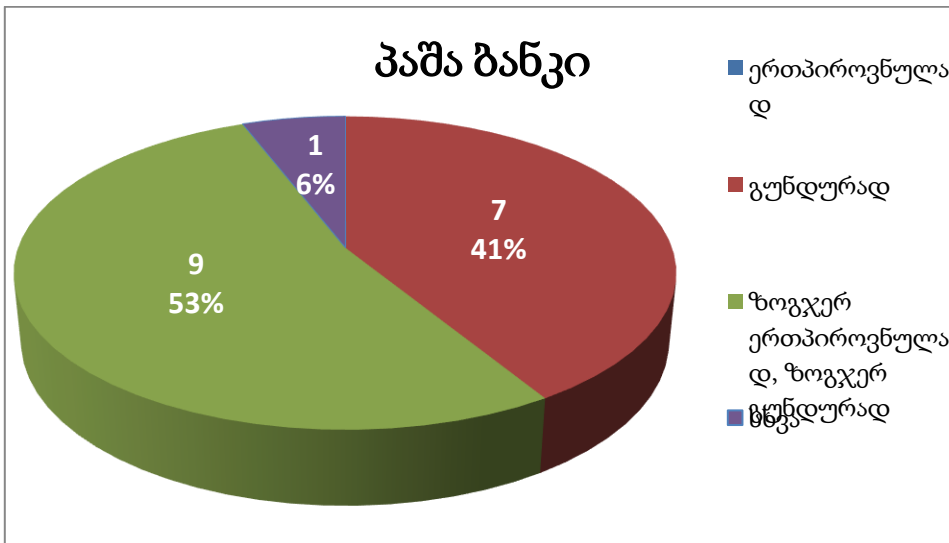
19) სამუშაოს განსაკუთრებით კარგად შესრულებისას ხდება თუ არა თქვენი წახალისება მატერიალური ფორმით?*



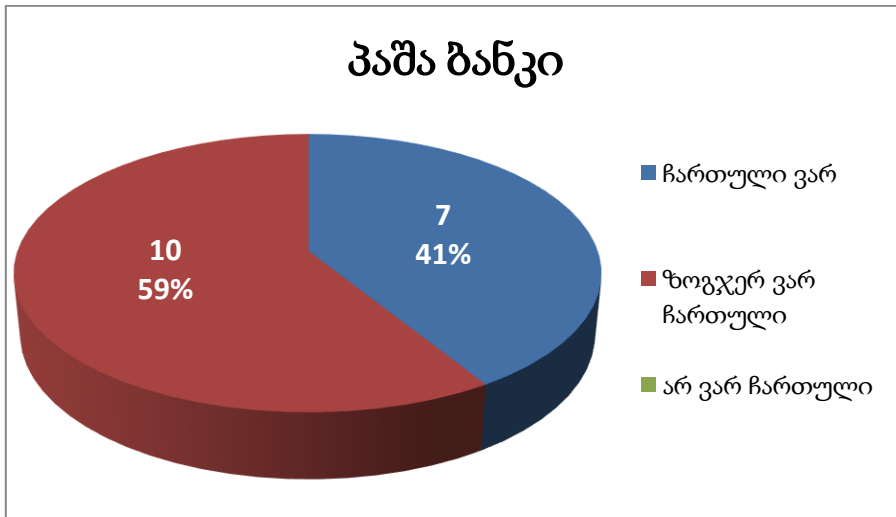
20) ვინ იღებს გადაწყვეტილებებს კრიზისულ სიტუაციებში?*



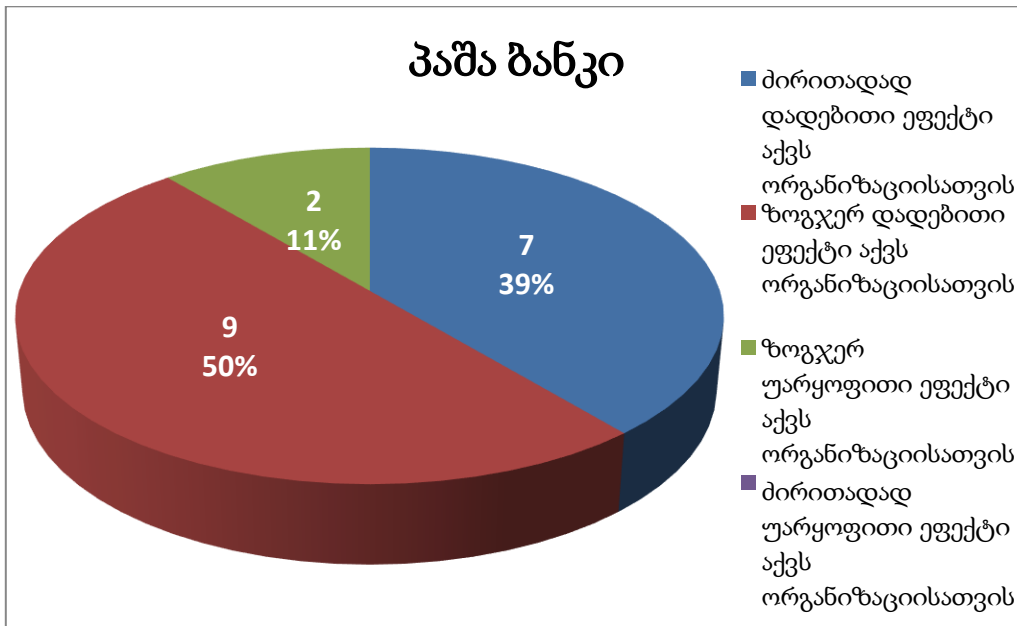
21) ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება:*



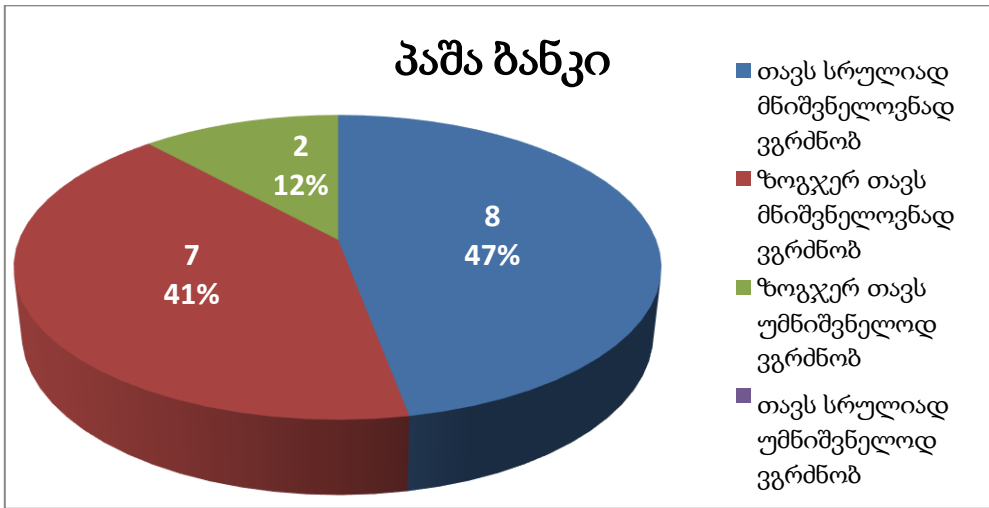
22) რამდენად ხართ ჩართული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში?*



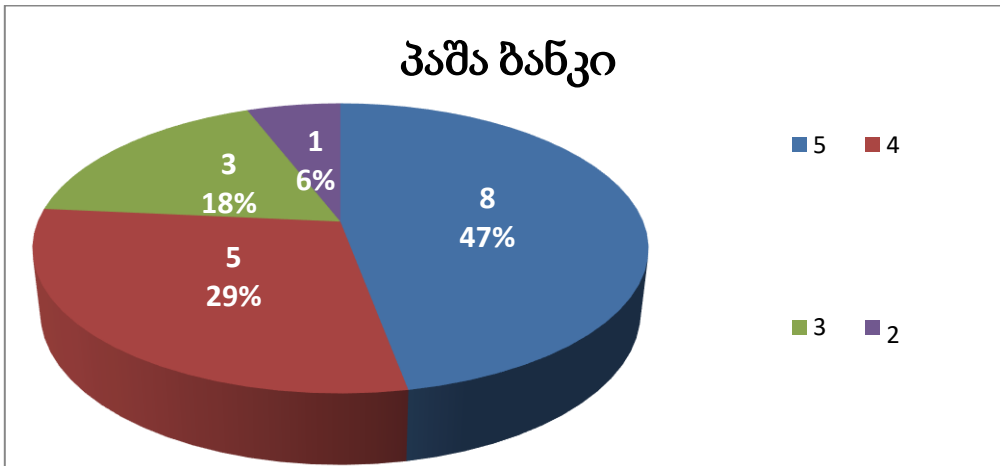
23) ჩემს გადაწყვეტილებებს:*



24) რამდენად გრძნობთ თავს მნიშვნელოვნად კომპანიაში?*



25) საბოლოო ჯამში, როგორ შეაფასებდით თქვენს კმაყოფილების დონეს კომპანიაში მუშაობით? (5-ძალიან კმაყოფილი, 1-ძალიან უკმაყოფილო)?*



3.2. ქართული საერთაშორისო კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურების შეფასება ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ.

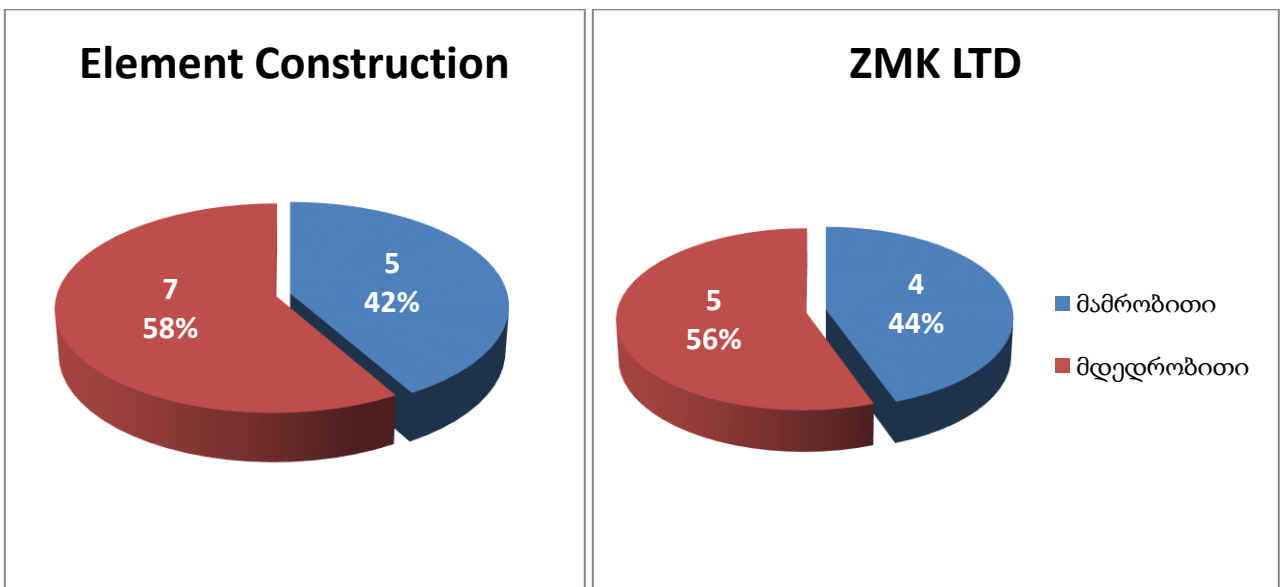
კვლევა ჩატარდა ორ სამშენებლო კომპანიაში, Element Construction-ში და შპს ZMK-ში. გამოიკითხა როგორც დაბალი, ასევე საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერებიც. თანამშრომლებს დაურიგდათ კითხვარი, სადაც მოცემული იყო 25 შეკითხვა.

Element Construction -ის და შპს ZMK-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფასება თანამშრომლების მიერ

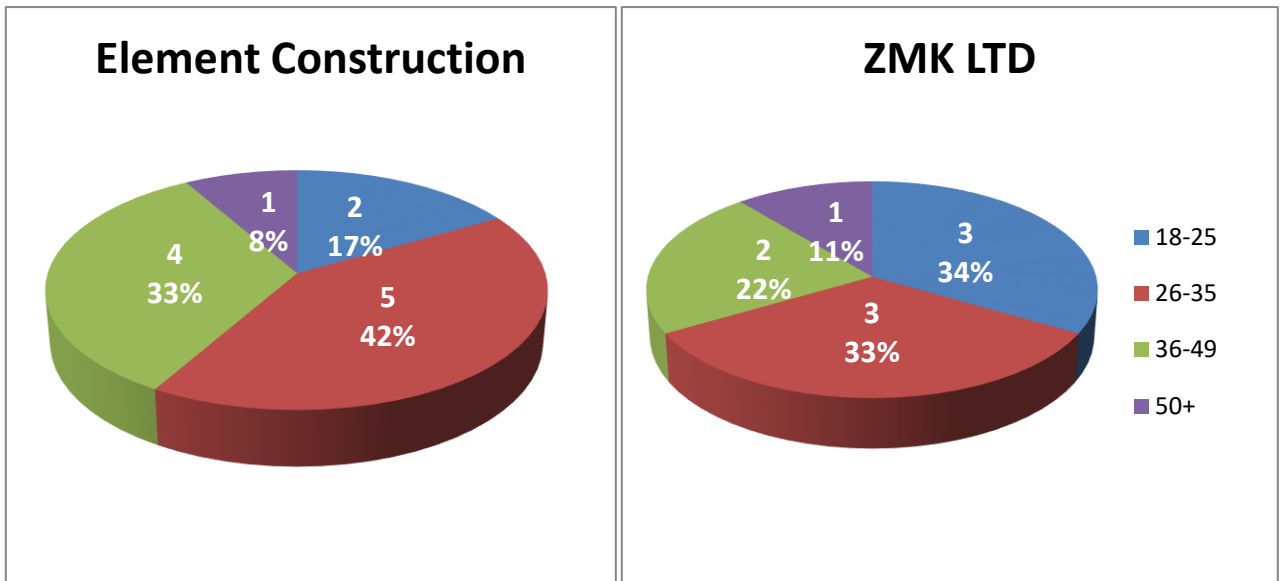
როგორც გაირკვა, Element Construction-ის ოფისში დასაქმებულია 30-მდე თანამშრომელი (მუშების გარდა). სულ გამოიკითხა **12**. ხოლო შპს ZMK-ში მუშაობს 13 ადამიანი (მუშების გარდა), სადაც გამოიკითხა **9** მუშაკი. კომპანიებში მომუშავე პირებმა უპასუხეს კითხვებს და შედეგები ასეთია:

**სავალდებულოა შევსება*

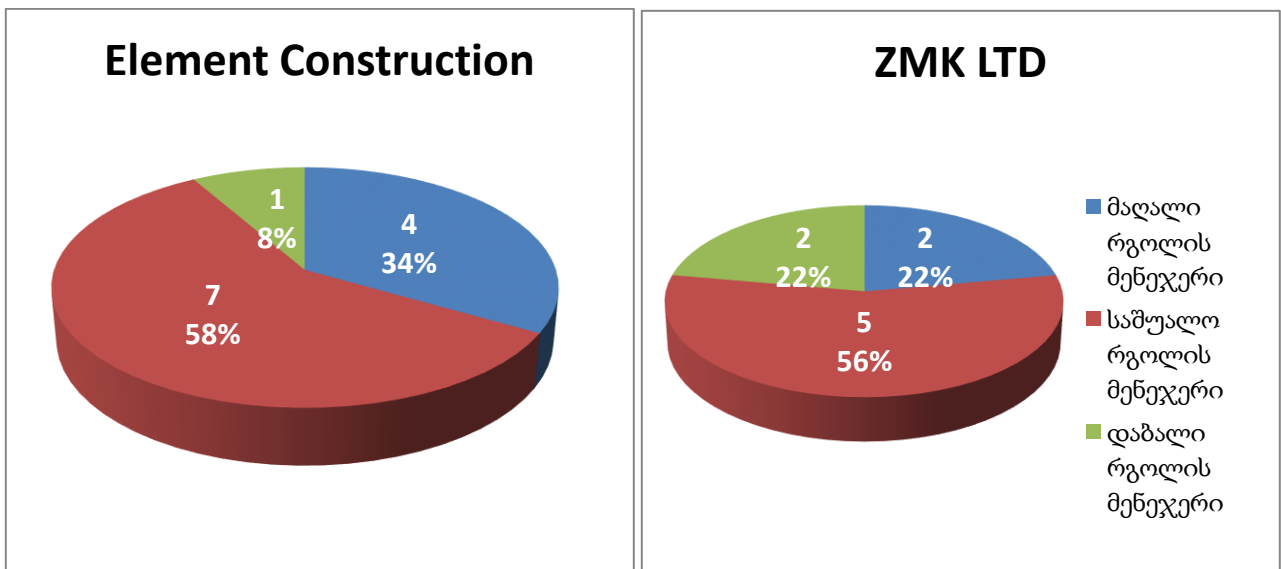
1) თქვენი სქესი?*



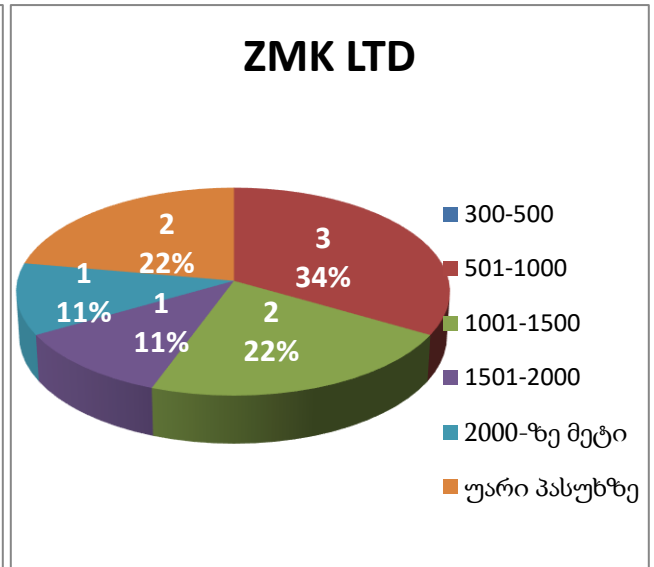
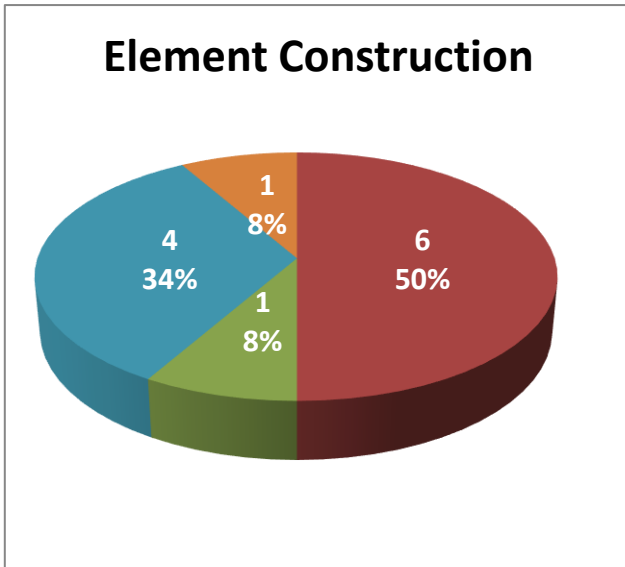
2) თქვენი ასაკი?*



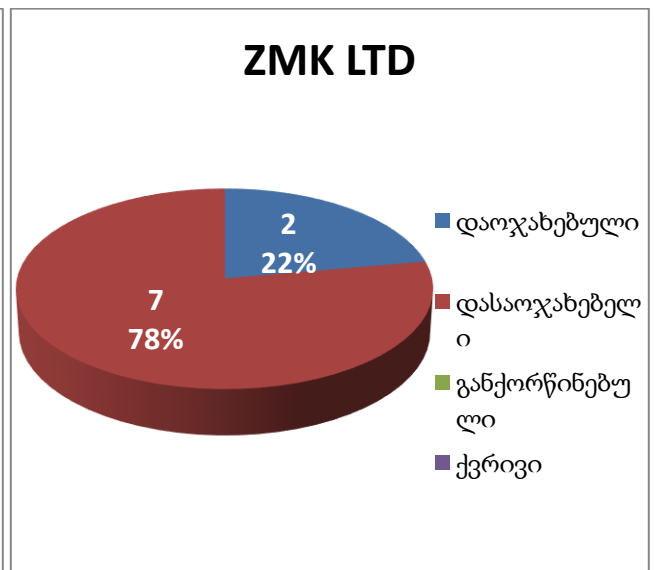
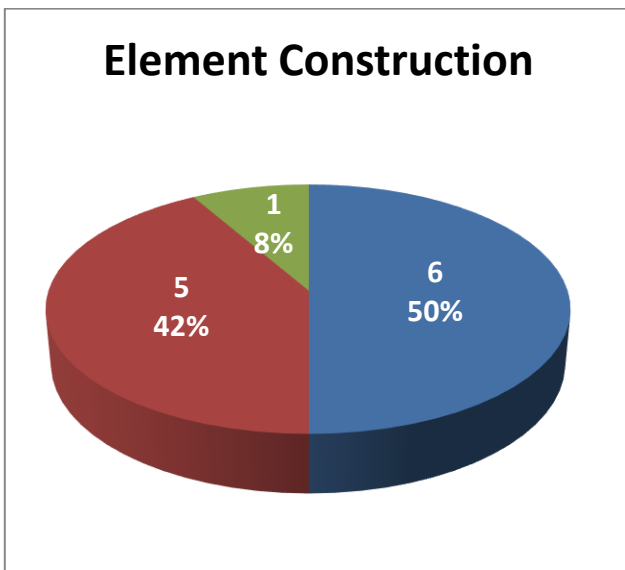
3) რომელ თანამდებობაზე იმყოფებით?*



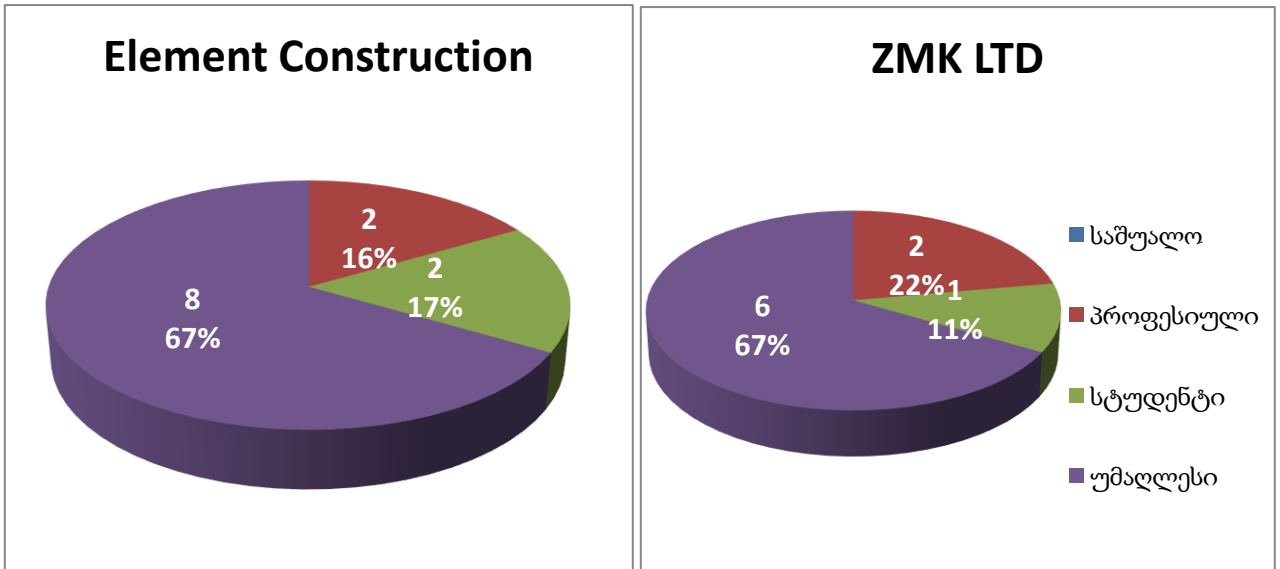
4) საშუალო თვიური შემოსავალი?*



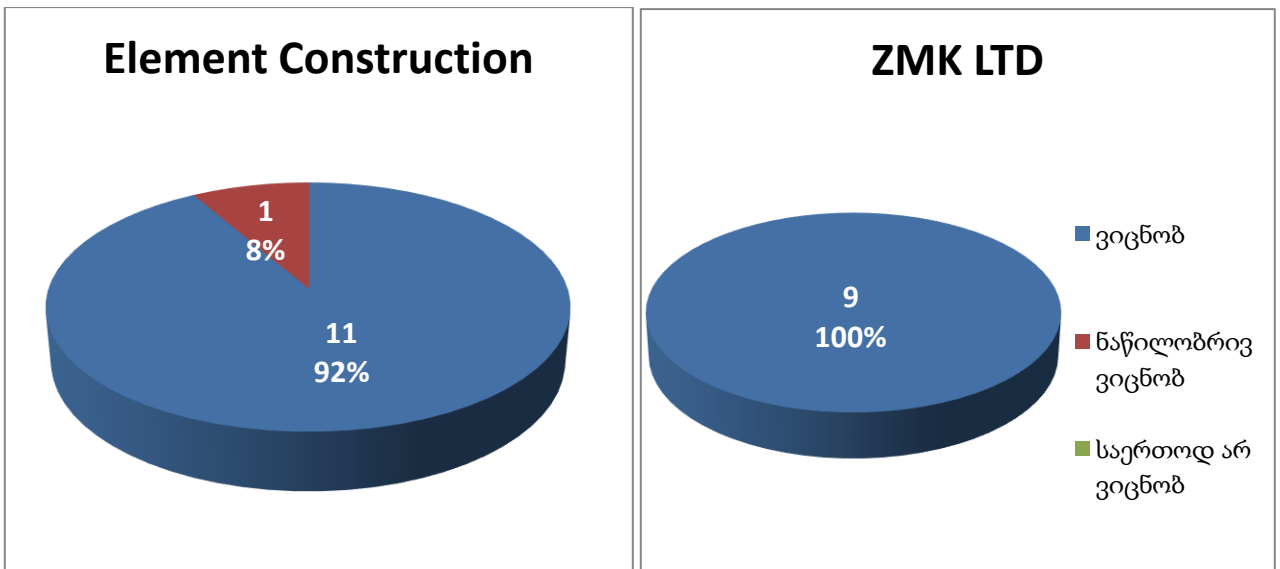
5) ოჯახური მდგომარეობა?*



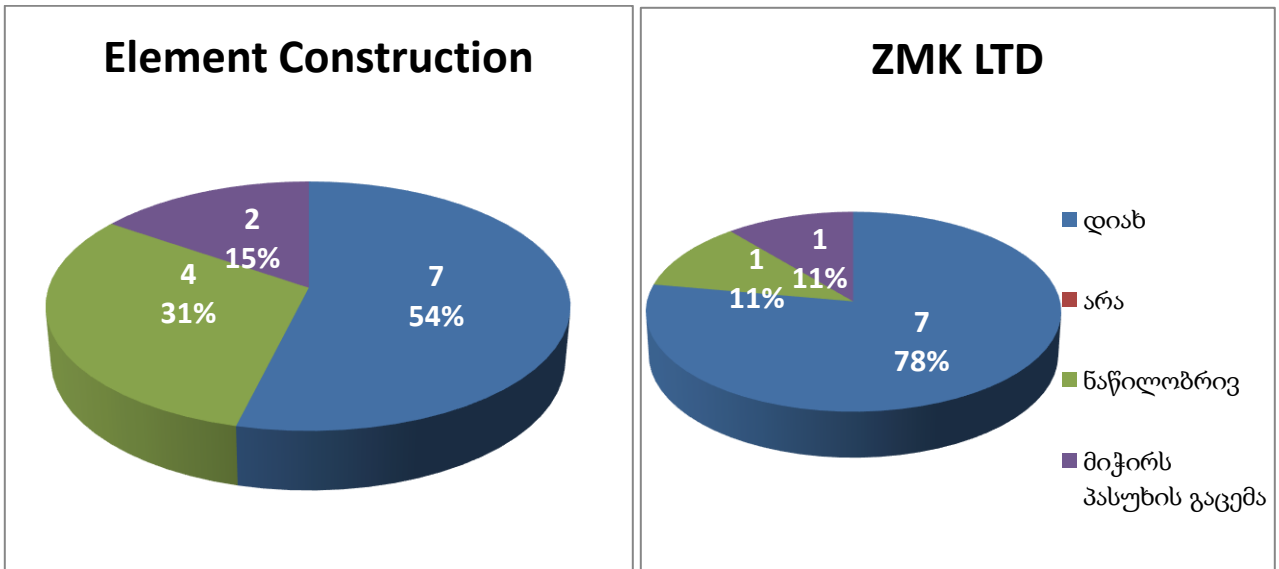
6) განათლება?*



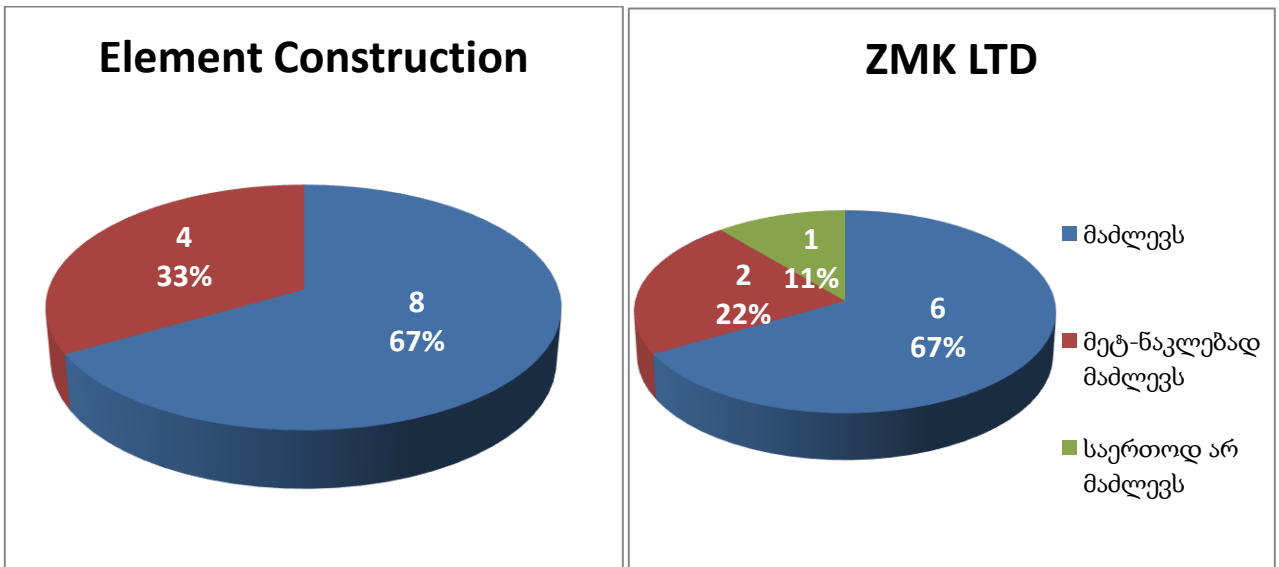
7) იცნობთ თუ არა თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას?*



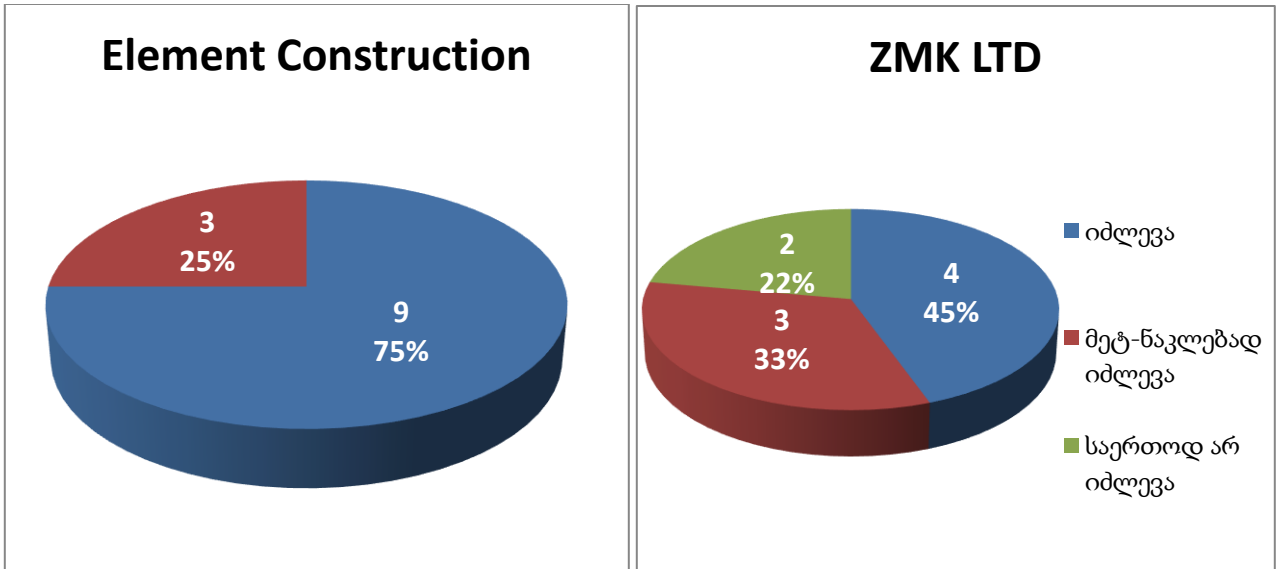
8) თქვენი აზრით, არის თუ არა იგი მოქნილი?*



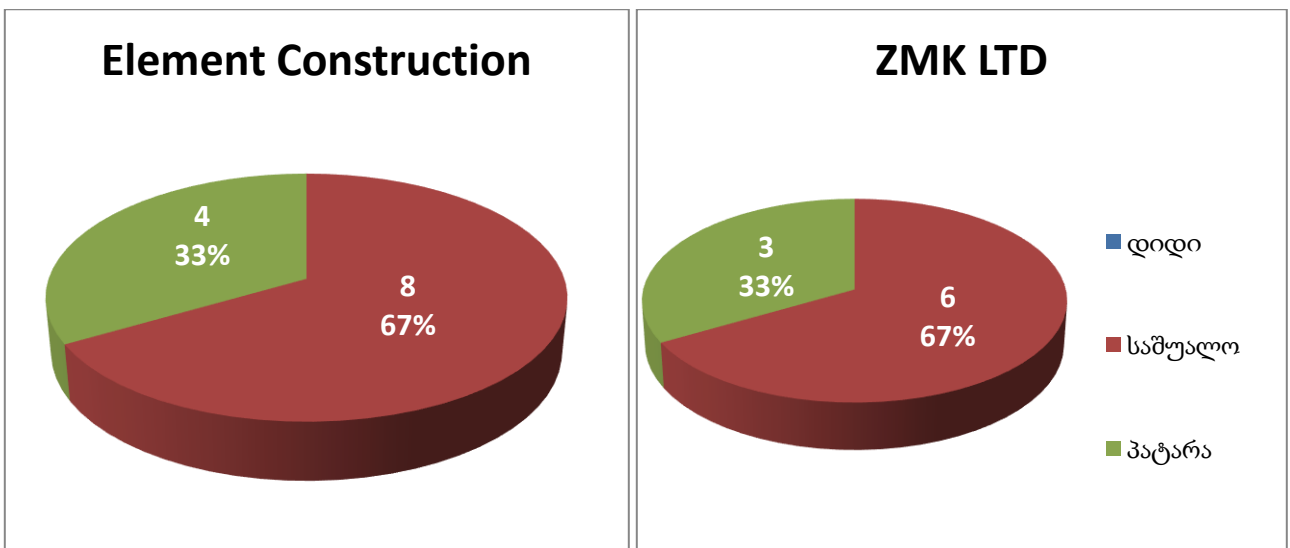
9) რამდენად გაძლევთ კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას?*



10) იძლევა თუ არა კარიერული წინსვლის საშუალებას კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა?*



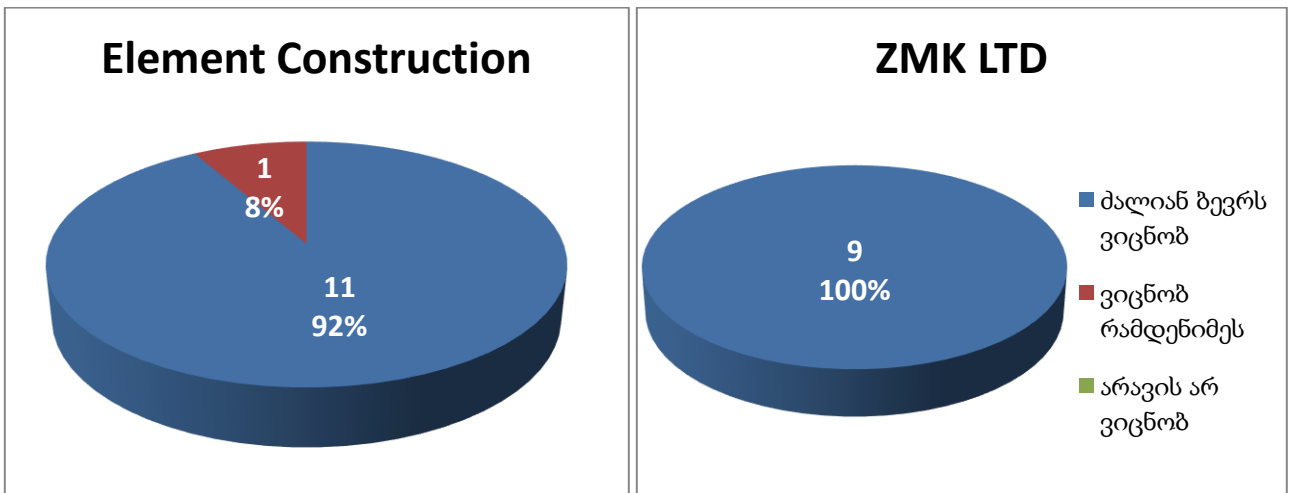
11) როგორია ძალაუფლებრივი დაშორება?*



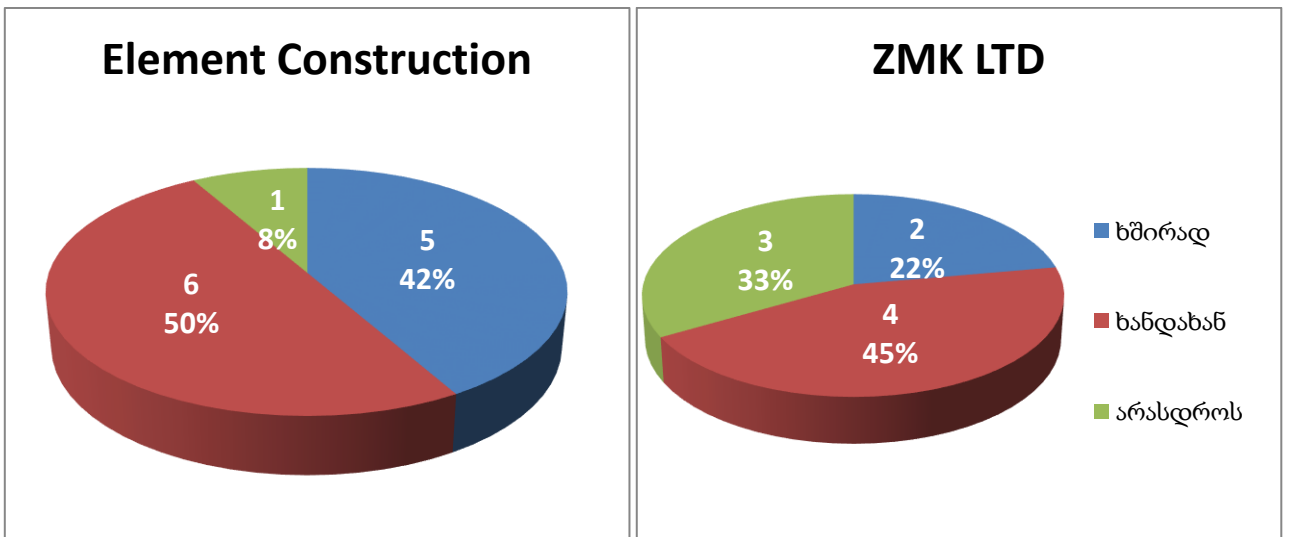
12) რას შეცვლიდით თქვენი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?

ეს კითხვა იყო ღია არასავალდებულო და რესპოდენტებმა თავი აარიდეს პასუხის გაცემას. უფრო კონკრეტულად, ZMK LTD-ს მხოლოდ ერთმა თანამშრომელმა გასცა ამ კითხვაზე პასუხი და პასუხი იყო: „არაფერს“, ხოლო Element Construction-ის ყველა თანამშრომელმა (რომელიც გამოიკითხა) პასუხგაუცემელი დატოვა კითხვა.

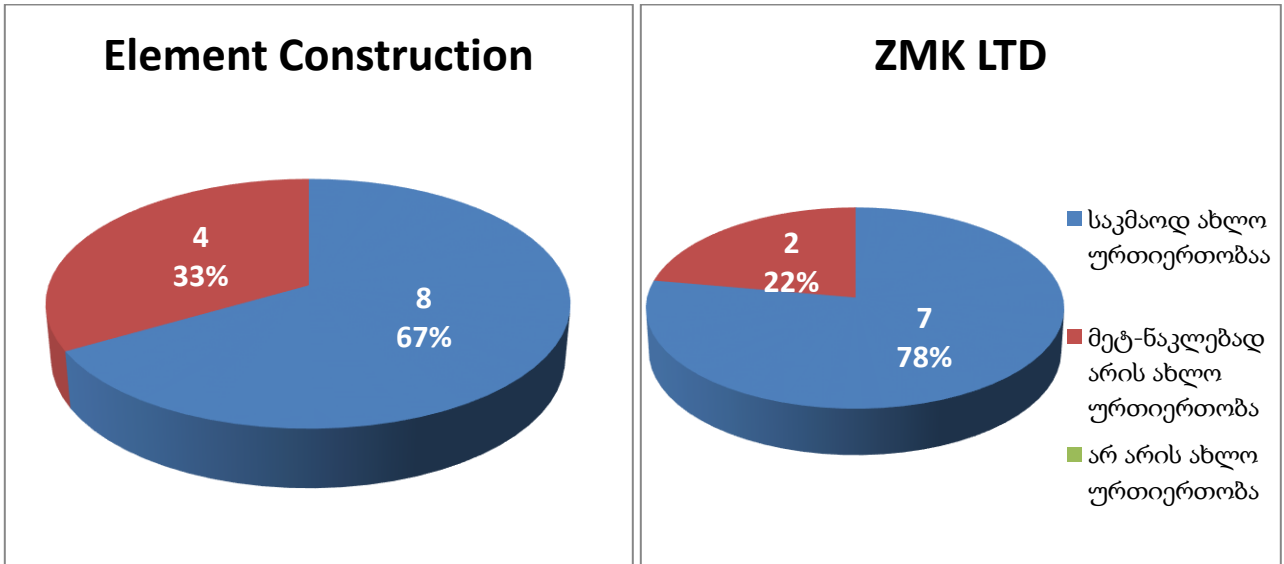
13) რამდენად ახლოს იცნობთ თქვენს თანამშრომლებს?*



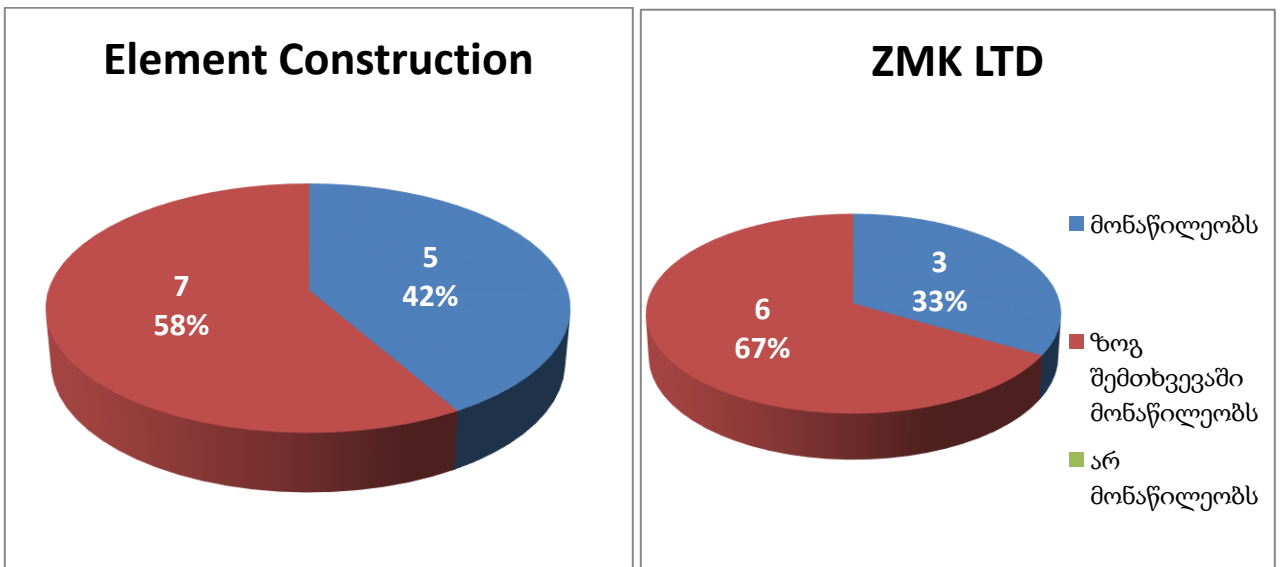
14) სამსახურის გარეთ გიხდებათ თუ არა არაფორმალურ ურთიერთობებში მონაწილეობის მიღება?*



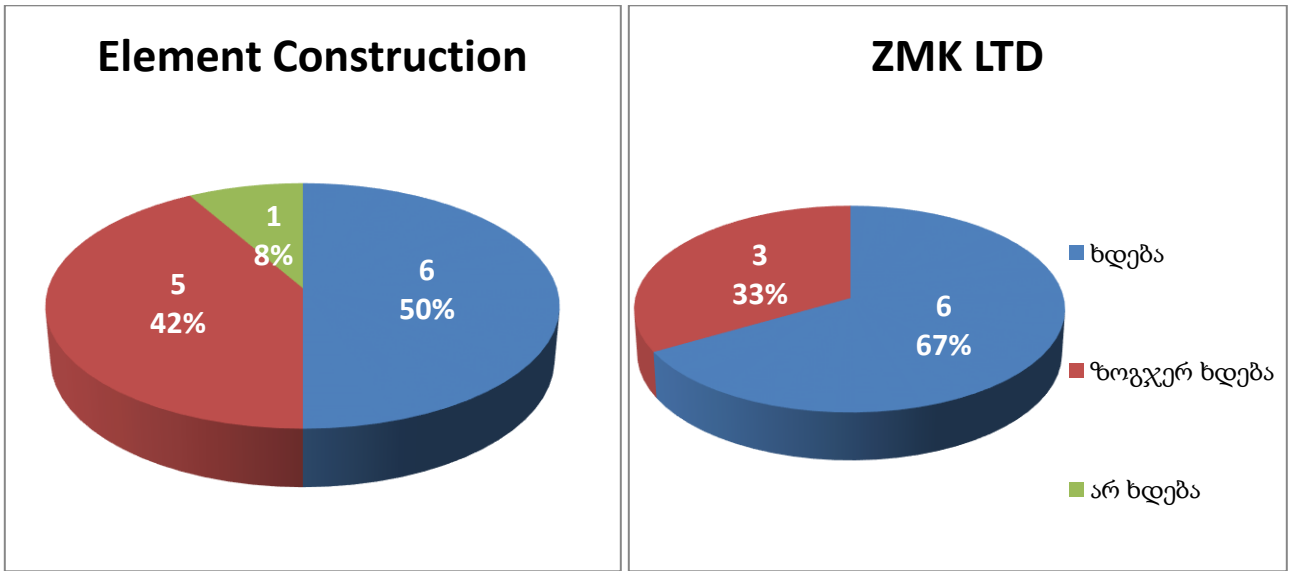
15) რამდენად ახლო ურთიერთობაა მენეჯერებსა და დაქვემდებარებულებს შორის?*



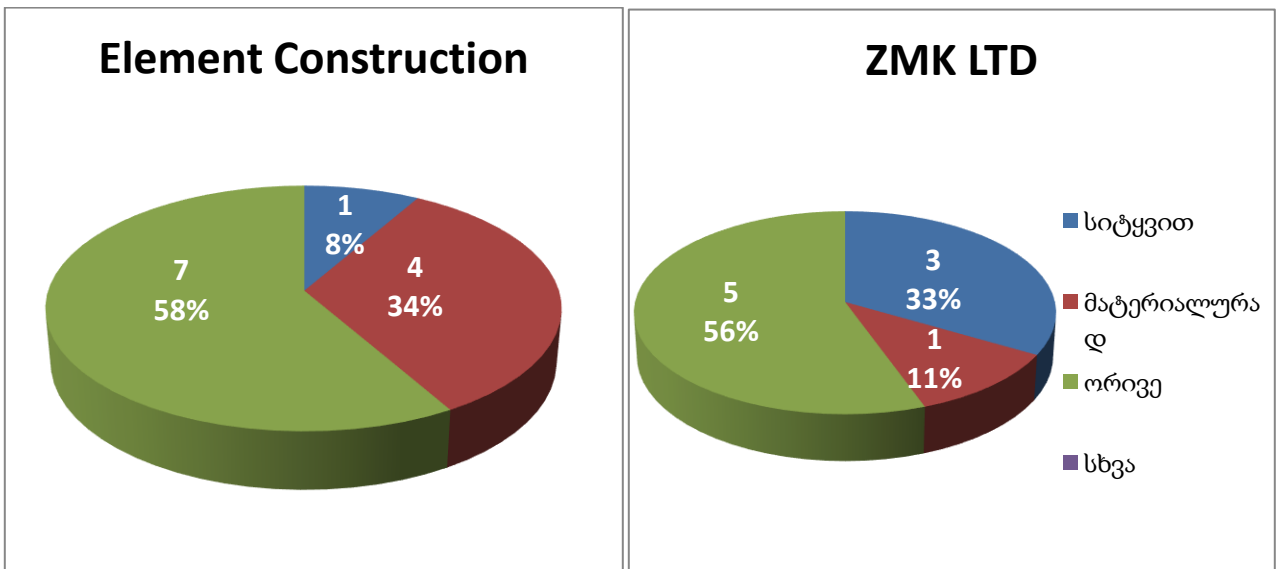
16) მონაწილეობს თუ არა დაბალი რგოლის მენეჯერი ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში?*



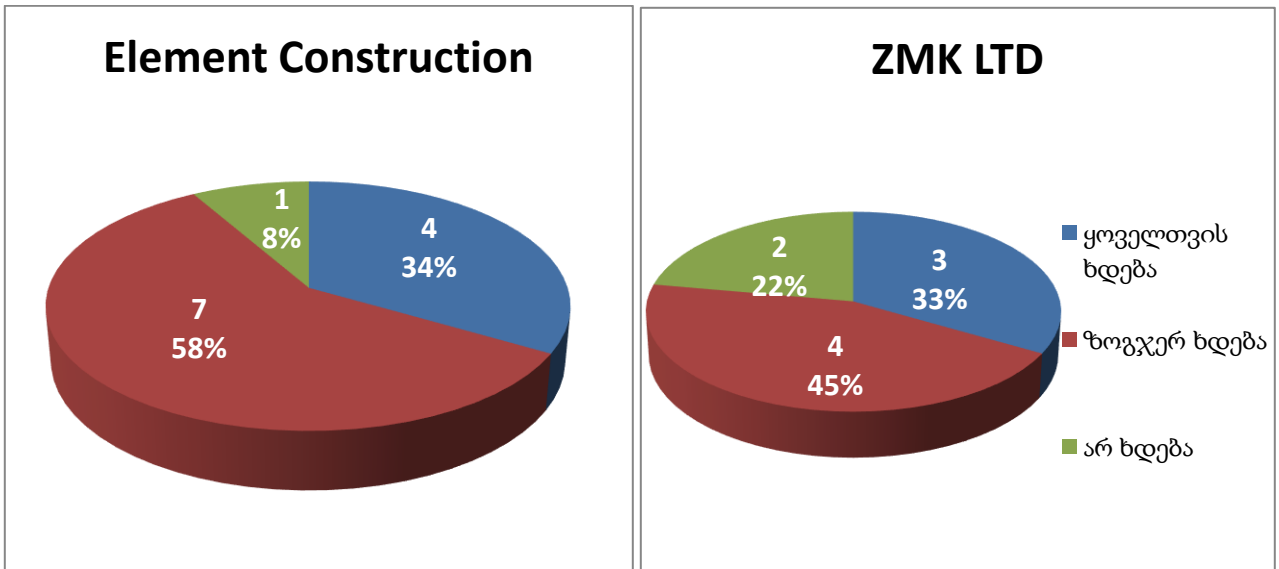
17) ხდება თუ არა ინიციატივების წახალისება?*



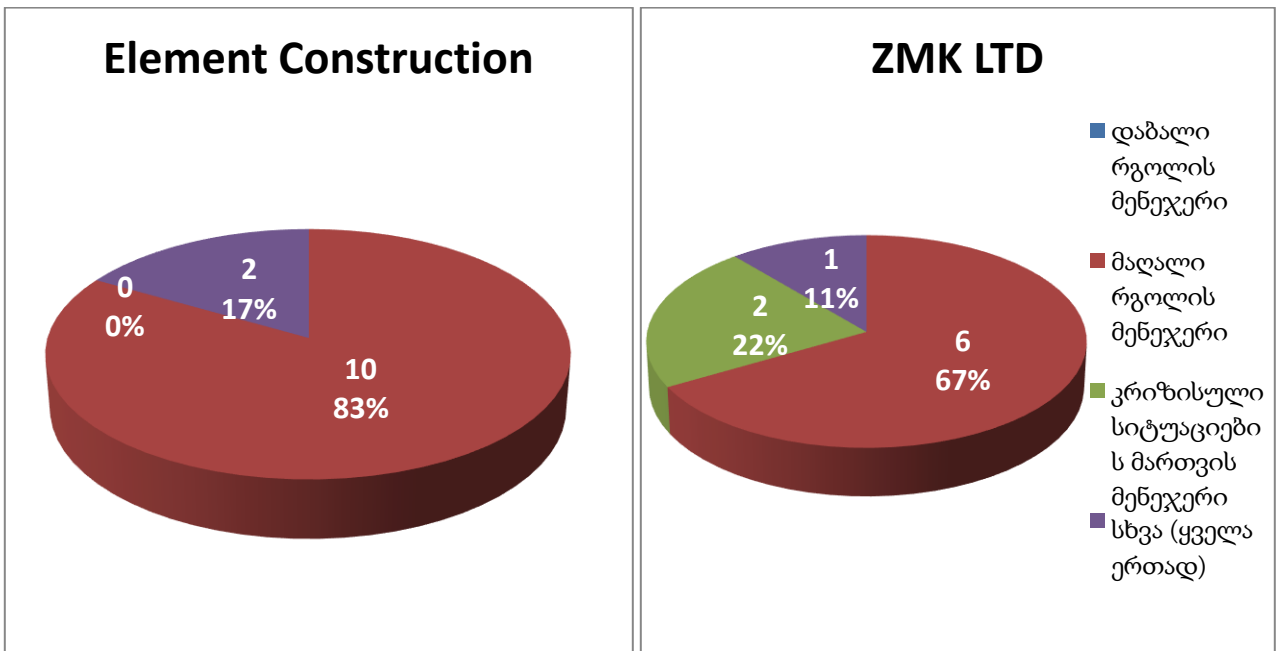
18) (იმ შემთხვევაში თუ წინა კითხვის პასუხი დადებითია) რა სახით ხდება ინიციატივების წახალისება?



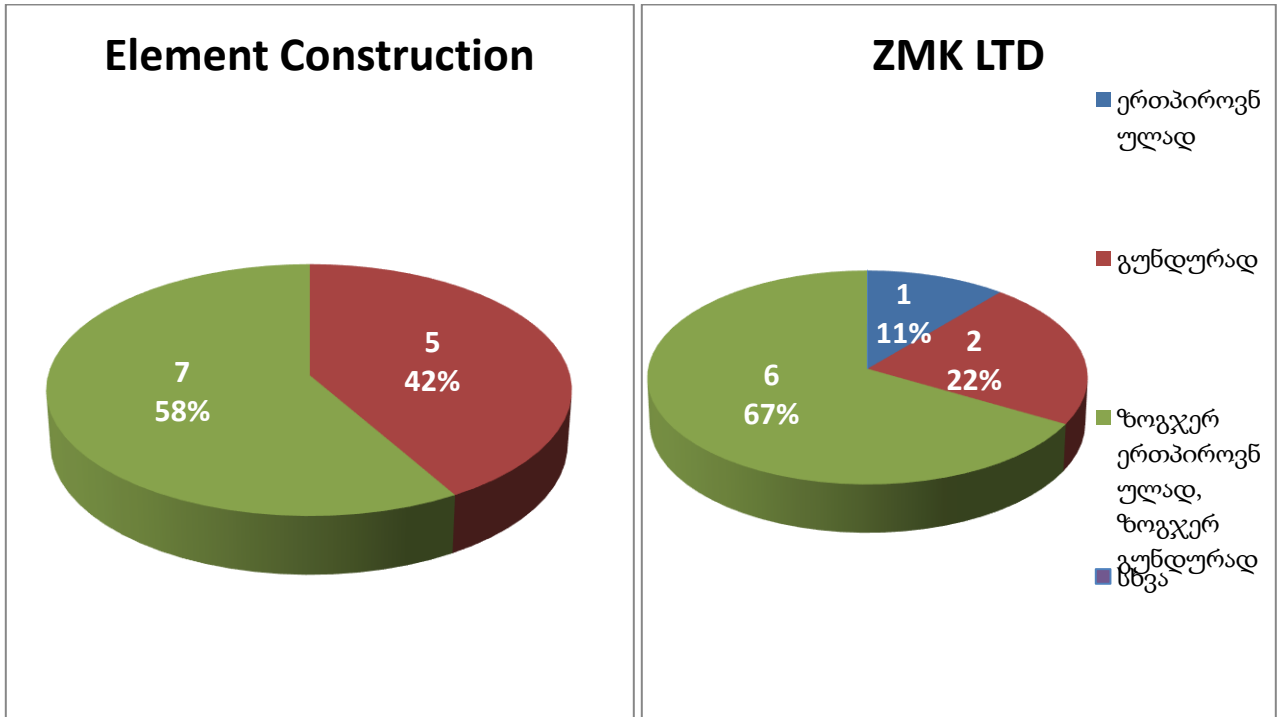
19) სამუშაოს განსაკუთრებით კარგად შესრულებისას ხდება თუ არა თქვენი წახალისება მატერიალური ფორმით?*



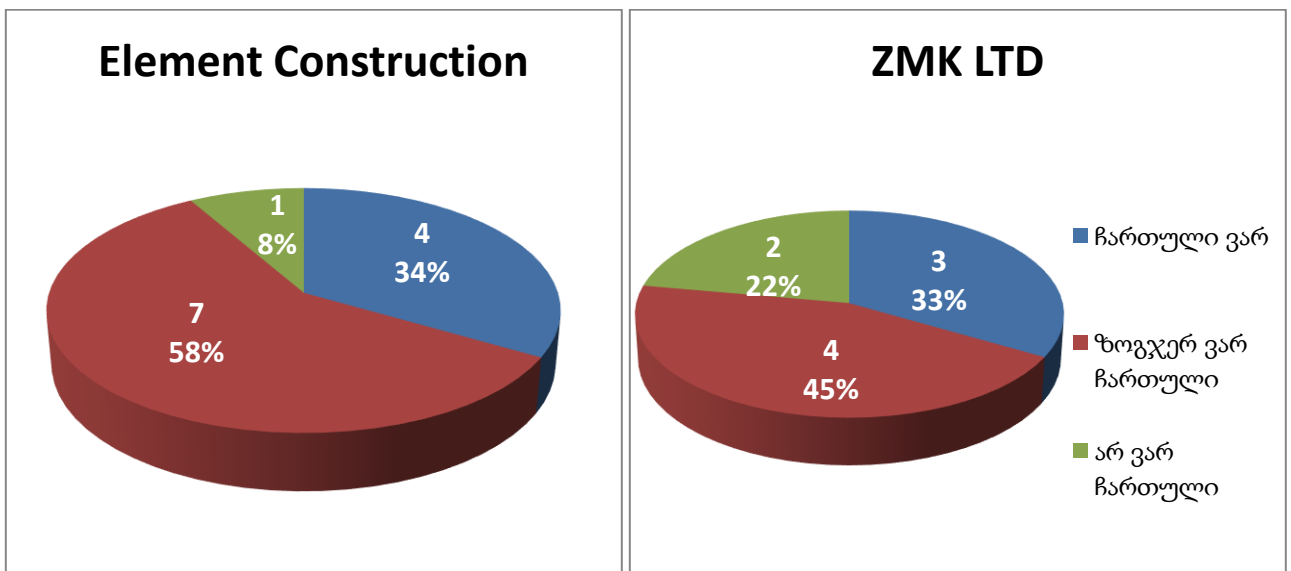
20) ვინ იღებს გადაწყვეტილებებს კრიზისულ სიტუაციებში?*



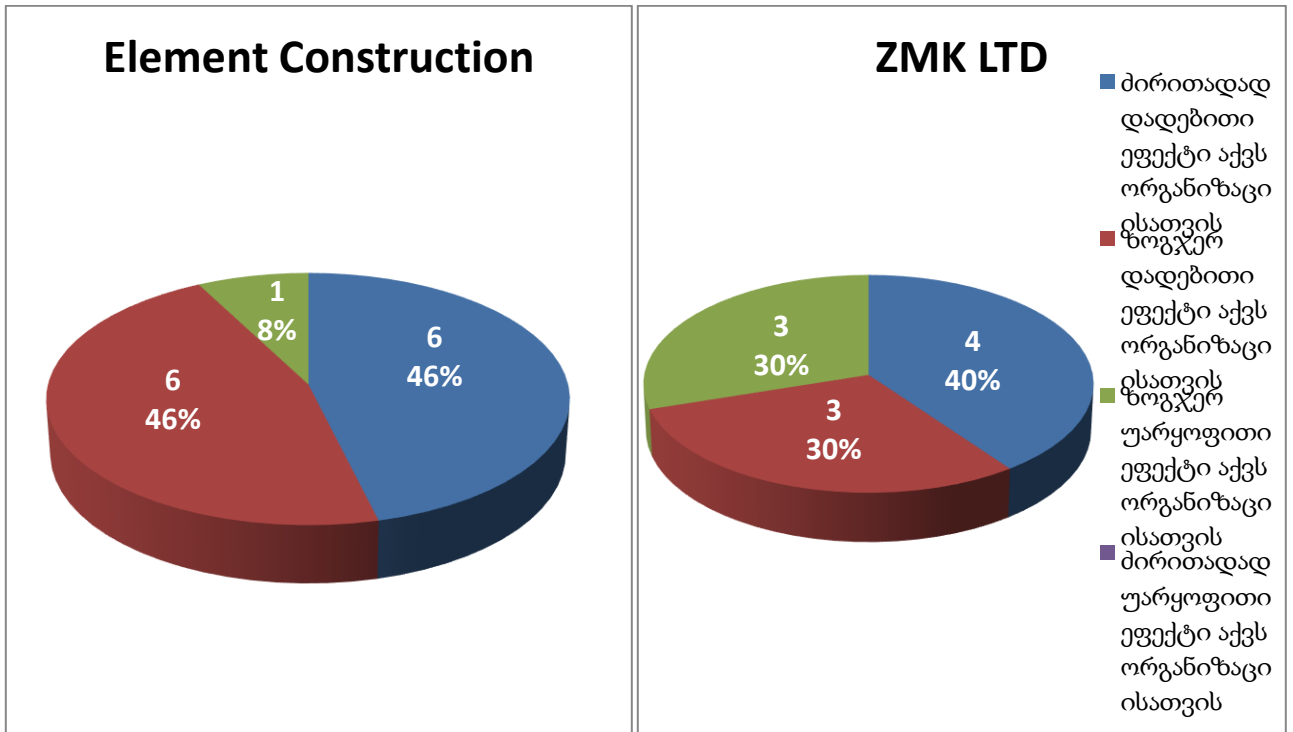
21) ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება:*



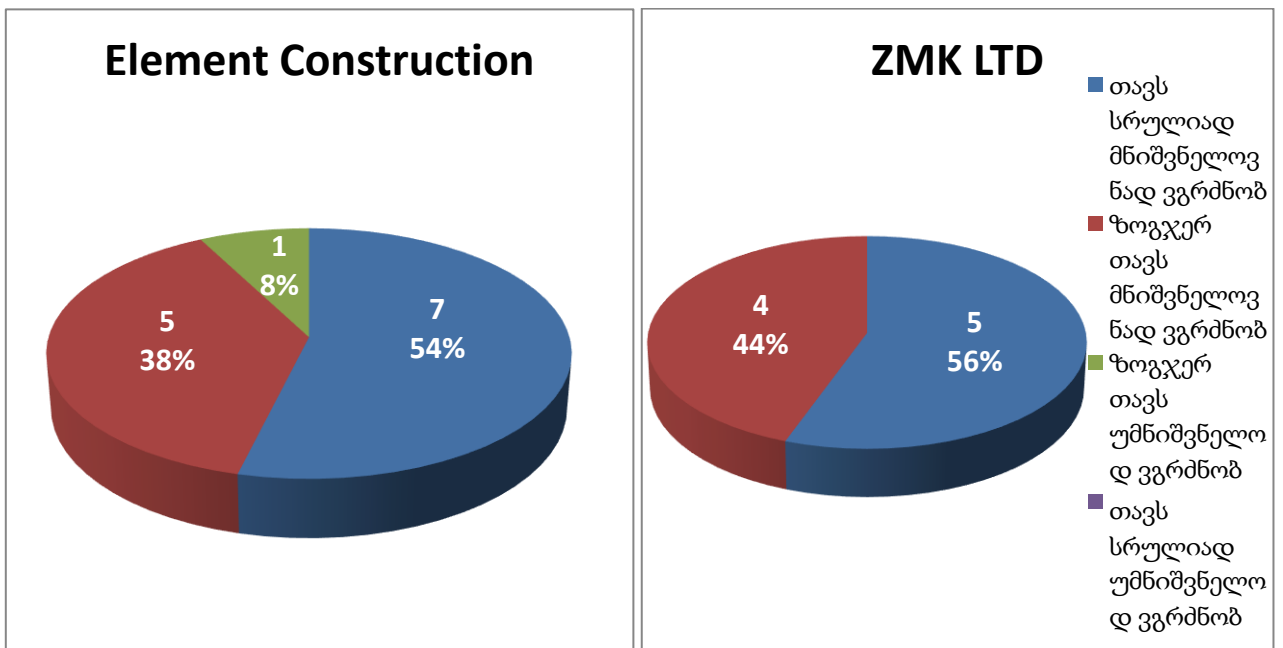
22) რამდენად ხართ ჩართული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში?*



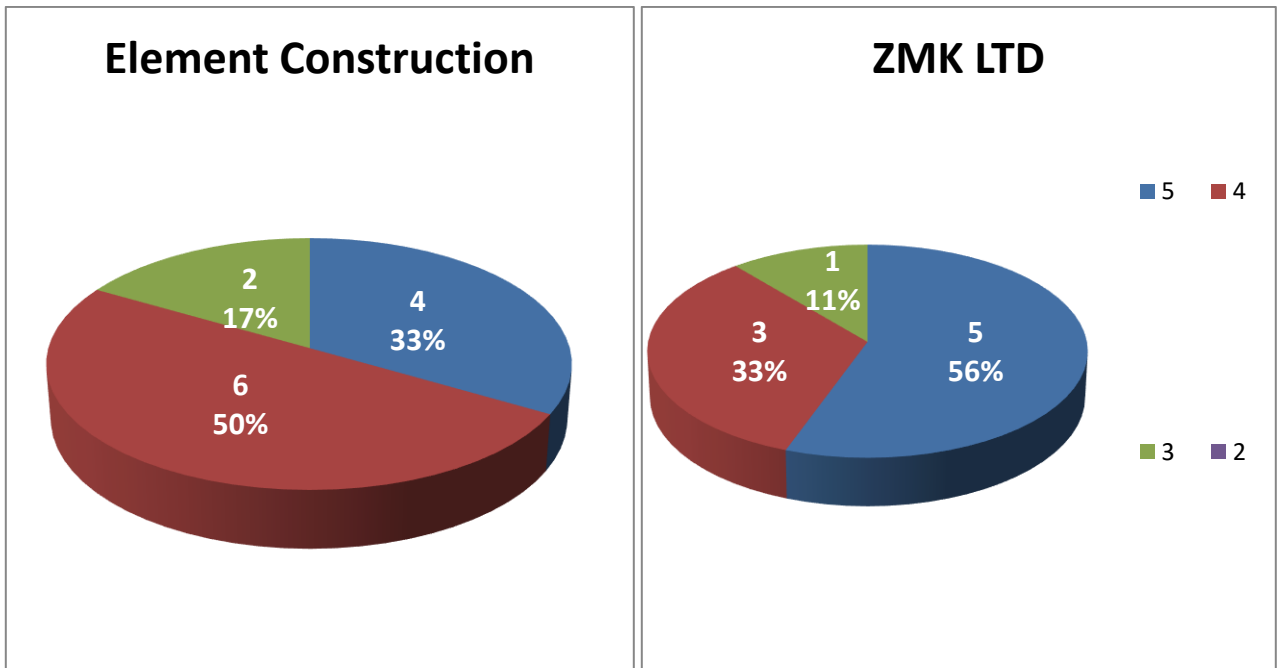
23) ჩემს გადაწყვეტილებებს:*



24) რამდენად გრძნობთ თავს მნიშვნელოვნად კომპანიაში?*



25) საბოლოო ჯამში, როგორ შეაფასებდით თქვენს კმაყოფილების დონეს კომპანიაში მუშაობით? (5-ძალიან კმაყოფილი, 1-ძალიან უკმაყოფილო)?*



შედარება

I კომპანია - Element Construction;

II კომპანია - ZMK LTD.

როგორც Element Construction-ისა და ZMK LTD-ში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, ორგანიზაციების ოფისში მომუშავე ქალბატონების რიცხვი აღემატება მამაკაცების რიცხვს. განსხვავებული შედეგები გვაქვს თანამშრომელთა ასაკის კუთხით. მაშინ, როდესაც „ელემენტ კონსტრაქშენში“ 26-49 წლის ადამიანები სჭარბობენ, შპს „ზმკ“-ში საშუალო ასაკი შედარებით დაბალია და მომუშავეთა დაახლოებით 67%-ს 18-35 წლის ადამიანები წარმოადგენენ.

საინტერესო შედეგები მივიღეთ მე-4 კითხვაში (საშუალო თვიური შემოსავალი?). მიუხედავად იმისა, რომ პირველი სამშენებლო კომპანიის თანამშრომლებმა მე-11 კითხვაში უპასუხეს, რომ პატარა ან საშუალოა ძალაუფლებრივი დაშორება, ამ კითხვაში (მე-4-ში) გაცემულ პასუხებს თუ შევხედავთ, ეს მთლად ასე არაა. თანამშრომლების ძირითადი ნაწილის (50%-ის) ხელფასი 501-1000 ლარამდე მერყეობს, ხოლო მეორე მაჩვენებელი (34%) მოდის იმ თანამშრომლებზე, რომელსაც 2000-ზე მეტი აქვს თვიური შემოსავალი. შედარებით განსხვავებული ვითარება გვაქვს მეორე სამშენებლო კომპანიაში. აქ მომუშავეთა თვიურ შემოსავლებს შორის სხვაობა შედარებით დაბალია და შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ აქ ძალაუფლებრივი დაშორება, მართლაც, არცთუ ისე დიდია. ფაქტობრივად, იდენტური შედეგები გვაქვს განათლების კუთხით. კერძოდ, ორივე კომპანიაში მუშაკთა უმეტეს ნაწილს უმაღლესი განათლება აქვს მიღებული.

რაც შეეხება უშუალოდ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. როგორც გამოკითხვის შედეგები გვიჩვენებს, ორივე ორგანიზაციის თანამშრომლები დადებითად ახასიათებენ საკუთარი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას. კარძოდ, უმრავლესობა თვლის, რომ იგი არის მოქნილი, იძლევა კარიერული წინსვლის საშუალებას და მათ საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას აძლევს.

კვლევის შედეგები აგრეთვე აჩვენებს, რომ ორივე კომპანიაში თანამშრომლებს საკმაოდ ახლო ურთიერთობა აქვთ ერთმანეთთან (სხვათაშორის, ეს მეც შევამჩნიე, როდესაც კვლევის ცასატარებლად ვესტუმრე). უმრავლესობა მათგანი (პირველ კომპანიაში - 50%, ხოლო მეორეში - 45%) ამბობს, რომ ერთმანეთთან ორგანიზაციის გარეთაც უხდებათ არაფორმალურ ვითარებაში მონაწილეობის მიღება და მენეჯერებსა და მათ დაქვემდებარებულ მომუშავეთა შორის საკმაოდ ახლო ურთიერთობაა.

როგორც გაირკვა, Element Construction-ის მხოლოდ ერთი თანამშრომელი ამბობს, რომ არ ხდება ინიციატივების წახალისება სხვები, როგორც ერთ კომპანიაში, ასევე მეორეში, აფიქსირებენ, რომ კომპანიაში ხდება ინიციატივების წახალისება და ეს წახალისება გამოიხატება როგორც სიტყვიერად, ასევე მატერიალურადაც.

ასევე, დავინტერესდი იმის თაობაზეც თუ ვინ იღებს გადაწყვეტილებებს გარკვეულ სიტუაციებში აღნიშნულ ორგანიზაციებში. შედეგებმა აჩვენა, რომ კრიზისულ სიტუაციებში გადაწყვეტილებებს როგორც წესი მაღალი რგოლის მენეჯერები იღებენ (ორივე კომპანიაში). მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები კი მიიღება ზოგ შემთხვევაში გუნდურად, ზოგჯერ - ინდივიდუალურად. აგრეთვე, გამოკითხულთა უმრავლესობა ამბობს, რომ იგი ჩართულია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების დროს. მხოლოდ Element Construction-ის 8%, ხოლო ZMK LTD-ს - 22% ამბობს, რომ არ არის ჩართული აღნიშნულ პროცესში. გარდა ამისა, პირველი კომპანიის თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ მათ გადაწყვეტილებებს დადებითი ეფექტი აქვს ორგანიზაციისათვის, ხოლო მეორე კომპანიაში უმრავლესობას მიაჩნიათ, რომ ზოგჯერ დადებითი, ზოგჯერ უარყოფითი ეფექტი აქვს მათ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციისთვის. არც ერთ მუშაკს ამ კითხვაში არ გაუცია უარყოფითი პასუხი.

რესპოდენტების უმრავლესობა თავს მნიშვნელოვნად მიიჩნევს კომპანიისათვის. მხოლოდ „ელემენტ კონსტრაქშენი“-ს 8% მიიჩნევს ზოგჯერ თავს უმნიშვნელოდ.

ბოლო 25-ე კითხვაში ამ ორი ორგანიზაციის თანამშრომლებს 5 ბალიანი სისტემით (5-ძალიან კმაყოფილი, 1-ძალიან უკმაყოფილო) უნდა შეეფასებინათ საკუთარი კმაყოფილების დონე კომპანიაში მუშაობით. Element Construction-ში უმრავლესობამ (50%) 4 ბალით შეაფასა კმაყოფილების დონე, ხოლო ZMK LTD-ში უმრავლესობამ (56%) - 5 ბალით. აღსანიშნავია ისიც, რომ არც ერთ მომუშავეს არ მიუნიჭებია 1 და 2 ბალი.

საბოლოო ჯამში, შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ მეტ-ნაკლებად იდენტური სიტუაცია და მდგომარეობა, სულ მცირეოდენი განსხვავებებით, არის აღნიშნულ ორგანიზაციებში. ამის მრავალი მიზეზი შეიძლება იყოს. მაგალითად ის, რომ ორივე სამშენებლო სფეროში მოღვაწეობს, ორივე ქართული კომპანიაა, ქართველი თანამშრომლებით და არც ერთი არ წარმოადგენს დიდი მასშტაბების ორგანიზაციას.

3.3. ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანობის შეფასების თანამედროვე მეთოდები.

ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნა შესაძლებელია მოხდეს იმგვარად, რომ ის იქცეს მუდმივად. ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება ხშირად კომპანიაში ახალი პოზიციის დამატებითაა გამოწვეული. ხშირად კომპანია გადაწყვეტს, რომ სრულიად ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა მიიღოს. ასეთმა ტრანსფორმაციამ შესაძლოა შეცვალოს კომპანიის ფუნდამენტური მახასიათებლები, მაგრამ ეს შეიძლება იყოს ახალი სტრატეგიული ხედვა ან ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გადაწყვეტა. მცირე ბიზნესის მფლობელი ვალდებულია, იცოდეს თუ როგორ შეაფასოს ორგანიზაციული სტრუქტურა.³¹

ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფასება კლასტერის მეთოდის მეშვეობით, ელფოსტით კომუნიკაციის ანალიზი

კლასტერი - წარმოდგება ლათინური სიტყვისგან „cluster“, რაც ნიშნავს: თავმოყრა-დაგროვება, კონა.

კლასტერი - მასალის გრაფიკული ორგანიზების ფორმაა და გვეხმარება თვალსაჩინო გავხადოთ და სქემის სახით დავაფიქსიროთ აზროვნების ყველა ის პროცესი, რომელიც ამა თუ იმ თემის განხილვის დროს წარმოიშობა.³²

კლასტერის დადასტურების ტექნიკა³³

³¹ <https://smallbusiness.chron.com/evaluate-organizational-structure-65617.html>

³² <http://mastsavlebeli.ge/?p=22098>

ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი კლასტერის ანალიზისას არის კლასტერის შედეგების დადასტურება. საერთოდ, კლასტერის დადასტურების ტექნიკა შექმნილია იმ დანაწევრების პოვნისთვის, რომლებიც საუკეთესოდ ერგება ფუძისეულ მონაცემებს და ამიტომ მიჩნეულია ერთ-ერთი მთავარ ინსტრუმენტად კლასტერული შედეგების ინტერპრეტირებისთვის. მონაცემთა მოპოვების შესახებ არსებული ლიტერატურა გვაწვდის კლასტერის დადასტურების მთელ რიგ საზომებს, რომლებიც დაყოფილია ორ მთავარ კატეგორიად: შიდა და გარე. გარეგანი დადასტურება კარგია ხარისხის დამოუკიდებელი შეფასების მისაღებად, რადგან ეს საზომი აფასებს კლასტერულ შედეგს წინასწარ განსაზღვრული სტრუქტურის შესაბამისად.

თუმცა, მონაცემთა შესახებ არსებული ცოდნა თითქმის ხელმიუწვდომელია. შინაგანი დადასტურების ტექნიკა, მეორე მხრივ, თავიდან გვარიდებს დამატებითი ცოდნის გამოყენების საჭიროებას, მაგრამ პრობლემა ისაა, რომ ასეთ საზომებს უწევთ თავიანთი დადასტურების დაფუძნება იმ ინფორმაციაზე, რომელიც გამოყენებულ იქნა თვითონ კლასტერებისთვის. ასევე, ზოგიერთი ავტორი განიხილავს კლასტერის დადასტურების მესამე მიდგომასაც, რომელიც ემყარება შედარებით კრიტერიუმებს. მთავარი იდეა ამისა არის ის, რომ მოხდეს კლასტერული შედეგების შეფასება კლასტერის მოგვარების იმ გზებთან შედარებით, რომლებიც იმავე ალგორითმის მიერაა გამომუშავებული, ოღონდ განსხვავებული მიწოდების პარამეტრებით. ვალიდურობის რაოდენობის ინდექსები განისაზღვრა თითოეული ზემოხსენებული მიდგომისთვის. მეტიც, შინაგანი საზომები შეიძლება დაიყოს სპეციფიკური კლასტერული პროპორციების მიხედვით, რომლებზეც ისინი რეფლექსირებს და რომლებსაც აფასებს, რათა მოძებნოს ოპტიმალური კლასტერული სქემა: კომპაქტურობა, სეპარაცია, დაკავშირებულობადობა და კლასტერული დანაწევრების სტაბილურობა. კომპაქტურობა აფასებს კლასტერის ერთგვაროვნობას, რაც დაკავშირებულია მოცემული კლასტერის სიახლოვესთან. სეპარაცია, ინდივიდუალურ ჯგუფებს შორის არსებული სეპარაციის ხარისხის შეფასებით, დემონსტრირებს საპირისპირო ტრენდს. შინაგანი დადასტურების საზომთა

³³ Veselka Boeva, Lars Lundberg, Sai M. Harsha Kota, Lars Sköld, „Evaluation of organizational structure through cluster validation analysis of email communications“, Methods, Total number of pages: 21.

მესამე ტიპი (დაკავშირებულობადობა) ითვლის, თუ რა ზომის ახლომდებარე მონაცემებია განთავსებული იმავე კლასტერში, ხოლო სტაბილურობის საზომი აფასებს მოცემული კლასტერული დანაწევრების კონსისტენციას ყველა დანარჩენის მიხედვით, ოღონდ ერთი ექსპერიმენტული პირობით. ეს პირობა შემდგომში გამოყენებულ იქნა კლასტერული შედეგების პროგნოზირებადი ძალის შეფასებისთვის.

რადგან არცერთი კლასტერული ალგორითმი არ ოპერირებს საუკეთესოდ, საიმედოა არა ერთი რომელიმე მათგანის გამოყენება, არამედ რამდენიმე მათგანის, რათა ასახულ იქნეს სხვადასხვა ასპექტი მიმდინარე პროცესისა. ამ გაგებით, საუკეთესოა ორი შინაგანი საზომის არჩევა, რომლებიც მოიცავს პირველ სამ კატეგორიას ზემოჩამოთვლილი კლასიფიკაციიდან, რათა შინაგანი კომუნიკაციის გაზომვა მოხდეს ორგანიზაციურ დონეზე: სილუეტის ინდექსი კომპაქტურობისა და სეპარაციის პროპორციების, ხოლო დაკავშირება დაკავშირებულობადობის შეფასებისთვის.

სილუეტის ინდექსი არის კლასტერის შეფასების ინდექსი, რომელიც გამოიყენება ნებისმიერი კლასტერის მოგვარების გზის ხარისხის შეფასებისთვის $C = \{C_1, C_2, \dots, C_k\}$, a_i წარმოადგენს ობიექტ i -სა და კლასტერის სხვა ობიექტებს შორის არსებულ საშუალო მანძილს, ხოლო b_i წარმოადგენს მინიმალურ საშუალო მანძილს ობიექტ i -სა და სხვა კლასტერებს შორის. შემდეგ ობიექტი i -ს სილუეტის ინდექსის გამოთვლა შესაძლებელია ფორმულით:

$$s(i) = (b_i - a_i) / \max\{a_i, b_i\}.$$

სრული სილუეტის ინდექსი ობიექტ m -ის კლასტერის მოგვარების გზისთვის C განისაზღვება ფორმულით:

$$s(C) = (1/m) \sum_{i=1}^m (b_i - a_i) / \max\{a_i, b_i\}.$$

სილუეტის ინდექსის ღირებულება მერყეობს 1-დან ზემოთ, რაც უფრო მაღალია, მით უფრო კარგია კლასტერული შედეგები.

დაკავშირება მოიცავს ხარისხს, თუ რომელი ობიექტები უკავშირდებიან ერთმანეთს კლასტერის ფარგლებში გზიდან გადახვევის გარეშე მიუხედავად იმისა, არის თუ არა მეზობელი ობიექტები იმავე კლასტერში მოთავსებული. განვსაზღვროთ m_{ij} როგორც უახლოესი მეზობელი ობიექტ i -სთვის და x_{imij} იყოს ნული, თუ i და m_{ij} ერთი და იმავე კლასტერშია მოთავსებული. შემდეგ შესაბამისი კლასტერის მოგვარების გზა განვსაზღვროთ, როგორც m ობიექტისა და მისი მეზობელი ზომის n_r -ის $C=\{C_1, C_2, \dots, C_k\}$, შესაბამისად დაკავშირება განისაზღვრება როგორც:

$$\text{Conn}(C) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{n_r} x_{imij}.$$

დაკავშირებას აქვს ღირებულობა, რომელიც მერყეობს ნულიდან mH_n -მდე და უნდა იყოს შემცირებული.

გარეგანი დადასტურების საზომი არსებობს ორი ტიპის: ბინარული და უნარული. უნარული გარეგანი დადასტურების საზომი იღებს ერთ კლასტერულ შედეგს როგორც მიწოდებას და ადარებს მას უკვე ნაცნობი ლეიბლებს რიგს, რათა შეაფასოს ამ ორს შორის კონსენსუსის ხარისხი. სრულყოფილი საზომი, როგორცაა F -საზომი, გვაწვდის ზოგად გზას ამის შესაფასებლად. უნარულ საზომებთან დაკავშირებით, მონაცემთა შეგროვების შესახებ არსებული ლიტერატურა გვაწვდის რამდენიმე ინდექსს, რომლებიც აფასებს ნაწარმოებ დანაწევრებასა და არსებულ დანაწევრებას შორის არსებულ კონსენსუსს, რომელიც დაფუძნებულია მონაცემთა შეფასების კონტიგენტურობის ცხრილზე. ამ ინდექსების უმეტესობა სიმეტრიულია და შესაბამისად თანაბრად კარგად ერგება ორი განსხვავებული კლასტერული შედეგის მსგავსებების შეფასებისას გამოსაყენებელ ბინარულ საზომებს. ალბათ, ყველაზე კარგად ცნობილი ასეთი ინდექსია რენდის ინდექსი, რომელიც განსაზღვრავს ორი დანაწევრების მსგავსებებს, როგორც კლასტერული შეფასების შეთანხმების დადებით და უარყოფით ფუნქციებს.

F -საზომი თითოეული კლასტერის ზუსტი ღირებულებისთვის ჰარმონიული მეთოდია. აღსანიშნავია ერთი და იმავე მონაცემთა სეტის მოგვარების ორი კლასტერული გზა:

$C=\{C_1, C_2, \dots, C_k\}$ და $C'=\{C'_1, C'_2, \dots, C'_i\}$. პირველი გზა გათვალისწინებული მონაცემთა სეტის ცნობილი დანაწევრებაა, როცა მეორე მეორე გზა არის გამოყენებული კლასტერული ალგორითმის მიერ მოწოდებული დანაწევრება. F -საზომი კლასტერ C_j -სთვის მოცემულია, როგორც:

$$F(C_j) = \frac{2|C_i \cap C'_j|}{|C_i| + |C'_j|},$$

სადაც C_i არის კლასტერი, რომელიც შეიცავს ობიექტების მაქსიმალურ რიცხვს C_j -დან. სრული F -საზომი კლასტერული მოგვარების გზისთვის C' განსაზღვრულია, როგორც კლასტერის F -საზომის ღირებულების მეთოდი $F(C')=1/\sum_{j=1}^k F(C_j)$ იდეალური კლასტერისთვის, როცა $k=1$, F -საზომის მაქსიმალური ღირებულება 1-ის ტოლია.

ორგანიზაციური სტრუქტურის ანალიზი³⁴

ვთქვათ, გვაქვს D მონაცემთა ბაზა, რომელიც შეიცავს ელ-ფოსტის მინაწერებს თანამშრომელთა შორის. ვივარაუდოთ, რომ n თანამშრომელი მთლიანობაში მუშაობს კომპანიისთვის. ამ ელ-ფოსტის მონაცემთა ბაზის დახმარებით, ჩვენ შეგვიძლია შევქმნათ ინტერაქციული მატრიცა, სადაც e_{ij} ($i, j=1, 2, \dots, n$) წარმოადგენს i თანამშრომლის მიერ j თანამშრომლისთვის გაგზავნილი ელ-ფოსტების რაოდენობას. ინტერაქციული მატრიცა ნორმალიზებულია თითოეული e_{ij} ($i, j=1, 2, \dots, n$)-ის გაყოფით ელ-ფოსტების რაოდენობაზე, რაც აღინიშნება e_i -ით და გაგზავნილია i თანამშრომლის მიერ. თითოეული ღირებულება en_{ij} ნორმალიზებულ ინტერაქციულ მატრიცაში უდრის e_{ij}/e_i ($i, j=1, 2, \dots, n$). შემდეგ, ნორმალიზებული ინტერაქციული მატრიცით შეგვიძლია შევადგინოთ არაპირდაპირი გრაფა, სადაც ვერტიკალურები წარმოადგენს თანამშრომლებს და კიდევები წარმოადგენს კომუნიკაციას ამ ორ თანამშრომელს შორის. ამ გრაფას შეიძლება წარმოადგენდეს მიმდევრობის მატრიცა, სადაც თითოეული შესვლა

³⁴ Veselka Boeva, Lars Lundberg, Sai M. Harsha Kota, Lars Sköld, „Evaluation of organizational structure through cluster validation analysis of email communications“, Methods, Total number of pages: 21.

მატრიცაში უდრის $d_{ij} \in [0, 1]$ ($i, j=1, 2, \dots, n$), რაც გამოხატავს i თანამშრომელსა და j თანამშრომელს შორის მანძილს. ეს მანძილი d_{ij} ($i \neq j$) განისაზღვრება შემდეგი განტოლებით:

$$d_{ij} = 1 - 0.5(en_{ij} + en_{ji}).$$

გარდა ამისა, $d_{ij}=0$ ნაგულისხმევად, ყველა $i=1, 2, \dots, n$ -სთვის

აღსანიშნავია, რომ მესამე რეფერენსში მანძილის მატრიცა ნორმალიზებულია თანამშრომლებს შორის გაცვლილი იმეილების მაქსიმალური რიცხვით. თუმცა, ამან შეიძლება შეცდომაში შეგვიყვანოს, თუ არის ორი თანამშრომელი, რომლებიც ბევრ იმეილს ცვლიან ერთმანეთში სხვებთან შედარებით. ეს დაწვეს მანძილს თანამშრომლებს შორის. შესაბამისად, უახლეს კვლევაში ნორმალიზებულია ინტერაქციის თითოეული რიგი i ($i=1, 2, \dots, n$) გაგზავნილი იმეილების სრული რაოდენობით i (e_i). შემდეგ ნორმალიზებული ღირებულება en_{ij} წარმოადგენს i თანამშრომლის j თანამშრომელთან კომუნიკაციის ფარდობით ინტენსიურობას (წონას), რაც თანხმობაშია სხვა თანამშრომლებთან კომპანიაში, $en_{i1}+en_{i2}+\dots+en_{in}=1$ ($i=1, 2, \dots, n$). ამ მხრივ, ნორმალიზებულ ინტერაქციულ მატრიცაში თანამშრომლებს ცოტა იმეილით ექნებათ მიახლოებული წონა იმ თანამშრომლებთან, რომლებსაც მეტი იმეილ კომუნიკაცია აქვთ. წერილი მნიშვნელოვანი პირობაა იმეილ კომუნიკაციის მონაცემთა ბაზის უფრო ღრმა ანალიზისთვის, რადგან საჭიროა ნებისმიერი ორი თანამშრომლის შედარება მათი სხვებთან ინტერაქციის შესაბამისი დონის მიხედვით.

დავუშვათ, რომ ჩვენ გვაქვს ორი მონაცემთა ბაზა D_1 და D_2 , რომელიც შეიცავს თანამშრომელთა შორის ელ-ფოსტით კომუნიკაციის შესახებ ინფორმაციას კომპანიის რეორგანიზაციამდე და მისი დაწყების შემდეგ. ამ კონტექსტში, სასურველია, თუკი შევადარებთ ორ ორგანიზაციულ სტრუქტურას იმის გასარკვევად, თუ რომელია უკეთესი. ჩვენ გვინდა ვიცოდეთ, განხორციელებული სტრუქტურული ცვლილებებიდან რომლებმა გამოიწვია ინფორმაციული ნაკადებისა და ელ-ფოსტით კომუნიკაციის გაუმჯობესება. ჩვენ შეგვიძლია შევაფასოთ და შევადაროთ ორი კლასტერული დანაყოფი

(ინფორმაციული ორგანიზაციული სტრუქტურა) ორი ელ-ფოსტით კომუნიკაციის მონაცემთა ბაზების - D_1 და D_2 - შეფასებით, რომლებიც განსაზღვრულია SI და მაკავშირებელი საზომებით. გარდა ამისა, წინა სექციაში აღნიშნული Rand Index შეიძლება გამოყენებულ იქნას რეორგანიზაციის დაწყებამდე და მის შემდეგ ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურების მსგავსების შესაფასებლად, ანუ შესაძლებელია მოხდეს ორი მსგავსების ქულების გენერირება. მაგალითად, თუ ძველი ქულა (რეორგანიზაციის წინ Rand Index-ით განსაზღვრული ქულა) აჭარბებს შემდგომ მიღებულს, ეს შესაძლებელია იყოს იმის ნიშანი, რომ განხორციელებული სტრუქტურული ცვლილებები არ აუმჯობესებს ორგანიზაციაში მდგომარეობას კომუნიკაციის მხრივ.

ჩვენ შეგვიძლია განვსაზღვროთ ინდივიდუალური SI ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის და მოვახდინოთ მათი დიფერენცირება SI-ის ქულების მიხედვით. გარდა ამისა, შესაძლებელია თანამშრომელთა კვალიფიკაცია ორგანიზაციაში იერარქიულ პოზიციებზე. იერარქიული პოზიცია (HP) არის საზომი, რომელიც აღნიშნავს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა შრომის მნიშვნელობას. HP თითოეულ თანამშრომელზე შეიძლება შემდეგნაირად გამოითვალოს:

$$HP(i) = \frac{\sum_{j \neq i} D(i, j)}{n - 1},$$

სადაც $D(i, j)$ არის იერარქიული განსხვავება თანამშრომლების i -სა და j -ს შორის, და n არის ორგანიზაციის თანამშრომელთა რიცხვი. იერარქიული განსხვავება $D(i, j)$ გამოითვლება შემდეგნაირად:

$$D(i, j) = \begin{cases} 1 & \text{თუ } i \text{ უფრო მაღალია იერარქიაში, ვიდრე } j \\ 0, & \text{თუ } i \text{ და } j \text{ იერარქიის ერთი და იმავე საფეხურზეა.} \\ -1, & \text{თუ } i \text{ იერარქიაში } j\text{-ზე დაბალია.} \end{cases}$$

დასკვნები და რეკომენდაციები

საბოლოო ჯამში, შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ საუკუნეების, ათასწლეულების მანძილზე დიდი მეტამორფოზა განიცადა და დღეს სრულიად სახეცვლილი და მეტად დახვეწილ მდგომარეობაში გვაქვს. იგი არის ის, რაც ნათლად გვანახებს კომპანიის სურათს. იგი დამოკიდებულია როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროზე, ასევე იმ ქვეყნის კულტურაზეც და ღირებულებებზეც, სადაც კონკრეტული კომპანია მოღვაწეობს.

რაც შეეხება კვლევის ნაწილს, როგორც იხილეთ, სულ 3 კომპანია, რომელიც ქართულ ბაზარზე ოპერირებს, გამოიკითხა. აქედან, ერთი იყო უცხოური ბანკი, ხოლო დანარჩენი ორი - ქართული სამშენებლო კომპანია. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ერთ სფეროში (სამშენებლო სფეროში) მოღვაწე ქართული კომპანიები ორგანიზაციული სტრუქტურა საკმაოდ ჰგავდა ერთმანეთს. რესპოდენტების პასუხებიც ფაქტობრივად იდენტური იყო. რასაც ვერ ვიტყვით უცხოურ ბანკზე, რომლის ორგანიზაციული სტრუქტურა რადიკალურად განსხვავდებოდა და ზოგიერთ შეკითხვებზე თანამშრომლებმა განსხვავებული პასუხებიც გასცეს. ერთი რაც გამოკითხულ კომპანიას აერთიანებს არის ის, რომ სამივეგან მეგობრული და ახლო ურთიერთობაა თანამშრომლებს შორის და მომუშავეთა კმაყოფილების დონე, ამ ორგანიზაციებში მუშაობით, საკმაოდ მაღალია.

კვლევის შედეგად მიღებული სურათით დგინდება, რომ:

- ❖ რესპოდენტები დადებითად აფასებენ საკუთარი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურას. უფრო ზუსტად, მათ მიაჩნიათ, რომ იგი არის მოქნილი, იძლევა საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენის და კარიერული წინსვლის საშუალებას.
- ❖ გამოკითხული კომპანიების თანამშრომლებს საკმაოდ ახლო ურთიერთობა აქვთ ერთმანეთთან და არაფორმალურ ურთიერთობებშიც ხშირად უხდებათ მონაწილეობის მიღება.

- ❖ მეტ-ნაკლებად ხდება ინიციატივების წახალისება და ეს ხორციელდება როგორც სიტყვიერად, ასევე მატერიალური ფორმითაც.
- ❖ აღნიშნულ კომპანიებში კრიზისულ სიტუაციებში გადაწყვეტილებებს იღებენ მაღალი რგოლის მენეჯერები.
- ❖ სამივე კომპანიაში, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება ზოგჯერ ერთპიროვნულად, ხოლო ზოგჯერ გუნდურად ხდება.
- ❖ რესპოდენტთა უმრავლესობა, აღნიშნულ კომპანიებში თავს სრულიად ან ზოგჯერ მაინც მნიშვნელოვნად გრძნობს.
- ❖ მომუშავეები საკუთარ კმაყოფილების დონეს აღნიშნულ კომპანიებში მუშაობით დადებითად, 5 ან 4 ბალით, აფასებენ (მაქსიმალური იყო 5 ბალი, რომელიც ძალიან კმაყოფილს აღნიშნავდა, ხოლო მინიმალური - 1, ძალიან უკმაყოფილო).

გამომდინარე იქიდან, რომ გამოკითხული თანამშრომლები ორგანიზაციების სიტუაციას ყოველმხრივ დადებითად აფასებენ და ფაქტობრივად იდეალურ სურათს ხატავენ, მაინც გამოიკვეთა მცირედი ხარვეზები, რომელთა გამოსწორებაც, ჩემი აზრით, დადებით ზეგავლენას იქონიებს აღნიშნული კომპანიების შემდგომში უკეთ ფუნქციონირებაზე.

რეკომენდაციები, რომლებსაც მე მივცემდი:

- ✓ კომპანია „ელემენტ კონსტრაქშენში“ არსებული დიდი ძალაუფლებრივი დაშორების დაბალანსება. მე-4 კითხვაში (საშუალო თვიური შემოსავალი?) კომპანია „ელემენტ კონსტრაქშენი“-ს თანამშრომლების ნახევარის (50%) ხელფასი 501-1000 ლარამდე მერყეობს, მეორე მაჩვენებელი (34%) მოდის იმ თანამშრომლებზე, რომელსაც 2000-ზე მეტი აქვს თვიური შემოსავალი. ეს ნიშნავს იმას, რომ კომპანიაში არის დიდი ძალაუფლებრივი დაშორება და პირველ რიგში, ამ უკანასკნელის მეტ-ნაკლებად გამოსწორებას ვურჩევდი, რადგან, მიმაჩნია, რომ ეს თანამშრომელთა კმაყოფილების დონეს გაზრდის.
- ✓ შპს „ზმკ“-სა და „პაშა ბანკი“-ს ორგანიზაციული სტრუქტურები საჭიროებს გადახედვასა და გარკვეული ცვლილებების შეტანას. მე-9 კითხვაში (რამდენად გაძლევთ კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა საკუთარი შესაძლებლობების

გამოვლენის საშუალებას?) შპს „ზმკ“-ს თანამშრომელთა 11%-მა, ხოლო „პაშა ბანკი“-ს 6%-მა უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა. ასევე, მე-10 კითხვაში (იძლევა თუ არა კარიერული წინსვლის საშუალებას კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა?) შპს „ზმკ“-ს თანამშრომელთა 22%-მა, ხოლო „პაშა ბანკი“-ს 6%-მა უპასუხა, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა საერთოდ არ იძლევა კარიერული წინსვლის საშუალებას. ამიტომ, ვფიქრობ, აღნიშნული კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურები საჭიროებს გადახედვასა და გარკვეული ცვლილებების შეტანას.

- ✓ **სამსახურის გარეთ შპს „ზმკ“-ს თანამშრომლები მეტად ჩაერთონ არაფორმალურ ურთიერთობებში.** მე-14 კითხვაში, რომელიც იყო: „სამსახურის გარეთ გიხდებათ თუ არა არაფორმალურ ურთიერთობებში მონაწილეობის მიღება?“, აღნიშნული კომპანიის თანამშრომელთა 33%-მა უპასუხეს „არასდროს“. სამსახურის გარეთ არაფორმალური ურთიერთობები ხელს უწყობს მომუშავეთა უკეთ გაცნობასა და დამეგობრებას, რაც საბოლოო ჯამში ორგანიზაციისათვის დადებითი ეფექტები მოაქვს.
- ✓ **„ელემენტ კონსტრაქშენში“ და „პაშა ბანკში“ ინიციატივების მეტად წახალისება.** ბევრმა არა, თუმცა „ელემენტ კონსტრაქშენი“-ს თანამშრომელთა 8%-მა, ხოლო „პაშა ბანკის“ 6%-მა მე-17 კითხვაში (ხდება თუ არა ინიციატივების წახალისება?) უარყოფითი პასუხი (არ ხდება) დააფიქსირა. ვურჩევდი, ამ უკანასკნელს ყურადღება მიექცეს, რადგან ეს გაზრდის თანამშრომელთა კმაყოფილების დონეს, რაც ბიზნესს დადებითად წაადგება.
- ✓ **სამუშაოს განსაკუთრებით კარგად შესრულებისათვის მომუშავეთა მეტად წახალისება მატერიალური ფორმით (ეხება სამივე კომპანიას).** მე-19 კითხვაში (სამუშაოს განსაკუთრებით კარგად შესრულებისას ხდება თუ არა თქვენი წახალისება მატერიალური ფორმით?) „ელემენტ კონსტრაქშენი“-ს 8%-მა, შპს „ზმკ“-ს 22%-მა და „პაშა ბანკის“ 6%-მა უარყოფითი პასუხი (არ ხდება) დააფიქსირა. უმჯობესი იქნება, თუ ამ ყველაფერს გაითვალისწინებენ მაღალ

რგოლებში მომუშავენი და საკუთარ თანამშრომლებს მეტად წახალისებენ მატერიალური ფორმით.

- ✓ **საშუალო ან დაბალ რგოლში მომუშავეთათვის მეტი ყურადღების დათმობა.** 24-ე კითხვაში (რამდენად გრძნობთ თავს მნიშვნელოვნად კომპანიაში?) „ელემენტ კონსტრაქშენი“-ს 8%-მა, ხოლო „პაშა ბანკის“ 12%-მა უპასუხა, რომ ზოგჯერ თავს უმნიშვნელოდ გრძნობენ. ასევე, ბოლო, 25-ე კითხვაში (საბოლოო ჯამში, როგორ შეაფასებდით თქვენს კმაყოფილების დონეს კომპანიაში მუშაობით? (5-ძალიან კმაყოფილი, 1-ძალიან უკმაყოფილო)?) „ელემენტ კონსტრაქშენი“-ს 17%-მა, შპს „ზმკ“-ს 11%-მა, ხოლო „პაშა ბანკის“ 18%-მა 3 ბალით შეაფასა საკუთარი კმაყოფილების დონე. ასევე, ზემოთ ხსენებულ ბანკში თანამშრომელთა 6% საკუთარ კმაყოფილების დონეს 2 ქულით აფასებს. აქედან გამომდინარე, ჩემი აზრით, საჭიროა, მეტი ყურადღების დათმობა მათთვის, ამ ყველაფრის მიზეზების დადგენა და საბოლოო ჯამში მის აღმოფხვრაზე ზრუნვა. ბუნებრივია, კმაყოფილი თანამშრომლის შრომის ეფექტიანობის დონე უფრო მაღალია.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ლაღანიძე გიორგი - რიდერი.
2. შენგელია თ. - „გლობალური ბიზნესი“, თავი 3, გვ-110.
3. შენგელია თ. - „გლობალური ბიზნესი“, თავი 4, გვ 148.
4. შუბლაძე გიორგი, მღებრიშვილი ბაბუღია, წოწკოლაური ფიქრია. - მენეჯმენტის საფუძვლები: [სახელმძღვ. უმაღლ. სასწ. სტუდ.] / თბ.: უნივერსალი, 2008.
5. ჩოხელი ე. - „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, ლექცია 11-12, გვერდების საერთო რაოდენობა - 16.
6. ჩოხელი ე., „მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები“, ლექცია 10, გვერდების საერთო რაოდენობა - 11
7. მარგველაშვილი ქრისტინე - ნეოკლასიკური ორგანიზაციული თეორია, 2016 - <http://www.dictionary.css.ge/content/neoclassical-organization-theory>
8. მარგველაშვილი ქრისტინე - შემთხვევითობის თეორია, 2016 - <http://www.dictionary.css.ge/content/contingency-theory>
9. ტოლიაშვილი პაპუნა - „სახელმწიფო ორგანიზაციების სტრუქტურებში გავრცელებული პრობლემები“, 2013 წ - <http://strategy.ge/2013/08/26/georgian-government-structures-problem/>
10. ანარქიზმი - <https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%A5%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%9B%E1%83%98>
11. განათლება - <https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%97%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90>
12. დემოკრატია - <https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%99%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%90>
13. ეთიკა - <https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90>
14. Veselka Boeva, Lars Lundberg, Sai M. Harsha Kota, Lars Sköld - „Evaluation of organizational structure through cluster validation analysis of email communications“, Methods, Total number of pages: 21.
15. Barbara Bean-Mellinger - What Is a Global Company? 2018 - <https://bizfluent.com/info-8373292-global-company.html>

16. David S. Walonick, Ph.D - Organizational Theory and Behavior, 1993 - <http://www.statpac.org/walonick/organizational-theory.htm>
17. Elton Mayo - The Hawthorne Experiments Thinker - <https://www.bl.uk/people/elton-mayo>
18. James Lani - Quantitative Research Approach - <http://www.statisticssolutions.com/quantitative-research-approach/>
19. WILL KENTON - Organizational Structure - <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>
20. How to Evaluate Organizational Structure - <https://smallbusiness.chron.com/evaluate-organizational-structure-65617.html>
21. Organizational Structure The Formation Of An Organization, 2017 - <https://www.ukessays.com/essays/commerce/organizational-structure-the-formation-of-an-organization-commerce-essay.php>
22. Organizational theories - <http://www.fao.org/docrep/w7503e/w7503e03.htm>
23. What is the Socio-Technical System Approach? 2011 - <https://cptransform.wordpress.com/2011/02/10/sociotechnicalsystem/>
24. <https://ec.ge/ka/kompaniis-shesakheb/istoria>
25. <https://zmk.ge/company-history/>
26. <http://www.pashabank.ge/ge/about-us#page58>