

7.4. წრიული კორპორაციები

მომუშავეთა საგანმანათლებლო დონის მუდმივი ზრდა და როგორც შედეგი – დადგენილი მიზნების უფრო სრული დაკმაყოფილება – მოითხოვს იმ ორგანიზაციულ ცვლილებებს, რომლებმაც უნდა გააუმჯობესონ მართვის ურთიერთდამოკიდებულება ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფში, აგრეთვე, ორგანიზაციის ურთიერთმოქმედება გარე სამყაროსთან. სამუშაოების როტაცია, ფუნქციების მრავალფეროვნება, ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების პროგრამები, ავტონომიური სამუშაო ჯგუფები ის სიახლეებია, რომლებიც მიმართულია კომპანიაში შრომითი ცხოვრების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

მაგრამ, როგორც გამოკვლევები ცხადყოფს, თუ არ არის უზრუნველყოფილი მუშაკთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, მაშინ ყველა დანარჩენი ცვლილება იწვევს მხოლოდ დროებით გაუმჯობესებას ორგანიზაციის საქმიანობაში. ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე პერსონალის მუშაობის ხარისხი პროპორციულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მისი მონაწილეობისა. თავის მხრივ, ასეთი მონაწილეობის აუცილებლობა პროპორციულია მომუშავეთა განათლების დონისა: რაც უფრო მაღალია განათლების დონე, მით უფრო მეტია გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის საჭიროება. როდესაც მუშაკებს ეძლევათ საშუალება მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღებაში, რასაც ისინი დადებითად აღიქვამენ, მაშინ მათი მონაწილეობა ხდება კონსტრუქციული. მართვის დეცენტრალიზაცია უფლებას აძლევს დაბალი დონის პერსონალს მიიღოს ის გადაწყვეტილებები, რომლებსაც ჩვეულებრივად ზემო ინსტანციაში იღებენ. ის დემოკრატიზმს ზრდის მხოლოდ მაშინ, როდესაც მაღლდება მართვის დაბალი დონის ორგანიზაციული სტრუქტურების ავტონომიურობა. სტრუქტურის ავტონომია იზრდება, როდესაც ყველა დონეზე გადაწყვეტილებებს იღებენ ისე, რომ არა აქვთ მისი გაუქმების შიში. ამასთან, ისმის კითხვა: შესაძლებელია თუ არა დემოკრატიული იერარქია და თუ შესაძლებელია, მაშინ როგორია ის?

ორგანიზაციული სისტემების, მათ შორის კორპორაციების, საქმიანობა არ არის მისი ცალ-ცალკე აღებული ნაწილების საქმიანობის ჯამი, არამედ ის არის მათი ურთიერთმოქმედების პროდუქტი. ორგანიზაციული საქმიანობა დამოკიდებულია როგორც მისი ნაწილების ურთიერთმოქმედებაზე, ისე ორგანიზაციის გარემოს სხვა სისტემებთან ურთიერთმოქმედებაზე. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ხელმძღვანელებმა ყურადღების კონცენტრაცია უნდა მოახდინონ

ურთიერთმოქმედებაზე და არა უბრალოდ ქმედებებზე. მაგრამ კორპორაციების და სხვა ტიპის სოციალური სისტემების უმეტესობა ისეა ორგანიზებული, რომ ხელმძღვანელმა ხელი შეუწყოს ქმედებებს, მიუთითოს თანამშრომლებს არა მარტო ის, თუ რა უნდა აკეთონ, არამედ ისიც, თუ როგორ უნდა აკეთონ. ამასთან, გაურკვეველი რჩება საკითხი იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ხდებოდეს ურთიერთმოქმედება. სინამდვილეში მრავალ ორგანიზაციაში ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთმოქმედება ან ლიმიტირებულია და იკრძალება, ან წახალისებას არ ექვემდებარება. განსაზღვრული ქვედანაყოფების პერსონალი ასრულებს მისთვის დაკისრებულ ფუნქციებს და, ჩვეულებრივ, მოწონებას არ იმსახურებს ის ფაქტი, რომ თანამშრომლები თავისი ხელმძღვანელობის დაუკითხავად ურთიერთობენ სხვა ქვედანაყოფების პერსონალთან.

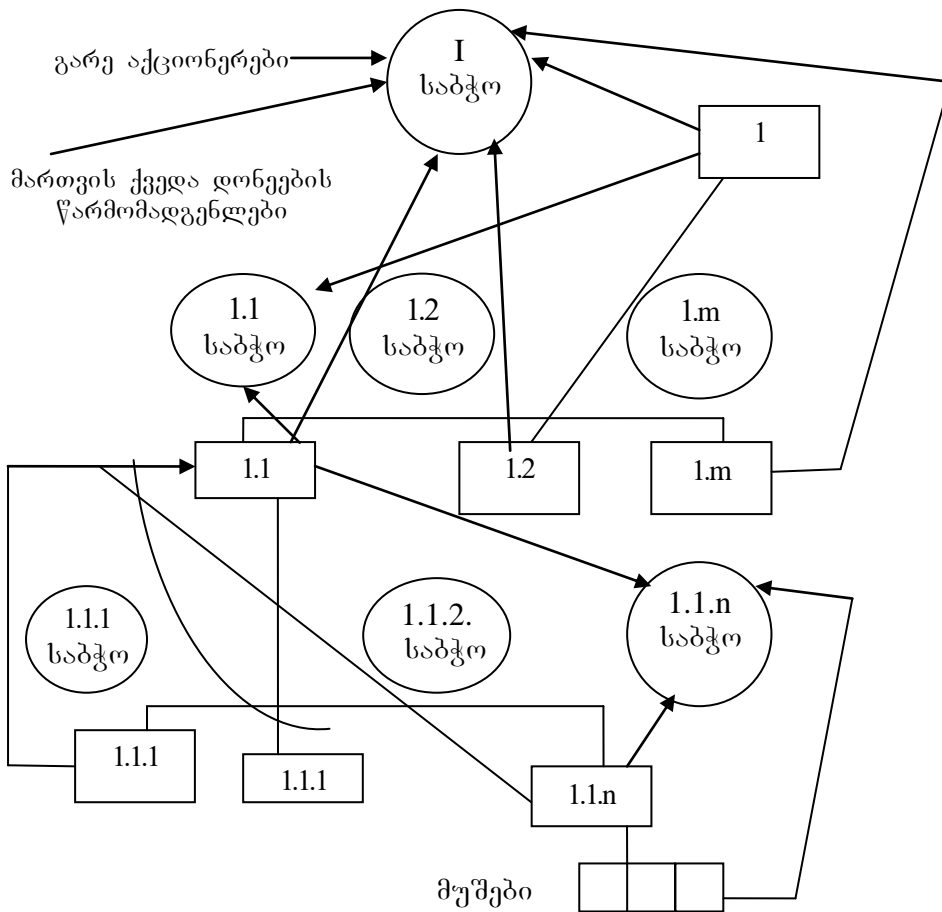
გარდა ამისა, ხელმძღვანელებს სჭირდებათ იმ გარეშე ორგანიზაციებთან ურთიერთობა, რომლებთანაც დაკავშირებული არიან მათი ქვედანაყოფები. ესენი შეიძლება იყვნენ მიმწოდებლები, ბითუმად მოვაჭრენი, სხვადასხვა სავაჭრო სამსახურები, დამოუკიდებელი კლიენტები და ა.შ. გაზრდილი ყურადღება, რომელიც ამ ბოლო დროს ექცევა სტრატეგიული ალიანსების ფორმირებას, გამომდინარეობს გარეშე ორგანიზაციებთან უფრო ინტეგრირებული და უკეთესად კოორდინირებული ურთიერთმოქმედების აუცილებლობის შეგნებიდან. პრინციპულად მნიშვნელოვანია არა ის, არიან თუ არა დამოუკიდებელი საწარმოები ერთი და იმავე ორგანიზაციის ნაწილები, არამედ ის, თუ რამდენად კარგად იმართება მათ შორის ურთიერთმოქმედების პროცესი. ერთობლივი საკუთრება თავისთავად არ ამცირებს წინააღმდეგობას საქმიანობის დამოუკიდებელ სახეობებს შორის. ხშირად კორპორაციის შიგნით კონკურენცია უფრო დიდია, ვიდრე კორპორაციებს შორის.

ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ურთიერთმოქმედების ყველა სახეობასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობების დაძლევა, დემოკრატიული იერარქიის აგების ამოცანამ გამოიწვია ახალი ტიპის ორგანიზაციის წარმოქმნა, რომელსაც წრიული ორგანიზაცია ეწოდა. ეს არის დემოკრატიული იერარქია. მართვის იერარქიულ-მბრძანებლური სისტემის აგებისაგან განსხვავებით, დემოკრაციას ორგანიზაციებში აქვს ისეთი არსებითი მახასიათებლები, როგორცაა: განუყოფელი ავტორიტეტის არარსებობა; ორგანიზაციის წევრებისათვის (უშუალოდ ან თავისი წარმომადგენლების საშუალებით) საშუალების მიცემა ყველა იმ გადაწყვეტილების მიღებაში, რომელიც მას პირდაპირ ეხება; ორგანიზაციის წევრების (ინდივიდუალურად ან კოლექტიურად) უფლება, მიიღონ ის გადაწყვეტილებები, რომლებიც ეხება მათ.

ცენტრალიზებულ იერარქიაში ყველა თანამშრომელი (გარდა უმაღლესი ხელმძღვანელისა) უმაღლესი ხელისუფლების სუბიექტია, დემოკრატიის დროს კი ნებისმიერი ხელმძღვანელი – თანამშრომელთა კოლექტიური ძალაუფლების სუბიექტი.

წრიული ორგანიზაციის ძირითად სტრუქტურულ მახასიათებელს წარმოადგენს ის, რომ ყოველი ხელმძღვანელის გარშემო ფორმირდება საბჭო (ნახ. 7.7.) საბჭოს (გარდა ორგანიზაციის უმაღლესი და უმდაბლესი რგოლებისა) უნდა ჰყავდეს წევრთა მინიმალური რაოდენობა, საბჭოს ხელმძღვანელი და ამ ხელმძღვანელის უშუალო ხელქვეითი. იმ ხელქვეითთა საბჭო, რომელსაც ჰყავს ორზე მეტი ხელქვეითი, როგორც წესი, შედგება ამ ხელქვეითებისაგან. ნებისმიერ საბჭოს უფლება აქვს თავისი სამუშაოს შესასრულებლად მიიწვიოს წარმომადგენელი გარედან. მაგალითად, ფუნქციური კორპორაციული ქვედანაყოფების ისეთ საბჭოებში, როგორცაა მარკეტინგის ან ფინანსების საბჭო, ხშირად მონაწილეობისათვის იწვევენ სხვა ფუნქციური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს. იმ ქვედანაყოფების საბჭოებში, რომლებიც იყენებენ სხვა განყოფილებების (მაგალითად, ბუღალტერია, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო განყოფილება) პროდუქციას, ხშირად შედიან ამ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები. ზოგჯერ გარეშე კლიენტებსა და მომხმარებლებსაც იწვევენ საბჭოში მონაწილეობისათვის. რეგიონთაშორის ორგანიზაციებში მრავალპროფილიანი კომპანიები საბჭოს შემადგენლობაში იწვევენ იმ რეგიონების საზოგადოებრივ წარმომადგენლებს, სადაც ისინი მუშაობენ, მათ შორის მომხმარებელთა წარმომადგენლებს, გარემოს დაცვის ინსტრუქტორებს და ა.შ.

საბჭოში დამატებითი მონაწილეების მიწვევა აუმჯობესებს ორგანიზაციის ურთიერთგაგებას აქციონერებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან. ორგანიზაციაში ქვედანაყოფთა უმეტეს ნაწილს ჰყავს შიგა აქციონერები, ხოლო ბევრ ქვედანაყოფს – გარეშეც. უფრო ეფექტიანად მუშაობს საბჭოები, რომლებშიც ხელქვეითები ახდენენ ყველაზე დიდი ქვეჯგუფის ფორმირებას. თუ რომელიმე წარმომადგენელი დამატებით ჩაირთვება საბჭოში, მაშინ ხელქვეითები მონაწილეობენ მათ არჩევაში. ასეთ საბჭოებში ხელქვეითები საბჭოს ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი წევრები არიან. კორპორაციებში უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების საბჭოები ხშირად ქმნიან სათათბირო ორგანოებს, რომელთაგან თითოეული შედგება მხოლოდ ერთი ტიპის აქციონერებისაგან. ასეთი საბჭოები, ჩვეულებრივ, წყვეტენ მხოლოდ იმ საკითხებს, რომლებიც მათ ეხება.



ნახ. 7.7. წრიული ორგანიზაცია

ცალკეულ კორპორაციებს აქვს საბჭოები, რომელთა შემადგენლობაში შედიან უმაღლესი თანამდებობის პირები და მათი ხელქვეითები. იდეალურ კორპორაციულ საბჭოში უნდა შედიოდეს ყველა დონის თანამშრომელთა წარმომადგენელი. ამასთან ერთად უმაღლესმა პირებმა უნდა შექმნან განსაკუთრებული საბჭო, რომელიც განსხვავდება კორპორაციულიდან. ასეთ საბჭოებში შედის ყველა ხელმძღვანელი, რომელიც ანგარიშვალდებულია არიან უშუალოდ უმაღლესი თანამდებობის პირების წინაშე. ზუსტად ასევე, ცალკე შეიძლება შეიქმნას ხელქვეითების საბჭოები.

ორგანიზაციის დაბალ დონეზე ხელმძღვანელთა საბჭოები უნდა მოიცავდეს ყველა მათ ხელქვეითს. თუ ხელქვეითთა რაოდენობა ათზე მეტია, მაშინ საბჭო შეიძლება არამართვადი გახდეს, მაგრამ არ უნდა მოხდეს საბჭოს შემადგენლობის შემცირება მასში მხოლოდ ხელქვეითების ჩართვის ხარჯზე. საბჭოები არ მუშაობს აქტიურად, თუ მასში მონაწილეობს მხოლოდ მომუშავეთა წარმომადგენლები და არა ყველა თანამშრომელი. აუცილებელია ყველა მუშაკს უზრუნველყოფილი ჰქონდეს საბჭოს მუშაობაში თანაბარი მონაწილეობა.

სტრუქტურული რგოლები, სადაც ხელქვეითთა რაოდენობა ძალზე დიდია, იმისათვის, რომ გაფართოვდეს მათი წარმომადგენლობა საბჭოში, უნდა დაიყოს

ავტონომიურ ჯგუფებად და ქვეჯგუფებად. ყოველმა ჯგუფმა შემდგომში უნდა აირჩიოს ლიდერი, რომელიც ანგარიშვალდებული იქნება დაბალი დონის ხელმძღვანელის წინაშე. მუშების მიერ არჩეული ჯგუფის ლიდერი მონაწილეობას იღებს იმ საბჭოს მუშაობაში, რომელიც შედგება ქვეჯგუფის ლიდერებისაგან, მეჯენერისაგან, რომლის წინაშეც ისინი ანგარიშვალდებული არიან, და ჯგუფის სხვა დანარჩენი წევრებისაგან. ასეთი სტრუქტურა საშუალებას იძლევა შემცირდეს დაბალი დონის ხელმძღვანელების რაოდენობა. დაბალი დონის მუშა ჯგუფებმა უნდა გადაწყვიტონ, თუ როგორ აირჩიონ თავისი ლიდერები და რა ვადით. იქ, სადაც უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობას ჰყავს ბევრი ხელქვეითი, საჭიროა აგრეთვე ქვეჯგუფების ანალოგიური ჯგუფების ფორმირება. ჯგუფის სიდიდე, რომელსაც ხელმძღვანელმა შეიძლება კონტროლი გაუწიოს, დამოკიდებულია მუშაკთა მიერ შესრულებული ფუნქციების ხასიათზე, აგრეთვე, მათი ურთიერთმოქმედების ხარისხზე. თუ ყველა მათგანს აქვს ერთი და იგივე ფუნქცია და შედარებით დამოუკიდებელი არიან ერთმანეთისაგან, მაშინ ჯგუფი შეიძლება საკმაოდ დიდი იყოს. მეორე მხრივ, თუ მომუშავეთა ფუნქციები განსხვავდება და ისინი ინტენსიურად ურთიერთმოქმედებენ, მაშინ ჯგუფი შეიძლება დაიყოს ქვეჯგუფებად, რომლებსაც ცალკეული ხელმძღვანელები აკონტროლებენ.

საბჭოში მონაწილეობა ხელმძღვანელებისათვის სავალდებულოა, მაგრამ ნებაყოფლობითია მათი ხელქვეითებისათვის. საბჭოში ბევრი თანამშრომლის ნებაყოფლობითი მონაწილეობა მიუთითებს მის კარგ მანევრებელზე. წრიულ ორგანიზაციაში ხელმძღვანელები არ წარმოადგენენ მბრძანებლებს და უბრალოდ თანამდებობრივად მაღლა მდგომ პირებსაც კი. მათ მოეთხოვებათ მხოლოდ ლიდერობა, ანუ მათ სხვებს უნდა ასწავლონ. ბევრ ხელმძღვანელს სწორედ ეს როლი მიაჩნია რთულად და ადაპტაციისათვის მნიშვნელოვან დროს მოითხოვს.

წრიულ ორგანიზაციებში დემოკრატიული მიდგომის გამოყენების გაფართოებამ შეიძლება არსებითად გაზარდოს მართვის ეფექტიანობა და ხარისხი. ბევრია დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ავტონომიურები არიან ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულები და თვითკონტროლის რა მოცულობას ახორციელებენ ისინი. ამასთან, დიდ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციის შედარებით ავტონომიურ ქვედანაყოფებს შორის კოოპერაცია.

7.5. ჰირტუალური კორპორაციები

უკანასკნელ ხანს ფართოდ განიხილება საკითხი ახალი ტიპის პროდუქციის გამოჩენის შესახებ, რომელმაც მიიღო ვირტუალურის სახელწოდება. ეს პროდუქცია (ან მომსახურება) შეიძლება შეიქმნას ინფორმაციის დამუშავების დარგში ბოლო მიღწევების, ორგანიზაციული დინამიკისა და საწარმოო სისტემების განვითარების წყალობით. ასეთი პროდუქციის გამოშვება შესაძლებელი ხდება ნებისმიერ დროს, ნებისმიერ ადგილას, თანაც მოდულებისა და ფორმატების ურიცხვი რაოდენობის ვარიანტებად. იდეალური პროდუქტი ის არის, რაც იწარმოება მომენტალურად და გარკვეული მისამართით შეკვეთილი მოთხოვნის მიხედვით. ამ პროდუქციის საერთო თვისებაა ის, რომ მომხმარებლის მიერ მისი ანაზღაურება ხდება მომენტალურად.

ვირტუალური პროდუქტი (როგორც ფიზიკური პროდუქტი, ასევე მომსახურება) არსებობს მანამდეც, სანამ მას აწარმოებენ. მისი კონცეფცია, დიზაინი და დამზადება ინახება მუშაკთა მეხსიერებაში, კომპიუტერების პროგრამებსა და მოქნილ საწარმოო ხაზებში. ვირტუალური პროდუქციის სხვა განმასხვავებელ თვისებურებას, რაც გულისხმობს მომხმარებლის, როგორც პროდუქციის თანამწარმოებლის როლის გაზრდას, შეიძლება შეგვხვდეს ბევრი დარგის მაგალითებში. ყველა შემთხვევაში შემკვეთს შეუძლია არა მარტო აკონტროლოს შედეგები, არამედ წარმოების პროცესში დაამყაროს მტკიცე და ხანგრძლივი კავშირები მიმწოდებლებთან. სულ რაღაც ორი ათწლეულის განმავლობაში ინტეგრალური სქემების შექმნამ წარმატებით გაირა გზა ახალი პროექტებიდან (რომლებსაც თვეების განმავლობაში ამუშავებდნენ სპეციალისტთა ჯგუფები, ხოლო შემდეგ მათი შესრულება ხდება ძვირადღირებულ ლაბორატორიაში) ვირტუალურ პროდუქციამდე, რომელიც იქმნება რამდენიმე საათში და ინჟინრის მიერ „შენდება“ სამაგიდო „ფაბრიკის“ გამოყენებით რამდენიმე წუთში ისე, რომ აუცილებელი არ არის კაბინეტის დატოვება.

ვირტუალური პროდუქცია მიიღება ტექნოლოგიების მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი მიღწევების კომბინაციის შედეგად. მაგალითად, ბექდვაში ახალი პროცესები დაკავშირებულია ლაზერების, ქსენოგრაფის, ინტეგრალური სქემების, მიკროპროცესორების, მაღალჩქაროსნულ კომუნიკაციური პროცესების, დისკლეის, ტექნოლოგიისა და პროგრამული უზრუნველყოფის წარმატებით გამოყენებასთან. ვირტუალური პროდუქციის წარმოების ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპია იმ საწარმოო პროცესების ინტეგრაცია მიმწოდებლებთან, რომლებიც უშვებენ აბსოლუტურად ურთიერთშემცველ პროდუქციას.

მომხმარებლისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს არა მარტო ვირტუალურ პროდუქციას, არამედ ასეთი პროდუქციის წარმოებისათვის განკუთვნილი ახალი ტიპის კორპორაციების წარმოქმნასაც. იმისათვის, რომ შექმნას ვირტუალური

პროდუქცია, კომპანია მთლიანად უნდა გარდაქმნას თავისი საქმიანობა, შეძლოს ინფორმაციის სულ უფრო რთული სახეობის კონტროლი და აითვისოს ახალი ორგანიზაციული და საწარმოო ჩვევები. ვირტუალური ორგანიზაციის წარმოქმნის პრინციპები მოცემულია ნახაზზე 7.8.

- დაქვემდებარების უპირატესი ურთიერთობების გაუქმება;
- ინდივიდუალური სარგებლობის (მოგების) ცენტრები;
- გეოგრაფიული თავმოყრა;
- პოლიტიკის შემუშავების გამოყოფა გადაწყვეტილებების მიღებისაგან;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიისა და ტელეკომუნიკაციური პროცესების გამოყენება;
- ინფორმაციის დაუყოვნებელი მიღების თავისუფლება;
- ერთობლივი საკუთრება და ცვალებადი ალიანსები;
- საკვანძო ტექნოლოგიებისა და კომპეტენციის გაერთიანება;
- დაჩქარებული წარმოება და მომსახურება;
- გაზრდილი ინდივიდუალური უფლებები;
- წარმონაქმნები ორგანიზაციის ფარგლებში;
- შემკვეთების, მიმწოდებლების, ხელმძღვანელების, შემსრულებლების და სახელმწიფო ორგანოების ერთობლივი მუშაობა.

ნახ. 7.8. ვირტუალური ორგანიზაცია: წარმოქმნის პრინციპი

ვირტუალური კორპორაცია ჩაისახა ფუტურისტების წარმოსახვაში, შემდეგ გადაიქცა შესაძლებლად მართვის თეორეტიკოსებისთვის და ახლა იგი გახდა ეკონომიკური აუცილებლობა საზოგადოებისათვის. ეს არის ფუნქციური პარტნიორების გაერთიანება (რომელიც იმართება პროექტის მიხედვით) თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და კონტრაქტების სისტემებით, პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებითა და რეალიზაციით, დამოუკიდებელი სამუშაო ჯგუფებით და სტრუქტურებით. ვირტუალური ორგანიზაციის განმასხვავებელი თვისებებია:

- ფუნქციონირების არამუდმივი (დროებითი) ხასიათი;
- კავშირებისა და მმართველობითი ქმედებების განხორციელება ინტეგრირებული და ლოკალური ინფორმაციული სისტემებისა და ტელეკომუნიკაციების საფუძველზე;
- ურთიერთობა ყველა პარტნიორ და სხვა დაინტერესებულ ორგანიზაციასთან შეთანხმების, ხელშეკრულებისა და საკუთრების ფლობის საფუძველზე;
- მომიჯნავე დარგებში დასაქმებული ორგანიზაციების დროებითი ალიანსების შექმნა;
- ნაწილობრივი ინტეგრაცია დედაკომპანიასთან და ერთობლივი საკუთრების ურთიერთობის შენარჩუნება მანამ, სანამ ეს ითვლება მომგებიანად;
- სახელშეკრულებო ურთიერთობები თანამშრომლებსა და ადმინისტრაციას შორის ყველა რგოლში.

ვირტუალური კორპორაცია ძირითადად წარმოადგენს ერთობლივ საკუთრებას და სტრატეგიულ ალიანსს, რომელიც აერთიანებს სპეციფიკურ მიზნებსა და ყველა მასში შემავალი ორგანიზაციის კოორდინირებულ ძალისხმევას. ვირტუალური კორპორაციის საბაზო მიზანია ძირითადი ტექნოლოგიებისა და კომპეტენციების გაერთიანება იმისათვის, რომ, რაც შეიძლება მთლიანად დაკმაყოფილდეს მოთხოვნა სამომხმარებლო ბაზარზე. კომპიუტერულ თანამშრომელთა ჯგუფს უნარი აქვს მონაწილეობა მიიღოს ერთიან პროცესში არა მარტო მაშინ, როდესაც ერთ ადგილას იმყოფება, არამედ მაშინაც, როდესაც ერთდროულად სხვადასხვა ადგილას, მთელ მსოფლიოშია მიმოფანტული.

ვირტუალური ხასიათის ახალი წყობა ბუნდოვანს ხდის ორგანიზაციის ფორმალურ საზღვრებს, ამიტომ ხშირად ძნელია იმის განსაზღვრა, თუ სად მთავრდება ერთი ორგანიზაცია და სად იწყება მეორე. ინდივიდუალური ორგანიზაციები ერთად მუშაობენ კომპიუტერული პროგრამების და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დახმარებით, რაც გარდაუვალს ხდის ინფორმაციული ზესისტემის წარმოქმნას და აჩენს პარტნიორი ორგანიზაციების ალიანსის შესაძლებლობებს. ვირტუალური ორგანიზაციები სულ უფრო ხშირად დებენ სუბკონტრაქტებს გარეშე სტრუქტურებთან, იმისათვის რომ გამოიყენონ მცირე ორგანიზაციების უპირატესობები, მათი მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი. იმდენად ბევრი გარეშე კონტრაქტები იღება, რომ ისინი გადაიქცევიან ორგანიზაციის კარკასად („ქოლგად“). სწორედ ეს განსაზღვრავს მის ძირითად თვისებას – ფართოდ გავრცელებას სივრცესა და დროში.

ხშირად ხდება, რომ ვირტუალური ორგანიზაცია ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და ტელეკომუნიკაციების წყალობით ვრცელდება მთელ მსოფლიოში. ეს ქმნის დროის რეალურ მასშტაბში მუშაობის პირობებს, იძლევა თათბირების ჩატარების საშუალებას კომპიუტერული ქსელების გამოყენებით. პეიჯერები, რადიო და სატელევიზიო საშუალებები, თანამედროვე ორგტექნიკა შესაძლებლობის იძლევა მყისიერად დაიძლიოს ვეებერთელა მანძილები, დამყარდეს კავშირი საჭირო თანამშრომელთან გარკვეულ დროს, ნებისმიერ ადგილას. ვირტუალური ორგანიზაციები უზრუნველყოფენ სერიოზულ კონკურენტულ უპირატესობებს ძირითად და საბრუნავ საშუალებებზე ხარჯების არსებითი შემცირების გზით.

ვირტუალური კორპორაცია კომპანიებს საშუალებას აძლევს უარი თქვან არაეფექტიან და არამომგებიან სამუშაო უბნებზე (სხვა კომპანიებზე მათი გადაცემით) და კონცენტრირება მოახდინონ იმაზე, რაც პასუხობს მათ ძირითად კომპეტენციას, მაგალითად, პროდუქციის დაპროექტებას და მის გაყიდვას. ასეთი

კონკრეტული უპირატესობების გამოყენება შეიძლება სამუშაო ჯგუფის უნარის, ამა თუ იმ ჯგუფის ინტელექტუალური პოტენციალის კომბინირებისას. ვირტუალური კორპორაცია აიძულებს ფირმებს კონცენტრირდნენ საქმიანობის იმ სფეროებში, რომლებსაც ისინი უკეთესად ესადაგებიან. გარეშე კონტრაქტები საშუალებას იძლევა მოიხილონ ის ორგანიზაციები, რომლებიც წარმატებებს აღწევენ სხვა დარგებში და კონკრეტულ სამუშაოებს ასრულებენ უფრო უკეთესად, ვიდრე ყველა დანარჩენი.

საქმის ორგანიზაციისადმი ასეთი მიდგომა შეიძლება განხილულ იქნეს შემდეგ მაგალითზე. კომპანია „ნაიკი“ აწარმოებს სპორტული ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის გაყიდვას. „ნაიკის“ ძირითადი საქმიანობაა პროდუქციის მოდელის შემუშავება, მარკეტინგი და ვაჭრობა. მთელი თავისი არსებობის განმავლობაში კომპანია არ იყო დაკავებული თავისი პროდუქციის წარმოებით. ეს პროდუქციები იწარმოება უფრო ეფექტიანად იმ კომპანია-მიმწოდებლების დიდი დახმარებით, რომლებიც განლაგებული არიან აზიაში ან სხვა რეგიონში და სპეცილიზებული არიან ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის გარკვეულ მოდელზე. ალიანსით შექმნილი ყველა კომპანია ერთმანეთთან დაკავშირებულია სახელშეკრულებო ურთიერთობებით. ეს ურთიერთობები შეიძლება მოიცავდეს მშობელი კომპანიის საკუთრების ნაწილობრივ ფლობას და გრძელდება მანამ, სანამ მშობელ კომპანიასა და კომპანია-მიმწოდებლებს მიაჩნიათ ეს სასარგებლოდ (მომგებიანად).

ბიზნესის ორგანიზაციის არსებულმა სისტემამ „ნაიკს“ შესაძლებლობა მისცა კაპიტალის დიდი მოცულობა მიემართა სხვა კომპანიების საწარმოო აღჭურვილობის ინვესტირებაზე და ამავე დროს განეჭვირთა ძირითადი კომპანია ეფექტიანი გაყიდვის უზრუნველყოფისაგან. თუ პროდუქციის გარკვეული ტიპი დაკარგავს თავის ბაზარს, „ნაიკს“ შეუძლია გამოვიდეს მწარმოებელთა ალიანსიდან. ყველაზე დიდი უპირატესობა ისაა, რომ „ნაიკს“ შეუძლია კონცენტრირება მოახდინოს იმ საქმიანობაზე, რომელსაც ის უკეთესად ასრულებს; ასეთია დაპროექტება, მარკეტინგი და პროდუქტების გაყიდვა. ამის წყალობით „ნაიკმა“ სრულყოფილებამდე მიიყვანა პროდუქტების რეალიზაციის საქმიანობა.

მშობელ კომპანიას შეიძლება ჰქონდეს დროებითი ალიანსები სრულიად განსხვავებულ დარგებში. მოცემულ შემთხვევაში ვირტუალური ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი თვისებაა მისი დროებითი ბუნება და მშობელ კომპანიასთან ნაწილობრივი ინტეგრაცია. სამუშაო ჯგუფების, პატარა და საშუალო ორგანიზაციების გლობალურობა იძლევა შესაძლებლობების ვარიანტების, არცთუ კარგად შესრულებულ და არაეფექტიან საწარმოო პროცესებზე უარის თქმის და მისი სხვა პარტნიორებისათვის გადაცემის საშუალებას. ვირტუალური

კორპორაციის სხვადასხვა რგოლში ყურადღების გამახვილება ხდება წარმოების პროცესის იმ ფუნქციებსა და ფაზებზე, რომლებიც სწორედ იქ შეიძლება განხორციელდეს საუკეთესოდ.

ვირტუალური ორგანიზაციები ხელმძღვანელებისაგან მოითხოვენ ახალ აზროვნებას: ყოველნაირ კონტროლზე უარის თქმას, დაქვემდებარებიდან არაფორმალურ კოორდინაციაზე გადასვლას, ურთიერთნდობას, კარიერულ მისწრაფებაზე საქმის უფრო მაღლა დაყენებას, იერარქიული მმართველობის გადმონაშთების დაძლევას.

ვირტუალური ხასიათის სტრუქტურებში მნიშვნელოვანია მხარი დაუჭირონ ახალ ელემენტს – ცოდნის მართვას, ხელი შეუწყონ მის განვითარებას. ამ ელემენტის დახმარებით შეიძლება გადაიჭრას ორმხრივი ამოცანა: 1) ცოდნის შექმნა, რომელიც ორგანიზაციის საქმიანობის დონეს აწევს; 2) მისი შენახვა-განაწილება და ისეთი ფორმით გარდაქმნა, რომელიც მოხერხებული იქნება შიგასაფორმო მოხმარებისათვის. ეს შეიძლება მიღწეულ იქნეს ცენტრალიზაციის, ინსტიტუციონალიზაციის და დაგროვილი ცოდნის პრაქტიკული გამოყენების გულდასმით დამუშავებული კონცეფციის დახმარებით. კომპანიების პრაქტიკაში ცნობილია საშტატო ექსპერტის თანამდებობის შემოღების შემთხვევები (ე.წ. „ცოდნის ექსპერტი“), რომელიც გამოდის წინადადებებისა და ცოდნის მოხმარების სფეროებს შორის კოორდინატორის როლში. ცოდნის მართვის ინტერესებით იქმნება ფუნქციათაშორისი საპროექტო ჯგუფები და სპეციალური კომპიუტერული სისტემები. უკვე დაგროვილი ცოდნის გამოყენებისა და ახალი ინფორმაციის შემოსვლის საქმიანობა ქმნის **შემსწავლელი ორგანიზაციის** ფორმირების წინაპირობებს.

ვირტუალურ ორგანიზაციაში სამსახურებრივი მოვალეობები ისევე ხშირად იცვლება, როგორც უფლებამოსილებები. თვით გადაწყვეტილება მუშაკის დაქირავების შესახებ შეიცვლება იმისდა მიხედვით, თუ მომხმარებლები და მიმწოდებლები რამდენად უფრო მეტ დროს გაატარებენ კომპანიაში, ვიდრე თვით კომპანიის მუშა-მოსამსახურეები.

XXI საუკუნის რთული პროდუქციის ბაზრები საჭიროებს მომხმარებლისათვის მრავალფეროვანი პროდუქციის ზუსტი მიწოდების საკითხების ოპერაციულ და გლობალურ გადაწყვეტას. ეს პროდუქცია განსხვავდება არა მარტო ფორმითა და დანიშნულებით, არამედ შემოთავაზებული თანმხლები მომსახურებით. მათ შორის არის იმის შესაძლებლობა, რომ შემკვეთი დაესწროს პროდუქციის დიზაინის შემუშავებას. ასეთ დროს მწარმოებელი კომპანია არ გახდება იზოლირებული

უბანი, არამედ იგი უფრო იქნება მიმწოდებლების, მომხმარებლების, ინჟინრებისა და სხვა ფუნქციური მომსახურების კომპლექსური ქსელის გადაკვეთის წერტილი.

შემკვეთის ცვალებადი მოთხოვნების შესაბამისი ვირტუალური პროდუქციით უზრუნველყოფის ერთადერთი საშუალება ისაა, რომ შენარჩუნებულ იქნეს მომხმარებლების, პროდუქციის წარმოებისა და კონსტრუქციის შესახებ მეთოდოლოგიების ინტეგრირებული და მუდმივად ცვალებადი მონაცემების ბაზა. ეს გულისხმობს ბაზრის გამოკვლევის ახალ, უფრო რთულ ფორმებს და პროდუქციის დიზაინის ახალ თავისებურებებს, რომლებიც შემკვეთისათვის ძალზე საინტერესოა. ბევრი კომპანიისათვის ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ისეთი სისტემებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის დამუშავება, რომლებიც შემკვეთს საშუალებას მისცემს თავის თავზე აიღოს პროდუქციის დიზაინის მოვალეობები, რაც წინათ კომპანია-მწარმოებელს ევალებოდა.

ვირტუალური კორპორაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც ინფორმაციისა და ურთიერთობების მოდელი. ვირტუალური პროდუქციის შექმნა მოითხოვს უფრო განვითარებული ინფორმაციული ქსელის გამოყენებას, რომელიც აგროვებს მონაცემებს ბაზრებსა და მომხმარებელთა მოთხოვნებზე. აჯგუფებს მათ ახალ დიზაინერულ მოდელებთან და საწარმოო პროცესების ინტეგრირებულ კომპიუტერიზაციასთან. ეს სისტემა ამოქმედდება ინტეგრაციული ქსელის დახმარებით, რომელშიც შედიან კომპანიის არა მარტო კვალიფიციური მუშაკები, არამედ ასევე მიმწოდებლები, დისტრიბუტორები, გამყიდველები და მომხმარებლებიც კი. აი, რატომ მომწიფდა ღრმა ცვლილებები როგორც კომპანიის სადისტრიბუციო სისტემაში, ასევე მის შიგა ორგანიზაციაში, რომელიც მოითხოვს ორგანიზაციის ორიენტაციის გაძლიერებას მომხმარებელზე. გარედან მიმწოდებლების ქსელი უნდა იყოს ინტეგრირებული სწორედ იმ შემკვეთებთან, რომლებსაც მოცემულ მიმწოდებლებთან აქვთ საერთო ინტერესი, პროექტები, კომერციული საიდუმლოებები. აშკარაა, რომ მიმწოდებლები უფრო დამოკიდებულები იქნებიან შემკვეთებზე, მაგრამ ამ მიზეზით შემკვეთებიც ასევე დამოკიდებულები იქნებიან თავიანთ მიმწოდებლებზე. საბოლოო ანგარიშში თანამედროვე პრიორიტეტებისაგან განსხვავებით, მომავლის ვირტუალური კორპორაციები გამოვლენ არა იმდენად განცალკევებული საწარმოს როლში, რამდენადაც მუდმივად ცვალებადი ცენტრის როლში, რომელშიც თავმოყრილი იქნება უზარმაზარი სტრუქტურის ურთიერთდამოკიდებული საქმიანობის საერთო მიმართულებები.

კორპორაციებმა, რომელთაც უნარი შესწევთ იყვნენ კონკურენტუნარიანი, უნდა მიაღწიონ როგორც გამოყენებული ინფორმაციის, ასევე პარტნიორებთან

ურთიერთობათა სისტემის სრულყოფას. ტექნოლოგიები, თავისთავად, კორპორაციის დანარჩენი ნაწილების შესაბამისი ცვლილებების გარეშე წარმატებას ვერ მოგცემენ, ამიტომაც კორპორაციის მოდერნიზაციის პროცესი უნდა იყოს კომპლექსური. მან ერთდროულად უნდა მოიცვას კვლევა და განვითარება, წარმოება, მარკეტინგი, გასაღება, მომსახურება, განაწილება, ინფორმაციული სისტემები, ფინანსები. არსებითად იცვლება მოთხოვნები ვირტუალური კორპორაციის მუშაკებისადმი. მითითებული კორპორაციებისათვის აუცილებელი იქნება მაღალკვალიფიციურ, სანდო და განათლებულ მუშაკთა დიდი შტატი. ესენი უნდა იყვნენ ადამიანები, რომელთაც ესმით და სარგებლობენ ინფორმაციის ახალი ფორმებით, უნარი აქვთ მხარი აუბან ცვლილებებს და ეფექტიანად ითანამშრომლონ ბაზრის სხვა აგენტებთან. ვირტუალური კორპორაციები ერთობლივი მუშაობის პირობებში წარმატებით იფუნქციონირებენ მხოლოდ ისეთ გუნდში, რომელშიც მუშა-მოსამსახურეები, ხელმძღვანელობა, შემკვეთები, მიმწოდებლები და სახელმწიფო ორგანოები ისწრაფვიან საერთო მიზნების მისაღწევად.

7.6. ინტელექტუალური (საკონსულტაციო) ორგანიზაციები

ორგანიზაციული სისტემის ცვლილებებზე მოქმედი სამეცნიერო-ტექნიკური, ინტელექტუალური, შრომითი და სხვა ფაქტორების ფართო წრის გამოკვლევები საშუალებას იძლევა გარკვეულწილად განჭვრეტელ იქნეს მათი ძირითადი მახასიათებლები, ფუნქციონირების ხასიათი და თვისებები მომავალ ათწლეულში. ამ ნაირსახეობიდან ერთ-ერთია ინტელექტუალური (საკონსულტაციო) ორგანიზაცია.

მართვის პროფილის გამოკვლევებში აღნიშნულია, რომ ინტელექტუალური ორგანიზაციის ფორმირება ხდება დიდი რაოდენობით წვრილი ურთიერთმოქმედი საწარმოსაგან. თავისი ბუნებით ასეთი ორგანიზაცია მთლიანად პლურალისტულია, ანუ ისეთი, რომელიც დასაშვებად მიიჩნევს საკონკურენტო თვალსაზრისების შეჯახებას და მეტოქე მიმწოდებლების ბრძოლას, რაც მას განასხვავებს ხარჯიანი ორგანიზაციებისაგან, სადაც პრაქტიკაშია ადმინისტრაციული კონტროლი. როდესაც ასეთი ორგანიზაციის თანამშრომელთა უფლებებს განიხილავენ, მართვის დარგის მეცნიერები, უპირველეს ყოვლისა, ასახელებენ სიტყვის თავისუფლებას, სხვა თანამშრომლებთან, დამოუკიდებლად მათი რანგისა და სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების საზღვრებისა, თავისუფალი კომუნიკაციის უფლებას. ითვლება, რომ ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში ისეთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების

მიღების უფლება, როგორცაა „რა ვაკეთოთ“ და „ვინ შეასრულებს სამუშაოს“ საწყის პერიოდში, შენარჩუნებული იქნება ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურით, მაგრამ თანდათან მოხდება ამ უფლებების გადაცემა უფრო მცირე და მოქნილი თვითმართვადი სამუშაო ჯგუფებისათვის, რომლებიც თვითონ იქნებიან პასუხისმგებელი მთელ სამუშაო პროცესსა და მის შედეგებზე. თითოეული მუშაკისათვის უფლებამოსილების და არჩევანის შესაძლებლობების მინიჭება სამუშაო ჯგუფებს გადააქცევს ინფორმაციულ სასწავლო ლაბორატორიებად.

ასეთი ტიპის ორგანიზაციული ფორმები უფრო მეტად დაეყრდნობიან შედეგზე ორიენტირებულ სამუშაო ჯგუფებს და არა ზემოდან მოსულ ბრძანებებს. სამუშაო ჯგუფები ფორმირებას დაიწყებენ სამეწარმეო იდეის გარშემო. დაიწყება საწარმოთა მართვის ოპტიმალური აგებისა და ურთიერთშემცველი ფასეულობებით ნაკადის შექმნისადმი მისწრაფება. ჯგუფები შეიძლება შედარებით დამოუკიდებელი იყვნენ იერარქიისაგან. მათი ქმედება არსებით წვლილს შეიტანს მომხმარებელთა მომსახურების პროცესში. ეს იქნება ერთობლივი თანამშრომლობა, როდესაც ყველა თანამშრომელი მუშაობს ერთად მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით, მაგრამ მათი ყურადღება მიმართულია მთლიანად საწარმოს საერთო ინტერესებისაკენ. ისევე როგორც თავისუფალი მეწარმეობა და საქმიანი აქტივობა აცოცხლებს ეროვნულ ეკონომიკას, ასევე სამუშაო ჯგუფების მეწარმეობრივი ქმედების შესაძლებლობები ეხმარება ინტელექტუალური ორგანიზაციების მუშაობის გააქტიურებას.

ინტელექტუალური ორგანიზაციის არქიტექტურა მოქნილი და უნარიანია. მას შეუძლია შეიცვალოს ახალი ამოცანებისა და ადგილობრივი პირობების მიხედვით. ორგანიზაციას ქმედითუნარიანს და ადაპტირებულს ხდიან არა ორგანიზაციის მაღალი დონის დამპროექტებლები, არამედ მართვის საშუალო და დაბალი დონის იმ თანამშრომელთა გადაწყვეტილებები, რომლებიც თავისუფლად ირჩევენ ჯგუფის მუშაობის მთლიანად ორგანიზაციის მუშაობასთან კოორდინირების საშუალებებს.

იმისათვის, რომ უკეთესად განისაზღვროს, რომელი კავშირები და ჯგუფები ხდება სასარგებლო და რომელია არაეფექტიანი, ასეთ მოქნილ სისტემებს სჭირდება შრომის დისციპლინისა და კონტროლის ახალი ფორმები გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში თანამშრომლების ფართო ჩართვით. ამ სისტემებსაც ასევე სჭირდება გარანტიები იმისა, რომ არჩევანის თავისუფლება არ იქნება შეზღუდული და, რომ ყველა მუშაკს შეუძლია პრაქტიკულად გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობები, ცოდნა და ინტელექტი.

ინტელექტუალური ორგანიზაციის მთავარი ხარისხობრივი მაჩვენებელი არის ადმინისტრაციული კონტროლიდან და კოორდინაციიდან იმ შემსრულებელთა

პირდაპირ პასუხისმგებლობასა და კონტროლზე გადასვლა, რომლებიც მუშაობენ ურთიერთდაკავშირებულ, ერთი რანგის ადამიანებისაგან შემდგარ ჯგუფში. ნებისმიერ ორგანიზაციაში შემსრულებლისათვის, ერთი მხრივ, აუცილებელია ინდივიდუალური და ჯგუფური ავტონომიის მაღალი დონე (მათი პირადი ინიციატივის სტიმულირებისათვის), მეორე მხრივ, იმისათვის, რომ ჰქონდეთ გადაწყვეტილებების მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაცია, ისინი საჭიროებენ ფართო კავშირებს ჯგუფის შიგნით და გარეთ. ბიუროკრატიული ორგანიზაციები არ წახალისებენ არც პირად ინიციატივას და არც მოვალეობის გაფართოებას, მაშინაც კი როდესაც არსებობს მათთვის ამ უფლებამოსილების მინიჭების მცდელობა. პოსტბიუროკრატიული ორგანიზაციები უზრუნველყოფენ როგორც ღია ბაზრის არჩევას, ასევე გადაწყვეტილებაში მონაწილე პირების არჩევას. ეს, თავის მხრივ, თხოვლობს ისეთი სტრუქტურული პროცესებისა და პრინციპების გამოყენებას, რომელიც საშუალებას მისცემდა სისტემის გახსნილობის მხარდაჭერას და პირთა ცალკეული ჯგუფებისა და მთლიანად საზოგადოების ინტერესების გარანტიას. ინტელექტუალური ორგანიზაციის განმსაზღვრელი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორები ურთიერთკავშირშია, ამიტომ ნებისმიერი სახის ურთიერთკავშირებში ერთდროულად უნდა იყოს გათვალისწინებული როგორც თავისუფლების, ისევე ურთიერთდამოკიდებულების აუცილებლობა. ინტელექტი ყველაზე უფრო ეფექტიანია, თუ სანდოა ინფორმაცია. ბიუროკრატიული ორგანიზაცია, რომელიც არ ენდობა თავისი თანამშრომლების კომპეტენტურობასა და კეთილ ნებას, ხშირად მაღავს მათგან ინფორმაციას. თანამშრომლები კი, რომლებსაც უარს ეუბნებიან ინფორმაციაზე, ხდებიან ორგანიზაციის წარმატებისადმი გულგრილი იმიტომ, რომ მათ არ გააჩნიათ მონაცემები გონივრული გადაწყვეტილების მისაღებად. ინტელექტუალური ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ინფორმაციას აწვდის თანამშრომლებს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: სრული ფინანსური ანგარიში, შრომის ეფექტიანობის მიმდინარე ღონისძიებები, მომხმარებელთა მოთხოვნები და სურვილები, ფირმის წილი ბაზარზე, ინფორმაცია კონკურენციის შესახებ, ორგანიზაციის სტრატეგია, სტრატეგიის თანაფარდობა ადგილობრივ პრიორიტეტებთან, ხარისხის მაჩვენებლები, მომხმარებლის მონაცემები მოთხოვნების დაკმაყოფილების, დამუშავების პროცესში მყოფი ახალი პროდუქციისა და მომსახურების, ასევე გარემოს გაჭუჭყიანების, ნარჩენებისა და გამოყენებული ენერჯის (რესურსების) საფასურის შესახებ.

მმართველობითი ინფორმაციის გახსნილობა არის მხოლოდ ინფორმაციის მიღების წინაპირობა. ხელმძღვანელობიდან წამოსულ ინფორმაციას აძლიერებს ის

ინფორმაციული ნაკადი, რომელიც დაკავშირებულია ერთი რანგის თანამშრომლების ურთიერთობასთან და ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის ურთიერთმოქმედებასთან. ორგანიზაციის ინტელექტუალური პოტენციალის ფორმირებისათვის აუცილებელი ინფორმაციის თავისუფალი ნაკადი ვერ წარმოიქმნება, თუ იერარქიის საფეხურები ინარჩუნებს ინფორმაციის ბლოკირების უფლებას. ამ მიზეზით ორგანიზაციის მუშაკებს გარანტირებული უნდა ჰქონდეთ ერთმანეთთან ინფორმაციის გაცვლისა და აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვებისათვის თავისუფალი გადაადგილების უფლება. თუ მათ არა აქვთ თავის კოლეგებთან და პარტნიორებთან აზრის გამოთქმისა და ამა თუ იმ საკითხზე მსჯელობის უფლება, მაშინ სისტემა ვეღარ პასუხობს რეალობას და უშვებს უხეშ და გამოუსწორებელ შეცდომებს.

ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში ყოველი დასაქმებული იყენებს პირად ინტელექტს იმისათვის, რომ დაადგინოს, რომელი პრობლემა ვისთან უნდა გადაწყვიტოს და როგორ შეასრულოს სამუშაო. მას უნდა ჰქონდეს თავისი შესაძლებლობების, ცოდნისა და გამოცდილების გამოვლენის საშუალება. გარკვეული აზრით, ფაქტობრივად ცოდნაზე დაფუძნებული მთელი სამუშაო იმით გამოიხატება, რომ გაკეთდეს არჩევანი, თუ სად მოიძებნოს ინფორმაცია, რომელი მეთოდი იქნეს გამოყენებული და ინფორმაციის რომელი წყარო ჩაითვალოს სანდოდ.

მოქმედების თავისუფლების გარეშე ადამიანი ვერ შეძლებს სრულად გამოიყენოს თავისი ინტუიცია, გონება ან გამოცდილება. არჩევანის თავისუფლებისა და გადაწყვეტილების მიღების გარეშე სამუშაო ჯგუფების ქმედება აღმოჩნდება არაპროდუქტიული. ვინაიდან მათ არა აქვთ გარანტირებული უფლებები, ჯგუფები აღმოჩნდება ისეთი სიტუაციაში, როდესაც ბიუროკრატია და ხელმძღვანელობა თანდათან ხელში იღებს საქმიანობის ყველა ასპექტის კონტროლს. ასეთ დროს ინტელექტუალური ორგანიზაციები იცავენ საწარმოს ყოველი მონაწილის სამეწარმეო თავისუფლებას, ისეთი სისტემების შექმნით, რომლებშიც თანამშრომლებმა ზუსტად იციან რის გაკეთებაა აუცილებელი, მათ ყოველთვის შეუძლიათ იპოვონ აუცილებლის მიღწევის საშუალება. არჩევანი, რომელიც რიგითი თანამშრომლების მიერ კეთდება – თუ რომელ ლიდერებს უნდა გაჰყვნენ, რომელ პროექტებს დაუჭირონ მხარი, რომელი კავშირები და ურთიერთობები დაეხმარება მათ სამუშაოს შესრულებაში – ქმნის ორგანიზაციის შიგნით არაფორმალური კავშირების სტრუქტურას. ბევრი ფიქრობს, რომ მსგავსი უფლებები და თავისუფლება მომავლის ინტელექტუალური ორგანიზაციის საფუძველი გახდება, სადაც ურთიერთობებისა და შესრულების მაღალ დონესთან

ერთად ვითარდება სწავლისადმი პასუხისმგებლობა და მიდრეკილება. ჯგუფებისა და კოლექტივების შიგნით არსებული თვითმმართველობა უზრუნველყოფს მუდმივ უკუკავშირს, ანუ გაწეული მოქმედებების შედეგებზე ინფორმაციის უკუმიწოდებას, თუ თანამშრომლებს ეცოდინებათ თავიანთი მუშაობის შედეგი, ეს მათ უფრო მეტ პასუხისმგებლობას დააკისრებს.

ვრცელი დეცენტრალიზებული ორგანიზაციის შიგნით მომსახურებისა და მატერიალური რესურსების ბაზარი ისე ფორმირდება, რომ ყოველ ჯგუფს შეუძლია სხვადასხვა საშუალებით შეასრულოს თავისი საწარმოო მოვალეობები, აირჩიოს, სად იყიდოს მატერიალური რესურსები (ორგანიზაციის შიგნით, თუ მის გარეთ) და როგორ მოემსახუროს შიგა და გარე მომხმარებელს. ასეთი მიდგომისას ორგანიზაცია და თავისუფალი ინტრაპრენიერების სისტემის მოქმედების წარმატება დამოკიდებულია არა კორპორაციულ ბიუროკრატიაზე, არამედ მომხმარებელთა გადახდისუნარიანობაზე. ძალაუფლების წყაროს აქ წარმოადგენს არა მმართველობითი იერარქია, არამედ საგარეო მომხმარებლები. ყურადღების ცენტრშია ორგანიზაციაში შიგა მომხმარებლის და არა ურთიერთდაქვემდებარებული ხელმძღვანელების კეთილდღეობა, მაგრამ თავისუფალი ბაზრები თავისთავად არ ჩნდება. ასეთი სისტემები უნდა იქმნებოდნენ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მანამდე, სანამ საგრძნობი დადებითი შედეგები არ იქნება მიღწეული. ორგანიზაციებს სჭირდებათ დრო პრაქტიკული განვითარებისათვის და იმისათვის, რომ თავისუფალი ინტრაპრენიერება უფრო ეფექტიანი გახდეს.

ორგანიზაციის შიგნით აუცილებელია საბუღალტრო აღრიცხვის ისეთი ახალი სისტემების შექმნა, რომელშიც შევა „შიგა ბაზარზე“ შესყიდვისა და გაყიდვის ყველა მონაწილე. ბაზრები ფუნქციონირებს არაეფექტიანად, თუ არ არსებობს გამყიდველისა და მომხმარებლის არჩევანი. მხედველობის არეში მუდმივად უნდა იყოს საკითხები იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება შემცირდეს შიგა ბიუროკრატული მონოპოლია, გამოიყოს უფრო მეტი მცირე დამოუკიდებელი მიმწოდებელი, ორგანიზაციის შიგნით უზრუნველყოფილ იქნეს **თავისუფლების საკმარისი დონე**. მნიშვნელოვანია აგრეთვე იმის ცოდნაც, თუ როგორ უნდა ჩაერთოს ყველა მუშაკი **სწავლების სისტემასა და თანამონაწილეობაში**, ასევე, თუ როგორ შეუძლია სარგებლის მოტანა თავისუფალ ბაზარში კორპორაციასა და არაკომერციულ ორგანიზაციაში მეწარმეობის თავისუფლებას.

დაგროვილი გამოცდილების განზოგადება ინტელექტუალური ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი პირობების გამოვლენის საშუალებას იძლევა. მოცემული პირობები ურთიერთდამოკიდებულია. თავისუფლების მაღალი ხარისხის

უპირატესობებისა და უფლებების გამოყენება ხდება მყარ ერთობასა და გონივრულ მმართველობასთან ერთად. ამ პირობათაგან უმნიშვნელოვანესი მოყვანილია ცხრილში 7.3.

ცხრილის პირველ სვეტში მოყვანილი სამი პირობა ქმნის ხელსაყრელ პირობებს ღია სისტემების, თავისუფალი პიროვნებებისა და ჯგუფების მუშაობისათვის, ხოლო მეორე სვეტის დანარჩენი სამი პირობა, ეხმარება ისეთი გარემოს შექმნაში, რომელშიც ერთი თანამშრომლის ან მათი ჯგუფების თავისუფალი არჩევანი იმოქმედებს საერთო ინტერესებზე. ცხრილის ბოლო სტრიქონი წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვის სისტემას, რომელშიც ცენტრის როლი და უფლებები შეზღუდულია. ორგანიზაციის მონაწილეების მიერ საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებების მიღების ჩვევების გამომუშავებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას, იმის ცოდნას, თუ რა ხდება და ყველა თანამშრომლისათვის გარკვეულ ქმედებაზე უფლების მინიჭებას. სამეწარმეო თავისუფლება გამოათავისუფლებს ცალკეული პიროვნებებისა და ჯგუფების ნოვატორულ ენერჯიას იმისათვის, რომ გამოასწოროს არახელსაყრელი სიტუაცია.

ცხრილი 7.3.

ინტელექტუალური ორგანიზაციის აგების პირობები

არჩევანის თავისუფლება	საერთო პასუხისმგებლობა
ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა; მეწარმეობის თავისუფლება; სამუშაო ჯგუფების ლიბერალიზაცია.	თანასწორობა და მრავალფეროვნება; ნებაყოფლობითი სწავლების სისტემა; დემოკრატიული თვითმმართველობა.
შეზღუდული კორპორაციული მმართველობა	

კომპანიის რეორგანიზაციის პროცესში მომხდარ გარდაქმნებს, ახალი სამუშაო სისტემების შემოღებას ან კადრების გადამზადებას აქვს განსაზღვრული საერთო საფუძვლები: ხორციელდება გადასვლა ვერტიკალური იერარქიული მბრძანებლური სისტემიდან სამუშაო ჯგუფების შიგნით და ჯგუფებს შორის თანამშრომლობაზე, საპროექტო ჯგუფები, ტექნოლოგიური პროცესის ანალიზის ჯგუფები, ხარისხის კონტროლის ჯგუფები და ბაზარზე ორიენტირებული ჯგუფები გამოიყენება მრავალი მიზნის მისაღწევად და წარმატება მოაქვს იქ, სადაც ბიუროკრატიული სისტემა უძლურია.

მომუშავეთა თვითმართვადი ჯგუფები აღმოჩნდა შრომის ნაყოფიერების მაღალი დონის უზრუნველყოფის ისეთი ეფექტიანი საშუალება, რომ ისინი ყოველი

ინტელექტუალური ორგანიზაციის ძირითადი ელემენტები ხდებიან. ჯგუფები, როგორც სისტემის ავტონომიური ელემენტი, ბიოლოგიურ ორგანიზმებში უჯრედების მსგავსად მუშაობს. სწორი ორიენტაციის დროს მუშა ჯგუფებს შეუძლიათ მოახდინონ ენთუზიაზმისა და მოტივაციის გენერირება, გაანაწილონ მოვალეობები და მონაწილეობა მიიღონ საწარმოს განვითარების პროცესის დაჩქარებაში. მუშა ჯგუფი ისეთი ფორმირებაა, რომელსაც აქვს უფრო წონადი რეპუტაცია და მნიშვნელობა, ვიდრე ამ ჯგუფში შემავალ ცალკეულ პიროვნებებს.

თვითმართვადი სამუშაო ჯგუფი იყენებს **ყოველი თანამშრომლის ინტელექტუალურ პოტენციალს** იმ შედეგების მისაღებად, რომელიც პრინციპის – „ჩვენ ყველანი ერთად მეტია, ვიდრე ყოველი ჩვენთაგანი ცალ-ცალკე“ – დემონსტრირებას ახდენს. ინტელექტუალური ორგანიზაცია ინფორმაციას აწვდის სამუშაო ჯგუფს მომუშავეთა სწავლების შესახებ, რაც აუცილებელია თვითმმართველობის ჩამოყალიბებისათვის. ჯგუფი, თავის მხრივ, იძლევა ინდივიდუალური განვითარების შესაძლებლობებს, იერარქიაზე დაფუძნებულ მონოტონურ და დამქანცველ სამუშაოს ცვლის ერთობლივი სწავლებითა და ჯგუფის საერთო მიღწევებით გამოწვეული კმაყოფილება. გადაწყვეტილებების მიღების გამოცდილება და საქმიანობის მნიშვნელოვან მოცულობაზე პასუხისმგებლობის განაწილება შემსრულებლებს აძლევს ზუსტ უკუინფორმაციას. ჯგუფის სწავლება მიმდინარეობს უხვი ინფორმაციის საფუძველზე, სხვა ჯგუფებთან, მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობის მეშვეობით. ცოდნაზე, საერთო ამოცანებსა და ფასეულობებზე, პასუხისმგებლობის მაღალ ხარისხსა და თვითმმართველობის განვითარების ვარაუდზე დაფუძნებული ასეთი თანამშრომლობა გადაიქცევა უმაღლესი დონის კონტროლის სისტემად. ბიუროკრატიული კონტროლის ფესვგამდგარი სტრუქტურებიდან უფლებამოსილების მქონე ჯგუფების კოორდინაციის პრაქტიკული გზის მოძებნა წარმოადგენს მომავლის ორგანიზაციულ ამოცანას. მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას იმას, რომ ინფორმაციის უტყუარობა, თანამშრომლებისათვის აუცილებელი უფლებამოსილების მინიჭება და მეწარმეობის თავისუფლება გამოათავისუფლებს ცალკეული პიროვნებებისა და ჯგუფების ენერჯიას და მათ ყურადღებას მიმართავს მომხმარებლებისაკენ. ეს ფაქტორები ხელს შეუწყობს მათ შორის სანდო კავშირს, მჭიდრო თანამშრომლობას, ინფორმაციული მხარდაჭერის განხორციელებას განსაკუთრებით რთული ფართომასშტაბიანი სამუშაოს შესრულებისას, რასაც გარკვეული ცოდნა სჭირდება.

ბაზრის შესაძლებლობები გაწონასწორებული უნდა იყოს ორგანიზაციის, როგორც ადამიანთა ერთობის, შესაძლებლობებით. ორგანიზაცია მზრუნველობას

იქნეს ყველა თავისი მუშაკის მიმართ და ეხმარება მათ, **სწავლასა და შრომის დაცვის** საშუალებების განხორციელებაში. მთავარი ისაა, რომ ყველა თანამშრომელი ნებაყოფლობით იზიარებს ორგანიზაციის მიზნებს და ცდილობს დაიცვას ორგანიზაციის საერთო ფასეულობანი, რომლებიც განსაზღვრავენ ქცევის ნორმებს. ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ყველა იმ პრობლემის ცენტრალიზებულ ხელმძღვანელობას, რომელსაც თავისუფალი ბაზარი თავს ვერ ართმევს.

ადამიანთა თანასწორობა და თავიანთი ინდივიდუალურობის გამომჟღავნების უფლების პატივისცემა წარმოადგენს ორგანიზაციის ფუნდამენტურ ფასეულობას. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის წევრებმა განახორციელონ გადაწყვეტილებების მიღებისას ისეთი თავისუფალი არჩევანი, რომელიც ყველას დააკმაყოფილებს, საჭიროა, თითოეულ თანამშრომელს სჯეროდეს სისტემის სამართლიანობისა, რათა ისინი თავს უსაფრთხოდ გრძნობდნენ. ხელმძღვანელობის წინასწარ შეგონება და ფავორიტიზმი იძლევა ინიციატივის და ნოვატორობის განვითარების საშუალებას. იმისათვის, რომ გამოიყენონ ორგანიზაციის ყველა წევრის ინტელექტუალური პოტენციალი, აუცილებელია თანასწორობისაკენ სწრაფვა, მაგრამ თანასწორობა არ ნიშნავს იმას, რომ ყველანი ერთნაირ ანაზღაურებას მიიღებენ. ასეთი მცდელობისას მეტი უნარით დაჯილდოებული ადამიანები წავლენ ორგანიზაციიდან სამუშაოს უკეთესი ვარიანტების საძებნელად. კონცეპტუალურად თანასწორობა იწყება იმ იდეიდან, რომ ყველა ადამიანი ფასდება ერთნაირად: ყოველ პიროვნებას ექცევიან პატივისცემით განურჩევლად თანამდებობისა (იგულისხმება თანამშრომელთა რანგების მიხედვით ხელოვნური დაყოფა). იმისათვის რომ შესაძლებელი იყოს იხელმძღვანელონ ადამიანებს შორის უფრო მნიშვნელოვანი განსხვავებით, საჭიროა თანდათან გაქრეს ასეთი დაყოფა. კერძოდ: განსხვავება განათლებაში, ჩვევებში, გამოცდილებაში, თვალსაზრისსა და მეთოდებში, აგრეთვე წარმოებული ფასეულობების გაზრდის საშუალებებში. თანასწორობის ფესვები აღმოცენებულია არა უბრალოდ თანაბარი შესაძლებლობების მიღწევაზე ორიენტირებული სამართლიანობიდან, არამედ თანასწორობას ხელს უწყობს თანამშრომელთა მუდმივი სწავლება, რომლისთვისაც ორგანიზაცია იძლევა დროს და სახსრებს, ქმნის თანამშრომლების განვითარებისათვის თანაბარ შესაძლებლობებს.

მომხმარებელთან კომპანიის ურთიერთობა შეიძლება გახდეს მისი ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა ეკონომიკის უმეტეს დარგებში. მომხმარებლებთან კომპანიის მუშაკთა დამოკიდებულება წარმოადგენს იმის ასახვას, თუ როგორ ექცევიან თანამშრომლებს ორგანიზაციაში. აქედან გამომდინარე ორგანიზაციის წევრებს შორის ურთიერთობა წარმოადგენს სტრატეგიულ ამოცანას, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტრუქტურას. ადამიანებს შორის ურთიერთობის

სისტემა განისაზღვრება იმით, თუ ვინ ვის ემორჩილება. ეს გასაგებია, მაგრამ საშიშია: დომინირება და დაქვემდებარება ადამიანებში ყველაზე ცუდ თვისებებს აღვიძებს. ორგანიზაციის ინტელექტუალური პოტენციალის გამოყენებისას უდიდესი წინსვლა შეიძლება განხორციელდეს არაფორმალური ურთიერთობების ლეგიტიმაციითა და დაცვით, რაც მჭიდროდაა დაკავშირებული მთავარ უფლებასთან – ურთიერთობის თავისუფლებისა და პიროვნების თავისუფლების უფლებებთან. სხვადასხვა მონაცემის, მსოფლმხედველობისა და თავისებური ხასიათის მქონე ადამიანების გაერთიანება ზრდის ორგანიზაციის დიდი მიღწევების ალბათობას.

იმისათვის, რომ ორგანიზაცია იყოს მოქნილი და ადაპტირებული, საჭიროა ყველა თანამშრომლის ინტელექტუალური პოტენციალი გამოყენებულ იქნეს ურთიერთმოქმედებაში – ცოდნის მუდმივი ჯაჭვის შექმნის პროცესში. ყველა ორგანიზაციული ფორმა, რომელიც ამ ურთიერთკავშირს იყენებს, წარმოადგენს კავშირების მუდმივად ცვალებად სისტემას. არც ერთ ადმინისტრაციას არ შეუძლია შეიმუშაოს ასეთი რთული სისტემა. ის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში იქმნება იმ ადამიანების მიერ, რომლებიც ეძებენ სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელ კავშირებს.

ამის მისაღწევად აუცილებელია გადაწყვეტილებების მიღებისა და მოქმედების შესაძლებლობების უფლებამოსილებათა განაწილება. პერსპექტიული ორგანიზაციები ხელს უწყობენ არაფორმალური კავშირების გაჩენას და მომხმარებელზე ორიენტირებული ახალი ფუნქციათაშორისი სამუშაო ალიანსების წახალისებას. ისინი ქმნიან ისეთ პირობებს, როცა შესაძლებელია მოთხოვნილების მიხედვით თანამშრომელთა ახალი ჯგუფების შექმნა. ასეთ ალიანსებს ქმნიან ორგანიზაციის თანამშრომლების, ტრადიციული საზღვრების გათვალისწინების გარეშე. ურთიერთობების იერარქიულ სიმარტივეს ცვლის კავშირების რთული და არამდგრადი სისტემა. გარკვეული აზრით, ეს სწორედ ის სწრაფადცვალებადი ურთიერთობებია, რომლებიც ქმნიან პროდუქციას და ინფორმაციის ნაკადს, რაც აუცილებელია ორგანიზაციისათვის თავისი მიზნების მისაღწევად.

ცალკეული თანამშრომლები და მათი სამუშაო ჯგუფები შეიძლება შევადაროთ ნერვულ უჯრედებს. იმისათვის, რომ მოხდეს ტვინის ფორმირება, პირველ რიგში, საჭიროა ნერვული უჯრედები იყვნენ ჯანმრთელი, ერთმანეთთან ჰქონდეთ იმდენად თავისუფალი კავშირები, რომ მუდმივად შეეძლოთ ინფორმაციის გაგზავნა და მიღება სხვა ნერვული უჯრედებისაგან, ასევე შეეძლოთ საკვებისა და უანგბადის მიღება სისტემებისაგან, რომელსაც ემსახურებიან და ეხმარებიან კოორდინირებაში. სისტემის პარამეტრების ცვლილებისას ნერვულ უჯრედებს

შორის კავშირები იცვლება. ზუსტად ასევე ინტელექტუალური ორგანიზაციის ფორმირებისათვის ცალკეული მუშა ჯგუფები უნდა იყვნენ სიცოცხლისუნარიანი, უზრუნველყოფილი ინფორმაციითა და რესურსებით და ჰქონდეთ კავშირების დამყარებისა და გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობები (სწავლების მიხედვით).

კომპლექსური ორგანიზაციისათვის აუცილებელია ისეთი ფაქიზი და ცვალებადი კავშირები, რომელებსაც ვერ შექმნის ცალკეული თანამშრომელი ან თანამშრომელთა ჯგუფი. ეკონომიკური ალიანსებისა და პროცესების ფორმირებისას ცალკეული პირებისა და ჯგუფების არჩევის თავისუფლება ხელს უწყობს ორგანიზაციის აყვავებასა და მისი ინტელექტუალური პოტენციალის ყველაზე უფრო სრულ გამოყენებას. ეს იმით აიხსნება, რომ საბაზრო პარტნიორებისა და გამყიდველების არჩევა ქმნის ქსელურ ორგანიზაციას თითოეული დავალების შესაბამისი კავშირებით. ბაზართან კავშირების ქსელი ბევრად უფრო მოქნილი და ადაპტირებულია, ვიდრე ბიუროკრატიული მონოლითები. ორგანიზაციის გონებრივი ცენტრის შექმნისათვის აუცილებელია ყველა კავშირწარმომქმნელ სისტემას ჰქონდეს საერთო თვისება. ეს არის ნებაყოფლობით კავშირებზე დაფუძნებული თვითმორგანიზებული სისტემები. გარკვეულ ბაზრებზე ორიენტირებული სამუშაო ჯგუფები ამყარებენ ერთმანეთთან კავშირებს იმისათვის, რომ მოხდეს იჯარისა და სუბიჯარის რთული სისტემების ფორმირება დასახული ამოცანის შესრულებისა და საბოლოოდ მომხმარებლისათვის ხარისხიანი პროდუქციის მიწოდებისათვის.

მიუხედავად იმისა, რომ ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში სამეწარმეო უნარის მქონე ბევრი პიროვნება და თანამშრომელთა ჯგუფი მუშაობს და მისი გამყიდველებისა და მყიდველების ქსელი უზრუნველყოფს მათ შორის საჭირო ინტეგრაციული კავშირების უმეტეს ნაწილს, აუცილებელია კიდევ ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ინციატივასთან დაკავშირებული საკითხების კომპლექსური გადაწყვეტა. ამ საკითხში შედის საერთო მიზნები, ამოცანები, კავშირის საშუალებები, შიგა ნორმატივები, უფლებები, პასუხისმგებლობის ფაქტორებსა და თავისუფლების (ფართო გაგებით) ფაქტორებს შორის ბალანსი. ამ შემთხვევაში მთავარია საქმიანობის პროცესში თანამშრომელთა ჩართვისადმი დემოკრატიული მიდგომა.

დემოკრატია თვითმმართველობის საშუალებაა, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოებაში თანამშრომელთა ჩართვის მაღალ ხარისხს. მისი უპირატესობა დაკავშირებულია თანამშრომელთა უფლებების რეალიზაციასა (რომელიც ზღუდავს ბიუროკრატიული მმართველობის ხელისუფლებას) და მათი წარმომადგენლების

არჩევს ხასიათთან. დემოკრატიული თვითმმართველობა იწყება უდაბლესი დონიდან, რაც ყოველ თანამშრომელს საშუალებას აძლევს გამოთქვას თავისი აზრი სისტემის მუშაობის შესახებ. თვითმმართველობის დამყარება ნიშნავს ისეთი სისტემის მოძებნას, რომელიც სამუშაო ჯგუფებს საშუალებას აძლევს კოორდინირება და კონტროლი გაუწიონ თავიანთ სამუშაოს; კერძოდ, ინფორმაციის მოგროვებას რესურსებისა და მომსახურების მიღებისათვის სხვა ჯგუფებთან ურთიერთობისას. ფართო გაგებით, დემოკრატიული თვითმმართველობა გულისხმობს ყოველი თანამშრომლის შესაძლებლობას მონაწილეობა მიიღოს ორგანიზაციის ამოცანების ფორმირებასა და განხორციელებაში, ასევე იმ კონცეფციის მიღებაში, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციისა და მისი სტრუქტურული რგოლების განვითარების მიმართულებას. იდეალურ შემთხვევაში ორგანიზაციის ყველა წევრმა უნდა შეიგნოს, რომ მიზნებისა და ამოცანების შესრულებით, ისინი ხელს უწყობენ ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირებას.

ინტელექტუალური ორგანიზაციის ცენტრალურ მართვას აქვს თავისი შეზღუდვები, რადგანაც ცენტრის როლი არ განისაზღვრება იმით, რომ უხელმძღვანელოს ორგანიზაციის ამოცანის შემსრულებელ ინტრაპრენიორებს და არც იმით, რომ გააკონტროლოს სამუშაო ჯგუფები. ცენტრის როლი უფრო ისეთი პირობების შექმნას გულისხმობს, რომელიც თანამშრომლებს მისცემს ეფექტიანი კოლექტივების ფორმირების შესაძლებლობას. საშუალო მასშტაბის ინტელექტუალური ორგანიზაციის მართვის ფუნქციები ითვალისწინებს მუშაობის აუცილებელი ნორმებისა და წესების შექმნას, საბუღალტრო აღრიცხვის სტანდარტების შემუშავებასა და დანერგვას, მუშაობაზე ზედამხედველობასა და ხარისხის უზრუნველყოფას. საქმიანობის მნიშვნელოვანი მიმართულებებია: იმ ინსტრუქციებისა და სტიმულირების სახეების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ადაპტირებას გარემო პირობებთან; სტანდარტების შემოტანას; უსაფრთხოების სისტემის შექმნას (ეკონომიკური, ფინანსური, ტექნიკური და ა.შ.); სამართლიანობის პრინციპის უზრუნველყოფას; სისტემის დაცვას მთლიანობაში (თუ მის რაღაც ნაწილს საფრთხე ემუქრება); საერთო კაპიტალდაბანდების განხორციელებას ინფრასტრუქტურასა და ტექნოლოგიაში; ფულადი სახსრების განაწილებას თანამშრომელთა სწავლებაზე.