

3.4. საზოგადოებრივი-ფუნქციური და დივიზიურ-მატრიცული

სტრუქტურები

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც წარმოადგენს ამოცანების, როლების, უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის გარკვეულ წესრიგს, კმნის პირობებს იმისათვის, რომ საწარმომ განახორციელოს თავისი საქმიანობა და მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. ის ვითარდება და იცვლება საწარმოს სტარტეგიის თავისებურებების, შინაგანი სირთულისა და გარემოში მომხდარი ცვლილებების ზეგავლენით. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფართო წრე არსებობს. ორგანიზაციული სტრუქტურების მრავალფეროვნება უკავშირდება საქმიანობის ხასიათს, გამოსაშვები პროდუქციის სახეს და სირთულეს, საწარმოების სიდიდეს, დიფერენციაციის ხარისხს და ტერიტორიულ განლაგებას. მაგალითად, პატარა სავაჭრო ორგანიზაციის ან სარემონტო სახელოსნოს სტრუქტურას არ შეიძლება ჰქონდეს რაიმე საერთო ისეთ დიდ მანქანათმშენებელ ქარხანასთან, რომელიც მანქანებისა და დანადგარების ფართო ნომენკლატურას უშვებს. თავის მხრივ, მასთან შედარება არ შეიძლება ტრანსნაციონალური კორპორაციის ან ფინანსურ-საწარმოო ჯგუფის ორგანიზაციული სტრუქტურისა. მცირე საწარმოებში არ წარმოიქმნება ორგანიზაციის სტრუქტურასთან დაკავშირებული რთული პრობლემები. თუ ასეთ საწარმოებში ფუნქციები ხორციელდება სათანადო სახით (ზედმეტი სამსახურების გარეშე და არ იწვევს იერარქიული აგების აუცილებლობას), მაშინ მათი შესრულება ითხოვს მომუშავეთა ისეთ შეზღუდულ რაოდენობას, რომ სტრუქტურის პრობლემები გადადის უკანა პლანზე იმ პრობლემებთან შედარებით, რომლებიც დაკავშირებულია ხელმძღვანელების პირად თავისებურებებთან (მათ ცოდნასთან, გამოცდილებასთან, მუშაობის სტილთან, ორგანიზაციულ ნიჭთან, სამსახურებრივი მოვალეობის პასუხისმგებლობასთან).

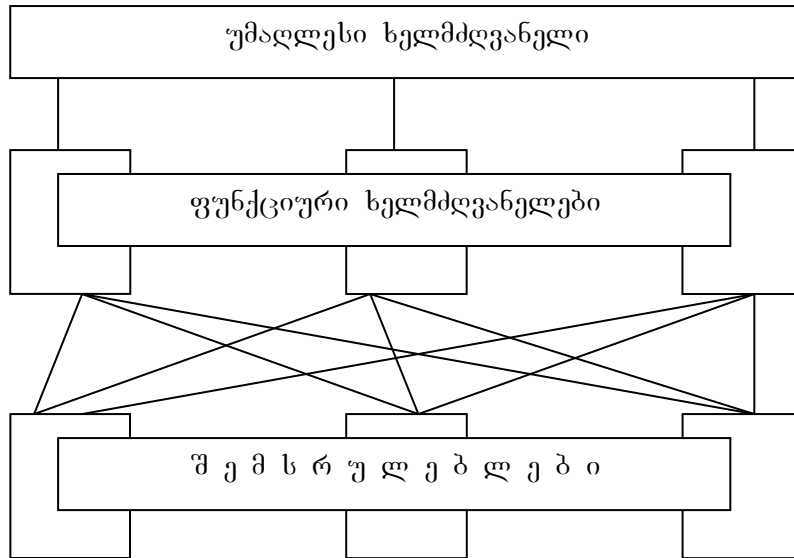
ამასთან, ორგანიზაციული სტრუქტურის პრობლემები მხოლოდ დიდ საწარმოებში არ წარმოიქმნება. ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კავშირების საპროექტო მართვის ორგანიზაცია საჭიროა საშუალო ზომის საწარმოებშიც. ამას აქვს პირდაპირი დამოკიდებულება ყველა იმ შემთხვევასთან, როდესაც ორგანიზაციის უმაღლეს ხელმძღვანელობასა და უშუალოდ სამუშაოს შემსრულებელ პერსონალს შორის არსებობს შუალედური ხელმძღვანელი შემადგენლობა. ასევე, როდესაც არის შრომის განსაზღვრული დაყოფის განხორციელების შესაძლებლობა. ყველა შემთხვევაში საჭირო ხდება ამა თუ იმ ტიპის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, რომელიც გარე და შიგა რეალური მოთხოვნილებების, მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილების, ტექნოლოგიური და სოციალური

განვითარების, ეკონომიკური ეფექტიანობის მიღწევის ადეკვატური იქნება. ქვემოთ მოცემულია ამ დროისათვის ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურების ძირითადი ტიპები.

საზოგადოებრივ-ფუნქციური სტრუქტურები. ფუნქციური სტრუქტურიზაცია წარმოადგენს საქმიანობის ორგანიზაციის ყველაზე უფრო გავრცელებულ ფორმას და იქმნება თითქმის ყველა საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ამა თუ იმ დონეზე. ეს არის ორგანიზაციის ცალკეულ ელემენტებად დაყოფის პროცესი, როდესაც ყოველ მათგანს აქვს ზუსტად განსაზღვრული კონკრეტული ამოცანა და მოვალეობები. ფუნქციური სტრუქტურის შექმნა (ნახ. 3.5.) დაიყვანება პერსონალის დაჯგუფებამდე იმ ფართო ამოცანების მიხედვით, რომლებსაც ისინი ასრულებენ (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები და ა.შ.). ამა თუ იმ ქვედანაყოფის საქმიანობის კონკრეტული მახასიათებლები და თვისებები შეესაბამება მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვან მიმართულებებს. იმ შემთხვევაში, როდესაც ფუნქციური სტრუქტურა გამოიყენება ნაწილობრივ, მაშინ ერთ-ერთი ფუნქცია (მაგალითად, დაფინანსება) ხორციელდება ან მართვის უფრო მაღალ დონეზე, ან იმ ქვედანაყოფების დონეზე, რომლებიც სტრუქტურიზებული არიან პროდუქციის შემკვეთის ან ტერიტორიული ნიშნის მიხედვით.

საწარმოს გასაღების, საწარმოო და ფინანსური ფუნქციების მნიშვნელობები ფართოდ არის აღიარებული და მათ ხშირად იყენებენ ორგანიზაციის სტრუქტურის საფუძველად. ამ ფუნქციების კოორდინირება მიმდინარეობს ისეთ დონეზე, რომლის ზევითაც მხოლოდ საწარმოს ხელმძღვანელია.

მოცემული დებულება სწორია იმისდა მიუხედავად, თუ საწარმოს შიგნით რის საფუძველზე ხდება საქმიანობის სახეობების დაჯგუფება და რამდენად მნიშვნელოვანია ამა თუ იმ ქვედანაყოფის ფუნქციები. მითითებების, ბრძანებების ჯაჭვი მოდის პრეზიდენტისაგან (აღმასრულებელი დირექტორისაგან) და კვეთს სტრუქტურას ზევიდან ქვევით. გასაღების, ფინანსური საკითხების, მონაცემების დამუშავების და კონკრეტული საწარმოსათვის დამახასიათებელი სხვა ფუნქციების ხელმძღვანელობა ხორციელდება ვიცე-პრეზიდენტის მიერ. მმართველები მას აბარებენ ანგარიშს. და აი, ასე, ქვევით იერარქიულ კიბეზე, პროცესებთან შესაბამისობაში, ამოცანები განიცდის შემდგომ ფუნქციურ დაყოფას.

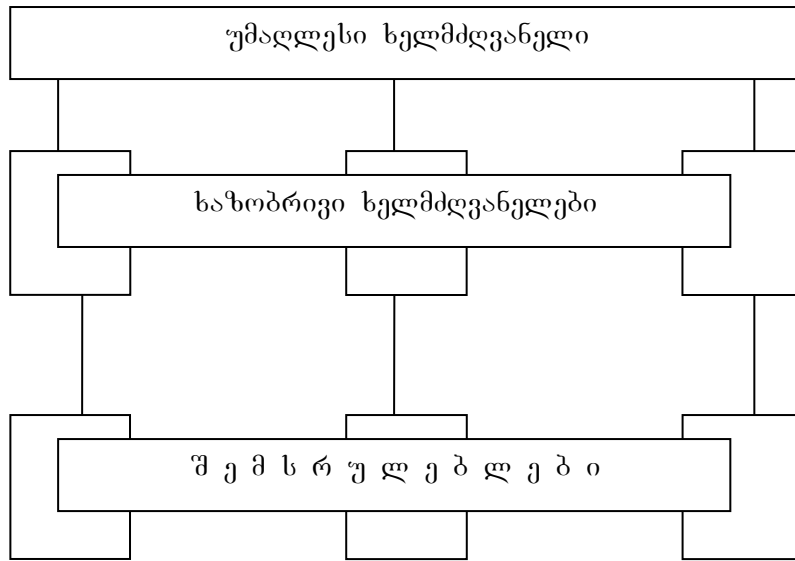


ნახ. 3.5. მართვის ფუნქციური სტრუქტურა

ფუნქციური ორგანიზაცია მიმართულია შრომის ხარისხის ამაღლებასა და მომუშავეთა შემოქმედებითი პოტენციალის სტიმულირებაზე, ასევე ეკონომიკის სტიმულირებაზე, რაც განპირობებულია საქონლისა ან მომსახურების წარმოების მასშტაბის გაზრდით. ამასთან, სხვადასხვა ფუნქციას შორის ურთიერთმოქმედების შენარჩუნება რთული ამოცანაა. განსხვავებული ფუნქციების რეალიზაცია ითვალისწინებს განსხვავებულ ვადებს, მიზნებსა და პრინციპებს, რაც აძნელებს საქმიანობის კოორდინირებასა და მის კალენდარულ დაგეგმვას. გარდა ამისა, ფუნქციური ორიენტაცია დაკავშირებულია სტანდარტული ამოცანების უპირატესობებთან, ვიწროდ შემოსაზღვრული პერსპექტივების წახალისებასთან და საქმიანობის შედეგებზე აღრიცხვის შემოღებასთან.

მხოლოდ ფუნქციურ სტრუქტურაზე დაყრდნობა არ გამოდგება ფართო ნომენკლატურის პროდუქციის მწარმოებელი ორგანიზაციისათვის, რომელიც ფუნქციონირებს სწრაფად ცვალებად სამომხმარებლო და ტექნოლოგიური მოთხოვნილებების გარემოში. აგრეთვე, იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც საქმიანობენ საერთაშორისო მასშტაბით, ერთდროულად რამდენიმე ბაზარზე განსხვავებული კანონმდებლობის მქონე ქვეყნებში. ამ ფორმის ლოგიკა ცენტრალიზებულად კოორდინირებული სპეციალიზაციაა. მასში ძნელია განისაზღვროს რესურსის ყველა ელემენტის წვლილი საბოლოო შედეგში და ორგანიზაციის საერთო მოგება. სინამდვილეში თანამედროვე ტენდენცია დეზინტეგრაციისაკენ (ანუ მაკომპლექტებელი ნაწილების ყიდვა და არა წარმოება) ფირმებს დაანახებს, რომ დანახარჯებისა და გამოყენებული რესურსების კოორდინაცია აუცილებლად საქმიანობის შედეგებზე აისახება. ფუნქციური ორგანიზაცია შეიძლება იძლეოდეს შეფერხებებს არასწორი მოდიფიკაციის გამო,

რამდენადაც ამ ორგანიზაციის ლოგიკა მდგომარეობს ცენტრალიზებულ კონტროლში, რომელიც ძნელად ადაპტირდება სასაქონლო დივერსიფიკაციასთან.



ნახ. 3.6. მართვის საზოგადოებრივი სტრუქტურა

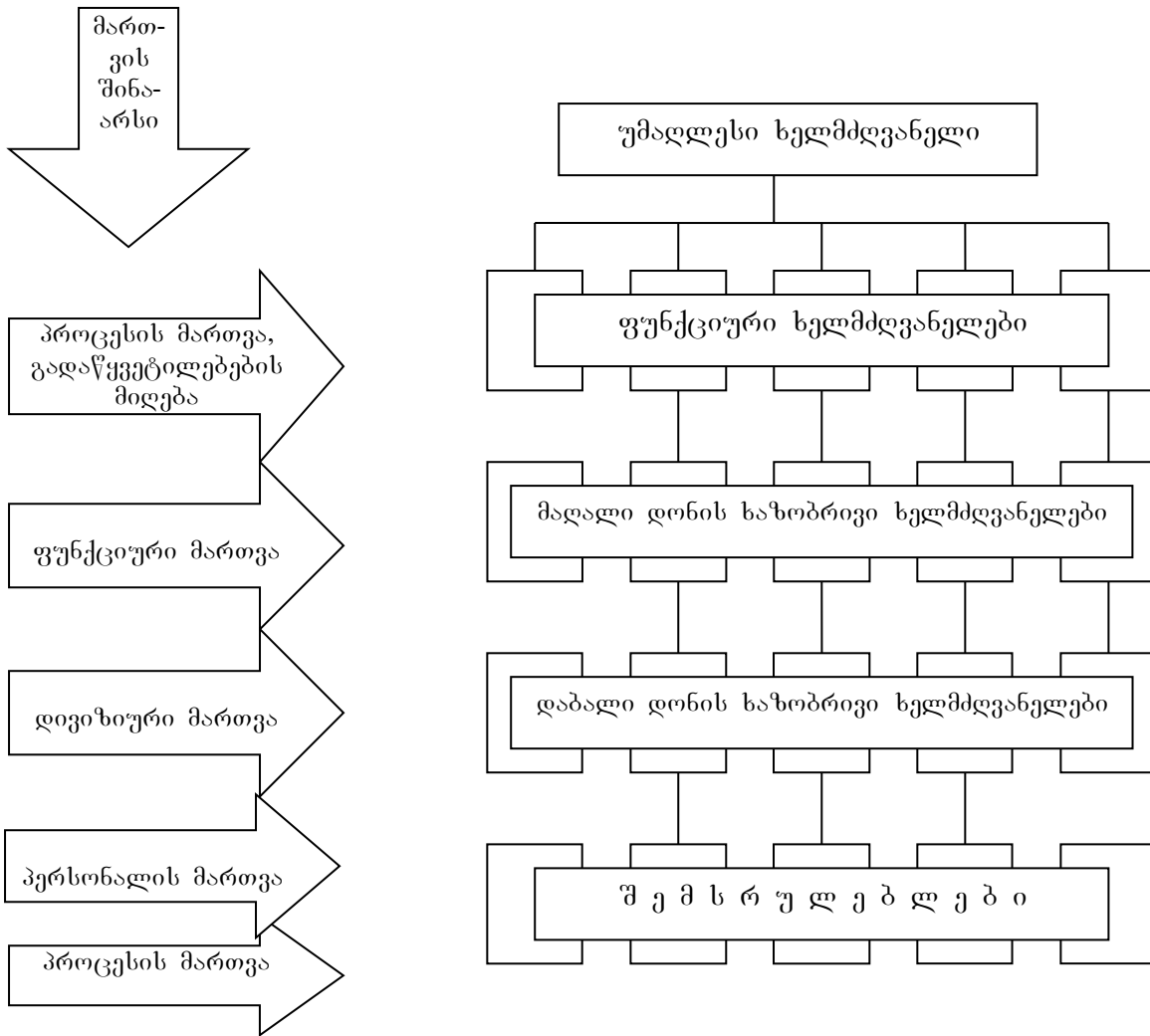
ფუნქციური სტრუქტურა წმინდა სახით პრაქტიკულად არ გამოიყენება. ის გამოიყენება ისეთ საზოგადოებრივ სტრუქტურასთან (ნახ. 3.6.) ორგანულ შეხამებაში, რომელიც აგებულია მმართველობის ვერტიკალური იერარქიის საფუძველზე და დაფუძნებულია მმართველობის ქვედა რგოლის ზედა რგოლისადმი მკაცრ დამორჩილებაზე. ასეთი დალაგების დროს ვიწრო სპეციალიზებული ფუნქციების შესრულება გადახლართულია დამორჩილების სისტემასა და დაპროექტების, პროდუქციის წარმოების, მისი მომხმარებლისათვის მიწოდების ამოცანების უშუალო შესრულებაზე პასუხისმგებლობასთან. **საზოგადოებრივ-ფუნქციური** სტრუქტურის ჩარჩოებში მმართველობის დეცენტრალიზაცია იწვევს იმას, რომ უფლებებისა და მოვალეობების დაყოფის განაწილება ხდება იმ ორგანოებს შორის, რომლებიც ხელმძღვანელობენ ტექნიკურ სამუშაოებს, მასალებისა და ნედლეულის შესყიდვას, წარმოებას, გასაღებას და სხვ. ასეთი პროცესი ყველაზე უფრო ტიპურია ისეთი საწარმოსათვის, სადაც მყარად უშვებენ დიდი რაოდენობით ერთგვაროვან პროდუქციას და წარმოების მასშტაბის ეკონომია მნიშვნელოვანია. სტრუქტურის დეცენტრალიზაციის ერთ-ერთ პირობად შეიძლება ჩაითვალოს დეცენტრალიზაცია, როდესაც ბაზარი წარმოადგენს ერთ მთლიანს და ხასიათდება მოხმარების კონცენტრაციის მაღალი ხარისხით.

აღსანიშნავია, რომ წარმოების განვითარების დივერსიფიკაცია, შიგა და გარე კავშირების მკვეთრი გართულება, ტექნიკური სიახლეების დანერგვის დინამიზმი, პროდუქციის გასაღების ბაზრისათვის სასტიკი ბრძოლა იწვევს სერიოზულ სიძნელებებს და უმეტეს შემთხვევაში მთლიანად გამორიცხავს მმართველობის ფუნქციების გამოყენებას. კორპორაციების სიდიდის ზრდასთან, გამოშვებული

პროდუქციის ნომენკლატურისა და მათი გასაღების ბაზრის გაფართოებასთან ერთად მართვის ფუნქციური სისტემები, ცალკეულ ფუნქციებზე უფლებისა და პასუხისმგებლობის განცალკევების გამო, კარგავს მომხდარ ცვლილებებზე რეაგირების უნარს. მართვის პროცესში პრიორიტეტების არჩევისას წარმოიქმნება კონფლიქტები, გვიანდება გადაწყვეტილებების მიღება, კომუნიკაციის ხაზები გრძელდება, ძნელდება საკონტროლო ფუნქციების განხორციელება.

ორგანიზაციის აგება ხაზობრივ-ფუნქციური პრინციპით (მართვის სახეობების დაჯგუფება) მოცემულია ნახაზზე 3.7. ამ ტიპს განეკუთვნება სტრუქტურები, რომლებიც ფორმირდებიან ან პროდუქციის, ან ტერიტორიული ნიშნით. მსგავს სტრუქტურებს ხშირად იყენებენ ისეთი მსხვილი დივერსიფიცირებული კორპორაციები, რომლებიც უშვებენ პროდუქციის ფართო ნომენკლატურას სხვადასხვა ბაზრისათვის. მათთვის ყველაზე უფრო ტიპურია **მართვის საპროდუქტო სისტემა**, რომლის დროსაც ორგანიზაციის ცენტრალურ შტაბბინას ემორჩილება პროდუქციის მიხედვით სპეციალიზებული განყოფილებები (დამოუკიდებელი სამეურნეო საქმიანობით). დივიზიური სტრუქტურის განყოფილებებიც შეიძლება იყვნენ სპეციალიზებული გასაღების ბაზრების მიხედვით.

კორპორაციების გადასვლა მმართველობის მკაცრი ფუნქციური სქემების გამოყენებიდან ორგანიზაციის საქმიანობის დივიზიური სტრუქტურის სქემებზე ხდება წარმოების დივერსიფიკაციის განვითარებასთან ერთად. მაგრამ პრაქტიკაში მუდამნდება გარკვეული თავშეკავებულობა დეცენტრალიზაციის მიმართ და დგინდება მისი დასაშვები ნორმები. ეს გამოწვეულია იმით, რომ მკაფიოდ გამოჩნდა განყოფილებებისა და წარმოებების მიერ საწარმოო საქმიანობის არჩევისას და საპასუხისმგებლო მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას თავისუფლების ნეგატიური მხარეები. ბევრ შემთხვევაში კორპორაციის ხელმძღვანელობა კარგავს განყოფილების საწარმო-სამეურნეო საქმიანობის კონტროლის საშუალებას, წარმოიქმნება რთული ინფორმაციული პრობლემები, ამიტომ ბევრი კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელი კი არ აუქმებს განყოფილებებს, რომელთაც მინიჭებული აქვთ საკმარისი დამოუკიდებლობა, არამედ შეაქვს არსებითი შესწორებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რითაც უფრო მეტად იმორჩილებს მათ.

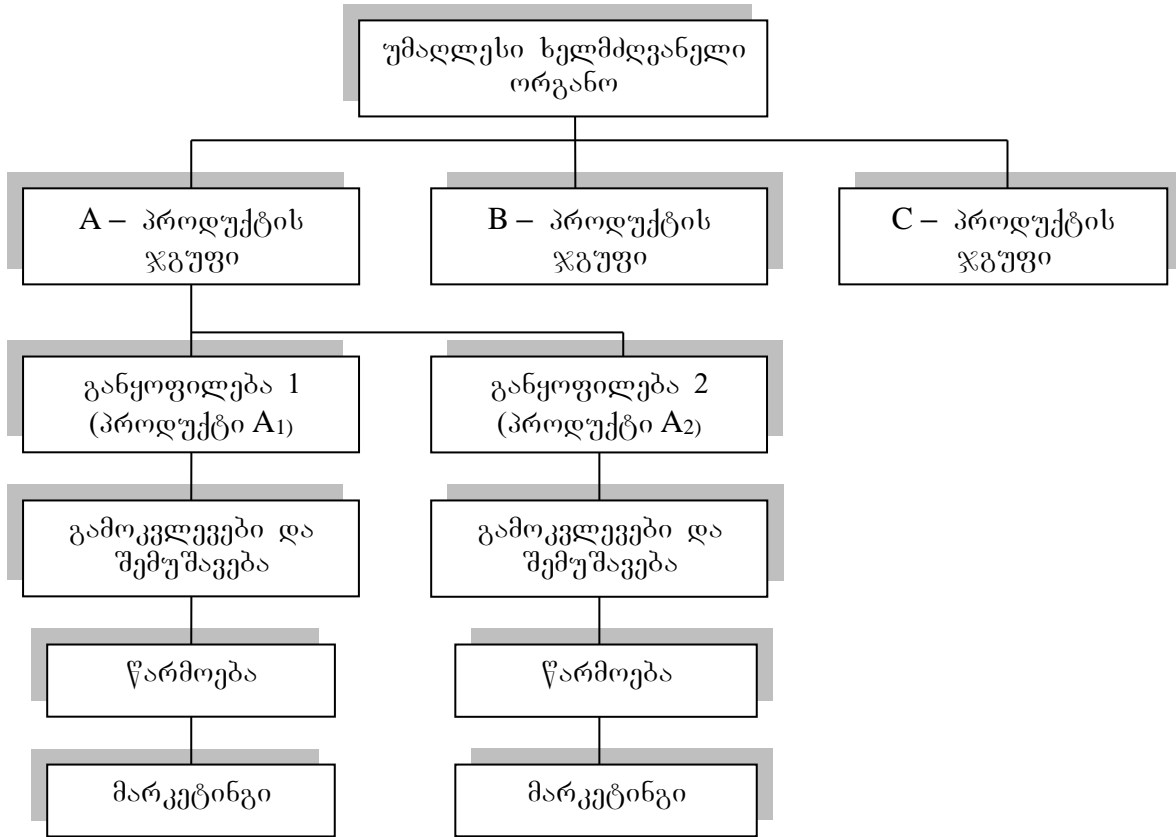


ნახ. 3.7. საზოგადოებრივ-ფუნქციური პრინციპით ორგანიზაციის აგება

დივიზიური ფორმა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციული რგოლების შეერთება, რომელიც ემსახურება გარკვეულ ბაზარს და ცენტრალიზებულად იმართება. მისი ლოგიკა მდგომარეობს ქვედანაყოფების ავტონომიურობის, რესურსების განაწილებისა და შედეგების შეფასების ცენტრალურად კონტროლირებადი პროცესის შერწყმაში. თუმცა დივიზიურ ფორმებს შეუძლიათ ადვილად მოახერხონ მომიჯნავე დარგებში ჩანერგვა. არსებობს მათი უზომოდ გაფართოების საშიშროება. ბევრმა ასეთმა ფორმამ, რომელმაც გააფართოვა თავისი მოღვაწეობა ახალ ბაზრებზე, ვერ შეძლო სათანადოდ შეეფასებინა მისი შედეგები და მიეღო ინვესტიციური გადაწყვეტილებები. დივიზიური ფორმები ასევე არიან მოდიფიკაციის საფრთხის წინაშე, რაც არღვევს ორგანიზაციის ფუნქციონირების არჩეულ ლოგიკას.

ცნობილია, რომ სტრუქტურული მშენებლობის საპროდუქტო ტიპზე გადასული საწარმოები თავიდან ფუნქციური ნიშნით იყვნენ ორგანიზებული. ორგანიზაციის გაფართოებასთან ერთად საწარმოო, გასაღებისა და სხვა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, ასევე ტექნიკური სპეციალისტები აწყდებოდნენ საქმიანობის მასშტაბის გაზრდის პრობლემებს. ხელმძღვანელის ფუნქციები სულ უფრო

რთულდებოდა, ხოლო მმართველობის დიაპაზონი ზღუდავდა ხელქვეითთა რაოდენობის გაზრდის შესაძლებლობას. პროდუქტზე დაფუძნებული სტრუქტურული რეორგანიზაცია განიხილებოდა, როგორც შექმნილი მდგომარეობიდან გამოსვლის გზა. ასეთი მიდგომით შესაძლებელია უმაღლესი მმართველობითი რგოლის მიერ კონკრეტული პროდუქტის ან პროდუქციის ასორტიმენტის დამზადებასთან დაკავშირებული საწარმოო მასალების, დამხმარე და საინჟინრო საქმიანობის ხელმძღვანელობის ფართო უფლებამოსილების დელეგირება (ნახ. 3.8).



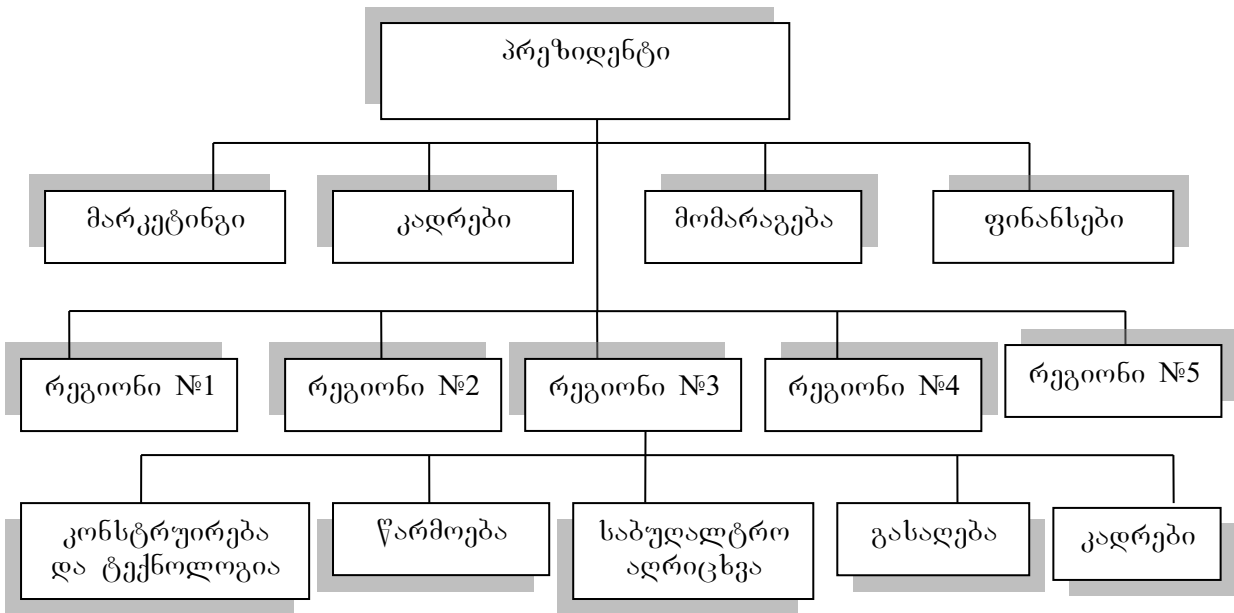
ნახ. 3.8. მართვის საპროდუქტო სტრუქტურა

პროდუქტს ან პროდუქციის ნომენკლატურას ახასიათებს სტრუქტურული დაყოფის მნიშვნელოვანი თვისება, რადგან დაყოფის შემთხვევაში იქმნება შრომის დანაწილების საშუალებათა გამოყენების პირობები, მარტივდება კოორდინაცია, დაშვებულია პერსონალის ინდივიდუალური შესაძლებლობებისა და სპეციალური ცოდნის მაქსიმალურად ფართო გამოყენება. სტრუქტურულიზაცია პროდუქტის მიხედვით ობიექტურად გამართლებული ხდება, თუ საწარმოსათვის მნიშვნელოვანია რაღაც პროდუქტის წარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობის სხვადასხვა სახეობების კოორდინირება. ასეთი სტრუქტურულიზაცია განაპირობებს მოქმედების დიდ შეთანხმებულობას და კლიენტურის მომსახურების გაუმჯობესებას. თუ გასაღებისა და ტექნიკური უზრუნველყოფის პირველ საფუძვლად სამრეწველო წარმოება გამოდის, მაშინ ამ ორი ფუნქციის კოოპერაცია იქნის საკვანძო მნიშვნელობას.

პროდუქტის მიხედვით სტრუქტურის დროს მოგების მიღებაზე პასუხისმგებლობა ძირითადად ქვედანაყოფების უფროსებს ეკისრებათ. იქ, სადაც ხელმძღვანელები თავის გავლენის სფეროში მოაქცევენ საწარმოო, გასაღების, საინჟინრო და დამხმარე საქმიანობას და აკონტროლებენ მასთან დაკავშირებულ ხარჯებს, მკვეთრად იზრდება წინასწარდასახული მიზნების მიღწევის რეალური შესაძლებლობები.

ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები სხვა ანალოგიური ჯგუფების ხელმძღვანელობასთან ერთად ინაწილებენ მოგების მიღების პასუხისმგებლობას, რაც უმაღლეს ხელმძღვანელობას შესაძლებლობას აძლევს შეაფასოს თითოეულის წვლილი საწარმოს საერთო მოგებაში.

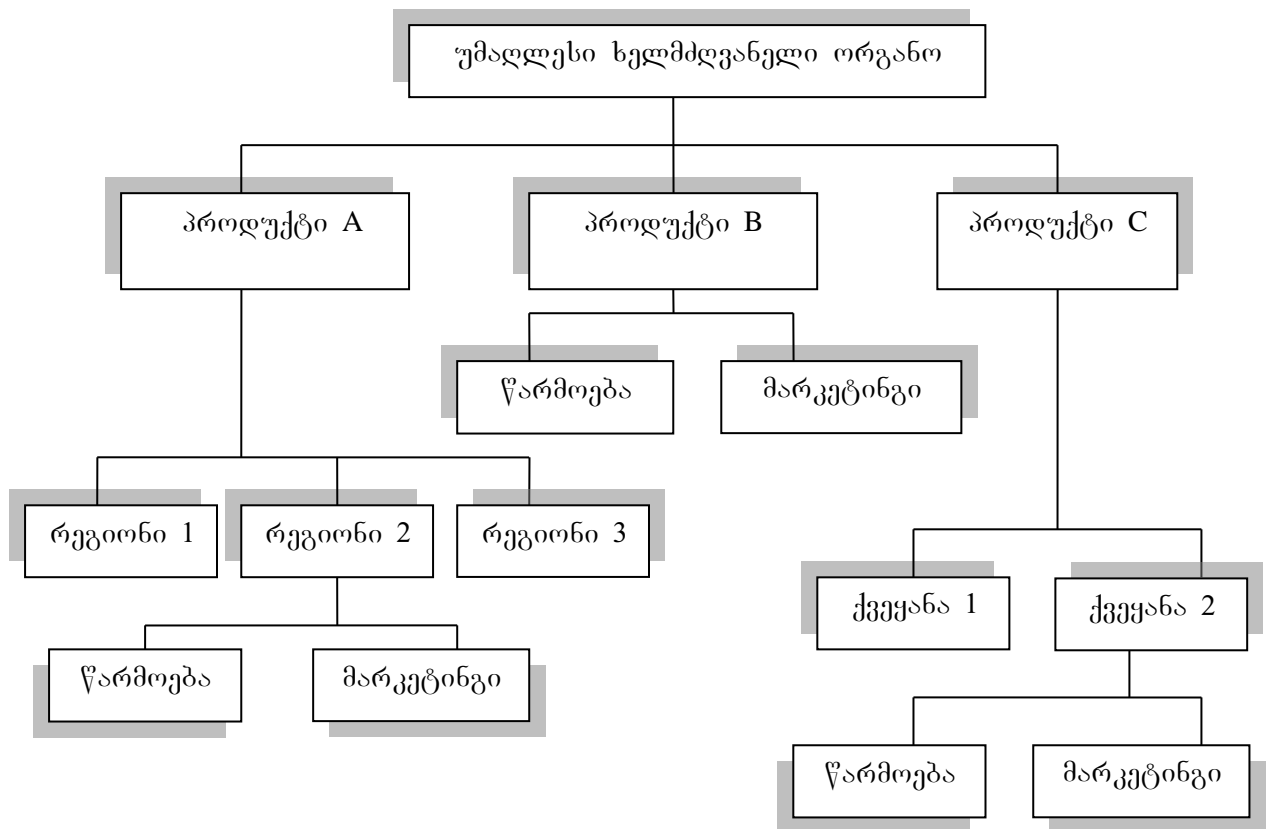
ტერიტორიული პრინციპით დაყოფა საკმაოდ გავრცელებული მეთოდია იმ საწარმოების სტრუქტურისათვის, რომლებიც დიდ ფართობზეა განლაგებული. მოცემულ ტერიტორიაზე საწარმოს საქმიანობის ყველა სახეობა ჯგუფდება და ემორჩილება მის უმაღლეს ხელმძღვანელობას (ნახ. 3.9).



ნახ. 3.9. რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა

რეგიონული სტრუქტურა განსაკუთრებით მიმზიდველია დიდი დივერსიფიცირებული ფირმებისათვის. ისინი სტრუქტურის მოცემულ ფორმას ირჩევენ იმ შემთხვევაში, როდესაც ანალოგიური საქმიანი ოპერაციები ტარდება განსხვავებულ გეოგრაფიულ რეგიონებში. რეგიონული სტრუქტურა მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, როდესაც მისი მიზანი გადაწყვეტილების მიღებისას ლოკალური რგოლების მონაწილეობის არა მარტო წახალისებაა, არამედ საშუალებების ის ეკონომიაც, რომელიც საწარმოს კომერციული ოპერაციების ლოკალიზაციის ხარჯზე

მიიღება. მისი არჩევანი დამოკიდებულია ხარჯების დონის შემცირებაზე. საწარმოს განლაგებისათვის საჭირო რაიონის შერჩევის დროს შეიძლება სატრანსპორტო ხარჯების შემცირება. სასაწყობე შენობების სწორი განლაგება შეამცირებს მიწოდებისათვის საჭირო დროს, რაც მნიშვნელოვანი ფაქტორია და მას შეუძლია გავლენა მოახდინოს შეკვეთების მიღებაზე (საგრძობლად დააჩქაროს ეს პროცესი). რეგიონული განყოფილებები განიხილება, როგორც საუკეთესო ადგილი, სადაც დამწყებ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ გამოცდილების შექმნა. ამასთან, ორგანიზაციული სტრუქტურის ამ საფეხურზე ეს იქნება მათთვის მაქსიმალურად სასარგებლო, ხოლო კომპანიისათვის მინიმალური რისკი.



ნახ. 3.10. მართვის შერეული დივიზიური სტრუქტურა

ადგილობრივი ფაქტორების თვალსაზრისით, რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენება იძენს ზოგიერთ დამატებით დადებით ნიშანს; კერძოდ, ადგილობრივი მოსახლეობისათვის ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას, თუ აღარაფერს ვიტყვით ეკონომიკურ სარგებლობაზე, რაც გულისხმობს სატრანსპორტო დანახარჯების, რენტისა და სამუშაო ძალის ფასის შემცირებას. გასაღების საქმიანობის რეგიონული ორგანიზაციის უპირატესობა ძირითადად გამოიხატება საშუალებების ეკონომიით და მუშაობის მაღალეფექტიანობით. გასაღებაზე დასაქმებულ პერსონალს შეუძლია მეტი დრო დაუთმოს საქონლის გაყიდვას და შეამციროს ხარჯები საქონლის გადაადგილებაზე. გარდა ამისა, რადგან ახლოსაა მყიდველებთან, მას ეძლევა საშუალება შეისწავლოს მათი მოთხოვნილებები, ბაზრის

უპირატესობები და გამოარკვიოს, რომელ საბაზრო სტრატეგიას ექნება წარმატების ყველაზე დიდი შანსი. დიდ დივერსიფიცირებულ კომპანიებში წარმოიქმნება შერეული ტიპის დივიზიური სტრუქტურები, რომლებშიც შერწყმულია როგორც საპროდუქტო, ასევე ტერიტორიული პრინციპები (ნახ. 3.10).

გარდამავალ ეკონომიკაში საწარმოების ორგანიზაციული გარდაქმნის ერთ-ერთი ტენდენციაა მმართველობითი სტრუქტურების ცალკეული რგოლების დამოუკიდებლობის არსებითი ზრდა და ამ საფუძველზე შეიღობილი ფირმების შექმნა. დიდი საწარმოების გარშემო ხდება პატარა მობილური ფირმების ქსელის ფორმირება, რომელსაც სწრაფი გარდაქმნის უნარი აქვს მოთხოვნილებების ცვლილების შესაბამისად. ამის გამო ხდება საქონლის მწარმოებელი საწარმოების სამომხმარებლო სექტორთან დაახლოება, რაც იწვევს პროდუქციის რეალიზაციის დაჩქარებას. ბევრი მსხვილი საწარმოო და ორგანიზაციული სტრუქტურიდან გამოიყოფა ის ქვედანაყოფები, რომელთაც აქვთ სრული საწარმოო ციკლი.

ამით, ერთი მხრივ, იქმნება დამოუკიდებელი სამეურნეო სუბიექტები, რომლებიც ორიენტირებული არიან მომხმარებელზე, ხოლო, მეორე მხრივ, შენარჩუნებულია საწარმოო-ტექნოლოგიური კომპლექსის მთლიანობა, მისი საქმიანობის საერთო მიმართულება და პროფილი.

ცხრილი 3.1.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარებითი დახასიათება

სახობრივ-ფუნქციური	დივიზიური
უზრუნველყოფს სპეციალიზებულ ამოცანათა შესრულებას, რომლებიც კონტროლდება გეგმებისა და ბიუჯეტების მეშვეობით.	გამორჩევა ქვედანაყოფების ოპერაციების დეცენტრალიზაციის შედეგების და ინვესტიციების ცენტრალიზებული შეფასებით.
ყველაზე უფრო ეფექტიანია სტაბილურ გარემოში.	განსაკუთრებით ეფექტიანია ცვალებად გარემოში.
ზემოქმედებას ახდენს სტანდარტული საქონლისა და მომსახურების ეფექტიან წარმოებაზე.	გამოსაყენებელია პროდუქტებისა და რეგიონების მიხედვით ურთიერთდაკავშირებული დივერსიფიკაციის პირობებისათვის.
იძლევა მმართველობითი დანახარჯების ეკონომიას.	ორიენტირებულია გადაწყვეტილებათა ოპერატიულ მიღებაზე.
ითვალისწინებს ფუნქციების სპეციალიზაციას და კომპეტენტურობას.	ქმნის დისციპლინათაშორისი მიდგომის ორგანიზაციულ პირობებს.
ორიენტირებულია საფასო კონკურენციაზე.	წარმატებით ფუნქციონირებს არასაფასო კონკურენციის პირობებში
ორიენტირებულია არსებული ტექნოლოგიის და ბაზრის გამოყენებაზე.	ორიენტირებულია ახალი ბაზრებისა და ტექნოლოგიების ათვისებაზე.
საწარმოო სპეციალიზაცია აჭარბებს ცენტრალიზებული დაგეგმვის შესაძლებლობებს.	ორგანიზაციის ზემდგომი რგოლის ჩარევა უზრუნველყოფს ქვედანაყოფების კოორდინაციის გაძლიერებასა და მათი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდას.
უზრუნველყოფს ერთ ფუნქციურ სამსახურში არსებული პრობლემების სწრაფ გადაჭრას.	უზრუნველყოფს რთული ფუნქციათაშორისი პრობლემების სწრაფ გადაჭრას.
ვერტიკალური ინტეგრაცია არცთუ იშვიათად აჭარბებს სპეციალიზებული ქვედანაყოფების სრული დატვირთვის შესაძლებლობებს.	ხელს უწყობს ოპერაციის შიგნით დივერსიფიკაციას ანდა გარე ორგანიზაციული რგოლების შექმნას.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია დამოუკიდებელი კომერციული ორგანიზაციების ფორმირება, რომლებიც საიჯარო ურთიერთობების საფუძველზე სარგებლობენ საბაზისო საწარმოს ქონებით. საიჯარო ხელშეკრულებების პერიოდული კორექტირების მეშვეობით ხდება ახლადშექმნილი ორგანიზაციების საქმიანობის გარკვეული კოორდინირების უზრუნველყოფა. საბაზისო საწარმოს მიერ საკუთრებაზე უფლებების შენარჩუნება აძლევს მას საშუალებას მთლიანობაში შეინარჩუნოს და განავითაროს საწარმოო სისტემა. ქვემოთ გაგაცნობთ ხაზობრივ-ფუნქციური და დივიზიურ-ორგანიზაციული სტრუქტურების ღირსებისა და ნაკლოვანებების შედარებით შეფასებას, რაც საშუალებას გვაძლევს, კონკრეტული პირობების თავისებურებების გათვალისწინებით განვსაზღვროთ საწარმოს ორგანიზაციული აგების ამა თუ იმ ფორმის გამოყენების შესაძლებლობები (ცხრილი 3.1).

კოლეგიური ორგანოები. სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების გამოყენებისას დიდ მნიშვნელობას იძენს მუშაობის **კოლეგიური ფორმები**. ეს არის კომიტეტები, მიზნობრივი სამუშაო ჯგუფები, კომისიები, საბჭოები, კოლეგიები. რა თქმა უნდა, ეს ფორმები არ წარმოადგენს რაღაც განცალკევებული ტიპის სტრუქტურებს. ისინი შეიძლება იყვნენ მუდმივი ან დროებითი, ჰქონდეთ განსხვავებული სტატუსი და მინიჭებული უფლებამოსილების დონე, ასრულებდნენ ორგანიზაციაში სხვადასხვა დავალებას. კოლეგიურ ორგანოში ხშირად იღებენ გარკვეულ გადაწყვეტილებებს და ადგენენ ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებას. ცნობილია ასეთი ორგანოების შექმნის პრაქტიკა სათათბირო ფუნქციების შესრულებისათვის, ანუ ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელის მიერ ამა თუ იმ საკითხზე დასაბუთებული აზრის წარმოსადგენად. ქვემოთ უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ მათი საქმიანობის ორგანიზაციისა და უფლებამოსილების დონის საკითხები:

1. **ინფორმაციული ხასიათის კოლეგიური ორგანო.** ამ ორგანოს თათბირზე ერთმანეთს ეკონტაქტებიან ქვედანაყოფების უფროსები. საერთო ხელმძღვანელი თათბირის მონაწილეებს აწვდის ინფორმაციას შექმნილი სიტუაციების, მიღებული და მისაღები გადაწყვეტილებების შესახებ. ამის შედეგად შეიძლება გადაწყვეტილებების რეალიზაციის მეთოდების დაზუსტება. ინფორმაციული ხასიათის ორგანოები იქმნება, პირველ ყოვლისა, მმართველობის უმაღლეს დონეებზე. დაბალ დონეებზე ისინი ემსახურებიან ურთიერთგაგების გაუმჯობესებას, მაგალითად, სპეციალისტებსა (ან ფუნქციური ქვედანაყოფის თანამშრომლებსა) და ხაზობრივ ხელმძღვანელებს შორის. ასეთი ორგანოს საქმიანობა კავშირების გაძლიერებისა და პირადი ურთიერთობების გაუმჯობესებისკენაა მიმართული.

2. **კოლეგიური სათათბირო ორგანო.** ასეთ ორგანოს (კომიტეტი, საექსპერტო საბჭო და სხვ.) შეიძლება ჰქონდეს პრობლემის შესწავლისა და მასზე დასკვნის წარმოდგენის უფლება. ის კი არ ცვლის, არამედ ავსებს ორგანიზაციაში მყოფი სპეცილისტ-ექსპერტების საქმიანობას. ამასთან, საჭიროა განვასხვაოთ კვლევებით დაკავებული ორგანოები იმ ორგანოებისაგან, რომლებიც სარგებლობენ ჩატარებული გამოკვლევებით (იმისათვის, რომ შეადგინონ თავიანთი დასკვნა). სათათბირო ორგანოს შეუძლია განახორციელოს თავისი საქმიანობა სპეცილისტებისა და ექსპერტების მონაწილეობით მაშინ, როდესაც ხდება გარკვეული რთული პრობლემების შესახებ მათი ცოდნის თავმოყრა. ამასთან, განსახილველი საკითხი გამოირჩევა სირთულით და მოითხოვს განსხვავებული სპეცილისტების ცოდნას, ხოლო ორგანოს შეუძლია შეასრულოს მაკოორდინირებელი როლი. არის შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კოლეგიური მუშაობისათვის აგროვებს იმ სპეციალისტთა გარკვეულ რაოდენობას, რომლებიც სათათბიროსა და საშტაბო სამსახურებში მუშაობენ.

3. **გადაწყვეტილების მიღებაზე უფლებამოსილი კოლეგიური ორგანო** შეიძლება გამოყენებულ იქნეს იმ ხაზობრივი ხელმძღვანელის არყოფნის შემთხვევაში, რომელსაც უნდა შეესრულებინა მოცემული ფუნქცია; ან განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებისას ხაზობრივი ხელმძღვანელისათვის დახმარების გასაწევად. ამისათვის არსებობს, მაგალითად, ორგანიზაციის საერთო პოლიტიკის საკითხზე გადაწყვეტილების მიმღები კომიტეტები. ასეთ ორგანოს თავკაცობს ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელი, ხოლო წევრები არიან მასში შემავალი უმნიშვნელოვანესი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები და ექსპერტები, რომლებიც საკმაოდ აქტიურ როლს ასრულებენ.

4. **კონტროლის განმახორციელებელი კოლეგიური ორგანო** წარმოადგენს ორგანიზაციულ რგოლს ხელმძღვანელებთან მიმართებაში, რომელიც უმთავრესად ასრულებს ისეთი ორგანოს როლს, რომელიც იძლევა განსაზღვრული მოთხოვნების შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღების ნებართვას, თვითონ კი ახორციელებს კონტროლს ამ გადაწყვეტილებების შესრულებაზე. კოლეგიური ორგანოების საქმიანობა შეიძლება ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებს მოიცავდეს:

- გადაწყვეტილებები, რომლებიც საერთო პოლიტიკასა და სტრატეგიას ეხება;
- მმართველობითი აქტები და ადმინისტრაციული მოქმედება;
- უშუალო საშემსრულებლო საქმიანობა, რომელიც ახდენს მიღებულ გადაწყვეტილებების რეალიზაციას.

ასეთი ორგანიზაციული ფორმის უპირატესობა, უწინარეს ყოვლისა, დაკავშირებულია ადამიანთა ჯგუფის ერთობლივ საქმიანობასთან. განსაკუთრებული

ურთიერთგაგება ადამიანებს შორის იმ ჯგუფებში მიიღწევა, რომლის წევრებისთვის, როგორც წესი, დამახასიათებელია ერთნაირი ქცევა და სპეციფიკური ჩვევებიც კი (ხაზობრივი და ფუნქციური ხელმძღვანელები; ტექნოლოგიის, ეკონომიკის, კომერციული საქმიანობის და სხვა დარგების სპეციალისტები). ამასთან, უზრუნველყოფილია სხვადასხვა სამსახურის ან მმართველობითი აპარატის თანამშრომელთა სამუშაოს კოორდინირება. არსებითია ისიც, რომ ხდება იმ პირთა განსხვავებული თვალსაზრისების დაპირისპირება, რომლებიც, ჩვეულებრივ დაკავებული არიან განსხვავებული საქმიანობით და, რაც მთავარია, აქვთ განსხვავებული მომზადება და გამოცდილება. ბევრ შემთხვევაში ეს ხელს უწყობს ახალი იდეების წარმოქმნას. გარდა ამისა, კოლეგიური ორგანო ხელს უწყობს ორგანიზაციის სტაბილურობას, რადგანაც ხელმძღვანელებს საშუალებას აძლევს იყვნენ მომიჯნავე სამსახურების პრობლემების კურსში. აგრეთვე, ქმნის პირობებს ახალგაზრდა ხელმძღვანელი კადრების მომზადებისათვის.

3.5. საპროექტო და მატრიცული მართვა

საპროექტო მართვა ეს არის მკაცრი შეზღუდვის პირობებში ორგანიზაციაში საქმიანობის იმ მნიშვნელოვანი სახეობების მართვა, რომლებიც მოითხოვენ მუდმივ კონტროლს დანახარჯებზე, ვადებსა და სამუშაოს ხარისხზე. ამასთან, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს პიროვნებათაშორისი, ჯგუფთაშორისი და ორგანიზაციათაშორისი კონფლიქტების გადაწყვეტის მექანიზმები, რომლებიც დაკავშირებული არიან მართვის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური სისტემების ორგანიზაციასთან. თუ ორგანიზაციაში წარმოიქმნება კომპლექსური ხასიათის პროექტის შექმნისა და განხორციელების აუცილებლობა, რომელიც შეიცავს, ერთი მხრივ, სპეციალურ ტექნიკური, ეკონომიკური, სოციალური და სხვა საკითხების გადაწყვეტას და, მეორე მხრივ, სხვადასხვა ფუნქციური და ხაზობრივი ქვედანაყოფების საქმიანობას, მაშინ საჭიროა მოიძებნოს მოცემული ამოცანის გადაწყვეტის ყველაზე უფრო შესაფერისი, ეფექტიანი ორგანიზაციული ფორმა. ამ მიმართულებით შეიძლება განხილულ იქნეს სამუშაოს ორგანიზაციის სამი ვარიანტი:

1. შეიქმნას მიზნობრივი ჯგუფი, კოორდინაციული განყოფილება და სპეციალური კომიტეტი, რადგან მოქმედ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, საყოველთაო აღიარებით, არ შეუძლია დაძლიოს ახალი კომპლექსური ამოცანა. მაგრამ გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ცალკე აღებულ ახალ ორგანოს არ შეუძლია საერთო ორგანიზაციული ამოცანის გადაწყვეტა, თუ მას ყველა ფუნქციურ და ხაზობრივ სტრუქტურასთან არა აქვს ურთიერთობა. ძალაუფლების განაწილების მქონე და

ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის არმქონე მართვის სტრუქტურის ასეთი ტიპი არ გამოდგება კომპლექსურ პრობლემებზე გადაწყვეტილების მისაღებად;

2. კომპლექსური ამოცანის სხვადასხვა ნაწილის გადაწყვეტაზე უფლებამოსილება მიეცეს და პასუხისმგებლობა დაეკისროს ერთი ფუნქციური განყოფილების ხელმძღვანელს ისე, რომ არ მოეხსნას სხვა მოვალეობები. საუბარია ე.წ. სათავო განყოფილების გამოყოფაზე, მაგრამ აქ ჩნდება პრობლემა – კონფლიქტების გადასაწყვეტად და სამუშაოს კოორდინირების უზრუნველსაყოფად საჭირო პროექტის ხელმძღვანელობაში მუდმივად უნდა მონაწილეობდეს უმაღლესი რგოლი. ასეთი მიდგომა, რომელიც მოითხოვს მუდმივ ჩარევას, რაც იმავდროულად იწვევს პასუხისმგებლობის გაფანტვას, შეიძლება დამანგრეველი აღმოჩნდეს;

3. დაინიშნოს პროექტის ხელმძღვანელი და მიეცეს მას მთელი ძალაუფლება პროექტის შექმნისა და რეალიზაციის პრობლემის გადასაწყვეტად. ძირითადი იდეის არსი ისაა, რომ ერთ პირს – პროექტის ხელმძღვანელს – გადაეცეს უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა დაგეგმვაზე, ოპერაციულ მართვასა და პროექტის ყველა სამუშაოს დაფინანსებაზე. მისი სამუშაო ითვალისწინებს იმას, რომ მან უნდა უზრუნველყოს ამოცანის (პროექტის) შესრულება დადგენილ დროში სათანადო ტექნიკური მოთხოვნებით და დანახარჯებით. ეს ორგანიზაციული მექანიზმი სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება წარმოების აეროკოსმოსურ, ელექტრონულ და საავიაციო დარგებში, აგრეთვე, გამოთვლითი ტექნიკის წარმოებაში და სხვ.

საპროექტო სტრუქტურები წარმოადგენს დროებით ორგანიზაციას, რომელიც შექმნილია კონკრეტული კომპლექსური ამოცანის (პროექტის შექმნა და მისი რეალიზაცია) გადასაწყვეტად. ერთ გუნდში იკრიბებიან სხვადასხვა პროფესიის კვალიფიციური თანამშრომლები, სპეციალისტები და მკვლევრები სათანადო ხარისხით და წინასწარ დადგენილი რესურსებით, განსაზღვრული პროექტის შესასრულებლად. პროექტის დასრულებისა და მასთან დაკავშირებული ყველა ამოცანის გადაწყვეტის შემდეგ გუნდში მომუშავენი ბრუნდებიან თავიანთ ქვედანაყოფებში მუდმივ სამუშაოზე ან იწყებენ სხვა პროექტის შესრულებას. ხელმძღვანელს ექვემდებარება გუნდის ყველა წევრი და მოცემული მიზნებისათვის გამოყოფილი ყველა რესურსი.

საპროექტო სტრუქტურები ერთმანეთისაგან განსხვავდება საქმიანობის მასშტაბით, სამეცნიერო-ტექნიკური და საწარმოო პრობლემებით, ორგანიზაციის ხაზობრივ-ფუნქციურ რგოლებთან ურთიერთმოქმედების უფლებამოსილებით, გარემოსთან კავშირების ხასიათით. ასეთი ორგანიზაციის ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ ნაირსახეობას წარმოადგენს მატრიცული სტრუქტურა (ნახ. 3.11), რომლის დროსაც გუნდის წევრები ემსახურებიან არა მარტო პროექტის

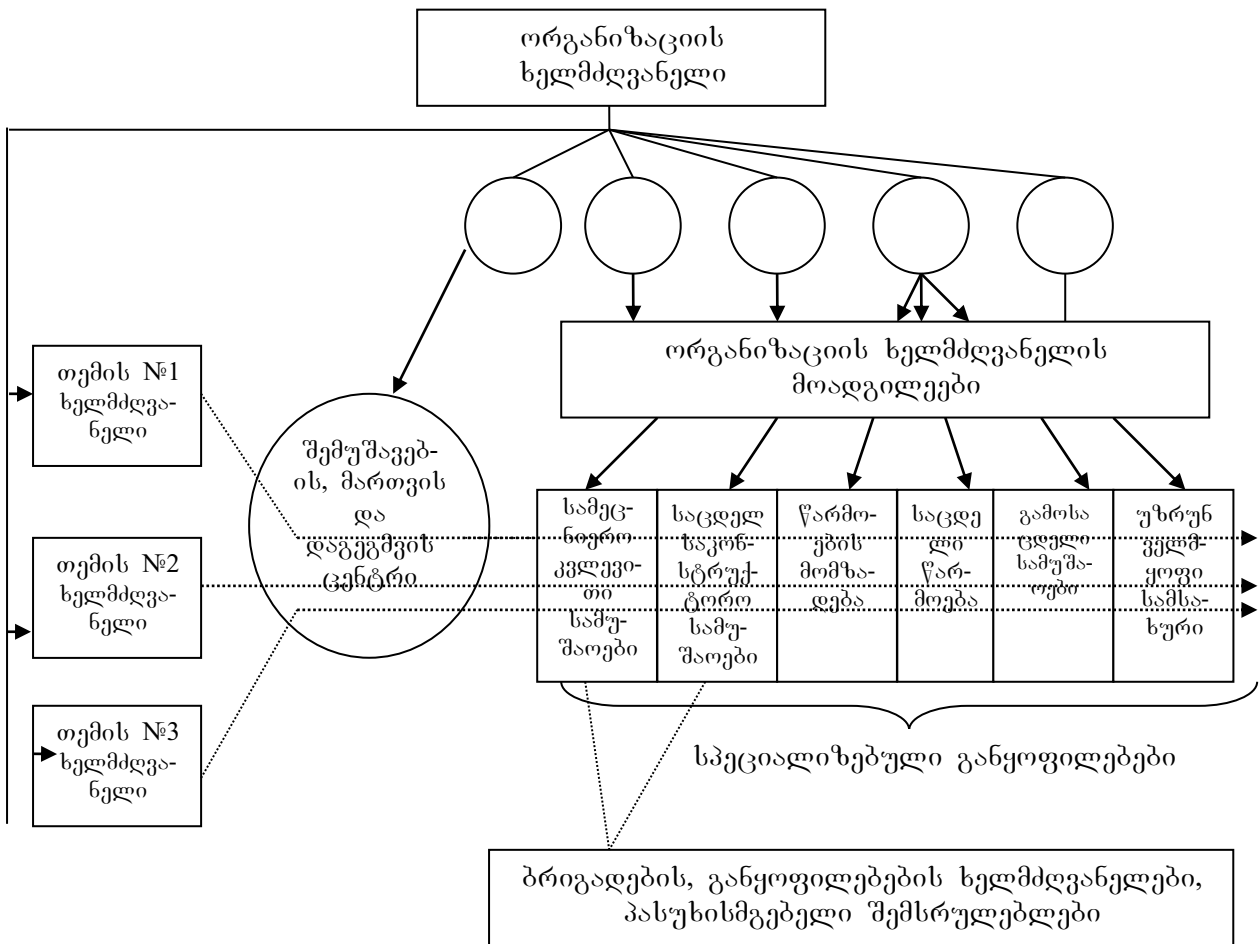
ხელმძღვანელს, არამედ იმ ფუნქციური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებსაც, რომლებშიც ისინი მუდმივად მუშაობენ. ორგანიზაცია ერთდროულად იზრდება ორ განზომილებაში. ასეთებს მიეკუთვნება, მაგალითად, ის ორგანიზაციები, რომლებიც დაფუძნებული არიან განსახორციელებელი ფუნქციების ტერიტორიულ სტრუქტურაზე, მომხმარებლების ტიპზე და ორიენტირებული არიან გამოშვებულ პროდუქციაზე. ორიენტაციის ასეთი ფორმის დროს პროექტის ხელმძღვანელის უფლებამოსილება შეიძლება იცვლებოდეს თითქმის ყოვლისმომცველი ხაზობრივი ხელისუფლებიდან პრაქტიკულად სუფთა შტაბურ უფლებამოსილებამდე.

მატრიცულ ორგანიზაციაში პროექტის ხელმძღვანელები პასუხისმგებელი არიან საქმიანობის ყველა სახის კოორდინირებაზე და მოცემულ პროექტთან დაკავშირებული რესურსების გამოყენებაზე. ამ მიზნით მოცემულ პროექტთან დაკავშირებული ყველა მატერიალური და ფინანსური რესურსი გადადის მათ განკარგულებაში. პროექტის ხელმძღვანელები ასევე პასუხისმგებელი არიან პროექტის დაგეგმვასა და მის შესრულებაზე ყველანაირი რაოდენობრივი, ხარისხობრივი და დროითი მაჩვენებლით. რაც შეეხება ფუნქციური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელებს, ისინი პროექტის ხელმძღვანელებთან თავიანთი მოვალეობებიდან ზოგიერთის დელეგირებას ახდენენ და იღებენ გადაწყვეტილებებს, სად და როდის უნდა იქნეს შესრულებული ესა თუ ის სამუშაო. პროდუქციას ფუნქციური ექსპერტიზა უტარდება კომპანიის ყველა ქვედანაყოფში. მატრიცული სტრუქტურა ხელს უწყობს რესურსების კოლექტიურ ხარჯვას, რასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს მაშინ, როდესაც პროდუქციის გამოშვება დაკავშირებულია იშვიათი ან ძვირადღირებული რესურსების გამოყენებასთან. ამ დროს საჭიროა გარკვეული მოქნილობა, რომელიც არსებითად არ არის ფუნქციურ სტრუქტურებში, რადგან მათში ყველა თანამშრომელი მუდმივად მიმაგრებულია ამა თუ იმ ფუნქციურ ქვედანაყოფზე. კონკრეტულ პროექტზე სამუშაოდ მატრიცულ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს იწვევენ სხვადასხვა ფუნქციური ქვედანაყოფიდან, ამიტომ შრომითი რესურსები შეიძლება მოქნილად იქნეს გადანაწილებული ცალკეული პროექტის მოთხოვნილებების მიხედვით. მოქნილობასთან ერთად მატრიცულ ორგანიზაციას აქვს სამუშაოს ეფექტიანი კოორდინირების დიდი შესაძლებლობები.

საპროექტო ხელმძღვანელობის შემოღება უკავშირდება იმას, რომ ხაზობრივ-ფუნქციურ სტრუქტურას არ შეუძლია მრავალი პროექტის განხორციელება. სპეციალიზებული ფუნქციებით ქვედანაყოფების ორგანიზაციისას დიდი ძალისხმევა იხარჯება დიფერენცირებულ რგოლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების დადგენასა და გამორკვევაზე. რადგან ხაზობრივ-ფუნქციური სტრუქტურა აგრძელებს არსებობას საპროექტო მმართველობასთან ერთად, ამიტომ ეს უკანასკნელი შეიძლება

ჩაითვალოს როგორც ნაკლოვანების აღმოფხვრის მექანიზმი და მითითებული ფუნქციის დანამატი და არა მისი შემცველი.

ორგანიზაციული კონფლიქტები და მათი გადაწყვეტა. საპროექტო მმართველობასთან დაკავშირებული კონფლიქტები იმ შეუთანხმებლობების განუყოფელი ნაწილია, რომლებიც ხშირად წარმოიქმნება საზოგადოებრივ-ფუნქციურ ორგანიზაციებში (რადგანაც საპროექტო ჯგუფი წარმოადგენს უფრო მსხვილი ორგანიზაციის ქვესისტემას). საპროექტო მმართველობასთან დაკავშირებული **ორგანიზაციული კონფლიქტები** პირობითად შეიძლება ორ კატეგორიად დაიყოს: 1. ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებული კონფლიქტები; 2. კონფლიქტები, დაკავშირებული ცოდნის სხვადასხვა დარგის იმ სპეციალისტების ერთ ჯგუფში კონცენტრაციასთან, რომლებიც საქმიანობას ახორციელებენ შეზღუდული ხანგრძლივობით.



ნახ. 3.11. მართვის მატრიცული სტრუქტურა

საზოგადოებრივ-ფუნქციურ ორგანიზაციებში საპროექტო მმართველობის შემოღება მოქმედებს უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობის იერარქიაზე – ორგანიზაციულ პროცედურაზე, ქვედანაყოფების სპეციალიზაციაზე, წახალისების სისტემაზე, ხელმძღვანელობის ერთიანობაზე, კონტროლის მოცულობაზე, რესურსების განაწილების წესსა და ორგანიზაციაში შედარებითი პრიორიტეტების

დადგენაზე. საწარმოო მიზნები ორიენტირებულია ფუნქციათაშორის მოთხოვნილებაზე, საკადრო უზრუნველყოფას აქვს დუბლირების ტენდენცია. ფუნქციური ხელმძღვანელები უნდა ურთიერთმოქმედებდნენ ისეთ პირობებში, როდესაც ყურადღება ექცევა ფუნქციათაშორის მიდგომას და გადაწყვეტილებების ურთიერთშეთანხმებას. მათ მოეთხოვებათ ქვედანაყოფების საქმიანობის დაგეგმვასა და ორგანიზაციაში საერთო მონაწილეობა, რასაც წინათ ისინი ცალ-ცალკე ახორციელებდნენ.

ქვედანაყოფების ურთიერთქმედების ხასიათის ცვლილება ქმნის რეალურ ორგანიზაციულ პრობლემას როგორც საპროექტო, ასევე ფუნქციური ხელმძღვანელობისათვის. ისინი იძულებული არიან მუდმივად შეინარჩუნონ კომუნიკაციები და ასტიმულირონ სპეციალისტების მუშაობა კონკრეტული შედეგების მისაღწევად. საპროექტო მმართველობის ურთიერთმოქმედების ხაზებს ემსახურება ერთი ქვედანაყოფის სპეციალისტები და ხელმძღვანელები, სხვადასხვა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, „ადგილობრივი“ სპეციალისტები და სხვა ორგანიზაციებიდან მოწვეული სპეციალისტები.

პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს განსხვავებული ტიპის სპეციალისტების შეთანხმებული მუშაობის ორგანიზება, რადგან მოცემულ შემთხვევაში მათ უჭირთ დინამიკური საპროექტო ჯგუფის პირობებში ახალ სამუშაო ურთიერთობებთან შეგუება. ხშირად წარმოიქმნება როგორც პროექტის მუშაობის კოორდინირებასთან, ასევე ჯგუფის საერთო მუშაობაში მათი პირადი წვლილის გამოვლენასთან დაკავშირებული პრობლემები. ორგანიზაციაში საპროექტო ჯგუფების ჩამოყალიბებასთან ერთად ხდება უფლებამოსილებისა და ვალდებულებების გადანაწილება. ზოგჯერ იქმნება ისეთი მდგომარეობა, როდესაც პროექტის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ორგანიზაციის მუშაობის მნიშვნელოვან მიმართულებაზე, ხოლო ფუნქციური ხელმძღვანელი ინარჩუნებს პასუხისმგებლობას მხოლოდ მომსახურე პერსონალის ფუნქციონირებაზე. იზრდება საშემსრულებლო საქმიანობაზე იმ საპროექტო ჯგუფის ზეწოლა, რომლის წევრებიც მანამდე მხოლოდ ხელქვეითები შეიძლება ყოფილიყვნენ ფუნქციურ ქვედანაყოფებში.

სპეციალისტების ძალაუფლებას კომპეტენტურობა უფრო განაპირობებს, ვიდრე ოფიციალური მდგომარეობა. ხშირად სწორედ ეს წარმოადგენს საპროექტო ჯგუფებში მათი გადასვლის მიზეზს. თანაც, კონკრეტულ შედეგებზე პასუხისმგებლობა, განსაკუთრებით პროექტის დამუშავების საცდელ-საკონსტრუქტურო სტადიაზე, მოითხოვს საპროექტო ჯგუფების დამოუკიდებლობის შეზღუდვას. სხვადასხვა გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ სპეციალისტების დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი ყოველთვის არ არის დაკავშირებული მაღალმწარმოებლურობასთან. ეფექტიანი მუშაობისათვის სხვადასხვა სპეციალისტს

დამოუკიდებლობის სხვადასხვა ხარისხი ესაჭიროება. ამასთან, ცხადია, რომ სპეციალისტთა – პროექტების ხელმძღვანელებისა და საპროექტო ჯგუფის მონაწილეთა – დიდი ნაწილი გარკვეული ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება. ისინი არა მარტო ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი დავალების შესრულებით არიან მის უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებული, არამედ ასევე მჭიდროდ ურთიერთმოქმედებენ მათთან. ასეთ პირობებში ფუნქციურ ქვედანაყოფში დარჩენილი სპეციალისტები ნაწილობრივ დაკარგვენ თავიანთ ზეგავლენას.

საპროექტო მმართველობის შემოღება იწვევს ორგანიზაციაში კონტროლის შეცვლას. ფუნქციური ხელმძღვანელი თავის თავზე იღებს პროექტის ხელმძღვანელის მიერ დაყენებულ ამოცანაზე პასუხისმგებლობას. შედეგად ხორციელდება მრავალჯერადი კონტროლი, რადგანაც ფუნქციური ხელმძღვანელი იღებს დავალებას მმართველობის მისივე იერარქიულ დონეზე მყოფი პირისაგან. იგივე პირი აფასებს მათ და მათ შესრულებელ სამუშაოს (ხშირად პროექტის ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება შეიძლება არ იყოს ამა თუ იმ ფუნქციური ქვედანაყოფებისთვის სასარგებლო). იმავდროულად ფუნქციური ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ხაზობრივი მმართველის წინაშე ქვედანაყოფის მთლიან საქმიანობაზე.

საპროექტო მმართველობაში ძირითადი ყურადღება ექცევა კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე კონტროლს. სამუშაოს შესრულება შეიძლება განხორციელდეს კოლეგიურად, მაგრამ ეს გარკვეულ სიძნელებთანაა დაკავშირებული. ორგანიზაციაში რესურსების განაწილებისას პროექტის ხელმძღვანელს აქვს გარკვეული უპირატესობები. განსაკუთრებით ეს კადრების გამოყენებას ეხება. პროექტის მნიშვნელობის გათვალისწინებით, ის ცდილობს საპროექტო ჯგუფში მოიხილოს საუკეთესო სპეციალისტები. ეს იწვევს ორმაგ შედეგს: პროექტის ხელმძღვანელი, როგორც წესი, იყენებს კონკრეტული ფუნქციური ქვედანაყოფიდან ადამიანებს მოცემული ქვედანაყოფის ამოცანების განსახლდვისა და საქმიანობის შეფასებისათვის, ხოლო ფუნქციური ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა ქვედანაყოფში მცირდება მისი სპეციალისტების საპროექტო ჯგუფში გადასვლასთან დაკავშირებით.

მართალია, ფუნქციური ქვედანაყოფის პერსონალი აგრძელებს ამ ქვედანაყოფის უფროსის ადმინისტრაციულ დაქვემდებარებაში ყოფნას, მაგრამ სინამდვილეში ბევრი სპეციალისტის მუშაობა მხოლოდ პროექტის ხელმძღვანელის ინტერესებში შედის, ეს სპეციალისტები პროექტის დამთავრების შემდეგ თავის ქვედანაყოფში დაბრუნებისას შეიძლება გარკვეულ სიძნელებებს წააწყდნენ თავისი ქვედანაყოფის ინტერესებისგან გაუცხოების გამო. წინა სამუშაოზე დაბრუნება სპეციალისტის მიერ შეიძლება აღქმულ იქნეს, როგორც დროებითი, მისი ახალი საპროექტო ჯგუფში ჩართვამდე.

პროექტის ხელმძღვანელებსა და ფუნქციურ ხელმძღვანელებს შორის უფლებამოსილების განაწილება საკმაოდ რთული პრობლემაა. იქ, სადაც პროექტის ხელმძღვანელი იღებს მთელ ძალაუფლებას პროექტის რეალიზაციასთან დაკავშირებული პრობლემების გადასაწყვეტად, ფუნქციური განყოფილება შეიძლება დარჩეს უფრო პასიურ დამხმარე ორგანოდ, ვიდრე ორგანიზაციაში დინამიკურ ძალად. იმ შემთხვევაში, როცა პროექტის ხელმძღვანელს ეხმარებიან არასაკმარისად კვალიფიციურად, მაშინ ფუნქციური ქვედანაყოფი შეიძლება გახდეს ისეთი ორგანო, რომელიც მუდმივად ხელს შეუშლის პროექტის წარმატებას და გადაწყვეტილების მიღების მთელი პროცესი გაძნელებული იქნება წარმოქმნილი კონფლიქტების გამო. მეორე უკიდურესობა ისაა, რომ პროექტის ხელმძღვანელს შეიძლება ჰქონდეს ისეთი უმნიშვნელო ძალაუფლება, რომელიც მას აძლევს საპროექტო ჯგუფის საქმის კოორდინატორის როლში გამოსვლის უფლებას.

რამდენიმე პროექტის ერთდროული რეალიზაცია ართულებს ფუნქციურ ქვედანაყოფებში სამუშაოების პრიორიტეტის დადგენას, რადგანაც ფუნქციურ ხელმძღვანელობას, როგორც წესი, აქვს შეზღუდული გავლენა ამ პრიორიტეტის დადგენაზე. სიტუაცია უფრო რთულდება იმ შემთხვევაში, როცა ყველა პროექტისათვის პრიორიტეტები წინასწარ არ არის დადგენილი. პროექტის ხელმძღვანელს, თავისი სამუშაოს მნიშვნელობისა და შესრულების სისწრაფიდან გამომდინარე, შეუძლია ზეწოლა მოახდინოს ფუნქციურ ხელმძღვანელზე.

3.6. ბიუროკრატიული სისტემები

XX საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში იმ ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის არსისა და ბედის შესახებ დისკუსიამ, რომელიც ყოფილ საბჭოთა კავშირში ათწლეულების განმავლობაში იყო გამეფებული და მოიცავდა მმართველობის ყველა დონეს – სახელმწიფოებრივი დონიდან დაწყებული ცალკეული საწარმოს დონემდე – სტიმული მისცა ჩატარებულიყო მართვის ბიუროკრატიული ორგანიზაციის ყოველმხრივი გამოკვლევა და კრიტიკული ანალიზი. ამას დაუხმებდა მოითხოვს სამეურნეო სუბიექტების ეფექტიანი მართვა პრივატიზაციის შემდგომ პერიოდში, როდესაც ცენტრალიზებული სისტემის ლიკვიდაციის საფუძველზე ხორციელდება ორგანიზაციების რეფორმირება, მათი რესტრუქტურისაცია და მეურნეობის გაძლიერების საბაზრო ფორმებზე გადასვლა.

დეცენტრალიზაცია, უფლებებისა და პასუხისმგებლობების განაწილება, ეფექტიანი და მოქმედი ორგანიზაციული კავშირები, გადაწყვეტილებების კოორდინირება და რეალიზაცია, სტრუქტურების ბაზრისადმი ადაპტაცია

პრაქტიკულად ყველგან მოუწესრიგებელ და გადაუწყვეტელ პრობლემად რჩება. უფრო მეტიც, მათდამი უყურადღებობა, ორგანიზაციის პროგრესული და საბაზრო სისტემის ადეკვატური ფორმების არარსებობა იწვევს საქმიანობის ეფექტიანობის მკვეთრ შემცირებას.

მრავალი ათწლეულის განმავლობაში მსხვილ კომპანიებსა და განსხვავებული ტიპის ორგანიზაციებში ფართოდ გავრცელდა მართვის ბიუროკრატიული სისტემები. დასაწყისში მათი გამოყენება ორგანიზაციულ სიახლეს წარმოადგენდა, რადგან ინერგებოდა შრომის რაციონალური ორგანიზაცია, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი და მართვა პროფესია ხდებოდა. ის ქმნიდა წესრიგს, დაფუძნებული იყო წესების კომპლექტების გამოყენებაზე, რომლებიც ორგანიზაციის ყველა რგოლის განსხვავებულ სპეცილისტს საშუალებას აძლევდა კოორდინირება გაეწია თავიანთი სამუშაოებისათვის. ბიუროკრატიული სისტემა იყენებდა ორგანიზაციის მთელ ინტელექტუალურ პოტენციალს.

მაქს ვებერმა, რომელმაც საფუძველი დაუდო ბიუროკრატიის სისტემურ შესწავლას, დაადგინა, რომ ის წარმოადგენს ყველაზე უფრო ეფექტიან სისტემას და იმავდროულად საშიშირობასაც თავისუფლების ძირითადი ელემენტებისათვის. როდესაც ეცნობოდა ბიუროკრატიული სისტემების პოტენციურ ეფექტიანობას და მოწესრიგებულობას, იგი აღნიშნავდა, რომ ბიუროკრატიული ფორმა მუშაობის სიზუსტის, მუდმივობის, სიმკაცრისა და საიმედოობის თვალსაზრისით აღემატება ადმინისტრაციული ორგანიზაციის ყველა ფორმას.

XX საუკუნის განმავლობაში დიდმა ბიუროკრატიულმა ორგანიზაციებმა შექმნეს სისტემები, რომლებსაც უნარი აქვთ ეფექტიანად მართონ ინვესტიციების ნაკადი, შრომის დანაწილება და მსხვილმასშტაბიანი ინდუსტრიული წარმოება. მათი ორგანიზაციული პოტენციალის გამოყენება დაკავშირებულია წარმოების კავშირებისა და კომუნიკაციების, ყველა სახის ურთიერთმოქმედებისა და მომხმარებელზე ორიენტაციის განვითარებასთან. შეიქმნა ორგანიზაციები, რომლებიც მზად იყვნენ იმისათვის, რომ გაეწიათ ლიდერობა ყველაზე უფრო განსხვავებული დარგებისათვის.

წარმოების ტექნიკასა და ტექნოლოგიებში თანამედროვე რევოლუციური ცვლილებების, სამომხმარებლო ბაზრის მოცულობის, მრავლფეროვნებისა და არამდგრადობის გაფართოების, ინვესტიციების მასშტაბების განუსაზღვრელი ზრდის პირობებში ბიუროკრატიული სისტემების გამოყენების შესაძლებლობები არსებითად მცირდება. ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფისათვის წარმოიქმნება სულ უფრო ახალი სიძნელეები.

შემთხვევითი არ არის, რომ ხშირად ბიუროკრატიასთან იყო დაკავშირებული დიდი ორგანიზაციების საქმიანობის ნეგატიური შედეგები (უსარგებლო საქმიანობა,

პროცედურული შეფერხებები, გაჭიანურება, არაეფექტიანი ორგანიზაციული კავშირები, შტატების გაბერვა და ა.შ.). განსაკუთრებულ უარყოფით შეფასებას იმსახურებდა უმნიშვნელო საკითხებზე გადაწყვეტილებების მიღების აბსურდამდე დაყვანილი ცენტრალიზაცია, თანამშრომელთა შემოქმედების თავისუფლებისა და ინიციატივის ჩახშობა, მრავალსაფეხურიანი და უაზრო დაქვემდებარებები, არაკომპეტენტური ხელმძღვანელების გაუმართლებელი მბრძანებლობა და ა.შ.

მეცნიერებს შორის არსებობს შეთანხმება ბიუროკრატის ექვსი მახასიათებლის შესახებ, რომლებიც პირველად ვებერმა აღწერა: 1. იერარქიული ბრძანებების ჯაჭვი; 2. თანამდებობრივი მოვალეობების სპეციალიზაცია; 3. ერთიანი პოლიტიკა უფლებებისა და მოვალეობების სფეროში; 4. სტანდარტული ოპერაციები სამუშაოს ყოველ უბანზე; 5. პროფესიონალურ კომპეტენციაზე დაფუძნებული კარიერა; 6. უპიროვნებო ურთიერთდამოკიდებულებები.

ამ მახასიათებლებს შეიძლება დაემატოს ის, რომ საქმიანობის კოორდინაცია ხორციელდება ორგანიზაციის უმაღლეს დონეზე. განვიხილოთ აღნიშნული მახასიათებლები:

იერარქიული ბრძანებების ჯაჭვი. ბიუროკრატიულ ორგანიზაციას აქვს პირამიდის სტრუქტურა. პირამიდის ზედა წერტილში უმაღლესი ხელმძღვანელია, რომელიც ანაწილებს ორგანიზაციის მთელ სამუშაოს და თავის მოადგილეებზე ახდენს საერთო ამოცანის ყოველ ნაწილზე პასუხისმგებლობის დელეგირებას. მოადგილეები, თავის მხრივ, პასუხისმგებლობის დელეგირებას ახდენენ მმართველობის უფრო დაბალ დონეზე ბრძანების ჯაჭვის მიხედვით, რომელიც რიგით თანამშრომელამდე აღწევს. წარსულში მთელ რიგ მსხვილ კომპანიებში არსებობდა ათი და მეტი მმართველობითი დონე უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელსა და მუშას შორის. ბრძანებების ჯაჭვის დანერგვა წარმოადგენდა საწარმოს დიდ ქვეგანყოფილებებში წესრიგის დამყარების ძლიერ ფაქტორს. ბრძანების ჯაჭვი წყვეტდა პოტენციურ კონფლიქტებს, ზუსტად ანაწილებდა მოვალეობებს, უფლებამოსილებებს და შესაძლებელ გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებლობას. ბრძანების ჯაჭვში ყოველ ხელმძღვანელსა და მის მოადგილეებს მინიჭებული ჰქონდათ უფლებამოსილება ამოცანის გადასაწყვეტად, ან ცალკეული ფუნქციის განსახორციელებლად, აგრეთვე, პასუხისმგებლობა მის შესრულებაზე. ეს ბევრად ამარტივებდა უფროსის ამოცანას და ბრძანების შესრულების რწმენას იძლეოდა.

წინაბიუროკრატიული ავტოკრატიის ნაკლოვანებები. ავტოკრატიულმა ორგანიზაციებმა, ზუსტი ბრძანების ჯაჭვის გარეშე დაახლოებით 100-კაციანი პერსონალის არსებობისას, ამოწურეს განვითარების შესაძლებლობები. ბევრმა მწარმოებელმა თავის თავზე აიღო ერთპიროვნული მმართველობა და ისე ახორციელებს კონტროლს მზარდ ორგანიზაციაზე, როგორც ხელოსანი მრავალრიცხოვან დამხმარეზე. იმის

მაგიერ, რომ შექმნას ბრძანებების ეფექტიანი ჯაჭვი, იგი ცდილობს ერთდროულად იყოს ყველგან, იღებს გადაწყვეტილებებს მთელ ორგანიზაციაში, ვერ ახერხებს დავალებების თანაშემწეების ჯგუფისათვის გადაცემას.

ასეთმა მეწარმეებმა თავიანთი საქმიანობის აღმასვლები და ჩავარდნები შეიძლება ახსნან ბაზარში მომხდარი ცვლილებებით, მაგრამ სინამდვილეში მათ ახასიათებთ ავტოკრატიის წინაბიუროკრატიული ფორმის ნაკლოვანებები. მეწარმე შეიძლება იყოს ხელმძღვანელი განუსაზღვრელი უფლებებით მანამდე, სანამ მას შეუძლია საქმის იმ მოცულობას უხელმძღვანელოს, რომლის გაკონტროლება ერთ ყველგანმყოფ ხელმძღვანელს შეუძლია. ზოგიერთი ხელოსნის როლით შემოზღუდული მეწარმე ნიშნავს თავის თანამშრომლებს, მაგრამ მუდმივად აუქმებს მათ ბრძანებებს, უკარგავს ნდობას ბრძანებების ჯაჭვს, რომელიც თვითონ შექმნა. სინამდვილეში მოადგილეები კარგავენ მათთვის მინიჭებულ უფლებამოსილებას.

დელეგირება და უფლებამოსილების მინიჭება. წარმატებული მეწარმეები ჩვეულებრივ ნერგავენ ბრძანებების ჯაჭვის პრინციპით მომუშავე სტრუქტურას. უფლებამოსილებები დელეგირდება ხელქვეითებთან და ამით ორგანიზაციის ინტელექტუალური პოტენციალი ძლიერდება. საქმიანობა შეიძლება გაფართოვდეს, როდესაც საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებს მინიჭებული აქვთ შეზღუდული, მაგრამ საკმარისი უფლებამოსილება მიიღონ აუცილებელი გადაწყვეტილებები და არეგულირონ საწარმოო პროცესები. პოსტბიუროკრატიული მეწარმეები შესანიშნავად უძღვებიან თავიანთ საქმიანობას, მუშაობენ დეცენტრალიზებული გუნდით და მართვის ჰორიზონტალური სქემით, რომელმაც შეცვალა ბრძანებათა ჯაჭვი. ამის მიუხედავად, ბიუროკრატიის სიახლეები, საკუთრების განკარგვის უფლებების მმართველობის იერარქიის ქვედა რგოლში გადაცემის ჩათვლით, იყო ბიუროკრატიული სისტემების შექმნის წინაპერიოდში წარმოების და, შესაბამისად, ორგანიზაციის ზრდის წყარო.

თანამდებობრივი მოვალეობების სპეციალიზაცია. ბიუროკრატია ეფექტიანი გახდა შრომის სპეციალიზაციის წყალობით. სინამდვილეში ბიუროკრატიის ორგანიზაციული სტრუქტურა შექმნილია ყველა ამოცანის ზუსტად განსაზღვრული თანამდებობრივი მოვალეობების ან ფუნქციების სერიებად დაყოფის საფუძველზე. ყოველ ფუნქციას ეკისრება პასუხისმგებლობა გარკვეული ამოცანის შესრულებაზე და ეძლევა მართვისათვის აუცილებელი ინსტრუმენტი. ხელმძღვანელი გასცემს და ანაწილებს დავალებებს ისეთნაირად, რომ მათი შემადგენლები წარმოადგენდეს ორგანიზაციის საერთო ამოცანის ნაწილებს; სპეციალური საინჟინრო პერსონალი შეისწავლის საწარმოო პროცესის ყოველ ეტაპზე ეფექტიანობის კლების მიზეზებს, ახდენს მოწყობილობებისა და იმ პროცესების მოდელრებას, რომლებიც უზრუნველყოფენ შრომის ნაყოფიერების ზრდას. განსაზღვრავს პროდუქციის

რეალიზაციით დაკავებული ფინანსისტების, შრომის სპეციალისტებისა და სხვათა მოვალეობებს. სპეციალიზაციას მიყვავართ ორგანიზაციის საერთო ამოცანის თითოეული ნაწილის უფრო ეფექტიანი შესრულებისაკენ.

ბიუროკრატიულ ორგანიზაციაში სპეციალიზაციის დანერგვამდე ყოველი ხელოსანი შეისწავლიდა ყველაფერს, რაც მის საქმიანობასთან იყო დაკავშირებული და ასრულებდა სამუშაოს მთელ მოცულობას თავიდან ბოლომდე. ხელოსნური წარმოება ხშირად შეიძლება ისეთ დონეზე იყოს აყვანილი, რომ მხატვრული ღირებულებები ჰქონდეს, მაგრამ სამრეწველო რევოლუციის დროს იგი გახდა მექანიზაციისა და მასშტაბური ეკონომიკის განვითარების მუხრუჭი. ხელოსნობიდან შრომის დანაწილებაზე გადასვლის კვალობაზე ბიუროკრატიული იერარქია ყველაფერს აკეთებდა ხელოსნური ტრადიციების დაძლევისათვის. ყოველი სიახლე ხდებოდა მოქმედი ნორმატივებისა და ორგანიზაციის პროცესების ნაწილი.

ერთიანი ნორმები და წესები. ბიუროკრატია, მიუხედავად იმისა, წარმოადგენს ის კომერციულ თუ არაკომერციულ ორგანიზაციას, იმართება ერთიანი ფიქსირებული ნორმებითა და წესებით, რომლებიც დგინდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიერ. ეს ნორმები ითვალისწინებს ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების უფლებამოვალეობებს. ყველაზე ძირითადი ნორმატივები იხილავს უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის საკითხებს. ბიუროკრატიულ ორგანიზაციაში ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ყველა ხელქვეითის საქმიანობაზე. მას უფლება აქვს გასცეს ბრძანებები და ხელქვეითები კი უსიტყვოდ უნდა დაემორჩილოს. თანამშრომლის ძირითადი მოვალეობა გამოიხატება არა იმით, რომ გააკეთოს ის, რაც სწორი ან აუცილებელია, არამედ იმით, რომ ზუსტად შეასრულოს უშუალო უფროსის მითითებები. ბიუროკრატიის დადგენილი ნორმატივებით გარანტირებულია თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურება მანამ, სანამ დაკავებული არიან სამუშაოზე, და ხშირად პენსიაც გაიცემა ნამსახური წლების მიხედვით. ფიქსირებული უფლებები და მოვალეობები აწესებს მართვის პროცესების განსაზღვრულ ჩარჩოებს და გარკვეულად ზღუდავს ხელმძღვანელის თვითნებობას.

ყველა სახის სამუშაოს განმსაზღვრელი პროცედურის სტანდარტიზაცია. ერთიანი ნორმები და პროცესები წარმოადგენს მოქმედების სტანდარტიზაციის, მისი თანმიმდევრობის და ეტაპების საფუძველს. შემსრულებლის მიერ მათი წინასწარ შესწავლა სავალდებულოა და განაპირობებს ორგანიზაციაში მკაცრ წესრიგსა და აღრიცხვიანობას.

პროფესიონალური კარიერა. ბიუროკრატიული ორგანიზაცია ქმნის თანამშრომელთა პროფესიონალური ზრდის გუნდური ჯგუფის უფრო მაღალ საფეხურებზე დაწინაურების პირობებს. თანამდებობრივი დაწინაურება ერთდროულად იძლევა ძალაუფლებას და უფრო მაღალ სტატუსს ორგანიზაციაში.

დაწინაურება მიიღწევა საქმიანობის რომელიმე სფეროში დახელოვნების გზით და სამუშაოს გათვალისწინებული მოცულობის შესრულების მიხედვით. პროფესიონალური კარიერა ეფუძნება თავისებურ კონტაქტს თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის: თანამშრომელი მთელ თავის უნარს, ძალასა და ენერჯიას უძღვნის ორგანიზაციას, გარანტირებული სამუშაოს მიღების, სტაბილური შრომის ანაზღაურების, პენსიისა და სამსახურებრივ კიბეზე დაწინაურების სანაცვლოდ.

ბიუროკრატის აღზევებამდე ფავორიტიზმი და შინაურულობა ანგრევდა ორგანიზაციის ეფექტიანობას. ბიუროკრატია მისდევს თანამშრომლების სამსახურებრივი დაწინაურების ისეთ პოლიტიკას, რომელიც მათი კვალიფიკაციის ზრდაზეა დაფუძნებული. ეს ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას დაიქირაოს, ასწავლოს და სამსახურში დააკავოს მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები. სამსახურებრივი დაწინაურებისკენ თანამშრომელთა მისწრაფება და პროფესიონალური კარიერის შექმნა წარმოადგენდა ბიუროკრატიული სისტემის წარმატების მნიშვნელოვან ელემენტს, ორგანიზაციის გრძელვადიანი ლოიალურობისადმი ძლიერი მოტივაციის პირობებს. მაგრამ ბიუროკრატიულ სისტემაში მუშაკთა დიდი ნაწილის შესაძლებლობებს რეალიზაცია არ უწერიათ, რადგანაც წარმატების ძირითადი მაჩვენებელი არის იერარქიულ კიბეზე ამაღლება. ასეთი მოძრაობისას ძალაუფლების პირამიდა ვიწროვდება და მხოლოდ ზოგიერთ თანამშრომელს შეუძლია დაიკავოს თანამდებობები ზედა ეშელონებში.

უპიროვნებო დამოკიდებულებები. ბიუროკრატიულ სისტემაში არსებობს არა ადამიანის ადამიანთან ურთიერთობა, არამედ როლისა როლთან. ორგანიზაციული სტრუქტურა და თანამდებობრივი ინტერესები აწესებენ იმას, თუ რა არის მოსალოდნელი თითოეული ინდივიდისაგან. რაღაც სპეციფიკური მოვალეობის შემსრულებელმა თანამშრომელმა ისინი უნდა შეასრულოს მხოლოდ რაციონალურად. ამან არსებითად შექმნა გარკვეული ავტომატიზმი და უპიროვნებო დამოკიდებულებები, რომლებიც უპირისპირდება პირად სიმპათიებს, ფავორიტიზმს, გრძნობებისა და ემოციების გამომჟღავნებას.

კოორდინირება წარმოებს ზემოდან ქვემოთ. ბიუროკრატიულ სისტემაში თანამშრომლებს არ არჩევენ სამუშაოების კოორდინირების დონეზე. ხელმძღვანელი სამუშაოს მთელ მოცულობას ისე ანაწილებს შემსრულებლებს შორის, რომ შედეგად მიიღოს პროდუქციის ის გამოსავალი, რომელზეც თვითონ არის პასუხისმგებელი. ამის შემდეგ უფრო მაღალი რანგის ხელმძღვანელი ახდენს სამუშაოს კოორდინირებას იმ ქვედანაყოფებს შორის, რომლებსაც არ აქვთ ერთმანეთთან ოპერაციულად კონტაქტების აუცილებლობა. კავშირი ხორციელდება მხოლოდ ზემდგომ ხელმძღვანელთან. თანამშრომლები უნდა რჩებოდნენ იმ ჩარჩოებში, რომლებიც მათი თანამდებობრივი ინსტრუქციებითა და სტანდარტული მეთოდებითაა

განსაზღვრული. თითოეული თანამშრომელი უნდა ექვემდებარებოდეს მხოლოდ ერთ უფროსს. თუ ეს წესი ირღვევა, ხელმძღვანელი კარგავს ავტორიტეტს. სამუშაოს ზემოდან კოორდინირება წარმატებით მუშაობდა სამრეწველო რევოლუციის ადრეულ პერიოდში, როდესაც წარმოიქმნებოდა წარმოებაში ისეთ თანამშრომელთა დიდი რაოდენობით ჩართვის საჭიროება, რომლებსაც არ ჰქონდათ ტექნიკური კვალიფიკაცია. ამჟამად მკაცრად ბიუროკრატიული სისტემები მცირედ ეფექტიანი ან, საერთოდ, არაქმედითუნარიანია.

თანამედროვე წარმოება და მისი ინფრასტრუქტურა არ საჭიროებს ბიუროკრატიულ ორგანიზაციებს. იზრდება მოთხოვნა მობილურ და ინტელექტუალურ ორგანიზაციებზე, რომელთა საქმიანობა შეესაბამება ბოლო ათწლეულებში თვით სამუშაოს ხასიათში მომხდარ რევოლუციურ ცვლილებებს (ცხრილი 3.2). განვიხილოთ თითოეული მიმართულება:

არაკვალიფიციურობიდან ინტელექტუალურ შრომამდე. თანამედროვე პირობებში მთელი რიგი სამუშაოები (ტექნიკური და არატექნიკური) სულ უფრო მეტად ემყარება ცოდნას. საწარმოებში ამწეობ ხაზებზე უკვე აღარ არის მრავალრიცხოვანი არაკვალიფიციური მუშა. სამუშაოების უმეტესი ნაწილი ითხოვს ტექნიკურ ცოდნას და განათლებულ კადრებს. უფრო მეტიც, ბევრად ნაკლები რაოდენობის მუშაა დაკავებული უშუალოდ პროდუქციის წარმოებაზე. ორგანიზაციის თანამშრომელთა ძირითადი რაოდენობა ასრულებს ისეთ სამუშაოს, როგორცაა: მარკეტინგი, დაგეგმვა, ტექნიკური კონსტრუირება, ტექნიკური და ეკონომიკური ანალიზი, საბუღალტრო აღრიცხვა, მართვა. ეს მოითხოვს პროფესიონალურ გამოცდილებას და ცოდნას. ანალოგიური ტენდენციაა მომსახურების სფეროში, კომერციულ და სხვა ორგანიზაციებში. შეფასების მიხედვით სამუშაო ადგილების 1/3 უკვე დაკავებულია მაღალპროდუქტიული კოლექტივებით. მათ უმრავლესობას შეიძლება ინტელექტუალური თანამშრომელი ეწოდოს.

ცხრილი 3.2.

შესასრულებელ სამუშაოთა ხასიათში ცვლილებების მიმართულებები

არაკვალიფიციური შრომა	→	ინტელექტუალური შრომა
ერთფეროვანი დავალებები	→	ინოვაციები და ყურადღების გამოსხატვა
ინდივიდუალური მუშაობა	→	კოლექტიური მუშაობა
ფუნქციური მუშაობა	→	საპროექტო მუშაობა
ერთპროფილიანობა	→	მრავალპროფილიანობა
ხელმძღვანელის ძალაუფლება	→	შემკვეთის ავტორიტეტი
ზემოდან კოორდინაცია	→	კოორდინაცია ყველა დონეზე

გონებრივი შრომის ბუნება, რომელიც მოიცავს ინფორმაციის დაგროვებას, შემოქმედებით ძიებას, ექსპერიმენტებს და ა.შ., მიგვანიშნებს იმაზე, რომ ამგვარი საქმიანობით დაკავებული თანამშრომლებისათვის ხელმძღვანელების მხრიდან არ არის საჭირო მუდმივი მითითებების მიცემა. გონებრივი შრომის განუყოფელი ნაწილია თანამშრომლის განვითარება. გარკვეულ პირობებში ხელმძღვანელის მიერ დისტანციური კონტროლი ხელს უშლის მის მუშაობას.

შაბლონური ამოცანებიდან ნოვატორობისა და ყურადღების გამოჩენისაკენ. ხელოსნობის დროიდან მოყოლებული მართვის ამოცანებს წარმოადგენდა ერთგვაროვანი და შრომატევადი სამუშაოს პროდუქტიული შესრულებისათვის ადამიანების ორგანიზაცია. ამასთან, ხელმძღვანელის როლი განისაზღვრება არა მარტო იმით, რომ შეზღუდოს თანამშრომელთა ინტელექტუალური პოტენციალის გამოყენება, ასევე იმაში, რომ გამოამჟღავნოს ტალანტები. ახლანდელ დროში ბიუროკრატიის მიერ შობილი ერთგვაროვანი, სერიული სამუშაო ნელ-ნელა ქრება. ძირითადად მანქანები ასრულებს რთულ სამუშაოს, დანარჩენი საქმიანობა მოითხოვს ინიციატივას და მოქნილობას. შედეგად ლიდერის სამუშაო დაიყვანება იმაზე, რომ გამოამჟღავნოს ადამიანთა შესაძლებლობები და მიმართოს ისინი ამოცანის ამოსახსნელად.

რა სამუშაო დარჩება ადამიანს, როდესაც მანქანები უფრო ჭკვიანები გახდებიან? რა შეუძლიათ გააკეთონ ადამიანებმა მანქანაზე უკეთ? ადამიანები მანქანებზე ბევრად უფრო წარმატებული არიან გამოგონებებში, ახალი შესაძლებლობებისა და არასრულყოფილი სისტემების ამოცნობაში. ნიჭიერი თანამშრომელი ათვიცნობიერებს, სინამდვილეში რა არის აუცილებელი შემკვეთისათვის და აიძულებს სისტემას იმუშაოს ამ მიმართულებით. მოცემულ სამუშაოში ერთგვარ ხარისხის ჯგუფი, რომელიც ახდენს პრობლემის რეალური წყაროს ძებნას. ინოვაციების შემოსატანად ასევე საჭიროა კომპანიის ინტრაპრენიორი, რომელიც განსაზღვრავს რესურსების გამოყენების მიმართულებას შემოსავლების მისაღებად და ახალი დამატებითი სამუშაო ადგილების შესაქმნელად.

ადამიანის გამორჩეული თვისებაა თანამშრომელთა მიმართ ყურადღება. ხელმძღვანელები წარმატებას აღწევენ სამუშაოს შესრულებისას, თუ შემსრულებლები გრძნობენ, რომ მათდამი და ჯგუფის მუშაობისადმი ხელმძღვანელი გარკვეულ ინტერესს იჩენს. ბიუროკრატიის ნორმები არ ითვალისწინებს თანამშრომლებზე ზრუნვას. იგი ხელმძღვანელისადმი სრულ მორჩილებასა და ერთგულებას ამუღავნებს. პრაქტიკულად არ ხდება არავითარი სიახლის შემოტანა, თუ ინტრაპრენიორი არ არღვევს რაიმე ბიუროკრატიულ ნორმას. ბიუროკრატია მეტისმეტად ავტოკრატიული და ნორმების მატარებელია, იმისათვის, რომ გამართლება ჰქონდეს ინტელექტუალურ საქმიანობას და უხელმძღვანელოს მას.

შემოქმედება და ერთობლივი მუშაობა მოთხოვს დაინტერესებულ დამოკიდებულებას, პირად პასუხისმგებლობას, მოქნილობას აზროვნებასა და მოქმედებაში. სინამდვილეში, ე.წ. ბიუროკრატიული ნორმები ბლოკავს ახლის შემოტანასა და ადამიანებისადმი ზრუნვის გამოხატვას, ეწინააღმდეგება თანამედროვე საქმიანობის შინაარსს.

განათლება, ინოვაცია და ყურადღება ადამიანებისადმი. ბიუროკრატიის ბევრი მკვლევარი ხაზს უსვამს იმას, რომ ბიუროკრატიულ ორგანიზაციაში ყურადღება არ ექცევა ინოვაციებს, კოლექტივში მუშაობისათვის ადამიანთა მომზადებას და სხვებისადმი გულისხმიერების გამოჩენას. კორპორაციები მრავალი წელი იყენებდნენ შემოქმედებითი და რაციონალური აზროვნების შესწავლის ეფექტიან მეთოდებს, მაგრამ ეს სწავლება მიმართული იყო განათლებაში დაშვებული შეცდომების გამოსასწორებლად. თანამედროვე პირობებში საჭიროა კოლექტივში მუშაობის გამოცდილების შექმნა, ინიციატივისა და ერთობლივი მუშაობისას პასუხისმგებლობის გამოჩენა, თვითმმართველობაში მონაწილეობის მიღების უნარი.

ინიდედუალური მუშაობიდან კოლექტიურისაკენ. როგორც გამოცდილება ცხადყოფს, ბიუროკრატიული სისტემა თანმიმდევრობით ნერგავს გუნდური ჯაჭვის დისციპლინას, მას არ გააჩნია სწრაფად ცვალებადი პრობლემების გადაწყვეტისათვის საკმარისი მრავალფეროვანი საშუალებები და მოქნილობა. ამასთან, მმართველობაში ყოველი ახლად შემოტანილი წარმატებული სიახლე ეყრდნობა კოლექტივის ძალას, ფუნქციონირების და წრფივ სამუშაო ჯგუფებს. ორგანიზაცია ხდება უფრო ინფორმირებული, რადგან მას ეძლევა საშუალება საერთო მიზნებისათვის გამოიყენოს გუნდში მყოფი ყოველი ადამიანის მრავალფეროვანი ცოდნა.

ცალკეული ფუნქციების შესრულებიდან პროექტზე მუშაობამდე. თანამშრომლების სტატიკური სამუშაოდან მთელი რიგი პრობლემების გადაწყვეტაზე გადასვლასთან დაკავშირებით ჩნდება საპროექტო მმართველობის გამოყენების აუცილებლობა. როგორც წესი, ყველა პროექტი საჭიროებს დისციპლინათაშორისი ჯგუფების შექმნას. კონტროლის ფუნქციები ბიუროკრატიული სისტემიდან გადადის საპროექტო გუნდში. სპეციალიზაცია შეიძლება რჩებოდეს ყველა რთული ორგანიზაციის ვიწრო რგოლად, მაგრამ რადგან ყველა პრობლემა ურთიერთდაკავშირებულია, ამიტომ სამუშაოების სულ უფრო დიდი რაოდენობა მოითხოვს სხვადასხვა სპეციალისტის ცოდნისა და გამოცდილების გაერთიანებას. სულ უფრო ნაკლები სამუშაო სრულდება მხოლოდ ერთი სპეციალიზაციის ჩარჩოში. ამიტომ ყოველი თანამშრომელი უნდა იყოს როგორც ვიწრო სპეციალისტი, ასევე უნდა ფლობდეს ფართო ცოდნას. საპროექტო გუნდების საქმიანობაში ხელმძღვანელების უხეში ჩარევა აუცილებლად იწვევს წარმოდგენილი ამოცანების

გადაწყვეტისას წინააღმდეგობებისა და ზედმეტი სიძნელეების წარმოქმნას. ინტელექტუალურ ორგანიზაციაში საპროექტო გუნდებში თანამშრომლების ჩართვა საშუალებას იძლევა ოპერატიულად გამოძიებულად ყველა საკვანძო პრობლემა. ამასთან, აქტიურად იქნეს გამოყენებული მომხმარებელთან უკუკავშირის მექანიზმი.

ერთი პროფესიიდან ფართო სპეციალიზაციისაკენ. ბიუროკრატიული სისტემისათვის დამახასიათებელია ვიწრო სპეციალიზაცია და თანამშრომელთა ჭარბი რაოდენობა, რაც მას ძვირადღირებულად და მოუქნელად აქცევს. ტიპურ მრავალპროფილიან პროგრამაში პასუხისმგებლობა გადადის სამუშაო ჯგუფებზე. თანამშრომლები კვალიფიკაციის გაზრდასთან ერთად გადადიან თანამდებობრივი იერარქიის შემდეგ საფეხურზე. ასეთ პირობებში ახლად წამოჭრილი ამოცანების გადაწყვეტა ხდება არა თანამშრომელთა რაოდენობის გაზრდით, არამედ მათი კვალიფიკაციის ამაღლებით, ურთიერთშემცვლელი და მრავალფუნქციური სწავლების გზით, სამუშაო ძალის მოქნილობის გაძლიერებით.

ხელმძღვანელების ძალაუფლებიდან მომხმარებელთა ძალაუფლებისაკენ. იმისათვის, რომ ორგანიზაცია გახდეს ბაზართან ადაპტირებული, საჭიროა მომხმარებლისათვის უპირატესობის მინიჭება, რაც არსებით ზეგავლენას ახდენს თანამშრომელთა საქმიანობაზე. ხელმძღვანელების მეშვეობით ასეთი ინფორმაციის გადაცემა ძალიან ძნელია. მათ ყოველთვის როდი შეუძლიათ იცოდნენ ფირმისა და ბაზრის შიგნით არსებული მოთხოვნები. თუ შიგა მომხმარებელი ვერ შეძლებს დროზე მიიღოს აუცილებელი ინფორმაცია, მაშინ სისტემა ვერ შეძლებს ოპერატიულად და მოქნილად მოემსახუროს გარე მომხმარებელს. ალტერნატიული მიმწოდებლების არჩევის თავისუფლება შიგა მომხმარებლებს აძლევს იმავე უფლებებს, რომლითაც სარგებლობენ გარე მომხმარებლები. ამ დროს აქცენტი ხელმძღვანელების ძალაუფლებიდან გადადის მომხმარებლების ძალაუფლებაზე.

ზემოდან კოორდინირებიდან ყოველ დონეზე კომუნიკაციებამდე. ბიუროკრატიულ თანამშრომელთა მოვალეობებში არ შედის თავიანთ დონეზე სამუშაოს ერთმანეთთან კოორდინირება. როდესაც კოორდინაცია წარმოადგენს ხელმძღვანელის უფლებას, მაშინ ფუნქციათაშორისი ან ჰორიზონტალური კავშირები ყველა დონეზე ითვლება ან დროის ფუჭად ხარჯვად, ან ხელმძღვანელის ძალაუფლების უზურპაციად. პოსტბიუროკრატიულ ორგანიზაციაში ფუნქციათაშორისი კავშირების დიდი ნაწილი და ბევრი საერთო საკითხიც წყდება სამუშაო ჯგუფების დონეზე. მუშა გუნდებს, რომლებშიც ჩართული არიან ყველა ფუნქციური ქვეჯგუფის თანამშრომლები, ყველა საკითხზე გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება აქვთ. იმის მაგივრად, რომ იბრძოდნენ ბიუროკრატიის წინააღმდეგ, გუნდები ერთობლივად მუშაობენ, როგორც ფართო პროფილის ინტერპრენიორები. ისინი დაკავებული არიან ბაზრის შესწავლით,

ყოველი ნაწარმის ფასის განსაზღვრით, მისი მახასიათებლების დადგენით, გარეგანი შეხედულებით და მუშაობის მეთოდებით.

რეალობა ისეთი რთული და მრავალწახნაგოვანი გახდა, რომ აზრი არა აქვს ორგანიზაციის იმ ჯაჭვებად დაყოფას, რომლებითაც მოხდება ბრძანებების გაცემა ყველა წარმოქნილი პრობლემის გადასაჭრელად. ამიტომაც ინტეგრაციის მიღწევა ხდება არა იერარქიული გზით, არამედ ერთ ფუნქციათაშორის კომუნიკაციურ დონეზე. ასეთი კომუნიკაციები ბევრია, რადგანაც ყველა მნიშვნელოვანი პროცესი გამოდის ორგანიზაციული ჩარჩოებიდან. თანამედროვე ორგანიზაციაში ინფორმაცია გადაიცემა პირდაპირ – შუამავლების გარეშე. გაუცხოების, ფორმალობისა და თანასწორობის ურთიერთობები იცვლება პატიოსანი და შედარებით თანასწორუფლებიანი ურთიერთობებით. ახალი რეალიები ცვლის წარმოდგენებს ორგანიზაციის მეთოდებსა და მოდელებზე.