

კორპორაციის მართვის სტრუქტურის შერჩევის ზოგიერთი ასპექტი

The Some Aspects of Selection of Corporation Management Structure

ნინო ლაზვიაშვილი - ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი
თბილისის ღია უნივერსიტეტი

ქეთევან მდინარაძე - ეკონომიკის დოქტორი, ასოც. პროფესორი
თბილისის ღია უნივერსიტეტი

Nino Lazviashvili – PhD of Economics, Professor,
Tbilisi Open University

Ketevan Mdinardze – PhD of Economics, Associate Professor,
Tbilisi Open University

რეზიუმე: კორპორაციაში სტრუქტურული ურთიერთკავშირები მრავალი მკვლევარისა და ხელმძღვანელის მუდმივი ყურადღების ცენტრშია. კომპანიის მიზნების მიღწევის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია სამუშაოების, ქვეგანყოფილებებისა და ფუნქციური ერთეულების სტრუქტურის აგება.

ძირითადი მოთხოვნები, რომლებიც წაყენება კორპორაციაში მართვის სტრუქტურას, შემდეგია: [1] ოპტიმალურობა, მოქნილობა, ადაპტაციურობა, მდგრადობა, საიმედოობა. კორპორაცია თავისი სტრუქტურის ტიპის (მექანიკური, ორგანული, ინოვაციური) არჩევისას, უნდა შეეცადოს, რომ აკმაყოფილებდეს ამ მოთხოვნებს.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს:

1. ადამიანებსა და მათ სამუშაოს შორის რეალური ურთიერთკავშირები, რაც აისახება ორგანიზაციული სტრუქტურების სქემებზე და თანამდებობრივ ვალდებულებებში;
2. ხელმძღვანელობის პოლიტიკა და მეთოდები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პერსონალის ქცევაზე;
3. ორგანიზაციის მუშაკების უფლებამოსილებები და ფუნქციები მართვის სხვადასხვა დონეზე.

საკვანძო სიტყვები: კორპორაცია, მართვის სტრუქტურა, მენეჯმენტი, ეფექტიანობა, საპროექტო სტრუქტურა, უფლებამოსილება, პასუხისმგებლობა, იერარქია.

Abstract: According to the above mentioned, the following conclusion can be drawn: there does not exist any such structure of corporation management that is universal and fits it in all situations. Great knowledge, experience, intuition and providing insight into the situation are necessary when selecting a management structure. Besides, a structure will not be static, this means unchanged, it must be changed or modified according to the change in situation. It is evident that the same management structure will not be fit for a transnational corporation which functions in many countries of the world through the network of its affiliates and subsidiaries, and for a corporation working within the boundaries of one country.

However, which organizational structures must be the ones of the future?

Since the beginning of the 1990's, managers of corporations have been turned aware of the fact that an administrative-imperious (authoritarian) hierarchy is not acceptable any more. In a multilevel hierarchy corporation personnel are not able to help customers and adjust themselves to the changed environment.

In such conditions a horizontal structure, quick reaction and creative approach become necessary for the corporation. Managers and personnel which will have the proper authorization for reorganization of business processes, formation of self-governing work groups, introduction of Internet technologies and creation of an infrastructure of electric commerce are necessary for creating an effective organization.

Key Words: Corporation, management structure, management, efficiency, design structure, authority, responsibility, hierarchy.

შესავალი: ბოლო წლებში, კორპორაციულ სამყაროში სულ უფრო შეინიშნება ავტორიტარული, მრავალდონიანი იერარქიული სტრუქტურიდან უფრო ჰორიზონტალურ, დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაზე გადასვლის ტენდენცია. ეს პროცესი პასუხობს დროის სამ მნიშვნელოვან მოთხოვნას: [2]

1. ინტერნეტის ეპოქაში შესვლის პარალელურად ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურები, რომლებიც ორგანიზებული არიან საწარმოო სპეციალიზაციის პრინციპით, რადიკალურად უნდა შეიცვალონ, რომ შეძლონ ელექტრონული ტექნოლოგიების პოტენციალის და ახალ შესაძლებლობათა რეალიზაცია გარე ბაზარზე.

2. გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების დელეგირება უნდა მოხდეს ქვედა დონეზე. ეს არის ადეკვატური, კომპეტენტური და დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღების გარანტია. პრაქტიკაში ეს გულისხმობს იმ თანამშრომელთა უფლებამოსილებით აღჭურვას, რომლებიც ყველაზე უფრო ახლოს იმყოფებიან მოქმედების ადგილთან, ფლობენ ინფორმაციას და შეუძლიათ ყველა ფაქტორის გათვალისწინება.
3. რიგით თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ უფლება თანამდებობრივი ინსტრუქციის ფარგლებში იმოქმედონ საკუთარი შეხედულებების მიხედვით. თანამშრომლებისათვის გადაწყვეტილებების უფლების მინიჭება და მათ შედეგებზე პასუხისმგებლობის აღება კომპანიას საშუალებას აძლევს საკუთარი ინტელექტუალური კაპიტალი ეფექტიანად გამოიყენოს, რაც მიუღწევადია ცენტრალიზებული მართვის პირობებში.

ძირითადი ტექსტი. გარდამავალ ეკონომიკაში კომპანიების ორგანიზაციული გარდაქმნის ერთ-ერთი ტენდენცია არის მმართველობითი სტრუქტურების ცალკეული რგოლების დამოუკიდებლობის არსებითი ზრდა და ამ საფუძველზე შვილობილი ფირმების ქსელის ფორმირება, რომელთაც მოთხოვნილებების ცვლილების შესაბამისად სწრაფი გარდაქმნის უნარი აქვთ. ამის გამო ხდება საქონლის მწარმოებელი საწარმოების სამომხმარებლო სექტორებთან დაახლოება, რაც იწვევს პროდუქციის რეალიზაციის დაჩქარებას. ამით, ერთი მხრივ, იქმნება დამოუკიდებელი სამეურნეო სუბიექტები, რომლებიც ორიენტირებული არიან მომხმარებლებზე, ხოლო, მეორე მხრივ, შენარჩუნებულია კორპორაციის საწარმოო-ტექნოლოგიური კომპლექსის მთლიანობა, მისი საქმიანობის საერთო მიმართულება და პროფილი.

მართვის **საპროექტო სტრუქტურა** წარმოადგენს დროებით ორგანიზაციას, რომელიც შექმნილია კონკრეტული კომპლექსური ამოცანის (პროექტის შექმნა და მისი რეალიზაცია) გადასაწყვეტად. განსაზღვრული პროექტის შესასრულებლად ერთ გუნდში იკრიბებიან სხვადასხვა პროფესიის კვალიფიციური თანამშრომლები. პროექტის დასრულებისა და მასთან დაკავშირებული ყველა ამოცანის გადაწყვეტის შემდეგ გუნდში მომუშავენი ბრუნდებიან თავიანთ

ქვედანაყოფებში მუდმივ სამუშაოზე ან იწყებენ სხვა პროექტის შესრულებას. პროექტის ხელმძღვანელს ექვემდებარება გუნდის ყველა წევრი და მოცემული მიზნისათვის გამოყოფილი ყველა რესურსი.

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

საპროექტო მართვის დროს კორპორაციაში 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-საკონსტრუქტორო 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 და საპროექტო ჯგუფის მონაწილეთა დიდი ნაწილი პროექტების ხელმძღვანელების გარკვეული ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება. ისინი არამარტო ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი დავალების შესრულებით

არიან მის უმაღლეს ხელმძღვანელებთან დაკავშირებული, არამედ ასევე მჭიდროდ ურთიერთმოქმედებენ მათთან. ასეთ პირობებში ფუნქციურ ქვედანაყოფში დარჩენილი სპეციალისტები ნაწილობრივ კარგავენ თავიანთ დამოუკიდებლობას.

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 შესრულებულ სამუშაოს. იმავედროულად ფუნქციური ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ხაზობრივი მმართველობის წინაშე ქვედანაყოფის მთლიან საქმიანობაზე. საპროექტო მმართველობაში ძირითადი ყურადღება ექცევა კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე კონტროლს. სამუშაოს შესრულება შეიძლება განხორციელდეს კოლეგიალურად, მაგრამ ეს გარკვეულ სიძნელეებთანაა დაკავშირებული. კორპორაციაში რესურსების განაწილებისას პროექტის ხელმძღვანელს აქვს გარკვეული უპირატესობა. განსაკუთრებით ეს კადრების გამოყენებას ეხება. პროექტის მნიშვნელობის გათვალისწინებით ის ცდილობს საპროექტო ჯგუფში მოიზიდოს საუკეთესო სპეციალისტები. ამით იზრდება მისი პასუხისმგებლობა, ხოლო ფუნქციური ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა ქვედანაყოფში მცირდება მისი სპეციალისტების საპროექტო ჯგუფში გადასვლის გამო.

მართალია, პროექტის ჯგუფში გადასული ფუნქციური ქვედანაყოფის პერსონალი აგრძელებს ამ ქვედანაყოფის უფროსის ადმინისტრაციულ დაქვემდებარებაში ყოფნას, მაგრამ სინამდვილეში მათი მუშაობა მხოლოდ პროექტის ხელმძღვანელის ინტერესებში შედის. ამ მიზეზით ეს სპეციალისტები პროექტის დამთავრების შემდეგ თავის ქვედანაყოფში დაბრუნებით შეიძლება გარკვეულ სიძნელეებს წააწყდნენ.

კორპორაციაში 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 რჩება პასიურ დამხმარე ორგანოდ. ასეთ შემთხვევაში, ფუნქციური ქვედანაყოფი მუდმივად ხელს შეუშლის პროექტის წარმატებას და გადაწყვეტილების მიღების მთელი პროცესი გამწვანებული იქნება. მეორე უკიდურესობაა ის, რომ პროექტის ხელმძღვანელს შეუძლია ჰქონდეს ისეთი ძალაუფლება, რომელიც მას აძლევს საპროექტო ჯგუფის კოორდინატორის როლში გამოსვლის უფლებას. ამ ძალაუფლების გამოყენებით იგი ზეწოლას ახდენს ფუნქციურ განყოფილებაზე.

ბოლო დროს კორპორაციებში გავრცელება ჰპოვა **ქსელურმა სტრუქტურამ**. მასში გამაერთიანებელ როლს თამაშობს ცენტრალური რგოლი, რომელიც ელექტრონული კავშირებით ახერხებს კომპანიის დანარჩენ განყოფილებებთან დაკავშირებას, რომლებიც სრულიად დამოუკიდებლები არიან მისგან. ხშირად ამ განყოფილებებს ცვლიან სხვა ფორმები, რომლებიც მსგავს საქმიანობაზე არიან დასპეციალებული. მაშასადამე, ქსელური სტრუქტურის მქონე კორპორაცია თვითონ მხოლოდ იმ ფუნქციებს ასრულებს, რომელიც ყველაზე მეტად ხელეწიფება, სხვა ფუნქციებს კი გადასცემს სხვებს.

ქსელური სტრუქტურის მოდიფიკაციებია **ვირტუალური და მოდულური სტრუქტურები**. ამ წესით აგებულ კომპანიებს „საზღვრების გარეშე“ კომპანიებსაც უწოდებენ. ისინი ელექტრონული წესით იღებენ და გადასცემენ ინფორმაციას და ამ წესით, ვირტუალურად ამუშავენ ადამიანებს და ფირმებს, რომელთა ადგილზე ფიზიკურად ყოფნა სულაც არ არის საჭირო.

კიდევ უფრო ახალია **წრიული კორპორაციები, ინტელექტუალური კორპორაციები და შემსწავლელი კორპორაციები**.

წრიული კორპორაციის ძირითად სტრუქტურულ მახასიათებლებს წარმოადგენს ის, რომ ყოველი ხელმძღვანელის გარშემო ფორმირდება საბჭო. მაგალითად, მარკეტინგის საბჭო, ფინანსების საბჭო და სხვ. ნებისმიერ საბჭოს უფლება აქვს თავისი სამუშაოს შესასრულებლად წარმომადგენელი მიიწვიოს გარედან. საბჭოში დამატებითი მონაწილეების მიწვევა აუმჯობესებს კორპორაციის ურთიერთობას აქციონერებთან. უფრო ეფექტურად მუშაობენ ის საბჭოები, რომლებზეც ხელქვეითები ახდენენ ყველაზე დიდი ქვეჯგუფების ფორმირებას.

ინტელექტუალური კორპორაციის ფორმირება ხდება დიდი რაოდენობით წვრილი ურთიერთმოქმედი საწარმოებისგან. ითვლება, რომ ინტელექტუალურ კორპორაციაში ისეთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლება, როგორცაა „რა ვაკეთოთ“ და „ვინ შეასრულებს სამუშაოს“ საწყის პერიოდში შენარჩუნებული იქნება ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურით, მაგრამ მერე, თანდათან მოხდება ამ უფლებების გადაცემა უფრო მცირე, მოქნილი თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფებისთვის, რომლებიც გარდაიქმნებიან ინფორმაციულ სასწავლო ლაბორატორიებად. ამ სტატუსს ისინი იძენენ კორპორაციის ხელმძღვანელობიდან მათ ხელში გადასული ფინანსური და სხვა ინფორმაციის მიწოდების წყალობით.

ინტელექტუალურ კორპორაციაში ყოველი დასაქმებული იყენებს პირად ინტელექტს იმისთვის, რომ დაადგინოს, რომელი პრობლემა ვისთან უნდა გადაწყვიტოს და როგორ შეასრულოს სამუშაო. მან უნდა გააკეთოს არჩევანი სად მოძებნოს ინფორმაცია, რომელი მეთოდი გამოიყენოს და ინფორმაციის რომელი წყარო ჩათვალოს სანდოდ. ინტელექტუალური კორპორაციის აგების პირობები ასეთია (ცხრ. 1).

ცხრილი 1. ინტელექტუალური ორგანიზაციის აგების პირობები [3]

არჩევანის თავისებურება	საერთო პასუხისმგებლობა
1. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა	1. თანასწორობა და მრავალფეროვნება
2. მეწარმეობის თავისუფლება	2. ნებაყოფლობითი სწავლების სისტემა
3. სამუშაო ჯგუფის ლიბერალიზაცია	3. დემოკრატიული თვითმმართველობა
შეზღუდული კორპორაციული მმართველობა	

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ინტელექტუალურ კორპორაციაში ცენტრალური მართვის როლი შეზღუდულია. მას არც შემსრულებელი ერთეულების ხელმძღვანელობისა და არც კონტროლის უფლება აქვს. მან მხოლოდ ისეთი პირობები უნდა შექმნას, რომელიც თანამშრომლებს მისცემს ეფექტური კოლექტივის ფორმირების შესაძლებლობას.

დადგენილია, რომ იმ ოთხი საერთო თვისებიდან, რომლებსაც კორპორაციული სამყაროს დღეგრძელი კომპანიები ატარებენ, ერთ-ერთი არის **ღია სწავლება**. [4] ასეთ კორპორაციებში სწავლება ხორციელდება 5 მიმართულებით:

1. სისტემური აზროვნება;
2. პირადი დაოსტატება;
3. მენტალური მოდელის შექმნა;
4. საერთო ხედვის შექმნა;
5. ჯგუფური სწავლება.

ბოლო დროს, მთელ რიგ კორპორაციებში წინა პლანზე წამოიწია მეორე თაობის სწავლების საშუალებებმა. მათ მიეკუთვნება „დიალოგი“, „სცენარების დაგეგმვა“, „სწავლება მოქმედებაში“, „რუქების შედგენა“, „მერლინის სავარჯიშო“ და სხვ.

დასკვნა: ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ არ არსებობს კორპორაციის მართვის ისეთი სტრუქტურა, რომელიც უნივერსალურია და მოერგება მას ყველა სიტუაციაში. მართვის სტრუქტურის არჩევას დიდი ცოდნა, გამოცდილება, ინტუიცია და სიტუაციაში გარკვევა სჭირდება. ამასთან, სტრუქტურა არ იქნება სტატიკური, ე. ი. უცვლელი, იგი უნდა შეიცვალოს ან მოდიფიცირდეს სიტუაციის შეცვლასთან მიმართებით. ცხადია, ტრანსნაციონალურ კორპორაციას, რომელიც მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ფუნქციონირებს ქალიშვილები და შვილიშვილი საწარმოების ქსელით, ისეთივე მმართველობითი სტრუქტურა არ გამოადგება, როგორც ერთი ქვეყნის ფარგლებში მომუშავე კორპორაციას.

და მაინც, როგორი უნდა იყოს მომავლის ორგანიზაციული სტრუქტურები?

1990 წლების დასაწყისიდან კორპორაციების მენეჯერებმა გაითვითცნობიერეს, რომ თანამედროვე პირობებში ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური (ავტორიტარული) იერარქია მისაღები აღარ არის. მრავალდონიანი იერარქიის დროს კორპორაციის თანამშრომლებს აღარ შესწევთ უნარი მიემხრონ მომხმარებლებს და მოახდინონ სწრაფი ადაპტაცია შეცვლილ გარემოსთან.

ამ პირობებში კორპორაციებისთვის აუცილებელი ხდება ჰორიზონტალური სტრუქტურა, სწრაფი რეაქცია და შემოქმედებითი მიდგომა. ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნისთვის აუცილებელია მენეჯერები და თანამშრომლები, რომლებსაც ექნებათ შესაბამისი უფლებამოსილებანი ბიზნესპროცესების რეორგანიზებისთვის, თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფების ფორმირებისთვის, ინტერნეტ-ტექნოლოგიების დანერგვისა და ელექტრული კომერციის ინფრასტრუქტურის შექმნისთვის.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. მ. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური, მენეჯმენტის პრინციპები, თბ., 2010, გვ. 196.
2. ა. ტომპსონი, ა. სტრიკლენდი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010,
3. გვ. 507.
4. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009, გვ. 334.
5. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ., 2009, გვ. 339.
6. ნ. ლაზიაშვილი, კორპორაციული მენეჯმენტი, თბ., 2013, გვ.194–231.