

თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურები

ბადრი რამიშვილი

ემდ, პროფესორი

ადამიანი უხსოვარი დროიდან ახერხებდა მიზნის მიღწევისთვის ჯგუფურ თვითორგანიზებას. საკმარისია ეგვიპტის პირამიდების და რამდენიმე უძველესი პროექტის გახსნებაც, რომ ცხადი ხდება რთული ორგანიზაციული სისტემების გარეშე ისინი ვერ განხორციელდებოდა, მაგრამ განსაკუთრებული წარმატებები ამ მხრივ სამხედრო სფეროში დაფიქსირდა, რომელთაგან ბევრი თანამედროვე მენეჯმენტისთვის დღესაც აქტუალურია. ორგანიზაციასთან დაკავშირებული პრობლემების შესწავლის მნიშვნელობა ფეოდალური ურთიერთობების რღვევის მიწურულს გამოიკვეთა, როდესაც ევროპაში დიდი სამოგზაურო პროექტების განხორციელების ეპოქა დაიწყო, რასაც ახალი მიწების კოლონიზება და მასთან დაკავშირებული პირველი მსხვილმასშტაბიანი პროექტების განხორციელება მოჰყვა. ყოველივე ამის გამო, აუცილებელი გახდა მრავალი ადამიანის მობილიზება და მათი ძალისხმევის ერთი მიზნის მიღწევისთვის წარმართვა. აქვე უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ სულ უფრო კარგავდა ეფექტურობას მოტივაციის ისეთი საშუალება, როგორიც არის იძულება. კაპიტალიზმის ეპოქამ ახალი დატვირთვა შესძინა ადამიანთა ეკონომიკურად მოტივირებული ჯგუფური შრომის საკითხს, ხოლო XIX საუკუნის შუა ხანებიდან, მას შემდეგ, რაც ქოხური წარმოების წესი ევროპასა და აშშ-ში მთლიანად ჩაანაცვლა ქარხნულმა წარმოებამ, ცხადი გახდა ორგანიზაციის შესწავლის, მასთან დაკავშირებული პრობლემების გამოკვლევის უკიდურესი აქტუალობა. ორგანიზაციის და, ზოგადად, მენეჯმენტის პრობლემების შესწავლას განსაკუთრებული ტემპებით ხელი მოჰკიდეს ამერიკელებმა და ეს ადვილად ასახსნელია. ჯერ ერთი, ამ ქვეყანაში საცხოვრებლად ჩადიოდნენ ევროპელები, რომლებიც ეკონომიკურად აქტიურნი, თუმცა დაბალი და საშუალო კლასების წარმომადგენელნი იყვნენ, რომელთაც ანტაგონისტური დამოკიდებულება ჰქონდათ ტრადიციული ფეოდალური ურთიერთობე-

ბისადმი, ანუ ის წინააღმდეგობა, რაც მნიშვნელოვნად აფერხებდა ევროპაში ახალი ტიპის ორგანიზაციების რაოდენობის უსწრაფეს ზრდას და რაც არსებული გაბატონებული ფენების წინააღმდეგობაში ვლინდებოდა, ამერიკაში მოხსნილი იყო. გარდა ამისა, ამერიკა უმდიდრესი ქვეყანა იყო და არის ბუნებრივი რესურსების მხრივ და ამავე დროს უზარმაზარი ტერიტორიული თვალსაზრისით, ეს კი, მისი ეკონომიკის განვითარებისთვის მრავალი ორგანიზაციის შექმნას მოითხოვდა, რომელთაგან ბევრი შემდგომ ჭეშმარიტად გიგანტურ ეკონომიკურ წარმონაქმნებად გადაიქცა.

ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ატრიბუტი ორგანიზაციისა, რომელზეც უპირველესად აისახება მისი ევოლუცია და ახალი ვითარების მიერ პროვოცირებული გამოწვევები, არის მისი სტრუქტურა. ამ ცნების რამდენიმე ინტერპრეტაცია არსებობს, მაგრამ მასში ძირითადად მოიაზრება ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა და ამ კავშირების ხასიათი. განვითარების პროცესმა ამ ტერმინს რამდენიმე მნიშვნელობა შესძინა, რომელთაგან ერთ-ერთი ჯერ კიდევ მთავარი დებულება, მას განიხილავს როგორც შრომის ფუნქციური დანაწილების ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება მმართველობითი საქმიანობა. გარდა შრომის სპეციალიზებული დანაწილებისა, სტრუქტურის უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელია უფლებამოსილებების, ვალდებულებების და პასუხისმგებლობის იერარქიულ საფეხურებს შორის განაწილება. ორგანიზაციული სტრუქტურის თავდაპირველი ამოცანა იყო ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ ჭრილში შიდაორგანიზაციული ურთიერთობების მოწესრიგება. ეს იმ პერიოდში ხდებოდა, როდესაც ორგანიზაციისთვის მთავარი იყო შიდა რესურსების მობილიზება და თუ ის ამას ოპტიმალურად შეძლებდა წარმატებაც გარანტირებული ჰქონდა, რადგან გარემო მისთვის ჯერ კიდევ ნეიტრალური იყო. მაგრამ მას შემდეგ რაც მიწოდებამ გადააჭარბა მოთხოვნას და სოციალური დონის ზრდის ფონზე მომხმარებელი უფრო პრეტენზიული გახდა, გარე გარემომ ორგანიზაციისთვის აგრესიული ხასიათი გამოავლინა და სტრუქტურის უმნიშვნელოვანეს პრობლემად მასთან ადაპტირება იქცა.

დღემდე ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარების რამ-

დენიმი ეტაპი შეიძლება გამოვყოთ, რომლებიც ზუსტად ასახავს იმ მომენტში მენეჯმენტის წინაშე მდგარ პრობლემებს, რაც თავის მხრივ ზოგადეკონომიკური ვითარების გამოძახილია. კომერციული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციის შექმნისკენ გადადგმულ პირველ ნაბიჯად შეიძლება მივიჩნიოთ მმართველობითი შრომის მკვეთრად გამიჯვნა. თუმცა აქვე უნდა ითქვას, რომ ეს პროცესი ორი მიმართულებით ვითარდებოდა. მიუხედავად იმისა, რომ შრომის ვინაობის განსაზღვრის და დანაწილების უპირატესობაში კაცობრიობა საუკუნეზე მეტი ხნის განმავლობაში იყო დარწმუნებული, ტეილორამდე ჯერ კიდევ არ იყო სათანადოდ გამიჯნული შემსრულებლის და სამუშაოს გეგმის შემდგენელის შრომა. სწორედ მეცნიერული მენეჯმენტის ამ ფუძემდებლის სახელს უკავშირდება მმართველობითი პერსონალის ფუნქციის განსაზღვრა, რაც ტეილორის მიხედვით წარმოების მეცნიერულად დასაბუთებული ნორმატივების, კანონების საფუძველზე შრომითი გეგმების და დავალებების შემუშავებასა და მათ საწარმოო პროცესში გამოყენებაში მდგომარეობს. მუშის ფუნქციად კი ის მმართველებისადმი უსიტყვო მორჩილებას მიიჩნევდა. მენეჯერის როგორც დამოუკიდებელი პროფესიის და იერარქიული სტრუქტურის მონაწილის საბოლოოდ გაფორმებისთვის უმნიშვნელოვანესი იყო მმართველობითი შრომის გამიჯვნის მეორე მიმართულება. კომერციული ორგანიზაციების რიცხვის ზრდამ დღის წესრიგში დააყენა პროფესიულად მომზადებული ხელმძღვანელების საჭიროება, რომლებიც მიუხედავად პიროვნული თვისებებისა, წარმატებულად შეძლებდნენ მენარმის მიერ წამოწყებული საქმის გაძლოლას. მენარმის ნიჭი შეზღუდული რესურსია, რადგან ის უფრო პიროვნულ თვისებებს ეფუძნება, ვიდრე პროფესიულ უნარ-ჩვევებს, რომლის ნებელობითი დაუფლება შეუძლებელია. ამიტომ დიდი რაოდენობით კომერციული ორგანიზაციის მართვისთვის საჭირო გახდა შესაბამისი ოდენობის და მომზადების კადრების არსებობა. გაჩნდა ისეთი ორგანიზაციები, რომელთაც დაქირავებული ხელმძღვანელი განაგებდა და ზოგჯერ მენარმე რამდენიმე ასეთ კომპანიას ფლობდა. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის შედეგად მენეჯერის პროფესია ფუნქციურად გამოეყო მენარმის საქმიანობას.

მეოცე საუკუნის 20-იანი წლებიდან მეორე მსოფლიო ომამდე პერიოდს შეიძლება კლასიკური ორგანიზაციული სტრუქტურის ხანა ვუწოდოთ. ის ორ უმთავრეს ბაზისს – ერთი მხრივ ორგანიზაციის ფუნქციურ დეპარტამენტიზაციას და მეორე მხრივ კი იერარქიულ პირამიდას – ეფუძნება. ამ ტიპის გადანწყვეტილების აუცილებლობა ძირითადად ორგანიზაციების მოცულობის ზრდამ განაპირობა, ხოლო დასაბუთებად კი ანრი ფაიოლის მოღვაწეობა შეიძლება მივიჩნიოთ. 1950-იანი წლებიდან აშშ-ში, დასავლეთ ევროპაში და იაპონიაში ეკონომიკის ბუმმა ორგანიზაციების სიდიდეზეც იქონია გავლენა. შეიქმნა კომპანიები, რომლებიც ათიათასობით ადამიანს აერთიანებდა. ამ ოდენობის პერსონალის ერთ პირამიდულ სტრუქტურაში მოქცევა იერარქიული კიბის სიგრძის იმდენად გაზრდას იწვევდა, რომ ის შემაფერხებელი ფაქტორი ხდებოდა ორგანიზაციული კომუნიკაციებისთვის. ამ პრობლემის დაძლევის გამო შეიქმნა ე.წ. დივიზიონალური სტრუქტურა რამდენიმე მოდიფიკაციით.

70-80-იანი წლებში ბევრი მიმართულებით, განსაკუთრებით ტექნოლოგიატევად ინოვაციურ დარგებში საგრძნობი გახდა ცვლილებების ტემპის დაჩქარება. ამ გამოწვევას შესაბამის სფეროში მოღვაწე ბევრმა კომპანიამ ადაპტური სტრუქტურების შემუშავებით უპასუხა. საპროექტო და მატრიცული ორგანიზაციები სადღეისოდაც უაღრესად აქტუალურია და არამარტო ინოვაციურ დარგებში. ბიზნესის ორგანიზების ამ ფორმას ფაქტობრივად ყველა მიმართულებით აქტიურად იყენებენ. ცვლილებების უსწრაფესი განვითარება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გამოწვევაა XXI საუკუნის ბიზნესშიც, თუმცა არსებობს კიდევ რამდენიმე ფაქტორი, რომლებიც მნიშვნელოვნად ცვლის ორგანიზაციებს და მათ უმნიშვნელოვანეს ატრიბუტს, სტრუქტურას. ჯერ კიდევ 60-70-იანი წლებში გააცნობიერეს ბიზნეს-წრეებში ერთი უმნიშვნელოვანესი ტენდენციის შედეგები, რომლის აქტუალობაც მას შემდეგ მხოლოდ იზრდება. ეს არის ზოგადად არამმართველობითი პერსონალის კვალიფიკაციის, განათლების, სოციალური უზრუნველყოფის დონის ზრდა. მსგავს კადრებთან ტრადიციულ ადმინისტრაციულ-დირექტიულ ჭრილში ურთიერთობა აღარ იყო ეფექტიანი ერთი მხრივ და ამავე დროს მათ კომპანიისთვის დიდი სარგებლის მოტა-

ნა შეეძლოთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობით. სწორედ ამ მიზეზებმა განაპირობა “პარტისიპატიური” ორგანიზაციების შექმნა.

ტერმინი “participative management” სიტყვასიტყვით სწორედ “მართვას მონაწილეობით” ნიშნავს. ამ ტიპის სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციების დანიშნულება სწორედ მაღალკვალიფიციური, კომპეტენტური თანამშრომლების კომპანიის მმართველობაში ჩართვას ისახავს მიზნად, რაც რამდენიმე დონეზე შეიძლება განხორციელდეს. ჩართულობის ყველაზე მარტივი ფორმაა არამმართველობითი პერსონალისთვის იდეების, წინადადების წამოყენების შესაძლებლობის მიცემა იმ პარტისიპატიურ ორგანიზაციებში, სადაც თანამშრომლები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საშუალო ხარისხით არიან ჩართულნი, არამმართველობითი პერსონალი ალტერნატივების გენერირების და განხილვის პროცესშიც მონაწილეობს, ხოლო სრულად პარტისიპატიურ ორგანიზაციებში პერსონალი მონაწილეობს გადაწყვეტილების მიღების მთლიან პროცესში. ამგვარი მიდგომის გამოყენება შესაძლებელია იმ კომპანიებში, სადაც მაღალკვალიფიციური, განათლებული, ინიციატივიანი, შემოქმედებებითი უნარის მქონე პერსონალია დასაქმებული და მისი მეშვეობით ზოგადად ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების გარდა შესაძლებელი ხდება კოლექტივის წევრებს შორის შრომისგან გაუცხოების პრობლემის დაძლევა.

ედჰოკრატიული (ad hoc ლათინურად ნიშნავს სპეციალურს, მოცემული მიზნისთვის შექმნილს) ორგანიზაციების შექმნის იდეა ჯერ კიდევ XX საუკუნის მეორე ნახევარში გაჩნდა ამერიკაში. ედჰოკრატიული მმართველობითი ფილოსოფიის უმნიშვნელოვანესი მახასიათებლებია: კომპეტენტურობა, სტიმულირების მძლავრი სისტემა, თანამშრომლეთა თავისუფლების მაღალი დონე, პერსონალს შორის უპირატესად არაფორმალური ურთიერთობები თვით იერარქიულ კიბეზეც კი. ყოველივე ამის მიღწევა კი შეუძლებელია განათლებული, კვალიფიციური და მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე კადრების გარეშე. ეს განაპირობებს იმას, რომ ედჰოკრატიულ ორგანიზაციებში არ ხდება სტრუქტურული ერთეულების მკაცრად გმიჯვნა, მენეჯერები არ არიან მიჯაჭვულნი

საქმიანობის რომელიმე სფეროზე, მინიმუმამდეა დაყვანილი თანამშრომელთა შორის ფორმალური, ოფიციალური დამოკიდებულება და უპირატესობა ენიჭება არაფორმალურ, ჰორიზონტალურ ურთიერთობებს. ყოველივე ამის გამო ორგანიზაციის იერარქიული აგებულება შესაძლოა საკმაოდ ხშირად შეიცვალოს. ედჰოკრატიული ორგანიზაციები გამოიყენება არასტანდარტული, რთული სამუშაოების შესასრულებლად, მათში ძალაუფლება ეფუძნება ცოდნას და კომპეტენტურობას და არა იერარქიულ პოზიციას და წრფივ უფლებამოსილებას. ედჰოკრატიულ ორგანიზაციებში ადგილი აქვს სამუშაოთა ერთობლივ შესრულებას და ისინი განსაკუთრებით ფართოდ გამოიყენება იმ სფეროებში, სადაც მნიშვნელოვანია ინოვაციურობა, შემოქმედებითობა, ჯგუფური მუშაობა, გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური წესი.

პარტისიპატიული და ედჰოკრატიული კომპანიები შეიძლება მივაკუთვნოთ ე.წ. ჰორიზონტალურ ორგანიზაციებს, რომლებშიც ტრადიციული ვერტიკალური, ადმინისტრაციულ-დირექტიული ურთიერთობები იცვლება ე.წ. ბრტყელი, ჰორიზონტალური სტრუქტურებით, სადაც მინიმუმამდეა დაყვანილი იერარქიული საფეხურების რაოდენობა და ის, როგორც წესი, 3-4-ს არ აღემატება.

თანამედროვე კომერციულ ორგანიზაციებში ფართო გაქანება ჰპოვა ე.წ. ზეფუნქციური ავტონომიური ჯგუფების გამოყენებამ. ამგვარ სტრუქტურულ წარმონაქმნებში შედიან ყველა იმ ფუნქციური მიმართულების წარმომადგენლები, რომლებიც საჭიროა დასახული მიზნის მიღწევისთვის და მათ გადაეცემა საჭირო რესურსების განკარგვის უფლებამოსილება. ზეფუნქციური ჯგუფების ეფექტიანობის ძირითად კრიტერიუმია არა მისი წვლილი კომპანიის მიმდინარე ან გრძელვადიანი ფასეულობის ფორმირებაში, არამედ კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მაღალი ხარისხი. ამგვარი ჯგუფების საქმიანობა კონცენტრირებულია არა ფუნქციურობაზე, არამედ ისეთი საკითხების გადაწყვეტაზე, როგორიც არის: ახალი ტიპის პროდუქციის შემუშავება, თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა, გასაღების ქსელის ფორმირება და ა.შ. ზეფუნქციური ჯგუფების საფუძველზე

ხშირად ხდება მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციების შექმნაც. მათი ამგვარი დასახელება გამოწვეულია სტრუქტურული სირთულით, რომელშიც ასახული უნდა იყოს არამარტო რესურსების მოპოვების და შედეგების კომპონენტები, არამედ კონკრეტული მომხმარებლის, ბაზრის მოთხოვნილებებიც.

უკანასკნელი უმნიშვნელოვანესი მოვლენა, რამაც უდიდესი ცვლილებები გამოიწვია ორგანიზაციის აგების თვალსაზრისით, არის საინფორმაციო ტექნოლოგიების რევოლუციური განვითარება და მსოფლიო გლობალური საინფორმაციო ქსელის ფორმირება. თუ ადრე კომპანიის სიდიდე აშკარა უპირატესობას განაპირობებდა და მთელ რიგ ბაზრებზე მცირე მასშტაბების კომპანიისთვის შესვლა წარმოუდგენელი იყო, საინფორმაციო ქსელებმა ყოველ მათგანს მისცა მომხმარებელთან უშუალო კავშირის დამყარების საშუალება, შეიქმნა პარადოქსული სიტუაცია, როდესაც მცირე ზომები გარვეულ უპირატესობადაც იქცა, რადგან ეს მეტი ადაპტირების უნარს ნიშნავდა. მრავალი მცირე კომპანია, რომლებიც ამათუიშ კომპონენტის ეფექტიანად წარმოებით გამოირჩეოდა, ხდებოდა მსხვილი კორპორაციების პარტნიორი. ფართოდ გავრცელდა აუთსორსინგი. პარტნიორული ურთიერთობების შესაძლებლობა მიეცა ტერიტორიულად ძალიან დაშორებულ ფირმებს. მსოფლიო ბიზნესში დაიწყო ადმინისტრაციულ-დირექტიული, იერარქიული ურთიერთობების პარტნიორულ-სახელშეკრულებო ურთიერთობებით ჩანაცვლება, რის საფუძველზეც შეიქმნა ე.წ. “ქსელური სტრუქტურები”. ეს პროცესი იმდენად გაღრმავდა, რომ ამჟამად უკვე აქტიურად საუბრობენ ბიზნესის ახალ სტრუქტურაზე, რომლის უმთავრესი დანიშნულება იქნება პარტნიორების კოორდინირება და არა რომელიმე ტრადიციული ორგანიზაციული ფუნქციის ან ბიზნეს-ოპერაციის შესრულება. ეს იმდენად რთული და მრავლის მომცველი პროცესია, რომ მას ჩვენ ცალკე შევხებით მომავალ სტატიაში. ქსელური კომპანიები განსაკუთრებით კარგად ვითარდება იმ რეგიონებში, სადაც შექმნილია ერთიანი სამართლებრივი არეალი, რადგან მათი ფუნქციონირების სიმძიმის ცენტრი სწორედ სახელშეკრულებო ურთიერთობებზეა გადატანილი. სადღეისოდ ძალიან რთულია ისეთი ქსელური კომპანიის წარმოდ-

გენა, რომელიც ფუნქციონირების პროცესში თანამედროვე საინფორმაციო ქსელურ საშუალებებს არ იყენებდეს. ვირტუალური კომპანია სწორედ ქსელური ორგანიზაციის ნაირსახეობაა, რომლის მოღვაწეობის უდიდესი ნაწილი ინტერნეტით ხორციელდება. თანამედროვე მსოფლიოში სულ უფრო მეტი ვირტუალური კომპანია იქმნება, რომელთა მიზანი მიწოდების ჯაჭვში პარტნიორობის უზრუნველყოფაა. მისი უმთავრესი მახასიათებელია ცვალებადი ორგანიზაციული საზღვრები, რაც მოთხოვნის შესაბამის უნიკალური წარმოების შექმნის საშუალებას იძლევა. ხოლო უმთავრესი უპირატესობებია განსაკუთრებით მომჭირნე წარმოება, მცირე კაპიტალური ინვესტიციები, მოქნილობა და სისწრაფე.

ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე პროცესები გვაფიქრებინებს, რომ სამომავლოდ კიდევ უფრო გაიზრდება პარტისიპატიური, ედჰოკრატიული და ვირტუალური ორგანიზაციების მნიშვნელობა. განსაკუთრებით საინტერესო და პერსპექტიული საქართველოსთვის ე.წ. ვირტუალური სტრუქტურებია, რომელთა მეშვეობით ჯერ-ჯერობით ერთგვარად პერიფერიული ქართული ბიზნესი, შესაძლებელია მსოფლიოს ეკონომიკური აქტივობის ეპიცენტრში აღმოჩნდეს.