

7.7. შემსწავლელი ორგანიზაციები

ორგანიზაციის თეორიასა და პრაქტიკაში ორგანიზაციული სწავლება განიხილება როგორც კომპანიების კონკურენტული უპირატესობების შექმნის უშრეტო წყარო, როგორც მეთოდების მუდმივი განახლებისა და საქმიანობის ყველა სახეობის ეფექტიანობის ამაღლების სტრატეგია. გარემოს სწრაფი ცვალებადობის პირობებში ორგანიზაციები, რომლებშიც არ მიმდინარეობს სწავლება ითვლება განწირულებად. სწორედ ამან განაპირობა იმ რეკომენდაციების შემუშავება, რომელიც ითვალისწინებს საქმიანობის პროცესში შემსწავლელი ჯგუფების შექმნას და სწავლების პროცესში ახალი იდეების გენერირების აუცილებლობაზე ყურადღების გამახვილებას. არსებობს იმის ცდა, რომ ორგანიზაციულ სწავლებას მიეცეს სიმბოლური ინტერპრეტაცია. ეს პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ ასეთი სახით:

სწავლება = P + Q, სადაც P არის პროგრამული სწავლება (წიგნებით, ლექციებით და სხვ.), ხოლო Q – სწავლება კითხვების დასმის, მტკიცებულების მიღების, დასკვნების, განსჯის გზით, რაც პრაქტიკული გამოცდილების განზოგადებაზეა დაფუძნებული. სწავლება მუშაობისას, ანუ ორგანიზაციული სწავლება ძირითადად დაფუძნებულია Q-ზე. მის ძირითად იდეას წარმოადგენს ჯგუფის ორგანიზება იმისათვის, რომ თითოეულ მათგანს ჰქონდეს ორი ამოცანა: პირველი, გადაწყვიტოს პრობლემა ან შეასრულოს პროექტი და მეორე, სწავლობდეს ამოცანის შესრულების პროცესში, მიღებული ცოდნა გახდეს ყველა მონაწილის მონაპოვარი და მიღებული მასალა წარუდგინოს ხელმძღვანელობას შემდგომი გამოყენებისათვის.

ორგანიზაციის ზოგიერთმა მკვლევარმა ყურადღება მიაქცია იმას, რომ კომპანიათა უმრავლესობის არსებობის ხანგრძლივობა, შექმნიდან დახურვამდე, შეადგენდა 40 წელზე ნაკლებს, მაგრამ მთელი რიგი ფირმები რჩებოდა მოქმედი და აყვავებული 200 წლის საქმიანობის შემდეგაც. ამ ტენდენციების შესწავლით დადგინდა, რომ კორპორაციების დიდი ნაწილი უდროოდ კვდება სწავლის უუნარობის, უცოდინრობის გამო. მათ არა აქვთ ადაპტირებისა და განვითარების უნარი იმ დროს, როდესაც იცვლება მათი გარემო პირობები.

კორპორაციების სიცოცხლისუნარიანობის გამოკვლევები საშუალებას იძლევა განისაზღვროს გრძელვადიანი საქმიანობის მქონე კომპანიების საერთო

მახასიათებლები. გამოვლენილია, რომ კორპორაციული სამყაროს დღევანდელი კომპანიები ოთხი საერთო თვისების მატარებელია, კერძოდ:

- ადაპტაცია გარემო პირობებისადმი (და მისი პოტენციური ცვლილებისადმი), განსაზღვრავს მათ სწავლისადმი მიდრეკილებას;

- პერსონალის ერთიანობის (შეკრულობის) მაღალი ხარისხი და ორგანიზაციის კულტურის იდენტურობა უშუალოდ ახდენს გავლენას კომპანიის უნარზე – შექმნას თავისი ფასეულობანი, რომლებიც წარმოადგენს მის საფუძველს;

- ტოლერანტულობა ახალი ან საწინააღმდეგო იდეებისა და საქმიანობისადმი (რასაც ხშირად მართვა დეცენტრალიზაციამდე მიჰყავს), რაც უზრუნველყოფს ღია სწავლებასა და ორგანიზაციის გარემო პირობების საერთო მდგომარეობის ობიექტურ შეფასებას;

- კონსერვატორული დაფინანსება კორპორაციის სარისკო ინვესტიციების შემსაძინებელი ფაქტორია.

როგორც ჩანს, კომპანიის ხანგრძლივი აყვავება მჭიდროდაა დაკავშირებული საკუთარი განვითარების ეფექტიანი და გონივრული მართვის ორგანიზაციულ უნართან. ზემოაღნიშნული მახასიათებლების („ცოცხალი კომპანიების“) მქონე ფირმებს აქვთ უფრო ხანგრძლივი სიცოცხლის პერიოდი, ხოლო იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც ყურადღებას უთმობენ მხოლოდ აქციონერთა შემოსავლების გაზრდას, აქვთ ნაკლები შესაძლებლობები გრძელვადიანი გადარჩენისათვის. კონკრეტულად მათ უწოდეს „ეკონომიკური კომპანიები“.

ბოლო დროის გამოკვლევების საფუძველზე ლიტერატურაში აღწერილია შიგა ორგანიზაციული პირობები, რომლებიც აძნელებს თანამშრომელთა სწავლებას. ასეთ პირობებს მიეკუთვნება: ოპერატორის ჩვეული საქმიანობა, საინჟინრო სტანდარტები, ადმინისტრაციული კულტურა, რომელიც დაფუძნებულია საქმიანობის მართვის ტექნოლოგიების შესახებ დამკვიდრებულ წარმოდგენებზე. ორგანიზაციული სწავლების თეორია გეთავაზობს ხუთ დისციპლინას, რომელთა ათვისებაც იძლევა საშუალებას გადაილახოს ნაკლოვანებები პერსონალის აზროვნების, ცოდნისა და უნარის სტრუქტურებში. ეს დისციპლინები ურთიერთდაკავშირებულია და ავსებენ ერთმანეთს. თითოეული მათგანი გავლენას ახდენს ყველა დანარჩენის პოზიტიურ ქმედებაზე. იგულისხმება თანამშრომელთა სწავლების მთავარი მიზნების მიღწევა შემდეგ დისციპლინებში:

1. სისტემური აზროვნება. მეწარმეობა და ადამიანის სხვა საქმიანობა მიეკუთვნება ისეთ სისტემებს, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულია და ერთმანეთზე გავლენას ახდენს. ჩვეულებრივად კი ადამიანები ყურადღების კონცენტრირებას ახდენენ სისტემის იზოლირებულ დეტალებზე. მაგალითად,

სამყაროზე ძირითადი წარმოდგენა არის მეტისმეტად ინტუიციური. აზროვნების სისტემები კი კონცეპტუალური სტრუქტურებია, რომლებიც მოიცავს რამდენიმე წლის განმავლობაში მიღებული ცოდნისა და ტექნოლოგიების მოცულობას. ამ ცოდნამ უნდა შექმნას სრული წარმოდგენა პროცესებსა და მოვლენებზე, გაიგოს როგორ უნდა შეიცვალოს იგი ყველზე უფრო ეფექტურად.

2. პირადი ოსტატობა ითვალისწინებს პროფესიონალიზმის გარკვეულ დონეს. ადამიანებს, რომლებიც გამოირჩევიან პირადი ოსტატობის მაღალი დონით, უნარი აქვთ მუდმივად მოახდინონ იმის რეალიზება, რაც მათთვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია. სინამდვილეში ისინი ცხოვრებას უდგებიან ისე, როგორც მხატვარი ხელოვნების ნიმუშს. ეს ხდება იმიტომ, რომ ისინი თავის თავს უკავშირებენ სწავლებას ცხოვრების განმავლობაში. პირადი ოსტატობის დონის ამაღლების ინტერესების სტიმულირება ხდება პირადი ხედვის მუდმივი გაღრმავებით, დიდი ძალისხმევით, მოთმინების განვითარებითა და რეალობის ობიექტური გაგებით. შემსწავლელი ორგანიზაციის ქვაკუთხედს წარმოადგენს ორგანიზაციის სულიერი ფუნდამენტის შესწავლა. მთლიანობაში ორგანიზაციის სწავლებისადმი მზადყოფნა და უნარი არ შეიძლება იყოს უფრო მაღალი, ვიდრე ეს აქვთ თვით ორგანიზაციის წევრებს. ამ პირობების ფესვები დევს პრაქტიკულად ყველა ქვეყნის ტრადიციებში.

მაგრამ ყველა ორგანიზაცია როდი ახდენს ადამიანების განვითარების წახალისებას. ამიტომ გამოუყენებელი რჩება ძალიან დიდი რესურსი. ამასთან, არის ბევრი ისეთი თანამშრომელი, რომელიც არ არის მიჩვეული მუდმივად პირადი ოსტატობის ამაღლებას. პირადი ოსტატობის დისციპლინა იწყება თანამშრომლის ფასეული ორიენტირების გამოვლენით და ორგანიზაციის მიზნებთან მათი შესაბამისობით. აი, რატომაც საჭირო მუდმივად იმუშაონ პირად და ორგანიზაციულ სწავლებაზე, პიროვნებასა და ორგანიზაციას შორის მრავალფეროვან კავშირებზე, აგრეთვე საწარმოებში მორალური კლიმატის შექმნაზე.

3. მენტალური მოდელი. ეს არის გონებაში ღრმად ფესვგადგმული გაგება, განზოგადება ან სურათი და გამოსახულება, რომლებიც მოქმედებენ იმაზე, თუ როგორ აღვიქვამთ სამყაროს და როგორ ვმოქმედებთ. ძალიან ხშირად ადამიანები ვერ ხვდებიან, როგორ უნდა მოეპყრონ მენტალურ მოდელებს ან იმ გავლენას, რომლებსაც ის ახდენს ქცევაზე. არანაკლებ ღრმად არის ფესვგადგმული მენტალური მოდელები, რომლებიც გვასწავლის, თუ როგორი ქცევაა დასაშვები სხვადასხვა მმართველობის სტრუქტურებში. მაგალითად, ბევრი შეხედულება ახალ ბაზრებსა და ორგანიზაციულ საქმიანობაზე პრაქტიკულად არ შეიძლება იქნეს

გამოყენებული იმიტომ, რომ ისინი კონფლიქტში მოდიან ფესვგადგმულ მენტალურ მოდელებთან.

მენტალურ მოდელებთან მუშაობა იწყება სამყაროს შიგა სურათების აღდგენით, მათი გულდასმით და ყურადღებით შესწავლით. ამაში შედის ასევე „შემეცნებითი“ საუბრების ჩატარება, რომლებიც ბევრ კითხვას სცემენ პასუხს, და ადამიანები თვალსაჩინოდ, ღიად ახდენენ თავიანთი აზროვნების დემონსტრაციას სხვებზე გაელენის მოსახდენად.

4. საერთო ხედვის შექმნა. ორგანიზაციების განვითარების მთელი ისტორიის განმავლობაში მათი სულისჩამდგმელი იყო იმ მომავლის საერთო სურათის შექმნა, რომლისკენაც ორგანიზაცია მიისწრაფვის. ძნელია წარმოიდგინო ორგანიზაცია, რომელსაც არ გააჩნია ის მიზნები, ფასეულობები და ამოცანები, რასაც მათი ყველა წევრი იზიარებს. ძალიან ხშირად ორგანიზაციის საერთო ხედვა დაკავშირებულია მისი ლიდერის ქარიზმასთან ან რომელიმე კრიზისთან, რომელიც ყველა თანამშრომლის მობილიზებას ახდენს. მაგრამ თანამშრომელთა დიდი ნაწილი მაინც მზადაა მისდოს ამდღებულ მიზნებს არა მარტო კრიზისის, არამედ ყველა სხვა შემთხვევაშიც. საერთო ხედვის პრაქტიკა მოიცავს „მომავლის სურათების“ წარმოდგენის უნარს, რაც აძლიერებს თანამშრომელთა პროცესში მონაწილეობას.

5. ჯგუფური სწავლება. ცნობილია, რომ ჯგუფებში შეიძლება ისწავლებოდეს სპორტი, ხელოვნება, მეცნიერება და სამეწარმეო საქმიანობაც კი. არის განსაცვიფრებელი მაგალითები იმისა, რომ ჯგუფის ცოდნა აღმატება მისი წევრების ინდივიდუალურ ცოდნას და ჯგუფები დემონსტრირებას ახდენენ ექსტრაორდინალური შესაძლებლობების კოორდინირებული მოქმედებისთვის. როდესაც ჯგუფები მართლაც სწავლობენ, ისინი აღწევენ არა მარტო მაღალ შედეგებს, არამედ ცალკეული ინდივიდებიც ვითარდებიან იმაზე უფრო სწრაფად, ვიდრე ეს შეიძლება მომხდარიყო ინდივიდუალური სწავლების სიტუაციაში. ჯგუფური სწავლების დისციპლინა იწყება დიალოგით, გუნდის წევრების უნარის გამოძედავებით, საერთო აზროვნების ფაზაში შესვლით. ჯგუფური სწავლება წარმოადგენს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანს, რადგანაც სწორედ ჯგუფები და არა ცალკეული პიროვნებები წარმოადგენენ ძირითად სასწავლო ერთეულს თანამედროვე ორგანიზაციებში.

კომპონენტები, რომლებიც ეხება ინოვაციებს ადამიანის ქცევაში, აუცილებელია განხილულ იქნეს, როგორც დისციპლინები. მოცემულ შემთხვევაში სიტყვა „დისციპლინაში“ იგულისხმება თეორია ან ტექნოლოგია, რომელიც უნდა ისწავლებოდეს და სრულყოფილი ხდებოდეს პრაქტიკაში მისი დანერგვის მიზნით.

დისციპლინა მიუთითებს გარკვეული ჩვევებისა და კომპეტენტურობის შექმნას განვითარების გზაზე. ზოგიერთი ადამიანი ნიჭიერია, მაგრამ ნებისმიერ სხვა ადამიანსაც შეუძლია განავითაროს პროფესიონალიზმი ვარჯიშის გზით (ორგანიზაცია მუდმივად იმყოფება დისციპლინის ვარჯიშის მდგომარეობაში). 5 შემსწავლელი დისციპლინა (კომპონენტები, პირობები) განსხვავდება იმით, რომ ისინი წარმოადგენენ „პერსონალურ“ დისციპლინებს. საკმაოდ ხშირად მმართველობაში ინიციატივა და ნოვატორობა გამოიყენება წამყვან კომპანიებში სწავლების საუკეთესო საშუალებად.

საჭიროა ყურადღება მიექცეს უუნარობას, რომელსაც პოტენციურად იწვევს თანამშრომლის მიერ პერიოდულად ვიდაცის პოზიციის გაზიარება. ასეთმა სიტუაციამ „კვალიფიციური არაკომპეტენტურობის“ სახელწოდება მიიღო. „კვალიფიციური არაკომპეტენტურობა“ და გარდაქმნების შიში ამუხრუჭებს ბევრი ხელმძღვანელის საქმიანობას, არ აძლევს მათ ორგანიზაციებში ექსპერიმენტების ჩატარების საშუალებას. ხელმძღვანელები ხშირად ვერ ხედავენ „სურათს მთლიანობაში“, არ აქცევენ ყურადღებას გადაწყვეტილების მიღებისა და სამეწარმეო საქმიანობის პერიოდებს შორის მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს. სწავლებაზე ფიქრი ისევე საჭიროა, როგორც მიმდინარე პროცესზე, რომელიც მუდამ ცალკეული პიროვნების, ასევე ორგანიზაციების შიგნით. სისტემური აზროვნება ესმარება ინდივიდებს მოდელის ურთიერთობების გაგებაში, ასევე სისტემების დანახვაში, აძლიერებს მათი გამაგრებისა და/ან აუცილებელი ცვლილებების უნარს. ის ნათელს ხდის კომპანიის „მთელ სურათს“.

ორგანიზაციებში ინდივიდუალური სწავლების მნიშვნელოვანი ნაწილი შეიძლება განსაზღვრულ იყოს როგორც მხარდამჭერი სწავლება. ადამიანები ყოველდღიურად სწავლობენ იმას, თუ როგორ შეასრულონ დავალებები, ხანმოკლე პერიოდის გეგმები ან როგორ გააუმჯობესონ ტაქტიკური ხერხები. ეს არის უწყვეტი პროცესი, როდესაც ყველა ცდილობს უკეთესად გააკეთონ ერთი და იგივე საქმე.

კრიზისული სწავლება ისეთი ფორმაა, რომელიც რეაგირების სტრატეგიიდან გამომდინარე, დამოკიდებულია რაღაც მოვლენასა და შექმნილ სიტუაციაზე. სწავლება ხორციელდება ერთი ციკლის ჩარჩოებში, როდესაც ყურადღება მიპყრობილია დავალებების ეფექტიან შესრულებაზე. მხარდამჭერი სწავლებისაგან უნდა განვასხვაოთ გამაფრთხილებელი სწავლება, რომლის სტრატეგიული მიმართულებაა მომავლის პრობლემებისა და ტენდენციების განჭვრეტა. სწავლების ეს სახეობა გათვლილია პერსპექტივაზე და მოიცავს ორგანიზაციის შიგნით სწავლებას ვერტიკალის, ჰორიზონტალისა და დიაგონალის გასწვრივ.

ყველა შემსწავლელი ტექნოლოგია პოტენციურად გამოყენებული უნდა იქნეს ერთზე მეტი მიზნისათვის. გამოკვლევების შედეგად გამოვლენილია შემსწავლელი საშუალებების ოთხი კატეგორია:

1. მხარდამჭერი (ძირითადად გამოიყენება სტრატეგიაში – „შეთანხმების მომზადება“);

2. საპროგნოზო (ძირითადად გამოიყენება სტრატეგიაში – „მომავლის სტრატეგიის შემუშავება“);

3. გარდამავალი (გამოიყენება, როგორც „შეთანხმების მომზადებისას“, ასევე, „მომავლის სტრატეგიის შემუშავებისას“);

4. უნივერსალური (გამოიყენება ყველა სტრატეგიის დროს).

კომპანიაში თანამშრომლების მიერ წინადადებების შემოტანის სისტემები, თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფები, საწარმოო პროცესის სტატისტიკური კონტროლი, შედარებითი ეფექტიანობის განსაზღვრა და ტრენინგის პროგრამები ძირითადად გამოიყენება როგორც მხარდამჭერი საშუალებები. საკმაოდ მნიშვნელოვანია სტიმულირება და მხარდაჭერა თანამშრომელთათვის წინადადებების შემოტანის გამო. თვითმართვადი სამუშაო ჯგუფები ფაქიზად უდგებიან იმ ორგანიზაციულ სწავლებას, რომელიც ჩართავს ადამიანებს ამ პროცესში და ხელს უწყობს მათ დამატებით „ზრდას“. ეს კი, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მათ რეალურ, სულ უფრო გაძლიერებულ მონაწილეობას სამუშაო პროცესსა და მის მართვაში. პროცესის სტატისტიკური კონტროლი სპეციალური საშუალებაა, რომელიც დაკავშირებულია ხარისხის საერთო მართვასთან. იგი ასევე გამოიყენება მხარდამჭერი (ხელშემწყობი) სწავლების სტრატეგიის დასანერგავად. შედარებითი ეფექტიანობის განსაზღვრა და ტრენინგური პროგრამები სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება. შედარებითი ეფექტიანობის განსაზღვრისას ძალზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის გარეთ საუკეთესო პრაქტიკული გამოცდილების ინტენსიური შესწავლა თავისი ორგანიზაციისადმი ან კონკრეტული სიტუაციისადმი ადაპტაციის მიზნით.

ინოვაციური საქმიანობის აღიარებული გამოცდილება, ეფექტიანი ჩარევები, ამოცანების შემსრულებელი და სპეციალური ჯგუფების საქმიანი ურთიერთობის პროცესის რეორგანიზაცია, შიგა მართვის სრულყოფა მიეკუთვნება გარდამავალი საშუალებების კატეგორიას. ინოვაციური საქმიანობის აღიარებული გამოცდილება ორგანიზაციაზე ჯგუფის წარმატებული მეთოდოლოგიის გავრცელების საშუალებას იძლევა. საქმიანი ურთიერთობის პროცესის რეორგანიზაცია დიდ გავლენას ახდენს არსებით და უწყვეტ ცვლილებებზე. რეორგანიზაციის დროს შესაძლებელია სამუშაო პროცესების ცალკეული ნაწილების არა მარტო მოდიფიცირება, არამედ

ანალიზის ჩატარება და მისი მთლიანად გადაპროექტება. ეს ეხმარება ორგანიზაციებს პროგნოზების შემუშავებაშიც. მიზნობრივ და სპეციალურ ჯგუფებს ხშირად იყენებენ, როგორც მიმდინარე, ასევე პერსპექტიული სპეციფიკური პრობლემების გადასაწყვეტად. შემსწავლელ ორგანიზაციებში გამოყენებული საშუალებები მოცემულია ცხრილში 7.4.

ცხრილი 7.4

სწავლების საშუალებები

მხარდამჭერი	ბარდამავალი	საპრობნოზო	უნივერსალური
<ul style="list-style-type: none"> - თანამშრომლები-საგან შემოტანილ წინადადებათა სისტემა; - თვითმართვადი სამუშაო ჯგუფები; - შედარებითი ეფექტიანობის განსაზღვრა. 	<ul style="list-style-type: none"> - პროგრამული უზრუნველყოფის ჯგუფი; - კვალიფიკაციის ამაღლება ორგანიზაციაში; - საქმიან ურთიერთობათა პროცესის რეორგანიზაცია; - ინოვაციის გადაცემა; - მიზნობრივი ჯგუფები; - ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამა. 	<ul style="list-style-type: none"> - დეცენტრალიზებული სტრატეგიული დაგეგმვა; - სცენარების ანალიზი; - ერთობლივი საწარმოები; - სტრატეგიული კავშირები; - კვალიფიკაციის ამაღლება ორგანიზაციის გარეთ; - დელფის მეთოდი; - სხვა ფაქტორების გავლენის ანალიზი. 	<ul style="list-style-type: none"> - მომხმარებლის შესწავლა; - გარე კონსულტანტების ჯგუფი; - შინაარსობრივი ანალიზი.

საერთო ხარისხის უზრუნველმყოფი პროგრამები წარმოადგენს სწავლების გარდამავალი საშუალებების სახეობას, რომელიც პოპულარული გახდა 1980-იან წლებში. ეს საშუალებები გამოიყენება, როგორც მხარდამჭერის სტრატეგიისათვის, ასევე პროგნოზირებისათვის. ხელმძღვანელი მუშაკების კვალიფიკაციის ამაღლება ორგანიზაციის შიგნით უფრო ხშირად მიმართულია ჯგუფის სრულყოფისა და ცოდნის შექმნისაკენ, ზოგადი სურათის შესაქმნელად ხდება მართვის სპეციფიკური კითხვების დასმა. ორგანიზაციებში საქმიანი ურთიერთობების პროცესის რეორგანიზაცია სწავლების საუკეთესო საშუალებაა და გამორიცხავს გარედან კონსულტანტების მოწვევის საჭიროებას.

მომხმარებლის შესწავლა, გარეშე კონსულტანტების ჯგუფები და შინაარსობრივი ანალიზი სწავლების უნივერსალური საშუალებებია. მეტად მნიშვნელოვანია მომხმარებლის ფართო და საფუძვლიანი შესწავლა. ასევე, მნიშვნელოვანია ძირითადი კონტრაგენტებისაგან აუცილებელი ინფორმაციის მიღების საშუალებები, რომელთა გამოყენება შეიძლება ან მიმდინარე საკითხების გადასაწყვეტად ორგანიზაციაში ადამიანების მინიმალური რაოდენობის ჩართვით,

ან პირიქით – მომავალში ორიენტირებული საქმიანობის განსახორციელებლად, როცა მასში მონაწილეობს როგორც მოხმარებელი, ასევე ორგანიზაციის წევრი. გარეშე კონსულტანტების ჯგუფებმა შეიძლება შეასრულონ გარკვეული როლი – სპეციფიკური პრობლემების მოძებნაში დახმარების (მასში ორგანიზაციის წევრების მინიმალური რაოდენობის ჩართვით) გაწევიდან – ხელმძღვანელების დახმარების ჩათვლით (ორგანიზაციაში გრძელვადიანი, ეფექტიანი პროგრამების შემუშავებასა და შესრულებაში).

შინაარსობრივი ანალიზი უფრო ზუსტი საშუალებაა „მომავლის პროგრამის შემუშავებისათვის“ და პროგნოზირებისათვის. იგი მოიცავს ინფორმაციის საშუალებების ყოველმხრივ გამოკვლევას, სამომავლო კურსის შემუშავებასა და მნიშვნელოვანი პრობლემებისა და ტენდენციების შეფასებას. მსგავსი ინფორმაცია იკრიბება კომპანიის ანგარიშგებაში მოხერხებული ფორმით. ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს მოცემული ან გარეშე ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ. გამოკვლევების აქცენტები, ანალიზის სიღრმე და ინფორმაციის გავრცელების მასშტაბები შეიძლება ფართოდ ვარირებდეს იმისდა მიხედვით, თუ რისთვისაა ინფორმაცია გამიზნული. დეცენტრალიზებული სტრატეგიული დაგეგმვა, სცენარების ანალიზი, ერთობლივი საწარმოები და სტრატეგიული კავშირები, ორგანიზაციის გარეთ ხელმძღვანელი მუშაკების კვალიფიკაციის ამაღლება, დელფის მეთოდი და ფაქტორების გავლენის ანალიზი ძირითადად გამოიყენება პროგნოზირების შემსწავლელ საშუალებებად.

ახალი ორგანიზაციები – ერთობლივი საწარმოები და სტრატეგიული კავშირები – ხელმძღვანელობენ საერთო მიზნით და დახმარებისათვის იყენებენ მშობელი ორგანიზაციის სპეციალისტებსა და ქვედანაყოფებს. ორგანიზაციის გარეთ ხელმძღვანელი მუშაკების კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრადიციული პროგრამები აქ უმნიშვნელო როლს ასრულებენ. დაბოლოს, როდესაც კომპანია ხელმძღვანელთა მთელ ჯგუფს აგზავნის სპეციფიკურ ორგანიზაციულ პრობლემებზე სამუშაოდ, ხელმძღვანელი მუშაკების კვალიფიკაციის ასამაღლებელი პროგრამები გარდაიქმნება პროგნოზირების შემსწავლელ საშუალებად.

სცენარების ანალიზი ეხმარება თანამშრომელთა ჯგუფს წინასწარ განსაზღვროს პოტენციური გარე მოვლენა და დასახოს მათდამი ადაპტაციის გზები. **დელფის მეთოდი** ითვლება ყველაზე უფრო ეფექტიანად მომავალი მოვლენების პროგნოზისა და შეთანხმების მიღწევისას. იგი დაფუძნებულია თანმიმდევრული ინდივიდუალური გამოკითხვის კარგად შემუშავებულ პროგრამებზე, რომელიც ესაზღვრება ინფორმაციას და პროგრამის წინა ეტაპების შედეგებთან უკუკავშირს. ფაქტორების გავლენის ანალიზი ხშირად გამოიყენება

სცენარების, დელფის მეთოდისა და შინაარსობრივ ანალიზთან ერთად. მაშინ როდესაც, სცენარების ანალიზი, დელფის მეთოდი და შინაარსობრივი ანალიზი წარმოადგენს მომავალი მოვლენის წინასწარმეტყველებისა და ტენდენციების გამოვლენის ცდას, ფაქტორების გავლენის ანალიზი უმაღლესი ხელმძღვანელობის ყურადღებას ამახვილებს კომერციულ ოპერაციებზე ტენდენციების გავლენის შეფასებაზე.

ბოლო დროს, მთელ რიგ ორგანიზაციებში პირველ პლანზე წამოიწია ე.წ. „მეორე თაობის“ სწავლების საშუალებებმა, რომლებსაც მიეკუთვნება „დიალოგი“, „სცენარების დაგეგმვა“, მუშაობისას „მერლინის სავარჯიშო“, „სწავლება მოქმედებაში“, „ვარჯიშის ზონები“, „ცოდნის მართვა“ და „რუკების შედგენა“.

„დიალოგი“ წარმოადგენს კოლექტიური ამოცანებისა და კვლევების პროცესს, საუბრებისა და მოფიქრების ხარისხის ტრანსფორმაციის პროცესს. საერთო აზრობრივი პროცესი და ყველას მიერ აღიარებული გეგმები ჯგუფს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს შეგნებისა და შემოქმედებითი უნარის უფრო მაღალ დონეს. შემსრულებლის დონეზე დიალოგი ძნელდება, რადგანაც მან სტიმულირება უნდა გაუწიოს საუბრის თავისუფლად წარმართვას, რაც ხშირად წამოჭრის ისეთ საკითხებს, რომლებსაც იგი შეცდომებამდე მიჰყავს. ამ დონეზე ბევრი შემსრულებელი იქცევა არადამაჯერებლად, რადგანაც არ სურთ გამოავლინონ თავიანთი სისუსტეები. ცნობილია, მაგალითად, რომ მთელ რიგ სწავლების ცენტრებში დიალოგის გასაძლიერებლად ტარდება სემინარები პერსონალური ხედვისა და მენტალური მოდელების შესახებ. ზოგჯერ საპროექტო ჯგუფი ფორმალური მოლაპარაკებებისა და არბიტრის როლში გამოსვლის მაგივრად ცდილობს დიალოგის წარმართვას. ახორციელებენ საუბრის წარმართვის ძირითადი ჩვევების სწავლებას. მაგალითად, როგორ აიცილონ აბსტრაქტული განცხადებები, როგორ ახსნან და განმარტონ აზრი, გამოიტანონ დასკვნები და როგორ განმუხტონ კამათი. თუ ორგანიზაციამ უარი უნდა თქვას წინა წარმატებულ მოდელებზე, მაშინ დიალოგი იძლევა ახალი გზის მოძებნის საშუალებას. როდესაც კომპანიები მიდიან გლობალური პროცესების მიმართულებით, მაშინ დიალოგი ხდება დაგეგმილი პროცესის მართვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

„სცენარების დაგეგმვა“ გულისხმობს რამოდენიმე შესაძლებელი ვარიანტის განხილვისას მომავლის სტრატეგიული ალტერნატივის მოფიქრებას. ამ სტრატეგიულ ალტერნატივებს ქმნის მონაწილეთა დიდი წრე მონაცემებისა და ინფორმაციის ფართო არჩევანის მიხედვით. დამტკიცებულია, რომ ადამიანის ტვინი ცდილობს გააკეთოს იმის პროგნოზი, თუ რა მოხდება, რა უნდა გააკეთოს მან შემდეგ, რამდენიმე წუთში, დღეში, კვირასა ან თვეში. ეს გეგმები მუდმივად

ორგანიზდება ანალიზში „რა, თუ“ და იქმნება „მომავლის მესსიერება“. ორგანიზაციული სწავლების შედეგად იგივე პროცესი ემართება კოლექტიურ მესსიერებასაც. მმართველობით ჯგუფებს სურთ წინასწარ „მონახულო მომავალი“, ამიტომ სტრატეგიის ფუნდამენტური შემობრუნების პუნქტების გავლისას კომპანიები ხშირად აწყდებიან სიძნელებებს.

მაგალითად, 1970-იან წლებში მთელ რიგ ქვეყნებში საავტომობილო კომპანიებმა ყურადღება არ მიაქციეს პატარა იაპონურ მანქანებს, რომლებიც ქუჩებში დაქროდნენ. მასშტაბის ეფექტით მომუშავე ფოლადსადნობი ქარხნები გადატვირთული იყო მსხვილმასშტაბიანი საგლინავი დაზგებით (რომლებიც საკუთარ ნედლეულზე მუშაობდნენ დღე-ღამეში 24 სთ-ს, წელიწადში 365 დღეს) იმ დროს, როდესაც პატარა ელექტრო საგლინავმა დაზგებმა მოქნილი და სწრაფი დანადგარებით მოიპოვეს კონკურენტული უპირატესობა. განვითარებულ ქვეყნებში ელექტროსაქონლის მწარმოებლებმა ვერ შეძლეს იმ ფაქტის გათვალისწინება, რომ მცირე დეტალების იაპონელი მიწოდებელები დაიწყებდნენ მიწოდების ჯაჭვში ახალი გზის ძებნას მანამ, სანამ არ შექმნიდნენ უკეთესი ხარისხისა და უფრო დაბალი ფასის მქონე საბოლოო პროდუქტს.

არ არსებობს ყოველმხრივ სრულყოფილი ისეთი კომპანია, რომელსაც არ შეუძლია შექმნას ფუტურისტული მესსიერების მსგავსი რამ. ხელმძღვანელობამ სპეციალურად უნდა დაგეგმოს ღონისძიებები წინასწარმეტყველების მესსიერების შექმნისათვის. „სცენარების დაგეგმვა“ წარმოადგენს რაღაც უფრო მეტს, ვიდრე უბრალოდ დაგეგმვა. სცენარის დასაგეგმად საჭიროა წამყვანი სპეციალისტები, რომლებიც ერთად მოიყრიან თავს და მონაწილეობას მიიღებენ განვითარების მთელი ისტორიის ანალიზში. დაგეგმვის ჯგუფები ჩვეულებრივად ეხმარებიან, მათ და იწყებენ ვარიანტიდან „რა, თუ“. შემდეგ, როდესაც სპეციალისტები შეჯერდებიან ვარიანტებზე, ხდება ფინანსური, მარკეტინგული და ოპერატიული პროექტების შედგენა. ორგანიზაცია და მისი სპეციალისტები ამზადებენ „მომავალს“ მისი წინასწარი „მონახულების“ დახმარებით.

ორგანიზაციებში ფუტურისტულ აზროვნებას შეიძლება დასჭირდეს „დანერგვა“ ან კარნახი. ორგანიზაციებში პრობლემის ან სტრატეგიული გეგმის გადაწყვეტის ერთ-ერთი საინტერესო და ეფექტიანი საშუალებაა „მერლინის სავარჯიშო“. იგი წარმოადგენს მოდელირების თავისუფალი ფორმისა და სცენარის დაგეგმვის კომბინაციას. „მერლინის სავარჯიშო“ იწყება მონაწილეებისადმი თხოვნით, თავიანთი თავის მომავლის პროექტირება მოახდინონ რაღაც პერიოდში, მაგალითად 10 წლის შემდეგ. ისინი წარმოიდგენენ, რომ მათი ორგანიზაცია ხდება წამყვანი ქვეყანაში (ან მსოფლიოში) რადგანაც ეწევა წარმატებულ კონკურენციას ბაზარზე.

სავარჯიშოს შესრულების პირველ დღეს ხელმძღვანელები ქმნიან სურათებს, წერენ ისტორიებს და საუბრობენ იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება ეს რეალურად განხორციელდეს და როგორ მოხვდებიან ისინი „მომავალში“. მეორე დღეს მათ შეუძლიათ დაწერონ წარმოსახვითი მომავლის განხრახვების ე.ი. რეალური თამაშის შესახებ, რომელსაც ისინი ითამაშებენ მომავალი 10 წლის განმავლობაში. შემდეგ მონაწილეები უკან ბრუნდებიან ახალანდელ დროში, და – გზაში ნახულობენ იმ ძირითად საფეხურებს, რომლებთანაც მათ ექნებათ საქმე შემდეგ ათწლეულებში. როდესაც საფეხურებთან ჩერდებიან, ჯგუფები აფასებენ მათ სუსტ და ძლიერ მხარეებს და აგრეთვე იმასაც, თუ როგორ კონკურენციას გაუწევენ ისინი მეტოქეებს, თუ მათი სასურველი მომავალი შედგება. ამ ეტაპის დიდი ნაწილი არის ტრადიციული, მაგრამ მხოლოდ იმის შემდეგ, რაც ჯგუფები თავის თავს აიძულებენ დასახონ მიზნები და ამოცანები, რომლებიც დაფუძნებული იქნება მომავლის შეზღუდვაზე, არაორდინალურ ხედვაზე. ცალკეულ ფირმებში ინიცირებული იყო კომერციული საქმიანობის ახალი სახეობები, როგორც ასეთი ღონისძიებების შედეგი.

მიუხედავად იმისა, რომ „სწავლება მოქმედებაში“ ვარირებს ფირმიდან ფირმამდე, თვითონ პროცესი საკმაოდ მარტივია. არსებითად „სწავლება მოქმედებაში“ ითვალისწინებს მონაწილეებისადმი თხოვნას – იმუშაონ გუნდში და გადაწყვიტონ რეალური პრობლემები. ამ ამოცანის გადაწყვეტის პროცესში გამოიყენება ახალი ჩვევები, მიდგომები და კონცეფციები. მონაწილეები სწავლობენ საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. თხოვნის ძირითადი აზრი ასეთია:

- გუნდად ჩამოყალიბდით განსაზღვრული პრობლემის გადასაჭრელად;
- მოიწვიეთ, თუ ეს შესაძლებელია, სხვადასხვა სპეციალისტი და კონსულტანტი;
- გამოიყენეთ შემცირებული გეგმური მაჩვენებლები, თუმცა მოითხოვეთ სრული ინფორმაცია მრავალი საკითხის ირგვლივ;
- შეხვდით ხშირად ერთმანეთს პრობლემების გადაჭრის საკითხების განსახილველად;
- როცა პრობლემები გადაიჭრება, გააგრძელეთ შეხვედრები, აიღეთ აქცენტი სწავლებასა და მოფიქრებაზე;
- „სწავლება მოქმედებაში“ დაამთავრეთ მხოლოდ მაშინ, როცა სწავლების პროექტის უმცირესი ელემენტებიც კი გარკვეული გეგნებით.

„სწავლება მოქმედებაში“ განსაკუთრებით ესადაგება სწავლების პროცესის გაგრძელებას შემსწავლელი ორგანიზაციის პირველი (საწყისი) შემსწავლელი ერთეულის გუნდებში. სტრატეგიულად ორიენტირებული „სწავლება მოქმედებაში“

გახდა ერთ-ერთი მეთოდი, რომელსაც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ის ფირმები, რომლებიც თავიანთ კატეგორიაში მიეკუთვნებიან საუკეთესოებს.

მთელი რიგი ორგანიზაციების პრაქტიკამ დაადასტურა „ვარჯიშის ზონების“ შექმნის აუცილებლობა. ეს ზონები რეკომენდაციას გაუწევენ სწავლების განსხვავებულ საშუალებებს. გუნდები „ვარჯიშის ზონაში“ შეისწავლიან სიტუაციას კომპლექსში, თამაშის მთელ წინა ისტორიას და საწარმოო გარემოს. როგორც კი აღიჭურვებიან საჭირო რესურსებით, ისინი იღებენ სასტარტო პოზიციებს და განსაზღვრავენ დანერგვის სტრატეგიას რამდენიმე წლის მუშაობის მოდელირების გზით. თუ ეს ზონები სწორად იქნება გამოყენებული, ისინი შეძლებენ იმოქმედონ სწავლების „სრული სურათის“ მიღებისათვის, ასევე შეძლებენ რეალურ ორგანიზაციებში ცდების ინიცირებას დიდი რისკის გარეშე, მიხმარებას სისტემისა და ურთიერთობების დინამიკის თეორიაში გასარკვევად და ფუტურისტული დაგეგმვის გააქტიურებას. ეს მოდელები ასახავს უმაღლესი ხელმძღვანელობის პრობლემებს, მათ შორის ქცევის კონფლიქტებს, ორგანიზაციულ პოლიტიკას, კულტურულ ელემენტებს და სტრატეგიისა და დანერგვის სხვა განზომილებებს.

„ვარჯიშის ზონები“ ხელს უწყობენ ექსპერიმენტებს. ინსტრუქტაჟის დახმარებით ისინი სტიმულს აძლევენ რისკისა და ორგანიზაციის ფარგლებში სწავლებას, სტრატეგიაში კავშირებისა და წინააღმდეგობების გამოვლენას, რეალურ გარემოში სისტემური აზროვნების ვარჯიშს. ცნობილია მაგალითები, როდესაც ინტერნაციონალური ჯგუფები (გუნდები) იქმნება მთელი მსოფლიოდან სხვადასხვა პროფილის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებისაგან და თავის ქვეყანაში არსებულისაგან განსხვავებულ საწარმოო პროცესებზე ყურადღების კონცენტრაციის მიზნით. ისინი ხელმძღვანელებს მიკროკომპიუტერების მსხვილ კომპანიას რამდენიმე დღის განმავლობაში. ასეთი ჯგუფის მონაწილენი არსებულ სურათს ხედავენ „ფართო ლინზებით“, აქვთ მეტი შესაძლებლობა ყურადღება მიაპყრონ პერსპექტიულ სიტუაციებს. ზოგიერთები სწავლობენ წარმატებებზე, ზოგი – შეცდომებზე. გუნდები მუდმივად უნდა ისწრაფოდნენ ბაზრის დაბალანსებისათვის, საშუალებას აძლევდნენ მონაწილეებს დაძლიონ რეალურ ორგანიზაციებში არსებული სუბკულტურული ბარიერები. მონაწილეებმა უნდა დააბალანსონ გლობალური ოპერაციები და შეეცადონ შექმნან მცირეხარჯიანი მსოფლიო კომბინაციები. ექსპერიმენტის ჩატარებით და „თამაშების“ მოდელირებით უსაფრთხო გარემოსთან, გუნდის ბევრი მონაწილე სიტუაციის შეფასებაში, პროგნოზირებასა და სისტემურ აზროვნებაში მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს თავის უნარს.

ორგანიზაციაში დაგროვილი ცოდნის მნიშვნელოვანი ნაწილი არ არის ხელმისაწვდომი. ცოდნის მართვა იმის განსაზღვრის პროცესია, თუ რომელი ცოდნაა აუცილებელი ორგანიზაციის შიგნით, რა პრობლემები არსებობს და რა ჩვევებია საჭირო პრობლემის გადასაჭრელად ან პროექტის დასამთავრებლად. ეფექტიანი ცოდნის რუკა განსაზღვრავს კოლექტიურ აზრს იმის შესახებ, თუ რა ცოდნა და გამოცდილებაა საჭირო გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესის ყოველი ეტაპის წარმატებული შესრულებისათვის. ამ პროცესში ძირითადია სტრუქტურა, რომელიც კომპანიის მიერ იმგვარად გამოიყენება, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში შესაძლებელია მისი იდენტიფიცირება და გამოყოფა.

სწავლების ისტორია შეიძლება აღწერილ იქნეს სცენარების სახით, რომლებიც მიმართული იქნება შემსწავლელი პროდუქტებისა და ჯგუფებისაკენ. სწავლების პროექტის სხვადასხვა პერსპექტივის მქონე ადამიანების გამოკითხვით, აგრეთვე დოკუმენტაციით ინფორმაცია გულდასმით იკრიბება. შემდეგ იგი ასევე გულდასმით ხარისხდება თემებისა და მოვლენების მიხედვით, რაც აძლევს მონაწილეებს ორიენტირს კვლევით ძიებებსა და პროგრამული კონსულტაციების ჩასატარებლად. ჩვეულებრივ ეს პროცესი ეხმარება კომპანიას უკეთესად ჩაწვდეს სისტემებს და იმ კითხვებს, რომლებთანაც მას უხდება ურთიერთობა. გახსნილ ანგარიშებს და დაგროვილ გამოცდილებას შეუძლია განამტკიცოს კომპანიის მისწრაფება, გახდეს შემსწავლელი ორგანიზაცია.

შემსწავლელი ორგანიზაციების პრაქტიკიდან გამომდინარე, უკვე შემუშავებულია განსაზღვრული პრინციპები, რომელთა არსი დაიყვანება შემდეგზე:

1. ისწავლონ უფრო ჩქარა, ვიდრე კონკურენტებმა;
2. სწავლება განახორციელონ ორგანიზაციის შიგნით (ერთიმეორისა და სამუშაო ჯგუფისაგან);
3. სწავლება ორგანიზაციის საზღვრებს გარეთ (მიმწოდებლებისაგან);
4. სწავლება ვერტიკალის გასწვრივ (ორგანიზაციის წვეროდან მის საფუძვლამდე);
5. სწორი კითხვების დასმა და „ მოქმედებაში სწავლების “ გამოყენება;
6. მომავლის პროგნოზირება, სცენარების შექმნა და სწავლება მისი გამოყენებით;
7. პრაქტიკაში ნასწავლის გამოყენება და პრაქტიკიდან სწავლა;
8. სწავლება უფრო ჩქარა, ვიდრე იცვლება გარემო პირობები;
9. სწავლება იმ დარგებში, რომლებსაც წინათ არ სწავლობდნენ.

თანამედროვე ორგანიზაციას სჭირდება შემოქმედებითი დაგეგმვის უფრო მაღალი დონე, ახალი პროდუქციისა და ახალი პროცესების შესახებ საკმარისი

ცოდნა, ერთობლივი მოქმედებების გრძელვადიან ვალდებულებებთან შეთანხმების მაღალი ხარისხი და რაც მთავარია, იმის გაგება, რომ აუცილებელია რთული პრობლემების გადაწყვეტა. ამისათვის ორგანიზაციაში არიან მომზადებული თანამშრომლები, რომლებიც ღიად გამოთქვამენ თავიანთ აზრს, აფასებენ ცოდნასა და საუკეთესო გადაწყვეტილებებს, ცდილობენ გააერთიანონ ძალისხმევა საერთო შემოქმედებითი მუშაობისათვის.

7.8. მოქნილი საწარმოო სისტემები და მრავალბანო მილიებიანი ორგანიზაციები

საბაზრო ურთიერთობებზე საწარმოთა გადაყვანამ ხელმძღვანელები რთული პრობლემების წინაშე დააყენა. საწარმოთა მანამდე არსებული სპეციალიზებული მოწყობილობები, ტექნოლოგიური ხაზები და წარმოების ორგანიზაციის ფორმები ვეღარ პასუხობენ წარმოების კონიუნქტურაზე ბაზრის მუდმივ ცვალებად მოთხოვნებს. ამ სირთულეს განსაკუთრებით აღიქვამენ ის საწარმოები, რომლებშიც განვითარებულია მასობრივი და მსხვილსერიული წარმოება და გამოყენებულია სპეციალიზებული და ავტომატიზებული მოწყობილობით აღჭურვილი მწარმოებლური ტექნოლოგიური ხაზები, რომლებშიც მოწყობილობათა ტექნოლოგიური გადაწყობა შედარებით იშვიათად ხდება.

აღნიშნული პრობლემა გაცილებით იოლად წყდება საგნობრივ, ანუ ინდივიდუალურ და წვრილსერიულ წარმოებაში. ასეთ წარმოებაში მოწყობილობათა განახლება უფრო ხშირად ხორციელდება.

ბაზრის მოთხოვნილებათა მუდმივ ცვალებადობასთან საწარმოების ადაპტაციის პრობლემა შეიძლება გადაწყდეს მხოლოდ მოქნილი საწარმოო სისტემების გამოყენებით.

მოქნილი საწარმოო სისტემა უპირატესად ტექნოლოგიურ მოწყობილობათა, ტექნოლოგიური ხაზებისა და ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური ღონისძიებების სისტემაა, რომელსაც უნარი შესწევს, ბაზრის მოთხოვნილების შესწავლისა და ახალი სიტუაციების წარმოქმნის შემთხვევაში, ახალი პროდუქციის წარმოებაზე გადავიდეს მნიშვნელოვანი ერთდროული დანახარჯების გარეშე.

ცხადია, ასეთი მოქნილი საწარმოო სისტემის დანერგვა არ უნდა იწვევდეს პროდუქციის გაძვირებას და საწარმოს საქმიანობის ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუარესებას.

მოქნილი საწარმოო სისტემის განვითარებისათვის საჭიროა საწარმოში არსებობდეს სათანადო ტექნიკური საშუალებების ბაზა. სხვა შემთხვევაში მოქნილი საწარმოო სისტემები შეიძლება მოქმედებდნენ იზოლირებულად და წინააღმდეგობაში მოდიოდნენ სუსტად განვითარებულ ტექნიკასთან და ინფრასტრუქტურასთან. მოქნილ საწარმოო სისტემებს, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის ობიექტებს, ახასიათებს შემდეგი თავისებურებები:

1. მოქნილი საწარმოო სისტემის დანერგვა დაკავშირებულია ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებების განხორციელებასთან, რაც გარკვეული სიდიდის დანახარჯებს მოითხოვს;

2. მოქნილი საწარმოო სისტემის თვისებაა საჭიროების შემთხვევაში ახალი სახის პროდუქციის წარმოებაზე გადასვლა.

3. მოქნილი სისტემები უზრუნველყოფს მავნე პირობებში მომუშავეთა გამოთავისუფლებას;

4. მოქნილი საწარმოო სისტემა არის ავტომატიზაციის საშუალება და იგი ზრდის შრომის ნაყოფიერებას, მოწყობილობათა მწარმოებლურობას, ამცირებს ხარჯებს, წუნს, დაუმთავრებელი წარმოების მოცულობას და ა.შ.

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვაოთ ტექნოლოგიური მოწყობილობების, ტექნოლოგიური ხაზისა და საწარმოს მოქნილობა.

მანქანების ტექნოლოგიურ მოქნილობაში იგულისხმება მისი უნივერსალურობა, ე.ი. მის მიერ მრავალი ოპერაციის შესრულების უნარი. მანქანის ტექნოლოგიური მოქნილობა იანგარიშება ფორმულით:

$$m_{\text{მოქ}} = \frac{N_{\text{ნაკ}} - 1}{n_{\text{ტექ}}}$$

სადაც $N_{\text{ნაკ}}$ – არის ტექნოლოგიური მოქნილობის პირობებში დამზადებული ნაკეთობების ნომენკლატურების რაოდენობა;

$n_{\text{ტექ}}$ – ტექნოლოგიური მოწყობილობების რაოდენობა საანგარიშო უბანზე.

ტექნოლოგიურ ხაზებზე პროდუქციის წარმოების მოქნილობა მიიღწევა ტექნოლოგიური მოწყობილობის შენაცვლებით. მაგალითად, რკინაბეტონის ქარხნებში ნაკეთობათა ნომენკლატურა შეიძლება შეიცვალოს მათი გეომეტრიული ზომების შეცვლით.

საწარმოს ახასიათებს კიდევ უფრო მაღალი რანგის მოქნილობა, რაც გამოიხატება მაპროფილებელი პროდუქციის წარმოებასთან ერთად სხვა არამაპროფილებელი პროდუქციის წარმოებით.

მოქნილი საწარმოო სისტემების შექმნა-დანერგვის ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშება ხდება ფორმულით: $E = E_0 + E_1 + E_2 + E_3 + E_4$,

სადაც E_0 არის მთლიანი სამეურნეო ეფექტი;

E_1 – საწარმოო რესურსის ეფექტი იმ უბანზე, სადაც დაინერგა მოქნილი სისტემა;

E_2 – საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის შემცირების ეფექტი;

E_3 – პროდუქციის მოცულობის გაზრდის შედეგად მიღებული ეფექტი;

E_4 – საწარმოს საპროექტო სიმძლავრეზე გასვლის ეფექტი.

დინამიკური სამეცნიერო-ტექნიკური და საზოგადოებრივი განვითარების თანამედროვე პირობებში საწარმოებში ხშირად ხდება რეორგანიზაცია. ამ პროცესის მიმდინარეობისას იხარჯება მნიშვნელოვანი ძალისხმევა და დრო, გადაილახება ორგანიზაციის სხვადასხვა რგოლის წინააღმდეგობა, ტარდება მრავალი ღონისძიება მისი სტაბილური მდგომარეობის შესანარჩუნებლად და საქმიანობის პროდუქტიულობის დონის ასამაღლებლად. ანალიზით დადგინდა, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა პირდაპირპროპორციულია იმ ძალისხმევისა, რომელიც მიმართულია ცვლილების მიმართულებით. რაც უფრო დინამიკურია გარემო, მით უფრო მაღალია სწრაფვა სტაბილურობისადმი.

აღსანიშნავია, რომ რეორგანიზაცია გარემოს ცვლილებებისადმი ადაპტაციის შესაძლებელი გზებიდან მხოლოდ ერთ-ერთია. პრაქტიკული გამოცდილების განზოგადება და გამოკვლევები იძლევა ორგანიზაციის ისეთი მოდელის შემუშავების შესაძლებლობას, რომელსაც ცვლილებებისადმი ადაპტირება შეუძლია გარდაქმნის გარეშე. ასეთ ორგანიზაციას უწოდებენ მრავალგანზომილებიანს.

ორგანიზების პროცესში აუცილებელი პირობაა შრომის დანაწილება. გამომდინარე აქედან, ორგანიზებულობა ნიშნავს შრომის დანაწილებას და მის ისეთ კოორდინაციას, რომ მიღებულ იქნეს სასურველი შედეგი. რაც უფრო ღრმა არის შრომის დანაწილება, მით უფრო მეტადაა საჭირო კოორდინაცია. ტიპურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ჰორიზონტალური დაყოფა ცხადყოფს, თუ როგორ არის შრომა დანაწილებული თითოეულ დონეზე, ანუ როგორ ნაწილდება პასუხისმგებლობა. **არსებობს ორგანიზაციაში შრომის დანაწილების სამი მიმართულება და, შესაბამისად, ორგანიზაციული ერთეულების სამი ტიპი:**

1. ფუნქციურად განსაზღვრული სტრუქტურები, რომელთა პროდუქციითაც სარგებლობენ ორგანიზაციის შიგნით (სისტემის შესასვლელი; მაგალითად, მომარაგების, ფინანსური, იურიდიული, კადრების, მშენებლობის, საწარმოო განყოფილებები და საამქროები);

2. სტრუქტურები, რომლებიც განისაზღვრება პროდუქციით ან მომსახურებით და, რომელთა საქმიანობის შედეგები გამოიყენება ორგანიზაციის გარეთ (სისტემის

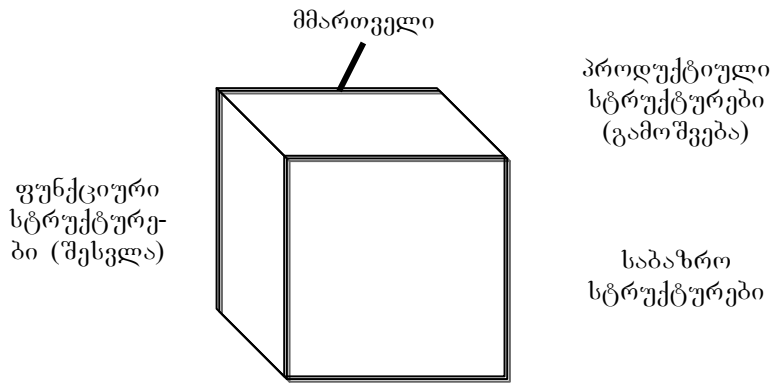
გამოსასვლელი; მაგალითად, ქარხნები და განყოფილებები, რომლებიც შედის მსხვილ კორპორაციებში);

3. საბაზრო სტრუქტურები, რომლებიც განისაზღვრება იმ გარე კლიენტების კლასიფიკაციით, რომლებზეც მოცემული ორგანიზაცია ყიდის თავის პროდუქციას (მაგალითად, განყოფილებები შესაბამის გეოგრაფიულ რაიონებში ან განყოფილებები, რომლებიც ემსახურება მსხვილ მომხმარებლებს, ბითუმ მყიდველებს).

ორგანიზაციის სტრუქტურა ეფუძნება სამი კრიტერიუმის – ფუნქციურის, პროდუქტიულის და საბაზროს – ფარდობით მნიშვნელობებს. მაგალითად, ერთპროდუქტიანი კომპანიებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია ფუნქციური ქვედანაყოფები, მრავალპროდუქტიანი კომპანიებისათვის – საპროდუქტო ქვედანაყოფები, ხოლო მრავალეროვნული კომპანიებისათვის, განსაკუთრებით იმათთვის, ვისაც მწვავე კონკურენციული ბრძოლა აქვს გაჩაღებული სხვა ფირმებთან – ქვეყნების ან რეგიონების, საბაზრო ქვედანაყოფები.

ნებისმიერი ორგანიზაცია ითვალისწინებს ორგანიზაციის აგების ამ სამი კრიტერიუმიდან თითოეულის ფარდობითი მნიშვნელობის ცვლილებას. მაგალითად, რეორგანიზაცია იქ ხდება, სადაც იცვლება უმაღლესი ფუნქციური თანამდებობრივი პირების პასუხისმგებლობა და საქმიანობის კოორდინაცია განსხვავებულ ბაზრებზე. ფუნქციური ქვედანაყოფი გადაადგილდება ორგანიზაციის იერარქიით დაბალ საფეხურზე და ახლა იგი ანგარიშვალდებულია საბაზრო ქვედანაყოფის წინაშე და არა აღმასრულებელი დირექტორის ან თანამშრომლების წინაშე. ორგანიზაციის აგების კრიტერიუმების ცვლილება შეიძლება მოხდეს გარემოს სტრუქტურის, ორგანიზაციის ან საერთო სისტემაში მისი როლისა და ფუნქციის ცვლილების შედეგად. უცხოურ ბაზარზე ფუნქციურად ორგანიზებული კომპანიების საქმიანობის მასშტაბების გაფართოებას და მისი უცხოური ფილიალების რაოდენობის გაზრდასთან ერთად, იგი შეიძლება გარდაიქმნას ბაზარზე ორიენტირებულ ორგანიზაციად.

რეორგანიზაცია არ არის საჭირო, თუ ორგანიზაციის ყველა დონეზე განყოფილებების სამივე ტიპი – ფუნქციური, საპროდუქტო და საბაზრო არსებობს. განყოფილებები შეიძლება გაფართოვდეს ან შეიცვალოს. ამ შემთხვევაში იცვლება მათი ფარდობითი მნიშვნელობაც, ხდება განვითარებაში ინვესტირებული რესურსების გადანაწილება. ამასთან, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა უცვლელი რჩება.



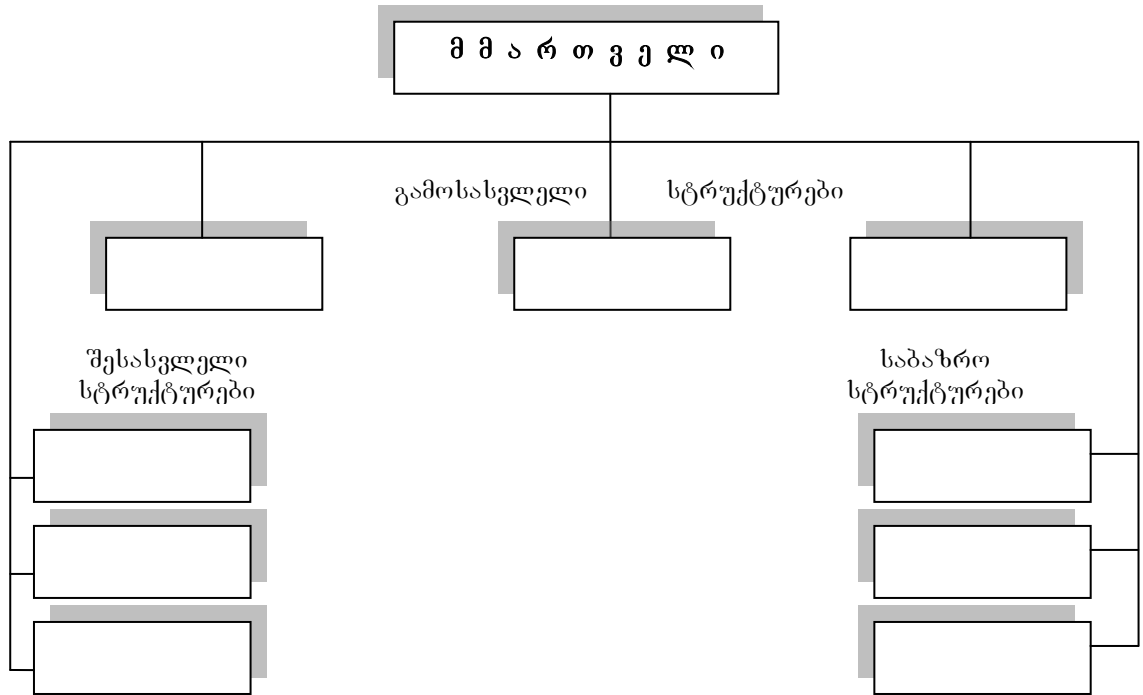
ნახ. 7.9. მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის საფუძვლები

ნახაზზე 7.9. მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის მაგალითად მოყვანილია სამგანზომილებიანი ორგანიზაცია. თითოეული კუბი წარმოადგენს სამი განყოფილების გადაკვეთას. თითოეულს აქვს გარკვეული მიმართულება. ორგანიზაციის ყველა განყოფილება არ ურთიერთმოქმედებს. ამიტომ მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში ყველა ურთიერთმოქმედება არ არის რეალიზებული. სამგანზომილებიანი სტრუქტურა, წარმოდგენილი ნახაზზე 7.9. არც თუ ისე ხშირად გვხვდება პრაქტიკაში. უფრო გავრცელებულია სხვა ორგანიზაციული სტრუქტურა (ნახ. 7.10.).

მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის აგება შეიძლება წარმოვიდგინოთ კომპანია „კოდაკის“ (აშშ) გამოთვლითი და ტელეკომუნიკაციური სტრუქტურების მაგალითზე, რომლებიც შემდგომში შევიდა მთელი რიგი კომპანიების შემადგენლობაში (ნახ. 7.11.). გამოშვებული პროდუქციის ყველა ქვედანაყოფი პასუხისმგებელია თავისი პროდუქციისა და მომსახურების გაუმჯობესებაზე. ყოველმა ქვედანაყოფმა შეიძლება განახორციელოს თავისი კვლევითი საქმიანობა, ან იყიდოს ამ სახის მომსახურება ტექნიკური დაგეგმარებისა და კვლევის ჯგუფებისაგან.

მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში პროდუქციასა და მომსახურებაზე ორიენტირებული ქვედანაყოფები იყენებს მხოლოდ მოცემული ქვედანაყოფებისათვის აუცილებელ პერსონალს. ისინი პირდაპირ ანგარშისწორებას ახდენენ საქონლისა და მომსახურების მიმწოდებლებთან. ამიტომ მათ, ჩვეულებრივ არ სჭირდებათ ინვესტიციები, მაგრამ მათთვის აუცილებელია კრედიტები. პროდუქციაზე ან მომსახურებაზე ორიენტირებულ ქვედანაყოფებს შეუძლიათ შიგა და გარე მიმწოდებელს გადაუხადონ ნებისმიერ სახელშეკრულებო საფუძველზე; მაგალითად, გადაუხადონ სახელშეკრულებო ფასი, საკომისიო, ფიქსირებული ანაზღაურება ან დამატება თვითღირებულებაზე. თუმცა ისინი არ აკონტროლებენ შიგა ან გარე მიმწოდებლებს, მაგრამ თავიანთი განსაკუთრებული უნარის

გამოყენებით ისინი შეიძლება მათზე გავლენის მოხდენას. ეს ქვედანაყოფები შემოსავალს იღებენ თავიანთი პროდუქციის, ან მომსახურების გაყიდვის შედეგად. თუ მათ სჭირდებათ იმაზე მეტი კაპიტალი, რის აკუმულირებასაც ისინი ახერხებენ, მაშინ მათ შეუძლიათ თხოვნით მიმართონ ორგანიზაციის უფრო მაღალი დონის ქვედანაყოფს. ასეთი კაპიტალი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც კრედიტები ან როგორც ინვესტიციები.

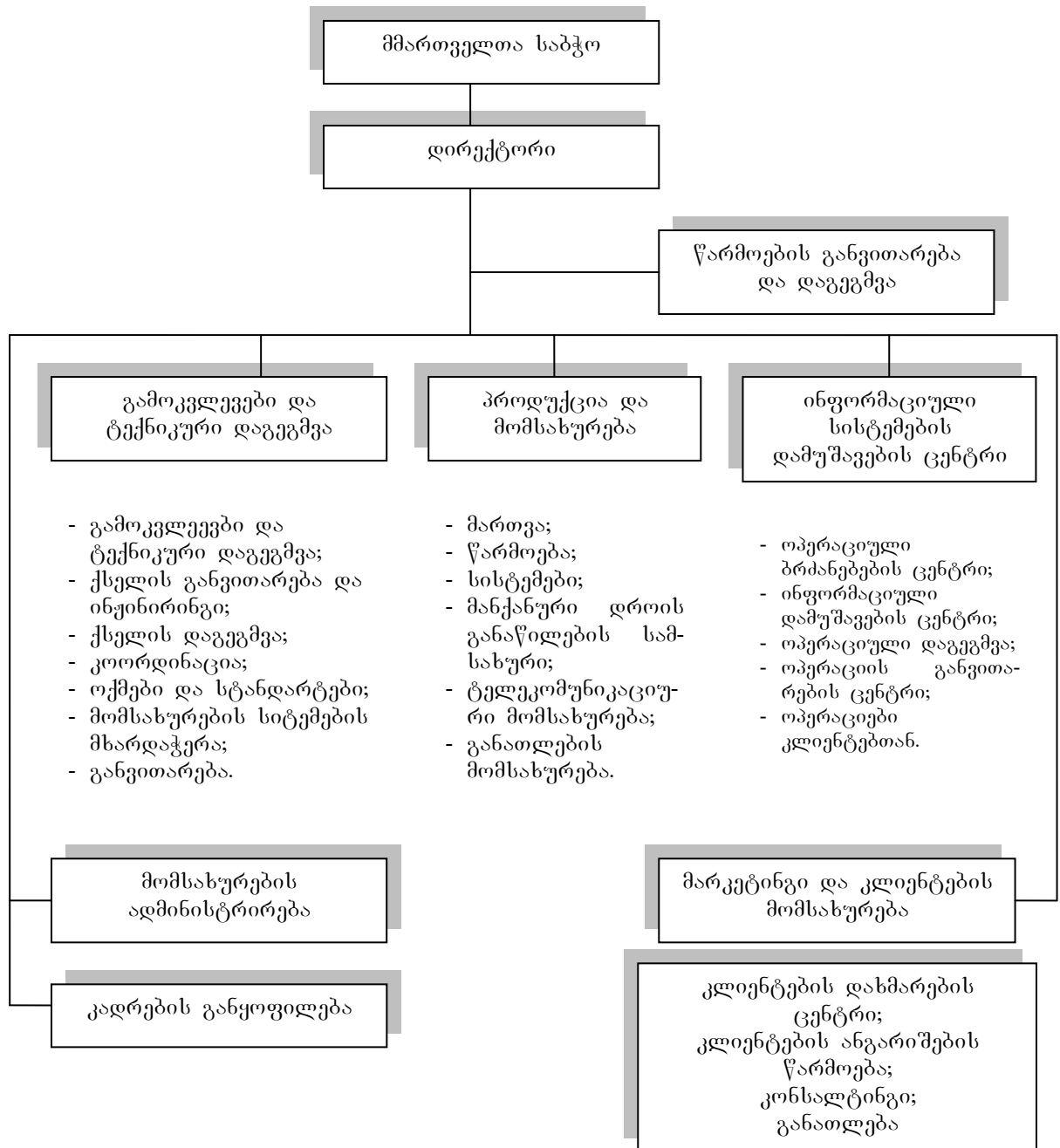


ნახ. 7.10. მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის სქემა

„შიგა ბაზრის“ მქონე ორგანიზაციებში პროდუქტზე ორინტირებული ქვედანაყოფების მიერ მიღებული მოგება იბეგრება გადასახადით. გადასახადით დაბეგვრას ექვემდებარება ხელმძღვანელობის უმაღლესი დონე. საგადასახადო განაკვეთები განსაზღვრული პერიოდისათვის წინასწარ უნდა იყოს დადგენილი, მაგრამ არ უნდა იყოს იმდენად დიდი, რომ დააზარალოს მომგებიანი ქვედანაყოფები. იდეალური გადასახადი უნდა იყოს ისეთი, რომ დაფაროს მართვის დონის ოპერატიული დანახარჯები, რომლისთვისაც ის დგინდება. ქვედანაყოფებს უნდა ჰქონდეთ იმის საშუალება, რომ თავისი მოგების ნაწილი გამოიყენონ გამოშვებული პროდუქციის სრულყოფის, ახალი პროდუქციის შემუშავების, ახალი ბაზრების ათვისებისათვის და ა.შ. ამასთან, მიღებული მოგების სიდიდე უნდა იყოს ლიმიტირებული. მოგების მეტისმეტმა დაგროვებამ შეიძლება გამოიწვიოს მისი არასწორად გამოყენება. ამიტომ ნაზრდი უნდა გადაეცეს უფრო მაღალ დონეს, სადაც ის იქნება სწორად გამოყენებული.

პროდუქტზე ორიენტირებული ქვეგანაყოფები როგორც ადვილად ჩაერთვებიან ორგანიზაციის სტრუქტურაში, ასევე ადვილად ირიცხებიან იქიდან, რადგანაც მათ არ გააჩნიათ ძირითადი საშუალებები და მათში დაკავებულია ადამიანთა მცირე რაოდენობა. გამონაკლისს წარმოადგენს ქვეგანაყოფები, რომლებიც შიგა მიმწოდებლის პროდუქციის ან მომსახურების ერთადერთი მომხმარებელია. მაგალითად, პროდუქტზე ორიენტირებული ქვეგანაყოფები საწარმოო ქვეგანაყოფის ერთადერთი მომხმარებელია, თავის მხრივ, საწარმოო ქვეგანაყოფს, კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით, არ აქვს უფლება გარე კლიენტებს მიაწოდოს პროდუქცია. ეს საწარმოო ქვეგანაყოფი გამოდის პროდუქტზე ორიენტირებული ქვეგანაყოფის დანახარჯების ცენტრის როლში და შედის მის შემადგენლობაში.

რაც შეეხება ფუნქციურ ქვეგანაყოფებს, ანუ იმათ, ვისაც აქვთ მკვეთრად გამოხატული ფუნქციები, ისინი საქონელსა და მომსახურებას ძირითადად მიაწოდებენ ორგანიზაციის სხვა ქვეგანაყოფებს, თუმცა შეუძლიათ მუშაობა გარეშე კლიენტებთანაც. როდესაც ისინი უფრო ორიენტირებული არიან გარეშე კლიენტებზე, მაშინ ისინი განხილული უნდა იქნენ, როგორც პროდუქტზე ორიენტირებული ქვეგანაყოფები. ფუნქციური ქვეგანაყოფები გვთავაზობენ ისეთ მომსახურებას, როგორიცაა წარმოება, ტრანსპორტირება, დასაწყობება, მონაცემების დამუშავება, კადრების მართვა, იურიდიული დაცვა, საბუღალტრო აღრიცხვა.



ნახ. 7.11. კომპანია „კოდაქს“ გამოთვლითი და ტელეკომუნიკაციური სტრუქტურების მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაცია

ზოგიერთ ფუნქციურ ქვედანაყოფს სჭირდება შესაბამისი პირობები, მოწყობილობა და პერსონალი. ამიტომ მათ შეუძლიათ მოითხოვონ ინვესტიციები და კრედიტები. ისევე როგორც პროდუქტზე ორიენტირებული ქვედანაყოფების შემთხვევაში, ფუნქციურ რგოლებს შეუძლიათ მიმართონ ორგანიზაციის მართვის მაღალი დონის რგოლებს დამატებითი კაპიტალისათვის. ასეთი ინვესტიციები და კრედიტები განხილული უნდა იქნეს, როგორც გარეშე, რადგანაც ისინი უკან უნდა იყვნენ დაბრუნებული. მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციებში „შიგა ბაზრით“ ფუნქციური ქვედანაყოფები წარმოადგენს მოგების ცენტრებს და, მაშასადამე, ნაწილობრივ, მათი შეფასება ხდება იმ მოგების მოცულობის მიხედვით, რასაც

ისინი იღებენ, და მათში ჩადებული კაპიტალის დაბრუნებით. ისინი ასევე წარმოადგენენ მოგებაზე კორპორაციული გადასახადის ობიექტს.

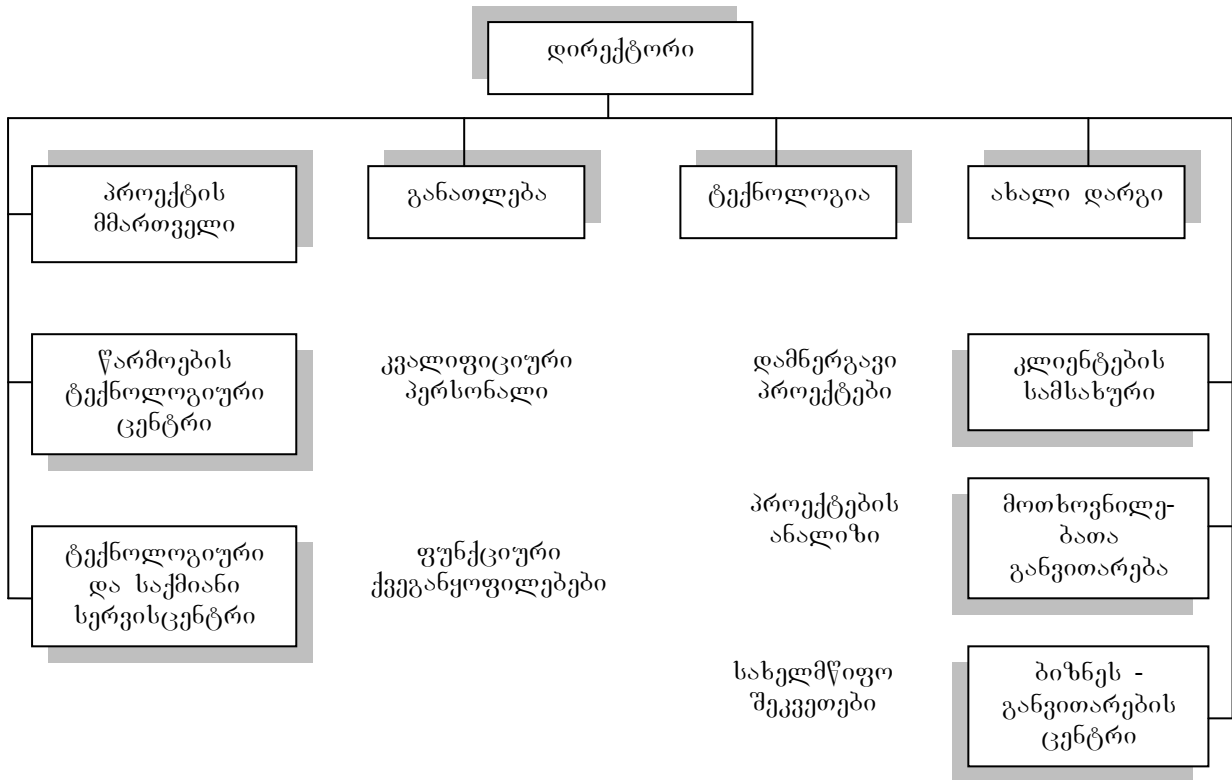
ფუნქციურ ქვედანაყოფებს თავისუფლად შეუძლიათ თავიანთი პროდუქციის მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების არჩევა, როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე მის საზღვრებს გარეთ. მათი გადაწყვეტილებები ყიდვა-გაყიდვის (ზოგჯერ, ინვესტიციების) შესახებ შეიძლება რეგულირდებოდეს ზემდგომი ქვედანაყოფების მიერ. ისინი იღებენ შემოსავალს რეალიზაციიდან და მათ უნდა გასწიონ ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ყიდვასთან. თუ ზემდგომ ხელმძღვანელს მიაჩნია, რომ ფუნქციური ქვედანაყოფის გარე რეალიზაცია მიზანშეწონილია გაფართოვდეს, მაშინ შეიძლება შეიქმნას სპეციალური სტრუქტურა ამ პროდუქციის საწარმოებლად. მაგალითად, თუ ინფორმაციის დამუშავებელი შიგა ქვედანაყოფი ავითარებს მნიშვნელოვან გარე ბიზნესს, ხელმძღვანელმა შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება ისეთი ქვედანაყოფის შექმნის შესახებ, რომელიც გასწევს მომსახურებას ინფორმაციის დამუშავებისათვის. თუ ხელმძღვანელი არ იღებს შეზღუდვებს, მაშინ მონაცემების დამუშავების ძველი ფუნქციური ქვედანაყოფი შეიძლება მოემსახუროს როგორც ახალ გარე კლიენტებს, ასევე ძველ შიგა და გარე კლიენტებს. შესაბამისი ფუნქციური ქვედანაყოფი შეიქმნება ან გაფართოვდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ზუსტად იქნება განსაზღვრული, რომ მოცემული პროდუქცია შეიძლება მიეყიდოს გარე კლიენტს უფრო დიდი მოგებით, ვიდრე შიგა კლიენტს. ორგანიზაციული სტრუქტურა არსებითად არ უნდა იცვლებოდეს მაშინ, როდესაც ფუნქციური ქვედანაყოფი დამატებით ჩაერთვება სტრუქტურაში ან ხდება მისი დაშლა.

ორგანიზაციის საბაზრო ქვედანაყოფების შემადგენლობის განსაზღვრა ხდება იმ ბაზრების მასშტაბითა და ხასიათით, სადაც ისინი მუშაობენ. აქ ისინი ასრულებენ ორ ფუნქციას: პირველი – ყიდიან ორგანიზაციის იმ ნებისმიერი სხვა ქვედანაყოფების პროდუქციას, რომლებმაც უნდა ისარგებლონ მათი მომსახურებით (ასევე ახდენენ თავისი მომსახურების რეალიზაციას გარე კლიენტებთან); და მეორე – ხდებიან ბაზრის მომხმარებლების დამცველები, რომლებზეც ზემოქმედებენ და წარმოადგენენ არა მარტო კომპანიას ბაზარზე, არამედ ბაზარს კომპანიაში.

საბაზრო ქვედანაყოფები მოქმედებს, როგორც მოგების ცენტრები. ისინი შეიძლება გამოიყენონ გამოსაშვები პროდუქციის გაუმჯობესებისა და ახლის შემუშავებისათვის. ეს სიახლე შეიძლება გაიყიდოს ორგანიზაციის შიგნით ან მის გარეთ. საბაზრო ქვედანაყოფების შემოსავალი შეიძლება იყოს გაყიდვიდან საკომისიო ან ფიქსირებული ანაზღაურება. აღნიშნულმა ქვედანაყოფმა პროდუქცია შეიძლება იყიდოს შიგა და გარე მიმწოდებლისაგან, ხოლო შემდეგ გაყიდოს

მოგებით. ისინი ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფების საქმიანობას აფასებენ მომხმარებლის თვალსაზრისით, მათ შეუძლიათ იმუშაონ კონსულტანტებად აღმასრულებელ დირექტორებთან ან ქვედანაყოფის სხვა ხელმძღვანელებთან. მათ უნდა მიიღონ ანაზღაურება ასეთი მომსახურებისთვის და თავისუფლად გაუწიონ ასეთივე მომსახურება გარე ორგანიზაციებს (არაკონკურენტს), როცა ეს არ ეწინააღმდეგება მიზნებს.

მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციებში ბევრი განყოფილება შეიძლება იყოს ასევე სამგანზომილებიანი. უფრო მეტიც, ამგვარი ქვედანაყოფები შეიძლება არსებობდეს მაშინაც კი, თუ უფრო მაღალი ან უფრო დაბალი დონის განყოფილებებს არ გააჩნიათ ასეთი სტრუქტურული შემადგენლობა. მაგალითად, მრავალეროვნულ კორპორაციაში ეროვნული განყოფილებები შეიძლება იყოს მრავალგანზომილებიანი მაშინაც კი, თუ კორპორაცია მთლიანობაში ასე არ არის ორგანიზებული.

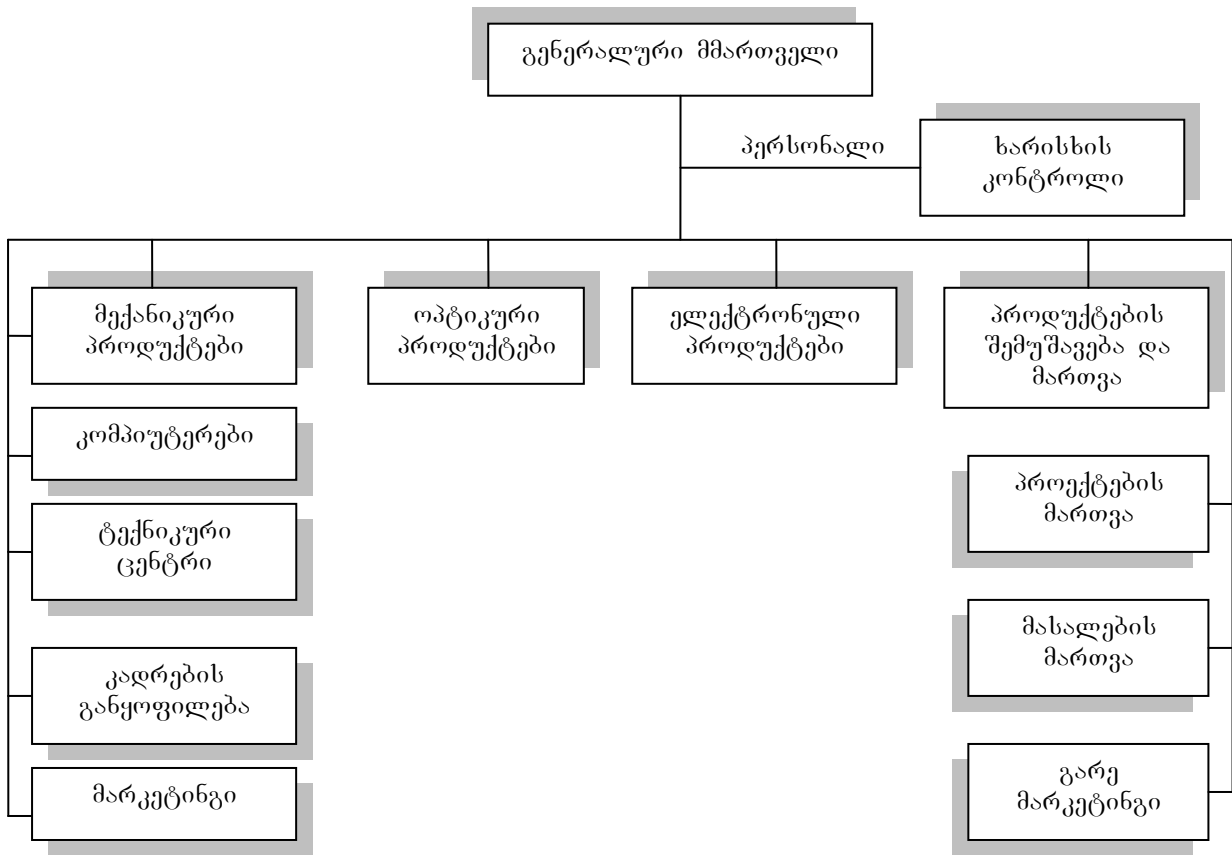


ნახ. 7.12. სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო ორგანიზაციის მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურა

სამეცნიერო კვლევებითა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებით დაკავებულ ორგანიზაციებში ორი ან მეტი პროექტისაგან შედგენილი პროგრამები შეიძლება იყოს მრავალგანზომილებიანი, მაშინ როდესაც პროდუქტები ერთგანზომილებიანია. მაგალითად, მსგავსი ორგანიზაცია, რომელიც მუშაობს პროგრამულ პროდუქტებზე, წარმოადგენს უფრო მსხვილი ორგანიზაციის ნაწილს.

ის აგებულია ისე, როგორც ეს ნაჩვენებია ნახაზზე 7.12. ეს ორგანიზაცია ამუშავებს, ნერგავს, მართავს, ემსახურება და ასწავლის მსხვილი კომპიუტერული სისტემის მომხმარებლებსა და ოპერატორებს.

მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურა ზოგჯერ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციის უფრო დაბალ დონეებზე. მაგალითად, გარკვეულმა განყოფილებამ შეიძლება შეასრულოს ისეთი ფუნქციები, როგორცაა ყიდვა და კლიენტებისათვის ანგარიშის წარდგენა, მომსახურების მარკეტინგი და სხვ. ამასთან, ზოგიერთი სრულიად განსხვავებული ფუნქცია შეიძლება დაევალოს ერთ თანამშრომელს. თუ რომელიმე განყოფილება დამატებით იმართება, როგორც მოგების ცენტრი, მაშინ მან შეიძლება იმოქმედოს ავტონომიურად.



ნახ. 7.13. საწარმოო განყოფილების მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურა

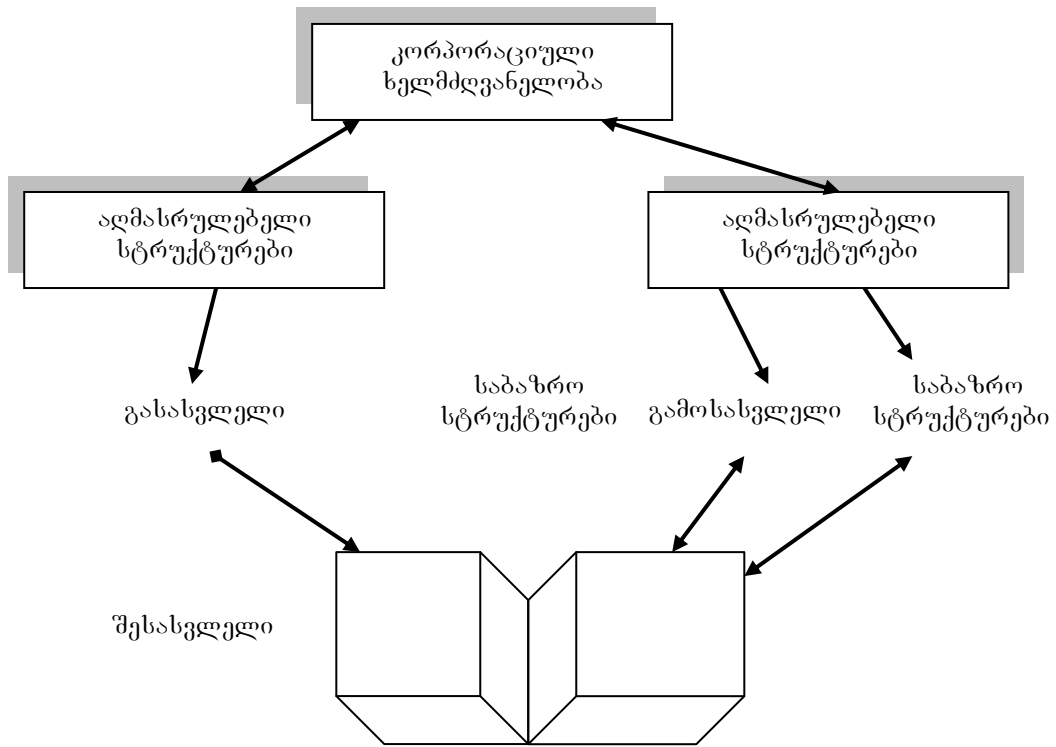
მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში ყოველ განყოფილებას შეიძლება ჰქონდეს ისეთივე ხასიათი და შემადგენლობა, როგორც ორგანიზაციას მთლიანობაში. ეს განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ფუნქციური საწარმოო ქვედანაყოფების შემთხვევაში. საწარმოო ქვედანაყოფის ფუნქციურ ქვეგანყოფილებებს შეუძლიათ განახორციელონ შესყიდვები, საწყობში შენახვა, ხარისხის კონტროლი და სხვ. ხოლო იმ საწარმოო განყოფილებებს, რომლებიც ყდიან პროდუქციის ნაწილებს ან პროდუქციის კომპონენტებს, შეუძლიათ მოაწიონ

შესაბამისი სერვისცენტრები. ეს საბაზრო ქვეგანყოფილებები იმგვარად უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ უპასუხონ შიგა და გარე კლიენტების მოთხოვნებს. მსხვილი კორპორაციის მრავალგანზომილებად ორგანიზებული ფუნქციური ქვედანაყოფის მაგალითი მოცემულია ნახაზზე 7.13.

მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში – „შიგა ბაზრით“ რომელიმე ქვედანაყოფი ასრულებს ამა თუ იმ ფუნქციას (რომელიც განყოფილებებს არ შეუძლიათ შეასრულონ დამოუკიდებლად). ორგანიზაცია ყიდულობს სხვა შიგა და გარე ქვეგანყოფილებებისაგან. მაგალითად, ისეთი ფუნქციური ქვედანაყოფი, როგორცაა მონაცემების დამუშავება, ფინანსურ მომსახურებას შეიძლება ყიდულობდეს სპეცილიზებული ფინანსური ქვეგანყოფილებისაგან, რომელსაც აგრეთვე აქვს ფუნქციური მიმართულება. მთელ რიგ შემთხვევაში ორი ან მეტი მრავალფუნქციური განყოფილება შეიძლება ფუნქციებს იყოფდეს მათზე დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფებთან საქმიანობის ერთი და იმავე სფეროს ფარგლებში (ნახ. 7.14.).

საწარმოო და სერვისული ქვედანაყოფები შეიძლება დაიყოს მიკრო განყოფილებებად. კერძოდ, საქონლის მარკეტის, მოდულების, ზომებისა და ა.შ. განყოფილებებად. თუ ისინი საკმაოდ დიდები არიან, მაშინ ასეთი ორგანიზაციების საქმიანობის კონკრეტულ სახეებზე პასუხისმგებლობა (მაგალითად, წარმოება, ტრანსპორტირება და რეალიზაცია) შეუძლიათ დააკისრონ თანამშრომლებს. ეს სპეციალისტები განახორციელებენ კავშირს მომმარაგებელ განყოფილებებთან. სერვისული რგოლები იყოფა ქვეგანყოფილებებად. მაგალითად, ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონში ფუნქციური ქვეგანყოფილებები შეიძლება დაკავებული იყვნენ მარკეტინგული გამოკვლევებით, შესყიდვებით და ა.შ. დაბოლოს, რადგანაც მარკეტინგულ განყოფილებას ორგანიზაციაში „შიგა ბაზრით“ შეიძლება ჰყავდეს გარე მომხმარებლები, ამიტომ მას თვითონ შეუძლია აწარმოოს საბაზრო საქმიანობა ბაზარზე თავისი მომსახურების წინ წასაწვეად.

მიუხედავად იმისა, რომ მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურების ფორმირება შეიძლება ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე, პრაქტიკაში მათ ჩვეულებრივ იყენებენ ორგანიზაციის უმაღლესი დონის ან მისი ავტონომიური ქვეგანყოფილებისათვის.

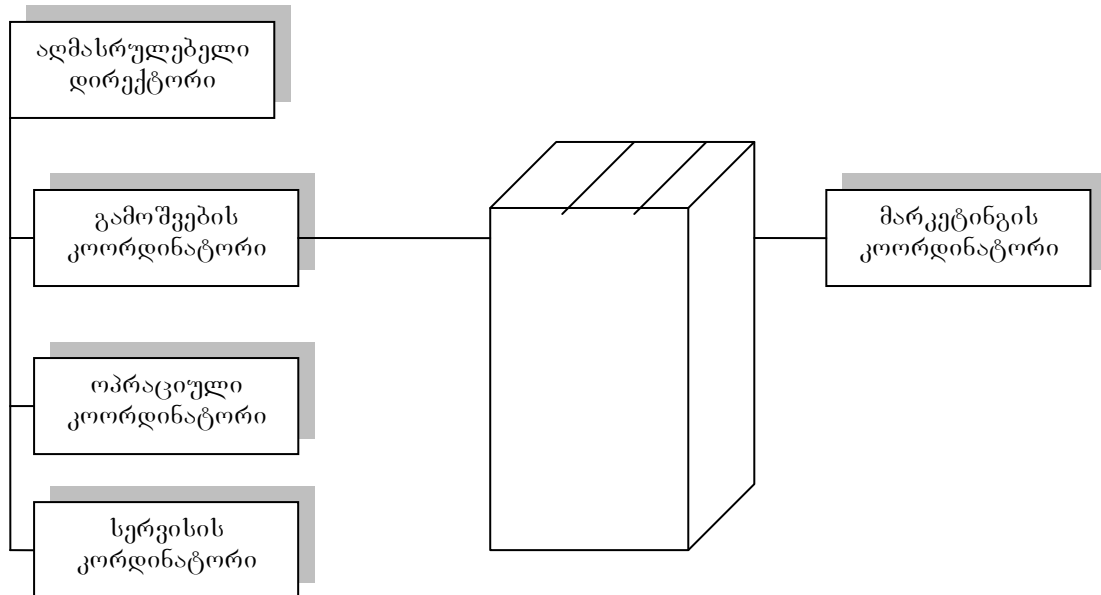


ნახ. 7.14. ორი მრავალგანზომილებიანი ქვედანაყოფი ერთ განზომილებაში

თუ ერთი ტიპის ქვედანაყოფილებების რაოდენობა ძალიან დიდია, იმისათვის, რომ ანგარიშგება აწარმოონ ადმსრულებელი დირექტორის წინაშე, მაშინ მათი მუშაობის კოორდინაციისათვის შეიძლება მოზიდულ იყვნენ ცალკეული ხელმძღვანელები (ნახ. 7.15). ასე მაგალითად, ჯგუფის ხელმძღვანელები წარმოადგენენ მთელი რიგი ქვედანაყოფების კოორდინატორებს. თუ ქვედანაყოფების რაოდენობა საკმაოდ დიდია, მაშინ უნდა იყოს ორი ან მეტი კოორდინატორი. მაგალითად, ფუნქციური ქვედანაყოფები შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად:

1. ოპერატიული და სერვისული;
2. ადმინისტრაციული მომსახურების და საკადრო სამსახურის.

საპროდუქტო ქვედანაყოფების სპეციალიზაცია შეიძლება პროდუქტების ისეთ ფართო სპექტრზე, როგორცაა მსუბუქი ავტომანქანები, სატვირთო მანქანები, ავტობუსები, ტრაქტორები ან კვლევა და ტექნიკური დაგეგმარება, ინფორმაციული სისტემები და დამმუშავებელი ცენტრები და ა.შ. ბაზრები, ჩვეულებრივ, ჯგუფდება რეგიონების მიხედვით, ხოლო მარკეტინგული საქმიანობა ორგანიზდება ფუნქციურად (კლიენტების მხარდაჭერა ან მომსახურების ცენტრების ორგანიზაცია, მათი ანგარიშგების წარმოება და ა.შ.). კომპანიის განყოფილებების მუშაობის კოორდინატორები შეიძლება ჩართული იყვნენ ადმსრულებელი ორგანოს შემადგენლობაში.



ნახ. 7.15. კოორდინატორების მქონე მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურა

საჭიროა ხაზი გაესვას იმას, რომ არსებობს მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციების დიდი მსგავსება იმ მატრიცულ სტრუქტურებთან, რომლებიც სარგებლობენ ბრძანების სისტემით. მრავალგანზომილებიან და მატრიცულ ორგანიზაციებს შორის პრინციპული განსხვავება ისაა, რომ მატრიცულ ორგანიზაციაში მომუშავეებს ორი ხელმძღვანელი ჰყავთ. ერთია შეყვანის (მატერიალური რესურსების) განყოფილების ხელმძღვანელი, რომლის ნაწილსაც ისინი წარმოადგენენ, და მეორე, გამოშვების (პროდუქციის) განყოფილების ხელმძღვანელი, რომელზეც ისინი არიან მიმაგრებული. მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში ქვედანაყოფები, რომელთა მომსახურებას ყიდულობენ სხვა ქვედანაყოფები, ექვემდებარება მხოლოდ ერთ ხელმძღვანელს, რომელიც ხელმძღვანელობს იმ განყოფილებას, რომლის ნაწილსაც ისინი წარმოადგენენ. იმ ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი, რომელთანაც ისინი მუშაობენ პროდუქციის გარეშე მომხმარებლისთვის შემდგომი რეალიზაციისათვის, არ წარმოადგენს მათ ხელმძღვანელს.

უფრო მეტიც, მატრიცულ ორგანიზაციებს ჩვეულებრივად აქვთ მხოლოდ ორი განზომილება – სისტემის შესასვლელი და გამოსასვლელი. მაგრამ მათ არ გააჩნიათ საბაზრო ქვედანაყოფები. თუ მარკეტინგს აქვს გარკვეული ფუნქციები მატრიცულ ორგანიზაციაში, მაშინ ის ირთვება ან შესასვლელის, ან გამოსასვლელის სტრუქტურაში. თუ მარკეტინგი ორგანიზებულია როგორც ფუნქციური ქვედანაყოფი და არა როგორც მესამე განზომილება, მაშინ შედეგად მივიღებთ ორგანიზაციას და არა მატრიცას, რადგანაც თანამშრომლებს არა ჰყავთ ორი ხელმძღვანელი და ქვედანაყოფების უმეტესობა შეიძენს მოგების ცენტრის

ფუნქციას. საბაზრო შემადგენლის ჩამოცილებამ შეიძლება შეზღუდოს ორგანიზაციის მოქნილობა და მისი კლიენტების მოთხოვნისადმი ადაპტირება, რადგანაც მატრიცული ორგანიზაციები იშვიათად შეიძლება მოგვევლინოს „შიგა ბაზრის“ მქონე ორგანიზაციად. ამიტომ მათი ფუნქციური სტრუქტურები ჩვეულებრივ გარდაიქმნება ბიუროკრატიულ მონოპოლიებად, რომლებიც უფრო მეტად დაინტერესებული არიან თავის გადარჩენით, ვიდრე იმ ორგანიზაციისადმი მომსახურების გაწევით, რომლის ნაწილსაც ისინი წარმოადგენენ.

მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს განმასხვავებელ თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ უმაღლესი ხელმძღვანელები იღებენ საერთო ხელმძღვანელობის ფუნქციის განხორციელებაში ფართო ავტონომიას, რადგანაც ყველაზე დაბალი ქვედანაყოფებიც კი ისე იმართება, როგორც ბიზნესის დამოუკიდებელი სახეობები. რადგანაც უმაღლესი ხელმძღვანელები ასევე ხელმძღვანელობენ მოგების ცენტრებს, მათ უნდა აიღონ სრული პასუხისმგებლობა მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, კონტროლი გაუწიონ ხელქვეითების ერთმანეთთან და ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფებთან ურთიერთმოქმედებას. როდესაც ორგანიზაციის ყოველი ნაწილი აიგება მრავალგანზომილებიანი პრინციპით, მაშინ ორგანიზაცია შეიძლება განისაზღვროს როგორც ფრაქციული. ფრაქციულად ითვლება ის ორგანიზაცია, რომლის სტრუქტურა ისეთივეა, როგორიც მისი ცალკეული ქვედანაყოფის სტრუქტურა ყველა დონეზე. რადგანაც „შიგა ბაზრის“ მქონე მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციები წარმოადგენენ ფრაქციულს, ამიტომ ყოველი ხელმძღვანელი გამოდის გენერალური მმართველის როლში, მისი ქვედანაყოფის სპეციალიზაციის დონისაგან დამოუკიდებლად. ყოველი მათგანი ხელმძღვანელობს მთელ ბიზნესს. მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის ასეთი სტრუქტურა ამარტივებს ორგანიზაციის განვითარების მართვას.