

3.1. სტრუქტურული მიდგომა ორგანიზაციებისადმი

იმისათვის, რომ უზრუნველყონ თავისი ქვეგანყოფილებებისა და მუშაკების საქმიანობის კოორდინაცია და კონტროლი, ორგანიზაციები ქმნიან სტრუქტურებს, რომლებიც განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის სირთულით (ანუ საქმიანობის ცალკეულ ფუნქციებად დაყოფის ხარისხით), ფორმალიზაციით (ანუ ადრე დადგენილი წესებისა და პროცედურების გამოყენების ხარისხით), თანაფარდობით (ე.ი. დონეებით, რომლებზეც მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილებები).

ორგანიზაციაში სტრუქტურული ურთიერთკავშირები მრავალი მკვლევარისა და ხელმძღვანელის ყურდღების ცენტრშია. იმისათვის, რომ ეფექტიანად იქნეს მიღწეული მიზნები, აუცილებელია სამუშაოების, ქვეგანყოფილებებისა და ფუნქციური ერთეულების სტრუქტურის გაგება. სამუშაოთა და ადამიანთა ორგანიზაცია ძლიერ გავლენას ახდენს მომუშავეთა ქცევაზე. სტრუქტურული და ქცევითი ურთიერთკავშირები, თავის მხრივ, ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების დადგენაში, გავლენას ახდენს მუშაკების დამოკიდებულებასა და ქცევაზე. სტრუქტურული მიდგომა გამოიყენება ორგანიზაციებში საქმიანობის ძირითადი ელემენტების და მათ შორის ურთიერთკავშირის უზრუნველსაყოფად. ის გულისხმობს შრომის დანაწილებას, კონტოლს, დეცენტრალიზაციისა და დეპარტამენტალიზაციის გამოყენებას.

ორგანიზაციის სტრუქტურა ესაა ფიქსირებული ურთიერთკავშირები, რომლებიც არსებობს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებსა და მუშაკებს შორის. ის შეიძლება გაგებულ იქნეს, როგორც ტექნოლოგიური ელემენტებისა და პერსონალის ურთიერთმოქმედებისა და კოორდინაციის დადგენილი სქემა. თუმცა ის არ ითვალისწინებს ისეთ ფაქტორს, როგორცაა ადამიანური ქცევა, რომელიც გავლენას ახდენს ურთიერთმოქმედების წესსა და მის კოორდინაციაზე. სწორედ პერსონალის ქცევა განსაზღვრავს უმეტესწილად ორგანიზაციული სტრუქტურის ფუნქციონირების ეფექტიანობას და არა ქვედანაყოფებს შორის ფუნქციათა ფორმალური განაწილება. ნებისმიერი კომერციული ფირმის, საავადმყოფოს, ბანკის, სამთავრობო დაწესებულების და ა.შ. ორგანიზაციული სტრუქტურა განხილული უნდა იქნეს მრავალი კრიტერიუმის გათვალისწინებით. 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 (დაბალი, საშუალო და მაღალი).

ორგანიზაციის რაციონალური სტრუქტურა ვარაუდობს აღნიშნული სამი ფაქტორის კომბინაციას, რაც უზრუნველყოფს წარმოების ეფექტიანობის მაღალ დონეს.

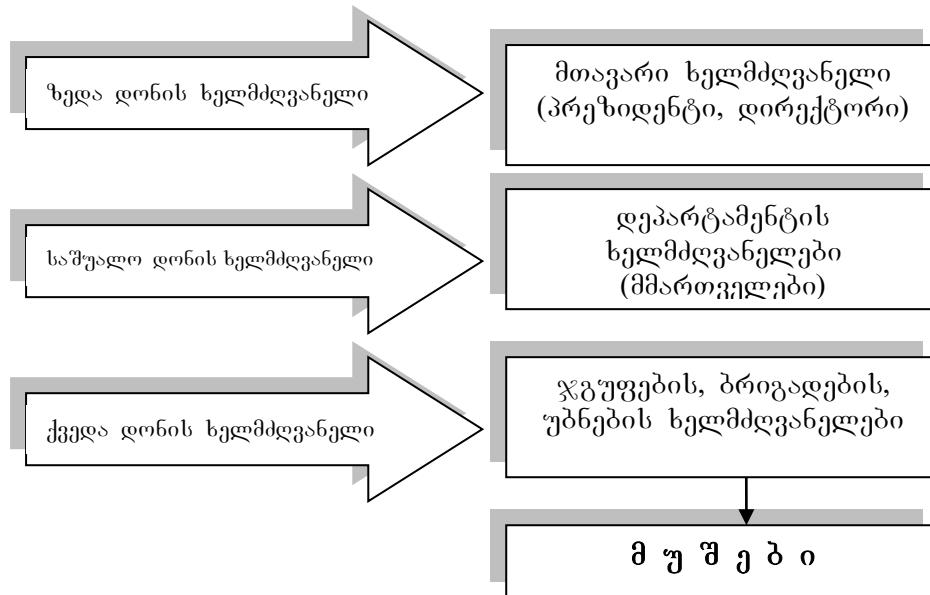
ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები. ფორმალური ორგანიზაცია უფლებამოსილებებისა და ფუნქციების წინასწარ დაგეგმილი სტრუქტურაა, რომელიც იქმნება ორგანიზაციის კომპონენტებს შორის არსებული ურთიერთმოქმედების საფუძველზე. ის ორიენტირებულია წარმოებისთვის მისაღები დონისა და ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევაზე. ფორმალური სტრუქტურა განსაზღვრავს ურთიერთობის მთელ სისტემას და ფუნქციათა ნაკრებს, რაც მიზანმიმართული საქმიანობის განხორციელების საშუალებას იძლევა.

ფორმალური ორგანიზაცია ხასიათდება შრომითი ფუნქციების სტანდარტიზაციის გარკვეული ხარისხით. არსებობს მათი ამომწურავი აღწერა, მრავალი ორგანიზაციული წესი, მკაფიოდ განსაზღვრული პროცედურები, რაც მოიცავს შრომით პროცესს ორგანიზაციაში, სადაც ფორმალიზაციის ხარისხი მაღალია. რაც უფრო მაღალია შრომითი ფუნქციების სტანდარტიზაციის დონე, მით უფრო ნაკლები უნდა იყოს საბოლოო შედეგში თითოეული მუშაკის პირადი წვლილი. სტანდარტიზაცია არა მარტო არ უწყობს ხელს მუშაკების ალტერნატიულ ქცევას, არამედ აღმოფხვრის კიდევ რაიმე ალტერნატივის ყოველგვარ საჭიროებას. სხვადასხვა ორგანიზაციაში ფორმალიზაციის ხარისხი განსხვავებულია.

მომუშავეთა შორის ურთიერთმოქმედების მრავალი სახე არ ჯდება ფორმალური ორგანიზაციის სქემაში. არსებობს არაფორმალური ორგანიზაციის ქსელი, რომელთა ჩარჩოებშიც ურთიერთდამოკიდებულებები არ ატარებს ადრედაპროექტებულ და დირექტიული წესით დადგენილ ხასიათს, არამედ აღმოცენდება მრავალი ფაქტორის გავლენით, კერძოდ ისეთების, როგორცაა მუშაკთა ჯგუფის საერთო ინტერესი, თანამშრომლობის ობიექტური აუცილებლობა, პირადი უსაფრთხოება და სხვ.

შრომის დანაწილება. ფორმალური ორგანიზაციების სქემის კვლევამ დაადასტურა, რომ არსებობს შრომის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური დანაწილების დონე. შრომის ვერტიკალური დანაწილების სქემა წარმოდგენილია ნახაზზე 3.1. ზედა დონის ხელმძღვანელი მართავს საშუალო და დაბალი დონის ხელმძღვანელთა საქმიანობას, ანუ ფორმალურად ფლობს მეტ ძალაუფლებას და უფრო მაღალ სტატუსს. ვერტიკალური დიფერენციაცია დაკავშირებულია ორგანიზაციაში მმართველობის იერარქიასთან. რაც უფრო მეტია იერარქიულობა

მართვის მაღალ დონესა და შემსრულებლებს შორის, მით უფრო ნათელია წარმოდგენა მოცემულ ორგანიზაციაზე. უფლებამოსილებები ნაწილდება იმ ხელმძღვანელებს შორის, რომლებიც იკავებენ თანამდებობებს. ორგანიზაციის მიზანი განიხილება, როგორც კავშირებისა და უფლებამოსილებების დინების მიმართულების ორიენტირი.



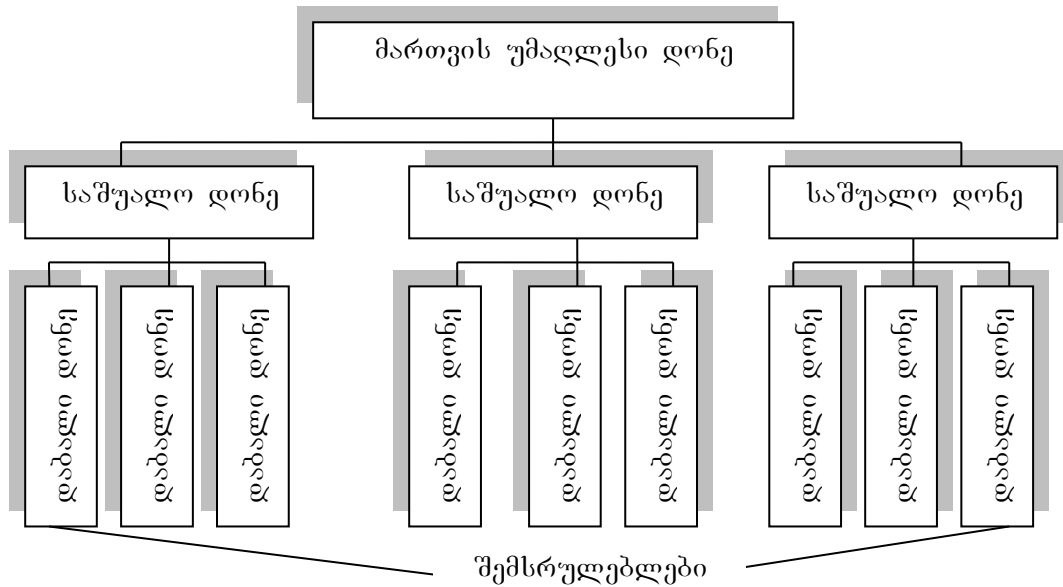
ნახ. 3.1. შრომის ვერტიკალური განაწილება

ჰორიზონტალური დიფერენციაცია ასახავს შრომის დანაწილების ხარისხს ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის. რაც უფრო მეტია ორგანიზაციაში სხვადასხვანაირი სფეროები, რომლებიც მოითხოვენ სპეციალიზებულ ცოდნასა და ჩვევებს, მით უფრო რთულია იგი. ჰორიზონტალური სპეციალიზაცია მიმართულია ფუნქციების დიფერენციაციაზე. ის მოიცავს გარკვეულ სამუშაოებს (სხვადასხვა ცალკეული დავალებების შეერთება) და სამუშაოების სხვადასხვა სახეობას შორის ურთიერთკავშირის განსაზღვრას, რომლის შესრულებაც შესაძლებელია ერთი ან რამდენიმე მუშაკის მიერ.

შრომის ჰორიზონტალური დანაწილების სქემა წარმოდგენილია ნახაზზე 3.2, სადაც ასახულია მიდგომები კონტროლით მოცვისა და ფუნქციონალიზაციისადმი. **კონტროლით მოცვა** – არის დაქვემდებარებულთა რაოდენობა, რომლებიც ანგარიშს აბარებენ ერთ ხელმძღვანელს. **ფუნქციონალიზაცია** ეს არის ამოცანების მრავალფეროვნება, რომლებიც ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად უნდა შესრულდეს: უმაღლესი დონის ხელმძღვანელი პირდაპირ აკონტროლებს საშუალო დონის სამ ხელმძღვანელს. ესენია წარმოების, ბუღალტრული აღრიცხვისა და მარკეტინგის ხელმძღვანელები. თავის მხრივ, საშუალო დონის ხელმძღვანელი ახორციელებს პირდაპირ კონტროლს დაბალი დონის შესაბამის ხელმძღვანელებზე,

ხოლო მათ – უშუალოდ შემსულებელთა გარკვეულ რაოდენობაზე. ეს შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ფუნქციონალიზაცია, რომლის შედეგადაც ჩნდება ესა თუ ის სპეციალიზებული ქვედანაყოფები. ამასთან, არსებობს შრომის გეოგრაფიული (ტერიტორიული) დანაწილება, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის ფიზიკური აქტივების სხვადასხვა რეგიონებში განაწილებასთან. მოცემულ სტრუქტურაში კომუნიკაციები,

კოორ



ნახ. 3.2. შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება

დინაცია და კონტროლი რთულდება.

აუცილებელია განვასხვაოთ **სამუშაოთა მასშტაბი და სიღრმე**. **სამუშაოთა მასშტაბი** ესაა შესასრულებელი სამუშაოების რაოდენობა და მოცულობა. თანამშრომელს, რომელიც, მაგალითად, ასრულებს რვა დავალებას, სამუშაოს უფრო ვრცელი მასშტაბი გააჩნია, ვიდრე იმას, ვინც ასრულებს ოთხ დავალებას. **სამუშაოთა სიღრმის** გაგება ეხება კონტროლის მოცულობას, რომელსაც ასრულებს მუშაკი სამუშაოს მსვლელობისას. სამუშაოების სიღრმე ატარებს პიროვნულ ხასიათს. ერთ ორგანიზაციულ დონეზე სხვადასხვა მუშაკთან იგი შეიძლება იყოს განსხვავებული. მაგალითად, სამრეწველო კომპანიის მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელს აქვს სამუშაოთა მეტი სიღრმე, ვიდრე, ვთქვათ, ბუღალტერს, რომელიც განაგებს წარმოების მიმდინარე აღრიცხვას. მართვის სტრუქტურის შრომის დანაწილების კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტისას, აუცილებელია გულდასმით იქნეს გათვალისწინებული არა მარტო შესასრულებელი სამუშაოების ფუნქციური მიმართულება და მასშტაბები, არამედ მათი სიღრმეც.

შაბლონური სამუშაო. მუშაკთა და ხელმძღვანელთა დიდი რაოდენობა ყოველდღიურად მრავალჯერ ასრულებს ერთგვაროვან სამუშაოებს, რომელთაც

მინიმალური მასშტაბი და სიღრმე აქვს. ასეთმა სამუშაოებმა და დავალებებმა **შაბლონური სახელწოდება** მიიღო. რადგან აკლია დასრულება, ავტონომიურობა; ამასთან მონოტონურია და იწვევს დაღლილობას. გაცდენა, საბოტაჟი, კადრების დენადობა ხშირად წარმოადგენს მუშაკების რეაქციას განმეორებადი სამუშაოების მონოტონურობაზე, რომლითაც ისინი მუდმივად არიან დაკავებული.

გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ არსებობს ოპერაციათა სპეციალიზაციის კრიტიკული წერტილი (სამუშაოების განაწილება უფრო მცირე ოპერაციებად და კონტოლის შემცირება). ამ წერტილის (სპეციალიზაციის გარკვეული დონის) მიღწევის შემდეგ შემოსავალი იწვევს შემცირებას. ცალკეულ შემთხვევებში აუცილებელია სპეციალიზაციის საზღვრების გათვალისწინება. შრომის დანაწილების უარყოფითი შედეგების დაძლევის გზებია ტექნოლოგიური ოპერაციების გამსხვილება, სამუშაოთა მონაცვლეობა და მათი დაგეგმვა. თუ სამუშაოების მრავალფეროვნების ამადლება დაკავშირებულია მათში მოტივაციური ფაქტორების შეტანასთან, მაშინ ტექნოლოგიური ოპერაციების გამსხვილება წარმოადგენს მწარმოებლურობის ზრდის ფაქტორს და პირველ რიგში დაკავშირებულია ტექნიკურ ასპექტებთან.

სხვადასხვა ქვეყანაში ჩატარებულია შრომის დანაწილების დონესა და სამუშაოთი დაკმაყოფილებას შორის ურთიერთკავშირის კვლევები. დადასტურდა, რომ ინდივიდუალური შრომის მოდელები უფრო მაღალი ხარისხის შრომის მიღწევის საშუალებას იძლევა, ვიდრე წრფივი და ჯგუფური მოდელები (მათ შორის საკონვეიერო ხაზებიც). პოზიტიური შედეგები მიიღწეოდა ჯგუფური სამუშაოების ხელმძღვანელთა უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის გაფართოებისას ინდივიდუალურთან შედარებით (სამუშაოების სიღრმის გაზრდა), ხოლო ვიწრო სპეციალიზებული სამუშაოებიდან – უფრო დიდი მასშტაბისა და სიღრმის სამუშაოებზე გადასვლისას და ა.შ. გვხვდება შემთხვევები, როცა მომუშავენი კმაყოფილნი არიან შაბლონური სამუშაოთი, ან ინდეფერენტულნი არიან თავიანთი სამუშაოს მასშტაბის ან სიღრმის დონისადმი. საერთოდ კი, თუ სამუშაოს არა აქვს საკმაო მასშტაბი და სიღრმე, მაშინ მუშაკთა დამოკიდებულება მისდამი, როგორც წესი, იქნება ნეგატიური.

კონტროლით მოცვა. ათწლეულების მანძილზე თეორიასა და პრაქტიკაში გამოიყენებოდა პრინციპი, რომლის თანახმადაც სამუშაოს ყველა სახეობა ისეთი სახით უნდა ყოფილიყო დაჯგუფებული, რომ ყოველ მომუშავეს ანგარიში მხოლოდ ერთი უფროსისათვის ჩაებარებინა. უფრო მეტიც, რეკომენდებული იყო, რომ ერთ ხელმძღვანელთან ანგარიშგაღებულ თანამშრომელთა რაოდენობა მკაცრად უნდა ყოფილიყო შეზღუდული. ტერმინი **„კონტროლით მოცვა“** აღნიშნავს ერთი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში მყოფი გუნდის სიდიდეს. ამ დარგში ყველაზე

უფრო ცნობილი ნაშრომი ეკუთვნის ვ. ს. გრაიუნასს. იგი თვლიდა, რომ რადგანაც ხელმძღვანელს აქვს შეზღუდული რაოდენობის ენერჯია, ცოდნა და კვალიფიკაცია, ამიტომ მას კოორდინირება შეუძლია გაუწიოს მხოლოდ მომუშავეთა შეზღუდულ რაოდენობას.

გრაიუნასი ასევე ვარაუდობდა, რომ ხელქვეითების რაოდენობის არითმეტიკული პროგრესიით გაზრდა იწვევს ხელმძღვანელის კონტროლის ქვეშ მყოფი ურთიერთკავშირების გეომეტრიული პროგრესიით გაზრდას. ის პოტენციური ურთიერთკავშირი, რომელიც შეიძლება წარმოიქმნას ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის, კლასიფიცირდება, როგორც ინდივიდუალური ხელმძღვანელობა და ჯვარედინი კავშირი. გრაიუნასმა ხელმძღვანელსა და მის დაქვემდებარებაში მყოფ მომუშავეთა შორის პოტენციური კონტაქტების რაოდენობის დასადგენად შემდეგი ფორმულა შეიმუშავა:

$$C = \frac{n^2}{2} + n - 1,$$

სადაც n არის ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში მყოფ მომუშავეთა რიცხვი; C – პოტენციური ურთიერთკავშირების რაოდენობა.

პოტენციური ურთიერთკავშირების სწრაფი ზრდა გამოწვეულია ხელქვეითთა რაოდენობის გაზრდით. ხელმძღვანელმა კონტროლით მოცვის გადიდების საკითხის გადაწყვეტისას უნდა განიხილოს ყველა ის პოტენციური ურთიერთკავშირი, რომლებიც მას შეიძლება ჰქონდეს ხელქვეითებთან, მათი სიხშირისა და ინტენსივობის ჩათვლით.

მაინც რამდენი ხელქვეითი უნდა ჰყავდეს უფროსს?

თეორიაში ეს საკითხი ანალიზდება მთელი რიგი საერთო ფაქტორების გამოყოფით, რომლებიც გავლენას ახდენენ ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის არსებული ურთიერთკავშირების სიხშირესა და ტიპზე. ზოგიერთი ამ ფაქტორთაგანი ძალიან მნიშვნელოვანია.

საჭირო კონტაქტი. საწარმოო, სამეცნიერო-კვლევითი და სხვა სამუშაოების სხვადასხვა სახეობებში არსებობს ხშირი კონტაქტებისა და საქმიანობის მაღალ დონეზე კოორდინირების აუცილებლობა. კონფერენციების, თათბირების, პირადი შეხვედრებისა და კონსულტაციების გამოყენება ხშირად ესმარება დასახული მიზნის მიღწევას. მაგალითად, იმისათვის, რომ პროექტი დროულად დასრულდეს და დამთავრებული სამუშაო წარდგენილ იქნეს ბაზარზე, სამეცნიერო-კვლევითი ჯგუფის ხელმძღვანელმა სხვადასხვა კონკრეტულ საკითხზე ხშირად უნდა ჩაატაროს კონსულტაციები ჯგუფის წევრებთან. ხელქვეითებთან ხშირი კონტაქტების საშუალებით შესასრულებელი სამუშაოების ფართო კონტროლით მოცვა

განსაზღვრულ გავლენას ახდენს პროექტის შესრულებასა და წარმატებით დამთავრებაზე.

ხელქვეითების განათლების დონე და მომზადებულობა. ხელქვეითების სწავლება მართვის ყველა დონეზე კონტროლის დამყარების საფუძველს წარმოადგენს. საზოგადოდ მიღებულია, რომ ორგანიზაციის უფრო დაბალ დონეზე მომუშავე მმართველმა შეიძლება უხელმძღვანელოს ხელქვეითების დიდ არმიას, რადგანაც სამუშაო ამ დონეზე სპეციალიზებულია და ნაკლებად რთულია, ვიდრე უმაღლეს დონეებზე.

ურთიერთობის უნარი. ეს ფაქტორი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სხვადასხვა სამუშაო სიტუაციაში, პრობლემის გადაწყვეტის ეფექტიანი მექანიზმის აწყობასა და ქვედანაყოფებისა და მომუშავეთა საქმიანობის კოორდინირებაში. თეორიულად დასაბუთებულია შემდეგი მსჯელობა:

ხელმძღვანელ A-ს, რომლის დაქვემდებარებაში ორი B და C თანამშრომელია, ცალ-ცალკე ურთიერთობა შეიძლება ჰქონდეს B-თან და C-თან. ასევე, მას ერთდროულად ურთიერთობა შეიძლება ჰქონდეს B-თან და C-თან ერთად (მდგომარეობა არ იქნება განსაზღვრული). გარდა ამისა, მან უნდა გათვალისწინოს ურთიერთობები B-სა და C-ს შორის.

ამრიგად, ორი ხელქვეითის ყოლისას არსებობს მინიმუმ 4 (მაქსიმუმ 6) სხვადასხვა სახის ურთიერთობა, რომელიც A ხელმძღვანელისაგან ყურადღებას მოითხოვს.

ამ კონტაქტების რაოდენობა უფრო მაღალი ტემპებით იზრდება, ვიდრე ხელქვეითების რაოდენობა. გრაიხუნასი თვლის, რომ ხელმძღვანელს შესწევს უნარი ჰქონდეს არაუმეტეს 12 უშუალო და არაუმეტეს 28 ირიბი კონტაქტისა, რაც შეესაბამება 5 ხელქვეითის არსებობას. თუ ის პრობლემები, რომლითაც დაკავებულია ხელმძღვანელი, საკმაოდ ერთგვაროვანია, მაშინ შეიძლება ხელმძღვანელს დაქვემდებარებაში ჰყავდეს მომუშავეთა უფრო მეტი რაოდენობა. აშკარაა, რომ უმაღლესი ხელმძღვანელობის დონეზე ხელქვეითთა რაოდენობა ნაკლები უნდა იყოს, ხოლო მართვის დაბალ რგოლებში მათი რაოდენობა შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს.

კონტროლის რაციონალურად მოცვის გათვალისწინებითა და საქმიანობის ყველა სახეობის ეფექტიანი კოორდინირებისა და მართვის ინტერესებიდან გამომდინარე, ორგანიზაცია იყოფა შესაბამის სტრუქტურულ ბლოკებად (დეპარტამენტები, განყოფილებები, სამსახურები). ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისადმი ასეთ მიდგომას დეპარტამენტიზაციას (ნიშნებისა და კრიტერიუმების მიხედვით ორგანიზაციის ბლოკებად დაყოფა) უწოდებენ. არსებობს ფუნქციური, ტერიტორიული, საწარმოო, საპროექტო და შერეული დეპარტამენტები.

ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია. ბევრი ორგანიზაცია საქმიანობას და თანამშრომლებს აჯგუფებს იმ ფუნქციების შესაბამისად, რომლებიც ფირმის ფარგლებში სრულდება (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები, საბუღალტრო აღრიცხვა, პერსონალის ხელმძღვანელობა). ორგანიზაციის ფუნქციური შემადგენლობა ფირმის საქმიანობისა და პერსონალის ორგანიზაციის ყველაზე უფრო ხშირად გამოყენებული სქემაა. ამასთან, შესაბამისი დეპარტამენტები შედგება განსაზღვრული დარგის ექსპერტებისა და სპეციალისტებისაგან, რაც განაპირობებს პრობლემების უფრო საფუძვლიან და ეფექტიან გადაწყვეტას. ამგვარი სქემის ნაკლად ითვლება ის, რომ, რადგანაც სპეციალისტები მუშაობენ ინტერესების ერთ დარგში, ორგანიზაციის საერთო ინტერესები შეიძლება შეეწიროს მოცემული დეპარტამენტის მიზნებს. მაგალითად, ბუღალტერი შეიძლება ხედავდეს მხოლოდ თავისი ქვედანაყოფის და არა წარმოების, მარკეტინგის ან მთელი ორგანიზაციის პრობლემებს.

ტერიტორიული დეპარტამენტიზაცია. სხვა მიდგომა, რომელიც ასევე ხშირად გვხვდება, განსაზღვრულ ტერიტორიაზე ადამიანთა ჯგუფის შექმნაა, სადაც ამა თუ იმ ფორმით ხორციელდება ორგანიზაციის საქმიანობა. მოცემულ ტერიტორიაზე ორგანიზაციის საქმიანობა უნდა ემორჩილებოდეს შესაბამის ხელმძღვანელს, რომელიც მასზეა პასუხისმგებელი. დიდი ორგანიზაციებისათვის ტერიტორიული დაყოფა ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგანაც საქმიანობის ტერიტორიული გაფანტვა იწვევს სიძნელებს კოორდინირებისას. უპირატესობა, რომელსაც ხშირად აკავშირებენ ტერიტორიულ დაყოფასთან, იმით გამოიხატება, რომ ის ქმნის მართვის პერსონალის ადგილზე მომზადების პირობებს.

საწარმოო დეპარტამენტიზაცია. ბევრ დიდ კომპანიაში, რომელთაც აქვთ დივერსიფიცირებული წარმოება, საქმიანობა და პერსონალი აჯგუფდება პროდუქციის მიხედვით. ფირმის მასშტაბის გაზრდისას რთულია სხვადასხვა ფუნქციური ჯგუფის ძალისხმევის კოორდინირება, ამიტომ მიზანშეწონილი და პერსპექტიულია საწარმოო ქვედანაყოფების შექმნა. ორგანიზაციის ეს ფორმა პერსონალს საშუალებას აძლევს დააგროვოს გამოცდილება კვლევის, წარმოებისა და პროდუქციის განაწილების სფეროებში.

სპეციალურ დეპარტამენტებში უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის კონცენტრაცია ხელმძღვანელს აძლევს ყველა სახეობის საქმიანობის ეფექტიანი კოორდინირების საშუალებას.

საპროექტო დეპარტამენტიზაცია. საპროექტო დეპარტამენტიზაციისას საქმიანობა და პერსონალი ქვედანაყოფებში თავმოყრილია დროებით. პროექტის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია საქმიანობის ყველა სახეობაზე – პროექტის ან მისი რომელიმე ნაწილის დაწყებიდან დასრულებამდე. სამუშაოს დასრულების შემდეგ აქ დროებით დაკავებული პერსონალი გადაჰყავთ სხვა დეპარტამენტებში ან ჩართავენ ხოლმე სხვა

პროექტებში. პროექტის ხელმძღვანელს თავის დაქვემდებარებაში ხშირად ჰყავს ინჟინრები, ბუღალტრები, წარმოების ხელმძღვანელები და მკვლევრები, რომლებიც მოდიან სპეციალური ფუნქციური ქვეგანყოფილებებიდან. კონკრეტულ პროექტზე მუშაობისას პასუხისმგებელი ხელმძღვანელი განიხილება როგორც პირი, რომელსაც აქვს სრული ძალაუფლება და კონტროლის უფლება. მთელ რიგ შემთხვევებში ეს არის მიღწევა, რადგანაც პროექტზე მომუშავე პერსონალი აგრძელებს თავისი მუდმივი ფუნქციური ხელმძღვანელისადმი დაქვემდებარებას. წარმოდგენილი წინააღმდეგობები უფრო მაღალი დონის ხელმძღვანელების გადასაჭრელია.

შერეული დეპარტამენტიზაცია. დეპარტამენტიზაციის ზემოთ ნახსენები ფორმების შეფასება ცხადყოფს, რომ მის ყოველ ნაირსახეობას აქვს სუსტი და ძლიერი მხარეები. ხშირად ორგანიზაცია მიმართავს შერეული სტრუქტურების ფორმირებას; განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელობა ცდილობს ერთდროულად გადაწყვიტოს ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებების, შემოთავაზებული საქონლისა და მომსახურების სწრაფი ზრდის და საგარეო რეგულირების პრობლემები. არც ერთი სტრუქტურა არ შეიძლება ჩაითვალოს უნივერსალურად. ორგანიზაციის ოპტიმალური სტრუქტურის შექმნა ნაკარნახებია ორგანიზაციის ფუნქციონირების კონკრეტული პირობებით.

ზემოთ განხილული კატეგორიები და ორგანიზაციის აგების მიდგომები – შრომის დანაწილება, კონტროლით მოცვა, დეპარტამენტიზაცია, ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობა – მიუთითებს სტრუქტურასა და ორგანიზაციაში გამოყენებულ მოდელებს შორის ურთიერთკავშირსა და ურთიერთზეგავლენაზე. მართვის სტრუქტურა უზრუნველყოფს ყოველი რგოლის ამოცანის განსაზღვრისა და კონტროლის მექანიზმის გამომუშავების საფუძველს. ორგანიზაციის სტრუქტურაში დაკავებული თანამდებობა ან ადგილი განსაზღვრავს გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილების მოცულობას. ამასთან, თანამდებობის ფორმალური ძალაუფლება არ არის უპირობო. ამოცანების შესასრულებლად ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს დაამყაროს კავშირი სხვადასხვა ფუნქციურ ქვედანაყოფებთან. მან უნდა შეახამოს თანამდებობრივი ძალაუფლება თავის გავლენის სფეროებში მიმდინარე პროცესებთან.

3.2. ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია

ზოგიერთ ორგანიზაციაში უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები იღებენ გადაწყვეტილებებს, დაბალი რანგის ხელმძღვანელები კი მხოლოდ მათ დირექტივებს ასრულებენ. არის ისეთი ორგანიზაციები, სადაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

ინაცვლებს ქვემოთ იმ ხელმძღვანელებთან, რომლებიც ყველაზე უფრო მჭიდროდ არიან დაკავშირებული კონკრეტულ გადასაწყვეტ პრობლემებთან. პირველ შემთხვევაში, როგორც ცნობილია, ხდება მართვის ცენტრალიზაცია, ხოლო მეორეში – დეცენტრალიზაცია.

„ცენტრალიზაცია“ ნიშნავს გადაწყვეტილების მიღების ერთ ხელში მოხვედრას, რაც დაკავშირებულია მხოლოდ ფორმალურ ძალაუფლებასთან, ანუ იმ უფლებასთან, რომელიც ორგანიზაციაში მიკუთვნებული აქვს გარკვეულ პიროვნებას. რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო რთული გადაწყვეტილების მიღება უხდება მას. მრავალ ფორმას კონკურენტების ქცევის, კლიენტების მოთხოვნილების შეცვლის, მომხმარებლის ან მომუშავესაგან შემოსული საჩივრების გამო უხდება ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღება. იმ შემთხვევაში, როდესაც გადაწყვეტილების მიღების სინქარე დროში შეზღუდულია, აუცილებელია გარკვეული დეცენტრალიზაცია, მაგრამ დეცენტრალიზაცია არ ნიშნავს კონტროლის გაუქმებას. კონტროლი იმდენად ეფექტიანად უნდა შესრულდეს, რომ დეცენტრალიზებული მოქმედების სწორი შეფასება იყოს შესაძლებელი.

ცენტრალიზებული ორგანიზაციების უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები იღებენ გადაწყვეტილებებს, საშუალო რგოლის მმართველები ამ გადაწყვეტილებებს გადასცემენ და უთანხმებენ თანამშრომლებს, თანამშრომლები – ასრულებენ. არსი მდგომარეობს გადაწყვეტილებების მიღების და მათი დანერგვის დაყოფაში. შედარებითმა ანალიზმა დაადასტურა, რომ ის ცენტრალიზებული ორგანიზაციები, რომელთა საქმიანობა ეყრდნობა პრინციპებს „ბრძანება და კონტროლი“, როგორც წესი, დიდხარჯიანია. ისინი ძნელად ეგუებიან ბაზრის ცვლილებებს და სუსტად რეაგირებენ კლიენტის შეცვლილ მოთხოვნებზე, შეზღუდული არიან შემოქმედებასა და ინიციატივაში.

თანამედროვე ორგანიზაციის საქმიანობის და სტრატეგიის პირობების განმსაზღვრელი ფაქტორები სრულიად განსხვავდება ადრე არსებულისაგან. საბოლოო პროდუქციის ბაზარზე ცვლილებები ფირმისაგან მოითხოვს ოპერატიულ და მიზანდასახულ საპასუხო რეაქციას, იზრდება მეცნიერული და მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის გამოშვების მნიშვნელობა და მოცულობა. ინფომაციის მიიღება-გადამუშავების და ელექტროგამომთვლელი ტექნიკისა და ტელეკომუნიკაციების საშუალებით მისი გადაცემის ტექნოლოგიურმა შესაძლებლობებმა რეალური გახადა კონტროლის დაუკარგავად მიღებული გადაწყვეტილებების განაწილება. ორგანიზაციის თანამედროვე პერსონალი უფრო განათლებულია, მოითხოვს შემოქმედებით მუშაობასა და ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში მრავალი კუთხით მონაწილეობის მიღებას.

ფასებისა და წარმოების მოცულობაზე დაფუძნებული ფირმის სტრატეგია კონკრეტული პირობებიდან სულ უფრო იხრება მომხმარებლისათვის ფასეულობის გაზრდის მიზნებისაკენ. ფირმის კონკურენტული პოზიცია დამოკიდებულია პერსონალის კვალიფიკაციაზე, ოპერატიულობაზე, კლიენტებისათვის შემოთავაზებული მომსახურების დონეზე. ამასთან, პრინციპებს „ბრძანება და კონტროლი“ მმართველი სუბიექტები მიჰყავთ კონკურენტუნარიანობის შემცირებისაკენ. მათ ცვლის ორგანიზაციული პრინციპების ახალი ნაკრები, რომელიც ორიენტირებულია მეწარმეთა მიერ ისეთი ორგანიზაციების შექმნაზე, სადაც ყველა დონის თანამშრომლის ყურდღება გამახვილებულია მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. ასეთ ორგანიზაციებში მართვის ტრადიციული იერარქიული სტრუქტურა უკვე აღარ არის ერთადერთი და დომინირებული. ფუნქციებთან შესაბამისობაში ორგანიზაციის წევრები ერთიანდებიან გუნდებად და ახორციელებენ ჯვარედინ სწავლებას. ისინი უზრუნველყოფილი არიან კომერციული ინფორმაციით, რაც მათ აძლევთ საშუალებას შეასრულონ რამდენიმე ფუნქცია და ოპერატიული რეაგირება მოახდინონ კლიენტების მოთხოვნათა ცვლილებებზე. ფუნქციონირების ეფექტიანობის გაზრდის სპეციფიკური ამოცანების გადამწყვეტი გუნდების ფორმირება წარმოადგენს უფრო ნორმას, ვიდრე გამონაკლისს, თუმცა მართვის რაციონალურად აგებული იერარქია შენარჩუნებულია.

ისეთი პროცესები, როგორცაა პრობლემების ჯგუფური გადაწყვეტა, წარმოების განახლებისათვის თანმიმდევრული ძალისხმევა და ა.შ., ქმნის ფუნქციების ინტეგრაციის პირობებს და უზრუნველყოფს კლიენტების ცვალებად მოთხოვნებთან სტრუქტურების რეგულარული ადაპტაციის ბაზისს. პრინციპული მნიშვნელობა ენიჭება იმ ჩამოყალიბებულ სტერეოტიპზე უარის თქმას, რომლის მიხედვითაც მნიშვნელოვანი მითითებები მოდის ზემოდან და აქვე შევნიშნავთ, რომ მითითებებიდან გადახრა დასჯადია. ორგანიზაციის ყველა წევრი მიზნების მისაღწევად და პრობლემების გადასაწყვეტად უნდა ისწრაფოდეს ჯგუფური მუშაობის პრინციპით. აღნიშნული მიმართულებით ორგანიზაციის გარდაქმნა შესაძლებელია მმართველობითი პროექტების („ქვევიდან ზევით“) და ორგანიზაციული ინიციატივის („ზევიდან ქვევით“) დაპროექტების გარდაქმნით.

დეცენტრალიზაცია მოითხოვს მმართველობითი საქმიანობის ისეთ ორგანიზაციას, რომელსაც რთული და ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღების საშუალება ექნება. მმართველობით სტრუქტურებში დეცენტრალიზაციის ცდის ანალიზმა გამოამჟღავნა ასეთი ორგანიზაციული გარდაქმნის მთელი რიგი უპირატესობები: პირველ რიგში დეცენტრალიზაციის შედეგად ვითარდება ხელმძღვანელის პროფესიონალური ჩვევები, იზრდება მათი უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა გადაწყვეტილებების მიღებაზე; მეორე, დეცენტრალიზებული სტრუქტურა

ორგანიზაციაში ზრდის შეჯიბრის სურვილს, ხელმძღვანელობას სტიმულს აძლევს ორგანიზაციაში შექმნან კონკურენციის ატმოსფერო; მესამე, დეცენტრალიზებული მოდელის ორგანიზაციაში ხელმძღვანელს შეუძლია გამოიჩინოს მეტი დამოუკიდებლობა პრობლემების გადაწყვეტისას საკუთარი წვლილის განსასახლვრავად. მოქმედების თავისუფლების გაფართოება იწვევს მმართველობითი შრომის შემოქმედებით ზრდას, ფირმის განვითარებაში თავისი წვლილის შეტანის სურვილს.

დეცენტრალიზაციის პროცესი მოითხოვს განსახლვრული ეკონომიკური და ორგანიზაციული ღონისძიებების მიღებას, მათ შორის ხარჯების გაწვევას. კერძოდ, საჭირო ხდება ხელმძღვანელობის სწავლების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება, ცენტრალიზებულ სტრუქტურებში მუშაობის ჩამოყალიბებული სტერეოტიპებისა და თანამშრომლების მიერ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გადალახვა. ცვლილებებს განიცდის საბუღალტრო აღრიცხვისა და ანგარიშგების სისტემები, რაც იწვევს ადმინისტრაციული დანახარჯების ზრდას.

ორგანიზაციებში დეცენტრალიზაციის უფრო მაღალი ხარისხი განიხილება. ეს ეხება გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გადაცემას დაბალ რგოლებში, რაც ითვალისწინებს:

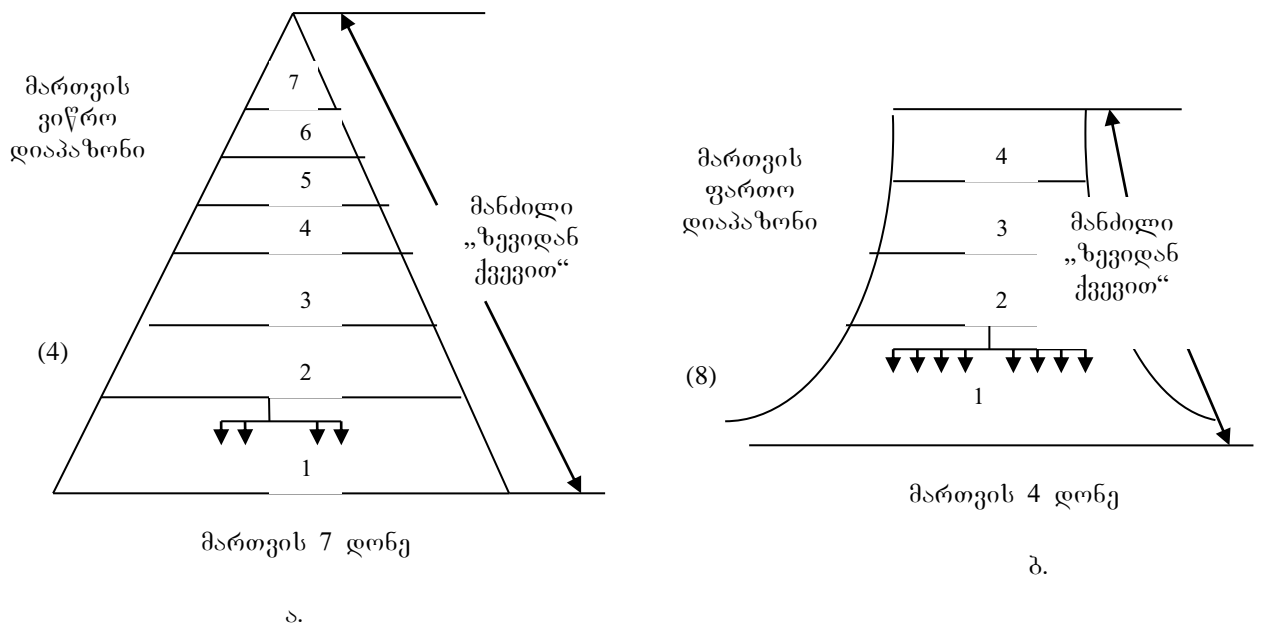
- მმართველობითი იერარქიის დაბალ დონეებზე დიდი რაოდენობის გადაწყვეტილების მიღებას;
- დაბალ დონეებზე უფრო მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებას;
- დაბალ დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების დიდ ზეგავლენას სხვადასხვა ორგანიზაციულ ფუნქციებზე;
- მმართველობითი პერსონალის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე ცენტრალიზებული კონტროლის მოცულობის შემცირებას.

ასეთი მიდგომა იწვევს ცალკეულ ქვედანაყოფში გადაწყვეტილების მიღების ავტონომიურობის ზრდას, ცენტრალიზაციის კონტროლის სფეროს შემცირებას. ამის გამო იზრდება ქვედანაყოფების პასუხისმგებლობა მოგებაზე. ეს ქვედანაყოფები წარმოადგენს შედარებით ავტონომიურ, თვითდაფინანსებაზე მყოფ მცირე კომპანიებს ძირითადი კომპანიის სტრუქტურაში.

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარებით დგინდება, რომ ორგანიზაციები, რომელთაც აქვთ მმართველობის დონეების ნაკლები რაოდენობა და ფართო მასშტაბის კონტროლი, არიან უფრო მოქნილი და დინამიკური, ვიდრე ცენტრალიზებული, პირამიდის ტიპის სტრუქტურები. ფართო კონტროლი აადვილებს უფლებამოსილების ქვემოთ გადაცემას და მართვის დეცენტრალიზაციას. იქმნება პირობები პროფესიონალურად უფრო მომზადებული ხელმძღვანელების

მუშაობისათვის, კომუნიკაციების ქსელების შემცირებისათვის, მართვის დონეებს შორის ადმინისტრაციული დისტანციების შემცირებისთვის.

როგორც გამოცდილება ცხადყოფს, მმართველობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა, გამძაფრებულ საკონკურენტო ბრძოლაში სტრატეგიული და მარკეტინგული ფუნქციების როლის ზრდა, მთელ რიგ შემთხვევებში იწვევს იმას, რომ ოპერატორი მკვლევრები და ახალი სპეციალობების მქონე სხვა თანამშრომლები სულ უფრო დაკავებული არიან გადაწყვეტილებების მიღებით. ხდება უმაღლესი დონის მმართველობის, სტრატეგიული და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობის ფუნქციების განაწილება.

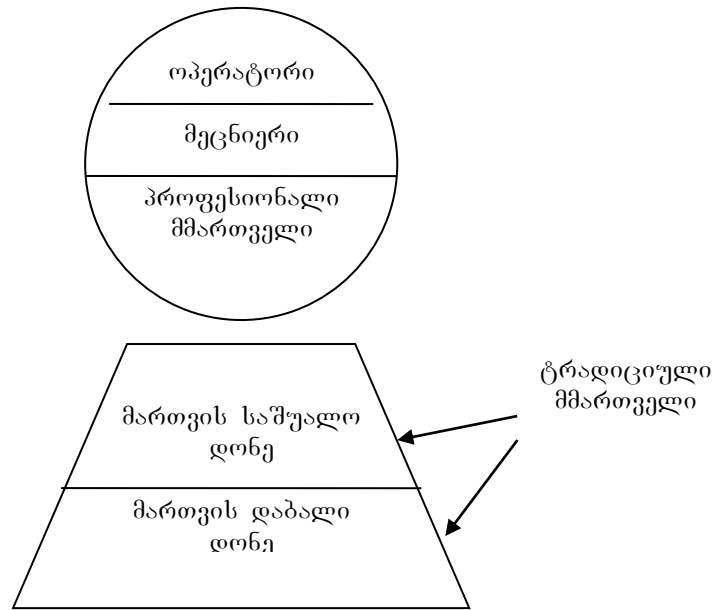


ნახ. 3.3. ორგანიზაციის მართვის სისტემები
 ა. პირამიდული, ბ. ბრტყელი (სწორი)

ნახაზზე 3.3. მოცემულია განსხვავება მართვის ორგანიზაციის პირამიდულ და ბრტყელ (სწორ) სისტემებს შორის. თუ პირამიდული სისტემის შემთხვევაში მართვის პროცესი გაწეულია მრავალი ვერტიკალური დონის გასწვრივ და ამ დონეების რაოდენობა არსებითად არ არის ლიმიტირებული (ა), ბრტყელ სტრუქტურაში მმართველობის დიაპაზონი იზრდება ვერტიკალური რგოლების უპირობო შემცირების ხარჯზე (ბ). ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურა მაქსიმალური დეცენტრალიზაციით ავითარებს თანამშრომლების მიერ ქვედანაყოფების შიგა შესაძლებლობების გამოყენების ორიენტაციას, პერსონალის ინიციატივას და უნარს – დამოუკიდებლად მიიღონ გადაწყვეტილებები.

მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაძლებელი ვარიანტებიდან ერთ-ერთი ფეხბურთის ბურთის ფორმისაა, რომელიც ბალანსდება ზარის წვერზე (ნახ. 3.4.). სტრუქტურა ასეთ ფორმას იღებულობს იმ შემთხვევაში, როცა საშუალო დონის მმართველობა ქრება და შემდგომში ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურების

გათანაბრება, ორგანიზაციის მწვერვალთან კომპიუტერული ტექნოლოგიებისა და ფორმალური მეთოდების, ასევე დარგის სპეციალისტების მიახლოების შედეგად.



ნახ. 3.4. მოდელი „ბურთი-ზარი“

რა თქმა უნდა, მოდელი „ბურთი-ზარი“ საკმაოდ პირობითია და მხოლოდ საორიენტაციოდ მიუთითებს ორგანიზაციაში საქმიანობის სახეობების გადანაწილების პრინციპულ მიმართულებებს. ხშირად ყურადღება ექცევა ორგანიზაციული ფორმების შესაძლო დამოკიდებულებას კომუნიკაციების ნაკადსა და ინფორმაციული კავშირების ცენტრებს შორის. სინამდვილეში, კონკრეტულ პირობებზე დამოკიდებულებით, სხვადასხვა ფორმაში თანაფარდობა ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის სხვადასხვაგვარად აისახება. ზოგჯერ პირამიდული სტრუქტურა აღმოჩნდება უფრო მდგრადი, ვიდრე მოდელი „ბურთი-ზარი“. ყველა შემთხვევაში ხელმძღვანელების როლი წარმოადგენს იმ გადამწყვეტ ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე.

წარმოებაში ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის თანაფარდობაზე უშუალო გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ორგანიზაციის სიდიდე, წარმოებისა და მომსახურების ტექნოლოგია, გარემოცვა. ორგანიზაციის სიდიდე, უპირველეს ყოვლისა, გავლენას ახდენს სისტემის სირთულეზე. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია ქირაობს თანამშრომელთა დიდ რაოდენობას, ის ეცდება მიიღოს ეკონომიკური სარგებელი სპეციალიზაციისაგან. შედეგად გაიზრდება ჰორიზონტალური დიფერენციაცია. მსგავსი ფუნქციების დაჯგუფება ხელს შეუწყობს ჯგუფის შიგნით ეფექტიან მუშაობას, მაგრამ ამან შეიძლება კონფლიქტები გამოიწვიოს. იმისათვის, რომ ხელმძღვანელებმა

კოორდინირება გაუწიონ ჰორიზონტალურ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებს, იძულებული იქნებიან განავითარონ ვერტიკალური დიფერენციაცია. ორგანიზაციის სიდიდის გაზრდას თან ახლავს დიფერენციაციის, განსაკუთრებით კი ვერტიკალური დიფერენციაციის, სწრაფი და უფრო მიმდევრობითი ზრდა. ორგანიზაციის მიერ მომუშავეთა რაოდენობის გაზრდა იწვევს ახალი ორგანიზაციული დონეების დამატებას (მაგრამ უფრო ნელი ტემპით).

აქ აღნიშნულ შესაძლებელ დამოკიდებულებებზე შეიძლება ვიმსჯელოთ იმ მონაცემებით, რომელიც ეყრდნობა არაერთი გამოკვლევის მასალებს. კერძოდ, ორგანიზაციაში 10 თანამშრომლის არსებობისას უკვე ჩნდება პასუხისმგებლობის განაწილების პრობლემა; 50-100 თანამშრომლის არსებობისას ჩნდება დიდი რაოდენობის მმართველობითი ფუნქციების დელეგირების პრობლემა, ხოლო 50-300 თანამშრომლის არსებობისას – ხელმძღვანელების დატვირთვის შემცირების პრობლემა. მმართველობითი ფუნქციების კოორდინაციის პრობლემა მთლიანობაში 100-500 თანამშრომლის მუშაობისას წარმოიქმნება. როცა თანამშრომელთა რაოდენობა 500-ზე მეტია, სერიოზული ორგანიზაციული პრობლემაა კონტროლსა და დელეგირებას შორის ბალანსის მიღწევა. ორგანიზაციის სიდიდესა და მის ფორმალიზაციას შორის არსებობს დამოკიდებულება – ორგანიზაციის გადიდებასთან ერთად მისი მართვა უფრო გაიოლდება, თუ ის საკმარისად არის ფორმალიზებული.

ყველა ორგანიზაცია გარკვეული მატერიალური, ფინანსური და სხვა სახის რესურსების პროდუქციად ან მომსახურებად გარდასაქმნელად საწარმოო ტექნოლოგიებს იყენებს. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ტექნოლოგიები არაერთგვაროვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განსხვავებულ ნაწილებზე. რაც უფრო ახლოსაა განყოფილება ან ქვედანაყოფილება ორგანიზაციის ოპერატიულ საფუძველთან, მით უფრო დიდ ზემოქმედებას ახდენს მასზე ტექნოლოგია და, აქედან გამომდინარე, მით უფრო ძლიერია ტექნოლოგიის გავლენა სტრუქტურაზე. ტექნოლოგიაზე სტრუქტურის დამოკიდებულება აისახება ორგანიზაციის სირთულის ხარისხით. რუტინული ტექნოლოგიების დროს, ჩვეულებრივ, საჭირო არ არის ფუნქციური ჯგუფები. ტექნოლოგიის ხასიათი მოქმედებს ფორმალიზაციის დონეზე, რადგანაც იწვევს სახელმძღვანელების, წესების, აღწერების, თანამდებობრივი დახასიათებისა და სხვა ფორმალური დოკუმენტების შექმნის აუცილებლობას. ნაკლებად სწორხაზოვანია ტექნოლოგიისა და ცენტრალიზაციის ურთიერთმოქმედება.

ძირითად სპეციალისტთა ცოდნაზე დამყარებული არარუტინული ტექნოლოგიები იწვევს გადაწყვეტილების მიღებაზე უფლებამოსილების დელეგირების აუცილებლობას. თუ ფორმალიზაცია მაღალია, მაშინ რუტინულმა ტექნოლოგიებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს დეცენტრალიზაციის პროცესზე. რუტინულ

ტექნოლოგიებს შეუძლია იმოქმედოს ცენტრალიზაციის გაძლიერებაზე მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ფორმალიზაცია დაბალია.

ორგანიზაციის **გარე გარემო** მოიცავს იმ ინსტიტუტებსა და სტრუქტურებს, რომლებიც, თუმცაღა გავლენას ახდენენ მის საქმიანობაზე, მაგრამ ორგანიზაცია მაინც უმნიშვნელოდ აკონტროლებს მათ. ჩვეულებრივად ესენი არიან მიმწოდებლები, მყიდველები, სახელმწიფო სააგენტოები და ა.შ. თუ ორგანიზაციას უნდა წარმატების მიღწევა, მაშინ მან უნდა შეძლოს თავის გარემოცვასთან ადაპტირება. ხელმძღვანელი ცდილობს მინიმუმამდე დაიყვანოს გარემოს გაურკვეველი გავლენა. თუ გაურკვეველობა დიდია, იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს სწრაფი ცვლილებებისადმი ადაპტირება, იგი უნდა შეიქმნას როგორც ორგანული სტრუქტურა, ხოლო, თუ გაურკვეველობა დიდი არ არის, მაშინ მიზანშეწონილია სტრუქტურა მექანიკური იყოს. განსაზღვრული და სტაბილური გარემო განაპირობებს მაღალ ფორმალიზაციას.

მოქმედი ფაქტორების მთელი ერთობლიობის გათვალისწინებით აუცილებელია ისეთი სტრუქტურებისაკენ სწრაფვა, რომლებიც ასახავენ ორგანიზაციის განვითარების თანამედროვე ტენდენციებს: კერძოდ მმართველობითი დონეების შემცირებას, ზედა და საშუალო რგოლის მმართველთა საერთო რაოდენობის შემცირებას, უფრო ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, ინოვაციაზე, საქმიანობასა და რაოდენობრივ მეთოდებზე ორიენტირებული პერსონალის სტატუსის გაზრდას.

საჭიროა სპეციალურად გამოიყოს საკითხი ორგანიზაციებში **უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების შესახებ**, რომელიც დეცენტრალიზაციის პროცესის ეფექტიანი განხორციელების ძირითადი ინსტრუმენტია.

რა შემთხვევაში გამოიყენება დელეგირება? პირველი, იმ შემთხვევაში, როდესაც დელეგირება ხელმძღვანელს ძალებისა და დროის გამოთავისუფლების საშუალებას აძლევს (იმისათვის, რომ დააკავდეს იმ ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი საქმეებით, რომელთა განხორციელება მხოლოდ მმართველობის უმაღლესი რგოლის პრეროგატივაა). ხელმძღვანელი პირადად იმ საკითხებზე უნდა მუშაობდეს, რომლებსაც პირველხარისხიანი მნიშვნელობა აქვს; მეორე, როდესაც უზომო დატვირთვა ხელმძღვანელს არ აძლევს საშუალებას თვითონ დააკავდეს მოცემული პრობლემით. ხელმძღვანელის ძალები და დრო განუსაზღვრელი არ არის და ჯერ ვერავინ შეძლო მარტო შეესრულებინა მთელი ქვედანაყოფის სამუშაო და ისიც ზუსტად განსაზღვრული დროისათვის. მხოლოდ უფლებამოსილების დელეგირება იძლევა საშუალებას თავიდან ავიცილოთ მუშაობის ჩავარდნის საფრთხე და უზრუნველყოთ სამუშაოს დროული შესრულება; მესამე, როდესაც ხელქვეითს

უკეთესად შეუძლია შეასრულოს სამუშაო, ვიდრე უფროსს. ზოგიერთი ხელმძღვანელი ყოველნაირად გაურბის დელეგირებას, რადგანაც თავისთვისაც კი არ უნდა აღიაროს, რომ მისი ხელქვეითები რაღაცაში მასზე უკეთესად ერკვევიან. არავის არ უნდა ეგონოს, რომ ხელმძღვანელი ყველაფერში სხვაზე უფრო კარგად ერკვევა. მთავარია, რომ მას შეეძლოს ხელქვეითების ცოდნის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება.

ხელმძღვანელობის და უფლებამოსილების დელეგირება სინონიმებია. ხელმძღვანელი, რომელმაც არ იცის, ან რომელსაც არ უნდა დელეგირების მეთოდების გამოყენება, არ შეიძლება ითვლებოდეს ნამდვილ ხელმძღვანელად. მისი გავლენის სფერო შეიძლება იყოს ფორმალური. ასეთად შეიძლება ჩაითვალოს, მაგალითად, ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად მმართველობითი რისკის მიღება. როდესაც ხელმძღვანელის თანამდებობასთან დაკავშირებულია მისდამი დელეგირებული ძალაუფლების რაღაც ხარისხი, ინდივიდმა შეიძლება იფიქროს, რომ მისი ლიდერული როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში მისი მდგომარეობიდან. მაგრამ ყველა ლიდერი არ არის ხელმძღვანელი და ყველა ხელმძღვანელი არ არის ლიდერი. ეს იმას ნიშნავს, რომ ლიდერები შეიძლება იყვნენ ფორმალურები და არაფორმალურები.

ეფექტიანი ლიდერის განსაზღვრისათვის არსებობს სამი ძირითადი მიდგომა: 1. ლიდერისათვის დამახასიათებელი პირადული თვისებების განსაზღვრა; 2. ლიდერობას განსაზღვრავს ადამიანის ქცევა შესაბამის პირობებში; 3. ხშირად ლიდერობა განიხილება, როგორც ხელმძღვანელის მრავალფუნქციური მოდელი. თანამედროვე ლიტერატურაში ჩამოთვლილია ლიდერის ისეთი თვისებები, როგორცაა: პროფესიონალიზმი, ინტელიგენტურობა, გამბედაობა, ნებისყოფა, ენთუზიაზმი.

მუშაობის შედეგებზე ზუსტი კონტროლი და მკაცრი დისციპლინა ეფექტიანი დელეგირების მთავარი წინაპირობაა. ამიტომ სანამ მოხდება რაღაც ამოცანის გადაწყვეტაზე პასუხისმგებლობის და ამისათვის აუცილებელი უფლებამოსილების დელეგირება, აუცილებელია ნათლად წარმოდგენა იმისა, თუ როგორ შედეგებს შეიძლება ელოდონ ხელქვეითებისაგან და როდის შეიძლება ამ შედეგების მიღწევა. როდესაც დელეგირებას განიხილავენ, როგორც მმართველობის ორგანიზაციული სტრუქტურების ერთ-ერთ ელემენტს, ასევე ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის მისაღებ თანაფარდობას, საჭიროა ამ პროცესის დაყვანა უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის მკაცრ განაწილებამდე მმართველობის ქვედა რგოლებს შორის. ეს საშუალო და დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებს აძლევს საშუალებას მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც მთლიანობაში გაზრდის ორგანიზაციის ეფექტიანობას. ქვედა მმართველი რგოლებისათვის

გარკვევით და არაორაზროვნად უნდა განისაზღვროს დელეგირების ხარისხი უმნიშვნელოვანესი პრობლემების გადაწყვეტის უფლებამოსილების შესახებ, ისეთ სფეროებში, როგორცაა ფასების დადგენა, პროდუქციის სახეობების დამუშავება, მარკეტინგი და ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების ეფექტიან მუშაობასთან დაკავშირებული პრობლემები. ფართოდ დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში კი უმაღლესი ხელმძღვანელობა იტოვებს უფლებას გამოიტანოს გადაწყვეტილებები ისეთ პრობლემებზე, როგორცაა ორგანიზაციის საერთო მიზნები და ამოცანები, სტრატეგიული დაგეგმვა, სხვადასხვა დარგებში ფირმის პოლიტიკის ფორმირება, კოლექტიური ხელშეკრულებები პროფკავშირთან, ფირმის ფინანსური და საბუღალტრო სისტემების დამუშავება.

კომპანიის მმართველობის დეცენტრალიზაცია შესაძლებელია დელეგირების გარკვეული პრინციპების დაცვით. ამ პრინციპების არსი შემდეგია:

– უფლებამოსილების გადაცემა უნდა ხორციელდებოდეს მოსალოდნელ შედეგებთან შესაბამისობაში, ხელქვეითს უნდა ჰქონდეს საკმარისი უფლებამოსილება გამიზნული შედეგების მისაღწევად;

– მმართველობის ხაზით უფლებამოსილების გადაცემა ისე უნდა ხორციელდებოდეს, რომ ყველა ხელქვეითმა იცოდეს, თუ კონკრეტულად ვინ მისცა მას უფლება და ვის წინაშე პასუხისმგებელი;

– ყოველი ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებას იღებს თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში. ყველაფერი, რაც კი აღემატება მის კომპეტენციას, გადაეცემა უმაღლეს მმართველობით რგოლებს (ხდება მხოლოდ უფლებამოსილების გადაცემა). უმაღლესი თანამდებობის პირი აგრძელებს პასუხისმგებლობას ხელქვეითების მოქმედებებზე.

უფლებამოსილების გადაცემის ხელოვნება დამოკიდებულია ახალი იდეების აღქმაზე, მმართველობის ქვედა რგოლებისადმი განსაზღვრული საკითხების გადაცემის მზადყოფნაზე, მმართველობის ქვედა რგოლებისადმი ნდობაზე, საერთო კონტროლის განხორციელებისაკენ სწრაფვაზე. უფლებამოსილების დელეგირება არ არის პასუხისმგებლობის თავიდან აცილების საშუალება. ეს არის მმართველობითი შრომის გაყოფის ფორმა, რომელიც მისი ეფექტიანობის ამაღლების საშუალებას იძლევა. დელეგირება აადვილებს ხელმძღვანელის მუშაობას, მაგრამ არ ათავისუფლებს მას საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების ვალდებულებებისაგან, სწორედ იმ ვალდებულებებისაგან, რომლებიც ქმნიან მისგან ხელმძღვანელს. თანამედროვე თეორიები ხელმძღვანელებს ურჩევენ მოემზადონ სიახლესთან შესახვედრად და წინასწარ განსაზღვრონ ის, რაც მას მოჰყვება. ეს ხელმძღვანელს აძლევს საშუალებას დელეგირების დახმარებით აქტიური ზეგავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის საქმიანობის გარდაუვალ ცვლილებებზე.

3.3. **ჰორიზონტალური კავშირების ფორმირება**

ორგანიზაციის განვითარების უმნიშვნელოვანეს ტენდენციას წარმოადგენს უმაღლეს რგოლში გადაწყვეტილებების მიღების შემცირება, ორგანიზაციის მიერ ფართო ინფორმაციის დამუშავების უნარის გაზრდა და შექმნილ სიტუაციაზე ოპერატიული რეაგირება. ამის მიღწევა შეიძლება ქვედა დონეებისათვის დიდი უფლებამოსილების მინიჭებით, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ცენტრის იქ გადატანით, სადაც წარმოიქმნება პრობლემა და, საიდანაც შემოდის ინფორმაცია. მთელ რიგ შემთხვევებში ქვედა დონეებისადმი უფლებამოსილების მინიჭება შესაძლებელია **ვერტიკალური კავშირების დროსაც**, რადგანაც რესურსები მიმაგრებულია ყველა საწარმოო ქვედანაყოფზე, რომელიც ხშირად პრობლემის გადაწყვეტისათვის არ საჭიროებს ინფორმაციას სხვადასხვა ქვედანაყოფების შესახებ. ამასთან, თუ ქვედა დონეებისადმი უფლებამოსილების გადაცემა ხორციელდება შესაბამისი რესურსების მიმაგრების გარეშე, მაშინ საჭიროა **ჰორიზონტალური კავშირების განვითარება**. ეს აუცილებელია რესურსების და მათი შესაძლებელი გამოყენების შესახებ სრული ინფორმაციის მისაღებად. ზოგ შემთხვევაში ჰორიზონტალური კავშირის მოსაგვარებლად გამოიყენება აუცილებელი და გარდაუვალი ე.წ. არაფორმალური პროცესები, რომლებიც აუმჯობესებს ფორმალურად დაპროექტებული სტრუქტურის საქმიანობას. სწორედ ამიტომ ორგანიზაცია ისე უნდა იყოს დაპროექტებული, რომ ხელი არ შეუშალოს ამ პროცესების თვითწარმოქმნას და ხშირ შემთხვევაში, ხელიც კი შეუწყოს მის განვითარებას.

არსებობს ჰორიზონტალური კავშირების რამდენიმე ფორმა: ერთია – მარტივი, გასაგები და იაფი, მეორე – უფრო რთული, ძვირად ღირებული და ფორმირებისათვის დიდი ძალისხმევის მომთხოვნი.

ჰორიზონტალური კავშირების გავრცელებულ ფორმათაგან შეიძლება დაგასახელოთ:

- პირდაპირი კონტაქტების გამოყენება იმ ხელმძღვანელთა შორის, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ საერთო პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით;
- ორ ისეთ ქვედანაყოფს შორის ურთიერთკავშირის დამყარება, რომლებსაც თავიანთი საქმიანობის ძირითად საკითხებში აქვთ მჭიდრო კონტაქტები;
- დროებითი მიზნობრივი ჯგუფების შექმნა იმ პრობლემების გადასაწყვეტად, რომლებიც რამდენიმე ქვედანაყოფს ეხება;

- მუდმივმოქმედი ჯგუფების შექმნა პერიოდულად წამოჭრილი ურთიერთფუნქციური პრობლემების გადასაწყვეტად;
- ახალი „ინტეგრირებული“ ორგანოების შექმნა ჰორიზონტალური პროცესების მართვისათვის;
- ხელმძღვანელის ინტეგრაციული როლიდან დამაკავშირებელ როლზე გადასვლა, თუ არსებობს არსებითი დიფერენციაცია საქმიანობის ფუნქციასა და სახეობას შორის;
- ორმაგი პასუხისმგებლობის დაკისრება პრობლემების გადაწყვეტის კრიტიკულ წერტილებში, მართვის მატრიცულ სტრუქტურებში.

დასახელებული ფორმებიდან განვიხილოთ ძირითადი:

პირდაპირი კონტაქტი. ჰორიზონტალური კავშირების ყველაზე უფრო მარტივ და ნაკლებად ძვირადღირებულ ფორმას წარმოადგენს კავშირები იმ ხელმძღვანელთა შორის, რომლებიც დაკავებული არიან საერთო პრობლემების გადაწყვეტით.

თუ, მაგალითად, A საამქრომ გადააჭარბა დავალებას იმ პოზიციით, რომელიც გადადის B საამქროში, მაშინ მმართველობის ვერტიკალური სისტემით გადანაწილება, როცა B საამქრომ უნდა მიიღოს A საამქროს ზეგეგმითი პროდუქცია, უნდა მოხდეს უმაღლეს რგოლში – ქარხნის დირექციაში. პირდაპირი კონტაქტების საშუალებით A და B საამქროების ხელმძღვანელები უკავშირდებიან ერთმანეთს და მიდიან ერთობლივ გადაწყვეტილებამდე. ასეთი მიდგომა შესაძლებელი რომ ყოფილიყო, მაშინ ყოველდღიურად წამოჭრილი პრობლემების რაოდენობა (რომლებზეც გადაწყვეტილებები ზემოთ მიიღება), მნიშვნელოვნად შემცირდებოდა, უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები კონცენტრირებას მოახდენდნენ იმ პრობლემებზე, რომელთა გადაწყვეტა ძნელია ქვედა რგოლის ხელმძღვანელებს შორის პირდაპირი კონტაქტით. ამის გამო ინფორმაციის გადამუშავების პროცესი ინაცვლებს მმართველობის უფრო დაბალ დონეებზე და უმჯობესდება გადაწყვეტილებების ხარისხი, რადგანაც A და B საამქროების ხელმძღვანელებს აქვთ ბევრად უფრო მეტი ინფორმაცია, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება მისაღებ გადაწყვეტილებას, მაგრამ მოცემულ შემთხვევაში არის იმის საშიშროება, რომ A და B საამქროების ხელმძღვანელებმა შეიძლება მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც არ პასუხობს ორგანიზაციის საქმიანობას მთლიანობაში. ასეთი სიტუაციის თავიდან აცილების მიზნით ორგანიზაციაში უნდა მუშაობდეს ინფორმაციული სისტემა, რომელიც დაბალ დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების შეფასებას იძლევა.

არსებობს არაფორმალური კავშირების პრაქტიკის გაუმჯობესების სხვა საშუალებებიც. მრავალი ორგანიზაციის პრაქტიკაშია თანამშრომლების ჰორიზონტალური გადასვლა ერთი ქვედანაყოფიდან მეორეში. ასეთი პრაქტიკა,

ჩვეულებრივ, წარმოადგენს კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამის ნაწილს. მსგავსი გადასვლები თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს დააგროვონ გამოცდილება სხვადასხვა განყოფილებაში და დაამყარონ კომუნიკაციული კავშირები სხვა ქვედანაყოფების კოლეგებთან. ეს ხელს შეუწყობს კომუნიკაციის არაფორმალური საშუალებების – სატელეფონო ლაპარაკის, პირადი კონტაქტებისა და შეხვედრების – გამოყენებას. მომუშავეები, რომლებსაც არა აქვთ ასეთი გამოცდილება, ხშირად წერილობით დოკუმენტებს იყენებენ. მომუშავეთა ჰორიზონტალური გადასვლები აუმჯობესებს კავშირებს და ხელს უწყობს უფრო ეფექტიანი კონტაქტების ჩამოყალიბებას მისი ნაკლებად ფორმალური ხასიათის გამო. მაგრამ გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ამ კონტაქტების შედეგად მიღებული ინფორმაცია არ უნდა მოძველდეს, მუშაკთა გადაყვანა ურთიერთდამოკიდებულ ქვედანაყოფში უნდა ხორციელდებოდეს ხშირად და რეგულარულად. თუ იზრდება ორ ქვედანაყოფს შორის კონტაქტების რაოდენობა, მაშინ შეიძლება მიზანშეწონილი იყოს სპეციალური თანამშრომლების გამოყოფა ქვედანაყოფებს შორის კომუნიკაციების განსახორციელებლად.

მიზნობრივი ჯგუფები. პირდაპირი კონტაქტები, ისევე როგორც ინტეგრაციის მექანიზმი, ყოველთვის არ გამოდგება. მათ იყენებენ იმ შემთხვევაში, როდესაც საერთო სამუშაოში ჩართულია ორი ქვედანაყოფი ან ორი ფუნქცია. როდესაც პრობლემის გადაწყვეტა მოითხოვს მრავალი ქვედანაყოფის ჩართვას, მაშინ პირდაპირი კონტაქტები არ იძლევა ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას. ჩვეულებრივ ეს პრობლემები წყდება მმართველობითი იერარქიის უფრო მაღალ დონეზე. როგორც ცნობილია, ასეთი სიტუაციები წარმოიქმნება საკმაოდ ხშირად.

მიზნობრივი ჯგუფები ჰორიზონტალური კონტაქტის ფორმაა სხვადასხვა პროფილის ქვედანაყოფების საერთო პრობლემების გადაწყვეტისათვის. მიზნობრივ ჯგუფებს ადგენენ მოცემულ სამუშაოში მონაწილე ყველა ქვედანაყოფის სპეციალისტებისაგან. ერთნი მიზნობრივ ჯგუფში დაკავებული არიან მთელი სამუშაო დროის განმავლობაში, მეორენი – სამუშაო დროის რაღაც ნაწილში. მიზნობრივი ჯგუფი დროებით ხასიათს ატარებს. არსებობს მანამ, სანამ არ გადაწყდება პრობლემა. გადაწყვეტილების მიღებისთანავე ჯგუფის ყველა თანამონაწილე უბრუნდება თავის ძველ თანამდებობრივ მოვალეობას. იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად შესრულდა პროგრამები მიზნობრივ ჯგუფებში, პრობლემების გადაწყვეტა მმართველობის ზედა რგოლებიდან ინაცვლებს ქვედა რგოლებისაკენ. ასეთი ჯგუფური მიდგომისას პრობლემის გადაწყვეტაში მონაწილე ყოველი ქვედანაყოფი უბრუნველყოფს მიზნობრივ ჯგუფს აუცილებელი

ინფორმაციით. მიზნობრივი ჯგუფის მონაწილეებს ასევე შეუძლიათ შეაფასონ გადაწყვეტილების გავლენა თავის ქვედანაყოფებზე.

გუნდები. ბევრად უფრო მეტი პრობლემა წარმოიქმნება სპეციალური დავალებების შესრულებისას. პირდაპირი კონტაქტებისა და მიზნობრივი ჯგუფების გამოყენება შეიძლება საკმარისი არ აღმოჩნდეს ინტეგრაციის უზრუნველსაყოფად. თუ გადაწყვეტილებებში დაყოვნებები ხანგრძლივდება და კომუნიკაციის ხაზები ფართოვდება, მაშინ უმაღლესი ხელმძღვანელები იძულებული არიან მეტი დრო დაუთმონ ყოველდღიურ მიმდინარე ოპერაციებს. მოცემულ შემთხვევაში აუცილებელია მუდმივ საფუძველზე შეიქმნას ჯგუფი (გუნდი) ყველაზე ხშირად წარმოქმნილი პრობლემების გადასაწყვეტად. ასეთი გუნდები საკითხების განხილვისათვის შეიძლება ერთმანეთს ხვდებოდნენ ყოველდღიურად ან ყოველკვირეულად. გუნდების ფორმირება შეიძლება სხვადასხვა დონეზე. მთლიანობაში გუნდების იერარქია შეიძლება იყოს დაპროექტებული. გუნდის სტრუქტურის პროექტი ასახავს ქვედანაყოფის განსაზღვრული ფუნქციური დარგების საქმიანობას, პროცესების, პროდუქციის ან კონკრეტული პროექტების პრობლემების ხასიათს. რაც უფრო მეტია ისეთი ამოცანები, რომლებიც ითხოვენ ყოველმხრივ შესწავლას, მით უფრო მეტია იმ დონეების რაოდენობა, რომლებზეც უნდა ფუნქციონირებდნენ გუნდები, ხოლო მთელ რიგ შემთხვევებში მით უფრო ფართო უნდა იყოს მათი უფლებამოსილების დონე.

ეფექტიანი ურთიერთქმედების პირობები. ჯგუფური მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელია ყველაზე უფრო საფუძვლიანი გადაწყვეტილებების მიღება. დაგროვილი გამოცდილება იმის საშუალებას იძლევა, რომ განისაზღვროს სიტუაციები, სადაც ჯგუფის საქმიანობა ეფექტურია.

1. თანამშრომელთა მოტივირების სისტემა. ხარისხი იმისა, თუ მონაწილეები რამდენად მზად არიან ჯგუფის საერთო ამოცანების შესასრულებლად, განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად მოტივირებულია ჯგუფის მუშაობა, რამდენად კარგად წარმოუდგენიათ მის მონაწილეებს ამოცანის მნიშვნელობა, როგორ იქნება შეფასებული და ჩათვლილი მათი მუშაობა. საერთო ამოცანებზე თანამშრომლის ნათელი წარმოდგენა უკავშირდება მიზნობრივი ჯგუფის ფორმირების პროცესის უპირველეს პირობას. მისი შემადგენლობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებს უმაღლესი ხელმძღვანელობა დასმულ ამოცანას. თუ ხელმძღვანელობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას არ ანიჭებს მიზნობრივ ჯგუფებს, ე.ი. მას არ უნდა რესურსების დახარჯვა, მაშინ იგი ჯგუფში ჩართავს დაბალი უკუგების მომუშავეებს, ანდა ჩართავს თანამშრომლებს რიგ-რიგობით. ჩვეულებრივად დაქვემდებარებული თანამშრომლები ხშირად წინააღმდეგობას უწევენ ხელმძღვანელობას და ამ წინააღმდეგობას იმ მოტივით ხსნიან, რომ ისინი უფრო

დაკავებული არიან, ხოლო უფროსები ისე ავალებენ მათ ახალი ამოცანების შესრულებას, რომ არ ათავისუფლებენ ძველი ამოცანების შესრულებისაგან. ჯგუფის შექმნა კვალიფიციური სპეციალისტების შემადგენლობით, მათთვის წამახალისებელი სისტემის განსაზღვრა, ჯგუფის მონაწილეების გათავისუფლება წინა ამოცანებისაგან – ყველაფერი ეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში სრულდება, თუ ხელმძღვანელები სერიოზულად ეკიდებიან მიზნობრივ ჯგუფებს და გარკვეულ მნიშვნელობას ანიჭებენ მათ მუშაობას.

2. წრფივი ხელმძღვანელების დანიშვნა. მიზნობრივი ჯგუფების გარკვეული ნაწილი უნდა შედგებოდეს იმ თანამშრომლებისაგან, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ასეთებს ზოგადად მიეკუთვნებიან წრფივი ხელმძღვანელები. პრობლემა ყოველთვის არ წარმოიქმნება იმის შედეგად, რომ ექსპერტები მუშაობენ იზოლირებულად. ძალიან ხშირად დახმარებისათვის ექსპერტები მიმართავენ უფროსს, მაგრამ მათგან იღებენ უარყოფით პასუხს დახმარების თაობაზე, მოუცლევლობის მიზეზით. ასეთ შემთხვევაში მიზნობრივი ჯგუფების და გუნდების შექმნა შეიძლება ძვირი დაჯდეს და მასზე დახარჯული დრო აღმოჩნდეს ფუჭად დაკარგული. მიზნობრივ ჯგუფებში წრფივი ხელმძღვანელობის მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაცია ისე უნდა იყოს დაპროექტებული, რომ ხარჯები ჰორიზონტალურ კავშირებზე გათვალისწინებულ იქნეს ხელმძღვანელობის მიერ გამოყოფილ სახსრებში. წრფივი ხელმძღვანელების მონაწილეობას იმ შემთხვევაში ექნება გამართლება, თუ მიზნობრივი ჯგუფები ან გუნდები მოახერხებენ ინფორმაციული ნაკადის შემცირებას და იმავდროულად შეამცირებენ გადაწყვეტილების მიღების დროსაც.

3. მონაწილეებს უნდა ჰქონდეთ გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაცია. ეს წესი ძალიან ხშირად ირღვევა. ყველა ქვედანაყოფი, რომლებზეც გადაწყვეტილებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს, უნდა მონაწილეობდეს მის მიღებაში. კარგ შედეგებს იძლევა წინასწარ მომზადებული პროგრამები, რომელშიც გათვალისწინებულია შესასრულებელი სამუშაო და რეკომენდებულია ყველა მონაწილის ქცევა. ეს საშუალებას იძლევა ადვილად განისაზღვროს ის ქვედანაყოფები, რომლებსაც ეხება მოცემული სამუშაო. საჭიროა იმ საკითხის გადაწყვეტაც, თუ რა დონეზე უნდა იმყოფებოდეს წევრი. დონე შეიძლება სხვადასხვაგვარი იყოს. ის დამოკიდებულია ქვედანაყოფზე, მის კავშირებზე სხვა ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან, ყოველი ქვედანაყოფის წინაშე მდგარი ამოცანის განსაზღვრულობაზე.

4. მონაწილეებს უნდა ჰქონდეთ უფლებამოსილება, რომ სამუშაოში ჩართონ საკუთარი ქვედანაყოფები. თუ დასახულია გარკვეული ამოცანა, მაშინ მონაწილეებმა უნდა გამოიყენონ მისი შესრულებისათვის აუცილებელი რესურსები. ამ მიზნით

ჯგუფს უნდა ჰქონდეს მოცემულ ამოცანასთან დაკავშირებულ ყველა ქვედანაყოფზე მოქმედების კონკრეტული უფლებამოსილება. განსაზღვრულ პირობებში ჯგუფს შეიძლება არ ჰქონდეს ასეთი უფლება, მაგრამ მისი მოღვაწეობა სასარგებლო გამოდგეს რეკომენდაციების გაცემის, ინფორმაციის დაგროვების, დარიგებების სახით. ამასთან, ჰორიზონტალური კავშირების გამოყენება იწვევს მმართველობის უმაღლესი რგოლებისაკენ მიმართული ინფორმაციული ნაკადის განტვირთვას. წარმატება მიიღწევა, როდესაც მიზნობრივ ჯგუფში მონაწილე ხაზობრივი ხელმძღვანელები მიეკუთვნებიან ორგანიზაციის იმ დონეს, რომელსაც აქვს შესაბამისი ინფორმაცია და აუცილებელი რესურსების მოზიდვის უფლებამოსილება.

5. ცოდნასა და ინფორმაციაზე დაფუძნებული გავლენა. მიზნობრივ ჯგუფში აუცილებელი ინფორმაციისა და უფლებამოსილების მქონე წარმომადგენლების მონაწილეობის ერთ-ერთი დადებითი მომენტი ისაა, რომ ჯგუფი შეიძლება შედგენილი იყოს მმართველობის სხვადასხვა დონის თანამშრომლებისაგან. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სტრუქტურული განსხვავებები არსებობს როგორც ორგანიზაციებს, ასევე ორგანიზაციის შიგნით მყოფ ქვედანაყოფებს შორის. მაგალითად, საწარმოო ქვედანაყოფების ურთიერთდამოკიდებული ამოცანები იწვევს ინფორმაციისა და უფლებამოსილების კონცენტრაციას მაღალ დონეზე. სხვადასხვა სახის ტექნიკური ამოცანები კი – უფლებამოსილებისა და ინფორმაციის კონცენტრაციას დაბალ დონეზე. ამის გათვალისწინებით მიზნობრივი ჯგუფები უნდა წარმოდგენდეს ორგანიზაციის დიაგონალს.

მუშაობისას ეფექტიანობის მისაღწევად განსხვავებები სტატუსში ისე უნდა შეირჩეს, რომ არ მოხდეს პრობლემის გადაწყვეტის პროცესის შეჩერება. ეს ართულებს ორგანიზაციაში ისეთი ნორმებისა და წესების გამომუშავებას, რომელთა გავლენა დაფუძნებულია ცოდნასა და ინფორმაციაზე და არა მმართველობის იერარქიაში არსებულ მდგომარეობაზე. თუ ორგანიზაცია იყენებს დიაგონალურ ჯგუფებს და ამავდროულად შენარჩუნებულია ბარიერი იმ ადამიანებს შორის, რომლებსაც განსხვავებული სამსახურებრივი მდგომარეობა აქვთ, მაშინ ჯგუფის მუშაობა არაეფექტიანი იქნება. ძალისხმევა მიმართული უნდა იყოს უფლებებისა და პასუხისმგებლობების განაწილების სქემის ცვლილებაზე.

6. მმართველობის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური პროცესების შერწყმა. ჯგუფების მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არ არღვევს სახსრების გამოყოფის სისტემას, არამედ ავსებს მას და ხელს უწყობს რესურსების განაწილების შესახებ ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებას. ჰორიზონტალური პროცესები გამოიყენება ვერტიკალურ პროცესებთან ერთად, მაგრამ ისინი ერთმანეთს არ ცვლიან. ჰორიზონტალური პროცესები ძირითადად გამოიყენება

დაბალ დონეზე გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევაში, ამიტომ მოცემული პროცესები უნდა იყოს გადაწყვეტილების მიღების ყოველდღიური პროცესის ნაწილი.

გარკვეული დროის განმავლობაში მომუშავე მიზნობრივი ჯგუფის ფორმირებისას, ღებვა დავალებების შესრულების მეთოდების საკითხი. თანამშრომელი შეიძლება მთლიანად გათავისუფლებული იყოს მოვალეობებისაგან თავის ქვედანაყოფში და მუშაობდეს მხოლოდ მიზნობრივ ჯგუფში ან ის შეიძლება ნაწილობრივ იყოს გათავისუფლებული მუდმივი სამუშაოსაგან და დროის მხოლოდ ერთ ნაწილს ხარჯავდეს მიზნობრივ ჯგუფში, ხოლო მეორე – ნაწილს თავის პირდაპირი მოვალეობების შესასრულებლად. ასეთი მიდგომა პრაქტიკაში ძირითადად საპროექტო ორგანიზაციებშია გამოყენებული. ორგანიზაცია შეიძლება იყოს ფუნქციური ან მატრიცული. თანამშრომლებს მუშაობა შეუძლიათ რამდენიმე პროექტზე ერთდროულად ან მხოლოდ ერთზე. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ, როცა ჯგუფში მთლიანად დატვირთულ ადამიანთა მცირე, მაგრამ არასრული სამუშაო დღით მომუშავე ადამიანთა დიდი რაოდენობაა, შესაძლებელი ხდება კარგი შედეგების მიღება. ამ შემთხვევაში არ იკარგება კონტაქტები სპეციალური ქვედანაყოფის თანამშრომლებთან და ტექნიკურ, საწარმოო და ეკონომიკურ დარგებში შესრულებულ კონკრეტულ სამუშაოებთან. როგორც ცნობილია, ასეთ ორგანიზაციულ გადაწყვეტას აქვს უპირატესობა იმასთან შედარებით, როდესაც პროექტის მონაწილენი დაშორებული არიან სპეციალიზებულ ქვედანაყოფებს, რადგანაც ჯგუფში ტექნიკური ინფორმაციით სარგებლობს მომუშავეთა დიდი ნაწილი, ამიტომ სპეციალისტები, რომლებსაც არ გააჩნიათ ინფორმაციის წყაროები ჯგუფის გარეთ, არასაკმარისად ეფექტიანად მოქმედებენ პრობლემის გადაწყვეტაზე.

საუკეთესო ვარიანტად ითვლება მხოლოდ პროექტში მუშაობით დაკავებული და პროექტში მუშაობასთან ერთად თავის ქვედანაყოფში პირადი დავალებების შემსრულებელ თანამშრომელთა კომბინაცია. თუმცა მიზნობრივი ჯგუფის მუშაობაში არსებითია პროექტზე მომუშავე მთელი პერსონალის რა ნაწილია ჩართული – ნახევარზე მეტი თუ ნახევარზე ნაკლები. როგორც გამოცდილება ადასტურებს, ჯგუფის დაინტერესების თვალსაზრისით მხოლოდ პროექტზე მომუშავე თანამშრომელთა რაოდენობის გაზრდა ცოტა რამეს ნიშნავს. ცნობილია, რომ თუ პროექტში მონაწილეობს 50 ადამიანი, მაშინ მთლიანად პროექტით დაკავებისათვის 5-10 ადამიანიც სრულიად საკმარისია. რაც უფრო დიდია ჯგუფი, მით მეტია ქვეჯგუფების შექმნის ალბათობა და მით უფრო ნაკლებ მონაწილეობას იღებს ჯგუფის თითოეული წევრი გადაწყვეტილებების მიღებაში. გარდა ამისა, ორგანიზაციული თვალსაზრისით, იმ თანამშრომელთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც პროექტზე მუშაობისას თავისი დროის მხოლოდ ნაწილს ხარჯავენ, კადრების

მოქნილად მართვისა და ყველაზე უფრო კვალიფიციური თანამშრომლების გამოყენების საშუალებას იძლევა.

7. კონფლიქტური სიტუაციის გადაწყვეტის პრაქტიკა. მიზნობრივ ჯგუფებში კონფლიქტები შეიძლება წარმოიქმნას იმის გამო, რომ გადაწყვეტილება, რომელიც უკეთესია ერთი ქვედანაყოფის კრიტერიუმებით, არ შეესაბამება მეორე ქვედანაყოფის კრიტერიუმებს. კონფლიქტის წარმოქმნისას სპეციალისტები ცვლიან ინფორმაციას გადაწყვეტილების ამა თუ იმ ვარიანტების შეფასების და თავიანთი არჩევანის შესახებ, შემდეგ ეძებენ ახალ ალტერნატიულ გზებს, რომლებიც დააკმაყოფილებენ უმეტესი ქვედანაყოფის კრიტერიუმებს. შედეგად, მთელი ორგანიზაციის თვალსაზრისით, ადეკვატური დადგენილება მიიღება.

მეორე მიდგომა იმით ამოიხატება, რომ თანამშრომლები ცდილობენ ისეთი ალტერნატივის მიღებას, რომელსაც უპირატესობა ენიჭება მათ ქვედანაყოფში. ამასთან, ისინი მიდიან დათმობაზე, როცა გადაწყვეტილებებს უმატებენ გარკვეულ ცვლილებებს. ასე მიიღწევა კომპრომისი. ეს ნაკლებად ეფექტიანია, რადგან კონფლიქტი არ აძლევს სტიმულს ახალი ალტერნატივების მოძებნას. გარდა ამისა, როდესაც არ არსებობს სრული და აუცილებელი ინფორმაცია, გარკვეული ქვედანაყოფის მიერ არჩეული ალტერნატივის მიღების ალბათობა იზრდება. კომპრომისული მიდგომა ვითარდება, როდესაც პრობლემის გადაწყვეტა არ მოითხოვს დიდ კაპიტალდაბანდებებს და შეიძლება დაყრდნობა ქვედანაყოფების იმ წარმომადგენლების კომპეტენციაზე, რომლებიც გადაწყვეტილებას გვთავაზობენ.

გარკვეულ პირობებში მნიშვნელოვანია კონფლიქტის ასაცილებელი ღონისძიებების შემუშავება. ხშირად კონფლიქტი შეიძლება იყოს პროფესიული კულტურისა და ცოდნის არქონის შედეგი. ასეთ შემთხვევაში უმიზნოა ჯგუფის შიგნით მომხდარ უთანხმოებაზე დროის ხარჯვა. კომპრომისული მიდგომა აქ არაეფექტიანია, რადგანაც ის გამორიცხავს ძიებას, რომლის სტიმულრეობა კონფლიქტით ხდება. ამასთან, კონფლიქტი რჩება, მაგრამ ის გადადის უკანა პლანზე და შეიძლება გადაწყვეტილ იქნეს ისეთი გზებით, რომლებიც არ პასუხობს ორგანიზაციის მიზნებს. ასეთ სიტუაციაში კონფლიქტის შესაწყვეტად სამსახურებრივი მდგომარეობის ან გამოცდილების გამოყენება იძლევა ჯგუფის მუშაობაში დანაკარგების შემცირების საშუალებას. ჯგუფში წარმოქმნილი პრობლემების წარმატებული გადაწყვეტისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს მისი მონაწილეების კომპეტენტურობას, ჯგუფში ჯანმრთელი სამუშაო კლიმატის შექმნას და მუდმივ ურთიერთშეთანხმებულობას.

8. ხელმძღვანელობა. მნიშვნელოვანია, თუ ვინ უნდა იღვეს ჯგუფის სათავეში, როდესაც პრობლემა ერთ ქვედანაყოფს უფრო მეტად ეხება, ვიდრე მეორეს. მაშინ ბუნებრივია, რომ პირველი ქვედანაყოფის უფროსი უფრო მისაღებია ჯგუფის

ხელმძღვანელის როლში. იმ შემთხვევაში, როდესაც ამა თუ იმ ქვედანაყოფის როლი პერიოდულად იცვლება (მაგალითად, ახალი პროდუქციის ათვისებისას), მაშინ ხელმძღვანელის არჩევა განსაკუთრებული შესწავლის საგანი ხდება. ამასთან, გათვალისწინებული უნდა იქნეს ხელმძღვანელის პირადი თვისებები და გამოცდილება. სხვა შემთხვევაში ქვედანაყოფებმა, რომლებსაც ინფორმაციაზე უკეთესად მიუწვდებათ ხელი, შეუძლიათ დომინირებული გავლენა მოახდინონ გადაწყვეტილების მიღებაზე. მაშინ მიზანშეწონილია, რომ ჯგუფში ინტეგრალური ფუნქციები დაევალოს ერთ-ერთი ასეთი ქვედანაყოფის უფროსს.