

7.1. ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტიული მიმართულებები

ვიდრე უშუალოდ გადავიდოდეთ ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივებზე, განვიხილოდ რას ეწოდება ორგანიზაციის განვითარება და რა ფაქტორები იწვევენ მას.

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია განვითარება. ყველაზე ზოგადი სახით განვითარება წარმოადგენს მატერიის ან ცნობიერების შეუქცევად მიზანმიმართულ და კანონზომიერ ცვლილებას. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის განვითარება წარმოგვიდგება მისი შემადგენელი ელემენტების (კადრები, სტრუქტურა, ტექნოლოგია და ა.შ.) არა უბრალო ცვლილებად, ანუ რეგრესულ განვითარებად, არამედ პროგრესულ ცვლილებად, პროგრესულ განვითარებად. ორგანიზაციაში მომხდარ ცვლილებას მაშინ ეწოდება პროგრესული განვითარება, როცა ხდება ორგანიზაციის სრულყოფა.

ორგანიზაციის განვითარება – რეგრესული იქნება იგი თუ პროგრესული, ან ევოლუციური გზით ხორციელდება, ან რევოლუციური გზით. განვითარების ევოლუციური ფორმა გულისხმობს თანდათანობით ცვლილებებს, რევოლუციური განვითარებისას კი ორგანიზაცია ერთი მდგომარეობიდან ნახტომისებურად გადადის მეორე მდგომარეობაში.

ორგანიზაციის განვითარებას მრავალი ფაქტორი იწვევს. ეს ფაქტორები ჯგუფდება ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემოს ფაქტორებად.

ორგანიზაციის შიგა გარემოს ფაქტორებს, რომლებიც იწვევენ მის განვითარებას, მიეკუთვნებიან:

- ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების ცვლილება;
- კადრების პროფესიულ შემადგენლობაში და კვალიფიკაციაში მომხდარი ცვლილებები;
- ხელმძღვანელობის შეცვლა;
- ტექნიკა-ტექნოლოგიური ცვლილებები და სხვა.

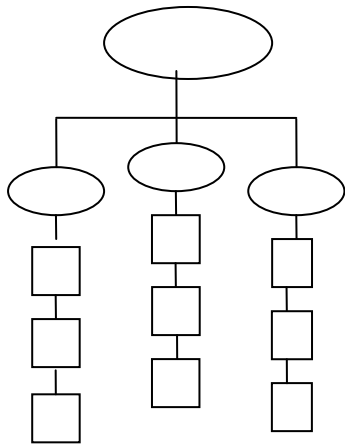
გარე გარემოს ფაქტორებიდან ორგანიზაციის განვითარებაზე გავლენას ახდენენ:

- პოლიტიკური ვითრება;
- საკანონმდებლო ბაზა;
- კონკურენციის დონე;
- ეკონომიკური მდგომარეობა და ა.შ.

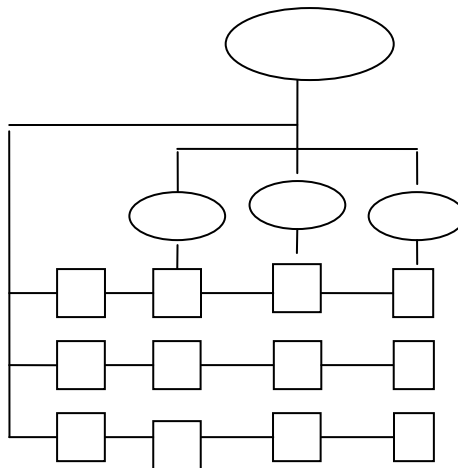
მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში დაგროვილი გამოცდილება მოწმობს, რომ საწარმოს მთელი რესურსებიდან (მატერიალური, შრომითი, ფინანსური და სხვ.)

ყველაზე დიდი მნიშვნელობა აქვს სწორ მმართველობას, ანუ მიზნების დასახვის უნარს და ცოდნას, ფასეული ორიენტირების განსაზღვრას, ამოცანებისა და ფუნქციების შესრულების კოორდინირებას, მუშა-მოსამსახურეთა სწავლებას და მათი საქმიანობის ეფექტიანი შედეგების მიღწევას. სწორედ ეს ახასიათებს მმართველის დანიშნულებას, მის ხარისხსა და ეფექტიანობას, მის ზემოქმედებას სხვადასხვა დონის განათლების, გამოცდილების, კლასიფიკაციის და ინტერესების მქონე ადამიანებზე, ამიტომ დიდი თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს XXI საუკუნეში მართვის ორგანიზაციაში ცვლილებების ძირითადი ტენდენციების გამოვლენასა და რეალიზაციას. ამასთან დაკავშირებით ინტერესს იწვევს XX საუკუნეში ორგანიზაციის განვითარებისათვის დამახასიათებელი მართვისა და მისი ეტაპების ორგანიზაციული სტრუქტურების ევოლუციის გამოკვლევა. ნახაზზე 7.1. მოცემულია ამ პროცესის ძირითადი მახასიათებლები. მართვის როლისა და მასში მომავალი ცვლილებების განსაზღვრისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გავამახვილოთ ქვეყანაში საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მისი განვითარების რეალურად შექმნილ ფაქტორებზე. გარდამავალი პერიოდის მთავარ თვისებას წარმოადგენს საბაზრო ურთიერთობების პრინციპულად ახალი ინსტიტუციური პირობების საფუძველზე საწარმოთა ახალი მოდელების შექმნა. უკანასკნელი წლების გამოცდილებამ ცხადყო, რომ ფასების ლიბერალიზაციისა და პრივატიზაციის განხორციელება უფრო ადვილია, ვიდრე საწარმოების ქცევაში რეალური, საგრძნობი და გრძელვადიანი ცვლილებების მიღწევა. ამ პერიოდში (რომელიც შეიძლება ათწლეულები გაგრძელდეს) არც წარმოების მოცულობა, არც მოგება, არც საქმიანობის რომელიმე სხვა მაჩვენებელი თავისთავად არ შეიძლება გამოდგეს მართვის შედეგიანობის მაჩვენებლად. თანაბრად მნიშვნელოვანია მდგომარეობა ბაზარზე, ინვესტიციური აქტივობა, მწარმოებლურობა, ადამიანური რესურსების განვითარება, შრომის ხარისხი და ფინანსური შედეგები. საჭირო ხდება დიდი საშუალებების დახარჯვა ახალი საწარმოო კავშირების დამყარებისათვის. ყველა ამ პარამეტრის კონტროლი უშუალოდ დამოკიდებულია მართვაზე.

კლასიკური სამრეწველო ფაზა
(1900-1950 წწ.)
იერარქიული სტრუქტურა

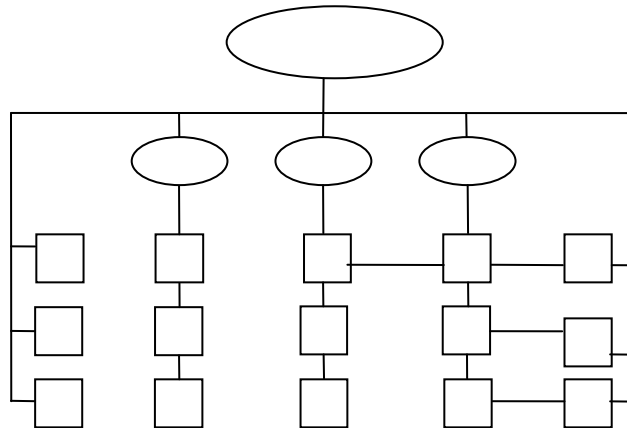


ნეოკლასიკური სამრეწველო
ფაზა (1950-1980 წწ.)
იერარქიული სტრუქტურა



ინფორმაციული ფაზა
(1980 წ.-დან)

ავტონომიური კავშირები, შიგამეწარმეობა, ქსელი,
ვირტუალური სტრუქტურები
შიგა ბაზარი



მექანიკური აგება ორგანული აგება

ძირითადი ორგანიზაციული სტრუქტურები

სტაბილურობა, სიმარტივე

გარე გარემო

ტურბულენტურობა,
კომპლექსურობა

ეფექტიანობა, სიზუსტე

მიზნები

ინოვაციები, ცვლილებები

იერარქიული კონტროლი

ანგარიშგება

ეკონომიკა, ეფექტიანობა

უსაფრთხოება,
სამართლიანობა

მოტივაცია

გამოძახება, დაჯილდოება

მოწესრიგებული მუშა
ურთიერთობები

კულტურა

მეწარმეობის თავისუფლება

ბიუროკრატია

ძირითადი პრობლემა

გაურკვევლობა, რისკი

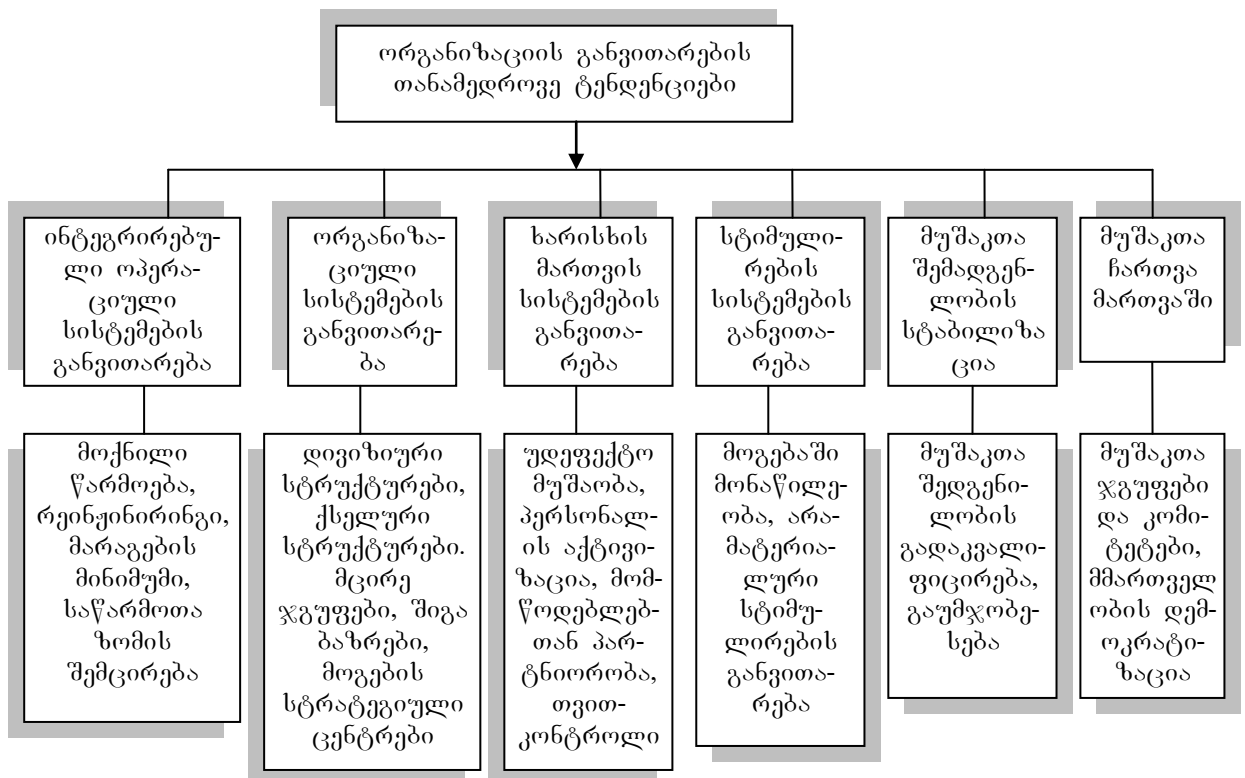
ნახ. 7.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ევოლუცია

დამკვიდრებული საკუთრების ფორმების პლურალიზმის გათვალისწინებით შეიძლება ითქვას, რომ საკუთრების ხასიათი განსაზღვრავს ძალაუფლების ხარისხს. საკუთრების ფორმების ცვლილებების ფართომასშტაბიანი პროცესების პირობებში საწარმოს გადარჩენის ინტერესები წარმოქმნის მართვის ისეთ ტიპს, რომელიც არის შუალედური, ანუ არა ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური, მაგრამ ჯერ კიდევ არასაბაზრო. ამ გარადამავალ მართვას აქვს ორი მხარე. ერთია ცვლილებები თვით მართვაში (დემოკრატიზაცია, დეცენტრალიზაცია, ვერტიკალური კავშირებიდან ჰორიზონტალურზე გადასვლა), მეორე – ერთი ეკონომიკური სისტემიდან სხვა სისტემაზე გადასვლის მართვა.

გარადამავალ პერიოდში საწარმოები აღმოჩნდება ხოლმე მუდმივად ცვალებად ეკონომიკურ მდგომარეობაში, უკიდურესად არასტაბილურ ინსტიტუციურ პირობებში. ძალიან ხშირად ამა თუ იმ საწარმოს გადარჩენის შესაძლებლობები არ არის გარკვეული. მრავალი ათწლეულის განმავლობაში დამუშავებული მართვის სტრუქტურები და მეთოდები კონკრეტული შიგა და გარე პირობების გაუთვალისწინებლად არ შეიძლება მექანიკურად იქნეს გადმოტანილი ქართულ წარმოებაში. საჭიროა დრო საკუთარი გამოცდილების დასაგროვებლად. ეს ეხება როგორც შიგა საფირმო სტრუქტურების დეცენტრალიზაციას, ასევე კონტრაქტული სისტემების ჩამოყალიბებას, მარკეტინგის ფუნქციას, ფასიანი ქაღალდების გამოყენებას, ფინანსურ და საბანკო საქმიანობას. იგივე შეიძლება ითქვას მართვის სხვა მნიშვნელოვან ასპექტებზეც – აქციონერების მონაწილეობაზე ორგანიზაციის მართვაში, დირექტორთა საბჭოსა და გამგეობის ფორმებსა და მეთოდებზე, სახელშეკრულებო დამოკიდებულებებზე, სასიცოცხლოდ აუცილებელი საბაზრო ინფრასტრუქტურის ფორმირებაზე. ამასთან, ძირითადი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელთა განკარგულებაში სრულყოფილი ინფორმაციული სისტემების გადაცემას, რაც მათ უდიდეს შესაძლებლობას აძლევს მიიღონ ზუსტი მონაცემები საწარმოს მდგომარეობის შესახებ, დაამუშაონ სამეურნეო განვითარების საფუძვლიანი სტრატეგიები და წარმატებულად წარმართონ კონკურენტული ბრძოლა მსოფლიო ბაზრებზე.

ეფექტიანი მართვის მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია ადამიანებისადმი, როგორც წამყვანი რესურსებისადმი, როგორც კაპიტალისადმი და არა როგორც საწარმოს დანახარჯებისადმი დამოკიდებულება. აქციონერთა ინტერესების შეთავსება ეკონომიკურ ინტერესებსა და მთლიანად საზოგადოების ინტერესებთან – ეს არის გარადამავალ პერიოდში მართვის ძირეული პრობლემა. მის გადაწყვეტაზე დამოკიდებული საწარმოების კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო ბაზრებზე.

სულ უფრო აშკარა ხდება, რომ შიგასაფრმო მართვის ახალი სისტემების მთავარი მახასიათებელი ნიშანი უნდა გახდეს ორიენტაცია გრძელვადიან პერსპექტივაზე, ფუნდამენტური გამოკვლევების ჩატარება, ოპერაციების დიფერსიფიკაცია, ინოვაციური საქმიანობა, პერსონალის შემოქმედებითი აქტივობის მაქსიმალური გამოყენება. დეცენტრალიზაცია, მმართველობითი დონეების შემცირება, თანამშრომელთა დაწინაურება და მათი შრომის ანაზღაურება (რეალური შედეგების მიხედვით) გახდება მართვის აპარატში ცვლილებების ძირითადი მიმართულებები. ორგანიზაციის განვითარების ყველაზე უფრო შესამჩნევი ზოგიერთი ტენდენცია ასახულია ნახაზზე 7.2.



ნახ. 7.2. ორგანიზაციების განვითარების თანამედროვე ტენდენციები

მმართველობის ორგანიზაციული სტრუქტურების და საწარმო-გასაღების ოპერაციებზე ხელმძღვანელობის კონკრეტული ფორმებისა და მეთოდების მოდიფიკაციის პროცესი ვითარდება მთელი რიგი კონკრეტული მიმართულებებით. მათგან ძირითადად შეიძლება დასახელებულ იქნეს შემდეგი:

1. საწარმო და გასაღების ოპერაციების დეცენტრალიზაციის განხორციელება.

ამ მიზნით უდიდესი კომპანიების ფარგლებში უკვე შექმნილია ან იქმნება ნახევრად ავტონომიური ან ავტონომიური განყოფილებები, რომლებიც მთლიანად პასუხს აგებენ თავისი მუშაობის შედეგებზე. ამ განყოფილებებს ეკისრება მთელი პასუხისმგებლობა საწარმო-გასაღებითი საქმიანობის ორგანიზაციაზე.

კორპორაციული მმართველობის შედარებით მცირე ორგანოში კონცენტრირდება განვითარების მხოლოდ იმ სტრატეგიული საკითხების გადაწყვეტა, რომლებიც დიდ ინვესტიციებთან არის დაკავშირებული. ყოველი განყოფილება მთლიანად აფინანსებს თავის საქმიანობას, კომერციული საწყისებით შედის პარტნიორულ ურთიერთობაში ნებისმიერ ორგანიზაციასთან.

2. **სიახლეების გაფართოება**, ახალი ბაზრების ძიება და ოპერაციების დივერსიფიკაცია – ეს არის მიმართულება, რომელიც რეალიზდება მსხვილი კომპანიების ფარგლებში, ისეთი სიახლის შემომტანი ფორმების სახით, რომლებიც ორიენტირებული არიან ახალი ნაკეთობებისა და ტექნოლოგიების შექმნასა და ბაზარზე მათ დამკვიდრებაზე და, რომლებიც მოქმედებენ რისკიანი დაფინანსების პრინციპებზე. მსხვილ კომპანიებში ფართოდ გავრცელებულ პრაქტიკად იქცა ყველაზე უფრო პერსპექტიულ დარგებში მცირე საწარმოების შექმნა, რომლებიც ცდილობენ უმოკლეს ვადებში მყარი პოზიციების მოპოვებას. ეს საწარმოები იქმნება როგორც დამოუკიდებელ საფუძველზე, ასევე სხვა კომპანიებთან შეთანხმებით კორპორაციულ საწყისებზე. ასეთ ასოციაციებში მონაწილეობის მიღება შეუძლია ასეულობით ფირმას.

3. **დებიუტოკრატიზაცია** არის პროცესი, როდესაც ხდება პერსონალის საწარმოო და შემოქმედებითი უკუგების მუდმივად გაზრდა. ამის მისაღწევად მიმართავენ სხვადასხვა ღონისძიებას, მათ შორის აქციების განაწილებას შრომით პერსონალზე და ისეთი საწარმოს შექმნას, რომელიც თანამშრომლების კოლექტიურ საკუთრებაშია.

გარდამავალი ეკონომიკის დროს ობიექტურად საჭიროა საქართველოს პირობებისათვის არა მარტო პრინციპულად ახალი ორგანიზაციული ფორმებისა და მართვის მეთოდების შემუშავება, არამედ საქმიანობის გარდამავალი რეჟიმების შექმნაც; გარდა ამისა, მთელი რიგი სტრუქტურების მეორე ისეთ სტრუქტურებში ტრანსფორმაცია, რომელთა მიმართ იცვლება სახელმწიფო და საბაზრო ზემოქმედების ხასიათი. იმისათვის, რომ ყოველმხრივ იყოს გათვალისწინებული როგორც სამეურნეო სტრუქტურების შიგა თავისებურებანი, ასევე დინამიკურად ცვალებადი გარე პირობები და ჩამოყალიბებული პროგრესული ტენდენციები, აუცილებელია საწარმოთა ფორმირებისა და რეორგანიზაციისადმი სისტემური მიდგომა. გარდამავალ პერიოდში უნდა შექმნას მართვის იმ ახალი სამეცნიერო მოდელის გამოყენების პირობები, რომლებსაც საფუძველად უდევს ორგანიზაციაში ინტეგრირებული პროცესები, გლობალური ინფორმაციული სისტემების დახმარებით კომპანიების შიგა ბაზრების გაერთიანება სხვადასხვა ტიპის საწარმოო და სხვა კავშირებში. მრავალფეროვანი ისტორიული გამოცდილება საკმაო რესურსული

პოტენციური და საწარმოო მასშტაბები საქართველოს შესაძლებლობას აძლევს სრულიად განახორციელოს საბაზრო ეკონომიკაში მმართველობის ასეთი გრძელვადიანი პერსპექტივა.

არსებული ტენდენციებიდან გამომდინარე თუ შევეცდებით განვაზოგადოთ მართვის ორგანიზაციისადმი წაყენებული ძირითადი სავარაუდო მოთხოვნები, შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე მათგანი:

ორიენტაციის წინასწარ განჭვრეტა. ორგანიზაციამ მხოლოდ მაშინ შეიძლება უზრუნველყოს თავის მუშაკთა ოპერატიული, დამოუკიდებელი და საპასუხისმგებლო მოქმედებები, როდესაც ორიენტაციის წინასწარ განჭვრეტა იქნება გადაწყვეტილების მიღების საერთო ბაზა, ანუ მიზანი, რომლის მიღწევა შესაძლებელია ძალისხმევის გაერთიანებით. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ პირობებში, როდესაც ორგანიზაციებმა უნდა უხელმძღვანელონ კულტურის თვალსაზრისით სხვადასხვანაირ ჯგუფებს როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე ქვეყნის გარეთ. საერთო გაგების მიღწევა და ფირმის შიგნით თუ გარეთ ასეთი მიდგომის რეალიზაცია წარმოადგენს უმაღლესი მმართველობითი პერსონალის ერთ-ერთ საკვანძო ფუნქციას.

ინტეგრაცია და ფუნქციების გადაჯვარედინება. ტრადიციული ფუნქციური ორგანიზაცია მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორცაა, მაგალითად: მარკეტინგი, წარმოება, მეცნიერული კვლევა, საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და სხვ. ყოველივე ამის მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ, XXI საუკუნეში მართვის ორგანიზაციას ექნება მატრიცული ფორმა, რადგან ვერც ერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება ვერ იქნება მიღებული მთელი რიგი ფუნქციების ინტეგრაციისა და კოორდინაციის გათვალისწინების გარეშე.

გლობალიზაცია. მსოფლიოში საწარმოო და ტექნიკური შესაძლებლობების ზრდა, სამომხმარებლო და რესურსების ბაზრების ერთიანობა მოითხოვს მოქმედებების გლობალურ ორგანიზაციას. ფირმას არ შეუძლია მხოლოდ აწარმოოს ან მხოლოდ საქონლის ექსპორტი განახორციელოს სხვა ქვეყნებში. მას უნდა ჰქონდეს ისეთი გლობალური სტრატეგია, რომელიც საშუალებას მისცემს იმოქმედოს ქვეყნებში დამატებული ღირებულების შექმნის ნებისმიერ სტადიაზე. მაგალითად, ადამიანური რესურსები, ფინანსები, ნედლეული შეიძლება მოძებნილ იქნეს მსოფლიოს ნებისმიერ ნაწილში. ანალოგიურად, სამეცნიერო კვლევები, საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები, წარმოება შეიძლება განხორციელდეს ერთ ქვეყანაში, ხოლო ბაზრები შეიძლება იყოს სხვა ქვეყნებში. გლობალური სტრატეგიის შესამუშავებლად კომპანიებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ თითოეული ქვეყნის კონკურენციისა და გარემო პირობები.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავრცელება. ოპერაციებისა და გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის გაზრდის, ბაზარზე მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების მიღწევის ინტერესებიდან გამომდინარე, ფირმა მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებაზე. კომპიუტერები, ინფორმაციული სისტემები, კავშირგაბმულობის სისტემები არსებით გავლენას მოახდენს ორგანიზაციის საქმიანობასა და მისი მუშაობის შედეგებზე, საწარმოო და პარტნიორების მომსახურების პროცესების ინტეგრაციაზე, მათი კონკურენტუნარიანობის გაზრდაზე.

ორიენტაცია აქციონერზე. კომპანია ვერ შეძლებს ფუნქციონირებას როგორც დახურული ორგანიზაცია, რომელიც მხოლოდ თავისი შიგა მიზნების მიღწევითაა დაინტერესებული. მართალია, მენეჯმენტი უდიდეს ყურადღებას მიაქცევს კომპანიის აქციონერებს, მაგრამ კაპიტალის სხვა მფლობელთა ინტერესებიც ასევე გახდება კორპორაციული მართვის ყურადღების ერთ-ერთი პრიორიტეტი. ფირმები უფრო აქტიურ როლს შეასრულებენ კულტურული და სხვა ტრადიციული არამომგებიანი ორგანიზაციების მხარდაჭერაში, საგრძნობლად გაიზრდება სხვა ქვეყნებში ბიზნესის წყაროების ეთიკის საკითხების მნიშვნელობა. საჭირო გახდება გლობალური კორპორაციისათვის განსაზღვრული მსოფლიო სტანდარტების შემუშავება.

მოქნილობა და ადაპტაცია. XXI საუკუნის ორგანიზაცია სწრაფად შეძლებს დარგობრივი ბაზრებისა და გარემოს ცვლილებებთან ადაპტაციას. ადაპტირება, როგორც ორგანიზაციის ძირითადი თვისება, უზრუნველყოფილი იქნება თანამშრომელთა სწავლებითა და ვარჯიშით (მოქმედების პროცესში თვითანალიზის ჩათვლით). ორგანიზაციის შემსწავლელი სისტემების ნაწილი ექსპერიმენტის სახეს მიიღებს, რომლის დროსაც შესაძლებელი იქნება საქმიანობის შეფასების შესაბამისი საშუალებების გამოყენება.

კლიენტის წამყვანი როლი. საბაზრო ორიენტაცია და კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილება დიდხანს დარჩება საწარმოსათვის ძირითად ფაქტორებად. კომპანიებმა ეს მიდგომა უნდა მიიღონ როგორც ბიზნესის დარგში გადაწყვეტილებების მიღების მუდმივი პირობა. ახალი პროდუქციის შექმნა ან მომსახურების სფეროში კლიენტის მოთხოვნილების ყველაზე სრული ასახვა გახდება მათი საარსებო მოთხოვნილება. სულ უფრო მეტი ფირმა დააფუძნებს წახალისებისა და კომპენსაციის სისტემებს თავის კლიენტის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების დონიდან გამომდინარე.

ორიენტაცია დამატებული ღირებულების შექმნასა და სამუშაოს ხარისხზე. იმისათვის, რომ კომპანიები იყვნენ კონკურენტუნარიანი, დარწმუნებული უნდა

იყენენ, რომ მათი საქმიანობა უზრუნველყოფს დამატებული ღირებულების შექმნას. ეს მოითხოვს ძალისხმევასა და საშუალებების იმ სფეროში კონცენტრირებას, რომელშიც ფირმას აქვს უპირატესობა და მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოების საშუალება. ეს მოითხოვს ყურადღების გამახვილებას არა მარტო დიზაინის, პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის მიმართ, არამედ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართ.

პროდუქციის გამოსავლიანობის დაჩქარება. დროის მხედველობაში მიღებით აწყობილი კონკურენცია წარმოადგენს ბიზნეს-სტრატეგიის შედარებით ახალ და ძალზე მნიშვნელოვან პარამეტრს. კომპანია-ლიდერები, მოქნილი და მობილური ორგანიზაციების შექმნისას სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ბიზნესის ოპერატიულობას. დრო წარმოადგენს გადამწყვეტს ახალი პროდუქციის წარმოების ორგანიზაციასა და განვითარებაში. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ საქმიანობის საერთო შედეგებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბაზარზე ახალი საქონლის გამოსვლის დაგვიანება. მაგალითად, პროდუქციის ბაზარზე გამოსვლის ექვსი თვით დაგვიანებამ შეიძლება გამოიწვიოს პროდუქციის „სასიცოცხლო პერიოდის“ განმავლობაში მიღებული მოგების (გადასახადების გადახდის შემდეგ) 1/3-ის დაკარგვა. რადგან უმეტესი პროდუქციისა და მომსახურებისათვის სასიცოცხლო ციკლი ხდება უფრო ხანმოკლე, ამიტომ ახალი პროდუქციის შემუშავებისა და მისი ბაზარზე გატანის პროცესის დაჩქარებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. საჭიროა ფირმის საქმიანობის დაჩქარება სხვა მიმართულებითაც, მაგალითად, გარემო პირობების ცვლილებასთან დაკავშირებით უნდა დაჩქარდეს მიმართველობითი ზემოქმედება.

ინოვაციისა და მეწარმეობის როლის გაზრდა. სპეციალისტებისათვის მეტად სამწუხაროა ის ფაქტი, რომ მსხვილი ორგანიზაციები არ არიან საკმარისად ინოვაციური და მეწარმეობრივი, რომ ინოვაციები ძირითადად მცირე ფირმებისთვისაა დამახასიათებელი. სწრაფადცვალებად გარემო პირობებში ინოვაცია ყოველ ფირმაში უნდა ხორციელდებოდეს დროულად და ეფექტიანად. ამ საკითხს ეხება დროსთან დაკავშირებული კონკურენცია, რადგანაც ეკონომიკურად ობიექტურ აუცილებლობას წარმოადგენს ახალი პროდუქციის გამოშვებისათვის საჭირო დროის მნიშვნელოვანი შემცირება.

მითითებული მახასიათებლები ურთიერთდაკავშირებული არიან და შესაბამისი ინტეგრაციის დროს შეუძლიათ გაზარდონ ფირმის ეფექტიანობა. ეს მახასიათებლები წარმოადგენს სწორედ მისი წარმატების მიღწევისა და სააქციო კაპიტალის გაზრდის საშუალებებს. თანამედროვე საწარმოების მიზნების მიღწევის საშუალებები მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული გარეშე პირობებზე. ეს არის

ინტენსიური და გლობალური კონკურენცია, ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება, დემოგრაფიული ფაქტორები და სხვ. წარმატების მისაღწევად კომპანიამ ზუსტად და ოპერატიულად უნდა გაითვალისწინოს ეს ცვლილებები თავისი განვითარების პროგრამაში, იმისათვის, რომ შექმნას მოქნილი და მობილური ორგანიზაცია. ეს დიდ გავლენას მოახდენს კადრების დაქირავება-მომზადებასა და იმ კვალიფიციური, ადაპტირებული და ინოვაციური კადრების დამაგრების შესაძლებლობაზე, რომლებიც აწარმოებენ მაღალი ხარისხის პროდუქციას დამატებული ღირებულების დიდი ხვედრითი წილით.

ორგანიზაციის ყველა ზემოთჩამოთვლილი მახასიათებლები მნიშვნელოვანია, მაგრამ მათი პრიორიტეტულობა სხვადასხვა ქვეყნის პირობებიდან, დარგებიდან და ბაზრებიდან გამომდინარე, სხვადასხვანაირია.

ბოლო წლების, და განსაკუთრებით ახლანდელი პერიოდის, დამახასიათებელ თვისებას წარმოადგენს ვიწრო სპეციალიზაციიდან მმართველობითი საქმიანობის, მართვის სტილის, შინაარსისა და ხასიათის ინტეგრაციაზე გადასვლა. ცნობილია, რომ სპეციალიზაციის პირობებში შრომის ნაყოფიერების ზრდას უზრუნველყოფს სამუშაოს, ფუნქციებისა და ცოდნის დანაწევრება. სამუშაოების სპეციალიზაციის დონის ამაღლება დამოკიდებულია კოორდინაციაზე, რომელიც ძირითადად ხორციელდება მართვის საშუალო რგოლისა და შტაბის სამსახურის თანამშრომლების მიერ. ამის შედეგად მართვის დონეების რაოდენობა მუდმივად იზრდება, ხოლო ყველა თანამშრომელი გრძნობს სულ უფრო მეტ გაუცხოებას თავისი საქმიანობისადმი. აშკარაა, რომ მეტისმეტი სპეციალიზაციისაკენ სწრაფვა ჩიხში მიგვიყვანს. კურსი აღებული უნდა იყოს მმართველობით საქმიანობაში ინტეგრაციული პროცესების განვითარებისაკენ. თუ სპეციალიზაციის პერიოდს ახასიათებს ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი, ინტეგრაციის დროს იგი არის კოორდინაციული, დემოკრატიული. ხელმძღვანელმა კი არ უნდა უბრძანოს თავის ხელქვეითებს, არამედ უნდა მიეხმაროს მათ თავიანთი შესაძლებლობების გამოვლენაში, შექმნას თავის გარშემო თანამოაზრეთა ჯგუფი. ასეთ პირობებში ორგანიზაციული სტრუქტურების პირამიდული ფორმა იცვლება სწორი სტრუქტურებით, ამ დროს უმაღლეს ხელმძღვანელობასა და უშუალო შემსრულებლებს შორის დონეების მინიმალური რაოდენობა ორიენტირებულია მომხმარებელთან კავშირისაკენ.

სხვადასხვა ქვეყანაში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ მართვის ცვლილებებში არსებით როლს ასრულებს წინასწარგანჭვრეტა და ლიდერობა, ორგანიზაციული აგება, ბიზნესის მამოძრავებელი ძალები. თუ წინათ კითხვაზე – რომელ თვისებას აფასებენ ხელმძღვანელები ყველაზე უფრო, პასუხობდნენ –

გამბედაობას; ახლა ყველაზე ფასეულ ფაქტორად ითვლება წინასწარ განჭვრეტა. შეიძლება გამოიყოს ეფექტიანი კორპორაციული წინასწარი განჭვრეტის შემდეგი მახასიათებლები: მიზნების სიმარტივე და სიცხადე; მათი შეფასების შესაძლებლობა; მიზანი, რომელიც ორგანიზაციას უფრო მაღალი მიღწევებისაკენ სწრაფვის სტიმულს აძლევს; მიზნის მიღწევადობა; კომუნიკაბელურობა ყველა აქციონერთან – უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან საწარმოს რიგით პერსონალამდე; ყველა თანამშრომლის შესაძლებლობა შეიტანოს თავისი წვლილი მიზნების რეალიზაციაში და ა.შ. ამასთან დაკავშირებით აქტუალურ მნიშვნელობას იძენს საწარმოების სტარტეგიული მართვის ორგანიზაცია, რომლის მოდელი წარმოდგენილია ნახაზზე 7.3.

უმაღლესი თანამდებობის პირების გადასაწყვეტი საკითხების წრის გაზრდასთან ერთად, ზოგიერთი ორგანიზაცია ირჩევს ლიდერთა ჯგუფს, რომელსაც შეუძლია შეიმუშაოს პერსპექტიული ამოცანები. ამავე მიზნით შეაქვთ ცვლილებები დირექტორთა საბჭოს ორგანიზაციასა და საქმიანობაში. კერძოდ, იყოფა უმაღლესი თანამდებობის პირისა და თავმჯდომარის ფუნქციები, უზრუნველყოფილი ხდება პერსონალის მიერ დირექტორთა საბჭოს სრული მხარდაჭერა; იზრდება საერთო კრების როლი დირექტორთა საბჭოში კანდიდატების წამოყენებისას; დირექტორთა საბჭოებთან იქმნება სარეკომენდაციო საბჭოები, რომლებიც შედგება ექსპერტებისაგან. ივარაუდება, კერძოდ ის, რომ სხვადასხვა ფორმისა და მეთოდის გამოყენებით უნდა მომზადდნენ და აღიზარდონ ისეთი ხელმძღვანელები, რომლებსაც უნარი შესწევთ:

- ითავონ პასუხისმგებლობა ცხოვრების ხარისხზე (ეს ეხება ყველა ხელმძღვანელსა და არა მარტო ბიზნესის ხელმძღვანელებს);
- გახდნენ ინოვაციური პროცესის მონაწილენი იმისათვის, რომ დაძლიონ ახალი ამოცანები და ცვლილებები;
- უფრო მწარმოებლურად გამოიყენონ ორგანიზაციის რესურსები და პერსონალის ცოდნა;
- უზრუნველყონ ორგანიზაციის მართვის ისეთი დონე, რომელიც პასუხობს მართვის შესახებ თანამედროვე მეცნიერების მოთხოვნებს;
- იყვნენ ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ლიდერები.

მართვის სფეროსადმი მიძღვნილ უახლეს ლიტერატურაში დიდი ადგილი ეთმობა ე.წ. ჰორიზონტალურ კორპორაციებზე გადასვლის გზების განხილვას. დაგროვილი გამოცდილების ანალიზი ცხადყოფს, რომ საწარმოს ზომების უბრალო შემცირებამ არ გამოიწვია მწარმოებლურობის არსებითი გაზრდა. მიმდინარეობს განვითარების გზების შემდგომი გადასინჯვა. ახალი ორგანიზაციული მოდელების

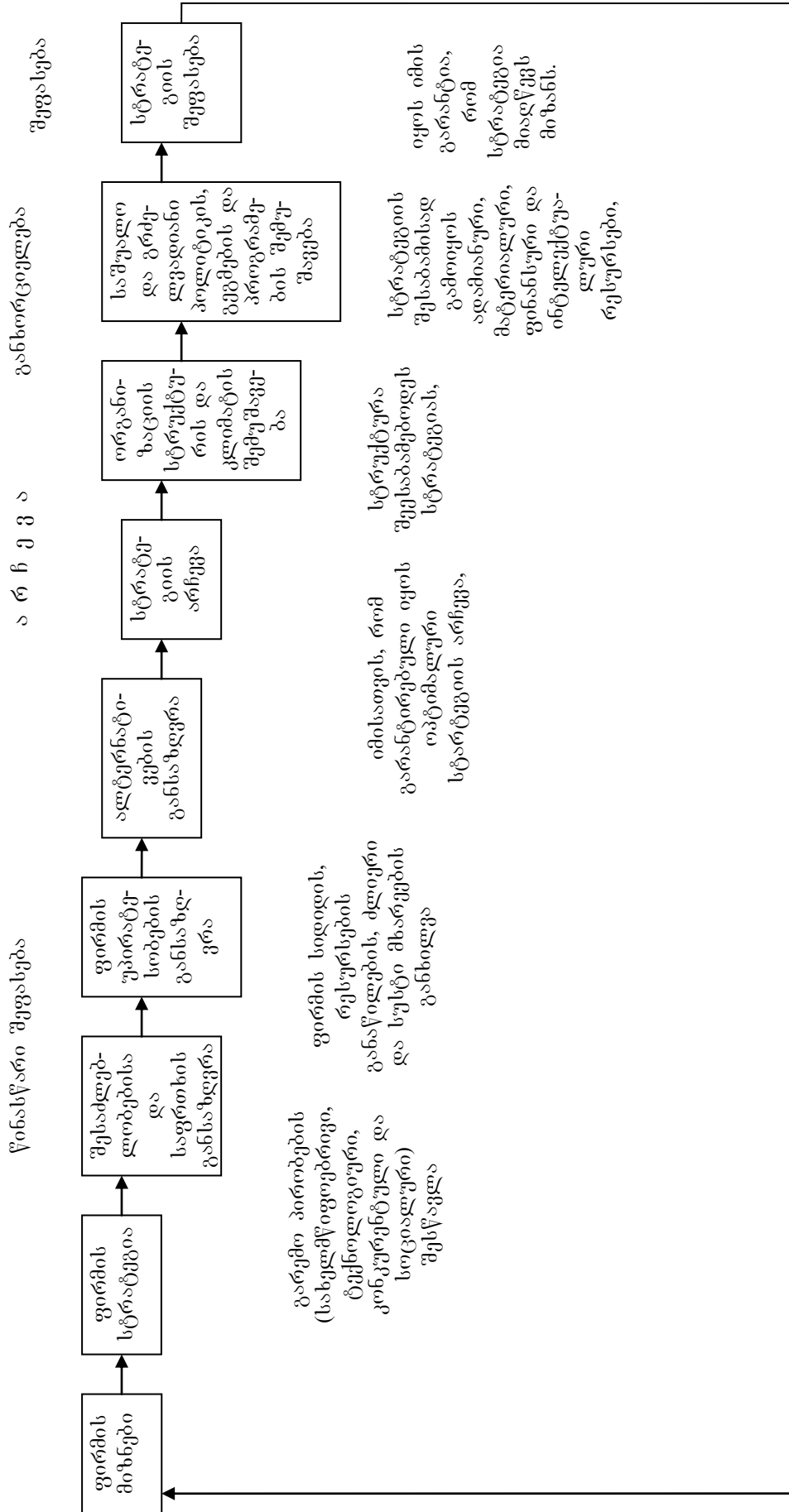
ესა თუ ის განსხვავება არ გამორიცხავს იმას, რომ არსებობს ჰორიზონტალური კორპორაციის ზოგიერთი საერთო ნიშანი, რომელიც, როგორც ამტკიცებენ, დაიკავეს წამყვან ადგილს საქმიან ორგანიზაციებში.

კორპორაციის ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება ხდება არა დასმული ამოცანების მიხედვით, არამედ პროცესების გათვალისწინებით. ფუნქციებისა და დეპარტამენტების საფუძველზე სტრუქტურების შექმნის ნაცვლად იგება კომპანია მისი ისეთი 3-5 ძირითადი პროცესის გარშემო, რომელთაგანაც თითოეულს სპეციფიკური მიზანი აქვს. ასეთი სტრუქტურა წარმოადგენს სწორ (ბრტყელ) იერარქიას. მცირდება ვერტიკალური ადმინისტრირება, ხდება ფრაგმენტული ამოცანების შერწყმა. უქმდება ის სამუშაოები, რომლებიც ვერ უზრუნველყოფენ დამატებული ღირებულების შექმნას. ყოველი პროცესის შიგნით ხდება საქმიანობის მინიმიზაცია, იყენებენ მუშაკთა ნაკლებ რაოდენობას შესაბამისი პროცესების სრულყოფილი შესრულებისათვის.

ცნობილმა მეცნიერმა პიტერ დრუკერმა, რომლის ნაშრომები მართვის დარგში მეტად პოპულარულია, საერთო ამერიკულ კონფერენციაზე „ახალი ორგანიზაციების შექმნა“ (1994 წ. ნოემბერი) თავის მოხსენებაში „ბიზნესი და მართვა“ აღნიშნა, რომ XXI საუკუნეში შეიცვლება საწარმოების საქმიანობის პრინციპული საფუძვლები: თუ აქამდე მათი საქმიანობა ეფუძნებოდა რაციონალურ ორგანიზაციას, მომავალში იგი დაეფუძნება ცოდნასა და ინფორმაციას. XXI საუკუნის ორგანიზაციებში უმეტესად იმუშავენ სპეციალისტები, რომელთა საქმიანობა მიმართული იქნება კოლეგებთან, მომხმარებლებთან და კორპორაციის სტრატეგიულ ცენტრთან უკუკავშირებით.

ახლანდელ დროში ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში მიმდინარე რევოლუცია გლობალური პროცესია, რომელიც ყველგან ახალ (აღრე არარსებულ) შესაძლებლობებს ქმნის მართვის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. **თანამედროვე პირობებში პიროვნებებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეუძლიათ ლიდერობა, თუ ისინი ფართოდ იყენებენ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს.** დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღება პირდაპირ კავშირშია შემოსული ინფორმაციის მოცულობასა და მის გამოყენებასთან. ხელმძღვანელები მუდმივად იღებენ დიდი მოცულობის სხვადასხვა ინფორმაციას, მაგრამ ბევრი მათგანი ვერ ახერხებს მის ეფექტიანად გამოყენებას. უახლოეს მომავალში ეს პრობლემა გახდება უფრო აქტუალური. მომავალ 10 წელიწადში ინფორმაცია ხასიათით და მოცულობით უფრო მეტად შეიცვლება, ვიდრე გასული 70 წლის განმავლობაში.

სტრატეგიული მართვის ელემენტები



ნახ. 7.3. სტრატეგიული მართვის ორგანიზაციული მოდელი

მართვის განვითარების ძირითადი ტენდენციების უფრო მკაფიო გაგებისათვის შეიძლება გამოიყოს მისი ევოლუციის ორი ძირითადი ფაზა. დასაწყისში მართვის

ფუნქციები გამოეყო საკუთრებას. მართვა გახდა პროფესიული (ამოცანებით, ფუნქციებით და საკუთარი უფლებებით). გერმანიაში ჯორჯ სიმენსონის შემდეგ აშშ-ში ჯონ მორგანმა, დეილ კარგანმა და ჯონ როკფელერმა ჩაატარეს საწარმოების და რკინიგზის რეორგანიზაცია, რამაც ხელი შეუწყო სტრატეგიით, ტაქტიკით, გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის მეთოდებით აღჭურვილი დაქირავებული ხელმძღვანელის პრესტიჟის ამაღლებას.

მართვის ფუნდამენტური ხასიათის მეორე ცვლილება, რომლის განვითარებას შეიძლება თვალ-ყური ვადევნოთ თანამედროვე კორპორაციებში, საფუძველი ჩაუყარა პიერ დიუპონმა 1920 წლის დასაწყისში და შემდეგ განაგრძო ალფრედ სლოუნმა „ჯენერალ მოტორსის“ ადმინისტრაციული რეორგანიზაციით. კერძოდ, დანერგულ იქნა მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა მისი ვერტიკალურად დაქვემდებარებული თვისებით, დეცენტრალიზაციაზე ორიენტაციით, ცენტრალიზებული მომსახურე აპარატით, პროფესიულ-მმართველობითი პერსონალით, საბიუჯეტო კონტროლით და, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, პოლიტიკისა და ოპერატიული საქმიანობის ფუნქციების გამოყოფით. ეს ფაზა დასრულდა მსხვილი კომპანიების რეორგანიზაციით, რის შედეგადაც შეიქმნა დიდი ბიზნესის მოდელი, რომელიც მთელ მსოფლიოში გავრცელდა.

დღეს შეიძლება მხოლოდ განვჭვრიტოთ, თუ როგორი იქნება XXI საუკუნის ორგანიზაცია, მისი ძირითადი მახასიათებლები, თვისებები და მოთხოვნები, რას შეიძლება წარმოადგენდეს მისი ფასეულობანი, სტრუქტურები და ქცევა. საორიენტაციოდ შეიძლება იმის მტკიცება, რომ ასეთ ორგანიზაციებს ექნებათ დაახლოებით მართვის 2-ჯერ ნაკლები დონეები, ვიდრე ახლა გვაქვს. ხელმძღვანელთა რაოდენობა იქნება თანამედროვე შემადგენლობის 1/3. სწორედ ამგვარი ორგანიზაციის კონსტრუირება და შექმნა წარმოადგენს მომავლის ამოცანას.

7.2. მომავლის ორგანიზაციის ძირითადი თვისებები

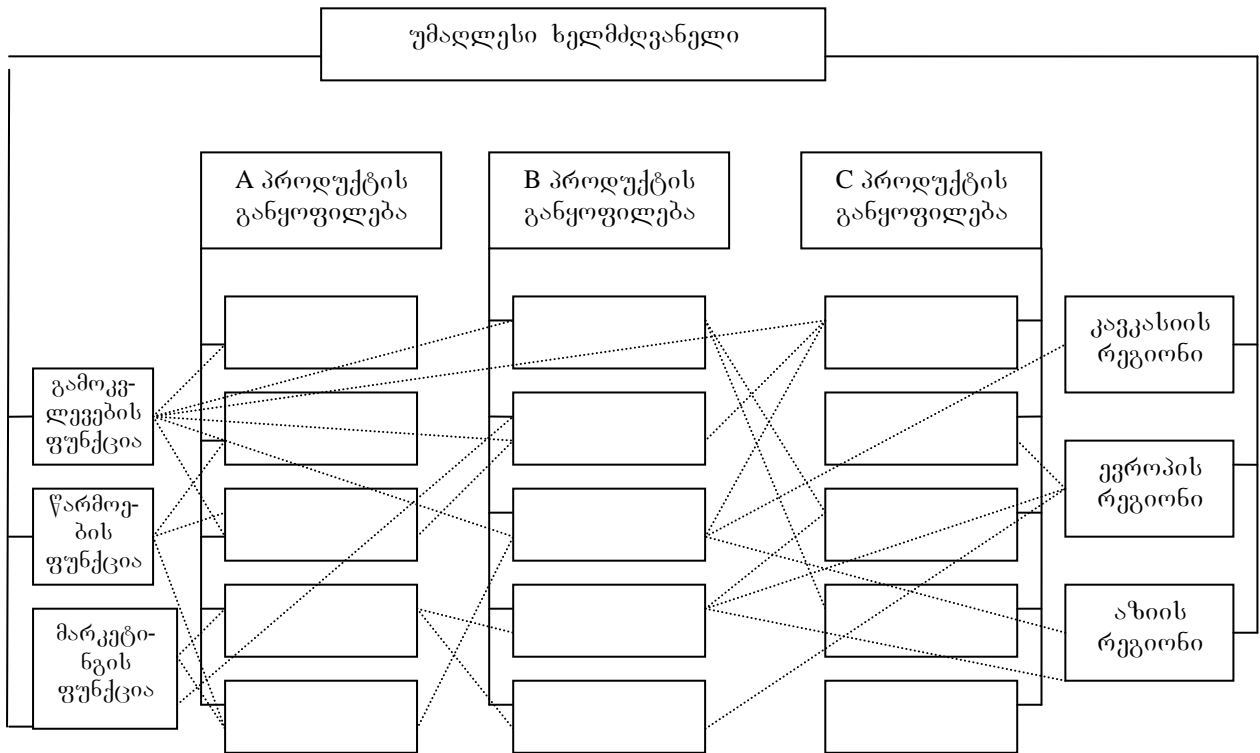
1990-იანი წლების ბოლოს აშკარა გახდა, რომ ორგანიზაციების – სამეურნეო სუბიექტების – უმნიშვნელოვანეს, ბევრ რამეში განმსახდვრელ თვისებად სულ უფრო მეტად ხდებოდა საწარმოს შიგნით მეწარმეობის პოტენციალის გამოყენება. ასეთი რევოლუციური გარდაქმნები მოიცავს წრფივ, ფუნქციურ, მარკეტინგულ სტრუქტურებს და მართვის აპარატის უმაღლეს რგოლებსაც კი. მითითებული

სტრუქტურები გახდება ავტონომიური „შიგა საწარმოები“, რომლებიც იყიდიან ან გაყიდიან საქონელსა და მომსახურებას, თუკი მიიღებენ მონაწილეობას შიგასაფირმო და ფირმებს შორის კავშირებში და გაერთიანდებიან ერთიანი ინფორმაციული ქსელებით, ფინანსური სისტემებით და სამეწარმეო კულტურით. ავტონომიური ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელებმა უნდა ითანამშრომლონ ფირმის შიგა ეკონომიკისათვის საბაზრო ხასიათის მისაცემად, რაც გამოიწვევს სტრატეგიული ალიანსის შექმნას, ტექნოლოგიების ერთობლივად გამოყენებას და საერთო პრობლემების გადაწყვეტის აუცილებლობას. ნახაზზე 7.4. მოყვანილია „შიგა ბაზრის“ მქონე ორგანიზაციის სქემა.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ასეთ პირობებში აუცილებელი არ არის ორგანიზაციამ განახორციელოს სამეწარმეო საქმიანობის ყველა ოპერაცია – სამეცნიერო გამოკვლევებისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებით დაწყებული, მარკეტინგითა და რესურსების განაწილებით დამთავრებული. ფირმები გარკვეული ფუნქციების შესასრულებლად დებენ ხელშეკრულებას სხვა ფირმებთან რესურსების გადანაწილების ან სტრატეგიული კავშირების შექმნის მეშვეობით. მყიდველები და მიმწოდებლები ასევე იქნებიან ამ ქსელის ნაწილი.

ორგანიზაციული ბაზრები (ასე უწოდებენ ახლა „შიგა ბაზრების“ ფენომენს) ოპერაციების შემცირების გზით ამცირებენ კომპანიებში აღრიცხვა-ანგარიშგების, ზედნადებ და სხვა საწარმოო ხარჯებს. ისინი ხელს უწყობენ კონფლიქტების თავიდან აცილებასა და კოოპერირების მოწესრიგებას, რადგანაც ერთმანეთთან მტკიცე საქმიანი ურთიერთობები აქვთ. ქვეგანყოფილებებს, რომლებიც ფლობენ საწარმოს შიგნით ეკონომიკურ თავისუფლებას, უფრო ოპერატიულად შეუძლიათ მოახდინონ ცვლილებები საქონლის წარმოების პროცესში, მომსახურების შეთავაზებასა და მომხმარებლებთან ურთიერთობის სისტემაში.

მართვის მომავალი სტრუქტურები, ტექნიკა და მეთოდები, გახდა დღეს ანალიზური გამოკვლევებისა და პროგნოზული დამუშავების საგანი. თუმცა, უკვე რეალურია, რომ მმართველობაში ახალი, ხშირად რევოლუციური ცვლილებები დაკავშირებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების, მეცნიერული ცოდნის, პორიზონტალური სტრუქტურების, „შიგა ბაზრების“ გამოყენებასთან და სხვადასხვა მასშტაბებითა და მოდიფიკაციებით შემოდიან ისინი პრაქტიკულ ცხოვრებაში. მართვის თანამედროვე მეცნიერებისა და პრაქტიკის ძირითადი ამოცანა ხდება ამ გამოცდილების განზოგადება, მისი ყოველმხრივი ანალიზი, ახალი ორგანიზაციული მოდელებისა და მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობების გამოვლენა, კონკრეტული სიტუაციებისა და სამეურნეო სუბიექტების თავისებურებების გათვალისწინება.

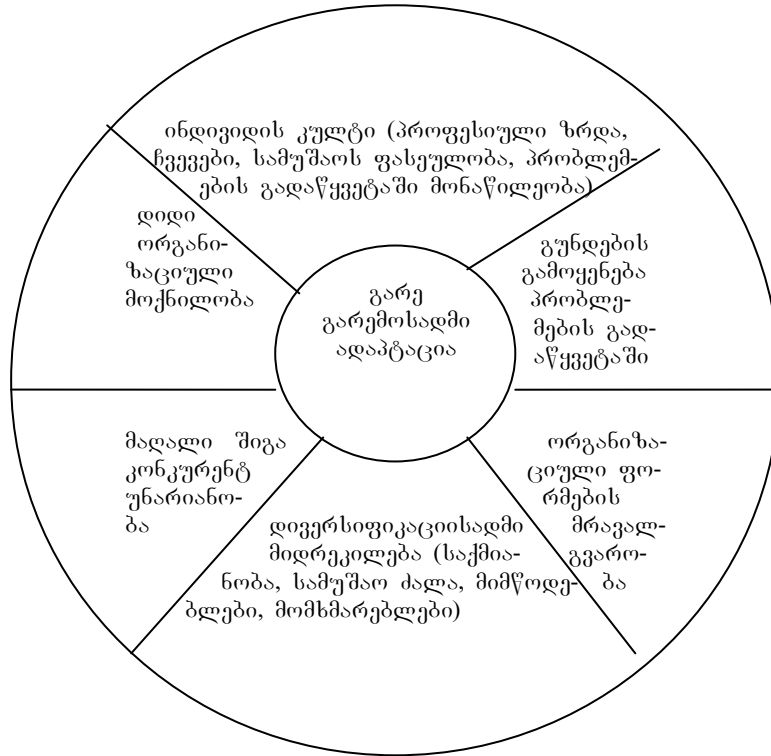


ნახ. 7.4. „შიგა ბაზრის“ მქონე ორგანიზაცია

გამოკვლევებით ცხადი გახდა, რომ მომავლის ორგანიზაციის მთავარი თვისება იქნება **დინამიკურ გარე სამყაროსთან შეგუება**. ხატოვნად რომ ვთქვათ, ორგანიზაცია მოგვაგონებს ქამელეონს, რომელიც იცვლის ფერს სინათლის, ემოციის, ტემპერატურის ცვლილებასთან ერთად. როგორც ადაპტირებული მექანიზმი, ორგანიზაცია შეიცვლება გარემო პირობებისა და მისდამი ობიექტური მოთხოვნების ცვლილებების შესაბამისად. მიმდინარე პროცესებისა და დასახული ტენდენციების განზოგადება ცხადყოფს, რომ პირველ პლანზე გამოვა ორგანიზაციის ისეთი თვისებები, როგორცაა დიდი მოქნილობა, ინდივიდებისადმი მიმხრობა, გუნდების უპირატესი გამოყენება, მაღალი შიგა კონკურენტუნარიანობა, დივერსიფიკაციისადმი მისწრაფება. დავახასიათოთ ორგანიზაციის ეს თვისებები (ნახ. 7.5):

დიდი მოქნილობა. მომავლის ორგანიზაცია, უწინარეს ყოვლისა, უნდა იყოს მოქნილი. ის მობილურია, გარემო პირობების ცვლილებებისადმი ადაპტაციის მიმდევარი, რაც უდავოდ ნიშნავს ცვლილებებს თავისი კლიენტებისთვისაც. ის მზად არის ამ ცვლილებებისათვის. ამასთან, ცვლილებებს ექვემდებარება ორგანიზაციის არა რაღაც მეორეხარისხოვანი ელემენტები, არამედ მისი არსებითი ბირთვი – სტრუქტურები, პროცესები, მეთოდები. ორგანიზაციული ცვლილებების დინამიკა დამოკიდებულია ტექნიკისა და ტექნოლოგიის განვითარების ტემპებზე, ბიზნესის განვითარების პირობებზე. წარმატებულმა ორგანიზაციებმა შეიძლება

იზარალონ კიდევ თავიანთი კონსერვატიზმის გამო. ცნობილია შემთხვევები, როდესაც კომპანიებს ათიათასობით სამუშაო ადგილის შექმნის შემდეგ უხდებოდათ ათასი ვაკანსიის შევსება, რაც ითხოვს ახალ ჩვევებსა და ცოდნას, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობაში ცვლილებების დაჩქარებასა და გაღრმავებაზე.



ნახ. 7.5. მომავლის ორგანიზაციის ძირითადი თვისებები.

ინდივიდებისადმი მიმხრობა. ტრადიციული სოციალური კონტრაქტი, რომელიც წარმოადგენს ინდივიდის მუშაობის მთავარ პირობას, სხვადასხვა მოდიფიკაციაში განაპირობებს შრომის ანაზღაურების ზრდას, პასუხისმგებლობის გარკვეულ დონეს და თანამშრომელთა უსაფრთხოების გარანტიას. ახალი სოციალური კონტრაქტი იქნება დაფუძნებული ინდივიდებისადმი მიმხრობაზე. ერთი მხრივ, ორგანიზაცია იმედებს ამყარებს შედეგებზე და არა სამუშაო პროცესზე. მეორე მხრივ, ინდივიდი ხელმძღვანელობს საინტერესო სამუშაოსადმი ლტოლვით და პროფესიონალური ზრდით, დამოუკიდებლად იმისა, ხდება ეს ერთ ორგანიზაციაში, თუ მთელ რიგ ორგანიზაციებში. მომავლის ორგანიზაცია გადალახავს ინტერესის წინააღმდეგობებს. გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ტრადიციულ იერარქიაში გარანტირებული უსაფრთხოების სანაცვლოდ თანამშრომლები ინტერესს იჩენენ პროფესიული ზრდისადმი, ჩვევების შექმნისადმი, თავისი სამუშაოს ფასეულობის გაზრდისადმი. ამასთან, მათ სურთ მონაწილეობა მიიღონ თავიანთი ორგანიზაციის პრობლემების გადაწყვეტაში. ორგანიზაციისადმი მოთხოვნა სწორედ ისაა, რომ მან უნდა უზრუნველყოს თანამშრომელთა მონაწილეობა პრობლემების გადაწყვეტაში.

ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია გარკვეულ ინვესტიციებს დააბანდებს სწავლებისათვის, თავისი თანამშრომლების განვითარებისათვის. როგორც გამოცდილება ცხადყოფს, კომპანიები, რომლებიც ზრდიან ხარჯებს პერსონალის სწავლებისათვის, აღწევენ მოგებისა და მწარმოებლურობის უფრო მაღალ მაჩვენებლებს, ვიდრე ისინი, რომლებიც ამცირებენ ამ ხარჯებს. აუცილებელია პერსონალის სწავლებისა და განვითარების აქტიური მართვა, რათა ორგანიზაციის მუშაკები იყვნენ მომზადებული როგორც მიმდინარე, ასევე პერსპექტიული პრობლემების გადასაწყვეტად.

გუნდების გამოყენების უპირატესობა. საწარმოს წარმატებაში სულ უფრო შესამჩნევ ადგილს იკავებს გუნდური მუშაობის პრინციპი. გუნდები პერსპექტივაში მნიშვნელოვან როლს შეასრულებენ საქმიანობის ყველა სფეროში. თვითმართვადი გუნდი ხდება მოქნილი ორგანიზაციის ძირითადი რგოლი. გუნდი უნდა იქმნებოდეს პრობლემის გარშემო. თუ პრობლემა გადაწყვეტილია, მაშინ მოცემული გუნდი იშლება და იქმნება ახალი. ინდივიდები შეიძლება შევიდნენ ჯერ ერთ, ხოლო შემდეგ სხვა გუნდში. გუნდები, თავის მხრივ, იცვლება ახალი მოთხოვნების შესაბამისად. გუნდი ხდება ორგანიზაციის „სამშენებლო ბლოკი“. გუნდის თვითმმართველობისას ორგანიზაციაში მმართველის (ხელმძღვანელის) როლი იზღუდება. გუნდს (ჯგუფს) აქვს საერთო მიზანი, პასუხისმგებლობა და ანგარიშგება გუნდში დასახული მიზნების მიღწევების ხარისხის შესაფასებლად. ამასთან, წარმატების ძირითადი მაჩვენებელი ხდება მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება (და არა საქონლის მარაგის გაზრდა ან რენტაბელურობის მომატება). თუ მომხმარებელთა მოთხოვნები დაკმაყოფილდება, მოგება იქნება უზრუნველყოფილი და საქონლის გამოშვება გაიზრდება. პრინციპული მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ შეფასებები და შრომის ანაზღაურების სისტემა დგინდება გუნდის საქმიანობის შედეგების მიხედვით და არა მარტო ინდივიდუალური მიღწევებისათვის. ძალზე პერსპექტიულია სხვადასხვა შესაძლებლობის განვითარება, კერძოდ პერსონალის მიერ ვიწრო სპეციალიზაციის მაგივრად რამდენიმე პროფესიის დაუფლება. გუნდური მუშაობის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების კონტრაქტების მაქსიმიზაცია, მათი პირდაპირი და რეგულარული კავშირების უზრუნველყოფა. თუ ეს საქმიანობის პირობებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია, მაშინ პრაქტიკულად მიღებულია მიმწოდებლის ან მომხმარებლის წარმომადგენლის ჩართვა კომპანიის შიგა სამუშაო გუნდებში. არანაკლებ მნიშვნელოვანია პერსონალის ინფორმირება. რეკომენდებული არ არის პერსონალისათვის დოზირებული და „გაცხრილული“ ინფორმაციის მიწოდება. მიზანშეწონილად ითვლება მუშაკის მუდმივი წვრთნა,

რათა მან ინფორმაცია გამოიყენოს, სიტუაციის დამოუკიდებელი ანალიზისა და საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

ახალი კორპორაციული მოდელი. იგი გულისხმობს კოოპერაციის განვითარებას კონკურენტებს, მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის, ცვლის ტრადიციულ წარმოდგენებს კომპანიის საზღვრებზე. თითოეული პარტნიორის პროფესიული ცოდნა და უნარი უკეთესი ორგანიზაციის შექმნის საშუალებას იძლევა, რომელშიც ნებისმიერი ფუნქცია და პროცესი რეალიზდება მსოფლიო დონეზე (ამის მიღწევა შეუძლებელია ცალკეულ კომპანიაში). შედეგად იზრდება წარმოების ეფექტიანობა, წარმოიქმნება ურთიერთნდობისა და პასუხისმგებლობის ვითარება. პარტნიორობა აქ ნაკლებად ფორმალურია. კომპანიები ერთიანდებიან იმისათვის, რომ გამოიყენონ სპეციფიკური საბაზრო შესაძლებლობები, რომლებიც ცალკეული კომპანიებისათვის არ არსებობს. ინფორმაციული ქსელები უზრუნველყოფს კომპანიებს შორის კავშირს. თუ გავითვალისწინებთ ორგანიზაციული განვითარების იმ პროცესებს, რომლებიც სხვადასხვა ფორმით უკვე ხორციელდება, შეიძლება ვიფიქროთ, რომ მომავალში ისეთი სტრუქტურები გავრცელდება, რომლებიც შექმნის ზემოაღნიშნული თავისებურებების დამახასიათებელ პორიზონტალურ კორპორაციებს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, გუნდურ მიდგომასთან დაკავშირებული ცოდნა წარმოადგენს გუნდის წარმატებული მუშაობის საფუძველს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციამ სიტუაციის მიხედვით, პერსონალს გამოუმუშაოს აუცილებელი ჩვევები. ერთ გუნდში მომუშავენი შეიძლება იყვნენ ლიდერები, ხოლო სხვა ჯგუფში – ხელქვეითები; როლები განისაზღვრება სამუშაოს ხასიათით. ინდივიდუალური ძალისხმევა ძველებურად იქნება საჭირო და აუცილებელი, მაგრამ მხოლოდ იმ ზომით, რა ზომის წვლილიც მიუძღვით ინდივიდებს მთელი გუნდის მუშაობაში. სხვადასხვა როლში მუშაობა მუშაკისაგან მოითხოვს ისეთი შესაძლებლობების მთელი ნაკრების დაუფლებას, რომელიც არ არის დამახასიათებელი ტრადიციული ორგანიზაციისათვის. მომუშავეები უნდა იყვნენ მიზანდასახულები, მათ უნდა შეეძლოთ სიტუაციაში ადაპტაცია და გუნდში მუშაობა.

მაღალი შიგა კონკურენტუნარიანობა. ორგანიზაციის სიძლიერე გამოიხატება მისი შიგა კონკურენტუნარიანობით, რომელიც ეფუძნება მისი პერსონალის ცოდნასა და გამოცდილებას. ორგანიზაცია ახდენს მთელი თავისი პოტენციალის მობილიზაციას, უზრუნველყოფს მის რაციონალურ ორგანიზებას და გამოყენებას კლიენტებისა და ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად. ერთ-ერთ ძირითად საკონკურენტო თვისებად ითვლება კლიენტების მოთხოვნებისადმი ადაპტირება და მათთვის ინოვაციური, ორგანიზაციული, ტექნოლოგიური და სტრუქტურული

მომსახურების გაწევა. ბაზარზე არაორიენტირებული ფუნქციები ვერ იქნება უზრუნველყოფილი რესურსებით და დაფინანსებით. კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორებიდან აღსანიშნავია მუშაკთა შორის ურთიერთობის შექმნის უნარი, პერსონალის და სამუშაოს ხელმძღვანელობის უნარი და ამ დარგში სწავლების უნარი.

დივერსიფიკაციისადმი სწრაფვა. მომავლის ორგანიზაცია უნდა ისწრაფოდეს სამუშაო ძალისა და მიმწოდებლების დივერსიფიკაციისადმი. დივერსიფიკაცია გამოიყენება კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და კლიენტებისადმი შეთავაზებული მომსახურების გაფართოებისათვის. ყველა მუშაკს უნდა მიეცეს საშუალება შეიტანოს თავისი წვლილი ცვლილებების განხორციელებაში. დივერსიფიკაციასთან კავშირი ვლინდება იმით, რომ ორგანიზაციის მოდელირება ხდება სხვადასხვა მიზნის მისაღწევად, სხვადასხვა სამუშაოს შესასრულებლად, სხვადასხვა ადამიანისა და კულტურისათვის. უახლესი ტენდენცია მიმართულია ორგანიზაციების სიმრავლისა და პლურალიზმისაკენ.

წარმატების მისაღწევად ძალიან პატარა კომპანიებმაც კი, ტრანსნაციონალური კორპორაციების სქემით უნდა იმუშაონ. მათი ბაზარი შეიძლება იყოს ადგილობრივი ან რეგიონული, მაგრამ კონკურენცია ამ ბაზარზე იქნება გლობალურ დონეზე. ამასთან, მათი სტრატეგიაც უნდა იყოს გლობალური – იგი უნდა მოიცავდეს ტექნოლოგიებისა და ფინანსების, პროდუქციისა და ბაზრების, ინფორმაციისა და მოსახლეობის სფეროებს. ეს ეხება იმ ორგანიზაციებსაც, რომლებიც არ არიან ბიზნესით დაკავებული.

უკანასკნელ პეროდში ყველაზე უფრო პერსპექტიული თეორიული შრომები დაკავშირებულია ცოდნის გადამწვევტ მნიშვნელობასთან, ისინი უდიდეს როლს ასრულებენ ორგანიზაციის განვითარებაში, რომლის საქმიანობა სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია ინფორმაციაზე, პერსონალის სწავლებასა და სიახლეების ათვისებაზე. წარმოების ეკონომიკისა და ტექნიკის, კონკურენციული ბრძოლის, ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და მართვის მეთოდების დაჩქარებული ცვლილებების პირობებში აუცილებელია ცალკეული ინდივიდებისა და მთლიანად ორგანიზაციების მიერ ცოდნის დაგროვების და გამოყენების მექანიზმების შექმნა. სწორედ პერსონალის ცოდნა და კომპეტენტურობა უდევს საფუძვლად ორგანიზაციის განვითარებას და იძლევა საშუალებას მოძებნილ იქნეს როგორც მიმდინარე, ასევე პერსპექტიული, ტექნიკური, ეკონომიკური და ორგანიზაციულ-მმართველობითი პრობლემების ოპტიმალური გადაწყვეტა.

ინფორმაციული რევოლუციის წყალობით, შესაძლებელი გახდა ცოდნის მიღების წყაროების გაფართოება, რაც ცვლის სპეციალისტსა და

არაპროფესიონალს შორის, ორგანიზაციასა და მუშაკს შორის, კეთილდღეობის წყაროსა და კეთილდღეობის მიმღებს შორის ურთიერთობას. საბაზრო განათლებას, მუშაკთა პროფესიულ-ტექნიკურ მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას (შრომის ბაზრის მოთხოვნილებების შესაბამისად), ინოვაციური აზროვნების განვითარებას არსებითი მნიშვნელობა აქვს ცოდნაზე დაფუძნებული ინოვაციური საზოგადოების ფორმირებისათვის.

ორგანიზაციის ადაპტირება და ცოდნის მართვა თანამედროვე ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა. ორგანიზაციის მობილურობის წყარო ხდება მუშაკთა პროფესიის, კულტურისა და საზოგადოებრივი გარემოს შეცვლის უნარი, მათი განათლება და სწავლება მთელი ცხოვრების განმავლობაში. წინა პლანზე გამოდის საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების გამოყენება, მაგალითად, დისტანციური სწავლება. მომუშავეთა და ორგანიზაციას შორის ტექნოლოგიური ცოდნის არათანაბარი განაწილება ითვლება ცოდნის დეფიციტად. არასრული სოციალურ-ეკონომიკური ცოდნით გამოწვეული სიძნელებები კი იწვევს ინფორმაციული პრობლემების წარმოქმნას. რეალურ ცხოვრებაში ინფორმაციის სიმწირით გამოწვეული ცოდნის დეფიციტის პრობლემა ორგანიზაციებმა დროულად უნდა გადაწყვიტონ.

ცოდნის დეფიციტის შესამცირებლად ყოველი ორგანიზაციის წინაშე დგას ისეთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანები, როგორცაა:

ცოდნის შექმნა – მსოფლიოში უკვე არსებული ცოდნის გამოყენება და მისი მორგება ორგანიზაციის საჭიროებასთან (მაგალითად, ვაჭრობის რეჟიმის დახმარებით; უცხოური ინვესტიციების მიღებით და სალიცენზიო შეთანხმების დადებითი, კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ჩატარებით; ცოდნის ადგილობრივი წყაროების შესწავლით.);

ცოდნის ათვისება (საყოველთაო დაწყებითი განათლების უზრუნველყოფა, სიცოცხლის მანძილზე სწავლების შესაძლებლობის შექმნა და უმაღლესი განათლების სისტემის განვითარება, განსაკუთრებით მეცნიერებისა და ტექნოლოგიის დარგში);

ცოდნის გადაცემა – ახალი ინფორმაციული და ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების გამოყენება კომუნიკაციის საფუძველზე, შესაბამისი ნორმატიული – უფლებრივი რეგულირება და ინფორმაციულ რესურსებამდე მიღწევის უზრუნველყოფა.

არსებითად უკვე ფორმირდება მართვის ახალი ფუნქცია, რომლის ამოცანაში შედის ინტელექტუალური კაპიტალის აკუმულირება, არსებული ინფორმაციისა და გამოცდილების გამოვლენა და გავრცელება, ცოდნის გავრცელებისა და

გადაცემისათვის წინაპირობების შექმნა. რევოლუციური ცვლილებების პირობებში საწარმოო და ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში ინტელექტუალური კაპიტალის გამოყენება და ამასთან დაკავშირებული კადრების პროფესიულ კომპეტენცია უზრუნველყოფს კომპანიის გადარჩენასა და მის ეკონომიკურ წარმატებას. ეკონომიკიდან, რომლის მამოძრავებელი კაპიტალია, გადასვლა ხორციელდება ისეთ ეკონომიკაზე, რომელიც დაფუძნებულია ცოდნაზე. სწორედ ინოვაცია ხდება მაღალმწარმოებლურობის და კონკურენციული უპირატესობის წყარო.

ცოდნის მართვა, როგორც ფუნქცია და როგორც მმართველობითი საქმიანობა, გულისხმობს:

- რეალური ცოდნის გამოვლენის, გადარჩევის, სინთეზის, განზოგადების, შენახვის, აღდგენისა და გავრცელების გზით არსებული ინფორმაციისათვის დამატებითი ღირებულების მიკუთვნებას;

- ცოდნისადმი სამომხმარებლო თვისების მიკუთვნებას ისეთი სახით, რომ იგი წარმოადგენდეს გამოყენებად და აუცილებელ ინფორმაციას;

- ინტერაქტიული შემსწავლელი გარემოცვის შექმნას, სადაც ადამიანები მუდმივად უზიარებენ იმას, რაც იციან და იყენებენ ყველა პირობას ახალი ცოდნის შესაძენად.

ცოდნის მართვის ფუნქციის ცენტრალური ამოცანაა მოწინავე გამოცდილების მუდმივი ძიების გზით გამოვლინდეს და დამატებით იქნეს გამოყენებული ორგანიზაციაში არსებული რესურსები. ორგანიზაციები ჩვეულებრივად იყენებენ ცოდნის ისეთ წყაროებს, როგორცაა პროფესიული ცოდნა და მუშაკთა პრაქტიკული გამოცდილება, შემოქმედებითი გადაწყვეტილებები და სხვ. კომპანია რომ გახდეს ცოდნაზე დაფუძნებული, მან უნდა შექმნას ე.წ. „ცოდნის სპირალი“, სადაც გამოვლენილი და გავრცელებული ფარული ცოდნა უნდა იყოს ყველა თანამშრომლის ცოდნის ინდივიდუალური ბაზის ნაწილი. სპირალი გადახალისდება და მზადაა ახალ დონეზე ასასვლელად. ამაში დიდ როლს ასრულებს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები და მუშაკები, რომლებიც ამ ტექნოლოგიებს იყენებენ. ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ ინფორმაციული მართვისაგან განსხვავებით, ცოდნის მართვა მიმართულია იქით, რომ ინფორმაცია დამატებით ფასეულობებს იძენს მისი ფილტრაციის, სინთეზის, განზოგადებისა და აუცილებელი სახით წარმოდგენის მეშვეობით. ამას ხელი უნდა შეუწყოს მართვის გამჭვირვალობამ და ნდობამ. უშუალო პრაქტიკულ ინტერესს იწვევს ის, თუ რა გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობის ორგანიზაციაზე ახალი ფუნქციის ხასიათი. პერსპექტივაში შეიძლება მოხდეს მსხვილი ორგანიზაციების დაყოფა მცირე თვითმართვად სტრუქტურებად. მსხვილი ქარხანა თითქოსდა გზას უთმობს

„მიზნობრივ ქარხნებს“, რომლებიც აწარმოებენ სხვადასხვა საქონლის მცირე პარტიებს ან უფრო რთული პროდუქციის შემადგენელ ნაწილებს. ასეთივე მიდგომას იზიარებს მსხვილი ორგანიზაციები, სადაც მუშა-მოსამსახურენი მუშაობენ მცირე ოფისებში და ახორციელებენ განსაზღვრულ მომსახურებას. მსხვილი მასშტაბური სისტემიდან მცირე ავტონომიურ ქვედანაყოფზე გადასვლა ამცირებს ბიუროკრატიული აპარატის რაოდენობას, ამჭიდროებს ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთობებს და ცვლილებებს ხდის უფრო მოქნილს.

ყველა ოპერაციის ერთ მთელად ინტეგრაცია ხორციელდება ინფორმაციული სისტემების დახმარებით. კომპიუტერულ-ინტეგრირებული წარმოება იყენებს მძლავრ პერსონალურ კომპიუტერებს საქმიანობის ყველა ფაზის – საპროექტო დამუშავებიდან – წარმოებამდე, მარაგის მართვასა და განაწილებამდე – ურთიერთმოქმედებისათვის. ოფისებში ლოკალური სტრუქტურები ან ერთმანეთს შორის დაკავშირებული კომუნიკაციური სისტემები ასრულებენ იგივეს, რაც ადამიანებს აძლევს საშუალებას „იმუშაონ მანძილზე“ მათი ადგილსამყოფელის მიუხედავად. ორგანიზაცია შედგება იმ ცალკეული მოქნილი საწარმოო სისტემებისაგან, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ და იმართებიან ელექტრონული საშუალებით.

თითოეულ ქვედანაყოფს ხელმძღვანელობს დამოუკიდებელი ჯგუფი, რომელსაც მინიჭებული აქვს უფლება გაუწიოს კონტროლი – პროდუქციის დაპროექტიებიდან მის წარმოებამდე, გასაღებამდე და სერვისული მომსახურების გაწევამდე. კომპიუტერიზაცია უზრუნველყოფს იმ კომპანიის აუცილებელ მოქნილობას, რომელიც ამზადებს პროდუქციას კლიენტის შეკვეთის მიხედვით. მისი ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად სამუშაო ჯგუფები პასუხისმგებელი არიან ბიუჯეტის, ხელფასის, პრემიებისა და სხვა რესურსების განაწილებაზე. ჩვეულებრივ, მიმწოდებლებთან ან სხვა ქვედანაყოფებთან მუშაობისათვის ისინი ირჩევენ თავიანთ ლიდერებს, გამოსაყენებელ ოპერაციულ სისტემებსა და მექანიზმებს. თვითმმართველი გუნდები განსაკუთრებით ეფექტიანია, როდესაც მათში მიიღწევა შრომის მაღალი დისციპლინა. გუნდებმა უნდა მოახდინონ თავიანთი საქმიანობის კოორდინირება ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფებთან.

7.3. ქსელური ორგანიზაციები

ბოლო ათწლეულში გლობალური მასშტაბით კონკურენციის გაძლიერებას ორგანიზაციებმა უპასუხეს ცენტრალიზებულად კოორდინირებული, მრავალდონიანი

იერარქიიდან გასვლით და სხვადასხვა უფრო მოქნილი ისეთი სტრუქტურებისაკენ მოძრაობით, რომლებიც ქსელებს უფრო გავს, ვიდრე ტრადიციულ მმართველობით პირამიდებს. საბაზრო ურთიერთობების გადმოტანამ კომპანიის შიგა სფეროში („შიგა ბაზრები“) საფუძველი ჩაუყარა სტრუქტურების ახალ ტიპს – ქსელურ ორგანიზაციას, რომელშიც იერარქიული სტრუქტურის ბრძანებების თანმიმდევრობა იცვლება პროდუქციის მიწოდებაზე შეკვეთების ჯაჭვით და სხვა ფორმებთან ურთიერთობის განვითარებით. ქსელები წარმოადგენს ფორმების ან სპეციალიზებული ერთეულების ერთობლიობას, რომელთა საქმიანობის კოორდინაცია ხდება არა მბრძანებლური მეთოდებით, არამედ საბაზრო მექანიზმებით. მათ განიხილავენ როგორც ფორმას, რომელიც პასუხობს გარემოს მოთხოვნებს. ამასთან, ქსელური ორგანიზაციების ეფექტიანობა ხშირად მცირდება ორგანიზაციული სტრუქტურების შემუშავებისა და მათი მართვის პროცესში ხელმძღვანელების მიერ დაშვებული შეცდომების გამო.

ქსელური ორგანიზაცია შემდეგნაირად ვითარდება: ახალი ორგანიზაციული ფორმები წარმოიქმნება იმ ძველი ფორმების ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად, რომლებიც უკვე აღარ პასუხობდნენ გარემო პირობების მოთხოვნებს. ხელმძღვანელები ატარებენ ექსპერიმენტებს ახალი მიდგომებით, ახდენენ საქმიანობის კოორდინაციასა და რესურსების განაწილების უფრო ეფექტიანი ფორმების ძიებას. აღმოჩნდა, რომ რაც უფრო ფართოდ გამოიყენება ახალი ფორმა, მით მეტი შესაძლებლობა არსებობს მისი არასწორი გამოყენებისათვის. ახალი სტრუქტურების დაპროექტებას ორგანიზაციაში მიმდინარე ნაკლოვანებების გაუთვალისწინებლად იქამდე მიყვავართ, რომ ახალი ფორმა კარგავს თავის სიცოცხლისუნარიანობას.

XIX საუკუნის ბოლოს წარმოქმნილი ფუნქციური ორგანიზაცია აქტიურად ვითარდებოდა XX საუკუნის დასაწყისში. ბევრ ფორმას საშუალება ეძლეოდა მიეღწია აუცილებელი სიდიდისა და ეფექტიანობისათვის, ეპასუხა მზარდი შიგა ბაზრის მოთხოვნებისათვის.

მმართველობის დივიზიური ორგანიზაცია წარმოიქმნა პირველი მსოფლიო ომის შემდეგ და სწრაფად გავრცელდა 1940-1950-იან წლებში. მისთვის დამახასიათებელია ის, რომ პროდუქციის ცალკეული მარკები და მოდელები ორიენტირებულია სხვადასხვა ბაზრებზე და ძირითადად დიფერენცირებულია მიზნების მიხედვით. პროდუქციის მწარმოებელი საპროდუქტო ქვედანაყოფები თავიანთი კლიენტებისათვის მუშაობენ თითქმის, როგორც ავტონომიური კომპანიები, ხოლო კორპორაციული ხელმძღვანელობა ახორციელებს ფინანსური ინვესტირებისა და

ორგანოს ფუნქციებს, რომელიც ქვედანაყოფს ორიენტაციას აძლევს ახალი მიზნობრივი ბაზრებისაკენ.

მმართველობის მატრიცული ორგანიზაცია წარმოიქმნა 1960-1970-იან წლებში და მასში შერწყმული იყო ფუნქციური და დივიზიური ფორმები. იგი შექმნილი იყო ახალი პროდუქტების ფართო სპექტრის ბაზრის მოთხოვნილებებთან ადაპტირებისას სპეცილისტების, ინჟინრების და მეცნიერების ეფექტიანი გამოყენებით. ამასთან, ტექნიკური პერსონალი, სპეცილისტები ფუნქციური ქვედანაყოფებიდან გადადიან პროდუქტიულ ან საპროექტო ჯგუფებში, ან გადადიან ერთი გუნდიდან მეორეში. ზოგიერთი თანამედროვე მატრიცული ორგანიზაცია კიდევ უფრო რთულია. მათში გლობალური საპროდუქტო ქვედანაყოფები შერწყმულია გარკვეულ რეგიონებზე ორიენტირებულ მარკეტინგულ ჯგუფებთან.

ქსელური ორგანიზაციების განვითარება დაიწყო 1980-იან წლებში, როდესაც საერთაშორისო კონკურენციამ და დაჩქარებულმა ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა გამოიწვია მასშტაბური რესტრუქტურისაცია ყველა დარგში. დეზინტეგრაციის საერთო ტენდენციების ფარგლებში ხელმძღვანელები ექსპერიმენტებს ატარებენ სხვადასხვა ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან. იმის მაგივრად, რომ ოპერატიული კალენდარული გეგმები და ფასების შესახებ ინფორმაციის გადაცემა გამოეყენებინათ შიგა ქვედანაყოფების კოორდინაციისათვის, მათ გარე კომპონენტების ქსელური სტრუქტურების სხვადასხვა ტიპში გაერთიანებისათვის მიმართეს კონტრაქტებს და სხვა შეთანხმებებს. მოქმედი ქსელური ორგანიზაციების მაგალითებად შეიძლება დასახელდეს:

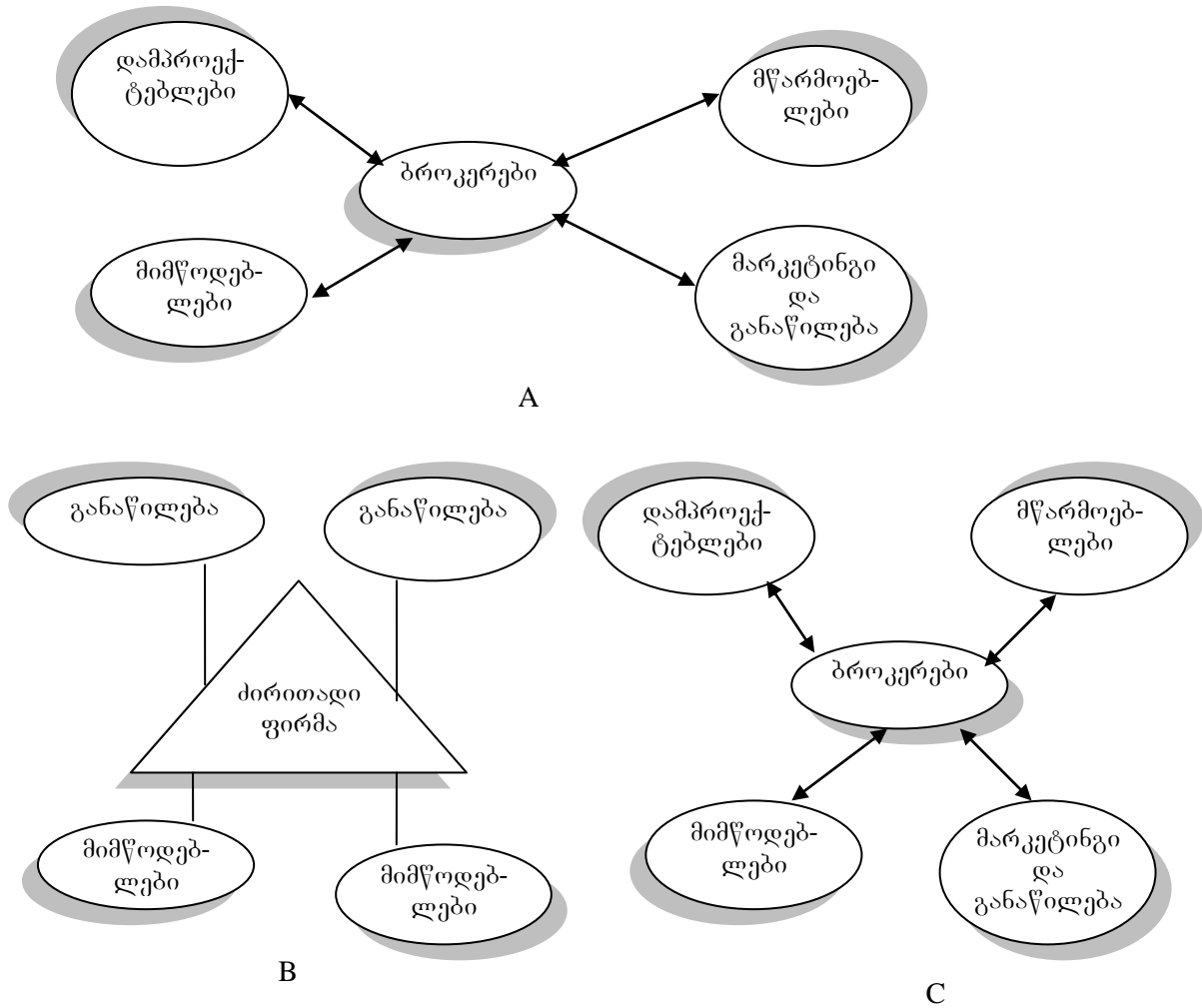
1. ქსელური ორგანიზაცია, რომელსაც ევალება მსხვილი პროექტების განხორციელება. აქ მუშაობა ორგანიზებულია სპეციფიკური პროექტების გარშემო და ითვალისწინებს სხვადასხვა პროფილის კვალიფიციური მუშაკებისაგან დროებითი კოლექტივის შექმნას (მაგალითად, სამშენებლო და საწარმოო პროექტები, საგამომცემლო საქმე ან ფილმების შექმნა);
2. ქსელური ორგანიზაცია რაიონებში (საველე ორგანიზაცია) პატარა საწარმოო ფირმებით. კავშირის ეს ფორმა მოიცავს, მაგალითად, ჩრდილოეთ იტალიის საწარმოო რაიონებს (მათ შორის ისეთ კომპანიას, როგორცაა „ბენეტონი“) ან ნახევარგამტარების წარმოების ფირმას სილიკონის ველში (აშშ);
3. გეოგრაფიულად გაფანტული და ერთიან სისტემაში გაერთიანებული მსხვილი წამყვანი საწარმოო ფირმები. ასეთებს მიეკუთვნება კარგად ცნობილი აზიური კომერციული გაერთიანება „Keiretsu“, მთავარი ამწყობი კომპანიები და სხვადასხვანაირ წვრილ მომწოდებლებს შორის (მაგალითად, „ვოლვო“ შევდეთში) კორპორაციული კავშირები;

4. **სტრატეგიული კავშირები.** ასეთი კავშირები გავრცელებულია ყველა ტიპის კომპანიებს შორის, რომლებიც მიისწრაფვიან გლობალური მასშტაბით უზრუნველყონ თავიანთი კონკურენტუნარიანი უპირატესობანი. როგორც 7.6. ნახაზზეა მოცემული, ზოგიერთი ქსელი აერთიანებს მწარმოებლებსა და პროდუქციის რეალიზატორებს და მათ შორის მყარდება გრძელვადიანი სტაბილური ურთიერთობა. სხვა ქსელები ბევრად უფრო დინამიკურია, ფასეულობათა ჯაჭვის კომპონენტები ერთიანდება კონტრაქტის საფუძველზე პროექტის რეალიზაციის ან პროდუქციის წარმოების ინტერესებიდან გამომდინარე, ხოლო შემდეგ იშლება იმისათვის, რომ გახდეს შემდეგი ახალი სამეწარმეო პროექტის ფასეულობათა ჯაჭვის შემადგენელი ნაწილი. რამდენადაც ნებისმიერი ფუნქციები რეალიზდება კონტრაქტულ საფუძველზე, იმდენად ადვილია მიმწოდებლების შეცვლა, რის შედეგადაც ქსელური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციას უმცირდება ხარჯები.

ქსელური ორგანიზაციები განსხვავდება სხვა ტიპის ორგანიზაციებისაგან მთელი რიგი ნიშნებით: პირველი, ძველი ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებელი ფირმები ამჯობინებენ, რომ თავიანთ განკარგულებაში იქონიონ განსაზღვრული პროდუქციის ან მომსახურების წარმოებისათვის საჭირო ყველა რესურსი. მათგან განსხვავებით, ბევრი ქსელური ორგანიზაცია იყენებს იმ რამდენიმე ფირმის საერთო აქტივებს, რომლებიც განლაგებული არიან ფასეულობათა ჯაჭვის სხვადასხვა რგოლში;

მეორე, ქსელური ორგანიზაციები საბაზრო მექანიზმებს უფრო ეყრდნობა, ვიდრე რესურსების ნაკადების მართვის ადმინისტრაციულ ფორმებს. მაგრამ ეს მექანიზმები არ არის უბრალოდ დამოკიდებული სამეურნეო სუბიექტების ურთიერთობებზე. სინამდვილეში ქსელის კომპონენტები ინფორმაციას უცვლის ერთმანეთს, კოოპერირდება ურთიერთშორის, ახორციელებს პროდუქციის მიწოდებას იმისათვის, რომ შეინარჩუნოს გარკვეული ადგილი ფასეულობათა ჯაჭვში;

მესამე, მთელ რიგ დარგებში, რომელთა რაოდენობა მუდმივად იზრდება (მათ შორის კომპიუტერული, ნახევარგამტარების, საავტომობილო და სხვ.), ქსელები წარმოადგენს ორგანიზაციების გაერთიანებას, რომელიც დაფუძნებულია კოოპერაციაზე და ჯგუფის მონაწილეების (მწარმოებლების, მიმწოდებლების, სავაჭრო და ფინანსური კომპანიების) აქციების საერთო მფლობელობაზე.



ნახ. 7.6. ქსელური ორგანიზაცია: A – შიგა ქსელი; B – სტაბილური ქსელი; C – დინამიკური ქსელი.

ქსელურ ორგანიზაციებს აქვს სხვა ორგანიზაციული ფორმებისგან განსხვავებული თვისებები. სტაბილური, დინამიკური და შიგა ქსელები მოიცავს სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტებს, როგორც ახალი ფორმების ფაზურ შემადგენლობას. მაგალითად, ფუნქციურად ორგანიზებული ფირმა შეიძლება დაუკავშირდეს განსაზღვრულ დისტრიბუტორებს ან პროდუქციის გამყიდველებს იმისათვის, რომ ყურადღება გამახვილდეს მხოლოდ იმ საქმიანობაზე, რომლისთვისაც მათ აქვთ აუცილებელი აღჭურვილობა და ტექნიკური მოწყობილობა. ამ ცვლილებების შედეგი შეიძლება გახდეს სტაბილური ქსელური ორგანიზაცია. ფირმა-ბირთვი ერთიანდება გულდასმით შერჩეული პარტნიორების შეზღუდულ რაოდენობასთან. მსხვილ მატრიცულ, მრავალნაციონალურ ორგანიზაციას, რომელიც შედგება სხვადასხვა საპროექტო, საწარმოო და სავაჭრო ერთეულისაგან, შეუძლია შეცვალოს ცენტრალიზებული ფასწარმოქმნა თავის ქვეგანაყოფებს შორის ყიდვა-გაყიდვის ურთიერთობებით. შედეგად მიიღება ქსელის ტიპი, რომელსაც უწოდებენ „შიგა ბაზარს“. ზოგიერთ დარგში სწრაფმა

ტექნოლოგიურმა და საბაზრო ცვლილებებმა შეიძლება აიძულოს დივიზიური ორგანიზაციული სტრუქტურები გადავიდეს აქტივის მფლობელი დამპროექტებლების, მიმწოდებლების, მწარმოებლებისა და გამყიდველების დინამიკური, მრავალსტრუქტურიანი ქსელის ფორმაზე. ეს აღმოჩნდა ყველაზე უფრო დამახასიათებელი საგამომცემლო ფირმებისათვის ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში.

საბოლოო ანგარიშით ქსელური ორგანიზაცია მოიცავს ფუნქციური ფორმის სპეციალიზაციის ორგანიზაციის ელემენტებს, გამოირჩევა დივიზიური სტრუქტურის ავტონომიურობით და ფლობს მატრიცული ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი რესურსების გადასროლის შესაძლებლობას. ორგანიზაციის სხვადასხვა მოდელის შედარება მოცემულია ცხრილში 7.1.

ცხრილი 7.1

სხვადასხვა ორგანიზაციის თვისებების დახასიათება

| საკმანძო ზაქტორები | მოდელები | |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| | იერარქია | ქსელური ორგანიზაცია |
| ნორმატიული ბაზა | სამსახურებრივი ურთიერთობა | სახელშეკრულებო ურთიერთობები |
| კავშირის საშუალებები | სტანდარტული | თანამედროვე მრავალფეროვანი ტექნოლოგიების გამოყენება |
| კონფლიქტების გადაჭრის მოდელი | ადმინისტრაციული ბრძანებები, კონტროლი | ურთიერთობის ნორმები |
| მოქნილობის ხარისხი | დაბალი | მაღალი |
| მხარეთა ვალდებულებები | ვალდებულებების საშუალო დონე | მოვალეობების მაღალი დონე |
| კლიმატი ორგანიზაციაში | ფორმალური, ბიუროკრატიული | ურთიერთსარგებლიანობა, გახსნილობა |
| უპირატესობა ან მონაწილეთა არჩევა | დაქვემდებარება | ურთიერთდამოკიდებულება |

თვითონ ქსელურ ორგანიზაციას აქვს მთელი რიგი შეზღუდვები. გასაგები რომ იყოს ქსელის რეალური და პოტენციად სუსტი მხარეები, მიზანშეწონილია განხილულ იქნეს მათთვის დამახასიათებელი ნაკლოვანებების მიზეზები. მით უმეტეს, რომ მსგავსი პროცესები და შეუსაბამობები აღინიშნებოდა ყველა წინა ორგანიზაციულ ფორმაში. ყოველი ახალი ფორმის უპირატესობის გამოყენება განიხილება განვითარების პროცესში მისი ნაკლოვანებების გამოვლინებით. როგორც გამოკვლევები მოწმობს, სხვადასხვა ორგანიზაციული ფორმის განვითარებისათვის დამახასიათებელია ტიპური შეცდომების ორი სახეობა: 1) ფირმის გაფართოება მისი შიგა შესაძლებლობების საზღვრებს გარეთ და 2) ისეთი მოდიფიკაციის წარმოშობა, რომელიც არ შეესაბამება მოცემული ორგანიზაციული წარმონაქმნის შინაგან ლოგიკას. ორგანიზაციულმა ფორმამ შეიძლება ეფექტიანად

იმუშაოს მხოლოდ განსაზღვრულ ფარგლებში. როდესაც ფორმის ლოგიკა ირღვევა, ჩავარდნა გარდაუვალია. ქვემოთ უფრო დეტალურად განვიხილოთ ქსელური ორგანიზაციის ყოველი სახეობის მახასიათებლები.

სტაბილური ქსელი

ეს ფორმა თავისი საფუძვლით ახლოსაა ფუნქციურ ორგანიზაციასთან. ის შემუშავებულია წინასწარ განჭვრეტილი ბაზრის მომსახურებისათვის პარტნიორების სპეციალიზებული რესურსების გაერთიანების გზით (ფორმის ქვედანაყოფი) მოცემული საპროდუქტო ფასეულობათა ჯაჭვის შესაბამისად. მაგრამ ვერტიკალური ინტეგრირებული ორგანიზაციისაგან განსხვავებით, სტაბილური ქსელი ცვლის ფორმის მთელ კომპონენტებს, რომელთაგან თითოეული მჭიდროდაა დაკავშირებული კონკრეტული შეთანხმებით მის ბირთვთან. ყოველი კომპონენტი მხარს უჭერს თავის კონკურენტუნარიანობას ქსელის გარეთ კლიენტების მომსახურების საშუალებით.

ცხრილი 7.2.

ქსელურ ორგანიზაციათა ძირითადი მახასიათებლები

| ქსელის ტიპი | ორგანიზაციების თავისებურებები | გამოყენების სფერო | ქსელის გაფართოებასთან დაკავშირებული ნაკლოვანებები | სტრუქტურის მოდიფიცირებასთან დაკავშირებული ნაკლოვანებები |
|-------------|---|---|---|--|
| სტაბილური | მსხვილი ფორმა (ცენტრით), რომელიც ქმნის საბაზრო ორიენტაციის კავშირებს ინფორმაციის შეზღუდული ნაკადებით (ზევით, ქვევით). | მომპოვებელი დარგები, რომლებიც დიდ კაპიტალდაბანდებებს საჭიროებენ. პარტნიორების საკუთრების გაერთიანება ზღუდავს რისკს და აღძრავს ყველა რესურსის სრული გამოყენების სურვილს. | მიმწოდებლების მომსახურების ჭარბმა გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს მათი ზედმეტი დამოკიდებულება ფორმის ცენტრთან. | კოორპორაციაზე დამყარებულმა დიდმა იმედებმა შეიძლება გამოიწვიოს პარტნიორების შემოქმედებითი პოტენციალის შემცირება. |
| შიგა | ერთობლივი ფლობა, რესურსების განაწილება საბაზრო მექანიზმების გამოყენებით. | მომპოვებელი დარგები, რომლებიც დიდ კაპიტალდაბანდებებს საჭიროებს. საბაზრო ფასები იძლევა შიგა დანაყოფების საშუალოს შეფასების საშუალებას. | ფორმას შეუძლია გააფართოოს აქტივების ფლობა „შიგა ბაზრის“ გარეთ და ასევე საქმიანობის შედეგების შეფასების მექანიზმები. | გაველების და სტიმულირების ნაცვლად ფორმის ხელმძღვანელები იყენებენ გუნდებს (ჯგუფებს) შიგა ოპერაციების შესასრულებლად. |
| დინამიკური | ფორმის დამოუკიდებელი ელემენტები დიდი რაოდენობით პოტენციური პარტნიორებისაგან აყალიბებენ დროებით კავშირებს. | დაბალი ტექნიკური დონის დარგები, მცირე საწარმოს ციკლის და დინამიკურად ცვალებადი მაღალტექნოლოგიური დარგები (ელექტრონიკა, ბიოტექნოლოგია). | ექსპერტიზა შეიძლება იყოს ძალიან ვიწრო და შედეგი მიიღოს სხვა ფორმამ. | პარტნიორთა წინააღმდეგობების აღსაკვეთად შეიძლება შემუშავდეს ქვედითი მექანიზმები. ქვედა და ზემდგომ პარტნიორებთან ურთიერთობის შეზღუდვა. |

ფირმის ეფექტიანობის ყველაზე უფრო გავრცელებული საფრთხე – ეს არის ფირმის ცენტრის ინტერესებიდან გამომდინარე, მისი რესურსების სრული უტილიზაციის მოთხოვნა. ასეთ შემთხვევაში არ ხდება ორგანიზაციის ფასების, პროდუქციის ხარისხის და ტექნიკური პარამეტრების სრულყოფა საბაზრო კონკურენციის გზით. ეს შეიძლება აისახოს ბაზარზე მიმწოდებლების კონკურენციის უუნარობით, ხოლო ფირმის ცენტრისათვის მათი პოტენციალის სრული გამოყენების შეუძლებლობით (ცხრილი 7.2). ეფექტის მაქსიმიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, როგორც ფირმის ცენტრი, ასევე მუდმივი პარტნიორები უნდა განიხილავდნენ თავიანთი ურთიერთდამოკიდებულების საზღვრებს.

შიგა ქსელი

შიგა ქსელის, ანუ შიგა ბაზრის ლოგიკა მოითხოვს ფირმის შიგნით საბაზრო ეკონომიკის შექმნას. მასში ორგანიზაციული ერთეულები ყიდიან ან ყიდულობენ საქონელსა და მომსახურებას ერთმანეთს შორის ბაზარზე დაწესებული ფასებით. როგორც ჩანს, თუ შიგა ოპერაციები ასახავს საბაზრო ფასებს, მაშინ სხვადასხვა კომპონენტს უნდა ჰქონდეს საქონლის ხარისხისა და მათი შეფასების შესაძლებლობა ფირმის გარეთ ყიდვა-გაყიდვის საშუალებით. შიგა ქსელის, ისევე როგორც მისი წინამორბედის, მატრიცული ფორმის მიზანია ფირმის ქვედანაყოფებისათვის ფართო სამეწარმეო თავისუფლების მინიჭების გზით საკონკურენციო უპირატესობის მიღება, რაც საბოლოო შედეგებისაკენ არის მიმართული. ისევე როგორც მატრიცული სტრუქტურა, შიგა ქსელიც შეიძლება დაირღვეს იმ ფაქტორებით, რომლებმაც გადატვირთეს მისი საბაზრო მექანიზმები და ასევე იმ მოდიფიკაციებით, რომლებსაც მიყვავართ მყიდველებსა და გამყიდველებს შორის ურთიერთობის დაბალანსებისაკენ.

შიგა ქსელები შეიძლება დიდ სიძნელებებს წააწყდეს მათი მეტისმეტი გაფართოების, მაგრამ კიდევ უფრო დიდ სიძნელებებს – არასწორად ორიენტირებული მოდიფიკაციების გამო. ორგანიზაციების ხელმძღვანელების ყველაზე ხშირი შეცდომა არის რესურსების ნაკადში ან ოპერაციების მიხედვით ფასების განსაზღვრაში ჩარევა. ხელმძღვანელებმა შეიძლება სარგებელიც ნახონ იმით, რომ შიგა სტრუქტურულმა ერთეულებმა შესყიდვა აწარმოონ ახლად შექმნილი ქვედანაყოფებისაგან, თუნდაც მისი ფასები უფრო მაღალი იყოს, ვიდრე საბაზრო ფასებია. საშუალება, რომლის დახმარებითაც ისინი წყვეტენ მსგავს საკითხებს, ქსელის სიცოცხლისუნარიანობის შეფასებისთვის განმსაზღვრელია. ხელმძღვანელებმა უნდა შექმნან სტიმულები და დააინტერესონ სტრუქტურული

ერთეულები, მოგების მიღების საბაზრო მეთოდების უპირატესობის ჩვენებით. წარმოქმნილი პრობლემების მიუხედავად, მოძრაობა ცენტრალიზებული იერარქიული სტრუქტურებიდან „შიგა ბაზრის“ სტრუქტურამდე ნელ-ნელა ძალას იკრებს.

დინამიკური ქსელი

ქსელის მოცემული ტიპი დაკავშირებულია ორგანიზაციის დივიზიურ ფორმასთან. იმისათვის, რომ მოხდეს დინამიკური ქსელის პოტენციალის რეალიზაცია, აუცილებელია ფირმების (ან ფირმის ქვედანაყოფების) სიმრავლე, რომლებიც მოქმედებენ ერთ ფასეულობათა ჯაჭვში და მზად არიან გაერთიანდნენ განსაზღვრული ამოცანის შესასრულებლად, ხოლო მიზნის მიღწევის შემდეგ ერთმანეთს დაშორდნენ, რათა გახდნენ სხვა დროებითი კავშირის ნაწილი.

მრავალი ისეთი შესაძლო პარტნიორის არსებობა, რომელსაც სურვილი აქვს თავისი ცოდნა და რესურსები გამოიყენოს დინამიკური ქსელის საერთო მიზნების მისაღწევად, წარმოადგენს არა მარტო წარმატების საწინდარს, არამედ პოტენციური პრობლემის წყაროსაც. იმისათვის, რომ გაუმკლავდნენ ტესტირების ამოცანას და დაიცვან თავიანთი შენატანი საერთო პროექტში, ფირმებს უხდებათ ფასეულობათა ჯაჭვში საკმაოდ ფართო სეგმენტის ათვისება. დამპროექტებლისათვის აუცილებელია შეინარჩუნოს პროტოტიპების შენების უნარი, ხოლო მწარმოებლებმა – ახალ ტექნოლოგიებზე ექსპერიმენტების ჩატარების უნარი. ფირმებს, რომლებსაც შენატანის საფუძველი ან ძალიან ვიწრო აქვთ, ან არამკვეთრად განსაზღვრული, ბაზარზე ადვილად გაასწრებენ კონკურენტები.

მაშასადამე, ფასეულობათა ჯაჭვში მკვეთრად შემოხაზული კომპეტენტური პოზიციების მქონე ფირმებს, რომლებსაც ხელს უწყობს ტექნოლოგიებისა და პერსონალის განვითარებაში დაბანდებული მუდმივი ინვესტიციები, შეუძლიათ პრეტენდენტებად გამოსვლა ქსელის პარტნიორებთან ურთიერთმოქმედებისას. მაგრამ მათთვის მაინც არსებობს მუდმივი ცთუნება იმისა, რომ შეამცირონ თავიანთი კომპეტენტურობის დონე. ისინი შეიძლება შეეცადონ თავიანთი უსაფრთხოების დონის გაზრდას კონტრაქტის იურიდიული გაფორმებით განსაზღვრულ პარტნიორებთან წარმატებული ურთიერთობის იმედით. ყოველი ძალისხმევა (ახალ ბაზრებზე გასვლა, ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვა, სტანდარტების სისტემის შემოტანა) მიმართულია იქეთ, რომ ახლად შექმნილ სტრუქტურებს მიენიჭოთ კონკრეტული უპირატესობა. ასეთმა მოდიფიკაციებმა გზა გადაუღობეს დინამიკური ქსელის სწრაფ განვითარებას, მის უნარს ეფექტიანად გაანაწილოს რესურსები და პერსონალი. ყოველი ფირმა (ქვედანაყოფი) მხარს უნდა

უჭერდეს საკუთარ კომპეტენტურობას და წინ უნდა აღუდგეს ქსელის საქმიანობისათვის საშიშ ფაქტორებს.

კავშირი ძველურ ორგანიზაციაში

შესაძლებლობა იმისა, რომ ქსელური სტრუქტურების დამწერგავი ფორმა გაზრდის თვითგანახლების უნარს, გამომდინარეობს ქსელური ფორმის ორი განმასხვავებელი თვისებიდან: ერთია ქსელის კომპონენტებს შორის ურთიერთკავშირების ხასიათი და, მეორე, ნებაყოფლობითი საბაზრო დამოკიდებულებები. მაშინაც კი, თუ ისინი ქსელის კომპონენტებს ფლობენ ზიარად, ორგანიზაციის სტრუქტურა მაინც ატარებს საბაზრო ხასიათს. მკვეთრად განსაზღვრული, მიზანმიმართული და სტრუქტურირებული კონტრაქტები მართავს ურთიერთკავშირებს წინასწარ დადგენილი შიგა წესების, პროცედურებისა და რუტინული ინსტრუქციების ნაცვლად. ამის საწინააღმდეგოდ იერარქიულ ორგანიზაციებში ყოველი ურთიერთმოქმედება ატარებს ორგანიზაციული, რეგლამენტირებული შეზღუდვების ხასიათს. ქცევას აქ მართავს ორგანიზაციის სტრუქტურული რგოლი ან მისი ხელმძღვანელი თავისი თანამდებობრივი მდგომარეობიდან გამომდინარე და არა საქმიანობის შედეგების მიხედვით.

საბაზრო კავშირების სტრუქტურირება ხდება ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობების ადეკვატურად. ისინი გამოირჩევიან უპირატესობით სუფთა იერარქიულ მექანიზმებთან შედარებით, რომლებიც ქმნიან მრავალ შეზღუდვას. ორგანიზაციის შიგნით საბაზრო ურთიერთობები პარტნიორს მიმართავს გარკვეული, ზუსტად განსაზღვრული შედეგების მისაღწევად, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ საჭიროა რთული იურიდიულად გაფორმებული ან ძალიან ფორმალური კონტრაქტები. კონტრაქტი შეიძლება იყოს ძალიან მარტივიც, რომელიც ითვალისწინებს პროექტის ვადებსა და მის ღირებულებას. ყოველი მსხვილი პროექტის დაწყებისას ხდება ვადდებულებების განსაზღვრა და განაწილება, იქმნება სამუშაო ურთიერთობისა და კანონით გათვალისწინებული გადაწყვეტის ეფექტიანი მექანიზმი.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ის, რომ ურთიერთობებს ქსელში არ კარნახობს რომელიმე ერთი მხარე. სინამდვილეში მთავარი და პოზიტიური, რაც არის ქსელურ სტრუქტურაში, ეს არის ნებაყოფლობითი ურთიერთობა. რა თქმა უნდა, შეიძლება მოხდეს ისე, რომ პარტნიორებმა ვერ შეძლონ ურთიერთობის ქსელიდან თავისუფლად გამოსვლა, მაშინაც კი, როცა მათ ეს ურთიერთობები არასამართლიანად ეჩვენებათ. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია კორპორაციული ხელმძღვანელების ჩარევა „შიგა ბაზრის“ ოპერაციაში. ქსელური ორგანიზაციის დადებითი თვისებები ხელს უწყობს ხელმძღვანელებს თითოეული ფორმის

ორგანიზაციის პრინციპების შესაბამისად ახალ გარემოსთან ადაპტირებაში. ნებისმიერი ცვლილება, რომელიც ზღუდავს ნებაყოფლობით ურთიერთობას, წარმოადგენს პოტენციურ საშიშროებას მთელი ქსელის ეფექტიანობისათვის.

გამოკველევები ადასტურებს, რომ განსაკუთრებით დიდი და რთული ორგანიზაცია ძნელად ეგუება გარემო პირობების ცვლილებებს. ბაზარსა და ტექნოლოგიებში ცვლილებებთან ადაპტირება შეუძლებელია ძველი ორგანიზაციის ჩარჩოებში სისტემის გარდაქმნის მიმართულების განხილვისა და იმ ორგანიზაციული ღონისძიებების მიღების გარეშე, რომლებიც უზრუნველყოფენ საქმიანობის სტაბილურობას ახალ პირობებში. ორგანიზაციული ფორმები, განსაკუთრებით ქსელური, წინ უნდა აღუდგეს საწარმოს საქმიანობაში ჩავარდნებს და ხელმძღვანელების უუნარობას ახალი ამოცანების დაძლევისას. თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, ქსელური ორგანიზაციები ყოველთვის განახლების პროცესშია, ხოლო მათი ძირითადი ელემენტები ბაზრის, ტექნოლოგიებისა და გარემოს სხვა ფაქტორების ცვლილებების შესაბამისად კორექტირებას განიცდის. შედეგებზე ორიენტირებული ადაპტაციის პროცესი უნდა დაეხმაროს ხელმძღვანელს შეცვლილ გარემოში ორგანიზაციის მიერ მიზნების მიღწევის საშუალებების მოძებნაში. ქსელური ორგანიზაციისა და მათი საქმიანობის პრინციპების შესწავლამ გარკვეული წვლილი უნდა შეიტანოს ყველა ორგანიზაციული ფორმის საწარმოს წარუმატებლობის მიზეზის დადგენაში.