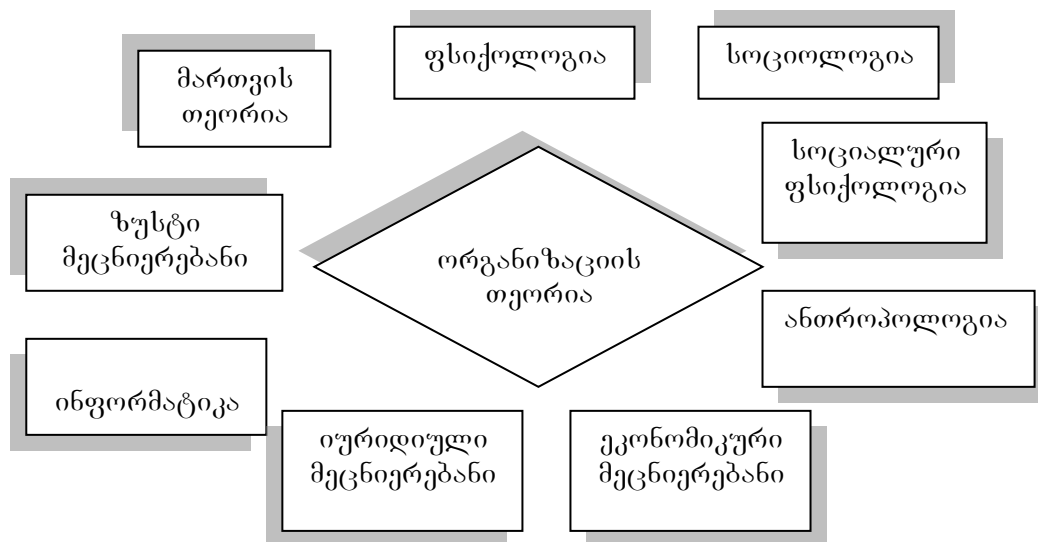


1.1. ორგანიზაციის თეორია მეცნიერებათა სისტემაში

ტერმინი „ორგანიზაციის“ სხვადასხვაგვარი ახსნა არსებობს. ერთ შემთხვევაში იგი გულისხმობს განსაზღვრული ობიექტის ყველა ელემენტის დროსა და სივრცეში საქმიანობის მოწესრიგებას (ასეთი ახსნა უფრო ახლოსაა ცნებასთან „ორგანიზება“). სხვა მრავალ შემთხვევაში „ორგანიზაცია“ განიხილება, როგორც ობიექტი, რომელსაც გააჩნია მოწესრიგებული შინაგანი სტრუქტურა. მასში შეთანხმებულად მოქმედებს მრავალი სახის კავშირები (ფიზიკური, ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, სამართლებრივი) და ადამიანური ურთიერთობები. ორგანიზაცია, როგორც ობიექტი, წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთიან კომპლექსს და განასაკუთრებული დამოკიდებულება აქვს გარემომცველ სამყაროსთან. მისთვის დამახასიათებელია ფუნქციონირებისა და განვითარების მიზანმიმართულობა. ორგანიზაცია თვითორგანიზებადი სისტემაა თავისი სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპზე. ორგანიზაციის სწორედ ასეთი გაგება იგულისხმება ორგანიზაციის თეორიის საფუძვლებში.

ორგანიზაცია არ შეიძლება იყოს მხოლოდ ერთი მეცნიერების – ორგანიზაციის თეორიის შესწავლის საგანი. იგი უნდა განიხილებოდეს, როგორც სხვადასხვა მეცნიერების შესწავლის საგანი. ორგანიზაციის თეორიის შესახებ მეცნიერების სისტემა წარმოდგენილია ნახაზზე 1.1.



ნახ. 1.1. ორგანიზაციის შესახებ მეცნიერებათა სისტემა

ისეთი რთული ორგანიზმი, როგორც თანამედროვე ორგანიზაციაა, არ შეიძლება განხილულ იქნეს მისი ფორმალური სტრუქტურის და ცაკეულ ნაწილებად დაყოფის პოზიციიდან. სტრუქტურულ მიდგომასთან ერთად, რომელიც გამოხატავს

უპირატესად ორგანიზაციის სტატიკას, საკვანძო მნიშვნელობა აქვს ქცევით მიდგომას, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ცენტრში მყოფი ადამიანებისა და მათ შორის ურთიერთობების სისტემის გამოვლენისაკენ. დიდი მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე ადამიანთა კომპეტენტურობას, შრომის უნარს და დასახული მიზნის მიღწევას.

ორგანიზაციების სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფასა და მათ მიერ თავიანთი მიზნების მიღწევაში გადამწყვეტი როლი ენიჭება **მეცნიერებას მართვის შესახებ**. მართვის მეცნიერებისა და ორგანიზაციის თეორიის გამიჯვნის საკითხებზე ჩატარებულ გამოკვლევებში და გამოქვეყნებულ ნაშრომებში საკითხი წყდება არაერთგვაროვნად. ზოგიერთ ნაშრომში (და ისინი მრავლადაა) ორგანიზაციის თეორია მიჩნეულია მართვის შესახებ მეცნიერების ძირითად ნაწილად. ეს განპირობებულია იმით, რომ მართვა, როგორც სასურველ მდგომარეობაში ობიექტის გადასვლის მიზანმიმართული საქმიანობა, არ შეიძლება განხილულ იქნეს მართვადი ობიექტის ბუნებისა და თვისებებისაგან მოწყვეტით. მართვის თეორიის შესახებ მთელ რიგ ნაშრომებში ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციული სისტემების ძირითადი კატეგორიები, კანონზომიერებები, პრინციპები და ტიპოლოგია, მაგრამ მკაცრად არ არის გამოიყენებული ზოგადი თეორიის რომელ განშტოებას მიეკუთვნება თითოეული პოსტულატი – ორგანიზაციას, თუ მართვას.

არსებობს მრავალი ნაშრომი, რომელთა ავტორები ორგანიზაციის პრობლემებს ცოდნის დამოუკიდებელ სფეროდ აღიარებენ. მათი ამოსავალი პოზიცია ისაა, რომ „ორგანიზაცია“ პასუხობს შეკითხვას – რით მართო, ხოლო „მართვა“ – რატომ და როგორ იმოქმედო ობიექტზე. ორგანიზაციის გაგება ქმნის მართვის შესწავლის საფუძველს. ჩვენი აზრით, ასეთი პოზიცია საშუალებას იძლევა ღრმად და ყოველმხრივ იქნეს შესწავლილი სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციის აგების კანონზომიერებები და პრინციპები, გამოვლენილ იქნეს მათი ცალკეული ელემენტების მოქმედების, ურთიერთკავშირის და ურთიერთდამოკიდებულების უზრუნველყოფის ყველაზე მისაღები პირობები და გზები, გათვალისწინებულ იქნეს მეურნეობის სუბიექტთა სასიცოცხლო ციკლის თითოეული სტადიის თავისებურებები. რა თქმა უნდა, ასეთი მიდგომის დროსაც შენარჩუნებულია მართვასა და ორგანიზაციას შორის ობიექტურად არსებული კავშირი და ურთიერთგავლენა მიზანმიმართული საქმიანობის ერთიანი პროცესის ჩარჩოებში.

ორგანიზაციის პრობლემათა კომპლექსური გადაწყვეტის ინტერესები მოითხოვს იმის გათვალისწინებას, რომ მის შემადგენლობაში შედის ორგვარი ბუნების ელემენტები. ერთი მხრივ, ესაა ელემენტები, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციის სოციალურ-ეკონომიკურ სტრუქტურას (ინდივიდები თავიანთი უნარით, ინტერესებით და მომზადებით, სოციალური ერთობლიობა, ქვედანაყოფები

პასუხისმგებლობის და უფლებამოსილებათა განაწილებით, არაფორმალური ურთიერთობები, ინფორმაციის დონე); მეორე მხრივ, ელემენტები, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საწარმო-ტექნიკურ სტრუქტურას (შრომის იარაღები, მატერიალური რესურსები, ტექნოლოგიური წესები).

ფსიქოლოგიის წვლილი ორგანიზაციის თეორიაში უმეტესწილად ვლინდება ინდივიდის ქცევის შესწავლისა და პროგნოზირების, ადამიანთა ქცევის შესაძლო ცვლილებების განსაზღვრის მეშვეობით. ფსიქოლოგია ავლენს პირობებს, რომლებიც ხელს უშლის ან ხელს უწყობს ადამიანთა რაციონალურ ქმედებებსა და ქცევებს. უკანასკნელ დროს გაფართოვდა სწორედ იმ ფსიქოლოგიური გამოკვლევების ბაზა, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევას. აქ საუბარია აღქმის, სწავლებისა და ვარჯიშის მეთოდებზე, საჭიროებათა გამოვლენასა და მოტივაციური მეთოდების შემუშავებაზე, სამუშაოთი დაკმაყოფილების ხარისხზე, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესების ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე, ადამიანთა ქცევებისა და პოზიციების შეფასებაზე, სამეურნეო შესაძლებლობის ბუნებაზე.

სოციოლოგიის სფეროში გამოკვლევები აფართოებს ორგანიზაციის თეორიის მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს სოციალური სისტემების შესწავლის ხარჯზე, სადაც ინდივიდები ასრულებენ თავიანთ როლს და ურთიერთობენ ერთმანეთთან. პრინციპულად მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს ჯგუფური ქცევის შესწავლა განსაკუთრებით ფორმალურ და რთულ ორგანიზაციებში. აქტუალური ხდება სოციოლოგიური დასკვნები, რეკომენდაციები, რომლებიც ეხება ჯგუფურ დინამიკას, სოციალიზაციის პროცესებს, ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ბიუროკრატიას, კომუნიკაციებს, სტატუსსა და ძალაუფლებას. სოციოლოგიის განსაკუთრებული წვლილი ორგანიზაციის თეორიის საკითხების მოგვარებაში განპირობებულია მცირე, საშუალო და დიდ სოციალურ ჯგუფებს შორის სოციალური კონფლიქტების (პირველ რიგში, პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების) ბუნების შესწავლით. ორგანიზაციის თეორიისათვის დიდ მეცნიერულ მნიშვნელობას იძენს სოციალურ და ტექნიკურ სისტემებში ადამიანის ადგილისა და როლის, ადამიანური საქმიანობის მოტივაციის შესწავლა, სოციალური აქტივობის და სოციალური პათოლოგიის ფაქტორების ანალიზი, ადამიანის საქმიანობის სოციალური მნიშვნელობის მოდელირება, მისი სოციალური შესაძლებლობები, მოლოდინების, შეზღუდვების, სოციალური გადანაწილების, იდენტიფიკაციის გამოკვლევა.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესში წამოჭრილ კითხვებზე – თუ როგორ იქცევიან ინდივიდები ჯგუფურ საქმიანობაში და რატომ იქცევიან ისინი ასე და არა სხვაგვარად, პასუხებს იძლევა შედარებით ახალი მეცნიერული დისციპლინა – **სოციალური ფსიქოლოგია**. პიროვნებათაშორისი ქცევის შესწავლისას მთავარ ორიენტირს წარმოადგენს ის, თუ როგორ ხდება ცვლილებები, რა ფორმით

სრულდება ისინი და როგორია მათი აღქმის ბარიერები. უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კვლევებს, რომლებიც ეძღვნება ჯგუფური საქმიანობის პირობებში ადამიანთა პოზიციების შეცვლის, ინდივიდუალურ საქმიანობათა დაკმაყოფილების გზების და კომუნიკაციის ფორმათა შეფასებასა და ანალიზს.

ანთროპოლოგიის წვლილი ორგანიზაციის თეორიის ჩამოყალიბებაში განისაზღვრება იმით, რომ ცოდნის ეს დარგი სხვა პრობლემებთან ერთად შეისწავლის საზოგადოების კულტურის ფუნქციას, ანუ წარსულის ნორმებისა და ფასეულობათა გადარჩევის თავისებურ მექანიზმს, მათ გადაცემას მომავალი თაობებისათვის, რომლებიც აღჭურვილი იქნებიან ქცევისა და შეგნების გარკვეული სტერეოტიპებით. წარსულის ეს სოციალური მეხსიერება საფუძვლად უდევს ადამიანთა სხვადასხვა ფუნდამენტურ ფასეულობებს, შეხედულებებსა და ქცევის ნორმებს, რაც ვლინდება ორგანიზაციების საქმიანობაში. ორგანიზაციის თეორიაში უმნიშვნელოვანესია გათვალისწინებულ იქნეს ზემოაღნიშნული ფაქტორების გავლენის ხასიათი და ხარისხი ადამიანთა პრიორიტეტების ფორმირებასა და ორგანიზაციებში მათ ქცევაზე.

ორგანიზაციის თეორიის კავშირი ეკონომიკურ მეცნიერებასთან განისაზღვრება ობიექტური მოთხოვნებით – ჩამოყალიბდეს ორგანიზაციის მიზნები და სტრატეგია, როგორც მისი აგების, შიგა და გარე ურთიერთქმედებების უზრუნველყოფის საფუძველი. საკუთრების სახელმწიფო და საბაზრო რეგულირება, მეურნეობის სუბიექტების ფუნქციონირების მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური ასპექტები, ეფექტიანობის და მისი გაზომვის პრობლემები, ეკონომიკური სტიმულირების მეთოდების კვლევები უშუალოდაა დამოკიდებული არა მარტო ორგანიზაციის ორიენტაციაზე, არამედ მათი ეფექტიანი საქმიანობის ყველა მხარეზე.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციის თეორიის კავშირი **იურიდიულ მეცნიერებასთან**, რომელიც შეისწავლის სამართალს, როგორც სოციალური ნორმების სისტემას და სამართალგამოყენებითი საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტს. ორგანიზაციის თეორიის საკვანძო ნაწილების ფორმირებაზე უშუალო გავლენას ახდენს იურიდიული მეცნიერებების ისეთი დარგები, როგორცაა სამოქალაქო, შრომის და სამეურნეო სამართალი. ეს ეხება ადმინისტრაციულ სამართალსაც, რომელიც არეგულირებს საზოგადოებრივ ურთიერთობებს. მათ შორის დაგები წარმოიშობა სახელმწიფოს მართვის ორგანიზაციისა და აღმასრულებელ-განმკარგულებელი საქმიანობის შესრულების პროცესში. განსაკუთრებით უნდა გამოვეყნოთ კორპორაციული სამართალი, ანუ იურიდიული ნორმების ერთობლიობა, რომელიც არეგულირებს სამეურნეო ორგანიზაციების და ამხანაგობების შექმნისა და საქმიანობის წესებს, მათ სამართლებრივ სტატუსს. ორგანიზაციულ საქმიანობაში

განსაკუთრებით დიდია წესების სისტემათა როლი, რომელსაც ადგენს მესაკუთრე ან საწარმოს (კორმეციული ორგანიზაციის) ადმინისტრაცია და რომელიც არეგულირებს სხვადასხვაგვარ შიგასაფრმო ურთიერთობებს. სოციალური რეგულატორების ერთობლიობა, რომელსაც აქვს შესაბამისი საკანონმდებლო ფორმა და უზრუნველყოფს საზოგადოებრივი ურთიერთობების იურიდიულ რეგლამენტაციას, ქმნის აუცილებელ წინაპირობას ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის.

ორგანიზაციის თეორიის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს აგრეთვე, თანამედროვე **საინფორმაციო სისტემები**, რომლებიც ერთ მთლიანობად აკავშირებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და მართვითი საქმიანობის ყველა პროცესს, და **ინფორმატიკა**, როგორც მეცნიერება, რომელიც სწავლობს ამ სისტემებში ინფორმაციული პროცესების რეალიზაციის საშუალებებსა და მეთოდებს, კანონებს, კანონზომიერებებს. ორგანიზაციის სტრუქტურა იმგვარად უნდა იყოს აწყობილი, რომ მაქსიმალურად იქნეს გამოყენებული ინფორმაციის გადამამუშავებელი და გადამცემი მართვის სისტემები, ამასთან, მიღწეული უნდა იქნეს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების, რეალიზაციისა და კონტროლის ოპერატიულობა.

ორგანიზაციის თეორიაში ფართოდ გამოიყენება მრავალი სხვა კლასიკური სამეცნიერო დისციპლინის მეთოდები, მიდგომები და მიღწევები, კერძოდ:

- **მათემატიკა**, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე ზოგიერთი პროცესის და მოვლენის ფორმალიზაციას და მათი გრაფიკების, ცხრილების, ფორმულებისა და სხვათა რიცხვითი დამოკიდებულებების სახით გამოსატვას;
- **ალბათობის თეორია**, რომელიც ორგანიზაციული სისტემების ხარისხობრივი მდგომარეობისა და მათი სამომავლო ქცევის განმსაზღვრელი ამა თუ იმ მოვლენის სისწორის შეფასების საშუალებას იძლევა;
- **სტატისტიკა**, რომელიც შეისწავლის მასიური მოვლენების ანალიზის მეთოდებს და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის პრაქტიკული საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის შეკრებას, დამუშავებას და ანალიზს, ორგანიზაციული სისტემების განვითარების პროგნოზირების საშუალებას;
- **თამაშთა თეორია**, რომელიც საშუალებას გვაძლევს გადავჭრათ კომბინირებული ამოცანები და გამოვიყენოთ სიტუაციური მიდგომა ორგანიზაციის მმართველობითი სისტემის რეაქციის ანალიზისა და პროგნოზირებისათვის, ორგანიზაციაზე შიგა და გარე გარემოს მხრივ სხვადასხვა გამღიზიანებლების ზემოქმედების დროს;

- **გრაფების თეორია**, გამოიყენება როგორც ინსტრუმენტები ალტერნატივების ხის ასაგებად და ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევისათვის ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტის შესარჩევად.

აღსანიშნავია აგრეთვე ორგანიზაციის თეორიის უშუალო კავშირი მთელ რიგ მომიჯნავე დისციპლინებთან, რომლებიც შეისწავლება „მენეჯმენტის“ სპეციალიზაციის სფეროში. ესენია: ორგანიზაციული ქცევა; ადამიანური რესურსების მართვა; მმართველობითი სისტემების კვლევა; მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავება, სტრატეგიული, საბანკო, საფინანსო, საწარმოო, ოპერაციული და ინოვაციური მენეჯმენტი; ხარისხის მართვა; ანტიკრიზისული მართვა; მარკეტინგი; ლოგისტიკა და სხვ.

ორგანიზაციის თეორიის ასეთი მჭიდრო კავშირი ცოდნის სხვა დარგებთან მას წარმოადგენს ისეთ დისციპლინად, რომელიც განაზოგადებს და ავითარებს სამეცნიერო მიღწევებს და ორგანიზაციის განვითარების საერთო კანონზომიერების საფუძველზე პრაქტიკულ რეკომენდაციებს იძლევა ორგანიზაციული საქმიანობის სხვადასხვა სფეროსთან მიმართებით. ორგანიზაციის განვითარების კანონების ცოდნა მენეჯერისათვის აუცილებელია, რადგანაც ორგანიზაციები, ჩვენთვის ცნობილი მატერიალური სამყაროს ობიექტებისაგან განსხვავებით, მთელ რიგ სპეციფიკურ თვისებებს ფლობენ.

ორგანიზაციის მატერიალური მახასიათებლები მხოლოდ ზოგადად ახასიათებს მის საქმიანობას. თითოეულ ორგანიზაციას აქვს თავისი ავტონომიური დრო და სივრცე, თავისი შინაგანაწესი და ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციის სიღრმისეული შესწავლისათვის საჭიროა მისი შიგა და გარე სამყაროსთან ურთიერთკავშირის ანალიზი რთული სისტემის მხედველობაში მიღებით. ეს შეიძლება შესრულდეს მხოლოდ ორგანიზაციის საქმიანობის მარეგლამენტირებელი კანონების საფუძველზე.

ორგანიზაციის განვითარების კანონზომიერებების ცოდნას საქართველოს თანამედროვე პირობებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. საქმე ის არის, რომ საქართველო დაადგა საბაზრო ეკონომიკის გზას. გარდამავალ პერიოდში ორგანიზაციების წინაშე ისეთი პრობლემები დადგა, რომლებიც მათ პრაქტიკაში არ არსებობდა. ამ პრობლემებიდან აღსანიშნავია მიზნებისა და ამოცანების დამოუკიდებლად ფორმირება, განვითარების სტრატეგიისა და ტაქტიკის არჩევა, მატერიალური და შრომითი რესურსების მოძიება, მართვის ეფექტიანი სისტემის შემუშავება და ა.შ.

საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში ორგანიზაციები საქართველოში საზოგადოების ეკონომიკური და საზოგადოებრივი ცხოვრების ისეთ ობიექტებად იქცნენ, რომლებიც დამოუკიდებლად იბრძვიან გადარჩენისა და ბაზარზე ადგილის

დამკვიდრებისათვის. ამ გარემოებამ ორგანიზაციის მმართველობისადმი და, კერძოდ, ყველა დონის მენეჯერისადმი მოთხოვნები მთლიანად შეცვალა. მძაფრი კონკურენციისა და ეკონომიკის არასტაბილურობის პირობებში მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ორიენტირებული უნდა იყოს არა მხოლოდ მათ პირად ინტერესებზე ან მათდამი დაქვემდებარებული კოლექტივის ინტერესებზე არამედ მთლიანად ორგანიზაციის ინტერესებზე.

1.2. რა არის ორგანიზაცია?

ორგანიზაცია არის გარკვეულ საზღვრებში შეგნებულად კოორდინირებადი სოციალური წარმონაქმნი, რომელიც ფუნქციონირებს შედარებით მუდმივად ერთი საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. ტერმინი „შეგნებულად კოორდინირებადი“ გულისხმობს მართვას, „სოციალური წარმონაქმნი“ კი იმას, რომ ორგანიზაცია შედგება ცალკეული ადამიანებისაგან ან მათი ჯგუფებისაგან, რომლებიც ურთიერთობენ ერთმანეთთან. საურთიერთობო მოდელები, რომლებითაც ხელმძღვანელობენ ინდივიდები, ითვალისწინებს წინასწარ განზრახულ ქმედებებს. ორგანიზაციული პროცესები სოციალური არსის მატარებელია. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ჯგუფების წევრთა ურთიერთობა დაბალანსებულ იქნეს, საჭიროა მათი საქმიანობის კოორდინაცია. ორგანიზაციას გააჩნია შედარებით შემოფარგლული საზღვრები, რომლებიც შეიძლება თანდათანობით შეიცვალოს. ორგანიზაციის წევრებს, რომლებზეც გარკვეული ვალდებულებებია დაკისრებული, თავიანთი წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის წინაშე დასახული ამოცანების გადაწყვეტაში. ორგანიზებული ჯგუფების უპირატესობა ისაა, რომ კოლექტივის შემადგენლობაში მყოფ ადამიანს შეუძლია უფრო მეტ წარმატებას მიაღწიოს, ვიდრე ინდივიდუალურად მომუშავეს. ამიტომ ის ქმნის ქცევის ინტეგრირებულ, კოოპერატიულ სისტემას.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მომუშავეთა ურთიერთობის კოორდინირების სწორად წარმართვაზე. ორგანიზაციის სტრუქტურა განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა განაწილდეს ფუნქციები, როგორი უნდა იყოს სუბორდინაცია, როგორია ფორმალური მაკოორდინირებელი მექანიზმები და საურთიერთობო მოდელები. ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია კომპლექსურობა, ფორმალიზაცია და ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის გარკვეული შეხამება. კომპლექსურობა გულისხმობს დიფერენციაციის ხარისხს

ორგანიზაციის ფარგლებში. ის მოიცავს შრომის დანაწილების ან სპეციალიზაციის დონეს, ორგანიზაციის იერარქიებში დონეების რაოდენობას და ორგანიზაციის ქვეგანყოფილებების ტერიტორიულ განაწილებას. **ფორმალიზაცია** კი გულისხმობს ადრე შემუშავებულ და დადგენილ წესებსა და პროცედურებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მუშაკთა ქცევებს. ზოგიერთი ორგანიზაცია იშვიათად ხელმძღვანელობს ასეთი სტანდარტული დირექტივებით. ზოგი კი ამ წესების მიხედვით ინსტრუქტაჟს უტარებს მუშაკებს იმის შესახებ, თუ რისი გაკეთება შეუძლია მათ და რისი არა. **ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის** თანაფარდობა განისაზღვრება იმ დონეებით, რომლებზეც მუშავდება და მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილებები ორგანიზაციაში. ბევრ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი ცენტრალიზებულია და პრობლემათა გადაწყვეტით დაკავებული არიან უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა, მაგრამ არის ისეთი შემთხვევებიც, როცა გადაწყვეტილების მიღება დეცენტრალიზებულია, პასუხისმგებლობა დელეგირებულია მმართველობის ქვედა იერარქიაზე. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობა განსაზღვრავს მართვის დადგენილი ორგანიზაციული სტრუქტურის ხასიათს და ტიპს.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირებისას, დასახული მიზნების მიღწევის ინტერესებიდან გამომდინარე, ხდება მისი წინასწარ დაპროექტება და მოდელირება. ორგანიზაციის დაპროექტებისას იგი მიიჩნევა ორგანიზმად, რომელიც მოქმედებს რაციონალურად და მიზანმიმართულად, აქვს აპრიორი, დასახული მიზნები, და სრულყოფს მიზანთა მისაღწევ საშუალებებს. თანამედროვე პირობებში დაპროექტება გამოწვეულია ორგანიზაციების მართვის გაზრდილი სირთულით, მეცნიერულად დასაბუთებული მეთოდების გამოყენების აუცილებლობით და მმართველობითი შრომის სპეციალიზაციით. ეს მიდგომა თვისობრივად განსხვავდება ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდის ფართოდ გავრცელებული მეთოდებისაგან, კერძოდ, ისეთი მეთოდებისაგან, როგორცაა ქვეგანყოფილებების ანდა ხელმძღვანელობის სფეროების ტრადიციული დაშლა და გაერთიანება, ხელმძღვანელთა შეცვლა, ამა თუ იმ ორგანიზაციული პროცედურის გაუმჯობესება.

უნდა განვასხვაოთ **ორგანიზაციის თეორია** და **ორგანიზაციული ქცევა**. ორგანიზაციის თეორიაში მაკროდონე (მთლიანი ორგანიზაცია და მისი ძირითადი ნაწილები) წარმოადგენს ანალიზის ობიექტს, რომელიც შეისწავლის ორგანიზაციის ქცევის პირობებს და წინაპირობებს, მის საერთო ეფექტიანობას, შესაძლებლობებს ადაპტაციისა და მიზნების მისაღწევად. ამ დისციპლინას აქვს როგორც აღწერითი, ისე ნორმატიული ასპექტები. იგი აღწერს ორგანიზაციის ფაქტობრივ სტრუქტურას და გვთავაზობს ოპტიმალური სტრუქტურის ვარიანტებს, რაც უზრუნველყოფს მის ეფექტიან ფუნქციონირებას. ორგანიზაციული ქცევის, როგორც სამეცნიერო

დისციპლინის, ანალიზის ობიექტია მიკროდონე – ინდივიდების და ჯგუფების ქცევა. ინდივიდთა ქცევა ჩვეულებრივ შეისწავლება ფასეულობათა აღქმის, პროფესიული განათლების, მოტივაციისა და პირადი თავისებურებების პოზიციებიდან. ჯგუფების ქცევის განხილვისას ყურადღება ეთმობა მუშაკის როლს, სტატუსს, ხელმძღვანელობას, თანამშრომელთა ურთიერთობასა და კონფლიქტებს. შეისწავლება აგრეთვე მუშაკთა შრომის ნაყოფიერება, კადრების დენადობა, სამსახურით კმაყოფილება.

ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ ორგანიზაციის თეორია და ორგანიზაციული ქცევა მომიჯნავე დისციპლინებია, აქვთ შეხების მრავალი წერტილი, ავსებენ ერთმანეთს ორგანიზაციათა ქცევის პრობლემების შესწავლისას. კონფლიქტების გამოკვლევისას, ორგანიზაციული ქცევა ყურადღებას აქცევს პიროვნებათშორის და შიგაჯგუფურ უთანხმოებას, რომელთა მიზეზია პიროვნული თავისებურებები და არასაკმარისი კომუნიკაციები. კონფლიქტი კი, რომელიც შეისწავლება ორგანიზაციის თეორიის მიხედვით, დაკავშირებულია უპირატესად შიგა კოორდინაციის პრობლემებთან. ერთ შემთხვევაში კონფლიქტი განიხილება როგორც პრობლემა, რომელიც ჩნდება კონკრეტულ ადამიანებს შორის, მეორეში – როგორც უთანხმოება ორგანიზაციის სტრუქტურაში არსებული ნაკლოვანებების მიზეზით. ორგანიზაციის თეორია და ორგანიზაციული ქცევა მოიცავს ორგანიზაციული პროცესის ანალიზის სხვადასხვა დონესა და ასპექტს.

თითოეულ ორგანიზაციას აქვს თავისი დანიშნულება – მისია, რომლის სახელითაც ადამიანები ერთიანდებიან და ასრულებენ თავიანთ სამუშაოს.

მისიის (დანიშნულების) განხორციელებისას ორგანიზაცია აღწევს გარკვეულ მიზნებს. ის უშვებს გარკვეულ პროდუქციას და გვთავაზობს მომსახურებას, იყენებს სხვადასხვა ტექნოლოგიას და ა.შ.

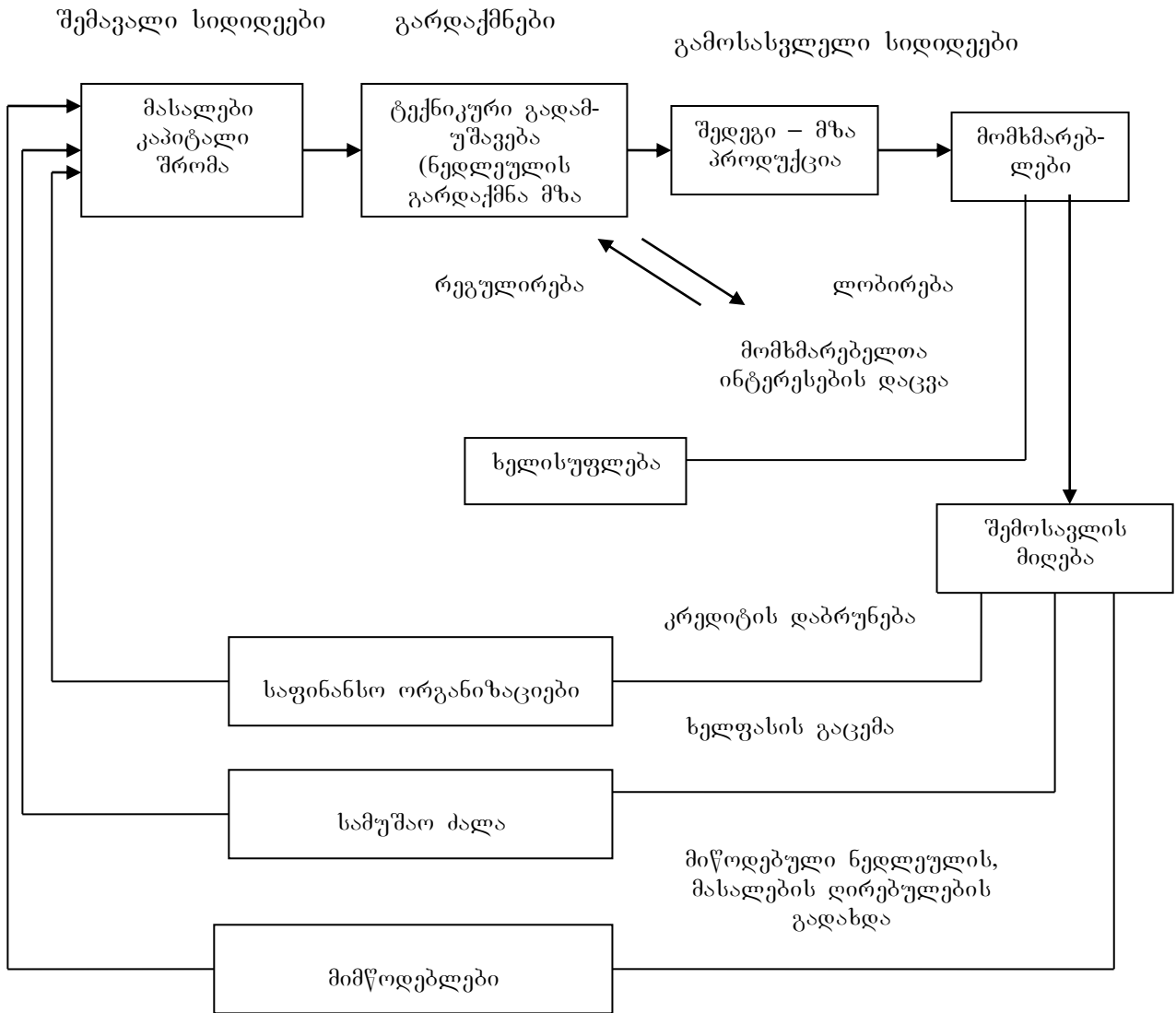
ორგანიზაციის შიგა სტრუქტურის ყოველმხრივი ანალიზი მიიღწევა სისტემური მიდგომით. სისტემა ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული ნაწილების კომპლექტია, რომელიც შედგენილია იმგვარად, რომ ერთი მთლიანის წარმოქმნის საშუალებას იძლევა. სისტემის განხილვისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს უნივერსალურ მახასიათებლებს, სისტემის ნაწილების შიგა ურთიერთობას. თითოეულ სისტემას ახასიათებს როგორც დიფერენციაცია, ისე ინტეგრაცია. სისტემაში გამოიყენება მრავალგვარი სპეციალიზებული ფუნქცია. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში თავმოყრილ იქნეს ცალკეული ნაწილები და ჩამოყალიბდეს დასრულებული მთლიანობა, საჭიროა თითოეულ სისტემაში განხორციელდეს ინტეგრაცია. გარდა ამისა, გამოყენებულ უნდა იქნეს ისეთი საშუალებები, როგორცაა მართვის იერარქიის დონეების კოორდინაცია, პირდაპირი დაკვირვება, წესები, პროცედურები, მოქმედებათა კურსი.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციები იშლება ცალკეულ ნაწილებად ან შემადგენელ ელემენტებად, ისინი მაინც წარმოადგენენ ქვესისტემებს უფრო დიდი სისტემის ჩარჩოებში.

განასხვავებენ ღია და დახურულ სისტემებს. დახურული სისტემის ცნება აღმოცენდა ფიზიკაში. ესაა სისტემა, რომელიც წარმოადგენს თვითშეკავებად ერთეულს. მისი მთავარი მახასიათებელი ისაა, რომ იგი ახდენს გარე ზემოქმედების ეფექტის იგნორირებას. დახურული ტიპის სრულყოფილი სისტემა არც იღებს ენერჯიას გარე წყაროდან და არც გასცემს მას გარე სამყაროზე. დახურული ორგანიზაციული სისტემები ნაკლებად გამოიყენება.

ღია სისტემა გულისხმობს გარემოსთან დინამიკურ ურთიერთობას. ორგანიზაცია იღებს ნედლეულს და ადამიანურ რესურსებს გარედან. იგი დამოკიდებულია კლიენტებსა და შემკვეთებზე, რომლებიც მოიხმარენ მის პროდუქციას. მაგალითად, ბანკები აქტიურად ურთიერთქმედებენ გარემოსთან, ხსნიან დეპოზიტებს, აქცევენ მათ კრედიტებად და ინვესტიციებად, მიღებულ მოგებას იყენებენ შემდგომი განვითარებისათვის, დივიდენდების გაცემისა და გადასახადების გადახდისათვის. ნახაზზე 1.2. წარმოდგენილია სამრეწველო ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა. სისტემის შესასვლელში ნაჩვენებია მასალების, სამუშაო ძალის, კაპიტალის მიღება. ტექნოლოგიური პროცესით ხდება ნედლეულის საბოლოო პროდუქტად გადამუშავება. საბოლოო პროდუქტს, ანუ მზა პროდუქციას რომელიც სისტემის გამოსასვლელშია ნაჩვენები, ყიდულობს შემკვეთი. ფინანსური დაწესებულებები, სამუშაო ძალა, მიმწოდებლები, შემკვეთები და ხელისუფლება მიეკუთვნებიან გარე სამყაროს ნაწილებს.

სისტემების დაყოფა დახურულ და ღია სისტემებად არ წარმოადგენს ერთხელ და სამუდამოდ დადგენილ ნორმას. ღია სისტემა შეიძლება გახდეს დახურული, თუ კონტაქტები გარემოსთან მცირდება. შესაძლოა პირიქით, ღია სისტემა ცდილობდეს სტრუქტურის გართულებასა და დიფერენციაციას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ღია სისტემის ზრდას თან ახლავს მისი ელემენტების სპეციალიზაციის დონის ამაღლება და სტრუქტურის გართულება, არც თუ ისე იშვიათად, სისტემათა საზღვრების გაფართოება ან ახალი ზესისტემის შექმნა. თუ საწარმო იზრდება, მაშინ შეიმჩნევა მისი მნიშვნელოვანი დიფერენციაცია და სტრუქტურის გართულება. იქმნება ახალი სპეციალიზებული განყოფილებები, იძენენ ნედლეულისა და მასალების ახალ სახეობებს, ფართოვდება გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტი, იხსნება გასაღების ახალი ბაზარები და ა.შ.

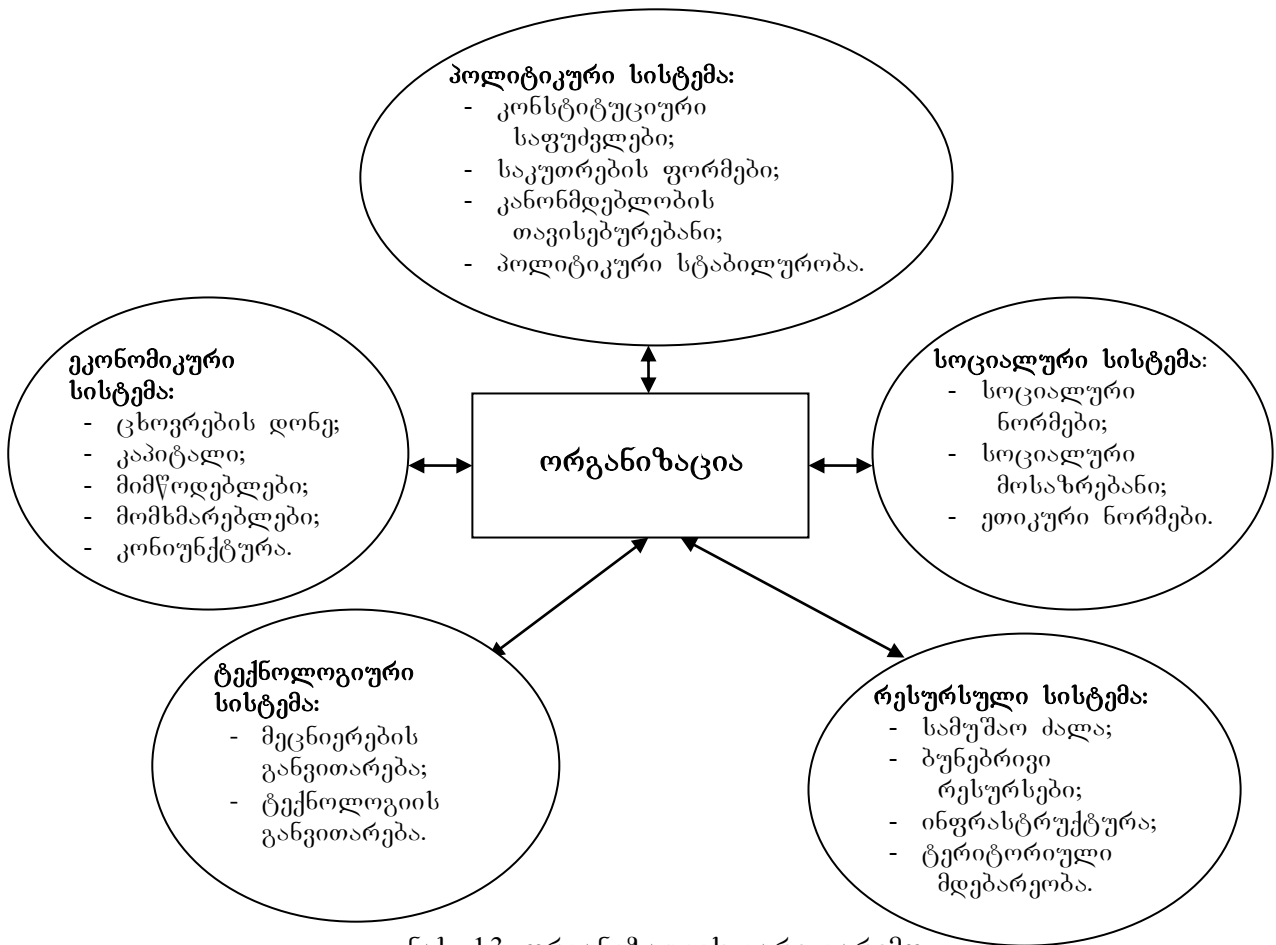


ნახ. 1.2. სამრეწველო ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა

ღია სისტემებს აქვს გარკვეული სპეციფიკური ნიშნები. ერთ-ერთი ასეთი ნიშანია ურთიერთდამოკიდებულების აღიარება სისტემასა და გარე სამყაროს შორის. არსებობს ზღვარი, რომელიც აშორებს სისტემას მისი გარემოცვისაგან. გარემოცვლილებები გავლენას ახდენს სისტემის ერთ ან რამდენიმე ატრიბუტზე; ან პირიქით, სისტემაში ცვლილებები მოქმედებს გარემოზე. ორგანიზაციის გარე გარემო სქემატურად წარმოდგენილია ნახაზზე 1.3.

ორგანიზაციამ უნდა ასახოს გარე სამყაროს მდგომარეობა. მისი სტრუქტურის აგებას საფუძვლად უნდა დაედოს ეკონომიკური, მეცნიერულ-ტექნიკური, პოლიტიკური, სოციალური ან ეთიკური ხასიათის წინამძღვრები. ორგანიზაცია ისე უნდა შეიქმნას, რომ მან შეძლოს ნორმალურად ფუნქციონირება, უზრუნველყოს მისი თითოეული წევრის წვლილი საერთო სამუშაოში და ეფექტიანი დახმარება გაუწიოს მუშაკებს დასახული მიზნების მიღწევაში. ამასთან, ოპერატიულად უნდა ადევნოს თვალს გარემოს ყველა ცვლილებას, შეაფასოს ისინი და აირჩიოს საუკეთესო

საპასუხო რეაქცია, რაც ხელს შეუწყობს საბოლოო მიზნების განხორციელებას. გარდა ამისა, ეფექტიანი რეაგირება უნდა მოახდინოს გარე სამყაროს ზემოქმედებებზე.



ნახ. 1.3. ორგანიზაციის გარე გარემო

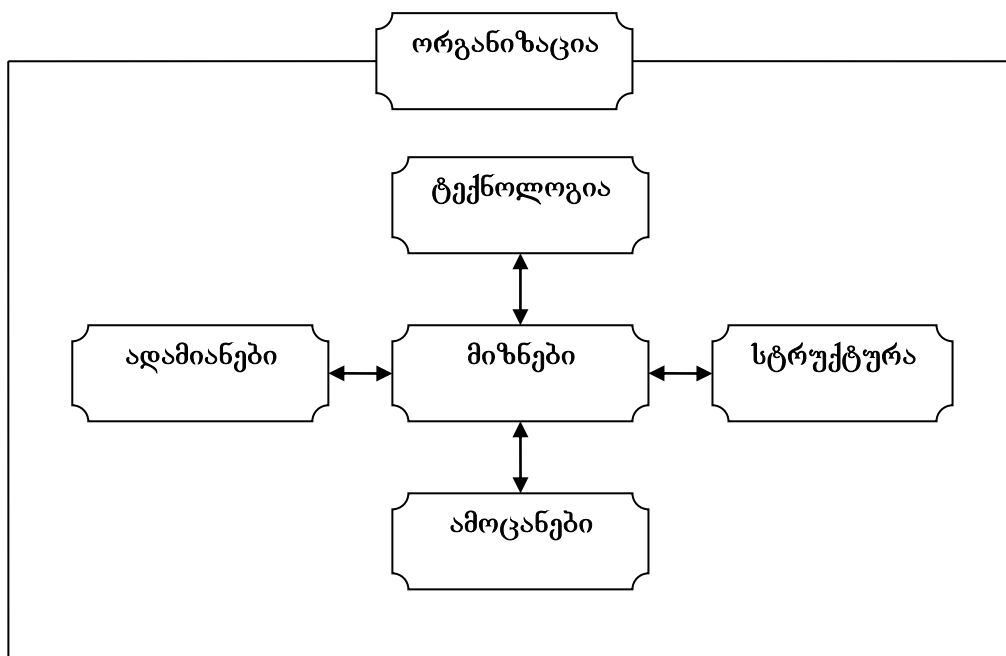
ორგანიზაციების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის პრინციპული მნიშვნელობა აქვს უკუკავშირს. ღია სისტემები მუდმივად იღებენ ინფორმაციას გარემოდან. ეს ეხმარება მათ შეგუებაში და საშუალებას აძლევს სისტემის პარამეტრებს არასასურველი გადახრების გამოსასწორებლად შეასრულონ მაკორექტირებელი ქმედებები. აქ უკუკავშირში იგულისხმება პროცესი, როცა შესაძლებელი ხდება გამოსაშვები პროდუქციის წარმოების მოდიფიცირებისთვის ან ახალი პროდუქციის გამოშვების დაწყებისთვის სისტემაში მიღებულ იქნეს ინფორმაციის ან რეალური ფულის ნაკადი.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ორგანიზაციები კომპლექტდება ადამიანებისაგან. ცხადია, ნებისმიერი ორგანიზაციული სისტემის შიგნით საქმიანობის სახეების დაჯგუფებისას და უფლებამოსილებათა განაწილებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს მათი ჩვევები, დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ხელმძღვანელისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ის, თუ როგორი პირები იმუშავენ ორგანიზაციაში და რა როლს შეასრულებენ ისინი (ცხრილი 1.1.).

როლები ორგანიზაციაში

როლების ცნება	როლების დაჯგუფება
საქმიანობის სფეროების ან ძირითადი ვალდებულებების განსაზღვრა	პიროვნებათშორისი როლები (მთავარი ხელმძღვანელი, ლიდერი, შემაკავშირებელი რგოლი);
ქმედებების ან უფლებამოსილებათა თავისუფლების განსაზღვრა	საინფორმაციო როლები (ინფორმაციის მიმღები, ინფორმაციის გამავრცელებელი, წარმომადგენელი);
ინფორმაციით და სხვა ინსტრუმენტებით უზრუნველყოფა	როლები, დაკავშირებული გადაწყვეტილებათა მიღებასთან (მიმღები, დარღვევების აღმომგვრელი; რესურსების გამანაწილებელი, მოლაპარაკებების წამყვანი).

ორგანიზაციის წევრების ქცევა შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც მისი შიგა გარემო. ორგანიზაციაში მუდმივად წარმოიქმნება პრობლემები, რაც უარყოფითად აისახება მის მდგომარეობაზე. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ყველა ელემენტმა გონივრულად და კოორდინირებულად იმოქმედოს, საჭიროა რესურსების უწყვეტი შემოსვლა. საწარმოო აპარატი ცვდება, ტექნოლოგია ძველდება, მასალები იხარჯება, მუშაკები ხშირად სხვა ორგანიზაციაში გადადიან, ამიტომ ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველსაყოფად საწარმოო პროცესის შეწყვეტის გარეშე უნდა მოხდეს ყველა ამ რესურსის შეცვლა სათანადო ელემენტებით.



ნახ 14. ორგანიზაციის შიგა გარემო

ორგანიზაციას სხვადასხვა მონაკვეთზე კოორდინირებისა და ურთიერთქმედების ნაკლოვანებათა გამო სხვა შიგა პრობლემებიც უჩნდება. მაგალითად, ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, რომ მუშაკები სამსახურიდან მიდიან, ანდა აქციონერებს არ სურთ

თავიანთი დანაზოგის ბანკში შეტანა, ისაა, რომ ეს ჯგუფები უკმაყოფილონი არიან შრომის პირობებით და შრომის ანაზღაურებით. ეს უკმაყოფილება შეიძლება იმდენად გაღრმავდეს, რომ საფრთხე დაემუქროს თვით ორგანიზაციის არსებობას. ორგანიზაციის შიგა გარემო სქემატურად ნაჩვენებია ნახზზე 14.

ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია ფუნქციონირების ციკლური ხასიათი. სისტემის მიერ გამოშვებული პროდუქცია უზრუნველყოფს ახალი ინვესტიციების მოზიდვას, რაც საწარმოო ციკლის განმეორების საშუალებას იძლევა. სამრეწველო ორგანიზაციების მიერ მიღებული შემოსავალი უნდა იყოს საკმარისი კრედიტების გადახდისათვის, მუშა-მოსამსახურეთა შრომის ასანაზღაურებლად და სხვა გადასახადების დასაფარავად.

აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციული სისტემები ზოგჯერ მიმართულია წარმოების შემცირებისაკენ ან ნაწილებად დაყოფისკენ. როგორც აღვნიშნეთ, დახურული სისტემა არ იღებს რესურსებს გარემოდან. მისგან განსხვავებით, ღია სისტემა ხასიათდება ნეგატიური ენტროპიით, ანუ მას შეუძლია რეკონსტრუქცია, სტრუქტურის შენარჩუნება, ლიკვიდაციის თავიდან აცილება და გაზრდაც კი, რადგანაც გარედან შემოსული რესურსების ნაკადი სჭარბობს მის გადინებას სისტემიდან. ენტროპიის თავიდან ასაცილებლად მიღებული რესურსების ნაკადი ინარჩუნებს გარკვეულ მუდმივობას, რის შედეგადაც მიიღწევა შედარებით სტაბილური მდგომარეობა. მიუხედავად იმისა, რომ სისტემიდან მუდმივად გაედინება რესურსები, მაინც უზრუნველყოფილია სისტემის გარკვეული დაბალანსება. როცა ღია სისტემა აქტიურად ამუშავებს რესურსებს გამოსაშვებ პროდუქციად, ის ისევ ინარჩუნებს თავს გარკვეული დროის განმავლობაში. გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ დიდ და რთულ ორგანიზაციულ სისტემებს შემდგომი ზრდისა და გაფართოების ტენდენცია აქვთ. მათ აქვთ სიმტკიცის გარკვეული მარაგი, რომელიც გადარჩენის საზღვრებს სცილდება. მრავალ ქვესისტემას სისტემის ჩარჩოებში უფრო მეტი რესურსის მიღება შეუძლია, ვიდრე საჭიროა პროდუქციის წარმოებისათვის.

ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად მისი უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები იძულებული არიან სულ უფრო მეტად გადასცენ უფლებამოსილებები ქვემდგომ რგოლებს გადაწყვეტილებათა შესამუშავებლად. თუმცა, რამდენადაც უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ თავიანთ გადაწყვეტილებებზე, მათი როლი ორგანიზაციაში იზრდება – უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები გადაწყვეტილებათა შემუშავებიდან გადადიან გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესების მართვაზე. ორგანიზაციის სიდიდის გაზრდა, საბოლოოდ იწვევს მართვის სფეროში შრომის დანაწილების აუცილებლობას. ერთი ჯგუფი, რომელშიც შედიან უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, ფლობს პირველად უფლებამოსილებებს და მას პასუხისმგებლობა აკისრია ორგანიზაციის მართვის სისტემის ხასიათის განსაზღვრაზე, ანუ იმ

პროცესის განსაზღვრაზე, რომლის მეშვეობითაც უნდა გადაწყდეს ორგანიზაციის პრობლემები. ხელმძღვანელთა მეორე ჯგუფი ექვემდებარება უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას. მისი ძირითადი ვალდებულებაა გადაწყვეტილებათა შემუშავება.

ღია სისტემებს შეუძლია ორი, ხშირად კონფლიქტური სტრატეგიის შეთანხმება. სისტემის დაბალანსების მხარდამჭერი ქმედებები უზრუნველყოფს ურთიერთქმედებას გარემოსთან, რაც, თავის მხრივ, ხელს უშლის მკვეთრ ცვლილებებს, რომლებსაც შეუძლია ბალანსის დარღვევა. სხვადასხვა ცვლილებისადმი სისტემის შეგუების ქმედებები კი იძლევა შიგა და გარე მოთხოვნების დინამიკასთან ადაპტირების საშუალებას. მაგალითად, ერთი სტრატეგია ორიენტირებულია სისტემის სტაბილურობის უზრუნველყოფაზე (შესყიდვის, ტექნიკური მომსახურების და ხელშეწყობის, რემონტის, მუშაკთა შერჩევისა და სწავლების სხვადასხვა წესებისა და პროცედურების გამოყენების გზით), მეორე კი კონცენტრირებულია სისტემის ცვლილებაზე (დაგეგმვის, ბაზრის შესწავლის, ახალი პროდუქციის წარმოების განვითარების მეშვეობით და ა.შ.). ორგანიზაციის გადარჩენის ინტერესებიდან გამომდინარე, ორივე სტრატეგია აუცილებელია. სტაბილურობის უზრუნველყოფაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებს, რომელთაც არ შეუძლიათ პირობების ცვლილებებისადმი ადაპტირება, დიდხანს არსებობა არ უწერიათ. იგივე შეიძლება ითქვას ცვლილებებისადმი შემგუებელი, მაგრამ არასტაბილური, ანუ არაეფექტიანი ორგანიზაციების მიმართაც.

რესურსებისა და სტრატეგიების სხვადასხვა კომბინაციის გამოყენებით ორგანიზაციულ სისტემას შეუძლია თავისი მიზნების მიღწევა. ამიტომ პრობლემების წარმოქმნისას აუცილებელია მისი გადაჭრის სხვადასხვა ვარიანტის განხილვა და ურთიერთშედარების გზით მათგან უკეთესის შერჩევა.

1.3. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი

ორგანიზაციები იქმნება, ვითარდება, აღწევს წარმატებას, სუსტდება და ბოლოს წყვეტს არსებობას. ახალი ორგანიზაციები ყოველდღე ყალიბდება. ამავე დროს, ყოველდღე ათობით ორგანიზაცია განიცდის რეორგანიზაციას, ზოგი მათგანი კოტრდება, ზოგიერთი მათგანი კი საკმაოდ დიდხანს არსებობს, მაგრამ არც ისინი არსებობენ ცვლილებების გარეშე. ზოგიერთი ორგანიზაცია ვითარდება სხვებზე სწრაფად და აღწევს თავის მიზანს უკეთ, ვიდრე სხვები. ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, თუ განვითარების რომელ ეტაპზე იმყოფება ორგანიზაცია და შეაფასოს, თუ რამდენად შეესაბამება ამ ეტაპს მის მიერ მიღებული ხელმძღვანელობის სტილი.

სწორედ ამიტომაც ფართოდ გავრცელებული ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ცნება, რომელიც ასახავს დროის განმავლობაში მდგომარეობათა გარკვეული თანმიმდევრობით ცვლილების წინასწარმეტყველებას. თუ ვიცით სასიცოცხლო ციკლის ცნება, გვეცოდინება ისიც, რომ ორგანიზაციის „სიცოცხლე“ შედგება ეტაპებისაგან და ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლა წარმოადგენს არა შემთხვევით, არამედ კანონზომიერ პროცესს. ასე რომ, მისი წინასწარმეტყველება შესაძლებელია.

ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი უშუალოდ და მჭიდროდ არის დაკავშირებული პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლთან, ანუ დროის ინტერვალთან, რომელიც მოიცავს რამდენიმე ეტაპს, რომელთაგან თითოეული განსხვავდება დროში პროდუქციის წარმოების მოცულობის ცვლილების პროცესის განსაკუთრებული ხასიათით. უნდა განვასხვაოთ: ა) პროდუქციის სრული სასიცოცხლო ციკლი; ბ) პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი წარმოების სფეროში და გ) პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი მოხმარების სფეროში.

პროდუქციის სრული სასიცოცხლო ციკლი მოიცავს ნაწარმის შექმნის, გამოშვებისა და ექსპლუატაციის დროს. ეს ცნება გამოიყენება ორგანიზაციაში მარკეტინგისა და მომარაგება-გასაღებითი საქმიანობის დასაგეგმად, ნაწარმის გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ორგანიზაციისთვის, მართვის ადეკვატური ფორმის არჩევისა და აუცილებელი სტრუქტურული რგოლების შექმნისათვის.

სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციას დიდი ყურადღება ეთმობა ბაზრის შემსწავლელ ლიტერატურაში. სასიცოცხლო ციკლი გამოიყენება იმის ასახსნელად თუ როგორ გადის პროდუქტი წარმოქმნის, ფორმირების, ზრდის, სიმწიფისა და დაცემის ეტაპებს. ორგანიზაციებს აქვთ გამონაკლისი მახასიათებელი, რომელიც მოითხოვს სასიცოცხლო ციკლის ცნების გარკვეულ მოდიფიკაციას. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის შესაბამის დროის მონაკვეთებად დაყოფის ერთ-ერთი ვარიანტი ითვალისწინებს 5 ეტაპს. ესენია:

1. მეწარმეობის ეტაპი. ორგანიზაცია იმყოფება ჩამოყალიბების სტადიაში, ფორმირდება პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი, ორგანიზაციის მიზნები ჯერ კიდევ არ არის მკაფიო, შემოქმედებითი პროცესი მიედინება თავისუფალად, შემდგომი ეტაპისკენ წინსვლა მოითხოვს რესურსებით სტაბილურ მომარაგებას;

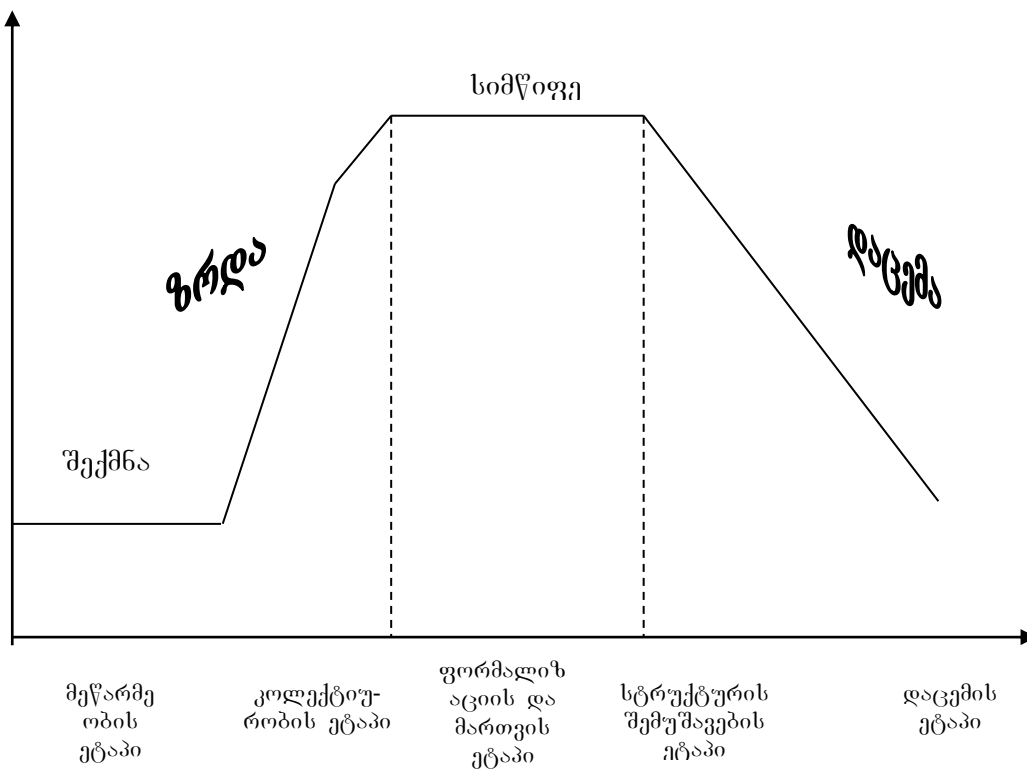
2. კოლექტიურობის ეტაპი. ვითარდება წინა ეტაპის ინოვაციური პროცესი, ყალიბდება ორგანიზაციის მისია, კომუნიკაციები ორგანიზაციის ჩარჩოებში და მისი სტრუქტურა არსებითად რჩება არაფორმალური. ორგანიზაციის წევრები დიდ დროს ხარჯავენ მექანიკური კონტაქტების განვითარებაზე და ახდენენ მაღალი ვალდებულებების დემონსტრირებას;

3. ფორმალიზაციისა და მართვის ეტაპი. იწყება ორგანიზაციის სტრუქტურის სტაბილიზაცია, განისაზღვრება წესები, პროცედურები. ყურადღების ცენტრი ხდება

ინოვაციების ეფექტიანობა და სტაბილურობა. გადაწყვეტილებათა შემუშავებელი და მიმღები ორგანოები ორგანიზაციის წამყვანი კომპონენტები ხდებიან. იზრდება ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელი რგოლის როლი, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში იგი ხდება უფრო დახვეწილი, კონსერვატორული. როლები დაზუსტებულია იმგვარად, რომ ორგანიზაციის ამა თუ იმ წევრის ამოვარდნა არ იწვევს მისთვის სერიოზულ საფრთხეს;

4. სტრუქტურის შემუშავების ეტაპი. ორგანიზაცია ზრდის პროდუქციის გამოშვებას და აფართოებს მომსახურების ბაზარს. ხელმძღვანელები ავლენენ განვითარების ახალ შესაძლებლობებს. ორგანიზაციული სტრუქტურა ხდება უფრო კომპლექსური და დამუშავებული. გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი დეცენტრალიზებულია;

5. დაცემის ეტაპი. კუნკურენციის შედეგად შემცირებული ბაზრის მიზეზით ორგანიზაცია მის პროდუქციაზე ან მომსახურებაზე ასევე შემცირებული მოთხოვნის რეალობის წინაშე დგება. ხელმძღვანელები ეძებენ გზებს ბაზრის შესანარჩუნებლად და ახალი შესაძლებლობების გამოსავლენად. იზრდება მუშაკებზე, განსაკუთრებით შედარებით მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებზე, მოთხოვნა; იზრდება კონფლიქტების რაოდენობაც. ხელმძღვანელობაში მოდიან ახალი ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ შეაჩერონ ტენდენცია დაცემისკენ. გადაწყვეტილებათა შემუშავების და მიღების მექანიზმი ცენტრალიზებულია.



ნახ. 1.5. ორგანიზაციის სასიცოხლო ციკლი

ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ძირითადი ეტაპები გრაფიკულად წარმოდგენილია ნახაზზე 1.5. მრუდის ნაწილი, რომელსაც აქვს დადებითი დახრილობა, ასახავს ორგანიზაციის შექმნის, ზრდისა და სიმწიფის სტადიებს, მისი მეორე ნაწილი უარყოფითი დახრილობით – ორგანიზაციის დაცემის სტადიას.

მრავალრიცხოვანი გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში, როდესაც ორგანიზაციებს აქვთ დასაბუთებული სტრატეგია და ეფექტიანად იყენებენ რესურსებს, მტკიცედ ვითარდებიან; როცა წყვეტენ დასახული მიზნებისათვის პასუხის გაცემას – გარდაიქმებიან, ხოლო როცა აღმოჩნდებიან უუნარონი შეასრულონ თავიანთი ამოცანები – იღუპებიან.

ორგანიზაციის შექმნის სტადიაზე ხელმძღვანელმა უნდა:

- დაწვრილებით შეისწავლოს მომხმარებელთა მოთხოვნა მოცემული პროდუქციისა ან მომსახურების კონკრეტულ ბაზარზე;
- შეაგროვოს და შეაფასოს ინფორმაცია კონკურენტების საქმიანობისა და განზრახვების შესახებ, შეადაროს ის თავის შესაძლებლობებს, არსებულ რესურსებს და ორგანიზაციის სტრატეგიას;
- დაადგინოს ორგანიზაციის პოტენციალის გაზრდის საჭიროება და მის სტრატეგიაში შესაბამისი კორექტივების შეტანის აუცილებლობა და მიზანშეწონილობა;
- მიიღოს საჭირო ზომები დამატებითი რესურსების მოსაზიდად შიგა და გარე წყაროების ხარჯზე;
- რაციონალური ორგანიზება გაუკეთოს მართვის პროცესს, კერძოდ, კადრების განლაგებას, პასუხისმგებლობის სისტემის, გადაწყვეტილებათა მიღების საიმედო მექანიზმის, მოტივაციათა და სტიმულთა სისტემის შექმნას.

ორგანიზაციის ზრდის სტადიაზე ხელმძღვანელის საქმიანობაში პირველ პლანზე გამოდის:

- კოლექტივის სოციალური პრობლემების გადაწყვეტა, რაც გულისხმობს მუშაკთა დაინტერესების გამყარებას და განვითარებას;
- მიმდინარე და ინოვაციურ პერსპექტიულ საქმიანობებს შორის, ასევე გამოსაშვები პროდუქციის და მოსახურების ხარისხის ამაღლებასა და კაპიტალის გამოყენების ახალი სფეროების ძიებას შორის დაბალანსების უზრუნვეყოფა;
- კომპანიის მართავში ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის ოპტიმიზაცია, მართვის პროგრესული სტრუქტურების დანერგვა, საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა და ა.შ.

სიმწიფის სტადიაზე ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა:

- სისტემატურად და პირველ რიგში თვალ-ყური უნდა ადევნოს კონკურენტთა ქცევებს და საჭირო შემთხვევებში შეიტანოს ცვლილებები ორგანიზაციის პერსპექტიულ გეგმებში;
- უნდა გააანალიზოს წარმოების ტექნიკური გადაიარაღების, წარმოების ტექნოლოგიური და კონსტრუქციული მომზადების ამალღების აუცილებლობა და შესაძლებლობები;
- მომხმარებლებთან ერთობლივად უნდა განსაზღვროს ორგანიზაციის საწარმოო და სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკა;
- უნდა შექმნას აუცილებელი პირობები ორგანიზაციის ინტელექტუალური პოტენციალის შესანარჩუნებლად და განსამტკიცებლად, მიზნობრივი ჯგუფების ეფექტიანი მუშაობისათვის, მატრიცული სტრუქტურების გამოსაყენებლად და ა.შ.

ორგანიზაციის დაცემის სტადიაზე ხდება კომპანიის მართვის გარკვეული ცენტრალიზაცია. ამ პირობებში ხელმძღვანელი:

- განიხილავს ყველა სახის რესურსის ეკონომიისა და ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებზე მათი კონცენტრირების საშუალებას, რომლებიც გვპირდება ყველაზე მეტ უკუგებას უმოკლეს ვადებში;
- სწავლობს სხვა კომპანიებთან შერწყმის შესაძლებლობას, ასევე გამოსაშვები პროდუქციის ნომენკლატურის შევიწროების შესაძლებლობას, თუ კი იგი არსებული პოტენციალის შენარჩუნებისა და ეფექტიანად გამოყენების საშუალებას იძლევა;
- იწყებს ორგანიზაციაში და მისი მართვის მეთოდებში ცვლილებების განხორციელებას, კავშირების დამყარებას ახალ ბაზრებთან და მიმწოდებლებთან.