

1.4. ორგანიზაციის არსსა ადა სტრუქტურაზე ჩამოყალიბებული შეხედულებების ევოლუცია

ორგანიზაციის აგების თეორიული საფუძვლები, როგორც მართვის შესახებ ზოგადი მეცნიერების ნაწილი, ემყარება ცოდნის სხვადასხვა სფეროს – მენეჯმენტს, სოციოლოგიას, ანთროპოლოგიას, ფსიქოლოგიას, იურისპუდენციას და სხვ. ორგანიზაციის ფუნქციონირების ობიექტური პირობების ცვლილებებმა, რაც დამახასიათებელი იყო XX საუკუნისათვის, ბევრი სიახლე შეიტანა თვალსაზრისების, მეცნიერული კონცეფციების და მმართველობითი პრაქტიკის განვითარებაში. ორგანიზაციების გამსხვილება, მართვის გამოყოფა საკუთრებიდან, ზუსტი მეცნიერებებისა და ადამიანების შესახებ მეცნიერების განვითარება გახდა იმის საფუძველი, რომ დაწყებულიყო ორგანიზაციების, მათი მართვის მეთოდებისა და პრინციპების მეცნიერული შესწავლა. ამან სიცოცხლის უნარი შესძინა მრავალ სამეცნიერო იდეასა და სკოლებს, რომლებიც შეისწავლიდნენ ორგანიზაციების აგების კანონზომიერებებს, მათ ძირითად მახასიათებლებსა და ფუნქციონირების სტიმულებს; კერძოდ, ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციებს, ადამიანურ ურთიერთობებს, სოციალურ სისტემებს, ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობათა განაწილებას, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას, მართვის პროცესების მათემატიკურ მოდელს.

იმის გადასაწყვეტად, თუ მოცემული კონკრეტული პირობებისათვის ორგანიზაციის როგორი სქემაა ოპტიმალური, საჭიროა გავითვალისწინოთ ის სხვადასხვაგვარი მიდგომები, რომლებსაც გვთავაზობენ ორგანიზაციის ფორმირების თეორიები. თეორიებს, რომელთა მტკიცებითაც არსებობს ორგანიზაციის აგების ერთადერთი რაციონალური მეთოდი, უწოდებენ **უნივერსალურს**, ხოლო თეორიებს, რომელთა თანახმადაც ოპტიმალური სტრუქტურა შეიძლება იცვლებოდეს სიტუაციიდან სიტუაციამდე ისეთ ფაქტორებზე დამოკიდებულებით, როგორცაა ტექნოლოგიის და გარე სამყაროს ცვლილება უწოდებენ – **სიტუაციურს**.

არსებული თეორიები განსხვავდება შემუშავების მეთოდით. ზოგიერთი მათგანი ლოგიკური დედუქციის შედეგია, მაშინ, როცა სხვები ფორმულირებულია კვლევითი ნამუშევრების საფუძველზე. ერთი სახის თეორია ძირითადად ორგანიზაციების აღწერის საბაზო მახასიათებლების ძიებითაა დაკავებული, მეორე კი ცდილობს აღწეროს „საუკეთესო“ ორგანიზაცია. ეკონომიკურ ლიტერატურაში ასევე არსებობს თეორიები, რომლებშიც აქცენტი გაკეთებულია განხილული ფირმის ქვედანაყოფის ამოცანებზე და თეორიები, რომელთა მიხედვით ხდება ორგანიზაციის ანალიზი მთლიანად. ანალიზის მიდგომებსა და საგანში ეს განსხვავებები ართულებს

ორგანიზაციის ფორმირების ზოგადი თეორიის შემუშავებას. ძირითადი ფაქტორები, რომლებმაც გავლენა მოახდინეს XX საუკუნის მართვის სამეცნიერო სკოლების ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე, წარმოდგენილია ცხრილში 1.2.

უკანასკნელი ათწლეულები აღინიშნა ტექნოლოგიაში მიზანმიმართული ცვლილებებით, წარმოების მზარდი სირთულთა და მეცნიერებატევადობით, მისი გლობალიზაციით და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიათა გავრცელებით, რამაც ახალი ბიძგი მისცა თეორიულ განხილვებსა და გამოყენებით მეცნიერულ კვლევებს მართვაში.

ცხრილი 1.2.

მართვის თეორიებზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები

XX საუკუნის I ნახევრის დომინირებული ფაქტორები	სამეცნიერო სკოლების ორიენტაცია
<ul style="list-style-type: none"> - საკუთრებისაგან მართვის გამოყოფა; - მსხვილი ორგანიზაციების ზრდა; - ადამიანის შესახებ მეცნიერებათა განვითარება; - ზუსტ მეცნიერებათა განვითარება; - საბაზრო ურთიერთობების დამყარება. 	<ul style="list-style-type: none"> - ორგანიზაციათა აგების კანონზომიერებები და პრინციპები; - შრომის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობათა განაწილება; - ადამიანური ურთიერთობები, მოტივები და სტიმულები; - სოციალური სისტემები.
XX საუკუნის II ნახევრის დომინირებული ფაქტორები	სამეცნიერო სკოლების ორიენტაცია
<ul style="list-style-type: none"> - რევოლუციური ცვლილებები ტექნოლოგიაში; - წარმოების სირთულე და მეცნიერებატევადობა; - წარმოებისა და ბაზრების გლობალიზაცია; - ინფორმაციული ტექნოლოგიები; - სამომხმარებლო მოთხოვნის მრავალსახეობა; - განვითარების გაურკვევლობის და სარისკო ინვესტიციების ზრდა. 	<ul style="list-style-type: none"> - მართვისადმი სისტემური მიდგომა; - საორგანიზაციო პოტენციალი და კულტურა; - ბიჰევიორიზმი; - მარკეტინგი; - რეინჟინირინგი; - შიდა ბაზრის კონცეფცია; - ინსტიტუტებისა და ინსტიტუციონალური ცვლილებების თეორია; - ალიანსთა თეორია; - სოციალური მიზნების და განვითარების პრიორიტეტი.

ორგანიზაციის კლასიკური თეორია.

იდეები და კონცეფციები, რომლებიც საფუძვლად დაედო ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის შექმნას, მუშავდებოდა მრავალი მეცნიერისა და პრაქტიკოსის

მიერ. მათ შორის არიან ცნობილი ავტორები: ფ. ტეილორი, ფ. გილბრეტი, ლ. გილბრეტი, გ. განტი, ხ. მანსტერბერგერი, ხ. ემერსონი, გ. ტაუნი, მ. კუკი (მეცნიერული მართვა); ჰ. ფაიოლი, ჯ. ლიზნი, ა. რეილი, ლ. ურვიკი (საკუთრივ ორგანიზაციის თეორია); მ. ვებერი (ბიუროკრატიული თეორია). რომლებმაც ძირითადი წვლილი შეიტანეს კლასიკური თეორიის მთავარი ნაწილების განვითარებაში.

მართვის ორგანიზაციული ასპექტების გაანალიზებას ერთ-ერთი პირველები შეეცადნენ ფ. ტეილორი და მისი მიმდევრები. იდეები და მეთოდები, რომლებიც გამომდინარეობს ტეილორის გამოკვლევებიდან, ცნობილია როგორც მეცნიერული მართვა, რომლის ცენტრშიც დგას სამუშაო, რომელიც სრულდება ქვედა რგოლში. საკუთრივ ორგანიზაციის თეორიის შესახებ კვლევები ჩატარდა 1890-1941 წლებში. მართვის მეცნიერული კვლევების გადრმაგებასთან ერთად მკვლევართა ყურადღების ცენტრში იყო მთელი ორგანიზაცია და არა სამუშაო, რომელსაც ასრულებდნენ ორგანიზაციის ცალკეული წევრები ან რგოლები. შემუშავებულ იქნა ორგანიზაციის პრინციპები, ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბების კრიტერიუმები, ქვედანაყოფების სიტემის შექმნის პრინციპები, მართვადობის განსაზღვრის, უფლებათა და პასუხისმგებლობათა დელეგირების პრინციპები. კლასიკური თეორიის განვითარებაში მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ბიუროკრატიული თეორიის შემუშავებამ, რომლის საფუძვლებიც მოცემულია მაქს ვებერის შრომებში. უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის თითოეული საკვანძო ნაწილი.

მეცნიერული მართვა. კლასიკური თეორიის ამ მიმართულების ფუძემდებლური წინაპირობაა ის, რომ სამუშაო (კერძოდ, შემსრულებელთა სამუშაო) შესაძლებელია და უნდა შეისწავლებოდეს მეცნიერული მეთოდების დახმარებით. ტეილორის თანახმად, სამუშაო ადგილზე შეკრებილი ფაქტებისა და მონაცემების ობიექტური ანალიზი შეიძლება გახდეს საწარმოში სამუშაოს საუკეთესოდ ორგანიზების საშუალება. უფრო მეტიც, სწორედ ამ საუკეთესო საშუალების განსაზღვრა წარმოადგენს მმართველის მოვალეობას.

ტეილორმა მეცნიერული მართვის არსი გამოხატა ოთხ ძირითად დებულებაში:

1. თვითნებური გადაწყვეტილებების მიღების ნაცვლად მეცნიერულად დასაბუთდეს სამუშაოს თითოეული ელემენტი;
2. გარკვეული კრიტერიუმების დახმარებით შეირჩეს, ხოლო შემდეგ განვითარდეს, გავარჯიშდეს და აუმაღლდეს კვალიფიკაცია სამუშაო ძალას;
3. მჭიდრო ურთიერთთანამშრომლობა დამყარდეს მუშაკსა და ხელმძღვანელს შორის. ამასთან, სამუშაო უნდა შესრულდეს მეცნიერების მიერ შემუშავებული პრინციპების შესაბამისად;

4. უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს შრომისა და პასუხისმგებლობის დასაბუთებული განაწილება ხელმძღვანელსა და მუშაკებს შორის. ხელმძღვანელები ასრულებენ იმ სამუშაოს, რომლისთვისაც ისინი უფრო უკეთ არიან მომზადებული, ვიდრე მუშაკები. თუმცა წარსულში თითქმის მთელი სამუშაო და პასუხისმგებლობის დიდი ნაწილი ეკისრებოდა შემსრულებლებს.

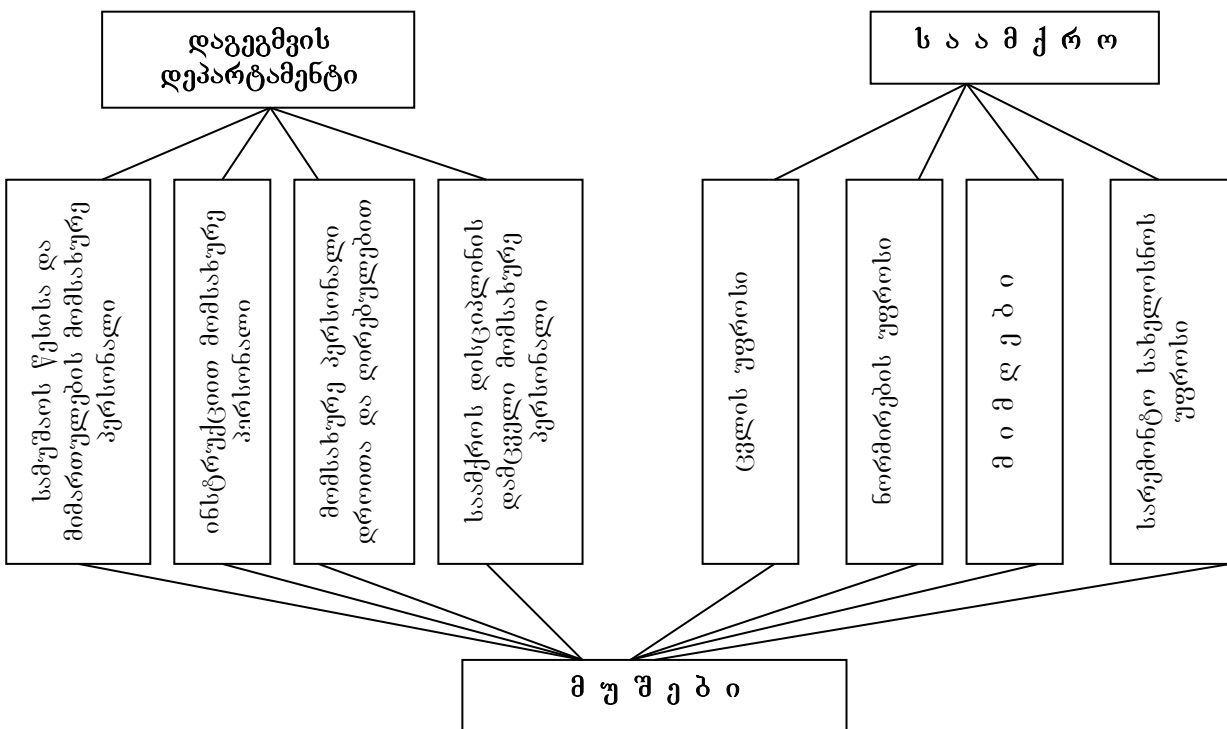
როგორც აღვნიშნეთ, ეს ოთხი დებულება გამოხატავს მეცნიერული მართვის მთავარ იდეას. ადამიანის საქმიანობის თითოეული პროფილისათვის ცალ-ცალკე მუშავდება დასაბუთება, ხოლო შემდეგ დამტკიცებული რეგლამენტის თანახმად ხდება მისი შესწავლა. შესწავლის პროცესში მუშაკი იძენს შრომის აუცილებელ ჩვევებს. ასეთი მიდგომა ეწინააღმდეგება თვითნებურად გადაწყვეტილებების მიღებას, როცა მმართველთა და მუშაკთა ამოცანები მკვეთრად არაა გამიჯნული. ტეილორის ვარაუდით შრომის უფრო ეფექტიანი ორგანიზაციის მეშვეობით შემოსავლების საერთო მოცულობა შეიძლება გაიზარდოს, ხოლო თითოეული მონაწილის წილი იმგვარად უნდა ამაღლდეს, რომ სხვა არ დაზარალდეს არ შემცირდეს მისი წილი. ამიტომ, თუ ხელმძღვანელები და მუშაკები თავიანთ მოვალეობას უფრო ეფექტიანად ასრულებენ, მაშინ ორივეს შემოსავალი გაიზარდება. ვიდრე შესაძლებელი გახდება მეცნიერული მართვის ფართოდ დანერგვა, ორივე ჯგუფმა უნდა გადაიტანოს ის, რასაც ტეილორი უწოდებდა „გონებრივ რევოლუციას“. „გონებრივი რევოლუცია“ ნიშნავს საერთო ინტერესების დაკმაყოფილების ნიადაგზე ხელმძღვანელთა და მუშაკთა ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნას.

სამუშაოების დაგეგმვისა და მათი შესრულების განაწილება. ამ ორი ფუნქციის განაწილება ეფუძნება როგორც ხელმძღვანელთა, ასევე მუშაკთა შრომის სპეციალიზაციას და ორგანიზაციებში მმართველობითი იერარქიის ფორმირების რაციონალურ მიდგომას. ორგანიზაციის თითოეულ დონეზე ხდება ფუნქციათა სპეციალიზაცია. სამუშაოთა დაგეგმვის და მათი შესრულების განაწილებისას ორგანიზაციები ქმნიან დაგეგმვის განყოფილებებს, რომლებმაც უნდა შეიმუშაონ სწორი ყოველდღიური მითითებანი მმართველებისათვის. თუმცა ტეილორმა, გარდა ამისა, შეძლო დაესაბუთებინა ქვედა რგოლების – შემსრულებელთა ჯგუფების ხელმძღვანელთა სპეციალიზაციის აუცილებლობაც.

ჯგუფის ფუნქციური ხელმძღვანელობა. ჯგუფის ფუნქციური ხელმძღვანელობის კონცეფცია გულისხმობს ხელმძღვანელობის მიერ სამუშაოს იმგვარ განაწილებას, რომ თითოეულ ადამიანს (დაწყებული მმართველის დამხმარიდან ქვევით) ჰქონდეს იმდენი ფუნქცია, რამდენის შესრულებაც მას შეუძლია. ტეილორის აზრით, ქვედა ჯგუფის ხელმძღვანელის ტრადიციული ფუნქციები დადის დაგეგმვისა და მართვის საქმიანობამდე (ნახ. 1.6). ტეილორი აღნიშნავდა, რომ დაგეგმვის საქმიანობა უნდა

სრულდებოდეს დაგეგმვის დეპარტამენტში. ამ საკითხებზე სპეციალიზებულ მოსამსახურეთა მიერ.

იგი გამოყოფდა სხვადასხვა სახის ქვეფუნქციებს, რომელიც უნდა სრულდებოდეს ოთხი სხვადასხვა ინდივიდის მიერ: მუშაობის წესისა და მიმართულების მომსახურე, ინსტრუქციით მომსახურე, მომსახურე დროითა და ღირებულებით და საამქროს დისციპლინის დამცველი მომსახურე. მმართველობითი საქმიანობა უნდა ვლინდებოდა საამქროების დონეზე და ხორციელდებოდა ოთხი სხვადასხვა პირის – ცვლის უფროსის, მიმღების, სარემონტო სახელოსნოს უფროსისა და ნორმირების უფროსის მიერ.



ნახ. 1.6. ჯგუფის ფუნქციური მმართველობა ტელიორის მიხედვით

ჯგუფის ფუნქციურმა ხელმძღვანელობამ მოითხოვა ხელმძღვანელთა სპეციალიზაცია. იგულისხმება, რომ რადგანაც არც მუშა და არც ჯგუფის ხელმძღვანელი არ შეიძლება იყოს ყველა ქვეგანყოფილის სპეციალისტი, ამიტომაც საწარმოო პროცესის გაუმჯობესების მიზნით, საჭირო გახდა ხელმძღვანელთა სპეციალიზაცია, ამასთან მუშას, რომელიც ცდილობს შეასრულოს ყველა სპეციალიზებული ხელმძღვანელის ინსტრუქცია, გაუჭირდება მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ცხადია ასეთი ორგანიზაციული მოწყობა ვერ უზრუნველყოფს საწარმოს წარმატებას, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ წარმოების დაგეგმვის ფუნქციები უკვე სხვა ფორმებით არსებობს თანამედროვე მრეწველობაში, ხოლო სამრეწველო დაპროექტების და საკადრო შემადგენლობის ფუნქციებში შეიძლება იყოს ნორმირებისა და საამქროს დისციპლინის დაცვის ხელმძღვანელის ფუნქციები.

კვლევა მოქმედებასა და დროში. მეცნიერული მართვის უმნიშვნელოვანეს მახასიათებელს წარმოადგენს სამუშაოს სისტემური ანალიზი. ფ. ტეილორმა და მისმა მიმდევრებმა ივარაუდეს, რომ სამუშაოს გაუმჯობესების მეთოდი, კერძოდ, მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია, უპირველეს ყოვლისა, დავალების შესრულების საუკეთესო გზის არჩევაზე და მეორეც, მისი შესრულების სტანდარტული დროის განსაზღვრაზე.

დროისა და მოქმედებების გამოკვლევას შორის ურთიერთკავშირი იმდენად მჭიდროა, რომ ერთის მეორისაგან გამოყოფა შეუძლებელია. დავალების შესრულებაზე დროის სტანდარტების განსაზღვრა, თვით ამ დავალების გაუმჯობესების შესაძლებლობათა განსაზღვრის გარეშე, წარმოუდგენელია.

სამუშაოს სრულყოფა მოიცავს გარე სამყაროს და იმ პირობების ანალიზს, რომლის დროსაც სრულდება სამუშაო. მოქმედების კვლევის მიზანია მუშაობის უკეთესი მეთოდის განსაზღვრა ნედლეულის, წარმოების გეგმის, მუშაობის წესის, ინსტრუმენტების, მოწყობილობების, სამუშაოს ადგილმდებარეობის და საჭირო ხელთ შრომის გათვალისწინებით. ამ კონტექსტში კვლევა მოქმედებებსა და დროში წარმოადგენს სამუშაოს სრულყოფის საერთო პროცესის ნაწილს. იმისათვის, რომ კვლევა მოქმედებებსა და დროში იყოს მნიშვნელოვანი და ეფექტიანი, ის უნდა აისახოს ორგანიზაციის გეგმაში, ასევე, მატერიალური ნაკადების, საპროექტო-საკონსტრუქტორო სამუშაოების და სამუშაოთა გაფართოების კვლევის გეგმაში.

მოძრაობის გამოკვლევა – არის პროცესი, რომლის დროსაც იკვლევენ შრომის ძირითადი ელემენტების მოძრაობას. მათ განეკუთვნება სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო მანქანები და ინსტრუმენტები. ასეთი კვლევის ტექნიკური მხარე დასაბუთებულია ფ. გილბრეტის მიერ სამუშაოების გამარტივების, ზედმეტ მოძრაობათა ლიკვიდაციის, შეერთების ან ცვლილების საშუალებების ძიების მიზნით.

დროის კვლევა – დროის ფიქსაცია საჭიროა ამოცანის შესასრულებლად იმის შემდეგ, რაც არჩეულია მისი გადაწყვეტის უკეთესი მეთოდი. არსებობს დროის გამოკვლევის ორი მეთოდი, რომლებიც ცვლიან ხელმძღვანელთა მიერ თვითნებურ შეფასებას. ესენია **ქრონომეტრაჟი და ნორმირება.**

ქრონომეტრაჟი მოითხოვს, რომ მკვლევარმა შეისწავლოს დავალება და განსაზღვროს დროის ელემენტები, რომლებიც შედგება ერთი ან მთელი რიგი ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან. მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული დროითი ელემენტი არ იყოს დამოკიდებული წინამორბედ და შემდგომ ელემენტზე.

ნორმირება წარმოადგენს თანამედროვე მეთოდს, რომელიც ბუნებრივად გამომდინარეობს ტეილორისა და გილბრეტის გამოკვლევებიდან, შეეხება მოცემულ სისტემაში იმის დაშვებას, რომ სამუშაოების ყველა ძირითადი სახისათვის (სიტუაციისგან დამოუკიდებლად) არსებობს დადგენილი დრო.

ხელფასის პრემიული სისტემა. სტანდარტული მეთოდების და დროის განსაზღვრის ინტეგრალურ ასპექტს წარმოადგენს ხელფასის სისტემა. მაგალითად, ტეილორმა შემოგვთავაზა, რომ მუშები უნდა იღებდნენ ხელფასს შესრულებული სამუშაოს პროპორციულად, ანუ სანარდო საზღაურს. ამასთან, მისი აზრით, მუშები, რომლებიც აწარმოებენ დადგენილ ნორმაზე მეტ პროდუქციას, უნდა იღებდნენ მეტ ხელფასს, ვიდრე ისინი, ვინც ვერ შეძლო ნორმის შესრულება. შრომის დიფერენცირებული სანარდო ანაზღაურების შემოთავაზებით, ტეილორი ფიქრობდა, რომ მუშაკისთვის ძირითადი მოტივაციური ფაქტორი იყო ფულის გამომუშავების შესაძლებლობა. დიფერენცირებული საზღაური სტიმულს აძლევს მუშას დაზოგოს ძალები.

ტეილორის თვალსაზრისს აკრიტიკებდა განტი, რომელიც ვარაუდობდა, რომ თითოეულ მუშას შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობის მიუხედავად უნდა ჰქონდეს ფიქსირებული ხელფასის გარკვეული გარანტია. განტის იდეები გარდაისახა ხელფასის პრემიულ სისტემაში. მისი თეორიის თანახმად, მუშას გარანტირებული ექნება საკვირაო ხელფასი გამომუშავების მიუხედავად. თუმცა, როგორც კი მუშა გადააჭარბებს ნორმას, გამომუშავებს პრემიას პლუს პროდუქციის ერთეულის უფრო მაღალი საზღაური ზენორმატიულ გამომუშავებაზე.

შერჩევა და სწავლება. მეცნიერული მართვის მომხრეები ხელმძღვანელის უმნიშვნელოვანეს ამოცანად მიიჩნევენ ისეთი ადამიანების შერჩევას, რომლებსაც ექნებოდათ უნარი ეპასუხათ სამუშაოს მოთხოვნებისათვის, ხოლო შემდეგ მათ სწავლებას, რათა მათ შესძლებოდათ სამუშაოს შესრულება. ადრე მუშები ახალ პროფესიას შეისწავლიდნენ გამოცდილი მუშებისაგან, ტრადიციული სამუშაო ჩვევები გადაეცემოდა ერთიდან მეორეს. საწარმოს ხელმძღვანელები არ განიხილავდნენ სწავლებას, როგორც თავიანთ ფუნქციას. კადრების შერჩევის მეცნიერულად დასაბუთებული, სისტემატიზებული მეთოდები არ არსებობდა. დაახლოებით 1910 წლისათვის ფსიქოლოგებმა დაინახეს მრეწველობის პრობლემების გადაჭრაში თავიანთი ცოდნის გამოყენების შესაძლებლობა. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორის მასტერბერგერის გამოკვლევებით სამრეწველო ფსიქოლოგიის სფერომ დაიწყო გარკვეული განვითარება. მისი წიგნი – „ფსიქოლოგია და სამრეწველო ეფექტიანობა“, რომელიც 1913 წელს გამოქვეყნდა, მაშინვე იქცა ნიშანსვეტად ამ სფეროში. ფსიქოლოგიური მეთოდები გამოყენებული იყო მუშათა შერჩევისათვის, რომელთა ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები აკმაყოფილებდა პრაქტიკული სამუშაოს მოთხოვნებს.

მუშებისათვის პროფესიების სწავლება წინასწარდასახული მეთოდებით მეცნიერული მართვის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს. სწავლების გარეშე სამუშაოს გაუმჯობესების ძალისხმევა თითქმის შეუძლებელია. 1908 წელს განტმა

წამოაყენა უკეთესი მეთოდით თითოეული მუშის სწავლების ინსტრუქტორის გამოყენების იდეა. თუმცა, იდეა იმის თაობაზე, რომ ხელმძღვანელმა უნდა დააწესოს სწავლების ოფიციალური პროგრამები, არ იქნა ფართოდ დანერგილი 1930 წლამდე. ეს აიხსნებოდა სწავლების მეთოდების შესახებ არასრული ცოდნით და ნაწილობრივ იმიტაც, რომ იმ დროს მენეჯმენტით იგნორირებული იყო სწავლების პოტენციური სარგებელი. მაგრამ, უკვე მეორე მსოფლიო ომის დაწყებამდე მუშათა სწავლება ფართოდ დაინერგა მრეწველობაში.

ორგანიზაციის თეორია.

XX საუკუნის დასაწყისში მეცნიერული მართვის პრობლემათა შემუშავება, რომელიც კონცენტრირებული იყო ხელმძღვანელის საქმიანობასა და სპეციალიზაციაზე, მთლიანად იყო დამოკიდებული ორგანიზაციის აგების ანალიზის და მისი ფუნქციონირების პრინციპების ჩამოყალიბების აუცილებლობაზე. პრაქტიკის ამ მოთხოვნებს პასუხი გასცა ჰენრი ფაიოლის ნაშრომებმა. მან შემოგვთავაზა მთელი რიგი ორგანიზაციული პრინციპები, რომლებიც მან ჩათვალა სასარგებლოდ საფრანგეთის მსხვილი ნახშირმომპოვებელი კომპანიის მართვისათვის. იგი მართვას განიხილავდა, როგორც კონკრეტული სიტუაციისთვის მისადაგებული პრინციპების არჩევის ხელოვნებას.

ორგანიზაციის პრინციპები. ფაიოლმა შემოგვთავაზა თოთხმეტი პრინციპი, თუმცა კი იგი ფიქრობდა, რომ ეს პრინციპები შეიძლება უფრო მეტიც ყოფილიყო. აღნიშნული პრინციპების დაჯგუფება მოხდა სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით (ცხრილი 1.3).

ცხრილი 1.3.

ფაიოლის პრინციპების დაჯგუფება

სტრუქტურული პრინციპები	პროცესის პრინციპები	საბოლოო შედეგის პრინციპები
<p>შრომის დანაწილება; ხელმძღვანელობისა და მიზნების ერთიანობა; ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობა; ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა; სკალარული ჯაჭვი.</p>	<p>სამართლიანობა; დისციპლინა; პერსონალის დაჯილდოება; გუნდების ერთიანობა; მთავარი ინტერესისადმი დაქვემდებარება.</p>	<p>წესრიგი; სტაბილურობა; ინიციატივა.</p>

სტრუქტურული პრინციპები ურთიერთდაკავშირებული ამოცანების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის სისტემის შექმნის საფუძველია. ორგანიზაციულ ფუნქციებში

შედის ამოცანების დანაწილება უფრო მცირე ქვეამოცანებად, ამ ამოცანების დაჯგუფება ურთიერთდაკავშირებულ ქვედანაყოფში, თითოეული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის დანიშვნა და მისთვის უფლებათა და პასუხისმგებლობის გადაცემა დაბოლოს, ქვედანაყოფების შეერთება მიზნობრივი გუნდების ჯაჭვით. განვიხილოთ უფრო დაწვრილებით მართვის ორგანიზაციის თითოეული ძირითადი პრინციპი.

1. **შრომის დანაწილების პრინციპი.** ფაიოლის თანახმად, შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია არის ერთი და იმავე ძალებით უფრო მეტი და უკეთესი ხარისხის პროდუქციის წარმოების ბუნებრივი მეთოდი. სპეციალიზაციის მეშვეობით მცირდება იმ ობიექტთა რაოდენობა, რომლისაკენაც უნდა იყოს მიმართული მუშაკის ყურადღება და ძალა. ფაიოლი სპეციალიზაციას განიხილავდა, როგორც ინდივიდის და ადამიანთა ჯგუფების გამოყენების საუკეთესო საშუალებას. აღსანიშნავია, რომ შრომის დანაწილებას აქვს თავისი საზღვრები, რომელთა გადაჭარბებაც არ შეიძლება. შრომის გამარტივების ისეთმა მეთოდებმა, როგორცაა სამუშაოების სტანდარტები და კვლევა მოქმედებებსა და დროში, ყურადღება გაამახვილა არა ადამიანთა ქცევაზე მუშაობის პროცესში, არამედ სამუშაოს ტექნიკურ მხარეებზე. 1930-იანი წლების დასაწყისში გამოჩნდა მიდგომა, რომელიც აღწერდა ადამიანურ ურთიერთობებს და იძლეოდა საშუალებას უფრო ღრმად განგვეხილა შრომის დანაწილება ორგანიზაციებში ადამიანური ფაქტორის გავლენის გათვალისწინებით.

2. **ხელმძღვანელობის და მიზნების ერთიანობის პრინციპი.** შრომის დანაწილების შედეგად შექმნილი სამუშაოს სახეები, უნდა იყოს კოორდინირებული და მიმართული ერთიანი მიზნისაკენ. საქმიანობა, რომელსაც აქვს საერთო მიზანი, უნდა წარიმართოს ერთიანი გეგმით, ერთი ხელმძღვანელის მიერ. ეს პრინციპი გამორიცხავს ურთიერთდამოკიდებული საქმიანობის კოორდინაციისათვის სხვა ხელმძღვანელის დანიშვნის საჭიროებას.

3. **ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობის პრინციპი.** ეს პრინციპი დაკავშირებულია ხელმძღვანელის ძალაუფლების მოცულობის გაზრდასთან ან შემცირებასთან, რაც საშუალებას გვაძლევს ვიმსჯელოთ ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის ამა თუ იმ ხარისხზე. პრინციპი ამტკიცებს, რომ თითოეული სიტუაციისათვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციას შორის არსებობს ოპტიმალური ბალანსი და რომ ეს ბალანსი არ შეიძლება განისაზღვროს ხელმძღვანელის (რომელიც კოორდინირებას უწევს განყოფილებათა საქმიანობას) შესაძლებლობების გათვალისწინების გარეშე.

4. **ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის პრინციპი.** ეს პრინციპი ამტკიცებს, რომ უნდა არსებობდეს კავშირი ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობასა და იმ ძალაუფლებას შორის, რომელსაც ის ფლობს. სასურველია ამ ორი ფაქტორის კავშირი გამოისახოს ტოლობით. ამ კავშირის შეფასება, განსაკუთრებით

ხელმძღვანელთა ამოცანების კვლევისას, საკმაოდ რთულია. საქმის არსი ისაა, რომ რამდენადაც პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვანელს, იმდენად მას უნდა ჰქონდეს ბრძანებების გაცემის უფლებაც და მათი შესრულების მოთხოვნის ძალაუფლებაც.

5. **სკალური ჯაჭვის პრინციპი.** წინამორბედი ოთხი პრინციპის გამოყენების ბუნებრივი შედეგია შეიქმნას ხელმძღვანელთა თანადაქვემდებარებული ჯაჭვი მართვის უმაღლესი რგოლებიდან უდაბლეს დონემდე. ეს ჯაჭვი ორგანიზაციაში ვერტიკალური კავშირების გზა. შესაბამისად, ყველა კავშირმა უდაბლესი დონიდან გუნდების ჯაჭვში უნდა გაიაროს, ხოლო ზემოდან მომავალმა კავშირებმა, ვიდრე ისინი მიაღწევენ საჭირო დონეს, უნდა გაიარონ თითოეული დაქვემდებარებული ერთეული. ამავე დროს უნდა გავითვალისწინოთ ჰორიზონტალური კავშირებიც. ხელმძღვანელისთვის ხშირად აუცილებელია კონტაქტები ორგანიზაციის იმავე დონის სხვა თანამშრომლებთან.

ზემოთ განხილული ხუთივე პრინციპი განსაზღვრავს იმ მთავარ საკითხებს, რომლებიც უნდა გადაწყდეს ამოცანებისა და ძალაუფლების სტრუქტურების ფორმირებისას. ისინი არ წარმოადგენენ დაწვრილებით ფიქსირებულ წესებს, არამედ მხოლოდ მიუთითებენ ხელმძღვანელთა საქმიანობაში წამყვან მიმართულებებზე.

ამ პრინციპებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელები იყენებენ თავიანთ საქმიანობაში განსაკუთრებით მაშინ, როცა ისინი ურთიერთობენ ხელქვეითებთან. მაგალითად, ხელმძღვანელთა სამართლიანობა განიხილება, როგორც თავიანთი სამუშაოების კეთილსინდისიერად შესრულებისკენ დაქირავებულ მუშათა წაქეზების ძირითადი ფაქტორი. სამართლიანობის პრინციპი გამოხატულია სამართლიან დაჯილდოებაშიც. ეს პრინციპი გვაუწყებს, რომ შრომის ანაზღაურება უნდა შეესაბამებოდეს შესრულებული სამუშაოს მოცულობასა და ხარისხს. დისციპლინის პრინციპი განეკუთვნება ორგანიზაციისა და მის დაქირავებულ მუშებს შორის შეთანხმებების დადების პრაქტიკას. შეთანხმებათა შეუსრულებლობის შემთხვევაში, გათვალისწინებული უნდა იქნეს სანქციების გამოყენება. სანქციების გამოყენება უნდა ხდებოდეს სამართლიანობის და კერძო ინტერესების საერთოსადმი დაქვემდებარების პრინციპის შესაბამისად. ეს იმას ნიშნავს, რომ კონფლიქტურ სიტუაციებში საერთო ინტერესები უფრო მაღლა დგას, ვიდრე ინდივიდის ინტერესები. ჯგუფების ერთიანობის პრინციპის თანახმად, ხელმძღვანელმა არასდროს არ უნდა მოახდინოს თავისი უპირატესობის დემონსტრირება ხელქვეითებთან ურთიერთობაში, არ უნდა დაარღვიოს გუნდური ჯაჭვი. ნებისმიერი შემსრულებელი უნდა ექვემდებარებოდეს მხოლოდ ერთ უფროსს. ასეთი კავშირი და ურთიერთობა გათვალისწინებულია ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბებისას.

რაც შეეხება საბოლოო შედეგის პრინციპებს, ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის სასურველ მახასიათებლებს. ორგანიზაციის კარგად დაგეგმილი და წარმარტებული საქმიანობა უნდა გამოიჩინოს წესრიგითა და სტაბილურობით, ხოლო მუშები – თავიანთი ამოცანის ინიციატივიანი შესრულებით. ფაილის მიხედვით, ორგანიზაციის საქმიანობა მაშინ იქნება ასეთი, როცა იგი იმართება როგორც სტრუქტურის, ისე პროცესის პრინციპებით.

ორგანიზაციის ბიუროკრატიული თეორია.

მაქს ვებერის გამოკვლევებში ბიუროკრატია განეკუთვნება კოლექტიური საქმიანობის რაციონალიზაციის შესახებ სოციოლოგიურ წარმოდგენებს. ის აღწერს ორგანიზაციის ფორმას ან სქემას, რომელიც იძლევა დაქირავებული მუშების ქცევების განჭვრეტის გარანტიას. ბიუროკრატიული სტრუქტურა, ვებერის აზრით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის და იმათთვის, ვინც მასთანაა დაკავშირებული, უზრუნველყოფს შედეგების აღრიცხვის მაღალ დონეს. ვებერი თვლიდა, რომ ბიუროკრატიული ფორმიდან მაქსიმალური სარგებლის ამოსაღებად ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს განვითარების განსაზღვრული სტრატეგია. როდესაც იგი საქმის არსს იხილავდა, გამოყოფდა შემდეგ მომენტებს:

1. ყველა ამოცანა, რაც აუცილებელია მიზნების მისაღწევად, უნდა განაწილდეს სამუშაოების სპეციალიზებულ სახეებად. შემსრულებლები უნდა გახდნენ ექსპერტები თავიანთ საქმიანობაში და პასუხისმგებლობა აიღონ თავიანთი მოვალეობების ეფექტიან შესრულებაზე;

2. თითოეული ამოცანა უნდა შესრულდეს „აბსტრაქტული წესების მუდმივი სისტემის“ შესაბამისად სხვადასხვა ამოცანის ერთგვარობის და კოორდინირების გარანტირების მიზნით. ასეთი პრაქტიკის გონივრულობა იმით გამოიხატება, რომ ხელმძღვანელს შეუძლია ამოცანის შესრულებისას გაურკვეველობის აღმოფხვრა, რომელიც დაკავშირებულია ინდივიდუალურ განსხვავებებთან;

3. ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომელი უნდა აგებდეს პასუხს ხელმძღვანელის წინაშე როგორც თავის ქმედებებზე, ისე ხელქვეითთა ქმედებებზე. ხელმძღვანელთა ძალაუფლება ეფუძნება საექსპერტო ცოდნასა და მისი კანონიერება დადგინდება იმით, რომ დელეგირდება მმართველობის იერარქიის ზედა დონეებიდან. ამგვარად, იქმნება გუნდების ჯაჭვი;

4. ორგანიზაციაში თითოეულმა ოფიციალურმა პირმა უნდა შეასრულოს თავისი საქმე უპირობოდ და ფორმალურად. მან უნდა შეინარჩუნოს სოციალური დისტანცია საკუთარ თავსა, ხელქვეითებსა და კლიენტებს შორის. ასეთი პრაქტიკის მიზანია: ოფისის მიზნების წარმატებით შესრულებაში ცალკეულ პიროვნებათა ჩაურევლობის

გარანტირება, ფავორიტიზმზე, პირად მეგობრობაზე დამყარებული სამსახურებრივი ურთიერთობების უგულებელყოფა;

5. ბიუროკრატიულ ორგანიზაციაში სამუშაოზე მიღება უნდა ეფუძნებოდეს მუშაკის ტექნიკურ კვალიფიკაციას და ითვალისწინებდეს თვითნებური დათხოვნისაგან დაცვას. შესაბამისად, სამსახურებრივი წინსვლა დამოუკიდებელი უნდა იყოს შრომის სტაჟსა და პირად მიღწევებზე. ორგანიზაციაში მუშაობა უნდა ფასდებოდეს, როგორც მუშაკის კარიერა მთელი ცხოვრების მანძილზე, რაც ვარაუდობს მისი ფირმისადმი ერთგულების მაღალ ხარისხს.

ასეთი დონის ორგანიზაცია უახლოვდება იდეალური ტიპის ბიუროკრაციას. მხოლოდ ერთეულ ორგანიზაციას შესწევს უნარი ჰქონდეს იდეალური ტიპის ყველა მახასიათებელი, ცალკეული საკმაოდ მაღალი მახასიათებლები კი აქვს მრავალ ორგანიზაციას. მაგალითად, ყველა ორგანიზაცია გარკვეულ დონემდე იყენებს შრომის დანაწილებას, იყენებს პროცედურების გარკვეულ სახეობებს, აქვს ურთიერთობა „ხელმძღვანელი-ხელქვეითი“ და სხვ.

ეფექტიანი ორგანიზაციის ფაქტორები

მიჩიგანის უნივერსიტეტში რენსის ლაიკერტის გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ მთელი რიგი სტრუქტურული განზომილებებით ეფექტიანი ორგანიზაცია მნიშვნელოვნად განსხვავდება არაეფექტიანისგან. ლაიკერტის თანახმად, ეფექტიანია ის ორგანიზაცია, რომელიც აიძულებს ხელმძღვანელს მთავარი ყურადღება მიაქციოს მაღალმწარმოებლური მიზნების მქონე მუშა ჯგუფის შექმნას. ლაიკერტის მიერ შემუშავებული „სისტემა-4“-ის მიხედვით, ორგანიზაცია აიგება ადამიანურ მოტივაციებზე, რომლებიც უნდა გამოვლინდეს:

- ❖ მიზნების წამოყენების პროცესში;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღებისას;
- ❖ კონტროლის დროს;
- ❖ დეცენტრალიზაციაში.

დაბალეფექტიანი ორგანიზაცია აიძულებს ხელმძღვანელს:

- ❖ დაყოს საერთო ქმედებები მარტივ შემადგენელ ნაწილებად და ამოცანებად;
- ❖ თითოეული ამ ამოცანის შესასრულებლად შეარჩიოს შესაბამისი შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის მქონე მუშაკები;
- ❖ შეასწავლოს მათ ამოცანის შესრულების ყველაზე საუკეთესო მეთოდი;
- ❖ განახორციელოს ხელმძღვანელობა, გაუწიოს კონტროლი ამოცანების შესრულებას, მოახდინოს სამუშაოთა ქრონომეტრაჟი;
- ❖ გამოიყენოს წახალისება შრომის ინდივიდუალური ან ჯგუფური სანარდო ანაზღაურების ფორმით.

კლასიკური თეორიიდან გამომდინარე, ყველა ზემოთხამოთვლილი პუნქტი ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას განსაზღვრავს, თუმცა ლაიკერტის გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ეს მითითებები არ იწვევს წარმოების ეფექტიან ორგანიზაციას. ამით მან ფაქტობრივად დაამტკიცა მერტონის, გოულდნერისა და სელზნიკის უფრო ადრინდელი დასკვნები. ასევე დადასტურდა, რომ ორგანიზაციათა დახასიათება შესაძლებელია გარკვეული განზომილებების მეშვეობით, რომელთაგან თითოეული, ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის მიერ შემოთავაზებული პრინციპებიდან გამომდინარე, აჩვენებს მახასიათებელთა თანაფარდობას (ცხრილი 1.4).

ცხრილი 1.4.

ორგანიზაციის დახასიათება კლასიკური თეორიისა და „სისტემა-4“-ის მიხედვით

კლასიკური ორგანიზაცია	„სისტემა-4“ ის ორგანიზაცია
1. ხელმძღვანელობის პროცესი არ გულისხმობს ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა ნდობასა და პასუხისმგებლობას. ხელქვეითები არ მონაწილეობენ სამუშაო პრობლემების იმ ხელმძღვანელებთან ერთად განხილვაში, რომლებიც არ ითვალისწინებენ მათ იდეებსა და აზრებს.	1. ხელმძღვანელობის პროცესი იმსახურებს ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა ნდობასა და პასუხისმგებლობას ყველა საკითხში. ხელქვეითები მზად არიან იმსჯელონ სამუშაო პრობლემებზე იმ ხელმძღვანელებთან, რომლებიც ითვალისწინებენ მათ იდეებსა და აზრებს.
2. მოტივაციური პროცესი მოიცავს მხოლოდ ფიზიკურ და ეკონომიკურ მოტივებს, უსაფრთხოების მოტივებს - სანქციების გამოყენების მეშვეობით; დაქირავებულ მუშაკთა კავშირებში ჭარბობს ორგანიზაციისადმი არაკეთილსინდისიერი დამოკიდებულება.	2. მოტივაციური პროცესი მოიცავს მოტივთა ფართო წრეს მონაწილეობის მეთოდების მეშვეობით. დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და მისი მიზნებისადმი კეთილსინდისიერია.
3. კომუნიკაციის პროცესი ისეთია, რომ ინფორმაცია მოდის ზემოდან ქვემოთ; აქვს დამახინჯების, უზუსტობის ტენდენცია და ხელქვეითები მათ ეჭვით უყურებენ.	3. კომუნიკაციის პროცესი ისეთია, რომ ინფორმაცია თავისუფლად ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაში – ზემოთ, ქვემოთ და პორიზონტალურად. ინფორმაცია ზუსტია და დაუმახინჯებელი.
4. ურთიერთქმედების პროცესი დახურული და შეზღუდულია, ხელქვეითები ნაკლებად ახდენენ გავლენას ქვედანაყოფების მიზნებზე, მეთოდებსა და საქმიანობაზე.	4. ურთიერთქმედების პროცესი ღია და ფართოა; ხელმძღვანელსაც და ხელქვეითსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ქვედანაყოფის მიზნებზე, მეთოდებსა და საქმიანობაზე.
5. გადაწყვეტილებათა მიღება ხდება ორგანიზაციის მხოლოდ ზედა რგოლებში, ის შედარებით ცენტრალიზებულია.	5. გადაწყვეტილებათა მიღება ხდება მართვის ყველა დონეზე ჯგუფური მონაწილეობის გზით, ის შედარებით დეცენტრალიზებულია.
6. მიზნების დასახვის პროცესი თავმოყრილია ზედა რგოლებში და არ ასტიმულირებს ჯგუფურ მონაწილეობას.	6. მიზნების დასახვის პროცესი სტიმულს აძლევს ჯგუფურ მონაწილეობას.
7. კონტროლი ცენტრალიზებულია, მთელი ყურადღება შეცდომების გამოსწორებისკენ არის მიმართული.	7. კონტროლის პროცესი გაფანტულია მთელ ორგანიზაციაში, აქცენტი კეთდება თვითკონტროლზე და პრობლემათა გადაწყვეტაზე.
8. წარმოების მიზნები უმნიშვნელოა, ხელმძღვანელები პასურობენ და არანაირად არ	8. წარმოების მიზნები მაღალია, ხელმძღვანელები აქტიურობენ და აუცილებლობად მიიჩნევენ

ცდილობენ ორგანიზაციაში რესურსების განვითარებას.	ადამიანური	ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის კომპლექსური ღონისძიებების რეალიზაციას.
---	------------	---

ლაიკერტი ამტკიცებდა, რომ კლასიკური თეორიის დებულებებზე დაფუძნებული ორგანიზაციები არაეფექტიანია, რამდენადაც ისინი იხრებიან კონსერვატიზმისაკენ და არ ითვალისწინებენ გარე სამყაროს ცვალებად მახასიათებლებს. ასეთ ცვლილებებს ლაიკერტი მიაკუთვნებდა შემდეგ ფაქტორებს:

1. კონკურენციის ზრდა სხვა ქვეყნების ორგანიზაციათა მხრიდან, რომელთაც ერთნაირი ტექნოლოგიის პირობებში წარმოების შედარებით დაბალი ფასი აქვთ;
2. მეტი ინდივიდუალური თავისუფლებისა და ინიციატივის ტენდენცია და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციის ზედა რგოლების უფლებამოსილებათა შემცირება;
3. იმ ადამიანების განათლების ზოგადი დონის ამაღლება, რომელთაც შეუძლიათ მიიღონ გადაწყვეტილებები და თავიანთ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა;
4. მომეტებული ყურადღება ჯანმრთელობისა და პიროვნების სრული განვითარებისადმი;
5. ტექნოლოგიათა გართულება, რაც მოითხოვს თითოეული მუშაკისაგან შესაბამის კვალიფიკაციას. ხშირად ასეთ შემთხვევებში ხელმძღვანელმა იცის ქვედანაყოფის საქმიანობის შესახებ უფრო ნაკლები, ვიდრე ხელქვეითებმა.

გარესამყაროს ცვლილებები გავლენას ახდენს ხელმძღვანელობაზე, რაც იწვევს ახალი სიტუაციებისადმი ორგანიზაციის შესაგუებლად ღონისძიებების შემუშავების აუცილებლობას. ლაიკერტის თანახმად „სისტემა – 4“ ესაა მიმართულება, რომელსაც უნდა მისდიოს უფრო მწარმოებლურმა და მომგებიანმა ორგანიზაციებმა. ყველა შემთხვევაში ხელმძღვანელებმა უნდა გამოიყენონ ადამიანური რესურსები, ადამიანურ მოტივაციათა სრული სპექტრი: გადაწყვეტილებათა მიღება, კონტროლი, მიზნების განსაზღვრის პროცესი, დეცენტრალიზაცია. იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოს ამ პროცესების რეალიზაციას, ორგანიზაციის განვითარების გეგმა უნდა მოიცავდეს: მხარდაჭერის პრინციპს; გადაწყვეტილებათა ჯგუფურ მიღებას და ხელმძღვანელობის ჯგუფურ მეთოდებს; მაღალ საწარმოო მიზნებს. სტრუქტურული თვალსაზრისით ორგანიზაცია განიხილება, როგორც ჯგუფების რიგი, რომელთაც აერთიანებს ხელმძღვანელი. ეს მიდგომა შეიძლება დაპირისპირებულ იქნეს ბიუროკრატიულ ორგანიზაციასთან, რომელიც გამოყოფს ერთადერთ დამოკიდებულებას „ხელმძღვანელი – ხელქვეითი“.

„სისტემა – 4“-ის ორგანიზაციაში ჯგუფები შედგება მუშაკებისაგან, რომლებიც ანგარიშს აბარებენ ხელმძღვანელს. ზოგიერთი ხელმძღვანელი წარმოადგენს ორი ჯგუფის წევრს. ამ ორგვარ კომპეტენციაში, ლაიკერტის აზრით, ასეთი ხელმძღვანელები გამოდიან როგორც რგოლების შემაერთებლები. ისინი აერთიანებენ

თითოეულ ჯგუფს უშუალოდ მის ზემოთ მყოფ ჯგუფთან. ამ თვალსაზრისით, ისინი წარმოადგენენ თავიანთ ჯგუფებს ორგანიზაციის უმაღლეს რგოლებში, აკავშირებენ თავიანთი ჯგუფების საქმიანობას სხვებთან. გადაწყვეტილებათა ჯგუფურ მიღებასთან შეუძლებელი ჯვარედინი ჯგუფური სტრუქტურა წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრების, აქციონერების, კლიენტების, მიმწოდებლების და სხვათა ინტერესების ინტეგრაციულ ფორმასაც.

ადმინისტრაციული ძვევის თეორია.

ჰერბერტ საიმონმა გამოიკვლია ორგანიზაციებში დასახული მიზნების მომუშავეთა რაციონალურ ქცევებზე გავლენის პროცესები, რაც ნათლად ასახა თავის შრომებში. იგი კრიტიკულად უდგებოდა ტეილორის თეორიულ განხორციელებებს და ფაიოლის მართვის პრინციპებს, თავად კი „საქმიანი ადამიანის“ (რომელიც სრულად ინფორმირებულია ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ) ქცევას განიხილავდა, როგორც პირადი ინტერესით მოტივირებულს. საიმონმა წამოაყენა ადმინისტრაციული მუშაკის კონცეფცია, რომელიც ემყარება საკუთარ ინტერესებს, მაგრამ ბოლომდე არ არის გარკვეული მათ არსში. მოქმედების ყველა შესაძლო ვარიანტიდან ის აცნობიერებს მხოლოდ რამდენიმეს და ცდილობს მიიღოს ადეკვატური და არა ოპტიმალური გადაწყვეტილება.

საიმონის თვალსაზრისით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ გაამარტივონ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი – შეხლდონ მიზნები, რომლებისკენაც მიმართულია საქმიანობა. საიმონს მიაჩნია, რომ მიზნები გავლენას ახდენს ქცევაზე მხოლოდ მაშინ, როცა ისინი გადაწყვეტილების ნაწილი ხდებიან და განსაზღვრავენ, თუ როგორი უნდა იყოს ქცევა. მიზნები განისაზღვრება გადაწყვეტილებათა ფასეული წინაპირობების საფუძველზე. ფასეული წინაპირობები წარმოადგენს ვარაუდებს იმის შესახებ, თუ რომელი მიზნებია უპირატესი. რაც უფრო ზუსტადაა დადგენილი ფასეული წინაპირობები, მით უფრო რაციონალურია გადაწყვეტილებები.

ორგანიზაციათა საბოლოო მიზნები შეიძლება გახდეს ამოსავალი წერტილი ჯაჭვის „საშუალება-მიზნები“ კონსტრუირებისათვის, რომელიც მოიცავს მოქმედებათა შემდეგ კომპლექსს:

- საერთო მიზნის არჩევა, რომელიც აუცილებლად უნდა იქნეს მიღწეული;
- მოცემული მიზნის მისაღწევად საშუალებათა კომპლექტის არჩევა;
- მიზნის მისაღწევად საშუალებათა აღქმა და უფრო დეტალური საშუალებების ძიება მათ მისაღწევად და ა.შ.

დგინდება მიზანთა იერარქია, რომელშიც თითოეული დონე შეიძლება ჩაითვალოს საბოლოო მიზნად ქვედა დონეებთან მიმართებაში და მიზნის მიღწევის საშუალებად ზედა დონეებთან მიმართებაში. საერთო მიზნების დაყოფა სპეციფიკურ

დაქვემდებარებულ ამოცანებად და მათი შემდგომი განაწილება ორგანიზაციულ ქვეგანყოფილებებში (ცალკეულ შემსრულებლებში ან განყოფილებებში) აძლიერებს რაციონალური ქცევის შესაძლებლობას წინაპირობების ზუსტი განსაზღვრით. ეს აადვილებს თითოეულ დონეზე საჭირო გადაწყვეტილებათა მიღებას. ამასთან დაკავშირებით, ორგანიზაციის იერარქიაში შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც ფორმულირებული კომპლექტი – „საშუალებები – მიზნები“, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის შიგნით გადაწყვეტილებათა მიღების და ქმედებების თანმიმდევრობას. შემთხვევითი არაა, რომ კ. ა. საიმონი და ჯ. გ. მარჩი ორგანიზაციულ სტრუქტურას აღწერენ როგორც „მოქმედებათა გეგმების ნაკრებს“.

ორგანიზაციები ინარჩუნებენ გადაწყვეტილებათა რაციონალურ მიღების უფლებას არა მარტო მონაწილეებს შორის მოვალეობების განაწილებით გზით, არამედ მათ შესასრულებლად საჭირო საშუალებების – რესურსების, ინფორმაციის, მოწყობილობათა – გადაცემის გზით. ინსტრუქციები და წესები, საინფორმაციო არხები, სწავლების პროგრამები, სტანდარტული სამუშაო პროცედურები შეიძლება განიხილებოდეს მექანიზმების სახით, როგორც ამ გადაწყვეტილებათა სპექტრის შესაზღვრად, რომელსაც იღებს თითოეული მონაწილე, ასევე გადაწყვეტილებათა მიღებისას მონაწილეობის მიზნით დახმარების გასაწევად. საიმონის ორგანიზაციული ქცევის მოდელი ხაზს უსვამს მონაწილეთა კონტროლის მნიშვნელობას: ინფორმაციის განაწილება და სწავლება უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებს რაციონალური ქცევის გამომუშავებაში, ვიდრე ბრძანებები და სანქციები.

საიმონის გადაწყვეტილებათა ორგანიზაციულ მოდელს საფუძვლად უდევს გადაწყვეტილებათა ინდივიდუალურად მიღების შემეცნებითი შეზღუდულობის კონცეფცია. საიმონის აზრით, იზოლირებულ ინდივიდს არ შეუძლია მაღალი ხარისხის რაციონალურობის მიღწევა, რადგანაც ვარიანტთა რაოდენობა, რომელიც მან უნდა განიხილოს, ძალიან დიდია. ინდივიდუალური არჩევა ხდება „მონაცემების“ საფუძველზე, ე.ი. წინაპირობათა საფუძველზე, რომელიც სუბიექტის მიერ გამოიყენება ბაზის სახით. ინდივიდის ქცევა განისაზღვრება ამ „მონაცემებით“ დადგენილი საზღვრების მიხედვით. ორგანიზაციები განსაზღვრავს ამოცანათა სრულ კრებულს, სტაბილურ მოლოდინს, შემაკავებელი ფაქტორების ნაკრებს, რომლის ფარგლებშიც შეიძლება მიღებულ იქნეს საჭირო გადაწყვეტილებები. ეს „მონაცემები“ მიეწოდება ინდივიდუალურ მონაწილეებს. ამ თვალსაზრისით საიმონი და მარჩი განიხილავენ შეზღუდული რაციონალურობის ცნებას, რომელიც გამორიცხავს რაციონალური სისტემური პერსპექტივის ორ საკვანძო ელემენტს – მიზნის სპეციფიკას და ფორმალიზაციას.

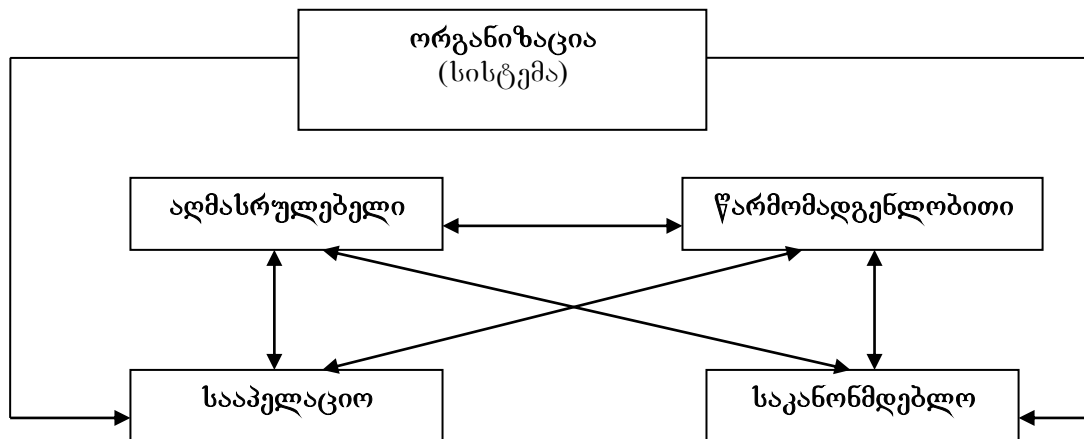
მოცემული თეორია აქცენტს აკეთებს ორგანიზაციის შიგნით რაციონალური ქცევის მხარდასაჭერად წესებისა და დადგენილი წესრიგის მნიშვნელობაზე.

საზგასმულია, რომ ორგანიზაციული ქცევა, განსაკუთრებით გადაწყვეტილებათა მიღება, მოითხოვს, პირველ რიგში, წესების დაცვას და არა შედეგების გათვლას. საიმონი, როგორც ვებერი, განასხვავებდა ფორმალურ რაციონალურობას ტექნიკურისაგან. საიმონის მიერ შემოთავაზებული მოდელი შეიძლება ასევე გამოყენებულ იქნეს იმის ასახსნელად, თუ როგორ შეუძლია რაციონალურობის უზრუნველსაყოფად შექმნილ სტრუქტურებს გარკვეულ პირობებში უკუეფექტის გამოწვევა.

„გლასიერ-თეორია“.

ორგანიზაციათა ფორმირების უნივერსალური თეორია ე.წ. „გლასიერ-თეორია“ შეიქმნა 1940-ინი წლების ბოლოს ლონდონში, გლასიერის ლითონის კომპანიაში გრძელვადიანი კვლევითი პროექტის განხორციელებისას, ეს იყო ადამიანური ურთიერთობების ტავისტოვსკის ინსტიტუტის კვლევითი ჯგუფისა და კომპანიის მმართველების ერთობლივი პროექტი. მისი კვლევითი პროგრამა, პრინციპული შედეგები და დასკვნები ძირითადად ასახულია უილფრედ ბ. დ. ბრაუნისა და ელიოტ ჯეკვსის შრომებში.

„გლასიერ-თეორია“ თითოეულ ორგანიზაციაში ითვალისწინებს სულ ცოტა ოთხი ქვესისტემის თანაარსებობას (ნახ. 1.7). თითოეული ამ ქვესისტემათაგანი ასრულებს ორგანიზაციის ფარგლებში განსაკუთრებულ ფუნქციებს და ამავე დროს ისინი ნაწილობრივ კვეთენ ერთმანეთს და ურთიერთქმედებენ. აღნიშნული სისტემა დაახლოებით თანამედროვე დემოკრატიული ქვეყნების სახელმწიფო მართვის სისტემას მოგვაგონებს.



ნახ. 1.7. ორგანიზაციის ქვესისტემები

საშემსრულებლო ქვესისტემა – არის სტრუქტურა, რომელიც შედგება ფუნქციებისაგან, რომელთა შემსრულებლებიც უნდა აკმაყოფილებდნენ გარკვეულ მოთხოვნებს. შრომის დანაწილებისა და უფლებათა გადაცემის პროცესი განაპირობებს სხვადასხვა ფუნქციის შექმნას, რომლებიც ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულებისას ერთმანეთს ანგარიშს უნდა უწევდნენ. უფრო მეტიც, ფუნქციები

წარმოქმნიან იერარქიას ან გუნდების ჯგუფს, ხოლო დონეების ოპტიმალური რაოდენობა განისაზღვრება თითოეული ფუნქციისათვის საჭირო დროის დატვირთვით. დროის დატვირთვის კონცეფცია საკვანძოა „გლასიერ-თეორიაში.“ ის განსაზღვრავს სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დროის მოხმარების სიდიდეს. სამუშაოს ხასიათი იცვლება, როცა ხდება იერარქიაზე ზემოთ მოძრაობა. ეს განსხვავება გამოიხატება უპირატესად აბსტრაქციის დონით, რომელიც საჭიროა მოცემული ფუნქციის წინაშე დაყენებული ამოცანების შესასრულებლად.

ორგანიზაციაში მუშაობა სავსებით სხვადასხვაგვარ მოთხოვნებს უყენებს მათ, ვინც იერარქიაში სხვადასხვაგვარი ვერტიკალური ფუნქციითაა დასაქმებული. პირველ ეტაპზე სამუშაო სრულდება აბსტრაქციის ისეთ დონეზე, როცა აუცილებელია მცირე პერიოდის განმავლობაში ანგარიშების ჩატარება, რაც უფრო მაღლა ვიწვეთ ფუნქციითა იერარქიაზე, მით უფრო საჭიროა დიდი დრო შემდგომი ანგარიშებისათვის, შესაბამისად, ფუნქციითა იერარქიაზე აღმასვლის მიხედვით სამუშაოს ობიექტი ხდება უფრო შორეული.

ოპტიმალური საშემსრულებლო სტრუქტურის პირობებში დროის დატვირთვის განსაზღვრის მიხედვით სამუშაოს ანალიზი კეთდება თითოეულ დონეზე ცალ-ცალკე. საშემსრულებლო ქვესისტემის იერარქია შემუშავებულია იმგვარად, რომ ნათლად დაინახოს თითოეული წყვილი „ხელმძღვანელი - ხელქვეითი“. მათ შორის არის სწორედ ერთი დონის განმასხვავებელი ნიშანი.

სააპელაციო ქვესისტემას აქვს შემდეგი ძირითადი ნიშნები:

- ორგანიზაციის თითოეული წევრის უფლებაა გაასაჩივროს ხელმძღვანელის ნებისმიერი გადაწყვეტილება მმართველობის უფრო მაღალ დონეზე, მთავარი მმართველის დონემდეც კი;
- ცალკეულ შემთხვევებში მას შეუძლია მიმართოს სააპელაციო სასამართლოს, რომელიც შედგება მუშათა საბჭოს, მმართველობის წარმომადგენლებისა და მოწვეული სასამართლოს თავმჯდომარისაგან;
- მუშაკის, (რომელიც იხილავს საჩივარს) ამოცანაა ორგანიზაციის პოლიტიკიდან გამომდინარე „დადგენილი წესისა“ და პრეცედენტის მიხედვით გადაწყვეტილების მიღება;
- ნებისმიერ მხარეს, რომლის მოსმენაც მიმდინარეობს საჩივრის გამო, შეუძლია მიმართოს ადვოკატს კონსულტაციისთვის, ადვოკატს შეუძლია მისცეს რეკომენდაცია ორივე მხარეს;
- არ არსებობს რეალური განსხვავებები ხელმძღვანელთა როლებში, საშემსრულებლო და სააპელაციო ქვესისტემებში.

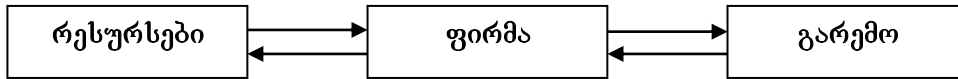
წარმომადგენლობითი ქვესისტემა ყალიბდება წარმომადგენლების არჩევის გზით, რომლებიც შედიან მუშათა საბჭოში ხელმძღვანელებთან ერთად. წარმომადგენლები ხელმძღვანელებს აცნობენ ორგანიზაციის წევრთა საჩივრებს. ეს საჩივრები შეიძლება ეხებოდეს სამუშაოს, მართვის ნებისმიერ ასპექტს ან რაოდენობრივ და თვისებრივ ასპექტებს. წარმომადგენლობითი ქვესისტემა ფუნქციონირებს მიღებული კანონების საფუძველზე.

საკანონმდებლო ქვესისტემის ფუნქციაა ორგანიზაციის პოლიტიკის შემუშავება მუშათა საბჭოს მიერ არჩეული წარმომადგენლების მონაწილეობით. წარმომადგენლები ხელმძღვანელებთან შეხვედრებზე შეიმუშავენ „დადგენილ წესს“, რაც ხელმძღვანელებს აძლევს საშუალებას იმოქმედონ ფართო მასშტაბით. საკანონმდებლო ქვესისტემა იღებს გადაწყვეტილებებს სამუშაოების დროში განაწილებაზე, სამუშაო წესებზე, დაქირავებაზე და სხვ.

გლასიერ – თეორეტიკოსებმა გამოავლინეს ორი სისტემის – საწარმოო და სოციალური სისტემის არსებობა. ისინი ვარაუდობდნენ, რომ ხელმძღვანელმა თანაბრად უნდა უზრუნველყოს საშემსრულებლო და წარმომადგენლობითი ქვესისტემის ფუნქციონირება.

ორგანიზაციული პროცესიის თეორია.

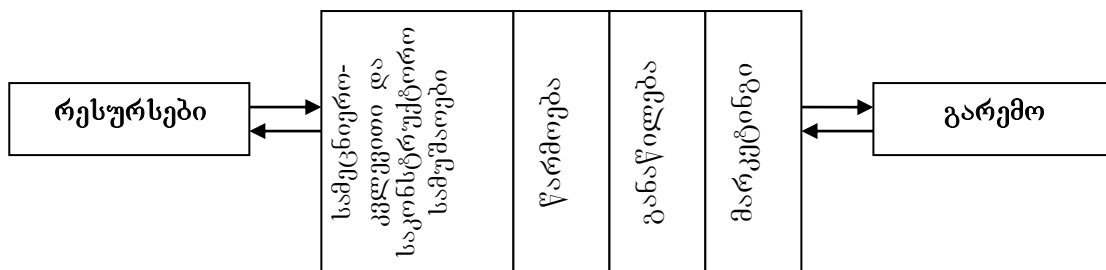
1970-იანი წლების დასაწყისში ამერიკელმა მეცნიერმა ი. ანსოფმა წამოაყენა მთელი რიგი ახალი იდეები, რომლებიც ეხებოდა მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების შესწავლასა და განვითარებას. სამრეწველო ორგანიზაციას იგი განიხილავს, როგორც სისტემას, რომელიც ახორციელებს ურთიერთკავშირებს რესურსების წყაროებთან და გარე სამყაროსთან (გასაღების ბაზარი, კონკურენტები, მთავრობა და სხვ). აქედან გამომდინარე, გამოიყოფა ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების ორი ისტორიულად ჩამოყალიბებული მიდგომა. პირველი – **სტრუქტურული მიდგომა** – დამახასიათებელი იყო მეორე მსოფლიო ომამდე პერიოდისათვის. მისი მთავარი საყრდენი იყო ფირმების შიგა წყობა, ფუნქციების განაწილება და მართვის რაციონალიზაცია. ეს მიდგომა სტატიკურია, რადგანაც არ ითვალისწინებდა გარე ფაქტორების ზემოქმედების გამო ორგანიზაციული სტრუქტურების ცვლილებათა დინამიკას. მეორე მიდგომა, ე.წ. **დინამიკური მიდგომა**, შედარებით ფართოდ გავრცელდა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში. მასში ყურადღება ძირითადად მიპყრობილია ფირმის იმ გარემოსთან კავშირების ანალიზზე, რომელშიც ის მოქმედებს და რესურსების წყაროებზე. დინამიკური მიდგომა ილუსტრირებულია 1.8. ნახაზზე წარმოდგენილი ფირმის მოდელით.



ნახ. 1.8. ფირმის მოდელი

ამ მიდგომის ფარგლებში მმართველობითი პრობლემების ანალიზი ხორციელდება ორ ეტაპად. პირველ ეტაპზე ფირმა განიხილება სტაბილური გარე კავშირების პირობებში (სტატიკური ასპექტი). ამ დროს წარმოქმნილი ორგანიზაციული პრობლემები ატარებს ოპერატიულ ხასიათს. მეორე ეტაპზე შეისწავლება ორგანიზაციაზე გარე სამყაროს ცვლილებათა გავლენა (დინამიკური ასპექტი). ამასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციულ პრობლემებს ი. ანსოფი უწოდებს სტრატეგიულს.

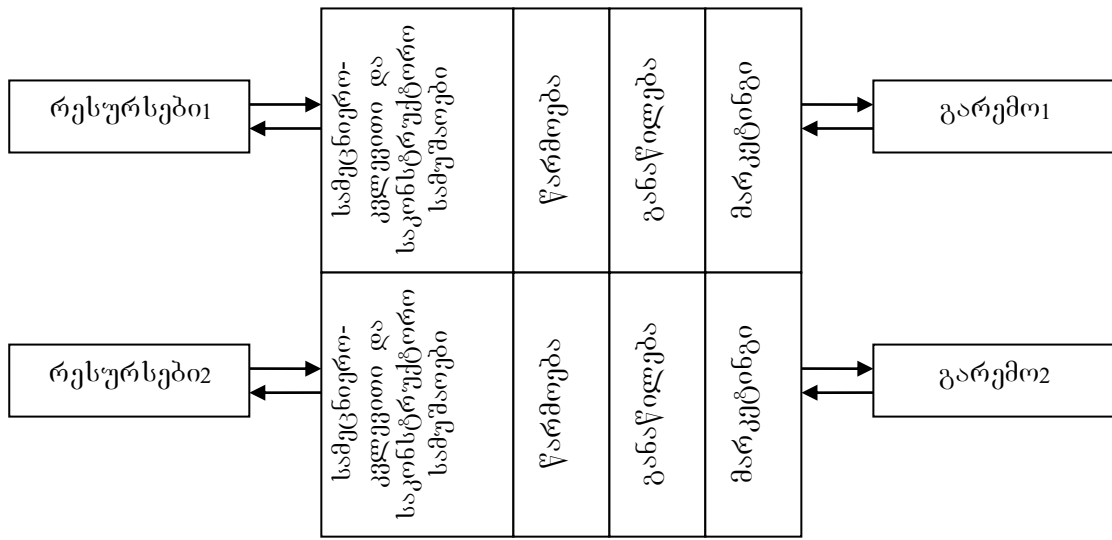
ანსოფის აზრით, თანამედროვე ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის ძირითადი ამოცანაა ცვალებადი გარე სამყაროს პირობებში სტრატეგიული პრობლემების გადაწყვეტა. დინამიკური მიდგომის ერთ-ერთ ძირითად თეზისს წარმოადგენს მჭიდრო დამოკიდებულების არსებობა, ერთი მხრივ, ფირმის ქცევასა და მის გარე ურთიერთკავშირების თვისებას შორის და, მეორე მხრივ, მის შიგა ორგანიზაციას შორის. ეს ურთიერთკავშირი შეისწავლა ა. ჩანდლერმა, რომელიც ამერიკული კომპანიების ისტორიის წიგნში „სტრატეგია და სტრუქტურა“ წერს, რომ გარე პირობების ცვლილებას მიყვავართ ფირმის სტრატეგიის ცვლილების აუცილებლობამდე, შემდეგ კი მისი ორგანიზაციული მახასიათებლების ცვლილებამდე და საბოლოოდ სტრუქტურის გარდაქმნამდე.



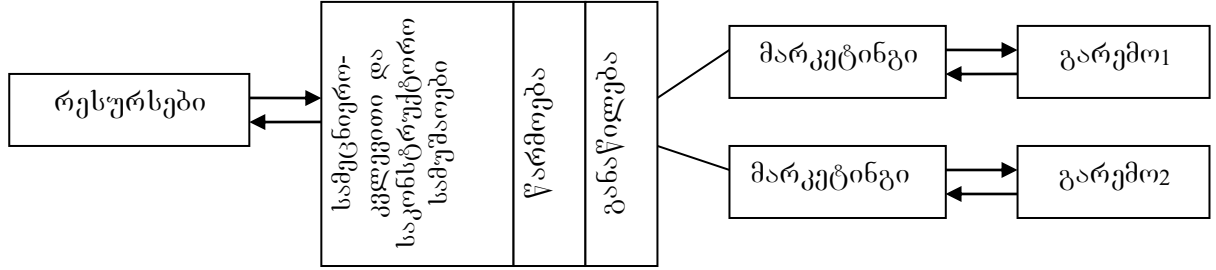
ნახ. 1.9. ფირმის მოდელი სტაბილური გარე კავშირების პირობებში გასაღების ერთი ბაზრის დროს (ფუნქციური სტრუქტურა)

ფირმათა ძირითადი სტრატეგიების მახასიათებელი შედარებით მუდმივი გარე კავშირების პირობებში იყო წარმოების დანახარჯების შემცირება და კონკურენცია. როგორც პრაქტიკამ დაადასტურა, ამ პირობებში ყველაზე ეფექტიანი იყო **ფუნქციური სტრუქტურა**, რომელმაც დიდ წარმატებას მიაღწია 1910-1920-იან წლებში (ნახ. 1.9). კომპანიათა ქსელის გაზრდამ და რამდენიმე ბაზარზე ერთსა და იმავე დროს ფირმის მიერ გამოშვებული სხვადასხვა პროდუქტის გასვლამ გამოიწვია მასში განყოფილებათა აღმოცენება. შედეგად აშშ-ის კომპანიებში მეორე მსოფლიო ომამდე

პერიოდში შეიქმნა ფართოდ გავრცელებული (ნახ. 1.10) დივიზიური სტრუქტურა. ანსოფი ორგანიზაციული სტრუქტურის ამ სახეს უწოდებს „რამდენიმეჯერ განმეორებულ ფუნქციურ სტრუქტურას“. მრავალეროვნული კომპანიების წარმოშობამ მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ წლებში გამოიწვია ფირმის მარკეტინგის სამსახურის ნაციონალურ ბაზართან მიახლოება, მოხდა მისი განაწილება და ფილიალების წარმოშობა სხვადასხვა ქვეყანაში. ანსოფი ფირმის ასეთ სტრუქტურას უწოდებს მრავალეროვნულ სტრუქტურას რომელიც წარმოადგენს „განყოფილება-ქვეყანა“ ტიპის მატრიცას (ნახ. 1.11.).



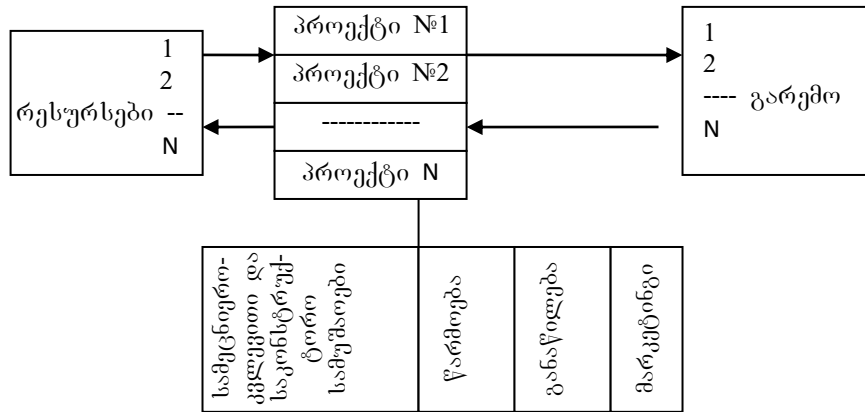
ნახ. 1.10. ფირმის მოდელი სტაბილური გარე კავშირების პირობებში რამდენიმე ბაზრის დროს (დივიზიური სტრუქტურა)



ნახ. 1.11. ფირმის მოდელი სტაბილური გარე კავშირების პირობებში რამდენიმე არსებითად განსხვავებული ბაზრის დროს (მრავალეროვნული სტრუქტურა)

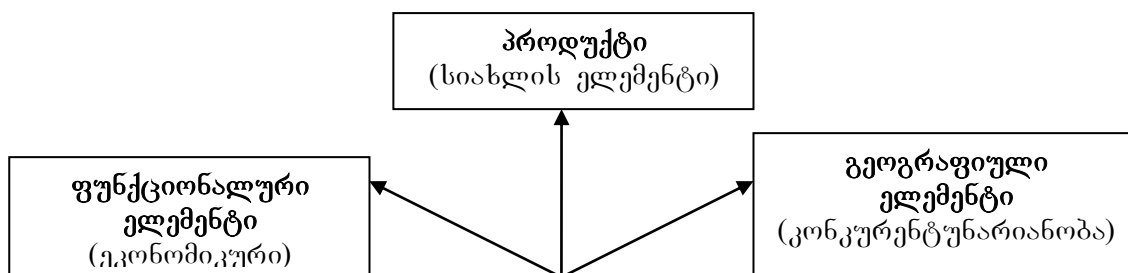
სიახლეების რაოდენობის გაზრდითა და ნაწარმის სასიცოცხლო ციკლის შემცირებით ძლიერდება ურთიერთკავშირები ფუნქციებს შორის ჯაჭვში „სამეცნიერო-კვლევითი და საკონსტრუქტორო სამუშაოები – წარმოება – განაწილება – მარკეტინგი“. დინამიკურ გარემოცვას უფრო შეესაბამება „პროექტი – ფუნქცია“ ტიპის ორგანიზაცია. ფირმის ამ მოდელში დროებითი საპროექტო ჯგუფების გვერდით არსებობს ფუნქციური სამსახურები, რომლებიც ახორციელებენ მეთოდურ

კოორდინაციას. მუდმივი ფუნქციონალური სამსახურების არსებობა სტაბილურს ხდის მთელ სტრუქტურას (ნახ. 1.12).



ნახ. 1.12. ფირმის მოდელი დინამიკური გარემოცვის დროს (საპროექტო-მატრიცული მოდელი)

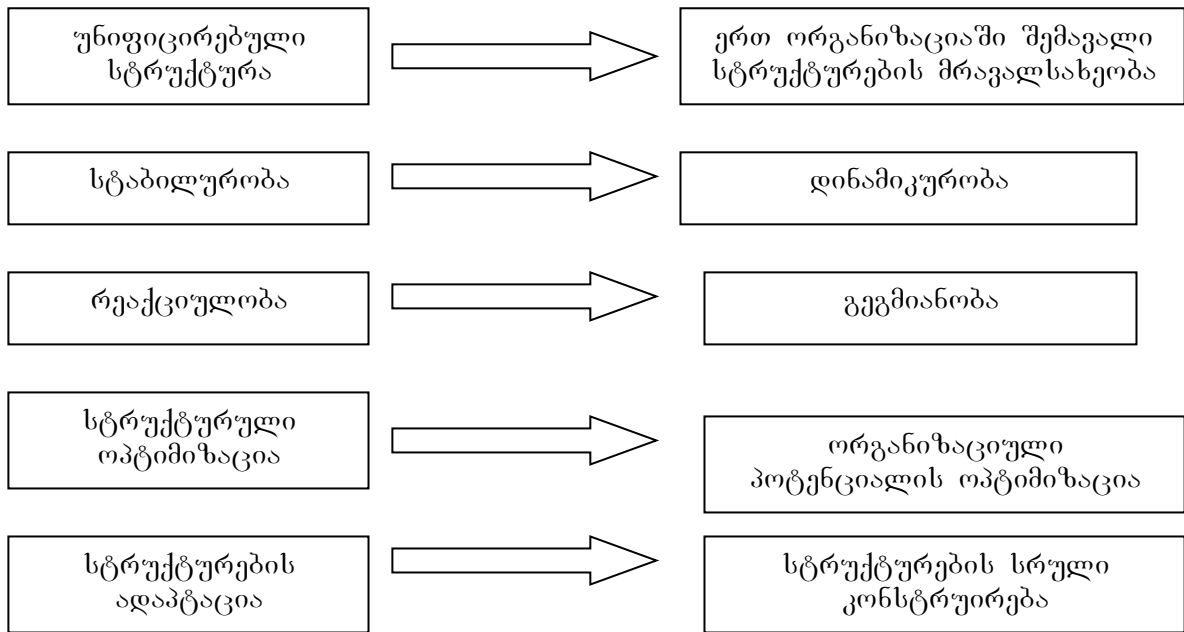
ანსოვის აზრით, ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების შესახებ თანამედროვე მეცნიერებაში მატრიცის იდეა ერთ-ერთი ძირითადია. თანამედროვე ფირმების ქცევა შეიძლება დაიყოს სამ მიმართულებად ანუ სამ ძირითად სტრატეგიად. ესენია: რესურსების გამოყენების ეკონომიურობის მიღწევა, კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა და აქტიური პოლიტიკა სიახლეების სფეროში (ნახ. 1.13). იმის მიხედვით, თუ რომელი სტრატეგია ჭარბობს, აირჩევა სტრუქტურის ესა თუ ის სახე. რამდენიმე სტრატეგიის გამოყენება მოითხოვს რამდენიმე ტიპის მატრიცას ან ერთი კომპანიის ჩარჩოებში რამდენიმე სახის სტრუქტურის გონივრულ შეთანხმებას. მრავალეროვნული სტრუქტურის ერთ-ერთი უკანასკნელი ფორმაა – „პროექტი-ბაზარი“ ტიპის მატრიცა, სადაც მოცემულია ფირმის სტრატეგიის შემუშავებასთან საბაზრო პოლიტიკის შეთანხმების მცდელობა.



ნახ. 1.13. თანამედროვე პირობებში ფირმის ქცევის სამგაზომილებიანობა

ორგანიზაციული სტრუქტურების ევოლუციის განხილვისას, ანსოვი გამოყოფს მათი განვითარების ძირითად ტენდენციებს (ნახ. 1.14). ძირითად ტენდენციად შეიძლება ჩაითვალოს ხელმძღვანელების მიერ იმ ფაქტის გაცნობიერება, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოადგენს დიდი რაოდენობით ურთიერთდაკავშირებული

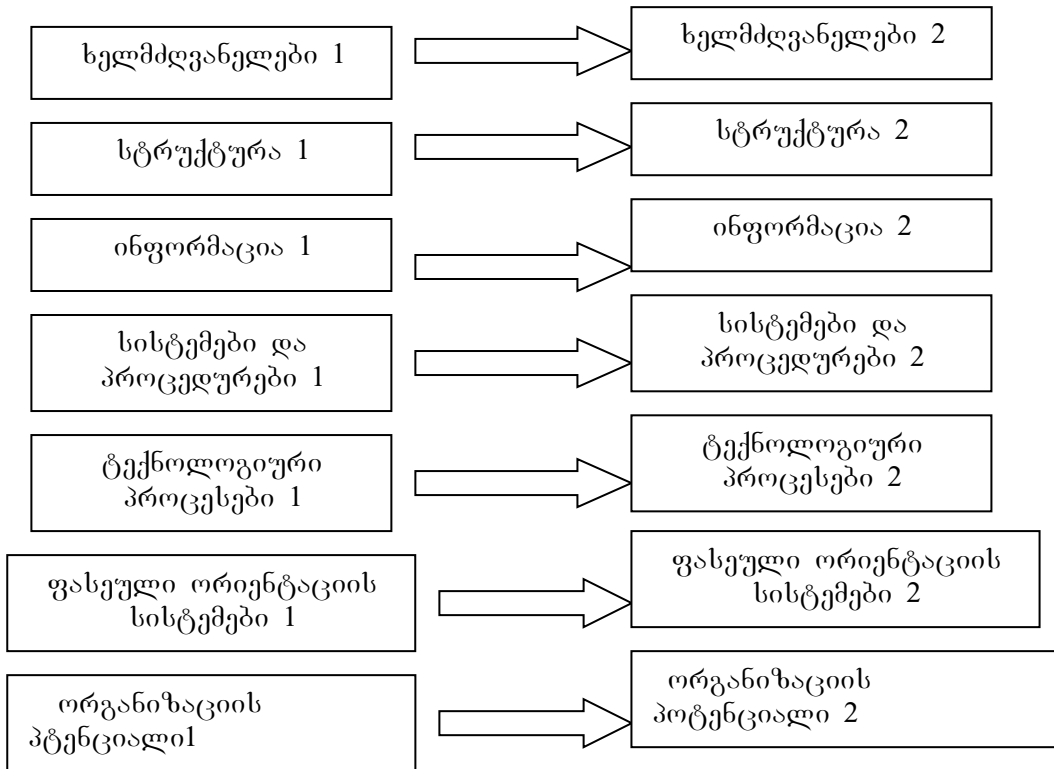
ელემენტების რთულ ერთობლიობას. ყველაზე მნიშვნელოვანი მათ შორის მოცემულია ნახაზზე 1.15. აღნიშნული ელემენტების კომპლექტი წარმოადგენს თავად **ორგანიზაციულ პოტენციალს**. ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთი ელემენტის ცვლილება ჯერ კიდევ არ ნიშნავს ორგანიზაციის ცვლილებას. მიზანშეწონილია ორგანიზაციული პოტენციალის ცვლილება დაიწყოს მუშა-მოსამსახურეებისაგან, ხელმძღვანელებისაგან. შემდეგ უნდა მოჰყვეს ფირმაზე მოქმედი ფასეულობების ცვლილება, საინფორმაციო ნაკადებისა და დანარჩენი ელემენტების გარდაქმნა.



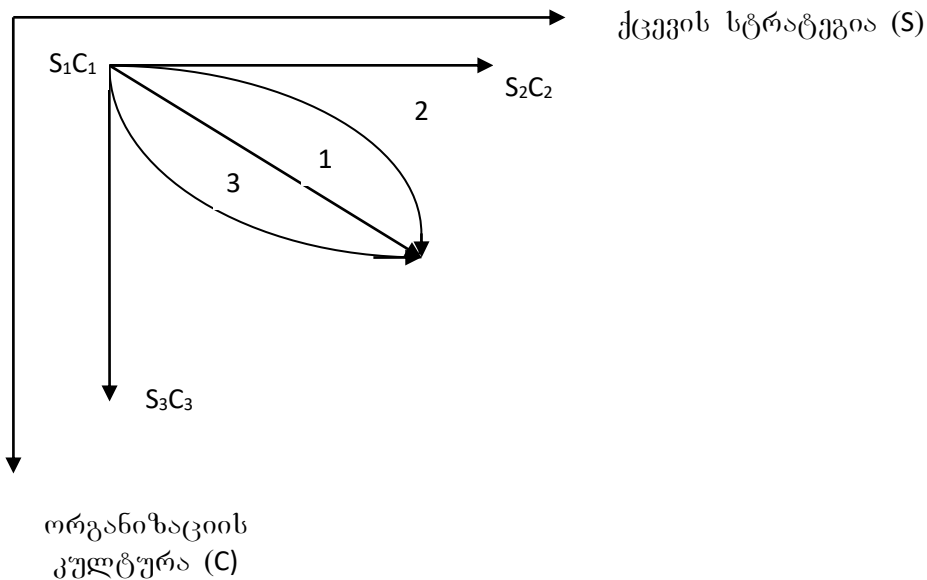
ნახ. 1.14. ორგანიზაციული სტრუქტურების ცვლილებების ძირითადი ტენდენციები

მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციული პოტენციალის საფუძველია ე.წ. **ორგანიზაციის კულტურა** (სამმართველო პერსონალის, ფასეულობათა სისტემის, სისტემებისა და პროცედურების ერთობლიობა). ორგანიზაციული პოტენციალის ეს ნაწილი ფირმის არჩეული სტრატეგიის მხრივ (ნახ. 1.16) განიცდის შედარებით ძლიერ ზემოქმედებას. არის შემთხვევები, როცა სტრატეგიის მცირე ცვლილებამ შეიძლება ინფორმაციის კულტურის რადიკალური ცვლილება გამოიწვიოს (გადასვლა $S_1C_1 \rightarrow S_3C_3$) და, როცა სტრატეგიის ცვლილება პრაქტიკულად არ მოითხოვს ორგანიზაციის კულტურის ცვლილებას, ხოლო შესაბამისად, ორგანიზაციული პოტენციალის ცვლილებას (გადასვლა $S_1C_1 \rightarrow S_2C_2$). თუმცა ყველაზე ხშირად სტრატეგიის ცვლილებები დაკავშირებულია ორგანიზაციული პოტენციალის გარკვეულ ცვლილებებთან. თავად გადასვლის ხასიათი მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია კონკრეტულ პირობებზე. განსახილველი თეორიის ჩარჩოებში ვლინდება ნაწარმის სასიცოცხლო ციკლის გავლენა ორგანიზაციული პოტენციალის სტრატეგიაზე. ასე მაგალითად, თუ პროდუქტი წარმოადგენს სიახლეს, მაშინ ორგანიზაციული პოტენციალის ცვლილება

უნდა აღიწერებოდეს მრუდი – 3-ით, ხოლო, თუ პროდუქტი ახლოსაა მორალური სიბერის ფაზასთან – მრუდი 2 (ნახ.1.16).



ნახ. 1.15. ორგანიზაციული პოტენციალის ელემენტები და მათი ცვლილება



ნახ. 1.16. ორგანიზაციის ცვლილებების სხვადასხვა სტრატეგიები

ზემოაღნიშნული თეორია გამოდგება მხოლოდ იმ ორგანიზაციების მიმართ, რომლებიც რეაგირებენ გარე სამყაროს ყველა ცვლილებაზე. თითოეული კონკრეტული შემთხვევისათვის უნდა დაწესდეს ორგანიზაციული გარდაქმნების ოპტიმალური სიხშირე. თვითონ ცვლილების პროცესი განისაზღვრება გარე პირობებით.

ფირმის მართვის მოდელი (ცხრილი 1.5.) ცხადყოფს, რომ გარე პირობებისა და გადასაწყვეტი პრობლემების ხასიათის მიხედვით, ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ ყურადღების კონცენტრირება უნდა მოახდინოს მატრიცაში მითითებულ სრულად განსაზღვრულ მომენტებზე.

ცხრილი 1.5.

ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მოდელი

	მყარი გარე პირობები (ოპერატიული პრობლემები)	ცვალებადი პირობები (სტრატეგიული პრობლემები)
საკმეიანობის სახე პრობლემის ხასიათი	მოგების მიღება (პოტენციალის რეალიზაცია)	სტრატეგიული პოტენციალის შექმნა
გ ა რ ე	საბაზრო სტრატეგიის რეალიზაცია	სტრატეგიული პოტენციალის შემუშავება (1)
შ ი გ ა	რესურსების გამოყენების ეკონომიურობა	სტრატეგიული პოტენციალის შემუშავება (2)

შენიშვნა: პირველი და მეორე ერთობლიობა წარმოადგენს ფირმის სრულ პოტენციალს.

ინსტიტუტებისა და ინსტიტუციურ ცვლილებათა თეორია

1980-იანი წლების ბოლოს და 1990-იანი წლების დასაწყისში ამერიკელმა მეცნიერმა დუგლას ნორტმა, მოგვიანებით ნობელის პრემიის ლაურეატმა, ეკონომიკურ პრობლემებზე გამოაქვეყნა ნაშრომთა მთელი სერია, რომელთაც უშუალო კავშირი აქვთ ორგანიზაციის ფუნქციონირების როლისა და პრინციპების დასაბუთებასთან. ნორტის თვალსაზრისით, ბაზარი ესაა რთული არაერთგვაროვანი მოვლენა. იგი თვითონ წარმოადგენს სტრუქტურას, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა ინსტიტუტებს: კანონებს, თამაშის წესებსა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ქცევის გარკვეულ კოდექსებს, ურთიერთობების და კავშირების ტიპებს. ინსტიტუტები, ნორტის თანახმად, ესაა წესების კრებული, შესაბამისობათა პროცედურა, ინდივიდთა მორალური და ეთიკური ქცევა შემოსავლის მაქსიმიზაციის მიზნით. ინსტიტუტები ადამიანების მიერ შემუშავებული ფორმალური (კანონები, კონსტიტუციები) და არაფორმალური (ხელშეკრულებები და ნებაყოფლობით მიღებული კოდექსები) შეზღუდვები და აგრეთვე ძალდატანების ფაქტორებია, რომლებიც ახდენენ მათი

ურთიერთქმედების სტრუქტურისა და სტრატეგიის განხილვისას. ყველა ისინი ერთად წარმოქმნიან საზოგადოებისა და ეკონომიკის წამახალისებელ სტრუქტურას. ეკონომიკის ინსტიტუციური განვითარება ხდება ინსტიტუტებსა და ორგანიზაციებს შორის ურთიერთქმედების გავლენით, როცა პირველნი განსაზღვრავენ „თამაშის წესებს“, ხოლო მეორენი წარმოადგენენ „მოთამაშეებს“. ახალი ინსტიტუტები, ნორტის თანახმად, ჩნდებიან მაშინ, როდესაც საზოგადოება იხილავს შემოსავლის მიღების შესაძლებლობას, რომელიც არ შეიძლება მიღებულ იქნეს ჩამოყალიბებული ინსტიტუციური სისტემის პირობებში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ საწარმოო ფაქტორები იძლევა შემოსავლის გაზრდის შესაძლებლობას, ხოლო ინსტიტუციური მდგომარეობა ამას ხელს უშლის, მაშინ დიდა ახალი ინსტიტუტების ფორმირების შანსი.

ნორტმა დაადგინა, რომ ორგანიზაციული ფაქტორები უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ, ვიდრე ტექნიკური, რამდენადაც ისინი იწვევენ ინსტიტუციურ ცვლილებებს, რომლებიც, თავის მხრივ, არსებით გავლენას ახდენენ ეკონომიკის განვითარებაზე. ტექნიკური ცვლილებები და სხვა მნიშვნელოვნად მიჩნეული ეკონომიკური განვითარების ფაქტორები ნორტის მიერ განიხილება, როგორც არასაკმარისი. ეკონომიკურ ზრდას განაპირობებს ეკონომიკურად გამართული ორგანიზაცია. ნაშრომებში ნორტი სვამს ფუნდამენტურ შეკითხვას: რატომ არის ზოგი ქვეყანა მდიდარი, ხოლო ზოგიერთი კი ღარიბი, და თვითონვე პასუხობს: „ინსტიტუტები ქმნიან საბაზო სტრუქტურებს, რომელთა მეშვეობითაც მთელი თავიანთი ისტორიის მანძილზე ხალხმა მიადწია წესრიგს და ამგვარად, შეამცირა თავისი ეჭვიანობის ხარისხი. ტექნიკის გამოყენებით, ისინი განსაზღვრავენ ოპერაციებისა და გარდაქმნების ღირებულებას და, მაშასადამე, ეკონომიკური აქტიურობის რენტაბელობასა და საფუძვლიანობას“.

დიდი ინსტიტუციური ცვლილებები ხდება ნელა, რადგანაც ინსტიტუტები წარმოადგენენ ინდივიდუალური ქცევის ჩამომყალიბებელი ისტორიული ძვრების შედეგს. რაც უფრო მაღალია ინსტიტუციური დაურწმუნებლობა, მით უფრო მაღალია ხარჯები ოპერაციებზე. კონტრაქტისა და სხვა დამავალდებულებელ ინსტიტუციურ დამოკიდებულებაში ჩართვის შესაძლებლობის არარსებობა წარმოადგენს ეკონომიკური სტაგნაციის მიზეზს. ნორტმა თავის შრომებში წინ წამოწია ფუნდამენტური კითხვები ეკონომიკური ცვლილებების, ტექნიკური განვითარებისა და ინსტიტუციური პირობების კავშირის შესახებ.

წიგნში „ინსტიტუტები, ინსტიტუციური ცვლილებები და ეკონომიკის ფუნქციონირება“ ნორტი განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს ორ კონცეპტუალურ პრობლემაზე: ერთ-ერთი მათგანი ჩნდება ადამიანის მიერ მრავალი ფაქტების მქონე სამყაროს აღქმისას, მეორე – ოპტიმალური არჩევანის გათვლებისა და მნიშვნელობის

მიხედვით ამ ფაქტების დახარისხებისას. ამ ანალიზს მიყვავართ პრობლემის გადაწყვეტაში ინსტიტუტთა როლის ღრმა გაგებამდე.

პრინციპულ მნიშვნელობას და აქტუალობას ინარჩუნებს ნორტის მიერ ფორმულირებული ახალი ინსტიტუციური ეკონომიკის თეორიიდან გამომდინარე დასკვნები. მთავარი ის არის, რომ ძალიან რთულია, და პრაქტიკულად შეუძლებელიც, გაანალიზებულ იქნეს გეგმიურიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა პრობლემებისა და მოვლენებისადმი ინსტიტუციური მიდგომის გარეშე. დასკვნათა არსი ასეთია:

1. თუ კანონების შეცვლა შეიძლება დროის მცირე მონაკვეთში, არაფორმალური ნორმები იცვლება მხოლოდ თანდათან. სწორედ ასეთი ნორმები ქმნის ლეგიტიმურ საფუძველს კანონთა სამოქმედოდ, ხოლო ამ უკანასკნელთა რეგულაციური ცვლილებები ხშირად იწვევს ისეთ შედეგებს, რომლებიც განსხვავდება მოსალოდნელისაგან. ქვეყნები, რომლებიც იღებენ სხვა ეკონომიკური პირობების, სხვა არაფორმალური ნორმებისა და მასტიმულირებელი ფაქტორებისათვის სასარგებლო კანონებს, სრულად ვერ აღწევენ განვითარების იმ დონეს, რაც აქვთ სახელმწიფოებს, ვისგანაც ეს კანონები არის გადმოღებული.

2. ეკონომიკის ფუნქციონირება უმეტესწილად დამოკიდებულია სახელმწიფოზე, რომელიც აყალიბებს კანონებს, ქმნის და უზრუნველყოფს საკუთრების უფლებებს და ეფექტიან გაგლენას ახდენს განვითარების პოლიტიკაზე. ამასთან, არსებობს გარკვეული პირობების დაცვის ობიექტური აუცილებლობა: ა) პოლიტიკური ინსტიტუტები ინარჩუნებენ სტაბილურობას, თუ მათ მხარს უჭერენ ორგანიზაციები, რომლებიც დაინტერესებული არიან მათ უცვლელობაში; ბ) რეფორმების წარმატებით გატარებისათვის აუცილებელია ინსტიტუციური სისტემის ცვლილება; გ) ქვეყნის ნორმათა მოდიფიკაცია, რომელიც მხარს უჭერს და ლეგიტიმურს ხდის ახალ კანონებს, წარმოადგენს ხანგრძლივ პროცესს და ასეთი წამახალისებელი მექანიზმის არარსებობისას სახელმწიფო წყობა არ შეიძლება იყოს სტაბილური; დ) გრძელვადიან პერსპექტივაში ეკონომიკური ზრდა მოითხოვს კანონებისა და წესების შემუშავებას; ე) არაფორმალურ შეზღუდვებს ზოგჯერ (მაგრამ მცირე პერიოდში) შეუძლია უზრუნველყოს ეკონომიკური ზრდა, თუნდაც არახელსაყრელი ან არასტაბილური კანონების არსებობისას.

3. ეფექტიანი პოლიტიკურ-ეკონომიკური სისტემები აყალიბებს მოქნილ ინსტიტუციურ სტრუქტურებს, რომელთაც შესწევთ უნარი გადაიტანონ შოკი და ცვლილებები, და, რომლებიც წარმოადგენენ წარმატებული განვითარების ფაქტორს თუმცა, ამ სისტემების ფორმირება ხანგრძლივი პროცესის შედეგია; მოკლევადიან პერსპექტივაში ეფექტიანი სისტემების შექმნის, თითოეულ შემთხვევას სპეციალური გამოკვლევები სჭირდება.

ორგანიზაციული თეორიის თანამედროვე მიმართულებები.

დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე თეორიულ ნამუშევართა შორის ამჟამად წინაპლანზე წამოიწია მიმართულებებმა, რომლებიც უმეტესწილად გამოხატავენ ორგანიზაციათა ფუნქციონირების შეცვლილ პირობებს. ეს გამოწვეულია უახლეს ტექნოლოგიებზე ორიენტაციით, სარისკო ინვესტიციების პრობლემით, მეურნეობების მაღალპროდუქტიული მართვის საშუალებებით, სამომხმარებლო მოთხოვნისა და კონკურენტთა ქცევის პროგნოზირებით და მმართველობაში სტრატეგიული მიდგომის გაბატონებით. თეორიული განხილვებისა და ნამუშევრების ძირითადი მიმართულებებიდან შეიძლება გამოიყოს შემდეგი:

1. **რეინჟინირინგი**, ანუ თანამედროვე საინფორმაციო და ტექნოლოგიურ საფუძველზე წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის გარდაქმნა. ეს არის კორპორაციათა კომპლექსური გაჯანსაღების, მისი მმართველობის ყველა ელემენტის, მათ შორის ადამიანური მოტივაციებისა და სტიმულების თეორია და მეთოდი. ამ მიმართულების ჩარჩოებში განიხილება ეფექტიანობის ამაღლების ახალი იმპულსები (რაც დაკავშირებულია სამეურნეო სუბიექტების სიდიდის შემცირებასთან და ოპტიმიზაციასთან), მატრიცული სტრუქტურების პოტენციალი (რომელიც ორგანულად ათანხმებს ხაზობრივ და პროგრამულ ხელმძღვანელობას), კომპლექსური მიზნობრივი ჯგუფების საქმიანობის შესაძლებლობები და მრავალი სხვა. ფირმის მმართველობითი მექანიზმი გადაეწყობა ბაზრის დაუფლებაზე – მისი ტევადობის ანალიზზე, საქონლის გასაღების სტიმულირებაზე, გაყიდვის სტიმულირების მეთოდებზე, საქონლისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაზე.

2. **კორპორაციათა შიგა ბაზრის (ან ორგანიზაციული ბაზრის) კონცეფცია**. იგი ხასიათდება კორპორაციის შიგა საქმიანობაში საბაზრო მეურნეობის კანონზომიერებებისა და პრინციპების გადატანით. ასეთმა რევოლუციურმა გარდაქმნებმა უნდა მოიცვას ყველა მისი ქვედანაყოფი (ხაზობრივი, ფუნქციური და უმაღლეს ხელმძღვანელთა აპარატიც კი). შიგასაფირმო და ფირმათაშორის ბრუნვაში მონაწილეობისას ისინი ერთიანდებიან ერთიანი საინფორმაციო ქსელებით, ფინანსური სისტემებითა და სამეწარმეო სტრუქტურით, ყალიბდებიან ავტონომიურ რგოლებად, რომლებიც ყიდულობენ და ყიდიან საქონელსა და მომსახურებას. ორგანიზაციული ბაზრები პირდაპირი კავშირების განვითარებით მკვეთრად ამცირებენ მრავალი სახის ხარჯს. ფირმათა ყურადღების ცენტრში ექცევა იერარქიულ და ჰორიზონტალურ მართვით სტრუქტურებზე გადასვლა, მსხვილ და წვრილ ოპერაციებს შორის სასარგებლო შეთანხმებები.

ამ კონცეფციის თანახმად, ქვედანაყოფებს, რომლებსაც საწარმოს შიგნით აქვთ ფართო ეკონომიკური დამოუკიდებლობა, შეუძლიათ ოპერტიულად შეიტანონ ცვლილებები საქონლის წარმოებაში, მომსახურების შეთავაზებაში, მომხმარებლებთან ურთიერთობის მთელ სისტემაში. ამის საფუძველზე და საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით ყალიბდება ქსელური ორგანიზაციები, რომლებშიც შედის განაწილებული ავტონომიური რგოლები, ე.წ. ვირტუალური კორპორაციები. ჩნდება მართვის პრინციპულად ახალი ობიექტი, რომელიც მოითხოვს ფაქიზ აწყობას. ამ მიმართულებას მხარს უჭერს „დემოკრატიული კორპორაციის“ კონცეფცია, რომელიც ითვალისწინებს მართვის ფართო დეცენტრალიზაციას ქვედანაყოფებისა და ხელმძღვანელობის ფუნქციონირების დემოკრატიული ფორმებისა და მეთოდების განვითარებით;

3. ალიანსთა (ორგანიზაციისა და მართვის ასოციაციური ფორმების) თეორია. მართვის ინტეგრაციული პროცესები, რომლებიც ორიენტირებულია ყველა სახის რესურსის (პირველ რიგში, სამეცნიერო-ტექნიკური, საინვესტიციო და ფინანსური) უფრო ეფექტიან გამოყენებაზე, განაპირობებს ორგანიზაციათა ჰორიზონტალური გაერთიანების მრავალსახოვანი ფორმის შექმნას. ძირითადი პროცესების ირგვლივ ჩნდება სწორი ორგანიზაციული იერარქიები, რომლებსაც აქვთ სპეციფიკური მიზნები. ესაა არა მარტო ე.წ. ჰორიზონტალური კორპორაციები, არამედ სტრატეგიული კავშირების, კონგლომერატების, კონსორციუმების, ჰოლდინგების, სამეურნეო ასოციაციებისა და ჯგუფების სხვადასხვაგვარი მოდიფიკაციები.

ახალი კორპორაციული მოდელი ითვალისწინებს კონკურენტებს, მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის კოოპერაციის გაფართოებას და ყოველივე ამით ცვლის წარმოდგენას ორგანიზაციის საზღვრების შესახებ. თითოეული პარტნიორის პროფესიული ცოდნა და შესაძლებლობა საშუალებას იძლევა შექმნას უფრო ეფექტიანი ორგანიზაცია, რომლის ნებისმიერი ფუნქცია და პროცესი რეალიზდება გლობალურ დონეზე. კომპანიები ერთიანდებიან იმისათვის, რომ გამოყონ სპეციფიკური საბაზრო შესაძლებლობები, რომლებიც არ შეიძლება ცალკე აღებული ორგანიზაციების მიერ იქნეს რეალიზებული. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ადამიანური რესურსების ყოველმხრივი განვითარების პრობლემას. დამოკიდებულება ადამიანებისა და კაპიტალის მიმართ, როგორც წესი, წამყვანი რესურსის მიმართ, თითქმის ცენტრალური პოსტულატი ხდება ორგანიზაციის თეორიაში. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მართვის სისტემისადმი, მისაღები გადაწყვეტილებებისადმი, მათი შესრულებისადმი და უშუალოდ ხელმძღვანელისადმი ნდობის პრობლემასაც.