

ლექცია 2.

ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა

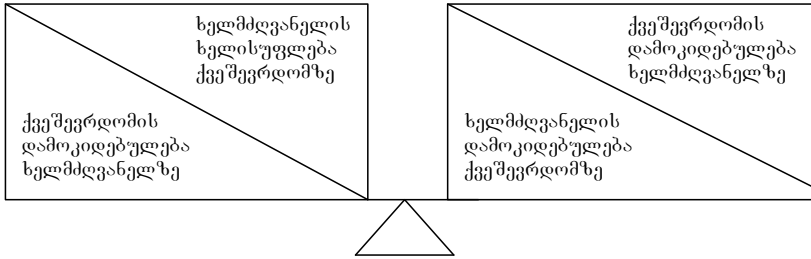
ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის მიზანს; ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას; ვერტიკალურ სტრუქტურას, ხაზობრივ-შტაბურ ორგანიზაციას; მართვის ნორმას; ცენტრალიზაცია-სა და დეცენტრალიზაცია-ს.
2. სტრუქტურული ქვედანაყოფების ორგანიზაციას; გუნდების ფორმირების პრინციპებს; მატრიცას; ქსელს; ჰორიზონტალურ სტრუქტურას.
3. არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას; კორპორაციულ კულტურას, შიდა საფირმო ურთიერთობათა სისტემას; პირადი კავშირების გაფართოებას.

IX.1. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი და მნიშვნელობა

კომპანიის სტრატეგია ეფუძნება მის ორგანიზაციას. მაშინ, როდესაც სტრატეგიული დაგეგმვა განსაზღვრავს რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ, ორგანიზაციული სტრუქტურა ადგენს, თუ რა რაოდენობის რესურსებია საჭირო დასმული ამოცანის გადასაწყვეტად. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაცია არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა შორის ურთიერთკავშირი განისაზღვრება საერთო მიზნით.

ორგანიზაცია მუშაობს გამართულად იმ შემთხვევაში თუ არსებობს ხელი-სუფლების ბალანსი. ხელისუფლების ბალანსის ძირითადი კანონის შესაბამისად, „ა“ პირის ზემოქმედების დონე „ბ“ პირზე განისაზღვრება „ბ“ პირის „ა“ პირზე დამოკიდებულების დონით. ხელისუფლების ბალანსის სქემა წარმოდგენილია ნახ. №14-ში.



ნახ. №14 ხელისუფლების ბალანსის სქემა.

როგორც ნახატიდან ჩანს, სელმძღვანელის ხელისუფლების ამაღლება შეესაძლებელია მაშინ, როდესაც ქვეშევრდომის დამოკიდებულება სელმძღვანელზე იზრდება და პირიქით – ქვეშევრდომების ხელისუფლების ამაღლება ქვეშევრდომზე მიიღწევა მაშინ, როდესაც იზრდება სელმძღვანელის დამოკიდებულება ქვეშევრდომებზე. თუ სელმძღვანელის დამოკიდებულება ქვეშევრდომის ხელისუფლებაზე მეტია, ვიდრე ქვეშევრდომისა – სელმძღვანელის ხელისუფლებაზე, მაშინ ხელისუფლების ბალანსი ირღვევა, რაც არის ორგანიზაციაში წარმოქმნილი მმართველობითი დისბალანსის მიზეზი.

ეს რომ არ მოხდეს, აუცილებელია რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დანერგვა.

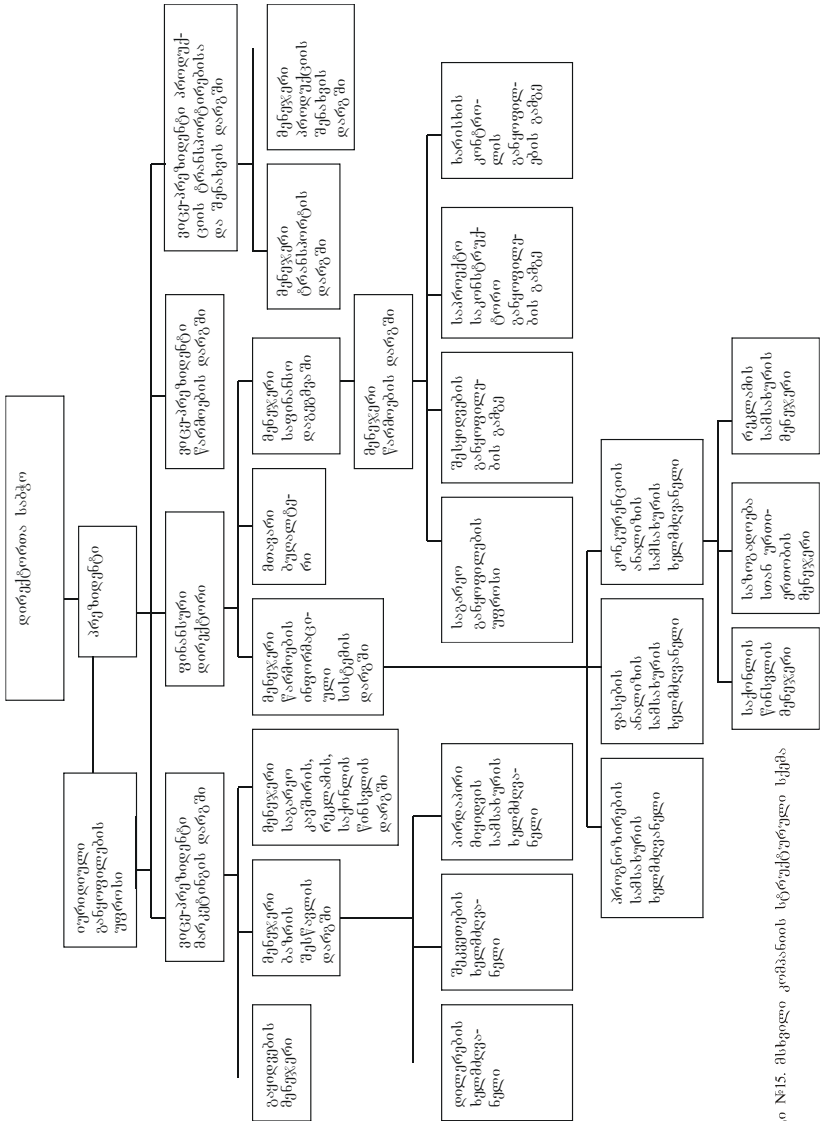
ორგანიზაციული სტრუქტურა მენეჯერების მიერ განსაზღვრული ფორმალური წესების ერთობაა, რომელიც დადგენილია:

1. შრომის დანაწილების შედეგად ცალკეულ თანამშრომელთა შრომის ოფიციალური დავალებების განაწილებისათვის;
2. მმართველთა კონტროლის სფეროს დადგენისა და ქვეშევრდომების ფუნქციების განსაზღვრისათვის;
3. ყველა იმ ფუნქციის კოორდინაციისათვის, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი მექანიზმის საქმიანობისათვის.

ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემები ერთი შეხედვით მსგავსია. ამასთან, წარმოების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა გვიჩვენებს ორგანიზაციაში მართვის იერარქიის დონეებს. მასში კარგად არის წარმოდგენილი ის, თუ ვინ ვის ექვემდებარება და ვინ ვის წინაშეა პასუხისმგებელი. მოხმარების საგნების მწარმოებელი მსხვილი კომპანიის სტრუქტურული სქემა შეიძლება წარმოდგეს შემდეგი სახით (იხ. ნახ. №15)

ორგანიზაციული სტრუქტურა იძლევა შესაძლებლობას, რომ თითოეულმა მუშაკმა გაითავისოს მისი ადგილი კომპანიაში და მიიღოს მატერიალური და მორალური სტიმული მის მიერ კომპანიის საქმიანობაში შეტანილი წვლილისაგან. ამასთან, ასეთი სტრუქტურა არის პირდაპირი გზა, გადავიდეთ სტრატეგიული დავაგემვიდან მის რეალიზაციაზე. ამდენად, ორგანი-

ზაციული სტრუქტურის გარეშე შეუძლებელია მუშაკების საქმიანობის კოორდინაცია და საუკეთესოდ შედგენილი გეგმებიც კი არარეალიზებული დარჩება. მსოფლიოში ნებისმიერ კომპანიას გათავისებული აქვს ის, რომ რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა კონკურენტულ ბრძოლაში დიდ უპირატესობას იძლევა.



ნახატი №15. მსხვილი კომპანიის სტრუქტურული სქემა

არსებობს ორი ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა:

1. ფორმალური;
2. არაფორმალური.

ტერმინი – ფორმალური, ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მიზნით სპეციალურადაა შემუშავებული მენეჯერების მიერ. ამდენად, ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ეს არის იმ ამოცანების გადანყვევის ოფიციალური გეგმა, რომელიც აუცილებელია მიზნის რეალიზაციისათვის. [214, p. 336]. ორგანიზაციას შეიძლება გააჩნდეს არაფორმალური სტრუქტურა, რომლის შესახებ მსჯელობა ქვემოთ გვექნება.

როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელობა გეთავაზობს მისი მართვის პრინციპების განსაზღვრას და ამ მიზნით ადგენს სტრუქტურულ სქემას, ხდება ორგანიზაციის მოქმედების გეგმის ფორმალიზება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრუქტურა იქმნება იმ ფორმით, რომ ის იყოს გასაგები და გადაეცემოდეს მართვის იერარქიის ერთი დონიდან მეორეს.

იმისათვის, რომ შევიშუშაოთ კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა, მენეჯერებმა ამ პროცესში უნდა გაიარონ სამი საფეხური:

1. ვერტიკალური სტრუქტურის ფორმირება (სამუშაო ადგილების შექმნა შესასრულებელი სამუშაოს კონკრეტული ფუნქციის მიხედვით);
2. განყოფილებების და ქვეგანყოფილებების ფორმირება (სამუშაო ადგილების გაერთიანება განყოფილებაში და ქვეგანყოფილებაში);
3. ჰორიზონტალური სტრუქტურის ფორმირება (ყველა იმ ფუნქციის კოორდინირება, რომლებიც წარმოაჩენენ კომპანიას, როგორც ერთ მთლიან მექანიზმს).

ამ საფეხურებიდან ერთ-ერთის იგნორირებამ შეიძლება კომპანიას სერიოზული პრობლემები შეუქმნას. საუკეთესო დაგეგმარების პირობებშიც კი, ყველა მუშაკს, დაწყებულს პრეზიდენტიდან და დამთავრებულს უბრალო მუშამდე მკა-ფიოდ უნდა ესმოდეს ის, თუ ვინ ლეზულობს გადანყვეტილებებს, როგორ ნა-ნილდება ორგანიზაციის შიგნით ფუნქციები და როგორ უნდა მოხდეს ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაცია სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მიზნით.

IX.2. ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურა

ვერტიკალური სტრუქტურა განსაზღვრავს მართვის ორგანიზაციული რგოლების ვერტიკალურ ურთიერთკავშირს უმდაბლესიდან უმაღლეს რგოლებამდე. განსაზღვრავენ რა ორგანიზაციის მიზნებს, უმაღლესი დონის მენეჯერები ახდენენ კონკრეტული ამოცანების ფორმირებას, რომელთა დანიშნულება არის ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაცია.

თანამედროვე კომპანიებს უხდებათ უამრავი ამოცანის გადანყვეტა, რო-

მელთა რეალიზაცია შეიძლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ მათ დაეყოფთ ოპერაციებად. ამდენად, ეს პროცესი შეიძლება დახასიათდეს, როგორც შრომის დანაწილება. 1776 წელს შოტლანდიელმა ეკონომისტმა ადამ სმიტმა, პირველად შეამჩნია, რომ თუ ქინძისთავის დასამზადებლად აუცილებელ ყველა ოპერაციას შეასრულებს ცალ-ცალკე 10 მუშა, მათ შეუძლიათ დაამზადონ დღეში 200 ქინძისთავი, მაგრამ თუ თითოეული მათგანი დასაქმდება მხოლოდ ერთ რომელიმე ოპერაციაზე, მათ დღეში შეუძლიათ 48 ათასი ქინძისთავის წარმოება. ამდენად, შრომის დანაწილება აჩქარებს წარმოების პროცესს, რაც დაკავშირებულია თითოეული მუშაკის დახელოვნებასთან ამა თუ იმ ოპერაციის შესრულებაზე, ანუ სპეციალიზაციაზე.

ერთი და იგივე ოპერაციაზე დასპეციალიზება შესაძლებლობას აძლევს მუშაკს, აამაღლოს შრომის ნაყოფიერება. ამასთან, შრომის მონოტონურობა დაკავშირებული ვინრო სპეციალიზაციასთან ახშობს მის სტიმულს, რადგანაც მონოტონური შრომა აქრობს შრომის პროცესისადმი შემოქმედებით მიდგომას. [240, p. 249] ამიტომაც არის, რომ ორგანიზაციები ცდილობენ, მოძებნონ ბალანსი სპეციალიზაციასა და შრომის მოტივაციას შორის.

ორგანიზაცია მუშაობს უფრო მოტივირებულად იმ შემთხვევაში, თუ მუშაკებმა იციან არა მხოლოდ ის, თუ რა აკეთონ და როდის აკეთონ, არამედ ისიც ვინ უნევს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს ზედამხედველობას. ამიტომ, ორგანიზაციის მენეჯერებმა უნდა მიანიჭონ ფართო უფლებამოსილება იმ მუშაკებს, რომლებიც ენევიან შრომის შედეგების კონტროლს.

ყველა ორგანიზაციაში მუშაკებს გააჩნიათ უფლებამოსილებანი, ანუ მათ უნდა შეასრულონ დაკისრებული ფუნქციები და მოახდინონ იმ მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაცია, რომლებიც გამომდინარეობს მათი თანამდებობიდან. მუშაკები მათი ზემდგომი ორგანოს წინაშე პასუხს აგებენ შესრულებულ სა-მუშაოზე. ასეთ დაქვემდებარებას ეწოდება შრომითი პასუხისმგებლობა. ხელმ-ძღვანელები პასუხს აგებენ იმაზე, რომ მათი კომპეტენციის ფარგლებში ყველა მუშაკმა შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა. ამასთან, ისინი იყენებენ სა-ხელისუფლო რწმუნების პრინციპს. უკანასკნელში იგულისხმება ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის მიზნით გადანყვეტილებათა მიღების, ბრძანების გაცემის, რესურსების განაწილების უფლება.

ერთ ადამიანს არ შეუძლია, გაითავისოს ყველა შრომითი რწმუნება, ამიტომ თანამშრომლებს შორის ხდება უფლებათა განაწილება, რასაც უფლებათა დელეგირება ეწოდება.

ამდენად, თავისი ფუნქციის შესასრულებლად, ყველა მუშაკს უნდა გადაეცეს უფლებების ის რაოდენობა, რომელიც ორგანიზაციის წინაშე დასმული ამოცანის გადასაწყვეტად არის აუცილებელი.

ყოველ ვერტიკალურ სტრუქტურას გააჩნია უფლებამოსილების განაწილების განსაზღვრული არხები და ინფორმაციის გაცვლის წყაროები. ანაწილებს რა დავალებებს, უფლებამოსილებას და მოვალეობებს, ვერტიკალური სტრუქტურა ახდენს ურთიერთდაქვემდებარების სისტემის ფორ-

მირებას. ურთიერთდაქვემდებარებაში იგულისხმება ხელისუფლების ვერტიკალი, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს მის სხვადასხვა შტოებს.

განასხვავებენ ურთიერთდაქვემდებარების ორ ყველაზე მეტად გავრცელებულ ფორმას:

- 1) ხაზობრივს;
- 2) ხაზობრივ-შტაბურს.

ურთიერთდაქვემდებარების ყველაზე მარტივი და გავრცელებული სახე არის ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც ხდება ხელისუფლების დელეგირება ზემოდან ქვემოთ. ყველამ იცის თუ ვინ ვის ექვემდებარება. ამი-ტომაც, მარტივია იმის დადგენაც, თუ ვის ეკუთვნის უმაღლესი ხელისუფლება.

ის ფირმები, რომლებიც ამ ტიპის სტრუქტურით ხასიათდებიან, სარგებლობენ რიგი უპირატესობებით: იმდენად, რამდენადაც ამ სტრუქტურაში მენეჯერებმა იციან თავიანთი უფლებამოსილებანი, მათი კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილებანი მიიღება სწრაფად, გამარტივებულია დისციპლინის დაცვა, ადვილად ხდება საქმიანი ურთიერთობების არსებობის დადგენა. სიმარტივის გამო, ხაზობრივი ორგანიზაცია იაფია.

მიუხედავად ამ უპირატესობებისა, ხაზობრივ ორგანიზაციას გააჩნია ნაკლოვანებაც. ესენია: პირველი, რადგანაც ყველა გადაწყვეტილება მიიღება ცენტრალიზებულად, ინიციატივებიანი მუშაკები შეზღუდულები არიან, რაც ართულებს მათ სამსახურებრივ ზრდას; მეორე, კომპანიის საქმიანობის მასშტაბების ზრდამ შეიძლება, გამოიწვიოს დაქვემდებარების რგოლების გადიდება, რაც ამცირებს ინფორმაციის გაცვლისა და გადამწყვეტილებათა მიღების სიჩქარეს.

შემდეგი ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ხაზობრივ – შტაბური, რომელიც ხასიათდება სპეციალიზაციისა და მმართველობითი კონტროლის ურთიერთშეთანხმობით. ამ ორგანიზაციული სტრუქტურის დროს, მკაფიოდ არის განსაზღვრული ზემოდან ქვემოთ დაქვემდებარება, ამასთან, ის მოიცავს იმ ფუნქციონალური მუშაკების ჯგუფს, რომლებიც იმყოფება ადმინისტრაციული აპარატის უშუალო დაქვემდებარებაში. როგორც წესი, ხაზობრივი ორგანიზაცია ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის მართვას მოიცავს. ადმინისტრაციული აპარატი სრულყოფს მართვის ხაზობრივ სტრუქტურას სპეციალიზებული კონსულტაციებისა და დამატებითი მომსახურების გზით. აპარატის მუშაკები არ შედიან ხაზობრივი ორგანიზაციის დაქვემდებარებულ რგოლებში. ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურის მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ნებისმიერ დროს შესაძლებელია, მართვის ფორმალურ სტრუქტურაში ახალი დამატებითი სპეციალისტების ჩართვა.

ამდენად, ხაზობრივ შტაბური მართვის სტრუქტურაში მუშაკების ერთი ნაწილი იმყოფება მართვის პირდაპირ დაქვემდებარებულ იერარქიაში, მეორე წარმოადგენს აპარატს და ეწევა ხაზობრივი ხელმძღვანელობის დამატებით მომსახურებას. ამასთან, ეს აპარატი ემორჩილება უშუალოდ

უმალეს ხელმძღვანელს.

IX.3. მართვის ნორმა

ადამიანების რაოდენობა, რომელიც უშუალოდ ექვემდებარება მენეჯერს, შეადგენს მართვის ნორმას ან მისი კონტროლის სფეროს. მაშინ, როდესაც მენეჯერს ექვემდებარება ადამიანების დიდი რაოდენობა, ის ხასიათდება მართვის მაღალი ნორმით, ხოლო როდესაც ეს ციფრი მცირეა, მართვის ნორმა დაბალია. თუ ფირმაში დასაქმებულ მენეჯერებს გააჩნიათ მართვის მაღალი ნორმა, მცირდება მენეჯერების რაოდენობა. ამდენად, მართვის ნორმა მენეჯერების ოდენობის პირდაპირ პროპორციულია. მთავარია, დავადგინოთ, თუ ერთ მენეჯერს რამდენი ადამიანის მართვა შეუძლია ეფექტიანად. არ არსებობს მართვის იდეალური ნორმის დადგენის ფორმულა. მენეჯმენტში მთავარია, თუ რამდენად ეფექტიანად შრომობენ ადამიანები ერთობლივად და რამდენი კაცი ემორჩილება ერთ მენეჯერს. ამასთან, განსაზღვრული ფაქტორების რაოდენობა ზეგავლენას ახდენს მუშაკების იმ რაოდენობაზე, რომლის მართვაც ეფექტიანად შეუძლია ერთ მენეჯერს.

მათ შორისაა: მენეჯერის ინდივიდუალური თვისებები, მუშაკების თვისებები, მათი მოტივაციის სახეობები და საქმიანობის სფერო. როგორც წესი, მაღალკვალიფიცირებულ მუშაკებს უფრო ნაკლებად სჭირდებათ მართვა, ვიდრე დაბალკვალიფიცირებულს. პროფესიონალებისა და მეცნიერებისაგან შემდგარი ორგანიზაცია ხასიათდება მართვის მაღალი ნორმით. [201, p ,41]

მართვის ნორმა დამოკიდებულია კომპანიაში იერარქიის დონეებზე. ამ ფაქტორის მიხედვით, მართვის სტრუქტურა შეიძლება იყოს მაღალი ან ბრტყელი.

მაღალი სტრუქტურა ხასიათდება მართვის უფრო დაბალი ნორმით და იერარქიის მეტი დონეებით (იხ. ნახ. №18). ბრტყელი სტრუქტურა ხასიათდება მართვის უფრო მაღალი ნორმით და იერარქიების უფრო ნაკლები დონეებით (იხ. ნახ. №19).

ეს სტრუქტურა ხასიათდება იერარქიის მრავალი დონით, ყოველ დონეზე მართვის მცირე რგოლებით, ანუ ყველა მენეჯერს ემორჩილება ხელქვეითთა მცირე ოდენობა.

მაღალი სტრუქტურები აპარატის შენახვისათვის დიდ სახსრებს მოითხოვს, რადგანაც მენეჯერების ოდენობა იზრდება, ხოლო იერარქიული დონეების სიმრავლე ანელებს საქმიანი ურთიერთობის პროცესში გადანაცვლებათა მიღების სიჩქარეს. ამ ტიპის სტრუქტურაში რთულია მოვალეობების განსაზღვრა, გაძნელებულია პასუხისმგებლების დადგენა, სამუშაო ხასიათდება მრავალი რუტინული დავალებებით [123, p. 310].

იმისათვის, რომ დაიძლიოს ის პრობლემები, რომლებიც ახასიათებს მა-

ღალ სტრუქტურებს და ავამაღლოთ მათი ეფექტიანობა, კომპანიები ბოლო წლებში მიმართავენ შტატების შეკვეცას: როგორც წესი, ეს პროცესი ეხება საშუალო რგოლის მენეჯერთა და მუშების რაოდენობის შეკვეცას. 10 წლის წინ „ჯენერალ ელექტრიკში“ კომპანიის უმაღლეს ხელმძღვანელობასა და მუშებს შორის იმყოფებოდა დაახლოებით ათი მმართველობითი რგოლი. დღეისათვის მათი რაოდენობა დაყვანილია ხუთამდე. [123, p. 117].

მმართველობითი იერარქიის დონე დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორია გადანყვეტილებანი. ისინი შეიძლება იყოს: ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული. ცენტრალიზაციის დროს გადანყვეტილებათა მიღების უფლება კონცენტრირებულია მართვის ზედა ეშელონებში, დეცენტრალიზაცია კი ახდენს მის დელეგირებას მართვის უფრო დაბალი დონეებისაკენ.

ცენტრალიზაცია ხასიათდება რიგი უპირატესობებით: ის ამარტივებს ვერტიკალურ კორდინაციას (გადაწყვეტილებები მოძრაობენ ზევიდან ქვემოთ), იძლევა შესაძლებლობას, გამოვიყენოთ ორგანიზაციის მართვის მდიდარი გამოცდილება, რომელიც გააჩნია ხელმძღვანელებს, ახდენს ხელისუფლების კონცენტრაციას მართვის ზედა დონეებში. დეცენტრალიზაციასაც გააჩნია უპირატესობანი: იმდენად, რამდენადაც გადანყვეტილებათა დელეგირება ხდება მართვის ქვედა დონეებისაკენ, მცირდება ზედა დონის მმართველების დატვირთვა. ჩნდება სტიმულები ქვედა დონეზე პასუხისმგებლობის ამაღლებისა და საქმის უფრო მოტივირებულად წარმართვისათვის. დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაში ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებული არის საკითხთა უფრო მცირე წრე, რაც იძლევა დროის ეკონომიას. [123, p. 352].

სად გადის ზღვარი მართვის დეცენტრალიზაციასა და ცენტრალიზაციას შორის და როგორია მათი ოპტიმალური თანაფარდობა? ეს საკითხი ინდივიდუალურია ყველა კომპანიისათვის. ასე მაგალითად, კომპანია „კემბელ სუპ“-ისათვის უფრო ოპტიმალურია დეცენტრალიზაცია, რადგანაც ის ეხმარება რეგიონულ მენეჯერებს, იქონიონ მჭიდრო კონტაქტი ადგილობრივ კლიენტებთან. ბოლო წლებში დაისახა დეცენტრალიზაციის ტენდენცია, რადგანაც ის ხელს უწყობს ეფექტიანობის ამაღლებას, აჩქარებს გადანყვეტილებათა მიღების ოპერატიულობას და ქმნის ახალ რეალობაში წარმოების ადაპტაციის პირობებს. მიუხედავად ამისა, კომპანია „მაკდონალდსმა“ დაადასტურა, რომ წარმოების ზომა და ცენტრალიზაცია შეიძლება აღმოჩნდეს უპირატესობაც კი კონკურენტულ ბრძოლაში [241, p. 28]. იერარქიის შერჩევის სწორი ხერხი დამოკიდებულია წარმოების ინდივიდუალობაზე, მისი სწორი დადგენა სპეციფიური საკითხი, რომელიც ყველა ორგანიზაციის მიერ სიტუაციიდან გამომდინარე უზუსტდება.

IX.4. ქვედანაყოფების სტრუქტურის ფორმირება

ქვედანაყოფების სტრუქტურის ფორმირება ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ახდენს თავისი მუშაკების დაჯგუფებას განყოფილებებში, რომლებიც შემდგომ ერთიანდებიან უფრო მსხვილ სტრუქტურულ ერთეულებში. ქვედანაყოფების სტრუქტურა მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

განყოფილებებში მუშაკები შეიძლება გაერთიანდნენ ფუნქციების (ადამიანების მიერ შესასრულებელი ფუნქციების), სპეციალიზაციის (პროდუქციის, ტექნოლოგიური პროცესის), გუნდების პროექტების, მატრიცების (ფუნქციონალური და სპეციალიზებული ქვედანაყოფების) და ქსელების (ელექტრონული ურთიერთობის სისტემის) მიხედვით. ქვედანაყოფების ეს ტიპები არ ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს და ამიტომ არის, რომ ისინი ზოგჯერ ურთიერთ შევსების მიზნით კომპლექსურად გამოიყენება.

ადამიანების მიერ შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით, ქვედანაყოფების ფორმირება არის მათი ფუნქციონალური დანაწილება. მუშაკებს აჯგუფებენ ცოდნის, გამოცდილებისა და გამოსაყენებელი რესურსების მიხედვით. ამ პრინციპზე არის აგებული სანარმოო და მარკეტინგის განყოფილებები, კადრები, ბუღალტერია და სხვა.

კომპანიები დამოუკიდებლად ამუშავენ სტრუქტურული ქვედანაყოფების სქემებს მათ მიერ შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით, ჟურნალ „ნიუ იორკ თაიმსში“ მოქმედებს ოთხი ფუნქციონალური განყოფილება: რედაქციული, სარეკლამო, სანარმოო, გავრცელების. ყველა განყოფილება არის დამოუკიდებელი და გააჩნია თავისი ბიუჯეტი, მუშაობის განრიგი. ამასთან, ცალკეული განყოფილებები კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებით ურთიერთქმედებენ გარკვეულ დონეზე. ასე მაგალითად, სარეკლამო განყოფილების გამგემ სანარმოო განყოფილების გამგეს შეიძლება შეუთანხმოს ფერადი რეკლამების ოდენობა ჟურნალში.

ქვედანაყოფები, რომლებიც იგება სამუშაოს ფუნქციების მიხედვით ორგანიზაციას რიგ უპირატესობებს აძლევს, კერძოდ: რესურსების ეფექტიანი გამოყენების, საქმის უფრო სიღრმისეული ათვისების, პროფესიული ზრდის, გადაწყვეტილებათა ცენტრალიზაციის შესაძლებლობას, რაც უმაღლესი მმართველობის მენეჯერებს უმარტივეს მართვას, საქმიან ურთიერთობას და მათ განყოფილებებთან კოორდინაციას. ამ სტრუქტურების ნაკლოვანებები აისახება შემდეგში: სხვადასხვა განყოფილებებს შორის მართვის ოპერატიულობის თვალსაზრისით არსებობს ბარიერები, დაბალია ახალ გარემოებებისადმი შეთავსებადობის დონე (ახალი ჟურნალის ნომერის შექმნა მოითხოვს ყველა განყოფილების ერთდროულ ქმედებას), სპეციალიზაციის და შრომის დანაწილების გადამეტებული ხარისხი, რაც იწვევს მუშაკების მათი შრომის შედეგებისაგან განკერძოებას [240, p. 256].

ასე მაგალითად, ჟურნალი „ნიუ-იორკ თაიმსი“ აერთიანებს ოთხ ფუნ-

ქციონალურ რგოლს. ამასთან ერთად საკუთრივ ჟურნალი არის კორპორაცია „თაიმს ინკ“-ის ერთ-ერთი სპეციალიზებული რგოლი, რომელიც უშვებს სხვადასხვა ჟურნალებს: „თაიმ“-ს, „ლაიფ“-ს, „სპორტ-ილუსტრეიდს“, „მანის“, „ფორჩუნს“, „ფიფლს“

„თაიმს ინკს“ აქვს სპეციალიზებული სტრუქტურა, რომელიც არის დაფუნდებული გამოსაშვები პროდუქციის სახეობაზე. სასაქონლო ქვედანაყოფები დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეულებია, რომლებიც დამოუკიდებელ პროდუქციას (ჟურნალს) აწარმოებენ. ყველა ცალკე აღებულ ქვედანაყოფს გააჩნია თავისი რედაქციული, სარეკლამო სანარმოო, გასაღების განყოფილება, ანუ თავისი დამოუკიდებელი ფუნქციონალური სტრუქტურა.

სანარმოო პროცესის საკვანძო ეტაპებზე შექმნილი სპეციალიზებული სტრუქტურა იყოფა ტექნოლოგიურ ქვედანაყოფად.

მთელი რიგი ორგანიზაციები ახდენენ სტრუქტურის ისეთ ფორმირებას, რომელიც მიესადაგება მომხმარებლების კატეგორიათა მოთხოვნებს. ასეთი სამომ-ხმარებლო განყოფილებები იქმნება მაშინ, როდესაც მომხმარებლების კატეგორიებს შორის არის მკვეთრი სხვაობა. ასე მაგალითად, ჟურნალ „ნიუ იორკ თაიმს“-ში სარეკლამო აგენტები ორიენტაციას იღებენ ავტომოყვარულთა, კომპიუტერული თამაშების, მოგზაურობის და სხვა ტიპის მომხმარებლებზე.

ჟურნალ „ნიუ იორკ თაიმს“-ის ზოგიერთი სარედაქციო და სარეკლამო ოპერაციები არის განთავსებული ტერიტორიულ ქვედანაყოფებში „თაიმს“-ს მსხვილ ქალაქებში რეკლამის დარგში ჰყავს რამდენიმე რეგიონული მენეჯერი. ამასთან, მას გააჩნია სრულიად დამოუკიდებელი სარედაქციო ქსელი ამერიკის მთელ ტერიტორიაზე. ეს ტერიტორიული განყოფილებები აშუქებენ ადგილობრივ და რეგიონულ პრობლემებს.

სპეციალიზებულ ქვედანაყოფებს გააჩნიათ მრავალი დადებითი თვისება. ისინი სწრაფად რეაგირებენ ცვლილებებზე, ამიტომ, არ იმყოფებიან სხვა განყოფილებებთან მკაცრ კოორდინაციაში. ასეთი სტრუქტურა აუმჯობესებს მომხმარებელთა მომსახურებას. მასში უმალესი დონის მმართველები კონცენტრირებას ახდენენ კომპლექსურ პრობლემებზე, ხოლო დამნეები მენეჯერები იძენენ უფრო ფართო პროფესიულ გამოცდილებას. [240, p. 121]

ქვედანაყოფებს სპეციალიზაციის მიხედვით გააჩნიათ თავიანთი ნაკლოვანებებიც. ხშირ შემთხვევაში ხდება რესურსების დუბლირება სხვადასხვა სტრუქტურულ რგოლებში, რის გამოც იზრდება დანახარჯები. განყოფილებებს შორის კოორდინაცია სუსტია, ცალკეული განყოფილებების მუშაკები კონცენტრირებულნი არიან თავიანთ ვიწრო ამოცანებზე და არა მთლიანად ორგანიზაციის მიზნებზე. შეიძლება წარმოიქმნას ისეთი სიტუაცია, როდესაც განყოფილებები კადრების, ფულადი და მატერიალური რესურსების მოპოვების მიზნით, იწყებენ კონკურენციას, რაც ორ-

განიზაციას აყენებს ზიანს. [240, p. 262]

თანამედროვე კომპანიები ცდილობენ, მართვის პროცესში ჩართონ უფრო დაბალი დონეები, რაც აისახა მართვის გუნდურ პრინციპში. ამ პრინციპის რეალიზაციის შედეგად, მუშაკები ფუნქციონალური ნიშნით ერთიანდებიან დროებით ან მუდმივ გუნდებში. გუნდები იძლევა შესაძლებლობას, რომ ორგანიზაციამ დასმულ პრობლემაზე მოახდინოს ოპერატიული რეაგირება. ისინი ქმნიან შემოქმედებითი საქმიანობის, სტრატეგიული აზროვნების, კოორდინაციის შესაძლებლობას.

იმისათვის, რომ გაეუმჯობესებინა სადაზღვევო პოლისებით მომსახურება, კომპანია „ედ ასოსიემმა“ შეცვალა უზარმაზარი სადაზღვევო კომპანიის მართვის სტრუქტურა და გარდაქმნა ის ხაზობრივად, რომელშიც გაერთიანდა მიზნობრივი გუნდები. ამ რეორგანიზაციამ 10%-ით გაზარდა მომხმარებელთან სადაზღვევო პოლისების გაფორმების პროცესი. [240, p. 361].

გუნდურობას ახასიათებს ნაკლოვანებებიც. გუნდის წევრებს შორის მათი ორმაგი დაქვემდებარების გამო, შეიძლება შეიქმნას კონფლიქტური სიტუაციები. გუნდურობას, რიგ შემთხვევაში ახასიათებს გადაწყვეტათა მიღების გადამეტებული დეცენტრალიზაცია, რის გამოც ფუნქციონალური მენეჯერები კარგავენ გუნდის წინაშე მდგრადი ამოცანების გადაწყვეტაზე კონტროლს, ხოლო გუნდების ლიდერების მისწრაფება, ხშირ შემთხვევაში, იწვევს კორპორაციის მიზნების მეორე პლანზე გადანაცვლებას.

მატრიცული სტრუქტურის დროს, მუშაკები ერთდროულად ერთიანდებიან მუდმივ-ფუნქციონალურ ჯგუფებში და საპროექტო გუნდებში. ამ დროს გამოიყენება ფუნქციონალური და სპეციალიზებული სტრუქტურული სქემები. ორგანიზაცია იყენებს მატრიცულ სტრუქტურას მაშინ, როდესაც ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მართვა მოითხოვს ახალ პირობებზე სწრაფ რეაგირებას და მუშაკების მაღალ კვალიფიკაციას.

იმ ფორმებს შორის, რომლებიც ხელმძღვანელობენ ამ სტრუქტურებს არის „პროქტორ ენდ გემბლ“-ი. 30-იანი წლებიდან ეს ფორმა მენეჯერებს ნიშნავდა კონკრეტული საქონლის (სასაქონლო ნიშნის) მიხედვით. მათი მიზანი იყო ისეთი ცნობილი საქონლის შემუშავება და მარკეტინგი, როგორცაა: სარეცხი საშუალება „ტაიდი“, ბავშვის ერთჯერადი საფენი „პამპერსი“, კბილის პასტა „კრესტი“ და სხვა.

ამის გამო შეიქმნა ისეთი სიტუაცია, როდესაც ყველა წვრილმანი იყოს ხელმძღვანელობასთან შესათანხმებელი, რაც დიდ დროს მოითხოვდა. გარდა ამისა, ცალკეულ სასაქონლო ნიშნებზე პასუხისმგებელი მენეჯერები ერთმანეთს უწევ-დნენ კონკურენციას. ამის გათვალისწინებით, კომპანიამ შემოიღო მატრიცული სტრუქტურა, რის შედეგადაც ეს მენეჯერები ერთობლივად გეგმავენ პროდუქციის გამოშვების გრაფიკებს, ყველა იმ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიის საერთო მიზნებთან. [202,p.31].

ერთობლივი პროექტის რეალიზაციის მიზნით, ეფექტიანია დროებითი ჯგუფების შექმნა. მუშაკები გადმოყავთ სპეციალურად შექმნილ ამ სპეციალიზებულ ჯგუფებში, რათა მათ განახორციელონ დროებით პროექტზე მუშაობა. ასე მაგალითად, კომპანია „მერკი“ პროექტის რეალიზაციის მთელ პერიოდზე ნიშნავს პროექტის ხელმძღვანელს. ის ვალდებულია, გააკონტროლოს ახალი იდეის მოძრაობის ყველა ეტაპი, საკონსტრუქტორო სამუშაოებით დაწყებული, დამთავრებული პროდუქციის გამოშვებით. [203, p. 30].

ქსელური სპეციალიზაცია შედარებით ახალი შექმნილია. ქსელური სპეციალიზაციის დროს, ძირითადი ფუნქციები ნაწილდება ცალკეულ მცირე კომპანიებსა და ფირმის შტაბ-ბინას შორის ერთიანი ელექტრონული სისტემის მეშვეობით. ნაკეთობის ინჟინერული დამუშავება, მარკეტინგი, ბუღალტერია, სამეცნიერო კვლევა ერთ ორგანიზაციაში არ არის წარმოდგენილი, ისინი იყოფიან ცალკე ორგანიზაციებად და საქმიანობენ კონტრაქტით. ასეთი მიდგომა ეფექტიანია საერთაშორისო ორგანიზაციისათვის, რადგანაც ის იძლევა მსოფლიოს ყველა ქვეყნიდან რესურსების მოზიდვის შესაძლებლობას.

ამ სისტემის ნაკლი ის არის, რომ მას არ გააჩნია საერთო ხელმძღვანელობა, გარდა ამისა, თუ ერთ-ერთმა კომპანიამ იგრძნო სირთულეები ბიზნესში, მას შეუძლია, ჩაშალოს ქსელური პროექტი. მუშაკები არ ექვემდებარებიან საერთო მიზანს, ისინი პასუხს აგებენ თავიანთ ვიწრო ფუნქციონალურ დავალებებზე. [200,p.31].

IX.5. ჰორიზონტალური ორბანიზაციული სტრუქტურა

ჰორიზონტალური სტრუქტურა შესაძლებელს ხდის განყოფილებებს შორის საქმიანობის კოორდინაციას, ამარტივებს ურთიერთობას, ინფორმაციის გაცვლას, ის არ მოითხოვს ვერტიკალურ დონეებზე საკითხების შეთანხმებას. პრაქტიკაში დამკვიდრდა ჰორიზონტალური კოორდინაციის სამი ძირითადი საშუალება:

1. ინფორმაციული სისტემები;
2. გუნდები და პრობლემური ჯგუფები;
3. მენეჯერ-ინტეგრატორები.

ინფორმაციის გავრცელების ყველა წერილობითი და ელექტრონული ფორმა ქმნის ინფორმაციულ სისტემებს. მათ მიეკუთვნება: I. კომპანიაში და მის გარეთ ინფორმაციის გაცვლის წერილობითი საშუალებები: მოხსენებები, ანგარიშები, ბიულეტენები, საქმიანი ჩანაწერები და სხვა; II. ყველა ელექტრონული საინფორმაციო საშუალება: კომპიუტერები, ელექტრონული ფოსტა, სელექტორული და სატელევიზიო თათბირები. ელექტრონული სისტემები იძლევა შესაძლებლობას, სწრაფად გადაიგზავნოს და დამუშავ-

დეს ინფორმაციის დიდი ოდენობა, რითაც ისინი მნიშვნელოვნად აუმჯობესებენ ჰორიზონტალურ კოორდინაციას.

პრობლემური ჯგუფი არის მუშაკების გარკვეული ოდენობა, რომელიც ერთი რომელიმე თემის დასამუშავებლად ან რაიმე პრობლემის გადასაწყვეტად დროებით ერთიანდება.

მენეჯერ-ინტეგრატორი ეს არის ხელმძღვანელი, რომელიც ახდენს რამდენიმე ფუნქციონალური ჯგუფის კოორდინაციას. ასეთი მენეჯერები არიან პროექტის, სასაქონლო ნიშნის, პროგრამის ხელმძღვანელები. ფუნქციონალური მენეჯერები უშუალოდ ხელმძღვანელობენ თავიანთ ქვეშევრდომებს. ამიტომ, მენეჯერ-ინტეგრატორები ახდენენ იმ ჯგუფების საერთო კოორდინაციას, რომლებიც არ იმყოფებიან მთლიან ფუნქციონალურ დაქვემდებარებაში. მიუხედავად ამისა, მენეჯერ-ინტეგრატორები აუმჯობესებენ ქვედანაყოფის ჰორიზონტალურ კოორდინაციას, ახდენენ კონკრეტული პროექტების შემუშავებას. [214, p.361].

ჰორიზონტალური და ვერტიკალური სტრუქტურების თანაფარდობა განსაზღვრავს კოორდინაციის მართვის ხასიათს. ვერტიკალური სტრუქტურის უპირატესობა ვლინდება იმაში, რომ ის აძლევს კომპანიას ყველა ორგანიზაციულ დონეზე მკაცრი კონტროლის შესაძლებლობას, ქმნის მკაცრ ორგანიზაციულ ერთობას, ახდენს ვერტიკალურ დონეზე ძალაუფლების ცენტრალიზაციას და კომუნიკაციურ ურთიერთობას. ჰორიზონტალური სტრუქტურა კი პირიქით – ცვლის ფუნქციონალურ დამოკიდებულებას ისე, რომ ჰორიზონტალურ დონეზე მართივდება კოორდინაცია. უფლებამოსილებანი და გადაწყვეტილებათა მიღების სისტემა არის დეცენტრალიზებული და ისინი ეყრდნობიან მუშაკების გამოცდილებას, კვალიფიკაციას და არა დაქვემდებარების იერარქიას. ყველაზე ოპტიმალური არის მართვის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ სტრუქტურებს შორის წონასწორობის მიღწევა ისე, რომ მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებული იქნას ორივეს უპირატესობანი.

IX.6. არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა

ფორმალური, ვერტიკალური და ჰორიზონტალური სტრუქტურების მიღმა, ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს ისეთი ურთიერთობების ფორმა, რომელიც არ აისახება ოფიციალურ სტრუქტურულ სქემაში. ყველა კომპანიაში არსებობს არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ანუ ურთიერთობა მუშაკებს შორის არაოფიციალურ დონეზე. არაფორმალური ურთიერთობების დროს ადამიანები უშუალოდ ხასიათდებიან როგორც ქვეშევრდომებისადმი, ასევე ზემდგომი პირებისადმი. არაფორმალური ურთიერთობანი მიღწევადია მხოლოდ ნამდვილი ლიდერებისათვის.

არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს დადებითი თავისე-

ბურებანი: ის მუშაკებს აძლევს შესაძლებლობას, მოძებნონ თავიანთი ადგილი სოციალურ გარემოში; იძლევა განტვირთვის საშუალებას სტრესულ, დაძაბულ სიტუაციებში; ამარტივებს ურთიერთობებს ორგანიზაციის შიგნით; იძლევა ინფორმაციის სწრაფი გავრცელების და ლიდერების გამოვლენის შესაძლებლობას. ამასთან, არაფორმალური სტრუქტურა არ არის დაზღვეული ნაკლოვანებებისაგან. ის შეიძლება ქმნიდეს კომფლიქტურ და წინააღმდეგობრივ გარემოს, არის მასაზრდოებელი ნიადაგი სხვადასხვა ჭორის, ყალბი ინფორმაციის გავრცელებისათვის. თუ არაფორმალური ჯგუფების მიერ არ არის გათავისებული ის ღირებულებანი, რომლებიც დეკლარირებულია კომპანიის მიერ, ისინი შეიძლება კომპანიის მიზნებთან წინააღმდეგობაში მოვიდნენ. არაფორმალური ორგანიზაცია რიგ შემთხვევაში ეწინააღმდეგება კომპანიის ხელმძღვანელობის გეგმებს და ქმნის კეთილგანწყობის ატმოსფეროს იმ მუშაკებისადმი, რომლებიც ქმნიან კომფლიქტურ გარემოს.

არაფორმალური სტრუქტურა ხასიათდება რიგი ნიშნებით. ესენია:

1) ხმების გავრცელება. ეს არის არაოფიციალური ინფორმაციის გავრცელების საშუალება. ჭორის სახით გადაიციემა, როგორც პირადი, ასევე საქმიანი ინფორმაცია. ჭორები ვრცელდება, როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე კომპანიებს შორის. ის მუშაკები, რომელთაც გააჩნიათ პირადი კავშირები კომპანიის ხელმძღვანელობასთან ხელს უწყობენ ინფორმაციის არაოფიციალურ გავრცელებას. ერთის მხრივ, ეს არ წარმოადგენს საშიშ მოვლენას, მაგრამ ზოგჯერ უარყოფითი ხასიათის მატარებელიცაა. ხმების გავრცელებას გამოეწიება ხელმძღვანელები იყენებენ მათ მიერ დასახული მიზნების რეალიზაციისათვის. ჭორების გავრცელება იძლევა წარმოდგენას იმაზე, თუ როგორ ეპყრობიან მუშაკები საკუთარ კომპანიას და რას ფიქრობენ მის საქმიანობაზე გარეშე პირები.

2) შიდასაფირმო ურთიერთობათა სისტემა. მასში იგულისხმება ისეთი რთული მოვლენა, როგორც არის ხელისუფლებისათვის ბრძოლა, რომელიც არსებობს ნებისმიერ ორგანიზაციაში. ადამიანთა ჯგუფები ქმნიან სოციალურ იერარქიას, ერთნი მართავენ, მეორენი არიან ქვეშევრდომნი. იმდენად, რამდენადაც თანამედროვე მუშაკები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ თანამდებობრივ ზრდას და შემოსავლების მატებას, ისინი ეძებენ ამ მიზნების რეალიზაციის გზებს. ამის ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტი არის კომპანიის შიგნით ურთიერთობათა სისტემა.

ადამიანთა ერთი ჯგუფისათვის კომპანიის შიგნით ურთიერთობათა სისტემა არის ის მექანიზმი, თავიანთი მიზნების მისაღწევად, რომლითაც შესაძლებელია სხვადასხვა ადამიანების განწყობით მანიპულირება. თუ მოქმედების ეს სტილი არის განოციერებული კომპანიაში არსებული მიკროკლიმატით, მაშინ მუშაკებს შორის ურთიერთობანი კომპანიის შიგნით წარმოქმნილი დაძაბულობის წყარო ხდება. შიდასაფირმო ურთიერთობათა სისტემა რიგ შემთხვევაში პოზიტიურ როლსაც თამაშობს. ასე მაგალითად, ადამიანთა მიზანდასახულობა იძლევა მათ საქმიანობაში დადებით

შედეგებს, ხოლო ის ფაქტი, რომ ადამიანები იბრძვიან აღიარებისათვის, ნიშნავს იმასაც, რომ ვინც იბრძვის თავისი შრომის დადებითი შედეგებისათვის, ადრე თუ გვიან აღწევს თანამდებობრივ ზრდას. უკანასკნელ წლებში საქმიანი ურთიერთობების ეფექტიანობის ამაღლება გულისხმობს ისეთ ახალ ფორმებს, როგორც არის პირადი კონტაქტების გაფართოება და პროტექციონიზმი.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა?
2. ჩამოგვითვალეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის სამი სტადია?
3. რა არის მართვის ნორმა?
4. რა იგულისხმება ვერტიკალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?
5. როგორი არის ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა?
6. რატომ უწყობს ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ხელს ახლის შექმნის პროცესს?
7. როგორი არის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური სტრუქტურის საუკეთესო თანაფარდობა?
8. როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ საუკეთესოდ ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმარტება:

1. დაგვისახელეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის მიზანი? მენეჯერები იყენებენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას შრომის დანაწილებასა და ცალკეული ჯგუფების ან მუშაკებისადმი ფორმალური ვალდებულებების განსაზღვრის მიზნით, მართვის ნორმის და ორგანიზაციის ამოცანების კოორდინაციისათვის.
2. დაგვისახელეთ ის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია სპეციალიზაციასთან? სპეციალიზაციის გადაჭარბება ახშობს შრომის სტიმულებს, ახდენს მუშაკის შრომის შედეგების კომპანიის მიზნებისაგან განკერძოებას.
3. რით არის განპირობებული სტრუქტურული ერთეულების ფორმირების გაუცხოება? სტრუქტურული ერთეულების ფორმირების პროცესში სამუშაო იყოფა უფრო წვრილ ფუნქციებად, პერსონალი ნაწილდება განყოფილებების მიხედვით, ხოლო განყოფილებები ერთიანდება უფრო მსხვილ სტრუქტურულ ერთეულებში.
4. დაგვისახელეთ განყოფილებათა ფორმირების ხუთი მეთოდი? განყოფილებები შეიძლება შეიქმნას: 1) ფუნქციების; 2) სპეციალიზაციის

- ტიპის; 3) გუნდების; 4) მატრიცების; 5) ქსელების მიხედვით.
5. რით განსხვავდება ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ვერტიკალურისაგან?
 ვერტიკალური სტრუქტურა გულისხმობს მართვის იერარქიული დონეების მიხედვით მკაცრ კონტროლს, ორგანიზაციის შიგნით მკაცრ რეგულირებას, ხელისუფლების ცენტრალიზაციას. ჰორიზონტალური სტრუქტურა არბილებს კონტროლს, ფუნქციონალური მოვალეობანი განისაზღვრება მუშაკების მოთხოვნების შესაბამისად, ხდება უფლებების დელეგირება იერარქიის დონეების მიხედვით.
 6. დაგვისახელეთ ჰორიზონტალური ორგანიზაციის სამი საშუალება?
 ჰორიზონტალური ორგანიზაციის სამი ყველაზე გავრცელებული საშუალება არის: ინფორმაციული სისტემები, გუნდები, პრობლემური ჯგუფები, მენეჯერ-ინტეგრატორები.
 7. დაგვისახელეთ არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დადებითი და უარყოფითი ნიშნები?
 არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დადებითი ნიშნები – ის აძლევს მუშაკს შესაძლებლობას, რომ აირჩიოს თავისი ადგილი სოციალურ სფეროში; ხელს უწყობს სტრესულ სიტუაციებში განმუხტვას; არის ხელმძღვა-ნელობისათვის ინფორმაციის მოპოვების წყარო; ავლენს მომავალ ლიდერებს.
 უარყოფითი თვისებები – ის ახდენს კონფლიქტების პროვოცირებას იმ სიტუაციებში, რომლებიც მოითხოვენ ოფიციალურ ორგანიზაციას. ხდება ხმების გავრცელების მიზეზი; ხელს უწყობს კომპანიის გეგმის შეუსრულებლობას.
 8. ჩამოგვითვალეთ კორპორაციული კულტურის დადგენის ექვსი ტიპი?
 კორპორაციული კულტურის დროს: 1) უნდა განისაზღვროს ქვედანაყოფების განლაგება ისე, რომ ცხადი გახდეს მათი დამოკიდებულება კომპანიის ხელმძღვა-ნელობასთან; 2) აუცილებელია, დავაზუსტოთ, თუ როგორ სრულდება კომპანიის ლოზუნგის მოთხოვნები; 3) დავადგინოთ თუ როგორ არის ორგანიზებული კორპორაციის სამდივნო; 4) როგორ არიან დატვირთული მუშაკები; 5) ვინ დაექვემდებარება თანამდებობრივ ზრდას; 6) რამდენად ხანგრძლივად მუშაობენ ადამიანები ერთსა და იმავე თანამდებობაზე.