

მენეჯმენტის ორბანიზაციული სტრუქტურა

როგორც წესი, ორგანიზაციული სტრუქტურის სამი ტიპი არსებობს: **ხაზობრივი, საშტაბო და მატრიცული.**

ხაზობრივი მართვის ქვეშ იგულისხმება: ხელმძღვანელთა მთელი ჯაჭვი, რომელიც აკონტროლებს უშუალოდ წარმოებას, ანუ მოცემული ორგანიზაციისათვის მთავარი ფუნქციის შესრულებას.

საშტაბო ხელმძღვანელობა – ესაა მენეჯერები და მათდამი დაქვემდებარებული პირების ერთობლიობა, რომლებიც ორგანიზაციისთვის მეორეხარისხოვანი მნიშვნელობის ფუნქციებს ასრულებენ.

თუ მართვას განვიხილავთ რომელიმე ორგანიზაციის ჩარჩოებში, მაგალითად, ცემენტის მწარმოებელი საწარმოს მიხედვით, ყველა ხელმძღვანელი, რომელიც ახორციელებს პროდუქციის წარმოებისადმი კონტროლს, მიეკუთვნება ხაზობრივ ხელმძღვანელობას, ხოლო მათი თანამშენებები, მრჩეველები და სხვები – **საშტაბო ხელმძღვანელობას.**

გარდა ამისა, საწარმოში საშტაბო ხელმძღვანელობას მიეკუთვნება **ბუღალტერია, მთავარი ტექნოლოგის განყოფილება, კადრების განყოფილება** და ა.შ.

თუ მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურას განვიხილავთ მთელი სახელმწიფოს ფარგლებში, მაშინ ჩვენ დავინახავთ, რომ საშტაბო ხელმძღვანელობის ფუნქციას ჩვენთან ასრულებს საკანონმდებლო ხელისუფლება – პარლამენტი, რომელიც ქმნის საკანონმდებლო აქტებს, ხოლო ხაზობრივ ხელმძღვანელობას ახორციელებს აღმასრულებელი ხელისუფლება, რომლის სათავეშიც დგანან პრეზიდენტი და მთავრობა. ეს უკანასკნელი უშუალოდ ასრულებს სახელმწიფოს მთავარ ფუნქციას — მართვას, ეყრდნობა რა კანონებს — საშტაბო ხელმძღვანელობის პროდუქტს.

XX საუკუნის დასაწყისში მოხდა ხაზობრივი და საშტაბო სტრუქტურების სინთეზი და იმ დროიდან მოყოლებული ყველა ორგანიზაციებსა და დაწესებულებებს, როგორც წესი, **ხაზობრივ-საშტაბო** სტრუქტურა გააჩნიათ. მაღალი ხარისხით ეს ეხებათ მსხვილ საწარმოებს. რაც შეეხება მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებს, ასეთი რთული სტრუქტურის საჭიროება არა აქვთ. პატარა საწარმოებში ხაზობრივი ხელმძღვანელი იღებს თავის თავზე საშტაბო ხელმძღვანელის ფუნქციასაც. მაგალითად, საოჯახო რესტორანი, სადაც ოჯახის მეთაური უშუალოდ ამ საწარმოს მოღვაწეობისადმი უშუალო ხელმძღვანელობის ფუნქციასთან ერთად ასრულებს მთავარი ბუღალტერის ფუნქციასაც.

ზემოთ აღნიშნულიდან იკვეთება გარკვეული კანონზომიერება, რომლისგანაც უნდა გაკეთდეს შემდეგი მნიშვნელოვანი დასკვნა, **რაც უფრო მასშტაბურია ორგანიზაცია, მით უფრო რელიეფურად წარმოჩინდება ხაზობრივ-საშტაბო სტრუქტურა და მით უფრო დიდ როლს ასრულებს საშტაბო, ანუ ფუნქციონალური სამსახურები.**

წარმოებაში თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე, საშტაბო ხელმძღვანელობის როლი სულ უფრო იზრდება. ყველაზე უფრო გაზრდილი შტაბი შეიძლება დავინახოთ მეცნიერება-ტექნოლოგიის საწარმოებში, სადაც მუდმივად დასაქმებულია დიდი სამეცნიერო ძალები. აქ ხაზობრივი ხელმძღვანელობა მეორე პლანზე გადადის.

ამ მხრივ კარგი მაგალითია, მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის მწარმოებელი იაპონური ფირმები, რომლებიც კარგად ახდენენ მოცემული ტენდენციის ილუსტრირებას. აღნიშნულ ფირმებში კონვეიერული ხაზები მთლიანად რობოტიზირებული და კომპიუტერიზებულია,



ზაიმზირა ზოგონიძე,
სოფლის მეურნეობათა აკადემიური
დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

ხოლო მათი მომსახურე პერსონალი მცირერიცხოვანი.

მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებიდან ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში ალაპარაკდნენ ორგანიზაციების მატრიცულ სტრუქტურებზე.

მატრიცული სტრუქტურა – ეს სამუშაო ჯგუფების ერთობლიობაა, რომელიც შექმნილია კონკრეტული ამოცანისთვის და მოქმედებს საკმაოდ მოკლე დროის მანძილზე. ამ სახის სტრუქტურის აღმოცენება შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც პასუხი, ან რეაქცია საქმიანი ცხოვრების ტემპების დაჩქარებაზე, ეკონომიკურ სფეროში ცვლილებების დინამიკის ამაღლებაზე. ეკონომიკური პროცესების შემდეგმა განვითარებამ წარმოშვა აუცილებლობა უფრო ოპერატიულად განხორციელდეს რეაგირება საბაზრო სიტუაციების ცვლილებებზე. ასეთი ვითარებისთვის კლასიკური **ხაზობრივ-საშტაბო** სისტემა მიუღებელი აღმოჩნდა. საჭირო შეიქმნა ახალი, უფრო მოქნილი და ეფექტური სტრუქტურები. კონკრეტული ამოცანისთვის შექმნილი ჯგუფები საშუალებას აძლევდნენ ორგანიზაციას ადაპტირება მოეხდინა მთლიანად სწრაფად ცვალებადი ბაზრის მიმართ.

მატრიცული ჯგუფის შექმნა განვიხილოთ სამრეწველო საწარმოს მაგალითზე. მოცემული

სანარმო იმყოფება კრიზისულ სიტუაციაში: არა აქვს ინვესტიციები, პროდუქცია ცუდად ეყიდება, ხოლო საწყობი გადავსებულია საქონელით. შეიკრიბა ადმინისტრაციის უმაღლესი რგოლი და გადაწყვიტა, რომ ჩამოაყალიბოს ჯგუფი შექმნილი სიტუაციის გამოსასწორებლად და ამ ჯგუფში მოიწვია სანარმოს სპეციალისტები სხვადასხვა სტრუქტურული სამსახურებიდან, მათ შორის, მთავარი ტექნოლოგი, მთავარი ბუღალტერი, მარკეტინგული განყოფილების ხელმძღვანელი და სხვები. ერთი კვირის შემდეგ გაიმართა დაგეგმილი თათბირი, სადაც განხილული იქნა დასმული საკითხები. ესაა დროებითი ჯგუფის მაგალითი: ის შეიკრიბა კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად და შექმნილი იყო დროებით.

ესლა უფრო დეტალურად განვიხილოთ, თუ როგორ წარმოიშვა **მატრიცული სტრუქტურები**.

დავუშვათ, რომ მოცემულ სანარმოში პრობლემების განხილვისას გადაწყდა შეექმნათ ორი დროებითი ჯგუფი: **მარკეტინგული ჯგუფი** ნახევარი წლის ვადით და **ფინანსურ-ეკონომიკური ჯგუფი** ინვესტიციების მოზიდვის დანიშნულებით – სამი თვით. გადაწყდა, პირველი ჯგუფი შეიქმნება მარკეტინგული განყოფილების ექვსი თანამშრომლისგან, სამი თანამშრომელი იქნება ჩართული №2 საამქროდან და ორი თანამშრომელი ტექნოლოგიური განყოფილებიდან, ჯგუფის ხელმძღვანელობა დაევალა მარკეტინგული განყოფილების უფროსს. მეორე ჯგუფი იქმნება კადრების განყოფილების, №2 და №3 საამქროების წარმომადგენლებისაგან.

როგორც ვხედავთ, ახალი ჯგუფები ამ შემთხვევაში არსებობენ ორგანიზაციის მუდმივად არსებული, დიდი ხნის წინ ფორმირებულ სტრუქტურებს შორის, მათ გვერდით. ასეთი ჯგუფების ერთობლიობას **მატრიცული სტრუქტურა** ეწოდება.

ყურადღება მივაქციოთ იმას, რომ ახალი დროებითი ჯგუფების ყველა წევრი აქამდე ექვემდებარებოდნენ სხვადასხვა უფროსებს. თუ იგივე სიტუაცია იქნება შენარჩუნებული, მაშინ ეს გამოიწვევს ახალი ჯგუფების მუშაობის პარალიზებას

იმის გამო, რომ ახალი ჯგუფის თითოეული წევრი აღმოჩნდა ორი უფროსისადმი დაქვემდებარების ქვეშ (ახლისა და ძველის), რათა ასეთი რამ არ იქნას დაშვებული, სანარმოს ხელმძღვანელი გამოსცემს ბრძანებას, რომელშიც მითითებულია, რომ ახალი დროებითი ჯგუფების მუშაობის პირობებში მათი ყველა წევრი გამოდის წინა ხელმძღვანელის დაქვემდებარებიდან და ექვემდებარება მხოლოდ ახალ ხელმძღვანელს.

მატრიცულ ჯგუფებს ჩვენ შეგვიძლია ვუწოდოთ **ადხოკრატია**, (ლათინურის მიხედვით – AD HOC), რაც ნიშნავს რაღაცისადმი მიმატებას, რაღაცის წარმოშობის შემდეგ.

მენეჯმენტში ადხოკრატია მოიცავს პატარა დროებითი ჯგუფების ერთობლიობას, რომლებიც იქმნიებიან იმისათვის, რათა აღმოფხვრან დროებითი ანომალია, კრიზისი, წინააღმდეგობანი დიდი სანარმოს შიგნით.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარეობს შემდეგი კანონზომიერება:

რაც უფრო მსხვილია ორგანიზაცია და რაც უფრო მობილურია შიგა გარემო, მით უფრო მაღალია მატრიცული სტრუქტურების წარმოშობის ალბათობა;

რაც უფრო მცირეა სანარმო, მით უფრო ნაკლებია მატრიცული სტრუქტურების წარმოშობის ალბათობა.

სტაბილური სიტუაციისას, ერთის მხრივ, ნაკლებია არაორდინალური სიტუაციების წარმოშობის ალბათობა, რომელსაც შეუძლია დაემუქროს ორგანიზაციის მდგომარეობას, ხოლო მეორეს მხრივ ასეთ შედარებით წყნარ სიტუაციაში დიდ სტრუქტურებს შეუძლიათ უფრო ადვილად მოერგონ და შეეთვისონ ცვლილებებს, ამიტომ მატრიცული სტრუქტურის საჭიროების აუცილებლობა მცირდება. მცირე მოცულობის სანარმოებს, რომლებიც თავიანთთვის თავისთავად საკმარის მობილურნი არიან და ადვილად ახერხებენ გრანსფორმირებას რეალურად შექმნილი სიტუაციის შესაბამისად, მატრიცული სტრუქტურების საჭიროება საერთოდ არაა აქტუ.

მეორე ეტაპს, სტრუქტურის

შექმნის შემდეგ, წარმოადგენს პერსონალის შერჩევა. ეს არის მეტად მნიშვნელოვანი პრობლემა. ჩვენ აქ შევეხებით მის მხოლოდ ერთ ასპექტს - **რეაქციით უნდა მოხდეს პერსონალის შერჩევა გამზადებული ორგანიზაციული სქემის მიხედვით**. ცნობილია ადამიანებისა და სტრუქტურის ერთმანეთის შესაბამისობაში მოყვანის ორი პრინციპი, „კლასიკური“ პრინციპის სკოლა გვთავაზობს: ადამიანები შერჩეული უნდა იქნან ჩამოყალიბებული სტრუქტურის მიხედვით. ამის საწინააღმდეგო პრინციპი, რომელიც მომდინარეობს „**ადამიანური ურთიერთობების**“ სკოლისაგან სულ სხვა რამეზე მეტყველებს: **სტრუქტურა უნდა შეიქმნას კარგად შერჩეული ადამიანების მიხედვით** (ე.ი. მათ მიესადაგოს).

ერთი შეხედვით, ეს ორი პრინციპი თითქოს შეუთავსებელია. **პირველი პრინციპი** ასახავს XX საუკუნის პირველი ნახევრის ისტორიულ რეალობას, რომლისთვისაც დამახასიათებელი იყო სამუშაო ძალის დაბალი ხარისხი, მოუმზადებელი პერსონალი, მსხვილი კორპორაციების ბატონობა. **მეორე პრინციპი** ასახავს XX საუკუნის მეორე ნახევარს: სამუშაო ძალის მაღალი ხარისხი, განსწავლული პერსონალი, მცირე და საშუალო ბიზნესის ბატონობა.

თუ საზოგადოებაში ორგანიზაციების ტიპებია გადახლართული, მაშინ პრაქტიკაში გამოყენებულ უნდა იქნეს ორივე პრინციპი.

განვიხილოთ, თუ როგორ იქმნება ცხოვრებაში მცირე ბიზნესი. თავდაპირველად თავს იყრის ორი-სამი მეგობარი და ქმნიან საშუაშუალო ფირმას: ერთ ადგილას იაფად იყიდეს, ხოლო მეორეში-უფრო ძვირად გაყიდეს. საქმე კარგად წავიდა. საჭირო შეიქმნა დამატებითი პერსონალის დაქირავება. საქმე კიდევ უფრო კარგად წავიდა. აი ასე მცირე სანარმო გადაიქცევა საშუალოდ, ხოლო კიდევ შემდეგ მსხვილად. პირველი, რასაც აკეთებენ ყოფილი მეგობრები, - თავიანთი ურთიერთობების ფორმალიზების მოხდენაა ახლად მოსულებთან. ერთმანეთთან მათ ყოფნიდათ არაფორმალური ურთიერთობები და სიტყვიერი შეთანხმებები, მთავარი იყო „ადა-

მიანური ურთიერთობები“-ს იდეოლოგია. მაგრამ, როცა ფირმა გაფართოვდა, გამოჩნდნენ მსხვილი ქვედანაყოფები და რთული ორგანიზაციული სტრუქტურები, მკაფიოდ განერილი თანამდებობრივი ინსტრუქციები, პერსონალის შერჩევისა და დანინაურების სისტემა, ორგანიზაცია გარდაიქმნა ბიუროკრატიულ სისტემად. ასე ყალიბდებოდა მსხვილი ორგანიზაციების უმრავლესობა. მთავარ ფაქტორად დამამთავრებელ ფაზაზე გახდა „კლასიკური“ სკოლის იდეოლოგია: დიდ ორგანიზაციაში ყველაფერი ისე უნდა ფუნქციონირებდეს, როგორც საათი.

მაგრამ, აი, დიდი ორგანიზაცია უკვე იწყებს ჩამორჩენას ბაზრისაგან და სწრაფად ცვალებადი რეალობისაგან. საჭირო ხდება მისი შველა. ეს კეთდება ორი საშუალებით:

- მართვის დეცენტრალიზაციითა და მსხვილი ორგანიზაციის დაშლით მრავალ შვილობილ ორგანიზაციებად (ფილიალებად), რომლებიც ფლობენ გარკვეულ ეკონომიკურ და იურიდიულ დამოუკიდებლობას, ანუ ფილიალიზაციით;

- სტრუქტურის შექმნით, ანუ დროებითი სამუშაო ჯგუფების მძლავრი სისტემის შექმნით, რომლებიც კვლავ რჩებიან ტრადიციული სტრუქტურის ჩარჩოებში, იღებენ მხოლოდ ორგანიზაციულ

და არა ეკონომიკურ და იურიდიულ დამოუკიდებლობას, არსებობენ მოკლე დროით მხოლოდ გარკვეული კონკრეტული ამოცანისათვის, რის შემდეგაც იშლება და შემდეგ კვლავ იქმნებიან ახლები.

ნებისმიერი საწარმოს საწყისი ფაზა – მცირე ფირმა: არაფორმალური ურთიერთობები, განტოტებული და განშტოებული თანამდებობრივი სტრუქტურისა და იერარქიის არ არსებობა, არადიდი კაპიტალი და დაკავებული ბაზრის ერთი სეგმენტი, მცირერიცხოვანი პერსონალი, ურთიერთობები ფუნქციონირებადი მცირე ჯგუფისა და მაღალი ნდობადობის პრინციპებზე.

მეორე ფაზა – მსხვილი კომპანია, რომელიც გაიზარდა მცირე ფირმისაგან, ბაზრის რამდენიმე სეგმენტი, მრავალ პროფილიანი მოღვაწეობა, განტოტებული სტრუქტურა და მრავალსაფეხურიანი იერარქია, ურთიერთობების ფორმალიზაცია, ვიწრო სპეციალიზაცია, ბიუროკრატიზაცია, კაპიტალის მსხვილი ბრუნვები, უძრაობა და დაბერება.

მესამე ფაზა – კრიზისისგან გამოსვლა უზომოდ გაბერილი ბიუროკრატიული სტრუქტურისაგან, რაც ხდება ორი გზით: დეცენტრალიზაციის გზით ან მატრიცული სტრუქტურის შექმნით.

დეცენტრალიზაცია გულისხ-

მობს იმას, რომ მსხვილი კომპანია დანაწევრდება ფილიალებად ან შვილობილ წარმონაქმნებად, რომელთაგან თითოეული ფლობს იმდენად დიდ ეკონომიკურ და იურიდიულ დამოუკიდებლობას, რომ არსებითად ისინი თითქმის დამოუკიდებელი ფირმები ხდებიან.

მატრიცული სტრუქტურა ინარჩუნებს ძველი ორგანიზაციის მკაცრ ჩონჩხს, მაგრამ თავის შიგნით ქმნის სიმრავლეს წვრილი, ძალიან მობილური დროებითი გაერთიანებებისას, რომლებიც მომენტალურად რეაგირებენ საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებებზე, ქმნიან რა პროდუქციის ახალ სახეობებს, ახალ იდეებს, იყვრობენ ბაზრის ახალ სეგმენტებს. ფინანსურად და იურიდიულად ისინი არ არიან დამოუკიდებლები, მაგრამ ისევ მობილურები და მოქნილები არიან, როგორც შვილობილი წარმონაქმნები.

დეცენტრალიზაცია და „მატრიციზაცია“ – თითქმის ტყუილები არიან. მათ ბევრი საერთო აქვთ, თუნდაც მათი ამოცანა-იხსნან ლიკვიდაციისაგან დაუძლურებული ორგანიზაციები. ამასთან, მათ მრავალი განმასხვავებელი ნიშნებიც გააჩნიათ. ორგანიზაციული სტრუქტურის დინამიკა, მისი განვითარების სასიცოცხლო ციკლი მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ხელისუფლების პრობლემებთან.

АНОТАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

Земфира Бобохидзе, Академический доктор сельского хозяйства, Ассистент-профессор Сухумского Государственного Университета

В статье рассмотрены три типа организационных структур: линейное, штабное, и матричное. На основе анализа этих и соответствующих управленческих структур выведены закономерности и следующие выводы:

Чем масштабнее организация, тем более рельефно выявляется линейно-штабная структура и тем большую роль исполняют штабные, т.е. функциональные службы;

Чем крупнее организация и мобильнее внутренняя среда, тем выше вероятность проявления матричных структур;

Чем мельче производство, тем меньше вероятность проявления матричных структур;

Спасение организаций отстающих от рынка и меняющихся реальностей возможно:

Децентрализацией управления и разделом крупных организаций на множество мелких (филиалы), имеющих определенную экономическую и юридическую независимость, т. е. филиализацией;

Созданием новых структур или мощной системы временных рабочих групп, оставаясь в рамках традиционных структур, оставляя лишь организационную а не экономическую и юридическую независимость, действуя лишь определенное время для осуществления конкретных задач, затем эти группы распадаются и образуются новые.