

**ზაშა ბურაბანიძე**

ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

## ორგანიზაციული სტრუქტურების პრაქტიკული სისუსტეები ქართულ კომპანიებში

საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და შერჩევა წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის სფეროში შემავალ გადაწყვეტილებას. მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტების შეხედულებით ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ეფუძნება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მაგრამ თვითონ არ წარმოადგენს სტრატეგიას. ეს მიდგომა პირველად წამოაყენა ალფრედ ჩანდლერმა. მან გააანალიზა რა ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების მდგომარეობა ისეთ ფირმებში, როგორცაა: „დიუპონი“, „ჯენერალ მოტორსი“ და „სირსი“, ჩამოაყალიბა თავისი ცნობილი პრინციპი: „სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას“. ე.ი. ორგანიზაციული სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ შესრულდეს სტრატეგია. სტრატეგიის შეცვლასთან ერთად ზოგჯერ საჭირო ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა; ე.ი სტრატეგიის მოქნილობა დიდ მოთხოვნებს უყენებს ორგანიზაციულ სტრუქტურას. საწარმოო სისტემამ მინიმუმამდე უნდა დაიყვანოს კონფლიქტი მიმდინარე წარმოებასა და ახალი სახის პროდუქციის წარმოებას შორის, უნდა არსებობდეს სიმძლავრეები ახალი პროდუქციის ასათვისებლად.

ფირმების კლასიკური თეორიის მიხედვით, რომელსაც ეთანხმება მენეჯერთა უმრავლესობა, მისი სტრუქტურა უნდა დამუშავდეს ზევიდან ქვევით. მისი დამუშავების დაგეგმვის პროცესის მსგავსია: თავიდან ხელმძღვანელები საწარმოს ანაწილებენ ცალკე სფეროებად, შემდეგ დასახავენ კონკრეტულ ამოცანებს, ბოლოს კი მათ შესაბამისად მოქმედების წესებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურა არ განიხილება როგორც უცვლელი, შენობის კარკასის მსგავსი რამ. ის გეგმებს ემყარება და სასურველია შეიცვალოს მათი ცვლილებების შესაბამისად. ასე იქცევა ყველა მოწინავე ფირმა. ასე, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა პერმანენტულად ორიენტირებული უნდა იყოს ახლის ძიებაზე, რომლის ძირითადი პრინციპი იმაში მდგომარეობს, რომ მიმდინარე წარმოება და ათვისებული მომგებიანი პროდუქციის გასაღება ერთიანდება მიმდინარე წარმოების ჯგუფში, ხოლო ახალი პროდუქტების შემუშავება და მისი ტექნოლოგიის დამუშავება კი ე. წ. სამძებრო ჯგუფში.

სამძებრო ჯგუფი პასუხისმგებელი რჩება პროექტებზე მანამ, სანამ არ განისაზღვრება მისი კომერციული განხორციელების შესაძლებლობა. სამძებრო ჯგუფში იქმნება საცდელი წარმოება, ხდება ახალი პროდუქტის გამოცდა ბაზარზე. მოცემულ პროდუქტებზე საწარმოო რენტაბელობის

სიდიდის დადგენის შემდეგ, პროექტი გადაეცემა მიმდინარე წარმოების ჯგუფს. მიმდინარე წარმოების ჯგუფში აღნიშნული პროდუქციის გამოშვებაზე დასაქმებული იქნება ერთ-ერთი არსებული ქვედანაყოფი, ან შეიქმნება ახალი ქვედანაყოფი. ახლის ძიებაზე ორიენტირებული სტრუქტურა უზრუნველყოფს საწარმოს მანევრირების შესაძლებლობას, სტრატეგიის მოქნილობას და საწარმოო მასშტაბების გაფართოების ეფექტს მიმდინარე წარმოების ჯგუფში.

ბევრი საწარმოს ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა ერთმანეთთან დაკავშირებული კვადრატებია და დიდი მნიშვნელობა არა აქვს თუ როგორ დახაზავ მას. მთავარია, რადაცა დახაზო და დაამტკიცო, რომ სტრუქტურა გკონდეს. ამ სტატიაში გვინდა გამოვყოთ ის ხარვეზები, რომლებიც ყველაზე ხშირად გვხვდება ქართული კომპანიების ორგანიზაციულ სტრუქტურებში და რომლებიც, ჩვენი აზრით, ყველაზე მეტად უშლის ხელს მათ დასახული მიზნების მიღწევასა და შემუშავებული სტრატეგიების განხორციელებაში.

**ფაქტიური, რეალური, ჩრდილოვანი სტრუქტურის განსხვავება ფორმალური, დამტკიცებული სტრუქტურისაგან** არის ერთ-ერთი ყველაზე მეტად გავრცელებული პრობლემა ქართულ კომპანიებში. ხშირია შემთხვევები, როდესაც, ვიღაცას ჰქვია გენერალური დირექტორი და მის ერთ-ერთ მოადგილეს მასზე ბევრად დიდი გავლენა და მხარდაჭერა აქვს დამფუძნებლებისაგან. ხშირად ხდება, რომ რომელიღაც სამსახურის ხელმძღვანელი ბევრად უფრო გავლენიანი ფიგურაა და მეტად ზემოქმედებს გადაწყვეტილების მიღებაზე, ვიდრე მისი რეალური ხელმძღვანელი. ეს ყველაფერი ხშირად გაუგებრობის, კონფლიქტის, უსიამოვნო გარჩევის მიზეზი ხდება, რომელიც ამცირებს თანამშრომლების, მთელი სტრუქტურული ქვედანაყოფების მოტივაციას, შრომის ნაყოფიერებას, ხელს უწყობს დეზორგანიზაციას და უამრავი დროითი და ემოციური რესურსების კარგვას.

**გენერალური დირექტორისადმი დაქვემდებარებული სტრუქტურების სიმრავლე** ხშირად აფერხებს ქართული კომპანიების მიმდინარე საქმიანობას და ხელს უშლის განვითარებას. ბევრ სამსახურს აქვს სურვილი ექვემდებარებოდეს გენერალურ დირექტორს, სარგებლობდეს მისი დროითი რესურსით და გავლენით. ასევე, როგორც წესი, სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას თვითონ პირველი პირი იშვიათად ამბობს უარს უშუალოდ დაიქვემდებაროს მეტნაკლებად მნიშვნელოვანი სამსახურები. შედეგად ვიღებთ რიგებს დირექტორის კართან, შეჩერებული და გადაუწყვეტელი საკითხების სიმრავლეს, გადაღლილ და გაწამებულ დირექტორს. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ათზე მეტი ქვედანაყოფი უშუალოდ ექვემდებარება გენერალურ დირექტორს. მოადგილეების სიმრავლე (6-7 და მეტი, რომელიც ბოლო წლებში სულ უფრო მატულობს), უშუალოდ დაქვემდებარებული სამსახურები, კიდევ 5-7 მენეჯერი და ჩათვალეთ, რომ გენერალური დირექტორი ან ისწავლის ოსტატურად დაუძვრეს ხელიდან თავის ქვეშევრდომებს, ან მალე საერთოდ უუნარო გახდება რაიმე აკეთოს.

გამოცდილება აჩვენებს, რომ 5-7 უშუალო დაქვემდებარებულზე მეტის ეფექტიანი მართვა, მათთვის საკმარისი დროის გამოყოფა, აქტუალური პრობლემებისა და ამოცანების გადაწყვეტაში საფუძვლიანი მონაწილეობა შეუძლებელია.

**ერთი ხელმძღვანელისათვის ერთზე მეტი პირველი რიგის ამოცანის დაქვემდებარება**, ხშირად განაპირობებს მისი მხრიდან რომელიმე მათგანის უგულებელყოფას, მიუხედავად იმისა, თუ რა

მნიშვნელობა აქვს ამ კონკრეტულ ამოცანას ორგანიზაციის წარმატებისათვის.

ხშირია შემთხვევები, როცა რომელიმე მოადგილე, რომელმაც ადრე მისთვის ჩაბარებული ამოცანა სხვა რომელიმე მოადგილეებზე მეტნაკლებად წარმატებით გადაჭრა, იწყებს უფლებამოსილების გაფართოებისათვის ბრძოლას. ამის მისაღწევად იგი ყველაზე ხშირად ცდილობს მენეჯერის დარწმუნებას, სწორედ მას ჩააბარონ ორგანიზაციისათვის სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე კიდევ ერთი მიმართულება. როგორც წესი, მენეჯერი ამაზე უარს არ ამბობს, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ამ მიმართულების კურატორის მუშაობით არც თუ ისე კმაყოფილია. შედეგად, ერთი მოადგილის უშუალო დაქვემდებარებაში ხვდება ერთზე მეტი ტოპ პრიორიტეტის მქონე მიმართულება. პირველ ეტაპზე მენეჯერი აქტიურად ახორციელებს ცვლილებებს, დროსაც უთმობს ახალ შვილობილს და გადაწყვეტილების მიღებაშიც აქტიურად მონაწილეობს. მოკლე პერიოდში შედეგებიც უმჯობესდება, თუმცა რამოდენიმე თვეში, როდესაც ხედავს, რომ მისი ძველი მიმართულებაც აქტიურად ითხოვს მის ჩართულობას, დილემის წინაშე დგება - რომელ ამოცანაზე როგორ გაანაწილოს დრო და ყურადღება. სამწუხაროდ, ხშირად ეს დილემა უფრო ამ მენეჯერის პირადი პრეფერენციებიდან გამომდინარე იჭრება, ვიდრე ორგანიზაციისათვის ამა თუ იმ ამოცანის მეტი ან ნაკლები მნიშვნელობიდან. მენეჯერი იმ ამოცანას უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს, რომელიც უფრო მოსწონს ან უკეთესად გამოსდის, ან რომელზეც მუშაობა უფრო მეტად სიამოვნებს. შედეგად ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი ერთ-ერთი ამოცანა მენეჯერული ყურადღების მიღმა რჩება მაშინ, როდესაც სხვა მოადგილეების ნაწილს შესაძლოა საერთოდ არ ჰქონდეთ ჩაბარებული არც ერთი უმაღლესი პრიორიტეტის მქონე ამოცანა და შედარებით ნაკლებ მნიშვნელოვან საკითხებზე ხარჯავდნენ დროს.

**დეპარტამენტში (დივიზიონებში) ფუნქციების არა შინაარსის, არამედ მათი ხელმძღვანელების გამოცდილების, ცოდნის და სურვილების მიხედვით დაჯგუფება** ხშირად ართულებს ამ ფუნქციების ხარისხიანად განხორციელებას; ან სულაც ხელს უწყობს ისეთი გარემოს ჩამოყალიბებას, რომელშიც ამ ფუნქციის განხორციელებაზე აქტიური მუშაობა საერთოდ არავის ინტერესში არ შედის; და ეს ხდება მაშინაც კი, როდესაც მის ხარისხიანად განხორციელებას ორგანიზაციისათვის კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს. ჩვენთან ფუნქციებს აჯგუფებენ უფრო იმის მიხედვით, თუ ტოპ მენეჯერის გუნდში რომელი მიმართულებით ვის უკეთესი გამოცდილება და ცოდნა აქვს და არა იმის მიხედვით, რომელი ფუნქციების ერთ სტრუქტურაში არსებობა არის ხელსაყრელი ორგანიზაციისათვის და რომლების არა.

ცნობილია, რომ ის ფუნქციები, რომელთა შორისაც აქტიური კოორდინაცია და კარგი კომუნიკაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, სასურველია იყოს ერთი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში. ეს ამცირებს მათ შორის ინფორმაციის გაცვლის, კოორდინირებული მუშაობისათვის საჭირო ტრანსაქციულ და დროით დანახარჯებს. ამ დროს, ნაკლები პრობლემები ამოდის დირექტორატის დონეზე და მეტი საკითხები შიგნით დივიზიონში ან დეპარტამენტში წყდება, რაც აადვილებს ქვედანაყოფების ურთიერთთანამშრომლობას. მეორეს მხრივ, არის სამსახურები, ფუნქციები, რომლების ერთად დაჯგუფებაც სასურველი არ არის, ვინაიდან მათ შორის პარალელური კონტროლის არსებობაა საჭირო.

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 დაგეგმვიდან მის რეალიზაციაზე. ამდენად, ორგანიზაციული სტრუქტური გარეშე შეუძლებელია მუშაკების საქმიანობის კოორდინაცია და საუკეთესოდ შედგენილი გეგმებიც კი არარეალიზებული დარჩება. მსოფლიოში ნებისმიერ კომპანიას გათავისებული აქვს ის, რომ კონკურენტულ ბრძოლაში უპირატესობის მოპოვება დამოკიდებულია სამ ფაქტორზე: არჩეულ სტრატეგიაზე, ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე და იმაზე, თუ როგორ ფუნქციონირებს ეს სტრუქტურა.

#### ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ. 2007წ.
2. გურაბანიძე ვ., ქიქოძე ნ., გურესაშვილი ლ., ორგანიზაციული მენეჯმენტი, ქუთაისი 2007წ.
3. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., ნონკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ. 2008წ.
4. სინერჯი ჯგუფის წიგნები, მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისათვის, თბ. 2012წ.