

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმები  
და ორგანიზაციული კულტურა

მაია ზარიძე, ნინო ბლიაძე, ანა კაკაბაძე, ხატია ბარბაქაძე, ნინო ბალიაშვილი

*სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია ილიას სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტზე  
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მინიჭების  
მოთხოვნების შესაბამისად*

მენეჯმენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ოთარ ანთია; ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი;  
დოქტორანტი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
თბილისი, 2014

## განაცხადი

როგორც წარდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის ავტორები, ვაცხადებთ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩვენს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალებს, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.

მაია ზარიძე, ნინო ბლოიაძე, ანა კაკაბაძე, ხატია ბარბაქაძე, ნინო ბალიაშვილი  
13 ივნისი 2014 წელი

## აბსტრაქტი

ორგანიზაციისთვის, წარმატების მისაღწევად, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს სწორად შერჩეული ორგანიზაციული სტრუქტურისა და კულტურის გამოყენება. წარმოდენილ ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციული სტრუქტურისა და კულტურის გავრცელებულ ფორმები, ასევე მათი როლი ორგანიზაციის წარმატებაში. ნაშრომის მიზანია, წარმოაჩინოს თანამედროვეობაში არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურისა და კულტურის მრავალფეროვნება, ასევე დაგვანახოს მათი გამართული და კარგად აწყობილი ფუნქციონირების აუცილებლობა ნებისმიერ ორგანიზაციაში. მოცემული საკითხების შესწავლას შევეცადეთ არსებული ლიტერატურის გაცნობითა და რეალური ორგანიზაციების სტრუქტურისა და კულტურის შესახებ მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე.

ნაშრომის პირველი თავი ეხება ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებული ფორმების დახასიათებას, ფორმალურ და არაფორმალურ სტრუქტურებს შორის განსხვავებების წარმოჩენას, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების განხილვას, აგრეთვე სხვადასხვა მეცნიერის შეხედულებებს მოცემულ საკითხთან მიმართებაში. ის პასუხს სცემს კითხვაზე თუ რა არის ორგანიზაციული სტრუქტურა და რატომ არის ის ასე მნიშვნელოვანი. ნაშრომში ჩანს თუ რა როლი აკისრია სწორად შერჩეულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელებაში, რამეთუ ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს ფორმალურად როგორ არის სამუშაო დავალებები განაწილებული, დაჯგუფებული და შეთანხმებული; ის დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში პროცესების მსვლელობაზე. ხაზგასმულია ისიც, რომ ნებისმერი სტრუქტურა გასაგები უნდა იყოს ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის, რადგან სხვა შემთხვევაში ის მხოლოდ ქაღალდზე დარჩება და მას არავინ გამოიყენებს ორგანიზაციის მიზნებისათვის. პირველ ნაწილში ასევე საუბარია ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმვის შემადგენელი ელემენტებზე და იმ ფაქტორებზე, რომლებიც გასათვალისწინებელია ეფექტური ორგანიზებისას. განხილულია ახალი სტრუქტურული ალტერნატივები, რომლებიც ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის გაგებისაგან განსხვავდება.

ნაშრომის მეორე თავი დათმობილი აქვს ორგანიზაციული კულტურის არსს, მის განმსაზღვრელ ფაქტორებსა და გავლენას ორგანიზაციის სტრატეგიაზე. ვნახავთ, რომ

ორგანიზაციული კულტურა დადებით გავლენას ახდენს სტრატეგიის რეალიზებაზე, იმ შემთხვევაში, თუ კულტურის ელემენტები შეესაბამება სტრატეგიას და მის მიზნებს, რაც თავის მხრივ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებულად ფუნქციონირებისათვის. მეორე თავში, ასევე განხილულია ის სიძნელებები, რომელიც ორგანიზაციაში კულტურის ცვლილებას ახლავს თან, რადგან ადამიანები, კონსერვატიული ბუნებიდან გამომდინარე, უფრო ხიან ყოველგვარ სიახლეს. აქვე განხილულია ის ნაბიჯები, რომლებიც კულტურის ეფექტური ცვლილებისთვისაა საჭირო.

ნაშრომის მესამე თავი მთლიანად ეთმობა კვლევას; მოცემული თემისათვის ჩვენს მიერ ჩატარდა კვლევა წერილობითი წყაროების მიმოხილვით. ამ ნაწილის პირველი ქვეთავი კვლევის არსებული მეთოდების განხილვას დავუთმეთ, რის შემდეგაც უშუალოდ ქართული ორგანიზაციების სტრუქტურების კვლევა წარმოვადგინეთ, რამაც კონტენტ-ანალიზის (შინაარსის ანალიზი) სახე მიიღო, რადგან ინფორმაცია მოვიძიეთ ინტერნეტ გვერდებიდან; როგორც აღმოჩნდა საქართველოში ორგანიზაციების უმრავლესობა სპეციალიზებულ და ფუნქციონალურ სტრუქტურებს იყენებს, თუმცა გვხვდება ასევე მატრიცული სტრუქტურის მაგალითებიც. კვლევის შედეგების მიხედვით ასევე განვიხილეთ ქართული ორგანიზაციების კულტურის ფორმები და მათი როლი ორგანიზაციის წარმატებისათვის.

ნაშრომის ბოლო ნაწილი ეთმობა დასკვნას, სადაც მოცემულია წინა სამივე ნაწილის ერთგვარი რეზიუმე. ამასთან, გარდა არსებული სიტუაციისა და ქართულ ორგანიზაციებში არსებული პრობლემების მიმოხილვისა, მოცემულია ჯგუფის რეკომენდაციები - თუ რისი გათვალისწინება იქნებოდა დადებითი შედეგის მომტანი ორგანიზაციული სტრუქტურისა და კულტურის გაუმჯობესებისთვის.

ძირითადი სამიზნო სიტყვები: ორგანიზაციული სტრუქტურა, ორგანიზაციული კულტურა, კვლევის მეთოდები.

## Abstract

Using the properly selected organizational structure and culture is one of the most important factors for organizations to be successful. In this work is reviewed the most common forms of the organizational structure and culture and their roles in organizations success. The object of this work is to show the diversity of organization structure and culture in nowadays and to demonstrate the necessity of their well-arranged work in any organization. We tried to explore given issues with reading specific literature and on the basis of obtained information about the real organizations' structure and culture.

The first chapter of the work concerns the definition of existing forms of organizational structure, the demonstration of difference between formal and informal structures, the consideration its strengths and weaknesses, as well as the review of the various scientists' opinions about the given problem. This chapter answers the question, what is organizational structure and why is it so important. The role and the importance of the right organizational structure is shown in this work as well, because it defines how the tasks are distributed, grouped and coordinated. It has the great influence on processes in organization. In this work is emphasized as well, that any organizational structure must be clear for the employees, otherwise it will be only on papers and no one will use it for the organization's goals. In the first chapter there is also discussed the constituent elements of the structure planning and the factors that should be foreseen during effective organizing. Also there are considered new structural alternatives, which are different from the traditional understanding of organizational structure.

The second part of the work is about the essence of organization culture, the factors which define it and it's impact on the organization's strategy. We can see that organizational culture has a positive impact on realization of organization's strategy when its elements are conformable to organization's strategy and goals, which is vitally important for organization's success. In the second chapter there is also discussed the difficulties that accompanies the changes of culture inside the organization, because people through their conservative natures, are afraid of any novelties. There is also examined the steps which are important to make effective change of the organizational culture.

The third part of the work is about research. For this topic we made the research through the review of the written sources. The first subchapter here is about the existing methods of the research, after that there is presented the research about the structure of Georgian organizations which has the form of content-analysis, because we took the information from the internet sites. After the research we saw that most of the organizations in Georgia use specialized and functional structures. But sometimes we can see the examples of matrix structures. By the results of research we reviewed the forms of organizational culture as well.

The last part of the work is conclusion, where is the summary of previous three parts. Except of the current situation and discussion about the problems inside the Georgian organizations, there are some recommendations of the group, about what should be foreseen to achieve positive result in improvement of organizational structure and culture.

**Key words:** organizational structure, organizational culture, the methods of research