

UDC 005.3

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2024-2-36-41>

## ორგანიზაციული ანალიზი როგორც სამშენებლო კომპანიის მართვის სრულყოფის ელემენტი

<b>ანზორ აბრალავა</b>	ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: a.abralava@gtu.ge
<b>პაატა გოგეშვილი</b>	ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: paata.gogeshvili@gmail.com

### რეცენზენტები:

**თ.როსტიაშვილი**, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: t.rostiashvili@gtu.ge

**ი.ქვარაია**, სტუ-ის სამშენებლო ფაკულტეტის პროფესორი

E-mail: irakliqvaraia01@gtu.ge

**ანოტაცია.** ანალიზის სირთულე და მრავალგანზომილებიანობა შესაძლებელს ხდის გაუმჯობესდეს მშენებლობის მენეჯმენტი მართვის ძირითადი კომპეტენციების ფორმირებისთვის.

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციის მდგომარეობის ანალიზის ასპექტები, რომლებიც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს მენეჯმენტის ხარისხის დონე და მისი გაუმჯობესების მიმართულებები. ეს ასპექტები მოიცავს ზოგადად მიღებულ მიდგომებს (ორგანიზაციული საქმიანობის ანალიზი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი, მენეჯმენტის შესაბამისობის ანალიზი არსებულ სტანდარტებთან) და ავტორის მიერ შემოთავაზებულ ახალ მიდგომებს (მართვის პათოლოგიის ანალიზი, ინვერ-

სიის დონის ანალიზი, ორგანიზაციული იმუნოდეფიციტი, ორგანიზაციის სიძლიერე).

**საკვანძო სიტყვები:** მენეჯმენტის ინვერსიულობა; მენეჯმენტის სტანდარტები; მენეჯმენტის ხარისხი; ორგანიზაციული ანალიზი; ორგანიზაციის სტრუქტურა;

### შესავალი

ნებისმიერი ორგანიზაციის მათ შორის სამშენებლოს, მართვის პროცესში, საჭიროა ანალიტიკური მოქმედებების შესრულება, რაც შესაძლებელს გახდის გაკეთდეს დასკვნა ორგანიზაციის სრულყოფილების ან მისი არასრულყოფილების შესახებ, განი-

საზღვროს მისი გაუმჯობესების მიმართულებები. ეს არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანა ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ გადაწყვეტილ ამოცანებს შორის. თუ ორგანიზაცია სწორად არის აგებული და მენეჯმენტი სრულდება ეფექტურად და რაციონალურად, მაშინ ორგანიზაციის ეფექტიანობა მაღალ დონეზე იქნება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მენეჯმენტის ხარისხი შეიძლება ჩაითვალოს სამშენებლო ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობის გარანტიად.

### ძირითადი ნაწილი

„ორგანიზაციული ანალიზი“ მნიშვნელოვანი ელემენტი უნდა გახდეს მშენებლობაში მომუშავე მენეჯერის კომპეტენციების ჩამოყალიბებაში. სამშენებლო კომპანიები მოქმედებენ საკმაოდ მკაცრ კონკურენტულ გარემოში და რამდენად წარმატებულია სამშენებლო ორგანიზაცია, სხვა საკითხებთან ერთად, მის კონკურენტუნარიანობაზეა დამოკიდებული. ორგანიზაციული ანალიზი მიზნად ისახავს ორგანიზაციის მენეჯმენტის ხარისხის შეფასებას. მენეჯმენტის ხარისხის შეფასება უნდა მოიცავდეს კომპლექსური კონცეფციის სხვადასხვა ასპექტს, მენეჯერს საქმიანობისას შეუძლია გამოიყენოს სხვადასხვა მეთოდოლოგიური მიღწევა. მენეჯმენტის ხარისხის შეფასება და მისი ინტერპრეტაცია აღწერილია სხვადასხვა წყაროში [8].

ორგანიზაციული ანალიზი მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

- ორგანიზაციის ეფექტიანობის ანალიზი;
- ორგანიზაციის მენეჯმენტის მსოფლიო საზოგადოებაში მიღებული სტანდარტების გარკვეულ რაოდენობასთან შესაბამისობის ანალიზი;

- ორგანიზაციის სტრუქტურის ანალიზი;
- მენეჯმენტის სხვადასხვა ფუნქციის შესრულების ხარისხის ანალიზი (მიზნების დასახვა, დაგეგმვა, კონტროლი, მოტივაცია);
- მართვის პათოლოგიური დონის ანალიზი;
- მენეჯმენტის ინვერსიის დონის ანალიზი;
- ორგანიზაციული იმუნოდეფიციტის ანალიზი;
- ორგანიზაციის სიძლიერის ანალიზი;
- ორგანიზაციის საკუთარი სარგებლიანობის დონის ანალიზი.

ანალიტიკური მოქმედებები საშუალებას გვაძლევს მიზანმიმართულად გაუმჯობესდეს ორგანიზაციის მენეჯმენტი, მისი მიღწევები, ეფექტიანობა და მოხდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული პერსპექტივების ფორმირება. მშენებლობის დონის მართვის არსის უკეთ გასაგებად უფრო დეტალურად უნდა იქნეს განხილული ორგანიზაციული ანალიზის ჩამოთვლილი ელემენტები.

**ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზი.** ეს ელემენტი საკმაოდ კარგად არის განვითარებული მეთოდოლოგიურად, არსებობს საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები. მენეჯმენტის ხარისხი ხასიათდება მიზნობრივი ორგანიზაციის მიღწევის ხარისხით. ყველაზე აშკარა მიზანი არის მოგების მაქსიმალურად გაზრდა. აქედან გამომდინარე, როგორც ეკონომიკური მაჩვენებლების დინამიკის (შემოსავლები-მოგება), ბაზრის წილის დინამიკისა და ა.შ. შეფასება გვიჩვენებს, შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა მენეჯმენტის ხარისხის შესახებ. თუმცა ასეთი დასკვნა არასანდო იქნება, რადგან არსებობს მრავალი მაგალითი იმისა, რომ ორგანიზაცია ხასიათდება ეკონომიკური მაჩვენებლების კარგი დინამიკით, მაგრამ აქვს მენეჯმენტის დაბალი დონე.

მიზეზი არის ის, რომ "დაბალი ხარისხი" თანდათან გროვდება და გადაიქცევა მენეჯმენტის პათოლოგიად, რის შესახებაც უფრო დეტალურად იქნება განხილული ქვემოთ. ასევე, ინდიკატორების დინამიკა შეიძლება იყოს უარყოფითი სხვადასხვა გარემოების გამო, რომლებიც არ არის დამოკიდებული ორგანიზაციის მენეჯმენტის ძალისხმევაზე, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში სიტუაციის გამოსწორება შესაძლებელია სწორედ მენეჯმენტის მაღალი ხარისხის მიღწევით.

**ორგანიზაციის მენეჯმენტის მსოფლიო გამოცდილებით მიღებული სტანდარტების გარკვეულ რაოდენობასთან შესაბამისობის ანალიზი.** მსოფლიო პრაქტიკაში გამოიყენება არაერთი სტანდარტი, მენეჯმენტის ხარისხის ამა თუ იმ გზით შეფასებისას. ეს არის სტანდარტები, როგორცაა ISO 9001 (ხარისხის მართვა), ISO 14001 (გარემოს მენეჯმენტი), OHSAS 18000 (მენეჯმენტი). სამრეწველო უსაფრთხოება და შრომის დაცვა), SA 8000, ISO 26000 ან SMETA (სოციალური და ეთიკური მენეჯმენტი), ISO 50001 (მენეჯმენტი ენერჯის დაზოგვა), ისევე როგორც ინდუსტრიის სტანდარტები [9]. საერთაშორისო სტანდარტი შეიძლება მივიღოთ მითითებად და გავანალიზოთ, თუ როგორ შეესაბამება ამას კონკრეტული ორგანიზაციის მენეჯმენტი. ასეთი ანალიტიკური მოქმედებები სასარგებლოა, მაგრამ საშუალებას გვაძლევს გავანალიზოთ ორგანიზაციის საქმიანობის მხოლოდ გარკვეული ასპექტები. სტანდარტების შესაბამისობაზე დაფუძნებული ანალიტიკური მიდგომა არ არის ყოვლისმომცველი.

**ორგანიზაციის სტრუქტურის ანალიზი.** მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის ფარგლებში, რომლის პოსტულატები ამჟამად გაბატონებულია პრაქტი-

კულ მენეჯმენტში, ყველაზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის სტრუქტურა, მისი ეფექტურობის ფაქტორი. ორგანიზაციული სტრუქტურის რაციონალურობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის ხარჯებზე, მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების სიჩქარეზე, ინოვაციური ქმედებების სიჩქარეზე და ა.შ. ორგანიზაციის ირაციონალური სტრუქტურა ზოგადად და მენეჯმენტის სტრუქტურა კონკრეტულად ორგანიზაციას აქცევს ჩიხში, არ აძლევს მას განვითარების საშუალებას, ხელს უწყობს ბიუროკრატის და იწვევს სტაგნაციას. ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მენეჯმენტის სტრუქტურის ანალიზი ხშირად შეუსაბამოა ორგანიზაციის ამოცანებთან. არ არის იდენტიფიცირებული ორგანიზაციის ამოცანები და მისი სტრუქტურული განყოფილებების შემადგენლობა, არ ხდება აგრეთვე ეფექტური ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი აქტივობების მხარდაჭერა სტრუქტურული განყოფილებების მიერ, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მათ განხორციელებაზე, სამუშაოების დუბლირების გამოვლენაზე სხვადასხვა დეპარტამენტსა და განყოფილებაში.

**მენეჯმენტის პათოლოგიური დონის ანალიზი.** მენეჯმენტის ხარისხი განისაზღვრება პათოლოგიური მართვის დონის შეფასებით, რაც გაგებულია როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიმდინარეობა, რომელიც ჩამოყალიბდა იმის შედეგად, რომ პრაქტიკული მენეჯმენტი მოქმედებს არა იმიტომ, რომ "ეს აუცილებელია გონების მიხედვით", არამედ იმიტომ, რომ უფრო მოსახერხებელია, უფრო ნაცნობი. ეს ის შემთხვევაა, როცა „ცუდი მენეჯმენტი“ გროვდება და ხდება კულტურული ნორმა და აფერხებს ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ დასახული

მიზნების მიღწევას, ხდება „მდგრადი მიზნების წარმატებლობის მიზეზი“ [5]. ამჟამად არსებობს და გამოიყენება ანალიტიკურ საქმიანობაში პათოლოგიური მართვის შეფასების მეთოდოლოგია [2]. ავტორებმა ჩამოაყალიბეს და აღწერეს დაახლოებით მენეჯმენტის 27 პათოლოგია და შემოთავაზებულია სკალები ორგანიზაციაში თითოეული პათოლოგიის დონის ექსპერტული შეფასებისთვის. საბოლოოდ შეიძლება ორგანიზაციის პათოლოგიური მართვის დონე გამოითვალოს ქულებით. ჯერჯერობით სუსტად იყო განვითარებული მიღებული რაოდენობრივი შეფასებების ინტერპრეტაციის საკითხი, მაგრამ მუშაობა ამ მიმართულებით გრძელდება.

**მენეჯმენტის ინვერსიის დონის ანალიზი.** ეს არის სულ ახალი ანალიტიკური მიდგომა მენეჯმენტში. მართვის ინვერსიები არის ცვლილებები იერარქიულ სისტემაში, რომლის დროსაც ქვედა ელემენტი მასში დომინანტურ თვისებებს იძენს, ფორმალურად რჩება იმავე, დაქვემდებარებულ მდგომარეობაში. მაგალითად, როდესაც მენეჯერი, სხვადასხვა მიზეზის გამო, ექცევა მისი ქვეშევრდომის გავლენის ქვეშ [6]. იერარქიაში ასეთი მდგომარეობები არღვევს წონასწორობას. მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნდამენტური პრინციპია იერარქიის პრინციპი, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციაში დაძაბულობის ზრდას და, დიდი ალბათობით, ხელს შეუწყობს მენეჯმენტის ხარისხის შემცირებას. მენეჯმენტი შეიძლება ხასიათდებოდეს ინვერსიის უფრო დიდი ან ნაკლები დონით. რაც უფრო ნაკლებია ინვერსიის ხარისხი, რომელიც გამოითვლება გარკვეული ინსტრუმენტების გამოყენებით, მით უფრო მეტ ურთიერთობას შეესაბამება ორგანიზაციაში წესრიგი (თავდაპირველად დადგენილი იე-

რარქიის წესრიგი) [6], კონტროლის უფრო მაღალი დონე და კონტროლის ხარისხი. ინვერსიის დონის გაზომვის ტექნიკა ჯერ არ არის შემუშავებული, მაგრამ ამ მიმართულებით კვლევა მიმდინარეობს. ეს მიდგომა გულისხმობს ანალიზურ შედეგებს მენეჯმენტის „ბირთვში“: ადამიანებს შორის ურთიერთობაში მათი ორგანიზაციული ურთიერთქმედების განხორციელების პროცესში.

**ორგანიზაციული იმუნოდეფიციტის ანალიზი.** როგორც ცნობილია, ორგანიზაციებს აქვთ გარკვეული მიზანი, რომელიც დადებითად არის მიჩნეული. ორგანიზაციის თანამშრომლები შეიძლება მოიქცნენ ამ მიზნის შესაბამისად, მაგრამ მათ შეუძლიათ გამოიჩინონ "კონტრსისტემიზმი", ანუ გამოიყენონ ორგანიზაცია პირადი მიზნებისთვის (ხრახნების მოპარვიდან პოლიტიკური კარიერის ზრდამდე). ორგანიზაციის უნარი, წინააღმდეგობა გაუწიოს თანამშრომლების ამ ქცევას შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციულ იმუნიტეტად, არსებული ორგანიზაცია რჩება „თავისთავად“, ორიენტირებს იმ მიზნით, რისთვისაც შეიქმნა [1]. ორგანიზაციული იმუნოდეფიციტი აჩვენებს, რომ ორგანიზაცია ვეღარ გაუძლებს „სამიზნე ჩანაცვლების“ ტენდენციას, როცა თანამშრომლები (დაწყებული უმაღლესი მენეჯმენტით) იყენებენ მის რესურსებს პირადი მიზნებისთვის, ანუ კარგავენ ორგანიზაციულ იმუნიტეტს. იმის დადგენა, იკარგება თუ არა ორგანიზაციული იმუნიტეტი, ასევე ორგანიზაციული ანალიზის ამოცანაა.

**ორგანიზაციის საკუთრი სარგებლიანობის დონის ანალიზი.** სარგებლიანობის მახასიათებელი აღწერს რამდენად უსარგებლო ან სასარგებლოა ორგანიზაცია საზოგადოებისთვის, საკუთრი თავისთვის.

ორგანიზაციულ იმუნოდეფიციტს იძენს ორგანიზაცია მისი არასათანადო ფუნქციონირების პროცესში და საკუთრი სარგებლიანობა შეიძლება გაზარდოს, როდესაც ორგანიზაცია იქმნება „კარგი ადამიანების“ „მიმაგრების“ მიზნით ან უმუშევრად დარჩენილების რეორგანიზების, შემცირების და სხვა „ბიზნეს პროცესების რეინჟინერის“ შედეგად [3].

### დასკვნა

ორგანიზაციის ეს მრავალგანზომილებიანი ანალიზი ხელს უწყობს მისი მენეჯმენტის მიმდინარე პროცესებში შეღწევას და იძლევა შესაძლებლობას დროულად შეამჩნიოთ მზარდი უარყოფითი ტენდენციები და სათანადო რეაგირება მოახდინოთ მათზე. ასეთი ძირითადი კომპეტენციები აყალიბებს მენეჯმენტის კონკურენტუნარიანობას სამშენებლო შრომის ბაზარზე.

ნაშრომში შემოთავაზებულია ორგანიზაციის მდგომარეობის ანალიზის ასპექტები, რომლებიც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს მენეჯმენტის ხარისხის დონე და მისი გაუმჯობესების მიმართულებები;

ანალიზის ასპექტები მოიცავს როგორც ზოგადად მიღებულ მიდგომებს (ორგანიზაციული საქმიანობის ანალიზი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი, მენეჯმენტის შესაბამისობის ანალიზი არსებულ სტანდარტებთან) ასევე ახალ ავტორის მიერ შემოთავაზებულ მიდგომებს (მართვის პათოლოგიის ანალიზი, ინვერსიის დონის ანალიზი, ორგანიზაციული იმუნოდეფიციტი, ორგანიზაციის სიძლიერე, სარგებლიანობა).

ანალიზის სირთულე და მრავალგანზომილებიანობა შესაძლებელს ხდის გაუმჯობესდეს მშენებლობის მენეჯმენტი მართვის ძირითადი კომპეტენციების ფორმირებისთვის.

### ლიტერატურა

1. Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations, Resource dependence perspective.*;
2. Stinchcombe, A. (1968). *Constructing Social Theories.* Chicago: Chicago University of Chicago Press.;
3. Micklethwaite, D., & Wooldridge, A. (2004). *The magic of management.* Moscow: AST Publishing House. (In Russian);
4. Pleshakova, E. (2016). Pathologies of management of modern organizations. *Effective crisis management, 6,* 72–75. (In Russian);
5. Sevostyanov, D. (2016). *Inverse analysis in management.* Novosibirsk: Information Center NGAU “Golden Ear”. (In Russian);
6. Skripko, L. (2017). *Integrated control systems.* Russia: Publishing house of St. Petersburg State Economic University. (In Russian);
7. Tsvetkov, A., & Boreysho, A. (2018). Assessing the quality of management: a comprehensive approach. *Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State Economic University, 3(1),* 17–23. (In Russian);
8. Tsvetkov, A., & Pleshakova, E. (2017). Measuring management pathology as a tool for assessing the competitiveness of organizations. *Competitiveness in a Global World: Economics, Science, Technology, 10,* 790–796. (In Russian);

9. Tsvetkov, A., Pleshakova, E., Azimina, E., & Golovtsova, E. (2017). *Management inefficiency - sources, measurement, tools*. St. Russia: Petersburg Publishing house of St. Petersburg State Economic University. (In Russian);
  10. Shilova, E., & Rasputina, E. (2015). Research and analysis of the management system. *Current issues of modern science, 1(4)*, 114–124. (In Russian).
- 

UDC 005.3

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2024-2-36-41>

## Organizational Analysis as an Element of Construction Company Management Perfection

**Anzor Abralava** Department of Business Administration, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.  
E-mail: a.abralava@gtu.ge

**Paata Gogeshvili** Department of Business Administration, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.  
E-mail: paata.gogeshvili@gmail.com

### Reviewers:

**T. Rostiashvili**, Associate Professor, Faculty of Business Technologies, GTU  
E-mail: t.rostiashvili@gtu.ge

**I. Kvaraia**, Professor, Faculty of Construction, GTU  
E-mail: irakliqvaraia01@gtu.ge

**Abstract.** Aspects of the analysis of the organization state, which allow determining the level of management quality and directions for its improvement, are discussed in the paper. These aspects include generally accepted approaches (organizational performance analysis, organizational structure analysis, management compliance analysis with existing standards) and new approaches proposed by the author (analysis of management pathology, analysis of inversion level, organizational immunodeficiency, organization strength). The complexity and multidimensionality of the analysis makes it possible to improve construction management for the formation of key management competencies.

**Keywords:** management inversion; management quality; management standards; organizational analysis; organization structure.

---

განხილვის თარიღი 21.02.2024

შემოსვლის თარიღი 26.02.2024

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 10.06.2024