

მოდულის დასახელება: ორგანიზაციული სტრუქტურა

მიზანი:

სამედიცინო დაწესებულების ორგანიზაციული დინამიკი-სამუშაო ურთიერთობებისა და გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურის სწორი გაგების ჩამოყალიბება, რაც გულისხმობს გარემოს ცოდნას, მართვის პროცესის გამარტივებასა და მაღალკვალიფიციური სამედიცინო დახმარების მიწოდების (კონტექსტის) უზრუნველყოფას

ამოცანები:

- რა არის ორგანიზაციული სტრუქტურა
- ჯანდაცვის სისტემაში ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი დეტერმინანტების განსაზღვრა;
- ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ძირითადი კონცეფციების განსაზღვრა, როგორცაა იერარქია, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, სპეციალიზაცია;
- მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი სახეების განხილვა; მართვის სხვადასხვა სტრუქტურების ზოგადი დახასიათება;
- ორგანიზაციული სტრუქტურისადმი გაუთვალისწინებელი შემთხვევის პრინციპით მიდგომა;
- სტრუქტურული პრობლემების სიმპტომების გაგება;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის კრიტერიუმების შერჩევა.

მოსალოდნელი შედეგები:

ამ მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეებს უნდა შეეძლოთ:

- ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ძირითადი კონცეფციების განსაზღვრა, როგორცაა იერარქია, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, სპეციალიზაცია;
- ამ იდეების თავისი პრაქტიკული საქმიანობისათვის მისადაგება;

- განსაზღვრა იმისა, ეფექტური მართვის მიზნით თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ექიმებისა და სხვა პროფესიონალების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- არასწორი სტრუქტურით გამოწვეული პრობლემების გამოცნობა;
- განსაზღვროს მენეჯერის პასუხისმგებლობები ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბების პროცესში;
- საკუთარი სიტუაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი და მათი გავლენა ორგანიზაციის მართვაზე;
- საინფორმაციო და საკოორდინაციო საჭიროებების დაბალანსება ავტონომიურ ერთეულებთან რესურსების სწორი მართვის მიზნით;
- ინტეგრაციასა და დიფერენციაციას შორის უთანხმოების აღიარება;
- ადამიანური რესურსების ეფექტური გამოყენება ორგანიზაციაში; ინდივიდების ჩანაცვლებისას პერსონალთან ერთად სტრუქტურის ცვლილების საჭიროების განხილვის მნიშვნელობის შეფასება;
- პროფესიონალების იდენტიფიცირებისა და დისციპლინაზე (სამედიცინო სპეციალობაზე) დაფუძნებული სამუშაო ჯგუფების კომპენსირებისა და მონიტორინგის ინსტრუმენტების აღწერა, ეფექტური ბიუჯეტირებისა და ხარისხის მართვისათვის პასუხისმგებლობების ჩამოყალიბება;
- მექანიტიკური და ორგანიკული ტიპის ორგანიზაციების აღწერა;
- იმის გაცნობიერება, რომ ცალსახად არ არსებობს საუკეთესო ორგანიზაციული დიზაინი და ორგანიზაციათა უმრავლესობა შეიცავს სხვადასხვა დიზაინის ტიპის კომბინირებულ ელემენტებს;
- ორგანიზაციული სტრუქტურისადმი გაუთვალისწინებელი შემთხვევის პრინციპით მიდგომა; ორგანიზაციის შიგნით და ორგანიზაციებს შორის კავშირების სარგებლის განსაზღვრა;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის შეფასება შესაბამისი კრიტერიუმების საფუძველზე;

ამოცანები	სასწავლო ღონისძიებები	საკითხისათვის განკუთვნილი დრო
<p>რა არის ორგანიზაციული სტრუქტურა</p>	<p>პირველი დღე <u>სემინარის მიზნებისა და ამოცანების გაცნობა</u></p>	20 წთ
	<p><u>მოზუზუნე ჯგუფები</u> განვლილი მასალის მცირე ექსკურსი:</p>	20 წთ
	<ul style="list-style-type: none"> • ზოგადი მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები და ფუნქციები <ul style="list-style-type: none"> - მენეჯერების როლები და პასუხისმგებლობები (მინზბერგისა და ფეიოლის კლასიფიკაციები) - მენეჯმენტის იერარქიული დონეები 	10 წთ
	<ul style="list-style-type: none"> • კომუნიკაცია <ul style="list-style-type: none"> - ეფექტური კომუნიკაცია - ორგანიზაციებში საკომუნიკაციო სისტემების მოდელები - გუნდური მუშაობა 	15 წთ
	<ul style="list-style-type: none"> • გადაწყვეტილების მიღება <ul style="list-style-type: none"> - პრობლემის იდენტიფიკაცია და ფორმულირება - სიტუაციური ანალიზი - ალტერნატივების განხილვა - შეფასება და საუკეთესოს დანერგვა და მონიტორინგი-ევალუაცია • ადამიანური რესურსების მართვა <ul style="list-style-type: none"> - არსებული შრომითი რესურსების შეფასება - შრომით რესურსებზე მითხოვნილებების განსაზღვრა - სამუშაოს აღწერა, უფლება-მოვალეობების, სპეციფიკაციებისა და სამუშაო პირობების ჩამოყალიბება - მითხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე მიმართული ღონისძიებების შემუშავება 	15 წთ

	<ul style="list-style-type: none"> • ლიდერობა და ძალაუფლება - ლიდერობის სტილი - ძალაუფლებას, გავლენასა და ავტორიტეტს შორის განსხვავება • კონფლიქტების მართვა - კონფლიქტის განსაზღვრა - კონფლიქტის განსხვავება არგუმენტაციისა და კონკურენციისაგან - კონფლიქტის გადაჭრა ძალაუფლების მქონე პირთა ჩართვისას 	<p>15 წთ</p> <p>10 წთ</p>
<p>ჯანდაცვის სისტემაში ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი დეტერმინანტების განსაზღვრა</p>	<p><u>ტვირთის შტურმი</u></p> <p>➤ რა არის ჯანდაცვის სისტემაში ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი დეტერმინანტები</p> <p><u>პრეზენტაცია თემაზე: "ჯანდაცვის სისტემაში ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი დეტერმინანტები"</u></p>	<p>20 წთ</p> <p>20 წთ</p>
<p>ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ძირითადი კონცეფციების განსაზღვრა, როგორცაა იერარქია, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, სპეციალიზაცია</p>	<p><u>ტვირთის შტურმი</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • რა არის იერარქია • რას ნიშნავს ცენტრალიზაცია • რას ნიშნავს დეცენტრალიზაცია • როგორ გესმით სპეციალიზაცია 	<p>20 წთ</p>
<p>მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი სახეები</p>	<p><u>ტვირთის შტურმი</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - რა ორგანიზაციულ სტრუქტურებს იცნობთ <p><u>პრეზენტაცია თემაზე: მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი სახეები</u></p>	<p>20 წთ</p> <p>20 წთ</p>

	<p><u>დისკუსია მცირე ჯგუფებში</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ რომელი ორგანიზაციული სტრუქტურები შეეფერება გადაწყვეტილების მიღების ✓ დეცენტრალიზაციის პრინციპს ✓ რომელი ორგანიზაციული სტრუქტურებია შეეფერება გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზაციის პრინციპს 	<p>20 წთ</p>
<p>სტრუქტურული პრობლემების სიმპტომები ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის კრიტერიუმების შერჩევა</p>	<p><u>მთხუნვე ჯგუფები</u> სტრუქტურული პრობლემების სიმპტომები</p> <p><u>პრეზენტაცია თემაზე " ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის კრიტერიუმების შერჩევა "</u></p> <p><u>დისკუსია მცირე ჯგუფებში</u> რა ორგანიზაციული დიზაინია შესაფერისი ორგანიზაციისათვის სწრაფად ცვალებადი გარემოსა და გართულებული მმართველობითი პასუხისმგებლობების პირობებში</p> <p><u>ტვირთის შტურმი</u> მართვის სხვადასხვა სტრუქტურების ზოგადი დახასიათება</p> <p><u>დისკუსია მცირე ჯგუფებში</u> არსებობს თუ არა საუკეთესო ორგანიზაციული დიზაინი; რომელი სტრუქტურები მიგაჩნიათ საუკეთესოდ და რატომ?</p>	<p>15 წთ</p> <p>20 წთ</p> <p>20 წთ</p> <p>25 წთ</p> <p>15 წთ</p>

<p>შეფასებისათვის მომზადება</p>	<p>✓ ეთნოგოთ დაახასიათოთ იმ დაწესებულების ორგანიზაციული მოწყობის ძირითადი მიმართულებები, სადაც თქვენ მუშაობთ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ორგანიზაციის მისია - სამედიცინო სამსახურები და ტექნოლოგიები– როგორ არის სამუშაო ორგანიზებული - კომუნიკაცია– ინტერპერსონალური, დისემინაციური, კოლაბორაციული, გუნდური, კოორდინირებული და სხვ. - ხარისხი– ხარისხის უწყვეტი შეფასების და გაუმჯობესების სისტემა; ფასდება თუ არა სტრუქტურა, პროცესი, გამოსავალი - საინფორმაციო სისტემები– სპეციფიკური ინფორმაციის შეგროვება, დახარისხება, ანალიზი და სხვ. - ადამიანური რესურსების მართვა– შეფასების, მულტიდისციპლინარული ტრენინგების, უწყვეტი პროფესიული განვითარების სისტემის შექმნა; თითოეული თანამშრომლისათვის სამუშაოს აღწერილობებისა და ანგარიშების სქემების ჩამოყალიბება და სხვ. - ფინანსების მართვა– შემოსავლებისა და ხარჯების კონტროლი, დანახარჯების შემცირებაზე ზრუნვა, მოგების მაქსიმალიზაცია, ფასდება თუ არა ორგანიზაციული პროცესების ეფექტიანობა და სხვ. <p>? ხდება თუ არა ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, სტრუქტურების რეგულარული განხილვა, ცვლილებების მონიტორინგი და ევალუაცია, როგორია ორგანიზაციის სტრატეგიის ელასტიურობა;</p> <p>? როგორ არის სამუშაო ორგანიზებული</p> <p>? როგორია ძალაუფლების დონეები</p> <p>? როგორ ვრცელდება ორგანიზაციაში ინფორმაცია</p> <p>? არსებობს თუ არა კონფლიქტები</p>	<p>30 წთ</p>
--	---	--------------

	<p>? ფასდება თუ არა ორგანიზაციული პროცესების ეფექტიანობა</p> <p>? ახდენს თუ არა ორგანიზაცია სწრაფ რეაგირებას გარე სამყაროში მომსდარ ცვლილებებზე</p> <p>? ხდება თუ არა ახალი ტექნოლოგიების სწრაფი დანერგვა, რამდენად დინამიურია ორგანიზაციის სტრუქტურები</p> <p>✓ თქვენსე რომ იყოს დამოკიდებული, რას და როგორ შეცვლიდით</p> <p>- სტრუქტურები თუ ინდივიდები</p>	
<p>შეფასება</p>	<p><u>პრეზენტაციები, წარმოდგენილი მსმენელების მიერ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • გთხოვთ დაახასიათოთ იმ ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურები, სადაც თქვენ მუშაობთ • თქვენსე რომ იყოს დამოკიდებული, რას და როგორ შეცვლიდით <p><u>დისკუსია მცირე ჯგუფებში</u></p> <p>რეკომენდაციების შემუშავება საკითხების შეჩვენა ინდივიდუალური მუშაობისა და ტუტორიალებისათვის</p>	<p>60 წთ</p> <p>30 წთ</p>

ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა

ორგანიზაციული სტრუქტურა-ეს არის მენეჯერების მიერ შემუშავებული ფორმალური წესები, რაც მიზნად ისახავს:

- **ორგანიზაციაში შრომის დანაწილებას და ცალკეულ თანამშრომლებსა და ჯგუფებს შორის თვითნებური ვალდებულებების განაწილებას;**
- **მართვის ნორმების, მენეჯერების კონტროლის სფეროებისა და თანადაქვემდებარების დონეების განსაზღვრას;**
- **ორგანიზაციის ამოცანებისა და ყველა ფუნქციის კოორდინაციას.**

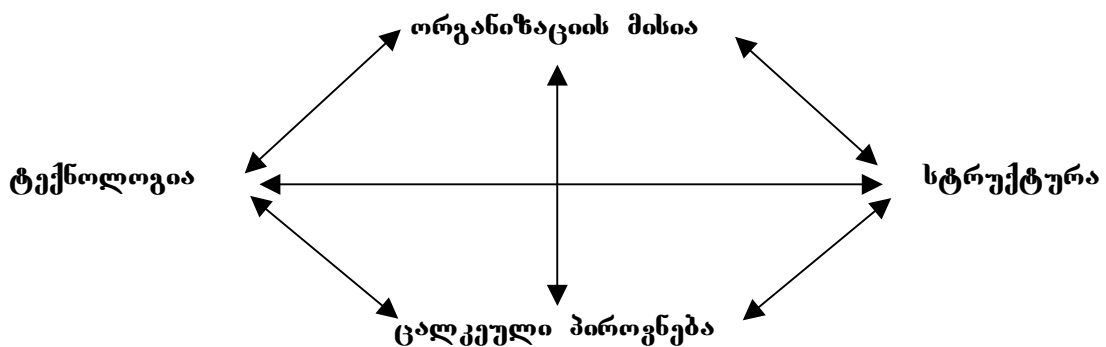
სტრუქტურა ეს არის ერთადერთი საშუალება სტრატეგიული გეგმებიდან უშუალოდ მოქმედებებზე გადასვლისათვის.

ფორმალური თვითნებური სტრუქტურა-ეს არის ამოცანების შესრულების თვითნებური გეგმა, რომელსაც მიჰყვართ მიზნების მიღწევამდე.

იმისათვის, რომ შემუშავებულ იქნას დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურა, მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ სამი მნიშვნელოვანი მომენტი:

- **გერტიკალური სტრუქტურის ფორმირება**-სამუშაო ადგილების შექმნა კონკრეტული ფუნქციების მიხედვით, რომელთა შესრულებაც აუცილებელია წინასწარ დაგეგმილი სამუშაოს განსახორციელებლად;
- **დანაწილება დანაყოფების მიხედვით**-სამუშაო ადგილების დაჯგუფება განყოფილებებისა და უფრო მსხვილი ერთეულების მიხედვით;
- **ჰორიზონტალური სტრუქტურების ფორმირება**-ყველა ფუნქციის კოორდინაცია იმისათვის, რომ კომპანიას შეეძლოს მუშაობა, როგორც ერთ მთლიანს.

ორგანიზაციის დიზაინი ეფუძნება ორგანიზების პროცესის ე.წ. ინტეგრალურ მოდელს, რომელიც გულისხმობს მჭიდრო ურთიერთკავშირს ორგანიზაციის სტრუქტურასა და ორგანიზაციის მისიას, ცალკეულ პიროვნებასა და იმ ტექნოლოგიებს შორის, რომლის საბოლოო შედეგი მაღალხარისხიანი პროდუქტის მიღებაა. იგი ეფუძნება ჰაროლდ ლევიტის "ალმასის" მოდელს:



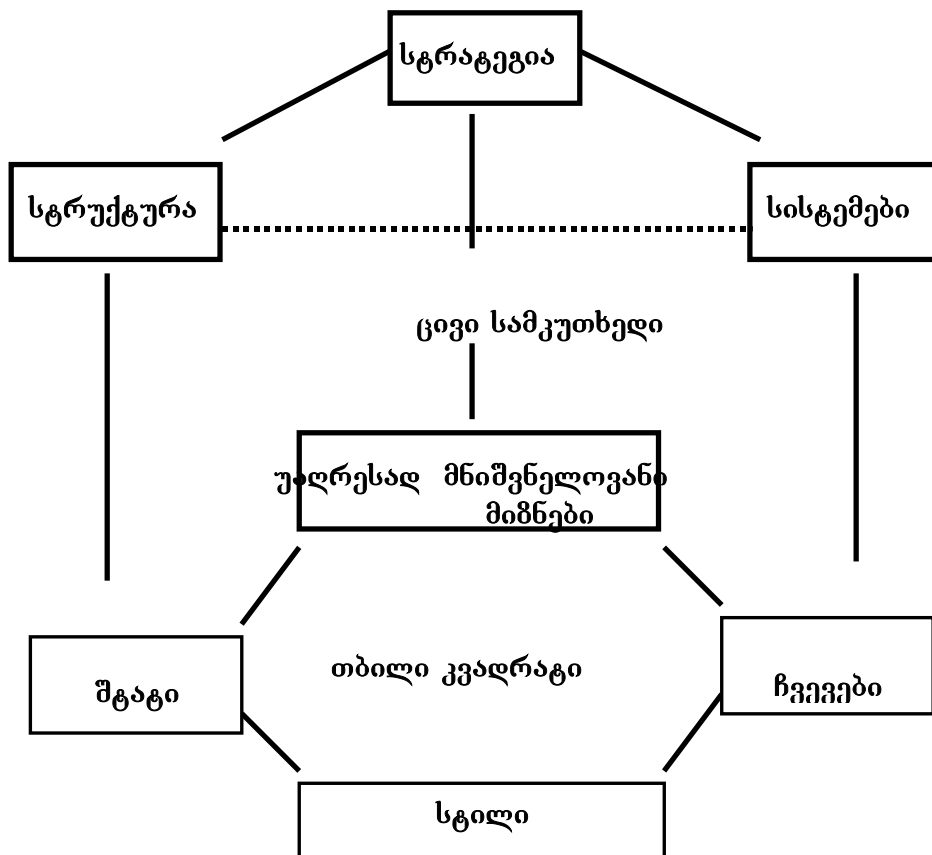
როგორ ვითარდება ეს პროცესი დღეს

როგორ მუშაობს ორგანიზაცია: მაკ-კინზის “7-S” მოდელი.
 მაკ-კინზი აშშ მენეჯმენტის კონსულტანტების ფირმა გახლავთ. 1980-იან წლებში მათ, კარგი (წარმატებული) ორგანიზაციის შემადგენელ ელემენტებს შორის კავშირის უკეთ გასაგებად, შეიმუშავეს “7-S” სქემა.

7-S მოდელი

- **STRATEGY** სტრატეგია- რა მდგომარეობაში აყენებს ორგანიზაცია თავის თავს სხვა კონკურენტ ორგანიზაციებთან შედარებით. როგორ ექებს უპირატესობას?
- **STRUCTURE** სტრუქტურა: როგორ არის განაწილებული დაფალებები, უფლება-მოვალეობები;
- **SYSTEMS** სისტემები: რა გზებით მართავს ორგანიზაცია თავის თავს
- **STYLE** სტილი: მენეჯერის ქცევის ხასიათი გამონატულებაა იმისა თუ რა არის მისი რწმენით მნიშვნელოვანი;
- **STAFF** შტატი-ორგანიზაციის შემადგენელი პოპულაციის სტრუქტურა;
- **SKILLS** უნარ-ჩვევები: ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების კოლექტიური შესაძლებლობები;
- **SHARED VALUES** საზიარო ფასეულობები: „წებო“, რომელიც აერთიანებს ორგანიზაციას.

მაკ-კინზის “შეიდი S” დიაგრამა



7-S მოდელის შესახებ საჭიროა გახსოვდეთ:

- **ელემენტი ერთი მიმართულებით უნდა ვითარდებოდეს და შეთანხმებული იყოს ერთმანეთთან, მაგ. მენეჯმენტის სტილი უნდა შეესაბამებოდეს სტრუქტურას;**
- **თბილ კვადრატად ან ცივ სამკუთხედად დაყოფა ძალიან ხშირად დაძაბულობის მიზეზი ხდება, ვინაიდან ძალიან ბევრი მენეჯერი ყურადღებას ამხვევლებს ერთზე ან მეორეზე;**

ცვლილებების პროგრამები ხშირად მიმართულია მხოლოდ ცივი სამკუთხედისაკენ სამედიცინო დაწესებულებებს მენეჯმენტის თვალსაზრისით განიხილავენ, როგორც ყველაზე რთულ სამართავ ორგანიზაციას ყველა სხვა სახის ორგანიზაციებს შორის.

ინტერნალური ანუ დაწესებულების შიდა სირთულეები, რომლებიც ხვდებათ სამედიცინო დარგის მენეჯერებს, მოიცავს:

- **ჯანმრთელობის პროფესიონალების მიერ მიწოდებული მომსახურების ტექნიკურ სირთულეს;**
- **ხარჯების კონტროლს ხარისხის უზრუნველყოფის გარანტიის გათვალისწინებით;**
- **იმ პროფესიონალების მართვა, რომლებიც თავის მუშაობაში მოითხოვენ ავტონომიასა და ჩაურევლობას.**

ექსტერნალური ანუ გარე სირთულეები კი მოიცავს:

- **მარეგულირებელ გარემოს;**
- **მზარდ კონკურენციას;**
- **სამედიცინო მომსახურების მიწოდების ახალი გზების ეფექტურობის შეფასებაში არსებულ პრობლემებს.**

მხოლოდ სტრატეგიული ხედვა და ინდივიდუალური უნარ-ჩვევები, არ არის საკმარისი ამ სირთულეების დასაძლევად. ეფექტური ორგანიზაციისათვის საჭიროა კარგად ჩამოყალიბებული ელასტიური სტრუქტურები, რომელიც ხელს შეუწყობს სამუშაო ძალების პროდუქტიულობას. მათ უნდა ჰქონდეთ საკმარისი უფლებამოსილებანი და ჰყავდეთ მენეჯერები, რომლებიც პასუხობენ გარემოს მოთხოვნებსა და ახდენენ შიდა კოორდინაციას. ორგანიზაციული დინამიკი მიმართულია ინდივიდების, სამუშაო ჯგუფების, დეპარტამენტებისა და ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთობის ჩამოსაყალიბებლად. ამისათვის იქმნება სამუშაოს აღწერილობები; პასუხისმგებლობის, დაქვემდებარებისა და ანგარიშგების სქემები და საინფორმაციო სისტემები, რაც რა თქმა უნდა, მარტივი არ არის.

ორგანიზაციული დინამიკი (სტრუქტურა) განსაზღვრავს:

- **როგორ არის სამუშაო ორგანიზებული**— იგი გულისხმობს საქმის მოწყობისა და რესურსების ეფექტურად გამოყენების პროცესს, რომელის დასახული მიზნის მიღწევის საშუალებას იძლევა;
- **როგორია ძალაუფლების დონეები**— შეიძლება ორგანიზაციაში ძალაუფლება თავმოყრილი იყოს მხოლოდ **ცენტრალური ფიგურის** ხელში, რომელიც შესაძლოა იყოს ორგანიზაციის როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური ლიდერი. ძირითადი გადაწყვეტილებები, რომელიც მიიღება მართვის სხვადასხვა დონეებზე, უკავშირდება ფინანსებს, შრომით რესურსებს, ინფორმაციას, წარმოების პროცესს— შეიარაღებას, მომარაგებას, ხარისხის გაუმჯობესებას, მატერიალურ რესურსებსა და ურთიერთობებს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს ის პიროვნება, რომლის ინტერესებსაც ემსახურება ორგანიზაცია. ცენტრალიზაციის

სასარგებლოდ შეიძლება ითქვას, რომ: ის აადვილებს ვერტიკალურ კოორდინაციას, საშუალებას იძლევა გამოყენებულ იქნას უფრო მდიდარი გამოცდილება, რომელიც დამახასიათებელია მაღალი რგოლებისათვის და უკეთ იქნას გაგებული ორგანიზაციის მიზნები, იგი უზრუნველყოფს ძლიერ ხელმძღვანელობას.

გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება მოხდეს **დეცენტრალიზებულიადაც**, რომლის დროსაც პროცესში მონაწილეობენ თანამშრომლები და საერთო აზრის ფორმირება ხდება არა უფროსის ინტერპრეტაციებიდან გამომდინარე, არამედ გუნდური მუშაობის არსებული წესების განხილვის საფუძველზე. დეცენტრალიზაციასაც გააჩნია დადებითი მხარეები. ის ამცირებს ტვირთს, რომელიც აწევთ ზედა რგოლის ხელმძღვანელებს და ასევე ქვედა რგოლის თანამშრომლებს აძლევს მეტ სტიმულს თავიანთ საქმიანობაში. გარდა ამისა, ასეთ ორგანიზაციაში იშვიათად მოითხოვენ, რომ მიღებული გადაწყვეტილება შეუთანხმდეს ზემდგომ ხელმძღვანელს, რაც, რა თქმა უნდა, აჩქარებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ დეცენტრალიზაციისათვის დამახასიათებელია მოქნილობა, სისწრაფე, მოხერხებულობა, არამწარმოებლური ხარჯების სიმცირე და სხვ.

იერარქიული დონეების რაოდენობა, რომლებზეც ხდება გადაწყვეტილების მიღება, დამოუკიდებლად უნდა შეირჩეს თითოეული ორგანიზაციის მიერ სიტუაციიდან გამომდინარე. ზოგჯერ ცენტრალიზაცია შეიძლება გარკვეული უპირატესობა იყოს კონკურენციულ ბრძოლაში.

- **როგორ ვრცელდება ორგანიზაციაში ინფორმაცია (ვერტიკალურად-აღმაგალი, დაღმაგალი; ჰორიზონტალურად-გვერდითი არხებით და ა.შ.)**

ეფექტური სტრუქტურის შეუქმნა:

- **დახმარება გაუწიოს ეფექტურ კომუნიკაციას;**
- **დაამკვიდროს ადაპტირებული ქცევები ცვალებადი მიზნებისა და ვარემოს მოთხოვნებიდან გამომდინარე;**
- **დროულად გამოავლინოს წარუმატებლობა ან უუნარობა მიზნების განხორციელების საკითხში;**
- **გადააჩინოს ორგანიზაცია სწრაფად ცვალებადი ვარემოს პირობებში.**

ჯანდაცვის სისტემაში ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი დეტერმინანტებია:

✓ **პროფესიული თანამონაწილეობა, სამუშაო ძალების პროფესიული ბუნება**
სამუშაო ძალების დაჯგუფება შეიძლება მოხდეს პროფესიონალური ნიშნით მაგ.: ექიმები, ექთნები, ფარმაცევტები და ა.შ. ხოლო ფუნქციონალური დიზაინი ხდება მსგავსი ფუნქციების და მიმართებების შესამუშავებლად, რაც ინდივიდებიდან ჩამოაყალიბებს პროფესიონალურ ჯგუფებს. ერთდროულად დებარტამენტული და პროფესიონალური დაჯგუფებები ხელს უწყობს კოლეგებს შორის აზრთა გაზიარებას (peer review), უწყვეტ განათლებასა და სწავლას პროფესიონალურ აქტივობას დებარტამენტის შიგნით. ექიმების ტრადიციულ პროფესიონალურ ავტონომიას აქვს კრიტიკული ზეგავლენა სამედიცინო დაწესებულების სტრუქტურაზე. ამდენად, ტრადიციული მიდგომების მიხედვით, ექიმები უნდა მონაწილეობდნენ არა მარტო დაწესებულების სამმართველო ორგანოში, არამედ სამედიცინო პერსონალი უნდა განიხილებოდეს, როგორც თვითმართვადი სტრუქტურა. გათვალისწინებული იერარქია ეფუძნება ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღების განცალკევებას სამედიცინო გადაწყვეტილების მიღებისაგან. მათი აზრით, ჯანდაცვის მენეჯერებს შეუძლიათ მართონ ხარჯები, ხოლო კლინიცისტებმა აკონტროლონ

სამედიცინო სამსახურები და ხარისხი. ეს ორმაგი დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიმღები იერარქია ძალიან ართულებს ურთიერთობას ექიმებს, მენეჯმენტსა და სხვა პერსონალს შორის, ქმნის ფსიქოლოგიურ და მმართველობით ბარიერებს თანამშრომლობისათვის, უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს კოორდინაციაზე, სამუშაო აქტივობაზე, სტრატეგიული გეგმის განვითარებასა და ორგანიზაციული რესურსების საერთო მართვაზე.

ახალი ორგანიზაციული დიზაინი მოითხოვს ისეთი მექანიზმების ჩამოყალიბებას, სადაც მოხდება ექიმთა, სხვა პროფესიონალების და მენეჯერების უფრო მიზანმიმართული და უფრო ეფექტური კოორდინაცია და ყველა პროფესიონალის ინტეგრაცია გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურებში.

✓ **ტექნოლოგიები**

ორგანიზაციის ტექნოლოგიები ზეგავლენას ახდენენ ეფექტური საორგანიზაციო სტრუქტურების ჩამოყალიბებაზე. ორგანიზაციული ტექნოლოგიის კონტექსტის ქვეშ იგულისხმება ცოდნის, ინსტრუმენტების, ტექნიკისა და მოქმედებების გარდაქმნა (inputs to outputs) საბოლოო პროდუქტის ფორმირების მიზნით. ჯანდაცვის ტექნოლოგიები არის რთული და ძლიერ ცვალებადი. იგი დამოკიდებულია პერსონალის ფრონტილ კოორდინაციაზე, ძლიერ დამოკიდებულია რთულ მეცნიერულ ანალიზსა და ძვირადღირებულ სადიაგნოსტიკო და სამკურნალო აღჭურვილობაზე. სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ სტრუქტურული ერთეულების მაღალი ხარისხის კოორდინაციისა და მონიტორინგის საშუალებას იძლეოდეს; ამავე დროს შესაძლებელი უნდა იყოს ინდივიდუალური პროფესიონალების მონაწილეობა დეცენტრალიზებულად გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მიუხედავად იმისა, რომ უამრავი რესურსი იხარჯება ახალი ტექნოლოგიებისათვის, ტექნოლოგიების ეფექტურობის შეფასების შესაძლებლობები ძალიან შეზღუდულია.

თანამედროვე ინიციატივები სამედიცინო ტექნოლოგიების შეფასებასთან დაკავშირებითა და სამედიცინო გაიდლაინებისა და პროტოკოლების განვითარების შესახებ, რაც მოახდენს პროფესიულ სტანდარტიზაციას, ახალ მმართველობით სიძნელეებს ქმნის. სწორედ ახალი ტექნოლოგიების, ახალი კადრების, ახალი სამუშაო ფორმების ან ახალი მიმართებების უტილიზაცია საჭიროებს პროფესიონალებისა და მენეჯერების თანამშრომლობას. ორგანიზაციული სტრუქტურები ხელს უწყობს ან ხელს უშლის ეფექტურ კომუნიკაციას და გადაწყვეტილების მიღებას.

✓ **კორპორაცია და ინტეგრაცია**

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში და კონკურენტულ გარემოში, საერთო სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე, ხშირად ხდება დაწესებულებების **კონსოლიდაცია**, რაც კიდევ უფრო ზრდის კოორდინაციისა და ექსტერნალური კომუნიკაციების საჭიროებას. ორგანიზაციები, მათი სტრატეგიული და ოპერაციული მიზნებიდან გამომდინარე, ერთიანდებიან (მმართველობითი სტრუქტურებიც და პროცესებიც) ერთ იურიდიულ პირად ან ხდება ქსელურ ორგანიზაციებში მათი გაერთიანება. განსხვავებით დიფერენციალზე, რაც ემყარება სპეციფიკურ ბაზარზე ინდივიდუალობისათვის მყარად დამკვიდრებას და საკუთარი საფირმო ნიშნის თავისებურებების წარმოჩენას ისეთი სახით, რომ შესაძლებელი გახდეს **დიფერენცირება** სხვა კონკურენტული ნიშნისაგან. **ინტეგრაცია** გულისხმობს ორგანიზაციის გაძლიერებას, დეცენტრალიზაციას, ორიენტაციას მომხმარებელზე.

✓ **კონკურენცია და დანახარჯების შეზღუდვა**

ძირითადი მიზანი ასეთი მიდგომებისა არის ხარჯთაღმწესი პროგრამების იდენტიფიკაცია და ექიმების ჩართვა პროგრამების მენეჯმენტში.

ყველა ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს სტრატეგიული გეგმა და დიზაინმა იგი უნდა განახორციელოს. სტრუქტურების განხილვა უნდა ხდებოდეს რეგულარულად, უნდა განისაზღვროს:

- შეიცვალა თუ არა ორგანიზაციის მისია;
- მტკიცებულებები მასზე, რომ ორგანიზაციული პროცესები არაეფექტიანი და არაეფექტურია (გულისხმობს მინიმალური რესურსებით მაქსიმალური სარგებლის მიღება, ისე რომ მივიღოთ დაგეგმილი ხარისხის პროდუქტი);
- არსებობს თუ არა კონფლიქტები ადამიანებს, ჯგუფებს, დეპარტამენტებსა (განყოფილებებს) და ქვედანაყოფებს შორის;
- არის თუ არა მნიშვნელოვანი ცვლილებები გარე სამყაროში- ორგანიზაცია ხშირად საჭიროებს თავისი საქმიანობის რეკონფიგურაციას, რათა შეძლოს ცვლილებებზე უფრო სწრაფი და ეფექტური რეაგირება.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი სახეები

სტრუქტურები თუ ინდივიდები?

როცა რაიმე პრობლემას წააწყდებიან, მენეჯერები უფრო ხშირად იწყებენ იმის მცდელობას, თუ როგორ გამოძებნონ და ჩაანაცვლონ პრობლემაზე პასუხისმგებელი პირები, ვიდრე შეცვალონ სტრუქტურა და გააუმჯობესონ სამუშაო პროცესები. სამუშაო პრობლემების 85% შემთხვევაში არის სისტემის პრობლემა და არა ინდივიდუალური პირისა. ასეთ შემთხვევაში ვიღაცის დადანაშაულება და შეცვლა ვერ გადაჭრის პრობლემას. მსგავსად ამისა, არაეფექტური მენეჯმენტი ხშირად იწვევს დეფექტებს ორგანიზაციის სტრუქტურაში, ვიდრე მოტივაციისა ან უნარ-ჩვევების ნაკლებობა. ამდენად ჩანაცვლება არ არის პრობლემის გადაწყვეტა, ვიდრე არ შეიცვლება ინფორმაციული და გარე სამყაროს საჭიროებები ან ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესები. ადამიანების შეცვლა უამრავ ხარჯებთან და ცოდნისა და გამოცდილების დაზარალებთანაა დაკავშირებული, ამიტომ გადაწყვეტილება აღნიშნულის თაობაზე ფრთხილად უნდა იქნას მიღებული.

ამავე დროს, კარგად შერჩეული ორგანიზაციული დიზაინიც არ არის საკმარისი, თუ ინდივიდებს არა აქვთ საჭირო უნარ-ჩვევები-მენეჯერული, კომუნიკაციური და სხვ. ეფექტური ადამიანური რესურსების სტრატეგია და ტრენინგები ისევე აუცილებელია პროდუქტიული მართვისათვის, როგორც სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურები.

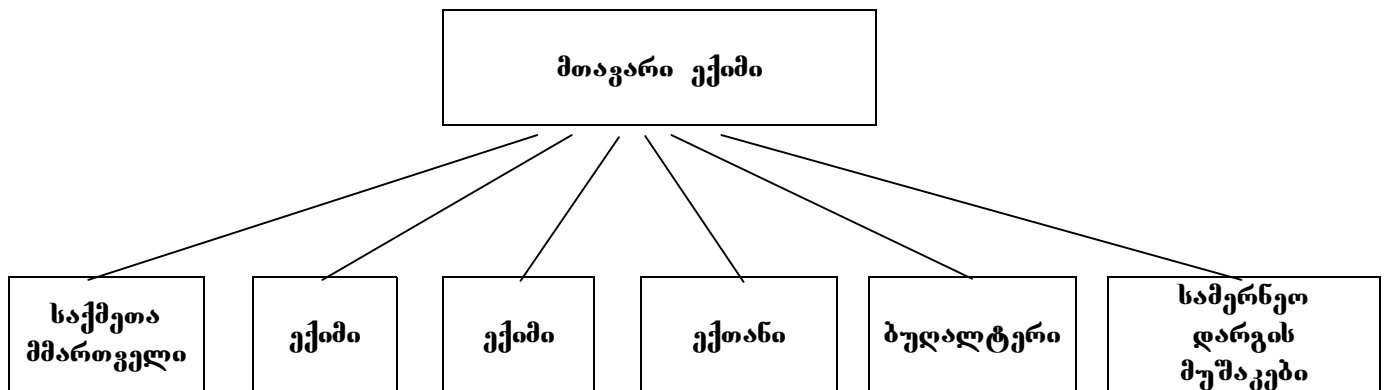
მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების შეიძლება იყოს:

- ✓ სწორხაზოვანი;
- ✓ ფუნქციონალური;
- ✓ შერეული ტიპის;
- ✓ დივიზიონალური;
- ✓ მატრიცული;
- ✓ პროგრამული (პროექტული) და სხვ.

1. **სწორხაზოვანი სტრუქტურები**- ორგანიზაციის სწორხაზოვანი სტრუქტურის არსებობის შემთხვევაში, უფროსის ბრძანება აღმასრულებლამდე მიდის მმართველობითი იერარქიის საფეხურების გავლით; ხელქვეითი ვალდებულია, დაუყოვნებლივ შეასრულოს უფროსის ბრძანება. ასეთი სახის უკიდურესი ცენტრალიზმი, რომელიც უფრო მეტად გაგრძელებულია პოსტსაბჭოურ სივრცეში, თანდათან მიუღებელი ხდება. სწორხაზოვანი სტრუქტურის მოქმედება ეფექტურია იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია ერთი სახის სამეურნეო ამოცანას ასრულებს. სწორხაზოვანი მართვა მარტივია და იაფი. უარყოფითი ის არის, რომ თანამშრომლობის დონე უფროსსა და ხელქვეითს შორის ძალიან დაბალია. ხელმძღვანელის როლი ასეთ დაწესებულებაში, მისი ცოდნის სიღრმე და პრაქტიკული გამოცდილება,

შესაფერისი უნარ-ჩვევების არარსებობა, ხშირად, განაპირობებს არაკომპეტენტურ გადაწყვეტილებებს.

1. მართვის სწორხაზოვანი სტრუქტურა



მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა–ყველაზე გავრცელებული დიზაინი ჯანდაცვის სისტემისათვის არის ფუნქციონალური დიზაინი. გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციას და ყველა ფუნქციისა და პასუხისმგებლობის განაწილებას სელმძღვანელებსა და შემსრულებლებს შორის. აქ ყოველი დონის მენეჯერს გააჩნია განმკარგებელი უფლებები საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში.

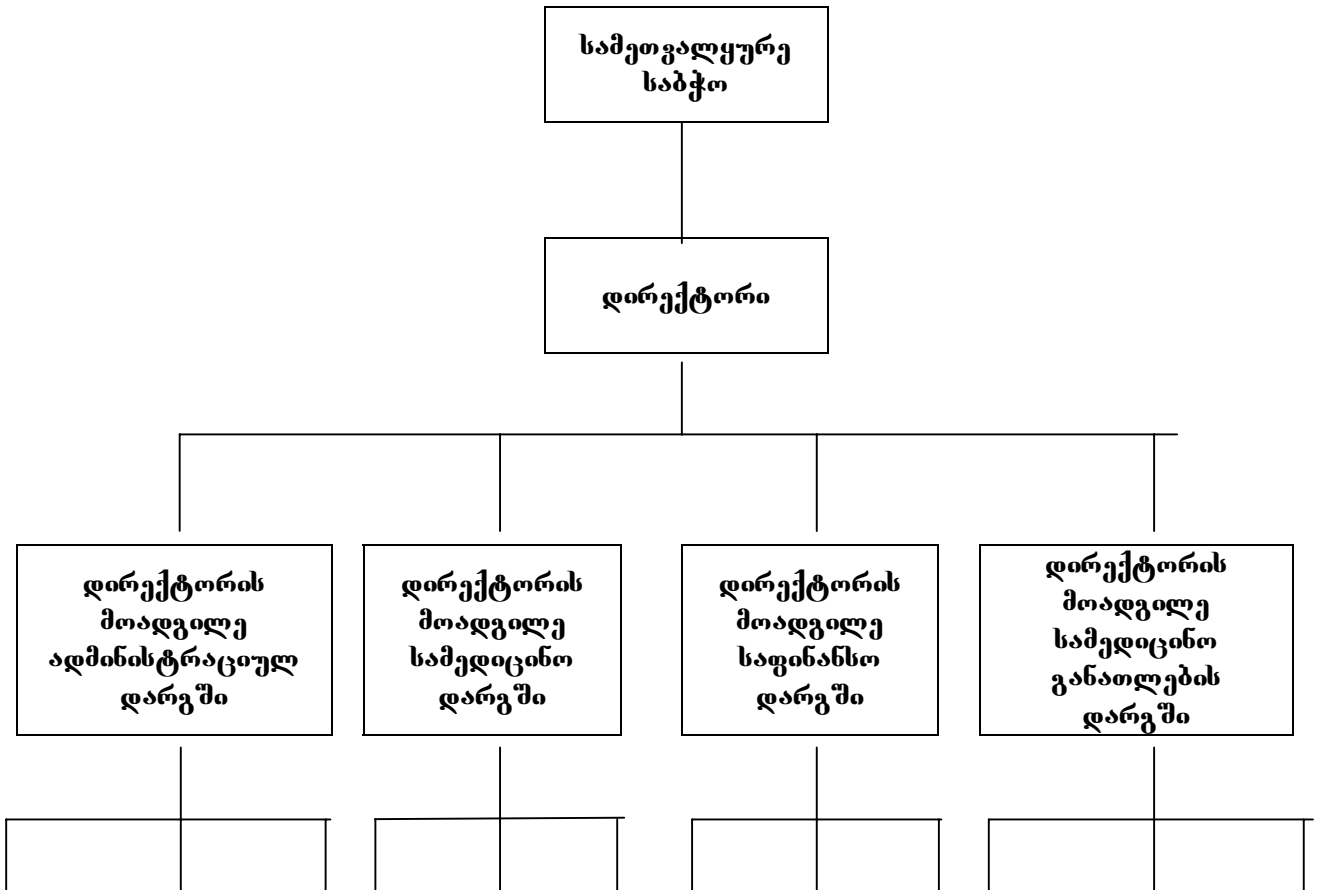
ფუნქციონალური სტრუქტურის არსებობის პირობებში ყოველი დეპარტამენტი **სპეციალიზებულია** საქმიანობის განსაზღვრულ დარგში. ფუნქციების მიხედვით ხდება გამოყოფა კლინიკური სამსახურებისა დამხმარე სამსახურებისაგან. ამდენად დავალების შესრულების ხარისხი მნიშვნელოვნად იზრდება. იერარქიული ანგარიშგების არსებობა ხელს უწყობს ცენტრალურად გადაწყვეტილების მიღებას. დეპარტამენტის სელმძღვანელები დამკვიდრებულნი არიან დაწესებულებაში თავიანთი ფუნქციონალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში, როგორც დარგის ექსპერტები. უფრო მეტიც, ორმაგი ფუნქციიდან გამომდინარე მთიანობის რეგორც ადმინისტრაციული და კლინიკური ლიდერები. ასეთი ტიპის მმართველები, ეფექტურად და ერთნაირი წარმატებით რომ გაუძღვნენ განყოფილებას, პროფესიული და პაციენტის საჭიროებების შეფასების უნარ-ჩვევების გარდა, უნდა ფლობდნენ ბიუჯეტის მართვისა და ზედამხედველობის ინსტრუმენტების ცოდნისა და დანერგვის უნარ-ჩვევებს. ამასთანავე, ფუნქციონალური მართვის სტრუქტურა ძვირადღირებულია. ხშირ შემთხვევაში ხდება დუბლირება–პარალელური ფუნქციების შესრულება, რაც იწვევს პასუხისმგებლობის შემცირებას; იზრდება ურთიერთსაწინააღმდეგო განკარგულებების გაცემის, დროისა და სხვა რესურსების არასწორი გამოყენების საფრთხე.

მართვის დივიზიონალური სტრუქტურა–უფრო დიდი ზომის სამედიცინო დაწესებულებების სამართავად მისაღების ფორმაა დივიზიონალური დიზაინი, როდესაც ორგანიზაცია დაყოფილია რამოდენიმე, უფრო პატარა ზომის ერთეულებად მომსახურების ჯგუფების ან ბაზრის საფუძველზე. თითოეულ ქვედანაყოფს გააჩნია თანაბარი ძალაუფლება იმისათვის, რომ დამოუკიდებლად მიიღოს ოპერაციული გადაწყვეტილებები და თითოეულს გააჩნია პასუხისმგებლობა საკუთარ კლინიკურ თუ საფინანსო საქმეებზე. შესაბამისად, ყველა ერთეულს გააჩნია საკუთარი მმართველი ორგანო (გუნდი), რომელიც შესდგება ადმინისტრაციული, საფინანსო, საექთნო და საექიმო წარმომადგენლობისაგან. ამდენად, საბოლოო ჯამში დივიზიონალური დიზაინი წარმოშობს ერთმანეთთან დაკავშირებულ მინიორგანიზაციების ერთობლიობას (ორგანიზაციას).

დივიზიონალური დიზაინი არ არის მოქნილი სტრუქტურა; ანგარიშგებასა და რესურსების განაწილებაში გააჩნია ნაკლოვანებები; გართულებულია დეპარტამენტებს შორის კოორდინაცია, რაც იწვევს სხვა ქვედანაყოფების მიზნებისა და ამოცანებისა და

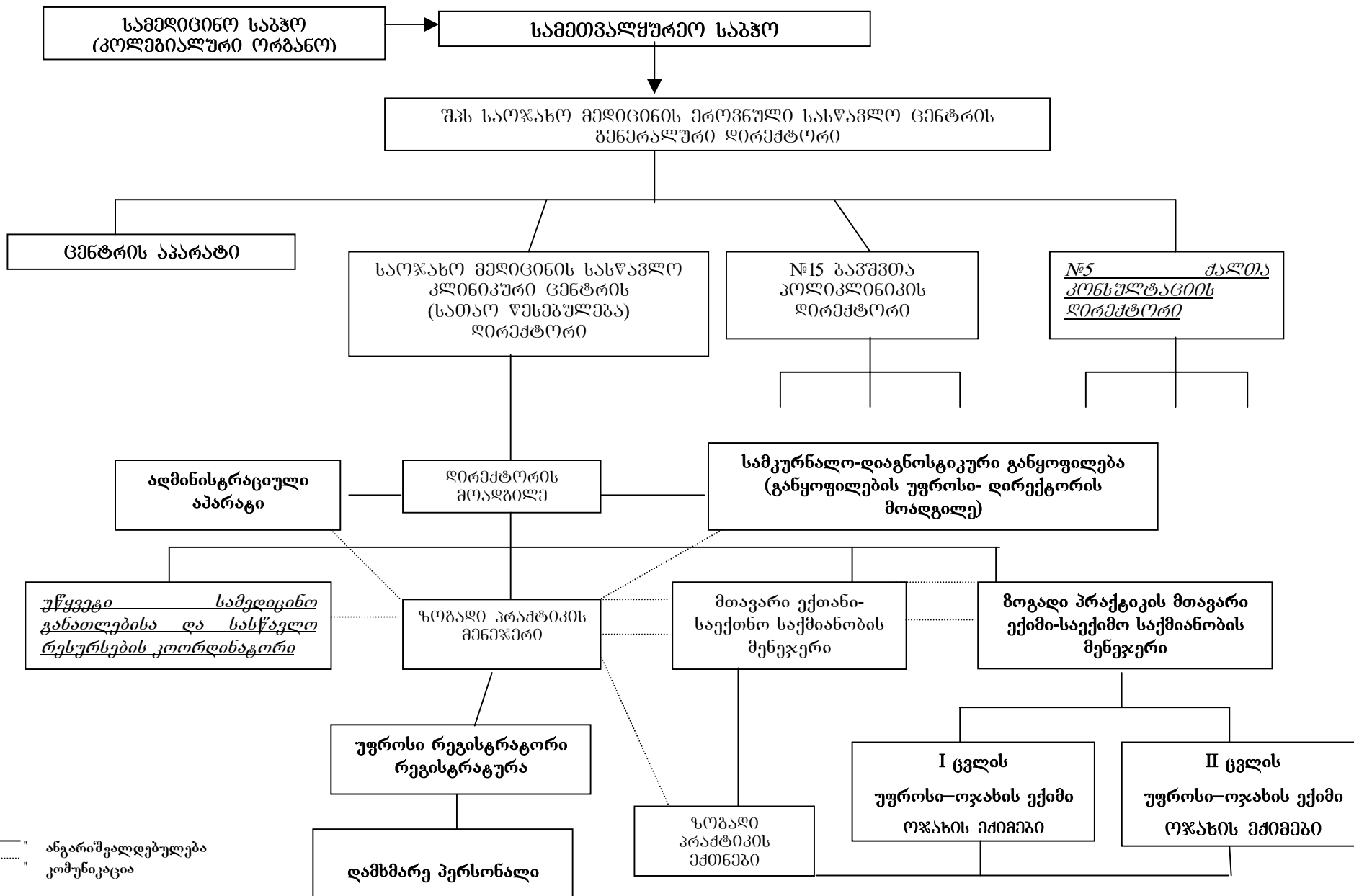
პერსპექტივების გაუცხოებას. ამასთანავე, იგი ფუნქციონალური მართვის სტრუქტურის მსგავსად, ძვირადღირებულია. ხშირ შემთხვევაში ხდება დუბლირება-პარალელური ფუნქციების შესრულება. არსებული სიძნელების დაძლევა, შესაძლოა მხოლოდ პროფესიონალური ანგარიშგებისა და ქვედანაყოფებს შორის კოორდინაციის გაძლიერებით. ასეთი მექანიზმების გაძლიერებას კი მიჰყვება კომუნიკაციის ვერტიკალიზაციისა და პრობლემების გადაჭრის ადმინისტრაციული იერარქიის გზებით.

2. მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა

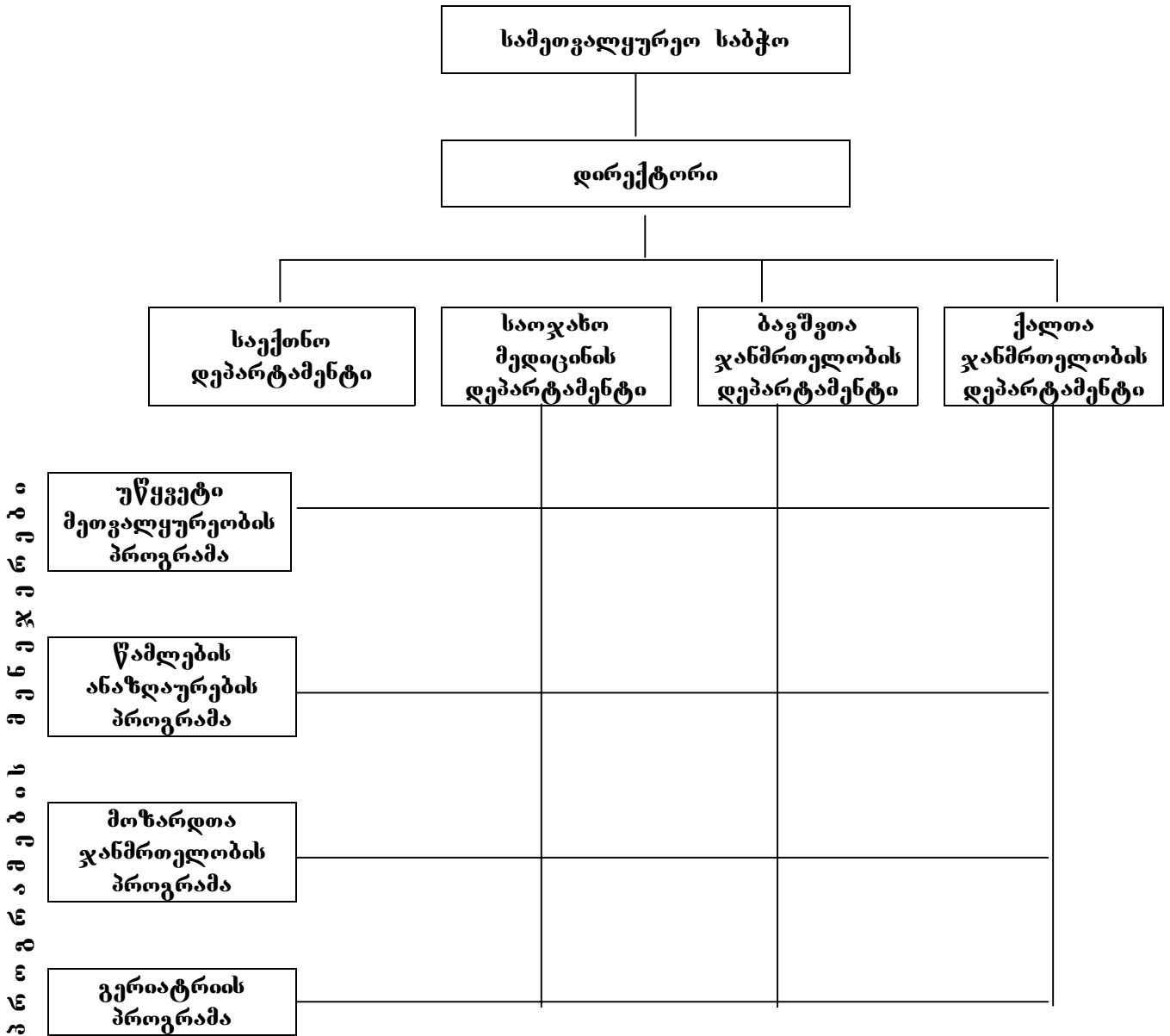


მატრიცული ორგანიზაციები-სრულიად განსხვავებული მიდგომები ინტეგრაციის, გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციისა და ლატერალური (გვერდითი) კომუნიკაციების გაძლიერებისათვის, არის მატრიცული დიზაინი. ამ სახის სტრუქტურა ხასიათდება ორმაგი მმართველობით, სადაც პროექტის მენეჯერი ან პროგრამის კოორდინატორი უწევს კოორდინაციასა და ზედამხედველობას ძირითად კლინიკურ დარგებს (უწყვეტი მეთვალყურეობა, ქალთა ჯანმრთელობა და სხვ.). ფუნქციონალურ სპეციალიზაციასა და დეპარტამენტულ სტრუქტურებს ემატება მენეჯერების კოჰორტა, რომლებიც პასუხს აგებენ დეპარტამენტებს შორის კოორდინაციის პროგრამებზე. მატრიცული დიზაინის უპირატესობა იმაში გამოიხატება, რომ ჯანდაცვის გუნდის სტრუქტურა და პროგრამების რესურსები ერთმანეთთან შესაბამისობაში არიან და კლინიკური მართვის გადაწყვეტილებები უფრო ნათლად და დაკავშირებული რესურსების მართვით გადაწყვეტილებებთან. მატრიცულ ორგანიზაციაში ნებისმიერ შემსრულებელს ჰყავს ორი ზედამხედველი: დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და პროექტის/პროგრამის მენეჯერი. რა თქმა უნდა, მატრიცული ორგანიზაციის მენეჯმენტი ძალიან ძვირია. საჭიროებს ორმაგ აღრიცხვას, გაორმაგებულ ბიუჯეტს, კონტროლს და ორმაგი ანგარიშგების სისტემასაც. ეს კი თავის მხრივ, ხარჯებთან ერთად ზრდის ინტერესთა კონფლიქტებს.

3. ორგანიზაციული სტრუქტურა-დივიზიონალური დიზაინი



4. მატრიცული დიზაინის ნიმუში



მატრიცული სტრუქტურების ასეთი კომპლექსურობა კი ართულებს მართვას; უამრავი დრო იკარგება შენგედრების მოწყობასა და შეფასებებზე. მატრიცული მენეჯმენტის წარმატებით დანერგვა მოითხოვს მუდმივ რწმუნებულებებსა და მტკიცებულებებს, რომ დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და/ან პროექტის /პროგრამის მენეჯერი არ იყენებს ძალაუფლებას და არ ირღვევა ბალანსი დეპარტამენტის რესურსებსა და პროგრამის აქტივობების მიმართულებებს შორის.

პროგრამული (პროექტული) მენეჯმენტი–ზოგიერთმა ორგანიზაციამ უარყო ფუნქციონალური დახაწილება და კონკრეტული კლინიკური დარგის მიხედვით დანიშნა პასუხისმგებელი მენეჯერები: მაგ.: გერიატრია, რეაბილიტაცია, უწყვეტი მეთვალყურეობა და სსვ. ასეთ შემთხვევაში პროგრამის აქტივობები და რესურსების მართვა ფოკუსირებულია ჯანდაცვის სპეციფიურ ტიპებსა თუ პაციენტთა ჯგუფებზე. ამ შემთხვევაში, რესტრუქტურისაცაა გულისხმობს საინფორმაციო სისტემების მართვა წარმართოს პროგრამისათვის სპეციფიური ინფორმაციის შეგროვებაზე; განავითაროს რესურსების გამოყენების ინდიკატორები; მომსახურების ხარისხი და სსვ.

5. პროგრამული დიზაინი



სტრუქტურული პრობლემების სიმპტომები და ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის კრიტერიუმები

ობიექტალური მართვის განხორციელება წარმოადგენს ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების ძირითად მიზანს. იგი მიმართულია:

- პერსონალის პროდუქტიულობის მუდმივ ზრდაზე;
- დანახარჯებისა და პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებაზე;
- მოგების მაქსიმალიზაციაზე;
- ხარისხის უწყვეტ გაუმჯობესებაზე.

ცალსახად არ არსებობს საუკეთესო ორგანიზაციული დიზაინი და ორგანიზაციათა უმრავლესობა შეიცავს სხვადასხვა დიზაინის ტიპის კომბინირებულ ელემენტებს.

არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურები

ფორმალური ვერტიკალური და ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდა, ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს ურთიერთობათა სისტემა, რომელიც არ აისახება ოფიციალური სტრუქტურულ სქემაზე. ყოველ ორგანიზაციას აქვს არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც წარმოადგენს ურთიერთკავშირების ქსელს და აადვილებს ადამიანებს შორის ურთიერთობებს მართვის სხვადასხვა დონეებზე და ეხმარებიან ორგანიზაციას დასახული მიზნების წარმატებით მიღწევაში.

არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას მრავალი დადებითი თვისება გააჩნია:

- თანამშრომლებს საშუალება ეძლევათ იზოგონ თავიანთი ადგილი სოციალურ გარემოში;
- ხელს უწყობს საგანგაშო სტრესული სიტუაციების განმუხტვას;
- აადვილებს ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობებს;
- უზრუნველყოფს ინფორმაციის გაზრცელებას;
- ხელს უწყობს მომავალი ლიდერის გამოვლენას.

არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს რიგი ნაკლოვანებებიც:

- შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტები და წინააღმდეგობები სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე მყოფ თანამშრომელთა შორის, უფროსების მხრიდან ზოგიერთებისადმი გამორჩევი ლოიალური დამოკიდებულების გამო;
- არცთუ იშვიათად ის ქარმოადგენს ნოციერ ნიადაგს ცრუ ინფორმაციის გაზრცელებისათვის;
- ის შეიძლება წინააღმდეგობაში მოვიდეს უშუალოდ ორგანიზაციასთან თუ არაფორმალური ჯგუფები არ იზიარებენ კომპანიის ფასეულობათა სისტემებს;
- არაფორმალურმა ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ შეიძლება შექმნას კარგი ატმოსფერო მუდმივად უკმაყოფილო, ზარმაცი და სამუშაოს გამცდენი მუშაკებისათვის.

არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელი ნიშნებიდან განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევენ: **ხმების გაზრცელება, პირადი კავშირების განვითარება და დამრიგებლობა და კორპორაციული კულტურა.**

სტრუქტურული პრობლემების სიმპტომებია:

- დაბალი მოტივაცია
- დაგვიანებული და შეუსაბამო გადაწყვეტილებანი
- კონფლიქტები და კოორდინაციის ნაკლებობა
- ფასების ზრდა
- შეცვლილი გარემოებისადმი არაადეკვატური რეაქცია

ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის შეფასება

ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის კრიტერიუმებია:

✓ **სტატიკური სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმი**

გულისხმობს მართვის ოპტიმიზაციას და დანახარჯების შემცირებასა და მართვის პროცესის დეცენტრალიზაციასა და პრიორიტეტების გადანაწილებას. **სტატიკური სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმად** გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა არ იცვლება ან მცირედ იცვლება შესრულებული სამუშაოს ნომენკლატურა და მასშტაბი. სტატიკური ორგანიზაციის პირობებში მართვის შიდა სისტემის ჩამოყალიბების

ძირითადი პრობლემაა სათანადო გადაწყვეტილების შესრულებაზე პასუხისმგებლობის სწორი განაწილება მართვის სწავლასა და დონეზე. პასუხისმგებლობა უნდა დაეკისროს იმ დონის ხელმძღვანელს, რომლის უბანზეც დაგროვდა ყველაზე მეტი ის პრობლემები, რომლებიც უარყოფით შემთხვევებს ახდენენ შრომის ეფექტურობაზე.

✓ წარმოების მანეჯერების კრიტერიუმი

ამ შემთხვევაში სტრუქტურის ეფექტიანობა ფასდება მომხდარი კონიუნქტურული ცვლილებების შესაბამისად თუ რამდენად სწრაფად და ეფექტიანად ხდება ცვლილებების დანერგვა. მაგ. ებიდეციების შემთხვევაში იქმნება პაციენტების დიდი ჯგუფების სტაციონარში მოთავსების აუცილებლობა, რაც მოითხოვს ჩვეული მუშობის რამდენადმე შეცვალას. რაც უფრო მაღალია ეს შესაძლებლობა, მით უფრო მეტია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა.

✓ სტრატეგიის ელასტიურობა

ითვალისწინებს წარმოების განვითარების მიმართულების ცვლილებას, ე.ი. ყოველი ახალი ამოცანიდან გამომდინარე განვითარების ახალი სტრატეგიის შემუშავებას. მზადყოფნა ცვლილებების მოხდენისათვის ორგანიზაციის კომპლექსურობის მიუხედავად და სწრაფად ცვალებადი გარემოსა და გართულებული მმართველობითი პასუხისმგებლობების პირობებში; იგი გულისხმობს მუდმივი შეფასების-მონიტორინგისა და ევალუაციის ინსტრუმენტების დანერგვას; პრობლემებისა და საჭიროებების იდენტიფიცირებას, ფორმულირებასა და დანერგვას; მიზნებისა და ამოცანების რეგულარულ რევიზიას, ცვლილებების მართვას და ა.შ.

✓ სტრუქტურების დინამიურობა

საშუალებას გვაძლევს შევცვალოთ დაწესებულების მართვის ორგანიზაციული ფორმები. იგი მოითხოვს ისეთი სისტემების არსებობას, რომელშიც თავიდანვე გათვალისწინებულია ტექნოლოგიური პროცესების მოსალოდნელი სრულყოფა. მართვის სტრუქტურა, რომელიც აგებულია გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციის პრინციპზე, უფრო დინამიურია და ხელს უწყობს ახალი ტექნოლოგიების სწრაფ დანერგვას, ცვლილებების მართვას.

ყველა ორგანიზაცია მუდმივად უნდა მოქმედებდეს დასახული მიზნების მისაღწევად. რეგულარული აქტივობები, როგორცაა დაგეგმვების განაწილება, მეთვალყურეობა და კოორდინაცია, ყოველთვის უნდა მიმოინილებოდეს და ვითარდებოდეს. ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და მოქმედებების ასეთი რეგულარული შენება და სწავლასწავა გზებით განხორციელების ფაქტები ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაციას შესაძლოა ჰქონდეს განსხვავებული სტრუქტურები. რა თქმა უნდა, ზოგიერთი მახასიათებლებით, ყველა ორგანიზაცია უნიკალურია. იგი დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიზნებზე, ზომებზე, საკუთრების ფორმებზე, გეოგრაფიულ მდგომარეობაზე და წარმოების ტექნოლოგიებზე.

მაქს ვებერი-(გერმანია) წარმოადგენს სამ განსხვავებულ ორგანიზაციულ ტიპს ძალაუფლების დონეების გათვალისწინებით: ერთერთია ბიუროკრატიული ტიპი, რომელიც დომინირებს ამჟამად;

დერეკ ფუგი-(გაერთიანებული სამეფო) და **ასტონის ჯგუფი** გვთავაზობს რომ უფრო რეალური იქნება ვისაუბროთ სტრუქტურების განხორციელებებზე და არა ტიპებზე.

ლონდონის იმპერიულ კოლეჯის **პროფესორის ჯოან გუდგორდის** აზრით კი სამეწარმეო ბიზნესის სტრუქტურების მთავარი დეტერმინანტი არის წარმოების ტექნოლოგიები.

კანადელი ექსპერტის ელიოტ ჯეკსის გამოცდილებით ძალაუფლების ურთიერთობების ფსიქოლოგიურ ბუნებას აქვს მნიშვნელობა.

ალფრედ ჩანდლერი-(ჰარვარდის უნივერსიტეტი) გვიჩვენებს თუ რა ზეგავლენას ახდენს კომპანიის სტრატეგია მმართველობით სტრუქტურებზე.

ამერიკელი პროფესორი **ჰენრი მინზბერგის** თვალსაზრისით ძირითადად არსებობს ხუთი სახის ორგანიზაციული დიზაინი (*Writers On Organization-D.S.Pugh and D.J.Hickson*):

მარტივი სტრუქტურა-როგორც სახელი მიუთითებს არის მარტივი სტრუქტურა მაღალი სტრატეგიული ძალაუფლებით (*strategic apex*), მიმართული ცენტრალიზაციისაკენ; აქვს მცირე ან შესაძლოა სულაც არ ჰქონდეს ტექნოსტრუქტურები, აქვს მცირე დამხმარე შტატი, მინიმალური დიფერენციაცია დებარტამენტებს შორის და მცირე იერარქია. კოორდინაცია ხდება პირდაპირი მეთვალყურეობით, ძლიერი მწვერვალდიდან ქვემოთ, სადაც ძალაუფლება მთავარი აღმასრულებლის ხელშია, რომელსაც არ ესაჭიროება ფორმალური გეგმები, ტრენინგები ან მსგავსი პროცედურები და შესაძლოა იყოს კიდევ მოქნილი და ორგანიკული.

მანქანურ-ბიუროკრატიული სტრუქტურა არ არის დამოკიდებული ერთეულ პიროვნებაზე. იგი ამდენად უფრო უსაფრთხოა. მისი ძლიერება გამოიხატება ძლიერ ტექნოსტრუქტურაში (გეგმავები, ფინანსური კონტროლიორები, პროდუქციის წარმოების გრაფიკებზე მეთვალყურენი და ა.შ.). იგი მიმართულია სტანდარტიზაციისაკენ. სამუშაო დანაწილება რუტინულ სტანდარტულ დაგეგმვებზე, ხოლო მათ შესრულებაზე კონტროლი ხორციელდება ფორმალური წესებითა და სხვა სარეგულაციო მექანიზმებით. მანქანურ-ბიუროკრატიული სტრუქტურა არის ცენტრალიზებული იმ განსხვავებით, რომ ძალაუფლება გადანაწილებულია სტრატეგიულ მწვერვალსა და ტექნოსტრუქტურას შორის.

მესამე სახის კონფიგურაცია ანუ დიზაინი არის **პროფესიონალური ბიუროკრატია**, რომელიც ეფუძნება და ხაზს უსვამს ექსპერტულ ძალაუფლებას და საქმიანობა ძირითადად მიმართულია პროფესიონალური ავტონომიისაკენ. თუ მანქანურ-ბიუროკრატიული

სტრუქტურა თვითონ ქმნის სტანდარტებს, პროფესიონალური ბიუროკრატიული სტრუქტურის ბიუროკრატიულ-ადმინისტრაციული სქემები აღიარებენ ექსტერნალურად, პროფესიული ინსტიტუტების მიერ შექმნილ სტანდარტებს. აღნიშნული ორგანიზაციული დიზაინი რამდენადმე დემოკრატიულია, თუმცა ხშირად განიცდის სიძნელეებს კოორდინაციისა და იურისდიქციის თვალსაზრისით.

დივიზიონალიზებული ფორმა ყველაზე ფართოდ გამოიყენება მსხვილ კორპორაციებში, უნივერსიტეტებში, გაერთიანებებში, სოციალისტური ეკონომიკის ქვეყნების სამინისტროებში საწარმოთა სამთავრობო კონტროლისათვის და სხვ. მისი სიძლიერე საშუალო ხაზის მანქანურ-ბიუროკრატიულ სტრუქტურაშია. ყველა დივიზიონს გააჩნია შედარებით დამოუკიდებელი მარკეტინგი, წარმოება, გაყიდვები და ბაზარი. სწორედ ეს ფორმა არის ყველაზე უმწიფო სწრაფად ცვლად სამართლებრივ და სოციალური სისტემების გარემოში.

განსხვავებით ზემოაღნიშნული ფორმებისაგან, არსებობს ყველაზე ავანგარდული ადჰოკრატული დიზაინი (ad hoc-მოცემული შემთხვევისათვის; დროებითი). უკანასკნელ პერიოდში მოპრაგლდა ახალგაზრდა, კვლევებზე-დაფუძნებულ ორგანიზაციები, რომლებსაც ესაჭიროებათ ინოვაციები სწრაფად ცვალებად გარემოში ადაპტირებისათვის. იგი ეფუძნება ძირითად ოპერაციულ პერსონალს, დამხმარე შტატებს, ექსპერტებს, კარგად ტრენირებულ სპეციალისტებს, შერეულ გუნდებს, ყველას, ვინც ახალი იდეების გენერირების წყაროებად მოიაზრებიან. ადჰოკრატული სტრუქტურა არის ორგანიკულიცა და დეცენტრალიზებულიც; მართვის პროცესში, ყველაზე ნაკლებად გამოიყენება კლასიკური მენეჯმენტის პრინციპები. ხალხი ძალიან ბევრს ლაპარაკობს, რასაც ძალიან დიდი დრო სჭირდება და შესაბამისად ძვირადღირებულია.. ხშირად ვაურკვეველია, ვინ რას აკეთებს. ეს არის ყველაზე პოლიტიზირებული დიზაინი, დატვირთული შიდა კონკურენციითა და კონფლიქტებით.

ჰენრი მინზბერგს მიაჩნია, რომ მარტივი სტრუქტურა და მანქანურ-ბიუროკრატიული სტრუქტურა გუშინდელი სტრუქტურებია; პროფესიონალური ბიუროკრატიული სტრუქტურა და დივიზიონალიზებული ფორმა არის დღევანდელი, ხოლო ადჰოკრატია ნამდვილად მომავლის სტრუქტურაა. თუმცა მინზბერგი საუბრობს მომავლის სხვა სტრუქტურებზეც, სადაც იდეოლოგია იქნება მნიშვნელოვანი.. ორგანიზაციები მუდმივად ახალი სტრუქტურების ძიებაში არიან, იგი ჰარმონიზირებული უნდა იყოს შიდა გარემოსა და სამყაროსთან. ამრიგად, ყოველთვის შესაძლოა სტრუქტურების ახალი ვარიანტების შერჩევა.

სარეკომენდაციო ლიტერატურა

1. ოთარ გერზმავა, ოთარ ვასაძე, დანიელ ვესტი ჯანდაცვის მენეჯმენტის საფუძვლები სახელმძღვანელო უმაღლესი და საშუალო სამედიცინო სასწავლებლის სტუდენტებისათვის, თბილისი-2001
2. Manual of Health Services Management-Robert J.Taylor, Susan B.Taylor 1994
3. D.S.Pugh & D.J.Hickson-Writers On Organization; New edition-fourth edition 1993
4. Organizational Behavior; Core Concepts-Fourth Edition; Robert P.Vecchio; The Dryden Press-A Division of Haraurt College Publishers

საკონკრეტო შეკითხვები:

დაახასიათეთ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ძირითადი კონცეფციები: იერარქია, ცენტრალიზაცია, დეცენტრალიზაცია, სპეციალიზაცია;

რა პასუხისმგებლობები ენიჭებათ მენეჯერებს ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბების პროცესში;

როგორ ამოიცნობთ არასწორი სტრუქტურით გამოწვეულ პრობლემებს;

რა მნიშვნელობა ენიჭება საინფორმაციო და საკომუნიკაციო საჭიროებების დაბალანსებას ავტონომიურ ერთეულებთან რესურსების სწორი მართვის თვალსაზრისით;

რატომ არის მნიშვნელოვანი ექიმებისა და სხვა პროფესიონალების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;

რა არის ინტეგრაცია, დიფერენციაცია;

როგორ ფასდება ადამიანური რესურსების ეფექტური გამოყენება ორგანიზაციაში; რატომ არის საჭირო ინდივიდების ჩანაცვლებისას პერსონალთან ერთად სტრუქტურის ცვლილების საჭიროების განხილვა;

რითი ფასდება ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურების ხარისხი;

რა არის ფუნქციებისა და როლების სპეციალიზაცია;

პროცედურების სტანდარტიზაცია;

დოკუმენტების ფორმალიზაცია;

ძალაუფლების ცენტრალიზაცია;

როლის სტრუქტურის კონფიგურაცია.

როგორი ტიპის დაწესებულებაა მექანიკური;

აღწერეთ (ორგანიზმული) ორგანიკული ტიპის ორგანიზაცია

რატომ არ არსებობს საუკეთესო ორგანიზაციული დიზაინი და რატომ ხდება, რომ ორგანიზაციათა უმრავლესობა შეიცავს სხვადასხვა დიზაინის ტიპის კომბინირებულ ელემენტებს;

რა მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციული სტრუქტურისადმი გაუთვალისწინებელი შემთხვევის პრინციპით მიდგომას და რატომ?

რა კრიტერიუმებით ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის შეფასება.