

თ. კილაძე, ნ. დიდიშვილი

მენეჯმენტის საფუძვლები

მეთოდური მითითებები
პრაქტიკული სამუშაოების შესასრულებლად

„ტექნიკური უნივერსიტეტი“

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

თ. კილაძე, ნ. დიდიშვილი

მენეჯმენტის საფუძვლები

მეთოდური მითითებები
ლაბორატორიული სამუშაოების შესასრულებლად



რეგისტრირებულია სტუ-ს
სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს
მიერ. 02.07.2009, ოქმი №6

თბილისი
2009

მოცემულია პრაქტიკული სამუშაოები, ეთიკური პრობლემები და სიტუაციის ანალიზი, რომლებიც მოიცავენ მენეჯმენტის ყველა ძირითად თემას. ის დაეხმარება სტუდენტებს გაიაზრონ მენეჯმენტის კონცეფცია და შეძლონ პროფესიონალური განვითარება მართვის სფეროში.

იმის გათვალისწინებით, რომ მომავალში სტუდენტებს მოუწევთ ჯგუფებში მუშაობა წიგნში მოცემულია პრაქტიკული სამუშაოები, რომლებიც ხელს უწყობს გუნდური მუშაობის ჩვევების განვითარებას. დღეს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მმართველობით და ორგანიზაციულ ეთიკას, ამიტომაც ყოველ თავში განხილულია ეთიკური პრობლემა, რომელიც რეალურად არსებობს და რომელსაც აუცილებლად შეეჯახებიან სტუდენტები მმართველობითი საქმიანობის დაწყებისთანავე. თითოეული თემის ბოლოს კი თემის შესაბამისი სიტუაციის ანალიზი და შეკითხვებია, რომლებზეც პასუხის გაცემის შემდეგ შეიძლება განვსაზღვროთ გაიგეს თუ არა სტუდენტებმა კონკრეტული თემა და შეუძლიათ თუ არა პრაქტიკაში მისი გამოყენება.

რეცენზენტი პროფ. ნ. სამსონია

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009

ISBN 978-9941-14-697-8

<http://www.gtu.ge/publishinghouse/>



ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

თემა: შესავალი მენეჯმენტში

პრაქტიკული სამუშაო

ნებისმიერი თქვენგანი შეხვედრია ადამიანებს, რომელთაც მმართველობითი თანამდებობა უკავია. თქვენი აზრით, რატომ არის ზოგიერთი მენეჯერის საქმიანობა უფრო ეფექტური სხვასთან შედარებით არსებობს თუ არა კონკრეტული მახასიათებლები, რომლებიც კარგ მენეჯერს გამოარჩევს შეადგინეთ ჯგუფები 3-4 კაცის შემადგენლობით თქვენს ჯგუფში. განიხილეთ ყველამ თქვენი გამოცდილება მენეჯერთან ურთიერთობის – როგორც კარგის, ასევე ცუდის. შეადგინეთ იმ ადამიანთა მახასიათებლების სია, რომლებიც თქვენი აზრით უფრო უკეთესად წარმოჩნდნენ. სიის თითოეულ პუნქტს მიუთითეთ, თუ რომელ ფუნქციას ეხება ეს მახასიათებელი. თითოეულმა ჯგუფმა წარმოადგინეთ სია და ახსენით თქვენი მოსაზრება მათთან დაკავშირებით.

სიტუაციის ანალიზი

თქვენ ალბათ გაგიკვირდებათ, როცა გაიგებთ, როგორ სერიოზულად ეკიდებიან პერსონალის მართვას ერთ-ერთ ფირმაში, რომელიც საბუღალტრო მომსახურებას ეწევა. სტივენ პ. სიგელი, ამ კომპანიის ერთ-ერთი ხელმძღვანელი, დარწმუნებულია, რომ მისი ორგანიზაცია ხალხმა შექმნა. თავის უმთავრეს ამოცანად ის თვლის კლიენტებთან მხოლოდ პროფესიონალების მუშაობის უზრუნველყოფას. ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდი ამისათვის არის პერსონალის ნიჭის, შემოქმედების განვითარება, მუდმივი სწავლება, ცოდნის გავრცელება. სიგელმა მთელი რიგი სერიოზული ცვლილებები განახორციელა ამის მისაღწევად. ის დარწმუნებულია, რომ ინტელექტუალური სამუშაო უფრო ეფექტურად სრულდება არატრადიციულ გარემოში, ამიტომაც მოიცილეს ყველაფერი, რასაც ყველა მოწყენილობის და ერთფეროვნების სიმბოლოდ თვლის საბუღალტრო საქმიანობაში. არც ერთ თანამშრომელს არ შეუძლია რომელიმე კაბინეტი ან მაგიდა თავის საკუთრებად ჩაითვალოს. ყველანი ითვლებიან მუდმივად მიგრირებადი ჯგუფის წევრებად, რომლებშიც ადამიანებთან ერთად მოძრაობენ საქაღალდეები, ტელეფონები, ლეპტოპები, სადაც კი გაიხედავთ ყველგან კომფორტის, მრავალფეროვნების და ექსცენტრულობის ნიშნებს დაინახავთ. მაგ.: ოფისის შუაგულში განთავსებულია მინიატურული გოლფის მოედანი. კარის ზღურბლის გადაბიჯებისთანავე მომსვლელი ხდება, რომ ეს კომპანია

რადიკალურად განსხვავდება სხვა საბუღალტრო ფორმებისგან. ერთ კედელზე კიდია გიგანტური ზომის საანგარიშო, ხოლო მეორეზე – დიდი ეკრანი, სადაც მუდმივად ჩნდება კადრები, რომლებიც იუმორისტულ ჭრილში ასახავს კომპანიის ცხოვრებას და საქმიანობას. ეს არის სიგელის მთავარი და ყველაზე რთული ამოცანა – მოიქცეს ისე, რომ მისი მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები ინტერესით და ხალხით ასრულებდნენ იმ საქმეს რომელიც მოსაწყენად და რუტინულად ითვლება, ჩვენ ერთი მიზანი გვაქვს - მივალწიოთ თქვენს აღტაცებას. კარგად და ძალიან კარგად მუშაობა დღეს არასაკმარისია. ჩვენი სურვილია „დაგაბრმავოთ“ ჩვენი მომსახურებით და ვიძლევით გარანტიას, რომ ამას გავაკეთებთ. ჩვენ მოგემსახურებით მაქსიმალურად პატიოსნად და ღიად. ჩვენი მომსახურება გაზრდის თქვენი ბიზნესის ღირებულებას“.

-
1. სწორია თუ არა თქვენი აზრით სიგელის მიდგომა პერსონალის მართვისადმი? რაში ეთანხმებით და ეწინააღმდეგებით მას?
 2. შეცვლიდით თუ არა რამეს კომპანიის მართვის საკითხებში?

თემა: მენეჯმენტი გუშინ და დღეს

პრაქტიკული სამუშაო

ცოდნის ბაზის შექმნა, რომელიც ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლისათვის იქნება და დაეხმარება მათ საქმის ეფექტურად შესრულებაში – ერთ-ერთი ძირითადი მიზანია ცოდნის მართვის. გაიყავით 3-4 კაციან ჯგუფებად. თქვენი ამოცანაა მოსამზადებელი სამუშაოს ჩატარება თქვენი ინსტიტუტისთვის ცოდნის ბაზის შესაქმნელად. ვის შეუძლია აქ ერთმანეთისაგან ისწავლონ, რა საერთო ამოცანებს ასრულებენ ისინი. ჩამოწერეთ რა ძირითადი სფეროები ცოდნისა არის საჭირო ამ ინსტიტუტისათვის. განიხილეთ ჯგუფში თქვენი მოსაზრებები.

სიტუაციის ანალიზი

არის სამუშაო რომლის შესრულება ცოტა ვინმეს თუ მოუნდება, განსაკუთრებით მთიან ადგილას, მაგ. სან-ფრანცისკოში. მაგრამ ველოსიპედისტი – კურიერები მშვენიერად ასრულებენ თავის დავალებას და მომხმარებელს ძალიან მნიშვნელოვან მომსახურეობას სთავაზობენ – აწვდიან მათ ამანათებს. მათ აქვთ წყალგაუმტარი, მსუბუქი, ფუნქციური და თანაც ძალიან ლამაზი ჩანთები. რობ ხონიკატმა კარგად იცის როგორი უნდა იყოს ეს ჩანთები, ის თვითონაც კურიერად მუშაობდა ადრე. დღეს მისი კომპანია Timbuk 2 Desings ასეთი ჩანთების მწარმოებელია. ეს კომპანია დაარსდა 1989 წელს და დღეს მისი მოგება შეადგენს 3,5 მლნ დოლარს წელიწადში. კომპანია არასტაბილურად იზრდებოდა: ერთ წელს ის გაიზარდა 10%-ით, მეორე წელს კი – 70%-ით. გასაგებია, რომ ასეთი არასტაბილური ზრდა სერიოზული მმართველობითი პრობლემების წყარო გახდა მისი ხელმძღვანელობისთვის. სამაგიეროდ არანაირი პრობლემა არ ჰქონდა ერთ საკითხში – მტკიცე გადაწყვეტილებაში მხოლოდ უმაღლესი ხარისხის პროდუქცია გამოეშვა. ბევრი ველოსიპედისტი – კურიერი თვლის, რომ Timbuk 2 ჩანთები ყველაზე კარგი და ყველაზე პოპულარულია. კომპანია სთავაზობს მათ იმას, რასაც სხვა არცერთი კონკურენტი არ სთავაზობს: სამპანელიანი ღიზაინი, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს დამოუკიდებლად შეარჩიოს კომბინაცია 13 ფერისგან. ამასთან ეს ჩანთები არ ღირს მასობრივი წარმოების ჩანთებზე უფრო ძვირი. ხონიკატს უნდოდა თავის სფეროში იმის გაკეთება, რაც Toyota Motor-2 საავტომობილო ბიზნესში გააკეთა – ინდივიდუალიზებული მოდელების მასიური გამოშვება ან მომხმარებლის შეკვეთების წარმოება. მაგრამ

მას ვერაფერი გამოუვიდა მანამ, სანამ თანამშრომლებმა არ დაიწვეს ექსპერიმენტები საკერავ სისტემებთან დაკავშირებით. ეს იყო სისტემა Toyota Sewing System, რომლის გამოყენების დროს საკერავი მანქანების ყველა ოპერატორი მოძრაობს სპეციალიზებული მანქანების რიგის გასწვრივ, იმის ნაცვლად რომ შეასრულოს ერთი ოპერაცია და გადასცეს დამუშავებული დეტალი, შემდეგ მანქანას. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლეოდა შეემცირებინათ ხარჯები შრომაზე, რადგან ამ დროს აღარ იყო საჭირო დამხმარე მუშები. გარდა ამისა კომპანიამ შეძლო მნიშვნელოვნად შეემცირებინა ხარჯები მატ. მარაგებზე, იქნდნენ რა მხოლოდ ერთი კვირის მარაგს და შემკვეთს ყოველწლიურად აწვდიდნენ მზა პროდუქციას. ფაბრიკაში მუშაობა იწყება ადრე-დილის 6 საათზე. ათეულობით ქალი, ძირითადად ჩინეთიდან ემიგრირებულები, აკეთებენ ფერად ნაჭრებს და სახელურებს. ყოველი კვირის ბოლოს მათ 400 მზა ჩანთა აქვთ. კომპანია თავის თანამშრომლებს იმაზე მეტს უხდის, ვიდრე კონკურენტები, თანაც სთავაზობს მათ სამედიცინო მომსახურებას. თუ კომპანიას დამატებითი ფინანსირება სჭირდება ის მიმართავს SVCV – ფინანსირების წყაროს, რომელსაც უნიკალური მიდგომა აქვს. თავის დროზე SVCV-მ ინვესტიციები ჩადო კომპანიაში, როცა გაიგო, რომ კომპანიამ გადაწყვიტა თავის თანამშრომლებს საათში 11 დოლარი გადაუხადოს და შეიმუშაოს მატერიალური სტიმულირების პროგრამა, რომლის მიხედვითაც თანამშრომლებს წაახალისებენ ახალი ჩვევების შექმნის გამო. თუ 1993 წელს ერთი ჩანთის წარმოებისათვის საჭირო იყო 144 წთ, დღეს ეს დრო 12 წთ-მდეა შემცირებული. ხარჯები შრომაზე შეადგენს საერთო ხარჯების 16% და კომპანია იმედოვნებს მათ 12%-მდე შემცირებას. 2000 წელს ხონიკატმა გადაწყვიტა ელექტრონული შესყიდვის პროცესის ორგანიზება. Web-საიტის შესაქმნელად მან 15 კაცი დაიქირავა. დღეს ამ მეთოდს მთელი კომპანიის მოგების ნახევარი მოაქვს.

-
1. შეიძლება თუ არა Timbuk 2-ში მართვის მეცნიერული ორგანიზაციის პრინციპების გამოყენება? რატომ?
 2. ამ კომპანიისთვის დამახასიათებელი მენეჯმენტის რომელი მეთოდებია მნიშვნელოვანი XXI საუკუნის წარმატებული კომპანიისთვის?

თემა: ორგანიზაციული კულტურა და გარემო

პრაქტიკული სამუშაო. გუნდური მუშაობის უნარების განვითარება.

დაიყავით პატარ-პატარა ჯგუფებად და აირჩიეთ ორი ორგანიზაცია, რომლებიც სხვადასხვა სფეროში მუშაობენ. აღწერეთ თითოეული ორგანიზაციისთვის სპეციფიკური და საერთო გარემოს ფაქტორები, რამდენად განსხვავდებიან ან არა ისინი ერთმანეთისაგან? ამის შემდეგ მოახდინეთ დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება ამ ორგანიზაციებისთვის. მიუთითეთ მნიშვნელოვანია თუ არა ეს დაინტერესებული მხარეები ორგანიზაციისთვის და რატომ?

ეთიკური პრობლემა

სულ რამდენიმე წლის წინ Enron იყოს ძლიერი კომპანია, რომელიც სპეციალიზირდებოდა ბუნებრივი აირის, ელ.ენერჯის და ნავთობის მიწოდებაზე მთელ მსოფლიოში. გაყიდვების მოცულობა ას მილიარდ დოლარზე მეტი იყო. მაგრამ, უფრო ღრმად თუ ჩავიხედავით კომპანიის საქმიანობაში, ცხადი გახდებოდა რომ საკმაოდ აგრესიული, „გამარჯვება ნებისმიერ ფასად“ პრინციპზე დამყარებული კულტურა, მმართველობით პერსონალზე მუდმივი ზემოქმედების წყარო ხდებოდა. ისინი ყველა გზით ცდილობდნენ გაყიდვების მოცულობის გაზრდას – მას მერეც კი, რაც Enron ნელ-ნელა ვალებში ჩაეფლო. ცნობები სულ უფრო მზარდ მთვებაზე იზიდავდა ახალ-ახალ ინვესტორებს, ხელს უწყობდა აქციებზე ფასების ზრდას და უქმნიდა უმაღლესი მენეჯმენტის წარმომადგენლებს შესაძლებლობას მიეღოთ უზარმაზარი პრემიები. ბოლოს და ბოლოს Enron გაკოტრდა და მას მერე რაც ფირმის საეჭვო მაქინაციები გამჟღავნდა, რამდენიმე მენეჯერს სასამართლოში ბრალი წარუდგინეს. დირექტორთა საბჭოს წევრი, რომელსაც დაევალა ეთიკური დარღვევების შიდა გამოძიება, შემდეგ ამბობდა: „ეს იყო მორალურ-ეთიკური პრობლემა. ეს კორპორატიული ფასეულობების საკითხია“. წარმოიდგინეთ, რომ ეს თქვენი მეორე სამუშაო დღეა Enron-ის ფინანსური ანალიტიკოსების ჯგუფში. ეს ხდება რამდენიმე თვით ადრე, ვიდრე გამჟღავნდება სიმართლე ფირმის ფინანსურ მდგომარეობაზე. თქვენი ხელმძღვანელი, უმაღლესი ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი წარმომადგენელი გიბარებთ და გთხოვთ, რომ თქვენმა გუნდმა მოძებნოს ახალი მეთოდები გაყიდვების მოცულობის გასაზრდელად.

პასუხი:

ვარიანტი A – ჩაატარებთ ფინანსური ანალიტიკოსების ჯგუფის შეკრებას და წარდგენით დავალებას, რომელიც თქვენ უფროსმა მოგცათ, ამით თქვენს თანამშრომლებს რომლებს მიეცემათ საშუალება თავისი უნარები განავითარონ.

ვარიანტი B – დამოუკიდებლად შეიმუშავეთ 2-3 სასაცილო და სავსებით არაპრაქტიკულ იდეას, მხოლოდ იმიტომ რომ არავინ იფიქროს რომ არ ხართ დაინტერესებული კომპანიის წარმატებაში.

ვარიანტი C – დაელაპარაკებით და აუხსნათ სიტუაციას კომპანიის პერსონალის მენეჯერს, რატომ გაწუხებთ დავალება რომელიც უფროსმა მოგცათ.

სიტუაციის ანალიზი

კოლორადო-სპრინგსის მახლობლად აშშ სამხედრო-საჰაერო აკადემიაში, რომელიც ძალიან მდიდარია თავისი ტრადიციებით, სკანდალი მწიფდება. ეს დაკავშირებულია იმ 56 სექსუალური ძალადობის შემთხვევასთან, რომელიც ბოლო 10 წლის მანძილზე მოხდა ამ ორგანიზაციაში. კომისია, რომელიც იკვლევს ამ შემთხვევებს, ძალიან მძიმე ვითარებაში მუშაობს, რადგან აკადემიაში უკიდურესად იერარქიული და მკაცრად კონტროლირებადი ატმოსფეროა. აშშ-ს სსძ-ს მდივნის ჯეიმს როშეს წინ რთული ამოცანა დგას – შეძლოს იპოვოს მეთოდი კულტურის შეცვლის, რომელიც აშკარად მტრულია ქალების მიმართ, რომელშიც მოძალადე ხანდახან გაურბის დასჯას და რომელშიც მსხვერპლი აცხადებს რა მის მიმართ განხორციელებული ძალადობის შესახებ, თვითონვე ხშირად აღმოჩნდება რეპრესიების საფრთხის წინაშე. სენატის კომისიასთან ჩვენების მიცემის დროს როშემ განაცხადა: „თქვენ აბსოლუტურად მართალი ხართ. ეს მორალური კლიმატის პრობლემაა. ჩვენ უნდა შევცვალოთ მართვის სტილი“. უნდა აღინიშნოს, რომ სამხედრო ორგანიზაციებში, ვიდრე სხვა ტიპის ორგანიზაციებში უკეთესად არის დაყენებული საქმიანობა ადამიანთა დაცვისა რასობრივი და ეთნიკური დისკრიმინაციისგან. მაგრამ ეს არ ეხება სქესის და სექსუალურ პრობლემებს. სკანდალი, რომელიც 1991 წელს მოხდა ამერიკის სამხედრო-საზღვაო ძალებში, იყო პირველი მინიშნება იმ პრობლემებზე, რომელიც არმიაში არსებობდა. ამის შედეგად იქ მრავალი ცვლილება განხორციელდა, მაგ.: სწორი ქცევის პრინციპების დანერგვა, საჩივრების განხილვის სისტემა და სხვა. ყველაზე მნიშვნელოვანი კი იყო გაძლიერებული აქცენტი ფასეულობებზე. „ჩვენ ვხვდებით, რომ შეგვეძლო

ადამიანთა ქცევის კონტროლირება დისციპლინის გაძლიერების ხარჯზე. მაგრამ ხანგრძლივი ზემოქმედების მისაღწევად საჭირო იყო საბაზო ფასეულობების გადაფასება? – ამბობდა ბარბარა პოუპი, სსმ მდივნის ყოფილი თანაშემწე, ადამიანი რომელიც ახორციელებდა კონტროლს ცვლილებების რეალიზაციაზე.“ სამხედრო-საჰაერო აკადემია არ არის ერთადერთი ორგანიზაცია, რომელიც სექსუალური ძალადობის პრობლემებს შეეჯახა. მაგალითად, ჰარვარდის უნივერსიტეტში ბოლო სამი წლის მანძილზე 50 მსგავსი შემთხვევა დაფიქსირდა, ვესტ. პრინტის სამხედრო აკადემიაში – 15 და ა.შ. მაგრამ კრიტიკოსები მიუთითებენ რამდენიმე შემაშფოთებელ სიგნალზე, რომელიც უშუალოდ საჰაერო-სამხედრო აკადემიის შემთხვევებთან არის დაკავშირებული. ჯერ ერთი, გაუხსნელ დანაშაულთა რაოდენობა, და მეორე – ლიდერების დამოკიდებულება ამ პრობლემების მიმართ. ქალ-კურსანტები, რომლებიც სექსუალური ძალადობის მსხვერპლი გახდნენ, ყვებიან დაშინებაზე, და ამბობენ რომ გამოძიების პროცედურა მათთვის ძალიან დამამცირებელი იყო. ნებისმიერი სამხედრო დაწესებულების კულტურა ეფუძნება კურსანტთა მზადყოფნას და წესების მკაცრ დაცვას. როშე ხვდება რომ კულტურის შეცვლა ძალიან რთული ამოცანაა.

-
1. აღწერეთ სამხედრო დაწესებულების კულტურა. რა უარყოფითი მხარეები აქვს მას.
 2. რა სირთულეები ელოდება რაოშეს მორალური კლიმატის ცვლილების დროს?
 3. ვინ შეიძლება იყოს ამ სიტუაციაში დაინტერესებული მხარეები?
 4. რა როლი შეიძლება შეასრულონ დაინტერესებულმა მხარეებმა კულტურის ცვლილებაში?

თემა: მენეჯმენტი საერთაშორისო გარემოში

პრაქტიკული სამუშაო

სხვა ქვეყანაში გადასვლა საცხოვრებლად ყოველთვის ძალიან რთულია. წარმატებულ გლობალურ ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოავლინონ საუკეთესო კანდიდატები საზღვარგარეთ დავალების შესასრულებლად. ყველაზე საუკეთესო მეთოდია ინდივიდუალურად შეაფასო ადამიანი. გაიყავით პატარ-პატარა ჯგუფებად. თითოეული ჯგუფს ევალება მოძებნოს შეფასების ფორმა საზღვარგარეთ გასაშვები კანდიდატისთვის. მოიფიქრეთ რა შეკითხვებს დაუსვამდით კანდიდატს. შეადარეთ თითოეული ჯგუფის მიერ წარმოდგენილი კითხვარი ერთმანეთს.

ეთიკური პრობლემა

კომპანია გლობალური სხვადასხვა მეთოდებით ხდება. მსოფლიოში ცნობილმა ფირმამ Mishellin, რომელიც საბურავებს უშვებს, გასცა ნებართვა თავისი ბრენდის გამოყენებაზე საერთაშორისო მწარმოებლებს, რომლებიც თანმდევ პროდუქტებს უშვებენ, როგორცაა ჯაჭვები ან ავტომობილის რემონტის ნაკრები. ხოლო აშშ-ში მდებარე კომპანია New Balance-მა თავის საზღვარგარეთელ მომწოდებელთან ერთად შექმნა სტრატეგიული ალიანსები, რაც საშუალებას აძლევს გაყიდოს პროდუქცია თავისი მარკით მთელ მსოფლიოში. ორივე მიდგომა იწვევს ეთიკური ხასიათის შეკითხვებს. საჭიროა თუ არა მომხმარებელის მივაწოდოთ ინფორმაცია რომ სამარკო პროდუქტი ლიცენზიით იწარმოება ამ სტრატეგიული პარტნიორის დახმარებით? საჭიროა თუ არა უფლება მივცეთ კომპანიებს შეზღუდონ თავისი პარტნიორების ან ლიცენზიების უფლებები?

განვიხილოთ New Balance-ის საქმიანობა ჩინეთში. მრავალი წლის განმავლობაში ეს კომპანია ადგილობრივ მომწოდებლებთან დებდა კონტაქტებს მის სამარკო პროდუქტის წარმოებაზე და მათ მიწოდებაზე აშშ-ში და სხვა ქვეყნებში. შეამჩიეს რა ერთხელ, რომ ჩინურმა ბაზარმა ზრდა დაიწყო, კომპანიამ გააფორმა სტრატეგიული ხანგრძლივი პარტნიორული შეთანხმება ერთ-ერთ ადგილობრივ მომწოდებელთან – ფირმა Horace Chang, რომელმაც უნდა გამოუშვას და გაყიდოს New Balance-ის საბაზო მოდელი ჩინეთის ბაზარზე. მაგრამ რამდენიმე წლის შემდეგ New Balance-ის ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა რომ საბაზო მოდელის ასეთი დიდი მოცულობით გამოშვება მსოფლიო ბაზარზე კომპანიის

იმიჯის გაუარესებას გამოიწვევდა. Harace Chang ებრძანა რომ შეემცირება წარმოება. მაგრამ კომპანია აგრძელებდა წარმოებას და ყიდდა პროდუქტს ჩინეთში, იაპონიაში და სხვა ქვეყნებში. New Balance მიმართა სასამართლოს რომ შეეწყვიტათ წარმოება. Harace Chang საპასუხო დარტყმა განახორციელა და წარმოადგინა ძველი დოკუმენტი, რომლის მიხედვით კომპანიას ეძლეოდა უფლება გამოემშვა პროდუქცია კონტრაქტის ვადის გასვლამდე. ყველაფერი დამთავრდა იმით, რომ კომპანია, რომელიც აქამდე New Balance-ის სტრატეგიულ პარტნიორად ითვლებოდა, გახდა მისი გლობალური კონკურენტი. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ მენეჯერი, რომელიც მუშაობს საერთაშორისო გაყიდვების ვიცე-პრეზიდენტის ხელმძღვანელობის ქვეშ და გაიგეთ, რომ საბაზო მოდელი ისევ გამოდის ჩინეთში და იყიდება იაპონურ მაღაზიებში, რომელიც ვაჭრობს ფასდაკლებით, 20\$ ცალზე. თქვენ გსურთ ბრენდის და ფირმის რეპუტაციის დაცვა, მაგრამ თქვენს ძალებს აღემატება Horace Clang-ის გაჩერება.

ვარიანტი A. გააგზავნით იაპონურ სავაჭრო ქსელში შეტყობინებს საბაზო მოდელის გაყიდვის შეწყვეტაზე იმ მიზეზით, რომ New Balance მას ფალსიფიკაციად თვლის და არ უნდა მომხმარებლის მოტყუება.

ვარიანტი B. შეატყობინებას მომხმარებელს ტყუილის შესახებ. განათავსებთ იაპონურ პრესაში განცხადებას, რომ ჩინეთში გამოშვებულ საბაზო მოდელს New Balance ფალსიფიკაციად თვლის.

ვარიანტი C. მიმართავთ იაპონურ სავაჭრო ქსელს წინადადებით შეისყიდოთ New Balance-ის დარჩენილი მარაგი, იმ მიზნით, რომ გამოიტანოთ ის ბაზრიდან.

სიტუაციის ანალიზი

HBA გახდა პირველი სპორტული ლიგა, რომელმაც შეძლო შეეძინა გლობალური ხასიათი. ერთ დროს ნაციონალური სპორტის სახეობის გადაქცევა ძალიან წარმატებული გლობალურ კომერციულ საწარმოდ მოხდა ხელმძღვანელობის მიერ გლობალურ გარემოში მართვის პრინციპების კარგად გაგების შედეგად. ძალიან ბევრად გლობალური წარმატება განაპირობა ლიგის მთავარმა მენეჯერმა დევიდ სტერნმა, რომელიც მიზანმიმართულად მიიწვედა იქითკენ, რომ HBA გლობალური ბრენდი გამხდარიყო. ის ამტკიცებს: „კალათბურთი-უნივერსალური ენაა, ის გლობალურ საფუძველზე უნდა განვითარდეს? პროფესიონალურმა კალათბურთმა დიდი ინტერესი 1999 წელს გამოიწვია, როცა HBA გახდა საყოველთაოდ ცნობილი. შეიძლება ვკითხოთ ნებისმიერ ჩინელს, რომელია ყველაზე

პოპულარული საკალათბურთო გუნდი, და მივიღებთ სწორ პასუხს: „Red Oxen“. ჩიკაგოდან. დღეს NBA ყურადღების წყარო ჩინეთია. Houston Rockels-ის ძირითადი მოთამაშე იაო მანგი-ჩინელია. მაგრამ ის არ არის ლიგის ერთადერთი „გლობალური“ მოთამაშე. შეიძლება მოვიყვანოთ გერმანელი დირკ ნოვიცკის მაგალითი, ესპანელი პაუ გაროლა, ფრანგი ტონი პარვერი, ბრაზილიელი ნენე ხილარიო და სხვ. დღეს NBA-ში თამაშობს 64 მოთამაშე 34 ქვეყნიდან. NBA-მ დაამტკიცა, რომ კალათბურთი შეიძლება გლობალურად ითამაშოს. თამაშები ტარდება აზიაში, ლათინურ ამერიკაში, ევროპაში, დაიწყო თანამედროვე მოედნების მშენებლობა ამ ქვეყნებში, რითაც კალათბურთის გავრცელების სტიმულირების ხელი შეეწყო. ლიგა ცდილობდა გართობის სფეროში გლობალური ლიდერი გამხდარიყო და ამისათვის ყველა აუცილებელ რესურს ფლობდა. მაგრამ 1998-99 წლების სეზონზე ყველაფერი შეიცვალა. არასამართლიანმა მოლაპარაკებებმა კალათბურთელებთან კონტრაქტის დადების შესახებ, გამოიწვია მესამედი დაგეგმილი თამაშების გადადება. ამან ძალიან გაანაწყენა გულშემატკივარი, რაღაც მომენტში ლიგის მთავარმა მენეჯერმა დევიდ სტერნმა აღმოაჩინა, რომ ბევრი რამ, რაც დაიგეგმა არ გამოდის. შემდეგ გაჩნდა პრობლემა ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ მოთამაშესთან მაიკლ ჯორდანთან. 1999 წელს მისი წასვლა ლიგისთვის დიდი დანაკარგი იყო. პრობლემების გასამკლავებლად, სტენლი ბევრს ფიქრობდა რისი შეთავაზება შეეძლო ფანატებისთვის. აქტივში იყო: კალათბურთი უყვართ როგორც აშშ-ში, ასევე საზღვარგარეთ; რამოდენიმე ნიჭიერი მოთამაშის არსებობა, მყარი იმიჯი.

თუ ეს ყველაფერი ამუშავდა, NBA შეიძლებს ძველი პოპულარობის დაბრუნებას. პირველ რიგში სტერნმა ოფისების ქსელი გააფართოვა. შემდეგ გააძლიერა ლიგის Internet-ში არსებობა, რის გამოც შეიქმნა საიტი www.nba.com. ამას გარდა კომპიუტერული ქსელის დახმარებით NBA ეწევა თავისი თამაშების პროპაგანდას და ყიდის ბილეთებს. NBA გააფორმა შეთანხმება USA Shopping Network-თან, კომპანიასთან რომელიც თავისი ელექტრონულ სავაჭრო ქსელის მეშვეობით გაყიდის სპირტულ საქონელს ლიგის სიმბოლიკით. დღეს ლიგის ფინანსური მდგომარეობა გაუმჯობესდა. ლიგის საქონლის 20% იყიდება ა.შ.შ.-ს გარეთ. ეს შეადგენს დამატებით 430 მლნ დოლარს ყოველწლიურად. თითქმის მილიონი გულშემატკივარი იხდის საშუალოდ ათ დოლარს თვეში, რომ ჰქონდეთ შესაძლებლობა ლიგის Web-საიტის მეშვეობით თვალი ადევნონ ყველა თამაშის ტრანსლაციას. NBA-მ გახსნა თემატური რესტორანი დომინიკის რესპუბლიკაში და

მაღაზიები ევრიპასა და აზიაში, საკმაო მოგება მოაქვს სატელევიზიო ტრანსლაციებს. და თითქმის 15% მისი 900 მილიონიანი ყოველწლიური მოგებიდან არის მოგება მისი პარტნიორებიდან, რომლებიც 212 ქვეყანაში არიან.

-
1. რომელი სამართლებრივი, პოლიტიკური, ეკონომიკური და კულტურული განსხვავება გახდება მნიშვნელოვანი კალათბურთელების აყვანისა საზღვარგარეთ?
 2. რა შეიძლება გაითვალისწინონ ორგანიზაციებმა NBA გლობალიზაციის მაგალითზე?
 3. რომელი გლობალური მიდგომა გამოიყენება NBA-მ?
(პოლიცენტრიზმი – მიმდებ ქვეყანაში აქვთ მართვის და მუშაობის საუკეთესო მეთოდები.
ეთნოცენტრიზმი – მხოლოდ საკუთარ ქვეყანაში არსებობს მუშაობის ეფექტური მეთოდები.
გეოცენტრიზმი – ყველაზე ეფექტურ მეთოდების და პერსონალის გამოყენება იმის მიუხედავად რა ეროვნების არიან).

თემა: სოციალური პასუხისმგებლობა და მენეჯმენტის ეთიკა

პრაქტიკული სამუშაო

დაიყავით მცირე ჯგუფებად. თითოეულ ჯგუფში ყველა გაიხსენებს იმ შემთხვევას, როდესაც რაიმე ორგანიზაციაში მათ მიმართ არაეთიკურ ქმედებას ჰქონდა ადგილი. გამოყავით სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი, რომლის მიხედვითაც სწორად განვსაზღვრავთ ამა თუ იმ საქციელის ეთიკურობას. ჩაიწერეთ ეს კრიტერიუმები. ყოველი ჯგუფიდან თითო წარმომადგენელი მოყვება არაეთიკური ქცევის შემთხვევებს, რომლებსაც ადგილი ჰქონდათ მისი ჯგუფის წევრების მიმართ და ჩამოთვლის შერჩეულ კრიტერიუმებს. შეადარეთ თითოეული ჯგუფის მიერ წარმოდგენილი კრიტერიუმები და ახსენით რატომ შეარჩიეთ ისინი.

ეთიკური პრობლემა

Siera Club პროპაგანდას უწევს გარემოს დაცვის მკაცრი ნორმების დაწესების დაცვას. მოუწოდებს ორგანიზაციებს გამოიყენონ ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტები და აწყოფს ღონისძიებებს, რათა ადამიანებს გააცნოს ველური ბუნება. მოკლედ რიმ ვთქვათ Siera Club გამოდის მინიმალური იურიდიული მოთხოვნების ჩარჩოებიდან და იყენებს ჭეშმარიტად აქტიურ მიდგომას გარემოს დასაცავად მომავალი თაობებისთვის. იმისათვის, რომ ამ საქმიანობისთვის აუცილებელი სახსრები იშოვოს, კომპანიამ დაიწყო ლიცენზიის გაცემა თავისი სახელის გამოყენებისთვის პროდუქციის ფართო დიაპაზონში: ტანსაცმელი, ყავა, სათამაშოები და სხვ. ორგანიზაცია იღებს 5-20% ლიცენზირებული პროდუქციის გაყიდვის მოცულობისგან, ხოლო მწარმოებელი ვალდებულია თითოეულ ნაწარმს დაურთოს ინფორმაცია გარემოს დაცვის პროპაგანდის ტექსტით. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ მენეჯერი, რომელიც მუშაობს ისეთი მენეჯერის დაქვემდებარებაში, რომელსაც უნდა მისი კომპანიის სახელი ასოცირდებოდეს მხოლოდ გარემოსადმი კეთილგანწყობილი პროდუქტის სახეობასთან. რომელიც მწარმოებელმა შესთავაზა Siera Club თავისი პროდუქტი – საბანი ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტისაგან, რომელიც ნატურალური საღებავებით არის შეფერილი. მაგრამ მის შემადგენლობაში ასევე შედის სინთეტური ბოჭკოც. ღირს თუ არა გასცეთ თქვენი ლიცენზია ამ პროდუქტზე და რომელი ვარიანტს აირჩევთ?

ვარიანტი A.

ეთხოვთ მწარმოებელს მაქსიმალურად შეამციროს სინთეტიკური ბოჭკოს შემადგენლობა ისე, რომ ამით პროდუქციის ხარისხი არ დაზარალდეს. თითოეულ პროდუქტს თან დაურთოს ქსოვილის შემადგენლობის ჩამონათვალი.

ვარიანტი B.

არ მიიღებთ ამ წინადადადებას, რადგანაც პროდუქტი ბოლომდე ორგანული მასალებისგან არ არის დამზადებული.

ვარიანტი C.

გაავრცელებთ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში განცხადებას იმის შესახებ, თუ რატომ არის ამ პროდუქტში ნატურალურ მასალასთან ერთად სინთეტიკური? (ის იცავს საბანს, რომ შიგთავსი სარჩულიდან არ გამოვიდეს).

სიტუაციის ანალიზი

2002 წლის ივნისში კომპანია Arthur Andersen სკანდალში გაეხვა. დაადგინეს მისი როლი Enron-ის დოკუმენტაციის განადგურებაში და დამნაშავედ ცნეს მართლმსაჯულებისთვის წინააღმდეგობის გაწევაში. ეს ბრალი ბოლო დარტყმა იყო ერთ დროს ძალიან ცნობილი თავისი მიღწევებით ფირმისთვის. საბრალოდ დასკვნის მიხედვით კომპანიას უნდა შეეწყვიტა ღია სააქციო საზოგადოებებისთვის აუდიტორული მომსახურება. რეალურად ეს მათთვის სიკვდილის ტოლფასი იყო. ყველაზე სამწუხარო ის იყო, რომ თუ ფირმა ყოველთვის დაიცავდა იმ მაღალი მორალურ პრინციპებს, რომლის პროპაგანდასაც მისი დამფუძნებელი არტურ იანდერსენი ეწეოდა, მას არანაირი პრობლემა დღეს არ ექნებოდა და დარჩებოდა მაღალი პრიფესიონალიზმის სტანდარტად და არა ეთიკური ნორმების უხეშ დამრღვევად. ეს კომპანია სამწუხაროდ ცნობილი გახდა არა მარტო თავისი აუდიტების ზერეფე საქმიანობით, არამედ კომპანიის კულტურაში ფუნდამენტალური ცვლილებებით, რომელიც ადრე ამაყობდა ინვესტორების აქტიური დაცვით. Arthur Andersen დააარსა ბუღალტერმა არტურ ი. ანდერსენმა 1918 წელს. 20-იან წლებში კომპანია სწრაფად იზრდებოდა და ბუღალტრული მომსახურების გარდა აწარმოებდა ფინანსურ გამოძიებას, რაც მისი კონსალტინგური საქმიანობის საწყისი გახდა. 1979 წლისათვის კონსალტინგს მენეჯმენტის საკითხებში მოჰქონდა 20% მოგების, მაგრამ მნიშვნელოვანი კორპორაციული რეორგანიზაციის შედეგად 80-იან წლებში ის 40%-მდე გაიზარდა. ბუღალტერებმა და კონსულტანტებმა დაიწყეს სერიოზული ბრძოლა ძალაუფლებისთვის, რომელიც იზრდებოდა საკონსულტაციო

საქმიანობის მოგების ზრდასთან ერთად. ამ ორ ჯგუფს შორის კონფლიქტი გრძელდებოდა 1989 წლამდე. ამ წელს მათი „შერიგების“ მიზნით შეიქმნა „ქოლგის“ ტიპის საწარმო Andersen Worldwide. მაგრამ ვერც ამ ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ გადაჭრა ძალაუფლების გადანაწილების პრობლემა. კონსულტანტებს არ აწყობდათ გაეყოთ თავისი მზარდი მოგება ბუღალტრებისთვის (მათი მოგება ბოლო წლებში 56%-მდე გაიზარდა). ბუღალტრების აზრით, კი ისინი მრავალი წლის განმავლობაში სუბსიდიებს უკეთებდნენ კონსალტინგურ ბიზნესს და ხშირად აუდიტორული მომსახურება გამოიყენებოდა როგორც წამგებიანი, მათ მხარდასაჭერად, იმის მიხედვით, რაც კონსალტინგი სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენდა, აუდიტი აღარ იყო „ფირმის სული და გული“. 1997 წელს სიტუაცია იმდენად გამწვავდა, რომ კონსალტინგის თანამშრომლებმა მიიღეს გადაწყვეტილება გამოყოფის შესახებ. სამწლიანი სასამართლო გარჩევების შემდეგ კონსულტანტები დათანხმდნენ ყოფილი პარტნიორებისთვის 1 მლნ დოლარის გადახდას (თუმცა ისინი ვარაუდობდნენ 15 მლნ დოლარს). კონსულტანტებმა თავიანთ ფირმას დაარქვეს Accenture და ის დღეს თავისი მშობლიური კომპანიისგან განსხვავებით ჩვეულებრივად ფუნქციონირებს.

გაყოფის შედეგად Andersen გახდა საბუღალტრო მომსახურების პატარა ფირმა – უფრო სუსტი და ნაკლებად მომგებიანი. მოგების გაზრდა მთელი კომპანიის პრიორიტეტული მიმართულება გახდა. ძირითადი აქცენტი კლიენტების მოზიდვაზე კეთდებოდა. ამ მიზნით მათ თანამშრომლობა დაიწვეს Enron-თან, რომელიც Andersen მომსახურებისთვის კვირაში 1 მლნ დოლარს უხდიდა. Enron იყო ის კლიენტი, რაც Andersen-ს აწყობდა. ის იყო სწრაფად მზარდი და რისკისთვის მუდმივად მზად მყოფი ორგანიზაცია, რომელიც ზედმეტი კითხვების გარეშე უზარმაზარ თანხას იხდიდა. გასაკვირი არ იყო, რომ 2001 წელს ჩატარებული კლიენტების რისკის შეფასებისას (Andersen-ს 2500 კლიენტი ჰყავდა) Enron და კიდევ 50 ფირმა მაქსიმალური რისკის ჯგუფში მოხვდნენ. კიდევ 700 კლიენტი მიაკუთვნეს მაღალი რისკის ჯგუფს. ეს უკვე კატასტროფის დასაწყისი იყო. ცუდი იყო ისიც, რომ თუ საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერები ხედავდნენ რაიმე საეჭვოს, ისინი ამის შესახებ არ საუბრობდნენ. Andersen-ის გასამართლებლად შეიძლება ითქვას, რომ ის არ უნდა იყოს ერთადერთი საბუღალტრო ფირმა, რომელსაც ჰქონდა მჭიდრო ურთიერთობები აუდიტორებს, ანალიტიკოსებს და კლიენტებს შორის. 1998 წელს საბირჟო ოპერაციების და ფასიანი ქაღალდების კომისიის თავმჯდომარემ არტურ ლევინმა თქვა: „დღეს დამახინჯებულია თვითონ

ბუღალტერიის არსი. ანალიტიკოსები და ბუღალტრები ხდებიან რაღაც თამაშის მონაწილენი მან მოუწოდა ახალი წესების შექმნისკენ, რომლებიც შეზღუდავდნენ საბუღალტრო ფირმების უნარს კონსალტინგური მომსახურებისა იმ ფირმებისთვის, რომლებშიც ისინი ახდენენ აუდიტორულ შემოწმებას. ადამიანი, რომელმაც კომპრომისი იპოვა ამ კომისიასთან იყო ჯო ბარარდინო, Andersen-ის აუდიტის ქვეგანყოფის ხელმძღვანელი, კომპრომისი შემდეგში იყო: საბუღალტრო ფირმები ვალდებულებას იღებდნენ ღიად განეცხადებინათ მიღებული ჰონორარების შესახებ, მაგრამ არ ეკრძალებოდათ მოეწერათ ხელი კონტრაქტისთვის კონსულტაციების ჩატარებაზე იმ კლიენტებისთვის, ვისთანაც აუდიტს ატარებდნენ. ბერნარდინოს დირექტორობის დროს არსებული მტკიცებულება, რომ „ბიზნეს 4 კუთხა ქვებია“: კარგი მომსახურება, ბიზნესის მაღალი ხარისხი, პერსონალის მაღალი ხარისხი და მოგების მიღება, შეიცვალა „რამ ქვით და ლოდით“. Enron-ის კრახის შემდეგ და იმის შემდეგ რაც გამჟღავნდა Andersen-ის როლის შესახებ ამაში, ბერნარდინო 2002 წელს გადადგა. იმისი აქცენტი ზრდისკენ ხარისხის ხარჯზე მისი სურვილი, უარი არ ეთქვა მსხვილი კლიენტებისთვის საექვო რეპუტაციით, მისი უნარი ვერ დაენახა მზარდი პრობლემები, არის ის ფაქტორები რამაც გამოიწვია კომპანიის სიკვდილი მაგრამ დღესაც ბერნარდინო მხოლოდ ნაწილობრივ აღიარებს თავის ბრალეულობას.

-
1. რომელი ფაქტორები განაპირობებდნენ თქვენი აზრით Andersen-ის თანამშრომელთა ქცევას?
 2. დაასახელეთ აღნიშნული სიტუაციის დაინტერესებული მხარეები. რა კითხვები და პრობლემები გაუჩნდებოდათ მათ? მოვიდოდნენ თუ არა მათი ინტერესები წინააღმდეგობაში?
 3. შეაფასეთ ჯო ბერნარდინის ლიდერობის ეთიკურობა.

თემა: ხელმძღვანელობა და ლიდერობა

პრაქტიკული სამუშაო

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ კომპანია Preferred Bank Card-ის კლიენტების მომსახურების განყოფილების ახალი მენეჯერი. კომპანია უშვებს საკრედიტო ბარათებს და მთელ კალიფორნიაში უამრავი ოფისი აქვს. თქვენი წინამორბედი, რომელიც ძალიან პოპულარული იყო კლიენტების მომსახურების აგენტებს შორის, ახლაც კომპანიაში მუშაობს სხვა თანამდებობაზე. მან დაუმალა თქვენს გუნდს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ ძალიან ჩამორჩება ის კვარტალურ მონაცემებს. თქვენი თანამშრომლები მოუთმენლად ელიან უახლოეს უქმეს და არ იციან, რომ თქვენი ამოცანაა ამის შესახებ შეატყობინოთ. როგორ გააკეთებდით ამას? გაიყავით მცირე ჯგუფებად. გაანალიზეთ სიტუაცია. მოამზადეთ როლები, როგორ გამოხვალთ შექმნილი სიტუაციიდან. ყველა ჯგუფმა წარმოადგინეთ თქვენი ვარიანტი და შემდეგ ერთად გაარჩიეთ.

ეთიკური პრობლემა

წარმოიდგინეთ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, რომელიც ქირაობს ადამიანს, რომელიც უნდა ჩაინერგოს სხვა კომპანიების კომპიუტერულ სისტემაში რათა მოძებნოს კონფიდენციალური ინფორმაცია გარიგებაზე მათ კონკურენტთან. ამ დირექტორის კომპანია სტრატეგიულ იარაღად კონკრეტული კონკურენტების წინააღმდეგ იყენებდა პრეს-რელიზებს. ერთხელ მან გამოაცხადა ერთ-ერთი პირდაპირი კონკურენტის მტრული გაქრობის* შესახებ და თქვა, რომ მისი მიზანია არა პროდუქციის გაყიდვა, არამედ მისი საუკეთესო მომხმარებლების და თანამშრომლების მოზიდვა. ეს დირექტორი იყო ლარი ელისონი კომპანია Oracle-დან, რომელსაც Wall Street journal-მა „ხულიგანი“ დაარქვა. მისი ქარიზმატული ხელმძღვანელობის ხარჯზე კომპანია Oracle ნამდვილი ლიდერი გახდა პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებასა და გამოშვებაში. მას არსებობა მძაფრი კონკურენციის პირობებში უწევს, განსაკუთრებით Microsoft-ის მხრიდან, გარდა ამისა ის იგნორირებას არ უკეთებს უფრო პატარა კომპანიებს როგორცაა Siebel Systems და Technologies. ერთხელ Oracle-მა გამოაქვეყნა პრეს-რელიზი, რომელშიც გაკრიტიკებული იყო iL Technologies მცდელობა შეექმნათ პროგრამული უზრუნველყოფა რაღაც ტიპის, თანაც ხელიში გამოშვებული იყო რამდენიმე წუთით ადრე კონკურენტი ფირმის დირექტორის შეხვედრამდე გავლენიან

ფინანსურ ანალიტიკოსებთან. ეს ტაქტიკა არ შეიძლება ჩავთვალოთ არც შემთხვევითად, არც სპონტანურად. ჩვენ ვგეგმავთ როდის უნდა შევეხოთ „Siebel-ს და როდის iL“- ამბობდა Oracle-ის მარკეტინგის დირექტორი.

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ iL Technologies აღმასრულებელი დირექტორი და გევალებათ ტექნიკური მარაგების მართვის სისტემის პროგრამის შექმნა, რომელმაც კონკურენცია უნდა გაუწიოს კომპანია Oracle-ის მსხვილმასშტაბიან ბიზნეს-პროგრამებს. ხუთი წუთის შემდეგ თქვენ უნდა წარსდგეთ ფინანსური ანალიტიკოსების წინაშე, რომლებიც ინვესტორებს რეკომენდაციებს აძლევენ ამა თუ იმ საქონლის შექმნაზე. თქვენ უნდა დაარწმუნოთ ანალიტიკოსები პოზიტიური რეკომენდაციები გასცენ თქვენ პროდუქტზე, რაც საშუალებას მოგცემთ გაზარდოთ ფასი თქვენი ფირმის აქციებზე. სწორედ ამ დროს იგებთ, რომ Oracle-გამოაქვეყნა პრეს-სელიზი, სადაც უარყოფით კონტექსტში მოიხსენიებენ თქვენს ახალ ნამუშევარს. ეჭვი გაქვთ რომ იმ ფინანსურმა ანალიტიკოსებმა. ვისაც უნდა შეხვდეთ, ამის შესახებ უკვე იციან.

ვარიანტი A. იქნებით ძალიან დაჯერებული თქვენი პროდუქციის უპირატესობაში, ბოლოს განაცხადებთ, რომ ის ბევრად უკეთესია ვიდრე Oracle პროდუქცია.

ვარიანტი B. შეეცდებით თქვენს მიმართ ნდობის ხარისხი გაზარდოთ, შეხვედრის ბოლოს ახსენებთ პრეს-სელიზს და მოიყვანთ რამდენიმე ფაქტს, რომლებიც უარყოფენ Oracle-ის ბრალდებებს და უპასუხებთ ანალიტიკოსების შეკითხვებს.

ვარიანტი C. სთხოვთ თქვენი ფირმის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის უფროსს შეადგინოს პრესისთვის განცხადება, რომელშიც ციტირებული იქნება თქვენი გამონათქვამი, რომ Oracle პროდუქცია ვერანაირ კრიტიკას ვერ უძლებს.

სიტუაციის ანალიზი

ავტორბოლები ერთ-ერთი ყველაზე უფრო სანახაობრივი სპორტია აშშ-ში, რომელიც იზიდავს სხვადასხვა დემოგრაფიული ჯგუფის გულშემმატკივრებს. ერთერთი ყველაზე ცნობილი მრბოლელი NASCAR-ის იყო დეიდ ერნხარდი, რომელიც Daytona international ავტორბოლის დროს გარდაიცვალა 2001 წლის 18 თებერვალს. მისი გარდაცვალების შემდეგ დადგა საკითხი მისი იმპერიის Dale Earnhardt მომავლის შესახებ, რომლის ყოველწლიური მოგება 20 მლნ დოლარზე

მეტი იყო. ავტომობილის ქერივი დარწმუნებულია, რომ არ დაუშვებს კომპანიისთვის არაფერ ცუდს, რომლის შესაქმნელად მისი ქმარი წლების მანძილზე შრომობდა. დიდი გზა გაიარა ამ ქალმა სანამ მრავალმილიონიანი კორპორაციის აღმასრულებელი დირექტორი გახდებოდა. კომპანია ფლობს ავტომობილების ოთხ გუნდს და მრავალ ბიზნეს-საწარმოს. ამისთვის მას ლიდერის როლის მორგებამ მოუწია. ტერეზა ერნხარდტი არ არის პატივმოყვარე და არ უყვარს ყურადღების ცენტრში ყოფნა. ის უხერხულად გრძნობს თავს შეხვედრების დროსაც. „მე არ ვარ მეწარმე, მაგრამ გავაკეთებ იმას, რაც უნდა გააკეთდეს“. ტერეზას ჩრდილში ყოფნა ურჩევნია. კომპანიის ხელმძღვანელობას ის სულ სხვანაირად უდგება, ვიდრე მისი ქმარი. დეილი იყო კატეგორიული, სპონტანური და ჯიუტი. ტერეზა კი იღებს უფრო აწონილ-დაწონილ გადაწყვეტილებებს. ის მუდამ მშვიდი, მაგრამ დამაჯერებელია და ამ სტილმა კომპანია უკეთესობისკენ შეცვალა. ტერეზამ შეამცირა ზოგიერთი ხარჯი, მაგ: გაყიდა დეილის ვერტმფრენი – ჩათვალა რომ ეს არაფერში სჭირდებოდა. ერთ-ერთი სპორტსმენი მაიკლ ვოლტრიპი ამბობდა: „როდესაც ყველაფერი მუქად ჩანს და ყველას ჰგონია რომ გამოსავალი არ არსებობს, ამ დროს ჩნდება ტერეზას ძლიერი მხარეები. ის სწრაფად აგვარებს პრობლემებს“. 2002 წლის Winston Cup სეზონის დამთავრების შემდეგ ჩატარდა თათბირი უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებთან. ისინი განიხილავდნენ სეზონის „პლუსებს“ და „მინუსებს“. „ძალიან მინდა გითხრათ, რომ კარგად იმუშავეთ, მაგრამ შედეგები ცუდია“ - თქვა თათბირზე ტერეზამ. ტერეზამ შექმნილ შეეშავებინა ხელმძღვანელობის თავისი სტილი, რომელიც წარმატებული კომპანიის მართვის მოთხოვნებს აკმაყოფილებდა იმ სფეროში, სადაც ძირითად როლს ლიდერი-მამაკაცები ასრულებენ. MASCAR პრეზიდენტი მაიკ ხელტონი ხშირად ეუბნებოდა ტერეზას, რომ ის ხალხში უნდა ჩნდებოდეს, რადგან ეს მისი კომპანიისთვის კარგი იქნებოდა თანაც იმ სფეროში სადაც ქალებს თითქმის არ უკავიათ მმართველობითი თანამდებობები. ტერეზა აღიარებს, რომ მაიკ ხელტონი მართალია. 2003 წლის იანვარში ის დაეხმარა დეილ ერნხარდტ უმც. საზეიმო ვითარებაში წარედგინა მისი გუნდის – Bush-ის ლაიგოტიპი. მაგრამ ძირითად საქმეებს მაინც ჩუმად და უხმაუროდ აკეთებს.

1. აღწერეთ ტერეზა ერნხარდტის მუშაობის სტილი. რა არის მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები?
2. იოლია თუ არა ხელმძღვანელობის სტილის შეცვლა და რამდენად დაეხმარება ამაში თრეინინგები?

3. რა სიძნელეებს ეჯახება ხელმძღვანელი, როდესაც იკავებს ეფექტური ლიდერის ადგილს? როგორ გაუმკლავდება ტერეზა ერნხარდტი ამ პრობლემას?

თემა: გადაწყვეტილების მიღება

პრაქტიკული სამუშაო

განაწილდით პატარ-პატარა ჯგუფებში. განიხილეთ თქვენი გამოცდილება გადაწყვეტილების მიღებაში – მაგ: ავტომობილის ყიდვის დროს, სასწავლო კურსის არჩევას ან არდადეგების გატარების საქმეში. გაიხსენეთ ის შემთხვევები როცა მართლაც კარგი გადაწყვეტილება მიიღეთ, გაიხსენეთ რა პროცესები უწყობდა ხელს ამ გადაწყვეტილების მიღებას. ამის შემდეგ გაიხსენეთ ის გადაწყვეტილებები, რომელიც არაეფექტური აღმოჩნდა. რატომ მოხდა ასე? რა საერთო მახასიათებლებს გამოყოფდით კარგი და ცუდი გადაწყვეტილებების მიღებისას?

ეთიკური პრობლემა

კომპანია Charles Schwab-ის მენეჯერებმა იციან, რომ კონკურენციასთან დაკავშირებული პრობლემები იშვიათად არის სტრუქტურირებული მრავალი წლის მანძილზე ეს საბროკერო ფირმა წარმატებით უწევს კონკურენციას სხვა მსხვილი კომპანიებს სწორედ იმის წყალობით, რომ იღებს არადაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს. მაგალითად, მისმა მენეჯმენტმა გადაწყვიტა კლიენტებისთვის ნაკლები თანხა გადაეხდებინათ აქციებისთვის, ობლიგაციებისთვის და დაენერგა ტექნოლოგიები, რომლებიც საშუალებას მისცემდა კლიენტს ასეთი გარიგებების მეტი ვარიანტი ჰქონოდა. იმის გამო, რომ კონკურენტული გარემო მუდმივად ცვალებადია რეკლამის მენეჯერები არასდროს არ არიან დარწმუნებულები იმ გადაწყვეტილების შედეგებში, რომელიც ამ ფირმის კონკურენტული უპირატესობის პროპაგანდას ეხება. ცოტა ხნის წინ ბევრი საბროკერო ფირმა იძულებული გახდა გადაეხადა ჯარიმა, რათა დაერეგულირებინათ პრობლემები რომლებიც ინტერესთა კონფლიქტის შედეგად ჩნდებოდა და დაკავშირებული იყო მათ რეკომენდაციებთან მომხმარებლისთვის. ამ სკანდალის შემდეგ Charles Schwab-ის მენეჯერებმა გადაწყვიტეს ჩაატარონ სარეკლამო კომპანია, რომელიც აჩვენებს ადამიანებს, რომ ეს ფირმა საქმეს სხვანაირად უდგება. ერთ-ერთი ირონიული სარეკლამო რგოლის შინაარსი ასეთია: გამოგონილი კონკურენტის ოფისში სხედან ბროკერები, რომლებიც მონოტონურად იმეორებენ: „იყიდეთ, იყიდეთ, იყიდეთ?“ კიდევ ერთი ბროკერი ათვალთვრებს მენიუს რესტორანში და ესაუბრება ტელეფონით თავის კლიენტს:

„ახლა ჩემს ხელში დოკუმენტაციაა თქვენი ფასიანი ქაღალდების პორტფელით. მე ვთვლი, რომ თქვენ უნდა იყიდოთ რაღაც და რაღაც“. ზოგიერთმა სამაუწყებლო ქსელმა უარი თქვა ასეთი აგრესიული რეკლამის გაშვებაზე. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ ამ კომპანიის რეკლამის მენეჯერი. თქვენმა სარეკლამო სააგენტომ გადაწყვიტა რეკლამის გაზეთში განთავსება. იქ უნდა იყოს გამოგონილი ბროკერის სიტყვები: „ჩემი რეკომენდაციები ინვესტიციების შესახებ აბსოლუტურად ობიექტურია, თუმცა მე საკომისიოზე ვმუშაობ“. ამის შემდეგ მოდის Charles Schwab-ის ბროკერის სიტყვები: „მე არ ვმუშაობ საკომისიო თანხაზე, როგორც ბროკერების უმეტესობა, ამიტომ ჩემი რეკომენდაციები ინვესტიციებზე აბსოლუტურად ობიექტურია“.

ვარიანტი A. მისცემთ სარეკლამო სააგენტოს მითითებას, რომ Charles Schwab-ის ბროკერის სიტყვებს ვარსკვლავი გაუკეთოს, სადაც იქნება კომენტარი წვრილი შრიფტით, რომ მართალია ამ ფირმის ბროკერები საკომისიოს არ იღებენ, მაგრამ ფირმა შიდა ოპერაციებით იღებს მოგებას.

ვარიანტი B. შევაცვლევინებდი Charles Schwab-ის ბროკერის სიტყვებს შემდეგნაირად: „მე ვმუშაობ არა საკომისიო თანხაზე, როგორც ბროკერთა უმეტესობა, ამიტომ ვერ დამაძალებთ ვერც ყიდვას და ვერც გაყიდვას“.

ვარიანტი C. შევცვლიდი ციტატას შემდეგნაირად: „ჩემი რეკომენდაციები ინვესტიციებზე უფრო ობიექტურია, ვიდრე იმ ბროკერთა რჩევები, ვინც საკომისიოს იღებს“.

სიტუაციის ანალიზი

ერთნახევარ საუკუნეზე მეტია კომპანია Martin Guitar, რომელიც 1833 წელს არის დაარსებული, და მდებარეობს პენსილვანიის შტატ ქალაქ ნაზარეთში, აწარმოებს უმაღლესი ხარისხის აკუსტიკურ მუსიკალურ ინსტრუმენტებს. მისი გატარები ერთ-ერთ საუკეთესო პროდუქტად ითვლება. კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორია კრისტონ ფრედერიკ მარტინ IV – უბრალოდ კრისი. 2002 წ. კომპანიამ გაყიდა დაახლოებით 77 ათასი ინსტრუმენტი და მიიღო მოგების რეკორდის მაჩვენებელი – 77 მლნ \$. ამის მიუხედავად კრისს სერიოზული პრობლემები აქვს. ამ კომპანიაში წარმატებით უთავსებენ ერთმანეთს ახალსა და ძველს. მართალია ამ წლების მანძილზე ინსტრუმენტები ძალიან შეიცვალა, თანამშრომლები რჩებიან მაღალი სტანდარტების და სრულყოფილი ქლერადობის ერთგულები. ასეთი სტანდარტის გიტარის დასამზადებლად საჭიროა უდიდესი ყურადღება და მოთმინება. კომპანიისთვის ხარისხი თავიდანვე მთავარი პრიორიტეტი იყო. მისი

ერთ-ერთი შემადგენელია ხანგრძლივადიანი ეკოლოგიური პოლიტიკა. რადგანაც კომპანია წარმოებაში ნატურალურ ხის მასალას იყენებს, ის ტრადიციული ბუნებრივი რესურსების რაციონალურად გამოყენების პოლიტიკას მისდევს და ცდილობს სხვადასხვა სახეობები გამოიყენოს ხის მასალისთვის. მაგ: მომხმარებელთა ბაზრის გამოკითხვის შემდეგ, კომპანიამ დაიწყო გიტარების გამოშვება, ისეთი მასალით, რომელიც ადრე არ გამოიყენებოდა ე.წ. „კოსმეტიკური“ დეფექტების გამო.

კრისი მუდმივად ცდილობს ახალი მიმართულებების მოძიებას, 1990-იანი წლების ბოლოს მიიღო თამამი გადაწყვეტილება გაეყიდა თავისი გიტარები ბაზრის იმ სეგმენტზე, სადაც ის არა უმეტეს 800 დოლარი ეღირებოდა. ეს სეგმენტი მთლიანი ბაზრის 65% შეადგენს. ამ გადაწყვეტილების შედეგად 1998 წელს გაჩნდა გიტარა DXM. მას არა აქვს დახვეწილი ფორმა, როგორც სხვა ძვირფას მოდელებს, მაგრამ როგორც მომხმარებელი აღნიშნავს უღერადობა გაცილებით უკეთესი აქვს ვიდრე ამ საფასო დიაპაზონის სხვა მოდელებს. ეს გადაწყვეტილება კრისმა შემდეგნაირად ახსნა: „თუ ჩვენ მხოლოდ ჩვენს წარსულს ვცემთ პატივს და არაფერ ახალზე არ ვიფიქრებთ, მაშინ მალე პატივსაცემიც კი არაფერი დაგვრჩება“

-
1. გადაწყვეტილება, გასულიყო ახალ ბაზარზე – სერიოზული გადაწყვეტილებაა. როგორ გამოიყენა კრისმა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იმისთვის, რომ ეს კონკრეტული გადაწყვეტილება მიეღო?
 2. რა კრიტერიუმებმა განაპირობეს კრისის გადაწყვეტილება მისი კომპანიის მომავლის შესახებ?
 3. როგორია გარემო, რომელშიც კომპანია Martin Guitar მუშაობს: გარკვეული, სარისკო თუ გაურკვეველი? ახსენით რატომ.

თემა: დაგეგმვის საფუძვლები

პრაქტიკული სამუშაო

ეტალონური ტესტირება შეიძლება ძალიან ეფექტური ინსტრუმენტი და წყარო აღმოჩნდეს სასარგებლო ინფორმაციას მენეჯერებისთვის. ეს მეთოდი სასარგებლოა სტუდენტებისთვისაც. დაიყავით სამ-ოთხ კაციან ჯგუფებად და თითოეულ ჯგუფში განიხილეთ სწავლის განმავლობაში თქვენი აზრით რომელი მეთოდები იყო სწავლების უფრო ეფექტური. თითოეულ ჯგუფში ჩამოწერეთ მინიმუმ 6-8 წინადადება, რომელიც სწავლების პროცესს უკავშირდება. შემდეგ გაერთიანდით რომელიმე ჯგუფთან თითოეული და შეადარეთ თქვენ. თქვენი წინადადებები. იმის მერე რაც ყველა ჯგუფი თავის რეკომენდაციებს წარმოადგენს, უნდა შექმნათ მთელი ჯგუფისთვის საერთო საუკეთესო რეკომენდაციები.

ეთიკური პრობლემა

ზოგიერთი საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერი ყველაფერს აკეთებენ იმისთვის, რომ მიაღწიონ მიზნებს და ამავე დროს არ დაარღვიონ საბოლოო მიზნების ჯაჭვი; ცოტა ხნის წინ Coca Cola იძულებული გახდა ეღიარებინა, რომ ზოგიერთი მისი თანამშრომელი არ იქცეოდა კარგად და კომპანიის პროდუქციის ტექსტების შედგების მანიპულირებას ახდენდა. ეს ტესტები ტარდებოდა რესტორან King Burger-ის ბაზაზე რიჩმონდში. თუ ტესტს გაივლიდა პროდუქტ Froren Coca-ს გაყიდვა სხვა ქსელშიც დაიწყებოდა. როცა ცნობილი გახდა, რომ ტესტირების შედეგი გაყალბებული იყო, ეს ძალიან არ მოეწონა King Burger-ის ხელმძღვანელობას Coca Cola-ს პრეზიდენტმა King Burger-ის ქსელის გაუგზავნა წერილი, სადაც აღნიშნავდა: „ეს ქმედებები არამართლზომიერი იყო და არ შეესაბამება ჩვენი კომპანიის ღირებულებებს. ჩვენთვის ძალიან მნიშვნელოვანია როგორც თქვენთან, ასევე ყველა ჩვენს მომხმარებელთან ურთიერთობა და ის პატიოსნებასა და ორმხრივ ნდობაზე უნდა იყოს დამყარებული შეიძლება Coca Cola-ს მენეჯერები ძლიერ ზეწოლას განიცდიდნენ და ამან აიძულა ისინი გადაეღვათ ისეთი ნაბიჯი, როგორც შედეგების გაყალბებაა წარმოიდგინეთ, რომ ხართ Coca Cola-ს მენეჯერი და თვის ბოლოს დაწინაურებას ელოდებით. თქვენი სავაჭრო ზონის გაყიდვების მოცულობა მნიშვნელოვანი ელემენტია თქვენი კომპანიის

დასახული მიზნების შესრულებისთვის. თქვენ იგებთ, რომ ამ თვეს გაყიდვების მოცულობა თქვენს ზონაში უფრო დაბალია, ვიდრე გეგმიური მაჩვენებლები. რას გააკეთებთ, რომ გაზარდოთ ეს მაჩვენებლები.

ვარიანტი A: ჩავატარებ სუპერმარკეტებში ფართომასშტაბიან სავაჭრო აქციას, რომლის დროსაც ყველა მყიდველი, რომელიც შეიძენს 20\$-ის და მეტ პროდუქციას, მიიღებს ფასდაკლებას 1\$.

ვარიანტი B: მოაწვობთ სარეკლამო აქციას, რომლის დროსაც ყველა ვინც მოიტანს მაღაზიაში კონკურენტი ფირმების გაუხსნელ ქილებს, მიიღებს ორჯერ მეტ Coca Cola-ს ნაწარმს.

ვარიანტი C: სთხოვეთ სუპერმარკეტებში გააორმაგონ შეკვეთა და შეპირდით რომ მომავალ თვეს დაიბრუნებთ Coca Cola-ს არარეალიზებული პროდუქციის.

სიტუაციის ანალიზი

„ყველა ჩვენი პროექტი იწყებოდა ერთი შეკითხვით: „როგორ მოვიქცეთ, რომ არ გავიმეოროთ ის, რაც უკვე იყო?“ - ეს გახდა ავსტრალიური კორპორაციის Lend Lease ძირითადი ფილოსოფია. მან მართლაც შეძლო მთელი რიგი შესანიშნავი საქმეების გაკეთება: საძირკველი ჩაუყარა ოპერის თეატრს სიდნეიში, ააშენა ოლიმპიური სოფელი 2000 წლის ოლიმპიადისთვის და ხმოვანი კინოპავილიონი ფილმებისთვის „მატრიცა“ და „მისია შეუსრულებელია-2“. მაგრამ მშენებლობა არ არის კომპანიის ერთადერთი ბიზნესი. ის ლიდერია ინტეგრირებული უძრავი ქონების ბაზარზე საინვესტიციო ფონდებთან ერთად, ასევე დაკავებულია პროექტების მენეჯმენტით. დღეს კომპანია ფლობს 91 მლრდ დოლარის (ავსტრალიური) აქტივებს. Lend Lease-ში მუშაობა ყველას უნდა. როგორ ახერხებს ის მუდმივად წარმატებული იყოს და გამოირჩეოდეს კონკურენტებისგან? კომპანიის აღმასრულებელ დირექტორი გრეგ კლარკის აზრით აქ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ეფექტური დაგეგმვა. ერთ-ერთი ბოლო პროექტი-ევროპაში უმსხვილესი სავაჭრო კომპლექსი Bluewater კენტში არის ნათელი მაგალითი შემოქმედებითი მიდგომისა დაგეგმვის მიმართ. 90-იანი წლებში ორი ადამიანი კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან – გამგეობის მმართველი სტიუარტ ხორნერი და მაღკოლმ ლეტემი – იდგნენ მიტოვებული კარიერთან, ლონდონიდან 15 კმ-ის დაშორებით. მათ ევროპაში ერთ-ერთი მსხვილი საწარმოო ნაგავსაყრელის მაგივრად აქ სულ სხვა რამ დაინახეს: უზარმაზარი სივრცე მასშტაბური საზოგადოებრივი თავშეყრისთვის, ასევე სავაჭრო ცენტრისთვისაც. ბიზნესმენებმა გადაწყვიტეს

შეეძინათ ინგლისური კომპანიის Blue Circle Industries ნაკვეთი. ეს კომპანია ცემენტის მწარმოებელია და ბოლო რვა წლის მანძილზე უშედეგოდ ცდილობდა ამ ნაკვეთისგან რაიმე სარგებელი ენახა. ხელშეკრულების გაფორმების შემდეგ Lend Lease-მა „ემეკვიდრებით“ მიიღო ამ ნაკვეთის განვითარების გეგმაც. კომპანიის ხელმძღვანელებმა უარი თქვეს ამ გეგმაზე და დატოვეს მხოლოდ პროექტის სახელწოდება – Bluewater. ამ წუთიდან დაიწყო ახალი გეგმის შედგენაზე სერიოზული მუშაობა. ცოტა ხანში კომპანიის თანამშრომლები 8 კაცის შემადგენლობით ლონდონის ოფისში შეხვდნენ ერიკ კიუნსეს, ცნობილ და გავლენიან ამერიკელ არქიტექტორს. გუნდის მიზანი იყო ხედვა რეალობად ექციათ. ამისთვის მათ შეიმუშავეს ნოვატორული, რევოლუციური გეგმა, რომელსაც უბრალოდ უწოდეს: „Bluewater-ის ფაქტორები“. გეგმის მიხედვით ის უნდა ყოფილიყო სავაჭრო კომპლექსი მაღლივი შენობებით და თეთრი სახურავებით; სავაჭრო ფართით 1,4 მლნ.კვ.მ, გარაჟით 13000 მანქანაზე და დიდი პარკით, 7 ტბით და მილიონამდე სხვადასხვა ნარგავით. ეს იყო ძალიან მასშტაბური და რთული პროექტი, მაგრამ კომპანიამ კიდევ ერთხელ დაამტკიცა რომ ეფექტური დაგეგმვის უნარი აქვს. შემოქმედებითი მიდგომა რომ მკაცრ აღრიცხვას დაექვემდებაროს, გამოიყენებენ სპეციალურ სტრუქტურას – საპროექტო-საკონტროლო ჯგუფებს (სსჯ) ასეთი ჯგუფები იქნება ყოველი ახალი პუნქტისთვის. ჯგუფის წევრები პასუხს აგებენ პროექტის რეალიზაციაზე. სსჯ-ში არის 3-დან 15-მდე წევრი. ისინი იკრიბებიან ყოველ მეექვსე კვირას. ყველა ეს შეკრება ძალიან მნიშვნელოვანია. ისინი იმართება დღის წესრიგის შესაბამისად, განიხილავენ როგორც ფინანსურ საკითხებს, ასევე სხვა მნიშვნელოვან საკითხებსაც. ეს შეკრება შემოწმების გარდა მიზნად ისახავს ახალი იდეების მოფიქრებასაც. სსჯ-ში შევიდნენ გამგეობის თავმჯდომარე, კომპანიის დირექტორი სპეცპროექტების დარგში, არქიტექტორი, Lend Lease-ის ყველაზე მსხვილი ინვესტორის – კომპანია Prudential-ის აღმასრულებელი დირექტორი, ასევე ინჟინრები, იურისტები და სხვა სპეციალისტები, გარდა ამისა კლიენტებიც. პროექტი დამთავრდა 4,5 წელიწადში, ვადაზე ორი კვირით ადრე. კომპლექსი იჯარით გადაეცა 320 კომპანიის მსოფლიოს ყველა ქვეყნიდან. Bluewater წარმოადგენს გიგანტურ სამკუთხედს, სამი ორსართულიანი სავაჭრო ცენტრისგან, ისინი ერთმანეთთან ბილიკებით არის დაკავშირებული და ერთგვარ დასვენების ზონას წარმოადგენენ. კომპლექსში შედის სპორტული კლუბები, რესტორნები, კინოთეატრები. Bluewater-ს დღეში სტუმრობს 75000 ადამიანი.

1. რა როლი შეასრულეს მიზნებმა პროექტის დაგეგმვაში?
2. გეგმის დამუშავების რომელ მიდგომას იყენებენ კომპანია Lend Lease-ში?
3. იმუშავენ თუ არა ეს მიდგომა სხვა ორგანიზაციაში?

თემა: სტრატეგიული მენეჯმენტი

პრაქტიკული სამუშაო

დაიყავით 3-4 კაციან ჯგუფებად. მასწავლებელი დაგირიგებთ მასალას, საიდანაც უნდა მოძებნოთ ორგანიზაციული სტრატეგიის ხუთი მაგალითი მაინც. განსახლვრეთ რომელი ტიპის სტრატეგიის ეკუთვნის ეს მაგალითები: კორპორაციული დონის. ბიზნეს დონის თუ ფუნქციონალური დონის განხილეთ ერთმანეთში მაგალითები.

ეთიკური პრობლემა

რა ხდება როცა ახალი მოთამაშე მთლიანად ცვლის კონკურენტულ სიტუაციას დარგში? ამის კარგი მაგალითია საცალო კინოვაჭრობა. იაპონიაში დიდი დებატები გამოიწვია საცალო ქსელ Bookoff-ის ქმედებამ, რომელმაც ეშმაკურად აუქცია გვერდი ამ ქვეყნის კანონს, რომელიც კრძალავს ახალი წიგნების ფასდაკლებით გაყიდვას; მან დაიწყო მოსახლეობისგან ძველი წიგნების შეძენა, მოყავდა ისინი წესრიგში და ყიდდა საწყისი ფასის ნახევარ ფასად. ესლაც კი, როცა ქსელში უკვე 700 მაღაზიაა, კონკურენტები აპროტესტებენ რომ არ შეუძლიათ კანონიერად დააკლონ ფასი საქონელს და Bookoff-ს გაუწიონ კონკურენცია. ამას გარდა წიგნით მოვაჭრეთა იაპონიის ფედერაცია წუხს, რომ მოზარდებმა შეიძლება სხვა მაღაზიაში მოიპარონ წიგნები, რათა მერე ისინი Bookoff-ს მიყიდონ. ამ სფეროში პრობლემები ამერიკაშიც არის. Amazon.com იყენებს ინტერნეტს, რათა კონკურენცია გაუწიოს ისეთ სტაბილურ ქსელებს, როგორცაა Barners snf Noble. ეს კომპანია აძლევს საშუალებას დილერებს და ინდივიდუალურ მომხმარებლებს გაყიდონ ბუკინისტური წიგნები ახლებთან ერთად ელექტრონული გზით – პრაქტიკა, რომელმაც ბევრი პროტესტი გამოიწვია. მწერალთა გილდია, მაგალითად მოუწოდებს თავის წევრებს, ბოიკოტი გამოუცხადონ Amazon.com-ს, რადგანაც ავტორები არ იღებენ წიგნების გაყიდვიდან პროცენტს.

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ Amazon.com-ის მენეჯერი, რომელიც პასუხს აგებს მოგების ზრდაზე პროდუქციის დიაპაზონის გაფართოების ხარჯზე და ეს მოთავსებულია თქვენი კომპანიის Web-საიტზე. ცოტა ხნის წინ, ზონაში,

რომელსაც თქვენ აკონტროლებთ გაიხსნა რამდენიმე მაღაზია, რომელიც ვაჭრობს ბავშვის მეორადი ტანსაცმლით. ამან თქვენ ახალი იდეა გაგიჩინათ, ხომ არ არის საჭირო გამოიდველებს ვურჩიოთ მეორადი ტარსაცმელი ჩავრთოთ ახალი ტარსაცმლის ჩამონათვალში, რომელსაც ვთავაზობთ მომხმარებელს.

ვარიანტი A. გადაწყვეტთ ქვენი Web-საიტის დახმარებით ხსნის არმიას მიყიდოთ მეორადი ტანსაცმელი, ეს ასოცირდება კეთილ საქმიანობასთან და შესაძლებლობას მოგცემთ ნებისმიერ პროტესტს მომზადებული შეხვედით.

ვარიანტი B. თქვენ ფიქრობთ, რომ ბავშვის ნახმარი ტანსაცმლის გაყიდვა ცუდი სტრატეგიაა, რადგანაც მოსალოდნელია პრობლემები პროდუქციის ხარისხთან დაკავშირებით,

ვარიანტი C. თქვენ გადაწყვეტთ, მხოლოდ იმ მომწოდებლების ტანსაცმლის გაყიდვას, რომლებიც უკვე თანამშრომლობენ თქვენთან, ეს უზრუნველყოფს იმ მომხმარებლებისათვის უფრო ფართო არჩევანს, რომლებიც ფასებზე რეაგირებენ.

სიტუაციის ანალიზი

ნიკოლას გრეხემი არის კორპორაცია Joe Boxer-ის პრეზიდენტი. ის აწარმოებს მამაკაცის თეთრეულს. ძალიან უყვარს შთამბეჭდავი სანახაობების მოწოდება. მას ეკუთვნის იდეა მსოფლიოში ყველაზე დიდი ბილბორდის გამოკიდვისა ნიუ-იორკში, ტაიმ-სკვერზე, სადაც კომპანიის ელექტრონული მისამართია მითითებული. ასევე ის ინგლისის დედოფლის სამოსში გამოწყობილი ეკიდა ქალაქის თავზე 30 მ. სიმაღლეზე და ხალხს მოკრივის ტრუსებს ესროდა. გრეხემი დარწმუნებულია, რომ კომპანიას რეკლამა ნებისმიერ ადგილას, ნებისმიერ მომენტში და ნებისმიერი ხერხით უნდა გაუკეთდეს. არანაირი ეჭვი არ არსებობს, რომ მისი მთავარი ძალა მის უნარშია – სავაჭრო ნიშანს რეკლამა გაუწიოს. ყველაზე მეტად მას მოსწონს შექმნას მომხმარებლისთვის ისეთი ატმოსფერო, რომელიც მათ საშუალებას მისცემს ცოტა ხნის მაინც დაისვენონ თანამედროვე ცხოვრების ხმაურისგან, შეჩერდნენ, რაღაც უცნაურზე რეაქცია ჰქონდეთ და გაიღიმონ. მიუხედავად ამისა კორპორაციის საქმეები ყოველთვის კარგად არ მიდიოდა. 1985 წელს, დაარსების შემდეგ, მან განიცადა ფენომენალური ზრდა. დღეს ის ყველაზე აღიარებული და პრესტიჟული მარკაა. მისი მიზნობრივი მომხმარებელია 15-30 წლამდე ახალგაზრდები, ხოლო გათვითცნობიერებულობის ხარისხი გამოკითხვის შედეგად არის 87%. სწორედ ამ წლებში მიხვდა გრეხემი, რომ სერიოზული პრობლემები დაკავშირებული იყო მართვასთან. მართალია ის

ქირობდა სპეციალისტებს სხვადასხვა კონკრეტული საკითხის გადასაწყვეტად, მაგრამ მიუხედავად ამისა კომპანიის ვალმა შეადგინა 18 მლნ \$. ძირითადად ეს იყო შედეგი მისი ექსცენტრიული ტრიუკების შესრულებისთვის ზედმეტი ხარჯების გაწევით. 2001 წლისთვის კომპანია ისეთ რთულ სიტუაციაში იყო, რომ ლიცენზიის მფლობელმა განაცხადა წარადგინა, რომ მას შემდეგ რაც Joe Boxer ბანკროტის შესახებ ყველა ქაღალდს მოაწერდა ხელს, უნდა გადაეხადა 3,5 მლნ \$. უკვე შედგენილი იყო პრეს-რელიზი, სადაც გაცხადებული იყო ფირმის გაბანკროტების შესახებ, როდესაც მათთან მივიდა Windsong Alliance Group-ის აღმასრულებელი დირექტორი ბილ სვიდლერი. ეს კომპანია სპეციალიზირდება დიზაინის მარკეტზე ლიცენზიების გაცემით და თეთრეულის გაყიდვით. მათთვის Joe Boxer-ის მარკა ძალიან მიმზიდველი იყო. 2001 წლის აპრილში Windsong-მა იყიდა Joe Boxer-ის რესურსები მისი ვალის სანაცვლოდ. რამდენიმე ხნის შემდეგ, სვიდლერმა შეძლო შეთანხმების დადება Kmart-თან, რომელსაც სურდა ჰქონოდა ექსკლუზიური უფლება Joe Boxer-ის სავაჭრო სახელზე. ამ შეთანხმების ზუსტი დეტალები ცნობილი არ არის, ცნობილია მხოლოდ ის, რომ Windsong-მა ერთჯერადი გადახდით საკმაოდ სოლიდური თანხა მიიღო, რომელიც სვიდლერის თქმით ბევრად მეტია იმ 24 მლნ დოლარზე, რაც ფირმა Target-მა დიზაინერ Mocrumo-ს გადაუხადა. გარდა ამისა, Windsong-ი მიიღებს პროცენტს Joe Boxer-ის სამარკო საქონლის გაყიდვისგან (რაც, სპეციალისტთა შეფასებით უკვე პირველ წელს იქნებოდა 1 მლრდ \$) Joe Boxer-ის ნიშნით გამოშვებული პროდუქციის საწარმოო პროცესზე პასუხისმგებელი იყო Kmart. სვიდლერის აზრით Joe Boxer Kmart-ს დიდ წარმატებას მოუტანს, იმაზე მეტს, ვიდრე Marta Stewart-ის ხაზი, რომლის პოპულარობაც მკვეთრად დაეცა, მას შემდეგ რაც ცნობილი ბიზნესმენი, ვის სახელსაც ატარებს ეს სავაჭრო ხაზი, სერიოზული იურიდიულ პრობლემებში გაეხვა. ითვალისწინებს რა რისკს, რომელიც აუცილებლად ჩნდება იმ შემთხვევაში, როცა სავაჭრო ნიშანი ერთ კონკრეტულ ადამიანზეა მიბმული, სვიდლერი თვლის, რომ უნდა წარმოაჩინოს Joe Boxer და არა ნიკოლას გრეხემი. ძირითადი პასუხისმგებლობა მართალია სვიდლერს აქვს აღებული, მაგრამ გრეხემიც აკეთებს იმას, რაც მას ყველაზე კარგად გამოსდის – PR და პრომოუტერობა.

1. რა არის Joe Boxer კონკურენტული უპირატესობა? რომელ კონკურენტულ სტრატეგიას ახორციელებს? ახსენით რატომ.

2. რას უჩვენებდა SWOT ანალიზი ბილ სვიდლერს, როცა ის აფასებდა სიტუაციას Joe Boxer-ში?
3. რა შეიძლება ისწავლონ სხვა ორგანიზაციებმა სტრატეგიული მენეჯმენტის კუთხით გრეხემის და სვიდლერის მაგალითზე?

თემა: ორგანიზაციის სტრუქტურა და სქემა

პრაქტიკული სამუშაო

დაიყავით ჯგუფებად. პედაგოგი თითოეულ ჯგუფს დაგარქმევთ „მოვალეობის ეფექტურად გამანაწილებლებს“ ან „მოვალეობის არაეფექტურად გამანაწილებლებს“. უნდა გაითამაშოთ სიტუაცია, რომელიც ამ როლს შეესაბამება (ეფექტური ან არაეფექტური) უნდა ახსნათ, რაში მდგომარეობს მოცემულ შემთხვევაში არ ერთი ან მეორენაირი ქცევა.

ეთიკური პრობლემა

ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერების გამოკითხვამ აჩვენა, რომ 52% ამა თუ იმ ფორმით განიცდის ზეწოლას, რომელიც აიძულებს მათ უარყონ ეთიკური ნორმები, ზემოდან მოსული ბრძანებების გამო. ეს ნებისმიერ ორგანიზაციაში შეიძლება მოხდეს. აი ერთი მაგალითი. ბეტი ვილსონი უფროსი მენეჯერი იყო WorldCom-ში, როცა მან და სხვა მენეჯერებმაც ბრძანებები მიიღეს მკვეთრად შეემცირებინათ ხარჯები, ამისთვის კი გამოეყენებინათ არამართლზომიერი ბუღალტრული ქმედებები. ბეტი ამას წინ აღუდგა. ბოსმა უთხრა, რომ „ზემოთ“ თვითონაც გამოხატა უკმაყოფილება, მაგრამ უთხრეს რომ ეს იყო ერთჯერადი ზომა, რომელიც ითვალისწინებდა WorldCom ფინანსურად უფრო მომხიბვლელი გამოჩენილიყო. ვილსონი დათანხმდა, მაგრამ თავს იმდენად დამნაშავედ გრძნობდა, რომ გადაწყვიტა სამსახური დაეტოვებინა. უფროსმა დაარწმუნა, რომ მას ეს არ უნდა გაეკეთებინა, ბეტიც აგრძელებდა ბრძანებების შესრულებას და ცვლიდა საბუღალტრო მაჩვენებლებს. მალე ის მიხვდა, რომ ეს სულაც არ იყო ერთჯერადი ღონისძიება და როდესაც კომპანიაში ფინანსური კვლევა დაიწყო, ვილსონმა და ზოგიერთმა თანამშრომელმა თანამშრომლობა დაიწყეს შემმოწმებლებთან და აუდიტორებთან. შედეგად WorldCom იძულებული გახდა თავი ბანკროტად გამოეცხადებინა.

ზოგ მენეჯერს ბრალი წაუყენეს თადლითობაში, ზოგმა და მათ შორის ვილსონმაც თავად აღიარეს დანაშაული. დღეს WorldCom მთელი ძალისხმევით

ცდილობს, რომ აღიდგინოს იმიჯი და რეპუტაცია. მაგალითად, გაყიდვების და მარკეტინგის სამსახურის უფროსი ატარებს პოლიტიკას „ნულოვანი შემწყნარებლობა არაეთიკურ ქმედებებს“ და მუდმივად უტარებს ტრენინგებს ამ კუთხით თავის თანამშრომლებს.

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ WorldCom-ის ერთ-ერთი თანამშრომელი. მენეჯერმა თქვენ და რამდენიმე თქვენი თანამშრომელი მეუღლეებთან ერთად დაგპატიჟათ ძვირფას რესტორანში და შემოგთავაზათ ეს თანხა გაგეტარებინათ, როგორც კლიენტთან ვახშობის თანხა. რომელ ვარიანტს ირჩევთ თქვენ?

ვარიანტი A. დათანხმდებით, რომ ეს თანხა თქვენს ანგარიშზე მიიწეროთ, მაგრამ თხოვთ მენეჯერს რაც შეიძლება სწრაფად მოგცეთ კომპენსაცია, რომ ვინმე არ შემოგედავოთ.

ვარიანტი B. თქვენ ზრდილობიანად უარს იტყვით ამ წინადადებაზე და ეტყვით რომ ეს ვინმე სხვამ გააკეთოს.

ვარიანტი C. დათანხმდებით წინადადებას, მაგრამ რესტორნიდან გამოსვლის შემდეგ ურეკავთ WorldCom-ის დამოუკიდებელ კონსულტანტს ეთიკის საკითხებში და ანონიმურად რჩევას სთხოვთ.

სიტუაციის ანალიზი

2001 წლამდე კანადაში არსებობდა წიგნებით ვაჭრობის ორი მსხვილი ქსელი – Chaprets და Indigo. Indigo 1996 წელს ჩამოაყალიბა ხიზერ რაიზმანმა, რომელიც მანამდე გამაგრილებელი სასმელების მწარმოებელი კომპანია Cott Corporation პრეზიდენტი იყო. ეს ქსელი პირველი საცალო ქსელი გახდა წიგნებით ვაჭრობაში, რომელმაც ვაჭრობა ასევე აუდიოპრიდუქციით და სუვენირებით დაიწყო და გახსნა კაფეები თავის სავაჭრო ზონაში. 2000 წლისთვის ეს საცალო ქსელი კანადის 14 რეგიონში მუშაობდა. მეორე ქსელი Chapters შეიქმნა 1995 წელს ორი კომპანიის Cole's და SmirhBooks შეერთებით. 2001 წელს ხიზერმა ძალიან წარმატებული ნაბიჯი გადადგა, რომლის წყალობით მისმა კომპანიამ გაცილებით უფრო მსხვილი Chapters „შთანთქა“. Chapters-ის ფინანსური დანაკარგები ბოლო პერიოდში ძალიან თვალშისაცემი იყო, ამიტომ აქციონერებმა ეს ნაბიჯი ძალიან დადებითად შეაფასეს. Chapters და Indigo დაახლოებით ერთნაირი ორგანიზაციული სტრუქტურა ჰქონდათ. მაგალითად, ორივეს ჰქონდა მარკეტინგის, კადრების, საცალო ვაჭრობის განყოფილებები. მაგრამ აღმოჩნდა, რომ ახალ ორგანიზაციას აქვს 90 წიგნის მაღაზია და 7000 თანამშრომელი, უფრო მეტიც Indigo ახლა აკონტროლებდა Cole's

და SmithBooks-საც, სადაც 210 მაღაზია იყო და Internet-განყოფილებას. ცხადი გახდა, რომ ახლად შექმნილი ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა შეცვლილიყო.

გაერთიანებული კომპანია, რომელმაც მიიღო სახელწოდება Indigo Books and Music გახდა კანადაში ყველაზე ცნობილი წიგნის გამყიდველი. ამის მიღწევა ძალიან ძნელი იყო. 2002 წელს კომპანიამ დაკარგა 48 მლნ დოლარი, იმის მიუხედავად, რომ თანამშრომლების რიცხვი 26%-ით გაიზარდა, 2003 წელს მდგომარეობა შედარებით გამოსწორდა – კომპანიამ მიიღო მცირე მოგება (1,4 მლნ დოლარი). ეს მიუთითებს იმაზე, რომ რაიზმანი აქცენტს აკეთებს მოგების ზრდაზე. ანალიტიკოსები დარწმუნებული არიან, რომ მიუხედავად ბევრი სირთულეებისა, რაიზმანი მათ აუცილებლად გადალახავს.

-
1. როდესაც ხდება ორი ორგანიზაციის შერწყმა, რა ტიპის სტრუქტურული საკითხების გადაჭრა უწევს ახლად შექმნილი ორგანიზაციის მენეჯერს?
 2. რა როლს თამაშობს თქვენი აზრით ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციის ეფექტურობაში და რატომ?
 3. რომელი სტრუქტურა იქნება Indigo-თვის უფრო მისაღები - ორგანული თუ მექანიკური? რატომ?
 4. როგორ გავლენას მოახდენენ ახალი ტექნოლოგიები ორგანიზაციულ სქემაზე?

თემა: კომუნიკაცია და ინფორმაციული ტექნოლოგიები

პრაქტიკული სამუშაო

დაიყავით 3-4 კაციან ჯგუფებად. თითოეული ჯგუფი ირჩევს ერთ ადამიანს, რომელიც რჩება აუდიტორიაში, დანარჩენები გადიან. პედაგოგი აგისხნით რაში მდგომარეობს სავარჯიშო. თითოეულმა ჯგუფმა უნდა განიხილოს შეცდომები, რომლებიც ურთიერთობის დროს დაუშვით (როგორც გაგზავნის ისე მიღების დროს). რამდენად დამახინჯდა შეტყობინება და რატომ.

ეთიკური პრობლემა

დღეს არსებობს სპეციალური Web-საიტები, რომლებსაც უწოდებენ. Weblogs მასზე ადამიანები გამოთქვამენ თავის იდეებს, კომენტარს უკეთებენ მიმდინარე საკითხებს და სხვადასხვა მეთოდით არამართლზომიერად იყენებენ ქსელს. რადგანაც ნებისმიერ მსურველს შეუძლია ამ საიტზე შევიდეს და წაიკითხოს მასზე განთავსებული შეტყობინებები, კომპანიები შიშობენ, აქ განთავსებულ ინფორმაციაზე, რომელიც მნიშვნელოვანი და კონფიდენციალურია, სადაც აკრიტიკებენ მენეჯმენტს ან კონკურენტებს, გამოთქვამენ შეუმოწმებელ ვარაუდებს.

კომპანიებს აშფოთებთ აქციონერების რეაქციაც, რომლებიც ხშირად არ ეთანხმებიან საიტზე განთავსებულ ინფორმაციას. დღეს ასეთი საიტები იმდენად პოპულარულია, რომ ზოგმა კომპანიამ, მაგ.: Groove Networks სპეციალური პოლიტიკა შეიმუშავა, ხოლო კომპანია CNN აიძულა თავისი ერთ-ერთი რეპორტიორი დაეხურა საკუთარი საიტი, რომელზეც ის კომპანიის აზრისგან განსხვავებულ შეხედულებებს გამოთქვამდა სამხედრო კორესპონდენტის კარიერასთან დაკავშირებით. თუმცა ეს უკანასკნელი ბოლომდე იცავდა Web-საიტს და ამბობდა, რომ ეს საინფორმაციო რესურსი CNN-თან არანაირ კავშირში არ იყო. რა ხდება მაშინ, როცა ანალოგიურ საიტს ხსნის კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი? აღან მეკლერმა, Jupitermedia-ს აღმასრულებელმა დირექტორმა დააფუძნა ასეთი საიტი, რათა ახალი კონფერენცია მოეწვია დარგში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შესახებ. ამის შედეგად Jupitermedia ჩართული იქნა კონკურენტული ბრძოლაში ამ ტიპის სხვა

პოპულარულ რესურსთან, რომელსაც Comdex ჰქვია. თავის პირველ პუბლიკაციებში მეკლერმა მკაცრად გააკრიტიკა კონკურენტის მენეჯმენტი. ამის შემდეგ იურისტების რჩევის მიხედვით და იმის გამო, რომ კონფერენციის ზოგიერთმა მონაწილემ, საიტს უარყოფითი შეფასება მისცა, მეკლერმა ტონი შეარბილა. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ Jupitermedia PR დირექტორი. აღმასრულებელმა დირექტორმა თავის საიტზე გამოაქვეყნა ინფორმაცია, რომ თქვენი კონფერენცია ფინანსური კუთხით უფრო წარმატებულია, ვიდრე თქვენი კონკურენტის. რადგანაც შესაბამის ფინანსურ მონაცემებს არ აქვეყნებს არც ერთი კომპანია, ამ ინფორმაციის შემოწმება პრაქტიკულად შეუძლებელია. თქვენ არ გინდათ რომ კომპანია ცუდი მხრიდან გამოჩნდეს, მაგრამ იცით რომ თქვენს აღმასრულებელი დირექტორს ძალიან უყვარს საკუთარი აზრების ხმამაღლა გამოსატყვია, როგორ მოიქცევით მსგავს სიტუაციაში?

ვარიანტი A. შეხვედებით აღმასრულებელ დირექტორს, აუხსნით რაც გაწუხებთ და შესთავაზებთ განათავსოს Web-საიტზე ინფორმაცია, რომელშიც ნათქვამი იქნება, რომ PR-სამსახურის რეკომენდაციით მან შეცვალა ადრინდელი ინფორმაცია.

ვარიანტი B. დატოვებთ შეტყობინებას ისე, როგორც არის, მაგრამ გამოუშვებთ პრეს-რელიზს, სადაც ნათქვამი იქნება, რომ აღმასრულებელი დირექტორის საიტზე განთავსებული ინფორმაცია, მხოლოდ და მხოლოდ მისი აზრია და არა კომპანიის ოფიციალური აზრი.

ვარიანტი C. დაელაპარაკებით კომპანიის იურისტს და თხოვთ დააწმენდოს აღმასრულებელი დირექტორი საიტიდან მოხსნას არსებული ინფორმაცია მანამდე, სანამ კონფერენციის რომელიმე მონაწილე არ განაცხადებს მის არაეთიკურობაზე.

სიტუაციის ანალიზი

სათაო ოფისის დერეფანში აღმასრულებელი დირექტორის ბილ ერნსტრომის და მთავარი ინჟინერის შემთხვევით შეხვედრის შემდეგ გადაწყდა ძირითად პროდუქციასთან ერთად გამოეშვათ ნაკადური მულტიმედია სადენები (კომპანია Voyant Technologies უშვებს მოწყობილობებს ტელეკონფერენციებისთვის) დღეს ბილი ოცნებობს, რომ ეს შეხვედრა საერთოდ არ შემდგარიყო, განსაკუთრებით მას მერე, რაც პროდუქციის მენეჯერმა წარმოადგინა ანგარიში, სადაც დასაბუთებული იყო, რომ ახალ პროდუქციაზე მომხმარებლის ინტერესი მცირე იქნებოდა. კომუნიკაციური ბარიერები რომელსაც ეს კომპანია შეეჯახა, ტიპურია

კომპანიებისთვის, რომლებიც მაღალი ტექნოლოგიების სფეროში მოღვაწეობენ. კულტურული და ენობრივი განსხვავება კომპიუტერზე მომუშავე ადამიანებსა და ბაზარზე და ბიზნესზე უფრო მეტად ორიენტირებულ თანამშრომლებს შორის ხშირი მოვლენაა. ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში ახალი პროექტების რეალიზაციის ადრეული სტადიები ინჟინერული პერსონალის ხელშია. რა თქმა უნდა ახალი ტექნოლოგიები ყველას სჭირდება, მაგრამ ხშირად ინჟინრები ქმნიან „ელეგანტურ ტექნოლოგიებს, რომელთათვისაც არ არსებობს ბაზარი, რომლებიც ძალიან რთულია და მომხმარებლის მოლოდინს არ პასუხობენ“. ერნსტრომის ამოცანაა ამ ორ ჯგუფს მჭიდრო თანამშრომლობა ჰქონოდათ. ამისათვის საჭირო იყო როგორც სტრუქტურული ცვლილებები, ისე კომუნიკაციური სისტემის ცვლილებაც. პირველი სტრუქტურული ცვლილება იყო მენეჯერების დაქირავება კომპანიის ოთხი პროდუქციის ხაზის სახელმძღვანელოდ. მაგრამ ეს არასაკმარისი იყო, რადგანაც ამ ადამიანებმა ჯერ ძალიან ცოტა რამ იცოდნენ ორგანიზაციის კულტურაზე და უფრო ცოტა ტექნოლოგიებზე. სიტუაციის გამოსასწორებლად ერნსტრომმა გადაწყვიტა ახალი თანამდებობა შემოედო – პროდუქციის მთავარი მენეჯერი. ადამიანი, რომელიც ამ ადგილზე დაინიშნა ჯონ გილომი – დიდ გამოცდილებას ფლობდა როგორც საინჟინრო ასევე მარკეტინგულ ტელეკომუნიკაციებში. პირველი რაც გილომმა გადაწყვიტა გაეკეთებინა, აემაღლებინა პროდუქტის ოთხი მენეჯერის პრესტიჟი და რეპუტაცია და დაავალა მათ რთული ამოცანების გადაწყვეტა, მაგ. ჩამოეყალიბებინათ მარკეტინგული კვლევების ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლები და მოემზადებინათ პრეზენტაცია. ამ ამოცანის შესრულებას თვალს ადევნებდა მთელი კომპანია. ამის შემდეგ გილომმა გადადგა უფრო სარისკო ნაბიჯი – სთხოვა ორ წამყვან ინჟინერს ეხელმძღვანელათ პროდუქტების ჯგუფებისთვის, რაც მათ საკმაოდ უხალისოდ მიიღეს. ამ სტრუქტურული ცვლილებების შემდეგ კომპანია მოემზადა კომუნიკაციური სისტემის შესაცვლელად. შედეგად, დღეს თუ რომელიმე თანამშრომელს ახალი პროდუქტის შექმნის იდეა მოუვა, ის ლოკალურ ქსელში აღწერს თავის მოსაზრებებს. ყველა წამყვანი სპეციალისტი აფასებს ამ იდეას. თუ იდეა მოწონებული იქნება, მენეჯერები ადგენენ რა დროში უნდა გაკეთდეს, ხოლო ინჟინრები ამის რეალიზაციას ახდენენ და პრემიებსაც იღებენ. ერნსტრომი დარწმუნებულია, რომ დღეს მისი კომპანიის მომხმარებელი დაკმაყოფილებულია ისე, როგორც არასდროს.

1. ეფექტური კომუნიკაციების შემუშავებისას რა წინააღმდეგობები შეხვდა კომპანია Voyant Technologies?

2. რისთვის იყო საჭირო სტრუქტურული ცვლილებები კომუნიკაციების ეფექტურობის ასამაღლებლად?
3. რატომ არის ერნსტრომი დარწმუნებული, რომ კომპანიის მომხმარებელი კმაყოფილია მათი მუშაობით ისე, როგორც არასდროს? რა როლი შეასრულა ამაში კომუნიკაციებმა?

თემა: პერსონალის მენეჯმენტი

პრაქტიკული სამუშაო

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ მინესოტას შტატის ქ. სენტ-პოლის ერთ-ერთი Web-კომპანიის კადრების განყოფილების უფროსი. კომპანია ყიდის საჩუქრებს. აქ მუშაობს 30 თანამშრომელი, მაგრამ თქვენი საიტის დიდი პოპულარობის გამო მათი რიცხვი იზრდება. იმისათვის, რომ მოთხოვნები მართონ, უახლოეს სამ თვეში თქვენ მინიმუმ კიდევ 30 ადამიანი გჭირდებათ. ვაკანსიების შევსების დროს თქვენს მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს უნდა მაქსიმალურად მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა გამოიყენოს. მან გვთხოვა თქვენ შეიმუშავოთ მეთოდოლოგია, როგორ მოიხიდოთ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა. დაიყავით 3-4 კაციან ჯგუფებად. განსაზღვრეთ სხვადასხვა ხასიათის ადამიანების შერჩევის პროცესის ეტაპები. მიუდევით საქმეს შემოქმედებითად. განიხილეთ ერთმანეთის მოსაზრებები.

ეთიკური პრობლემა

იმ სისტემის მიხედვით, რომელიც კომპანია Goodyear Tire and Rubber-ში გამოიყენება, მენეჯერებმა უნდა აირჩიონ 10% ყველაზე ეფექტური თანამშრომელი („ფრიალი“) 80% საშუალო („კარგი“) და 10% დაბალი ეფექტურობის („დამაკმაყოფილებელი“) ვისაც პირველ ჯგუფს მიაკუთვნებენ, მათ აწინაურებდნენ, ვინც მესამე ჯგუფში ხვდებოდა, აფრთხილებდნენ, რომ თუ მათი ეფექტურობა შემდგომშიც ასე ცუდად შეფასდებოდა, მათ ჩამოაქვეითებდნენ ან საერთოდ გაუშვებდნენ. მაგრამ ცოტა ხნის წინ კომპანიას მოუწია ამ სისტემაზე უარის თქმა, რადგანაც ზოგიერთმა განთავისუფლებულმა თანამშრომელმა სასამართლოს მიმართა ასაკობრივი ნიშნით დისკრიმინაციაში კომპანიის მიმართ. „ეს სავსებით არასამართლიანია, გამოვიდეთ იქიდან, რომ რაღაც პროცენტი არადამაკმაყოფილებლად მუშაობს, ნათქვამია ერთ-ერთ საჩივარში. შეფასება სუბიექტური იყო და ჩანდა ტენდენცია განთავისუფლებულიყვნენ უფროსი ასაკის ადამიანებისგან“. ბევრმა კომპანიამ, მათ შორის General Electric-მა, მიებაძა ამ კომპანიას და შეცვალეს თანამშრომელთა შეფასების სისტემა, რადგანაც კრიტიკოსები

თვლიდნენ რომ სისტემა აიძულებს მენეჯერებს მიმართონ ასაკობრივ, გენდერულ ან რასობრივ დისკრიმინაციას. ბევრმა კომპანიამ ჩაატარა მმართველობითი პერსონალის ტრენინგები და ასწავლა მათ ობიექტური შეფასება. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ General Electric-ის ერთ-ერთი ხელმძღვანელი და თქვენდამი დაქვემდებარებული მენეჯერებიდან უნდა აირჩიოთ 20% ყველაზე ეფექტური თანამშრომელი, 70% - საშუალო ეფექტურობით და 10% არაადამაკმაყოფილებელი. თუ დატოვებთ არა კომპეტენტურს, სუსტად მოტივირებულ მენეჯერებს, ეს არასამართლიანი იქნება დანარჩენებისთვის. მეორე მხრივ, თუ თქვენი ყველა მენეჯერი კომპეტენტურია, თქვენ მაინც ვაძღვებელი ხართ აირჩიოთ – ის 10%. რას მოიმოქმედებთ თქვენ?

ვარიანტი A. სანამ შეფასების შედეგებს გამოაცხადებთ, ცალკე დაელაპარაკებით იმ ავადსახსენებელ 10%-ს და შესთავაზებთ სასწრაფოდ დაიწყონ ახალი სამსახურის მოძებნა.

ვარიანტი B. შეადგენთ მოხსენებით ბარათს, სადაც ახსნილი იქნება რომ თქვენი ყველა მენეჯერი საკმაოდ კომპეტენტურია და არავინ არ იმსახურებს განთავისუფლებას. დაყოფთ მათ „ფროადისტებად“ და „კარგოსნებად“.

ვარიანტი C. ინდივიდუალურად იმუშავეთ თითოეულთან, ვინც 10%-ში მოხვდა და შეადგენთ მათთან ერთად გეგმას, როგორ გაიზარდოს მათი მუშაობის ეფექტურობა შემდგომი 90 დღის მანძილზე.

სიტუაციის ანალიზი

„ჩვენი სამუშაო ძალა გამოირჩევა მაღალი სულიერებით და მრავალფეროვნებით. ჩვენ შევქმენით კულტურა, რომელიც სტიმულის აძლევს ადამიანებს იმუშაონ და იყვნენ საქმის ერთგულები. ჩვენ გამარჯვებულების კომპანია ვართ“. ეს სიტყვები აღებულია Mitsubishi Motors America, Inc. (MNNA) მისიიდან. ეს ძალიან საკვირველია, თუ მის ისტორიას გავითვალისწინებთ. MNNA არის ერთ-ერთი იმ მრავალი კომპანიიდან, რომელიც შედის იაპონიაში ბაზირებულ Mitsubishi Group-ში. მართალია ჯგუფის ყველა წევრი დამოუკიდებელი კომპანიად ითვლება, მაგრამ ისინი ხელმძღვანელობენ სანკორიოს პრინციპებით, რომელიც თავდაპირველად კოიატა ივარკიმ 1930 წელს ჩამოაყალიბა და შემდგომ ცვლილებები განიცადა.

– **შოკი სოკოს პრინციპი.** ისწრაფე დაამდიდრო საზოგადოება მატერიალურად და სულიერად. არ დაგავიწყდეთ წვლილის შეტანა გარემოს დაცვაში.

– შოკი კამეის პრინციპი. მისდევ გამჭვირვალობის და გახსნილობის პრინციპებს. გააკეთე ბიზნესი პატიოსნად.

– რიუჯიო ბიუჯის პრინციპი. გააფართოვე ბიზნესი გლობალური პერსპექტივების საფუძველზე.

ეს სახელმძღვანელო პრინციპები არის Mitsubishi Group-ში შემავალი ყველა კომპანიის ბიზნესის საფუძველი, მაგრამ ცოტა ხნის წინ MMNA-ში საქმე სულ სხვანაირად იყო. ეს საწარმოო სიმძლავრეები აიგო 1985 წელს ცენტრალური ილინოისის სასოფლო-სამეურნეო რაიონში და მას ტექნოლოგიის საოცრებას უწოდებდნენ. ისინი ითვლებიან აშშ-ს ყველაზე რთულ საწარმოდ და ისე არიან დაპროექტებული, რომ საშუალებას გვაძლევენ ერთ კონვეიერზე დამზადდეს ავტომანქანის რამდენიმე მოდელი. როცა 2003 წლის იანვარში პროდუქციის ხაზს დაემატა სპორტული მოდელი Endeavor, ქარხანამ დაიწყო ექვსი სხვადასხვა მოდელის გამოშვება, მეტის ვიდრე ნებისმიერი სხვა ქარხანა აშშ-ში. გაიზარდა პროდუქტიულობაც. საწარმოს ეფექტურობის ასეთ მაღალ დონემდე მისაყვანად საჭირო გახდა დირექტორის რიჩ მილგანის მკაცრი ხელი, რომელმაც ქარხანა 1998 წელს ჩაიბარა, მაშინ როცა ქარხანამ სამწუხარო პოპულარობა მოიხვეჭა ორი თავისებურების გამო. პირველი, რომ ის იყო ყველაზე ავტომატიზებული, და ამასთან ნაკლებად პროდუქტიული ქარხანა ამ სფეროში, მეორე რომ ამერიკის მთავრობამ აღძრა საქმე სექსუალური ძალადობის ნიშნით, რასაც ადგილი ჰქონდა იქ მომუშავე ქალების მიმართ. ამ საქმემ ფართო გამოსმაურება მიიღო საზოგადოებაში. „ღობეზე, რომლის ახლოსაც დადიან ქალები, არის სექსუალური ხასიათის დამამცირებელი ნახატები, კედლებზე გაკრულია პორნოგრაფიული სურათები, მამაკაცი-თანამშრომლები ორაზროვან მინიშნებას უკეთებენ თანამშრომელ-ქალებს თუ ისინი ამის შესახებ ჩიოდნენ, მათ ან ანთავისუფლებდნენ ან აღარ აწინაურებდნენ“. პრაქტიკულად, ამ ქარხანას ცუდი რეპუტაცია ჰქონდა და ქალებისათვის არასახარბიელო სამუშაო ადგილად ითვლებოდა. ერთ-ერთო თანამშრომელი იხსენებს: „ჩვენ გვევავენ ბიჭები, რომლებიც არაფერ ცუდში შემჩნეულები არ იყვნენ, მაგრამ მათ მოსთხოვეს დაეტოვებინათ მწვრთნელობა ქალთა გუნდისა მხოლოდ იმიტომ, რომ ამ ქარხანაში მუშაობდნენ“.

მრავალრიცხოვანი საჩივრების შემდეგ 500 ქალის ხელმოწერით შედგენილი დოკუმენტის მიხედვით საქმე აღიძრა. ეს საქმე სამი წელი გრძელდებოდა და ამ დროის განმავლობაში პერსონალის მორალური სული ქვემოთ ეცემოდა, ხოლო

ამერიკელ მუშებსა და იაპონელ მენეჯერებს შორის ურთიერთობა საბოლოოდ გაფუჭდა. ასეთი ვითარება დახვდა გილიგანს. პირველი ცვლილება იყო 34 მლნ დოლარი, რაც კომპანიამ მორალური ზონის საფასურად გადაიხადა. ფული გაიყო 400 ქალმა და ბევრი მათგანი ქარხანაში სამუშაოდ დარჩა. გილიგანი ხვდებოდა, რომ საჭირო იყო კარდინალური ცვლილებები, მაგრამ ხვდებოდა იმასაც, რომ ამ ცვლილებების აუცილებლობა პერსონალსაც უნდა ელიარებინა. მან მხარი დაუჭირა თანამშრომელთა სურვილს მისიის შესახებ განცხადებაში პირველი ყოფილიყო სიტყვა „პატივისცემა“ და მეორე „ხარისხი“. შემდეგ მან შექმნა განყოფილება, რომელიც იძიებდა ყველა საჩივარს და ატარებდა ახალი თანამშრომლების ტრენინგებს, სადაც ასწავლიდნენ რა უნდა გაეკეთებინათ სექსუალური ძალადობის ან სხვადასხვა სახის დისკრიმინაციის დროს. გილიგანმა შემოიღო **ნულოვანი მოთმენის პოლიტიკა**, რაც გულისხმობდა, რომ ზიანის მომტან ქცევას კომპანიაში არ მოითმენდნენ.

ამ და სხვა ღონისძიებების შედეგად კომპანიაში არა მხოლოდ მორალური კლიმატი გაუმჯობესდა. 2003 წელს Mitsubishi-იმ გამოაცხადა, რომ ჩადებდა 200 მილიონი დოლარის ინვესტიციებს ამერიკული ფილიალის საწარმოო სიმძლავრეების 25%-ით გასაფართოვებლად, რის შედეგადაც აქ დამატებით 300 სამუშაო ადგილი შეიქმნა.

-
1. რომელ ფილოსოფიას აღიარებს Mitsubishi შრომითი რესურსების სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებით?
 2. ამართლებს თუ არა ნულოვანი მოთმენის პოლიტიკა სექსუალურ ძალადობასთან დაკავშირებულ პრობლემების დროს? რატომ?
 3. წარმოიდგინეთ, რომ დაგაგაღეს ამ ქარხანაში ახალი თანამშრომლების ორიენტაციაზე მუშაობა. წარმოადგინეთ თქვენი ორიენტაციის ზოგადი გეგმა?
 4. რა უნდა ისწავლონ სხვა კომპანიებმა თქვენი აზრით Mitsubishi-გან?

თემა: ქცევის საფუძვლები

პრაქტიკული სამუშაო

დაიყავით 3-4 კაციან ჯგუფებად. პედაგოგი თვითონ აირჩევს, რომელი გუნდი იმოქმედებს სქემით: „ღიას, ყოველთვის ნეგატიური“ და რომელი გუნდი სქემით არა, ყოველთვის ნეგატიური? ამის შემდეგ ჯგუფებმა ეს საკითხი უნდა განიხილონ. წარმოადგინეთ თქვენი ჯგუფის არგუმენტაციისთვის მტკიცებულებები და მაგალითები.

ეთიკური პრობლემა

სასტუმროების ქსელი Marriott International მუდმივად აცნობებს პერსონალს ყველა ახალ გადაწყვეტილებას, რომელიც თანამშრომლებს ეხება, მათ შორის შტატების მოსალოდნელ შემცირებასაც. აი რას ამბობს ამ კომპანიის მთავარი სისტემური ანალიტიკოსი ჯეფ ეკოტი: „ჩვენ კომპანიაში მართალია ბოლო პერიოდში რამდენიმე შემცირებების ტალღა იყო, მაგრამ ჩვენ თანამშრომლებს ამის შესახებ წინასწარ ვატყობინებდით; ჩვენ რეგულარულად ვაწყოთ კრებებს, რომელზედაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა გვატყობინებს თავისი გეგმების შესახებ, ამიტომ აქ არავის არ შეუძლია თქვას რომ შტატების შემცირება მოულოდნელი იყო მათთვის“.

კიდევ ერთი მაგალითია კომპანია Avon Products, რომელშიც მენეჯერები და რიგითი თანამშრომლები, რომლებიც საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში მოღვაწეობენ, მუდმივად დაძაბულები იყვნენ, რადგან შიშობდნენ, რომ ეს ოპერაციები სხვა ქვეყანაში გადავიდოდნენ ან საერთოდ გარეშე ორგანიზაციებს გადასცემდნენ. ეს გრძელდებოდა მანამდე, სანამ უმაღლესი მენეჯმენტი უშუალოდ არ დაკავდა ამ პრობლემით. „ოქტომბერში Avon-ის ხელმძღვანელობამ ღიად განაცხადა, რომ განიხილავდა შესაძლებლობას ეს ოპერაციები გარეშე ორგანიზაციებისთვის გადაეცა, მაგრამ მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ეს მიზანშეწონილი არ არის“, - იხსენებს ერთ-ერთი მენეჯერი. მაგრამ შეინარჩუნებენ

თუ არა თანამშრომლები პოზიტიურ დამოკიდებულებას და აღქმას, თუ მათ საკმაოდ ხშირად ატყობინებენ შესაძლო შემცირებების ან მათი საქმიანობის სხვისთვის გადაცემის შესახებ? რამდენად ხშირად შეიძლება მსგავსი ინფორმაციის მიწოდება სტრესი რომ ავიცილოთ და პროვოცირება არ გავუკეთოთ ნეგატიურ განწყობას? წარმოიდგინეთ, რომ ხართ კომპანია Avon-ის ვიცე-პრეზიდენტი საინფორმაციო ტექნოლოგიების საკითხებში. თანხის ეკონომიის მიზნით თქვენ უკვე მერამდენედ განიხილავთ იდეას გადასცეთ გარეშე კონტრაქტორებს რამდენიმე ის ამოცანა, რასაც თქვენი განყოფილება აკეთებს. თქვენ ამ საკითხს სხვადასხვა შესაძლო კანდიდატებთან განიხილავთ და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებას ვარაუდობთ ნახევარ წელში. რა სახის ინფორმაცია უნდა გააგებინოთ თანამშრომლებს და როდის?

ვარიანტი A. ეხლავე დაველაპარაკებოდი თანამშრომლებს და შევატყობინებდი რომ თუ აღნიშნული გადაწყვეტილება მიღებულ იქნება, რამდენიმე შტატი შემცირდება.

ვარიანტი B. არ ვეტყვი თანამშრომლებს არაფერს მანამდე ვიდრე საბოლოო გადაწყვეტილებას არ მივიღებთ.

ვარიანტი C. ყველაფერს მენეჯერებს შეატყობინებდით, მაგრამ მკაცრად გააფთხილებდით არაფერი არ ეთქვათ თანამშრომლებისთვის ზედმეტი დაძაბულობა და სტრესი რომ არ გამოეწვიათ.

სიტუაციის ანალიზი

„მეტი ინტერესი ადამიანების მიმართ“ - ასეთი კომპანია Washington Mutual-ის ცოტა უცნაური ლოზუნგი. მაგრამ უნდა ვაღიაროთ, რომ თუ გავითვალისწინებთ მის დამოკიდებულებას საკუთარი თანამშრომლების და მომხმარებლების მიმართ, ის ზუსტად მიესადაგება ამ ფირმას. WaMu (როგორ უფრო ცნობილია) არსებობს 1989 წლიდან. ეს კომპანია სპეციალიზირდება ფინანსური მომსახურებით როგორც ინდივიდუალური კლიენტებისთვის, ასევე მცირე და საშუალო კომპანიებისთვის. ძირითადად ის მუშაობს კალიფორნიის, ტეხასის, ფლორიდის ბაზრებზე, ხოლო 2002 წლიდან ნიუ-იორკის ბაზარზე. კომპანიის მიზანია სრულიად შეცვალოს ადამიანთა დამოკიდებულება საბანკო მომსახურების მიმართ. აღმასრულებელი დირექტორის კერი კილინჯერის სურვილია ადამიანებს WaMu-ს მიმართ ისეთივე დამოკიდებულება ჰქონდეთ, როგორც აქვთ Wal-Mart, Best Buy ან Target-ის მიმართ. კილინჯერი გრძნობს რამდენად მნიშვნელოვანია თანამშრომლების როლი ამ

მიზნის მისაღწევად. ეს კომპანია ორიენტირებულია მომხმარებელთა უმაღლესი ხარისხით მიმსახურეობაზე. ის ემსახურება შვიდ მილიონამდე კლიენტს და მართლაც ზრუნავს მომხმარებლებზე. კომპანიაში 50000 თანამშრომელზე მეტი მუშაობს და მათ მენეჯერებს უწევთ საქმე ჰქონდეთ სრულიად განსხვავებულ ქცევის შაბლონებთან – როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური. იმისათვის რომ იყოს ძალიან წარმატებულ, კომპანიამ უნდა შეძლოს საკუთარი პერსონალის ენერჯია საჭირო მიმართულებით მიუშვას. WaMu ამას ახერხებს თავისი კულტურის ფოკუსირებით შესაბამის ღირებულებებზე და ახალი კვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვით. კომპანიის კულტურის კონცეფციის ფორმულირება ძალიან მარტივია: ნებისმიერ ადამიანს ღირსებით და პატივისცემით უნდა მიეპყრო. კომპანიაში ისეთი სამუშაო გარემოა, სადაც ყველა თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა გაიზარდოს, მიიღოს კმაყოფილება სამუშაოსგან. ყველა თანამშრომელს თავისი კლიენტები ჰყავს. იმათგანაც კი, ვინც მხოლოდ კოლეგებთან ურთიერთობს, მოითხოვენ მომსახურეობის უმაღლეს კლასს. იმის გამო რომ კომპანია მუდმივად იზრდება, მას დიდი ძალისხმევა უწევს ეს კულტურა რომ შეინარჩუნოს. ისინი დიდი სიფრთხილით ეკიდებიან ახალი თანამშრომლების შერჩევას. „კვალიფიკაციის დონის ამაღლება ძალიან იოლია, ხოლო თქვენი პოზიტიური განწყობა ძალიან მნიშვნელოვანია“. WaMu ამ ფილოსოფიას მისდევს.

-
1. პიროვნული მახასიათებლების რომელი ტიპებია მისაღები კულტურისთვის, რომელიც WaMu-ში ჩამოყალიბდა?
 2. მოამზადეთ ანკეტა კომპანიის თანამშრომელთა გამოსაკითხად, რომელთა დახმარებით მენეჯერები გაარკვევენ მათ დამოკიდებულებას კომპანიის მიმართ. (შეგიძლიათ გამოიყენოთ კომპანიის Web-გვერდი www.wamu.com)
 3. Fortune რეიტინგის მიხედვით 2003 წელს WaMu შევიდა 100 ყველაზე სასურველი სამუშაო ადგილის სიაში. რა პროგნოზირებას გააკეთებდით თქვენ თანამშრომელთა სამუშაოს მიმართ კმაყოფილების დონეზე?
 4. „მეტი ყურადღება ადამიანების მიმართ“ - ამართლებს თუ არა ამ თავის ლოზუნგს კომპანია?

თემა: თანამშრომელთა მოტივაცია

პრაქტიკული სამუშაო

შეადგინეთ სია ხუთი კრიტერიუმით (მაგ.: ხელფასი, მეგობრობა, სწავლის შესაძლებლობა, აღიარება და ა.შ.), რომელიც თქვენი აზრით ყველაზე მნიშვნელოვანია თქვენთვის მომავალი სამსახურისთვის. დააღაგეთ ის მნიშვნელობის მიხედვით. ამის შემდეგ დაიყავით 3-4 კაციან ჯგუფებად და შეადარეთ პასუხები. მეორდება თუ არა რომელიმე კრიტერიუმი ხშირად?

ეთიკური პრობლემა

თანამშრომლები, რომლებიც თვლიან რომ უსამართლოდ მოაჭრეს ხელფასი, მოტივირებულად არ ჩაითვლებიან. ასეთ რთულ სიტუაციას შეეჯახნენ ამერიკული ავიაკომპანიები გადარჩენისთვის ბრძოლაში. ისინი ცდილობდნენ პილოტების, მექანიკოსების და ბორტგამცილებლების პროფკავშირებზე ზეგავლენას, რათა მიეღწიათ ხელფასის შემცირების და წესების გამკაცრებისთვის. კომპანია Airways-მა ხელფასის შემცირებით შეძლო 1,2 მლრდ დოლარით (ანუ 25%-ით) შემცირებინა ხარჯები და აეცილებინა სასამართლო პროცესი გაკოტრებასთან დაკავშირებით. მაგრამ ძალიან ბევრს არ მოსწონს ის ფაქტი, რომ მათი ხელფასი ძველ დონემდე ვერ მივა 2008 წელზე ადრე – ისიც საუკეთესო შემთხვევაში. საკითხი, დარჩებოდა თუ არა მმართველობითი პერსონალის ხელფასი შემცირებული 2008 წლამდე, ყველაზე უფრო საკამათო გახდა მენეჯერებსა და რიგით თანამშრომლებს შორის. უფრო მეტიც, მფრინავთა პროფკავშირმა უნდობლობა გამოუცხადა Airways უმაღლეს ხელმძღვანელობას. მიუხედავად იმისა, რომ ამ კომპანიამ შეინარჩუნა 30000 სამუშაო ადგილი, თანამშრომლები საუბრობენ ცუდ დამოკიდებულებაზე მათ მიმართ. „ჩვენ ვიცით, რომ უნდა დავხმარებოდით კომპანიას, მაგრამ ჩვენ ვფიქრობთ რომ მათ წაიდეს იმაზე მეტი, ვიდრე საჭირო იყო“. – ამბობს ერთ-ერთი ბორტგამცილებელი. ამ გრძნობას შეუძლია მოტივაცია ნულამდე დაიყვანოს და

უდიდესი ნეგატიური გავლენა მოახდინოს თანამშრომლობაზე და მგზავრთა მომსახურეობაზე.

წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ დაგაწინაურეს და დაგნიშნეს ადგილობრივი აეროპორტის სარემონტო საამქროს მენეჯერად. ხელმძღვანელმა გითხრა, რომ კომპანიამ ახლახან დაკარგა ბევრი მენეჯერი, რომლებიც სხვა სფეროში წავიდნენ სამუშაოდ. ეს პროცესი რომ შეეჩერებინა, კომპანიამ გადაწყვიტა, მომავალ წელს მიეცა მათთვის ძველი ხელფასი და გარკვეული შეღავათები, თუმცა რიგით თანამშრომლებს ცდა მოუწევთ. თქვენ თანაუგრძობთ მათ და გესმით მათი უკმაყოფილება, მაგრამ იმასაც ხვდებით, რომ მექანიკოსის ადგილის პოვნა სხვა ავიაკომპანიაში პრაქტიკულად შეუძლებელია.

ვარიანტი A. ინფორმაციას მენეჯერებისთვის ხელფასის გაზრდის შესახებ მიაწოდებდით პროფკავშირების ლიდერებს, რათა მათ დაერწმუნებინათ ხელმძღვანელობა უზრუნველყოთ თანაბარი უფლებები ყველა თანამშრომლისთვის. ამის შემდეგ წამოხვიდოდით კომპანიიდან.

ვარიანტი B. დარეკავთ გაზეთში ანონიმურად და სთხოვთ ჟურნალისტს გამოიძიონ ეს სიტუაცია, რის შემდეგაც საჯარო გახადოს არათანასწორი დამოკიდებულება კომპანიაში მენეჯერების და თანამშრომლების მიმართ.

ვარიანტი C. რადგანაც ეს გადაწყვეტილება თქვენ არ მიგიღიათ, ეცდებით მოძებნოთ ანაზღაურების და წახალისების სხვა ფორმები და მეთოდები.

სიტუაციის ანალიზი

„ჩვენ არ ვართ ქათქათა და ფუმფულა, ჩვენ არ ვხვდებით ყველას მხიარული შეძახილებით და არ ვფხანთ პარასკეობით ზურგს“. ასე ჩამოყალიბდა პერსონალის მოტივაციის ფილოსოფია სკოტ ჰარმონმა, აღმასრულებელმა დირექტორმა Motive Communications კომპანიისა, რომელიც ტეხასის შტატ ქ. ოსტინში მდებარეობს. ეს კომპანია დაარსდა 1997 წელს და დაკავებულია სერვისული პროგრამული უზრუნველყოფით. მისი კლიენტებია ისეთი ცნობილი კომპანიები, როგორც არის Fujitsu, 3 Com, British Telecom და სხვ.

კომპანიის მისია შემდეგია: „დავეხმართ კომპანიებს დარჩნენ კონკურენტუნარიანები და გაიმარჯვონ მომხმარებლის მომსახურეობის უმაღლესი დონის მეშვეობით; ჩვენ დარწმუნებული ვართ, რომ საუკეთესო სერვისი – უფრო მეტია, ვიდრე ვაღდებულება, ეს აუცილებლობაა. სერვისი გახდა ჩვენი საქმიანობის საფუძველი“. მიუხედავად ყველაფრისა სკოტ ჰარმონი დარწმუნებულია, რომ

თანამშრომლების გათამამება არ შეიძლება. სტივ სემელისბურგერი, რომელიც პასუხს აგებს კომპანიაში პარტნიორულ ურთიერთობებზე ამბობს: „თუ თქვენ გსურთ თავზე ხელს გისმევდნენ, ჩვენი კომპანია არ გამოგადგებათ“. ამიტომ ადამიანები, რომლებსაც სურდათ რომ ხშირად შეექოთ, ამ კომპანიაში დიდხანს არ რჩებოდნენ, ხოლო რჩებოდნენ ისინი, ვისაც მოსწონდა შეჯიბრი და კონკურენცია.

ბიზნეს-გადაწყვეტილებების მიღება Motwe-ში შემდეგნაირად ხდებოდა. არასასურველი ემოციებისგან თავის დასაცავად ხელმძღვანელები განიხილავენ ამა თუ იმ საკითხს, რის შემდეგაც ერთი დღით შესვენებას აცხადებენ და ამის მერე იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას. თათბირებისათვის ყველა თანამშრომელი განსაკუთრებულად უნდა მოემზადოს. ერთხელ ერთ-ერთი თათბირის დროს ბუღალტერმა თქვა, რომ კლიენტი ძალიან კმაყოფილია“. ამაზე ჰარმონს შემდეგი რეაქცია ჰქონდა: „როგორ შეგიძლიათ დარწმუნებული იყოთ ამ სიტყვებში, როცა არ შეგვიძლია მისი გაზომვა და შეფასება?“ მიუხედავად ამ ხისტი მიდგომისა მისი თანამშრომლების მიმართ, Motwe საკმაოდ წარმატებულია. 2002 წელს მისი მოგება 1,5 მლნ დოლარი იყო, საერთო შემოსავლები კი 59 მლნ დოლარი, ხოლო კომპანია – კონკურენტის Broadjump-ის შექენის შემდეგ სავარაუდოდ მისი შემოსავლები ორჯერ გაიზარდება.

-
1. ჩამოთვალეთ ამ კომპანიის მოტივაციური მიდგომის უპირატესობები და ნაკლი.
 2. რის შეცვლას შესთავაზებდით ჰარმონს მოტივაციურ მიდგომაში? დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.

თემა: ხელმძღვანელობა და ლიდერობა

პრაქტიკული სამუშაო

წარმოიდგინეთ, რომ ხართ კომპანია Preferred Bank Card კლიენტთა მომსახურების განყოფილების ახალი მენეჯერი. კომპანია უშვებს საკრედიტო ბარათებს და ოფისები აქვს მთელი კალიფორნიაში. თქვენმა წინამორბედმა, რომელიც დიდი პოპულარობით სარგებლობდა თანამშრომლებში და რომელიც დღესაც მუშაობს კომპანიაში სხვა თანამდებობაზე, დაგიმაღათ ინფორმაცია იმის შესახებ, რომ განყოფილება ძალიან ჩამორჩება გეგმიურ მაჩვენებლებს. თქვენი თანამშრომლები მოუთმენლად ელიან დასვენების დღეებს და არ იციან რომ ეს დღეები მათ უნდა იმუშაონ. თქვენი ამოცანაა ეს ამბავი მათ შეატყობინოთ. გაიყავით პატარ-პატარა ჯგუფებად. განიხილეთ ეს სიტუაცია და მისგან გამოსვლის გზები. განიხილეთ ერთმანეთის ვარიანტები.

ეთიკური პრობლემა

წარმოიდგინეთ აღმასრულებელი დირექტორი, რომელმაც დაიქირავა ადამიანი, ვისი მოვალეობაც არის სხვა ფირმების კომპიუტერულ სქელში ჩანერგვა, რათა მოიპოვოს კონფიდენციალური ინფორმაცია სხვა კონკურენტ ფირმებთან გარიგების შესახებ. ეს კომპანია კონკრეტული კონკურენტების საწინააღმდეგოდ მუდმივად უშვებს პრეს-რელიზებს. ერთხელ კი გამოაცხადა ერთ-ერთი პირდაპირი კონკურენტის მტრული შთანთქმის შესახებ. და განაცხადა რომ მისი მიზანი არა ამ ფირმის პროდუქციის გაყიდვაა, არამედ მისი მომხმარებლების და საუკეთესო თანამშრომლების მოზიდვა. ეს დირექტორი არის ლარი ელისონი კომპანია Oracle-დან, რომელიც Wall Street journal-მა „სილიკონის ველის ხულიგანი“ შეარქვა. ელისონი ქარიზმატული ლიდერობის საშუალებით კომპანია Oracle ლიდერი გახდა პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემების შემუშავებასა და გამოშვებაში. თუმცა მას უწევს მძაფრი კონკურენციის პირობებში მუშაობა ისეთი კომპანიების მხრიდან,

როგორცაა Microsoft, ის იგნორირებას არ უკეთებს უფრო პატარა მეტოქეებს. მაგ.: Siebel Systems ან il Technologies. ერთხელ Oracle-მა გამოაქვეყნა პრეს-რელიზი, სადაც გააკრიტიკა il Technologies მცდელობა გამოეშვათ კონკრეტული ტიპის პროგრამული უზრუნველყოფა, თანაც ზუსტად იმ დროს, როდესაც ამ ფირმის აღმასრულებელი დირექტორი უნდა შეხვედროდა გავლენიან ფინანსურ ანალიტიკოსებს. „ჩვენ მაგიდასთან კალენდართ ვსხდებით და ზუსტად ვგეგმავთ, რომელ დღს Siebel-ს ვავნოთ, და როდის iL-ს“ - ამბობს კომპანიის მარკეტინგის დირექტორი.

წარმოიდინეთ, რომ ხართ il Technologies აღმასრულებელ დირექტორი და მუშაობთ მატერიალური მარაგების მართვის სისტემების პროგრამების შექმნაზე, რომელმაც კონკურენცია უნდა გაუწიოს Oracle-ს ბიზნეს-პროგრამებს. 5 წუთში შედინართ შეხვედრაზე, სადაც ფინანსური ანალიტიკოსები არიან, რომლებიც ინვესტორებს რეკომენდაციებს აწვდიან ამა თუ იმ პროდუქტის ყიდვაზე. თქვენ უნდა ეცადოთ თქვენი კომპანიის მიღწევები სრულიად და კარგად წარმოაჩინოთ და დაარწმუნოთ ეს ანალიტიკოსები დადებითი რეკომენდაციები გასცენ თქვენს პროდუქტზე. ამ დროს Oracle აქვეყნებს პრეს-რელიზს, რომელიც თქვენს ახალ პროდუქტს აკრიტიკებს და ეჭვი გაქვთ რომ ამის შესახებ ფინანსურმა ანალიტიკოსებმა უკვე იციან. რას იზამთ თქვენ?

ვარიანტი A. იქნებით ძალიან დარწმუნებული იმაში რომ თქვენი კომპანია საუკეთესოა და შეკრების ბოლოს თამამად გამოაცხადებთ რომ თქვენი პროდუქტი ბევრად სჯობია Oracle-ის პროდუქტს.

ვარიანტი B. ეცდებით ნდობა მოიპოვოთ გამოსვლით, ახსენებთ იმ პრეს-რელიზს და მიაწვდით ისეთ ფაქტებს, რომლებიც გააბათილებს Oracle-ის მოსაზრებებს.

ვარიანტი C. სთხოვთ საზოგადოებასთან ურთიერთობის დირექტორს შეადგინოს პრესისთვის განცხადება, რომელშიც იქნება თქვენი ციტირება, რომ Oracle-ის პროდუქტი „ნაჩქარევი და ისე-რა შექმნილია“.

სიტუაციის ანალიზი

ავტორბოლები ერთ-ერთი ყველაზე სანახაობრივი სპორტის სახეობაა. აშშ-ში. ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ავტომრბოლელი NASCAR-ში (ავტორბოლების ნაციონალური ასოციაცია) იყო დეიდ ერნხარდტი, რომელიც 2001 წლის 18 თებერვალს გარდაიცვალა Daytona international რბოლის დროს. მისი გარდაცვალების შემდეგ დადგა საკითხი მისი კომპანიის Dale Earnhardt-ის შესახებ, რომლის

ყოველწლიური მოგება 20 მლნ დოლარზე მეტი იყო. სპორტსმენის ქვრივი ტერეზა დარწმუნებული იყო, რომ ყველაფერს გააკეთებდა იმ კომპანიისთვის, რომლის შესაქმნელად მისი მეუღლე ძალიან ბევრს შრომობდა. მან რთული გზა განვლო აღმასრულებელ დირექტორობამდე და ამისთვის ლიდერის როლის შესრულება მოუხდა. ტერეზა ერნხარდტს არ უყვარს ყურადღების ცენტრში ყოფნა. მას ურჩევნია ჩრდილში დარჩეს. დასვენების დღეებში, როცა სხვა მფლობელები თავის გარაუბებს ათვალთვლებენ, ტერეზა როგორც წესი კითხულობს კონტრაქტებს, დებს ხელშეკრულებებს და თავისი თანამშრომლების პრობლემებს ჭრის. ის ხელმძღვანელობს სულ სხვადასხვაგვარად უდგება, ვიდრე მისი ქმარი. დეილი იყო სპონტანური, კატეგორიული და ჯიუტი, ხოლო ტერეზა მისი აბსოლუტური ანტიპოდი. გახდა თუ არა კომპანიის პრეზიდენტი, ტერეზამ შეამცირა მისი აზრით ზედმეტი ხარჯები – გაყიდა დეილის ვერტმფრენი, რომლის გარეშეც მშვენივრად შეიძლებოდა გაძღვება. ერთ-ერთი მრბოლელის მაიკლ ვოლტრიპის აზრით: „მაშინ როცა ყველაფერი ცუდად და ბუნდოვნად ჩანს და ყველა ფიქრობს რომ გამოსავალი არ არსებობს, ჩნდება ტერეზას ძლიერი მხარეები. ის ყველაფერს თავის ხელში იღებს და პრობემებს აგვარებს“. 2002 წლის ბოლოს Winston Cup სეზონის ბოლოს კომპანიის ხელმძღვანელობა შეიკრიბა, რომ ემსჯელათ სეზონის „პლუსებზე“ და „მინუსებზე“. „ძალიან მსურს გითხრა რომ კარგად მუშაობდით, მაგრამ შედეგები ცუდია“ - თქვა ტერეზამ. ტერეზამ შეიმუშავა თავისი ხელმძღვანელობის სტილი, რომლითაც ხელმძღვანელობს წარმატებულ კომპანიას. მაგრამ მას ურჩევნ უფრო ხშირად გამოჩნდეს ხალხში. ტერეზაც ხვდება ამის საჭიროებას. მაგ. 2003 წელს ის დაეხმარა დეილ ერნხარდტ-უმცროსს, საზეიმოდ წარედგინა მსოფლიოსთვის მისი ახალი გუნდის Bush-ის ლოგოტიპი. ტერეზა იყენებს თავის ძლიერ მხარეებს და მუდმივად მუშაობს სუსტი მხარეების გასაძლიერებლად.

1. აღწერეთ ტერეზა ერნხარდტის ხელმძღვანელობის სტილი. რაში გამოიხატება ამ სტილის ძლიერი და სუსტი მხარეები?
2. როგორ ფიქრობთ, იოლია თუ არა ხელმძღვანელისთვის სტილის შეცვლა? როგორ დაეხმარებათ მათ ამაში ტრენინგები ხელმძღვანელობისთვის?
3. რა სიძნელეებს აწყდება ხელმძღვანელი, როცა ეფექტურ ლიდერს ცვლის? როგორ უნდა დაეძლიოთ ეს სირთულეები?

თემა: კონტროლის საფუძვლები

პრაქტიკული სამუშაო

წარმოიდგინეთ, რომ სახელმწიფო კოლეჯში საბუღალტრო სკოლის პროფესორი ხართ. რამოდენიმე თქვენმა კოლეგამ ინტერესი გამოიჩინა კონტროლის კონკრეტული საშუალებების შემუშავებისადმი, რათა მინიმუმამდე დაეყვანათ სტუდენტების თაღლითობა გამოცდების და საშინაო დავალების მომზადების დროს. თქვენ გამოთქვით სურვილი შეგედგინათ ანგარიში რეკომენდაციებით, რომელიც გამოდგება საკონტროლო მეთოდების და ღონისძიებების შესამუშავებლად. დაიყავით 3-4 კაციან ჯგუფებად და განიხილეთ ეს თემა. შეადგინეთ რეკომენდაციების სია, რაც თქვენი აზრით აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად არის საჭირო. განიხილეთ ერთმანეთის რეკომენდაციები.

ეთიკური პრობლემა

დღეს ბევრი კომპანია აკონტროლებს იმას, თუ როგორ გამოყენებენ მათი თანამშრომლები Internet-ს. ისინი ცდილობენ ისე მოქცევათ, რომ არაეთიკური ხასიათის ან პორნოგრაფიული შეტყობინებები ან სურათები საერთოდ გაქრეს მათი ორგანიზაციებს სამუშაო გარემოდან. თუ კომპანია ასეთნაირად არ მოიქცევა, ეს ყველაფერი შეიძლება დამთავრდეს 100000-იანი ჯარიმით სექსუალურ ზეწოლაზე. საშუალო ზომის კომპანიისთვის ეს კატასტროფაა. მეორე მიზეზი არის ხარჯები. ამიტომ კომპანიებმა დააყენეს ელექტრონული სისტემები, რომლებიც საშუალებას იძლევა გაკონტროლდეს თანამშრომელთა ელ. ფოსტა და თვალი ადევნონ თუ რას საქმიანობენ ისინი ქსელში, ზოგ ორგანიზაციაში ჰყავთ სპეციალური თანამშრომელი, რომელიც ყველა შემომავალ ინფორმაციას აკონტროლებს და შლის იმ შეტყობინებს, რომელსაც მისი აზრით საქმესთან არანაირი კავშირი არ აქვს. ამ მიმართულებით პირველი ნაბიჯი გახდა დაკვირვების მკაფიო პოლიტიკის და სისტემის შექმნა. მენეჯმენტი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ თანამშრომლებმა იციან წესები და ხვდებიან რომ კომპანია სერიოზულად უდგება ეთიკური დილემის გადაჭრას. მაგ.: თუ British Telecom-ის თანამშრომელს ორჯერ მიუვა შეტყობინება, რომ მენეჯმენტისთვის ცნობილია ის ფაქტი, რომ აღნიშნული თანამშრომელი

სამუშაო საათებში პორნოგრაფიულ საიტს ათვალთვლებს, ის შეიძლება განთავისუფლებული იყოს სამსახურიდან. მიუხედავად ამისა, ამ კომპანიაში 18 თვის მანძილზე 200 თანამშრომლის გაშვება მოუწია აღნიშნული მიზეზით. წარმოდგინეთ, რომ ხართ ადმინისტრაციული საკითხების მენეჯერის თანაშემწე British Telecom-ში. ერთ დილას თქვენ იღებთ სასწრაფო ზარს თქვენი ბოსისთვის. თქვენ უკაკუნებთ კარზე, მაგრამ პასუხი არ არის და ალებთ კარს, რათა ბარათი მაგიდაზე დაუტოვოთ. თქვენ ხედავთ, რომ გორი ადგილზეა და გართულია პორნოსაიტების თვალთვლებით. თქვენ ფიქრობთ როგორ მოიქცეთ.

ვარიანტი A. არავის არაფერს არ ეტყვით, მაგრამ სასწრაფოდ ანონიმურად დარეკავთ „ცხელ ხაზზე“ და მოუყვებით ნანახს.

ვარიანტი B. შეხვალთ კაბინეტში, მოახსენებთ რისთვის მიხვედით და თან მიახვედრებთ რომ მიხვდით რას აკეთებს ის.

ვარიანტი C. კიდევ ერთხელ ძლიერად დააკაკუნებთ და ეტყვით რისთვისაც მიხვედით. იმაზე რაც დაინახეთ ერთი წუთის წინ ხმას არ ამოიღებთ.

სიტუაციის ანალიზი

თუ არ ფლობ საჭირო ინფორმაციას, ვერ მიიღებ სწორ გადაწყვეტილებას. შესაბამისად რომ მიიღო სწორი და ეფექტური გადაწყვეტილება, უნდა დაიცვა საკუთარი ინფორმაცია. კომპანია Niku Corporation-ის ხელმძღვანელობა თვლის რომ ასე იქცევიან. მაგრამ ერთ მშვენიერ დღეს მენეჯერები შოკირებული აღმოჩნდნენ ახალი ამბით, რომ უცხოები რამდენჯერმე შევიდნენ მათ Web-საიტზე და იპარავედნენ მონაცემებს. ერთ დღეს კი ტექნიკური მენეჯერი ჯეი მერლინი როდესაც თავის შეტყობინებებს ამოწმებდა, კონკურენტი კომპანიის სავაჭრო აგენტის ხმა გაიგო. ჯეიმ გაიფიქრა, რომ ეს ცოტა უცნაური იყო და გადაწყვიტა შეემოწმებინა Web-საიტის შესვლის რეგისტრაცია. და რაც მან იქ ნახა მართლა შოკისმომგვრელი იყო. გახსნილი იყო ათას დოკუმენტზე მეტი 2002 წლის 12 აგვისტოს Niku დამფუძნებელმა ფარზად დიბაჩიმ Business Engine წინააღმდეგ საქმე აღძრა და შპიონაჟში დასდო ბრალი. მიუხედავად იმისა რომ დიბაჩიმ საქმე მოიგო და მიიღო 5 მლნ დოლარი, ინციდენტი გვიჩვენებს რომ საქმე ძალიან სერიოზულად არის. კორპორაციების გამოკითხვამ, რომელიც 2002 წ. აპრილში ჩატარდა, აჩვენა, რომ 80% კომპიუტერული ქსელი გაუტეხეს, რაც საერთო ჯამში შეადგენს 455 მლნ. დოლარის ზარალს.

1. კონტროლის როგორი ტიპი – წინასწარი, მიმდინარე თუ უკუკავშირის საფუძველზე არის უფრო მნიშვნელოვანი კორპორაციული მონაცემების დასაცავად? რატომ?
2. რა უნდა გააკეთოს საინფორმაციო სამსახურის ხელმძღვანელობამ, რომ გარანტირებულ იყოს მსგავსი სიტუაციებისგან დაცვაში?
3. რა თამაშობს ყველაზე მნიშვნელოვან როლს ინფორმაციის და სხვა რესურსების დაცვაში-თანამშრომლები, დანადგარები თუ წერიითი პროცედურები? დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.

იბეჭდება ავტორთა მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა წარმოებას 03.07.2009. ხელმოწერილია დასაბეჭდად
10.07.2009. ქალაქის ზომა 60X84 1/16. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 3.
ტირაჟი 100 ეგზ.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი,
კოსტავას 77



Verba volant,
scripta manent