

მელაა ბოცირიძე



კორპორაციული მენეჯმენტი

უმალღესი სსსწავლებელი ჯორჯია

მელაა მოცირიძე

კორპორაციული მენეჯმენტი

თბილისი
2018

რედაქტორი:

მარინე კობალავა

ასოცირებული პროფესორი, უს ჯორჯია

© მედეა გოცირიძე, აფილირებული პროფესორი, უს ჯორჯია

© უმაღლესი სასწავლებელი ჯორჯია

© ავტორი ინარჩუნებს საგამომცემლო უფლებებს. მთლიანი ნაშრომის და/ან მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭვდა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია, მათ შორის ინტერნეტ ქსელში განთავსება ან გასხვისება, დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე

სარჩევი

თემა 1 კორპორაციული მენეჯმენტი	5
თემა 2 შერწყმა. შთანთქმა. სინერჯის ეფექტი	16
თემა 3 კორპორაციული სტრუქტურების ორგანიზაციული ფორმები	26
თემა 4 კორპორაციული მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ტიპები	35
თემა 5 კორპორაციული კულტურა	47
თემა 6 კორპორაციული ქცევა	55
თემა 7 ჯგუფური ქცევა	64
თემა 8 მოტივაცია და კონტროლი	78



უმაღლესი სასწავლებელი ჯორჯია

ქ. თბილისი, ჯ. ნადირაძის ქუჩა N46
ტელ.: +995 (322) 36 91 60
ელ-ფოსტა: info@usgeorgia.edu.ge
ვებგვერდი: www.usgeorgia.edu.ge

კორპორაციული მენეჯმენტის არსი

1. რაში გამოიხატება კორპორაციის მნიშვნელობა თანამედროვე ეკონომიკის განვითარებაში?

წარმოების გამსხვილების ტენდენცია განსაკუთრებით გამოიკვეთა 1873 წლის კრიზის შემდეგ. დაიწყო ეკონომიკის კარტელირების მასშტაბური პროცესი.

1900-1903 წწ. კრიზისის შემდეგ კარტელი გახდა სამეურნეო საქმიანობის საფუძველი ინდუსტრიალურად განვითარებულ ქვეყნებში. 1929 წლის კრიზისის შემდეგ კი კარტელი მსხვილი მრეწველობის ძირითად ფორმას წარმოადგენდა წამყვან ქვეყნებში.

კარტელებისა და სინდიკატების მიერ წარმოებისა და გასაღების მონოპოლიზაცია ხშირად 100%-ს აღწევდა.

კარტელების პარალელურად ჩამოყალიბება დაიწყო ტრესტებმა. ტრესტების ჩამოყალიბება ფართო მასშტაბით დაიწყო აშშ-ში. პირველი ტრესტი იყო როკფელერის “Standart oil Trust“, რომელმაც წარმოქმნისთანავე მთლიანი მონოპოლიზაცია გაუკეთა ამერიკაში ნავთობის მოპოვებას. ამავე პერიოდში ტრესტები ფართო მასშტაბით ყალიბდება ევროპაში.

მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში ეკონომიკაში გამეფდა მსხვილი კორპორაციები: ტრესტები, კონცერნები, კონგლომერატები. ამ პერიოდში ძირითადი ტენდენცია იყო დარგობრივი მონოპოლიიდან დარგთაშორის კორპორაციაზე გადასვლა. ფორმირდება ბაზრის ოლიგოპოლისტიკური სტრუქტურა, რომლის დროსაც მოცემული სახის პროდუქციის წარმოებასა და გასაღებას (70%-80%) განახორციელებს 3-4 კორპორაცია, რომლებიც ერთმანეთთან დაკავშირებულნი არიან მართვის ერთიანი სისტემით.

უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ მონოპოლიზაცია უზრუნველყოფს ეკონომიკურ პროგრესს, რაც გამოიხატება კონკურენციასთან დაკავშირებულ დანაკარგებისა და რისკის ალბათობის შემცირებაში, სტანდარტების დაცვაში, კომპანიის ბიზნეს-პროცესის რაციონალიზაციაში, საინვესტიციო გარემოს შექმნაში, ინფლაციის შემცირებაში. მაგრამ, ამასთან, იგი ფართო მასშტაბიანი კონკურენციის შემაფერხებელ ფაქტორია.

მიუხედავად ამისა, კორპორაციული სექტორი წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკის საფუძველს. აშშ-ში კორპორაციულ სექტორზე მოდის ერთობლივი ეროვნული პროდუქტის 70%, საფრანგეთში-65%, იაპონიაში-96%.

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მონაცემებით მსოფლიოში ფუნქციონირებს 40000 ტრანსნაციონალური კომპანია, რომლებიც აკონტროლებენ 250000 შვილ კომპანიას და საზღვარგარეთის განყოფილებებს. ამ კომპანიებში მუშაობს 73 მლნ ადამიანი (მსოფლიოში დასაქმებულთა ყოველი მეათე სოფლის მეურნეობის გარეშე). უმსხვილესი კომპანიის აქტივების 40%-ზე მეტი განლაგებული მშობელი კომპანიის ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, რაც მიუთითებს ფინანსური ნაკადების მნიშვნელოვან მიგრაციაზე. ტრანსნაციონალური კომპანიების ხვედრი წილი მსოფლიოს ერთობლივ ეროვნულ პროდუქტში 1970 წლის 17%-დან გაიზარდა 35%-მდე (2005 წლის მონაცემებით), ამავე პერიოდში ტრანსნაციონალური კორპორაციების რაოდენობა გაიზარდა 5-ჯერ.

კორპორაციების ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად განისაზღვრება იმით, რომ მათში გაერთიანებულია სხვადასხვა დარგის საწარმოები და ორგანიზაციები. აშშ უმსხვილესი კორპორაციები ერთდროულად მოიცავენ 30-40 დარგს, ინგლისში 100 მსხვილი კომპანიიდან 96- მრავალდარგობრივია, იტალიაში- 90, საფრანგეთში-84, გერმანიაში-78.

ეკონომიკაში კორპორაციების დომინირების საფუძველს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვნად იცვლება კონკურენციის ხასიათი და ფორმა. ბაზარი და საბაზრო ურთიერთობები ვითარდება ახალი პარამეტრებით. კერძოდ:

1. ეს არის ბაზარი, რომელზეც ძირითადად ფუნქციონირებენ მსხვილი კორპორაციები არაკორპორაციულ ბიზნესთან ერთად. მრეწველობაში ბაზრის ორგანიზაციის ტიპურ ფორმად გვევლინება ოლიგოპოლია; მცირე და საშუალო საწარმოები ჩამენახულია ვერტიკალურ გაერთიანებებში, რომლებსაც ხელმძღვანელობენ მსხვილი კონცერნები და ჰოლდინგები.

2. დარგის დონეზე წარმოებისა და გასაღების კონცენტრაციის მაჩვენებელი უაღრესად მაღალია, მაგრამ არ იკვეთება მისი შემდგომი ზრდის ტენდენცია.

დიდ მასშტაბებს იღებს დარგობრივი ბაზრების დივერსიფიკაცია, იშლება მათ შორის მკვეთრად განსხვავებული საზღვრები. მაღლდება ბაზრების ურთიერთკავშირისა და ურთიერთშელწევადობის დონე.

3. მასშტაბური ხდება პერმანენტული განათლება და ახალი ბაზრების შექმნა- გაფართოვება. ყოველივე ეს ართულებს ცალკეულ ბაზრებზე ფასებისა და პროდუქციის ასორტიმენტის კონტროლს მონოპოლისტური მორიგების გარეშე.

ოლიგოპოლური სტრუქტურების გამყარება თანამედროვე პირობებში არ სშობს კონკურენციას, იგი ცვლის კონკურენციის სახეს, მას მიმართავს ინოვაციური აქტივობისკენ.

20-ე საუკუნე კორპორატიზაციის საუკუნეა. ფინანსური და სამრეწველო კაპიტალის შერწყმის პროცესი უაღრესად სწრაფი ტემპებით ვითარდება. აშკარა ხდება ამ პროცესის ეფექტიანობა მცირე და საშუალო ბიზნისის თეორიებთან შედარებით.

კორპორაციული მენეჯმენტის განვითარების პერიოდი იყოფა 4 ისტორიულ ეტაპად:

პირველი ეტაპი

XX საუკუნის 40-50-იანი წლები---კორპორაციული მართვის დამოუკიდებელ მეცნიერულ მიმართულებად გამოყოფა

მეორე ეტაპი

XX საუკუნის 60-70--იანი წლები---კორპორაციული მართვის მეცნიერულ თეორიად ჩამოყალიბება

მესამე ეტაპი

XX საუკუნის 80-90-იანი წლები---კორპორაციული მართვის საერთაშორისო პრაქტიკაში დამკვიდრება

მეოთხე ეტაპი

XXI საუკუნის დასაწყისი--მსოფლიო მეურნეობის გლობალიზაციის თეორიის ჩამოყალიბება.

კორპორაციული მენეჯმენტი მჭიდროდ არის დაკავშირებული სახელმწიფოს მაკროეკონომიკურ გეგმებთან, რადგანაც, იგი პირდაპირ კავშირშია სახელმწიფოს მართვის ამოცანების გადაწყვეტსთან.

თავისთავად, სახელმწიფო წარმოადგენს გლობალურ კორპორაციულ სტრუქტურას, რომელიც აერთიანებს მართვის სახელმწიფო აპარატს, სანარმოო პოტენციალს (ეკონომიკის სახელმწიფო სექტორი), ფინანსურ რესურსებს (სახელმწიფო ბიუჯეტი). ამიტომ, კორპორაციული მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლებს ეყრდნობა საზოგადოების მართვის მაკრო რგოლების ფუნქციონერება: სახელმწიფო ხელისუფლების სტრუქტურა, ეკონომიკური ურთიერთობები, ფინანსური სისტემის მდგომარეობა.

ეკონომიკის კორპორაციული სექტორი (მსხვილი ინტეგრირებული

სტრუქტურების სექტორი) უზრუნველყოფს ეკონომიკურ ეფექტიანობას მაკრო ღონეზე.

მენეჯმენტი არის ობიექტზე მართვის სუბიექტის მიზანდასახული ზემოქმედების სისტემა დაგეგმილი შედეგის მიღების მიზნით.

კორპორაციული მენეჯმენტი წარმოადგენს კორპორაციული ურთიერთობებისა და ინტეგრირებული სტრუქტურების მართვის სისტემას სინერჯის ეფექტის მიღწევის მიზნით.

სინერჯის ეფექტი წარმოადგენს რამოდენიმე სამეურნეო სუბიექტის ერთობლივი საქმიანობის შედეგს, რომელიც არ უტოლდება მათი საქმიანობის შედეგების არითმეტიკულ ჯამს, როცა ისინი არ იმყოფებიან ინტეგრირებულ კავშირში.

საერთო მიზნის მისაღწევად რამოდენიმე სუბიექტის ერთობლივი საქმიანობა იძლევა უფრო მაღალ სამეურნეო შედეგს, ვიდრე მათი განცალკევებული საქმიანობა იმავე მიზნის მისაღწევად. ეკონომიკურ მეცნიერებაში სინერჯის ეფექტს უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები ფორმირდება სინერჯული შედეგების გათვალისწინებით (მულტიპლიკატორის ეფექტი).

კორპორაციული მენეჯმენტის ობიექტი-კორპორაციული ან **ინტეგრირებული სტრუქტურებია**, რომლებიც აერთიანებენ რემოდენიმე დამოუკიდებელ სამეურნეო ერთეულს, რომლებსაც გააჩნიათ ერთი მიზანი და ერთიანი ტექნოლოგიური პროცესი (არ არის აუცილებელი სანარმოო).

კორპორაციული მენეჯმენტის სუბიექტი - მმართველი სტრუქტურა(უმაღლესი საბჭო, დირექტორთა საბჭო, დეპარტამენტი, რექტორატი და ა.შ. უფრო იშვიათად, ცალკეული მმართველი , დირექტორი და სხ.)

კორპორაციული მენეჯმენტის ფუნქციებია:

დაგეგმვა (სტრატეგიული, ოპერატიული)

ორგანიზაცია (ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება)

კოორდინაცია (კორპორაციის წევრებს შორის ურთიერთკავშირის სქემები)

კონტროლი (ანალიზი, შიდაკორპორაციული საქმიანობის აღრიცხვა და კონტროლი)

კორპორაციული მენეჯმენტის ფუნქციები მართვის სტანდარტული ფუნქციებისგან განასხვავდება თავისი სპეციფიკით, რაც მდგომარეობს შემდეგში:

1. კორპორაციული ორგანიზაციული კავშირები უფრო რთულია

და ბულალტრულ აღრიცხვას ახასიათებს თავისებურებები— კონსოლიდირებული აღრიცხვა;

2. სპეციფიურია საგადასახადო სისტემა: განვითარებულ ქვეყნებში კორპორაციული სტრუქტურების მოგების გადასახადი მაღალია, ვიდრე ჩვეულებრივი საშუალო და მცირე საწარმოებისა, ვინაიდან მათ გააჩნიათ საწარმოო და ფინანსური უპირატესობები. ამგვარად, ისინი ასრულებენ სოციალურ ფუნქციებს, მათი გადასახადებით ფორმირდება სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლების მნიშვნელოვანი ნაწილი.

კორპორაციული მენეჯმენტის ამოცანა - სამეურნეო კავშირების სისტემის ფორმირება (საწარმოო, ფინანსური, სამეცნიერო-კვლევითი, სატრანსპორტო, საინფორმაციო და ა.შ.) მაღალი სოციალურ-ეკონომიკური შედეგების მისაღწევად.

კორპორაციის სტრუქტურა - კორპორაციული მენეჯმენტის ობიექტებისა და სუბიექტების დაქვემდებარების დონეების მონენსრიგებული სისტემა.

კორპორაციული მენეჯმენტის სტრუქტურის დონეები:

პირველი დონე - გლობალური, საერთაშორისო. ფუნქციონირებს ტრანსნაციონალური კორპორაციები

მეორე დონე - ეროვნული, სახელმწიფოებრივი

მესამე დონე - რეგიონალური

მეოთხე დონე - ადგილობრივი (საოლქო)

მეხუთე დონე - სამენარმეო (შიდაკორპორაციული)

კორპორაციული მენეჯმენტის ეს დონეები გამოხატავენ მაკროეკონომიკური დონის პრობლემების მიკროეკონომიკურ დონეზე ლოგიკურ გადასვლას.

პირველ, მაკრო დონეზე კორპორაციული მენეჯმენტი შეისწავლის ცალკეული სახელმწიფოების ურთიერთკავშირსა და ამ კავშირების საერთო შედეგებს. ძირითად ინსტრუმენტს წარმოადგენს სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკა, ტრანსნაციონალური კორპორაციის სტრატეგია, მსოფლიო ფინანსური ნაკადები.

მიკრო დონეზე კორპორაციული მენეჯმენტი შეისწავლის სააქციო კაპიტალის ფორმირებასთან დაკავშირებულ ურთიერთობებს; ძირითადი ინსტრუმენტებია: სააქციო საზოგადოება, ფასიანი ქაღალდები, საფონდო ბაზარი და ა. შ.

ეკონომიკის გლობალიზაცია მოითხოვს კორპორაციული ურთიერთობების შესწავლას სახელმწიფოთაშორის დონეზე.

ეს ურთიერთობებია: სახელმწიფოებსა და ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს შორის, ტრანსნაციონალურ კორპორაციებსა და სხვადასხვა ქვეყნის სამეურნეო სუბიექტებს შორის.

სახელმწიფოთაშორის დონეზე მართვის ფუნქციები და მეთოდები განეკუთვნება კორპორაციული მენეჯმენტის პირველ დონეს.

სახელმწიფო და ეროვნული მეურნეობის სტრუქტურა წარმოადგენს ურთიერთობების მეორე დონეს, რომელსაც შეისწავლის კორპორაციული მენეჯმენტი. ამ დონის საბაზისო ცნებებია: ხელისუფლების სახელმწიფო სტრუქტურა, ეკონომიკური ურთიერთობები, საფინანსო სისტემა, საწარმოო პოტენციალი.

მესამე დონეს წარმოადგენს მონოპოლიური და ოლიგოპოლიური დარგობრივი ან მრავალდარგობრივი სტრუქტურები. ამ დონეზე კორპორაციული მენეჯმენტი განიხილავს სხვა საკითხებთან ერთად მაკროსტრუქტურების ორგანიზაციისა და ფუნქციონირების საკითხებს და მათ ურთიერთობებს სახელმწიფოსთან, რადგანაც ეს სტრუქტურები წარმოადგენენ ეროვნული ეკონომიკის საფუძველს.

მეოთხე დონეს წარმოადგენს სტანდარტული კორპორაციული სტრუქტურები: ეროვნებათაშორისი, ნაციონალური, საოლქო, ან ადგილობრივი დონის ნებისმიერი კორპორაციული გაერთიანებები (ჰოლდინგი, კონცერნი, ალიანსი, ასოციაცია, საბანკო ჯგუფი, კომერციული კავშირი და ა. შ.)

მეხუთე დონეს მიეკუთვნება შიდა კორპორაციული მენეჯმენტი, რომელიც შეისწავლის სააქციო კაპიტალის ფორმირებისა და მართვის საკითხებს. ამ დონეს მიეკუთვნება აგრეთვე ნებისმიერი სამეწარმეო გაერთიანებები (ერთობლივი საწარმოები, კავშირები და ა. შ.)

თანამედროვე ბაზარი და საბაზრო ურთიერთობები ხასიათდებათ შემდეგი პარამეტრებით:

გამეფებულია მსხვილი კორპორაციები არაკორპორირებულ ბიზნესთან ერთად. მრეწველობაში ორგანიზაციის ტიპურ ფორმას წარმოადგენს ოლიგოპოლია. მცირე და საშუალო საწარმოები ჩაშენებულია გაერთიანების ვერტიკალში, რომელსაც ხელმძღვანელობს კონცერნები და ჰოლდინგები.

წარმოებისა და გასაღების კონცენტრაციამ მიაღწია უმაღლეს დონეს, მაგრამ არ შეიმჩნევა ზრდის ტენდენცია.

უაღრესად მაღალია დარგობრივი ბაზრების დივერსიფიკაციის მასშტაბები. არ არსებობს ბაზრების მკვეთრად შემოსაზღვრული საზღვრები. მიმდინარეობს ბაზრების ურთიერთკავშირისა და ურთიერთშელწევისინტენსიური პროცესი. ფართოვდება ახალი

ბაზრების ქსელი. ყოველივე ეს, ართულებს ფასებზე და ასორტიმენტზე კონტროლს მონოპოლისტური შეთანხმებების საშუალებით.

ოლიგარქიული სტრუქტურები კი არ ანადგურებს, არამედ სახეს უცვლიან ეფექტიან კონკურენციას, აძლევენ მას ინოვაციური აქტივობის მიმართულებას.

საწარმოთა კლასიფიკაცია ზომის მიხედვით. შედარებითი ნაკლოვანებები და უპირატესობანი

ქართული კანომდებლობის საფუძველზე მცირე, საშუალო და მსხვილი საწარმოების დასადგენად გამოიყენება სიდიდის, დასაქმების, აქტივებისა და შემოსავლების სხვადასხვა პარამეტრები. ქართული კანომდებლობით მცირე, საშუალო და მსხვილი საწარმოები ასე განისაზღვრება:

მცირე საწარმო - დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა არ აღემატება 20 თანამშრომელს და ყოველწლიური ბრუნვა არ აღემატება 500. 000 ლარს.

საშუალო საწარმო - დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა არ აღემატება 100 თანამშრომელს და ყოველწლიური ბრუნვა არ აღემატება 1.500.000 ლარს.

მსხვილი საწარმო - დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა აღემატება 100 თანამშრომელს და ყოველწლიური ბრუნვა აღემატება 1.500.000 ლარს.

საწარმოთა დარგობრივი ორიენტაცია განვითარებულ ქვეყნებში ასეთია:

მსხვილი საწარმოები

- . რკინისა და ფოლადის მრეწველობა
- . მსუბუქი მრეწველობა
- . ქიმიური მრეწველოება
- . საამწებო ქარხნები

მცირე საწარმოები

- . მომსახურების სფერო
- . სპეციალიზებული მცირე ფირმები
- . უახლესი ტექნოლოგიების დანერგვა
- . დამხმარე მრეწველობა

მცირე, საშუალო და მსხვილი საწარმოების შედარებითი ნაკლოვანებები და უპირატესობები

	მსხვილი საწარმოები	მცირე და საშუალო საწარმოები
უპირატესობა	დიდი კაპიტალის შემცველი წარმოება	სიახლის სწრაფი დანერგვა
	stamdartuli saqonlis warmoeba	შემოქმედებითი მიდგომა წარმოების ადრეულ სტადიებზე
	ახალი ინფორმაციის სწრაფი გადამუშავება	მოქნილობა მომსახურებაში
	მაღალკვალიფიციურებული მენეჯმენტი	მოქნილობა მართვაში
	მარკეტინგი	პროდუქციის სწრაფი მოდიფიკაცია
	კვლევითი სამუშაოების დაფინანსება	
სირთულე	მოდერნიზაციისათვის შედარებით დიდი ვადა	კვალიფიციურებული მენეჯმენტის ნაკლებობა
	მმართველობითი სტრუქტურის სირთულე	ფინანსების ნაკლებობა
	შემოქმედებითი მიდგომის შეზღუდულობა	სახსრების ნაკლებობა მარკეტინგისთვის
		ფინანსურ ინსტიტუტებთან ურთიერთობა

მსხვილი საწარმოები საქართველოში ძირითადად მრეწველობის შემდეგ დარგებში საქმიანობენ:

- . სამთო მრეწველობა
- . გადამამუშავებელი მრეწველობა
- . ელექტრო, გაზითა და წყლით მომარაგება

საქართველოს 52 მსხვილი საწარმო მთლიანი პროდუქციის 35-38%-ს აწარმოებს.

სხვადასხვა მსხვილ საწარმოებში მომხდარი ძირითადი ცვლილებები

- . გაკოტრება
 - . დასაქმებულ პირთა რაოდენობის შემცირება
 - . ტრანსფორმაცია-დეცენტრალიზაცია
- მთავარი პრობლემები**
- . არსებული სიმძლავრეების არასაკმარისი დატვირთვა
 - . ძირითად საწარმოო საშუალებათა ფიზიკური და მორალური

სიძველე

- . ფინანსური პრობლემები
- . პროდუქციის ხარისხი

საქართველოში მოქმედი საწარმოების სტატისტიკა მთლიანი ბრუნვა საწარმოთა ზომის მიხედვით (მლნ ლარი)

	სულ	მსხვილი	საშუალო	მცირე
2006 წ	13 090, 3	10 643, 0	1 368, 0	1 079,3
2008 წ	19 650, 7	17 228, 8	1 454, 3	967, 6

საერთო ბრუნვა საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებლივი ფორმის მიხედვით (მლნ. ლარი)

წელი	სულ	შპს	სს	სპს	კომანდ-იტური საზ.	კოოპ.	ი/მ	სხვა ფორმა
2006	13 090,3	10 233,8	2 000,8	42,1	5,6	4,1	703,2	93,4
2008	19 650,7	16 247,3	2 704,2	32,2	9,6	1,5	557,7	98,1
2009	16 475,7	16 470,7	2 339,3	32,9	8,4	1,3	352,3	124,1

დასაქმებულთა რაოდენობა საწარმოთა ზომის მიხედვით

წლები	სულ	მსხვილი	საშუალო	მცირე
2005	388 946	200 903	87 628	100 415
2008	349 250	209 532	74 443	65 276

მოქმედ სუბიექტთა რაოდენობა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების მიხედვით

ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა	სუბიექტთა რაოდენობა
სულ	307 628
კომერციული იურიდიული პირები	78 816
სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს)	2 452
კომანდიტური საზოგადოება	194
შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს)	73 114
სააქციო საზოგადოება	1 894
კოოპერატივი	1 162
არაკომერციული (არასამეწარმეო) იურიდიული პირები	10 706
ინდივიდუალური საწარმო	208 156
ფილიალი, წარმომადგენლობა, სხვა	6 260
საჯარო სამართლის სუბიექტები	3 690

ბრუნვა საკუთრების ფორმების მიხედვით (მლნ. ლარი)|

წლები	სულ	სახელმწიფო	არასახელმწიფო	კერძო (ადგილობრივი ფიზიკური და იურიდიული პირი)	კერძო (უცხოური იურიდიული და ფიზიკური პირი)
1999	3,111.3	1,053.8	2,057.5		
2000	3,781.4	1,066.4	2,714.9		
2001	3,975.2	1,066.5	2,908.7		
2002	4,595.6	1,231.3	3,364.3		
2003	5,523.0	1,239.5	4,283.5		
2004	7,248.4	1,394.1	5,854.3		
2005	10,076.3	1,369.6	8,706.7		
2006	13,090.3	1,367.0	11,723.3	8,595.1	3,128.2
2007	17,544.4	1,435.3	16,109.1	11,638.0	4,471.1
2008	19,650.7	1,328.5	18,322.2	12,557.5	5,764.7
2009	16,475.7	1,056.6	13,205.5	10,255.5	5,163.6

საკონტროლო კითხვები

1. როგორია თანამედროვე ბაზრის პარამეტრები?
2. რაში გამოიხატება კორპორაციული სექტორის მნიშვნელობა თანამედროვე ეკონომიკაში
3. დაახასიათეთ კორპორაციული მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები
4. განსაზღვრეთ კორპორაციული მენეჯმენტის ძირითადი ცნებები: კორპორაციული მენეჯმენტი, სინერჯის ეფექტი, კორპორაციული მენეჯმენტის ობიექტი, კორპორაციული მენეჯმენტის სუბიექტი, კორპორაციული მენეჯმენტის ამოცანა, სტრუქტურა.
5. დაახასიათეთ კორპორაციული მენეჯმენტის ფუნქციები
6. დაახასიათეთ კორპორაციული მენეჯმენტის სტრუქტურის დონეები

დამოუკიდებელი სამუშაო

1. ინფორმაცია მსოფლიოს უმსხვილესი კორპორაციების შესახებ
2. ინფორმაცია საქართველოში მოქმედი კორპორაციების შესახებ. არსებული საკანონმდებლო ბაზა.

თემა 2

შერწყმა. შთანთქმა. სინერჯის ეფექტი

შერწყმა და შთანთქმა კორპორაციული ბიზნესის ორგანიზაციული სტრატეგიაა. მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაცია სტიმულს აძლევს შერწყმისა და შთანთქმის პროცესს.

შერწყმა ზოგადი ცნებაა, რომელიც გულისხმობს ორი ან მეტი ორგანიზაციის გაერთიანებას. იგი ხორციელდება ორი გზით:

- ორი ან მეტი ორგანიზაციის კაპიტალის გაერთიანება (მ.შ. ბანკების), რომლის დროსაც არ ხდება აქტივების გადაფასება, მათი მოცულობა ჯამდება;

- ერთი ორგანიზაციის(ების) მიერ სხვა ორგანიზაციის(ების) შესყიდვა, რომლის დროსაც ხდება შესყიდული ორგანიზაციის (ების) აქტივების გადაფასება; განსხვავება გადახდილ თანხასა და აქტივების საბალანსო ღირებულებას შორის ფიქსირდება შემსყიდველი ორგანიზაციის ანგარიშებზე, როგორც არამატერიალური აქტივები.

შთანთქმა გულისხმობს აქციების საკონტროლო პაკეტის ფლობის რადიკალურ ცვლილებას. შთანთქმა შეიძლება განხორციელდეს მოცემული ორგანიზაციის ინვესტორის(აქციების მფლობელის) ან გარე ინვესტორის მიერ. შთანთქმის მიზანია სამეურნეო საზოგადოებაზე კონტროლის დამყარება როცა მშთანთქმელი კომპანია შეისყიდის სამეურნეო საზოგადოების აქციების 30 %-ს ამასთან საზოგადოება ინარჩუნებს იურიდიულ დამოუკიდებლობას.

შერწყმისა და შთანთქმის პროცესები განსაკუთრებით ინტენსიურად მიმდინარეობდა გასული საუკუნის 80-90-იან წლებში. (იხ. ცხრ. #1)

ცხრილი #1

შერწყმისა და შთანთქმის პროცესის განვითარება მსოფლიოში 1987-1997 წწ. (მლნ დოლ.)

გარიგების მოცულობა, მლრდ. აშშ დოლარი	ევროპული კომპანიების შერწყმა და შთანთქმა: შიდა და საერთ.	ამერიკული კომპანიების შერწყმა და შთანთქმა: შიდა და საერთ.	შერწყმა და შთანთქმა სულ, მსოფლიოში
1987	80	250	500
1988	100	370	590
1989	190	310	520
1990	200	200	430
1991	190	190	390
1992	155	185	350
1993	50	170	250
1994	100	250	400
1995	200	300	500
1996	200	400	700
1997	390	590	1000

შერწყმა-ორი კომპანიის გაერთიანება, როცა წარმოიქმნება ახალი კომპანია; შთანთქმა-ორი კომპანიის გაერთიანება, როცა ერთ-ერთი მათგანი კარგავს თავის სავაჭრო მარკას.

ცხრილის მონაცემებიდან ჩანს, რომ 10 წლის განმავლობაში შერწყმასა და შთანთქმასთან დაკავშირებული გარიგებების მოცულობა მსოფლიოში გაიზარდა 2-ჯერ და მიაღწია 1000 მლრდ დოლარს.

შერწყმისა და შთანთქმის პროცესი უფრო აქტიურად მიმდინარეობს ფინანსური მომსახურების სფეროში როგორც აშშ, ისე ევროპის ქვეყნებში და მთელ მსოფლიოში. 1987-1997 წწ მოხდა 126,3 ათასი გარიგება შერწყმისა და შთანთქმის სახით, მათ შორის ნახევარი მოდიოდა ფინანსური მომსახურების სფეროზე. (იხ. ცხრილი #2

ცხრილი #2

ფინანსური მომსახურების სფეროში შერწყმისა და შთანთქმის მონაცემები 1985-1997 წწ., მლნ. დოლ.
(ფრჩხილებში-გარიგების რაოდენობა)

შთანთქმის ობიექტები

მშთანთქმელი კომპანია	კომერციული ბანკები	საინვესტიციო კომპანიები	სადაზღვევო კომპანიები	მყიდველთა საერთო რაოდენობა
კომერციული ბანკები	463 618 (4380)	39 393 (709)	22 091 (208)	525 102 (5297)
საინვესტ. კომპანიები	7728 (931)	123 136 (3624)	73 565 (602)	273 989 (5157)
სადაზ. კომპანიები	25 051 (931)	25 938 (333)	210 928 (2541)	261 918 (3043)
გამყიდველთა საერთო რაოდენობა	565 958 (5480)	188 467 (4666)	306 584 (3351)	1 061 009 (13 497)

როგორც ცხრილიდან ჩანს, მოცემულ პერიოდში უფრო ინტენსიურად მიმდინარეობდა ჰორიზონტალური ინტეგრაციის პროცესი. ყველაზე მეტი რაოდენობა და გარიგება მოდის კომერციულ ბანკებს შორის, მეორე ადგილზეა საინვესტიციო კომპანიები, ხოლო მესამე-სადაზრვევო კომპანიები. ამასთან, კომერციულ ბანკებს შორის გამყიდველთა რაოდენობა მეტია მყიდველთა რაოდენობაზე. საინვესტიციო კომპანიებში კი პირიქით-მყიდველთა რაოდენობა აღემატება გამყიდველთა რაოდენობას. სადაზრვევო ბიზნესში მიწოდება მეტია ვიდრე მოთხოვნა.

ნაციონალურ დონეზე შერწყმისა და მიერთების (შთანთქმის) პროცესები რეგულირდება ცენტრალური ბანკის, იუსტიციის ორგანოების, ფინანსთა სამინისტროსა და სხვა სტრუქტურების მიერ. საერთაშორისო დონეზე, მაგალითად, ევროპის თანამეგობრობის მასშტაბით, ეს საკითხები შედის ევროპული კომისიის კომპეტენციაში. ევროპაში, 90-იანი წლებიდან დაწყებული, დომინირებული პოზიცია უკავია ამერიკულ ბანკებს, 2 შვეიცარულ და ორ გერმანულ ბანკს.

2000 წელს დაფიქსირდა შერწყმისა და შთანთქმის რეკორდული რაოდენობა, მომხდარმა გარიგებებმა მიაღწია რეკორდულ ფასებს. მაგალითად, Amerika Online Inc-მ 186 მლრდ \$ გადაიხადა Time Warner Inc- ის შეძენაში, a Vodafone Group Pic დათანხმდა შეესყიდა Mannesman AG 180 მლრდ დოლარად. A

2003-2005 წლების პერიოდში შედარებით იკლო შერწყმისა და შთანთქმის აქტიურობამ და ფინანსური ნაკადების გადანაწილებამ საერთაშორისო საფინანსო ბაზარზე. ამ პერიოდში ხდება ოქროს ბაზარზე ფასების დინამიკის აქტივიზაცია: სამ წელიწადში ოქროს გაძვირდა 2-ჯერ.

2005 წლის მონაცემებით შერწყმისა და შთანთქმის სფეროში კომპანიების აქტივობის მაჩვენებლებით ლიდერობს აშშ, გარიგებების მოცულობამ შეადგინა 1,1 ტრილიონი დოლარი. მეორე ადგილზეა ევროპა: გარიგებების მოცულობა გაუტოლდა 1,0 ტრილიონ დოლარს. აზიის რეგიონები ამ მხრივ ბევრად ჩამორჩება აშშ და ევროპას. 2005 წელს აზიის რეგიონების ანალოგიურმა მაჩვენებელმა შეადგინა მხოლოდ 312 მილიარდი დოლარი.

2005 წლიდან დღემდე მსხვილი კონკლომერატების შექმნის ტემპები ჩქარდება. შერწყმისა და შთანთქმის ხელშეკრულებების მოცულობამ შეადგინა 2,3 ტრილიონი დოლარი, ხოლო 2006 წელს- 3,0 ტრილიონი დოლარი. ექსპერტების აზრით ეს პროცესი მომავალში მნიშვნელოვნად დაჩქარდება.

ისტორიულად შერწყმისა და შთანთქმის პროცესი ვითარდება

ტალღისებურად, ეტაპობრივად. კერძოდ,

ინტენსიური შერწყმის პირველი ეტაპი მიეკუთვნება 19-20 საუკუნეების მიჯნის პერიოდს, რაც დაკავშირებული იყო წარმოების ორგანიზაციის ახალ ფორმებზე გადასვლასთან (კარტელიების პროცესის დასაწყისი ამერიკაში და ევროპაში).

მეორე ეტაპი XX საუკუნის 20-იანი წლებია. (პირველი მსოფლიო ომის შემდეგ საკუთრებისა და ფინანსური ნაკადების გადანაწილების პერიოდი)

მესამე ეტაპი -1967-1969 წწ. -შერწყმისა და შთანთქმის ბუმის პერიოდი, რაც დაკავშირებული იყო კაპიტალის საერთაშორისო ბაზარზე ფინანსური რესურსების გადანაწილებასთან. ამ პერიოდში ჩამოყალიბდა მსოფლიოს საფონდო ბაზარი, პირველად განხორციელდა სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების საერთაშორისო ემისიები(პირველი ამერიკული სახაზინო ვექსილები, იაპონური სახელმწიფო ობლიგაციები და ა. შ.)

მეოთხე ეტაპი - XX საუკუნის 80-იან წლებს მიეკუთვნება. ამ პერიოდში ინტენსიურად განვითარდა და დაინერგა ახალი საინფორმაციო მომსახურება და კავშირგაბმულობის საშუალებები-ინტერნეტი. ამასთან დაკავშირებით გააქტიურდა საერთაშორისო სავალუტო და საფონდო ბაზრები, რაც უზრუნველყოფდა მსხვილი შერწყმისა და შთანთქმისათვის სწრაფი და ოპერატიული ინფორმაციის მიწოდებას.

მეხუთე ეტაპი 1999-2000 წლებია - ევროპაში კორპორატიზაციის ინტენსიური განვითარების პერიოდი.

მეექვსე ეტაპი იწყება 2005 წლიდან. ოქროსა და ენერგომატარებლების ბაზრებზე საერთაშორისო ფინანსური ნაკადების ტრანსფორმაციის შემდეგ დაიწყო შერწყმისა და შთანთქმის ძლიერი პროცესები.

შთანთქმის (შერწყმის) ფინანსური და ეკონომიკური მოტივები

შთანთქმით მაშინ მივიღებთ ეკონომიკურ სარგებელს,როცა შთანთქმის შედეგად წარმოქმნილი კომპანიის საბაზრო ღირებულება მეტი იქნება , ვიდრე კომპანიის ღირებულება მათ გაერთიანებამდე იყო.

$$\text{სარგებელი} = Pab - (Pa + Pb)$$

სადაც, Pab - a და b კომპანიების შერწყმით წარმოქმნილი ახალი კომპანიის საბაზრო ღირებულება;

Pa- a კომპანიის ღირებულება,

Pb- b კომპანიის ღირებულება.

შერწყმა ეკონომიკურად გამართლებულია, როცა ეს სხვაობა დადებითია.

კომპანია b-ს შეძენაზე განეული დანახარჯები განისაზღვრება სხვაობით მის შეძენაზე განეულ ფულად თანხასა და b კომპანიის , როგორც ცალკეული სამეურნეო ერთეულის ღირებულებას შორის.

დანახარჯები=გადახდილი ფულადი სახსრები- Pb

კომპანია a-ს მფლობელებისთვის კომპანია b-ს შთანთქმით მიღებული წმინდა დაყვანილი ღირებულება გაიანგარიშება სხვაობით სარგებელსა და დანახარჯებს შორის.

წმინდა დაყვანილი ღირებულება= სარგებელი-დანახარჯები= $P_{ab} - (P_a + P_b)$ -(ფულადი სახსრები- Pb)

როცა შედეგი დადებითი მაჩვენებელია, შთანთქმა ეკონომიკურად გამართლებულია.

2006 წლიდან შერწყმის პროცესის მასშტაბი იზრდება ეკონომიკისა და გზის სექტორში. თანამედროვე ეტაპზე კომპანიების გამსხვილების მიზანია არა წარმოების მასშტაბის გზით ეფექტიანობის ზრდა, არამედ მდიდარი წიაღისეულობისადმი ხელმოსაწვდომობა.

შერწყმის ორგანიზაციული ფორმები:

- ა). საფონდო ბირჟაზე აქციების საკონტროლო პაკეტის შეძენა;
- ბ). ერთი კომპანიის მიერ მისი სტრუქტურული განყოფილების გამოყოფა მეორის სასარგებლოდ;
- დ). კომპანიის გამოსყიდვა სასესხო კაპიტალის ხარჯზე (ყველაზე ხშირად ხდება მსხვილი ბანკების მიერ)
- ე). პერსონალის ყიდვა;
- ვ). პატენტის ყიდვა (სავაჭრო ნიშნის და ა. შ.)
- ზ). ბრენდის ყიდვა;
- თ). საწარმოო სიმძლავრეების ყიდვა(რეალური ინვესტირება).

სინერჯის ეფექტის შეფასება

სინერჯია ბერძნული სიტყვაა და ნიშნავს ერთად მოქმედებას. (Synergos, Syn- ერთად, ergos-მოქმედება). სინერჯია არის ორი ან მეტი ფაქტორის ურთიერთობის ჯამური ეფექტი, როცა მათი მოქმედების შედეგი აღემატება ცალკეული კომპონენტების მოქმედებების შედეგების უბრალო არითმეტიკულ ჯამს.

„მთელი მეტია მისი შემადგენელი ცალკეული ნაწილების ჯამზე“ (არისტოტელე)

სინერჯის ეფექტი მიიღწევა მაშინ, როცა ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ღირებულება მეტი იქნება, ვიდრე გაერთიანებამდე არსებული მისი შემადგენელი სტრუქტურების ჯამი. ეს არის დამატებითი ღირებულება, რომელიც წარმოიქმნება კორპორაციაში გაერთიანების საფუძველზე. ამ დამატებითი ღირებულების წარმოქმნის ფაქტორებია:

1. ვერტიკალური ინტეგრაცია- სიტუაცია, როცა შთანთქმული საწარმო მშთანთქმელი საწარმოს საწარმოო პროცესის ჯაჭვში გაერთიანებამდე არ იყო. მაგალითად, მანქანათმშენებლობის კორპორაციაში არ მზადდებოდა მანქანის შინები; მას სხვა საწარმო ამზადებდა. ამ შემთხვევაში მოცემული კორპორაცია ახდენს შინების მწარმოებელი საწარმოს შერწყმას და ამით უზრუნველყოფს წარმოების ჩაკეტილ ციკლს. ამ ტიპის ინტეგრაციით უზრუნველყოფილი იქნება მიმოქცევის ხარჯების შემცირება და რესურსების ეფექტური განაწილება. ამ მხრივ ეფექტურია ფილიალის შეერთება ბანკთან.

2. ჰორიზონტალური ინტეგრაცია- სიტუაცია, როცა შთანთქმული ობიექტი იდენტურია მშთანთქმელი საწარმოს საქმიანობისა და გააჩნია გამოუყენებელი საწარმოო- ტექნოლოგიური რესურსები ან მარკეტინგული შესაძლებლობები, მათი გამოყენება კი შეუძლია მშობელ საწარმოს (შეიღობილი ბანკის შექმნა). ეს იძლევა საწარმოო ხარჯების შემცირების, ფინანსური რესურსების განაწილების მოზილურობის შესაძლებლობას.

3. ფულადი სახსრების მზარდი ნაკადი- შთანთქმულ ობიექტს შეიძლება ჰქონდეს ფულადი საშუალებების მნიშვნელოვანი ნაკადი, მაგალითად, კომერციული ბანკების კლიენტურა.

4. დივერსიფიკაცია- ისეთი ორგანიზაციის შექმნა, რომლის სპეციალიზაცია განსხვავდება მყიდველი საწარმოს სპეციალიზაციისაგან (ბანკი-სადაზღვევო კომპანია), ან შესყიდული ორგანიზაცია იმყოფება სხვა რეგიონში.

5. საბაზრო შეუფასებლობა, როცა ბაზარი რეალურად ვერ აფასებს ობიექტის შესაძლებლობებს და მისი საბაზრო ფასი ნაკლებია

ობიექტის შესაძლებლობებზე და ამდენად იმ სარგებელზე რისი მოტანაც შეიძლება მისი შექენით.

6. არსებული საშუალებების სიჭარბე- შემსყიდველ საწარმოს გააჩნია ფულადი სახსრების რეზერვი, მას შექენილი საწარმოს მეშვეობით შეუძლია კაპიტალის სხვა დარგში გადასროლა.

სინერგიზმი ზრდის შემოსავლებს და აძლიერებს ფულად ნაკადებს. ზოგადად,

შერწყმის, შთანთქმისა და მიერთების ეფექტი გამოიხატება ტოლოობით:

$$C_n = [PN_n + PA_n + EE_n + E_n] - [I_n + T_n + I_o]$$

სადაც, n - დროის საანგარიშო პერიოლია

C_n - შერწყმის შემდგომ პერიოდში მიღებული ეფექტი

PN_n - დამატებითი მოგება, მიღებული საქმიანობის მასშტაბის გაფართოებით

PA_n - რისკის შემცირებით მიღებული დამატებითი მოგება, რომელიც უზრუნველყოფილია სინერგიის შედეგად უზრუნველყოფილი დივერსიფიკაციით

EE_n - მიმდინარე საწარმოო ხარჯების ეკონომია

E_n - გადასახადების ეკონომია

I_n - რეკონსტრუქციასა და გაფართოებაზე დამატებითი ინვესტიციები

T_n - გადასახადების მატება

I_o - შთანთქმის საწყის პერიოდში ინვესტიციები

სინერგიის რეალური ეფექტი ბევრად არის დაკავშირებული შესასყიდი საწარმოს ღირებულების შეფასებაზე და მისი შესყიდვისა და კორპორაციულ სტრუქტურაში გაერთიანების ეკონომიკურ მიზანშეწონილობაზე.

არსებობს ღირებულების მრავალი ფორმა, რომელთა შეფასების ხერხები დამოკიდებულია კონკრეტულ მიზნებზე და შემსყიდველი კომპენიის წინაშე მდგარ ამოცანებზე:

გაწონასწორებული საბაზრო ღირებულება - ფასი, რომელზეც მსყიდველი და გამყიდველი დებენ ხელშეკრულებას, მათ გააჩნიათ სრული ინფორმაცია და ფასზე არ მოქმედებს თანმდევნი სტიმულები

საბალანსო (წმინდა) ღირებულება - ღირებულება, რომელიც ტოლია ფირმის აქტივების საერთო ღირებულებასა და მისი ვალდებულებების საერთო ჯამს შორის სხვაობისა

გამოყენების ღირებულება - მფლობელისთვის (მომხმარებლისთვის) ეკონომიკური პროდუქტის ღირებულების შეფასება (

შემოსავლების, სარგებლიანობისა და მოხერხებულობის ფორმით)

საინვესტიციო ღირებულება - კონკრეტული ინვესტორისთვის კაპიტალდაბანდების ღირებულება, რომელიც გამოხატავს ინვესტიციიდან მოგების მიღების შესაძლებლობას

სადაზღვევო ღირებულება - დაზღვევა, რომელიც განკუთვნილია ქონების ნაწილის დაზიანების რისკზე, რათა მოხდეს მფლობელისათვის დანაკარგის კომპენსირება

სალიკვიდაციო ღირებულება - რომლითაც მფლობელი იძულებულია გაყიდოს თავისი ქონება მკაცრად შეზღუდულ დროში, კონკრეტული საბაზრო ექსპოზიციისთვის

ფირმის სახელის (იმიჯის) ღირებულება - არამატერიალური აქტივების, როგორც საქმიანი რეპუტაციის („გუდვილი“) ფლობით მიღებული სარგებლიანობის ღირებულება

მომუშავე სანარმოს ღირებულება - მატერიალური აქტივებისა და „გუდვილის“ ღირებულება

აღდგენითი ღირებულება (აქტივების შეცვლის ხარჯები)- ეყრდნობა საბაზრო ფასებს და განისაზღვრება მოცემული აქტივების სხვა აქტივებით შეცვლასთან დაკავშირებულ ხარჯებს

ეკონომიკური ღირებულება - განისაზღვრება იმის მიხედვით, თუ რა ეკონომიკურ უპირატესობას მიიღებს შეძენილი ქონების პატრონი ან რა შემოსავალი (ზარალი) იქნება მოსალოდნელი მოცემული აქტივის გამოყენებით

კაპიტალის საბაზრო ღირებულება, რომელიც გამოხატავს შთანთქმული ფირმის ღირებულებას, რომლის აქციები თავისუფლად ბრუნავს საფონდო ბაზარზე.

შეფასება ხდება კაპიტალის საბაზრო ღირებულებით, რომელიც განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$S = P/E \times Q$$

სადაც, S - კაპიტალის საბაზრო ღირებულება

P - აქციის საბაზრო ფასი

E - ერთ აქციაზე მოსული წმინდა მოგება

Q - ბრუნვაში მყოფი აქციების რაოდენობა

კაპიტალის საბაზრო ღირებულება გამოხატავს ბაზრის დამოკიდებულებას მოცემული ფირმისადმი.

საქართველოში შერწყმისა და შთანთქმის კორპორაციული სტრატეგია უაღრესად აქტუალურია და გამოირჩევა რიგი სპეციფიკური მონენტებით. კერძოდ,

- კორპორაციულ ბიზნესს გააჩნია ბევრად მეტი ეკონომიკური და ფინანსური უპირატესობები, ვიდრე მცირე და საშუალო ბიზნესს

- საბჭოთა ეკონომიკა, მართვისა და ფინანსური ნაკადების გადანაწილების უაღრესად ცენტრალიზებული სისტემიდან გამომდინარე, იყო მაღალკორპორატიზირებული. ამის გამო, არსებობდა მყარი საფუძველი კორპორაციული სტრუქტურების შექმნისა

- ბიზნესის გამსხვილების მსოფლიო ტენდენცია - გლობალიზაცია დიდ გავლენას ახდენს საერთაშორისო ეკონომიკაში ინტეგრირებულ ყველა ქვეყანაზე

- საქართველოს ბიზნესი საკმაოდ პოლიტიზირებულია (როგორც ორგანიზაციულად, ისე ფინანსურად), რაც სტიმულს აძლევს კორპორაციულ გაერთიანებებს, რომლებიც იმართებიან ერთი ცენტრიდან.

აღნიშნული ფაქტორებიდან გამომდინარე, მსოფლიო სტანდარტების კორპორაციული ბიზნესის ჩამოყალიბება საქართველოში სანწყის ეტაპზეა და მოითხოვს მრავალი მიმართულებით აქტიურ ქმედებებს.

მცირე ბიზნესის სინერჯის ეფექტი (სიტუაცია)

გასული საუკუნის 90-იან წლებში იტალიის საკომერციო ბაზარზე სწრაფი ტემპით დაიწყო ფუნქციონირება მსხვილმა კომერციულმა ჯგუფებმა- Auchan და Billa-მ. მცირე ზომის მაღაზიები აღმოჩნდნენ ვაკოტრების წინაშე: ისინი კარგავდნენ მომხმარებლებს და მათი პროდუქციის ფასი მნიშვნელოვნად აღემატებოდა მსხვილი კომპანიების ანალოგიური პროდუქციის ფასებს. მიზეზი იყო შემდეგი: მცირე ზომის მაღაზიები პროდუქციას ყიდულობდნენ მცირე პარტიებით, არ ჰქონდათ სანწყობები, იზრდებოდა ლოჯისტიკის ღირებულება, პროდუქცია გადაჰქონდათ პალეტებით, ყველა მაღაზიას ჰყავდა შესყიდვების სპეციალისტი, მეკუჭნავე. ყოველივე ეს ზრდიდა ფასებს.

ამ სიტუაციიდან თავის დასაღწევად მცირე მაღაზიებმა შექმნეს გაერთიანება კონსორციუმის სახით: ერთად იძენენ საქონელს დიდი რაოდენობით, რასაც თან სდევს მნიშვნელოვანი შეღავათები მწარმოებლისგან, ორგანიზებული იქნა ცენტრალიზებული სანწყობი განსაზღვრულ ტერიტორიაზე, ლოჯისტიკის სტრუქტურა, რომელსაც გადაეცა დისტრიბუციის ფუნქციები. ასე შეიქმნა ასოციაცია SISA 1994 წელს.

ასოციაციაში გაერთიანდა 294 ფირმა, რომლებიც ფლობდნენ 630 სავაჭრო ობიექტს. მათ ეწოდათ კვარტალის მალაზიები. ისინი არ იყვნენ კონკურენტები, განლაგებულნი იყვნენ ერთმენეთისგან 5-6 კმ მოშორებით.

გაერთიანებით მიღებული ეკონომიის საფუძველი არის ლოჯისტიკაზე ფასების შემცირება, ვინაიდან მასზე დანახარჯები უკუპროპორციულია პროდუქციის მოცულობის მიმართ. მიწოდების ღირებულება მცირდება, როცა მანქანა ერთ რეისზე ტვირთს მიიტანს არა 1, არამედ 3-4 სავაჭრო წერტილში. შემცირდა პერსონალის რაოდენობაც, აღარ არის საჭირო ყოველ მალაზიას ჰყავდეს სანყოფისა და შესყიდვების პერსონალი და ა.შ.

მაგრამ, ლოჯისტიკის ფუნქციონირება მოითხოვს ხარჯებს. ეს ხარჯები იფარება SISA-ს წევრების შენატანებით-20-30 ათასი ევროს მოცულობით.

SISA-მ გააფართოვა თავისი მოქმედების არეალი. მან გახსნა ფილიალები საბერძნეთში და მალაზიაში. ევროპის ქვეყნებში ვერ მოხერხდა ანალოგიური სტრუქტურების ჩამოყალიბება, რადგანაც გერმანიაში, საფრანგეთში და ინგლისში გასაღების ბაზარს მთლიანად აკონტროლებს მსხვილი კომპანიები.

საკონტროლო კითხვები

1. შერწყმისა და შთანთქმის არსი; განხორციელების გზები
2. შერწყმისა და შთანთქმის განვითარების ანალიზი მსოფლიოში.
3. შერწყმისა და შთანთქმის განვითარების ეტაპები
4. შთანთქმით მიღებული ეკონომიკური სარგებელის განსაზღვრა
5. შერწყმისთან დაკავშირებული დანახარჯების განსაზღვრა
6. წმინდა დაყვანილი ღირებულების განსაზღვრა
7. შერწყმის ორგანიზაციული ფორმები
8. სინერჯის არსი, მისი წარმოქმნის ფაქტორები
9. შერწყმის, შთანთქმის ეფექტის განსაზღვრა
10. შესასყიდი საწარმოს ღირებულების ფორმები
11. მოიყვანეთ მაგალითი სინერჯის ეფექტთან დაკავშირებით.

თემა #3

კორპორაციული სტრუქტურების ორგანიზაციული ფორმები

კორპორაციული სტრუქტურა წარმოდგენს ერთ სამეურნეო რგოლში გაერთიანებული სტრუქტურული ერთეულების კავშირს, როგორც ჰორიზონტალურ ისე ვერტიკალურ ჭრილში. იქმნება კორპორაციის მატრიცული სტრუქტურა მრავალდარგობრივი განყოფილებების რთული კავშირებით..

კორპორაციის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი რგოლია სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულები, რომლებსაც გააჩნიათ დამოუკიდებელი ავტონომია (დამოუკიდებელი ბალანსი, მმართველობა, ბაზარზე გასვლა და ა. შ.), ერთმანეთთან კავშირი აქვთ ერთი ორგანიზაციის ფარგლებში სამეურნეო და ფინანსურ საკითხებთან დაკავშირებით.

ამგვარად,

1. კორპორაცია წარმოადგენს ინტეგრირებულ საინვესტიციო ინსტიტუტს, რომლის მიზანია კაპიტალის გაფართოებული კვლავწარმოება, რისთვისაც აუცილებელია კაპიტალის დაბანდება კონკურენტუნარიან, ექსპორტზე ორიენტირებული ფართომასშტაბიანი პროდუქციის წარმოებაში. **კორპორაციის საბოლოო მიზანია ბაზრის გარკვეული სეგმენტის ექსპანსია და მასზედ დამკვიდრება.**

2. კორპორაციის შემადგენლობა წარმოდგენილია ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ორი ქვესისტემით - **ფინანსურ-კრედიტული და სანარმოო-ტექნოლოგიური**. თითოეული მათგანი აერთიანებს ორგანიზაციებს, დანესებულებებს, სანარმოებს, რომლებიც ქმნიან გაფართოებული ფინანსური და სასაქონლო კვლავწარმოების დახშულ ციკლს, დანყებული პირველადი დაფინანსებიდან. კორპორაციის შემადგენლობაში შედიან მხოლოდ ის ბიზნეს-ერთეულები, რომლებიც მონაწილეობას იღებენ კორპორაციის პროდუქტის წარმოებაში და მისი ბაზარზე გატანაში.

3. კორპორაციის სტატუსით იქმნება მაღალი ეფექტის მიღების ორგანიზაციული წინაპირობა ფინანსური და სანარმოო სტრუქტურების პირდაპირი კავშირების გამო.

ფინანსურ სტრუქტურებს (ბანკებს) შესაძლებლობა აქვთ:

- . გაზარდონ ფინანსური ბაზა კლიენტურის გაფართოების ხარჯზე;
- . გააფართოონ კორპორაციული ფინანსური მომსახურების სპექტრი: ლიზინგი, კლირინგი, ფიუჩერსი, ფორფეიტინგი,

ოვერდრაფტი და სხვა ოპერაციები;

- . გაზარდონ კორპორაციის მონაწილეებისთვის სესხისა და კრედიტის მოცულობა;

- . დააჩქარონ ფინანსური სახსრების ბრუნვა, დანერგოს საბანკო მომსახურების თანამედროვე ტექნოლოგიები;

- . შემოიღონ საკომპენსაციო მექანიზმები არამყარი საფინანსო ბაზრის დესტაბილიზაციისა და სახელმწიფოს მხრიდან ჩარევის თავდაცვის მიზნით.

საწარმო-ტექნოლოგიური ბლოკს შეუძლია:

- . წარმოების დივერსიფიკაცია და ბაზრის საკუთარ სეგმენტზე დამაგრება;

- . მიიღოს საწარმოო და საინვესტიციო პროგრამებისთვის შეღავათიანი დაფინანსება;

- . შემოიღოს მართვის ვერტიკალური სტრუქტურა, რომელიც უზრუნველყოფს გაფართოებული კვლავწარმოების სრულ და დახშულ ციკლს. ყოველივე ამის საფუძველზე მცირდება წარმოებისა და მართვის ხარჯები, იზრდება ფულადი ნაკადების კონტროლის დონე;

- . განახორციელოს ოპტიმალური კონტროლინგი (მოგების მართვა) მართველი კომპანიის დონეზე;

- . მიიღოს ინოვაციებისადმი ხელმისაწვდომობისა და მისი დანერგვის შესაძლებლობა;

- . გაზარდოს საგარეო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობა;

- . რაციონალურად გადაწყვიტოს საწარმოო და სოციალური ინფრასტრუქტურის ეფექტიან გამოყენებასთან დაკავშირებული ამოცანები.

კორპორაციის ფორმირების ვარიანტებია:

კონგლომერატიული

პირველ ეტაპზე იქმნება კორპორაციის ფინანსური ქვესისტემა, რომელიც მოიცავს:

სათაო უნივერსალური ბანკს

საინვესტიციო ბანკს

რეგიონალურ ბანკებს

სადაზღვევეო კომპანიებს და სხვა ფინანსურ დაწესებულებებს (საპენსიო და სხვა ფონდები, კონსალტინგური ფირმები, საბროკერო და სადილერო ფირმები და სხ.)

მეორე ეტაპზე იქმნება კორპორაციის სანარმოო-ტექნოლოგიური ქვესისტემა რომელიც მოიცავს იმ სანარმოო რგოლებს, რომლებიც კორპორაციის ფინანსური ქვესისტემის ინტერესების სფეროში ხვდება.

კორპორაციის ფორმირების საფუძველს, როგორც წესი, წარმოადგენს საფინანსო სტრუქტურები (საფინანსო – სანარმოო ჯგუფები, პოლდინგები, საბანკო ჯგუფები) და სანარმოო-ტექნოლოგიური სტრუქტურები (კონცერნი, სააქციო საზოგადოება, კარტელი, სინდიკატი, ტრესტი).

საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები

სამრეწველო და სავაჭრო კაპიტალთან ფინანსური კაპიტალის შერწყმა და მის საფუძველზე საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფების შექმნა. ეს პროცესი თანამედროვე ეკონომიკის განვითარების ობიექტური კანონზომიერებაა. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მონაცემებით ორმოცამდე უმსხვილესი საფინანსო-სამრეწველო გაერთიანება აკონტროლებს მსოფლიოს მრეწველობისა და საგარეო სავაჭრო ოპერაციების ნახევარს.

სამრეწველო-საფინანსო ჯგუფის ფორმით ინტეგრაცია საშუალებას აძლევს გაერთიანებას აქტიურად იმოქმედოს ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე და შეამციროს თავისი ფინანსური ლევერიჟი-ვალების გამოყენების დონე, რომელიც გამოიხატება აღებული სესხის საკუთარ კაპიტალთან შეფარდების კოეფიციენტით. კერძოდ,

სანარმოს გრძელვადიანი დავალიანება

კლევერ. = -----

სააქციო კაპიტალი

გრძელვადიანი დავალიანების ქვეშ ჩვეულებრივ იგულისხმება საობლიგაციო სესხები, ხოლო სააქციო კაპიტალის ქვეშ-ჩვეულებრივ და პრივილიგირებული აქციების ჯამი.

კითხვას, თუ როგორი უნდა იყოს ეს შეფარდება, არ გააჩნია ერთმნიშვნელოვანი პასუხი. ერთის მხრივ, სესხის მაღალი კოეფიციენტი კაპიტალის სტრუქტურაში შეიძლება მიუღებელი იყოს აქციონერებისათვის: როცა სესხის გამოყენებით ინვესტიციის უკუგება აჭარბებს იმ ხარჯებს, რომელიც საჭიროა სესხის პროცენტის გადასახდელად, იზრდება დივიდენდები და აქციების საბაზრო კურსი. მეორე მხრივ, სესხი პრობლემებს ქმნის დავალიანების მომსახურების თვალსაზრისით, რაც დაკავშირებულია გადახდისუნარიანობის შემცირების რისკთან. ზოგიერთ ქვეყანაში სესხი და საკუთარი

კაპიტალის შეფარდება რეგულირდება ნორმატიული წესით. მიღებულია, როცა სამრეწველო გაერთიანებაში ნასესხები კაპიტალის საკუთარ კაპიტალთან შეფარდების კოეფიციენტი აჭარბებს 30%-ს , ამ კომპანიის ფინანსური ლევერეჯი მაღალია

სამრეწველო-საფინანსო ჯგუფის შექმნით ნეგატიური შედეგების თავიდან აცილების მიზნით, აუცილებელია არსებობდეს მათი რეგისტრაციის სპეციალიზირებული დამოუკიდებელ იორგანო, რომელიც ძირფესვიანად განიხილავს და ექსპერტიზას გაუკეთებს სამრეწველო-საფინანსო ჯგუფის შექმნის პროექტს, განახორციელებს სახელმწიფო ზედამხედველობას მათ საქმიანობაზე, რადგანაც მათი გავლენა ქვეყნის ეკონომიკურ და საფინანსო სისტემაზე უაღრესად მნიშვნელოვანია. ამასთან, შეიძლება იყოს დადებითი და უარყოფითიც.

ჰოლდინგი და პარაჰოლდინგური ორგანიზაცია

ჰოლდინგური კომპანია წარმოადგენს ორგანიზაციულ სტრუქტურას (საკუთრების ნებისმიერი ფორმის), რომელიც კონტროლს უწევს ერთ ან რამოდენიმე შვილობილ ფირმას.

ჰოლდინგები ყველაზე ხშირად იქმნება ფინანსურ სტრუქტურებში. მათი შექმნის ძირითადი მიზანია ფინანსური კაპიტალის უაღრესად დიდი მასის მართვის გამარტივება ფინანსური დანესებულებების ღვივრსიფიკაციისა და ფინანსური ცენტრების-ჰოლდინგების წარმოქმნა.

ჰოლდინგი წარმოადგენს ქვეყნის ფინანსურ ცენტრს, ნებისმიერი მსხვილი კორპორაციის მამოძრავებელ ძალას; კომპანიის განვითარების ყველა სტრატეგიული გადაწყვეტილება მიიღება ჰოლდინგის ხელმძღვანელობით.

განასხვავებენ ჰოლდინგის შემდეგ სახეებს:

სუფთა ჰოლდინგი - როცა მათი საწესდებო კაპიტალის 50% ფორმირდება შვილობილი კომპანიების აქციებით. როგორც წესი, ეს არის ფინანსური ცენტრი, რომელიც არ ასრულებს საწარმოო საქმიანობას, მთლიანად მუშაობს ფინანსურ ბაზარზე (როგორც სახელმწიფო, ისე არასახელმწიფო სექტორში)

შერეული ჰოლდინგები - რომალთა საწესდებო კაპიტალი შვილობილი კომპანიების აქციების 50%-ზე ნაკლებია. როგორც წესი , ეს კომპანიები დაკავებულნი არიან საწარმოო საქმიანობით და არ მონაწილეობენ საფონდო ბაზრის ოპერაციებში.

ჰოლდინგური სტრუქტურები ხშირად იქმნება სახელმწიფო ინტერესის საფუძველზე, რათა შენარჩუნებული იყოს არსებული საწარმოო კავშირები და მართვის იერარქია (რაც ძალიან ხშირად ინარჩუნებს არსებული კორუფციის ჯაჭვს.) ასეთი ჰოლდინგური სტრუქტურები წარმოადგენენ პარალელურ სტრუქტურებს ან წარმოებულ ჰოლდინგებს. წესით, ისინი უნდა მოქმედებდნენ კონკურენტუნარიან ბაზარზე, წმინდა და შერეულ ჰოლდინგებთან ერთად, თანაბარ პირობებში.

საბანკო გაერთიანებები

საბანკო ჯგუფების წარმოქმნის ფორმებია: თვითორგანიზაცია, თვითრეგულირება, პირადი უნია, განსაზღვრული ხანგრძლივობით ბაზრის ფორმირება, ხანგრძლივი საკრედიტო ვალდებულებები.

ასეთი გაერთიანებების დამახასიათებელი თავისებურება არის ის, რომ მათ არ გააჩნიათ ფორმალურად განსაზღვრული სტრუქტურა, რაც საშუალებას იძლევა საბაზრო ცვლილებებზე მობილური რეაგირებისა.

საბანკო გაერთიანებები იქმნება ეროვნულ ბანკთან შეთანხმებით და ექვემდებარება ბანკების სახელმწიფო რეესტრში რეგისტრაციას.

საბანკო კორპორაცია

საბანკო კორპორაცია-იურიდიული პირია, რომლის დამფუძნებლები და აქციონერები არიან მხოლოდ ბანკები. საბანკო კორპორაცია იქმნება ბანკების კაპიტალის კონცენტრაციის მიზნით.

როგორც წესი, საბანკო კორპორაცია რეგისტრაციას გადის ეროვნულ ბანკში და ტარდება ბანკების სახელმწიფო რეესტრში.

ბანკები, რომლებიც შედიან საბანკო კორპორაციაში, თავის უფლებებს გარკვეულ ოპერაციებზე გადასცემენ კორპორაციას ცალკეული ფუნქციების შესრულების ცენტრალიზაციის მიზნით.

ბანკები, რომლებიც შედიან კორპორაციაში, თავისი და საბანკო კორპორაციის განაწესის ფარგლებში ინარჩუნებენ იურიდიულ დამოუკიდებლობას. ამასთან, მათ ეკრძალებათ სხვა საბანკო კორპორაციებში შესვლა.

საბანკო ჰოლდინგური ჯგუფი

საბანკო ჰოლდინგური ჯგუფი-საბანკო გაერთიანება, რომელშიც შედის მხოლოდ ბანკები.

მშობელი ბანკი უნდა ფლობდეს ყველა მისა შვილობილი ბანკის სააქციო კაპიტალის ან ხმების 50%-ზე მეტს. შვილობილ ბანკს არა აქვს უფლება ფლობდეს მშობელი ბანკის აქციებს.

საფინანსო ჰოლდინგური ჯგუფები

საფინანსო ჰოლდინგური ჯგუფი იქმნება უმეტესად ან განსაკუთრებულ შემთხვევაში იმ დაწესებულებებისგან, რომლებიც აწარმოებენ ფინანსურ მომსახურებას. მათ შორის ერთი მაინც უნდა იყოს ბანკი და მშობელი კომპანია უნდა იყოს საფინანსო დაწესებულება. მშობელ კომპანიას უნდა ეკუთვნოდეს ფინანსური ჯგუფის ყოველი წევრის აქციების 50%-ზე მეტი.

მშობელი კომპანია ვალდებულია გემდგომ მაკონტროლებელ ორგანოებს წარუდგინოს საფინანსო და სტატისტიკური ანგარიში კანონის შესაბამისად..

საბანკო კავშირი და ასოციაცია

სამრეწველო კაპიტალის კორპორაციული გაერთიანების საფუძველზე იქმნება გაერთიანების შემდეგი ფორმები: კონსორციუმი, კონცერნი, ასოციაცია, სააქციო საზოგადოება, პული, კარტელი, ტრესტი, სინდიკატი.

კონცერნი - სამრეწველო, სატრანსპორტო, სავაჭრო და საბანკო საწარმოების მონოპოლისტური გაერთიანება, სადაც მისი წევრები ინარჩუნებენ იურიდიულ დამოუკიდებლობას, მაგრამ იმყოფებიან მართველი ორგანოს კონტროლის ქვეშ.

ასოციაცია - ნებისმიერი საქმიანობის სამეურნეო სუბიექტების ნებაყოფლობითი გაერთიანება (კავშირი), ერთიანი ტექნოლოგიური ციკლის ფორმირების მიზნით. ხშირად იქმნება დროებით.

კონსორციუმი - სამრეწველო საწარმოებისა და კომერციული ბანკების ინტეგრაციის ფორმა, რომლის მიზანია კაპიტალტევადი და მეცნიერტევადი პროექტების დაფინანსება.

სააქციო საზოგადოება (დახურული ან ღია სახის) - იურიდიული და ფინანსური პირების კავშირი მათი ფინანსური კაპიტალის გაერთიანების მიზნით აქციების გამოშვების(ემისია) და აქციების (ჩვეულებრივი და პრივილიგირებული) გაყიდვის გზით.

პული (ინგლ. pool) - საერთო ქვაბი, მონოპოლიის სახე, ბაზრის წევრების დროებითი გაერთიანება, რომელთა მოგება და ხარჯები თავს იყრის ერთ საერთო ქვაბში და ნაწილდება მათ შორის წინასწარ დადგენილი პროპორციებით. ძირითადი მიზანია მაქსიმალური სარგებლის მიღება და რისკის მინიმიზაცია. პული წარმოადგენს რესურსების მენეჯმენტის სახეს.

სამეურნეო სუბიექტების გაერთიანებები ყველაზე მეტად იქმნება დარგობრივი და ტერიტორიალური ნიშნით, რადგანაც ეს პრინციპი ყველაზე რაციონალური და ისტორიულად ჩამოყალიბებულია.

გაერთიანების ყველა ფორმისთვის დამახასიათებელია ერთიანი სტრატეგიული მართვის განხორციელება შესაბამისი მართვის ცენტრის სამუშაოებით-დირექტორთა საბჭო, მართვის საბჭო, საკორდინაციო ცენტრი და ა.შ. კორპორაციული სტრუქტურების შექმნით წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება უზრუნველყოფილია ყველა სახის რესურსის რაციონალური გამოყენებით, სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებზე, მარკეტინგული პროგრამებისა და პროდუქციის მომსახურების სერვისზე დანახარჯების შემცირებით. გაერთიანებები ხელს უწყობს გრძელვადიან დაკრედიტებას, საინოვაციო პოლიტიკის განხორციელებას, სამეცნიერო პროგრესს.

საერთაშორისო კორპორაციები

საერთაშორისო კორპორაციები წარმოადგენენ სამრეწველო, სავაჭრო, სატრანსპორტო ან საბანკო მსხვილ გაერთიანებებს, რომელთა საქმიანობა სცილდება მათი ბაზირების ქვეყნების საზღვრებს და უზრუნველყოფს მათთვის მომგებიან პოზიციებს წარმოების, გასაღების, შესყიდვებისა და მომსახურების სფეროებში.

პირველი საერთაშორისო გაერთიანებები შეიქმნა 19-ე საუკუნის 60-80-იან წლებში მინერალური ნედლეულის მოპოვების, შესყიდვისა და გასაღების სფეროში. 20-ე საუკუნის მეორე ნახევარში საერთაშორისო კომპანიების საქმიანობის ხასიათი იცვლება.

გასული საუკუნის პირველი ნახევარში საერთაშორისო კომპანიების ძირითადი ფორმა იყო კარტელის ტიპის გაერთიანებები, ხოლო მეორე ნახევარში-საერთაშორისო კონცერნები და სხვა უძლიერესი საწარმოო ფირმები. თანამედროვე საერთაშორისო გაერთიანებები ხელმძღვანელობენ გლობალური ექსპანსიის კონცეფციით. ისინი მთელი მსოფლიოს მეურნეობას განიხილავენ თავისი კაპიტალის დაბანდების სფეროდ. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონცენტრაცია წარმოადგენს საკონკურენციო ბრძოლაში თავის გადარჩენის, დანახარჯების შემცირების, სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების განხორციელების, ეფექტიანი რეკლამის ფაქტორს წარმოადგენს.

საერთაშორისო კორპორაციების შექმნას განაპირობებს შემდეგი მიზეზები:

ახალი ბაზრების ძიება

ნედლეულის ძიება

ახალი ტექნოლოგიების ძიება

საწარმოო-ფინანსური მომგებიანობის ამაღლება

პოლიტიკური და საკანონმდებლი ხასიათის წინააღმდეგობების თავიდან აცილება, დივერსიფიკაცია.

საერთაშორისო კორპორაციებს მიეკუთვნება მსხვილი ფირმები, რომელთა წლიური ბრუნვა აღემატება 100 მლნ დოლარს, აქვთ ფილიალები ან შვილობილი საწარმოები სულ ცოტა 6 ქვეყანაში. ამ მაჩვენებლებს ემატება ბაზირების ქვეყნის ფარგლებს გარეთ გასაღების პროცენტის დონე, და აქტივების საერთო სტრუქტურაში საზღვარგარეთის აქტივების ხვედრი წილი.

საერთაშორისო კორპორაციები იყოფა 3 ჯგუფად.

ტრანსნაციონალური კორპორაციები, რომლებიც შექმნილია ერთი ნაციონალობის სააქციო კაპიტალით და აწარმოებენ მთელი კორპორაციის საქმიანობის კონტროლს. ისინი თავის საქმიანობას აწარმოებენ სხვა ქვეყნებში იქ არსებული თავისი ფილიალებისა და შვილობილი საწარმოების მეშვეობით. ამ ფილიალებსა და საწარმოებს გააჩნიათ დამოუკიდებელი საწარმოო და პროდუქციის გასაღების სამსახურები, სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრები და სხ. ამ სახის საერთაშორისო კორპორაციის ტიპური წარმომადგენელია “ჯენერალ მოტორს“, “ფორდი“, აი ბი ემ, შვეიცარული საკვები კონცერნი “ნესტლე“ და სხ.

მრავალნაციონალური კორპორაცია---ტრესტები, კონცერნები და სხვა საწარმოო გაერთიანებები, რომლებიც წარმოადგენენ საერთაშორისო ფირმებს არა მხოლოდ თავისი საქმიანობის ხასიათით, არამედ მათზე კონტროლით. მრავალნაციონალური კორპორაციები აერთიანებენ ორი ან მეტი ქვეყნის ნაციონალურ კომპანიებს საწარმოო და სამეცნიერო-ტექნიკურ საფუძველზე, რომლებიც ეკუთვნიან ამ ქვეყნების მესაკუთრეებს. მაგალითად, ინგლის-პოლანდიური ქიმიურ-ტექნოლოგიური კონცერნი “იუნილევერი“, რომელიც ფუნქციონირებს 1907 წლიდან, ინგლისურ-იტალიური რეზინოტექნიკური კონცერნი “დანლოპ-პირელი“, იტალიურ-ფრანგული საავტომობილო კონცერნი “ფიატ-სიტროენ“.

საერთაშორისო კორპორაციული კავშირები-ძირითადად კონსორციუმის სახით, სპეციალური გაერთიანებები, სამრეწველო, საბანკო და სხვა კონცერნებისა, რომლებიც იქმნებიან უმნიშვნელოვანესი ეკონომიკური ამოცანების გადასაწყვეტად. მაგალითად, დასავლეთ ევროპის კონსორციუმი “ერბას ინდასტრი“.

თანამედროვე ეტაპზე დიდ მნიშვნელობას იღებს ტრანსნაციონალური კომპანიების ურთიერთთანამშრომლობა სტრატეგიული ალიანსის სახით.

სტრატეგიული ალიანსის შექმნის ტენდენცია სულ უფრო ძლიერდება, მათ შეუძლიათ მრავალი სახის ამოცანის გადაწყვეტა, რაც წარმოიქმნება მათ წინაშე მსოფლიოს ძირითად ბაზრებზე.

საკონტროლო კითხვები

1. კორპორაციის ძირითადი ქვესისტემების დახასიათება: საფინანსო და საწარმოო-ტექნოლოგიური ბლოკები
2. ფინანსური ლევერიჯის ცნება.
3. ჰოლდინგური და პარაჰოლდინგური ორგანიზაციები
4. საბანკო გაერთიანებები
5. კონცერნი. ასოციაცია. კონსორციუმი. სააქციო საზოგადოება.
6. საერთაშორისო კორპორაციები

საშინაო დავალება

საქართველოში მოქმედი საწარმოები ორგანიზაციული-სამართლებრივი ფორმების მიხედვით . მათი ხვედრი წილი და დინამიკა საერთო ბრუნვაში.

პრეზენტაცია

თემა 4

კორპორაციული მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ტიპები

ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს კორპორაციული მართვის ერთ-ერთ ძირითად ელემენტს. იგი გულისხმობს ორგანიზაციის განყოფილებებსა და პერსონალს შორის მართვის მიზნებისა და ამოცანების განაწილებას. თავისი შინაარსით მართვის სტრუქტურა წარმოადგენს მართვის გადაწყვეტილებებისა და რეალიზაციის მიზნით შრომის განაწილების ფორმას.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ქვეშ იგულისხმება მართვის რგოლების ერთობლიობა, რომლებიც განაწილებულნი არიან მკაცრი დაქვემდებარების პრინციპით, რის შედაგადაც უზრუნველყოფილია მმართველი და მართვადი სისტემების ურთიერთკავშირი.

მართვის ორგანიზაციული სისტემა გამოიხატება ორგანიზაციის ქვესისტემების შემადგენლობაში, მათ განაწილებაში, ურთიერთ-შეთარდებაში და ურთიერთკავშირში. იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ცალკეული განყოფილებების გამოკვეთილ ურთიერთკავშირს, მათ შორის უფლებებისა და მოვალეობების განაწილებას.

ორგანიზაციული სტრუქტურა ყალიბდება სხვადასხვა კრიტერიუმებით:

ძალაუფლების განხორციელების წესები, ორგანიზაციის შიგნით განყოფილებების ურთიერთშემოქმედება, ორგანიზაციის სიდიდე, სტრატეგია, გამოყენებული ტექნოლოგია.

ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურის ძირითადი ტიპებია:

სწორხაზოვანი ორგანიზაციული სტრუქტურა

ეს არის მართვის უმარტივესი ორგანიზაციული სტრუქტურა. მისთვის დამახასიათებელია ის, რომ ყოველი სტრუქტურული განყოფილების თავში დგას ხელმძღვანელი-ერთმართველი, რომელიც აღჭურვილია ყველა უფლებებით და ანხორციელებს მისდამი დაქვემდებარებულთა ერთპიროვნულ ხელმძღვანელობას. იგი ფლობს მართვის ყველა ფუნქციას.

მართვის სწორხაზოვანი სტრუქტურის დროს გადაწყვეტილება გადაეცემახდება ჯაჭვური მეთოდით “ზემოდან-ქვემოთ“. მართვის ქვედა რგოლის ხელმძღვანელი ექვემდებარება ზედა რგოლის ხელმძღვანელს, და ამგვარად ფორმირდება იერაქიული სტრუქტურა. მართვა ემყარება ერთმართველობის პრინციპს, დაქვემდებარებული

ასრულებს მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელის განკარგულებას.

მართვის ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს მართვა ხორციელდება სამუშაოს კონკრეტულ სახეზე სპეციალიზებული განყოფილებების მიერ, რომელიც აუცილებელია მართვის სწორხაზოვანი სისტემის დროს გადანყვეტილების მისაღებად.

მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს, ერთი პროფილის სპეციალისტები ერთიანდებიან სპეციალიზებულ სტრუქტურულ განყოფილებაში, მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილება, საგეგმო განყოფილება, ბუღალტერია და ა. შ. ამგვარად, ორგანიზაციის საერთო ამოცანა იყოფა ფუნქციონალური კრიტერიუმის მიხედვით, რაც უდევს საფუძვლად მართვის ფუნქციონალურ სტრუქტურას.

ფუნქციონალური სტრუქტურა მოქმედებს სწორხაზოვანთან ერთად, რის გამოც ყალიბდება შემსრულებლის ორმაგი დაქვემდებარება.

მართვის სწორხაზოვან-ფუნქციონალური სტრუქტურა

მართვის სწორხაზოვან-ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს სახელისუფლებო ფუნქციები ეკისრება სწორხაზოვანი იერარქიის ხელმძღვანელებს. კონკრეტული საკითხების, პროგრამების, გეგმების დამუშავების დროს მათ დახმარებას უწევს სპეციალური აპარატი, რომელიც შედგება ფუნქციონალური განყოფილებებისგან.

ფუნქციონალური სტრუქტურული ერთეულები ექვემდებარებიან მთავარ სწორხაზოვან ხელმძღვანელს. მათ მიერ მიღებული გადანყვეტილებების განხორციელება ხდება მთავარი ხელმძღვანელის ან შესაბამისი სამსახურის ხელმძღვანელის მეშვეობით.

ამგვარად, სწორხაზოვანი-ფუნქციონალური სტრუქტურა მოიცავს სპეციალურ განყოფილებებს სწორხაზოვანი ხელმძღვანელობის პირობებში, რომლებიც ეხმარებიან სწორხაზოვან ხელმძღვანელობას ორგანიზაციის ამოცანების შესრულებაში.

დივიზიონალური სტრუქტურა

დივიზიონალური სტრუქტურა წარმოადგენს იერარქიული სტრუქტურის ყველაზე სრულყოფილ სახეს.

დივიზიონალური სტრუქტურის პირობებში გამოყოფილია მსხვილი ავტონომიური საწარმოო-სამეურნეო განყოფილებები, მათ განკუთვნილი აქვთ მართვის შესაბამისი დონე, სარგებლობენ ოპერატიულ საწარმოო დამოუკიდებლობით, რომელიც შეესაბამება მართვის მოცემული დონის პასუხისმგებლობას.

დივიზიონალური განყოფილების ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციული ერთეული, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს შიდა ფუნქციონალურ ქვეგანყოფილებებს. განყოფილება პასუხისმგებელია წარმოებაზე, განსაზღვრული პროდუქციის გასაღებაზე, მოგების მიღებაზე, რის შედეგადაც, მაღალი ემულონის ხელმძღვანელობა გამოთავისუფლებულია ოპერატიული ფუნქციებისაგან და ძირითადად დაკავებულია სტრატეგიული ამოცანების შესრულებასზე. როგორც წესი, ორგანიზაციის მაღალი დონის ხელმძღვანელობას ექვემდებარება მხოლოდ 4-6 ცენტრალიზებული ფუნქციონალური განყოფილება.

უმალესი ხელმძღვანელობა იტოვებს მკაცრი კონტროლის უფლებებს განვითარების სტრატეგიის საკითხებში, სამცხნერო-კვლევით სამუშაოებში, ფინანსებში, ინვესტიციებში.

ამგვარად, დივიზიონალური სტრუქტურისთვის დამახასიათებელია მართვის მაღალ დონეებზე ცენტრალიზებული სტრატეგიული დაგეგმვის შეთანხმება განყოფილებების დეცენტრალიზაციურ საქმიანობასთან, რომლებიც ანხორციელებენ ოპერატიულ მართვას და პასუხისმგებლები არიან მოგების მიღებაზე. მართვის ამ მოდელს „**კოორდინირებული დეცენტრალიზაციის**“ მოდელს უწოდებენ.

დივიზიონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბების პრინციპები:

პროდუქციული-გამოსაშვებ პროდუქციაზე ან მომსახურების თავისებურებებზე ორიენტაცია

კონკრეტულ მომხმარებელზე ორიენტაცია

რეგიონზე, მოცემული ტერიტორიის მომსახურებაზე ორიენტაცია

ამ პრინციპებიდან გამომდინარე, გამოიყოფა დივიზიონალური სტრუქტურის სამი სახე:

დივიზიონალურ-პროდუქციული

კონკრეტულ მომხმარებელზე ორიენტირებული

დივიზიონალურ-რეგიონალური

დივიზიონალურ-პროდუქციული სტრუქტურის დროს რომელიმე სახის პროდუქციის ან მომსახურების წარმოების და გასაღების პასუხისმგებლობა ეკისრება ერთ ხელმძღვანელს, რომელიც პასუხისმგებელია მოცემული სახის პროდუქციაზე. ფუნქციონალური სამსახურების უფროსები ანგარიშვალდებულნი არიან ამ სახის პროდუქციის მართველის მიმართ.

ამ სტრუქტურის კომპანიები სწრაფად რეაგირებენ კონკურენციის, ტექნოლოგიის, მოთხოვნის ცვლილებებზე.

პროდუქციული სტრუქტურის უარყოფითი მხარეა ის, რომ ხდება

ერთი და იგივე სახის სამუშაოს დუბლირება, რადგანაც ყველა პროდუქციულ განყოფილებაში არსებობს თავისი ფუნქციონალური განყოფილებები.

მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურის დროს განყოფილებები ჯგუფდება განსაზღვრული ტიპის მომხმარებლის მიმართ. ამ ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანია კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. მისი ტიპიური მაგალითია კომერციული ბანკები.

როცა კომპანიის საქმიანობა ვრცელდება რამოდენიმე რეგიონზე და საჭიროა სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენება, მიზანშეწონილია ტერიტორიალური პრინციპით დივიზიონალიური სტრუქტურის ფორმირება.

დივიზიონალურ-რეგიონალური სტრუქტურის პირობებში მოცემულ რეგიონში კომპანიის მთელი საქმიანობა ექვემდებარება ამ რეგიონის მასშტაბით შესაბამის ხელმძღვანელობას, რომელიც თავის მხრივ პასუხისმგაბალია ფირმის მართვის უმაღლესი ორგანოს მიმართ.

დივიზიონალურ-რეგიონალური სტრუქტურის პირობებში შესაძლებელია ადგილობრივი წესჩვეულებებთან, კანონმდებლობის თავისებურებებთან და სოციალურ-ეკონომიკური გარემოსთან დაკავშირებული პრობლემების გათვალისწინებით გადანყვეტილებების მიღება. ამასთან, იგი საშუალებას იძლევა ადგილზე მომზადდეს პერსონალი.

გამოყოფა საერთაშორისო დივიზიონალური სტრუქტურის შემდეგი სახეები:

გლობალური ორიენტაციის პროდუქციული სტრუქტურა, რომელიც ეფუძნება დივიზიონალურ სტრუქტურას, რომელშიც განყოფილებები გამოყოფილია პროდუქციის სახეების ნიშნით, ყოველი მათგანი დამოუკიდებლად მუშაობს მსოფლიო ბაზარზე. ასეთი სტრუქტურა ეფექტიანია მაშინ, როცა საქმე გვაქვს დივერსიფიცირებული პროდუქციის წარმოებასთან, რომელთა წარმოების ტექნოლოგია მნიშვნელოვნად განსხვავებულია, განსხვავებულია მათი მარკეტინგის მეთოდები, რეალიზაციის წყაროები და ა. შ. ამ სახის სტრუქტურის დროს მაღალია კომპანიის საერთაშორისო ორიენტაციის დონე, მაგრამ დაბალია ცალკეულ დივიზიონალურ კომპანიებს შორის კორდინაცია, მაღალია მათ საქმიანობაში დუბლირების ხარისხი.

გლობალური ორიენტაციის რეგიონალური სტრუქტურა, რომელიც ეყრდნობა დივიზიონალურ სტრუქტურას და აგებულია გეოგრაფიული პრინციპით, ამასთან, ეროვნული ბაზარი განიხილება,

როგორც ერთ-ერთი რეგიონალური განყოფილება.

ამ სახის სტრუქტურის გამოყენება მიზანშეწონილია მაშინ, როცა რეგიონალური განსხვავებები ბევრად მნიშვნელოვანია ვიდრე განსხვავება წარმოებულ პროდუქციებს შორის. ხშირად გლობალური ორიენტაციის რეგიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურები გამოიყენება იმ დარგებში, სადაც პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგია ნელი ტემპებით იცვლება (საავტომობილო, სასმელი, კოსმეტიკის, სურსათის, ნავთობპროდუქციის)

შერეული სტრუქტურა. ამ შემთხვევაში სტრუქტურა ორიენტირებულია როგორც განსაზღვრული სახის პროდუქციაზე, ისე ტერიტორიულ კავშირებზე და შესასრულებელი სამუშაოს ფუნქციონალურ დანაწილებაზე. ამ სტრუქტურის აუცილებლობა გამოწვეულია მაშინ, როცა მოცემულ შემთხვევაში არ არსებობს არც ერთი სახის სტრუქტურა, რომელიც მისაღები და ეფექტურია.

თანამედროვე ეტაპზე შერეული სტრუქტურა პოპულარულია ამერიკულ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში, განსაკუთრებით მძლავრად დივერსიფიცირებული საქმიანობის კომპანიებში.

მართვის ბრიგადული სტრუქტურა. ეს არის ორგანიზაციის ყველაზე ძველი ფორმა, რომელიც განიცდის აქტიურ აღმავლობას თანამედროვე ეტაპზე.

ბრიგადულ სტრუქტურას საფუძვლად უდევს სამუშაო ჯგუფების მიხედვით სამუშაოს ორგანიზაცია; ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოდგენილია მცირე ჯგუფების იერარქიული კავშირებით. მართვის ორგანიზაციის ბრიგადული სტრუქტურის ძირითად პრინციპს წარმოადგენს ბრიგადის შიგნით გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღება და სამუშაოთა კოორდინაცია, ბიუროკრატიული კავშირების არ არსებობა და სხვა განყოფილებებიდან სპეციალისტების მოზიდვის შესაძლებლობა.

ორგანიზაციის ბრიგადული ფორმისა მუშაობის იდეა დაინერგოს ხარისხის თანამედროვე ფორმები. ეს ფორმა განსაკუთრებით ფართო მასშტაბითაა წარმოდგენილი იაპონიაში სადაც, შექმნილია ყველა პირობა მუშების ჯგუფებად გაერთიანებისთვის ხარისხის მართვის მეთოდების შესწავლისა და სამუშაო ადგილებზე მისი გამოყენების მიზნით. ასეთ ჯგუფებს ეწოდებათ „ხარისხის კონტროლის ჯგუფები“. ამ ტიპის ორგანიზაციის ძირითადი იდეა მდგომარეობს შემდეგში: **კონტროლი თავისთავად არ ნიშნავს პროდუქციის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფას, იგი უზრუნველყოფილია წარმოების პროცესში.** აუცილებელია ისეთი სტრუქტურა, როცა ორგანიზაციის მთელი პერსონალი პასუხისმგებელია თავისი შრომის ხარისხისთვის.

ბრიგადული ფორმა ეფექტიანია იმ კორპორაციებში, სადაც მაღალია პერსონალის კვალიფიკაციისა და პასუხისმგებლობის დონე, ოპერატიული ინფორმაცია და კომუნიკაცია.

პროექტული (პროგრამულ-მიზნობრივი) სტრუქტურა. ეს არის დროებითი ორგანიზაცია, რომელიც იქმნება კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად. ხშირად, პროექტული სტრუქტურა იქმნება რომელიმე ფუნქციონალური განყოფილების შიგნით. მისი წევრები სხვადასხვა დარგის მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტები არიან. ყოველი პროექტისათვის გამოიყოფა რესურსები, რომელსაც განაგებს პროექტის ხელმძღვანელი. პროექტის დამთავრების შემდეგ სტრუქტურა იშლება, თანამშრომლები გადადიან ახალ პროექტებში ან თავისუფლდებიან.

მართვის მატრიცული სტრუქტურა წარმოადგენს პროექტული სტრუქტურის შემდგომ საფეხურს. ეს არის ორგანიზაციული სტრუქტურის თანამედროვე ეფექტიანი ტიპი, რომელიც აგებულია შემსრულებელთა ორმაგი დაქვემდებარების პრინციპით: ერთის მხრივ, ისინი ექვემდებარებიან უშუალოდ ფუნქციონალური სამსახურის უფროსს და მეორეს მხრივ, პროექტის ხელმძღვანელს. პროექტის ხელმძღვანელი ურთიერთობს Dდაქვემდებარებულთა ორ ჯგუფთან: პროექტის ჯგუფის მუდმივ წევრებთან და ფუნქციონალური განყოფილებების თანამშრომლებთან, რომლებიც მას ექვემდებარებიან პროექტის განსაზღვრულ საკითხებში.

მატრიცული სტრუქტურა ყოველთვის ორი ორგანიზაციული ალტერნატივის კომბინაციაა-ფუნქციონალურისა და პროექტულის. მათ შორის ბალანსის დარღვევა იწვევს მნიშვნელოვან პრობლემებს.

მატრიცული სტრუქტურის დანერგვა ეფექტს იძლევა მაშინ, როცა მაღალია კორპორაციული კულტურა და საქმე გვაქვს მაღალი კვალიფიკაციის პერსონალთან.

ყველა ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები	დადებითი მხარეები	უარყოფითი მხარეები
სწორხაზოვანი	<ol style="list-style-type: none"> 1. განკარგულების ერთიანობა და სიზუსტე 2. შემსრულებელთა საქმიანობის შეთანხმებულობა 3. მართვის სიმარტივე (კავშირის ერთი ხაზი) 4. მკაცრად გამოკვეთილი პასუხისმგებლობა 5. გადანწყვეტილების მიღების ოპერატიულობა 6. მისდამი დაქვემდებარებული განყოფილების საბოლოო შედეგებზე ხელმძღვანელის პირადი პასუხისმგებლობა 	<ol style="list-style-type: none"> 6. ხელმძღვანელის მიმართ მაღალი მომთხოვნელობა, რომელიც ყოველმხრივ უნდა იყოს მომზადებული, რათა უზრუნველყოს ეფექტური მართვა მართვის ყველა ფუნქციის მიხედვით 7. არ არსებობს გადანწყვეტილების დაგეგმვისა და მომზადების რგოლები 8. ინფორმაციის გადატვირთულობა, დაქვემდებარებულებთან კონტაქტების სიმრავლე 9. ინსტანციებს შორის რთული კავშირები 10. მართვის ზედა საფეხურზე ძალაუფლების კონცენტრაცია
ფუნქციონალური	<ol style="list-style-type: none"> 1. კონკრეტული ფუნქციის შესრულებაზე პასუხისმგებელი სპეციალისტების მაღალი კომპეტენტურობა 2. სწორხაზოვანი მენეჯერების განთავისუფლება ზოგიერთი სპეციალური საკითხების გადანწყვეტილობის მიღებისაგან 3. პროცესებისა და მოვლენების სტანდარტიზაცია, ფორმალიზაცია 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ზედმეტი ინტერესი “საკუთარი“ განყოფილების მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციაში 2. სხვადასხვა ფუნქციონალურ სამსახურებს შორის მუდმივი კავშირების სირთულე 3. ზედმეტი ცენტრალიზაციის ტენდენციების წარმოქმნა

	<p>და პროგრამირება</p> <p>4. მართვის ფუნქციის დუბლირებისა და პარარელიზმის არ არსებობა</p> <p>5. ფართე პროფილის სპეციალისტებზე მოთხოვნილების დაბალი დონე</p>	<p>4. გადანაცვტილების მიღების ხანგრძლივი პროცედურა</p> <p>5. ცვლილებებზე ძნელად რეაგირება</p>
სწორხაზოვან ფუნქციონალური	<p>1. პერსონალის სპეციალიზაციასთან დაკავშირებით გადანაცვტილებებისა და გეგმების უფრო ღრმად მომზადება</p> <p>2. პრობლემის ანალიზისგან მთავარი მენეჯერის განთავისუფლება</p> <p>3. კონსულტატებისა და ექსპერტების მოზიდვის შესაძლებლობა</p>	<p>1. სანარმოო განყოფილებებს შორის მჭიდრო კავშირების უქონლობა</p> <p>2. გამოკვეთილი პასუხისმგებლობის უკმარისობა, რამდენადაც გადანაცვტილების მიომლები არ მონაწილეობს მისი რეალიზაციის პროცესში</p> <p>3. ტენდეცია ზედმეტი ცენტრალიზაციისაკენ იერარქიულ ჭრილში, განსაკუთრებით მართვის ვერტიკალური დაქვემდებარებული რგოლების ურთიერთ ზემოქმედების გადაშეტებულად განვითარებული სისტემა</p>
დივიზიონალური	<p>1. განვითარებისთვის ქმნის უფრო ხელშემწყობ პირობებს</p> <p>2. მენეჯერებს აძლევს მეტ დამოუკიდებლობას და ავტონომიას გადანაცვტილების მიღებაში</p> <p>3. უფრო მჭიდრო კავშირი მომხმარებლებთან</p>	<p>1. იერარქიული საფეხურების ზრდა</p> <p>2. განყოფილებების ზედმეტი თავისუფლება</p> <p>3. სხვადასხვა განყოფილებების საშუაოს დუბლირება</p> <p>4. კონტროლის დაბალი დონე</p>

	<p>4. კომპინიის შიგნით კორდონაციის შედარებით მაღალი დონე</p> <p>5. გარე ფაქტორების მიმართ სტრუქტურის ადაპტირების შესაძლებლობა</p>	<p>5. რთული საინფორმაციო პრობლემები</p> <p>6. სათაო საწარმოსთან კავშირის დაბალი დონე</p>
პროექტული	<p>1. კავშირების მაღალი ელასტიურობა</p> <p>2. მართვის პერსონალის რიცხოვნების შემცირება</p> <p>3. საჭირო სპეციალისტების მოზიდვის შესაძლებლობა</p>	<p>1. პროექტებს შორის რთული კავშირები და პროექტებს შორის რესურსების დაქუცმაცება</p> <p>2. პროექტის ხელმძღვანელისადმი მაღალი მომთხოვნელობა; იგი ვალდებულია საკუთარი პროექტის რეალიზაციაზე, ამავე დროს, კომპანიის ძირითად მიზნებთან თავისი საქმიანობის შეთანხმებაზე, სადაც ერთდროულად მიმდინარეობს რამოდენიმე პროექტის რეალიზაცია.</p>
მატრიცული	<p>1. ორგანიზაციის შიდა და გარე ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების შესაძლებლობა</p> <p>2. ადმინისტრაციულ – სამართველო პერსონალის შემოქმედებითი აქტივობის ამაღლება</p> <p>3. კადრების რაციონალური გამოყენება შრომის სპეციალიზაციის შედეგად</p> <p>4. მოტივაციის გაზრდა მართვის დეცენტრალიზაციის გამო</p>	<p>1. დაქვემდებარების რთული სტრუქტურა, რის შედეგადაც წარმოიქმნება პრობლემები დავალებების პრიორიტეტების დადგენაში და მათ შესრულებაზე დროის განაწილებაში</p> <p>2. პროგრამების ხელმძღვანელებს შორის არაჯანსაღი დაპირისპირება</p>

	<p>5. პროექტის ცალკეულ ამოცანებზე კონტროლის ზრდა</p> <p>6. ხელმძღვანელთა დატვირთვის შემცირება</p> <p>7. უფლებამოსილების დელეგირების მაღალი დონე</p> <p>8. პროგრამის შესრულებაზე მაღალი პირადი პასუხისმგებლობა</p>	<p>3. დასმულ ამოცანებს შორის ძალთა თანაფარდობაზე მუდმივი კონტროლის აუცილებლობა</p> <p>4. სიძნელები, რომელიც დაკავშირებულია ახალ პროგრამაზე მუშაობისთვის უნარჩვევების შექმნასთან</p>
--	---	---

უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს მოქმედი ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზს, რაც საშუალებას გვაძლევს დავადგინოთ, თუ რამდენად პასუხობს იგი იმ მოთხოვნებს, რომელიც წაყენებულია ორგანიზაციის მიმართ, ე.ი. რამდენად რაციონალურია მოქმედი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის რაციონალურობის შეფასების კრიტერიუმებია:

მართვის პრინციპები - თანაფარდობა ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის (რამდენი და რა სახის გადაწყვეტილება მიიღება დაბალ დონეზე? როგორია მათი შედეგები? მართვის ყველა დონეზე რა მოცულობის კონტროლის ფუნქციებია?)

მართვის აპარატი - განყოფილებებს შორის კავშირები, უფლება-მოვალეობების განაწილება, ამა თუ იმ რგოლების დამოუკიდებელ სტრუქტურულ ერთეულად გამოყოფა, ფორმათაშორისი კავშირები, აუცილებელი შუალედური რგოლების შექმნა და ა. შ.

მართვის ფუნქციები - სტრატეგიული დაგეგმვის გაძლიერება, პროდუქციის ხარისხზე კონტროლის გაძლიერება, აქციების რეალიზაციით მართვის საკითხებში მომუშავეთა ჩართვა.

ანალიზის საფუძველზე დგინდება „ვიწრო“ ადგილები ორგანიზაციის საქმიანობაში. ეს შეიძლება იყოს ზედმეტი რგოლები, პარალელულობა და სხ.

უნდა აღინიშნოს, რომ ძნელია განისაზღვროს კავშირი მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მმართველობითი საქმიანობის შედეგს შორის. უმეტესად, ორგანიზაციული სტრუქტურის მდგომარეობა და ეფექტიანობა ფასდება იმ მაჩვენებლებით, რომლებიც გამოხატავენ მართული ობიექტის საქმიანობას.

მართვის ეფექტიანობა შედარებით სრულყოფილად გამოიხატება

ინტეგრირებული კოეფიციენტით - K ეფ

Q8 \L 3

K ეფ = 1-

(FFფ. ალჭ \ E ფ.უკ)

სადაც, K ეფ - მართვის ეფექტიანობის კოეფიციენტია

Q8 - მართვის ერთ მუშაკზე მოსული მართვის ხარჯები

L 3 - მართვის თანამშრომელთა ხვედრი წილი

მომუშავეთა საერთო რაოდენობაში

Fფ. ალჭ - ფონდალჭურვილობა (ერთ მომუშავეზე მოსული ძირითადი და საბრუნავი ფონდების ღირებულება)

E ფ.უკ - ფონდუკუგება (წმინდა პროდუქციის ღირებულება ძირითადი და საბრუნავი ფონდების ერთეულზე)

გარდა ეფექტიანობის კოეფიციენტისა, მართვის ეფექტიანობა განისაზღვრება , როგორც წესი, მართვის ეკონომიურობის შეფარდებით წარმოების ეფექტიანობასთან.

Eეკ A მართ. ხარჯ | Dფონდ.

Cმართ = ---- = -----

Eეფ Bპ. წ. პ. | C პერს.

სადაც, C მართ-- მართვის ეფექტიანობა

E ეკ. ----მართვის ეკონომიურობა

E ეფ.----წარმოების ეფექტიანობა

A მართ. ხარჯ.---მართვაზე განეული დანახარჯები

B პ. წ. პ. ---- პირობითი წმინდა პროდუქტი

C პერს----- სამრეწველო- საწარმოო პერსონალის

რიცხოვნობა

Dფონდ.----ძირითადი და საბრუნავი ფონდების ღირებულება

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება და მისი ჩამოყალიბების კრიტერიუმები
2. დაახასიათეთ ორგანიზაციის სწორხაზოვანი სტრუქტურა
3. როგორია ორგანიზაციის ფუნქციონალური სტრუქტურა?
4. დაახასიათეთ ორგანიზაციის სწორხაზოვან-ფუნქციონალური სტრუქტურა
5. როგორია ორგანიზაციის დივიზიონალურ- პროდუქტული სტრუქტურა?
6. რას ნიშნავს მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური სტრუქტურა?
7. დაახასიათეთ ორგანიზაციის დივიზიონალურ-რეგიონალური სტრუქტურა.
8. რას გულისხმობს გლობალურ-ორიენტირებული რეგიონალური სტრუქტურა?
9. დაახასიათეთ პროექტული (პროგრამულ-მიზნობრივი) სტრუქტურა
10. დაახასიათეთ ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა
11. რაში გამოიხატება ორგანიზაციის სტრუქტურების დადებითი და უარყოფითი მხარეები?
12. დაახასიათეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფასების კრიტერიუმები და ეფექტიანობის მაჩვენებელი

თემა 5

კორპორაციული კულტურა

კულტურა დამახასიათებელია ადამიანის არსებობის ყველა ფორმისთვის, იგი ნებისმიერი საზოგადოების აუცილებელი ატრიბუტია. იგი ორგანიზაციისა და კაცობრიობის განვითარების წესია და წარმოგვიდგება, როგორც შრომის მატერიალური და სულიერი პროდუქტი, სოციალური ნორმების სისტემა, სულიერი ფასეულობები, ადამიანთა ურთიერთობებში ბუნებასთან, ურთიერთშორის და საკუთარ თავთან.

კორპორაციული კულტურა არის ორგანიზაციის მიერ აღიარებული ფასეულობები, რომელიც წარმოადგენს ადამიანთა ქცევისა და მოქმედების ორიენტირებს.

ხშირად კორპორაციულ კულტურას განსაზღვრავენ, როგორც სისტემას, რომელიც მოიცავს საქმიანობის ფორმალურ და არაფორმალურ წესებსა და ნორმებს, ტრადიციასა და ჩვევებს, ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ინტერესებს, მოცემულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში პერსონალის ქცევის თავისებურებებს, მართვის სტილს, შრომის პირობებით დაკმაყოფილების მაჩვენებლებს, ურთიერთთანამშრომლობის დონეს, მომუშავეს მიერ ორგანიზაციასთან იდენტიფიცირების ხარისხს და მისი განვითარების პერსპექტივას.

თანამედროვე ლიტერატურაში არსებობს კულტურის მრავალი განმარტება. ყოველ მათგანში არის შემდეგი ძირითადი მომენტები:

- საბაზისო წესები, რომელებსაც ექვემდებარებიან ორგანიზაციის წევრები თავიანთ ქცევასა და ქმედებებში.

- ფასეულობები (ფასეულობრივი ორიენტაციები), რომელსაც იზიარებს ინდივიდი

ფასეულობები ინდივიდს მიუტითებს იმაზე, თუ რისი გაკეთება შეიძლება და რისი არაა. მაგალითად, ზოგ ორგანიზაციაში თვლიან, რომ „კლიენტი მუდამ სწორია“ და არ შეიძლება მისი გამტყუნება. ზოგან კი პირიქითაა. თუმცა, ორივე შემთხვევაში მირებული ფასეულობა ინდივიდს ეხმარება გაერკვეს როგორ მოიქცეს.

- სიმბოლიკა, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციის ღირებულებით ორიენტირებს, რომლებიც მისაღებია ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის. მრავალ ორგანიზაციას გააჩნია მისი სპეციალური, ყველასთვის განკუთვნილი დოკუმენტები, სადაც დეტალურადაა აღწერილი თავისი ფასეულობითი ორიენტირები.

კორპორაციული კულტურა წარმოდგენილია განსაზღვრული სტრუქტურით.

კორპორაციული სტრუქტურის შემადგენელი ნაწილებია:

- კორპორაციის ფილოსოფია, იდეოლოგია, რომელიც გამოიხატება კორპორაციის მისიაში, ამოცანებში, მიზნებში

- კორპორაციის დომინირებული ფასეულობები, მიზნების მიღწევის მეტოდები და საშუალებები

- კომპანიაში არსებული კლიმატი, საერთო ატმოსფერო და თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების სტილი

- კოლექტიური ერთობა

- მნიშვნელოვან მოვლენებთან დაკავშირებული რიტუალები, ცერემონიები

- მნიშვნელოვან მოვლენებზე და პიროვნებებზე მიფი და ლეგენდები, ე. ი. ისტორია ტრადიცია

- კომპანიის შიდა და გარე დიზაინი, მისი სამუშაო გარემო

კორპორაციის კულტურა რთული, მრავალნაწიანი მოვლენაა, მოიცავს მატერიალურ და სულიერ მომენტებს, კორპორაციის ქმედებებს გარე სუბიექტებთან და საკუთარ თანამშრომლებთან.

კორპორაციული (ორგანიზაციული) კულტურის ქვეშ იგულისხმება ინსტიტუციონალური ჩვევები, მრწამსი, წესები, ფასეულობები, რელიგია და ფილოსოფია, რომლებიც არსებობენ ორგანიზაციაში.

ჩვევები - ამოცანის შესრულების გამოხატვა, ჩვეულება, ხერხები. ჩვევებში შედის უნიკალური სასაუბრო ენაც, რომელსაც ხშირად ხმარობენ ორგანიზაციის წევრები ურთიერთ კომუნიკაციის დროს.

მრწამსი - შეხედულება და მოლოდინი მომავალზე. ხშირად მრწამსი ისეთი ზუსტია, რომ თანამშრომლებს შეუძლიათ იწინასწარმეტყველონ რა მოვლენები განვითარდება მომავალში.

წესები - ეს არის დანერგილი და დაუნერგელი სტანდარტები, რომლებსაც უნდა იცავდნენ თანამშრომლები.

ფასეულობები - გამჟღავნებული და გაუმჟღავნებელი ღირსება, რომელიც დამახასიათებელია ორგანიზაციისათვის. მაგალითად, ერთი ორგანიზაცია აფასებს პირდაპირობას, მეორე - სიფრთხილეს.

რწმენა - მდგომარეობა, რომელშიც კორპორაციის თანამშრომლები დარწმუნებულნი არიან

ფილოსოფია - მენეჯერის უპირატესი დამოკიდებულება ორგანიზაციის სხვადასხვა მაჩვენებლებთან: გაყიდვების ზრდა, ორგანიზაციის

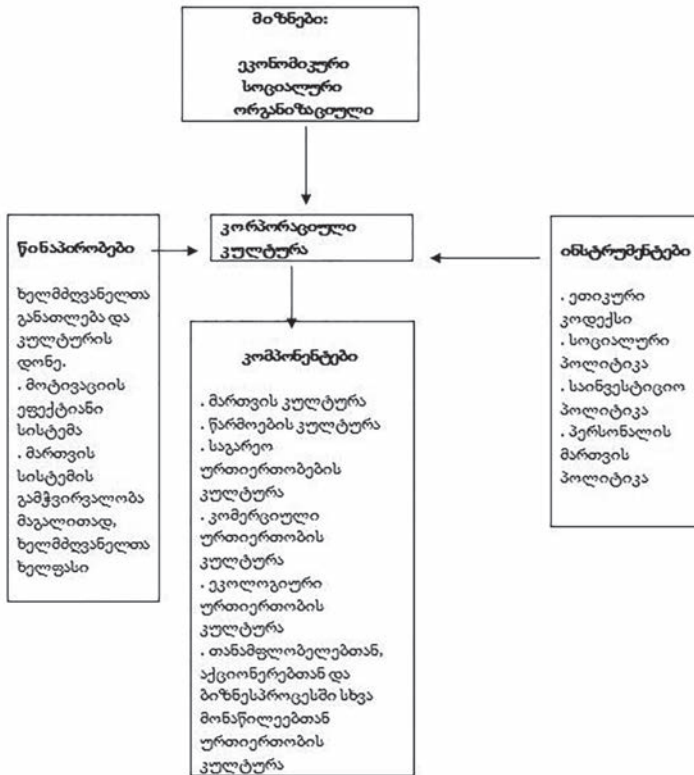
წარმატებაში ადამიანური რესურსების როლი, მომგებლიანობა, კლიენტთა მომსახურება, სოციალური პასუხისმგებლობა.

თანამედროვე მენეჯმენტის საქმიანობის „ობიექტი“ სხვადასხვა ტიპის კულტურაა.

მომავალში კონკურენცია არ არის მხოლოდ ფასებისა და დანახარჯების კონკურენცია. მომავალში ორგანიზაციებს შორის კონკურენცია გამოიხატება აგრეთვე ორგანიზაციული კულტურების შეჯიბრშიც.

გამოიყოფა კორპორაციული კულტურის სამი დონე:

- . ზედა
- . ზედასშემდგომი
- . სიღრმისეული



სქემა: კორპორაციული კულტურის მიზანები, წინაპირობები, კომპონენტები და ინსტრუმენტები

კორპორაციული კულტურის შეცნობა იწყება პირველი, ზედა დონიდან. ეს არის სიმბოლური დონე, რომელიც მოიცავს ისეთ ხილვად გარე ფაქტორებს, როგორცაა გამოყენებული ტექნოლოგია, არქიტექტურა, სივრცისა და დროის გამოყენება, ქცევა, ენა, ლოზუნგები და სხ. აქ შედის ყველაფერი ის, რისი დანახვაც და შეგრძნებაც შეიძლება. ამ დონეზე მოვლენები და საგნები ადვილად ხილვადია, მაგრამ ყოველთვის არ შეიძლება მათი გაშიფვრა და ინტერპრეტაცია კორპორაციული კულტურის ტერმინებში.

კორპორაციულ კულტურას უფრო სრულად გამოხატავს მისი მეორე-ზედასშემდგომი დონე. ამ დონეზე წარმოდგენილია ფასეულობები და იმისი რწმენა, რომ კორპორაციაში დანერგილი ფასეულობები შეესაბამება სიმბოლიკას და ენას. ფასეულობებისა და რწმენის აღიარება ადამიანის მიერ გათვითცნობიერებულია და მისაღები. ჩვეულებრივად, ეს ორი დონე განიხილება კულტურის ძირითად დონეებად, რადგანაც მესამე დონეზე წარმოიქმნება თითქმის გადაუღალავი სიძნელეები.

კორპორაციული კულტურის მესამე, სიღრმისეული დონე მოიცავს საბაზისო ვარაუდებს, რომლებსაც ძნელად აღიქვამენ თვით ორგანიზაციის წევრებიც (ბუნებასთან ურთიერთობები, რეალობის აღქმა, დრო და სივრცე, ადამიანთან ურთიერთობა, სამუშაოსთან ურთიერთობა). ეს უჩინარი ვარაუდები ადამიანებს წარმართავენ კორპორაციის კულტურის ატრიბუტებისაკენ ისე, რომ ხშირად ისინი ვერც აცნობიერებენ ამას.

კორპორაციული კულტურის ზეგავლენა კორპორაციის წარმატებაზე ჯერ კიდევ შეუსწავლელია, თუმცა აპრიორია ის ფაქტი, რომ მათ შორის კავშირი დამოკიდებულია იმ ფასეულობებზე, რომლებიც მოქმედებენ მოცემულ ორგანიზაციაში. მაგალითად, ორი კომპანია აცხადებს, რომ მისი მთავარი მიზანია კლიენტების ხარისხიანი მომსახურება. მაგრამ, საბოლოო შედეგი დამოკიდებულია იმაზე, თუ ხელმძღვანელობა როგორ ანხორციელებს ამას. კომპანია, სადაც იგნორირებულია ადამიანი, იქნება ეს მიმწოდებელი, კომპანიის პერსონალი თუ სხვა, შორსაა წარმატებისგან.

კულტურის ორგანიზაციული კლასიფიკაცია

არ არსებობს ორი ორგანიზაცია, რომელსაც გააჩნია ერთნაირი კულტურა. მათ შორის შორის ყოველთვის არის განსხვავება. იმისათვის, რომ გავარჩიოთ ეს სხვაობა, კორპორაციულ მენეჯმენტში გამოიყენება **ჩარლზ ხანდის** მეთოდი, რომელმაც დაამუშავა კულტურის ტიპების ძირითადი ნიშნები. მან განსაზღვრა კულტურის ოთხი ტიპი, იმის

მიხედვით, თუ რომელი დამახასიათებელი ნიშანია განმსაზღვრელი-
ძალაუფლება, როლი, მიზანი თუ აღამიანები.

ჩარლზ ხანდი დაიბადა 1932 წელს, იგი ბრიტანელი სოციოლოგი და ეკონომისტი. იგი ავტორია სუპერ ბესტსელერი წიგნებისა კორპორაციული მართვის შესახებ. მის მიერ დამუშავებული კორპორაციული კულტურის ტიპოლოგია სახელმძღვანელო შინაარსის მატარებელია კორპორაციულ მენეჯმენტში.

ხანდის ორგანიზაციული კულტურის ტიპოლოგია ასეთია:

როლის კულტურა, ანუ აპოლონის კულტურა („ბიუროკრატიის“ ტიპი)

ეს არის როლის ორიენტაციაზე მიმართული ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ცდილობს იყოს რაციონალური და დალაგებული, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. მისი ძირითადი პრინციპებია: კანონიერება, ერთგულება და პასუხისმგებლობა. კულტურის ამ ტიპისთვის დამახასიათებელია განსაზღვრული თანამდებობების, წესებისა და პროცედურების აუცილებლად დაცვა, რასაც ჩვეულებრივად განსაზღვრავს ბიუროკრატია. კულტურის ამ ტიპის საფუძველია რაციონალობისა და ლოგიკის პრინციპი, ხოლო ძირითადი ამოცანა- სტაბილურობა და წინასწარ განჭვრეტა.

როლოზე ორიენტირებული კულტურის ეფექტიანობა უზრუნველყოფილია სტაბილურ სიტუაციაში. ხანდის აზრით ამ ტიპის სტრუქტურა ნაკლებად მისაღებია დინამიური სიტუაციისათვის. მისი სუსტი მხარეა ის, რომ კავშირი მყარდება მხოლოდ ზემოთ და ქვემოთ; ძალიან სუსტია კავშირები ჰორიზონტალური მიმართულებით. მნიშვნელოვანი უარყოფითი მომენტიცაა ის, რომ გადანყვეტილება მიიღება მხოლოდ ზედა რგოლებში, რის გამოც პერსონალი, რომელიც ქვედა რგოლებში მუშაობენ, თავს გრძნობენ დამცირებულად და არასასარგებლოდ.

ძალაუფლების კულტურა, ანუ ზევსის კულტურა (ლიდერზე ორიენტაცია)

კულტურის ამ ტიპის ორგანიზაციაში ცენტრალურ ფიგურას წარმოადგენს ხელმძღვანელი. იგი თულობს ფორმალურ ძალაუფლებას, რომელსაც სრულ რეალიზაციას უწევს, აგრეთვე სარგებლობს დიდი არაფორმალური ავტორიტეტით. ორგანიზაცია ორიენტირებულია ხელმძღვანელის ფასეულობებზე, მის წარმოდგენებზე და ლოდინზე. ჩვეულებრივად, ასეთ ორგანიზაციას თანამოაზრეთა ჯგუფის უწოდებენ. ამ ტიპის ორგანიზაციაში გადანყვეტილება მიიღება სწრაფად, თუმცა რისკის ფაქტორი ძალიან მაღალია. თანამოაზრეთა ჯგუფი უფრო მეტ შეცდომებს უშვებს, არ არსებობს ალტერნატიული იდეები, ისინი

ხელმძღვანელის ავტორიტეტის გამო ვერ გამოთქვამენ საწინააღმდეგო მოსაზრებებს. ამიტომ, დაგეგმვის დროს არ განიხილება პრობლემის გადაწყვეტის ალიტერნატიული ვარიანტები, რაც ადრე თუ გვიან გარდაუვალ შეცდომებს იწვევს. წინსვლის კარიერა დამოკიდებულია იმაზე ,თუ როგორ მიყვება ადამიანი ხელმძღვანელის ძირითად მიმართულებას. ეს უარყოფითი მომენტები გამოირიცხებულია იმ ჯგუფებში ,სადაც აზრთა სხვადასხვაობაა და გადაწყვეტილება მიიღება კონსენსუსით.

მიზანზე, ამოცანაზე ორიენტირებული კულტურა („ჯგუფური“ კულტურა)

ამ ტიპის კულტურისთვის დამახასიათებელი არ არის მკვეთრად გამოხატული იერარქია. საქმიანობის საფუძველს წარმოადგენს მუშაობის ჯგუფური მეთოდი, როცა ადამიანთა დანიტერესებული ჯგუფი ერთიანდება რომელიმე პრობლემის გადასაჭრელად. ძალაუფლებას ფლობს ის პირი , რომელიც თავის თავზე იღებს ამოცანის გადაჭრის პასუხისმგებლობას. (უფრო გასაგებად, ძალაუფლების მატარებელია თვითონ ამოცანა). ადამიანები ფასდება იმით, თუ რამდენად შესწევთ უნარი თავის თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა დასახული ამოცანის შესრულებაზე და მის შედეგებზე. ძირითად რესურს წარმოადგენს მცირე ჯგუფები.

ამოცანაზე ორიენტირებული კულტურის ორგანიზაციაში მაღალია კონტროლის ხარისხი. აგრეთვე, იგი ეფექტიანია არასტაბილურ სიტუაციაში.

უნდა აღინიშნოს მისი უარყოფითი მხარეებიც. კულტურის ამ ტიპის დანერგვით ძვირდება მართვის პროცესი,რადგანაც დიდი დრო მიდის თათბირებზე, ექსპერიმენტებზე, ცდებისა და შეცდომების მეთოდების შესწავლაზე.ამიტომ მაღალია დანახარჯები მის დანერგვაზე ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე.

პიროვნების კულტურა, „ლიონის“ კულტურა (ორიენტირებული იმდივიდუალიზმზე)

პიროვნებაზე ორიენტირებული კულტურის საფუძველს წარმოადგენს პიროვნების მიღწევები, პროფესიონალიზმი, კომპეტენტურობა, მისი ღირსება. ამ ტიპის კულტურის ორგანიზაცია შეძლებისდაგვარად მაქსიმალურად უზრუნველყოფს მისი წევრების მოთხოვნილებებს. უფლებამოსილების განაწილება დაყვანილია მინიმუმამდე. ამ შემთხვევაში დომინირებს აზრი, რომ პროფესიონალიზმს აქვს ავტონომიის უფლება.

პიროვნებაზე ორიენტირებული კულტურის პირობებში ძალიან

ძნელია პერსონალის მართვა. მაღალი დონის პროფესიონალებს ძალიან ადვილად შეუძლიათ ახალი სამუშაოს შოვნა. იქმნება სიტუაცია, როცა ორგანიზაცია ექვემდებარება თანამშრომელს, და მისი ერსებობა დამოკიდებულია ყოველ მათგანზე.

ნათელია, რომ მრავალი ორგანიზაციისთვის მიუღებელია კულტურის ეს ტიპი, ვინაიდან ორგანიზაციის საერთო მიზანი უფრო მაღალია, ვიდრე იმ პიროვნებათა მიზანი, რომლებიც მას წარმოადგენს.

მენეჯმენტში არსებობს კულტურის სხვა ტიპოლოგიებიც (აკოფი, ბურკე, კონო). თუმცა, როგორც ზემოთ ავლენიშნეთ, ხანდის ტიპოლოგია ყველაზე მეტად დამკვიდრა პრაქტიკაში.

ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე კულტურის გავლენა ყველაზე მეტად გამოიხატება იმაში, თუ რამდენად შეესაბამება იგი ორგანიზაციის სტრატეგიას. ნათელია, როცა ეს შესაბამისობა დაკლებულია, მაღალია კულტურის ფაქტორი ორგანიზაციის ეფექტიანობაში. ამიტომ, თანამედროვე ორგანიზაციები კულტურას განიხილავენ როგორც მძლავრ სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც იძლევა ყველა ქვედანაყოფისა და პიროვნების საერთო მიზნისკენ მობილიზაციის საშუალებას.

ყველა ორგანიზაციისათვის უაღრესად აქტუალურია მისი სტრატეგიისა და არსებული ორგანიზაციული კულტურის შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

გამოყოფენ სტრატეგიისა და კულტურის შეუსაბამობის გადაჭრის ოთხ მიდგომას:

. კულტურის იგნორირება, როცა იგი ხელს უშლის არჩეული სტრატეგიის განხორციელებას

. მართვის სისტემის მიხმა ორგანიზაციულ კულტურაზე. ესხდება მაშინ, როცა შექმნილია სერიოზული ბარიერები არსებული კულტურის პირობებში და შეუძლებელია ალტერნატივების განსაზღვრა

. კულტურის შეცვლის მცდელობა იმგვარად, რომ იგი შეესაბამებოდეს არჩეულ სტრატეგიას. ეს ყველაზე რთული მიდგომაა, იგი მოითხოვს დიდ დროს და დიდ რესურსებს. მაგრამ არსებობს ისეთი სიტუაციები, როცა ასეთი მიდგომა აუცილებელია.

. სტრატეგიის შეცვლა კულტურასთან შესაბამისობის მიზნით.

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ კორპორაციული კულტურა,; მისი ძირითადი მომენტები
2. როგორია კორპორაციული კულტურის სტრუქტურა? როგორია კორპორაციული კულტურის დონეები?
3. დაახასიათეთ კორპორაციული კულტურის დამახასიათებელი ნიშნები: ჩვევები, რწმენა, წესები, ფასეულობები, მრწამსი, ფილოსოფია.
4. დაახასიათეთ კულტურის მიზანი, წინაპირობა, კომპონენტები, ინსტრუმენტები
5. როგორია კულტურის ორგანიზაციული კლასიფიკაცია?
6. დაახასიათეთ თქვენთვის სასურველი კორპორაციის ორგანიზაციული კულტურა. როგორი სიტუაციაა ამ მხრივ? რა დადებით მხარეებს აღნიშნავდით? რა კორექტივებს შეიტანდით?

თემა 6

კორპორაციული ქცევა

კორპორაციული ქცევა (corporate behavior) მოიცავს მრავალი მიმართულების საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებულია სამეურნეო საზოგადოების მართვასთან, გულისხმობს კორპორაციის პერსონალის ქცევის წინასწარ განსაზღვრას და მის მართვას.

კორპორაციული ქცევა მენეჯმენტისადმი ბიხევიორისტულ-ქცევითი თვალსაზრისით მიდგომაა (behavioral approach) და არა მენეჯმენტი მთლიანად.

არსებობს კორპორაციული ქცევის სხვადასხვა განმარტებები. ყველაზე სრულყოფილია შემდეგი განმარტება:

კორპორაციული ქცევა არის კორპორაციაში ადამიანებისა და ადამიანთა ჯგუფების ქცევის შესწავლა. ეს საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელებს მიიღონ სწორი გადაწყვეტილება ადამიანებთან მუშაობის დროს.

კორპორაციული ქცევის სრულყოფა ინვესტიციების მოზიდვის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. ქცევის სრულყოფის ერთ-ერთი ხერხია კორპორაციული ქცევის არსებული, აპრობირებული პრაქტიკით განსაზღვრული სტანდარტების შემოტანა.

კორპორაციული ქცევის პრაქტიკა რამოდენიმე ასწლეულია რაც არსებობს. შექსპირის „ვენციელ ვაჭარში“ აღწერილია, თუ როგორ ნერვიულობს ვაჭარი, რომელიც იძულებულია დაავალოს თავის ქონებაზე (გემები და საქონელი) ზრუნვა სხვა პირებს. თანამედროვე გაგებით ეს ნიშნავს საკუთრების გამოყოფას მასზედ კონტროლისაგან. ინგლისში, ასეთი ურთიერთობების იურიდიული გაფორმებები დაიწყო ჯერ კიდევ 18-ე საუკუნეში „სამხრეთი ზღვის სააქციო კომპანიის“ კრახის შემდეგ, რომელიც ეწეოდა მონებით ვაჭრობას ლათინური ამერიკის ქვეყნებში.

ყოველ კორპორაციაში, სხვადასხვა ფორმით, არსებობს კორპორაციული ქცევის სისტემა - მისი შექმნა, გავრცელება და დანერგვა.

თანამედროვე მენეჯმენტში კორპორაციული ქცევის სფეროში არსებობს მდიდარი ისტორიული მასალა ხოტორნის ექსპერიმენტის სახით.

აშშ ქალაქ ხოტორნში 1924-1932 წწ.ფაბრიკაში - „ვესტერნ ელექტრიკს“-ელტონ მეიოს ხელმძღვანელობით საამქროს მუშა ქალებზე ჩატარდა სოციოლოგიურ-ფსიქოლოგიური ექსპერიმენტი. ექსპერიმენტმა უჩვენა, რომ შრომის ნაყოფიერებაზე უფრო მეტ გეგავლენას ახდენს სოციალურ- ფსიქოლოგიური კლიმატი, ვიდრე სწარმოო პროცესის მრავალი სხვა ტექნიკური სრულყოფის ასპექტი და ანაზღაურება.

კორპორაციულ მენეჯმენტში უმნიშვნელოვანეს პრობლემას წარმოადგენს კორპორაციული ქცევის, მისი წარმმართველი ძალებისა და მახასიათებლების სწორი განსაზღვრა. მისი განხილვა უნდა ხდებოდეს კორპორაციული განვითარებისა და კორპორაციული ტრანსფორმაციის ჭრილში.

ბოლო პერიოდში, კორპორაციულ მენეჯმენტში სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს ისეთი ცნებები, როგორცაა კორპორაციული განვითარება და კორპორაციული ტრანსფორმაცია.

კორპორაციული განვითარება რთული პროცესია, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული ადამიანურ მოტივებთან, მათ შეფასებებზე და შეხედულებებზე, რაც ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის გარემოზე. კორპორაციული განვითარება ფოკუსირდება, პირველ ყოვლისა, კორპორაციის ადამიანურ და სოციალურ ასპექტებზე. უნდა აღინიშნოს, რომ კორპორაციული განვითარების აუცილებლობა გამოწვეულია წარმოქმნილი ობიექტური ცვლილებებით, რომლის დროსაც კორპორაციას არ შეუძლია იარსებობს ფაქტობრივად არსებული სიტუაციის პირობებში.

კორპორაციული განვითარება ნიშნავს ცვლილებებზე რეაქციას, რთულ სტრატეგიას, რომელიც მიზნად ისახავს შეხედულებების, ურთიერთობების, შეფასებების და კორპორაციის სტრუქტურების ცვლილებებს, იმისთვის, რომ მომუშავე პერსონალს გაუადვილდეს ახალ ტექნოლოგიებისადმი, ბაზრებისადმი, პრობლემებისადმი და რაც მთავარია, სწრაფი ცვლილებებისადმი შეგუება.

ეს ცვლილებები უნდა იყოს დროული და მონესრიგებული. რეაქტიული ცვლილებები ხდება მაშინ, როცა ზენოლა ფაქტობრივად სახეზეა და ხელმძღვანელობა რეაგირებს მასზე.

ამგვარად, კორპორაციული განვითარება არის კორპორაციის მასშტაბით კორპორაციული ხედვის დაგეგმვისა და სტრატეგიის შედეგი; იგი იმართება ზემოდან კორპორაციული ეფექტიანობის ამალგების მიზნით. ქცევის მეცნიერების მეთოდების გამოყენების საშუალებით. ეს არის დაგეგმილი, მართვადი, ეფექტიანი პროცესი.

კორპორაციული განვითარების პროცესი მოიცავს ხუთ თანმიმდევრულ ეტაპს:

• **ცვლილებების პროცესის დაგეგმვა** (მოთხოვნილებების გამომჟღავნება, როცა კორპორაციის წევრები უკმაყოფილებას გრძნობენ მიმდინარე საქმიანობით, არსებული სტრუქტურითა და პროცესებით)

• **ინდივიდების თვისებებისა და ცნობიერების ცვლილებები**

(იდეების განვითარება, ახალი იდეების მიღება, დანერვა, როცა კორპორაციის ყველა წევრი იყენებს მას)

• **ჯგუფური კლიმატის ან კორპორაციული კულტურის ცვლილება**

• **ახალი სტრუქტურის დამუშავება**, რომელიც განსაზღვრავს დაქვემდებარების სქემას, სპეციალიზაციის ახალ მოდელს, ახალ პროდუქციასა და მომსახურებას

• **მიმდინარე პრობლემების გადაწყვეტა**, რაც დაკავშირებულია გარედან წარმოქმნილ მოთხოვნებთან, და ახალ მოთხოვნებთან, რომლებიც წარმოიქმნება კორპორაციის შიგნით.

ნათელია, რომ კორპორაციული განვითარება ორიენტირებულია პერსპექტივაზე და მოითხოვს როგორც უმაღლესი ხელმძღვანელობის, ისე კორპორაციის ყველა წევრის აქტიურ საქმიანობას. კორპორაციული განვითარების პროცესი ვერ გადაწყვეტს უახლეს ამოცანებს და კრიზისულ სიტუაციას. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ **კორპორაციული განვითარების პროცესი იწყება არსებული სისტემისა და სტრუქტურისადმი უკმაყოფილების შეგრძნებით.**

იმ შემთხვევაში, როცა ცვლილებები იწვევს ნეგატიურ რეაქციას, მისი გადალახვა შეიძლება მოტივაციის ახალი მეთოდების გამოყენებით. ამ შემთხვევაში გამოიყენება პოზიტიური სტიმულები, რომელიც აჩვენებს ქცევის ახალი მეთოდების უპირატესობას.

არსებობს კორპორაციული ქცევის მრავალი მოდელი. მენეჯერებისათვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს, თუ რა მოდელს მიანიჭებენ უპირატესობას, რადგანაც მასზეა დემოკიდებული მისი საქმიანობის ეფექტიანობა.

კორპორაციული ქცევა ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორია მოცემულ კორპორაციაში კორპორაციული მართვის მოდელი.

კორპორაციული ქცევის კანონზომიერების ანლიზის საფუძველზე შეიძლება გამოიყოს **3 ძირითადი მოდელი**, რომელიც უშუალოდ დამოკიდებულნი არიან ხელმძღვანელის პიროვნებაზე.

პორტრეტი N1: „გიგანტური ზანტი“. როცა კომპანია შექმნილია პრივატიზირებული აქტივების ბაზაზე, ხელმძღვანელი მექანიკურად ხდება ბაზრის ლიდერი. როცა სიტუაცია იცვლება, იგი ალღოს ვერ უღებს მიმდინარე სიტუაციებს, არ ჰყოფნის პროფესიონალიზმი, ვერ ერკვევა მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებში. მაგალითად, როცა უარესდება თანაფარდობა შემოსავლები|ხარჯებისა, იგი ახდენს ხარჯების ოპტიმიზაციას: პირველ რიგში ამცირებს ხელფასზე დანახარჯებს, შემდეგ ბენზინზე, მობილურ ტელეფონებზე და ა. შ.

შედეგი ასეთია: უკმაყოფილო პერსონალი მკვეთრად ამცირებს აქტივობებს და ინყებს სხვა წესებით თამაშს: ამცირებს კლიენტურის რაოდენობას, რომელსაც უკავშირდება საოფისე ტელეფონით. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ კომპენსირებული პაკეტის 5% -ით შემცირება 20%-ით ამცირებს რეალიზაციის მოცულობას.

პორტრეტი N2: „ჩაფიქრებული ჟირაფი“. როგორც ცნობილია, ჟირაფამდე ინფორმაციის მიღწევას დიდი დრო სჭირდება, მაგრამ... მიაღწევს. ე.ი. ამ ტიპის ხელმძღვანელი ძნელად, გვიან იღებს გადაწყვეტილებას. კომპანია პირველი არასასიამოვნო სიმპტომის შესახებ ინფორმაციის მიღებისთანავე ინყებს წარსულის წარმატებების ტირაჟირებას. მას შემდეგ, რაც დადებითი ეფექტი არ შეიმჩნევა, ინყებს ფიქრს. ინყება შექმნილი სიტუაციის ანალიზი და „ორმოდან ამოძრომის“ გზების ძიება. როგორი წარმატებულიც არ უნდა იყოს მცდელობა, ეცემა კომპანიის კონკურენტუნარიანობა, გადაწყვეტილების მიღება დაგვიანებულია, ნეგატიური ტენდეციები საკმაოდ ხანგრძლივად მოქმედებენ და კომპანია მნიშვნელოვნად ზარალდება.

ამ შემთხვევაში, მომავალი ასეთია: კორპორაცია ან საშუალო დონის მოთამაშე იქნება ან, თუ სწრაფად შეცვლის თამაშის წესებს, შეიძლება გახდეს ბაზრის ერთ-ერთი ლიდერთაგანი.

პორტრეტი N3: „ბრონირებული ვირთხა“. ყველაზე საშიში მოთამაშე ბაზარზე. იგი არ ცდილობს სიტუაციიდან გამოძრომას ჟირაფის მსგავსად, რადგანაც ის არც ხვდება სიტუაციაში. წინასწარ აკეთებს ბაზრის მდგომარეობის ანალიზს და ამის შემდეგ მშვიდად და მეთოდურად ახდენს აუცილებელ ცვლილებებს კომპანიის საქმიანობაში. საჭირო დროს კომპანია მზად არის აუცილებელი საქმიანობების შესასრულებლად. ამის შედაგად იგი ხელში იკვდება ბაზრის საჭირო სეგმენტს, რომელიც ისტორიულად ეკუთვნის სხვას (ეს „ბრონირებულ ვირთხას“ სრულებით არ ანუხებს).

ბაზრის სხვა მოთამაშეებმა უნდა იცოდნენ: გაუმართლებელია „ვირთხაზე“ თავდასხმა. თანამედროვე ბაზარზე „დიდი არ ყლაპავს პატარას“, სწრაფი არ ყლაპავს ნელად მოსიარულეს, არამედ პროფესიონალი ყლაპავს არაპროფესიონალს.

კორპორაციული ქცევის მოდელის ანალიზიდან შეიძლება გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

- მოდელის განვითარება და შეცვლა ევოლუციურ ხასიათს ატარებს

- ცვლილებები ძირითადად განისაზღვრება მომუშავეთა პრიორიტეტული მოთხოვნებით

- . შეიმჩნევა ახალი მოდელების გამოყენების ტენდენცია
- . მოდელის ეფექტიანობა ბევრადაა დამოკიდებული კონკრეტულ სიტუაციაზე
- . ხდება მოდელების მოდიფიცირება და განვითარება სხვსდასხვა მიმართულებით

კორპორაციული მოდელების გამოყენება განიხილება დროში. ახალ, ეფექტურ მოდელზე გადასვლა ხდება მას შემდეგ, რაც სრულად იქნება გათვითცნობიერებული ადამიანის ინდივიდუალური და კოლექტიური ქცევის კანონზომიერება. ამას კი დრო სჭირდება. არ არსებობს მუდმივი „საუკეთესო“ მოდელი, რადგანაც ოპტიმალურობა დამოკიდებულია ადამიანის ქცევაზე კონკრეტულ გარემოში, კონკრეტულ დროში.

კორპორაციული ქცევის ძირითადი პრინციპების ფორმულირება მოხდა 1990-იანი წლების დასაწყისში, როცა მიღებული იქნა „კორპორაციული ქცევის კოდექსი“ იმ ქვეყნების მიერ, სადაც ყველაზე მეტად იყო განვითარებული კაპიტალის ბაზარი: ინგლისი, აშშ, კანადა. ამ კოდექსით რეგულირდება კორპორაციული ქცევის პრაქტიკა, აქციონერთა ინტერესების უზრუნველყოფა, დირექტორებისა და კომპანიის ხელმძღვანელობის ანგარიშვალდებულება. ამის შემდეგ მრავალ ქვეყანაში დამუშავდა კორპორაციული ქცევის კოდექსები. ზოგ ქვეყანაში ეს კოდექსი წარმოადგენს აუცილობელ პირობას კომპანიის საქმიანობისათვის, ზოგში- რეკომენდაციული ხასიათის მატარებელია.

კორპორაციული ქცევის ნორმების დაცვა უალრესად მნიშვნელოვანია კორპორაციისათვის, რადგანაც ადგილი აქვს საკუთრების გამოყოფას მისი მართვისგან, რის გამოც შესაძლებელია სერიოზული კონფლიქტების წარმოქმნა აქციონირებსა და კომპანიის ხელმძღვანელობას შორის.

საკონტროლო კითხვები

1. განსაზღვრეთ კორპორაციული ქცევის არსი. რას ნიშნავს კორპორაციული განვითარება? კორპორაციული ქცევის რა მოდელებს იცნობთ?
2. დავუშვათ, თქვენი მეგობარი ამტკიცებს, რომ „კორპორაციული მართვის ძირითადი ამოცანაა ადამიანების მანიპულირება, რადგანაც ეს ემსახურება მენეჯმენტის ინტერესებს“. იზიარებთ თუ არა მის თვალსაზრისს?
3. როგორ ფიქრობთ, რამდენად საჭიროა თქვენთვის კორპორაციული ქცევის კურსის შესწავლა?

4. თქვენ ისმენთ მტკიცებულებას: „ კორპორაციისთვის აუცილებელია ადამიანები, ხოლო ინდივიდებს სჭირდებათ კორპორაცია“. მისაღებია თუ არა ასეთი მტკიცებულება ყველა ტიპის კორპორაციისათვის?

5. შეარჩიეთ თქვენი მეგობარი.მისი რომელი თვისება არის უარესად ინდივიდუალური? რაში გეგხარათ ძირითადად ერთმანეთს? რა ღომინირებს, განსხვავება თუ მსგავსება?

6. განიხილეთ ორგანიზაცია, რომელშიც თქვენ მოღვაწეობთ. კორპორაციული ქცევის რომელ მოდელს იყენებს თქვენი უფროსი?

7. განიხილეთ კორპორაციული ქცევის კოდექსი საქართველოში რომელიმე კორპორაციის მაგალითზე. როგორ ფიქრობთ,„ქცევის კოდექსი“ სავალდებულო უნდა იყოს თუ რეკომენდაციის ხასიათის მატარებელი? ახსენით, რატომ?

დავალება

გაცააუბრეთ თქვენს ნაცნობ მენეჯერს. როგორ ფორმულირებას უკეთებს ორგანიზაციის ხედვას , რომელშიც იგი მუშაობს? რამდენად მისაღებია ეს ხედვა თანამშრომლებისთვის? არსებობს თუ არა კონფლიქტი თანამშრომლებსა და მმართველებს შორის? ძირითადად რა სახის კონფლიქტი არსებობს? არსებობს თუ არა კორპორაციული ქცევის კოდექსი? აქვს თუ არა ეფექტი მის არსებობას?

სიტუაციები ანალიზისთვის

1. კონფლიქტი ბანკში

ჩვეულებრივი სამუშაო დღეა ბანკში. კომუნალური გადასახადების მიღების ბოლო დღეა. მუშაობს სამი მოლარე. ყოველ ფანჯარასთან დიდი რიგია. იგრძნობა დაზაბულობა, ყველა გადაღლილია. ისმის გადამხდელთა უკმაყოფილების რაპლიკები ბანკის თანამშრომელთა მიმართ. მოულოდნელად, ერთერთი მოლარე, ახალგაზრდა გოგონა, აცხადებს შესვენებას მცირე დროით, რათა ჩააბაროს ზედმეტი ნაღდი ფული სალაროში (ის მოქმედებს ინსტრუქციის შესაბამისად).

მეორე მოლარე, შუახნის ქალბატონი, კლიენტების თანდასწრებით იწყებს თავისი კოლეგის კრიტიკას, რამაც შექმნა კონფლიქტური სიტუაცია კლიენტებსა და მოლარეს შორის. დაუმსახურებელმა კრიტიკამ გამოიწვია ახალგაზრდა მოლარის აღშფოთება, რადგანაც იგი მოიქცა დადგენილი წესით, რაც უზრუნველყოფს ბანკის თანამშრომლებისა და კლიენტების უშიშროებას. კონფლიქტის ჩაცხრობის მიზნით იგი

ბრუნდება კლიენტებთან და აგრძელებს მუშაობას.

კითხვები:

1. ვინ გამოიწვია კონფლიქტი?
2. რამდენადაა დასაბუთებული ახალგაზრდა მოლარის საცქიელი?
3. რამდენად ობიექტურია მისი უფროსი კოლეგის კრიტიკა?
4. როგორ შეაფასებთ თითოეული მათგანის მოქმედების სისწორეს?
5. რისი რჩევა შეიძლება მოცემულ სიტუაციაში?

2. ვინ არის დამნაშავე?

კონფლიქტი მოხდა ა ფირმაში, რომელიც აწვდის კვების პროდუქტებს რესტორანთა ქსელს.

ძირითადი პროდუქტი, რომელსაც ეს ფირმა აწვდის „Fast Food“-ის რესტორნებს, არის კარტოფილი „French Fries“. ამ პროდუქტს იღებენ გერმანიიდან ბ 'ფირმიდან, რომელთანაც გაფორმებულია ხანგრძლივი ვადით კონტრაქტი გადახდის გადავადების პირობით. ფირმა ბ არა მარტო მიმწოდებელი, არამედ კარტოფილის მოცემული სახის მწარმოებელიც. ბ ფირმასთან ხელშეკრულებას აფორმებს და გადახდებს აწარმოებს ა ფირმის შესყიდვების დირექტორი ანზორი. ახალიწლის დღესასწაულებამდე ერთი კვირით ადრე ანზორი ავად გახდა და თავისი მოვალეობა გადააბარა თავის მოადგილეს ელენეს.

სამუშაო კვირის ბოლოს, პარასკევს, აღმოჩნდა, რომ სატრანსპორტო კომპანიისა და საბაჟოს მიზგზით გარმანიიდან კარტოფილის მიღება იშლება, იქმნება კარტოფილის დეფიციტი, რის გამოც რესტორნები ვერ მიიღებენ საჭირო პროდუქტს.

ანზორი სახლიდან ეცადა მოერეგულირებია ეს სიტუაცია, მაგრამ ვერ შეძლო. მან დაავალა ელენეს, რათა მას ნებისმიერი თბილისელი მომწოდებლისგან სასწრაფოდ შეესყიდა კარტოფილი, რომელსაც შეეძლებოდა ორმაბათისთვის მოეტანა 3 ტონა საჭირო პროდუქტი.

ელენე შეეცადა მოეძებნა შესაბამისი მომწოდებელი, მაგრამ კვირის ბოლოსთვის ეს შეუძლებელი გახდა. ანზორი აგრძელებდა მომწოდებლის ძებნას, მოძებნა ფირმა გ და მიწოდების შემდეგი პროცესების ორგანიზაცია დაავალა ელენეს.

ამ ექსტრემალურ სიტუაციაში ელენე იძულებული იყო დათანხმებულიყო გ ფირმის მიერ წამოყენებულ პირობებზე, რომელიც

ა ფირმისათვის არ იყო მომგებიანი.

გ ფირმის პირობა იყო: სამი თვით ხელშეკრულების დადება და წინასწარი გადახდა. ელენეს მოთხოვნა იყო სასწრაფო მიწოდება.

ორშაბათს ელენემ ფირმა გ-ს გაუგზავნა ინვოისი, რითიც დასტურდებოდა თანხის გადახდის ფაქტი. ეს აუცილებელი პირობაა მიმწოდებელი ფირმისთვის პროდუქციის დროულად მისაწოდებლად. ელენემ აცნობა ანზორს, რომ პრობლემა მოხსნილია და პროდუქციის მიწოდება მოხდება დადგენილ დროში.

სამშაბათს ანზორი გამოვიდა სამუშაოზე და გაიგო, რომ კარტოფილი არ იყო მიწოდებული და ამაში გარკვევა დაავალა ელენეს. მან დარეკა გ ფირმაში, საიდანაც შეატყობინეს რომ კარტოფილის მიწოდება განხორციელდება მხოლოდ მაშინ, როცა მათ ანგარიშზე დაჭდება თანხა, რაც ოთხშაბათამდე ვერ მოხერხდება. ელენემ ამის შესახებ მოახსენა ანზორს, რომელიც საშინლად აღშფოთდა იმის გამო, რომ ალენე სიტუაციაში წინასწარ ვერ გაერკვა. ელენემ უპასუხა, რომ მან მონახა გ ფირმა და ფიქრობდა, რომ ანზორი კარგად იცნობდა მას. ამიტომ, იგი დაკავებული იყო მხოლოდ მიწოდების ორგანიზაციის ტექნიკური მხარეების მოგვარებით. ანზორმა კი დაადგინა მხოლოდ კარტოფილის ფასი, რომელიც მისთვის მისაღები იყო.

ანზორი ამტყუნებდა ელენეს წარუმატებელი ხელშეკრულების დადებაში. ის ამბობდა, რომ ელენეს თავიდან ბოლომდე უნდა გაერკვია სიტუაცია და მიუღებელი პირობების შემთხვევაში, სხვა უნდა მოეძებნა. ელენემ უპასუხა, რომ მას მისთვის არ მიუცია ასეთი დავალება და ის ვერ მიხვდა, რადგანაც მის კომპეტენციაში არ შედის კარტოფილის შესყიდვა. ამიტომ, ანზორმა თვითონ უნდას მოაგვაროს გ ფირმასთან შექმნილი პრობლემები. ანზორმა დარეკა გ ფირმაში, მაგრამ მიიღო იგივე პასუხი, რაც ელენემ. ამასთან, დადებული იყო ხელშეკრულება, სადაც გარდა ფორს-მაჟორისა, არ იყო არავითარი სხვა სიტუაცია, რომელიც შეცვლიდა მიწოდების ფორმას.

ოთხშაბათს კარტოფილი მიიღეს გერმანიიდან, გ ფირმიდან კი არ იყო მიღებული. შესყიდვების განყოფილების თანამშრომლები აღნაშაულებდნენ ანზორს იმის გამო, რომ მან ფირმა გ-ს წინასწარ გადაუხადა ფული, რის გამოც ისინი ვეღარ უხდიან ფულს მუდმივ პარტნიორს, რომელთანაც ისინი მუშაობენ 15 დღით განვადების პირობით.

შედევად, ფირმა ა-მ მიიღო წაგება მისთვის უკვე არასაჭირო კარტოფილის მიწოდებისთვის წინასწარ გადახდილი თანხის მოკულობით. ამას გარდა, ხელშეკრულება დადებული იყო სამი თვის ვადით, რის მიხედვითაც ფირმა ა-ს ევალებოდა კარტოფილის

შესყიდვა ამ პერიოდის განმავლობაში. ამ კარტოფილს კი იგი იღებს ფირმა ბ-დან. ამასთან, ფირმა გ-ს კარტოფილის ფასი მეტია სასაქონლო ზედნადების გამო.

კითხვები

1. ანზორს თვითონ უნდა მოეძებნა თუ არა მიმწოდებელი ფირმა თუ ელანესთვის უნდა მიეცა დავალება ამ ამოცანის შესრულებისა, თავიდან ბოლომდე?

2. შეიძლება ითქვას თუ არა, რომ ანზორი კარგად არ აკონტროლებდა სიტუაციას?

3. სამართლიანი იყო თუ არა ელენეს სიტყვები იმის შესახებ, რომ ანზორმა მას დაავალა მისი ფუნქციებისთვის არაშესაბამისი დავალება მას შემდეგ, რაც შეუძლებელი გახდა სიტუაციის გამოსწორება?

4. ანზორს აქვს თუ არა იმის საფუძველი, რომ მომავალში ეჭვი შეიტანოს ელენეს პროფესიონალიზმში?

5. ვინ უნდა აგოს პასუხი ზარალზე?

6. იყო თუ არა ეს სიტუაცია ელენესა და ანზორს შორის გაუგებრობისა და ბოლომდე გაურკვევლობის შედეგი? რას ურჩევდით მათ, როგორ მოიქცნენ შემდეგში?

თემა 7 ჯგუფური ქსევა

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა განისაზღვრება არა მხოლოდ ცალკეული პიროვნების ძალისხმევით, არამედ, უფრო მეტად, მათი ერთობლივი საქმიანობის შედეგების ხარისხით. ადამიანი ასრულებს თავის მოვალეობას სხვებთან ურთიერთობების პროცესში. ამდენად, იგი წარმოადგენს მოცემული ჯგუფის წევრს. იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას ერთობლივი საქმიანობის ეფექტიანობის მაღალი დონე, აუცილებელია სწორად წარიმართოს ურთიერთობები ჯგუფში, შევასწავლოთ ჯგუფის ყველა წევრის ერთობლივი მუშაობის ხერხები, ასევე ამოცანების შესრულების მიზნით ძალთა გაერთიანებისა და კონცენტრირების შესაძლებლობები.

მაგალითი. ადამიანი სოციალური ფენომენია. ჩვეულებრივად, მართოსულად ყოფნა ადამიანებისთვის არ არის დამახასიათებელი, ეს თვისება გამონაკლისს წარმოადგენს. გავისენოთ რობინზონის ტანჯვა მარტოდ ყოფნის დროს და მისი სიხარული პარასკევასთან შეხვედრის გამო. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ადამიანი არის საზოგადოებრივი არსება, რომელიც ისწრაფვის მისი მსგავსი ადამიანების წრეში ყოფნისკენ.

ილია ჭავჭავაძის „განდევილი“ ეული ადამიანის ყოფის ტრაგედიის ბრწყინვალე მაგალითია.

ჯგუფი არის ადამიანთა განსაზღვრული რაოდენობის შედარებით გამოცალკევებული გაერთიანება ურთირთქმედებისა და ურთიერთგემოქმედების

ნიშნით კონკრეტული მიზნების მისაღწევად, სხვადასხვა ვალდებულებების შესასრულებლად. ჯგუფის წევრები ერთმანეთზე დამოკიდებულები არიან, ისინი კორდინირაბას უწევენ ერთობლივ საქმიანობას და ყოველი მათგანი თავს თვლის ერთი მთლიანობის ნაწილად.

არსებობს სხვადასხვა სახის ჯგუფები:

სოციალური ჯგუფები: სტიქიური, ბრბო, საზოგადოება, მასა, აუდიტორია, ეროვნული-ეთნიკური, სქესობრივ-ასაკობრივი, პროფესიონალური. დიდი, მცირე.

რეალური ჯგუფები: სტუდენტური, საფეხბურთო, კათედრის კოლექტივი და სხ.

რეალური ჯგუფებისთვის დამახასიათებელია ერთობლივი საქმიანობის პროცესში უშუალო კონტაქტი. დიდი რეალური ჯგუფი იყოფა რამოდენიმე კონკრეტულ ჯგუფად (ძირითადად 5-7 ადამიანი), რომელთა შორის მყარდება მჭიდრო პირადი კავშირები.

პირობითი ჯგუფები რომელიმე პირობითი ნიშნით ადამიანთა გაერთიანებაა, რომელიც არ ითვალისწინებს მათ შორის რეალურ

კონტაქტებს; მაგალითად, პროფესიონალური ნიშნით-ინჟინრები, იურისტები; ასაკობრივი ნიშნით-მოზარდი, ახალგაზრდები; ეროვნული, სქესობრივი ნიშნებით და ა.შ. აღამიანებს, რომლებიც ამ ჯგუფებში შედიან, არა აქვთ პირდაპირი კონტაქტები და შეიძლება არც ხედებიან ერთმანეთს, მაგრამ, ასეთი დაყოფა აუცილებელია კვლევითი სამუშაოებისთვის .

რაოდენობრივი ნიშნით გამოყოფენ მცირე და დიდ ჯგუფებს.

მცირე ჯგუფი აერთიანებს 2-3 კაცს, მაგალითად , თვითმფრინავის ეკიპაჟი. მცირე ჯგუფში შეიძლება მისი წევრების რაოდენობა გაიზარდოს 30- 40 კაცამდე.

მცირე ჯგუფების ეფექტიანობის ერთ-ერთი ფაქტორია მისი სიდიდე, ე. ი. რამდენ წევრს აერთიანებს იგი. ყოველი მოცემული დავალებისთვის არსებობს შემსრულებელთა ოპტიმალური რაოდენობა. ეფექტიანობა დაბალია, როცა ჯგუფის წევრთა რაოდენობა მეტი ან ნაკლები იქნება ოპტიმალურ რაოდენობაზე. ეს შეესაბამება წესს: „ერთი არ არის მებრძოლი ბრძოლის ველზე; შვიდი გამზრდელის ბავშვი გაუმზრდელია.“

ჯგუფის ოპტიმალური მოცულობის განსაზღვრა პირდაპირ კავშირშია სამუშაოების ეფექტიანად შესრულებასთან, ჯგუფის ყოველი წევრის მუშაობის ეფექტიან კორდინირებასა და კონტროლთან.

მართვის პროცესში შიდაჯგუფური კავშირები მყარდება ორი მიმართულებით: კავშირები უფროსსა და ხელქვეითებს შორის და კავშირები ჯგუფის წევრებს შორის. ორივე შემთხვევაში კავშირების დამყარება შეუძლებელია ინფორმაციული სისტემის ორგანიზაციის გარეშე.

ინფორმაციული სისტემის ორგანიზაცია გულისხმობს ხელმძღვანელობისთვის და ჯგუფის წევრებისთვის საჭირო ინფორმაციის დამუშავებას, გადაცემას, მიღებას.

ინფორმაციულ სტრუქტურასა და მართვის სტრუქტურას შორის არსებობს მჭიდრო კავშირი. მართვის მრავალი შიდასტრუქტურული ერთეულის არსებობის პირობებში ინფორმაციული სტრუქტურა (განსაკუთრებით ინფორმაციის გადაცემა და მიღება) რთულდება და არაეფასტიური ხდება.

თავის მხრივ, ინფორმაციული სისტემა გავლენას ახდენს მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. არასწორი ინფორმაციის გაცემის პირობებში საჭირო ხდება დამატებითი პერსონალის მიღება შესწორებების შეტანისა და კონტროლის მიზნით. ერთი და იგივე განმეორებითი მონაცემების დამუშავება მოითხოვს ინფორმაციული სისტემის ხელოვნურად გაზრდას.

ჯგუფური ქცევის რაციონალური ორგანიზაციის ერთ-ერთი

ძირითადი პირობაა ხელქვეითების რიცხოვნობის განსაზღვრა. მათი რაოდენობა უნდა იყოს შეზღუდული, რაც იძლევა თითოეული მათგანის მუშაობის ეფექტური კოორდინირებისა და კონტროლის საშუალებას.

ცნობილია, რომ ხელქვეითთა რაოდენობა, რომელთა საქმიანობის ეფექტური კოორდინაცია შეუძლია ერთ პიროვნებას, მერყეობს სამიდან ექვს ადამიანამდე. ხელქვეითთა რაოდენობის გაზრდა იწვევს როგორც პირდაპირი კავშირების (უფროსი ხელქვეითი), ისე ხელქვეითთა შორის კავშირების რაოდენობის ზრდას. ეს თითქმის შეუძლებელს ხდის სამუშაოთა კოორდინაციას.

ჯგუფის წევრთა რაოდენობის ართიმეტიკული ზრდა იწვევს მართვის საშუალების გეომეტრიული პროპორციით გაზრდას.

არსებობს უფროსსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობათა სამი ტიპი:

- 1) ეთეულადი პირდაპირი ურთიერთობები;
- 2) ფგუფური პირდაპირი ურთიერთობები;
- 3) ჯვარედინი ურთიერთობები.

ერთეულადი პირდაპირი ურთიერთობა ურთიერთობები უფროსსა და მისდამი თითოეულ დაქვემდებარებულს შორის.

ჯგუფური პირდაპირი ურთიერთობებია კავშირები უფროსსა და მის ხელქვეითებს შორის სხვადასხვა კომბინაციებით.

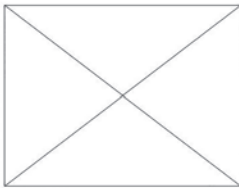
ჯგუფური პირდაპირი ურთიერთობების მოცულობა დამოკიდებულია დაქვემდებარებულთა რაოდენობაზე და გამოიხატება ფორმულით $n(2^n)(2^{-1})$, სადაც n - არის დაქვემდებარებულთა რაოდენობა.

ჯვარედინი ურთიერთობები ის ურთიერთობებებია, რომლებიც მყარდება დაქვემდებარებულთა შორის. ასეთი ურთიერთობების მოცულობა გამოიხატება ფორმულით $n(n1)$.

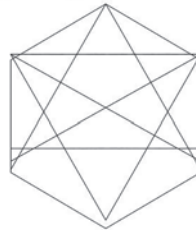
ურთიერთობების საერთო რაოდენობა განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით: $n(2^n/2+n1)$. ამ ფორმულით შეიძლება განვსაზღვროთ კავშირი ურთიერთობების საერთო რაოდენობასა და დაქვემდებარებულთა რაოდენობას შორის.

დაქვემდებარებულია რაოდენობა	ურთიერთობების რაოდენობა
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	22
7	490
.....
18	2359602

პირდაპირ კავშირებსა (ურთიერთობებს) და დაქვემდებარებულია რაოდენობას შორის დამოკიდებულება გრაფიკულად ასე გამოიხატება:



ინფორმაციული ბაღე ოთხი პერსონალისათვის



ინფორმაციული ბაღე ექვსი პერსონალისათვის

დაქვემდებარებულია რაოდენობის ყოველი ერთეულით ზრდა გეომეტრიული პროგრესიით ზრდის იმ ურთიერთობათა ქსელს, რაც მყარდება, ერთის მხრივ ზემდგომსა და დაქვემდებარებულია შორის და, მეორეს მხრივ, დაქვემდებარებულია შორის. ერთი ადამიანის შესაძლებლობა შეზღუდულია გადაამუშოა ის ფართე ინფორმაცია, რაც თან სდევს ამ პროცესს. ამის გამო შეუძლებელი ხდება სწორი ორიენტაციის აღება მართვის პროცესში და ამდენად, სწორი გადაწყვეტილების მიღება.

დაქვემდებარებულია დიდი რაოდენობა ნიშნავს, აგრეთვე, წარმოების სხვადასხვა სფეროებს შორის კოორდინაციის

აუცილებლობას, ე.ი. კოორდინატორის (მმართველის) მიერ უნივერსალური ცოდნის ფლობას. ერთმა კი არ შეიძლება იცოდეს ყველაფერი.

ე.ი. მართვის პრაქტიკაში უალრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს დაქვემდებარებულთა ოპტიმალური რიცხოვნობის განსაზღვრას. ოპტიმალური ზღვარი ნიშნავს იმას, რომ მის ზემოთ დაქვემდებარებულთა რიცხოვნობის გაზრდა უმართავს ხდის სამართავ ობიექტს.

მართვის პრაქტიკაში ერთ-ერთ რთულ მომენტს წარმოადგენს დაქვემდებარებულთა რიცხოვნობის ზრდის ტენდენცია, რაც მრავალი მიზეზითაა გამომწვეული. ძირითადია ის, რომ ხელმძღვანელი არ ენდობა მისდამი დაქვემდებარებულებს სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში და ამიტომ ცდილობს ყველა პრობლემა თვითონ გადაწყვიტოს, რითაც მაქსიმალურად ზღუდავს დაქვემდებარებულთა უფლებას.

მართვის აპარატის ოპტიმიზაციის უმნიშვნელოვანესი მომენტი პერსონალის ოპტიმალური რიცხოვნობის განსაზღვრა, რადგანაც დანახარჯები მათი შრომის ანაზღაურებაზე დიდია და მზარდი.

მართვის აპარატის ოპტიმიზაციის ამოცანაა: სამუშაოს შესრულება მინიმალური დანახარჯებით მცირე დროში. მაგრამ, მცირე დროში რაც შეიძლება მეტის გაკეთება ნიშნავს დანახარჯების ზრდას. ასეთია დროსა და სამუშაოს მოცულობას შორის ურთიერთდამოკიდებულების კანონზომიერება, ვინაიდან მცირე დროში შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობის ზრდა მოითხოვს ყველა დამატებითი ერთეული სამუშაოს შესრულებაზე დანახარჯების გაზრდას. **ეს არის დამატებითი დანახარჯების ზრდის კანონის პრაქტიკული გამოხატულება მართვაში.**

მაქსიმუმის გაკეთება მცირე დროში ზრდის გაურკვევლობას, დამატებითი სპეციალისტების მოზიდვას, შრომის ანაზღაურებას, ძნელდება კონტროლი, მატულობს კონფლიქტები და ა.შ.

საერთოდ, ძირითადი პოლიტიკა მიმართული უნდა იყოს უმნიშვნელო გადაუტვირთაობისკენ და არა გადატვირთვისკენ. უმნიშვნელო გადაუტვირთაობა ხსნის ნერვიულ დაძაბულობას, იძლევა მობილიზების საშუალებას. განვითარებული ქვეყნების მენეჯმენტის

პრაქტიკამ დაადასტურა ის, რომ უმნიშვნელო გადაუტვირთაობის პირობებში შეიძლება შევასრულოთ იგივე მოცულობის სამუშაო და უზრუნველვყოთ დროის ეკონომია, რაც იკარგება გადატვირთის პირობებში.

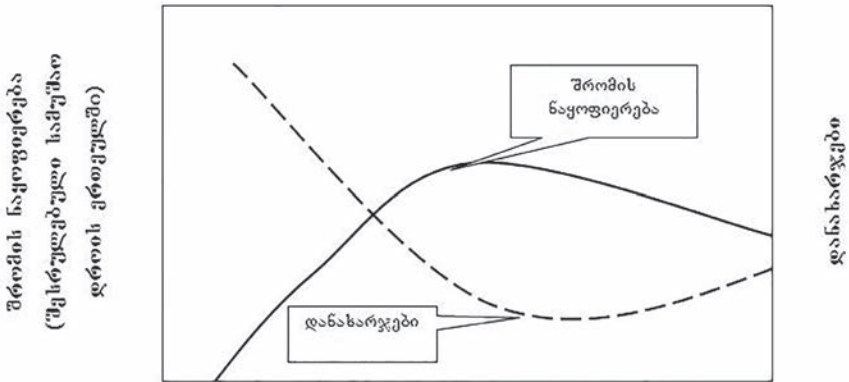
მომუშავეთა ოპტიმიზაციის კრიტერიუმია შრომის ნაყოფიერება. ამ მაჩვენებლის განსაზღვრა მართვის პერსონალის მიმართ ძნელია. მთავარ კრიტერიუმად ვიღებთ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობას, რაც შეიძლება მცირე დროში. ეს ზრდის დანახარჯებს. ე. ი. გვაქვს ორი კრიტერიუმი: დროისა და დანახარჯების მინიმიზაცია.

დანახარჯების მინიმიზაცია მოითხოვს პერსონალის უფრო მცირე რაოდენობას, ვიდრე დროის მინიმიზაციის პირობებშია საჭირო, ე.ი. უნდა შევამციროთ პერსონალის რაოდენობა.

დროის მინიმიზაცია მოითხოვს პერსონალის რაოდენობის ზრდას.

დამოკიდებულება შრომის ანაზღაურებას, მომუშავეთა პერსონალის რიცხოვნობასა და დანახარჯებს შორის გრაფიკულად ასე გამოიხატება:

შრომის ნაყოფიერების, მომუშავე პერსონალისა და დანახარჯების ურთიერთდამოკიდებულება



მომუშავე პერსონალის რიცხოვნობა

აბსცისზე გამოხატულია მომუშავე პერსონალის რიცხოვნობა, ორდინატზე შრომის ნაყოფიერება (ჩვენს შემთხვევაში პროდუქციის ერთეულის რაოდენობა ერთ დღეში). უწყვეტი ხაზი შრომის ნაყოფიერების ცვლილებას გამოხატავს, ხოლო წყვეტილი - დანახარჯებისას.

როგორც ვხედავთ, შრომის ნაყოფიერება იზრდება პერსონალის რიცხოვნობის ზრდასთან ერთად გარკვეულ მომენტამდე. იგი მინიმუმს აღწევს მაშინ, როცა გვაქვს დანახარჯების მაქსიმუმი. როცა კლებულობს შრომის ნაყოფიერება და მატულობს დანახარჯები.

დანახარჯები გაიანგარიშება პერსონალის რიცხოვნობით, მათი ანაზღაურების სიდიდით და სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დროის ხანგრძლივობით, მაგალითად, საჭიროა პროექტის შესრულება. გვაქვს ორი ვარიანტი:

1. ორი შემსრულებელი, რომლებსაც სამუშაოს შესრულებისათვის სჭირდებათ 6 თვე (წლიური ანაზღაურება 12 000 ლ.)

2. 4 შემსრულებელი, რომელთაც სამუშაოს შესრულებისათვის სჭირდებათ 4 თვე (წლიური ანაზღაურება 12 000 ლ.)

პირველ შემთხვევაში პროექტზე დანახარჯები შეადგენს 12 ათას ლარს (12000:12X6X2). მეორე ვარიანტის დროს პროექტზე დანახარჯები ტოლია 16 ათასი ლარისა (12000:12X4X4).

მომუშავეთა რაოდენობასა და შრომის ნაყოფიერებას შორის არ არსებობს პირდაპირი პროპორციული დამოკიდებულება. ჩვენს მაგალითში ეს ნათლად ჩანს: პერსონალის 2-ჯერ გაზრდამ არ გამოიწვია დროის ხანგრძლივობის 2-ჯერ შემცირება. ეს იმიტომ, რომ ყოველთვის მოქმედებს დამატებით ერთეულზე დანახარჯების ზრდის კანონი (ჩვენს შემთხვევაში დროის დანახარჯების). კერძოდ: პერსონალის 2-ჯერ გაზრდის პირობებში დანახარჯები გაიზარდა 33,3%-ით (16X100/12-100), სამაგიეროდ, შემცირდა სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო დრო _ 36%-ით (100-4X100/6). ამგვარად, 4 კაცისაგან შემდგარი ჯგუფი სამუშაოს ასრულებს უფრო ხანმოკლე პერიოდში, მაგრამ მეტი დანახარჯებით, ვიდრე 2 კაცისაგან შემდგარი ჯგუფი.

რომელი ვარიანტი ავირჩიოთ?

აქ საჭიროა მიზნის მკვეთრად განსაზღვრა.

თუ მიზანია დროის მინიმიზაცია (რაც შეიძლება მცირე დროში სამუშაოს შესრულება), ვირჩევთ 4 კაცთან ვარიანტს და პრიქით. მაგრამ, თუ საჭიროა დანახარჯებსა და დროის ხანგრძლივობას შორის წონასწორობის დაცვა, მაშინ ვირჩევთ პერსონალის იმ რაოდენობას, როცა შრომის ნაყოფიერებისა და დანახარჯების მრუდები ერთმანეთს კვეთენ.

ყოველი კონკრეტული დავალებისთვის არსებობს შემსრულებელთა ოპტიმალური რაოდენობა. მაგრამ, მთვარია არა ჯგუფს მოცულობა, არამედ ის, თუ რამდენად ეფექტურად არის ის ორგანიზებული, როგორ არის განაწილებული ფუნქციები, შემსრულებლები როგორ არიან ერთმანეთთან დამოკიდებულნი.

ჯგუფური ქცევის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა დიდად არის დამოკიდებული ჯგუფის ჩამოყალიბების პრინციპებზე, მაგალითად, სამუშაოზე მიღება და დანინაულება.

სამუშაოზე მიღების ან დანინაურების დროს ძირითადი კრიტერიუმია ადამიანის შესაძლებლობა შესარულოს სამუშაო. ამ კრიტერიუმის უნივერსალობა აღიარებულია აშშ-ში, როცა კომპეტენტურობა ფასდება ისეთი უპირატესობით, რომ სხვა ფაქტორების გათვალისწინება თითქმის არ ხდება. უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი შეფასება არ არის უნივერსალური. მრავალ კულტურაში კომპეტენტურობა მეორე პლანზეა გადასული. ამ შემთხვევაში არსებობს ფაქტორთა პრიორიტეტები. მოცემულ სიტუაციაში რომელ ფაქტორსაც მიენიჭება პირველადი მნიშვნელობა, მის მიხედვით ხდება კადრების შერჩევა მოცემულ თანამდებობაზე.

არის შემთხვევა, როცა ადამიანი ცდილობს თავისი ქცევის ნორმები იყოს ისეთი, როგორც მისთვის ეტალონად მისაღებ ჯგუფშია. იგი ისწრაფვის გახდეს ამ ჯგუფის წევრი და იმოქმედოს ამ უკუფისთვის დამახასიათებელი ქცევის წესებით. ასეთ ჯგუფებს ეწოდება რეფერენტული ჯგუფები.

რეფერენტული ჯგუფი (ინგლისური სიტყვისგან-refer-მიკუთვნება) სოციალური ჯგუფია. ინდივიდი გრძნობს, რომ იგი ეკუთვნის მას და იდენტიფიცირებულია მასთან. თუმცა, რეალურად იგი შეიძლება ეკუთვნოდეს სრულიად სხვა ჯგუფს. **რეფერენტული ჯგუფის ატრიბუტებია:** ეკონომიკური, პოლიტიკური, კულტურული, პროფესიონალური. რეფერენტული სოციალური ჯგუფები შეიძლება

იყოს რეალური და წარმოსახვითი სოციალური გავრთიანება, რომელსაც, როგორც ეტალონს ცალკეული ინდივიდი აღარებს თავის თავს და თავისი ქცევის ორიენტირად იღებს ამ ჯგუფის ქცევის ნორმებს და ფასეულობებს. მოცემულ მომენტში ინდივიდი შეიძლება იყოს ამ ჯგუფის წევრი, ან იგი ისწრაფვოდეს მისკენ ან როდესაც ეკუთვნოდეს მას, მაგრამ შეინარჩუნა ძველი ჩვევები და ქცევის სტერეოტიპები.

ჯგუფები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ორგანიზაციაში. ყველა დონის მენეჯერმა უნდა იცოდეს ჯგუფების წარმოქმნის, ფუნქციონირების თავისებურებები და მათი მართვის შესაძლებლობები, რადგანაც ჯგუფების ფორმირება აუცილებელია და ისინი არსებითად მოქმედებენ მთელი პერსონალის ქცევაზე.

შეიძლება გამოვყოთ ჯგუფების შემდეგი დონეები:

- . დიფუზური ჯგუფები - ურთიერთობები მყარდება მხოლოდ სიმპატიითა და ანტიპატიით
- . ასოციაცი ა- ჯგუფი, სადაც წინა პლანზეა პირადი და არა ჯგუფური მიზნები
- . კორპორაცია- ჯგუფი, სადაც ურთიერთობა განისაზღვრება დასახული მიზნებით

მენეჯმენტში, ტრადიციულად გამოყოფენ ჯგუფების ორ კლასს:

- . ფორმალური
- . არაფორმალური

ფორმალური ჯგუფები შექმნილია ხელმძღვანელის ბრძანებით კონკრეტული ფუნქციის შესასრულებლად. ფორმალური ჯგუფის ქცევის წესები განისაზღვრება ადმინისტრაციულ- სამართლებრივი რეგლამენტით, რომელიც დაფიქსირებულია სპეციალურ ინსტრუქციებში, ბრძანებებში, სხვადასხვა ნორმატიულ აქტებში.

არაფორმალური ჯგუფები - ისეთი ჯგუფები, რომელთა შექმნასა და ფუნქციონირებაში ხელმძღვანელობას არ მიუღია მონაწილეობა. ისინი ძირითადად იქმნებიან არასრულყოფილი ფორმალური სტრუქტურის საპასუხოდ, რომელიც ამუხრუჭებს საერთო მიზნების მიღწევას.

ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციებს შორის განსხვავება მოცემულია სქემაზე

შედარების ნიშნები	არაფორმალური ორგანიზაცია	ფორმალური ორგანიზაცია
საერთო ურთიერთობები	არაოფიციალური	ოფიციალური
ძირითადი კონცეფციები	ძალაუფლება და პოლიტიკა	ნებართვა და ვალდებულება
ყურადღება მიჰყვრებილია ძირითადად	ადამიანისკენ	თანამდებობა
ლიდერის ძალაუფლების წყარო	დამოკიდებულია ჯგუფზე	ხელმძღვანელის მიერ დელეგირება
ხელმძღვანელობა და ურთიერთობა	ნორმები	წესები
მართვის წყაროები	სანქციები	დაჯილდოება და დაჯარიმება
მოცულობა	მონაწილეთა შეზღუდული რაოდენობა	შეიძლება გაიზარდოს დიდ მოცულობამდე

ჯგუფური ნორმები არის წესები, ქცევის სტანდარტები ჯგუფში. საერთო მიზანი თხოულობს ერთგვაროვან ქცევას, რათა მიღწეული იქნას მიზანი.

ქცევის ნორმები არის ქცევის მიმართ ჯგუფური მოლოდინი.

ნორმები შეიძლება იყოს უნივერსალური, ე. ი. აუცილებელი ყველასთვის და ინდივიდუალური.

ნორმები იყოფა შემდეგ კლასებად:

- . შესასრულებელ პროცესთან დაკავშირებული ნორმები
- . არაფორმალური სოციალური შეთანხმების ნორმები
- . რესურსების განაწილებასთან დაკავშირებული ნორმები
- . საერთო ორგანიზაციული ნორმები

შესასრულებელ პროცესთან დაკავშირებული ნორმები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კორპორაციებისთვის, სადაც

კლიენტებთან ურთიერთობაზე მოდის დროის უდიდესი ნაწილი. როცა ურთიერთობა „კლიენტი-მომუშავე“ რეგლამენტირებულია ოფიციალური ინსტრუქციებით, ორგანიზაციული კულტურით, ჯგუფური ნორმებით, წარმატების გარანტია მაღალია. როცა მოქმედებს უარყოფითი ჯგუფური ნორმა, მაგალითად, კლიენტის რაც შეიძლება სწრაფად მოცილება, წარმატებაზე ლაპარაკი ზედმეტია.

არატორმალური სოციალური შეთანხმების ნორმები დაკავშირებულია „სამქროს“ ან პროფესიულ სოლიდარობასთან.

რესურსების განაწილებასთან დაკავშირებული ნორმები არეგულირებს ზემდგომ ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობებს, მაგალითად, შეღავათების და პრივილეგიების მინიჭების სფეროში.

საერთო ორგანიზაციული ნორმებია მოთხოვნა ჩაცმის მიმართ, მოლაპარაკებისა და საქმიანი შეხვედრების დროს ურთიერთობის სტანდარტები და სხ.

ნორმების ძალაუფლება ეყრდნობა შემდეგ მომენტებს:

. პოტენციალური და რეალური მოლოდინისადმი ჯგუფის წევრების მგრძნობიარე დამოკიდებულება

. ჯგუფის წევრების სურვილი, იმოქმედონ ნორმების შესაბამისად

. ჯგუფის სანქციებისადმი შიში (დაცინვა, იგნორირება და ა.შ.)

არსებობს ნორმების განვითარების სხვადასხვა გზები:

. ჯგუფის წევრების მკაცრი განაცხადი . მაგალითად: „ ასე უნდა იქცეოდეს ჩვენი ჯგუფის ყველა წევრი“. ან, „ეს არ არის მიღებული ჩვენთან“.

. ჯგუფის ისტორიაში კრიტიკული მომენტები

. პირველობისთვის ბრძოლა. ლიდერები თავს ახვევენ ჯგუფს კონკურენციულ ნორმებს

. ურთიერთობები, გადმოტანილი წარსული სიტუაციიდან.

ნორმების მნიშვნელობა გამოიხატება შემდეგში:

. ჯგუფური ქცევის გადმონამოების შენარჩუნება. ერთის მხრივ, ნორმები უზრუნველყოფენ სტაბილურ სიტუაციას, მეორეს მხრივ, ინარჩუნებენ ურთიერთობების ზოგიერთ მოძველებულ ტრადიციულ ნორმებს

. ჯგუფის წევრების ურთიერთობების წინასწარ განჭვრეტა

. პიროვნებათაშორისი პრობლემებისა და კონფლიქტების შემცირება

. ჯგუფის ქცევის ღირებულებების გამოხატვა, ურთიერთობების მოდელის განსაზღვრა, რაც განასხვავებს მოცემული ჯგუფის წევრებს სხვა ადამიანებისაგან.

ნორმები ფართო გაგებით მოიცავს ჩვეულებებს, კანონებს, შეთანხმებებს, ეთიკებს.

ყოველი მენეჯერი ვალდებულია ანალიზი გაუკეთოს, თუ უპირატესად რომელი კონკრეტული ჯგუფური ნორმები მოქმედებენ მის ჯგუფში და ისინი რამდენად უწყობენ ხელს კორპორაციულ ამოცანების გადაწყვეტას.

ჯგუფური ქცევის საინტერესო მაგალითია „მასონთა ლოჟა“, ჯგუფი, მკვეთრად განსაზღვრული ქცევის წესებით, რომელიც ფუნქციონირებს 17-ე საუკუნიდან.

მასონობა (ფრანკმასონობა, ფრანგულად-Franc-maconnerie, ინგლისურად- Freemasonry)- ზნეობრივ- ეთიკური მოძრაობაა, რომელიც წარმოიშვა 18-ე საუკუნეში დახურული ორგანიზაციის სახით. მასონობის ეთიკა და ფილოსოფია ეყრდნობა მონოთეისტურ რელიგიას. ლოიალობა იმ მთავრობებისადმი და ტერიტორიებისადმი, სადაც ფუნქციონირებს მასონთა ლოჟა- მასონური ჯგუფის ქცევის ერთ-ერთი ფუნდამენტალური პრინციპია.

მასონის სახელწოდების ზუსტი თარგმანია - თავისუფალი ქვისმთლელი (კალატომი).

მასონობას მკვეთრად განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა აქვს და ჩამოყალიბებული ქცევის წესები, რომლიდანაც გადახვევა ყოვლად დაუშვებელია.

მასონობა ფუნქციონირებს ადგილობრივი ლოჟების ფორმით. ეს არის ჩვეულებრივად მცირე ჯგუფები- 40-50 კაცის შემადგენლობით, რომლებიც გაერთიანებულები არიან ერთ ტერიტორიაზე. არსებობს უფრო მსხვილი მასონთა ლოჟებიც. მართვის სტრუქტურა მკვეთრად იერარქიულია, რაც აყალიბებს ლოჟის წევრთა ქცევის წესებს. ადგილობრივი ლოჟები ყალიბდება დიდი (great) ლოჟის მიერ, რომელიც მათთვის წარმოადგენს მშობელ ლოჟას. როგორც წესი, ერთ ქვეყანაში არსებობს ერთი დიდი ლოჟა. თუმცა, აშშ-ში დიდი ლოჟა არსებობს ყველა შტატში. დიდი ლოჟის სათავეში დგას დიდი (great) ოსტატი, რომელსაც ირჩევენ მასონები. მასონობას უწოდებენ ორდენს, იგი არის ადამიანთა ორგანიზაციული ერთობა ან საძმო, რაც ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ ლოჟის წევრებს (მასონებს) შორის არსებობს ძმური ურთიერთობები.

პირველი მასონური ლოჟები დაარსდა ინგლისში 17-ე საუკუნეში. ორგანიზაციულად მასონობა გაფორმდა 1717 წელს, როცა შეიქმნა პირველი დიდი მასონური ლოჟა ლონდონში, რომელიც შემდგომში ჩამოყალიბდა ინგლისის დიდი ლოჟების გაერთიანების სახით (UGLE-United Grand Lodge of England). იგი ითვლებოდა დედა ლოჟად მთელი მასონობისთვის. მასონთა წარმოშობის ძირითად ვერსიად ითვლება საშუალო საუკუნეების საამშენებლო- ქვისმთლელთა (კალატომთა) კორპორაცია. თუმცა, არსებობს თეორია მასონთა წარმოშობის უფრო ძველი ისტორიის შესახებ, რომლის საწყისად ითვლება ტამპლიერების ორდენი და 13-ე საუკუნის კალატომთა გილდია.

საკონტროლო კითხვები

1. განსაზღვრეთ ჯგუფის ცნება, დაახასიათეთ მისი ტიპები და შეადარეთ ისინი.
2. დაახასიათეთ ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები
3. ჯგუფების წარმოქმნის რა მიზეზები არსებობს?
4. რას ნიშნავს რეფერენტული ჯგუფი? გყავთ თუ არა შედარებითი რეფერენტული ჯგუფი? რა ეტალონების მიხედვით აირჩიეთ იგი?
5. რა როლს თამაშობს ჯგუფური ქცევა ორგანიზაციაში?
6. რა ფაქტორები მოქმედებენ ჯგუფის ეფექტიანობაზე?
7. ნორმების ძალაუფლება რას ეყრდნობა?
8. რა გზები არსებობს ჯგუფური ნორმების განვითარების?
9. როგორ შეიძლება ვიზუალურად ამალღდეს ან დაეცეს ჯგუფის ან ინდივიდის სტატუსი? მოიყვანეთ მაგალითი.
10. რას ნიშნავს რესურსების განაწილებასთან დაკავშირებული ნორმები? რა კონფლიქტები შეიძლება წარმოიშვას მასთან დაკავშირებით?
11. გაიხსენეთ რომელიმე მხატვრული ნაწარმოები და განსაზღვრეთ მისი გმირების სტატუსი და როლი.
12. რას ნიშნავს როლი? გაიხსენეთ რომელიმე მხატვრული ნაწარმოები და განსაზღვრეთ მისი გმირების სტატუსი და როლი.
13. რას ნიშნავს როლი? განიხილეთ მისი საკვანძო ასპექტები.
14. როგორ უნდა განვსაზღვროთ ჯგუფის წევრთა ოპტიმალური რაოდენობა?

პარეტოს კანონი 20/80

1897 წელს იტალიელმა ეკონომისტმა ვილფრედო პარეტომ აღმოაჩინა მათემატიკური დამოკიდებულება, რომელსაც შემდეგში ეწოდა პარეტოს პრინციპი ან კანონი 20/80. პარეტოს კანონმა უდიდესი გავლენა მოახდინა მრავალი ცნობილი პიროვნებისა და სტრუქტურის წარმატებაზე და ხელი შეუწყო იმ სამყაროს ფორმირებას, რომელშიც ჩვენ ვხვდებით.

რა აღმოაჩინა პარეტომ?

დასაწყისში პარეტოს კანონი გამოხატავდა ადამიანებს შორის შემოსავლების განაწილების კანონზომიერებას. კერძოდ, სიმდიდრის 80% განაგებს ადამიანთა 20%. შემდეგ, ეს მრავალ სფეროს შეეხო. ზოგადი ფორმით პარეტოს კანონი ასე გამოიხატება: დახარჯული ძალისხმევის 20% იძლევა მიღებული შედეგის 80%, ხოლო დანარჩენი 80% - მიღებული შედეგის მხოლოდ 20%.

რატომ არის მნიშვნელოვანი პარეტოს კანონი?

პირველ ყოვლისა, პარეტოს კანონი მიუთითებს იმ წინააღმდეგობებზე, რომლებიც არსებობს ერთის მხრივ, რაც ჩვენ მიგვაჩნია ლოგიკურად და მეორეს მხრივ, რაც ხდება სინამდვილეში. ყველაზე ხშირად, ჩვენ ვერ ვერკვევით იმაში, თუ ერთი ფაქტორი რამდენად მნიშვნელოვანია მეორეზე და ვთვლით, რომ ყველა მათგანი ერთნაირად მნიშვნელოვანია; რომ ყველა კლიენტი ერთნაირად მნიშვნელოვანია; რომ ერთი კატეგორიის პერსონალი ყველა წევრი ერთნაირი სარგებლობის მომტანია; რომ ნებისმიერი დღევები, კვირეები და წლები ერთნაირად მნიშვნელოვანია ჩვენთვის; რომ ყველა პრობლემა მრავალი მიზეზით წარმოიქმნება და მათი გადაჭრა ერთნაირად ძნელია/

ჩვენ გვკონია: თუ ჩვენი შესაძლებლობების 50%-ს გამოვიყენებთ, მივიღებთ შედეგის 50%-ს. ხშირად და უმეტესად, ეს არ შეესაბამება სინამდვილეს. თუ მიზნის მისაღწევად ჩვენ შესაძლებლობებს ყველა მიმართულებით გამოვიყენებთ, უდიდესი შეცდომაა, რადგანაც, დავალი ეფექტის მომცემი ფაქტორები ძალიან ბევრია, ისინი ზედაპირზე არიან განლაგებულნი და შესამჩნევია, ხოლო დიდი მნიშვნელობის ფაქტორები მცირეა და ისინი არ ჩანან.

თემა 8

მოტივაცია და კონტროლი

კორპორაციის ფლობისა და მართვის ფუნქციების განსაკუთრებული არ იქნებოდა სერიოზული პრობლემა მფლობელისა და მმართველის ინტერესები ერთმანეთს რომ ემთხვეოდათ ყოველთვის. პრაქტიკულად, ეს ინტერესები სხვადასხვაა.

ვინ არიან კორპორაციული ურთიერთობების მონაწილეები?

კორპორაციული ურთიერთობების ძირითადი მონაწილეები არიან მისი მფლობელები (აქციონერები და ინვესტორები) და მენეჯერები.

პირველი კატეგორიის მონაწილეების მიერ განხორციელებულია დაუბრუნებადი ინვესტიციები; განეულია, სხვებთან შედარებით, დიდი რისკი.

ურთიერთობებში მონაწილეთა მეორე მხარეზე- მენეჯერებზე დამოკიდებულია კორპორაციის კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობა.

ბოლო 20 წლის განმავლობაში გამოიკვეთა კორპორაციულ მართვაში სხვა დაინტერესებული ჯგუფებიც-კორპორაციის პერსონალი, კრედიტორები, ადგილობრივი მმართველობითი ორგანოები და სხ.

ეს ჯგუფები კომპანიებისგან მოითხოვენ აქტიურ მონაწილეობას არა მხოლოდ მომგებიანი ნარმოების შექმნაში, არამედ საზოგადოებრივი ინტერესების რეალიზაციაშიც.

ამ ჯგუფების მონაწილეობის ხარისხი კორპორაციულ მართვაში დიდად არის დამოკიდებული სახელმწიფო პოლიტიკაზე (სახელმწიფოს სოციალური ორიენტაციის ხარისხზე), საკანონმდებლო ნორმებზე და სხ. ეს ფაქტორები მრავალ ქვეყანაში კომპანიების მიერ მხედველობაში მიიღება.

კორპორაციული ურთიერთობების სხვადასხვა ჯგუფის ინტერესები ხშირად ერთმანეთს არ ემთხვევა და ზოგჯერ უპირისპირდება კიდევ. მაგალითად, მენეჯერები დაინტერესებულნი არიან პირველყოფლისა, საკუთარი მდგომარეობის სტაბილურობაში და საკუთარი შემოსავლების ზრდაში. აქციონერები კი დაინტერესებულნი არიან ემიტენტის მოგებაში და აქციის მაღალ კურსში. ამიტომ, ისინი მხარს უჭერენ იმ გადაწყვეტილებების მიღებას, რომელიც უზრუნველყოფს მაღალ მოგებას, მიუხედავად იმისა, ეს დაკავშირებული არის თუ არა დიდ რისკთან.

კორპორაციის განვითარების სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგი ჯგუფების ინტერესებს:

- აქციონერები-რომელთა ინტერესია მაღალი დივიდენდების

მიღება, აქციების მაღალი ღირებულების შენარჩუნება

. ტოპ- მენეჯერები- რომელთა ინტერესია ფინანსური ნაკადების კონტროლი და მართვა

. რიგითი მომუშავეები- დაინტერესებულნი მაღალ ანაზღაურებაში, პროფესიონალურ ზრდაში და საქმიანი კარიერის უზრუნველყოფაში, ჯანმრთელ მორალურ ატმოსფეროში , შრომის მისარება პირობებში

. ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები- მატ ინტერესს წარმოადგენს ბიუჯეტის შევსება გადასახადები საშუალებით და სამუშაო ადგილების შენარჩუნება

. კრედიტორთა ინტერესები

საკუთრების გამოყოფა მიმდინარე კონტროლისაგან, წარმოშობს ინტერასთა კომფლიქტს მესაკუთრესა და მმართველებს შორის. ამ ტიპის კონფლიქტი განსაკუთრებით მწვავე სახეს იღებს მსხვილ კორპორაციებში. მაგალითად, კომპანიის მმართველთა პირადი მდგომარეობის განმტკიცების ერთ-ერთი მეთოდია კომპანიის საქმიანობის მასშტაბის გაფართოება, რაც ხშირად მფლობელთა ეჭვს იწვევს, რადგანაც ეს ხშირად უარყოფითად მოქმედებს ხარისხზე. კორპორაციის საქმიანობის მასშტაბის ძირითადი მაჩვენებელია მისი საერთო ამონაგები და ამგვარად, მენეჯერთა მიზანი ამონაგების მაქსიმიზაციაა და არა მოგება. აქციონერებისთვის კი მთავარი მოგებაა.

ინტერასთა კონფლიქტი დაკავშირებულია საკუთრების რამოდენიმე კომპონანტად განაწილების პროცესთან: საკუთრების ფლობა, საკუთრების რეალიზაცია აქციების ყიდვა-გაყიდვის მეშვეობით და დივიდენდების მიღება, კომპანიის უშუალო ფუნქციონირების მართვაზე გამგებლობა. როგორც წესი, კომპანიის მესაკუთრის ფუნქციას წარმოადგენს მისი ფლობა, ხოლო მენეჯერების- ქონების გამგებლობის ფუნქცია. საკუთრების გამოყოფა კონტროლისაგან და ამის საფუძველზე კონფლიქტების წარმოქმნა, ტიპურია მსხვილი კორპორაციებისთვის. რაც შეეხება მცირე საწარმოებს, მისი მფლობელი ერთდროულად ანხორციელებს გამგებლობის (მართვის) ფუნქციებსაც.

იმის გამო, რომ მმართველები უშუალოდ ჩაბმულნი არიან საწარმოო პროცესში, ისინი ი, ბუნებრივია, მეტ ინფორმაციას ფლობენ კომპანიის საქმიანობის შესახებ. ამიტომ, მენეჯერებს შეუძლიათ არასწორი ინფორმაცია მიანოდონ მფლობელებს საკუთარი მიზნების მისაღწევად. ეს განსაკუთრებით ხშირად ხდება ხარჯებზე ინფორმაციის მინოდების დროს, რათა გაამართლონ ადმინისტრაციული ხარჯების დიდი მოცულობა. სერიოზული კონფლიქტები წარმოიქმნება აგრეთვე,

რიგით მომუშავეებსა და მესაკუთრეებს შორისაც. დაპირისპირების მოხსნის აუცილებლობა მოითხოვს კომპრომისებს, რაც მნიშვნელოვნად ზღუდავს მაღალი მოგების მიღების შესაძლებლობებს.

მენეჯერთა ნეგატიური ქცევის პრობლემის გადაწყვეტა ხდება მათ საქმიანობაზე კონტროლის დანესებით. მეორე გზაა- მმართველთა მოტივაციის სპეციალური სისტემის შექმნა. არც კონტროლი და არც მოტივაცია არ არის ჰანაცვა; მენეჯერთა საქმიანობაზე ზედამხედველობის ორივე ხერხისთვის დამახასიათებელია დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

მენეჯერთა საქმიანობაზე კონტროლის ფორმებია:

1. დირექტორთა საბჭოს ან სამეთვალყურო საბჭოს საქმიანობა.

კანონმდებლობით, ეს ორგანო იქმნება მონვეული მენეჯერების საქმიანობაზე მიმდინარე კონტროლის განხორციელების მიზნით. უმაღლესი დონის მენეჯერები ვალდებული არიან პერიოდულად ანგარიში წარუდგინონ საბჭოს, რაც მენეჯერთა საქმიანობაზე თვალყურის დევნებისა და კონტროლის საშუალებას იძლევა.

მაგრამ, პირდაპირი კონტროლის განხორციელება სრული მოკულობით შეუძლებელია შემდეგი მიზეზების გამო:

რთულია სრული ინფორმაციის მიღება მენეჯერთა საქმიანობის შესახებ;

დირექტორთა საბჭოს წევრთა შორის არსებობს სხვადასხვა ინტერესები.

განვითარებად ქვეყნებში დირექტორთა საბჭოს არ გააჩნია მყარი პოზიციები გამოუცდლობისა და მუშაობის აპრობირებული ტექნოლოგიების არ არსებობის გამო. ასევე სუსტია საფონდო ბაზრის მხრიდან სიგნალები კომპანიის მუშაობის რეალური შედეგების შესახებ.

2. აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილება.

აქციონერთა საერთო კრება წარმოადგენს სრულყოფილებიან ორგანოს, რომელიც უფლებამოსილია:

მენეჯერთა მუშაობის შედეგების მიმართ მიიღოს სტრატეგიული ხასიათის გადაწყვეტილებები;

გაანთავისუფლოს არასასურველი მენეჯერი, იმ შემთხვევის გამოწვევით, როცა მენეჯერის განთავისუფლების ფუნქცია, კორპორაციის წესდების თანახმად, ეკისრება დირექტორთა საბჭოს.

მმართველთა სრული ანგარიში წარუდგინება აქციონერთა როგორც რიგით, ისე არარიგით კრებებს, რაც წარმოადგენს მენეჯერთა საქმიანობაზე კონტროლის მნიშვნელოვან ბერკეტს. ამასთან, უნდა

აღინიშნოს ის ფაქტორები, რის გამოც აქციონერთა საერთო კრების მაკონტროლირებადი ფუნქციები იზღუდება. კერძოდ, კორპორაციის წესდების მოთხოვნები და ორგანიზაციული სირთულეები არ იძლევა კრებების ხშირად მოწვევის საშუალებას, რაც მესაკუთრეთა კონტროლისა და რეგულირების ფუნქციებს მნიშვნელოვნად ზღუდავს. განსაკუთრებით დაბალია აქციონერთა საერთო კრების ეფექტიანობა, როცა საქმე გვაქვს დიდი რაოდენობის წვრილ აქციონერებთან და არ არსებობს კონსოლიდირებული პაკეტის მფლობელი აქციონერი.

3. მენეჯმენტთან კონტრაქტის დადება.

მენეჯერის დაქირავების დროს იდება კონტრაქტი, რომელიც ითვალისწინებს:

მის მოვალეობებს, იმგადაწყვეტილებებს რომელიც მან უნდა მიიღოს

სტიმულირების ფორმებს

საქმიანობის განხორციელებაზე პასუხისმგებობას, ტვით განთავისუფლებამდე.

ერთი შეხედვით, კონტრაქტი ხსნის ყველა პრობლემას, რაც ინტეგრისა შეუთავსებლობასთანაა დაკავშირებული. მაგრამ პრაქტიკაში ხშირად ვხვდებით მნიშვნელოვან ჩავარდნებს. კერძოდ, მსხვილ კორპორაციებში შეუძლებელია წინასწარ განვსაზღვროთ ყველა სტრატეგიული გადაწყვეტილება, რომლის მიღებაც აუცილებელია. ასევე, ძნელია განსაზღვროთ ყველა ის პირობა, რაც უზრუნველყოფა აქციონერთა მინიმალურ უსაფრთხოებას.

4. კორპორაციის გაკოტრების საშიშროება.

ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება მოითხოვს მმართველი პერსონალის მუშაობის ინტენსიფიკაციას, რადგანაც იმ შემთხვევაში, როცა ფაქტიურად მიღებული მოგება დაბალია საჭირო მოცულობაზე, კორპორაცია დგება გაკოტრების საშიშროების წინაშე, რის გამოც მენეჯერები კარგავენ სამუშაოს. ამით, გაკოტრების საშიშროება და სამუშაო გილის დაკარგვა წარმოადგენს კონტროლის საშუალებას. მრავალი ბაზრის მონოპოლიზაციისა და ბაზარზე გასვლასთან დაკავშირებული დიდი სიძნელების გამო, გაკოტრების საშიშროება მრავალი კორპორაციისათვის მკვეთრად ეცემა.

5. შერწყმისა და შთანთქმის საშიშროება.

პრაქტიკით დადასტურებულია, რომ არსებობს მჭიდრო კავშირი მენეჯმენტის ეფექტიანობასა და აქციის ღირებულებას შორის. კორპორაციის მოგების შემცირება იწვევს მიწი აქციების ღირებულების შემცირებას. იგი ხდება კორპორაციის შთანთქმის ან შეერთების

პოტენციური მიზეზი. მშტანმოქმელი კორპორაცია , როგორც წესი , ცვლის მის ხელმძღვანელობას. კონტროლის ეს ფორმა ითვლება კონტროლის ყველაზე ეფექტიან ფორმად, მაგრამ მისი შედეგი ვლინდება ღრმა კრიზისის სტადიაზე და ამდენად კონტროლის პრევენციის ეფექტი ნულია.

მენეჯერთა მოტივაციის ფორმები

არსებობს მენეჯერთა მოტივაციის სხვადასხვა ფორმა:

1. მაღალი დონის ხელმძღვანელთა დასაქმების გარანტია.

დასაქმების ძირითად ტაქტიკას წარმოადგენს სამუშაო ძალის გადანაწილება კორპორაციის შიგნით. ზოგიერთი კორპორაცია წერილობით ვალდებულებას იღებს თავის თავზე ამ ტიპის შანამშრომლების მომართ. დასაქმების გარანტია ხელს უწყობს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას, მაგრამ ამცირებს შრომითი რესურსების მარტვის ელასტიურობის ხარისხს , განსაკუთრებით კრიზისის პერიოდში, ზრდის წარმოებაზე მუდმივ ხარჯებს.

2. განყოფილებების შექმნა.

ახალი განყოფილებების ჩამოყალიბება ამცირებს მარტვაში ბიუროკრატიზმის ხარისხს, იძლევა მონიტორინგის ჩატარების საშუალებას, ზრდის მენეჯერთა მოტივაციას. ამ ფორმის მოტივაციის ეფექტი მაღლდება, როცა მყარდება კავშირი „აქციონერი-მენეჯერი“, რაც გულისხმობს შრომით ანაზღაურებას ფინანსური და სტრატეგიული შედეგების მიხედვით.

3. მენეჯერთა ფულადი წახალისება.

ამ მხრივ განსაკუთრებით ეფექტიანია მოგებაში მონაწილეობის სხვადასხვა ფორმები, რომლებიც უზრუნველყოფენ დაქირავებული პერსონალსა და მესაკუთრეს შორის დაპირისპირების აღმოფხვრას. ეს დაპირისპირება გამოიხატება შემდეგში: მენეჯერები მისწრაფვნიან ხელფასის მასსიმელოური ზრდისკენ, მესაკუთრეები კი მოგების ზრდისკენ. პრემიების ამ სისტემის დანერგვა რთულია, რადგანაც მენეჯერები ეცდებიან შედეგების მანიპულაციას თავის სასარგებლოდ.

4. მენეჯერის რეპუტაციის დაკარგვის შესაძლებლობა.

მენეჯერის არაკეთილსინდისიერება შრომის ბაზარზე სპობს მის რეპუტაციას , როგორც მმარტველისა. ამიტომ ძნელდება მისი შრომითი მონყობა მომავალში. ასეთი სიტუაცია, ბუნებრივია მენეჯერს სტიმულს აძლევს მიაღწიოს მაღალ შედეგებს. მაგრამ, მენეჯერის არაკეთილსინდისიერი ქმედებები შეიძლება დიდი ხნის მანძილზე შეუმჩნეველი იყოს, რისი მაგალითიც უამრავია მენეჯემენტის პრაქტიკაში.

6. წილობრივი მონაწილეობა საკუთრებაში.

აქციის პაკეტის ფლობით ნახალისებასაშუალებას იძლევა მესაკუთრე -გამგებელი გადაიქცეს მესაკუთრე- მფლობელად, რაც ამცირებს კონფლიქტს ორივე მხარეს შორის.ექსპერტები თვლიან , რომ უფრო ეფექტიანია არა აქციების გადაცემა, არამედ საკუთრების წილის ფლობა. აქციების გაყიდვა შეიძლება მხოლოდ მეორად ბაზარზე, მისი ფასი დამოკიდებულია კორპორაციის ეფექტიანობაზე, პირველ და მეორად ბაზარზე კოტირებაზე და პაკეტის მოცულობაზე. მრავალ განვითარებად ქვეყანაში აქციების ფასი ნულის ტოლია. ქონების წილის ფლობა კი მენეჯერს საშუალებას აძლევს მიიღოს რეალური ფული საზოგადოების დატოვების დროს მისი აქტივების შესაბამისი კომპენსაციის სახით.

სტიმულირების ეს მეთოდი განსაკუთრებით მისაღები ვახდა მსოფლიო მენეჯმენტის პრაქტიკაში. მაგრამ, აქციების უმნიშვნელო პაკეტის ფლობა არ იძლევა მოტივაციურ ეფექტს. მოტივაცია შესაძლებელია აქციების მნიშვნელოვანი რაოდენობის ფლობის პირობებში.

განვიხილოთ მაღალი დონის მმართველობითი შრომის ანაზღაურების გამოცდილება ანგლო-ამერიკული მოდელის პირობებში.

ინგლისში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ კავშირი მაღალი დონის ხელმძღვანელობის შრომის ანაზღაურებასა და კორპორაციის საქმიანობის ეფექტიანობას შორის უაღრესად სუსტია. მაღალი დონის მენეჯმენტის ანაზღაურების განსაზღვრის პრობლემა მკვეთრად გამოხატავს აგენტის- დაქირავების პრობლემებს და მის გადაწყვეტასთან დაკავშირებულ სირთულეებს მხოლოდ კონტრაქტის დადების სასშუალებით.

დირექტორთა საბჭოს სტრუქტურა შედგება ორი ჯგუფისგან- კომპანიის მენეჯერთა წარმომადგენლების და საბჭოს „გარე“ წევრები. „გარე“ წევრების ჩართვა საბჭოში განპირობებულია აქციონერთა ინტერესების დაცვით. ამიტომ, ანაზღაურება უნდა განისაზღვროს ამ ორი ჯგუფის კონსენსუსის საფუძველზე. უნდა აღინიშნოს, რომ ერთი კომპანიის დირექტორთა საბჭოში „გარედან“ არჩეული წევრები ხშირად წარმომადგენენ მეორე კორპორაციის დირექტორთა საბჭოს წევრებს. მათ იციან ,რომ მოცემულ კორპორაციაში ანაზღაურების საკითხის გადაწყვეტა უშუალო კავშირშია მეორე კორპორაციაში ანალოგიური საკითხის გადაწყვეტასთან.

ანგლო-ამერიკული მოდელიტ მენეჯერთა ანაზღაურება შედგება სამი ნაწილისაგან:

. ძირითადი ნაწილი (the executive' s base) და დანამატები (bonuses)

- . დამატებითი სარგებელი (საპენსიო ფონდში გადარიცხვები)
- . კომპანიის აქციებზე ოფციონები

პირველი ორი კომპონენტი წარმოადგენს ამა თუ იმ მენეჯერის ფასს მმართველობითი კადრების ბაზარზე. წინა ხელმძღვანელის ანაზღაურება არ არის დაკავშირებული ახლად მოსული მენეჯერის ხელფასთან. ანაზღაურების პირველი ორი კომპონენტი ძირითადად განისაზღვრება მენეჯერის პიროვნებით და არა კომპანიის ეფექტიანობით.

ანაზღაურების მესამე კომპონენტი პირდაპირ კავშირშია მენეჯერის საქმიანობის შედეგებთან. ოფციონი გულისხმობს მითითებული პერიოდის განმავლობაში კომპანიის აქციების შეძენის უფლებას, მაგალითად 5 წლის მანძილზე, აქციების საბაზრო ფასით, რომელიც დაფიქსირებულია ოფციონის მიღების მომენტში. ბუნებრივია, თუ მენეჯერის საქმიანობის შედეგად აქციების ფასი გაიზარდება, მას შეუძლია აქციები შეიძინოს ოფციონის მიღების მომენტში დაფიქსირებული ფასით და ამით მიიღებს დამატებით შემოსავალს აქციების კურსებს შორის სხვაობის შესაბამისად. თუ არაფერი არ შეიცვლება, იგი ვერ მიიღებს შემოსავალს, მაგრამ არც არაფერს კარგავს.

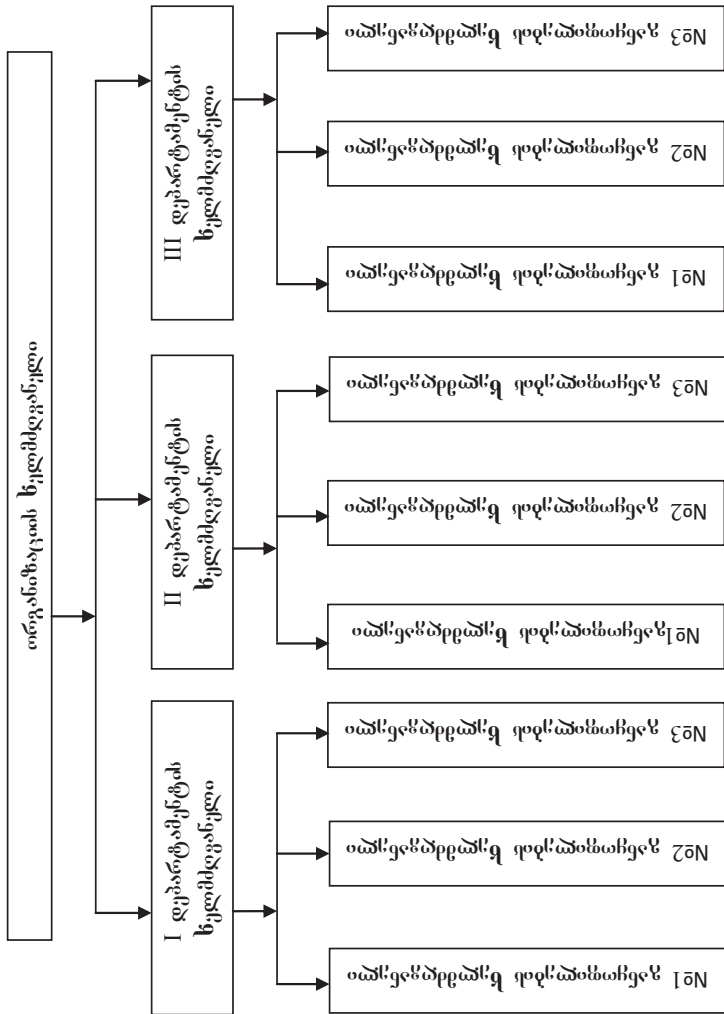
ისმის კითხვა: საიდან შეიძლება აქციების ამ პაკეტის შექმნა? არსებობს ორი პასუხი: კომპანია ან გამოისყიდის ამ პაკეტს ბაზარზე მიმდინარე ფასებით ან განახორციელებს აქციების დამატებით ემისიას.

საკონტროლო კითხვები

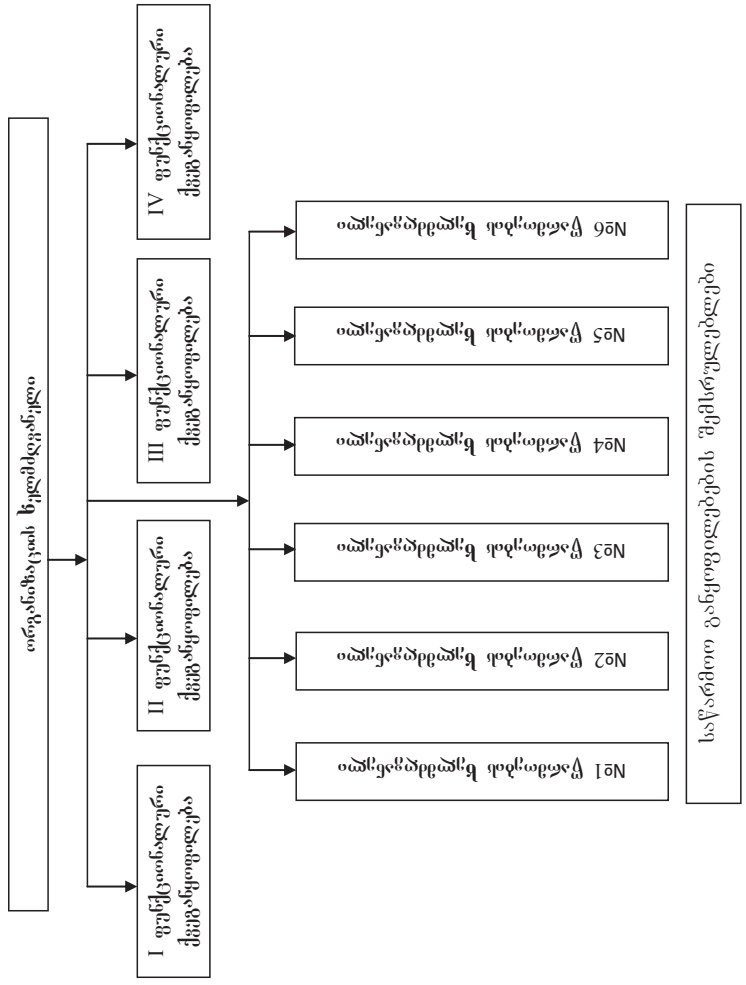
1. დაასახელეთ მესაკუთრისა და მენეჯმენტის ინტერესთა კონფლიქტის მიზეზები
2. დაახსიათეთ ღირეფქორთა საბჭოს საქმიანობა, როგორც მენეჯერთა საქმიანობაზე კონტროლის ფორმა.
3. აღწერეთ აქციონერთა საერთო კრების გადწყვეტილება, როგორც მენეჯმენტის საქმიანობაზე კონტროლის ფორმა.
4. როგორ ღვება კონტრაქტები?
5. გაკოტრება, შერწყმა და შთანთქმა რატომ წარმოადგენს კონტროლის ფორმას?
6. დაახსიათეთ მენეჯერთა მოტივაციის ფორმები
7. როგორია მაღალი დონის მენეჯერთა შრომის ანაზღაურების ანგლო- ამერიკული მოდელი?

საპრეზენტაციო დაფალება
საქართველოს რომელიმე კორპორაციაში მენეჯმენტის
მოტივაციისა და კონტროლის ფორმები.

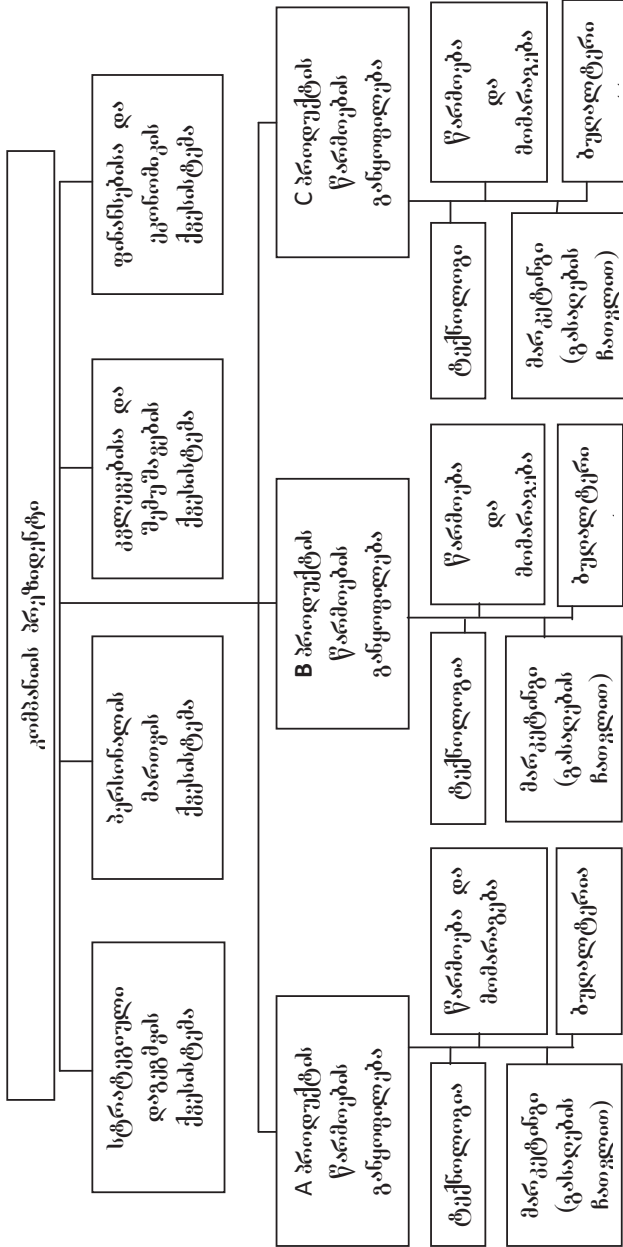
თანამშრომლებს შორის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სისტემის მოქმედების სქემა



საზოგადოებრივი ინფორმაციის მართვა და გაცემა

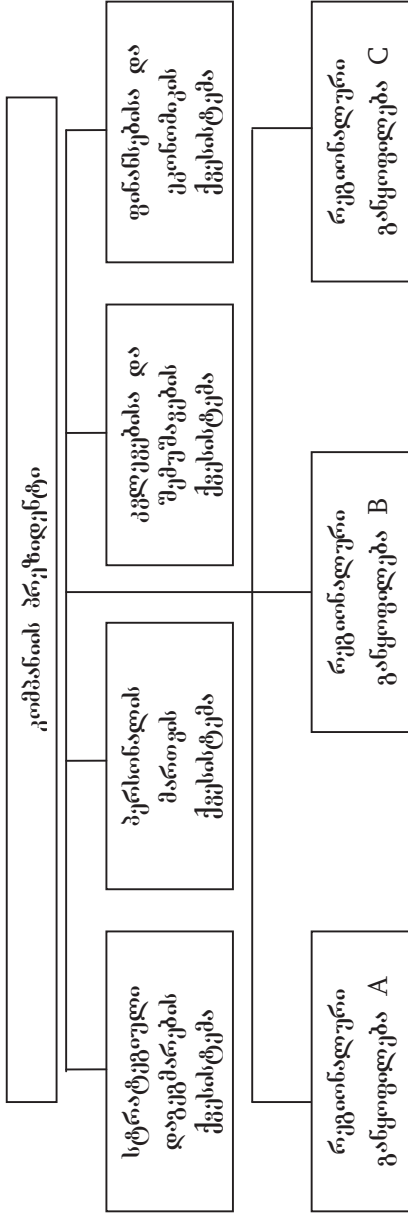


დოგინიონალურ-ბიოდექტოვი სტრუქტურის სქემა



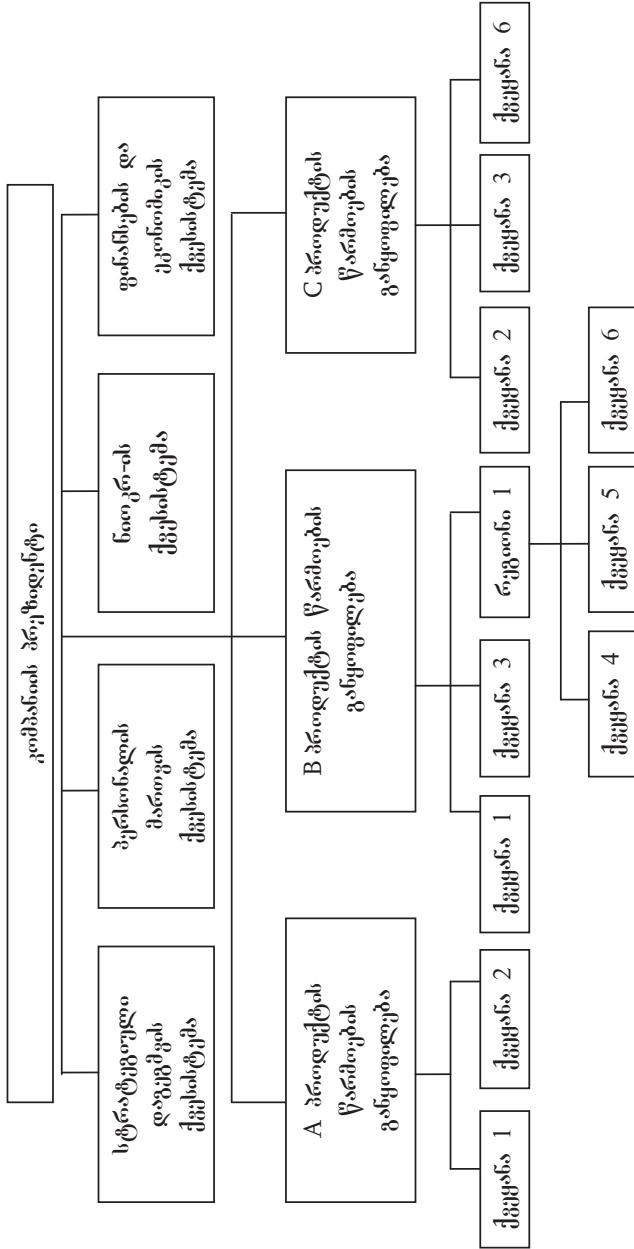
სქემა №5

დიფინიციური-რეკონაქტური სტრუქტურის სქემა



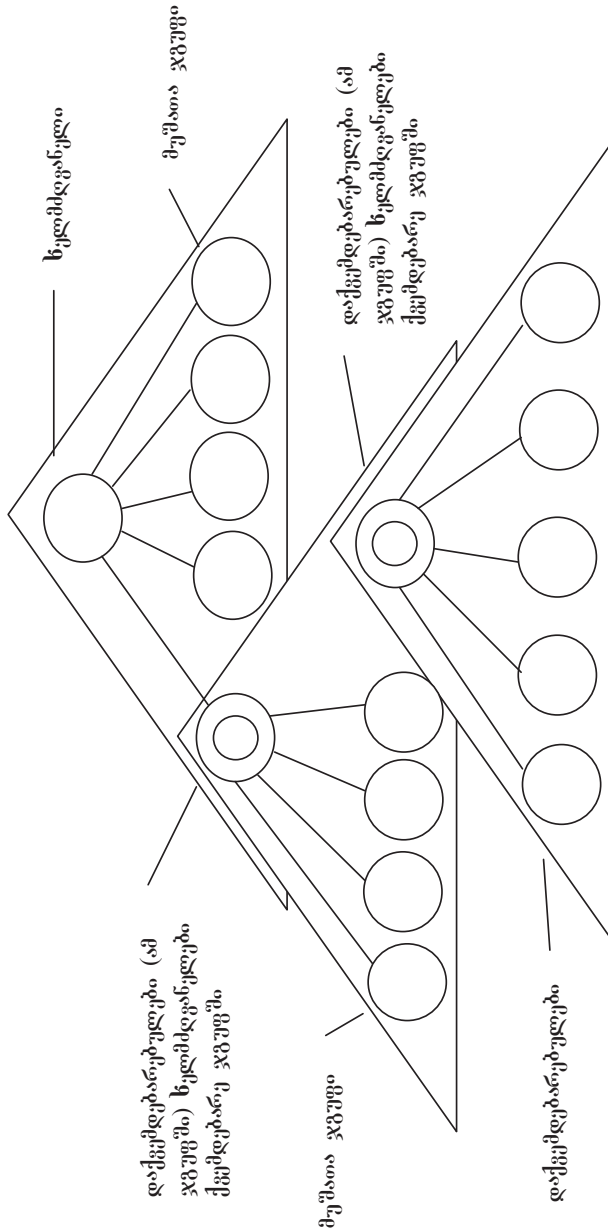
სქემა №6

გლობალური ორიენტაციის პროდუქტული (სასაქონლო) სტრუქტურის სქემა



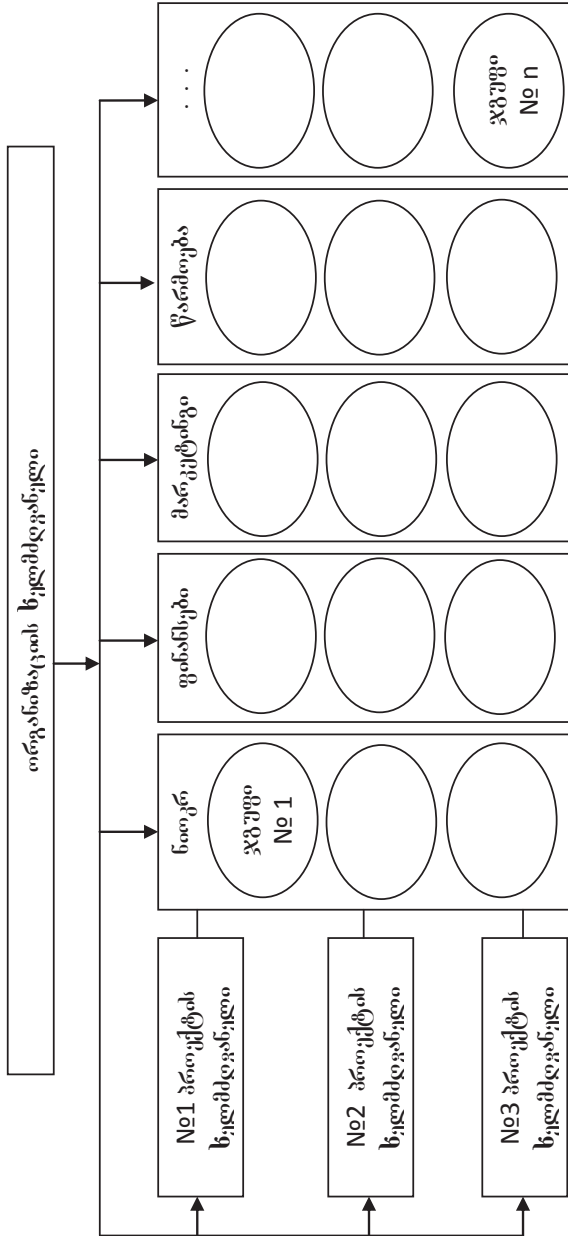
სქემა №8

წარმოების ირგავი სტრუქტურა, უკდგეილი მუშათა ჯგუფებით (ბრაიადებით)



სქემა №9

მატრულელი ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა

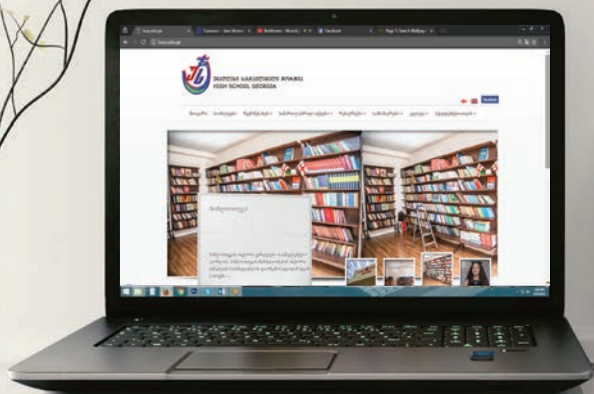


ისწავლე ჩვენთან!

066

უმაღლესი სასწავლებელი
ჯორჯია

WWW.USGEORGIA.EDU.GE



უმაღლესი სასწავლებელი ჯორჯია

WWW.USGEORGIA.EDU.GE

ქ. თბილისი, ზ. ნაღირაძის ქუჩა 46