

**დეზღემონა მაღლაკელიძე**

ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

**მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის პროექტირების პროცესში თანამშრომელთა მონაწილეობის ასპექტები**

საქართველოს ეკონომიკის განვითარების ეროვნული სააგენტო

ფირმებში, კოოპერატივებსა და საწარმოებში მართვის სრულყოფის მიზნით აუცილებელია მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის ოპტიმალური დაპროექტება, რომელშიც აქტიური მონაწილეობა უნდა მიიღოს (შეძლებისდაგვარად) მთელმა კოლექტივმა. თანამშრომელთა მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად ორი ძირითადი ასპექტი გაითვალისწინება. 1. საწარმოთა ხელმძღვანელების მიერ კოლექტივის წევრთა მობილიზაცია და 2. თითოეულის მიერ აუცილებელი საინფორმაციო მასალების შეგროვება და მათი გამოყენების ეფექტიანობის შეცნობა. საყურადღებოა ის გარემოებაც, რომ ხშირად პასუხისმგებელი პირები (მენეჯერები) სათანადოდ ვერ აანალიზებენ, რომ თანამშრომელთა თანამონაწილეობა დაპროექტების პროცესში მეტად ფასეული და სასარგებლოა:

1. თანამშრომლები, რომლებიც მონაწილეობენ გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში, სამუშაოს მიმართ კმაყოფილების შეგრძნებას ავლენენ. ხშირ შემთხვევაში, ასეთი შეგრძნება ზრდის ეკონომიკურ ეფექტიანობას, თანაც ისინი გრძნობენ, რომ მათ აზრებს კოლექტივში პატივს სცემენ და გააჩნიათ გარკვეული სახის მფლობელობა და კონტროლი მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე;

2. აუცილებელია, რომ წარმოების ხელმძღვანელებმა უნდა შეუქმნან კოლექტივის წევრებს აუცილებელი პირობები, თითოეულის საქმიანობა და ინფორმაცია ოპტიმალურად იქნეს ჩართული საერთო საქმის წარმატებების მისაღწევად, რაც სხვა არაფერია თუ არა სამეურნეო პროცესების გაუმჯობესება. ასე მაგალითად, როდესაც გვაქვს სათაო ოფისი ფილიალებით, ფილიალის თანამშრომლებმა მეტი იციან მათი ფილიალის ფუნქციონირების შესახებ, ვიდრე ცენტრალურმა ოფისმა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის დაპროექტებლებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ფილიალებში დასაქმებულ მუშაკთა თანამონაწილეობა. იგივე კონცეფცია მოქმედებს განყოფილებასთან მიმართებაში. საამწიფო სახის ოპერატორებმა ჩვეულებრივ, უფრო მეტი იციან იმ პროცესების შესახებ, რაზეც უშუალოდ მუშაობენ, ვიდრე მენეჯერებმა. საყურადღებოა ისიც, რომ ადგილობრივი და ცენტრალური ოფისების ხელმძღვანელებსა და მათ დაქვემდებარებულებს შორის კომუნიკაციას შედეგად მოჰყვება ინფორმაციის გადაცემა, რომელზეც ცენტრალურ ოფისს ხელი არ მიუწვდება.

კოლექტივის მუშაკთა უფლებების დელეგირების მეორე მნიშვნელოვანი ელემენტია მათ მიერ მოპოვებული ინფორმაცია, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს მათი საქმიანობის შეფასება. მენეჯერთა უმეტესობას სჯერა, რომ მხოლოდ მენეჯერს სჭირდება მმართველობითი აღრიცხვის და კონტროლის სისტემის ინფორმაციის გაგება. ბოლო ხანებში ბევრი მენეჯერისათვის აშკარა გახდა, რომ თანამშრომლებმა საწარმოს ყველა დონეზე უნდა გაითავისონ სამეურნეო საქმიანობაში მიღწეული ეფექტიანობა, მიღებული შედეგები და მათი გამოსვლის მეთოდები, რათა განახორციელონ ქმედებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ შესრულების მაღალ დონეს.

თვალსაჩინოებისათვის განვიხილოთ ავიაკომპანიის ხელმძღვანელთა მიერ განხორციელებული ღონისძიებანი, რომლის მიზანია საზოგადოებრივი იმიჯის გაუმჯობესება. ამისათვის ავიაკომპანიის მესვეურები ითხოვენ მგზავრებისაგან კმაყოფილების ანკეტის შევსებას. თუ ბორტგამცილებლებს არ აქვთ შესაფერისი განათლება, მათი მოქმედება (უხეში მოქცევა, მომსახურების დაგვიანებით გაწევა) უარყოფით გავლენას მოახდენს მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. ამ მხრივ, ავიაკომპანია წარუმატებელი იქნება მისი ძირითადი ინდიკატორის - ბორტგამცილებლების მიერ არაეფექტიანად შესრულებული სამუშაოს გამო. ანალოგიურად შეიძლება შეფასდეს სხვა სახის მომსახურების საწარმოების საქმიანობაც. მაგალითად რესტორნებსა და სავაჭრო ობიექტებში მომხმარებლები ხშირად იმედგაცრუებულები არიან მომსახურების დონით. მაგ., თუ მიმტანზე მოდის ბევრი სუფრა, მან შეიძლება დროულად ვერ შეასრულოს მომხმარებლის მოთხოვნები, ან თუ მას აქვს გამაღიზიანებელი პირადი ჩვევები, კერძოდ უხეშია. ყოველივე ამან შეიძლება გამოიწვიოს კლიენტის შემცირება.

კორპორაციის მფლობელმა და პარტნიორებმა უნდა შეიმუშაონ კონკრეტული ღონისძიებები თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერების ამაღლების მიზნით. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესებისათვის გაწეული საქმიანობა და რესურსები ფუჭად იქნება დახარჯული.

მსოფლიო პრაქტიკით დადგენილია, რომ საშუალოდ მომსახურებით ან პროდუქციით უკმაყოფილო მომხმარებლის რაოდენობა, რომელიც უყვება სხვა ადამიანებს თავისი გამოცდილების შესახებ, ხუთჯერ მეტია, ვიდრე კმაყოფილი მომხმარებლის რაოდენობა. ამრიგად, საწარმოს რეპუტაცია ეცემა, რომელმაც კლიენტებს მიაწოდა დაბალი ხარისხის პროდუქცია, ან ცუდი მომსახურება გაუწია მომხმარებელს, საბოლოოდ შეიძლება ფირმა გაკოტრდეს. ზოგადად, სუსტი ან შეუსაბამო მომსახურება თანამშრომლების მიერ, რომლებსაც პირდაპირი კონტაქტი აქვთ მომხმარებელთან, სუსტი მენეჯმენტის, ტრენინგისა და ნაკლები განათლების შედეგია, ვიდრე იმის მიმანიშნებელი, რომ ადამიანი ცუდი თანამშრომელია.

მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია თანამშრომლებთა კვალიფიკაციისა და ტრენინგის განხორციელება. კვალიფიკაციის მუდმივი განახლების გარეშე, ფირმები ვერ იქნებიან ლიდერი მათამაშეები ბაზარზე. მსოფლიო პრაქტიკაში კვლევებით დადგენილია, რომ აშშ-ში ტრენინგის ნაკლებობა სერიოზული პრობლემაა. ამერიკელი თანამშრომლები იღებენ 10-ჯერ ნაკლებ ტრენინგს, ვიდრე იაპონელი თანამშრომლები.

ამრიგად, უწყვეტი განათლების სისტემა თანამდევნი უნდა გახდეს ნებისმიერი თანამშრომლისათვის. გამოცდილების მუდმივად შევსება მათთვის იგივეა, რაც სამუშაოს მოთხოვნილება. კომპანიები, რომლებიც ხელს უწყობენ ასეთი გარემოს შექმნას, მასწავლებელი კომპანიები ეწოდება.

მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის პროექტირების დროს მნიშვნელოვანი საკითხია მასტიმულირებელი სისტემის განხილვა თანამშრომელთა მოტივაციის მიზნით. იგი იწყება როგორც პროფესიული ზრდის, ასევე დამატებითი მოტივაციის სახით და გადადის სხვადასხვა სახის ფინანსური ჯილდოების სისტემაში.

არსებობს ადამიანთა მოტივაციის სხვადასხვა თეორიები, მოტივაციის წარმომადგენლობითი და მიზნის დასახვის თეორიის ჩათვლით. კომპანიებმა უნდა გადაწყვიტონ რომელი თეორია აირჩიონ. ისინი იყენებენ როგორც პროფესიული ზრდის, ასევე დამატებითი მოტივაციის სახის თანამშრომელთა დაწინაურებას. როგორც აღვნიშნეთ, შინაგანი კომპენსაცია არის შესრულებული სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება, რომელიც პროფესიული განვითარებისა და მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა. ზოგიერთ შემთხვევაში პროფესიული ზრდა ასახავს ორგანიზაციის ბუნებასა და სამუშაოს სახეს, რომელსაც პირი ასრულებს. მაგალითად, მზრუნველობით ცენტრებში ადამიანები ფინანსური ანაზღაურების გარეშე ასრულებენ სამუშაოს რათა დაეხმარონ სხვებს. ისეთი სამუშაოების დროსაც კი, სა-

დაც ადამიანებს აქვთ ფინანსური ანაზღაურება მენეჯმენტის ერთ-ერთ რთულ ამოცანას წარმოადგენს სამუშაოს ისეთი დიზაინისა და გარემოს შექმნა, სადაც თანამშრომლებს ექნებათ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა სამუშაოს შესრულების შედეგად.

შეფასებულ შესრულების ხარისხზე დაყრდნობით გარეგანი კომპესაცია არის ჯილდო, რომელსაც ერთი ადამიანი აძლევს მეორეს გაწეული სამუშაოს კარგად შესრულების აღსანიშნავად. დამატებითი მოტივაციის მაგალითს წარმოადგენს დაწინაურება, პრემია, მილოცვა, სიგელი, ან კორპორაციულ საინფორმაციო ბიულეტენში მისი აღიარება. დამატებითი მოტივაცია ასევე აძლიერებს იმის შეგრძნებას, რომ ხელფასი თანამშრომლის მინიმალური ძალისხმევის კომპენსაციას ახდენს და რომ ორგანიზაციებმა უნდა შემოიღონ წახალისების (კომპესაციის) სისტემა თანამშრომლების დამატებითი მოტივაციისათვის.

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ფირმების, კომპანიების მესვეურები ხშირად აღნიშნავენ, რომ მთავარია ფინანსური მოტივაცია მაღალ დონეზე სამუშაოს შესრულებისათვის. როგორც სისტემური, ასევე არასისტემური მიდგომა გვიჩვენებს, რომ დამატებითი ფინანსური მოტივაცია არ წარმოადგენს ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნის აუცილებელ პირობას. მოტივაციისათვის არაფინანსური შინაგანი მოტივაცია და პროფესიული ზრდა უფრო მეტად ეფექტიანია და მათ სათანადო ადგილი უჭირავთ საწარმოებსა და ფირმებში.

პროფესიული დონის ამადლების ზრდისა და დამატებითი მოტივაციის შესახებ კამათის გარდა, ბევრი ადამიანი მიიჩნევს, რომ დამატებითი ფულადი წახალისების პროგრამები ნებისმიერი ფორმით ნაკლებ ეფექტიანია. სამუშაოს კარგად შესრულება აუცილებელია ყველა თანამშრომლისათვის და წარმოადგენს დასაქმების შესახებ კონტრაქტის ნაწილს და არა იმას, რისთვისაც იმსახურებს დამატებით ანაზღაურებას. ამის საპირიპიროდ, ორგანიზაციების დიდი რაოდენობა იყენებს ფულად სტიმულებს მოტივაციისათვის, როცა თანამშრომლები ჩართული არიან სამუშაოს შესრულების მიხედვით სოციალური შედარების პროცესში. ფულადი მოტივაცია არის არსებითი ინდიკატორი, თუ რამდენად კარგად აკეთებს თანამშრომელი საქმეს სხვებთან შედარებით. აღნიშნული ორგანიზაციები აფუძნებენ დაწინაურების სისტემას დიდი ოდენობით ინფორმაციასა და მახვენებლებზე, რომლებიც მოწოდებულია მმართველობითი აღრიცხვის მიერ. შედეგზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა ეყრდნობა წახალისებას, რომელიც შეფასების მახვენებლის მიღწევის ან წარმატებების შედეგად გაიცემა. შესაბამისად, კომპანიას ჭირდება საქმიანობის შეფასების ეფექტიანი სისტემა, რომელიც შეკრებს სათანადო და საიმედო ინფორმაციას საქმიანობის შესრულების შესახებ. წახალისება დაფუძნებული უნდა იყოს საქმიანობის სრულყოფილად და ხარისხიანად შესრულებაზე, რომლის შედარებაც მოხდება გეგმასთან, ან გარკვეულ შესადარებელ ჯგუფთან. საქმიანობის სრულად შესრულების მახვენებლები მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- წარმოებული საქონლის რაოდენობის მისი ხარისხთან შესაბამისობა, მაგალითად, როგორიცაა პროდუქციის ერთეულის მიხედვით შრომის ანაზღაურება;
- ფირმის, კომპანიის მიერ მიღებული შედეგები, როგორიცაა მოგების დონე ან დაბალანსებულ მახვენებელთა სისტემა;

შედარებით შედეგებზე დაფუძნებული წახალისების ფორმები დაკავშირებული უნდა იქნეს შედეგებთან:

- საქმიანობის შესრულების დასახული დონის გადაჭარბების უნარი, მაგალითად, ბიუჯეტით დაგეგმილი მიზნის განხორციელებისათვის მენეჯერის ანაზღაურება, ან წარმოების ჯგუფისათვის ფულადი პრემიის მიცემა ეტალონური შედეგების მიღწევისათვის;

- გადაჭარბების ხარისხი, რომლითაც შესრულების დონე აღემატება შესადარებელი ჯგუფის საშუალო შესრულების დონეს.

მოტივაციის დროს სახეზე უნდა იყოს საქმიანობის შეფასების სისტემის აუცილებელი მახასიათებლები:

- თანამშრომლებს გათავისებულები უნდა ჰქონდეთ თავიანთი სამუშაო, წახალისების სისტემა და დარწმუნებულები უნდა იყვნენ, რომ ეს სისტემა ოპტიმალურად შეესაბამება მათ წვლილს კომპანიაში;
- საქმიანობის შესრულების ელემენტები, რომელთაც შეფასების სისტემა აღრიცხავს დაწინაურებას, რომელიც შეესაბამება საწარმოს მნიშვნელოვანი წარმატების ფაქტორებს;
- დაწინაურების სისტემამ თვალნათლივ უნდა დაადგინოს თანამშრომელთათვის მისაღები საქმიანობის შესრულების სტანდარტები;
- შეფასების სისტემამ უნდა შეძლოს საქმიანობის ზუსტად ასახვა;
- თანამშრომელთა მხრიდან გადაწყვეტილების მიღებისა და სხვა საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობის შემთხვევაში შეფასების სისტემამ უნდა დააწინაუროს ჯგუფი და არა თანამშრომელი.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტების ამოცანაა შიდა კონტროლის სისტემის შექმნა და შიდა აუდიტის ჩატარება, რაც დაადასტურებს თანამშრომლების მიერ წესებისა და პროცედურების დაცვას.

ამრიგად, მასტიმულირებელი კომპენსაციის გეგმის ყველაზე ზოგადი ფორმებია: ფულადი პრემია, მოგების განაწილება, შემოსავლების განაწილება, შედეგზე დაფუძნებული აქციათა წილი, უფლება ფონდის ღირებულების ზრდაზე და თანამშრომლების მიერ აქციების შესყიდვის გეგმა. ისინი წარმოადგენენ თანამედროვე გამომწვევას მმართველობითი აღრიცხვის სისტემისათვის და ხელს უწყობენ ფირმის ეფექტიან ფუნქციონირებას.