

ა(ა) იპ საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ტბელ აზუსერისძის სახელობის სასწავლო
უნივერსიტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების საგანმანათლებლო პროგრამა

სპეციალობა: „ფინანსები“

ბერიძე მამუკა

კორპორაციული მართვის როლი ქართულ კომპანიებში

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი : ასიე ცინცაძე
ეკონომიკის დოქტორი/პროფესორი

ბიჭაური

2020

ანოტაცია

ეკონომიკის საბაზრო ეპრინციპებზე გადასვლამ ორგანიზაციულ მართვაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეიტანა. უპირველესად ეს ცვლილება ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების შერჩევას შეეხო: განისაზღვრა წარმოების მაშსტაბები, მათი საქმიანობის სამართლებრივი საკითხები და დაექვემდებარა სამართლებრივ ჩარჩოში მოქცეული ორგანიზაციების მართვის დამოუკიდებლობის პრინციპებს. ეფექტიანი მართვა აღმოჩნდა ბაზარზე წარმატების მიღწევის ერთერთი მნიშვნელოვანი იარაღი. ეფექტიან მართვაში კი გამოიკვეთა ურთიერთანამშრომლობის ანუ კორპორაციული მართვის საჭიროება. კორპორაციული მართვის მეთოდების შემუშავება დაეფუძნა პრაქტიკაში დამდგარ მოვლენებს, რომელთა გამოსწორებისათვის იქმნებოდა სხვადასხვა მიდგომები. ამგვარად თანამედროვე პერიოდში დაგროვდა კორპორაციული მართვის მოდელები, რომლების თავის დროზე წარმატების მომტანი იყო სხვადასხვა ქვეყნის სხვადასხვა დარგობრივი მიმართულებით. ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკაში საბაზრო პრიბციპების დანერგვა ყოველგვარი კორპორატიული მართვის მოდელების შემუშავების გარეშე დაიწყო, შესაბამისად მრავლად იყო და არის დაშვებული შეცდომების გამო გაკოტრებული საწარმოები, გაზრდილი უმუშევრობა, სოციალურად არაუზრუნველყოფილი მოსახლეობა. უკვე 30 წელია საბაზრო ეკონომიკა ფუნქციონირებს საქართველოში და კორპორატიული მართვის ქართული მოდელი არ გამოკვეთილა. აქციონერული საზოგადოების მართვაში ყველაზე მეტად ჩანს მართვის ეს პრინციპები, თუმცა მათი სრული ფორმით რეალიზაცია არ ხდება. სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია კორპორატიული მართვის თეორიებზე, აპრობირებულ მოდელებზე დაყრდნობით შევისწავლოთ მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში მოქმედი მოდელები და მათი ეფექტიანობა, გავაანალიზოთ ქართულ კომპანიებში არსებული მდგომარეობა კორპორატიული მართვის მიმართულებით და შევაფასოთ რომელიმე მოდელის გამოყენების შესაძლებლობა მართვისა და წარმოების ეფექტიანობის გაზრდის პროგნოზით.

ANNOTATION

The transition of economics to market principles made significant changes in organizational management. First of all, this change concerned the selection of organizational legal forms: determined the scale of production, also legal issues of their activities and depend on the principles of independent management of the organizations, which is placed in a legal framework. Effective management has proven to be one of the most important tools for success in the market. But in effective management has identified the need of collaborative and cooperative management. Creating corporative control methods is based on practical phenomenon and then, for development various approaches were created. Thus, in the modern period, management of cooperative models have been accumulated, which were successful in different fields of different countries. In our country's economy the introduction of market principles began without the creation of models of cooperative management. as a result, because of these mistakes there are and there were many bankrupt society, also, increased unemployment and socially vulnerable population. These principles of management are mostly visible in management of stockholders, but they are not fully realized.

The aim of the Master's Thesis is to study the models of cooperative management theories based on the developed countries of the world and their effectiveness and to analyze the current situation in Georgian companies in the field of cooperative management and evaluate the possibility of using any models with the forecast of increasing the effectiveness of management and production.

შესავალი

თემის აქტუალობა - საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში წარმოების საკუთრების ცვლილებამ გამოიწვია მართვის მეთოდების ცვლილება: სახელმწიფო მართვა ჩანაცვლდა კორპორატიული მართვით. სამეურნეო საქმიანობის და ფინანსური რესურსების მართვის დამოუკიდებლობამ მმართველების წინაშე ბევრი პრობლემა გააჩინა. ერთ ერთი მთავარი კომპანიის მესაკუთრეების წინაშე საქმიანობის წარმატებულად წარმართვა და მოგების მიღებაა. ორგანოზაციულ-სამართლებრივ ფორმებს შორის აქციონერული საზოგადოება ეკონომიკის განვითარების მძლავრი ფაქტორია, რადგან ის კოლექტიური საკუთრების ფარგლებში კონტროლირებადია აქციონერების მიერ, რომელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება სწორი მმართველობითი პოლიტიკის გატარებას მოითხოვს. ეს შეუძლებელია კორპორაციული მართვის მოდელის გამოყენების გარეშე. ეფექტიანი მოდელი გულისხმობს მენეჯერებსა და მესაკუთრეებს შორის კორპორაციული კულტურის ფარგლებში სამეურნეო საქმიანობის მიმართულებების განსაზღვრას, ეფექტიანი ინსტრუმენტების შერჩევას, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება აქციონერების, დაინტერესებული მხარეების ინტერესები.

ეფექტიანი მართვა აღმოჩნდა ბაზარზე წარმატების მიღწევის ერთერთი მნიშვნელოვანი იარაღი. ეფექტიან მართვაში კი გამოიკვეთა ურთიერთანამშრომლობის ანუ კორპორაციული მართვის საჭიროება. კორპორაციული მართვის მეთოდების შემუშავება დაეფუძნა პრაქტიკაში დამდგარ მოვლენებს, რომელთა გამოსწორებისათვის იქმნებოდა სხვადასხვა მიდგომები. ამგვარად თანამედროვე პერიოდში დაგროვდა კორპორაციული მართვის მოდელები, რომლების თავის დროზე წარმატების მომტანი იყო სხვადასხვა ქვეყნის სხვადასხვა დარგობრივი მიმართულებით. ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკაში საბაზრო პრიბციპების დანერგვა ყოველგვარი კორპორატიული მართვის მოდელების შემუშავების გარეშე დაიწყო, შესაბამისად მრავლად იყო და არის დაშვებული შეცდომების გამო გაკოტრებული საწარმოები, გაზრდილი უმუშევრობა, სოციალურად

არაუზრუნველყოფილი მოსახლეობა. მსოფლიო პრაქტიკაში მიღებული გამოცდილების, სამეცნიერო კვლევების პრაქტიკასთან შესაბამისობის საკითხებზე მრავალი ნაშრომია დაწერილი. დროთა განმავლობაში იხვეწება ურთიერთობები, ყალიბდება კორპორატიული კულტურა და მუშავდება სამართლებრივი რეგულირების წესები. სამაგისტრო ნაშრომის თემის არჩევა საქართველოში კორპორატიული მართვის მოდელების განვითარებლობამ, საკითხის კვლევის აქტუალობამ გამოიწვია. სამეცნიერო კვლევები ძირითადად მოიცავს სახელმწიფო საწარმოებისათვის კორპორატიული მართვის პრობლემების შესწავლას. კერძო საკუთრებაზე დამყარებული კომპანიების კორპორაციული მართვის საკითხებზე დაწერილი ნაშრომებიდან აღნიშვნის ღირსია ლ.ჭანტურიას, ხ.ბარბაქაძის, ნ.ლაზვიაშვილის და სხვათა ნაშრომები. ქვეყნის განვითარებულობის მიხედვით საქართველოში მართვის ეს მოდელი თანდათან ფართოვდება, თუმცა ჯერჯერობით მხოლოდ კომერციული ბანკების კორპორატიული მართვის კოდექსი არის შემუშავებული. ამდენად თემა აქტუალურია, რამაც გამოიწვია ინტერესი შეგვესწავლა კერძო საწარმოთა მართვაში კორპორაციული პრინციპები.

კვლევის ობიექტი და საგანი - კვლევის ობიექტია კორპორატიული მართვის მოდელები, ხოლო საგანი ქართულ საწარმოები.

კვლევის მიზანი და ამოცანები - სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია დადგინდეს საქართველოში კორპორატიული მართვისადმი საზოგადოების დამოკიდებულება, რომლისთვისაც შესრულდა შემდეგი ამოცანები:

1. შესწავლილი იქნა კორპორატიული მართვის ისტორიული ასპექტები;
2. გაანალიზდა კორპორატიული კულტურის გამოყენების საფუძველი კორპორატიული ქცევის ფორმირებაში;
3. შესწავლილი იქნა პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენების კორპორატიული მართვის უცხოური მოდელები;
4. ჩატარდა გამოკითხვა საქართველოში მოქმედი კომპანიების სხვადასხვა რგოლის მენეჯერების გამოკითხვა კორპორატიულ მართვასთან დაკავშირებით და გაკეთდა ანალიზი.

სამაგისტრო ნაშრომში გამოყენებული იქნა როგორც ქართველ, ისე უცხოელ მკვლევართა ნაშრომები, პრაქტიკული მასალები, გამოკითხვის მეთოდი მდგომარეობის შესასწავლად და წინადადებების ჩამოსაყალიბებლად.

შესასრულებელი ამოცანების მიხედვით სამაგისტრო ნაშრომი ჩამოყალიბდა სამი თავით, ექვსი ქვეთავით.

შესავალი

თავი I – კორპორატიული მართვის ისტორიული ასპექტები

1.1. კორპორატიული მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები 7-18 გვ.

1.2. კორპორატიული კულტურა: არსი, პრინციპები და გამოყენების საფუძველი კორპორატიული ქცევის ფორმირებაში 19-25 გვ.

თავი 2. კორპორატიული ქცევის პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენების უცხოური გამოცდილება

2.1. კორპორატიული ქცევის გამოყენების ამერიკული, იაპონური და ევროპული პრაქტიკა 25-37 გვ.

2.2. კორპორატიული ქცევის კოდექსის პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობები 38-46 გვ.

თავი 3. თანამედროვე კომპანიებში კორპორატიული ქცევის ფორმირების სრულყოფის გზები

3.1. კორპორატიული ქცევის მოდელების დანერგვის ძირითადი პრობლემები 46-51 გვ.

3.2. ეროვნული მენტალიტეტის როლი კორპორატიული ქცევის ფორმირებაში 52-63 გვ.

დასკვნა

გამოყენებული ლიტერატურა

თავი I – კორპორატიული მართვის ისტორიული ასპექტები

1.1 კორპორატიული მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები

წარმატებული მენეჯმენტის ერთ-ერთი გასაღები არის მართვის ამა თუ იმ ფორმის სწორად და ეფექტურად გამოყენება თანამედროვე პრინციპებისა და ტექნიკის საშუალებით. მენეჯერებმა უნდა გაანალიზონ წარსული ცოდნა და უნდა განსაზღვრონ თანამედროვე მენეჯმენტის თუ რომელი ფორმა არის მოცემული ორგანიზაციისათვის მისაღები.

მენეჯმენტის ძირითადი ტექნიკა ნაპოვნია ძვ.წ.ა 3000 წელს ქალაქ ურში (ერაყი), სადაც შუმერელმა ბერებმა პირველმა შეინახეს წერილობითი ჩანაწერები მმართველობითი ოპერაციების შესახებ, ასევე თარგმანები ადრეული ეგვიპტის პაპირუსიდან თარიღდება ძვ.წ.ად. 1300 წლიდან, რომელთა შინაარსი აღიარებდა ორგანიზაციის მნიშვნელობას ამ სახელმწიფოებში. მსგავსი ჩანაწერები იქნა ნაპოვნი ძველ ჩინეთში. ასევე მოსეს მიაწერენ მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფორმის გამოყენებას. კერძოდ, მენეჯმენტის კონსულტანტი იყო მისი სიმამარი ჯეთრო, რომელიც დაეხმარა ორგანიზაციის დიზაინში და რომლის მეშვეობითაც მოსე მართავდა ებრაელებს უდაბნოში.

დაახლოებით ძვ.წ.ად. 400 წელს სოკრატემ მენეჯმენტი განსაზღვრა, როგორც ცალკეული უნარ-ჩვევებისა და ტექნიკური ცოდნის ერთობლიობა. ასევე პლატონმა აღიარა მენეჯმენტის ცალკეული ხელოვნება და სპეციალიზაცია, როგორც მმართველობის მნიშვნელოვანი ფორმა. პლატონი აღწერს თუ როგორ გულდასმით უნდა მოვამზადოთ ახალგაზრდები რათა მათ შეიძინონ საჭირო უნარ-ჩვევები რომლებიც საჭიროა ისეთი ლიდერის ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც ოპტიმალურ

გადაწყვეტილებებს მიიღებს. 384 წელს რომის იმპერატორმა დიოკლეტიანემ წამოიწყო ორგანიზაციის იერარქიულად დაყოფა და მან თავისი იმპერია ასეთ პროვინციად გადააკეთა 13 ეპარქიად. ამ ფაქტმა დასაბამი მისცა უფლებამოსილების დელეგირებას, რაც თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ასპექტია. ქალაქი რომი ასევე ეფექტურად გაფართოვდა იმპერატორ ატილას დროს 433 წელს. ატილა მიიჩნევდა, რომ ხელმძღვანელობა იყო ერთგვარი პრივილეგია და პასუხისმგებლობაც, იმიტომ რომ ხელმძღვანელმა სწორად უნდა განსაზღვროს ორგანიზაციების შემადგენელი ნაწილების მოქმედებები რათა მივალწიოთ დასახულ მიზანს. მან მოახდინა უფლებამოსილების დელეგირება სხვადასხვა დონეზე და უფლება მისცა ამ დონეებს მონაწილეობა მიეღოთ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებში, რაც ერთგვარად ამა თუ იმ ორგანიზაციის წარმატების საფუძველს წარმოადგენს. მისი ხელმძღვანელობის პრინციპები დღესაც ინარჩუნებს მდგრადობას თანამედროვე მენეჯმენტში¹

ადრეული რომის კათოლიკური ეკლესია იყენებდა მართვის რამოდენიმე პრაქტიკას. რომის პაპი და მასთან დაკავშირებული სასულიერო პირები ხალხის წინაშე წარსდგებოდნენ მკაფიოდ განსაზღვრული პასუხისმგებლობით. გარკვეული პერიოდის შემდგომ გამოჩნდა სხვადასხვა კლასიკური მართვის მოძრაობა, რომლებიც მენეჯმენტისადმი სხვადასხვა მიდგომით გამოირჩეოდნენ. ეს მოძრაობა დაიწყო 1885-1940 წლებში, მაშინ როცა ადამიანები პატარა მაღაზიებიდან გადაერთვნენ უფრო დიდ კომპანიებსა და ორგანიზაციებზე, რომელიც წარმოიშვა ინდუსტრიული რევოლუციიდან.

კორპორატიული მართვის ისტორიული მოდელები—ინდუსტრიულმა რევოლუციამ დიდი კამათი გამოიწვია მენეჯმენტის თეორიის შესახებ. ყველა ქვეყანა განიცდის ინდუსტრიალიზაციას. გარდაქმნები გაერთიანებულ სამეფოში მე-19 საუკუნეში დაიწყო. ავსტრალიაში ემიგრირებულმა ბრიტანელებმა თავიანთი ცოდნა მენეჯმენტის სფეროში იქაც გაავრცელეს, რამაც ინდუსტრიული რევოლუცია გამოიწვია ავსტრალიაში. რატომ არის ეს თანამედროვე მენეჯმენტისათვის მნიშვნელოვანი? ინდუსტრიულმა რევოლუციამ კომპანიებს ზრდისა და განვითარების საშუალება მისცა. მენეჯმენტი აღარ ითვალისწინებს უკვე

¹ მენეჯმენტის ისტორიის ჟურნალი ტ N 1, 1995, 59-77

რამოდენიმე ათეული თანამშრომლის პირდაპირ ზედამხედველობას. მასიური კორპორაციების გაჩენა, ასობით და ათასობით თანამშრომლით ამ ეპოქის დამსახურებაა. მენეჯმენტის განვითარების ისტორიაში ჩამოყალიბდა თეორიები, რომლებიც თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძველს წარმოადგენს.

ფრედერიკ ვინსლოუ ტეილორი - სამეცნიერო მენეჯმენტის თეორიის ხელმძღვანელი.

ფრედერიკ ვინსლოუ ტეილორი იყო მართვის თეორიის ერთ-ერთი ადრეული მხარდამჭერი. პროფესიით ინჟინერ-მექანიკოსი, იგი სამეცნიერო მენეჯმენტის პრინციპები წიგნის ავტორია, რომელიც გამოსცა 1909 წელს². ტეილორის თეორია გვთავაზობდა სამუშაოს გამარტივებას, რაც მისი განმარტებით გამოიწვევდა პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას. ის ასევე ამტკიცებდა, რომ მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა ერთად უნდა იმუშაონ, რაც ახალი იყო მენეჯმენტის ისტორიაში, რადგან მე-20 საუკუნის დასაწყისში კომპანიების უმეტესობა დიქტატურის მსგავსად მოქმედებდა. ის ასევე მხარს უჭერდა სამართლიან ანაზღაურებას, სამართლიანი სამუშაო დღისთვის. თუ ერთი მუშაკი მეორეზე ნაკლებს აწარმოებდა, ისინი არ იმსახურებდნენ თანაბარ ანაზღაურებას. ტეილორი ასევე, მუშაობდა სამეცნიერო მეთოდების შექმნაზე, რაც უზრუნველყოფდა თანამშრომლების პროდუქტიულობასა და ეფექტურობას. ტეილორმა თავისი სამეცნიერო მუშაობის ფარგლებში შექმნა მენეჯმენტის ოთხი პრინციპი. ესენია:

1. გამოიყენეთ სამეცნიერო მეთოდები ამა თუ იმ ამოცანის შესრულების ყველაზე ეფექტური გზის დასადგენად;
2. დააკვირდით თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულების პროცესში და გამოიკვლიეთ ეფექტური თანამშრომლების რაოდენობა კომპანიაში;
3. დაავალეთ თანამშრომლებს ისეთი სამუშაო, რომელიც შეესაბამება მათ უნარებსა და მოტივაციის დონეს, დაეხმარეთ თანამშრომლებს პროფესიულ განვითარებაში, რათა მიაღწიონ მაქსიმალურ ეფექტურობას.
4. მენეჯერებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ სამუშაოს დაგეგმვასა და სამუშაო პროცესს, ხოლო თანამშრომლებმა კონცენტრირება უნდა მოახდინონ მათთვის დაკისრებულ ამოცანებზე.

² <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/> (07.12.2020)

ანრი ფაიოლი - ადმინისტრაციული მართვის თეორია. 19 წლის ასაკში საფრანგეთის სამთო კომპანიაში კარიერა რომ დაიწყო ფაიოლმა მალევე მიაღწია წარმატებას და არცთუ ისე დიდი ხნის შემდეგ გახდა კომპანიის დირექტორი და მის მართველობის ქვეშ ერთიანდებოდა ათასზე მეტი ადამიანი³. ანრი ფაიოლმა გამოაქვეყნა მენეჯმენტის 14 პრინციპი, რომელთა უმეტესობა ორიენტირებულია მენეჯმენტის ადმინისტრაციულ მხარეზე⁴. მოცემულ პრინციპებში ის ამტკიცებდა, რომ მენეჯერებსა და თანამშრომლებს არ ჰქონდათ კარგი ურთიერთობა. ამ კონტექსტში ის დაეთანმხა ტეილორს, მაგრამ ფაილორის პრინციპები, განსხვავებით ტეილორისაგან ნაკლებად იყო ორიენტირებული მეცნიერებაზე. იგი ამტკიცებდა თანამშრომელთა სპეციალიზაციასა და ორგანიზაციულ ინტერესებზე ორიენტირებას. ფაიოლს ასევე სჯეროდა, რომ ყველა თანამშრომელს უნდა ჰყავდეს მხოლოდ ერთი პირდაპირი მენეჯერი. ფაიოლის წიგნი გახდა მენეჯმენტის ისტორიაში ერთ-ერთი მთავარი ლიდერობის ინსტრუმენტი. დღესაც მისი მართვის 14 პრინციპი გარკვეულ ასახვას პოულობს ყველაზე თანამედროვე ორგანიზაციის მიზნებში.

შრომის დაყოფა-შრომის დაყოფის მიზანი არის თანამშრომლების კონცენტრირება კონკრეტული დავალებების და ამოცანების შესასრულებლად. ეს მდგომარეობს იმაში, რომ თუ ჩვენ თანამშრომლების ენერჯიას მივმართავთ კონკრეტული მიმართულებით, ისინი უფრო ეფექტურად იმუშავენ. თუ ჩვენ ავიღებთ ორ ჯგუფს, შრომის დანაწილებით და მის გარეშე თანაბარ პირობებში და მათ დავაკვირდებით, ჩვენ დავინახავთ რომ პირველ გუნდი უფრო დიდი მოცულობის საქმეს შეასრულებს, ამასთანავე უკეთესი ხარისხით.

ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა-ის ვინც აღჭურვილია ძალაუფლებით, პასუხს აგებს მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და გაცემულ ბრძანებებზე. კომპანიის ფუნქციონირებისას მიღებულ ყველა შედეგზე პასუხისმგებელია ის, ვისაც გააჩნია ამ კომპანიის მართვის უფლებამოსილება.

დისციპლინა- თანამშრომლებმა პატივისცემით უნდა მოეკიდონ კომპანიის ღირებულებებს და დაიცვან წესები. ასევე კომპანიაში უნდა იყვნენ ისეთი ლიდერები, რომლებიც გააკონტროლებენ კომპანიაში არსებულ ურთიერთობებს როგორც

³ <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/> (07.12.2020)

⁴ იხ. იქვე <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/> (07.12.2020)

თანამშრომლებს შორის, ასევე თანამშრომლების დამოკიდებულებას კომპანიის რეპუტაციის მიმართ და წარმოშობილი გარკვეული შემთხვევების პრევენციას.

ბრძანების ერთიანობა-თითოეულ თანამშრომელს უნდა ჰყავდეს ერთი უშუალო ხელმძღვანელი, რომელიც მისცემს ინსტრუქციებს და იქნება პასუხისმგებელი მოცემული თანამშრომლის მიერ შესრულებულ დავალებებზე.

მოქმედების ერთიანობა-ყველა გუნდი, რომელიც ერთი მიზნის ირგვლივ არის გაერთიანებული, უნდა გააჩნდეთ საერთო მოქმედების გეგმა საერთო ხელმძღვანელი.

პირადი ინტერესების უგულბელებოფა

დასაქმებულის ან დასაქმებულთა ჯგუფის პირადი ინტერესები არ უნდა იდგეს მაღლა კომპანიის ინტერესებზე, რათა არ დადგეს კომპანიის ეფექტური ფუნქციონირების შეფერხების რისკი.

წახალისება-თანამშრომლებმა უნდა მიიღონ ღირსეული და დამსახურებული ჯილდო, რაც მათ უკეთ მუშაობა შეუწყობს ხელს. რეგულარული ბონუსები და წახალისების სისტემა თანამშრომლებს უფრო ერთგულებს ხდის ორგანიზაციის მისწრაფებების მიმართ და ისინი მოტივირებული არიან ზრდისა და განვითარებისკენ, რაც სწრაფად აისახება ორგანიზაციის დადებით პარამეტრებში.

ცენტრალიზაცია-მმართველი ცენტრი ისეთივე აუცილებელია, როგორც შრომის დაყოფა. ცენტრალიზაციის ხარისხი და მისი პროპორციები დამოკიდებულია კომპანიის საქმიანობის შინაარსზე და უნდა განისაზღვროს ინდივიდუალურად.

იერარქია-ყველა კომპანიაში უნდა არსებობდეს იერარქია დაწყებული დაბალი რგოლის მენეჯერიდან, გენერალურ მენეჯერამდე. ეს აუცილებელია ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის, მაგრამ ასევე გასათვალისწინებელია რომ ეს ჯაჭვი იყოს რაც შეიძლება პატარა, რათა არ შენეღდეს შესაბამისი სიგნალების და მითითებების მიღწევა დაბალ რგოლთან.

წესრიგი-ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს კონკრეტულად და ნათლად განსაზღვრული საკუთარი ადგილი კომპანიაში და ასრულებდეს კონკრეტულ დავალებებს.

სამართლიანობა-მმართველი რგოლი სამართლიანად უნდა ექცეოდეს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს. იქ სადაც სამართლიანობა და კეთილგანწყობა არ არის, ჩვენ ვერ მივიღებთ მაღალ პროდუქტიულობას.

ადამიანური რესურსის სტაბილურობა-მენეჯმენტი და კერძოდ მენეჯერის საქმიანობა არის გარკვეული წესების ერთობლიობა. ნელ-ნელა სუსტდება ისეთი კომპანიები, სადაც მენეჯერები არ იცავენ განსაზღვრულ წესებს. ფაიოლს მიაჩნია რომ შრომისმოყვარე ლიდერი, რომელიც მკაცრად იცავს კომპანიის წესებს და ღირსეულად აკეთებს თავის საქმეს უკეთესია ვიდრე ნიჭიერი, მაგრამ ცვალებადი და არასანდო მენეჯერი.

ინიციატივა-ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს საკუთარი იდეების გამოხატვის უფლება და ისეთი ინიციატივების წარმოჩენა რაც კომპანიის დადებითი მაჩვენებლების გაუმჯობესებისთვის იქნება ხელსაყრელი. ინიციატივა ორგანიზაციას ამღვებს ძალასა და ენერჯიას.

კორპორაციული სული/შემართება -ორგანიზაციაში უნდა იყოს ჰარმონია. რაც უფრო მშრომელი და ერთგული თანამშრომლებით არის დაკომპლექტებული კომპანია, მით უფრო პროდუქტიულია ის.

ამ წესების კარგად გაანალიზებით შეძლებს ქართული კომპანიები არსებული რესურსების პირობებში უფრო მეტი ჰარმონია შექმნას ორგანიზაციაში, უფრო მეტად იყვნენ პროდუქტიულები და რაც მთავარია იყვნენ კონკურენტუნარიანები რათა არ მოხდეს სამუშაო ძალის გადინება მაღალი სიხშირით.

მაქს ვებერი - ბიუროკრატიული მართვის თეორია. მენეჯმენტის ისტორიაში ევოლუციის ერთ-ერთი ადრეული მაგალითი, მაქს ვებერი ეყრდნობოდა ტეილორის თეორიას⁵. იგი მსჯელობდა მსგავს პრინციებზე, ის თვლიდა, რომ ყველა მენეჯერმა უნდა შექმნას გარკვეული ბრძანებებისა და მითითებების ჯაჭვი, რითაც იხელმძღვანელებენ თანამშრომლები. შემდგომ პერიოდში ვებერისა და ტეილორის აზრები გაიყარა და ვებერი მიხვდა, რომ ტეილორის სამეცნიერო თეორია არ ითვლისწინებდა თანამშრომლების ემოციებს, კულტურასა და მორალს. ვებერის ბიუროკრატიული თეორია გულისხმობს შემდეგს: დეტალური აღრიცხვა ორგანიზაციის ყველა დონეზე, თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ მკაფიო სამუშაო

⁵ <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/> (07.12.2020)

როლები, რათა მათ შეინარჩუნონ ეფექტურობა. ყველა ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს მკაფიო იერარქია, საერთო პრიცედურების სტანდარტიზაცია. ორგანიზაციებმა უნდა დაიქირაონ კონკრეტული ამოცანის შესრულებისათვის ის თანამშრომლები, რომელთა უნარ-ჩვევებიც შეესაბამება მოცემული სამუშაოს სპეციფიკას. ამ ბოლო მოსაზრებით ვებერი შეეხო თანამედროვე ბიზნესის და თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ასპექტს. ასევე თანამშრომლების სამსახურში აყვანისას ყურადღება უნდა გავამახვილოთ მათ თვისებებსა და პიროვნულ მახასიათებლებზე, რათა მათი უნარ-ჩვევები და თვისებები შეესაბამებოდეს ორგანიზაციულ კულტურას, რადგანაც თუ თანამშრომელი არ იზიარებს ორგანიზაციის ფასეულობებს, ისინი ასეთ შემთხვევაში ვერ მიაღწევენ წარმატებას და ორგანიზაციისთვის იქნებიან ნაკლებად პროდუქტიულები. ვებერის იდეებით ფაქტიურად მენეჯმენტის თეორიამ კიდევ ერთი ნაბიჯით წაიწია წინ.

ელტონ მაიო - ადამიანებთან ურთიერთობის მენეჯმენტის თეორია. მენეჯმენტის ისტორიაში ელტონ მაიოს კვლევებმა ერთგვარად ახალი მიმართულება გააჩინა. ხუთი წლის განმავლობაში ის სწავლობდა ჩიკაგოს Western Electric Hawthorne Works-ს თანამშრომლებს⁶. მან ყურადღება გაამახვილა სამუშაო ადგილების პირობებზე და იმაზე, თუ როგორ აისახა ეს პროდუქტიულობაზე. მისმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ურთიერთობები თანამშრომლების ძირითადი მოტივატორია. გუნდში მუშაობისას, ადამიანები უფრო პროდუქტიულები ხდებიან. გაუმჯობესება იმდენად აღსანიშნავი იყო, რომ მას „კუნელის ეფექტის“ სახელი დაერქვა. მაიოს ნამუშევრებმა საფუძველი ჩაუყარა გუნდურ მუშაობას. მან პირველმა დაადასტურა, რომ ადამიანები სწორ გუნდში მოხვედრისას მაღალ პროდუქტიულობას მიაღწევენ. სხვა თეორეტიკოსებმა მიიღეს მისი კვლევა, და გამოიყენეს მაღალკვალიფიციური გუნდების შექმნის გზების მოსაძებნად. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ წინა თეორიებიც იგივე მიზნებს ემსახურებოდა, რაც გამოიხატებოდა ეფექტურობასა და უკეთეს შედეგში, მაგრამ მაიოს ნაშრომმა ხაზი გაუსვა ადამიანის ფაქტორის მნიშვნელობას.

ლუდვიგ ფონ ბერტალანფი - სისტემის ზოგადი თეორია. ლუდვიგ ფონ ბერტალანფი არ იყო მენეჯმენტის თეორეტიკოსი, სინამდვილეში მისი ზოგადი თეორია უფრო

⁶ <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/> (07.12.2020)

ბიოლოგიას ეხებოდა, ვიდრე მენეჯმენტს. მიუხედავად ამისა მისი საქმიანობა XI საუკუნის 40-იან წლებში მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა მენეჯმენტის ისტორიაში⁷.

ბერტალანფი ამტკიცებს, რომ ყველა სისტემა მასში შემავალი ნაწილების ჯამია. ბიოლოგიაში ამის მაგალითს უშუალოდ ჩვენი სხეული წარმოადგენს, კერძოდ ჩვენი შინაგანი ორგანოები, კუნთები და ძვლები, მათი ერთიანობით ქმნიან ადამიანის ორგანიზმს. ერთი რომელიმე ორგანო დამოუკიდებლად არ არის პროდუქტიული, მაგრამ სწორი კომბინაცია ქმნის ჯანმრთელ ორგანიზმს. ყოველივე ეს გარკვეულწილად ეხება მენეჯმენტის თეორიას, კერძოდ ორგანიზაციების უმეტესობა შესდგება რამოდენიმე დეპარტამენტისაგან. თუ რომელიმე დეპარტამენტი არ ასრულებს თავის ფუნქციას ეფექტურად კომპანია განიცდის ზარალს. ასევე მოცემულ დეპარტამენტებში მომუშავე თანამშრომლებსაც აქვთ მნიშვნელოვანი ფუნქციები და თუ რომელიმე თანამშრომელი არ შეასრულებს ეფექტურად მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, ამას შეიძლება მოყვეს უარყოფითი შედეგები. ამის მიღმა ასევე გარე ფაქტორებმა შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების მოტივაციაზე. აქცენტი გაკეთებულია მასზედ რომ შეიძლება პირადმა საკითხებმა გავლენა მოახდინონ თანამშრომლის მოტივაციის დონეზე.

დუგლას მაკგრეგორი – X & Y მენეჯმენტის თეორია. 1960 წელს დუგლას მაკგრეგორმა თავის კვლევებში ყურადღება გაამახვილა ადამიანისა და გუნდური მუშაობის პრინციპების მნიშვნელობაზე. ამ წიგნში მაკგრეგორი წარმოადგენს მენეჯმენტის ორ ტიპს: X თეორია და Y თეორია⁸.

მენეჯმენტის X თეორია ეხება ავტორიტარიზმს. ასეთი მენეჯერები ნეგატიურად უყურებენ თავიანთ თანამშრომლებს და თვლიან რომ მათ არ გააჩნიათ მოტივაცია და კარგად არ შეასრულებენ მათ სამუშაოს თუ არ აიძულებს. ასეთ ორგანიზაციაში პროდუქტიულობა დიდ როლს ასრულებს, კერძოდ თუ თანამშრომელი ვერ აღწევს მისთვის განსაზღვრულ თვიურ გეგმას, ის ვერ იღებს განსაზღვრულ ჯილდოს. ასეთი ორგანიზაციის მენეჯერები ძირითადად დაკავებული არიან მათი თანამშრომლების მონიტორინგით და ცდილობენ აიძულონ საქმის ეფექტურად შესრულება.

⁷ <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/> (07.12.2020)

⁸ <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/> (07.12.2020)

თეორია Y ეფუძნება უშუალოდ ელტონ მაიოს კვლევებს. ასეთი მენეჯერები ბევრად უფრო დადებითად უდგებიან თავიანთ თანამშრომლებს. თვლიან რომ გუნდური მუშაობა უფრო დიდ შედეგებზე გადის. გარდა ამისა თეორია Y მენეჯერები ხელს უწყობენ თანამშრომლებს პროფესიულ განვითარებაში და თანამშრომლებს აძლევენ უფლებას მიიღონ გარკვეული სახის გადაწყვეტილებები დამოუკიდებლად, ამით მათ სურთ მათ თანამშრომლებისაგან მოისმინონ და მიიღონ ინიციატივა ამათუიმ საკითხის მიმართ, რაც ქმნის პოზიტიურ კულტურას ორგანიზაციაში.

მაკგრეგორი ამტკიცებდა, რომ თეორია Y მმართველობის უკეთესი ფორმაა. მიუხედავად ამისა ავტორიტარიზმი ჯერ კიდევ არსებობს და ასეთი ორგანიზაციების უმეტესობა ვერ ხედავს ჯანსაღი ორგანიზაციის განვითარების გზას. ასე რომ თეორია Y წარმოადგენს მართვის თანამედროვე თეორიების საფუძველს.

კორპორატიული მართვის თანამედროვე მოდელები-კორპორატიული მართვის მოდელების ფორმირება არაერთ ათწლეულს ითვლის. მართვის სტრუქტურას აქვს განსაზღვრული ნიშან-თვისებები და შემადგენელი ელემენტები, და სწორედ აქედან გამომდინარე ამა თუ იმ ქვეყნის კორპორატიული სტრუქტურა განსხვავდება სხვა ქვეყნების კორპორატიული მართვის სტილისაგან. კერძოდ, კონკრეტულ ქვეყანაში კორპორატიული მართვის სტრუქტურა განისაზღვრება კანონმდებლობითა და სხვა ნორმატიული აქტებით, რომლებიც არეგულირებენ ყველა მონაწილე მხარის უფლებებსა და მოვალეობებს.

თანამედროვე კორპორაციული მართვა იცნობს სამ მოდელს, რომელიც დამახასიათებელია როგორც ანგლო-ამერიკული, ასევე რომანულ-გერმანული სამართლის ოჯახებისათვის⁹. კერძოდ, სახეზეა ერთსაფეხურიანი, ორსაფეხურიანი და შერეული მოდელები¹⁰. კორპორაციული მართვის მოდელების არსებობა განსხვავებული ეკონომიკური და სამართლებრივი ბაზისის შედეგია, რაც დამოკიდებულია თითოეული ქვეყნის, როგორც ბიზნესის განვითარების მრავალ ინდიკატორზე, ასევე სამეწარმეო კანონმდებლობის განსაკუთრებულ სპეციფიკაზე.

ერთსაფეხურიანი მოდელი. აღნიშნული მოდელი ჩამოყალიბდა და განავითარდა აშშ-ი. ერთსაფეხურიანი მოდელი კანონმდებლობით გათვალისწინებული მართვის ორი ორგანოს სახით გამოირჩევა. ეს არის აქციონერთა საერთო კრება, რომელიც

⁹ ბარბაქაძე ხ., კორპორატიული მართვის მოდელების შესახებ, თბილისი., გვ.2

¹⁰ <https://bm.ge/ka/article/korporaciuli-martvis-tanamedrove-sistemebi-/15934> (08.12.2020)

კომპანიის მართვის ძირითადი ორგანოა და მის მიერ დაკომპლექტებული დირექტორთა საბჭო. კორპორაციული მართვის სხვადასხვა კოდექსში, ასევე შესაბამის ლიტერატურაში „დირექტორთა საბჭო“ ხშირად ნახსენებია, როგორც „აღმასრულებელი საბჭო“, „კოლექტიური აღმასრულებელი საბჭო“, „მენეჯმენტის საბჭო“ ან „დირექტორატი“. დირექტორთა საბჭო ორი, ფუნქციურად ერთმანეთისგან ურთიერთგამიჯნული წევრებისგან არის დაკომპლექტებული. ესენი არიან: 1. საბჭოს ის წევრები, რომლებიც კომპანიას წარმოადგენენ მის ყოველდღიურ საქმიანობაში (ე.წ. „ინსაიდერი“, აღმასრულებელი დირექტორები) და 2. საზედამხედველო და მაკონტროლებელი უფლებამოსილებით აღჭურვილი საბჭოს წევრები, რომელთა საქმიანობა წარმომადგენლობითი ფუნქციის მქონე დირექტორთა საქმიანობის კონტროლია (ე.წ. „არაინსაიდერი“, არააღმასრულებელი დირექტორები).¹¹

წარმომადგენლობითი ფუნქციებით აღჭურვილი დირექტორები ანგარიშვალდებულნი არიან მაკონტროლებელი ფუნქციით აღჭურვილ დამოუკიდებელ დირექტორებთან და ასევე, აქციონერთა საერთო კრებასთან. მსგავსი ორმაგი ანგარიშვალდებულება გამომდინარეობს აქციონერთა საერთო კრებასა და არააღმასრულებელ დირექტორებს შორის არსებული ურთიერთობით და ასევე, დირექტორთა საბჭოს ფარგლებში, აღმასრულებელ და არააღმასრულებელ დირექტორებს შორის არსებული ურთიერთობის სპეციფიკით. არააღმასრულებელი დირექტორების ე.წ. არაინსაიდერული სტატუსი ობიექტურობის უფრო მეტ გარანტიას ქმნის, თუმცა გასათვალისწინებელია შემთხვევა, რა დროსაც შესაძლოა არაინსაიდერი დირექტორების მხრიდან ადგილი ქონდეს საკუთარი ფუნქციების არაობიექტურად განხორციელების შესაძლებლობას.¹²

ორსაფეხურიანი მოდელი – კორპორაციული მართვის ორსაფეხურიანი მოდელი, რომელსაც სხვანაირად დუალისტურ მოდელსაც უწოდებენ, ძირითადად კონტინენტური სამართლის მქონე ქვეყნებში აღმოცენდა და განვითარდა. განსაკუთრებით, აღნიშნული მოდელი გერმანული კანონმდებლობიდან იღებს სათავეს. დუალისტური მოდელი ერთმანეთისგან მკაფიოდ მიჯნავს კომპანიის მართვის და კონტროლის ფუნქციებს სრულიად დამოუკიდებელი მართვის ორგანოების მეშვეობით. კერძოდ, ამ მოდელში წარმოდგენილია აქციონერთა საერთო

¹¹ <https://bm.ge/ka/article/korporaciuli-martvis-tanamedrove-sistemebi-/15934> (08.12.2020)

¹² <https://bm.ge/ka/article/korporaciuli-martvis-tanamedrove-sistemebi-/15934> (08.12.2020)

კრება, რომელიც აკომპლექტებს სამეთვალყურეო საბჭოს და დირექტორთა საბჭო. თავის მხრივ, მართვის ეს უკანასკნელი რგოლი გარკვეული ვადით ინიშნება სამეთვალყურეო საბჭოს ეგიდით. იერარქიულად დირექტორთა საბჭო ანგარიშვალდებულია სამეთვალყურეო საბჭოს და აქციონერთა საერთო კრების წინაშე. ერთსაფეხურიანი სისტემისგან განსხვავებით, მოცემულ შემთხვევაში დირექტორთა საბჭოს არც ერთი წევრი არ გვევლინება მაკონტროლებელ პირად. ეს ფუნქცია სამეთვალყურეო საბჭოს აქვს გადაცემული. დირექტორთა საბჭო პასუხისმგებელია ყოველდღიური საოპერაციო საქმიანობის შესრულებაზე და ის წარადგენს კომპანიას გარე ურთიერთობებში.¹³

შერეული მოდელი - კორპორაციული მართვის შერეულ, იგივე ჰიბრიდულ მოდელს არაერთი ქვეყნის კანონმდებლობა იცნობს. ასე მაგალითად, ბელგიური და ფრანგული კანონმდებლობა შესაძლებელს ხდის, რომ სააქციო საზოგადოებამ შექმნას კორპორაციული მართვის ისეთი მოდელი, სადაც წარმოდგენილი იქნება ერთსაფეხურიანი და ორსაფეხურიანი სისტემისთვის დამახასიათებელი საერთო ნიშნები. შერეული სისტემის ფარგლებში კომპანიებს შესაძლებლობა აქვთ ჩამოაყალიბონ ერთსაფეხურიანი სისტემისთვის დამახასიათებელი აღმასრულებელი და არააღმასრულებელი ფუნქციებით აღჭურვილი დირექტორთა საბჭო, ამის პარალელურად დააკომპლექტონ სამეთვალყურეო საბჭო და კომპანიას დამფუძნებელი დოკუმენტით განუსაზღვრონ იმის შესაძლებლობა, რომ დირექტორთა საბჭოს ნებისმიერი წევრი ამავდროულად სამეთვალყურეო საბჭოს წევრიც იყოს¹⁴.

ქართული კორპორაციული მართვის მოდელი - თავდაპირველად, „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონი იცნობდა კორპორაციული მართვის კლასიკურ გერმანულ - ორსაფეხურიან მოდელს, თუმცა, აღნიშნულ კანონში 2008 წელს შესული ცვლილებების შედეგად შეიძლება ითქვას, რომ კანონმა შერეული მართვის მოდელს მიანიჭა უპირატესობა. კანონში მოიპოვება რამდენიმე ისეთი დებულება, რომელიც თანაბრად განასახიერებს როგორც ერთსაფეხურიან, ასევე ორსაფეხურიან სისტემებს. კერძოდ ეს დებულებები მდგომარეობს შემდეგში:

¹³ <https://bm.ge/ka/article/korporaciuli-martvis-tanamedrove-sistemebi-/15934> (08.12.2020)

¹⁴ <https://bm.ge/ka/article/korporaciuli-martvis-tanamedrove-sistemebi-/15934> (08.12.2020)

- განსაკუთრებული შემთხვევების გარდა სააქციო საზოგადოება არ არის ვალდებული შექმნას სამეთვალყურეო საბჭო;
- სამეთვალყურეო საბჭოს არარსებობის შემთხვევაში, კანონით დადგენილი მისი ფუნქციები კომპანიის წესდებით შეიძლება გადანაწილდეს საწარმოს მართვის სხვა ორგანოებზე, ისევე, როგორც დირექტორების ფუნქციები შეიძლება გადაეცეს სამეთვალყურეო საბჭოს;
- კომპანიის წესდებით შეიძლება განისაზღვროს, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრ(ებ)ი იყოს ამ სააქციო საზოგადოების დირექტორი/დირექტორები; აღსანიშნავია „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის ორი ისეთი დებულება, რომელიც ქართული კორპორაციული მართვის შერეული სისტემის მაღალ სტანდარტზე მიუთითებს. კერძოდ:
 - „თუ სააქციო საზოგადოება არის „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული ანგარიშვალდებული საწარმო, რომლის ფასიანი ქაღალდები დაშვებულია სავაჭროდ საფონდო ბირჟაზე, ამ სააქციო საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭოს ერთი წევრი მაინც უნდა იყოს პირი, რომელიც არ არის აღნიშნული საზოგადოების თანამშრომელი ან ამ საზოგადოებასთან პირდაპირ ან არაპირდაპირ დაკავშირებული პირი და არ არის ჩართული მის ყოველდღიურ საქმიანობაში, ამასთანავე, დამოუკიდებელი“;
 - „სააქციო საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე იმავდროულად არ შეიძლება იყოს ამ საზოგადოების დირექტორი“;
 - „სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარეს არ შეუძლია შეიტანოს სარჩელი ამ საზოგადოების დირექტორების წინააღმდეგ, თუ იგი თავად არის დირექტორი. ასეთი სარჩელის შეტანა შეუძლია სამეთვალყურეო საბჭოს იმ წევრს, რომელიც არ არის ამ საზოგადოების დირექტორი“. კანონით მოთხოვნილი მსგავსი იმპერატიული დანაწესები კომპანიის კონტროლის და მართვის ფუნქციების მკვეთრ გამოჯვნას განაპირობებენ, რაც დადებითად აისახება კომპანიის უფრო დახვეწილი სტრუქტურის ფორმირებაზე.¹⁵

¹⁵ <https://bm.ge/ka/article/korporaciuli-martvis-tanamedrove-sistemebi-/15934> (08.12.2020)

1.2. კორპორატიული კულტურა: არსი, პრინციპები და გამოყენების საფუძველი კორპორატიული ქცევის ფორმირებაში

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციებმა უნდა გამოიყენონ უნიკალური სარეალიზაციო მეთოდები, რომელიც უზრუნველყოფს მდგრადობას ბაზარზე, ყოველივე ეს კი მიიღწევა კორპორატიული კულტურის დანერგვისა და განვითარების გზით. ორგანიზაციები ინვესტიციებს ახორციელებენ ადამიანურ კაპიტალში და ინდივიდუალური კორპორატიული სტილის განვითარებაში, რომლის წყალობითაც სამიზნე ჯგუფების (თანამშრომლების, მომხმარებლების, პარტნიორების, ინვესტორების, სახელმწიფო მოხელეების და ა.შ.) გონებაში პოზიციონირება ყალიბდება. ეს გამოიხატება ორგანიზაციის მიზნების დასახვაში, პროდუქტის ბაზრის განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრაში, პროდუქტის ხარისხის უზრუნველყოფაში, თანამშრომლობის (პარტნიორობის) წესების და პრინციპების დაცვაში, ბიზნესის რეპუტაციის შენარჩუნებაში და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში.

კორპორატიული კულტურა განსაზღვრავს ორგანიზაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატს, გავლენას ახდენს საზოგადოებრივი ჯგუფების კორპორატიული თანამშრომლობის განვითარების სურვილზე. კორპორატიული კულტურა გულისხმობს ემოციურ მარკეტინგს, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ლოიალობაზე და ზრდის მომხმარებლის მნიშვნელობას.

გუნდი, გაერთიანებული კორპორატიული წესებით, სტერეოტიპებით, კოდექსებით და ქცევის ნორმებით, რიტუალებით და წეს-ჩვეულებებით, შემოქმედების შედეგებით, ხდება უფრო კონკურენტუნარიანი და მოქმედებს ერთი ცნობადი კორპორატიული სტილით, რომელიც ემყარება მისიის პოპულარიზაციასა და კორპორაციულ მიზანს. თეორიული პოლემიკის ჩასატარებლად ტერმინთან "კორპორატიული კულტურა", წარმოვადგინოთ თანამედროვე მეცნიერთა მიერ განხილული კონცეფციის კვლევა.

კორპორატიული კულტურა (ორგანიზაციის კულტურა) - ნორმების, წესების, სტანდარტების, პროგრამების ერთობლიობა, რომელიც მიზნად ისახავს მსგავსი გუნდის ძლიერი გუნდის შექმნას და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე.

კორპორატიული (მენეჯერული) კულტურა წარმოადგენს მენეჯერისთვის დამახასიათებელ ღირებულებებს, თვალსაზრისებსა და იდეებს, რომლებიც შეგნებულად ქმნიან მისი ქცევის მოდელს.

კორპორატიული (ორგანიზაციული) კულტურა არის ძლიერი სტრატეგიული ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებითაც შეგიძლიათ ორგანიზაციის ყველა დეპარტამენტისა და ინდივიდების მიმართვა საერთო მიზნებზე, მოახდინოთ თანამშრომლების ინიციატივის მობილიზება, ერთგულება და კომუნიკაცია.

კორპორატიული კულტურა იზიარებს ყველა ღირებულებას, აღქმას, მოლოდინს, ნორმას, რომელიც შეიძინა კომპანიაში შესვლისას და მასში მუშაობის დროს.

არსებობს მრავალი მიდგომა სხვადასხვა ატრიბუტის ხაზგასასმელად, რაც ახასიათებს და განსაზღვრავს ორგანიზაციის კულტურას. ასე რომ, ს. II. რობინსი გთავაზობთ განხილოს კორპორატიული კულტურა შემდეგი 10 კრიტერიუმის საფუძველზე:

- პირადი ინიციატივა - პასუხისმგებლობის, თავისუფლებისა და დამოუკიდებლობის ხარისხი, რომელიც ადამიანს აქვს ორგანიზაციაში;
- რისკის ხარისხი - დასაქმებულის სურვილი გარისკოს;
- მოქმედებების ფოკუსირება - მკაფიო მიზნებისა და განხორციელების მოსალოდნელი შედეგების ორგანიზება;

- მოქმედებების თანმიმდევრულობა - პოზიცია, რომელშიც დეპარტამენტები და ორგანიზაციის წევრები კოორდინირებულად ურთიერთქმედებენ;
- მენეჯმენტის მხარდაჭერა - მენეჯმენტის მხრიდან დაქვემდებარებულებთან თავისუფალი ურთიერთქმედების, მხარდაჭერისა და დახმარების უზრუნველყოფა;
- კონტროლი - წესებისა და ინსტრუქციების ჩამონათვალი, რომლებიც გამოიყენება თანამშრომლების ქცევის კონტროლისა და მონიტორინგისთვის;
- პიროვნულობა - თითოეული თანამშრომლის ორგანიზაციაში იდენტიფიკაციის ხარისხი;

— ანაზღაურების სისტემა - სამუშაოს შესრულების აღრიცხვის ხარისხი, წახალისების სისტემის ორგანიზება;

- კონფლიქტი - თანამშრომლის მზაობა ღიად გამოთქვას საკუთარი აზრი და წავიდეს კონფლიქტამდე;

ურთიერთქმედების მოდელები - ორგანიზაციაში ურთიერთქმედების ხარისხი, უფლებამოსილების დელეგირების ფორმები, რომლებიც გამოიხატება ფორმალურ იერარქიასა და დაქვემდებარებაში. ამ კრიტერიუმების შესაბამისად ნებისმიერი ორგანიზაციის შეფასება არის შესაძლებელი და ასევე ორგანიზაციული კულტურის სრული სურათის შედგენა, რომლის ფონზე ხდება თანამშრომლების ზოგადი იდეის შექმნა ორგანიზაციის შესახებ. ინვესტიციები კორპორაციულ კულტურაში მიზნად ისახავს ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ კომუნიკაციის პროცესის გაუმჯობესებას, მომხმარებელზე ორიენტირების დონის ამაღლებას. შედეგად, ყველა თანამშრომელი გრძნობს, რომ ერთი და იგივე გუნდის წევრები არიან, რომლებიც კონცენტრირებულნი არიან კონკურსში გამარჯვებაზე. კორპორატიული კულტურა ვითარდება ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების შესაბამისად და დროთა განმავლობაში ჩნდება კორპორატიული ადათ-წესები, კორპორატიული სტანდარტები, ღირებულებები და ეთიკის ნორმები. კორპორატიული კულტურა შეიძლება წარმოდგენილ იქნას როგორც სისტემა, შემდეგი ელემენტების ფუნქციონალური დამოკიდებულებით.

1. მარეგულირებელი ტექნოლოგია.
2. HR (ადამიანური რესურსების) ტექნოლოგია.
3. მართვის ტექნოლოგია.

4. კომუნიკაციის ტექნოლოგია.

ამრიგად, კორპორაციული სისტემა შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი ფორმულით

$$S_{KK} = f(T_{n...}, T_{p...}, T_{m...}, T_{k...}),$$

სადაც:

- S_{kk} — კორპორაციული კულტურის მართვის სისტემა;
- $T_{n...}$ — გუნდში ქცევის რეგულირებისა და რეგულირების ტექნოლოგიები (ნორმები და წესები), რაც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქონლის (მომსახურების) სამომხმარებლო ღირებულების ფორმირების მოტივაციის შექმნაზე. იგი განსაზღვრავს ინდივიდუალურ გუნდში მუშაობის შესაძლებლობას სოციალურად ათვისებული ქცევის მოდელების სისტემის ფარგლებში, მიღებული ცოდნის, თვითშემეცნების სურათების გათვალისწინებით;
- $T_{p...}$ — პერსონალთან მუშაობის ტექნოლოგიები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქონლის (მომსახურების) სამომხმარებლო ღირებულების შენარჩუნებაზე. შესაძლებელია ინვესტიცია განხორციელდეს ახალ წარმოებაში, გაყიდვების ინფრასტრუქტურაში, მაგრამ პერსონალის ინვესტიციის გარეშე შეუძლებელია იმედი იქონიოს კონკურენტუნარიანი პროდუქტების შექმნაზე და ორგანიზაციის მენეჯმენტში მომხმარებელზე ორიენტირებული პრინციპის განხორციელებაზე. აქ მთავარი ამოცანებია პერსონალის ძებნა, დაკომპლექტება და ტრენინგი. ამ ეტაპზე მიიღება გადაწყვეტილებები ტრადიციების, რიტუალების შენარჩუნებისა და ეთიკური ნორმებისა და კორპორატიული სტანდარტების მისაღებად. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სწავლების, პერსონალის რეზერვის შექმნის, შემოქმედებითი ინიციატივის გააქტიურების, სამუშაოების კონკურენტუნარიანობის მოტივაციის ტექნოლოგიებს;
- $T_{m...}$ — მენეჯმენტის ტექნოლოგიები ან კორპორატიული მენეჯმენტის ტექნოლოგიები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქონლის (მომსახურების) სამომხმარებლო ღირებულების შენარჩუნებაზე. მენეჯმენტის ტექნოლოგიების არჩევისას იქმნება საწყისი მისია და ხედვა ბაზრის განვითარების პოტენციალზე დაყრდნობით. კორპორატიული კულტურის ამ ბლოკის ფრთხილად მომზადების გამო, რაც საშუალებას იძლევა მაქსიმალურად გავითვალისწინოთ ორგანიზაციის მუშაობის სოციალური საფუძველი, განისაზღვრება ბაზრის

პოზიციონირების სტრატეგია და სოციალური და კორპორატიული პასუხისმგებლობა;

— Tk... — საკომუნიკაციო პოლიტიკის ტექნოლოგიები, რომლებიც გავლენას ახდენენ საქონლის (მომსახურების) სამომხმარებლო ღირებულების ზრდაზე. აქ შემუშავებულია მედიის საქმიანობის საკითხები და შემუშავებულია სამიზნე სეგმენტში შეღწევის გეგმა საზოგადოებასთან ურთიერთობის ინსტრუმენტების ინტეგრირებული გამოყენებით, ბრენდის მენეჯმენტი, ღონისძიებების მარკეტინგი, გაყიდვების პოპულარიზაცია, მერჩენდაიზინგი, ვირუსული მარკეტინგი, რეკლამა, შინაარსის სტრატეგია და ა.შ. რუსული ბიზნეს ორგანიზაციების მიერ კომუნიკაციების გამოყენება ხორციელდება მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების კომპლექსში, რომლის საშუალებითაც იქმნება კორპორატიული იდენტურობა, ხდება მომხმარებლის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და ლოიალურობის განვითარების პროგრამების დანერგვა. ეს დონე ახდენს კორპორატიული გეგმების, კორპორატიული სტანდარტებისა და ლოიალურობის პროგრამების ოპერატიულ განხორციელებას მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვის ინოვაციური ფორმებისა და მეთოდების გამოყენებით.

კომუნიკაციის მნიშვნელობა კორპორაციაში-კომუნიკაციის გამოყენების მნიშვნელობა კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში დასტურდება იმით, რომ ეს კომუნიკაცია წარმოადგენს ეფექტურ მექანიზმს, პრობლემების გადასაჭრელად, ასევე ერთგვარ თანამგზავრს მწარმოებლისგან საბოლოო მომხმარებელამდე საქონლის ან მომსახურების პოპულარიზაციის რთულ გზაზე. კორპორატიული კულტური შესასწავლად ყურადღება უნდა მიექცეს მის კლასიფიკაციას. არსებობს კორპორატიული კულტურის სხვადასხვა კლასიფიკაცია. კლასიფიკაციის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა კორპორაციული კულტურის დაყოფა ინდივიდუალისტურად, კოლექტივისტურად და კომბინირებულად. ამერიკული მენეჯმენტი ხელს უწყობს ინდივიდუალისტურ კორპორაციულ კულტურას, რომელიც დაფუძნებულია, გუნდის წევრის პირად მიღწევებზე. იაპონური მენეჯმენტი ხელს უწყობს კოლექტივისტურ კორპორაციულ კულტურას, რომელიც ეყრდნობა ჯგუფულ საქმიანობას და კოლექტიურ გამარჯვებას. დღეს სწრაფად ცვალებად საბაზრო პირობებში, რუსულმა ორგანიზაციებმა დაიწყეს

კომბინირებული კორპორაციული კულტურის გამოყენება, რომელიც ემყარება გუნდის წევრების პირადი მიღწევების სიმბიოზს და სოციალურად მნიშვნელოვანი პროექტების პოზიციონირებას მთელი გუნდის მონაწილეობით. სოციალური ხელს უწყობს საუკეთესო ბიზნეს პრაქტიკის, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მაგალითების პოპულარიზაციას, კორპორატიული კულტურის დანერგვას კონცეფციას (ფოტო რეპორტები, ინტერვიუები, ჯილდოები, კორპორაციული კონკურსები, სამუშაოების შედეგების ვიზუალიზაცია, სამოტივაციო პროგრამები და ა.შ).

ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯმენტმა სწორად უნდა გამოიყენოს ბაზრის პრინციპები. კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბების პრინციპებია:

კორპორატიული პასუხისმგებლობის პრინციპი;

კორპორატიული დისციპლინის პრინციპი;

მოქმედების ერთიანობის პრინციპი;

კორპორატიული ინტერესების უპირატესობის პრინციპი ინდივიდუალურთან შედარებით;

სამართლიანია ანაზღაურების პრინციპი;

პერსონალის სტაბილურობის პრინციპი;

მომხმარებელზე ორიენტირების პრინციპი;

სიწმინდისა და უნიკალურობის პრინციპი;

ხელმისაწვდომობის პრინციპი;

უნივერსალურობის პრინციპი.

კორპორაციული კულტურის შინაარსი ვლინდება მის შემდეგ ფუნქციებში:

კონკურენტების ანალიზი კორპორატიული სტილის განვითარების თვალსაზრისით, ღურბულებების ერთიანი სისტემის ფორმირება,

ორგანიზაციის თანამშრომელთა ქცევის ფორმირების შემუშავება იმ პირობებში, როდესაც თითოეული თანამშრომელი კომპანიის რეპუტაციის მატარებელია.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის ანტიკრიზისული პროგრამის დამტკიცება,

თანამშრომელთა მოტივაცია მაღალი წარმადობისა და კონკურენტუნარიანობისთვის, ორგანიზაციისადმი თანამშრომელთა ერთგულება,

კომპანიაში სოციალური დაცვის სისტემის გაძლიერება,

პროფესიული და ეთიკური სტანდარტების განხორციელება,
პერსონალის რეზერვის შერცევის სისტემის განსაზღვრა,
ორგანიზაციების ცოდნის სისტემის ფორმირება, გადამზადებისა და დამატებითი პროფესიული განათლების მხარდაჭერა,
პერსონალის მობილიზაცია და სტიმულირება,
შიდა კომუნიკაციის სისტემის ფორმირება და სხვ.
ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მოიცავს კორპორატიული კულტურის ფორმირებისა და განვითარების საკითხებს, რაც დამოკიდებულია ინდუსტრიის სპეციფიკაზე, პროდუქციის შეთავაზების უნიკალურობაზე, როგანიზაციის ინოვაციის დონესა და სოციალურ და კორპორაციულ პასუხისმგებლობაზე, სამოტივაციო მექანიზმზე და კომპანიის დამფუძნებლების სურვილზე შეიქმნას თანამოაზრეების ძლიერი გუნდი.

თავი 2. კორპორატიული ქცევის პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენების უცხოური გამოცდილება

2.1. კორპორატიული ქცევის გამოყენების ამერიკული, იაპონური და ევროპული პრაქტიკა

თუ გად ავხედავთ თანამედროვე მსოფლიოს განვითარების გზას, დავინახავთ რომ ესა თუ ის ქვეყანა მისი დაარსებიდან დღემდე მოყოლებული განიცდიდა მნიშვნელოვან ცვლილებებს. ეს ცვლილებები გამოიხატებოდა იმის მიხედვით, თუ მოცემული ქვეყანა რომელ გეოგრაფიულ–ტერიტორიულ ერთეულში მდებარეობს, რა კულტურული ფასეულობები გააჩნია, როგორია მასში შემავალი საზოგადოების ზოგადი ქცევა და ა.შ. გამომდინარე აქედან, მიუხედავად ჩვენი ქვეყნის მრავალ სფეროში დიდი წარმატებისა, იქნება ეს ხელოვნება, კულტურა თუ სხვა, არ უნდა გაგვიჭირდეს იმის აღიარება, რომ მსოფლიოში არსებობს ბევრი ქვეყანა, რომლებიც განვითარების და ეკონომიკური თუ სოციალური განვითარების გაცილებით მაღალ საფეხურზე არიან. მათ არსებობის სხვადასხვა ეტაპზე გადადგეს ისეთი ნაბიჯები, რომლებიც კონკრეტული მომენტისათვის იყო ხელსაყრელი.

სხვა ქვეყნების განვითარების ეტაპების, მოქმედი კომპანიების ქცევის, ამა თუ იმ კონკრეტული პრობლემის მოსაგვარებლად გადადგმული ნაბიჯების გაანალიზებით,

უნდა გამოკვეთოს ჩვენი ქვეყნისათვის მისარები მეთოდები და ნებისმიერი პრობლემის მოსაგვარებლად გავაანალიზოთ ქართული ელემენტების დამატებით მიიღება თუ არა მართვის ისეთი მექანიზმი, რომელიც მისაღებო იქნება როგორც კომპანიისათვის, ასევე საზოგადოებისათვის. უცხოური გამოცდილების პრაქტიკაში გამოყენების უნივერსალური რეცეპტი არ არსებობს და ეს დამოკიდებულია იმ ფაქტორებზე, რომლებზეც ჩვენ ზემოთ ვისაუბრეთ. განვიხილოთ განვითარებული ქვეყნების კორპორაციული მართვის შექმნის, გამოყენების პრაქტიკა, რომელმაც მათ წარმატება მოუტანა.

ამერიკული - ამერიკული ბიზნეს კულტურა ორიენტირებულია ფულსა და დროის ეფექტურ გამოყენებაზე. საყოველთაოდ ცნობილი გამონათვამი „დრო ფულია“ ნიშნავს, რომ ესა თუ ის საქმე და ბიზნეს იდეა თუ კარგადად არ არის მომზადებული და დაგეგმილი, შესაბამისად მასში არ უნდა მოხდეს ფულისა და დროის ინვესტირება. ქვეყნის კულტურა ასევე ემყარება რწმენას, რომ წარმატებას განაპირობებს შრომა და არა სტატუსი ან ასაკი. ამერიკულ კორპორაციებში მკაცრად არის განსაზღვრული იერარქია, კერძოდ:

მმართველი დირექტორი.

დირექტორთა საბჭო (აქციონერები).

აღმასრულებელი დირექტორი.

გენერალური მენეჯერები.

მენეჯერები.

თანამშრომლები.

ბიზნეს იერარქია, რომელიც ამერიკის კორპორაციული კომპანიების ხელმოწერაა, არის ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული მოდელი მსოფლიოში და მრავალი განვითარებადი ქვეყანა მიჰყვება მათ მაგალითს საკუთარ კომპანიებში წარმატების მისაღწევად. ამერიკული კომპანიების მმართველობით სისტემაში მკაფიოდ არის განსაზღვრული თანამდებობები, მოვალეობები და პასუხისმგებლობები. განვიხილოთ ზემოთაღნიშნული იერარქიის შემადგენელი ნაწილები:

მმართველი დირექტორი – ზოგადად კომპანიის მმართველი დირექტორი არის ორგანიზაციის დამფუძნებელი ან დამფუძნებლის მემკვიდრე. მისი მოვალეობაა

კომპანიის საქმიანობის ზედამხედველობა და კომპანიების თანამშრომლების ხელმძღვანელობა.

დირექტორთა საბჭო – დირექტორთა საბჭო ექვემდებარება ორგანიზაციის მმართველ დირექტორს და მმართველი დირექტორის მოვალეობაა განაწილოს პასუხისმგებლობა დირექტორთა საბჭოს წევრებს შორის. საბჭო მოქმედებს, როგორც აქციონერთა ადვოკატი და აკონტროლებს კომპანიის მენეჯმენტს. ისინი უზრუნველყოფენ აქციონერთა ინტერესების დაცვას.

აღმასრულებელი დირექტორი – აღმასრულებელი დირექტორი პასუხს აგებს დირექტორთა საბჭოს წინაშე. ის აირჩევა დირექტორთა საბჭოს მიერ ან დასახელდება აქციონერების მიერ საერთო კენჭისყრით. აღმასრულებელი დირექტორის მოვალეობაა შეასრულოს მმართველი დირექტორისა და დირექტორთა საბჭოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები და ასევე გააუმჯობესოს კომპანიის საერთო საქმიანობა. მან ასევე უნდა შეიმუშაოს ორგანიზაციის სტრატეგია.

გენერალური მენეჯერები – გენერალური მენეჯერები აღმასრულებელი დირექტორების დაქვემდებარებაში მყოფი მენეჯერები არიან. მათ უნდა დაეხმარონ, როგორც დირექტორთა საბჭოს ასევე კომპანიის პერსონალს. მათ ეძლევათ ისეთი პოლიტიკის გატარების უფლებამოსილება, რომელიც ნაკლები დანახარჯებით მეტ შემოსავალს მოუტანს კომპანიას. ისინი კოორდინაციასა და ორგანიზებას უწევენ დეპარტამენტებს კომპანიის მიზნების მისაღწევად.

მენეჯერები – მენეჯერები გენერალური მენეჯერების მოადგილეები არიან, რომლებსაც ევალებათ ცალკეული დეპარტამენტების მენეჯმენტი. მათი მოვალეობაა მიზნების დასახვა და ხელსაყრელი ატმოსფეროს შექმნა თანამშრომლებისთვის. ამ მიზნების მიღწევისათვის თანამშრომლების მონიტორინგი, სამსახურში დასაქმება და სამსახურიდან გათავისუფლებაც კი.

თანამშრომლები – იერარქიის ყველაზე დაბალ დონეზე ყოველთვის იყვნენ თანამშრომლები ან პერსონალი. ისინი განაწილებულნი არიან განყოფილებების მიხედვით და ანგარიშს უწევენ მენეჯერებს. გამოცდილი და შრომისმოყვარე პერსონალი მნიშვნელოვანია ნებისმიერი კომპანიისთვის.¹⁶

¹⁶ <https://www.hierarchystructure.com/american-corporate-hierarchy/> (23.01.2021)

უფლებამოსილება დელეგირდება ზევიდან ქვევით პრინციპით. გადაწყვეტილების მიღება ხშირად ორგანიზაციის შიგნით კარგად განსაზღვრული პროცესია. იერარქიის დაყოფისას არ აქვს მნიშვნელობა მათ ასაკს და უმეტეს შემთხვევაში საბოლოო გადაწყვეტილებას სწრაფად იღებს ზედა რგოლის მენეჯერი, მაგრამ ნებისმიერ მსურველს აქვს საკუთარი აზრის დაფიქსირების საშუალება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში¹⁷. ამერიკელები ნამდვილად არიან საქმის ხალხი, ისინი უფრო მეტად დაინტერესებული არიან თქვენი პროდუქტით, მომსახურებით ან პროექტით, მოსალოდნელი ანაზღაურებით, ასევე ბიზნესის თანამშრომლობის ხარისხით, ვიდრე პირადი ურთიერთობის შექმნით. ამერიკელებს ურთიერთობის პირველ ეტაპზე სჩვევიათ ელ.ფოსტით კომუნიკაცია და შემდგომ უფრო პირდაპირი კომუნიკაციის ფორმები, როგორცაა skype, ან საკონფერენციო ზარები. ეს ყველაფერი იმიტომ, რომ სწრაფად მოხდეს ინფორმაციის გაცვლა პირდაპირ მკაფიოდ და ეფექტურად, რაც ხელს უწყობს დროის ეფექტურ მართვას იქიდან გამომდინარე, რომ დროის მენეჯმენტი ფუნდამენტური ღირებულებაა აშშ-ს ბიზნესის კულტურაში¹⁸.

კომპანიები თავიანთ თანამშრომლებს უქმნიან ისეთ გარემოს, სადაც თანამშრომლები აქტიურად არიან ჩართული კომპანიის საქმიანობაში. მიუხედავად ამისა რიგი კვლევები გვიჩვენებს, რომ თანამშრომელთა უმეტესობა სათანადოდ მაინც არ არიან ორიენტირებული კომპანიის საქმიანობაზე და ანაზღაურებისთვის ირჯებიან¹⁹. ვფიქრობ ეს ნაწილობრივ განპირობებულია იმ ფაქტიდან გამომდინარე, რომ თანამშრომლები, რომლებიც კარგად აკეთებენ საკუთარ საქმეს და სამუშაო დროის ხანგრძლივობაზე მეტ დროს უთმობენ სამსახურს ისინი ფიქრობენ, რომ ეს მათ მოუტანს დიდებას და მაღალ ანაზღაურებას, საბოლოო ჯამში ვლდებულობთ სიტუაციას, როდესაც ორგანიზაციები მათ წინააღმდეგ იყენებენ „ოქროსბორკილების“ პრინციპს, რაც ნიშნავს იმას, რომ დამსაქმებლები ყოველთვის დაინტერესებულნი არიან მოკლევადიან პერსპექტივაში და ცდილობენ კარგი თანამშრომლები იყვნენ სამუშაო ადგილას. ასეთი თანამშრომლები ვერასდროს გაიხედებიან საკუთარი ვალდებულებების და შესასრულებელი ამოცანების მიღმა და ვერ შეძლებენ განვითარებას. ასევე, მაღალი ნდობის ორგანიზაციებში

¹⁷ <https://www.digitahrtech.com/organizational-citizenship-behavior/> (22.01.2021)

¹⁸ <https://www.trainingcq.com/american-business-culture/> (22.01.2021)

¹⁹ <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust> (22.01.2021)

თანამშრომლები უფრო პროდუქტიულები არიან, მეტი ენერჯია აქვთ სამუშაოზე, უკეთ თანამშრომლობენ კოლეგებთან და უფრო მეტ ხანს რჩებიან თავიანთ დამსაქმებლებთან, ვიდრე დაბალი ნდობის მქონე კომპანიებში მომუშავე ადამიანები. ისინი ასევე განიცდიან ნაკლებ ქრონიკულ სტრესს და უფრო ბედნიერები არიან თავიანთი ცხოვრებით. ეს ფაქტორები აძლიერებს ამა თუ იმ თანამშრომლის განვითარებისკენ სწრაფვას და ეფექტურ მუშაობას.²⁰

მას შემდეგ რაც თანამშრომლებს მივცემთ შესაბამის ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს, ასევე დროს გარკვეული გამოცდილების დაგროვებისათვის, ამის შემდეგ თანამშრომლებს უნდა მივცეთ საშუალება შეძლებისდაგვარად მართონ სხვადასხვა პროექტები საკუთარი მეთოდებით²¹. 2014 წელს City group - ისა და LinkedIn - ის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ თანამშრომლების თითქმის ნახევარი უარს იტყვის ანაზღაურების 20%-იან ზრდაზე, თუ ამის პარალელურად გაიზრდებოდა მათზე კონტროლი. თანამშრომლების დამოუკიდებლად მუშაობა ასევე ხელს უწყობს ინოვაციებს, რადგან სხვადასხვა ადამიანი განსხვავებული მიდგომით მუშაობს. ზედამხედველობისა და რისკის მართვის პროცედურებს შეუძლია უარყოფითი შედეგების შემცირება, მაგრამ ეს უნდა ხდებოდეს რბილი დოზით და თანამშრომლებისაგან შეუმჩნევლად, მაგრამ გამოვლენილი რისკების ურთიერთგაზიარებისა და განხილვის საშუალებით გუნდის სხვადასხვა წევრი შეძლებს თავიანთი წარმატების მიღწევას. ხშირად ახალგაზრდა ან ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლები მთავარი ინოვატორები იქნებიან, რადგან ისინი ნაკლებად არიან გაჯერებული ყოველდღიური რუტინული მუშაობით და მოცემულ ამონაცებს სხვა თვალთ შეხედავენ. აშშ-ს მთავრობის მნიშვნელოვანი ინვესტიციის შემდეგ სამ მსხვილ ავტომწარმოებელში სამხედრო მანქანა არ წარმოებულა. თავდაცვის მოწინავე კვლევითი პროექტების სააგენტომ შესთავაზა სხვადასხვა მწარმოებლებს დიდი ფინანსური ჯილდო, თვითმართვადი ავტომობილების შექმნისთვის, რომელსაც შეეძლო უდანბოში კურსის დასრულება 10 საათზე ნაკლებ

²⁰ <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-the-usa/> (22.01.2021)

²¹ <https://www.digitalhrtech.com/organizational-citizenship-behavior/> (22.01.2021)

დროში. 2 წლის შემდეგ სტენფორდის უნივერსიტეტის საინჟინრო სტუნდენტთა ჯგუფმა მოიგო სააგენტოს გამოწვევა და 2 მილიონი დოლარი.

ამერიკაში არსებულ მაღალშემოსავლიან კომპანიებს შორის არის ბარივემილერის კომპანიები, რომლებიც წარმოებისა და ტექნოლოგიური მომსახურების მიმწოდებლები არიან. ეს არის მაღალი ნდობის ორგანიზაცია, რომელიც ეფექტურად ფუნქციონირებს თავის მფლობელობაში არსებულ 80 წარმოებაში. აღმასრულებელმა დირექტორმა ბობ ჩეპმელნმა და მისმა გუნდმა დაიწვეს პროგრამა რომელშიც თითოეული ქარხნის თანამშრომლები ყოველწლიურად ასახელებენ გამოჩენილ თანამშრომლებს. წლის ბოლოს, როგორც კომპანიის დამფუძნებლები ასევე ყველა თანამშრომლები აწყობენ კორპორაციულ საღამოს. აღნიშნულ საღამოს გამოცხადებიან ის ღირსეული თანამშრომლები რომლებმაც მთელი წლის განმავლობაში გამოიჩინეს მაღალი პასუხისმგებლობა და უფრო მეტი სარგებელი მოუტანეს თავიანთ საწარმოებს. ისინი გარდა დამსაქმებლების აღიარებისა ასევე ჯილდოვდებიან მატერიალური პრიზებით. ასევე, ბარივემილერი ასაჩუქრებს თითოეულ თანამშრომელს და ყველა მსურველს აძლევს სიტყვას რათა, გამოხატონ მათი სათქმელი. როგორც ჩანს ეს ყველაფერი კარგად მუშაობს რადგანაც იგი 1987 წელს ქარხნიდან გადაიქცა კონგლომერატად, რომელსაც დღეს წლიური შემოსავალი 2.4 მილიარდი აქვს.

ასევე 1886 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში, კერძოდ სასმელი „კოკა-კოლა“ შეიქმნა ქალაქ ატლანტაში (ჯორჯიის შტატი, შეერთებული შტატები) 1886 წლის 8 მაისს ჯონ სტიტ პემბერტონის მიერ. სასმელს სახელი პემბერტონის ბუღალტერმა მოუგონა. მას თავისი კალიგრაფია ჰქონდა და ლამაზად გამოყვანილი ასოებით დაწერა სიტყვა „Coca-Cola“, რაც დღემდე კოკა-კოლას ლოგოტიპია. კოკა-კოლას უმთავრესი ინგრედიენტი იყო კოკაინის ფოთლების სამი მილიგრამი მცენარე კოლას თხილის ერთ ნაწილზე. თავიდან კოკა-კოლას ყოველდღე ყიდულობდა საშუალოდ სულ 9 ადამიანი. პირველი წლის ზარალი სულ 20 დოლარი აღმოჩნდა. თანდათან კოკა-კოლა პოპულარული გახდა. 1888 წელს პემბერტონმა ბრენდი გაყიდა, ოთხი წლის შემდეგ, 1892 წელს, ასა გრიგს კენდლერმა დააარსა კომპანია „კოკა-კოლა“.²²

²² <https://www.forumdaily.com/ka/pribyl-coca-cola-vyrosla-blagodarya-podnyatiyu/> (22.01.2021)

მიუხედავად იმისა, რომ კოკა-კოკა ფუნქციონირების საწყის ეტაფზე განიცდიდა ზარალს და უკუსვლას, რამაც თვით კოკა-კოლის რეცეპტის ავტორი მიიყვანა გადაწყვეტილებამდე, რომ გაეყიდა აღნიშნული კომპანია, ამის შემდგომ ასა გრიგს კენდლერმა შეძლო კომპანიის სწორი მენეჯმენტი და კოკა-კოლა დღესდღეისობით ერთ-ერთ გიგანტ კომპანიას წარმოადგენს მსოფლიო ბაზარზე, და მისი პროდუქცია მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში იყიდება.

მაღალშემოსავლიან ამერიკულ კომპანიათაგანია ამერიკული მრავალეროვნული ტექნოლოგიური კომპანია Microsoft Corporation²³ რომლის შტაბია რედმონდში, (ვაშინგტონი). იგი აწარმოებს, ლიცენზირებს, მხარს უჭერს და ყიდის კომპიუტერულ პროგრამულ უზრუნველყოფას, სამომხმარებლო ელექტრონიკას, პერსონალურ კომპიუტერს და მასთან დაკავშირებულ მომსახურებებს. მისი ყველაზე ცნობილი პროგრამული პროდუქტებია: Microsoft Windows ოპერაციული სისტემების ხაზი, Microsoft Office პაკეტი და Internet explorer და Edge ვებ - ბრაუზერები. იგი ითვლება აშშ საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინდუსტრიის დიდ ხუთეულში Google-თან Apple-სთან Amazon-სა და Facebook- თან ერთად. ბილ გეიტსის კორპორაცია თავდაპირველად რამოდენიმე ადამიანისგან შესდგებოდა და ძირითადად დიდი ზომის კომპიუტერული ოთახების აწყობით იყვნენ დაკავებულნი. ტექნოლოგიური განვითარებასთან ერთად მოთხოვნა დღითიდღე იზრდებოდა კომპიუტერულ მოწყობილობებზე, რამაც პოზიტიური გავლენა იქონია ბილ გეიტსის შექმნილ პროდუქტებზე და შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ბილ გეიტსის კორპორაცია ტექნოლოგიური განვითარებასთან ერთად ვითარდებოდა. მისი კორპორაცია დღეს დღეისობით დაყოფილია სხვადასხვა განყოფილებებად და მცირე კომპანიებად რომლებიც ქმნიან პროდუქციის სხვადასხვა ხაზს. ხაზგასასმელია ისიც, რომ ეს კორპორაცია ასაქმებს ადამიანებს სხვადასხვა ქვეყნებიდან განურჩევნად მათი ეროვნებისა, რაც ამერიკეი ბიზნესმედიკოსების არაერთი განხილვის საგანიც გამხდარა. კრიტიკოსები ფიქრობდნენ, რომ ეს მიდგომა გაზრდიდა დასაქმების პრობლემას, იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა ეროვნების ჯგუფები ამერიკაში შედარებით დაბალ ანაზღაურებაზე მუშაობენ. მიუხედავად ბევრი კრიტიკისა კომპანია Microsoft აგრძელებს იგივე ხაზით ფუნქციონირებას.

²³ <https://www.microsoft.com/en-us/?ql=6> (22.01.2021)

ევროპული - დიდი კორპორაციების ქმედებებმა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია ევროკავშირისა და მსოფლიო მოქალაქეების ცხოვრებაზე. არამხოლოდ მათ მიერ შემოთავაზებული პროდუქტებისა და მომსახურების ან მათ მიერ შექმნილი სამუშაო ადგილების, არამედ ჯანმრთელობის გარემოს ინოვაციების და განათლების თვალსაზრისით. ამ მიზეზით ევროკავშირის მოქალაქეები კომპანიებისაგან ელიან თავიანთი საქმიანობა წარმართონ ისე, რომ საქმიანობის პირველ ეტაპზე გაითავლისწინონ თავიანთი დადებითი და უარყოფითი გავლენა საზოგადოებაზე და გარემოზე. ამრიგად, კომპანიებს ევროპული კანონმდებლობა ავალდებულებს თავიდან აიცილონ და შეამსუბუქონ ნებისმიერი უარყოფითი გავლენა მათი გლობალური მიწოდების ჯაჭვის ფარგლებში. ამ მოვალეობის შესრულება საყოველთაოდ ცნობილი, „კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა“ ('corporate social responsibility') (CSR) ან "საპასუხისმგებლო საქციელი" ('responsible business conduct') (RBC).²⁴

სახელმწიფო ორგანოებს, მათ შორის ევროკავშირს, მნიშვნელოვანი როლი აქვთ კომპანიების მხარდაჭერასა და წახალისებაში, რომ თავიანთი ბიზნესი პასუხისმგებლობით წარმართონ. ბოლო წლების განმავლობაში ჩვენ დავნერგეთ ნებაყოფლობითი და სავალდებულო ქმედებების ჭკვიანი ნაზავი CSR / RBC- ს პოპულარიზაციისა და გაეროს ბიზნესის და ადამიანის უფლებების სახელმძღვანელო პრინციპების (UN guiding principles) (UNGP) და UN 2030 დღის წესრიგის მდგრადი განვითარების განსახორციელებლად.

2011 წელს კომისიამ მიიღო CSR- ის განახლებული სტრატეგია, რომელიც აერთიანებს CSR / RBC- ს განვითარების ჰორიზონტალური მიდგომებს უფრო სპეციფიკურ მიდგომებს ცალკეული სექტორებისა და პოლიტიკის სფეროებისთვის. სტრატეგიის შესაბამისად, კომისიამ 2019 წლის მარტში გამოაქვეყნა პერსონალის სამუშაო დოკუმენტი (staff working document) (SWD (2019) 143). იგი მიმოიხილავს კომისიისა და ევროპის საგარეო მოქმედების სამსახურის (European External Action Service's) (EEAS) პროგრესს CSR / RBC- ს და ბიზნესის და ადამიანის უფლებების განხორციელებაში.

რა არის CSR?

²⁴ https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en (22.01.2021)

კომისიამ განსაზღვრა CSR როგორც საწარმოების პასუხისმგებლობა საზოგადოებაზე, მათ გავლენაზე და შესაბამისად იგი კომპანიის ხელმძღვანელობით უნდა განხორციელდეს. კომპანიებს შეუძლიათ ფუნქციონირება სოციალური, გარემოს დაცვითი, ეთიკური, სამომხმარებლო და ადამიანის უფლებების საკითხების ინტეგრირება მათ ბიზნეს სტრატეგიასა და საქმიანობაში კანონის დაცვით. სახელმწიფო ორგანოები ასრულებენ დამხმარე როლს ნებაყოფლობითი პოლიტიკის ზომებისა და საჭიროების შემთხვევაში დამატებითი რეგულირების საშუალებით.

რატომ არის CSR მნიშვნელოვანი?

საწარმოებისათვის CSR, RBC მნიშვნელოვან სარგებელს იძლევა რისკის მართვის, ხარჯების დაზოგვის, კაპიტალზე წვდომის, მომხმარებელთან ურთერთობის, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, ოპერაციების მდგრადობის, ინოვაციების და საბოლოოდ მოგების თვალსაზრისით. ევროკავშირის ეკონომიკისათვის CSR და RBC კომპანიებს უფრო მდგრად და ინოვაციურს ხდის, რაც ხელს უწყობს საერთო ჯამში ევროკავშირში მდგრადი ეკონომიკის ჩამოყალიბებას. საპასუხისმგებლო საქმიანი ქცევა (RBC) ეს არის ალტერნატიული ტერმინი რომელიც OECD - მ შემოიტანა ბიზნესთან, პროფკავშირებთან და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან მჭიდრო თანამშრომლობით. OECD - მ განსაზღვრა RBC როგორც პოზიტიური გარანტი წვლილი შეიტანოს ეკონომიკურ, ეკოლოგიურ, და სოციალურ პროგრესში მდგრადი განვითარების მისაღწევად.²⁵ საწარმოს პირდაპირი და არაპირდაპირი მოქმედებების, პროდუქტების ან მომსახურების უარყოფითი ზემოქმედების თავიდან აცილებისა და მოგვარების მიზნით. საზოგადოებისთვის CSR და RBC გვთავაზობენ ფასეულობებს, რომლებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ავაშენოთ უფრო თანმიმდევრული საზოგადოება და რომლის საფუძველზეც შეგვიძლია ეკონომიკა გადავიყვანოთ მდგრად სისტემაზე.

იაპონური - იაპონური მენეჯმენტი გარკვეული წესებისა და კანონზომიერებების ერთობლიობაა. როდესაც ვახსენებთ ჩვენ იაპონურ მენეჯმენტს, მაშინვე წარმოგვიდგება გარკვეული დისციპლინირებული და გარკვეულ ჩარჩოებში მოქცეული ადამიანების ერთობლიობა, რომელიც ემსახურებიან კომპანიის საერთო

²⁵ https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en (22.01.2021)

მიზანს²⁶. იაპონელი მენეჯერები, განსაკუთრებით ბიზნესის წარმომადგენლები საოცრად განსხვავებულად იქცევიან ვიდრე აშშ და ევროპელი მენეჯერები. იაპონელები იყენებენ სხვადასხვა პრინციპებს და შეიმუშავენ განსხვავებულ მიდგომებს ამა თუ იმ პრობლემის მოსაგვარებლად. ეს პოლიტიკა მიუხედავად იმისა, რომ არ წარმოადგენს იაპონიის „ეკონომიკურ სასწაულს“ ძირითადი ფაქტორია იაპონიის გასაოცარი აღმავლობისთვის ბოლო 100 წლის განმავლობაში, განსაკუთრებით იაპონიის ეკონომიკური ზრდისა და მუშაობისთვის ბოლო 20 წლის განმავლობაში. დასავლეთში მენეჯერებისთვის არასწორი იქნება ამ პოლიტიკის იმიტაცია. სინამდვილეში ეს შეუძლებელი იქნებოდა, თითოეული პოლიტიკა ღრმად არის ფესვგადგმული იაპონურ ტრადიციებსა და კულტურაში²⁷. თითოეული ეხება ინდუსტრიული საზოგადოებისა და ეკონომიკის პრობლემებს, რომლებიც ჯერ კიდევ ძველი იაპონური ხელოვნების დიდი სკოლების , კალიგრაფებისა და მხატვრების მიერ გაცილებით ადრე შეიმუშავებული ღირებულებების და ჩვევების ერთობლიობაა, რომლებიც იაპონურ პრაქტიკას ემყარება. იაპონურ კორპორაციებში იერარქია შემდეგი სახითაა წარმოდგენილი:

თავჯდომარე

პრეზიდენტი

დირექტორი

დეპარტამენტების გენერალური მენეჯერი

გენერალური მენეჯერის მოადგილე

სექციის მენეჯერი

სექციის მენეჯერის მოადგილე (გუნდის ლიდერი)

სუპერვაიზერი

თანამშრომლები

იერარქიის უპირატესობა ის არის, რომ იგი ამცირებს გაურკვევლობას, წინასწარი პროგნოზების საშუალებით სხვადასხვა კვლევების საფუძველზე. ორგანიზაციის იერარქიის კიდევ ერთი მთავარი ფუნქციაა შიდა გაძლიერება, რასაც განაპირობებს

²⁶ <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management> (22.01.2021)

²⁷ იხ. იქვე <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management> (22.01.2021)

ადამიანის არაპროგნოზირებადი, ცვალებადი და შემთხვევითი ქცევა. იერარქიები ეხმარება მენეჯმენტს, რომ შეინარჩუნონ გუნდური მუშაობა და შექმნან გუნდზე ორიენტირებული გარემო, რომელიც გაჯერებულია კორპორაციული ცხოვრების ყველა ასპექტში. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიების იერარქია განსხვავებულია ორგანიზაციის სფეროდან და მიზნებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციების უმეტესობის ძირითადი სტრუქტურა საკმაოდ მსგავსია.

იაპონურ კომპანიებში სხვადასხვა რგოლის მენეჯერებს გააჩნიათ მკაცრად განსაზღვრული ფუნქციები და ისინი ზედმიწევნით ასრულებენ მათ და არავითარ შემთხვევაში არ იღებენ გადაწყვეტილებებს საკუთარი სტატუსის მიღმა. მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ მათ ორგანიზაციის სხვა ნაწილთან ნაკლები კომუნიკაცია აქვთ, პირიქით ისინი კარგად ურთიერთობენ სხვა დეპარტამენტებთან. იერარქია იაპონური გაგებით (და არამხოლოდ) არის გარკვეული წესებისა და პროცედურების ერთობლიობა, რომლის საშუალებითაც სხვადასხვა რგოლის თანამშრომლებს ანიჭებს უფლებამოსილებას სხვადასხვა სამუშაოს შესასრულებლად.²⁸

იაპონურ კომპანიებში გადაწყვეტილებების მიღება ხდება საერთო კონსენსუსის საფუძველზე, იქნება ეს ბიზნესი თუ სამთავრობო უწყება. თუ არსებობს რაიმე ერთი წერტილი მოლაპარაკების, რომელსაც სხვადასხვა აზრი აქვს ორ მხარეს, აუცილებლად გარკვეული განხილვის და გაანალიზების შემდეგ იქნება გადაწყვეტილება მიღებული.

იაპონიის ისტორიაში, ისევე როგორც დღეს, იაპონური მენეჯმენტის ქცევაში გამოირჩევა 180 გრადუსიანი შემობრუნების შესაძლებლობა. ეს არის გადაწყვეტილების მიღების რადიკალური ფორმა, რომელსაც იაპონელების გარდა იშვიათად შევხვდებით სხვა ქვეყნებში. წარმოვადგინოთ ილუსტრაციით, კერძოდ: არცერთი ქვეყანა არ იყო უფრო მიმდები ქრისტიანობის მიმართ, ვიდრე მე-16 საუკუნის იაპონია. მართლაც პორტუგალიელი მისიონერების იმედი, რომ იაპონია გახდებოდა პირველი ქრისტიანული ქვეყანა ევროპის ფარგლებს გარეთ, სულაც არ იყო მხოლოდ სურვილი. მე-17 საუკუნის დასაწყისში იგივე იაპონიამ, 180

²⁸ [https://www.hierarchystructure.com/japanese-business-hierarchy/\(23.01.2020\)](https://www.hierarchystructure.com/japanese-business-hierarchy/(23.01.2020))

გრადუსიანი ბრუნვა მოახდინა. რამდენიმე წლის განმავლობაში მან მთლიანად აღკვეთა ქრისტიანობა, და თავი შეიკავა ყოველგვარი უცხოური გავლენისაგან, ყოველგვარი კონტაქტისგან გარესამყაროსთან და ასე დარჩა 250 წლის განმავლობაში.

29

იაპონელებისათვის გადაწყვეტილების მიღებისათვის მნიშვნელოვანი ელემენტია, საკითხის განსაზღვრა. მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტი ნაბიჯებია იმის დადგენა საჭიროა თუ არა გადაწყვეტილება და რას ეხება ის. ამ პროცესის განმავლობაში, რომელიც წინ უძღვის გადაწყვეტილებას ეს არის გარკვევა იმისა, თუ რა პრობლემასთან გვაქვს საქმე რამ გამოიწვია ეს პრობლემა და რა ხერხებით უნდა მოხდეს მისი გადაჭრა. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დაინტერესებული ორივე მხარე ცდილობს იმის გარკვევას, რომ მოცემული პრობლემის გადაჭრა ან გარკვეული ქცევის შეცვლა ხომ არ გამოიწვევს უარეს ნეგატიურ შედეგებს.

დასავლეთში ბოლო 25 წლის განმავლობაში თანამშრომელთა უმეტესობამ მიაღწია შემოსავლის იმ დონეს, რაც უმეტეს შემთხვევაში აღემატება იაპონელი მუშაკის სიცოცხლის განმავლობაში ანაზღაურებულ შემოსავალს. მაგალითად, აშშ-ში არსებობს მასობრივი წარმოების ინდუსტრიები, რომლებიც დასაქმებულ თანამშრომლებს ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულების დროს აძლევენ დამატებით კომპენსაციას, რომელიც ფაქტობრივად გარანტიას აძლევს თანამშრომელს გარკვეული პერიოდის გასვლის შემდგომ მოცემული დანაზოგი გამოიყენოს მისი სურვილისამებრ. იაპონიაში ყველაფერი პირიქითაა. იაპონურ კომპანიაში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობა ღებულობს ანაზღაურების იმ ოდენობას, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში არის საკმარისი თავისი ოჯახის გამოკვებისათვის. იაპონურ კომპანიებში თანამშრომლებს უჭირთ საკუთარი აზრის დაფიქსირება, რათა არ დაკარგონ აღნიშნული სამსახური და ისინი შეგუებულნი არიან აღნიშნულ გარემოს და თვლიან, რომ თუ კარგად გაართმევენ თავს მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს, მათ არ დაემუქრებათ საფრთხე დაკარგონ სარჩო და მათ გააჩნიათ გარკვეული სტაბილურობის განცდა, რაც ასევე მნიშვნელოვანია მათი ოჯახებისათვის. იაპონური კომპანიების მენეჯერები მოცემულ გარემოებას მათ

²⁹ <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management> (22.01.2021)

სასარგებლოდ იყენებენ და თუ იაპონურ კომპანიებში ინოვაციების და განვითარების დონე შედარებით დაბალია, მიუხედავად ამისა მათ ჰყავთ თანამშრომელთა დიდი ოდენობა, რომლებიც ყოველთვის მზად არიან დაკისრებული მოვალეობის შესასრულებლად. ამ ყველაფერს ასევე განაპირობებს ე.წ. შემოსავლის უსაფრთხოების ფსიქოლოგიური რწმენა, რომელიც შესაძლებელია საფუძვლად დაედოს იაპონიის ეკონომიკის ყველაზე მნიშვნელოვან საიდუმლოებას, რომ კომპანიის თანამშრომლები ნაცვლად ცვლილებების მიღებისა, რომლებიც შესაძლოა გარკვეული საფრთხის მატარებელნი იყვნენ და უარყოფითი შედეგების დადგომისას შესაძლოა მათ ანაზღაურებასაც დაემუქროს საფრთხე, მაგრამ ასევე შესაძლებელია, რომ დადებითი შედეგების დადგომისას მათი ანაზღაურება მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდეს, ისინი მიდრეკილნი არიან ცვლილებების გარეშე იმ მცირე, მაგრამ გარანტირებულ ანაზღაურებაზე, რომელიც სტაბილურად აქვთ. თანამშრომლების ასეთი ქცევა განპირობებულია კორპორაციული მართვის პოლიტიკიდანაც, კერძოდ იაპონიის ეროვნული რკინიგზის კომპანია წინააღმდეგია იმ ფაქტის, რომ შეიცვალოს არსებული სარკინიგზო სისტემა (ხაზი) თანამედროვე კონსტრუქციებით, ისე როგორც ხდება სხვა ნებისმიერი ქვეყნის სარკინიგზო სისტემაში, აშშ რკინიგზის ჩათვლით³⁰. ამ ფაქტს იაპონელები იმით ხსნიან, რომ იაპონური სარკინიგზო ინდუსტრია და მათი ხაზები მაღალი დატვირთვით მუშაობს და ნებისმიერი ცვლილება შეიძლება უარყოფითად აისახოს მასზე.

როგორც მსოფლიოს სხვადასხვა გეოგრაფიული მდებარეობის ქვეყნების კორპორაციული მართვის ანალიზმა გვაჩვენა, განსხვავებულია მათი კოდექსები, თანამშრომლებთან ურთიერთობაში, მართვის უფლებებში, თანამშრომელთა ადგილისა და როლის განსაზღვრაში კომპანიის პოლიტიკაში. განსაკუთრებით დიდი დოზით არის გაჯერებული იაპონური კორპორაციული მართვის კოდექსი ტრადიციული მიდგომებით, სადაც აშკარად ჩანს ტრადიციების და ადამიანების მენტალიტეტის გავლენა კომპანიის მართვაში. განსაკუთრებული განვითარების, ინოვაციების მიდგომები არის ამერიკისა და ევროპის კორპორაციულ მართვაში. ჩვენი აზრით, იაპონია, როგორც ინოვაციების და მაღალი ტექნოლოგიების ქვეყანა, თავისთავად გაჯერებულია მაღალი ტექნოლოგიებით და სიახლე, რომელიც სხვა

³⁰ <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management> (22.01.2021)

ქვეყნების კომპანიებისათვის წინგადადგმული ნაბიჯია, იაპონიისათვის ჩვეულებრივი რუტინაა. ნაშრომის მასალების გაცნობამ საბოლოოდ დაგვარწმუნა, რომ საქართველოს კომპანიების კორპორატიული მართვა ჯერ მხოლოდ ქვეყანაში შექმნილი კანონებისა და ნორმატიული აქტების ნაკრებია და მართვაში თანამშრომელთა მონაწილეობით მოსალოდნელ შედეგებზე არაა ორიენტირებული.

2.2. კორპორატიული კოდექსის პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობები

კორპორატიული ქცევა განსაზღვრავს მართვის ეფექტიანობას კომპანიაში. მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში შემუშავებული კორპორატიული კოდექსი წარმოადგენს კომპანიაში დასაქმებული ადამიანების მოქმედების საზღვრებს, ისე, რომ არ დაირღვეს კორპორაციული კულტურა. პრაქტიკაში გამოყენება ზოგიერთ შემთხვევაში სახეცვლილი წესებით ხდება. ეს დასაშვებიცაა, მთავარია შენარჩუნდეს შედეგზე გასვლის კრიტერიუმების საჭირო დონე. კორპორაციულ მართვაში როგორც წესი მოიაზრება კომპანიაში დასაქმებულთა, მესაკუთრეებს და კლიენტებს

შორის ისეთი ურთიერთობის ჩამოყალიბება, რომელიც საქმიანობის სფეროს აქცევს თითოეული მათგანის სტიმულირების იარაღად.

კორპორაციული მართვის ხარისხი თანამედროვე პერიოდში განაპირობებს კომპანიის მომავალს. ეს განსაკუთრებით მგრძობიარეა სააქციო საზოგადოებების მიმართ, ვინაიდან მმართველების მხრიდან კოდექსის თუნდაც ერთი პუნქტის დარღვევა შეიძლება იქცეს კომპანიის გაკოტრების მიზეზად. აქ ვგულისხმობთ ურთიერთობას კომპანიის (კორპორაციის) მენეჯერთა და მესაკუთრეებს (აქციონერებს) შორის დამოკიდებულებას. დარღვევის შემთხვევაში აქციონერთა მხრიდან აქციების მიწოდების ზრდა საფონდო ბირჟაზე, კორპორაციის კაპიტალის ღირებულებას ამცირებს. ეს და სხვა მრავალი მიზეზი დღის წესრიგში კომპანიების წინაშე აყენებს ამოცანას: შეიმუშაონ საკუთარი კორპორატიული კოდექსი და საქმიანობა მთლიანად დაეფუძნოს კოდექსის შესრულებას. ნაშრომის მოცემულ ქვეთავში ყურადღება კოდექსის პრაქტიკაში განხორციელების პრობლემებზეა გამახვილებული. სწორი კორპორაციული მართვა საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის იარაღია.

საშუალო ბიზნესის კომპანიებისათვის კორპორაციულ მართვაში შეტანილია შემდეგი განყოფილებები: აქციონერებთან ურთიერთობის პოლიტიკა, აქციონერებსა და მაღალი რგოლის მენეჯერებს შორის კონფლიქტების მოგვარება, აქციონერებსა და პარტნიორებს შორის კონფლიქტის მოგვარება. განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს დასქმებულებთან ურთიერთობას მათ და საზოგადოების მიმართ სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხების ჩართვას, უსაფრთხოების დაცვას და გარემოს დამცავი ღონისძიებების გატარებას.

განვითარებულ ქვეყნებში კორპორაციული მართვის კოდექსს იყენებენ ინვესტიციების გაფართოების ერთ ერთ არგუმენტად. დასავლეთში უდიდესი ყურადღება ექცევა მართვის ორგანოებში მისაღები გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობას, განსაკუთრებით ეს თუ ეხება საფინანსო საქმიანობას და ინვესტორების წილის ზრდას აქციონერულ კაპიტალში. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამ რადიკალურად შეცვალა კომპანიის მართვის არსი და სტრუქტურა. მნიშვნელოვანი საქმიანობა, რომელიც საანგარიშო წლის განმავლობაში ჩატარებული სამეწარმეო საქმიანობის შედეგების დამუშავებას და შიდა და გარე

მომხმარებელზე წარდგენას გულისხმობს, კორპორაციული მართვის განჭვირვალობის პრინციპზეა დაფუძნებული. რეალურად კორპორატიული კოდექსი ინვესტორებისათვის არის ღია წიგნი, რომელიც ინფორმაციას აწოდებს მათ საიტკენ მიდის კომპანია, როგორია მისი პოზიციები ქვეყნის შიდა და საერთაშორისო ბაზარზე.

კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურა აიგება მეწარმეთა შესახებ კანონის საფუძველზე, რომელიც სამართლებრივ ნორმას წარმოადგენს ბიზნესის წარმოებისათვის. მასში არაფერია ნათქვამი ქცევით ურთიერთობებზე კომპანიაში და მის გარეთ. სწორედ აქედან გამომდინარე, დიდ მნიშვნელობას იძენს კორპორატიული კოდექსის შექმნა. საინტერესოა რა მუხლებისაგან შედგება ერთერთი წარმატებული კომპანიის Lundin Petroleum (ნიდერლანდები) კორპორაციული კოდექსი. მასში ვკითხულობთ, ჩვენ საკუთარ პასუხისმგებლობაში ვიღებთ:

1. აქციონერებთან მიმართებაში - მივალწიოთ და შევინარჩუნოთ ინვესტიციებიდან მაღალი შემოსავალი და უზრუნველვყოთ აქტივების მუდმივი ზრდა;
2. თანამშრომლებთან მიმართებაში- უზრუნველვყოთ ხელსაყრელი სამუშაო ატმოსფერო, რომელიც კმაყოფილებას მოიტანს;
3. რესურსების მომწოდებელ ქვეყნებთან, სადაც ჩვენი კომპანია საქმიანობს პროფესიონალურად და ეფექტიანად განვახორციელოთ რესურსების მოპოვება;
4. ადგილობრივ საზოგადოებასთან მიმართებაში- ჩვენი წვლილი შევიტანოთ ადგილობრივ განვითარებაში და ხელი შევუწყოთ მოხმარების სტანდარტების ზრდას;
5. საზოგადოებასთან მიმართებაში - ჩვენი წვლილი შევიტანოთ მატერიალური კეთილდღეობის შექმნაში და შევეწინააღმდეგოთ გარემოზე მავნე ზემოქმედებას.

ჩამოთვლილი წესები კომპანიის მიერ ნებაყოფლობით შერჩეული და აღებულია ვალდებულებად. პირველი წესის გარეშე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში შეუძლებელია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება და წარმოების

კაპიტალის ღირებულების ზრდა. თანამშრომელთათვის შრომის ნორმალური პირობების უზრუნველყოფა კვალიფიციური კადრების შენარჩუნებას უწყობს ხელს, რაც კვლავ კომპანიის განვითარების პირობაა. რაც შეეხება კომპანიების სოციალურ პასუხისმგებლობას რეგიონის, მთლიანად საზოგადოების განვითარებაში ჩვენი აზრით, ისევ კომპანიის განვითარებას უწყობს ხელს, რადგან მდიდარი საზოგადოება, წარმოებულ პროდუქციაზე მეტ მოთხოვნას აჩენს.

როგორც მასალების შესწავლიდან გამოიკვეთა კორპორატიული მართვის კოდექსი არის დოკუმენტი, რომელიც მორგებული უნდა იქნას კონკრეტულ წარმოებაზე და არა ადებული შაბლონი. ამიტომ მის შექმნისას არასერიოზული დამოკიდებულება უნდა გამოირიცხოს. ჯერ ერთი, რომ მენეჯმენტი არ არის დაზღვეული შეცდომებისაგან, მეორეც გონივრულად დაწერილი კოდექსი შრომის ბაზრებზე საუკეთესო პიარის საშუალებაა. აქედან გამომდინარე, ცალკეული კომპანიის კორპორაციული კოდექსი აგებულია ამ კომპანიის მისიაზე, სტრატეგიაზე მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პერიოდზე. მასში კონკრეტულად გაწერილი ამოცანები მენეჯერებს ავალებს ურთიერთობების წრეში იმოქმედონ წესების მიხედვით. პრაქტიკაში ხშირად ხდება ისე, რომ არაგონივრულად შექმნილი კოდექსი, გადავსებული სხვა კომპანიების კოდექსისაგან ადებული მოქმედებების ჩამონათვალით, რომელიც უფრო ლოზუნგებს ჰგავს, ვიდრე ღირებული მოქმედებების შედეგებზე ორიენტირებულ წინადადებებს. ე.ი. კომპანია თავიდანვე უშვებს შეცდომებს, როდესაც კოდექსს წერს მხოლოდ კოდექსის არსებობისათვის, ამიტომაც პრაქტიკაში მისი გამოყენება არათუ რთული, არამედ შეუძლებელია. ზოგჯერ კოდექსი იმდენად ბუნდოვანია, რომ აზრის გამოტანა ძნელდება, არის შემთხვევები, როდესაც მასში ჩადებული წინადადებები წინააღმდეგობრივია. მაგალითად, ერთი მსხვილი კომპანიის კოდექსში გაწერილია „ჩვენ ვაფასებთ დასახული ამოცანების შესრულებაში საუკეთესოდ წარმოჩენის, ლიდერობისადმი და ინდივიდუალური მიღწევებისადმი სწრაფვას“ და ამავე დროს კოდექსი ვკითხულობთ; „ჩვენთვის მთავარია გუნდური მუშაობა, ურთიერთდახმარება, ურთიერთნდობა კოლეგებს, შემკვეთებს და მომხმარებლებს შორის“ შორის. როგორც ამ მაგალითიდან ჩანს, ორი საწინააღმდეგო მისწრაფება მიუთითებს, რომ ის დაწერილია არა კონკრეტული კომპანიისათვის, არამედ

გადმოტანილია სხვა კომპანიის კოდექსიდან და კონკრეტული ამოცანების გამოხშირვით დაყვანილია „ლოზუნგის“ მსგავს წინადადებებამდე. ფაქტია, რომ ამგვარი კოდექსის პრაქტიკაში გამოყენება შეუძლებელია. გარდა ამისა, ხანდახან კორპორატიული კოდექსი ასახავს არა მხოლოდ სავალდებულო ამოცანებს, არამედ იმ ვალდებულებებს, რომელიც მენეჯმენტმა აიღო თავის თავზე. მაგალითად, ჰოლანდიის ერთერთი კომპანიის კოდექსი შეიცავს განყოფილებას „თანამშრომელთა წინაშე პასუხისმგებლობა“, რომელშიც შედის ისეთი „ხელსაყრელი შრომის პირობების უზრუნველყოფა“, რომელიც გულისხმობს ღონისძიებების გატარებას, რომელიც მოიცავს თანამშრომელზე სოციალური დახმარების აღმოჩენას მძიმე ავადმყოფობის გამო. ლიტერატურაში კიდევ ერთ შეცდომად არის მიჩნეული, როდესაც კოდექსის შემუშავებისას აქცენტი კეთდება ისეთი ღონისძიებების ჩაწერაზე, რომელიც ხელს შეუწყობს კომპანიის გარე იმიჯის შენარჩუნებას. (Статья «Что такое корпоративный кодекс компании и как его написать?» Автор: Евгений Шельмин <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-3217/> Познавательный журнал «Школа жизни.ру») ამგვარი მიდგომით ჩვენი აზრით, კოდექსი გადაიტვირთება უსარგებლო ღონისძიებებით და მისი შესრულება პრაქტიკაში კომპანიას ააცდენს იმ მთავარ მიზანს, როგორცაა „აქტივების ღირებულების ზრდა“.

ამგვარად, კორპორატიული კოდექსი შედგება ორი ნაწილისაგან: სტანდარტული ღონისძიებები, რომლებიც მოქცეულია სამართლებრივ ჩარჩოში და მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული წინადადებები მართვის ეფექტიანობის მისაღწევად, რომლებიც სტანდარტებთან ერთად კომპანიას მოუტანს წარმატებას. განხილულ მასალაში დავინახეთ, რომ თვით მოწინავე კომპანიებიც კი უშვებენ შეცდომებს კოდექსის შექმნისას, რაც შემდეგ პრაქტიკაში გამოყენებისას ვლინდება: ან ვერ ხორციელდება, ან განხორციელება არაფრის მომტანია. იმისათვის, რომ კორპორაციული კოდექსი პასუხობდეს ეკონომიკურ გარემოში ბიზნეს სუბიექტის წარმატებისათვის საჭირო გზებს, ის შედგენილი უნდა იქნას გააზრებულად და შესრულებადი ღონისძიებების ჩართვით. ე. შელმინს მოჰყავს რვა შეცდომა, რომელიც დაიშვება კოდექსის შემუშავებისას, რის გამოც პრაქტიკაში გამოყენება წარმატების ნაცვლად ხშირად წარუმატებლობით მთავრდება. განვიხილოთ ისინი:

1. შეცდომა არის კორპორატიული კოდექსის გაუგებარ ენაზე დაწერა, რაც გულისხმობს მასში ისეთი წინადადებების შეტანას, რომლის განხორციელება ან შეუძლებელია, ან არაფერს შემატებს კომპანიას. ის იქმნება მხოლოდ საჩვენებლად და შემქმნელებისათვის ძვირფასია;
2. შეცდომა არის, როდესაც გაქვს სურვილი გქონდეს კარგი, გამართული კოდექსი და არ ფიქრობდე დარღვევებზე, რომელიც შეიძლება მოიტანოს სხვა ქვეყნის კოდექსის კოპირებამ. პირველ რიგში უნდა გაარკვიო სამი მცნების: „კორპორატიული კულტურა“, კორპორატიული კოდექსი“ და კორპორატიული ფილოსოფია“ არსი. ისინი სინონიმები არ არიან. ამასთან არ შეიძლება კოდექსში ჩაიწეროს ყველაფერი, რაც გგონიათ კორპორატიული კულტურის ნაწილი.
3. ხშირად, როდესაც კომპანია დგას ინვესტორების მიღების წინაშე, სასწრაფოდ სჭირდება კორპორატიული კოდექსი, რადგან უცხოელი ინვესტორისათვის კომპანიაზე და მის მომავალზე წარმოდგენის შექმნა სწორედ ამ დოკუმენტით ხდება. ასეთ შემთხვევაში კომპანიის მენეჯმენტი ახდენს სხვა კომპანიის კოდექსის კოპირებას, რომელიც ყველაზე გავრცელებული შეცდომაა და თუ გონივრულად გადაამუშავებს, შეიძლება მისაღები ვარიანტი შექმნას კონკრეტული საქმისათვის, მაგრამ ამგვარად შექმნილი კოდექსი შორს იქნება კომპანიის თანამშრომლებისაგან, საზოგადოებისაგან. ამიტომ კოდექსის შექმნაში მონაწილეობა უნდა მიიღონ თანამშრომლებმა, რომლებიც მოცემული კომპანიის თანამშრომლებიც და გამოშვებული პროდუქციის მომხმარებლებიც არიან.
4. „ლოზუნგები მტვრიანი თაროდან“ კიდევ ერთი გავრცელებული შეცდომაა, თუ თქვენი კოდექსი წარმოადგენს არასაჭირო ლოზუნგების საწყობს. ასეთი დოკუმენტები წააგავს უხეშად დამზადებულ რეკლამას. მაგალითად: ”ჩვენმა კომპანიამ მიაღწია საზოგადოების აღიარებას”, ”ჩვენი გუნდი არის მეგობრული, შეკრული გუნდი”, ”ჩვენი კომპანია უზრუნველყოფს სოციალურად მნიშვნელოვან მომსახურებებს”. არც ისე დამაჯერებელია - და ყოველთვის არ არის სიმართლე. განსაკუთრებით დოგმატურია კოდექსები, რომლებიც შექმნილია გარე რეპუტაციის მართვის იარაღად. მაგალითად,

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა ბოლო დროს პოპულარული თემა გახდა და ნედლეულის მწარმოებელმა კომპანიებმა დაიწყეს კოდექსში ახალი მოწოდებების დამატება, რომელიც მათი მხრიდან გარემოს დაბინძურებაზე შემფოთებას გამოხატავს.

5. შემდეგი შეცდომა კოდექსის საჯაროობას შეეხება. კოდექსი მოგეხსენებათ კონკრეტული კომპანიის მენეჯმენტის ქცევის წესებია და ის შეიძლება მოიცავდეს ყველა განსახორცილებელ ქმედებების ჩამონათვალს შიდა და გარე ურთიერთობების შესახებ. კოდექსის საჯაროობა თავსდება ორ უკიდერესობაში: სრული გამჭვირვალობა და „შავ ყუთად“ დატოვება. შეცდომად შეიძლება ჩაითვალოს ერთიც და მეორეც. მაგალითად, თუ გადაწყვიტეთ კოდექსის კომპანიის ვებ-გვერდზე განთავსება, შეცდომა იქნება თუ მას სრული სახით განათავსებთ, რადგან, ვთქვათ თანამშრომლის სადამსჯელო ღონისძიებების შესახებ სულაც არ არის საჭირო გაიგოს სხვამ. აქედან რჩევა: რაც მეტი საიდუმლოებებით შეფუთავ კოდექსს, მით მეტი ინფორმაცია გაიპარება, რასაც მსოფლიო გაიგებს.
6. იმისათვის რომ კოდექსის წესები მაღალ დონეზე შესრულდეს, ის უნდა იყოს შესრულებადი. ხშირად კოდექსის შემქნელები მასში გაწერენ შეუსრულებად და გაუგებარ წესებს, ასე ხდება, როდესაც ხელმძღვანელობა და თანამშრომლები „სხვადასხვა პლანეტაზე“ ცხოვრობენ. არის შემთხვევები, როდესაც კოდექსი ჰგავს სამურაის კანონებს, მაგალითად „სამსახურში გამოცხადდით დროულად, მხიარული სულიერი განწყობით“, „თანამშრომლები ვალდებული არიან დაუყონებლივ მიაწოდონ ინფორმაცია ხელმძღვანელს, თუ კოლეგები სამუშაო პერიოდში ან მის გარეთ უარყოფითად ისაუბრებენ კომპანიის პოლიტიკაზე“.
7. შეცდომაა, როდესაც კორპორატიული კოდექსი გადავსებულია ისეთი წვრილმანი წესებით, როგორცაა: „ყვავილების მორწყვის დრო...“ „პერსონალზე უფლების მიცემა შეიკრიბონ კათხა ლუდის დასალევად...“, „თანამშრომელს აქვს უფლება საკუთარი სამუშაო კუთხე რელიგიური, პროფესიული და ა.შ ნიშნით მოიწყონ...“ „რადიაციის საწინააღმდეგო კაქტუსის შეძენა ფირმის ანგარიშიდან...“ და ა.შ.

8. ხელმძღვანელები კოდექსის წერისას ხშირად ივიწყებენ მის სამართლებრივ საკითხებს. თეორიულად არაფერი არ უშლის ხელს დამსაქმებელს შექმნას შიდა ნორმატიული აქტები, რომლებიც არეგულირებენ პერსონალის საქმიანობის წესს, ხოლო თუ გაწერილი წესების დარღვევა ხდება მათზე განხორციელდება დისციპლინარული სასჯელი. პრაქტიკაში ამ აქტების განხორციელება საკმაოდ რთულია: პერსონალის დასჯისა საქმიანი ეთიკეთის შიდა წესების დარღვევის გამო, სასამართლო ხშირად თვლის შრომითი კანონმდებლობის დარღვევად, თუმცა შრომის კოდექსის თანახმად მხოლოდ დისციპლინარული დარღვევის (შრომითი ვალდებულებები) დასჯას ითვალისწინებს. ასეთ შემთხვევაში, რთულია დაადგინო მაგალითად პერსონალის ჩაცმულობა, მისი „მორთულობა“ არის თუ არა შრომითი ვალდებულება. ამიტომაც შიდა აქტები პერსონალს უნდა გაეცნოს ხელშეკრულების გაფორმებამდე.

როგორც პრაქტიკაში არსებული შეცდომების გაცნობამ დაგვარწმუნა, რომ პირველ რიგში ხელმძღვანელობამ უნდა გაათვითცნობიეროს რატომ სჭირდება კორპორატიული კოდექსი, ან საჭიროა გაიწეროს ის წესები, რომლებიც წლების განმავლობაში ჩამოყალიბდა კორპორატიულ კულტურაში? პრაქტიკის მაგალითების ადასტურებს, რომ ძლიერი კორპორატიული კულტურა პერსონალს საშუალებას აძლევს ეფექტიანად გამოიყენოს თავისი პოტენციალი, ეს კი იწვევს ეკონომიკური მაჩვენებლების ზრდას. კომპანიის თანამშრომელთა ზრდა ერთის მხრივ კომპანიის მასშტაბების და ეკონომიკური სიძლიერის მაჩვენებელია და მეორეს მხრივ, ასეთ შემთხვევაში კოდექსის წესების დაყვანა დიდი რაოდენობის ცალკეულ თანამშრომელამდე შეუძლებელი ხდება, მაგრამ ეს უკვე ნიშანია იმისა, რომ სწორი კოდექსი გახდა კომპანიის ზრდის საფუძველი. (Журнал The Chief, № 122007 год)

შესწავლილი მასალების საფუძველზე შეგვიძლია პასუხი გავცეთ კითხვას იმის შესახებ, თუ რამდენად შესაძლებელია კორპორატიული კოდექსის პრაქტიკაში გამოყენება. ჩვენი აზრით, პირველ რიგში კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა განსაზღვროს საჭიროა თუ არა კოდექსის არსებობა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით, საკმარისია შიდა ნორმატიული აქტების

მიღება შრომითი ურთიერთობების დასარეგულირებლად? არსებული კოდექსებისაგან განსხვავებით, რა შეიძლება იქნას შეტანილი კორპორატიულ კოდექსში და რას მისცემს კომპანიას ეს წესები. კოდექსი შემუშავდეს არა კოდექსისათვის, როგორც ზემოთ ჩამოთვლილ შეცდომებში აღინიშნა, არამედ მისგან სარგებელი მიიღოს კომპანიის როგორც ხელმძღვანელობამ, ასევე თანამშრომლებმა. კოდექსი გაიწეროს შრომით საქმიანობის გაუმჯობესების წესებით და არა როგორც აღინიშნა გარე მომხმარებლებისათვის „ლოზუნგების“ სახით მიწოდებისათვის. გონივრულად შემუშავებული კოდექსი, რაც გულისხმობს იმას, რომ არა კოპირებით, არამედ საქმიანობის სპეციფიკის მიხედვით გაიწერო წესები, პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობას უდაოდ ქმნის. აქვე უნდა იქნას გათვალისწინებული, რომ მენეჯმენტის ყველა დონეზე უნდა იქნას დაცული გაწერილი წესები, წინადადებების შემუშავების, მათი თანამშრომლებამდე დაყვანის, საჭირო შემთხვევაში ოპერატიული მოქმედებების განხორციელების, კომპანიის წარმატებების, აქციონერებისათვის დივიდენდების პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობის მიღების, კომპანიის ბაზარზე პოზიციონირების მდგომარეობის და ა.შ. ასე, რომ რაიმე წარმატება თუ წარუმატებლობა კომპანიის თანამშრომლებისათვის არ უნდა იყოს კომპანიის გარეთ გაგებული სიახლე. კორპორატიული კოდექსის გარეშეც მკვიდრდება კომპანიებში საქმიანი ურთიერთობები, გადაიჭრება კონფლიქტური სიტუაციები, ვითარდება კომპანია, ამიტომ კოდექსის შემუშავების აუცილებლობად ჩათვლის შემთხვევაში არ წარმოადგენს პრობლემას მისი დანერგვა, მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ კოდექსი ვერ მოიცავს ნებისმიერ სიტუაციას, მისი მიზანია ბიზნესს გამოადგეს გზამკვლევადა და ჩამოაყალიბოს წარმოქმნილ სიტუაციებში თანამშრომელთა ქცევის წესები.

თავი 3. თანამედროვე კომპანიებში კორპორატიული ქცევის ფორმირების სრულყოფის გზები

3.1. კორპორატიული ქცევის მოდელების დანერგვის ძირითადი პრობლემები

კორპორაციული მენეჯმენტის შესწავლა ერთ-ერთ მძლავრ ტრენდად ყალიბდება ეკონომიკურ მეცნიერებაში. თანამედროვე მსოფლიოს განვითარების მიმდინარე ეტაპზე კორპორაციული მენეჯმენტი უფრო და უფრო მეტ ყურადღებას იპყრობს, როგორც დასავლურ ასევე პოსტ საბჭოთა ქვეყნებში. მე-20 საუკუნის ნახევრიდან მოყოლებული დღემდე არსებულმა მრავალმა რეცესიამ დაგვანახა, რომ ჩაურევლობის პრინციპმა ეკომონიკაზე ნეგატიური გავლენა იქონია, რომლის გამოსასწორებლად საჭიროა ახალი სისტემური მოდელების შემუშავება. ამის აუცილებლობას ქმნის თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის სწრაფი განვითარება, გლობალიზაცია, ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება და მსხვილ საწარმოებში ადამიანური რესურსების ჩანაცვლება რობოტის ტიპის მოწყობილობებით. როგორც პოსტ საბჭოთა ქვეყნების ნაწილში, მათ შორის საქართველოშიც დგას ტოპ მენეჯერთა ცოდნისა და კომპეტენციის პრობლემა. კომპანიები ისეა ორგანიზებული, რომ მმართველი მენეჯერის პოზიციაზე მყოფი ადამიანები არ გამოირჩევიან ინოვაციური იდეებით, მაგრამ ამასთანავე არც აზარალებენ კომპანიას მოკლევადიან პერიოდში. ეს გამოიხატება იმაში, რომ ასეთი სახის მენეჯერები რუტინულად მართავენ მათ დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლებს. მათგან არ უნდა ველოდოთ სიახლეებს, წახალისებას. ამგვარი მიდგომით მენეჯერები გრძელვადიან პერიოდში მნიშვნელოვნად აზარალებენ კომპანიის ინტერესებს, რაც იმაში გამოიხატება, რომ დღეს კომპანიების პოზიციონირება შესაძლებელია აკმაყოფილებდეს როგორც კომპანიის თანამშრომლებს, ისე მომხმარებლებს, საზოგადოებას, მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ 21-ე საუკუნის განვითარების სწრაფ ტენდენციას, ისინი ვერ მოახერხებენ დროში ადაპტირებას.

კორპორაციული მართვის პრობლემაა ისიც, რომ ტრანსნაციონალური კორპორაციების უმეტესობა თავისი უზარმაზარი ფინანსური საშუალებებით გავლენას ახდენენ ამა თუ იმ განვითარებადი და განვითარებული ქვეყნების მთავრობებსა და კომპანიებზე. ეს ხდება კორუფციის, ფარული გარიგებების და ლობირების საშუალებით, რაც ხშირად სცდება კანონის საზღვრებს. კორპორაციული

მართვის სრული კრახის კლასიკური მაგალითია საინვესტიციო ბანკის Lehman Brothers-ის გაკოტრება 2008 წელს, ბერნი მეიდოფის საინვესტიციო ფონდის გაკოტრება იმავე წელს. ამერიკელი ეკონომისტი თავის დროზე ელცინის მრჩეველი, ჯეფრი საქსი პორტალზე project syndicate 2011 წელს წერდა, რომ დიდი ფული პოლიტიკოსებს უბიძგებს დანაშაულისაკენ და დღე არ გავა, რომ არ შევიტყოთ სხვადასხვა კომპანიების კანონდარღვევებზე.

ტექნოლოგიების განვითარება ასევე წარმოშობს უამრავ პრობლემას, რადგან მიმდინარე ეტაპზე არსებობს ინფორმაციის უდიდესი რაოდენობა, ამასთანავე ამ ინფორმაციებიდან ნაწილი შეიძლება იყოს გავრცელებული არასანდო წყაროებიდან. ამიტომ კომპანიების წინაშე დგას გამოწვევა, რომ ინფორმაციულ ბურუსში მიიღოს მისთვის საჭირო ინფორმაცია (საფონდო ბირჟაზე სხვადასხვა აქციებზე ფასების ცვლილება, პოლიტიკური მოვლენები, როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე ტრანსნაციონალური კომპანიების შემთხვევაში ქვეყნის ფარგლებს გარეთაც, მაკროეკონომიკური პარამეტრების ცვლილება და ა.შ.) დაამუშავოს აღნიშნული ინფორმაცია და დამუშავების შემდეგ მიიღოს გადაწყვეტილებები.

ასევე ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემად გვევლინება ის ფაქტი, რომ ბიზნეს კულტურის არარსებობის გამო ხშირია არათანაბარი კონკურენცია და მონოპოლიური მდგომარეობის გაბატონების მცდელობანი. კომპანიათა უმრავლესობის ორგანიზაციული სტრუქტურა არ არის გამჭირვალე, არაა ცნობილი კომპანიების მფლობელთა ვინაობა და მათი მონაწილეობის ხარისხი მიმდინარე კომერციულ გარიგებებში. ასეთ კომპანიებში იშვიათად არსებობს კორპორაციული მართვა, და თუ გამონაკლისებში გვხვდება, მაშინ კომპანიის რეალური მართვა დამოკიდებულია კომპანიის მფლობელთა თვითნებობაზე. ამ აზრს ხშირად აფიქსირებენ თავიანთ ინტერვიუებში ეკონომიკის ექსპერტები და ეკომონისტები.

მიმდინარე ეტაპზე მსოფლიოს მრავალი ეკონომისტი მივიდა იმ დასკვნამდე რომ, კორპორაციების მმართველობას სჭირდება არამხოლოდ რისკის მენეჯმენტის განვითარება და რისკის მენეჯმენტზე ეფექტური კონტროლი, არამედ კომპანიების კონკურენტული უპირატესობების გაზრდა, რაც ეფუძნება ინოვაციას და ახალ მიდგომას. ეს თავის მხრივ ცვლის კორპორაციების მენეჯმენტის მუშაობის სტილს. პოსტ საბჭოთა ქვეყნების უმეტესობაში ჯერ კიდევ ისედაც არსებულ რთულ

ვითარებას ამძიმებს სახელმწიფო პოლიტიკა, რომელიც არაკეთილგანწყობილია ბიზნესის მიმართ. ხელისუფლებების და სამართავლადმცავი ორგანოების მიერ გატარებული ანტიკორუფციული ღონისძიებების მიუხედავად კორუფციის ისევ მაღალი დონე არის შენარჩუნებული. ასევე არსებობს აქციონერების წილების დაკარგვის რისკი, უშუალოდ ოფიციალური პირების ჩარევით.

კომპანიებს საქმიანობის სხვადასხვა ეტაპზე ფუნქციონირებისას უწევთ გარკვეული ცვლილებების განხორციელება, კომპანიის შემდგომ ეტაპზე ეფექტური ფუნქციონირებისთვის. ცვლილებებს ხშირად ეწინააღმდეგება კომპანიის პერსონალი. თუმცა მათ წინააღმდეგობაში არაფერია გასაკვირი. ადამიანთა უმრავლესობას აქვთ შეხედულებები ამა თუ იმ სტრატეგიის სწორად რეალიზაციასთან დაკავშირებით. იცვლება არაფორმალური კონტაქტები, ურთიერთობის არხები, ქცევითი რეგულაციები, თანამშრომლებს ებადათ გაურკვევლობის შეგრძნება. აქედან გამომდინარე თანამშრომლები წარმოადგენენ ერთ-ერთ, მაგრამ საკმაოდ ძლიერ წინააღმდეგობას კომპანიის ცვლილებების განხორციელებისას. ასეთი სახის სისტემატიზაცია საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ კომპანიაში ისეთი ჯგუფები, რომლებიც პოტენციურად გამოთქვამენ წინააღმდეგობას ცვლილებების განხორციელების დაწყებისას. ეს წინააღმდეგობა განპირობებულია სხვადასხვა მიზეზებით, კერძოდ:

ეგოისტური ინტერესი - სიტუაცია, როდესაც თანამშრომლები საკუთარ ინტერესებს უფრო მაღლა აყენებენ, ვიდრე ორგანიზაციისას. ეს ბარიერი ნაკლებად საზიანოა, თუმცა მისმა ზრდამ შეიძლება გამოიწვიოს არაფორმალური ჯგუფების შექმნა. ასეთი ჯგუფები ქმნიან კომპანიაში ისეთ გარემოს, რომელიც ეწინააღმდეგება ცვლილებების განხორციელებას ორგანიზაციაში.

მიზნებისა და სტრატეგიული ცვლილებების არასწორი გაგება - ძირითადად გამოწვეულია ინფორმაციის ნაკლებობით. ეს გავრცელებულია ძირითადად ისეთი სახის კომპანიებში, სადაც მენეჯერებისადმი და მათ მიერ განხორციელებული ქმედებებისადმი ნდობის დონე დაბალია.

სტრატეგიის განხორციელების შედეგების სხვადასხვანაირად შეფასება - როდესაც ორგანიზაციის მენეჯერები და თანამშრომლები სხვადასხვანაირად აღიქვამენ სტრატეგიებს ორგანიზაციებისთვის და შიდა ორგანიზაციული ჯგუფებისთვის.

ცვლილებების შიში - ეს არის თანამშრომლების წინასწარ უარყოფითად განწყობა მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ, რაც იგეგმება ორგანიზაციაში. ეს გამოწვეულია ადამიანური ბუნებით და იმ ცუდი გამოცდილებით, რაც კომპანიების უმეტესობაში გამოწვეულია არასწორი სტრატეგიის შემუშავებითაც, რომელიც თანამშრომლებისთვის არანაირ პოზიტიურ მოლოდინს არ აჩენს. პირიქით, თანამშრომლებს არასწორი ცვლილებების შედეგად უწევთ აიღონ საკუთარ თავზე ახალი ვალდებულებები, ამიტომაც ისინი სკეპტიკურად არიან განწყობილი ნებისმიერი ცვლილების მიმართ. იმისათვის, რომ გავნსაზვროთ, თუ როგორ უნდა ვიმოქმედოთ ორგანიზაციაში მსგავსი პრობლემების აღმოსაფხვრელად, უნდა მოვახდინოთ სისტემური მიდგომის გამოყენება ცვლილებებისადმი.

ჯგუფის დონე - სტრატეგიული ცვლილებების განხორციელებისას ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს არაფორმალური ჯგუფების არსებობაც. აქვე უნდა გამოვიყოს ისეთი ლიდერები, რომლებიც გამოიკვეთებიან ცვლილებების დაანონსების პროცესში და ტოპ მენეჯერებმა უნდა შეეცადონ აღნიშნული ლიდერების საკუთარ მხარეზე გადმოხიზება. ორგანიზაციას შეუძლია ეს წინააღმდეგობები შეამსუბუქოს როგორც ჯგუფის, ასევე ინდივიდის დონეზეც.

ინდივიდის დონე - ადამიანები რომლებსაც გააჩნიათ განსხვავებული ხედვა. ეს მნიშვნელოვანი მომენტია კომპანიის მენეჯერებისთვის, იქედან გამომდინარე, რომ ინდივიდების განსხვავებული შეხედულება გამოწვეული იყოს შიდა და გარე ფაქტორებითაც, რომლებიც შესაძლოა გავლენას ახდენდნენ ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. ამიტომაც ვფიქრობ, რომ მენეჯერებმა მეტი ყურადღებით უნდა მიუდგნენ თითოეულ თანამშრომელს რათა შეძლონ მათი რესურსის ეფექტური გამოყენება. ასევე მნიშვნელოვანია მსგავსი პრობლემების მოსაგვარებლად თითოეული მენეჯერის მიდგომა თანამშრომლებთან, კერძოდ ჩვენ შეგვიძლია განვიხილოთ მართვის რამდენიმე ფორმა:

უხეში (ხისტი) მართვის ფორმა - როდესაც მენეჯერი თანამშრომლებთან ურთიერთობისას გამოირჩევა სიმკაცრითა და უხეშობით. ამით ის ერთგვარად ცდილობს დათესოს შიში, და ის ისვრის მუქარებს, რომ თუ არ გააკეთებთ ამას, ბონუს არ მიიღებთ. ასეთი მმართველობა ძალიან მარტივია. იქედან გამომდინარე რომ, განვითარებად ქვეყნებში არსებული სოციალური პრობლემები და შრომის

კოდექსის კომპანიების მიერ ხშირი უგულვებელყოფა, რისი მონიტორინგის მექანიზმები ფაქტიურად არ მუშაობს, ასევე უმუშევრობის მაღალი მაჩვენებელი, ნეპოტიზმის მაღალი დონე და ამას ემატება ის ფაქტიც, რომ თანამშრომელი კონკრეტული სიტუაციის დადგომისას ვერ იპოვის სამართალს. მიუხედავად ამისა უნდა აღინიშნოს რომ ასეთი სახის მმართველობა კომპანიას ვერ მოუტანს დადებით შედეგებს გრძელვადიან პერიოდში, იმიტომ რომ თანამშრომლები არიან შიშის ქვეშ და საქმეს აკეთებენ ძალდატანებით, რა დროსაც ინოვაციაზე და თანამშრომლის ინიციატივაზე ლაპარაკიც ზედმეტია.

ლოიალური (ჰუმანური) მართვის ფორმა - მმართველობის ფორმა, როდესაც კომპანიის მენეჯერები საკუთარ თანამშრომლებს ყოველთვის ჰუმანურად ეპყრობიან, გარკვეული შეცდომებს დაშვებისას, არ ღებულობენ სათანადო ზომებს, რაც საბოლოო ჯამში ასევე არასწორი მართვის ფორმაა და აზიანებს კომპანიის მდგომარეობას.

მართველობის შერეული (სწორი) ფორმა - ეს არის მმართველობის ისეთი ფორმა როდესაც მენეჯერები აქტიურად არიან ჩართულები კომპანიის მუშაობის პროცესში. ისინი მუდმივად სწავლობენ სამუშაო გარემოზე მოქმედ უარყოფით ფაქტორებს და უმაღლეს დონეზე მას. ასეთი მენეჯერები ცდილობენ გამოიყენონ ე.წ „ოქროს შუალედი“, ანუ წახალისებისა თუ პირიქით სანქციის ფორმის გამოყენება სწორ დროს. ეს ნამდვილად არ არის მარტივი მმართველობა და მენეჯერის მხრიდან მუდმივ ჩართულობას საჭიროებს, რათა მან თანამშრომლების გარკვეული ქმედებებისას სწორად უნდა შეაფასოს აღნიშნული სიტუაცია.

ამგვარად, პრობლემები კორპორაციული მართვის დამკვიდრებაში სერიოზულია, ჩამოთვლილი მიდგომები კომპანიის მართვაში გვარწმუნებს, რომ მმართველობის ახალი ფორმის დამკვიდრება მოითხოვს უპირველესად მმართველი აპარატის აზრის ცვლილებას, რაშიც ვგულისხმობნთ კორპორატიულ კოდექსში არა უბრალოდ ლამაზი სიტყვებით წესების გაწერას, არამედ ქმედებაზე დაფუძნებული, ურთიერთშეთანხმებული წინადადებების გაწერას, ასევე შესრულებაზე მონიტორინგის დაწესებას. ერთერთ პრობლემას წარმოადგენს ის რომ საქართველოში და სხვა პოიტ საბჭოთა ქვეყნებში არ არის ერთიანი სამართლებრივი დოკუმენტი შექმნილი, რომელშიც გაიწერება მმართველობის წესები, რომელიც

ცალკეულ კომპანიაში სეივსება თანამშრომელთა, გარე მომხმარებელთა საზოგადოების მიერ დაფიქსირებული მოთხოვნების შესრულებისათვის საჭირო მექანიზმებით. კორპორატიული მმართველობის იმ დონეზე აყვანა, როგორცაა ის თანამედროვე მაღალგანვითარებული ქვეყნების კორპორაციებში, მოითხოვს ქვეყნის კომპანიის მმართველების, სახელმწიფო მართვის ორგანოების, საგადასახადო სტრუქტურების, დასაქმებულების, დარგის წამყვანი სპეციალისტების ჩართვას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, როგორ გააუმჯობესონ კომპანიის პოლიტიკა, რაც საბოლოოდ აისახება კონკურენციულ უპირატესობაზე, თანამშრომელთა ცხოვრების პირობებზე, საზოგადოების დამოკიდებულებაზე კონკრეტული კომპანიისადმი.

3.2. ეროვნული მენტალიტეტის როლი კორპორაციული ქცევის ფორმირებაში

როდესაც საუბარია ეროვნული მენტალიტეტის როლზე კორპორაციული ქცევის ფორმირებაში, ჩვენ ნათლად წარმოგვიდგება ისეთი საწარმოები, რომლებიც სახელმწიფო ბიუჯეტისგან ფინანსდებიან, მაგრამ სახელმწიფოს მოწილეობის მიუხედავად მათ შეუძლიათ, რომ აღნიშნული თანხა გაუმჭვირვალედ განკარგონ. ეს იქედან გამომდინარე რომ კომერციული ინფორმაციაა და შეუძლია ის არ გაასაჯაროს. ასევე გაუმჭვირვალეა სხვა საკითხებიც, მათ შორის თანამშრომელთა დანიშვნის საკითხი. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთ საწარმოებში სახელმწიფოა მოწილე, მათზე არ ვრცელდება კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, რომელიც სამსახურში კონკურსით აყვანის წესს განამტკიცებს.

აქვე მინდა განვიხილო სახელმწიფო და კერძო კომპანიებში მმართველი ორგანოების მოწყობისა და მათი უფლებამოსილების გამიჯვნის საკითხიც, კერძოდ: „ეთგო“-ს (ევროპის თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD)) მეშვიდე სახელმძღვანელო პრინციპი (guidelines on corporate governance of state-owned enterprises (2015), OECD), უთითებს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა პირად ერთობლივ პასუხისმგებლობაზე და ადგენს, რომ დაუშვებელია პასუხისმგებლობის განსხვავებული სტანდარტის დადგენა იმის მიხედვით, თუ ვის მიერ არის ნომინირებული სამეთვალყურეო საბჭოს ესა თუ ის წევრი. სამეთვალყურეო საბჭოს უნდა ჰქონდეს სათანადო უფლებამოსილება მისი ფუნქციების შესასრულებლად. აღნიშნული მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა დირექტორის დანიშვნისა და გათავისუფლების და მენეჯმენტის ანაზღაურების განსაზღვრის უფლებამოსილება, კომპანიის სტრატეგიისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრა, რისკის ეფექტური მენეჯმენტისათვის საჭირო ეფექტიანი პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება და სხვა. აღნიშნული უფლებამოსილების ჯეროვნად განსახორციელებლად სამეთვალყურეო საბჭო სათანადო კვალიფიკაციის მქონე

წევრებისგან უნდა შესდგებოდეს, რომელთა შერჩევა გამჭვირვალე პროცესის შედეგად ხდება. მათი საქმიანობა მაქსიმალურად დაცული უნდა იყოს პოლიტიკური ინტერვენციისაგან და თითოეული წევრი ანგარიშვალდებული უნდა იყოს საწარმოს წინაშე და არა იმ ორგანოს წინაშე, რომელმაც მოახდინა მისი ნომინირება აღნიშნულ თანამდებობაზე. ანალოგიურად შესაძლებელია ვიმსჯელოთ კერძო კორპორაციებზეც, იქედან გამომდინარე, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების ნომინირება ხდება აქციონერთა კრების წევრებისაგან და სავსებით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ კერძო კომპანიებშიც და ამასთანავე მმართველობის ისეთ რგოლშიც, როგორცაა სამეთვალყურეო საბჭო, შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს ინტერესთა კონფლიქტს, რაც იმთავითვე უნდა გამოვლინდეს და აღმოიფხვრას, რათა არ იქონიოს უარყოფითი გავლენა აღნიშნულმა გარემოებამ.

სახელმძღვანელო პრინციპები ასევე ხაზს უსვამს სამეთვალყურეო საბჭოს საქმიანობის პერიოდული შეფასების მნიშვნელობას, რომელიც მოიცავს ისეთი საკითხების ანალიზს, როგორცაა: უთმობენ თუ არა საკმარის დროს სამეთვალყურეო საბჭოს ცალკეული წევრები საწარმოს საქმიანობას, რამდენად შეესაბამება სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა კვალიფიკაცია საწარმოს წინაშე არსებულ გამოწვევებს და სხვა საკითხებს. აქ ჩამოყალიბებული წესები ქართულ სახელმწიფო საწარმოებში სეიძლება ითქვას არის შეუსრულებები. ცნობილია პროფესიონალი კადრების სამსახურში აყვანის წესების ევროპული გამოცდილება (შერჩევა პროფესიონალიზმის მიხედვით), რომელიც გადმოტანილია საქართველოშიც, მაგრამ ვერ სრულდება. ჩვენი აზრით ამის ხელშემშლელი ფაქტორია პროფესიონალიზმის დონის განსაზღვრის მექანიზმის არარსებობა. მართალია ყველა პროფესია დარგისა და შესარულებელი ფუნქციების მიხედვით განსხვავებულია, მაგრამ გამჭვირვალობა მოითხოვს დადგინდეს საერთო წესი პროფესინალური დონის შეფასებისათვის ქულებით ან რეიტინგულად. ამიტომაც საუბარი იმაზე, რომ კორპორაციული მართვა მაღალი ან საშუალო ხარისხისაა შეუძლებელია. არასწორად შერჩეული კადრები იწვევს კორპორაციული პრინციპების დარღვევას და ეჭვქვეშ დგება კომპანიის საქმიანობის გამჭვირვალობა. კორპორაციული მართვის კულტურა მსოფლიო განვითარებულ ქვეყნებში მაღალ საფეხურზეა, განვითარებადი ქვეყნები კი ამ მხრივ ჩამორჩებიან.

ამიტომ ევროპასთან ასოცირების შეთანხმებაში ამ მხრივაც გაიწერა დირექტივები. კერძოდ. „ასოცირების შესახებ შეთანხმება ერთის მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერჯის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებსა და მეორეს მხრივ, საქართველოს შორის“ ეს არის დოკუმენტი სადაც გაწერილია ის მნიშვნელოვანი საკითხები, რომელიც ეხება როგორც ევროპის ქვეყნებს შორის არსებული პოლიტიკური, ეკონომიკური, კულტურული და სხვა ურთიერთობების მოწესრიგებას თანამედროვე გამოწვევების შესაბამისად. ეს ძალზედ მნიშვნელოვანია იქედან გამომდინარე, რომ ჩვენი ქვეყანა გაიზიარებს იმ მნიშვნელოვან პრაქტიკასა და გამოცდილებას, რაც განვითარებულმა ქვეყნებმა აქამდე დააგროვეს და ამ ქვეყნების წარმატებული საქმიანობა, რომელიც ბევრი დადებითი პარამეტრით გამოიხატება პირდაპირ კავშირში იქნება ჩვენს საბაზრო ეკონომიკასთან.

შეთანხმების მე-6 თავში ნაწილობრივ განხილულია კორპორაციული სამართალი, ბუღალტრული აღრიცხვა, აუდიტი და კორპორაციული მმართველობა. შეთანხმებაში აღნიშნულია, რომ სრულყოფილად ფუნქციონირებადი საბაზრო ეკონომიკის შექმნისა და ვაჭრობის წახალისებისათვის, ეფექტური წესებისა და პრაქტიკის მნიშვნელობას კორპორაციული სამართლისა და კორპორაციული მმართველობის, ასევე ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის სფეროებში, მხარეები თანხმდებიან რომ ითანამშრომლონ შემდეგ სფეროებში:

ა) აქციონერთა, კრედიტორთა და სხვა ბიზნეს პარტნიორთა დაცვა აღნიშნულ სფეროში ევროკავშირის წესების შესაბამისა;

ბ) ეროვნულ დონეზე შესაბამისი საერთაშორისო სტანდარტების იმპლემენტაცია და მმართველობით სფეროში შემავალი პრაქტიკის ევროკავშირის წესებთან ეტაპობრივი დაახლოება;

გ) კორპორაციული მმართველობის პოლიტიკის შემდგომი განვითარება საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, ასევე ამ სფეროში ევროკავშირის წესებთან და რეკომენდაციებთან ეტაპობრივი დაახლოება.

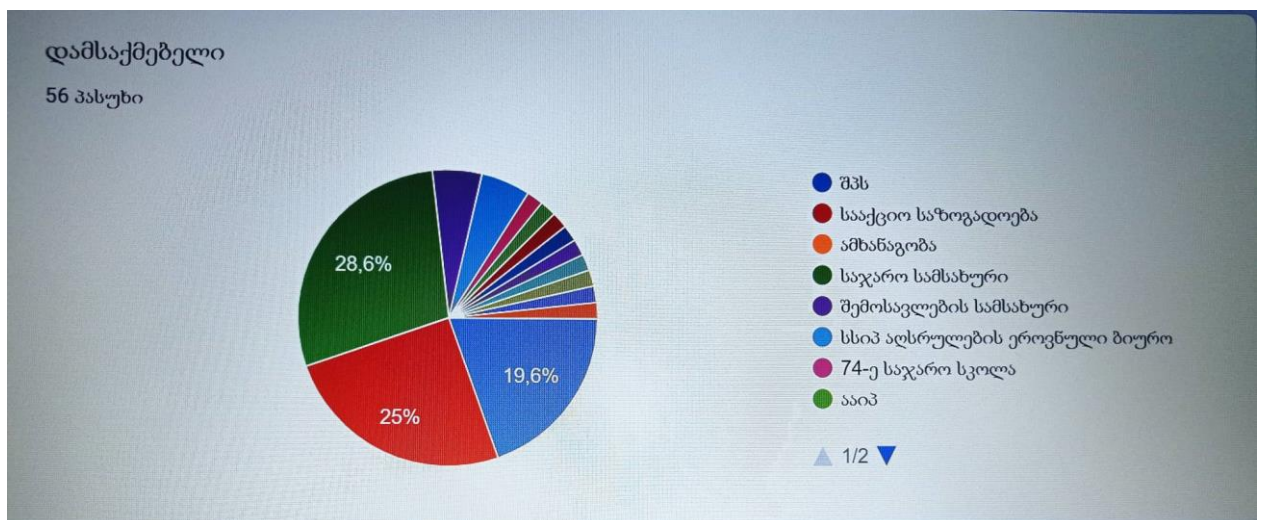
მხარეები მიზნად ისახავენ, აღნიშნულ სფეროებში ერთმანეთს გაუზიარონ ინფორმაცია და გამოცდილება, როგორც არსებულ სისტემებთან მიმართებით, ასევე შესაბამისი სიახლეების თაობაზე. გარდა ამისა, მხარეები ეცდებიან, რომ უზრუნველყონ ინფორმაციის ეფექტიანი გაცვლა ევროკავშირის წევრი

სახელმწიფოების ბიზნეს კომპანიების რეესტრსა და საქართველოს კომპანიების ეროვნულ რეესტრს შორის. იმისათვის რომ ჩვენ გაგვერკვია, თუ რა მდგომარეობა გვაქვს საკართველოში არსებულ კომპანიებში კორპორაციული მართვის კულტურის დონის თვალსაზრისით ჩავატარეთ კვლევა „კორპორაციული მართვის შეფასება“ ელექტრონულად, „google drive“ – ის ერთ–ერთი პლატფორმის საშუალებით. კვლევაში მონაწილე ადამიანების შერჩევა მოვახდინე შემდეგი წესების შესაბამისად:

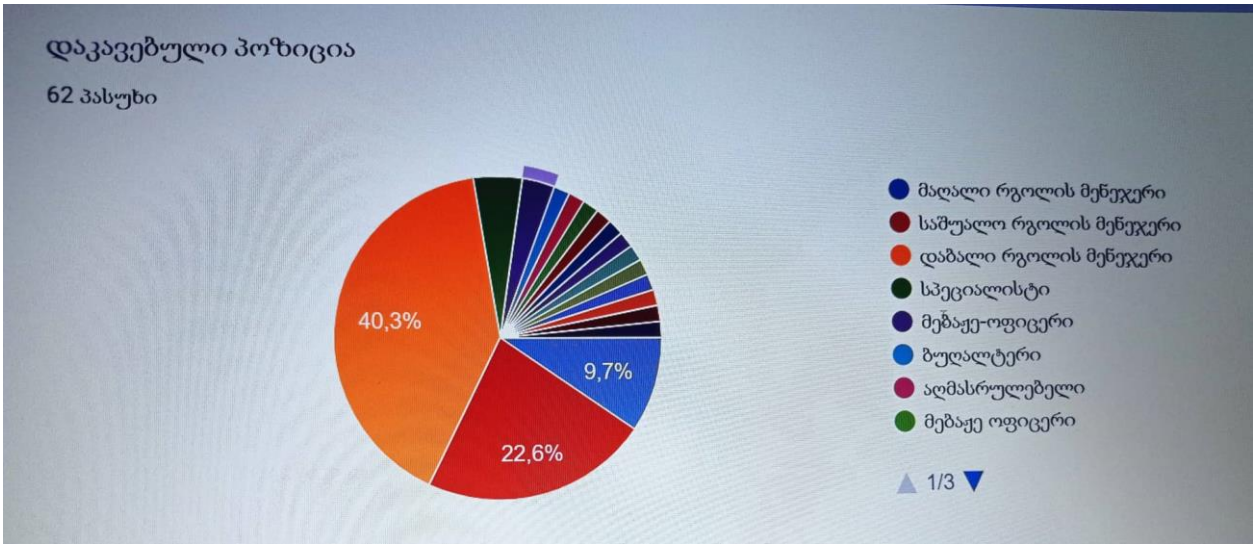
- ა) კვლევის მონაწილეები არიან როგორც საჯარო, ასევე კერძო კომპანიების წარმომადგენლები.
- ბ) კვლევის მონაწილეები არიან როგორც მმართველი რგოლის მენეჯერები, ასევე დაბალი რგოლის მენეჯერები და რიგითი თანამშრომლები.
- გ) ასევე გამოკითხვის ჩატარება გადავწყვიტე სრულიად ანონიმურად, იქედან გამომდინარე, რომ მენეჯერებსა თუ თანამშრომლებს დაეფიქსირებინათ თავიანთი შეხედულება ობიექტურად.

გამომდინარე იქედან, რომ კვლევა არ ყოფილიყო მოსაწყენი და გადატვირთული ბევრი კითხვებისაგან, ჩამოვყალიბე 8 მარტივი შეკითხვა, რომლებიც უმეტესწილად მოგვცემს საშუალებას შევაფასოთ კორპორაციული კულტურის დონე ქართულ კომპანიებში.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

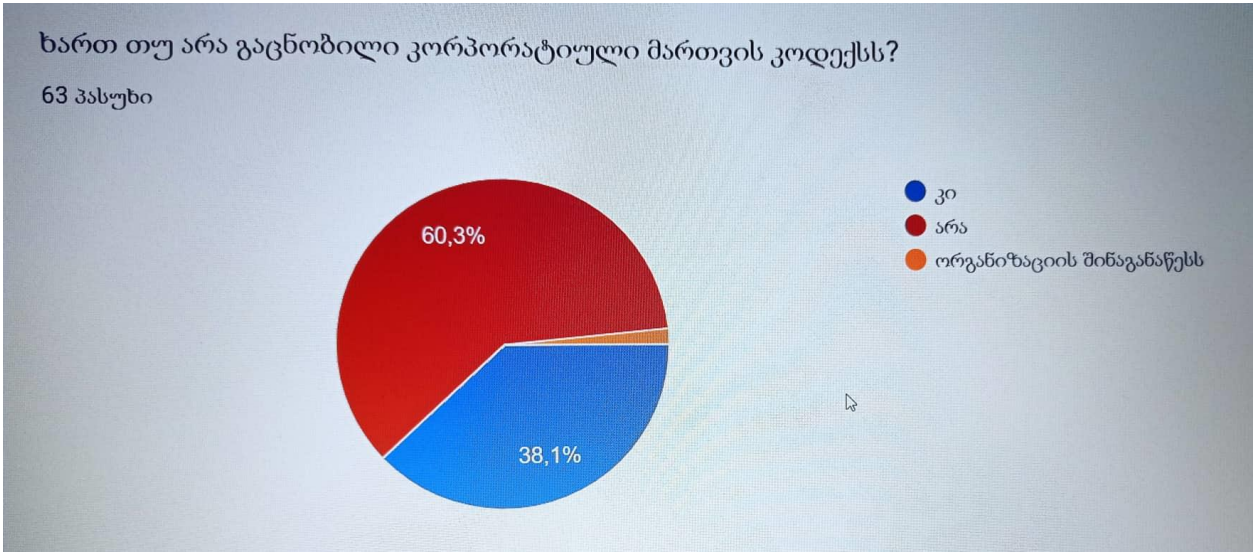


როგორც დიაგრამიდან ჩანს კვლევაში მონაწილეობა მიიღო კერძო სექტორის 53% და საჯარო სექტორი 47%.



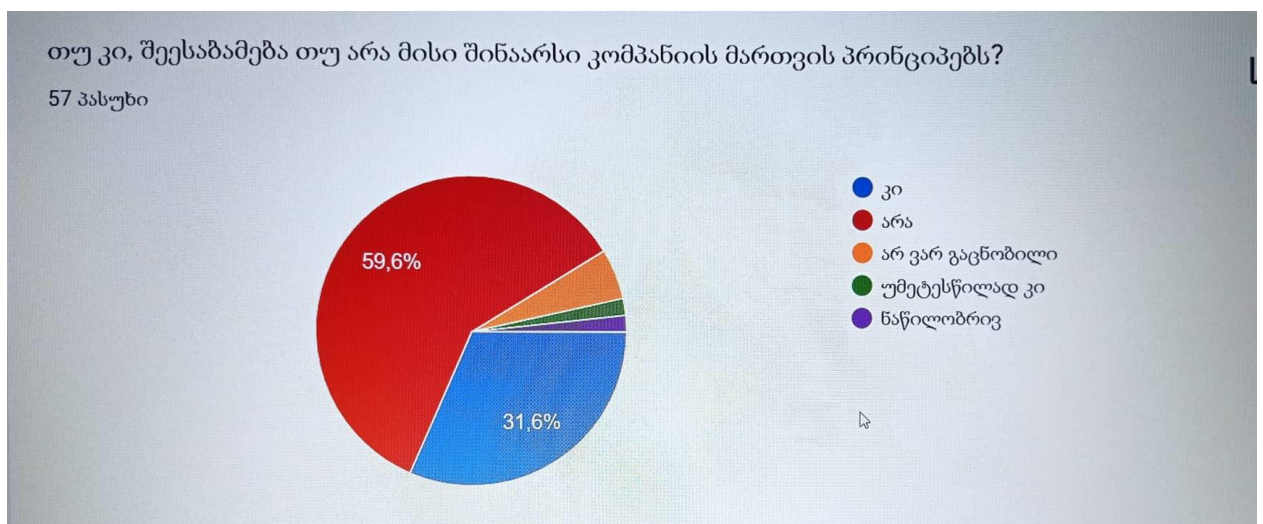
აღნიშნული დიაგრამა დაჯგუფებულ იქნა ოთხ კატეგორიად, ესენია:

- მაღალი რგოლის მენეჯერი 9.7%
- საშუალო რგოლის მენეჯერი 22.6%
- დაბალი რგოლის მენეჯერი 40.3%
- რიგითი თანამშრომლები/სპეციალისტები 27.4%



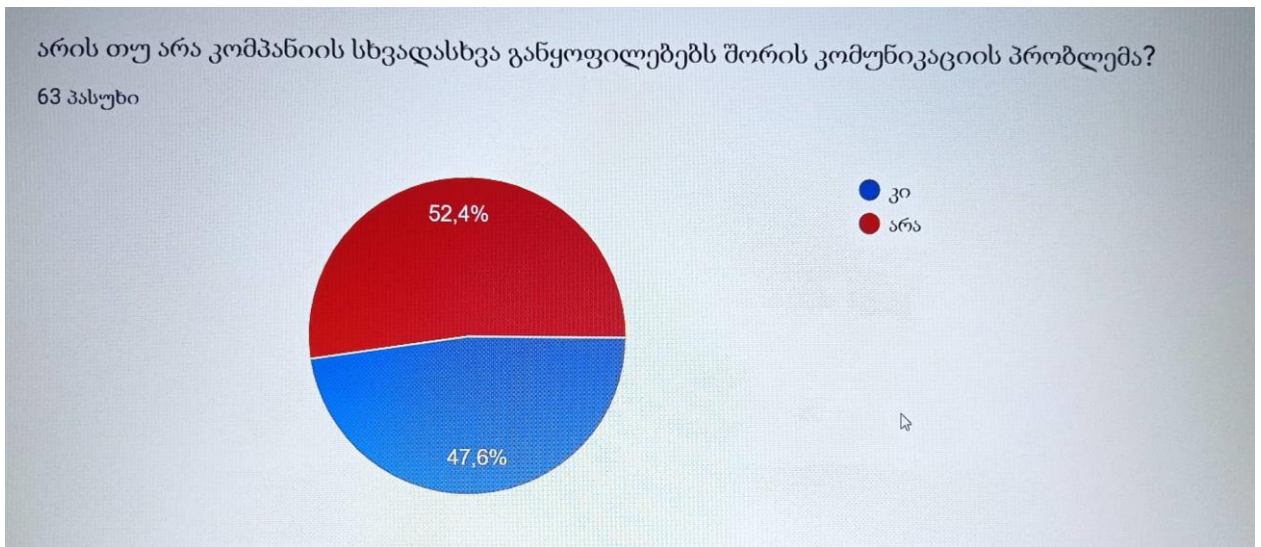
კვლევის მოცემულ ეტაპზე არსებული პროცენტული მაჩვენებლები ნათლად გვიჩვენებს, რომ გამოკითხულთა დიდი ნაწილი არ იცნობს კორპორაციული მართვის კოდექსს. აღნიშნული მდგომარეობა გამოწვეულია იმ ფაქტორებით, რომ როცა დამსაქმებელი აცხადებს კონკრეტულ ვაკანსიას დასაქმების შესახებ, მოცემული ვაკანსიის აღწერილობას თუ ჩავუღრმავდებით ვნახავთ, რომ ტექსტი გაჯერებულია მოთხოვნებით და ვალდებულებებით რათა პოტენციურმა დასაქმებულმა თავიდანვე

იგრძნოს ის მოსალოდნელი წნეხი, რაც სამსახურში ელოდება (ესეც რათქმაუნდა სამსახურში აყვანის შემთხვევაში). მოცემულ სიტუაციაში პირობითად „თამარი“ დასაქმებული ძირითადად დაკავებული არის იმ სამსახურეობრივი პრაქტიკული რუტინით, რომელიც არაფრის მომცემია მისი კარიერული განვითარებისთვის. მას ფიზიკურად არ რჩება დრო გაერკვეს იმ კომპანიის არსში, სადაც მუშაობს. როგორ შეიძლება დაწინაურდეს, მაშინ როცა ხედავს რომ გაცილებით ნაკლებად გამოცდილი და ნაკლები უნარ-ჩვევების მქონე პირობითად „მარიამი“ დაწინაურდა იმდენად მოკლე დროში, რომ თამარი მას კარგად არც კი იცნობდა. მისი გაცნობის შანსი უფრო დაკარგა იქედან გამომდინარე, რომ მარიამი უკვე საშუალო რგოლის მენეჯერია და ისეთ რიგით თანამშრომელთან, როგორც თამარია მხოლოდ შენიშვნებით და ბრძანებებით შემოიფარგლება. ესეც ჩვენი კომპანიების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მენტალური პრობლემა. ასევე დიაგრამის ამ მაჩვენებელში დაფიქსირებულია პასუხი „ორგანიზაციის შინაგანაწესს“, რაც სავსებით ლოგიკურია იქედან გამომდინარე, რომ საქართველოში კორპორაციული კოდექსი, რომლითაც ისარგებლებდნენ როგორც კერძო კომპანიები, ასევე სახელმწიფო საწარმოები და საჯარო დაწესებულებები, ფაქტიურად არ არსებობს. არსებობს კორპორაციული კოდექსები, რომლებიც მიღებული აქვთ კომერციულ ბანკებს და სხვა კომპანიებს თავიანთი სამეწარმეო საქმიანობიდან და ინტერესებიდან გამომდინარე.



მოცემული დიაგრამა ასახავს იმ გარემოებას, რომ ერთია გააჩნდეს ორგანიზაციას კარგად ჩამოყალიბებული მმართველობითი სისტემა და იცნობდნენ თანამშრომლები

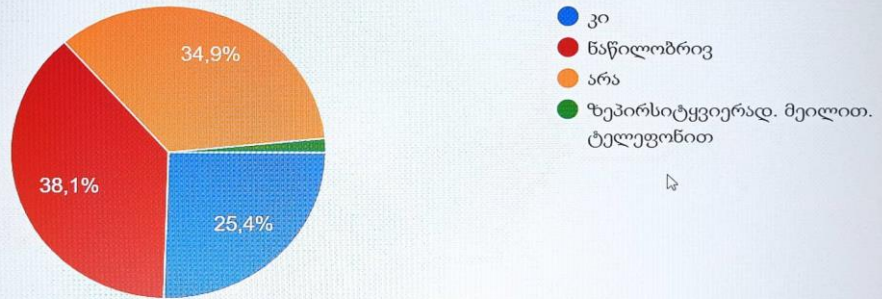
ამ სისტემას და მეორე, რამდენად შეესაბამება აღნიშნული სისტემა თანამედროვე კორპორაციული მართვის კოდექსსა და მმართველობის იმ სტანდარტებს, რომლებიც თანამედროვე მსოფლიოს განვითარების იმ ეტაპზე, სადაც ინფორმაცია ესე სწრაფად ვრცელდება თითქმის ყველასათვის კარგად არის ცნობილი. ჩვენს შემთხვევაშიც გამოკითხულთა იმ რაოდენობიდან, ვინც არის გაცნობილი კორპორაციული მართვის კოდექს და მარტივად რომ ვთქვათ ზოგადად თანამედროვე მმართველობით პრინციპებს, 59.6% თვლის რომ არ შეესაბამება.



მოცემულ შემთხვევაში პასუხები თითქმის თანაბრად განაწილდა. მოცემული მაჩვენებლების პროცენტული განაწილება ვფიქრობ განპირობებულია კომპანიის შიგნით არსებული მოწყობებით, რომელ კომპანიაშიც დეპარტამენტები ისეა განლაგებული, რომ ნებისმიერი დავალების შესასრულებლად მათი მწყობრი მოქმედება და სწორი კოორდინაციაა საჭირო. უარყოფითი შედეგები კი ნათლად ასახავს საქართველოში არსებული იმ კომპანიების სიუხვეს, სადაც მმართველობითი სისტემები არ არის სათანადოდ განვითარებული.

მოგეწოდებათ (აწოდებთ) თუ არა ინფორმაციას კორპორაციული სტანდარტების შესრულების შესახებ?, კომპანიაში დაგეგმილი ცვლილებების შესახებ? და რა საშუალებებით?

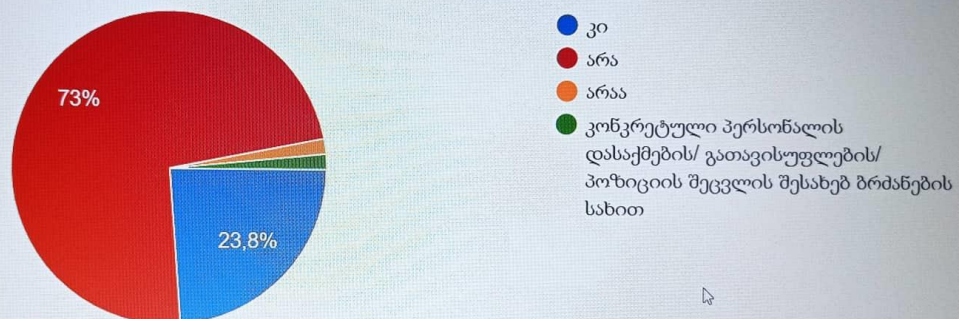
63 პასუხი



როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, თანამედროვე მსოფლიოს განვითარების ეტაპზე ძალზედ დიდი მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციის გაცვლას. ასევე მნიშვნელოვანია თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის არსებული ურთიერთობების სიჯანსაღე, რაც გამოიხატება ინფორმაციის გაცვლაში, იდეებისა და ინიციატივების გაზიარებაში და იმ დაგეგმილი ცვლილებების თანამშრომლებისთვის გაცნობაში, რომელიც გავლენას ახდენს თითოეული თანამშრომლის მოლოდინებზე. მოცემული დიაგრამის მიხედვით კომპანიაში ინფორმაციის გაცვლის დონე შეგვიძლია შევაფასოთ უარყოფითად.

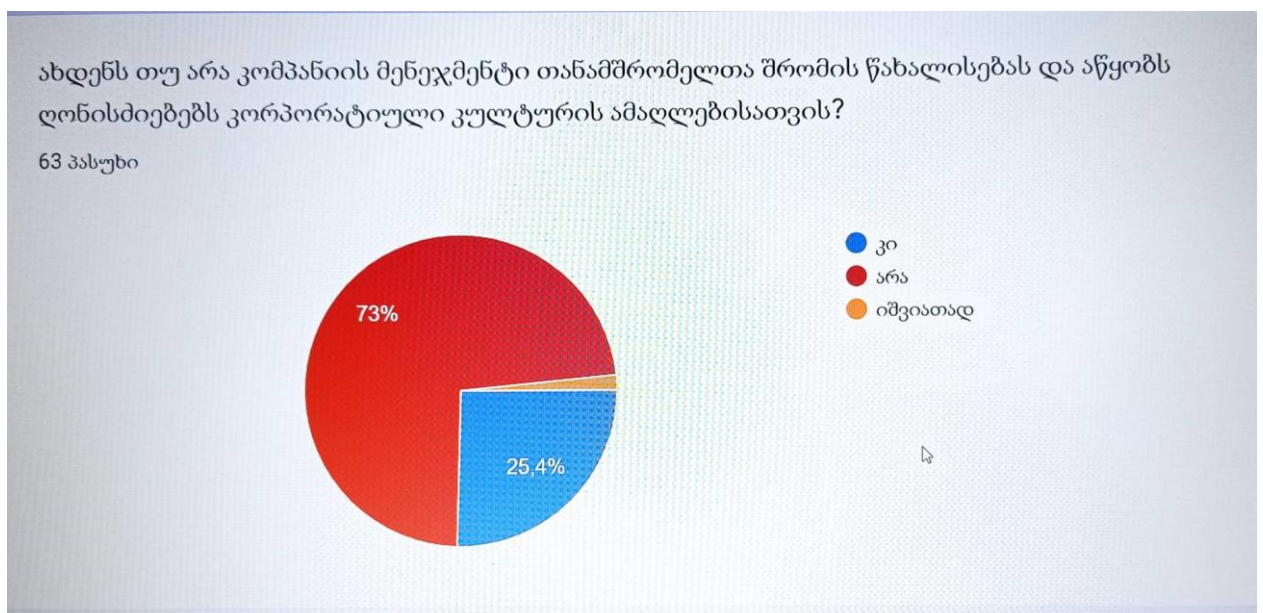
ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის (კადრების) მიერ მოგეწოდებათ თუ არა ინფორმაცია კადრების გადინების/შემოდინების შესახებ?

63 პასუხი



მოცემულ დიაგრამაში არსებული პროცენტული მაჩვენებლები შემამფოთებელია, იქედან გამომდინარე, რომ თანამშრომელთა დანიშნისა თუ გათავისუფლების

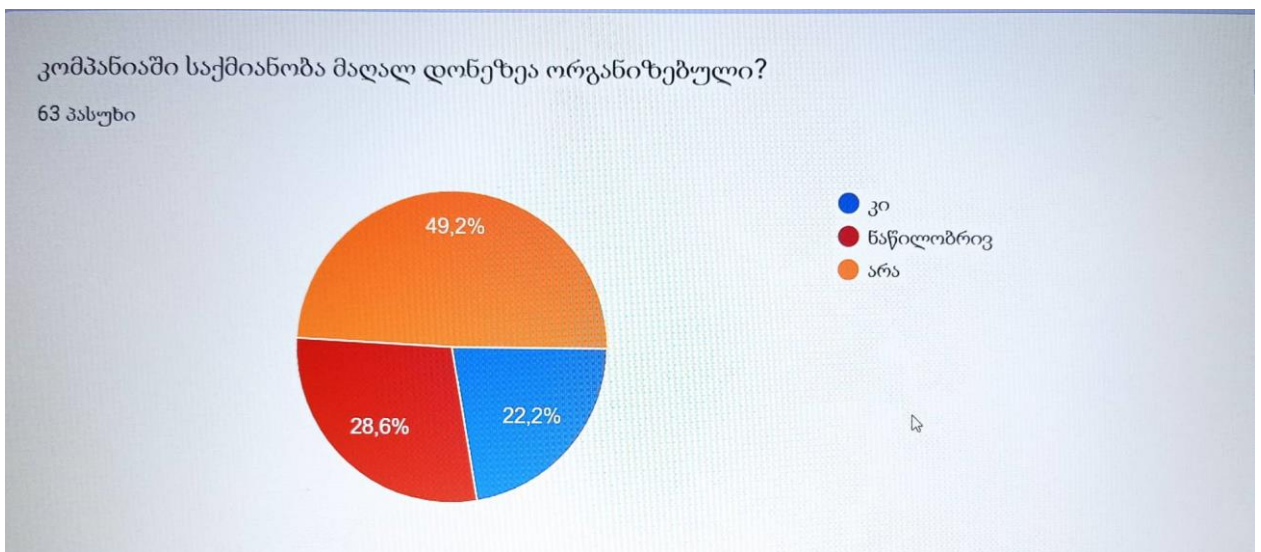
საკითხი არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის, ასევე იმ პოტენციური თანამშრომლებისა და პარტნიორებისათვის, ვინც დაინტერესებულნი არიან მოცემული კომპანიის საქმიანობით. მოცემული მაჩვენებლები მიუთითებს კომპანიებში არსებულ ე.წ „ბურუსს“, რომელშიც გახვეულია კომპანიის ისეთი მნიშვნელოვანი ელემენტები, როგორცაა თანამშრომელთა დანიშვნისა და გათავისუფლების საკითხი, კომპანიაში არსებული მმართველობითი სისტემის ფორმირების საკითხი.



ისევე როგორც სხვა პარამეტრებში, მოცემული დიაგრამა გვიჩვენებს ქართული კომპანიების განვითარების დაბალ დონეს. მენეჯმენტის ცოდნაც კი არ სჭირდება იმის გაგებას, რომ ადამიანებისგან თუ გვინდა, რომ ჩვენთვის სასურველი შედეგები მივიღოთ, უნდა გავიგოთ მათი ამ შედეგისათვის მამოტივირებელი საშუალებები. მაგრამ ეს მიდგომა მენეჯმენტისათვის მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან კომპანიის თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ გარკვეულ ჩარჩოებში განსაზღვრული შრომის ანაზღაურება და მათი თავგამოდებული მცდელობის მიუხედავად უფრო მეტი

გამოიმუშავონ, საბოლოოდ დებულობენ იგივე ანაზღაურებას. თუ გვინდა რომ საკუთარ თანამშრომლებს მოტივაცია წავართვათ და ისინი განვითარების მხოლოდ დაბალ საფეხურზე გვყავდეს, ამაზე კარგ ხერხს ვერ მოვიფიქრებთ.

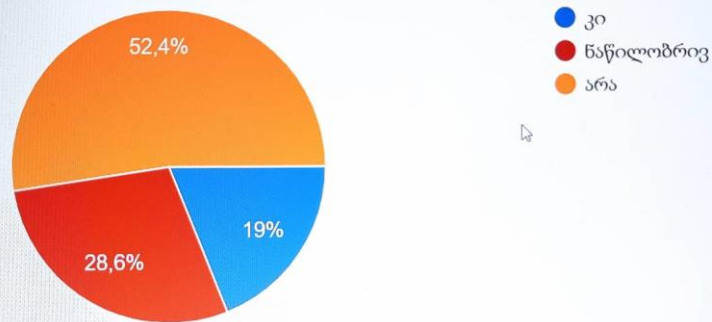
როდესაც ვსაუბრობთ წახალისებაზე და გარკვეულ ღონისძიებაზე, აქვე ფრთხილად უნდა ვიმოქმედოთ ჩვენ, როგორც მენეჯერებმა და გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ ყველა დასაქმებულზე ერთნაირად არ მოქმედებს წახალისების პრინციპი. ჩვენ უნდა შევისწავლოთ თითოეული თანამშრომელი ინდივიდუალურად, რათა გავიგოთ თითოეული მათგანის მამოტივირებელი მექანიზმი. მაგალითად: შეიძლება პირობითად „ზურასთვის“ მამოტივირებელი იყოს თვის ბოლოდ დარიცხული ბონუსი, მაგრამ პირობითად „ლევანი“ მოტივირდებოდა მაშინ, როცა მის მიღწევებს სათანადოდ შეაფასებს მენეჯერი და მას შეაქვს, ანუ ლევანისთვის მამოტივირებელი არა ფული და ბონუსია, არამედ აღიარება.



აღნიშნული დიაგრამა არცთუისე სახარბიელოა, რადგანაც კვლევაში მონაწილე პირთა უმეტესობა ფიქრობს რომ არ არის მაღალ დონეზე ორგანიზებული, ან ნაწილობრივ არის ორგანიზებული.

თანამშრომლები მონაწილეობას ღებულობენ გადაწყვეტილების მიღებაში (საუბარია მათ ჩართულობაზე ისეთი სახით, რაც არ სცდება მათ უფლება-მოვალეობებს)?

63 პასუხი



მოცემული დიაგრამა ვფიქრობ ერთ–ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინდიკატორია თუ რა მდგომარეობაა ქართულ კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღებისა და ამ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობის კუთხით.

კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უნდა იყოს თანამშრომლებისთვის გამჭვირვალე და ადეკვატური, რომელიც პასუხობს კომპანიის წინაშე მდგარ გამოწვევებს. მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ინიციატივა ამათუიშ საკითხთან მიმართებაში, იქედან გამომდინარე, რომ შეიძლება კონკრეტულ პოზიციაზე მყოფი თანამშრომელი უკეთ აანალიზებდეს იმ პრობლემებსა და გამოწვევებს, რაც მას უშუალოდ საკუთარი მოვალეობების პროცესში წარმოექმნება. ასე რომ მართლზომიერად მიმაჩნია ის გარემოება, რომ თანამშრომლები თუ სხვა დაბალი რგოლის მენეჯერები აუცილებლად უნდა იყვნენ ჩართული ისეთი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რაც მეორემხვრივ უფრო არ დააზიანებს კომპანიის ინტერესებს კონფიდენციალობის კუთხით.

კვლევაში მონაწილე ადამიანთა პასუხები და ჩამოყალიბებული წინადადებები ჩვენი აზრით იძლევა იმის საშუალებას, რომ მოკრძალებული წვლილი შევიტანოთ ქართულ კომპანიებში არსებული კორპორატიული „ხვრელის“ არსებობაზე, მათი გამოსწორების გზებზე.

დასკვნა-წინადადებები

შესწავლილი მასალების, საზღვარგარეთის ქვეყნებში მოქმედი კორპორაციული მოდელების გაანალიზების, ქართულ რეალობაში არსებული მდგომარეობის, კორპორაციული მართვის საკითხებთან დაკავშირებული ევროპული დირექტივების განხილვის შედეგად მოგვეცა საშუალება ჩამოვყალიბოთ წინადადებები საქართველოს კომპანიებში არსებული ხარვეზებისა და მათი გამოწორების გზების შესახებ.

1. მიუხედავად იმისა, რომ კორპორაციული მართვის შედეგები არ კონტროლდება და ყველა ტიპის კომპანიას სეუძლია შექმნას საკუთარი კოდექსი, განვითარების ეტაპზე აუცილებლად მიგვაჩნია შემუშავდეს კერძო საკუთრებაზე დაფუძნებული კომპანიების კორპორაციული კოდექსი, რომელშიც მოცემული იქნება ზოგადი წესები და ამ წესებს მიღმა

- თითოეული კომპანია შეიტანს საკუთარი საწარმოსათვის დამახასიათებელ წესებს;
2. ადამიანური ფაქტორი მიჩნეული იქნას მთავარ მამოძრავებელ ფაქტორად კორპორაციული მართვის წესების ჩამოყალიბებაში, რაშიც იგულისხმება გადაწყვეტილებების მიღება, რომელიც კომპანიის განვითარებისათვის მიიღება შემუშავებული იქნას პერსონალთან ერთად, ვინც ის უნდა აღასრულოს. მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ინიციატივა ამათუიმ საკითხთან მიმართებაში, მართლზომიერად მიმაჩნია ის გარემოება, რომ თანამშრომლები თუ სხვა დაბალი რგოლის მენეჯერები აუცილებლად უნდა იყვნენ ჩართული ისეთი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რაც მეორეხვრივ უფრო არ დააზიანებს კომპანიის ინტერესებს კონფიდენციალობის კუთხით;
 3. კორპორატიული კოდექსი უნდა დაიწეროს მარტივი ენით, მასში მოცემული ყველა წესი გასაგები უნდა იყოს ყველაზე დაბალი პოზიციის მქონე პერსონალისათვის;
 4. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას როგორც მეწილეებზე, ასევე დასაქმებულ პერსონალზე, ამისათვის კოდექსში ჩაიდოს ყოველკვარტალური/წლიური ფინანსური ანგარიშების წარდგენა კომპანიის შიდა მომხმარებელზე;
 5. კვლევის შედეგად გამოვლენილი ხარვეზის კომუნიკაციის პრობლემის შესახებ, ჩვენი აზრით გამოწვეულია იმით, რომ ხელმძღვანელობა არ ასაჯაროებს იმ გადაწყვეტილებებს და ოპერაციებს, რაც მათთვის კარგად არის ცნობილი, რომ მიუღებელი იქნება პერსონალისათვის, ამ ხარვეზის აღმოფხვრისათვის მიგვაჩნია, რომ ხელისუფლების ორგანოებმა იზრუნონ მოქალაქეთა კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებაზე, რაც თავის მხრივ გამოასწორებს დანარჩენ ხარვეზებს. ამის მისაღწევად საჭიროა ტრენინგ კურსების ორგანიზება. მართალია არსებობს „მეწარმეთა შესახებ“ კანონი, რომელშიც მეტნაკლებად გაწერილია კომპანიის ორგანიზაციული

სტრუქტურა და თითოეული რგოლის უფლებები, თუმცა ჩვენი აზრით, ის შორს დგას კორპორატიული კულტურის ამაღლების მცდელობისგანაც კი;

6. და ბოლოს, დასაქმებულთა მოტივაცია, როგორც კვლევამ აჩვენა წახალისების საკითხი მეტად პრობლემურია, დაახლოებით 74% უარყოფითად პასუხობს. როდესაც ვსაუბრობთ წახალისებაზე და გარკვეულ ღონისძიებაზე, აქვე ფრთხილად უნდა ვიმოქმედოთ, როგორც მენეჯერებმა და გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ ყველა დასაქმებულზე ერთნაირად არ მოქმედებს წახალისების პრინციპი. საჭიროა შესწავლილი იქნას თითოეული თანამშრომელი ინდივიდუალურად, რათა დადგინდეს თითოეული მათგანის მამოტივირებელი მექანიზმი. წახალისების მექანიზმის კორპორატიული მართვის კოდექსში უნდა გაიწეროს ზოგადად და შემდგომ მიღებული გადაწყვეტილებები პერსონალთან ერთად უნდა დასაბუთდეს.

ამგვარად, ჩატარებული კვლევის საფუძველზე მიღებული შედეგებით ჩამოვყალიბეთ წინადადებები, რომელთა კონკრეტულად გაწერა დამოკიდებულია კომპანიის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმაზე, მიგვაჩნია, რომ გლობალიზაციის ეპოქაში მმართველობის ის ფორმები, რომლებიც ჯერ კიდევ მაღალი დოზით არის ქართულ კომპანიებში, შეაფერხებს სხვა მრავალ ფაქტორთან ერთად ინვესტიციების მოზიდვას, მაღალკვალიფიციური კარდებით დაკომპლექტებას და ზოგადად დასაქმებულთა სოციალურ ღონეს. ჩვენ არ გაგვიმახვილებია ყურადღება ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მექანიზმებზე, რომელიც სრულყოფილი კორპორატიული კოდექსის მნიშვნელოვანი ნაწილია, რადგან ის პრობლემები, რომელიც გამოიკვეთა, მიუთითებს სოციალური პასუხისმგებლობის დაბალ დონეზე და თანაც ეს ჯერ კიდევ სიახლეს წარმოადგენს თვით განვითარებულ ქვეყნებშიც და მას ცალკე კვლევა სჭირდება. ერთი ნაშრომის ფარგლებში სრულყოფილი კვლევა ვერ მოხერხდებოდა.

ლიტერატურა

1. ასოცირების შესახებ შეთანხმება ერთის მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერჯის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებსა და მეორეს მხრივ, საქართველოს შორის.....2014წ.
2. ბარბაქაძე ხ., კორპორატიული მართვის მოდელების შესახებ.
3. დავით მაისურაძე,სახელმწიფო საწარმოების მართვის ეფექტიანობა, შოთა რუსთაველის ეროვნული სამეცნიერო ფონდის გრანტი. 2019

4. მენეჯმენტის ისტორიის ჟურნალი ტ N 1, 1995;
5. ნ. ლაზვიაშვილი. „კორპორაციული მენეჯმენტი“. საქართველოს ტექნიკური
6. უნივერსიტეტი. თბ., 2013 წ;
7. ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების საკითხისათვის, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“ , 2013, №6.
8. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Павел Геннадиевич ВОРОНЦОВ., Экономический анализ: теория и практика, ISSN 2311-8725 (Online) 47 (2015) с.42–51;

ელექტრონული მასალა

1. <https://digitaledu.ge/blog/ra-aris-adamianuri-resursebis-menejmentihrm/>

რა არის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი?

2. <https://www.greatmanagers.com.au/management-theory-origin/>

Where it All Began: The Origin of Management Theory

3. http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.history_of_management_global.pdf

The history of management: a global perspective

4. <https://bm.ge/ka/article/korporaciuli-martvis-tanamedrove-sistemebi-/15934>

კორპორაციული მართვის თანამედროვე სისტემები

5. <https://www.hierarchystructure.com/american-corporate-hierarchy/>

American Corporate Hierarchy

6. <https://www.digitalhrtech.com/organizational-citizenship-behavior/>

Organizational Citizenship Behavior: Benefits and 3 Best Practices

7. <https://www.trainingcq.com/american-business-culture/>

American Business Culture

8. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

The Neuroscience of Trust Management behaviors that foster employee engagement by [Paul J. Zak](#)

9. <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-the-usa/>

Doing Business in the USA

10. <https://www.forumdaily.com/ka/pribyl-coca-cola-vyrosla-blagodarya-podnyatiyu/>.

კოკა-კოლას მოგება იზრდება ფასების ზრდის გამო. ავტორი: ოლგა მიხნო

11. <https://www.microsoft.com/en-us/?q1=>

[. https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en)

Corporate social responsibility & Responsible business conduct

12. <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management>

What We Can Learn from Japanese Management

13. <https://www.hierarchystructure.com/japanese-business-hierarchy/>

Japanese Business Hierarchy

14. <https://tsu.ge/science>