
თავი - 17

მმართველობითი კონტროლი - პასუხისმგებლობის ცენტრები

შინაარსი

- ❖ შესავალი;
- ❖ მმართველობითი კონტროლის საარსებო გარემო;
- ❖ პასუხისმგებლობის ცენტრები:
 - ◆ პასუხისმგებლობის ცენტრების ტიპები;
- ❖ მმართველობითი კონტროლის ფაზები;
- ❖ მმართველობით კონტროლში გამოყენებული საბუღალტრო ინფორმაცია;
- ❖ მმართველობით კონტროლის სუბიექტური ასპექტები;

17.1. შესავალი

აღნიშნულ თავში განიხილება აღრიცხვა პასუხისმგებლობის ცენტრებში, რომელიც მმართველობითი აღრიცხვის ერთ-ერთ სისტემას წარმოადგენს. აღრიცხვის ეს სისტემა, გამოიყენება მმართველობითი კონტროლისათვის.

მმართველობითი კონტროლი ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის იმ ელემენტებზე, რომელთაც **“პასუხისმგებლობის ცენტრები”** ეწოდებათ.

მმართველობითი კონტროლი

ყველა ორგანიზაციას აქვს მიზანი, რომლის მისაღწევად საქმიანობიდან გამომდინარე ის ირჩევს სტრატეგიას – რასაც **სტრატეგიული დაგეგმვა** ეწოდება. სტრატეგიული დაგეგმვა არ წარმოადგენს სისტემატურ საქმიანობას, ვინაიდან სტრატეგია არ იცვლება მანამ, სანამ არ წარმოიქმნება ახალი შესაძლებლობები ან სირთულეები მიზნის მიღწევაში. ეს კი არც ისე რეგულარულად ხდება.

მმართველობითი კონტროლის პროცესი იყენებს სტრატეგიული დაგეგმვის შედეგად განსაზღვრულ მიზნებს და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიერ ამ სტრატეგიის გახორციელებას. ფორმალურად კი, **მმართველობითი კონტროლი განისაზღვრება როგორც პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ზემოქმედებენ თანამშრომლებზე ორგანიზაციის სტრატეგიის ქმდითი და ეფექტური შესრულებისათვის.**

მმართველობითი კონტროლი – ეს არის პროცესი, რომელიც ხორციელდება გარკვეულ გარემოში და ამ გარემოს რამდენიმე მნიშვნელოვან მახასიათებელს განვიხილავთ ქვემოთ.

17.2. მმართველობითი კონტროლის საარსებო გარემო

განვიხილოთ მმართველობითი კონტროლის საარსებო გარემოს ოთხი შემადგენელი:

- ორგანიზაციის არსი;
- ორგანიზაციის მართვა;
- ორგანიზაციის კულტურა;
- ორგანიზაციის გარემომცველი სფერო.

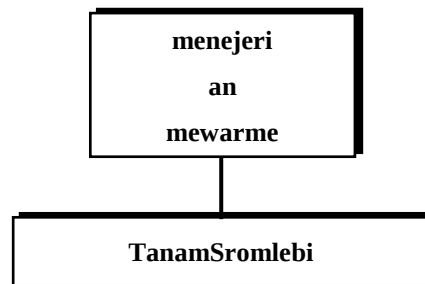
ორგანიზაცია – ეს არ არის მხოლოდ შენობა და დანადგარები, არამედ უპირველესყოვლისა ეს არის ადამიანები, რომელიც ამ შენობაში მუშაობს. უფრო ზუსტად **იმ ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც შეთანხმებულად მუშაობს დასახული მიზნების მისაღწევად.**

დასახული მიზნის მისაღწევად ადამიანთა ჯგუფის ორგანიზებულად მოქმედებისათვის ორგანიზაციას უნდა ჰყავდეს ლიდერები, რომელთა მენეჯერებს, ან ზოგადად – **მმართველებს უწოდებენ.**

ორგანიზაციის მართვა. ორგანიზაციული მოწყობა ძირითადად დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე.

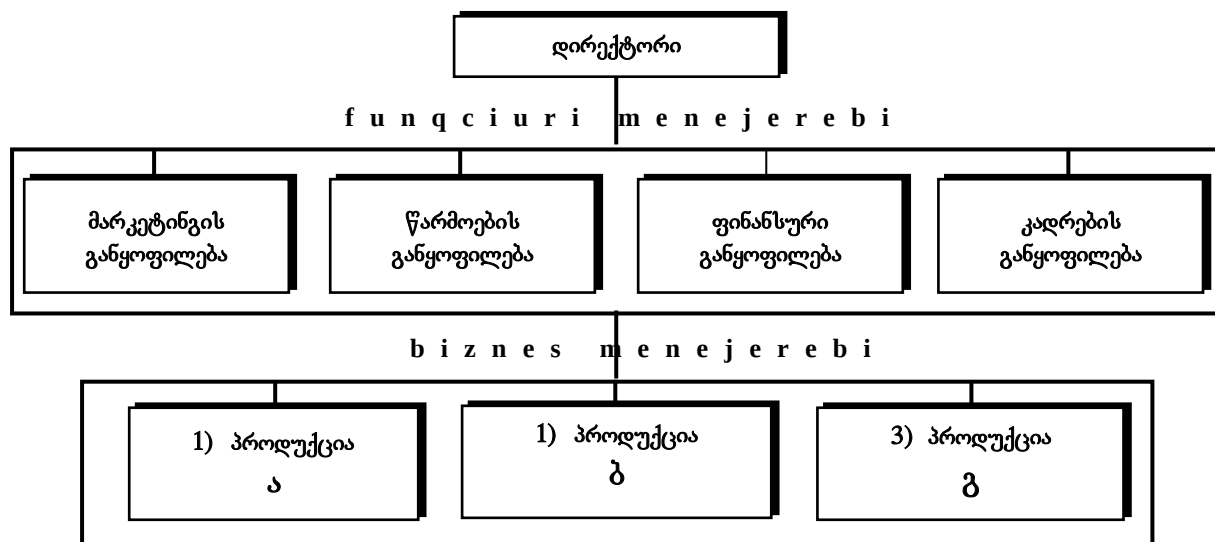
მცირე ზომის საწარმოს ან ინდმეწარმეს ახასიათებს მრტივი ფორმის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

საქება 1



საშუალო ღონის საწარმოსათვის დამახასიათებელია ფუნქციური სტრუქტურა.

საქება 2



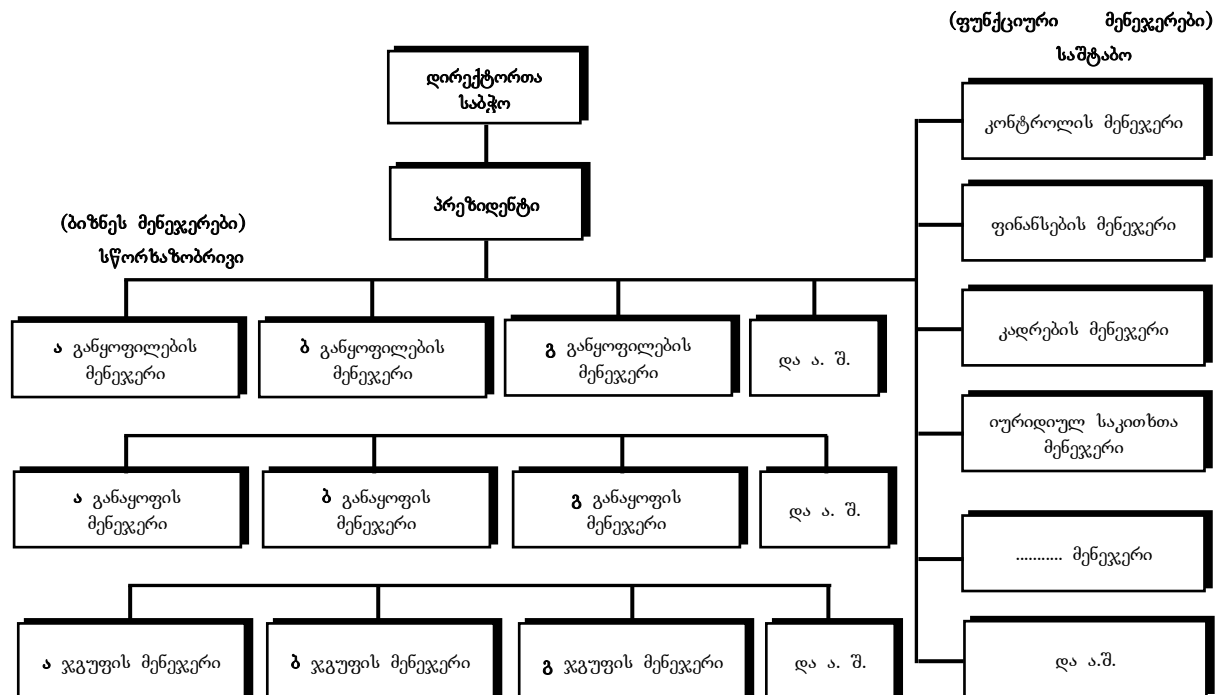
შედარებით დიდი ღონის კომპანიებისათვის დამახასიათებელია “მატრიცული” სტრუქტურა, რომელიც თავის თავში აერთიანებს როგორც ფუნქციურ ისე ქვედანაყოფურ სტრუქტურას.

ასეთი სტრუქტურა, როგორც წესი, მოითხოვს კონკრეტული მიზნის მისაღწევად სხვადასხვა განყოფილებების მუშაკებისაგან შეიქმნას ჯგუფები.

სწორხაზო-ბრივი დანაყოფები, რომელთა საქმიანობა პირდაპირ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასთან, ახორციელებენ საქონლის მარკეტინგსა და მომსახურებას. საშტაბო დანაყოფები აუცილებელია პრეზიდენტისა და სხვა დანაყოფებისათვის დამხმარე მომსახურების გასაწევად. ძირითადი სწორხაზო-ბრივი დანაყოფები იწოდება “განყოფილებებად”. თითოეული განყოფილება შედგება რამდენიმე განაყოფისაგან, ხოლო თითოეული განაყოფი – რამდენიმე “ჯგუფისაგან”. სხვადასხვა კომპანიებსა და არაკომერციულ ორგანიზაციებში სტრუქტურული ქვე-დანაყოფებისათვის სხვადასხვა დასახელება გამოიყენება.

სქემა 3

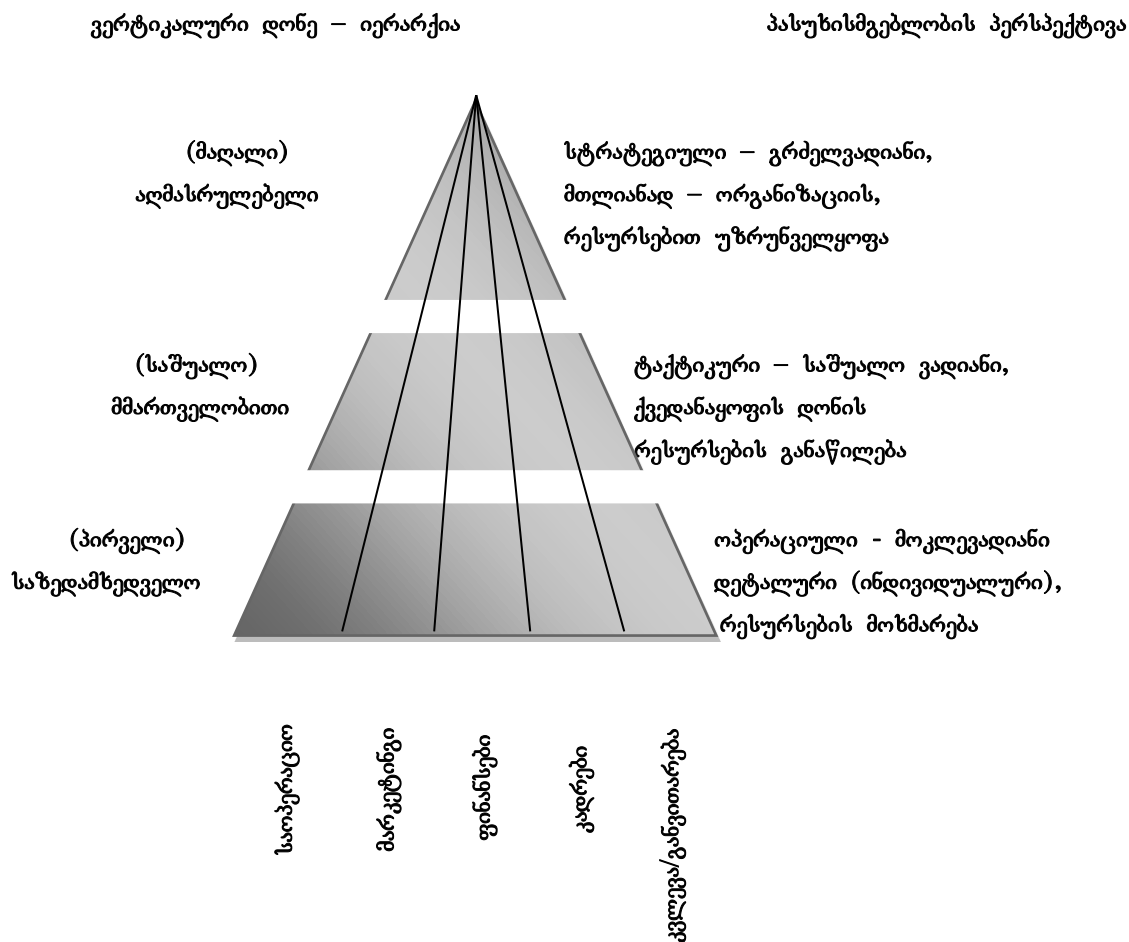
ორგანიზაციული სტრუქტურა



№3 სქემაზე ყველა დანაყოფი სტრუქტურულ ქვედანაყოფს წარმოადგენს. ამგვარად: **ა** განყოფილების **ა** განყოფის **ა** ჯგუფი წარმოადგენს სტრუქტურულ ქვედანაყოფს. თავად **ა** განყოფილება თავისი განყოფებითა და ჯგუფებით, ასევე სტრუქტურული ქვედანაყოფია. თითოეულ ქვედანაყოფს ხელმძღვანელობს მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელია თავისი ქვედანაყოფის საქმიანობაზე. აქედან გამომდინარე თითოეული ქვედანაყოფს შეიძლება **პასუხისმგებლობის ცენტრი** ეუწოდოს. თანამედროვე მმართველობითი პირამიდა შეიძლება შემდეგი სახით წარმოვიდგინოთ:

სქემა 4

მმართველობითი პირამიდა



ჰორიზონტალური – პასუხისმგებლობის არეები

ორგანიზაციის კულტურა. ნებისმიერ ორგანიზაციას აქვს წესების, მიმართულებებისა და პროცედურების ერთობლიობა, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციაში მუშაკთა ქცევას. ზოგი მათგანი ფიზიკურად არსებობს (დაცვის მოწყობილობა, კომპიუტერული პაროლები და ა.შ.); ზოგი გაწერილია სახელმძღვანელო საშუალებებში და ინსტრუქციებში; ზოგიც ხელმძღვანელთა ზეპირსიტყვიერ მითითებებს ეყრდნობა.

ყოველ ორგანიზაციას აქვს თავისი კულტურა, შესაბამისი ქცევის ნორმებით, რომელიც მოდის ტრადიციებიდან ან იქმნება გარემო ფაქტორების გავლენით, ასევე დირექტორთა საბჭოსა და უმაღლეს ხელმძღვანელთა ურთიერთდამოკიდებულებით. კულტურის ფაქტორები ძნელი განსაზღვრია, ვინაიდან ისინი ყოველთვის დაუწერელია და მიუხედავად ამისა – ძალიან მნიშვნელოვანი.

ორგანიზაციული კულტურის მთავარი ელემენტებია:

- ქცევის ნორმების ერთობლიობა – ადამიანთა ქცევაზე გავლენას ახდენს ის დადგენილი ნორმები, თუ რა არის მისაღები ორგანიზაციაში და რა არა;

- სიმბოლოები ან სიმბოლური მოქმედებები – მაგ. დაბადების დღის აღნიშვნა ოფისში;
- საერთო ღირებულებები და რწმენა – მაგ. რწმენა იმისა, რომ ორგანიზაციაში ყველა ადამიანი მიიჩნევა ცალკე პიროვნებად.

ორგანიზაციის კულტურაზე გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: ორგანიზაციის ზომა, ტექნოლოგიური განვითარება, მისი საქმიანობის მრავალფეროვნება, ბიზნესის ასაკი, მისი წარსული ისტორია, ბიზნესის მესაკუთრეები.

ორგანიზაციის საარსებო გარემო. ორგანიზაცია არ იმყოფება ვაკუუმში. იგი დამოკიდებულია გარემოზე და წარმოადგენს უფრო დიდი სისტემების ნაწილს, როგორიცაა საზოგადოება, ეკონომიკური სისტემა და დარგი, რომელსაც იგი ეკუთვნის.

ორგანიზაციის საარსებო გარემო მოიცავს ყველაფერს, რასთანაც შეხება აქვს ორგანიზაციას: შემკვეთები, მომწოდებლები, კონკურენტები, საზოგადოება, ხელისუფლება და სხვა გარე ფაქტორები. ორგანიზაცია მუდმივად არის ჩართული გარემომცველ ფაქტორებთან ურთიერთკავშირში.

გარემომცველი სამყაროს ხასიათი, რომელშიც უწევს ორგანიზაციას ფუნქციონირება, ზემოქმედებს მისი მმართველობითი კონტროლის სისტემის ხასიათზე.

17.3. პასუხისმგებლობის ცენტრები

ორგანიზაცია როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, წარმოადგენს სისტემას, სადაც მენეჯერის როლი განისაზღვრება, ორგანიზაციის როგორც სისტემის ელემენტების კოორდინატორი, ადამიანები კი ამ სისტემის ერთ-ერთი ელემენტია.

ორგანიზაციაში, როგორც საზოგადოებრივ სისტემაში, პიროვნებები ერთმანეთთან თანამშრომლობენ ფორმალურ ჩარჩოებში, იყენებენ გარემოს რესურსებს და უკანვე აბრუნებენ იმავე გარემოში, პროდუქციის ან მომსახურების სახით. საწყისი რესურსით შექმნილ საბოლოო პროდუქტს დამატებული აქვს გარკვეული ღირებულება.

პასუხისმგებლობის ცენტრების არსის ასახსნელად შეიძლება გამოვიყენოთ ელექტროსადგურის მუშაობის სქემა.

ისევე, როგორც პასუხისმგებლობის ცენტრს, სადგურსაც აქვს შემავალი რესურსი სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც შედგეს გვაძლევს გამომავალ რესურსში. ელსადგურის შემთხვევაში შემავალი რესურსი – ეს ქვანახშირი, წყალი და ჰაერია, რომელსაც სადგური იყენებს გენერატორის როტორთან შეერთებული ტურბინების ასამუშავებლად, ხოლო გამომავალი რესურსი – ეს ელექტრო ენერგიაა.

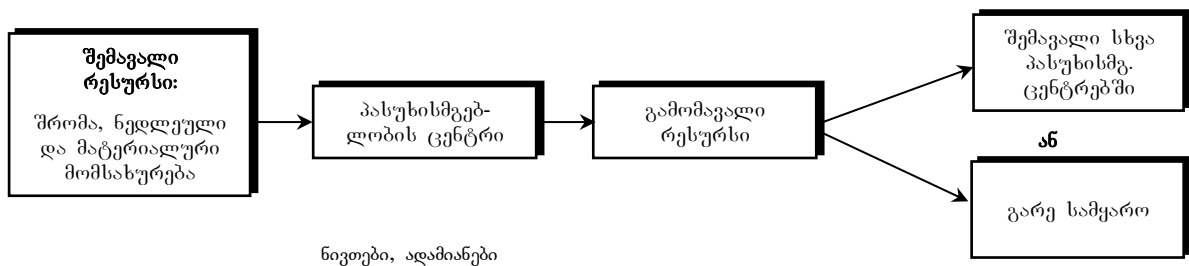
როგორც სქემა №5-ის **ბ** ნაწილშია ნაჩვენები, პასუხისმგებლობის ცენტრს აქვს შემავალი რესურსი: ნედლეული და მასალები ფიზიკური სახით, შრომის და მომსახურების საათები. როგორც წესი, ასევე, აუცილებელია განსაზღვრული აქტივები. ამ რესურსებით პასუხისმგებლობის ცენტრი ასრულებს სამუშაოს და შედეგად აწარმოებს საქონელს ან მომსახურებას გამომავალი რესურსის სახით. ეს პროდუქცია მიდის ან მეორე პასუხისმგებლობის ცენტრში, ან გარე შემკვეთებთან.

სქემა 5

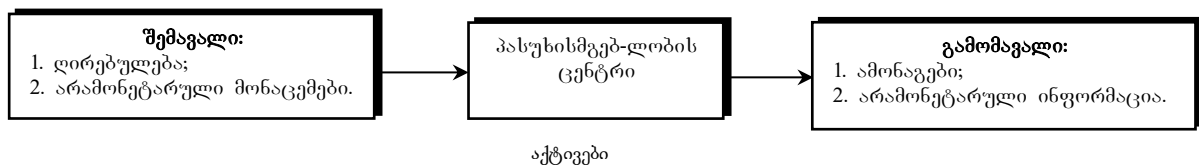
ა. ანალოგია ელექტროსადგურთან



ბ. პასუხისმგებლობის ცენტრებში



გ. ასახვა ინფორმაციაში

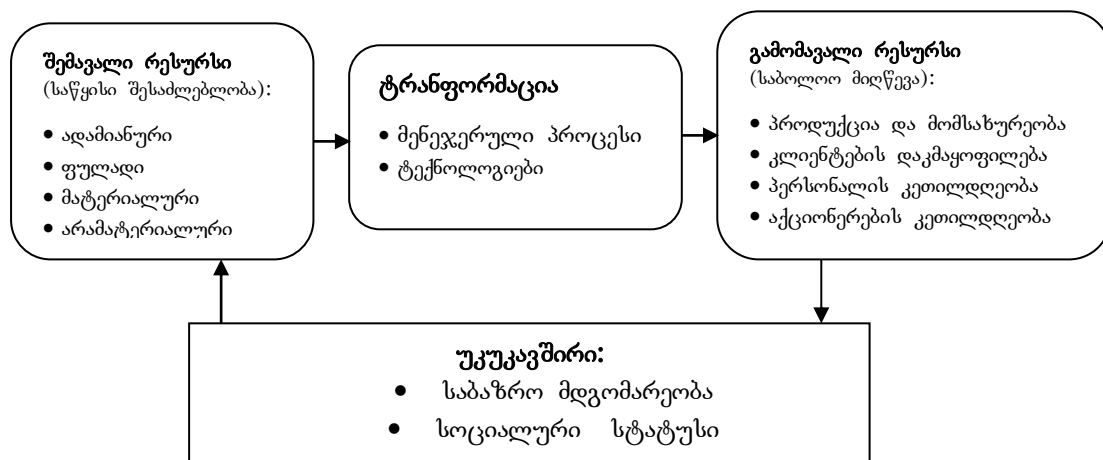


სქემის **გ** ნაწილში მოცემულია ინფორმაციის მოძრაობა ამ სისტემაში. მიუხედავად იმისა, რომ წარმოებაში გამოყენებულ რესურსებს მატერიალურ-ნივთობრივი ფორმა აქვთ, მმართველობითი კონტროლის მიზნებისათვის ისინი მოცემული უნდა იქნან **ფულად განზომილებაში**. პასუხისმგებლობის ცენტრებში გამოყენებულ რესურსთა ფულადი განზომილება ამ რესურსების ღირებულების ტოლფასია. ღირებულებით ინფორმაციასთან ერთად დამატებით გამოიყენება არასაბუღალტრო ინფორმაცია ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა გამოყენებული მასალების რაოდენობა, მათი ხარისხი, ასევე მუშაკთა პროფესიული დონე.

თუ პასუხისმგებლობის ცენტრის მიერ გამოშვებული პროდუქცია იყიდება გარე მომხმარებელზე, ბუღალტრული აღრიცხვა მას ზომავს, როგორც შემოსავალს. თუ საქონელი ან მომსახურება გადადის ამავე ორგანიზაციის სხვა პასუხისმგებლობის ცენტრში, ის იზომება ფულად ფორმაში – მაგალითად: გადაცემული საქონლის ან მომსახურების ღირებულებით, ან არაფულად ფორმაში – პროდუქციის ერთეულის რაოდენობით. ზოგადად ეს სისტემა ორგანიზაციაში შემდეგნაირად გამოისახება.

სქემა 6

ორგანიზაცია როგორც სისტემა



აღრიცხვა პასუხისმგებლობის ცენტრებში. პასუხისმგებლობის ცენტრი არის ბიზნესის (საქმიანობის) ინდივიდუალური ნაწილი, რომლის მენეჯერი პირადად არის პასუხისმგებელი მის მუშაობასა და შედეგებზე.

პასუხისმგებლობის ცენტრების მენეჯერები საჭიროებენ ინფორმაციას მათდამი დაქვემდებარებული ქვედანაყოფების საქმიანობის თაობაზე. შემაველ და გამომავალ რესურსებზე არსებულ ისტორიულ ინფორმაციასთან ერთად მმართველებს ჭირდებათ ინფორმაცია მომავალში რესურსების დაგეგმვისათვის.

მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა, რომელიც ახდენს პასუხისმგებლობის ცენტრის შემაველ და გამომავალ რესურსებზე ფაქტიური და დაგეგმილი ბუღალტრული ინფორმაციის დამუშავებას, წარმოადგენს აღრიცხვას პასუხისმგებლობის ცენტრებში. დიფერენცირებული ხარჯებისა და შემოსავლების სისტემისგან განსხვავებით, რომელიც კონკრეტული ამოცანისთვის არის შედგენილი, პასუხისმგებლობის ცენტრებში აღრიცხვა ითვალისწინებს ინფორმაციის მუდმივ დამუშავებას. ის უწყვეტად ასახავს ორგანიზაციის პასუხისმგებლობის ცენტრებში შემაველ და გამომავალ ინფორმაციას.

განსხვავება სრულ დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემისაგან: პასუხისმგებლობის ცენტრებში აღრიცხვის არსებითი მახასიათებელია ის, რომ იგი **კონცენტრირებულია პასუხისმგებლობის ცენტრზე.** სრულ დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა კი

კონცენტრირებულია საქონელზე და მომსახურებაზე (რომლებიც პროდუქციად ან პროგრამად იწოდებიან) და არა პასუხისმგებლობის ცენტრებზე.

ხარჯების მატრიცა გულისხმობს პასუხისმგებლობის ცენტრებში ხარჯებსა და მთლიან პროგრამულ ხარჯებს შორის განსხვავების მეთოდს. **მატრიცის სტრიქონები - პასუხისმგებლობის ცენტრებია, ხოლო სვეტები – საწარმოო პროგრამები** (სხვადასხვა სახის პროდუქციის წარმოება).

ორგანიზაციაში ყოველი პასუხისმგებლობის ცენტრი ასრულებს სამუშაოს სხვადასხვა პროგრამის მიხედვით. მაგალითად, X და Y მარკის მანქანების წარმოება (საწარმოო პროგრამები) ხდება ორ საამქროში (პასუხისმგებლობის ცენტრებში). თითოეული ამ ორი საწარმოო ქვედანაყოფიდან (წარმოება და აწყობა) მუშაობს ორივე პროდუქციაზე X-ზე და Y-ზე. ასევე სხვა ორი პასუხისმგებლობის ცენტრი (საწარმოო უზრუნველყოფის და გასაღების და აღმინისტრაციის) ემსახურება ორივე საწარმოო პროგრამას. საბოლოო ჯამში, მატრიცის ყოველ უჯრედში, შეიძლება აღმოვაჩინოთ მონაცემები კონკრეტულ პასუხისმგებლობის ცენტრში კონკრეტული პროგრამის შესრულებისათვის კონკრეტულ შემომავალ რესურსებზე. ეს შემომავალი რესურსები იწოდებიან ხარჯის ელემენტებად (ანუ წრფივ ელემენტებად).

საბოლოოდ მატრიცა აჩვენებს ხარჯის ინფორმაციის სამ განზომილებას, რომელთაგან თითოეული პასუხობს სხვადასხვა შეკითხვას:

- 1) სად აღმოცენდა დანახარჯთა სტატია (პასუხისმგებლობის ცენტრის განზომილება);
- 2) რა მიზნისთვის აღმოცენდა (პროგრამის განზომილება);
- 3) რომელი სახის რესურსი გამოიყენებოდა (ხარჯის ელემენტის განზომილება).

თუ ხარჯებზე ინფორმაცია უჯრედში იკრებება წრფივად, ვიღებთ აღრიცხვის მონაცემებს პასუხისმგებლობის ცენტრებში, რაც მნიშვნელოვანია მართვისათვის, ხოლო თუ ინფორმაცია ჯამდება სვეტებში, ვიღებთ მონაცემებს პროგრამულ ხარჯებზე (საქონელზე), რაც აუცილებელია პროგრამის რენტაბელობის შეფასებისა და ფასის განსაზღვრისათვის.

შედეგობრიობა და ეფექტურობა. პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერის საქმიანობა შეიძლება შეფასდეს პასუხისმგებლობის ცენტრის მუშაობის შედეგობრივობისა და ეფექტურობის მიხედვით. **შედეგობრიობის ქვეშ იგულისხმება თუ რამდენად კარგად ასრულებს სამუშაოს პასუხისმგებლობის ცენტრი, ე.ი. რა ზომით აღწევს იგი სასურველ ან დაგეგმილ შედეგებს. ეფექტურობა კი გამოიყენება ინჟინრული მნიშვნელობით, ანუ ყოველ შემომავალ ერთეულზე გამავალი ერთეულის რაოდენობით.** საქმიანობის ეფექტურობა გამოიხატება შემომავალი ელემენტების მინიმალური ოდენობის გამოყენებით პროდუქციის დაგეგმილი მოცულობის წარმოებაში, ან პროდუქციის მაქსიმალურად შესაძლებელი მოცულობის წარმოებაში შემომავალი ელემენტების დადგენილი მასშტაბით გამოყენებისას. შედეგობრიობა ყოველთვის ორგანიზაციის მიზნების მახასიათებელია, ეფექტურობა კი – არა. ეფექტური პასუხისმგებლობის ცენტრი – ეს ისეთი ცენტრია, რომელიც რესურსების უმცირესი დანახარჯებით უშვებს პროდუქციას. თუმცა თუ ეს გამოშვება არ ემთხვევა ორგანიზაციის მიზნებს, მაშინ ეს ცენტრი არაშედეგობრივია.

მაგალითი:

თუ ქვედანაყოფი, რომელიც პასუხისმგებელია სავაჭრო წინადადებების დაბეჭედაზე, აკეთებს შესაბამის სამუშაოს მინიმალური დანახარჯებით – იგი ეფექტურია. მაგრამ ამ დროს თუ ქვედანაყოფი ნელი ტემპით პასუხობს შემკვეთებს, რითაც უბიძგებს მათ, რომ სხვას მიმართონ, მაშინ ეს ქვედანაყოფი არაშედეგობრივია.

პასუხისმგებლობის ცენტრი უნდა იყოს შედეგობრივი და ეფექტური. ზოგ შემთხვევაში შედეგობრივობა და ეფექტურობა შეიძლება გამოვლინდეს ერთი და იგივე საშუალებით. მაგ: კომერციულ ორგანიზაციებში მოგება თავისთავად წარმოადგენს როგორც შედეგობრივობას, ისე ეფექტურობას. როცა არ არსებობს ყოვლისმომცველი განზომილებები, გამოიყენება საქმიანობის სხვადასხვა მაჩვენებლების კლასიფიკაცია, რომლებიც განეკუთვნებიან როგორც შედეგობრივობას ისე ეფექტურობას. ორგანიზაციებში პასუხისმგებლობის ცენტრებიც იმის მიხედვით განისაზღვრება, თუ რის შესაბამისად ხდება მათი ცენტრის შეფასება.

17.3.1. პასუხისმგებლობის ცენტრების ტიპები

როგორც ადრე ვთქვით, ბიზნესის უმნიშვნელოვანესი მიზანია ინვესტიციებზე მოგების სასურველი ნორმის მიღება (იმნ – ინვესტიციაზე მოგების ნორმა). ინვესტიციაზე მოგების ნორმა გამოისახება შემდეგი ფარდობით:

$$\text{იმნ} = \frac{\text{ამონაგები} - \text{დანახარჯები}}{\text{ინვესტიციები}} = \frac{\text{მოგება}}{\text{გამოყენებულ კაპიტალთან}}$$

ამ ფარდობის სამ ელემენტს პასუხისმგებლობის ცენტრების განსაზღვრულ ტიპებამდე მივყავართ, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მმართველობითი კონტროლის სისტემაში: შემოსავლების, დანახარჯების, მოგების და ინვესტიციების ცენტრები.

შემოსავლების ცენტრი. თუ პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერი პასუხისმგებელია პროდუქციის გამოშვებაზე ფულად განზომილებაში (შემოსავალი), მაგრამ არ არის პასუხისმგებელი ცენტრის მიერ გასაყიდ საქონელზე ან მომსახურებაზე გაწეულ გასავლებზე, მაშინ ამ ცენტრს ჰქვია შემოსავლების ცენტრი.

შემოსავლების ცენტრი, საზოგადოდ, დაკავშირებულია გასაღების საქმიანობასთან, მაგალითად, რეგიონალური გაყიდვების მენეჯერი შეიძლება პასუხისმგებელი იყოს რეგიონული გაყიდვებიდან მიღებულ შემოსავლებზე.

თითოეულ რეგიონალურ მენეჯერს, სავარაუდოდ, რეალიზაციის გეგმები აქვს შესასრულებელი და პასუხისმგებელი იქნება დასახული მაჩვენებლების მიღწევაზე.

შესაძლებელი უნდა იყოს რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლის “თვალყურის მიდევნება” უკუსვლით, ცალკეულ (რეგიონულ) შემოსავლების ცენტრამდე, რათა შეფასდეს შემოსავლების თითოეული ცენტრის მენეჯერის საქმიანობა.

ხარჯების ცენტრი. თუ მართვის სისტემა ზომავს გასავლებს (ხარჯებს), რომლებიც წარმოიშვნენ პასუხისმგებლობის ცენტრში, მაგრამ არ ზომავს მის შედეგს პროდუქციას, როგორც შემოსავალს, მაშინ ასეთ პასუხისმგებლობის ცენტრს ხარჯების ცენტრი ჰქვია.

ყველა პასუხისმგებლობის ცენტრს აქვს გამოძავალი შედეგი, პროდუქცია, ე.ი. ასრულებს სამუშაოს. მაგრამ ხშირ შემთხვევაში ამ პროდუქციის გაზომვა შემოსავლის სახით ან შეუძლებელია, ან საჭირო არ არის. მაგალითად, ძალზე რთული იქნება საბუღალტრო ან იურიდიული ქვედანაყოფის პროდუქციის ფულადი შინაარსის გაზომვა.

ხარჯების ცენტრი არის წარმოების ან მომსახურების ადგილი, ფუნქცია, საქმიანობა ან დანადგარის ნაწილი, რომლისათვისაც განისაზღვრება და აღირიცხება დანახარჯები.

- საღებავების მწარმოებელი საწარმოსათვის დანახარჯთა ცენტრი შეიძლება იყოს: საღებავების შემრევი საამქრო; შემფუთავი საამქრო; ადმინისტრაცია ან გასაღებისა და მარკეტინგის განყოფილება.
- აუდიტური ფირმისათვის დანახარჯთა ცენტრი შეიძლება იყოს: აუდიტი, ბუღალტრული აღრიცხვა, მონაცემთა ელექტრონული დამუშავება, ადმინისტრაცია, სასადილო. ალტერნატიულად, დანახარჯთა ცენტრი შეიძლება იყოს სხვადასხვა გეოგრაფიული რეგიონი.
- დანახარჯთა ცენტრზე პასუხისმგებელ მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ინფორმაცია იმ დანახარჯების შესახებ, რომლებიც გაწეულია და მიკუთვნებულია მის დანახარჯთა ცენტრზე.
- დანახარჯთა ცენტრზე პასუხისმგებელი მენეჯერის საქმიანობა შეფასდება იმის მიხედვით, მიღწეულია თუ არა დანახარჯთა გეგმური მაჩვენებელი.

სტანდარტული თვითღირებულების ცენტრი. ხარჯების ცენტრის განსაკუთრებული სახეობა, რომელშიც მისი თვითღირებულების ელემენტების უმეტესობისათვის დადგენილია სტანდარტული (ნორმატიული) თვითღირებულება, ატარებს სტანდარტული თვითღირებულების ცენტრის სახელწოდებას. ფაქტიური შედეგი იზომება ამ სტანდარტებსა (ნორმატივებსა) და ფაქტიურ თვითღირებულებას შორის სხვაობით სტანდარტული თვითღირებულების სისტემები გამოიყენება ისეთ საქმიანობაში, სადაც დასახულ ამოცანათა გამეორების მაღალი ხარისხია, ეს ფაქტორი არის სტანდარტული თვითღირებულების ცენტრის საფუძველი. მაგალითისთვის შეიძლება მოვიყვანოთ ამწეობი წარმოება, სწრაფი მომსახურების რესტორანი, სისხლის კვლევის ლაბორატორია, ასევე ავტოსერვისი. და პირიქით, საწარმოო უზრუნველყოფის და ადმინისტრაციული სტრუქტურების ქვედანაყოფთა უმრავლესობა არ წარმოადგენს სტანდარტული თვითღირებულების ცენტრებს.

მოგების ცენტრი. შემოსავალი არის გამოშვებული პროდუქციის ფულადი გამოხატულება, გასავლები (ან თვითღირებულება) კი – გამოყენებული რესურსების. მოგება – ეს არის სხვაობა შემოსავლებსა და გასავლებს შორის. თუ პასუხისმგებლობის ცენტრის საქმიანობა იზომება მის მიერ მიღებული შემოსავლებითა და მასში წარმოქმნილი გასავლებით, ეს პასუხისმგებლობის ცენტრი არის მოგების ცენტრი.

მოგების ცენტრის უპირატესობა. მოგების ცენტრი მინიატურულ ბიზნესს გვაგონებს. როგორც ცალკე კომპანიას, მას აქვს ანგარიშგება მოგებასა და ზარალზე, რომელშიც

ნაჩვენებია შემოსავლები, გასავლები და მოგება. მოგების ცენტრის ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებათა დიდ ნაწილს გავლენა აქვს ამ ანგარიშების მონაცემებზე, ამიტომ მოგების ცენტრისთვის მოგებასა და ზარალზე ანგარიშგება – მმართველობითი კონტროლის ძირითადი დოკუმენტია. ვინაიდან მოგების ცენტრის მენეჯერების საქმიანობა მოგებით იზომება, მათ აქვთ სტიმული შემოსავ-ლებსა და გასავლებზე მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რაც გაზრდის ცენტრის მოგებას. მოგების ცენტრები ისე მუშაობენ, თითქოს თავიანთი ბიზნესი აქვთ, ამიტომ გენერალური ხელმძღვანელობისთვის, მოგების ცენტრის ხელმძღვანელობა კარგი გამოცდილების საშუალებაა. მოგების ცენტრის კონცეფციის გამოყენება – ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია დიდ კომპანიებში, რომელიც მოგებაზე პასუხის-მგებლობის დეცენტრალიზაციის საშუალებას იძლევა.

მაგალითად:

საღებავების მწარმოებელი საწარმოსათვის მოგების ცენტრები შეიძლება იყოს საბითუმო გაჭრობის განყოფილება და საცალო გაჭრობის განყოფილება. აუდიტური ფირმისთვის მოგების ცენტრი შეიძლება იყოს სხვადასხვა ადგილზე განლაგებული ცალკეული ოფისი, ან გაწეული საქმიანობის ტიპი (აუდიტი, საკონსულტაციო მომსახურება, ბუღალტრული აღრიცხვა და ა.შ.). აშკარაა, რომ ყველა მოგების ცენტრს შეუძლია იმავდროულად იყოს დანახარჯის ცენტრისც, მაგრამ ყველა დანახარჯთა ცენტრი მოგების ცენტრი ვერ იქნება. მაგალითად, შეიძლება დადგინდეს, რომ თანამშრომელთა სასაღებავო იყოს დანახარჯთა ცენტრი. მაგრამ თუ მას შემოსავლები არ მოაქვს, მაშინ ის ვერ იქნება მოგების ცენტრი.

იმისათვის, რომ პასუხისმგებლობის ცენტრი გახდეს მოგების ცენტრი, საჭიროა პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერს მეტი უფლებამოსილება მიენიჭოს გამოსაშვები პროდუქციის რაოდენობასა და ხარისხზე, ან პროდუქციის რაოდენობასა და შესაბამისი დანახარჯების შეფარდებაზე გადაწყვეტილების მისაღებად. ამასთან უნდა ხორციელდებოდეს მოგების ცენტრის ხელმძღვანელის კონტროლი შემავალ და გამომავალ რესურსზე.

მოგების ცენტრის ტექნიკის გამოყენება მენეჯერებს ითრევს “საკუთარ ბიზნესში”, მათ შორის წარმოიშობა კონკურენცია, რაც ქვედანაყოფის ხელმძღვანელობის პროცესის გაუმჯობესებას იწვევს. მეორე მხრივ კი, ორგანიზაციის შიგნით ქვედანაყოფებმა მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ, ხოლო მოგების ცენტრის პრინციპებმა შეიძლება მათ შორის ზედმეტი დამაბულობა გამოიწვიოს და მოკლევადიანი შედეგების მიღწევის ინტერესის გამო, საშიშროების ქვეშ დადგეს მთლიანად კომპანიის კეთილდღეობა.

ინვესტიციის ცენტრის მენეჯერი პასუხისმგებელია როგორც საინვესტიციო გადაწყვეტილებებზე, ასევე ისეთ გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს დანახარჯებსა და შემოსავლებზე.

- ამგვარად, ინვესტიციების ცენტრის მენეჯერი ანგარიშვალდებულია როგორც კაპიტალის გამოყენების მაჩვენებელზე, ასევე მოგებაზე (დანახარჯებსა და შემოსავლებზე);
- ინვესტიციების ცენტრის საქმიანობის შედეგი იზომება მიღებული მოგების ფარდობით ინვესტირებულ (გამოყენებულ) კაპიტალთან. ამ მაჩვენებლებს უწოდებენ გამოყენებული კაპიტალის უკუგების კოეფიციენტს (ROCE);

- გამოყენებული კაპიტალის უკუგების კოეფიციენტი = მოგება/გამოყენებული კაპიტალი.

ინვესტიციის ცენტრის მეთოდის გამოყენება უფრო დიდი ხარისხით იძლევა “მენეჯერების თავის საკუთარ ბიზნესში ჩათრევის” საშუალებას, ვიდრე მოგების ცენტრების გამოყენება. საქმიანობის შესახებ ანგარიში აჩვენებს არა მარტო ინვესტიციის ცენტრის მიერ მიღებული მოგების ოდენობას, არამედ მის მისაღებად გამოყენებული ქონების სიდიდეს.

17.4. მმართველობითი კონტროლის ფაზები

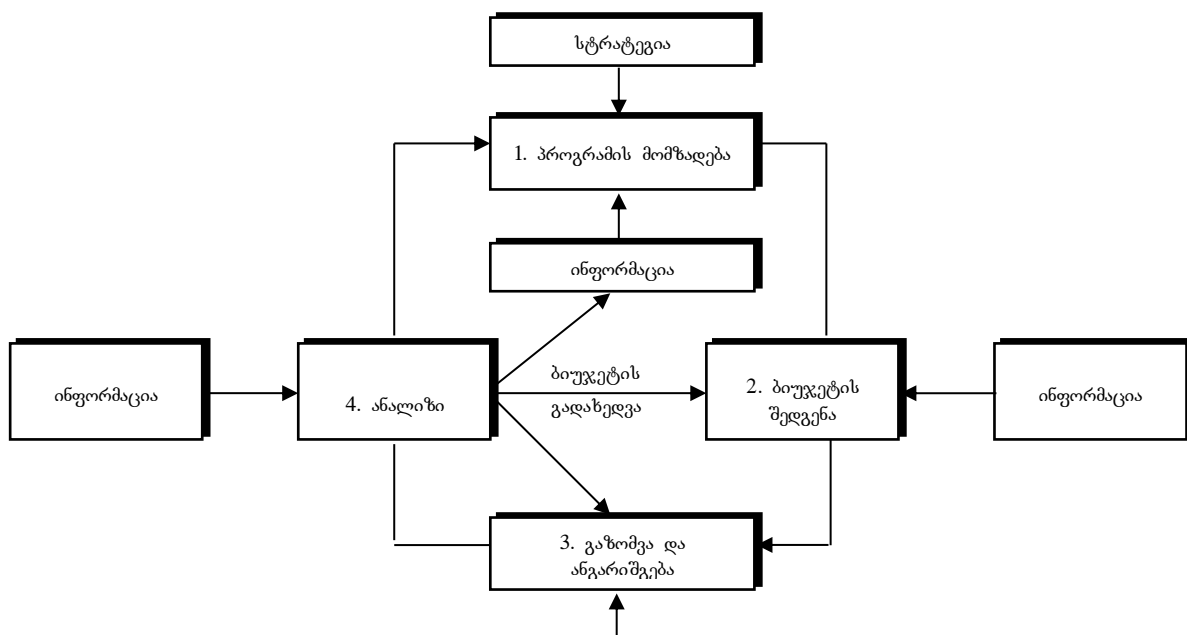
მმართველობითი კონტროლის პროცესი ხშირად მოიცავს არაფორმალურ ქმედებებსა და ურთიერთობებს. არაფორმალური ურთიერთობები ხორციელდება ჩანაწერების, შეხვედრების, საუბრების და ისეთი საშუალებების გამოყენებითაც კი, როგორიცაა სახის მიმოქა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს არაფორმალური ქმედებები მნიშვნელოვანია, იგი არ ექვემდებარება სისტემატურ აღწერას. ორგანიზაციათა უმრავლესობა იყენებს მმართველობითი კონტროლის ფორმალურ სისტემას, რომელიც შედგება შემდეგი სტადიებისგან;

- 1) პროგრამის მომზადება;
- 2) ბიუჯეტის შედგენა;
- 3) გაზომვა და ანგარიშგება;
- 4) ანალიზი.

ქვემოთ მოყვანილია თითოეული ამ სტადიის მოკლე აღწერა, ხოლო უფრო დეტალურად ისინი განხილულია მომდევნო თავებში.

თითოეული ეს ფაზა მომდევნოს უერთდება ისე, როგორც ეს მოცემულია სქემაზე №7 მუდმივი ცირკულირებით (ურთიერთბრუნვით) ისინი “შეკრულ წრეს” ქმნიან.

სქემა 7



ინფორმაცია

პროგრამის მომზადება. ეს პროცესი შედგება პროგრამების შერჩევისა და თითოეულ პროგრამაზე გამოყოფილი რესურსის მოცულობის მიახლოებითი გათვლისაგან. პროგრამები წარმოადგენენ საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს, რომლებსაც ორგანიზაცია თავისი სტრატეგიის გასახორციელებლად იყენებს. ამიტომ პროგრამული გადაწყვეტილებები მოქმედებენ ორგანიზაციის უკვე არსებული სტრატეგიის ფარგლებში. სტრატეგიის ფორმულირება – ეს არის პროცესი, რომელსაც სტრატეგიული დაგეგმვა ჰქვია. იგი წინ უსწრებს მმართველობითი კონტროლის პროცესს.

კომერციულ კომპანიებში თითოეული ძირითადი საქონელი ან საწარმოო ხაზი, როგორც წესი, პროგრამას წარმოადგენს.

ბიუჯეტის შედგენა. ისევე, როგორც პროგრამის მომზადება, ბიუჯეტის შედგენაც დაგეგმვის პროცესს წარმოადგენს. მათ შორის არსებითი განსხვავება არის ის, რომ პროგრამა რამდენიმე წლით წინ - მომავალში იხედება, ხოლო ბიუჯეტი გათვლილია მომდევნო წელზე.

ბიუჯეტი – ეს არის გეგმა რაოდენობრივ, ჩვეულებრივ ფულად გამოსახულებაში, დროის გარკვეულ პერიოდში – უფრო ხშირად ერთი წლით. ბიუჯეტი აქვთ კომპანიათა უმრავლესობას.

ბიუჯეტის მომზადების პროცესში თითოეული პროგრამის მიმაგრება ხდება იმ მენეჯერზე, რომელიც მას, ან მის ნაწილს, პრაქტიკულად განახორციელებს.

გაზომვა და ანგარიშგება. საქმიანობის განხორციელების პერიოდში ხდება ფაქტიურად გამოყენებული რესურსების, ე.ი. დანახარჯების და ფაქტიურად მიღებული შემოსავლის აღრიცხვა. აღრიცხვა წარმოებს როგორც პროგრამების (ე.ი. საქონლის, მიმართულებების და სხვა), ასევე პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით. პირველ შემთხვევაში ეს მონაცემები გამოიყენება მომავალი პროგრამირებების საფუძვლებად, ხოლო მეორე შემთხვევაში – როგორც პასუხისმგებლობის ცენტრების მენეჯერთა საქმიანობის ეფექტურობის მაჩვენებელი. ამისათვის ფაქტიური შედეგების მონაცემების ანგარიშგებაში განათავსებენ იმგვარად, რომ შესაძლებელი იყოს ბიუჯეტთან მათი შედარება და გადახრების გამოვლენა.

მმართველობითი კონტროლის სისტემა აკავშირებს ორგანიზაციის ყველა მმართველს შორის როგორც ბუღალტრულ, ისე არაბუღალტრულ ინფორმაციებს, რომლებიც დაგროვილია თავად კომპანიაში ან შემოსულია გარედან.

ეს ინფორმაცია, რომელიც სხვადასხვა პასუხისმგებლობის ცენტრების კოორდინირების საშუალებას იძლევა, ფორმდება ანგარიშგებების სახით.

ანალიზი. ფორმალურ საკონტროლო ანგარიშგებებზე, პირად დაკვირვებებსა და არაფორმალურ ინფორმაციებზე დაყრდნობით მენეჯერები აფასებენ, რა სახის ქმედებაა მისაღები. როგორც სქემაში №7 ნაჩვენებია, შესაძლებელია სამი ტიპის საპასუხო ქმედება.

პირველ რიგში - შეიძლება რამდენადმე შესწორდეს მიმდინარე ოპერაციები. მაგალითად, შესყიდვების აგენტს შეიძლება მიეცეთ მითითება მოძებნოს რომელიმე მასალის

(რომლის დაბალი ხარისხი, მისი გამოყენების დროს, იწვევს უარყოფით გადახრებს) შემოტანის ახალი წყარო. **მეორე** – შეიძლება გადაიხედოს ოპერატიული ბიუჯეტი. მაგალითად, სატვირთო მანქანების მძღოლთა მოულოდნელმა გაფიცვამ გამოიწვია წარმოების შეჩერება, რის შედეგადაც ხარჯების და შემოსავლების ბიუჯეტები, ახალი პირობებიდან გამომდინარე, საჭიროებენ გადახედვას. **მესამე** – შეიძლება შეიქმნას აუცილებლობა, რომელიც პროგრამის გადახედვას, ან საერთოდ დახურვას ითხოვს. მაგალითად, საქონლის გამოშვება შეიძლება შეჩერდეს, ამ საქონლისთვის აუცილებელ ინვესტიციებთან შედარებით, მისი შენარჩუნებისგან ძალზედ მცირე მოგების მიღების გამო.

17 . 5 . მმართველობით კონტროლში გამოყენებული საბუღალტრო ინფორმაცია

მმართველობითი კონტროლის სისტემაში გამოიყენება დანახარჯების როგორც სრული ისე ზღვრული აღრიცხვის სისტემა.

ამასთან, მმართველობითი კონტროლის მნიშვნელოვან ნაწილად ითვლება აღრიცხვა პასუხისმგებლობის ცენტრებში, ვინაიდან ბიუჯეტის მომზადება და შემდგომ პრაქტიკასთან მისი შედარებითი ანალიზი, პასუხისმგებლობის ცენტრების მიმართ განსაკუთრებულ ყურადღებას ითხოვენ. კონტროლი მხოლოდ შესაბამისი ცენტრების მენეჯერების მეშვეობით შეიძლება გახორციელდეს. აღრიცხვა პასუხისმგებლობის ცენტრებში შეხებაშია როგორც ფაქტიურ, ისე დაგეგმილ მონაცემებთან. აღრიცხვის ინფორმაციის არსისა და მისი პასუხისმგებლობის ცენტრებში გამოყენების გაგებისათვის აუცილებელია შემოვიღოთ დანახარჯების კლასიფიკაციის ორი ახალი მეთოდი:

- 1) კონტროლირებადი და არაკონტროლირებადი
- 2) უეჭველი, შეცვლადი (მართვადი) და გარდაუვალი.

კონტროლირებადი დანახარჯები. დანახარჯების სტატიას ეწოდება კონტროლირებადი, თუ პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერს არსებითი გავლენის მოხდენა შეუძლია მის სიდიდეზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი არაკონტროლირებადია.

ტერმინი კონტროლირებადი უნდა გამოიყენებოდეს კონკრეტულ პასუხისმგებლობის ცენტრთან მიმართებაში და არა მოცემული დანახარჯების სტატიის რაიმე შიგა მახასიათებლების მიმართ. როცა ორგანიზაცია განიხილება როგორც ერთი მთლიანი, მაშინ დანახარჯების ყოველი სტატია კონტროლირებადია. აქედან გამომდინარე არსებითად გვევლინება არა ის, თუ რომელი დანახარჯებია საერთოდ კონტროლირებადი, არამედ რომელი მათგანია კონკრეტილი პასუხისმგებლობის ცენტრის კონტროლს დაქვემდებარებული, იმიტომ, რომ სწორედ მათზე უნდა გამახვილდეს მმართველობითი კონტროლის სისტემის ყურადღება.

“კონტროლირებადობა” უფრო არსებით გავლენას ითვალისწინებს, ვიდრე მთლიანს, ვინაიდან ერთ მენეჯერს იშვიათ შემთხვევაში შეუძლია გავლენა მოახდინოს ყველა ფაქტორზე, რომლებიც რომელიმე დანახარჯთა სტატიაზე ზემოქმედებენ. ასე, მაგალითად, კონკრეტული მენეჯერის გავლენა შრომით დანახარჯებზე პრაქტიკაში

შეიძლება ძალზედ შეზღუდული იყოს: შრომის ანაზღაურების ოდენობა შეიძლება განსაზღვრული იყოს კადრების სამმართველოს მიერ. ერთ ოპერაციაზე (მაგალითად, საქონლის ელემენტების აწყობაზე) შრომის აუცილებელი ოდენობა შეიძლება განსაზღვრული იყოს ქვედანაყოფის გარეთ ვინმეს მიერ, ვინც ტექნოლოგიური ჯაჭვის დამუშავებას ახდენს, ხოლო ქვედანაყოფის აქტიურობის ხარისხი (ე.ი. მოცულობა) შეიძლება დამოკიდებული იყოს სხვა ქვედანაყოფზე, მაგალითად, რეალიზაციის ჯგუფზე. მიუხედავად ამისა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ თავიანთ ქვედანაყოფებში შრომით დანახარჯებზე. ისინი გარკვეული ხარისხით მართავენ მუშათა მოცდენების დროს, სამუშაოს შესრულების სიჩქარეს და ეფექტურობას, შრომის დამცავი მოწყობილობების დაყენებით და სხვა ფაქტორებით, რომლებიც მოქმედებენ შრომით დანახარჯებზე.

კონტროლირებადი დანახარჯების განსხვავება პირდაპირისაგან. პასუხიმგებლობის ცენტრებში დანახარჯთა სტატიები შეიძლება კლასიფიცირებული იქნეს როგორც პირდაპირი ან ირიბი ამ ცენტრის მიმართ. პასუხიმგებლობის ცენტრს პირდაპირი დანახარჯები პირდაპირ მიეკუთვნება, მაგრამ ისინი მისი კონტროლის ქვეშ არ არიან. აქედან გამომდინარე ყველა კონტროლირებადი დანახარჯი პირდაპირი დანახარჯია, თუმცა ყველა პირდაპირი დანახარჯი არ არის კონტროლირებადი.

მაგალითი:

ქვედანაყოფში ძირითადი საშუალებების ამორტიზაცია მის პირდაპირ დანახარჯებს განეკუთვნება. მიუხედავად ამისა ამორტიზაციის სიდიდე ხშირად არ ექვემდებარება ქვედანაყოფის პასუხისმგებელ პირს, რომელსაც უფლება არა აქვს შეიძინოს ან ჩამოწეროს ძვირადღირებული მოწყობილობა. შენობის იჯარის თანხა – ეს მეორე მაგალითია პირდაპირი და არაკონტროლირებადი დანახარჯებისა.

კონტროლირებადი დანახარჯების განსხვავება ცვალებადისაგან. კონტროლირებადი დანახარჯები ყოველთვის არ არის ცვლადი დანახარჯების (რომლებიც იცვლებიან წარმოების მოცულობის პროპორციულად) იდენტური. ზოგიერთ მათგანზე (კონტროლირებადი ანაზღაურება, განათება, გათბობა, პრესის გამოწერა) მოცულობა გავლენას ვერ ახდენს, მაგრამ ისინი მაინც კონტროლირებადია. ზოგ შემთხვევაში გასაგებები ნედლეულზე და მასალებზე, რომელთა მოხმარებაც გამოშვების მოცულობის პირდაპირპროპორციულია, საერთოდ არ ექვემდებარება ქვედანაყოფის ხელმძღვანელთა გავლენას. მაგალითად, მანქანის ამწყობ საწარმოში თითოეული მანქანისათვის საჭიროა ძრავი, კორპუსი, საგარძლები და სხვა, და ქარხნის ხელმძღვანელს ამის შეცვლა არ შეუძლია.

არაკონტროლირებადი დანახარჯების კონტროლირებად გარდაქმნა. ეს შეიძლება შემდეგი სახით მოხდეს: 1) თვითღირებულების განსაზღვრის ზოგადი ბაზის კონკრეტული ბაზით შეცვლის გზით ან 2) მიღებულ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის ხარისხის შეცვლის გზით.

როგორც ზევით ითქვა, ის დანახარჯები, რომლებიც ზემდგომი ორგანოს მიერ უნაწილდება პასუხიმგებლობის ცენტრს, შესაბამისი ხელმძღვანელის მიერ

კონტროლირებადი არ არის. ასეთი სახით მიკუთვნებული გასავლების უმეტესობა შეიძლება გარდაიქმნას პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერის კონტროლირებად დანახარჯად თუ მოხდება თვითღირებულების განსაზღვრაზე მენეჯერის ზემოქმედების ხარისხის ამაღლება.

მაგალითი:

თუ შენობაში მოხმარებული ელ.ენერგია მხოლოდ ერთი მრიცხველით იზომება, ვერ გაიზომება თითოეული ქვედანაყოფის მიერ ფაქტიურად მოხმარებული ელ. ენერგია. ამიტომ ელექტრო ენერგიის დანახარჯები ნაწილდება თითოეულ ქვედანაყოფზე და არაკონტროლირებადია. ისინი კონტროლირებადი გახდება თუ მრიცხველს დადგამს თითოეული ქვედანაყოფი.

მომსახურება, რომელსაც პასუხისმგებლობის ცენტრი სხვა ქვედანაყოფისგან იღებს, შეიძლება გარდაიქმნას კონტროლირებად დანახარჯად რაიმე საფუველზე მომსახურების თვითღირებულების განსაზღვრის გზით, რომელიც გაწეული მომსახურების მოცულობას გაზომავს.

მაგალითი:

თუ ტექნიკური მომსახურების განყოფის გასავლები საწარმოო პასუხისმგებლობის ცენტრს უნაწილდება, როგორც საერთო საქარხნო გასავლების ნაწილი, მაშინ ისინი არაკონტროლირებადია, მარგამ, თუ პასუხისმგებლობის ცენტრის ხელმძღვანელი მართავს ტექნომსახურებაზე მოთხოვნილებებს და ანაზღაურება ხდება ტექნიკოსის საათობრივ მუშაობაზე, მაშინ ეს გასავლები – წარმოების დანაყოფის კონტროლირებადი დანახარჯების ელემენტებად იქცევა.

პრაქტიკულად, ირიბი გასავლების უმეტესი ნაწილი შეიძლება გადავაქციოთ კონტროლირებად პირდაპირ დანახარჯად.

დეცენტრალიზაცია. არაკონტროლირებადი გასავლების გარდაქმნის სხვა მეთოდი – ეს დანახარჯების წარმოქმნაზე პასუხისმგებლობის დონის შეცვლაა. დანახარჯებზე გავლენის მქონე ძირითადი გადაწყვეტილებების დიდი ნაწილი კომპანიის ზედა ფენებში მიიღება, ამიტომ რაც უფრო შორს იქნება მართვა რესურსების ფაქტიური გამოყენების ადგილიდან, მით უფრო ნაკლებად აღიქვამს ამ ადგილზე მიმდინარე სიტუაციებს. **ორგანიზაციები, რომლებშიც გადაწყვეტილებების უმეტეს ნაწილს ზემდგომი ხელმძღვანელობა იღებს, ცენტრალიზებულებად იწოდება, ხოლო ისინი, სადაც გადაწყვეტილებების მნიშვნელოვან ნაწილს უფრო დაბალი დონის მენეჯერები იღებენ – დეცენტრალიზებულებად.**

აღნიშნული განხილვის კონტექსტში, დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია ითვალისწინებს, რომ დანახარჯების უმეტესი ნაწილი დაბალი დონის პასუხისმგებლობის ცენტრების კონტროლირებადია. ბევრმა კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ მმართველობითი კონტროლის კარგი სისტემის დროს უმაღლეს ხელმძღვანელობას თამამად შეუძლია მოახდინოს თავისი უფლებამოსილების ნაწილის ქვეშევრდომებზე დელეგირება, იყენებს რა იმ უპირატესობას, რომ ისინი უკეთ ფლობენ და უკეთ მართავენ თავიანთ ღონეებზე არსებულ ვითარებებს.

ანგარიშგება არაკონტროლირებად დანახარჯებზე. პასუხისმგებლობის ცენტრების ანგარიშგებებში კონტროლირებადი დანახარჯები შეიძლება მკვეთრად გავმიჯნოთ არაკონტროლირებადისგან. ზოგიერთი სპეციალისტი ეჭვს გამოთქვამს ასეთი გამიჯვნის საკმარისობაზე. ისინი ფიქრობენ, რომ დანახარჯების არაკონტროლირებადი სტატიები საერთოდ არ უნდა ჩაირთოს ანგარიშგებაში. სინამდვილეში კი შეიძლება ასეობდეს პასუხისმგებლობის ცენტრების არაკონტროლირებადი დანახარჯების ანგარიშგებაში ასახვის წონადი მიზეზები. ერთ-ერთი მათგანი – ეს არის ფირმის ხელმძღვანელობის ზემოქმედება, უბიძგოს კონკრეტულ მენეჯერს ასეთ გასავლებზე დაფიქრებისა და დანახარჯების უკეთ მართვისკენ.

მაგალითი:

საწარმოო ქვედანაყოფის მმართველობითი ანგარიშგება შეიძლება მოიცავდეს კადრების განყოფილების დანახარჯების გვერდურ სტატიას, თუმცა საწარმოო ქვედანაყოფის მაკონტროლებელი არ არის პირდაპირი პასუხისმგებელი კადრების განყოფილების დანახარჯებზე. ასეთი პრაქტიკა შეიძლება გამართლებული იყოს, თუ მხედველობაში მივიღებთ, რომ მაკონტროლებელმა შეიძლება თავი შეიკავოს კადრების განყოფილების მიმართ დამატებით მოთხოვნებზე – თუ პასუხისმგებლობას იგრძნობს თავის დანახარჯებზე, ან დანახარჯების უკეთ მართვის მიზნით, სხვადასხვა გზებით გაახორციელოს ზეწოლა კადრების განყოფილების მენეჯერზე. თუმცა თავად მმართველობითი ანგარიშგებას მკვეთრი გამიჯვნა უნდა ჰქონდეს არაკონტროლირებად და კონტროლირებად დანახარჯებს შორის.

მეორე მიზეზი არის ის, რომ თუ მმართველებს ეცოდინებათ დანახარჯების სრული მოცულობა მათ პასუხისმგებლობის ცენტრებში, გამოუმუშავდებათ მთლიანად ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების მიერ მათ საქმიანობაში ჩადებული წვლილის უკეთესი გაგება. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მოგებისა და ინვესტიციების ცენტრებისათვის, რომელთა მენეჯერებს უფლება აქვთ დაადგინონ თავისი ცენტრიდან გასული პროდუქციის, მომსახურების ფასები, რომელშიც გათვალისწინებული უნდა იყოს კონტროლირებადი და მიკუთვნებული ხარჯები.

დადასტურებული, შეცვლადი (მართვადი) და გარდაუვალი დანახარჯები. მმართველობითი კონტროლის სისტემის სხვა კლასიფიკაცია მოიცავს დადასტურებულ შეცვლად და გარდაუვალ დანახარჯებს. მიუხედავად იმისა, რომ დადასტურებული და შეცვლადი გასავლები კონტროლირებადია, მმართველობითი მიდგომა თითოეულ სახეზე განსხვავებულია. გარდაუვალი დანახარჯები არაკონტროლირებადია საქმიანობის მოკლე ეტაპზე, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში კონტროლს ექვემდებარება.

დადასტურებული დანახარჯები. გასავლის სტატიები, რომელთა წარმოქმნა და ოდენობა შეიძლება შეფასდეს დანამდვილებით, იწოდება დადასტურებულ დანახარჯებად. ყველაზე ნათელი მაგალითი – ეს პირდაპირი მატერიალური დანახარჯებია. საქონლის მახასიათებლების არსებობის შემთხვევაში, ინჟინერს შეუძლია საკმარისი დამაჯერებლობით განსაზღვროს პროდუქციის ერთეულის დასამზადებლად საჭირო ნედლეულისა და მასალების ფიზიკური რაოდენობა. პირდაპირი მატერიალური დანახარჯების საერთო მოცულობა შემდეგ შეიძლება შეფასდეს რაოდენობის ფულად გამოსახულებაში გადაყვანის გზით, ამ დროს დგინდება სტანდარტული ფასი მასალების

თითოეულ ტიპზე. შედეგად ვიღებთ ერთეულ პროდუქციაზე სტანდარტულ მატერიალურ დანახარჯებს. მათი გამრავლებით გარკვეულ პერიოდში წარმოებული საქონლის რაოდენობაზე ხდება პირდაპირი მატერიალური დანახარჯების საერთო საბიუჯეტო მუცულობის გაანგარიშება.

შეცვლადი დანახარჯები. გასავლის სტატიები, რომელთა ოდენობა შეიძლება შეიცვალოს პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერის შეხედულებისამებრ, ითვლება შეცვლად დანახარჯებად (მათ ასევე პროგრამირებულ ან მართვად დანახარჯებს უწოდებენ). მათი სიდიდე მმართველზეა დამოკიდებული; არ არსებობს გადაწყვეტის რაიმე ანალიტიკური გზა, რომლითაც გამოითვლება “ზუსტი” შეცვლადი დანახარჯების რაოდენობა. რამდენი უნდა დაიხარჯოს რეკლამაზე, საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე, სოციალურ მოთხოვნილობებზე, ქველმოქმედებაზე ან და ბუღალტერიაზე – ყველა ეს **დანახარჯები ექვემდებარება სუბიექტურ გადაწყვეტილებას და არა ინჟინრული გამოკვლევებს.** ბევრი კომპანიის ცვალებადი დანახარჯების კატეგორიაში შედის დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია საერთო და ადმინისტრაციულ საქმიანობასთან, მარკეტინგული საქმიანობის დიდი ნაწილი და გვერდითი საწარმოო გასავლების ბევრი სხვა სტატია.

გარდაუვალი დანახარჯები. გასავლის სტატიები, რომლებიც ადრე დადებული ვალდებულებების გარდაუვალ შედეგს წარმოადგენს, გარდაუვალ (ან სავალდებულო) დანახარჯებად იწოდებიან. ამის მაგალითია ცვეთა; როგორც კი კომპანიამ შენობა ან მოწყობილობა შეიძინა, იმთავითვე წარმოიშვა გარდაუვალი ცვეთა, რომელიც გრძელდება მანამ, სანამ ძირითადი საშუალება გამოყენებაშია. გარდაუვალ გასავლებს მიეკუთვნება ასევე, შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული მენეჯერთა ხელფასებიც.

გარდაუვალი დანახარჯები უახლოეს პერსპექტივაში არაკონტროლირებადია. ისინი, შეიძლება, მხოლოდ ვალდებულებების შეცვლის შედეგად შეიცვალნონ. მაგალითად, იმ შენობის ან მოწყობილობის ჩამოწერის გზით, რომელსაც ცვეთა ერიცხება. თითოეული კონკრეტული პასუხისმგებლობის ცენტრისთვის გარდაუვალი დანახარჯები შეიძლება იყოს, ან არ იყოს, პირდაპირი დანახარჯები.

17.6. მმართველობითი კონტროლის სუბიექტური ასპექტები

მმართველობითი კონტროლის პროცესი თავის თავში მოიცავს ადამიანს, როგორც პიროვნებას - დაწყებული ორგანიზაციული იერარქიის პასუხისმგებლობის ქვედა ცენტრიდან, დამთავრებული უმაღლესი ხელმძღვანელობის თითოეული წარმომადგენლით. ეს პროცესი წინასწარ განსაზღვრავს ადამიანთა პირადი მიზნის მიმართვას იმ ქმედებების შესრულებისაკენ, რომლებიც კომპანიას თავისი მიზნების მიღწევაში დაეხმარება და თავშეკავებას მიზნებთან შეუთავსებელი ქმედებების გახორციელებისაგან. ხელმძღვანელობას არ შეუძლია უშუალოდ გაუწიოს კონტროლი საქონელს ან დანახარჯებს მის წარმოებაში. ის, რასაც ხელმძღვანელობა აკეთებს – ან ცდილობს გააკეთოს – გავლენას ახდენს ადამიანთა ქმედებებზე, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ამ დანახარჯების წარმოქმნაზე. **დისციპლინას, რომელიც შეისწავლის კოლექტივებში ადამიანთა ქცევის წესებს სოციალური ფსიქოლოგია ეწოდება.** ძირითადად სწორედ ეს დისციპლინა, და არა ეკონომიკა, განსაზღვრავს იმ აუცილებელ პრინციპებს, რომლებიც მართვის პროცესის საფუძველში დევს. მოკლედ აღვნიშნოთ ქცევის რამდენიმე ასპექტი რომელიც მნიშვნელოვანია ამ პროცესის არსის გარკვევისათვის.

მონაწილეთა ქცევა. თითოეული ადამიანი ორგანიზაციაში იწოდება **მონაწილედ**. ადამიანები მონაწილეები ხდებიან (ე.ი. იწყებენ ორგანიზაციაში მუშაობას) იმ იმედით, რომ თავიდან მიზნებს მიაღწევენ. მას შემდეგ რაც უკვე გახდნენ მონაწილეები, მათი გადაწყვეტილება – წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის მუშაობაში – ისევ იმ გათვლებს, ეფუძნება რომ ეს მათ თავიანთი პირადი მიზნების მიღწევაში დაეხმარებათ.

მოთხოვნილებები. ორგანიზაციაში ინდივიდის ქცევა ექვემდებარება ვინმეს გავლენას, ან მოტივირებულია მისი მოთხოვნილებებით. ეს მოთხოვნილებები წინასწარ განსაზღვრვენ ინდივიდისთვის სხვადასხვა საგნის ან შედეგის მიმზიდველობას.

ეს მოთხოვნილებები ძირითადად გამოხატულია კმაყოფილებისა და მოტივაციის სახით.

უნდა აღვნიშნოთ განსხვავებები მოტივაციასა (რამდენად მონდომებული ხართ სამუშაოს შესასრულებლად) და კმაყოფილებას (მოგწონდეს სამუშაო და არ ეძებდე სხვა სამსახურს) შორის.

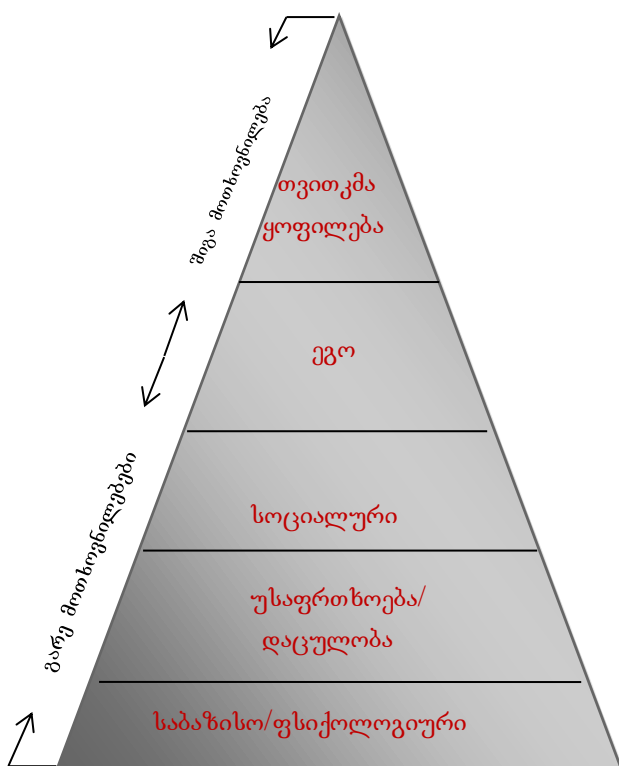
ხანმოკლე დროით ერთი შესაძლებელია მეორის გარეშე, მაგრამ ხანგრძლივი ვადით მათ შორის ყოველთვის არსებობს შესაბამისობა.

მაგალითად, განვიხილოთ მენეჯერი, რომელიც ძალიან აგრესიულია და გამუდმებით უყვირის ხელქვეითებს. შეიძლება ისინი ყველანაირად შეეცადონ, კარგად შეასრულონ სამუშაო, რათა არ დაიმსახურონ შეურაცყოფა თავიანთი უფროსებისგან, მაგრამ ამასთანავე ეძებენ სხვა სამსახურს. საბოლოოდ, ცუდი სამუშაო პირობები შეამცირებს მათ მოტივაციას.

მოთხოვნილებებთან დაკავშირებით სხვადასხვა თეორია არსებობს, ერთერთ ფართოდ გავრცელებულს მათ შორის წარმოადგენს აბრაჰამ მასლოუს თეორია:

მასლოუს მოთხოვნების იერარქია

სამუშაოსთან დაკავშირებული ასპექტები:



- გამოძვრევი სამუშაო
- შემოქმედებითი ამოცანის მოთხოვნები
- დაწინაურების შესაძლებლობა
- სამუშაო მიღწევები
- დამსახურების მიხედვით ჯილდოს მატება
- მაღალი სტატუსის სამსახურებრივი წოდება
- ურთიერთთავსებადი სამუშაო ჯგუფი
- მეგობრული ურთიერთობები
- სამუშაოს დაცულობა
- დამატებითი სარგებელი
- ძირითადი ხელფასი
- უსაფრთხო სამუშაო პირობები

მოთხოვნილებათა პირველი ოთხი სახე, რომლებიც **გარე** მოთხოვნილებად იწოდება, შეიძლება ადამიანთან მიმართებაში გარე წყაროებიდან დაკმაყოფილდეს: მაგალითად საჭმლით, ფულით ან კოლეგის შექებით. მეხუთე კატეგორია კი შეიძლება დაკმაყოფილდეს მხოლოდ იმის ხარჯზე, რასაც ადამიანი საკუთარ თავს “აძლევს”. ეს მოთხოვნილება **შინაგანად** იწოდება.

ადამიანები ეძებენ თავიანთი როგორც შინაგანი, ასევე გარე მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზებს. კვლევები აჩვენებენ, რომ სანამ ძალაში შევა რანგით ყველაზე მაღალი მოთხოვნილება (ე.ი. 3-5 კატეგორიები), მანამ უნდა დაკმაყოფილდეს მოთხოვნილებები არსებობაზე და უსაფრთხოებაზე. გარდა ამისა, როგორც კი მოთხოვნილება დაკმაყოფილდება, ადამიანები წყვეტენ დაკმაყოფილებისთვის სასურველი წყაროების ძიებას, ე.ი. დაკმაყოფილებული მოთხოვნილება აღარ წარმოადგენს მოტივირების საფუძველს. ამ შემთხვევაში გამონაკლისია მე-5 კატეგორია. კომპეტენცია, მიღწევა და თვითგამოხატვა ბოლომდე არასოდეს არ არის დაკმაყოფილებული. როგორც კი ადამიანს გაუჩნდება თვითგამოხატვის მოთხოვნილება, ის ძლიერი სტიმულატორი ხდება.

ზოგიერთი წყარო რამდენიმე მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს. საუკეთესო მაგალითია ანაზღაურება, რომელიც ბევრ ადამიანს აძლევს საშუალებას დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებები არსებობაზე, უსაფრთხოებაზე და აღიარებაზე. ძალიან ძნელია განვაზოგადოთ ორგანიზაციის წევრთა დაკმაყოფილების ან მოტივაციის რიგითობა, რამდენადაც სხვადასხვა ადამიანი სხვადასხვა მოთხოვნილებას განსხვავებულ ყურადღებას უთმობს. ერთი მუშაკისათვის მოსაწყენ სამუშაოს მეორესათვის კმაყოფილება მოაქვს.

მაგალითი:

ერთ-ერთ საავტომობილო ქარხანაში ბევრი მუშა, საინტერესო და პერსპექტიული სამუშაოდან, კონვეიერზე გადავიდა. ამ ადამიანებისთვის კონვეიერზე მუშაობით მიღებული მაღალი ანაზღაურება (ე.ი. გარე დაკმაყოფილება) უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე პოტენციურად უფრო მეტი შინაგანი უკუება, რასაც წინა სამუშაო იძლეოდა.

ინდივიდუალური მოთხოვნილებები, ასევე, ხდება გარემოცვის, კულტურის, განათლების და სამუშაოს სახით (მაგალითად მენეჯერი და უბრალო მუშა) ამასთან, მოთხოვნილებები იცვლება დროის განმავლობაში.

კმაყოფილება. სამსახურში კმაყოფილება იმაში გამოიხატება, რომ პიროვნებას ან ჯგუფს აქვს დადებითი დამოკიდებულება კომპანიის მიმართ. აქედან გამომდინარე, კმაყოფილება დაკავშირებულია მოწონებასთან. ამგვარად, თუმცა პიროვნებას შეიძლება კმაყოფილების გრძნობა ჰქონდეს კომპანიის მიმართ, მაგრამ სამუშაოს მიმართ – დაბალი მოტივაცია.

ადამიანთა წარმატება დამოკიდებულია სამ ფაქტორზე:

1. თანდაყოლილი შესაძლებლობები;
2. შეძენილი უნარ-ჩვევები და გამოცდილება;
3. მოტივაცია.

პირველი და მეორე შეიძლება მივიღოთ კადრების შერჩევით და კარგი პრაქტიკული წვრთნით. მესამე მოითხოვს უფრო მეტ ძალისხმევას მენეჯერებისაგან.

ამ ფაქტორთა შერჩევის შედეგად ვიღებთ უფრო მაღალ ხარისხს, უკეთეს მწარმოებლურობასა და დაბალ თვითღირებულებას.

მოტივაცია როგორ იქცევიან ადამიანები მოთხოვნილებათა ასეთი მრავალფეროვნების დასაკმაყოფილებლად? ერთ-ერთი მიდგომა ამ პრობლემის მიმართ ხორციელდება მოტივაციური **მოლოდინის თეორიის** მეშვეობით. ეს თეორია ამბობს, რომ მოცემული ქცევის მოტივაცია განისაზღვრება:

- 1) ადამიანთა რწმენით ანუ იმის “მოლოდინით”, როგორი იქნება ამ ქცევის შედეგი,
- 2) ადამიანისთვის ამ შედეგის მიმზიდველობით, როგორც მისი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალებით.

მაგალითი:

ადამიანი, რომელსაც მიღწევებზე მაღალი მოთხოვნილება აქვს მაგრამ ბანქოს ცუდი მოთამაშეა, ალბათ ბანქოს მოყვარულთა იმ კლუბში არ გაწევრიანდება, რომლის წევრებიც ბანქოს მაღალი კლასის მოთამაშეები არიან. რამდენადაც, მისი მოლოდინი დაიკმაყოფილოს მოგების სურვილი, დაბალია. თუმცა, მეორე ადამიანს, ასევე ცუდ მოთამაშეს, შეიძლება კლუბში გაწევრიანების ძლიერი სურვილი ჰქონდეს – სოციალურ ურთიერთობებზე მაღალი მოთხოვნილების გამო. პირველი ადამიანი ნაკლებად ელის, რომ კლუბის წევრებთან ბრიჯის თამაშით დაიკმაყოფილებს მოთხოვნილებებს თავისი მიზნის მიღწევაზე, მაშინ, როდესაც მეორე ადამიანი გრძნობს, რომ მისი გაერთიანება ჯგუფთან არის შანსი მისი სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა. მესამე ადამიანი, შედარებით ჩაკეტილი, მაგრამ ბრიჯის კარგი მოთამაშე, შეიძლება კლუბში არ შევიდეს, იმიტომ, რომ მას არ იზიდავს არც მოგების სურვილის დაკმაყოფილება და არც პარტნიორებთან ურთიერთობა.

ამ საკითხზე ცნობილია ვრუშის მოლოდინის თეორია, რომელიც შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვიდგინოთ:

ძალა = ვალენტურობა მოლოდინი

სადაც

ძალა – ადამიანის მოტივაციის სიძლიერე

ვალენტურობა – შედეგის მიმართ ინდივიდის დამოკიდებულების სიძლიერე

მოლოდინი – წარმატების ალბათობა.

მოლოდინის თეორია სასარგებლოა მოტივაციის გაგებისათვის. თუმცა ეს მხოლოდ თეორიაა. საჭიროა ფართო გამოკვლევების ჩატარება იმისათვის, რომ უკეთ გავიგოთ ორგანიზაციაში ადამიანთა ქცევები.

კვლევები აჩვენებენ, რომ მოტივაცია უფრო სუსტია იმ შემთხვევებში, როცა ინდივიდის წინაშე მდგარი მიზანი ან შეუსრულებელია, ან ადვილად შესასრულებელი. შედარებით ძლიერია მოტივაცია, როცა მიზნის მიღწევის შანსები მიახლოებით დაყოფილია 50/50-ზე. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მმართველობითი კონტროლის პროცესის ბიუჯეტის შედგენის ფაზაში, რაც განხილული იქნება შემდეგ თავში.

სტიმულები. თანამშრომელთა მაღალი მოტივაციის შესანარჩუნებლად საჭიროა ხელმძღვანელობის შემოქმედება, რათა მიღწეული იქნეს საქმიანობის მაღალი დონე. ადამიანები ექცევიან დადებითი და უარყოფითი სტიმულების გავლენის ქვეშ. დადებითი სტიმული (წახალისება) – ეს არის შედეგი, რომელიც ამაღლებს მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხარისხს. უარყოფითი სტიმული (სახდელის დაკისრება ან დასჯა) – ეს არის შედეგი, რომელიც ამცირებს მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხარისხს. ადამიანები ორგანიზაციაში მიდიან რომ მიიღონ სარგებელი, რომელსაც ისინი ვერ მიიღებდნენ, თუ იქ არ მივიდოდნენ. ორგანიზაცია სარგებელს იმ მონაწილეებზე ანაწილებს, რომლებიც შეთანხმებული წესრიგით მუშაობენ. გამოკვლევები სტიმულების სფეროში, საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ შემდეგი:

- 1) ფირმის ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება მმართველობითი კონტროლის სისტემის მიმართ თავისთავად შეიძლება იყოს ძლიერი სტიმული. თუ თავისი მოქმედებით, ხელმძღვანელები ხაზს უსვამენ მმართველობითი კონტროლის შესაძლებლობებს, მაშინ მენეჯერებიც დადებითად რეაგირებენ. და თუ პირიქით, მაშინ მენეჯერებიც გაცილებით მცირე ყურადღებას დაუთმობენ ამ სისტემას;
- 2) ადამიანები უფრო მეტად მოტივირებულიები ხდებიან ჯილდოს მიღების შესაძლებლობით, ვიდრე დასჯის შიშით;
- 3) ის, თუ რისგან შედგება სარგებელი, დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. მაგალითად, ზოგ შემთხვევაში ფული არ არის გადამწყვეტი ფაქტორი, და მმართველობით კიბეზე წინსვლა არ წარმოადგენს მთავარ მიზანს (მაგალითად უნივერსიტეტებში);
- 4) ფულადი კომპენსაცია – ეს გარკვეული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მნიშვნელოვანი საშუალებაა, მაგრამ რაღაც დონიდან დაწყებული, ამ კომპენსაციის სიდიდე უკვე არც ისე მნიშვნელოვანია, როგორც გასამრჯელოს სხვა სახეები. მიუხედავად ამისა, ის, თუ რამდენს გამოიმუშავენ ადამიანი, მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მისი შესაძლებლობების და მიღწევების შეფასებაში. მუშაკი, რომლის წლიური შემოსავალი 30'000 ლარია, შეიძლება გულდაწყვეტილი დარჩეს, თუ კი მისი მსგავსი შესაძლებლობების მქონე კოლეგა 31'000 ლარს მიიღებს;
- 5) შინაგანი მოტივაცია დამოკიდებულია იმაზე, იღებს თუ არა ინფორმაციას ადამიანი თავისი საქმიანობის შედეგებზე. ასეთი უკუკავშირის არ არსებობისას, ადამიანი ვერ იღებს მიღწევისა და თვითგამოხატვის შეგრძნებას;
- 6) უკუკავშირის ოპტიმალური სიხშირე დამოკიდებულია მიზნის მოქმედების დროზე, ე.ი. დროის მონაკვეთზე, ამოცანის შესრულებასა და საპასუხო ინფორმაციის მიღებას შორის. ორგანიზაციის სტრუქტურის ქვედა დონეებზე დროის ეს მონაკვეთი შეიძლება გამოიხატოს საათებში, ზემდგომი ხელმძღვანელობისთვის კი ეს შეიძლება იყოს ერთი წელი, ან მეტი.
- 7) სტიმულის შედეგობრივობა სწრაფად მცირდება, თუ დრო ქმედებასა და სარგებლის ან სახდელის დაკისრებას შორის აჭარბებს მოქმედების გახორციელების დროს;
- 8) მუშაკები სიამოვნებით იღებენ ცნობებს თავიანთი საქმიანობის შესახებ და უფრო კონსტრუქციულად იყენებენ მათ, თუ კი ისინი, მათი აზრით, ობიექტურად არის გამოხატული, ე.ი. შეფასებულია სუბიექტური მიდგომის გარეშე;

- 9) რაღაც მომენტიდან დაწყებული, ახალი სტიმულები, საქმიანობის გაუმჯობესებისათვის, არავითარ შედეგებს არ იძლევიან. ეს ოპტიმალური წერტილი გაცილებით დაბალია მაქსიმალურ შესაძლებლობის ზღვარზე. ამ პრინციპს იყენებს მწვრთნელი, რომელიც ამბობს: **“ველაფერს ნუ გამოწურავთ საკუთარი თავიდან, არ გადაიტვირთოთ!”**.

სტიმულების ტიპები. არ არის აუცილებელი სტიმული ყოველთვის ფულადი ან თუნდაც ფორმალური იყოს. ზოგიერთ შემთხვევებში შეიძლება ეფექტური იყოს უბრალო მექანიზმიც.

მაგალითი:

ადამიანი, რომელიც ახორციელებს ჯარში პარაშუტის ჩალაგებას შემდგომი გადმოხტომებისთვის, ჩანთაზე უნდა მიაკრას თავისი გვარის აღმნიშვნელი საჭდე. დრო და დრო საწყობიდან ირჩევენ რომელიმე პარაშუტს, იმაზე ადამიანს, რომელმაც ის ჩალაგა და აიძულებენ გადმოხტეს ამ პარაშუტით. ეს უბრალო მთლი უზრუნველყოფს პარაშუტის განსაკუთრებულად ხარისხიან ჩალაგებას.

მენეჯერთათვის უფრო ფორმალური სტიმული წარმოიშობა, თუ კომპენსაცია გათვლილია პასუხისმგებლობის ცენტრის საქმიანობის შედეგების რაიმე ფორმულაზე, ე.ი. პრემიის სიდიდე ეფუძნება გეგმიური და ფაქტობრივი შედეგების შედარებას. ფულადი კომპენსაციის მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ის ნამდვილად ძლიერი სტიმულია. ზოგჯერ მისი ძალა ძალზედ დიდია; სანამ არ გამოუმავდება შეთანხმებული სტანდარტი, მანამ წარმოიშობა დავა ანგარიშების შედეგების სამართლიანობაზე. ამგვარად, პრემიის ანაზღაურების გეგმა უფრო წარმატებულად სრულდება იქ, სადაც არსებობს შეთანხმება გაზომვის სამართლიან ბაზაზე.

უარყოფით სტიმულებს მიეკუთვნება პრემიის გაუცემლობა, ხელფასის ზრდის არ არსებობა ან სხვა მომუშავეებთან შედარებით მისი უმნიშვნელო მატება, სამსახურში წინსვლის არ ქონა, ასევე, უკიდურეს შემთხვევებში, შრომის ანაზღაურების სხვადასხვა სახით დაკავება. როგორც ამ ნაწილობრივი სიიდან ვხედავთ, დასჯა, უფრო ხშირად – დაჯილდოების მიუღებლობის ფორმას იძენს და იშვიათად – დაკავების სხვადასხვა ფორმებს.

ჯილდოს მიღება და დასჯა ძალიან პირადულია. მაგალითად, მენეჯერმა შეიძლება დასჯად ჩათვალოს მუშაკის შედარებით მაღალ თანამდებობაზე დაუწინაურებლობა, როცა თავად მუშაკი, რომელსაც დაწინაურებისკენ მისწრაფება არა აქვს, ამ ფაქტს სასჯელად არ თვლის. ანალოგიურად, მუშაკი, რომელმაც პრემიის სახით 5'000 ლარი მიიღო, შეიძლება არ დაკმაყოფილდეს, თუ კი მიაჩნია, რომ მან 7'000 ლარი დაიმსახურა, თუმცა ხელმძღვანელობა 5'000 ლარსაც ძალზედ კარგი სარგებლის მიღებად უთვლის. სტიმულებსა და მოთხოვნებილებზე ინდივიდუალური განსხვავებების გამო, ნებისმიერი მენეჯერისთვის განსაკუთრებულ სირთულეს წარმოადგენს მმართველობითი კონტროლის სისტემის ადაპტირება თითოეულ მუშაკთან და მის პირად დამოკიდებულებებთან.

განსაკუთრებული ყურადღება ბიზნეს მენეჯერებს. რამდენადაც ქვეშევრდომები პასუხისმგებლები არიან თავიანთი ხელმძღვანელების წინაშე, ამიტომ მათგან უნდა

მიიღონ მხარდაჭერა, კრიტიკა და სტიმულის სხვა სახეები. ჩვეულებრივი ფუნქციური მენეჯერები არ უნდა იყვნენ პირდაპირ ჩართულნი მოტივაციურ საქმიანობაში. მმართველობითი კონტროლის მთავარი მონაწილეები ბიზნეს (წრფივი) მენეჯერები არიან. ფუნქციური (საშტაბო) მოსამსახურეები აგროვებენ, აზოგადებენ და წარადგენენ ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია მენეჯერთათვის მმართველობითი კონტროლის პროცესში. საშტაბო მოსამსახურეები შეიძლება ბევრნი იყვნენ. ჩვეულებრივ, ორგანიზაციაში უმსხვილეს საშტაბო ქვედანაყოფად მთავარი კონტროლიორის განყოფილება გვევლინება. თუმცა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები და მმართველობითი ქმედებები მაინც ბიზნეს და არა საშტაბო ხელმძღვანელების პასუხისმგებლობის ქვეშ ექცევიან. მაგალითად: თუ კონტროლიორს იმით ვახალისებთ, რამდენად მეტ დარღვევას აღმოარჩენს, ორგანიზაციის საერთო საქმიანობისათვის ეს წინსვლას არ შეუწყობს ხელს. საშტაბო მენეჯერებისათვის შეფასების კრიტერიუმებად გამოიყენება ძირითადად ხარისხობრივი მაჩვენებლები, საქონლის ან მომსახურების ხარისხი, მუშაკთა მორალური დონე და ა.შ.

მიზანთა კონგრუენტულობა. რამდენადაც ორგანიზაციას თავისი გონი არა აქვს, მას არ შეუძლია ჰქონდეს მიზნები, ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით. მიზნები, რომლების ჩვენ გვქონდა მხედველობაში, - ეს ფაქტიურად უმაღლესი ხელმძღვანელობისა და დირექტორთა საბჭოს მიზნებია. უმაღლესი ხელისუფლება ისწრაფვის ამ მიზნების მისაღწევად, მაგრამ სხვა მონაწილეებს თავიანთი საკუთარი მიზნები აქვთ, რომელთა მიღწევაც სურთ. ეს პირადი მიზნები წარმოადგენენ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. სხვა სიტყვებით, მონაწილეები მოქმედებენ პირადი ინტერესებიდან გამომდინარე.

განსხვავება ორგანიზაციისა და პირად მიზნებს შორის განსაზღვრავს მმართველობითი კონტროლის სისტემის მოწყობის კრიტერიუმს: ადამიანთა მიერ მათი პირადი ინტერესების შესაბამისი ქმედება უნდა ემთხვეოდეს მთელი ორგანიზაციის ინტერესებს. სოციალური ფსიქოლოგიის ენაზე ამას მიზნების **კონგრუენტულობა** ეწოდება.

არ არსებობს მიზანთა იდეალური თანხვედრა, მაგრამ სისტემამ, როგორც მინიმუმი, ხელი უნდა შეუწყოს, რომ მუშაკი ორგანიზაციის ინტერესების საწინააღმდეგოდ არ მოქმედებდეს. მაგალითად, თუ მმართველობითი კონტროლის სისტემა აჩვენებს, რომ მთავარი ყურადღება მხოლოდ დანახარჯების შემცირებას უნდა მიექცეს და თუ მენეჯერი ამას პასუხობს დანახარჯების შემცირებით ხარისხის შემცირების ხარჯზე, ეს ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი არასწორი მიმართულებით იყო მოტივირებული. ამიტომ, პრაქტიკული მოქმედებების შეფასებისას, განსაკუთრებით **მნიშვნელოვანია ორი კითხვის დასმა:**

- 1) რა ქმედებები ახდენენ მუშაკთა მოტივირებას, მიზლიონ თავიანთ პირად ინტერესებს;
- 2) ემთხვევა თუ არა ეს ქმედებები ორგანიზაციის ინტერესებს?

სწორედ ეს საკითხები უნდა იქნას სწორად განსაზღვრული, როცა ხდება პასუხისმგებლობის ცენტრებზე საკონტროლო მაჩვენებლების განსაზღვრა. ამ მოსაზრებით პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით აღრიცხვა მნიშვნელოვნად განსხვავდება იმ მოსაზრებებისაგან, რომლებსაც მთლიანი დანახარჯების აღრიცხვისას იყენებენ, სადაც მიზანს საქონლის ან მომსახურების წარმოებისთვის რესურსთა

რაოდენობის გაზომვა წარმოადგენს. ისინი ასევე განსხვავდებიან დიფერენციალური აღრიცხვის პროცედურებისგან, რომლის მიზანი მოვლენების საგარეო გავითარებისას დიფერენციალური მოცულობის – რელევანტურობის შეფასებაა. არც მთლიანი დანახარჯების აღრიცხვასა და არც დიფერენცირებული აღრიცხვაზე არ ზემოქმედებენ ქცევითი ფაქტორები, ხოლო პასუხისმგებლობის ცენტრების აღრიცხვაში კი ეს ფაქტორები გადამწყვეტ როლს თამაშობენ.

თანამშრომლობა და კონფლიქტი. ორგანიზაციული სქემა წარმოადგენს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის საშუალებებს, რომელიც ასე გამოიხატება მთავარი ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებებს და დაყავს იგი ორგანიზაციული იერარქიის ყველა რგოლამდე, შემდეგ ყველა ქვედა დონის მენეჯერი იწყებს მათ გახორციელებას. თუმცა ახლა ჩვენთვის ნათელია, რომ სინამდვილეში ეს ასე არ არის.

სინამდვილეში ყველა ქვეშევრდომი თავისი უფროსის ინსტრუქციაზე რეაგირებს ამ ინსტრუქციის მის პირად მოთხოვნილებებზე გავლენის შესაბამისად. რამდენადაც ღონისძიების განხორციელებაში სხვადასხვა პასუხისმგებლობის ცენტრი მონაწილეობს, ამდენად მნიშვნელოვანია შესაბამისი მენეჯერების შიგა ურთიერთობები. მაგალითად, ტექნიკური მომსახურების განყოფილების მენეჯერმა უნდა დააკმაყოფილოს ოპერატიული განყოფილების მოთხოვნები. თუ ტექნიკური მომსახურების განყოფილების მმართველსა და ოპერატიული განყოფილების ხელმძღვანელს შორის არსებობს უთანხმოება, მაშინ ამ კონკრეტული განყოფილების მოთხოვნები შეიძლება შემცირებულად დაკმაყოფილდეს. ასეთი უთანხმოებების გამო, ორგანიზაციებში არსებობს კონფლიქტები.

ამავე დროს, ორგანიზაცია ვერ შეძლებს იმუშაოს მის მონაწილეებს შორის გარკვეული ჰარმონიის გარეშე. ამგვარად, ორგანიზაციებში უნდა იყოს თანამშრომლობა. მონაწილეები აცნობიერებენ, რომ გარკვეული თანამშრომლობის გარეშე ორგანიზაცია შეიძლება დაიშალოს, და მაშინ მონაწილეები ვერ შეძლებენ დაიკმაყოფილონ ვერცერთი მოთხოვნილება, რომლებმაც თავიდან აიძულეს მოსულიყვნენ ამ ორგანიზაციაში.

ორგანიზაცია ცდილობს თანამშრომლობასა და კონფლიქტებს შორის საჭირო ბალანსი დაიცვას. ზოგიერთი კონფლიქტი არა მარტო გარდაუვალი, სასურველიც კი შეიძლება იყოს. მონაწილეთა სამსახურებრივი წინსვლისთვის კონკურენციის მიერ გამოწვეული კონფლიქტი ან მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების სხვა ფორმები, უპირობოდ, ჯანსაღი მოვლენაა. ნათელია გარკვეული თანამშრომლობის აუცილებლობაც, მაგრამ, თუ კოოპერატიული პრინციპების დანერგვას ძალზე დიდი ყურადღებას დაუეთმობთ, შეიძლება ზოგიერთ მონაწილეს მოვაკლოთ თავისი შინაგანი კომპეტენციის მიღწევის და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა.

კონტროლის სხვა ტიპები. აღრიცხვა პასუხისმგებლობის ცენტრებში თავდაპირველად ფორმალურ კონტროლს გულისხმობს. თუმცა აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლებზე გავლენის მქონე კონტროლის კიდევ ორი ფორმა არსებობს. **სოციალური კონტროლი** თავისი არსით არაფორმალურია, მაგრამ შეიძლება ძალიან გავლენიანი იყოს. ის ჯგუფისთვის ნორმის ფორმას იღებს, რომელიც სათანადო გარე გამომეტყველებით (მაგალითად, მენეჯერი სამსახურში ჯინსებით არ უნდა მივიდეს) ან პირადი წარმადობის დონით (მაგალითად, ადამიანი – “დამაჩქარებელის” გავლენა, რომელიც ჯგუფში სხვებს აიძულებს მასთან შედარებით არამიმზიდველად

გამოიყურებოდნენ) შეიძლება იყოს გამოხატული. თვითკონტროლი ინდივიდუალურ მოტივაციასა და პირად თვისებებს მიეკუთვნება. როცა მუშაკი მის მიერ ხარისხიანად შესრულებული სამუშაოთი ამაყობს, მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაცია ან ჯგუფი აიძულებს სწრაფად იმუშაოს და ხარისხს ყურადღება არ მიაქციოს, იგი თვითკონტროლს ახორციელებს, რომელიც გაცილებით მოქმედია სოციალურ და ფორმალურ კონტროლზე.