

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት
(አ.መ.ድ.) የአስተዳደር መጽሐፈ-
መመሪያ



ከሚከተሉት ጋር በመተባበር



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Finance



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities



Creating Markets, Creating Opportunities

© 2019 International Finance Corporation. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA
Internet: www.ifc.org

በዚህ ሥራ ውስጥ ያሉ ንጥረ ነገሮች የቅጅ መብታቸው የተጠበቀ ነው። ይህንን ሥራ ያለፈቃድ በክፍል ወይም በሙሉ ማራባት እና/ወይም ማስተላለፍ ተያያዥ ሕጎችን መተላለፍ ነው። ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን የሥራዎቹን መሠራጨት ያበረታታል፤ እናም ሥራውን በክፍል ለማራባት ለሚፈልጉ ወዲያው ፈቃድ ይሰጣል። እንዲሁም ርቢው ለትምህርት ዓላማ እና ትርፍ ለማይገኝበት ሥራ ከሆነ እኛ የምንፈልገው አግባብነት ያለው እውቅና እስከተሰጠ ድረስ በነፃ እንዲራባ ይፈቅዳል።

ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን በዚህ ሥራ ውስጥ የተካተተውን ይዘት ትክክለኛነት፣ አስተማማኝነት ወይም ሙሉነት በተመለከተ ወይም በሥራው ውስጥ ለተብራሩት ድምዳሜዎች ወይም ብያሌዎች ዋስትና አይሰጥም እንዲሁም በይዘቱ ሊኖሩ ለሚችሉ ግድፈቶች ወይም ስህተቶች (ያለገደብ የአገገፍ ስህተቶች እና የቴክኒክ ስህተቶችን ጨምሮ) በይዘቱ ላይ ለሚኖሩ ማስተማማኝነት ምንም ኃላፊነት አይወስድም፣ ተጠያቂም አይሆንም። የድንበሮች፣ የቀለሞች፣ የክልሎች እና በዚህ ሥራ ውስጥ በማንኛው ካርታ ላይ የሚታዩው መረጃ የጥንቃቄንም ግዛት ሕጋዊነት በተመለከተ ዓለም ባንክ ያለውን አስተያየት/ብያሌ አያመለክተም ወይም እነዚህን ድንበሮች መቀበልን ወይም መደገፍን አያሳይም። በዚህ ቅጽ ውስጥ ያሉ ግኝቶች፣ አንደኛዎቻችን እና ድምዳሜዎች የዓለም ባንክን ከፍተኛ ዳይሬክተሮች ወይም እነሱ የሚወክሉትን ሀገራት አመለካከት አያንጸባርቁም።

የዚህ ሥራ ይዘት የታለመው አጠቃላይ መረጃ በመስጠት ዓላማ ብቻ እንጂ የሕግ፣ የይዘታ፣ ወይም የኢንቨስትመንት ምክር ለመስጠት፣ የጥንቃቄንም ኢንቨስትመንት ዓይነት ተገቢነት ለማሳየት ወይም የትኛውንም ዓይነት ማግባባት ለማድረግ የታለመ አይደለም። የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን ወይም አጋሮቹ በተወሰኑ ኩባንያዎች ወይም ወገኖች (በዚህ ቅጽ ውስጥ በስም የተጠቀሱ ድርጅቶችን ጨምሮ) ኢንቨስትመንት ሊኖረው፣ ሌሎች ምክሮችንና አገልግሎቶችን በመስጠት ኢንቨስትመንት ይኖረዋል ወይም በእነሱ ላይ በሌላ መልኩ የፋይናንስ ፍላጎት ሊኖረው ይችላል።

መብቶችንና ፈቃዶችን፣ አጋዥ (ተዛማጅ) መብቶችን ጨምሮ፣ ሌሎች ሁሉም ጥያቄዎች መቅረብ ያለባቸው ለዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን የኩባንያ ግንኙነቶች ክፍል (IFC's Corporate Relations Department)፣ 2121PennsylvaniaAvenue፣ NW፣ Washington፣ DC20433 USA ነው።

ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን በአባል አገራት እና በዓለም ባንክ ቡድን አባላት መካከል በተፈረመ ሕጋዊ ስምምነት የተመሠረተ ዓለም ዓቀፍ ድርጅት ነው። ሁሉም ስሞች፣ ሎጎዎች፣ እና የንግድ ምልክቶች ሁሉ የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን ንብረት ናቸው እናም ከነዚህ ውስጥ ማንኛውንም ነገሮች ያለዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን ግልፅ የፅሁፍ ስምምነት ለሌላ ለማንኛውም ዓላማ መጠቀም አይችሉም። በተጨማሪም “ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን” እና “IFC” የተመዘገቡ እና በዓለም አቀፍ ሕግ ውስጥ ጥበቃ የሚደረግላቸው የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን የንግድ ምልክቶች ናቸው።

የአነስተኛ እና መካከለኛ

ድርጅት (አመድ) አስተዳደር

መጽሐፈ መምሪያ

ማውጫ

| | |
|---|------|
| መቅደም | v |
| እውቅና | vi |
| አጠቃላይ ጭብጥ | vii |
| የመጽሐፈ-መመሪያው ጥንቅር | viii |
| 1. አነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር፤ ምንድን ነው? ለምንስ ይጠቅማል?? | 1 |
| ራሚ ባጋትን ይተዋወቁ | 3 |
| የኩባንያ አስተዳደር ምንድን ነው? | 5 |
| የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደርን ልዩ የሚያደርገው ምንድን ነው? | 5 |
| ለምን ደንታ ይኖረናል? መልካም አስተዳደር ለአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች ያለው ጠቀሜታ | 6 |
| የተሻለ አስተዳደር መልካም ኢንቬስትመንት ነው | 7 |
| 2. የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር ማዕቀፍ | 9 |
| የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች የዕድገት ደረጃዎች፡ የድርጅት ሥራዬ የለውጥ ሂደት እንዴት መጣ? | 11 |
| ደረጃ 1፡ ጅምር | 12 |
| ደረጃ 2፡- ቀልጣፋ ዕድገት | 14 |
| ደረጃ 3፡- ድርጅታዊ ልማት | 16 |
| ደረጃ 4፡- የድርጅት መስፋፋት | 19 |
| መሣሪያ፡ የድርጅቱን የአመጣጥ ደረጃ ለይቶ ማወቅ | 20 |
| የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር መመዘኛ ሰንጠረዥ፤ ለድርጅቱ የሚመከሩ አሠራሮችን መለየት | 22 |
| 3. ቁልፍ የአስተዳደር ርዕሶች እና መሪ አሠራሮች | 25 |
| ርዕስ ሀ፡ የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት | 27 |
| የባለቤቶች ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት | 27 |
| ድርጅታዊ መዋቅር | 28 |
| ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች | 29 |
| መሪ አሠራሮች፡ የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት | 30 |

| | |
|--|----|
| ርዕስ ለ: የውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር | 34 |
| የሥራ አመራር ውሳኔ አሰጣጥ | 35 |
| አማካሪዎች/የአማካሪ ቦርድ | 36 |
| የዳይሬክተሮች ቦርድ | 37 |
| የሽግግር ዕቅድ | 41 |
| የሰው ኃይል ግብዓት ዕቅድ | 45 |
| መሪ አሠራሮች: ውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር | 48 |
| ርዕስ መ: የስጋት አስተዳደር እና የውስጥ ቁጥጥሮች | 52 |
| የውስጥ ቁጥጥሮች | 53 |
| ኦዲት | 60 |
| መሪ አሠራሮች: የስጋት አስተዳደር እና የውስጥ ቁጥጥሮች | 61 |
| ርዕስ ሠ: ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት | 65 |
| አጠቃላይ መመሪያዎች | 66 |
| ፋይናንስ-ነክ የሆኑትን ይፋ ማድረግ | 66 |
| ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑትን ይፋ ማድረግ | 66 |
| መሪ አሠራሮች: ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት | 68 |
| ርዕስ ረ: ባለቤትነት | 71 |
| የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ | 71 |
| የመሥራች/ቤተሰብ ሚና | 74 |
| የባለአክሲዮኖች ግጭት አፈታት | 75 |
| መሪ አሠራሮች: ባለቤትነት | 76 |
| መደምደሚያ | 79 |
| አባሪ | 81 |
| የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር የድርጊት መርሃ-ግብር መንደፊያ መሣሪያ | 82 |
| እርምጃ 1: የድርጅቱ የመጀመሪያ የዕድገት ደረጃ | 84 |
| እርምጃ 2: የአስተዳደር መሪ አሠራሮች - ተያያዥ አሠራሮችን መለየት | 86 |
| እርምጃ 3: የድርጅቱ የአስተዳደር የድርጊት መርሃ-ግብር | 94 |
| ዋቢ መጽሐፍት | 97 |

ሳጥኖች፣ ምሥሎች፣ ሠንጠረዦች እና የመለማመጃ ወረቀቶች

ሳጥኖች

| | |
|--|----|
| ሳጥን 3.1: የመልካም ወካዮች ባህሪያት | 35 |
| ሳጥን 3.2: የባላሃብቶች አይታ | 39 |
| ሳጥን 3.3: ለተሳካላቸው የሥራ ፈጣሪዎች የሚያስፈልጋቸው ይሁን ብሎ የመተው ጥበብ | 44 |
| ሳጥን 3.4: የቁጥጥር ድርጊቶች ምሳሌዎች | 55 |
| ሳጥን 3.5: የቁጥጥር በተቃራኒው የእምነት ቀጣይነት | 58 |
| ሳጥን 3.6: የዘላቂነት ዘገባ ጠቀሜታዎች | 67 |

ምሥሎች

| | |
|---|----|
| ምሥል 1.1: ምሥል 1.1: ዋና ተዋንያን፣ ባለአክሲዮኖች፣ የዳይሬክተሮች ቦርድ፣ እና የሥራ-አመራር | 4 |
| ምሥል 2.1: አራቱ የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት የአመጣጥ ደረጃዎች | 11 |
| ምሥል 3.1: የውስጥ ቁጥጥር ንጥረ-ነገሮች | 53 |
| ምሥል 3.2: የጥቅም ግጭቶች፣ በጣም የተለመዱ ዓይነቶች | 59 |
| ምሥል A.1: አስተዳደራዊ ርዕሶች እና ንዑስ-ርዕሶች | 82 |
| ምሥል A.2: ለመሪ አሠራሮች እና የለውጥ እርምጃዎች ማሳያ የተግባር ገጾች | 86 |

ሠንጠረዦች

| | |
|--|----|
| ሠንጠረዥ 2.1: የአነስተኛ እና የመካከለኛ ድርጅት አመጣጥ | 21 |
| ሠንጠረዥ 2.2: የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት የአስተዳደር መመዘኛ ሰንጠረዥ | 23 |
| ሠንጠረዥ 3.1: የባላሃብቶች ዓይነቶች | 73 |

የመለማመጃ ወረቀቶች

| | |
|--|-----|
| የመለማመጃ ወረቀት ሀ.1: የልማት ደረጃውን መለየት | 95 |
| የመለማመጃ ወረቀት ሀ.2: ርዕስ ሀ: የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት | 97 |
| የመለማመጃ ወረቀት ሀ.3: ርዕስ ለ: ውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር | 98 |
| የመለማመጃ ወረቀት ሀ.4: ርዕስ መ: የስጋት አስተዳደር እና የውስጥ ቁጥጥሮች | 100 |
| የመለማመጃ ወረቀት ሀ.5: ርዕስ ሠ: ይፋ ማውጣት እና ግልፅነት | 102 |
| የመለማመጃ ወረቀት ሀ.6: ርዕስ ረ: ባለቤትነት | 103 |
| የመለማመጃ ወረቀት ሀ.7: የአጭር ጊዜ የከፍተኛ ቅድሚያ የድርጊት ነገሮች | 105 |

ተው ካልተመለከቱ በስተቀር ሳጥኖች፣ ምሥሎች፣ ሠንጠረዦች፣ እና የመለማመጃ ወረቀቶች በሙሉ በደራሲዎቹ የተዘጋጁ ናቸው።.

መቅደም



የየግል ድርጅት ትርፍን ማሳደግ፣ ዕድገትን ማሻሻል፣ የረጅም ጊዜ ዘላቂታን ማረጋገጥ ይፈልጋሉ። የድርጅት ሥራው መጠን ምንም ይሁን ምን ውጤታማ የኩባንያ አስተዳደር እነዚህን ውጤቶች ለመቀዳጀት እጅግ አስፈላጊ ንጥረ-ነገር ስለመሆኑ በጣም ብዙ ማስረጃ አለ።

ቢሆንም ግን የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች ባለቤቶች ስለ ኩባንያ አስተዳደር ሲጠየቁ አብዛኛውን ጊዜ ስለሚጨምርላቸው እሴት እርግጠኞች አይሆኑም። የኩባንያ አስተዳደር ሥርዓቶችን እና ሂደቶችን በመገንባት ለመጠቀም ንግዳቸው ወይ በጣም አነስተኛ ወይም ደግሞ ለልማቱ ጊዜው ገና እንደሆነያምናሉ።

ፍላጎቱ ላላቸው የአነስተኛ ድርጅት ሥራ ባለቤቶች ደግሞ አብዛኛው የኩባንያ አስተዳደር መርሆዎች እና ደረጃዎች ለንግዳቸው የሚስማሙ አይሆኑም። በተለይ የግብዓት ማነቆ ያለበት አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት ለትልልቅ ኩባንያዎች የተዘጋጁ ፖሊሲዎችን እና ሂደቶችን መተግበር ሲበዛ ውስብስብ እና ግብዓት-ተጠቃሚ የሆነ ጥረትን መወከል ሊሆን ይችላል።

ይህ መጽሐፈ-መመሪያ በተለይ አነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች በተለያዩ የህልውናቸው ደረጃዎች የሚገጥሟቸውን ተግዳሮቶች እና ዕድሎች በመመልከት ለእነዚህ ትናንሽ ንግዶች የሚስማማ የኩባንያ አስተዳደር ምክሮችን የሚያቀርብ ነው። የቀረበው መመሪያ የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት ባለቤቶች፣ ባለሀብቶች፣ እና አመራሮች በረጅም ጊዜ የድርጅት ሥራቸውን ለማገልገል ይቻላቸው ዘንድ በነባራዊ ሁኔታቸው ላይ የተመሰረተ አስተዳደር እንዲወስዱ ለማገዝ የቀረበ ነው። መጽሐፈ-መመሪያው በገበያዕይታ፣ የዕድገትደረጃ፣ ግብዓቶች፣ እና የድርጅታዊ ዕድገት መጠን በመመርኮዝ አነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች በራሳቸው አቅም ልክ እንዲንቀሳቀሱ ለማስቻል የተቀረፀ ነው።

መጽሐፈ-መመሪያው የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን ከሁለት አስርተ ዓመታት በላይ ባለው የኩባንያ አስተዳደር መሪነት ላይ የተገነባ ነው። ከዚያም በሚዘልቀው፣ በማደግ ላይ ባሉ ገበያዎች ውስጥ ያሉ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶችን የማገዝ ዘገባችን የድርጅት አሠራሮችን ከማሻሻል፣ እስከ ከባንኮች፣ የግል አበዳሪዎች፣ እና ሌሎች የፋይናንስ አማላጆች ጋር በመተባበር ለፋይናንስ ተደራሽ እስከመሆን ድረስ እ.ኤ.አ በ2017 ብቻ የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን ደንበኞች ከ351 ቢሊዮን ዶላር በላይ ለአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች ብድር ተሰጥተዋል።

ተቀዳሚ የግሉ ዘርፍ ዕድገት እና በብዙ የአዳጊ ገበያ አገሮች የሥራ ፈጠራ እንዲሁም የገንዘብ ትላልቅ ንግዶች የሚበቅሉበት የፈጠራ ኩራዎች - ለኢኮኖሚ መስፋፋት ኃይለኛ አንቀሳቃሽ እና የሥራ ፈጠራዎች የሚወክሉት በደንብ ከሚመሩ አነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች ነው።

ድርጅትዎ ወይም ለእርስዎ መዋዕለ-ንዋያቸውን ያፈሰሱ ባለሀብቶች በዘላቂነት እንዲያድጉ ለማስቻል እንዲሁም ሰራተኞችዎን እና ማህበረሰቡን እንዲጠቅሙ የሚረዳዎትን የአስተዳደር ፖሊሲዎች፣ አሠራሮች እና መዋቅሮች እንዲፈጥሩ ይህ መጽሐፈ-መመሪያ እንደሚረዳዎት ተስፋ እናደርጋለን።

ሜሪ ፓርተር ፔሽካ፣ ዳይሬክተር

የአካባቢ፣ ማኅበራዊ እና የአስተዳደር ክፍል

ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን

እውቅና

(በፊደል ቅደም-ተከተል የቀረበ።)

የዋናው አርታዊ ቡድን አባላት ከዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን ብላዊት ስርዓት እና አሌክሲ ሮሌኔትስ እንዲሁም አስተዳደርን ከማመቻቸት ሌላን ካሪንግተን እና አክሲል ከራቫትዝኪ ናቸው።

መጽሐፈ-መመሪያው በዩሊ ሆሎድኮቫ፣ የሂያ ኤል ሁሴኒ፣ አሊሰን ኪቢሪጅ፣ ኪሪል ኔይኮቭ፣ ሺላ ራሀማን፣ ብላዊት ስርዓት፣ አሽራፍ ጂ. ሸኖዳ፣ እና አሌክሲ ሮሌኔትስ በተዘጋጀ የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር ዘዴ እና መሣሪያ ላይ የተመረኮዘ ነው።

ቡድኑ ለዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን አቻ የውስጥ ገምጋሚዎች ለሆኑት ለአሚራ ኤል ሳኢድ አጋጅ፣ ቺኒየሪ ፒስ አልሞና፣ ካዋር ሳኢድ አንሳሪ፣ ጆርጅ ኤቬንዳ፣ የሂያ ኤል ሁሴኒ፣ ዩሊያ ሆሎድኮቫ፣ አሌግ ካልቼንኮ፣ ሮዝ ሉሙምባ፣ አሊቭ ጄምስ አርቶን፣ ክሪስተን ኔኮል ፔዴርሰን፣ ሎፓ ራሀማን፣ ሺላራሀማን፣ ክሪስ ራዙክ፣ ማግዴልና ርጎ እና ማዲና ግኑዛኮቫ እውቅና መስጠት ይሻል።

በተጨማሪም ቡድኑ ለውጭ አቻ ገምጋሚዎች ይልማዝ አርጉደን፣ ሶሮና ባቺው፣ ማርቆስ በርቲን፣ ራሚ ካሜል-ቶግ፣ ካሮሊን ቻልመርስ፣ ሄታል ደላል፣ ጁዋን ካርሎስ ፍናነዴ፣ ፒተር ፍራንሲስ፣ ዮ ኢዋሳኪ፣ ማርጌሬት ጃክሰን፣ ራኒ ላካን-ናራስ፣ ጆዜፍ ሊቨንትዝ፣ ባሰም ሚና፣ ኔል ሚኖው፣ ኢሪና ናኦሞቫ፣ ክሪስ ፒስ፣ አሽራፍ ሺኖዳ፣ ሌስሊ ስፒርስ፣ ጆን ሲለቫን እና አሊ ቪርታንን ማመስገን ይፈልጋል።

አነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር መሣሪያ ጅምር ዝግጅትና ሙከራ ላደረጉ ለዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት ሼንቸር ፕሮግራም እንዲሁም የካናዳ የጃፓን እና የሉክሰምበርግ መንግስታት መሣሪያዎቻንና አስፈላጊ የሆኑ ሥራዎችን ለማጠናቀቅ እና ይህን መጽሐፈ-መመሪያ ለማሳደግ ስላደረጉልን እገዛ ልዩ ምስጋና ይገባቸዋል።

አጠቃላይ ጭብጥ

አነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች የሚጋሩት አይነተኛ የአስተዳደር አሠራሮችን የሚፈልጉ ልዩ የሆኑ ተግዳሮቶች አሉባቸው። ነገር ግን የኩባንያ አስተዳደርን የሚመለከቱ ሃብቶች በአመዛኙ በትልልቅና ለሽያጭ የቀረቡ ኩባያዎች ላይ ያተኮሩ ናቸው። ይህ መጽሐፈ-መመሪያ በተለይ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ላይ ትኩረት በማድረግ እና እነዚህ ሥራዎች በተለምዶ የሚጋፈጧቸው ዓይነተኛ ሥጋቶች በተመለከተ ዕይነቶችን ለመስጠት የተጻፈ ነው።

በተለይም አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ያሉባቸውን የግብዓት ችግሮች ከግንዛቤ ውስጥ በማስከባት ስጋቶቻቸውን ለመቀነስ እና ዘላቂ ዕድገታቸውን ለማግዘዝ የሚረዳ ተስማሚ የሆነ የአስተዳደር ማዕቀፍ ከመዋቅሮች፣ ፖሊሲዎች እና ሥርዓቶች ጋር እንደ መፍትሄ ያቀርባል።

ለአብዛኞቹ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች አስተዳደራዊ አሠራራቸውን እንዲያሻሽሉ የሚያነሳቸው ረከስ ያለ የገንዘብ ድጋፍ አማራጮችን ለማግኘት ያላቸውን ዕድል የማሳደግ ፍላጎት ነው። ባለሀብቶች የኖሯቸውን ስጋቶች እና የኩባንያውን ትክክለኛ የድርሻ ዋጋ ለመተማን የኩባንያዎችን የአስተዳደር ሥርዓት ይገመግማሉ። ይህን እንጂ የመልካም አስተዳደር ጥቅሞች ለፋይናንስ ተደራሽ መሆንን ከመጨመር የዘለለ ነው። ጥናቶች እና የተግባር ማስረጃዎች እንደሚያሳዩት፣ መልካም አስተዳደር የድርጅት ሥራንያቀላጥፋል እንዲሁም የኩባንያውን የረጅም ጊዜ የሕልውና ዕድል ይጨምራል። (IFC 2018)

በነባራዊ ሁኔታ በአብዛኛው የተለመዱት የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ተግዳሮቶች የውሳኔ አሰጣጥን፣ ስትራቴጂያዊ ቁጥጥርን፣ የሰለጠኑ የአመራር ሰራተኞችን መቅጠርንና በሥራ ላይ ማቆየትን፣ መተካካትን፣ ደረጃውን የጠበቀ የውስጥ ቁጥጥር ሥርዓትንና ፖሊሲን መመስረትን ያካትታል። እነዚህ ተግዳሮቶች ከአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በአብዛኛው የቤተሰብ ድርጅቶች ተፈጥሮአዊ ባህሪ የሚመነጨ ሲሆን ትክክለኛ የድርጅት አስተዳደር የሚጠይቀውን ሥልቶች፣ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች ከመተግበር ይልቅ በአብዛኛው በተፈጥሮ መንገድ ማድገን የሚያውቁ ስለሆነ ወደኋላ ይቀራሉ። ይህ የተፈጥሮ አስተዳደር የድርጅት ሥራዎች ሚና ብዥታ ከቀልፍ የአስተዳደር የተለያዩ ገጽታዎች፣ ካልተለመደ የድርጅት አቀራረብ፣ በተለያዩ ደረጃ የቤተሰብ ጣልቃ-ገብነት እንዲሁም ግልጽነት ከሌለው አመራር ጋር ተጣምሮ የረጅም ጊዜ ዘላቂ እንዳይኖረው ያደርጋሉ።

የአ.መ.ድ የአስተዳደር መጽሐፈ-መመሪያ

የዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ዓላማ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የሥራ ፈጣሪዎች እና ባለሀብቶቻቸው ኩባያቸው ዘላቂ ዕድገት የሚያገኝበትን ክፍተት ደረጃ ተስማሚ የሆነ የአስተዳደር ማሻሻያ መርሃ-ግብር ማዘጋጀት እንዲችሉ መርዳት ነው። በዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ውስጥ ያሉ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የአስተዳደር ዘዴዎች፣ ለተለያዩ የዕድገት ደረጃዎች እንዲስማሙ ተደርገው የተዘጋጁ ልዩ ምክሮችን የያዙ ፈጠራ የተሞላባቸው የአስተዳደር ዘዴዎችን የሚወክሉ ናቸው። ደረጃ 1፣ ጅምር፣ ደረጃ 2፣ ፈጣን ዕድገት፣ ደረጃ 3፣ ድርጅታዊ ዕድገት፣ ደረጃ 4፣ የድርጅት ማስፋፋት ናቸው። ምክሮቹ በአምስት የአስተዳደር ርዕሶች ዙሪያ የተመደቡ ናቸው። መልካም አስተዳደርን የመተግበር ባህልና ፅናት፣ የውሳኔ አሰጣጥና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር፣ የስጋት አስተዳደርና የውስጥ ቁጥጥር፣ ይፋ ማውጣት እና ግልፅነት እና ባለቤትነት።

ጥናቶች እና የተግባር ማስረጃዎች እንደሚያሳዩት፣ መልካም አስተዳደር የድርጅት ሥራንያቀላጥፋል እንዲሁም የኩባንያውን የረጅም ጊዜ የሕልውና ዕድል ይጨምራል።

ለመጠቀም ቀላል የሆኑ መሣሪያዎች አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ቁልፍ የሆኑ የአስተዳደር ፅንሰ-ሐሳቦችን እንዲማሩ፣ ላሉበት የዕድገት ደረጃ የሚመከሩ አስተዳደራዊ አሠራሮችን መረዳት እንዲችሉና ተግባራዊ መፍትሔዎችንም እንዲተገቡ ይረዳቸዋል። በመጽሐፈ-መመሪያው ውስጥ ያሉ የመለማመጃ ወረቀቶች እና የድርጊት-ማቀጃ ቅጾች ፍላጎቶችን ወደ ተግባር ለመተርጎም ያግዛሉ።

ይህ መጽሐፈ-መመሪያ - በተለያዩ አገሮች ውስጥ ያሉ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በሚያሳዩአቸው የጋራ ባህሪያት ላይ በማትኮር ዓለም-ዓቀፋዊ ዕይታ ያገናዕፋል። የመምመሪያውን ምክሮች በሚተገብሩበት ወቅት፣ ኩባንያዎች በሚሰሩባቸው አገሮች ውስጥ ያሉ አሠራሮችን እና ድንጋጌዎችን ከግንዛቤ ውስጥ ማስገባት ይኖርባቸዋል።

እነዚህን መሪ የሆኑ ተሞክሮዎች መተግበር የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶችን ዘላቂነት ለማረጋገጥ፣ ብሎም ለወደፊቶቹ ባለሀብቶች፣ ተቀጣሪዎችና ሌሎች ባለድርሻ አካላት የሚኖራቸውን ሳቢነትንም ለማረጋገጥ እንደሚያስችሉ ተስፋ እናደርጋለን።

የመጽሐፈ-መመሪያው አወቃቀር

ድርጅት የእድገት ደረጃ ተስማሚ የሆነ ከፍተኛ ቅድሚያ የሚሰጣቸውን ድርጊቶች መለየት እንዲችሉ ይረዳቸዋል።

ምዕራፍ 1 - የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች አስተዳደር? ምንድነው? ለምንስ ይጠቅማል? ይህ ምዕራፍ የከተማያዊ አስተዳደር ምን እንደሆነና ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች እንዴት እንደሚላይ ይገልጻል። በተጨማሪም፣ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ከመልካም አስተዳደር የሚያገኛቸውን ጠቀሜታዎች ፋይናንስ የማግኘት ዕድልን ጨምሮ ያብራራል።

ምዕራፍ 2 - የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የአስተዳደር ማዕቀፍ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የዕድገት ደረጃዎችን እና በየደረጃው የሚታዩ አስተዳደር-ነክ ስጋቶችን እና ዕድሎችን ያብራራል። ከባዎቻችን ያሉባቸውን የዕድገት ደረጃዎች መለየት የሚችሉባቸውን መሳሪያዎች በመስጠት የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች መመዘኛሰንጠሪዥ ከአድግታቸው ደረጃ ጋር በማያያዝ በአምስት የአስተዳደር ርዕሶች ላይ ከሚመካሩ ተግባራት ጋር ያስተዋውቃል።

ምዕራፍ 3 - ቁልፍ አስተዳደራዊ ርዕሶች እና መሪ አሰራሮች የተመረጡ የአስተዳደር ጽንሰ-ሐሳቦችን አሰራሮች ጠልቆ በመግባት እያንዳንዱን አምስት የአስተዳደር ርዕሶች ይወስዳል። በእያንዳንዱ ርዕስ ላይ የሚደረገው ውይይት በእያንዳንዱ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የልማት ደረጃ ላይ በሚሰጡ የተለዩ ምክሮች ይፈፀማል።

አባሪ - የአነስተኛና መካከለኛ አስተዳደር የድርጊት መርህ-ግብር መሳሪያዎች የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች መጽሐፈ-መመሪያ ቁልፍ ምክሮች አጠገብ በሚሰጡትና በመለማመጃ ወረቀቶች መልክ በማቅረብ ለአነስተኛና መካከለኛ

ምዕራፍ 1 : የአነስተኛና
መካከለኛ አስተዳደር፡ ምንድን
ነው? ለምን ልዩ ይጠቅማል

rockstar

የማሳያ ጥናት፡ ራሚ ባጋትን ይተዋወቁ ²

ዛሬ ትልቅ ቀን ነው! ራሚ ባጋት የሮክስታር አልባሳት ኩባንያ ሥራ አስፈጻሚ፣ የአልባሳት መሸጫ ስቆቹን ቁጥር ከ12 ወደ 100 ለማሳደግ ያልማል እናም ሁሉን ተሳታፊ ያደርጋል ብሎ ባመነባቸው ጉዳዮች ላይ ለመወያየት ከሳንድስቶን ኤኩቲ ግሩፕ ጋር ሊገናኝ ነው። ኩባንያው ለባለፉት 29 ዓመታት ከፍተኛ ጥራት ያላቸውን የወንዶች አልባሳት ለግብፅ ገበያ በተሳካ መልኩ ሲያቀርብ ቆይቷል። ሮክስታር ጥሩ-ጥሩ ምርቶቹን ገበያ በማቅረብ ብቃቱን በተግባር አሳይቷል። ነገር ግን፣ ከፍተኛ መዋዕለ-ንዋይ ካፈሰሰ ብቻ ነው ኩባንያው ያለውን የማደግ ዕምቅ ኃይል እውን ማድረግ የሚችለው። መዋዕለ-ንዋይን ለመሳብ፣ ራሚ የኩባንያውን 30 በመቶ ድርሻ ለባለቤቶች ለመሸጥ በማሰብ፣ የመሻ ገንዘብን አዘጋጅቷል። ምርቶች፣ የድርጅቱን ስትራቴጂ እና ፋይናንስ በውል ለመወያየት ዝግጁ የሚያደርጉትን ማናቸውንም ነገሮች እንዳደረገ እየተሰማው ነው።

ነገር ግን፣ ራሚ ከሚከተሉት ጥያቄዎች ለከፊሉ ዝግጁ አልነበረም፡ ቁልፍ ውሳኔዎች የሚወሰኑት እንዴት ነው? በጣም አስፈላጊ የሆነ ሙያና አውቀት ያላቸው ሰዎች እነማን ናቸው? እንዲሁም ለእነዚህ ቁልፍ የሰጋት ቦታዎች ምን ዓይነት የሽግግር ዕቅድ አለህ? ስጋቶችን እንዴት ትቆጣጠራለህ? በኩባንያው ውስጥ እየሆኑ ያሉትን ነገሮች እንዴት ማየት እችላለሁ? ባለሀብቶች የተሰጣቸው መረጃዎች ትክክለኛ እና የተሟሉ ስለመሆናቸው እንዴት እርግጠኛ መሆን ይችላሉ? ባለአክሲዮኖችህ (ከኩባንያው ጋር) ምን ዓይነት ግንኙነት እንዲኖራቸው ታደርጋለህ?

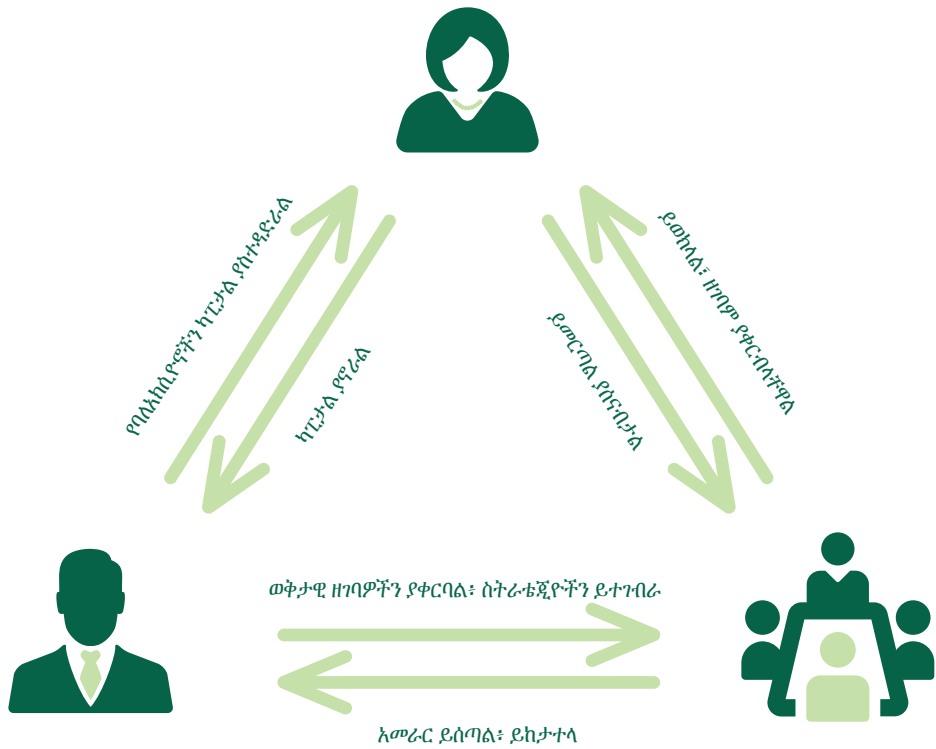
እነዚህ በኩባንያው መዋዕለ-ንዋይቸውን ለማፍሰስ የተዘጋጁ ባለሀብቶች ከጠየቁቸው ጥያቄዎች ከፊሎቹ ናቸው፤ እናም ሁሉም በሮክስታር የአልባሳት ኩባንያ ውስጥ ስላለው የአስተዳደር ጉዳይ ይናገራሉ። እነዚህ ባለሀብቶች ኩባንያው ለመልካም አስተዳደር ምን ያህል ዝግጁ እንደሆነ፣ ውሳኔዎች እንዴት እንደሚወሰኑ፣ እና የቁጥጥር መዋቅሮች መዘርጋታቸውን ማወቅ ፈልገዋል። በተጨማሪም፣ ኩባንያውን ከሰጋት ለመጠበቅ ምን ዓይነት የመቆጣጠሪያ መንገዶች እንዳሉት እና ራሚ ግልፅነትን ለመተግበር ዝግጁ መሆን አለመሆኑን እና መረጃዎችን ለውጭ አካላት ለማጋራት ዝግጁ መሆኑን ማወቅ ፈልገዋል። በመጨረሻም፣ እነሱ እንደውጭ ባለሀብት በዚህ ጥበቅ ትስስር ባለበት የቤተሰብ ኩባንያ ውስጥ እንዴት መግባት እንደሚችሉ መረዳት ፈልገዋል።

ራሚ፣ ምላሽ ለመስጠት ባደረገው ጥረት የእሱ ኩባንያ የተወሰኑ የአስተዳደር መዋቅሮች፣ ሂደቶችና ስልቶች እንዳሉት ተረድቷል። ልክ እንደ ሌሎች በርካታ ድርጅቶች፣ እሱም ሳያውቀው አስተዳደርን እያከናወነ ነበር! ሆኖም ግን፣ ከባለሀብቶቹ ጋር መገናኘቱ አስተዳደርን ይበልጥ በተደራጀና ውጤታማ በሆነ መልኩ መተግበር እንዳለበት ልብ ብሏል።

ያንን ከልቦናው አኑሮ፣ ራሚ በኩባንያው ውስጥ ያለውን የአስተዳደር ሁኔታ ለመመርመር እና ለማሻሻል መንገድ ጀምሯል። ይህ ሂደት ኩባንያው የተሻለ እንዲሠራ፣ እንዲያደግ፣ እና ይበልጥ ዘለቄታ እንዲኖረው እንደሚያስችለው - ብሎም ባለሀብቶችን ይበልጥ የሚስብ እንደሚሆን - እርግጠኛ ሆኗል። ይህ የማሳያ ጥናት አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ያሉባቸውን ቁልፍ የአስተዳደር ተግዳሮቶች እና መፍትሔዎችን ሥዕላዊ በሆነ መልኩ ለማሳየት ያግዘናል።

2 የኩባንያውን እና የባለቤቶችን ማንነት ለመደበቅ የተወሰኑ ስሞች እና አንዳንድ መረጃዎች ተቀይረዋል። .

ባለአክሲዮኖች
 ባለአክሲዮኖች የድርጅቱን አጠቃላይ
 ራዕይ ያስቀምጣሉ



ሥራ-አመራር

ሥራ-አመራር ስትራቴጂ ይቀርባል፣ የድርጅቱን የዕለት-ተዕልት ክንፍዎች ያካሂዳል

የዳይሬክተሮች ቦርድ

የዳይሬክተሮች ቦርድ ስትራቴጂዎችን መርምሮ ያፀድቃል፣ ሥራ-አመራሩንም ይቆጣጠራል

የኩባንያ አስተዳደር ምንድን ነው?

“በቀድሞው” የኩባንያ አስተዳደር - ሲጀመር አክሲዮኖቻቸውን ለሕዝብ ሽያጭ ክፍት ላደረጉ ትልልቅ ድርጅቶች እንዲሆን የተዘጋጀ ነበር - የኩባንያ አስተዳደር ድርጅቶችን ለመቆጣጠር እና ለመምራት የሚያስችል መዋቅር እና ሂደት ነው። በሦስት ቁልፍ ውሳኔ-ሰጪ አካላት የእርስ በርስ መስተጋብር ላይ ያተኩራል፡፡ ባለአክሲዮኖች፣ የዳይሬክተሮች ቦርድ፣ እና የሥራ-አመራር (ሥዕል 1.1ን ይመልከቱ)

ባለአክሲዮኖች ንብረትን በባለቤትነት ይይዛሉ፣ ለድርጅቱ መዋዕለ-ንዋይ ይሰጣሉ፣ ድርጅቱን እንዲቆጣጠር የዳይሬክተሮች ቦርድን ይሰይማሉ። ቦርዱ ስትራቴጂያዊ አቅጣጫዎችን ያስቀምጣል፣ የሥራ-አመራሩን ከንዋኔዎች ይቆጣጠራል፣ በሞገዘትነት ድርሻውም ለባለአክሲዮኖች ዘገባ ያቀርባል። የሥራ-አመራሩ በባለአክሲዮኖች የተሰጡትን ንብረቶችን መዋዕለ-ንዋይን ለእነሱ አወንታዊ ውጤት በሚያመጣ መልኩ በሥራ ላይ ያውላል፣ እንዲሁም የሥራ እንቅስቃሴዎቹን በተመለከተ ለቦርዱ ዘገባ ያቀርባል። በየጊዜው እየጨመረ የሚሄደው መልካም አስተዳደር የሌሎች ባለድርሻ አካላትንም ንቁ ተሳትፎ የሚያካትት እየሆነ መጥቷል።

እያደርጉ የኩባንያ አስተዳደር ኮዶች እና መርሆዎች ከተመዘገቡ ትልልቅ ኩባንያዎች ባሻገር አሁን የቤተሰብ ድርጅቶችን፣ በመንግስት የተያዙ ድርጅቶችን እና የግብረ-ሰናይ ድርጅቶችን የመሳሰሉ ተቋማትን እስከማካተት ድረስ ሰፍቷል። እንደ አውሮፓ የዳይሬክተሮች ማኅበር ኮንፌዴሬሽን አስተሳሰብ፣ መልካም የኩባንያ አስተዳደር በአክሲዮንሽያጭ ላይተመዘገቡ ድርጅቶች፣ “ለድርጅት ዕሴት የሚጨምረውን የኩባንያን ሂደት እና አመለካከት ማዕቀፍ መመሥረት መልካም ስምን ገፅታውን መገንባትን እና የረጅም ጊዜ ቀጣይነትንና ስኬትን ማረጋገጥን የሚመለከት ነው” (ecoDa 2010)።

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅትን አስተዳደር ልዩ የሚያደርገው ምንድን ነው?

ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የሚሰጠው ትርጓሜ ይለያያል፤ ነገር ግን በተለይ ከ250 ሠራተኞች በታች ያሏቸው በሕግ የተመዘገቡ ኩባንያዎችን ይገልጻል። (OECD 2005). በአንዳንድ ምሳሌዎች ትርጓሜዎ የገቢ ጣሪያን ያካትታሉ፤ እነዚህ ግን እንደየአገሩ ሁኔታ እና እንደየኢንዱስትሪው ዘርፍ ሰፊ ልዩነቶች ይኖራቸዋል። በዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ውስጥ አንድ ለመሆን የምንጠቀመው ትርጓሜ በሠራተኞች ቁጥር ላይ የተመሠረተውንና አብዛኞቹን ኩባንያዎች በአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ውስጥ የሚፈረጁትን ነው። ሕልውናቸውን ለማስቀጠልና ለማደግ ሁሉም ድርጅቶች በአግባቡ መስተዳደር ይኖርባቸዋል። ከአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች አብዛኞቹ የቤተሰብ ድርጅቶች ሲሆኑ ከትልልቅ ተቋማት በመጠን ብቻ ሳይሆን በብዙ መንገዶች ይለያያሉ። አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ውጤታማ ለመሆን የአስተዳደር ማዕቀፋቸው የተፈጥሯቸው አካል የሆነውን ተጨማሪ ውስብስብነት ማካተት ይገባቸዋል። ለምሳሌ፣ በትልልቅ ተቋማት የኩባንያ አስተዳደር ብዙውን ጊዜ ከ“ወካይ-ተወካይ” ጉዳይ ጋር የተሳሰረ ሆኖ በዚያ ውስጥ የተወካዮቹ (የሥራ አመራሮቹ) ፍላጎትን ማበረታቻ ከወካዮቹ (ባለአክሲዮኖች) ጋር አብሮ ላይሄድ ይችላል። ነገር ግን፣ በአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የመጀመሪያ ደረጃዎች ይህ ጉዳይ ሊነሳ የሚችልበት ዕድል እጅግ አናሳ ነው፤ እናም ደረጃቸው ከፍ አያለ ሲሄድ የወካይ-ተወካይ ጉዳይ የተለየ መልክ እየያዘ ይመጣል። አብዛኞቹ ባለአክሲዮኖች

በተለይ እንደ ሥራ አመራር የአገልግሎት ሥራ ውስጥ በመግባት የአነስተኛ ባለአክሲዮኖችን ፍላጎት ሙሉ በሙሉ ያለማክበር አደጋ ይኖራል።

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ከትልልቅ ተጨማሪዎቻቸው የሚለዩበት ሌላው መንገድ በጣም ተለዋዋጭ የሆነው ተፈጥሯቸው ነው። አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የሚገጥሟቸው ተግዳሮቶች በመጠን እያደጉ እና በተቋማዊ ልምዳቸው፣ በሥራ አመራራቸው እና የባለቤትነት መዋቅራቸው እየተለወጡ ሲመጡ በሚያስደንቅ ሁኔታ ይለወጣሉ።

በተጨማሪም አብዛኛው አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የሚንቀሳቀሱት እምብዛም መደበኛ በሆኑ መዋቅሮች፣ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች ነው። መደበኛ የሆነ የመመሪያ ማዕቀፍ በሌሌበት እንዲሁም ቁልፍ የአስተዳደር ሰዎች የተለያዩ ባርኔጣዎችን በሚያደርጉበት ጊዜ (የሥራ አመራርነትን፣ የዳይሬክተር ቦርድን እና የባለአክሲዮንነትን) - በማደግ ላይ ያሉ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ውስጥ እንደ ፋይናንስ ሥራ አመራር እና የመተካካት ዕቅድ በመሳሰሉ ወሳኝ ቦታዎች ላይ ሁነኛ ተግዳሮቶችን ይጋፈጣሉ። በዚህ ላይ በተለያዩ የድርጅቱ ደረጃዎች የቤተሰብ ጣልቃ-ገብነት ተዕዕኖ (በትውልድ መካከል ያለውን ጨምሮ) ሲጨመር የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች የተለዩ ፍላጎቶች ለሚገጡት ባህላዊውን የአስተዳደር ማዕቀፍን ማስተካከል አስፈላጊ እንደሆነ ግልፅ ይሆናል። አብዛኛው የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የአስተዳደር መመሪያ በተለምዶ ለትልልቅ ኩባንያዎች የሚመኩ አሠራሮች “ቀለል ያሉ” ቅጂዎች ሲሆኑ ከቅርብ ጊዜ ወዲህ ግን ይህንን አካሄድ ለመቀየር የሚደረጉ ብዙ ጠቃሚ ጥረቶች አሉ። ለምሳሌ፣ የኩባንያ አስተዳደር መመሪያ እና መርሆዎች ላይተመዘገቡ የአውሮፓ ኩባንያዎች (ecoDa 2010) ትንንሾቹን ጨምሮ በሁሉም ኩባንያዎች ላይ ሊሰራ የሚችል መሰረታዊ ማዕቀፍ ከዛም በጣም አስቸጋሪ መለኪያ ለትልልቅና ውስብስብ ተቋማት በመስጠት የተለየ የደረጃ በደረጃ አቀራረብን ይጠቀማል፤ አንዳንድ ሕግጋትና መመሪያዎች መሠረታዊ የአስተዳደር መርሆዎች እንዴት ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ሊተረጎሙ እንደሚችሉ ይተነትናሉ (ለምሳሌ፣ loDSA 2010ን ይመልከቱ)። በመጨረሻም አንዳንድ መመሪያዎች ከዚህም ባሻገር በመሄድ እና ቁልፍ በሆኑ የኩባንያ ጠባዮች፣ በአብዛኛው የተለመደው መጠን፣ ተቋማዊ ውስብስብነት እና የባለአክሲዮኖች መዋቅር ላይ በመመስረት ድብልቅ ለሆኑ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የተለያዩ ምክሮችን ከግምት ውስጥ ማስገባት ዓላማ ያደርጋሉ።

ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ስኮርፖሬሽን አንድ ሌላ ንጥረ ነገርን - የድርጅትን ዕድገት በመጨመር በዚህ ላይ መሠራትን ገንብቷል። የልማት ተቋም አንደኛው ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ስኮርፖሬሽን አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች እንዲቆዩ ብቻ ሳይሆን እንዲያድጉና እንዲበለፀጉ ለማገዝ ይተጋል። ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ስኮርፖሬሽን በዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ምዕራፍ 2 የቀረበውንና በዚህ መመሪያ መሠረት የሆነውን የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች አስተዳደር መመዘኛ ሰንጠረዥን አዘጋጅቷል። ይህ የአስተዳደር ምክሮችን ለአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች የዕድገት ደረጃዎች አስማምቶ የሚያቀርብ ዕድገት-ተኮር የአስተዳደር ሞዴል ነው። በዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ውስጥ ያሉ የአስተዳደር መሳሪያዎች ሥራ-ፈጣሪዎችን ወደ ምርጥ

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር፣ ምንድን ነው? ለምን ሲቆጠቅጠው?

አሠራሮች” አይገፉም። ይልቁንም፣ ሥራ-ፈጣሪዎች የድርጅታቸውን የልማት ደረጃ እንዴት መለየት እና ተግናራዊ የሆነ ከድርጅታቸው ደረጃ ጋር የሚጣጣምና የሚዋሃድ የአስተዳደር መፍትሔዎችን ማምጣት እንደሚችሉ ይማራሉ።

ለምን ደንታ ይኖረናል? መልካም አስተዳደር አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ያለው ጥቅም

ለምን ደንታ ይኖረናል? መልካም አስተዳደር አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ያለው ጥቅም

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት ባለቤቶች ብዙውን ጊዜ ወደፊት የሆነ ነጥብ ላይ - “ትልቅ እስከሚሆኑ ድረስ” ለአስተዳደራዊ መሻሻል ይዘገያሉ። በውጤቱም እነዚህ ድርጅቶች ብቁ ተፎካካሪነታቸውን እና ዕድገታቸውን ሊያሻሽል የሚችል ቁልፍ መሣሪያ እና መፍትሔ ያጣሉ። በተጨማሪም፣ ድርጅት ትልቅና በሙሉ እስከመሰረት ድረስ የአስተዳደርን ከመተግበር ማዘግየት ማለት ትግበራው ግድ በሚሆንበት ጊዜ ድርጅቱ ሂደቶቹ ሥር-ነቀል እና አስደንጋጭ ነውጥ ሆኖ ሊያገኘው ይችላል።

ሥራ ፈጣሪዎች አስተዳደር የሚሆነው ድርጅታቸውን በመሰረታዊ የመልካም አስተዳደር መርሆዎች ላይ በመመርኮገ፣ ለኩባንያ የልማት ደረጃዎች አግባብነት ያላቸውን መፍትሔዎችና መሣሪያዎችን በመጠቀም በጊዜ መጀመር የተሻለ ነው። መልካም አስተዳደር ረጅም ጉዞ ነውና አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶችም መልካም አስተዳደር ረጅም ጉዞ በወሰዱ ቁጥር በመንገዳቸው ሁሉ በርካታ ጥቅሞችን መሰብሰብ ይችላሉ።

መልካም አስተዳደር ሁሉም አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ለሚገጥሟቸው ችግሮች በሙሉ ሁለገብ መድሃኒት አይደለም፤ ነገር ግን ለስኬታቸው የማይካድ አስፈላጊ የሆነ ንጥረ-ነገር እንደሆነ ጥናቶች ያሳያሉ። (OECD 2010)። በግልባጭ ደካማ የአስተዳደር አሠራር በቀጥታ ከደካማ የድርጅት አፈፃፀም፣ ከሙስና እና አደገኛ ውድቀት ጋር በቀጥታ የተገናኘ እንደሆነ የጥናት ግኝቶች በማይቃረን መልኩ ያሳያሉ።

የመልካም አስተዳደር አሠራሮችን መተግበር አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በርካታ የተለዩ ተግዳሮቶች ላይ እንዲነጋገሩ ይረዳቸዋል። (ACCA 2015፣ ecoDa2010)። ለምሳሌ፡-

- ▶ ውውጤታማ ፖሊሲዎች፣ መዋቅሮች እና ሂደቶች በጥቂት “ቁልፍ ሰዎች” ላይ እጅግ መመካትን ለመቀነስ ያግዛሉ።

- ▶ ጠጠንካራ አስተዳደር ያላቸው ኩባንያዎች ለባለሀብቶች እና ባንኮች ይበልጥ ማራኪ እና እምብዛም ስጋት የሌለባቸው ሆነው ስለሚታዩ የፋይናንስ ምንጮችን ለማግኘት የተሻለ ዕድል አላቸው።

- ▶ በበቤተሰብ የሚንቀሳቀሱ ድርጅቶች የመተካካት ዕቅድ እና የድርጅትን እና የቤተሰብን ግንኙነት ለይቶ የመምራት ቅድመ ዝግጅት በማድረግ ለረጅም ጊዜ የማቆየት ዕድላቸውን ይጨምራሉ

- ▶ ጥንቃቄ የተሞላው አስተዳደር ስጋቶችን ይቀንሳል እንዲሁም በተለያዩ ባለአክሲዮኖች እና ባለድርሻ አካላት መካከል የሚነሱ ግጭቶችን የመፍታት አቅም ይጨምራል።

- ▶ በሚገባ የተዋቀሩ የሥራ-አመራር አካላት (ኋላም፣ የዳይሬክተሮች ቦርድ) ለዘለቄታዊ ዕድገት ወሳኝ የሆኑትን የሞግዚትነት፣ የስትራቴጂያዊ አቅጣጫ፣ እና የድርጅት ግንኙነቶችን ይሰጣሉ።

- ▶ መልካም አስተዳደር AIPO (መነሻ የአክሲዮን ሽያጭ) የጋራ የቁጥጥር ቅድመ-ሁኔታ ነው።

- ▶ ጥንቃቄ የተሞላው የውስጥ ቁጥጥር ኩባንያዎች የስጋት ሥራ አመራርን በማጎልበት እና ሙስናን፣ ስርቆትን እና ብልሹ አመራርን በከፍተኛ ደረጃ መቃወምን እንዲገነቡ ይረዳቸዋል

- ▶ o የመልካም አስተዳደር አሰራሮች መሥራቾች በእይታቸው ውስጥ የተወሰነ ነፃነትን እንዲቀዳጁ ያደርጋቸዋል። በሁሉም የድርጊት ውሳኔዎች ውስጥ በቀጥታ ተሳታፊ ሳይሆኑ ድርጅታቸውን ሊቆጣጠሩ እና ሊመሩ ይችላሉ። በጥሩ ሁኔታ የሚሰተዳደሩ ኩባንያዎች መሥራቾቻቸው የሚተማሙባቸውን ክፍተኛ ጥራት ያላቸውን ሠራተኞች ለመሳብ እና ለማቆየት ይችላሉ።

መልካም አስተዳደር ጥሩ ኢንቨስትመንት ነው

የፋይናንስ ምንጮችን የማግኘት ዕድል የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ዕድገት ውስንነት ቁልፍ ነው። አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ከትልልቅ ኩባንያዎች ይልቅ የባንክ ብድሮችን የማግኘት ዕድላቸው አናሳ ስለሚሆን ድርጅታቸውን ለመክፈትና ለማስጀመር በውስጥ ወይም “በግል” ገንዘባቸው ይመካሉ። አንድ ጥናት እንደሚያሳየው “ግማሽ ያህል የሚሆኑ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች መደበኛ ብድሮችን የማግኘት ዕድል የላቸውም” (የዓለም ባንክ 2018)።

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የፋይናንስ ምንጭን የመጠቀም ዕድሉን ማሳደግ የሚችልበት አንዱ ቁልፍ መንገድ የአስተዳደር አሰራሮችን በማጠናከር ነው። ከዚህም በላይ ባለሀብቶችን ለመሳብ የሚፈልጉ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የተሻለ አስተዳደርን እንደሚያሳዩ የዕሴት ሃሳብ ሊጠቀምበት ይችላል። ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ስጋትን ለመቀነስ እንደ የግል አበዳሪዎች ለጋሽ ድርጅቶች የመሳሰሉ

የተለያዩ ካፒታል አቅራቢዎች መልካም አስተዳደር ማለት ከፍተኛ ዋስትና እና የተሻለ ትርፍ እንደሆነ ይረዳሉ።

ዛሬ፣ ቁጥራቸው የበዛ ባለሃብቶች መዋዕለ-ንዋያቸውን በመወሰን ሂደት ውስጥ መልካም አስተዳደርን እንደ አንድ የመመዘኛ አካል አድርገው ያካትቱታል። የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን እ.ኤ.አ በ2010 በማደግ ላይ ባሉ ገበያዎች ውስጥ በተቋማዊ ባለሃብቶች ላይ ባደረገው ዳሰሳ፣ 41 በመቶ የሚሆኑ ኩባያቸው የኢንቬስተሞች ውሳኔ ለማሳለፍ አነስተኛ የአስተዳደር ጣሪያ እንላቸው ተናግረዋል። (Khanna 2010) በተጨማሪም፣ መልካም አስተዳደር የሥራ-ፈጣሪዎች የኩባንያቸውን ከፍተኛ የገንዘብ ድርሻ እንዲቀበሉ ያደርጋቸዋል። በዚያው የዳሰሳ ጥናት፣ 100 በመቶ የሚሆኑ መላሾች እንደተናገሩት በማደግ ላይ ባሉ ገበያዎች ውስጥ በጥሩ ሁኔታ ለሚሰተዳደሩ ድርጅቶች የበለጠ የመዋዕለ ንዋይ ፕሪሚየም ለመክፈል ፈቃደኞች እንደሆኑ ተናግረዋል፤ 55 በመቶ የሚሆኑ 10 በመቶ ከፍ ያለ፣ 38 በመቶ የሚሆኑት 20 በመቶ ከፍ ያለ በሚገባ ለሚሰተዳደሩ ኩባያዎች ለመክፈል ፈቃደኞች እንደሆኑ ተናግረዋል።

እነዚህ ግኝቶች፣ እ.ኤ.አ. የ2015 ዘገባ የMENA ተቋማዊ ባለሃብቶች የመልካም አስተዳደርን በድርጅቶች ማስፈን ከሦስቱ ዋና ዋና የኢንዱስትሪ ተግዳሮቶች አንዱ መሆኑን ለይቶ አስቀምጧል። (IFC2015b) በተጨማሪም መዋዕለ-ንዋይ ካፈሰሱባቸው ደንበኞች የመልካም አስተዳደርን ውጤቶች ጠቅሷል። ለምሳሌ፣ አንድ ባለሃብት በመልካም አስተዳደር ምክንያት የቅርብ ጊዜ ስትራቴጂያዊ የመውጫ ሽያጭ አቅርቦ ከገበያ ዋጋ 40 በመቶ ፕሪሚየም በላይ የሳብ መሆኑን ጠቅሷል። አንድ ሌላ ባለሃብት መዋዕለ-ንዋዩን ያፈሰሰበት የቴክኖሎጂ ድርጅት የቦርድ ደረጃውንና በርካታ የሥራ አመራር ቁጥጥሩን በማሻሻሉ ምክንያት በሁለት ዓመት ጊዜ ውስጥ 20 በመቶ ትርፍ አሳድጓል። በማጠቃለያ፣ አስተዳደራዊ አሠራሮችን ማሻሻል የድርጅትን ውጤታማነት ያሳድጋል፤ የስጋት ሥራ አመራርን ያሻሽላል፤ በባለአክሲዮኖች ዘንድ መተማመንን ይገነባል፤ እንዲሁም የውጪ ካፒታሎችን የማግኘት ዕድልን ያሳድጋል። ለዚያ ነው፣ ባለሃብቶች በሚገባ ለሚሰተዳደሩ ድርጅቶች ፕሪሚየም ለመክፈል ፈቃደኛ የሚሆኑትና አስቀድመው መዋዕለ-ንዋያቸውን ያፈሰሱባቸው ኩባንያዎች አስተዳደር እንዲሻሻልም ጉልበታቸውን ለመስጠት ፈቃደኛ የሚሆኑት።

MENA = Middle East and North Africa region (የመካከለኛ ምስራቅና የሴሜን አፍሪካ ክልል).

እነሱትና እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር፣ ምንድን ነው? ለምንስ ይጠቅማል?

ቀጥሎ: ምዕራፍ 2 የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የለውጥ ደረጃዎች ላይ ቀረብ ያለ ትኩረት ያደርጋል። እንዲሁም ዘላቂነት ያለውና በጥሩ ሁኔታ የሚስተዳደር ድርጅትን ለመገንባት የሚያስችለውን አጠቃላይ ማዕቀፍ ያስተዋውቃል።



ምዕራፍ 2: የአነስተኛና መካከለኛ የአስተዳደር ማዕቀፍ

2. ምዕራፍ 2 የአነስተኛና መካከለኛ የአስተዳደር ማዕቀፍ

ይህን ምዕራፍ ሲጨርሱ ፣ የሚከተሉትን ለማከናወን የተሻለ ብቃት ይኖርዎታል፡

- ▶ ከአነስተኛ መካከለኛ ድርጅቶች ከአንዱ ወደ ሌላው የዕድገት ደረጃ ጀርባ ስላሉ አንዳንድ ዓይነተኛ አንቀሳቃሽ ኃይሎች ይረዳሉ።
- ▶ የራስዎ ድርጅት ያለበትን የዕድገት ደረጃ መለየት ይችላሉ።
- ▶ የከባንያዎን ዕድገት ለማገዝ የሚመከረውን አጠቃላይ የአስተዳደር ማዕቀፍ ይረዳሉ።

ይህ ምዕራፍ የአነስተኛ መካከለኛ ድርጅቶች የዕድገት ደረጃዎችን ይተረጎማል በተጨማሪም ከእያንዳንዱ ደረጃ ጋር የተያያዙ አስተዳደር-ነክ የሆኑ ስጋቶችን እና ዕድሎችን ያስረዳል። የድርጅትዎን የዕድገት ደረጃ የሚወስኑበትን መሣሪያ በማቅረብ ይረዳዎታል። ከዚያም እያንዳንዱን የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የዕድገት ደረጃ በማጠቃለል የሚመከሩ ቁልፍ የአስተዳደር ተግባራትን ያስተዋውቃል።

የአነስተኛ መካከለኛ ድርጅቶች የዕድገት ደረጃዎች፡
የድርጅቱ የለውጥ ሂደት እንዴት ነው?

በዚህ ክፍል መጨረሻ የሚከተሉትን ለማከናወን የተሻለ ብቃት ይኖርዎታል፡

- ▶ የተለያዩ የአካላት እና መካከለኛ ድርጅቶች የለውጥ ደረጃዎችን መለየት፤
- ▶ የድርጅቶችን የመጀመሪያ የዕድገት ደረጃ ማወቅ፤
- ▶ ከበእያንዳንዱ የአካላት እና መካከለኛ ድርጅት ደረጃዎች ጋር የተያያዙ ፍላጎቶችን እና ስጋቶችን መረዳት፤
- ▶ ለየደረጃዎቹ ልዩ የሆኑ ስጋቶችን ለማቃለል የአስተዳደርን ሚና ማወቅ።

ስለኩባንያ ዕድገት እና የአመጣጥ ለውጥ በአብዛኛው በሰፊው ተቋማዊ የዑደት ሞዴል ጃንጥላ ስር ስላሉ ርዕሶች በርካታ ጽሑፎች ያትታሉ። ምንም እንኳን በደረጃዎቹ ቁጥር፣ ቅደም ተከተል እና አንቅስቃሴ ላይ የጽሑፍ ስምምነት ባይኖርም አካላትና መካከለኛ ድርጅቶች ባደጉ ቁጥር ተመሳሳይ ቅርጽ መያዝና በተለያዩ የዕድገት ደረጃዎቻቸው የጋራ ተግዳሮቶች ማስተናገዳቸውን በሰፊው ይስማማሉ።

ይህ ማለት የአካላትና መካከለኛ ድርጅት ባለቤቶች በዘመናቸው ውስጥ ድርጅታቸውን ወደ ቀጣዩ ደረጃ ለማሸጋገር ወሳኝ በሆነ ጊዜያት ቁልፍ ውሳኔዎችን ማስተላለፍ እንደሚገባቸው ልምድ እየወሰዱ ይመጣሉ።

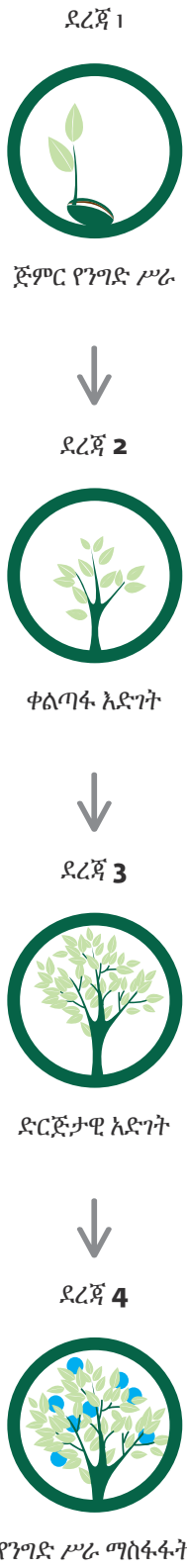
ባለቤቶች አስተዳደርን ሥርዓቶችን ሂደቶች ከዓለማዊ ጋር የሚጣጣሙበት ከድርጅቱ ጋር አብረው የሚሄዱበት የለውጥ ሂደት አድርገው ማየት ይኖርባቸዋል።

በሥነ-ሰውዎቹ ላይ ባደረገናቸው ትንታኔዎች እና ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ስርዓቶችን በራሱ የአካላትና መካከለኛ ድርጅት ባለው የማማከር ተሞክሮ መሠረት ስኬታማ የሆነ አካላትና መካከለኛ ድርጅት ካሰቡ በአራት የተለያዩ የዕድገት ደረጃዎች ውስጥ ማለፍ እንደሚኖርብዎ እንመክራለን (See Figure 2.1.) የደረጃ ሽግግሮች - ከጀማሪ እስከ ግዴታ ማስፋፋት ያሉት - የሚለዩት በባህላዊ መስፈሪያዎች እንደ የባለቤትነት መዋቅር፣ መጠን እና በድርጅቱ ትኩረት ብቻ ሳይሆን ይበልጥ አስፈላጊ በሆነው ክፍሎች ጋር አብሮ የሚመጣው የውስጥ ውስብስብነት መጨመር ነው። የደረጃ ሽግግርን የሚያብራራ አንድ የተለየ መሥሪያ ቤቅም፣ ይልቁንም በደረጃው የሚታዩ ባሕሪያት ጥምረት የአካላትና መካከለኛ ድርጅቶች ተቀዳሚ የለውጥ ደረጃን ያመለክታል። በተጨማሪም ደረጃዎቹ ፈጣን በመሆናቸው - አንድ ኩባንያ ከአንድ ደረጃ ወደ ሌላ ደረጃ በሚያደርገው የሽግግር ሂደት ውስጥ በሁለት የዕድገት ደረጃዎች መካከል ሊሆን እንደሚችልም ማወቅ አስፈላጊ ነው።

በአካላትና መካከለኛ ድርጅት ደረጃዎች የሽግግር ነጥቦች መካከል ባለቤቱ “ከተለመደው ስራ” ባሻገር እንዲሄድ ግፊት የሚያደርግበት መንገድ ብዙውን ጊዜ ይታወቃል። ከ1-3 ባሉት የዕድገት ደረጃዎች ብዙውን ጊዜ የእነዚህ ለውጦች አቀጣጣይ በድርጅቱ ግልጽ ዕድገት የሚመጣ ውስብስብነት ነው። በኋለኞቹ ደረጃዎች (ከደረጃ 3-4) ሽግግሩ ብዙውን ጊዜ የሚሳለጠው ከፍ ባለ የባለቤትነት ለውጥ ነው (ለምሳሌ፣ አዲስ የአክሲዮን ባለቤት፣ ባለሀብት)።

በሚቀጥሉት ገጾች ውስጥ የሮከስታር የአልባሳት ኩባንያን እንደሚሳይ በመጠቀም እያንዳንዱን የለውጥ ደረጃዎች በቅርበት እንመለከታለን።

2.1: አራቱ የአካላትና መካከለኛ ድርጅት የዕድገት ደረጃዎች



የአካላትና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር ማዕቀፍ 2

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የደረጃ ሁኔታዎች በተለምዶ ከአያንዳንዱ ደረጃ ጋር የተያያዘ ስጋትን - ተጨማሪ ዕድገትን ይበልጥ ሊያቀጣጥሉ የሚችሉ ነገሮችን ከድርጅቱ እና ከውጭ ባለሀብቶች ዕይታ አንፃር ያቀርባሉ። ከዚያም፣ ለደረጃ-ተስማሚ የሆኑ የአስተዳደር አሰራሮችን በመተግበር ባለቤቶች እነዚህን ስጋቶች (ለመቀነስ ወይም ለማጥፋት የሚያስችሏቸውን እርምጃዎች ለመውሰድ) መቀነስ እና ኩባንያው ወደ ቀጣዩ ደረጃ እንዲሸጋገር ማገዝ የሚችሉበትን ማሳያዎችን እናቀርባለን።

ይህ ደረጃ-ሂደት ትረካ ብሩህ ተስፋ የሚያሳይ ሁኔታን እንደሚሰጥ ልብ ይበሉ። በተግባር ግን የአስተዳደር ስጋቶችን መፍታት አለመቻልን ጨምሮ በማንኛውም ደረጃና በተለያዩ ምክንያቶች መቀዛቀዝ እንደውም ቁልቁል መውረድ ሊከሰት ይችላል።

 **ደረጃ 1: ጀማሪ**

rockstar

ማሳያ ጥናት: የሮክስታር መነሻ

1985 (እ.ኤ.አ) ነው። ራሚ ባጋት የአልባሳት ንግድን፣ ሮክስታር የአልባሳት ኩባንያን፣ እየጀመረ ነው። በወንዶች የአዘቦት እና መደበኛ ልብሶች ላይ እየሰለጠነ ነው። የድርጅት ሞዴሉ፣ የልብሶችን ንድፍ በቤት ውስጥ መሥራት፣ የማምረቱን እና የማቅለሙን ሥራ ለሦስተኛ ወገን በመስጠት፣ ያለቀ ምርትን ማሰራጨት ነው። የሮክስታር ባለቤትነት በመሥራቱ/ዋና ሥራ አስፈጻሚ መኮንኑ በራሚ ባጋት እና በባለቤቱ (ተቆጣጣሪ ባለድርሻ) እና በሌሎች ሁለት አነስተኛ የአክሲዮን ባለቤቶች የተወሰነ ነው።

ራሚ የምርት ዓይነቶችን በማሳደግ የተለያዩ ንድፎችን በገበያው ላይ ይሞክራል። ቡድኑ አነስተኛ ነው፣ ሚስቱ ዋናውን እገዛ ታደርጋለች። ሁሉም ሰው ነገሮች እንቅስቃሴአቸውን እንዲቀጥሉ ለማድረግ እንደየአስፈላጊነቱ ለሥራው አስተዋፅዖ ያደርጋል። ሕጉ እንደሚጠይቀው፣ የዳይሬክተሮች ቦርድ ቢኖርም ይህ ደንብን ለማሟላት የተደረገ ብቻ ነው።

በእርግጥ፣ ራሚ የኩባኒያውን የትኛውንም ሂደት ራሱ ነው የሚቆጣጠረው፣ በሥራው ሂደትም የኩባኒያውን ሥርዓት ይቀርጻል፣ ማናቸውንም ዓይነት ውሳኔዎች ያስተላልፋል፣ የደንበኞቹን ፍላጎት ለማርካትም መወሰድ ያለበትን ዕርምጃ ሁሉ ይወስዳል።

በደረጃ 1፣ ጀማሪ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በምርት ማሳደግ ልዩ ገበያዎችን በመሞከር ላይ ያተኩራሉ። በዚህ የአንድ-ልብ ትኩረት እና ውስን ግብዓቶች አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በአይነተኛነት በድርጅታዊ ዕድገት ላይ የሚያውሉት ጥረት ውስን ነው። በዚህ ደረጃ፣ አፈፃፀሞች በጣም ቀጥተኛ እና ቀላል፣ ሥራውን ለመምራት ኢ-መደበኛ እና ቅጽበታዊ አቀራረብን የሚያበረታቱ ናቸው።

የሥራ አመራር ዘዴው ግለሰባዊ ነው - ባለቤቱና ድርጅቱ በውጤታማነት አንድና አንድ ዓይነት ናቸው። ድርጅቱ የሚያደገው በተፈጥሯዊ “በጉዞላይ” በተነደፉ ሥልቶች እና ለግለሰቦች በተለዩ ሚናዎች አስፈላጊ ሲሆንም በመተጋገዝ ሥራ መስራት ነው።

በዚህ ደረጃ፣ ባለቤቶቹ/ሥራ-አስኪያጆቹ በቀዳሚነት አጠቃላይ ራዕዩ እና አዳዲስ ነገሮች እንዲከሰቱ በማድረግ የሥራው ፈጣሪዎች እንዲሆኑ ይጠበቃል። እነሱ በደረጃ 1 ሥራዎች ያልተገደበ ተፈጥሮ፣ ተለዋዋጭነት፣ ግልጽ ግንኙነት እና በጠቅላላው ኢ-መደበኛ የሥራ አቀራረብ እያደጉ ይሄዳሉ።

የድርጅቱ የሚኖሩበት ስጋቶች

በዚህ ደረጃ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የሚኖረው ኢ-መደበኛ ተፈጥሮ ድርጅቱን ሕጎችን፣ ሥልቶችን፣ እና ሂደቶችን በችሎላ ለመተግበር ራሱን በመስጠት የኩባንያውን የምርት ዕድገት ሳይታሰብ ሊያዘገየውና ቅጥ ሊያሳው ይችላል። ብዙ ውክልናዎችን በመስጠት የሚደረጉ ያልበሰሉ አርምጃዎች መስራቹን መቆጣጠር እንዳይችል ሊያደርገው ይችላል። በሌላ ጥግ ውክልና መስጠት ለመጀመር ፍጹም እምቢተኛ መሆን ወይም አለመቻል ደግሞ መስራቹ አምባገነን እንዲሆንና የኩባንያውን የሥራ አመራር እና የቴክኒክ ተሰጥቶችን በአግባቡ መጠቀም እንዳይችል ያደርገዋል። በተጨማሪም ይህ መስራቹ ውጤታማ በሆነ መንገድ መረጃ ማስተላለፍ ያለመቻል ስጋትና በቡድኑ ውስጥ የመረጃ ክፍተት እንዲኖር ያደርጋል። በተጨማሪ ደረጃ 1 አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የረጅም ጊዜ የመዋዕለ-ንዋይ ግብ ሲኖራቸው የተመናመነ የጥሬ ገንዘብን እና ሃብት እንዲሁም አለመተማመንን የሚጨምር የአጭር ጊዜ የፋይናንስ ችሎታ ይኖራቸዋል።

የውጭ ባለሀብቶች የሚኖሯቸው ስጋቶች

ባለሀብቶች ጀምረው ድርጅቶች ተጠያቂ የሆነ መዋቅር ለማዘጋጀት ያለማሰባቸው እና በጣም መሠረታዊ የሆኑ ሥርዓቶችና ፖሊሲዎች እንዲሁ የሌላቸው መሆኑ ያሳስባቸዋል። ከዚህ ጋር በተያያዘ መሥራቾቹ ውሳኔዎችን በሙሉ በራሳቸው ማስተላለፋቸው እና ከሦስተኛ ወገን ከውስጥም ቢሆን የድርጅቱን ስትራቴጂ በተመለከተ ምክር የማይሹ የመሆናቸው ስጋት ነው። በመሥራቹ ላይ ሲበዛ መመካት ትልቅ የቁልፍ-ሰዎች አደን ይፈጥራል። ሌላው ጉዳይ ደግሞ የቤተሰብ እና የድርጅት ፍላጎቶችን መደባለቅ ነው። ይህም ስሜታዊነትን ስለሚጨምር የንፅህና ዕቅድ ወይም የፋይናንስ ጉዳዮችን በተመለከተ የሚሰጡ ውሳኔዎች ግልፅነት እንዳይኖራቸው ወደማድረግ ያደላል። በተጨማሪም የድርጅቱን አፈፃፀም በተመለከተ መረጃዎች የተዛቡና አስተማማኝ አለመሆኑ መስራቾቹ ሌሎች ባለአክሲዮኖችን ድርጅቱ ውስጥ ለማሳተፍ ዝግጁ ላይሆኑ ይችላሉ።

የመፍትሔ እርምጃዎች ትኩረት

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት እነዚህን ስጋቶች ለመቀነስ የውጭ ምክሮችን በማካተት መደበኛ ያልሆነ ዘዴዎችን መጠቀም፣ የጥሬ ገንዘብ አስተዳደር ወጪ ቆጣቢ ስልትን መተግበር፣ ለተጨማሪ ዕድገት አስፈላጊ የሆኑ ዋና ተግባሮችን መለየት፣ እና ቀስ በቀስ ይበልጥ ሥራ አመራርን እና የረጅም ጊዜ ስትራቴጂ ወደሚያካትት አስተሳሰብ መለወጥን መጀመር ይኖራቸዋል።

የደረጃ ሽግግር፡ ከደረጃ 1 ወደ ደረጃ 2

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት እንዴ ስኬታማ የሆነ ምርትን ወይም የአገልግሎት አቅርቦትን ካሳደገና ከሞከረ መሸጥ ቁጥር አንድ ቅድሚያ የሚሰጠው ጉዳይ ይሆናል። ምንም እንኳን ከጀመረ ወደ ወደ ቀልጣፋ ዕድገት መሸጋገር በአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት ባለቤት/በመሥራቻ በጣም ቢፈለግም ብዙውን ጊዜ በዓይነተኛነት ያልታቀደበት ነው። በአርግጥ ድርጅቱ የሰራተኞቹን ቁጥር ይበልጥ በመጨመር ነገር ግን በድርጅቱ መዋቅሮች እና ሂደቶች ላይ ጥቂት ወይም ምንም ለውጥ ባለማምጣት መጀመር ይችላል።





rockstar

ማሳያ ጥናት: ሮክስታር ዛሬ

ይህ መጽሐፈ-መመሪያ ሲገፍ ሮክስታር የአልባሳት ኩባንያ ከተመሠረተ 32 ዓመታት የሆነው ሲሆን፣ በአሁኑ ጊዜ በመላዋ ግብፅ 12 የመሸጫ ሱቆች እና በተለያዩ የሥራ ክፍሎች - በሽያጭ፣ በፋይናንስ፣ በሂሳብ፣ በዕቃ ግምጃ-ቤት፣ እና በአስተዳደር ላይ የተሰማሩ 60 ሠራተኞች አሉት። ኩባንያው 10 ሚሊዮን የግብፅ ፓውንድ (1.5 ሚሊዮን የአሜሪካ ዶላር) ሽያጭ ማስመዘገቡን አሳውቋል። የራሚ ራዕይ ሮክስታር በመላዋ ግብፅ በ10 ዓመታት ውስጥ 100 የመሸጫ ሱቆች እንዲኖሩት ማድረግ ነው።

ኩባንያው አንድ መሠረታዊ ድርጅታዊ ግራፍ ቢኖረውም ዝርዝር የሥራ ድርሻዎችን ወይም ዘገባ የማቅረቢያ መስመሮችን (ሰንሰለቶችን) አያሳይም። ራሚ ኩባንያውን “በአንድ-ሰው-ትዕይንት” እየመራ መሆኑን አምኗል፤ ነገር ግን “በመልካም ሠራተኛ ዕውቀት” ምክንያት ሌላ ምንም አማራጭ እንዳልነበረው ይሰማዋል። የግብይት ሥራ አስፈጻሚ ከሆነው ልጁ ሸሪፍ በተጨማሪ የሚማከረው ከሽያጭ ሥራ አመራሩ ከማሐመድ ጋር ብቻ ነው። አንድ በሙያው የሠለጠነ የሰው ኃይል ሥራ አመራር ለመቅጠር የተደረጉ ቃለ-መጠይቆች እስከአሁን ስኬታማ ሳይሆኑ ቀርተዋል። በተጨማሪም፣ ልጁ በኩባንያው ውስጥ ያለው ሚና ጊዜያዊ እንደሆነ እና አባቱ ከሰራ አመራርነት ይልቅ በነዳፊነት የተሻለ እንደሆነ ይረዳል።

በየወሩ የከፍተኛ ሥራ አመራሮች ስብሰባ (የሚደረግ ከሆነ) መደበኛ ያልሆነና በአገልግሎት ጉዳዮች ላይ ብቻ የሚያተኩር ነው። ቢሆንም ግን ራሚ ሽያጩንም በቅርብ ለማየት ከመሐመድ ጋር አዘውትሮ ይገናኛል፤ መሐመድ ሽያጩን ለማሳላጥ ለሰራተኞቹ ማበረታቻ እንደሚሰጥ ቢናገርም ኩባንያው አንድም ቀን ይህ እንዴት እንደተሰላ ጠይቆት አያውቅም። ኩባንያው የንብረት ገቢ እና ወጪን ለመቆጣጠር መሰረታዊ ሥልቶች ቢኖሩትም አካላዊ የንብረት ቆጠራ የሚደረገው ቢበዛ በዓመት አንዴ ብቻ ነው። ጎልቶ የሚታይ የውስጥ ልዩነት አልታየም፤ ነገር ግን ከፍ ያለ የዕቃ ክምችት በመኖሩ ምክንያት የጥሬ ገንዘብ እጥረት እና የክፍያ ስህተቶች መኖር አሳሳቢ ሆኗል። ስለ ኩባንያው የወደፊት ራዕይ ሲጠየቅ፣ ከፍተኛ ሥራ አመራሮቹም ሆኑ ሠራተኞቹ ሮክስታር ራዕይ - ወይም ደግሞ የሚተገበር ስትራቴጂ - እንኳ እንዳለው አያውቁም። ተጨባጭ የድርጅት ዕቅድ በሌለበትና ደካማ የጥሬ ገንዘብ ፍላጎት ባለበት ሁኔታ መስፋፋትን በፋይናንስ ማገዝና ጅግ አስፈላጊ የሆኑ የሰለጠኑ ሠራተኞችን መቅጠር አንዱ ገሃድ ተግዳሮት ይሆናል።

በደረጃ 2፡ ቀልጣፋ ዕድገት መሠረታዊ የምርት አቅርቦት ለምታል እናም አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ሽያጭ፣ በሽያጭ እና ሽያጭ ላይ አተኩረዋል! ኩባንያው በመጠን እና ውስብስብነት በፍጥነት እያደገ ነው። ነገር ግን፣ ይህ ዕድገት በአመዛኙ “ተፈጥሯዊ” እና ያልታወቀ እንደሆነ ይቆያል - ግልጽ የሆነ ስትራቴጂን ለማጎልበት ስፊ ራዕይ ያለው ቢሆንም በአነስተኛ ትኩረት ላይ የተመሰረተ ነው።

የድርጅቱ የሚኖሩበት ስጋቶች

ኩባንያዎች እያደገ በሚመጣው ትኩረት ለስትራቴጂ ፍላጎት፣ ግልጽ መዋቅሮችና ፖሊሲዎች እንዲሁም ውጤታማ ቁጥጥሮችን እና ለቀቅ የማለት አስፈላጊነትን ለማጣጣም ይታገላሉ። የሰው ኃይል ጉዳዮች በግልጽ እየጨመረ መጥቷል። ኩባንያዎች ብዙውን ጊዜ ለሚፈለገው ቦታ የሚገባውን ሥልጠና ያገኙ ሰዎችን ከመቅጠር ይልቅ ባሉ ሰዎች ዙሪያ መዋቅሮችን፣ ተግባሮችን፣ እና ሂደቶችን ይገነባሉ። እያደገ የሚሄድ ፍላጎትን ለማሟላት በሚደረገው ጥድፈያ፣ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ብዙውን ጊዜ ከልክ በላይ የሆኑ ሠራተኞችን ይቀጥሩና ከሠለጠኑበት ሙያ ውጭ በሆኑ ሚናዎች ላይ ያራቅቋቸዋል። የዘገባ ሰንሰለቶች፣ ሥልጣኖች፣ እና ኃላፊነቶች በቅጡ ሳይገለፁ ይቀራሉ። በዚህ ደረጃ፣ ድርጅቱ አስቀድሞ የተያዘ የስኬት ማስረጃ ያለው በመሆኑ ዋና ሥራ አስፈጻሚው ከልክ እንዲተማመንና በውሳኔ አሰጣጥ ላይ ትኩረት ሊያጣ ይችላል። ብዙ እየሆነ ያለ ነገም አለ! ሥራ ክፍሎች በመፈጠር የሠራተኛ ቁጥርን፣ ምርቶችንና አገልግሎቶችን በመለወጥ፣ እና አዳዲስ የዕድገት ዕድሎችን በመጨመር መስራቾቹ ለመቆጣጠርና ስትራቴጂያዊ ልማት ላይ ለማትኮር በሚያደርጉት ትግል ራሳቸውን በተለያዩ አቅጣጫዎች ወጥረው ሊያገኙ ይችላሉ። በዚህ ደረጃ የሚታየው የተለመደ ማህረር መረጃን በማስተላለፍ በኩል ያለውን ውስንነት ወይም የተበጠሰ አቀራረብ የሚመለከት ነው። በሥራ ክፍሎች ውስጥ ጥሩ የመረጃ ልውውጥ ቢኖርም በተለያዩ ክፍሎች መሃል ግን ውስን ነው። እየጨረ የሚሄደውን ውክልና እና የድርጅት መጠንና ውስብስብነትን ለመዳኘት ውስጣዊ ቁጥጥሮች ማቆጣጠር ቢጀምሩም እንጭጭ እንደሆኑ ይቆያሉ።

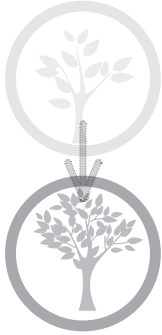
የውጭ ባለሀብቶች የሚኖሯቸው ስጋቶች

ግልፅ ያልሆኑ ሥልጣኖች እና ፖሊሲዎች ዋና የስጋት ምክንያቶች ናቸው፤ እናም በመስራቻ/በዋና ሥራ አስፈጻሚው ከልክ በላይ የሆነ የሥልጣን ክምችት የቁልፍ-ሰውን ስጋት ከፍተኛ ይሆናል። የኩባንያው ቁጥጥሮችም ውጤታማ አይሆኑም። የአንዳንድ ባለአክሲዮኖች እኩል ያልሆነ የተጠቃሚነት ስጋት ሌላው አሳሳቢ ነገር ነው።

የመፍትሔ እርምጃዎች ትኩረት

በዚህ ደረጃ ላሉ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የሚመከሩ የአስተዳደር አሠራሮች መሠረታዊ ድርጅታዊ መዋቅሮችን እና ሂደቶችን ማጎልበት ላይ ያተኩራሉ። በተጨማሪም፣ ኩባንያው የአገልግሎት ስትራቴጂ ውሳኔ አሰጣጥ አቀራረብን መግለጽ መጀመር ያስፈልገዋል። መሥራቻ/ዋና ሥራ-አስፈጻሚው አስፈላጊ የሆኑ ውሳኔዎችን ከመወሰናቸው በፊት - መደበኛ ባልሆነ መልኩም ቢሆን - ከውጭ አማካሪዎች እና ቁልፍ የአስተዳደር ሰዎች ጋር ማማከር እና ውክልና መስጠት መልመድ አለባቸው። ተጠያቂነትን ለማሳደግ እና የሃብትን ደህንነት ለመጠበቅ የውስጥ ቁጥጥሮችን መጀመር ያስፈልጋል።

የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት ለስተዳደር ማዕቀፍ



የደረጃ ሽግግር፡ ከደረጃ 2 ወደ ደረጃ 3 በደረጃ 1 ምርት ላይ፣ በደረጃ 2 ደግሞ ሽያጭ ላይ ትኩረት ሲያደርግ ከቆየ በኋላ በመጠንና ውስብስብነት እየጨመረ በሚመጣው ተግዳሮት የተገፋፋው ባለቤት አሁን በራሱ በኩባንያውን ዕድገት ላይ መዋዕለ-ንዋይ ማፍሰስ የሚያስፈልግበት ጊዜ መሆኑን ይገነዘባል። ደረጃ 3፡፡ ባለቤቱ ኩባንያው በአዳዲስ የሥራ ክፍፍሎች፣ ምርቶች፣ እና ሰዎች በአስገራሚ ፍጥነት ማደግ፣ የሽያጭ ዕድገቱን እያዘገመ እንደሆነ ያስተውላል። ውስጣዊ መዋቅሮች፣ ፖሊሲዎች፣ እና አሠራሮች ድርጅቱ አነስተኛ በነበረበት ወቅት ባሉበት ሁኔታ እንዳሉ ናቸው። ስለሆነም፣ ወደ ደረጃ 3 የሚደረገው ሽግግር ብዙውን ጊዜ የሚመጣው ባለቤቱ ወይም ባለቤቷ ሊመሩትና ሊያስተዳድሩት እንደሚችሉ መገንዘብ ሲጀምሩ ነው።



ደረጃ 3፡ ድርጅታዊ ዕድገት

rockstar

ማሳያ ጥናት፡ ሮክስታርን በሰለጠኑ ባለሙያዎች የተገፈ ማድረግ

በዓለምአቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን የኩባንያ አስተዳደር አገልግሎት ለኩባያው በተሰጠው የድርጊት መርሃ-ግብር መሰረት ራሚ እጅግ ፈጣን የሆነ የማስፋፋት ራዕዩን ተከትሎ ሮክስታርን በሰለጠኑ ባለሙያዎች የተደገፈ ለማድረግ እርምጃን ወስዷል። የልጁን ምክር በማድመጥ የኩባንያውን የኦፕሬሽን ቁጥጥር ለአዲሷ ዋና የኦፕሬሽን መኮንን ለማራያም አወድ ትቶላታል። አሁን የኦፕሬሽን ውሳኔ አሰጣጥን ለማራያም እና አስፈጻሚዎቿ ሙሉ ኃላፊነት በመስጠት እሱ በጥሩ ሁኔታ መሥራት በሚችለው በንድፍ ሥራ ላይ እና የሮክስታርን የረጅም ጊዜ ስትራቴጂን ማጎልበት ላይ ማተኮር ይችላል። ለሥራ አመራሩ የበለጠ ተባባሪ ሆኖ በመቅረብ ማራያም በክፍሎች መካከል ውጤታማ የሆነ ግንኙነት መኖሩን በማረጋገጥ ከራሷ በድን አባላት ጋር በየሳምንቱ ትገናኛለች።

የሮክስታር የንብረት ቆጠራና የሽያጭ ቁጥጥርን፣ እና የዳቨርድ ሥልጣን ማስተዋወቅ ጨምሮ የውስጥ ቁጥጥሮችን በአጥጋቢ ሁኔታ ማሻሻሉ ራሚን የኩባንያውን አፈጻጸም በከፍተኛ ደረጃ በግልፅ እንዲመለከት አድርጎታል።

ራሚ ኩባንያውን በሰለጠኑ ባለሙያዎች ማሰራት ከጀመረ ከሦስት ዓመት በኋላ እጅግ በጣም አስፈላጊ ከሆነ ሳንድስቶን ኤኩቲ ግሩፕ ከተባለ ድርጅት ጋር የተሳካለት የመዋዕለ-ንዋይ ድርድር አድርጓል። ይህም ለመስፋፋት የሚያስፈልገውን ካፒታል እና የሥራ ግንኙነት አስገኝቶላታል።

በደረጃ 3፣ ድርጅታዊ ዕድገት፣ በደረጃ 2 የመነሻ ዕድገታቸው ውስጥ ካለፉ በኋላ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች መዋቅራቸውንና ሂደታቸውን በሰለጠኑ ባለሙያዎች ለማደራጀት ይሰራሉ።

የዚህ ደረጃ መለያ የሰለጠኑ የሥራ አመራሮች፣ በተለየ ሙያ የሰለጠኑ ባለሙያዎች፣ እና አግባብነት ያላቸው ሥልጣኖችና ቁጥጥሮች አስፈላጊነት እየጨመረ መምጣቱ ነው። አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የሰለጠኑ ሰራተኞችን ለመቅጠር እና ድርጅታዊ መዋቅርን እና ፖሊሲዎችን ተስማሚ ለማድረግ ሊያልም የሰው ኃይል ስትራቴጂያዊ ጠቀሜታ እየኖረው ይመጣል።

ድርጅቱ የሚኖሩበት ስጋቶች

ለበዚህ ደረጃ ኩባንያው በጣም እየሰፋ ከመጣ የሰው ኃይል እና የምርት አቅርቦት ጋር በፈጣን የዕድገት ጊዜ ውስጥ ቢሆንም የውስጥ መዋቅሩ፣ ፖሊሲዎቹና ሂደቶቹ ግን በጀማሪ ደረጃ ተጣብቀው ይቆያሉ። ስለዚህም፣ ይህ ደረጃ ለብዙ እርስ በእርሳቸው ለማይጣጣሙ አሠራሮች ራሱን የሰጠ ይሆናል። ለምሳሌ፣ የማበረታቻ ሥርዓቱ ከኩባንያው አፈፃፀም ጋር አብሮ የማይሄድና ፖሊሲዎች በአብዛኛው የማይተገበሩ ወይም አንዳንድ ጊዜ ከልክ በላይ ሊሆኑ ይችላሉ።

ይህ ደረጃ ኩባንያው ደረጃ 1 እና 2 ላይ በነበረበት ጊዜ የሥራ ፈጠራ ክህሎት በተጨማሪ መልካም አመራርና አስተዳደራዊ ክህሎት ስለሚጠይቅ ብዙውን ጊዜ ለሥራ ፈጣሪዎች በጣም ከባድ ሊሆን ይችላል። በጣም ጥሩ የሥራ ፈጣሪ ሆኖ መጥፎ አስተዳዳሪ ወይም በተገላብጦቹ ሊኮን ይቻላል።

ከሰራተኛ ጋር የተያያዙ ጉዳዮች የተለመዱ ናቸው። የሥራ አመራሩን በሠለጠኑ ባለሙያዎች መደገፍ በ"ነባር" እና "አዲስ" ቡድኖች መካከል ግጭት ሊፈጥር ይችላል። የማያቋርጡ ድርጅታዊ፣ የሠራተኛ፣ እና የሥራ ሂደት ለውጦች የሠራተኛውን ሞራል እና ተነሳሽነት ሊጎዱ ይችላሉ። ድርጅቱ በአነስተኛ የግለሰብ ግንኙነት እና በአብዛኛው ግልፅ በሆኑ ፖሊሲዎችና አሰራሮች መሰራት ሲጀምር የተወሰኑ ሰዎች ሽግግሩን አስቸጋሪ ሆኖ ሊያገኙት ይችላሉ።

በዚህ ደረጃ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ተደጋጋሚ የሥልጣን መለዋወጥ ወይም ቁልፍ የሥራ አመራር ቦታዎች ለውጥ ሊገጥሟቸው ይችላሉ፤ ኢ-ማዕከላዊነት እና ውክልና መስጠት ያልተረጋጋ እና ግልፅ ያልሆነ ሊሆን ይችላል። የርካብና ልግዋም ስጋት የቁጥጥር እና የተጠያቂነት አለመኖርን እና በሂደት ላይ ከልክ በላይ ማትኮርን ሊያካትት ይችላል።

ባለሀብቶች የሚኖሩባቸው ስጋቶች

በዚህ ደረጃ ባለሀብቶች በባለሙያ ማዋቀሩ ገና እንዳልተፈፀመ እና ግላዊ ግንኙነቶች አሁንም ሰፊ እንደሆኑ ሆኖ ሊሰማቸው ይችላል። መደበኛ የሆነ የርካብና ልግዋም አሰራር ቦታ የያዘ ቢሆንም እንኳ መሥራቾች በሂት አዲሱን መዋቅር እና ፖሊሲዎችን በመጣስ ሥራውን በቀጥታ

“ለመፈተሽ እና ለመቆጣጠር” ጣልቃ መግባታቸውን ሊቀጥሉ ይችላሉ። በውስጣዊ ዕድገት ላይ የተደረገው ትኩረት ዕድገትን እና ውሳኔ ሰጪነትን ሊያጓጉት ይችላል፤ ብዙውን ጊዜም ያጓጉታል። ሌላው ቀይ ባንዲራ ሊሆን የሚችለው ነገር የሠለጠኑ ባለሙያዎች በቤተሰብ አባላት ሲበዛ መከበባቸው ነው።

በመሥራቻ ቡድኖች፣ በአድሱ ሥራ አመራር፣ እና በባለሀብቶች መካከል በሚኖር እጅግ ደካማ በሆነ የመረጃ ግንኙነት ግጭቶች ሊፈጠሩ እና ሊባባሱ ይችላሉ።

የመፍትሔ እርምጃዎች ትኩረት

አስተዳደራዊ አሰራሮች የመልካም ሥራ-አመራርን፣ የመዘገብ አይያዝ ሂደቶች እና አሰራሮች፣ የተዋቀረ የውሳኔ አሰጣጥን፣ እና ባለሙያዊ የሥራ አመራርን ይደግፋሉ። ባለቤቶቹ የሥራ አመራር እና የአስተዳደር ክህሎቶችን ማሳደግ አልያም ደግሞ እነዚህ ክህሎቶች ያላቸውን ሰዎች፣ እንደ ዋና የአፕሪኬሽን መኮንን መቅጠር ይኖርባቸዋል።



በአጠቃላይ ውሳኔ አሰጣጡ ይበልጥ ኢ-ማዕከላዊ እና ትብብር የሚያስፈልገው ሆኖ አለበት። ለምሳሌ፣ ብዙውን ጊዜ የሥራ አስፈጻሚ ቦርድ ወይም ኮሚቴ የሚባለው የሥራ አስፈጻሚ አካል በመደበኛነት እየተሰበሰበ እንቅስቃሴዎችን ማስተባበር እና ዋና የሥራ አስፈጻሚውን የአገልግሎት ውሳኔ አሰጣጥ ላይ ማገዝ እና ለስትራቴጂያዊ ውሳኔዎች ወቅታዊ ግብዓቶችን መስጠት አለበት። በተጨማሪም፣ መደበኛ የሆነ አማካሪ ቦርዱ ባለቤቱን/ዋና ሥራ አስፈጻሚውን በስትራቴጂያዊ ጉዳዮች ላይ ማማከር ሊደግፍ ይችላል።

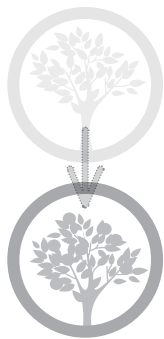
ሥልጣን ተገቢ የሆነ የርካብና ልግዋም አሰራርን በመደበኛነት መስጠትና ኩባንያውም የውስጥ ቁጥጥር ስራን መመሥረት አለበት።

የሽግግር ደረጃ፣ ከደረጃ 3 ወደ ደረጃ 4

ሥልጣን እና ሂደቶች መልካም አስተዳደር እና ባለሙያ አመራር በቦታቸው ከሆኑ፣ በ ደረጃ 3 ያለ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት አሁን ይበልጥ የባሙያ ድርጅት ነው፤ እናም ከፍ ወዳለ ዕድገት ለመሸጋገር ዝግጁ ነው። ነገር ግን፣ የውስጥ አቅም ብቻውን ለድርጅት መስፋፋት በቂ አይደለም፣ ኩባንያው ካፒታል ያስፈልጋል። ይህም ብዙ ሥራ ፈጣሪዎች የተዛመዱ እንደ ቤተሰብ እና ጓደኞች ወይም ደግሞ የባለሙያ እንደ የግል አብዳሪዎች የመሳሰሉትን የውጭ ባለሀብቶች በጊዜ እንዲያገኙ ያደረጋቸዋል። አዲስ ባለአክሲዮናውጤታማ የአስተዳደር መሳሪያዎችን እንደ ለኩባንያው አቅጣጫ እና ቁጥጥር የዳይሬክተሮች ቦርድ እየሰራ መሆኑን ይጠይቃሉ። ደረጃ 3 አመራርን በማሻሻል ላይ ያተኮረ ነው፤ በደረጃ 4 አፅንዖት የሚሰጠው ለአስተዳደር ነው።

የደረጃ ሽግግሩን የሚገፋው ሌላው ኃይል መስራቹ/ቿ በግልም ሆነ በድርጅቱ - አዲስ ኩባንያ ለመክፈት፣ ድርጅቱን በይበልጥ ለማስፋፋት የሚሰራ ዋና ሥራ አስፈጻሚ ለመቅጠር፣ በትራንስፎርሜሽን ለቀጣዩ ትውልድ ለማስተላለፍ፣ እና በመሳሰሉት ምክንያቶች ከሥራ አመራሩ ንቁ ሚና ሊወጣ ይችላል። ምንም እንኳን ድርጅቱ በአንድ ሰው እጅ ውስጥ ቢሆንም የተሻለ የአስተዳደር ፍላጎት ሊጎሳ ይችላል።

በመጨረሻም፣ ምንም እንኳን የባለቤትነት ወዋቅር የማይለወጥ ቢሆንም ድርጅቶች የዳይሬክተሮች ቦርድ እና ሌላ የአስተዳደር መሳሪያዎች የመመስረት ምርጫቸው እየጨመረ ይመጣል። ባለሙያ ቦርድ ለዘላቂ ዕድገት ዋና አስፈላጊ የሆኑ ንጥረ ነገሮችን - ከፍ ያለ ዋጋ ያለው ሞያዊ ተሞክሮ፣ ሰፊ ዕይታ እና የድርጅት ግንኙነቶችን እንደሚያመጣ ይገነዘባሉ።





rockstar

የማሳያ ጥናት: የሮክስታር ድርጅት መስፋፋት

“ንጉሥ በመሆን ወይስ ሃብታም በመሆን” (Wasserman 2008) አወዛጋቢ ምርጫዎች ውስጥ ወድቆ ግራ የተገባው ዕውቀት መስራች ራሚ የኋለኛውን መርጧል። አነስተኛ ኩባንያን የሙጥኝ ብሎ ከመቆየት ይልቅ ከውጪ ባለሀብቶች እና ጥሬ ገንዘብን በማምጣት ዕድገቱን ማፋጠን የሚሻለው እንደሆነ መርጧል። አሁን ጠረታ የወጣው ራሚ፣ በኩባንያው የዕለት ተዕለት እንቅስቃሴ ውስጥ ቀጥተኛ ተሳታፊ መሆኑን ያቆመ ቢሆንም በኩባንያው ውስጥ ያሳለፉት ማመቻት ባመጡለት ትርፍ እና ባደገው የኩባንያው እሴት መንፀባረቁን ይረዳል

ሮክስታር የአልባሳት ኩባንያ ግልጽ በሆኑ የአስተዳደር ሂደቶች እና አሰራሮች የሚመራ ተቋም ሆኗል። የዳይሬክተሮች ቦርድ የስትራቴጂ ቁጥጥሩን ሥራ ሙሉ በሙሉ ወስዷል፤ ማሪያም፣ የቀድሞዋ ዋና የአገልግሎት መኮንን ወደ ዋና ሥራ አስፈጻሚነት አድጋለች። የሳንድስቶን ተወካይ አሁን የዳይሬክተሮች ቦርድ አባል ሆኗል። እሱና የቤተሰቡ አባላት ዋና ባለአክሲዮን ሆነው በመቆየታቸው፣ ራሚ ይህን ባለሙያ የሆነ የዳይሬክተሮች ቦርድ በሊቀመንበርነት መምራቱን እንደቀጠለ ነው።

ሥርዓቶች እና መቆጣጠሪያዎች በሥራ ላይ መሆናቸው፣ የውጭ አዲተሮች ለሦስተኛ ወገን መተማመኛዎችን መስጠታቸውን ጨምሮ፣ ኩባንያው ራሚ ካለመው በላይ ስኬታማ ሆኗል። በተለይ የኮሌጅ ዲግሪውን ካጠናቀቀ በኋላ በተቀጠረው የልጅ ልጁ አሳፍ ኮርቷል። እንደ ቀን የባጋት ቤተሰብ እንደገና የኩባንያው መሪ እንደሚሆን ራሚ ተስፋ ያደርጋል። ነገር ግን በአዲሱ የቅጥር ፖሊሲዎች አሳፍም፣ ልክ እንደሌሎቹ የከፍተኛ ችሎታ ተቀጣሪዎች ከሥር ወደ ላይ መውጣት ይኖርበታል።

በደረጃ 4: የድርጅት ማስፋፋት፣ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በመዋቅሮች፣ በሥራ አመራር፣ እና በአስተዳደር አሰራሮች ትልልቅ ድርጅቶችን መምሰል ይችላሉ። በድርጅቱ ውስጥ ያሉ የውሳኔ አሰጣጥ ዘዴዎች፣ እንደ ተቋማዊ ሊገለፁ ይችላሉ፤ ኩባንያዎችም በባህላዊ አጠራር “የኩባንያ አስተዳደር” የሚሸፍነው ክልል ውስጥ ይገባሉ።

ድርጅቶች የሚኖሩባቸው ስጋቶች

ውሳኔ አሰጣጥ በዕድገት ላይ ሳይሆን በሂደቶች ላይ በሚያማክልበት እጅግ የበዛ አስተዳደራዊ ሥራ፣ ብሮክራሲያዊ የመሆን አደጋ አለበት። በማይለዋወጥ እና በሚለካ መረጃ ላይ አብዝቶ መመካት የፍትሃዊነትን ማና ሊቀንስ እና የውሳኔ አሰጣጡን ፍጥነት በከፍተኛ ደረጃ ሊያውከው ይችላል። ሥራ-አመራሩ ስጋትን የሚሸሽ፣ የሥራ ፈጠራን ገዛ፣ ፍልስፍናን እና ፈጠራን የሚያዳክም ለሆነ ይችላል።

የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር ማዕቀፍ 2

ባለሀብቶች የሚኖሩባቸው ስጋቶች

በደረጃ 4፣ በድርጅቱ የተቀጠረው የባለሙያዎች የሥራ አመራር ቡድን እንደ 'የክት ልብስ' ሆኖ የቁጥጥር ሥራው አሁንም በመስራቹ እና በቤተሰቡ አባላት ላይ እንዳይቀር ስጋት አለ። ጥሩ ማስተማሪያ ከሌሎች ሥራ-አመራሩ ከተፀደቀ ነፃ ካልሆነ ባለሀብቶች እምነት የሌላቸው ይሆናሉ። ኢንቬስተሮች ይሰጋሉ።

ለባለአክሲዮኖች እና ተቀጣሪዎች - ለምሳሌ፣ በቤተሰብ እና በቤተሰብ ባልሆኑት መካከል - እኩል ያልሆነ መስተንግዶ ከተሰጠ ውጥረት ሊፈጠር ይችላል።

በቤተሰብ የተያዙ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ ኩባንያው በቅጥር እና በባለቤትነት መካከል ያለውን ልዩነት የሚያሳይ ግልጽ ስትራቴጂ ከሌለው በቤተሰብ እንዲሁም በድርጅት ውስጥ እያደገ ወደሚመጣ ውጥረት ሊያመራ ይችላል።

የመፍትሔ እርምጃዎች ትኩረት

ለዚህ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት ደረጃ የቀረቡ አሠራሮች "ባህላዊ" የኩባንያ አስተዳደር መዋቅሮችን እና ፖሊሲዎችን (እንደ የዳይሬክተሮች ቦርድ) ለመገንባት፣ የተለያዩ ባለአክሲዮኖችን ፍላጎቶች በሚዛናዊ ሁኔታ ለመጠበቅ፣ አዲስ ክህሎቶችንና ዕይታዎችን ለማምጣት፣ እንዲሁም የረጅም ጊዜ ስትራቴጂ ዝግጅትን ያግዛሉ። በባለቤትነት መዋቅር ላይ ለውጥ ካለ የውጭ ባለሀብቶች "በጠረጴዛው ዙሪያ" እንዲቀመጡ ይጠበቃሉ - በዳይሬክተሮች ቦርድ ውክልና- በእርግጥ ኩባንያው እንዴት መመራት እንዳለበትም ተፅዕኖ ያሳድራሉ።

የውጭ ባለሀብቶች እና የባለሙያቦርዶች ጠንካራ የስጋት ሥራ አመራር፣ ጥሩ የውስጥ ቁጥጥሮች፣ እና አስተማማኝ የፋይናንስ-ነክ እና ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑ ዘገባዎችን ይጠይቃሉ።

መርጃ መሣሪያ፡ የድርጅቱን የአመጣጥ ደረጃ መለየት

ሰንጠረዥ 2.1 የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅትን የአስተዳደር አመጣጥ በአራቱ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የዕድገት ደረጃዎች ያጠቃልላል። የኩባንያዎን የዕድገት ደረጃ ለመለየት ሲጠቀሙበት እባክዎ በእያንዳንዱ ደረጃ (አምድ) ውስጥ ያሉ ይዘቶች እርስ-በእርሳቸው የተሳሰሉ አንደሆኑ ልብ ይበሉ። ስለዚህም፣ ኩባንያዎ በደረጃዎች መካከል (ወይም የተለያዩ ደረጃዎች ፀባይ ያለው) ከሆነ ቀደም ብሎ ያለን ደረጃ እንደ መጀመሪያው የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት ደረጃ አድርጎ መውሰድ ጠቃሚ ነው። ወደ ቀጣዩ የደረጃ መስፈርቶች ከማለፍዎ በፊት (ከቀደምው ደረጃ) ወደ ኋላ የተጎተቱ ክፍሎችን ስጋቶች መዳሰስ ያስፈልግዎታል።

ሠንጠረዥ 2.1 ድርጅቱ ለዕድገት ያለውን ዕምቅ ኃይል ካሳየ፣ በደረጃ 3 ወይም ደረጃ 2 መጨረሻ ላይ ባለሀብቶች ድርጅቱን በአብዛኛው እንደሚቀላቀሉ ያስባል። የውጭ

ባለሀብቶች መግባት በኩባንያው መስተዳደር እና አያያዝ ላይ ከፍተኛ ተፅዕኖ አለው። ቢሆንም ግን ባለሀብቶች ከጅምር ጀምሮ ቁልፍ የአስተዳደር አሰራርን በተመለከተ ወደ ደረጃ 4 ድረስ ሊያመራ የሚያስችል ዓይነተኛ ተፅዕኖ ያለው ግፊት ለማድረግ በየትኛውም ደረጃ መግባት ይችላሉ። (ባለሀብቶች ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት አስተዳደር ስላላቸው ዕይታ ይበልጥ ለመረዳት በገፅ 39 ሳጥን 3.2ን ይመልከቱ።)

የኢ.መ.ድ.የለውጥ ሂደት



ደረጃ 1:
ጀማሪ



ደረጃ 2:
ቀልጣፋ ዕድገት



ደረጃ 3:
ድርጅታዊ ዕድገት



ደረጃ 4: የድርጅት መስፋፋት

የመለያ ነጥቦች/ መሥሪያቸው

| መጠን* የሥራ-ተኞች ቁጥር | ትንሽ (ለምሳሌ: ከ50 በታች) | ከትንሽ እስከ መካከለኛ (ለምሳሌ: ከ50-75) | መካከለኛ (ለምሳሌ: ከ75-150) | አዳጊ መካከለኛ (ለምሳሌ: ከ150-250) |
|---|---|--|---|---|
| የድርጅቱ ትኩረት | ምርትን መፍጠር፣ ገበያን መሞከር | መሸጥና ማደግ፣ የምርቱን ዓይነት መጨመር፣ የደንበኞችን ቁጥር ማብዛት | ክፍያዎች በኋላ፣ የራስን መዋቅር እና ሂደት ተስማሚ ማድረግ | በተሻሻለ ውስጣዊ አደረጃጀት እና ሂደት ተጨማሪ ዕድገትን ማምጣት |
| የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት (ፖሊሲዎች፣ ሂደቶች፣ እና ድርጅታዊ መዋቅር) | <ul style="list-style-type: none"> ትንሽ ብዙ ዓይነት ሥራ የሚሠሩ ቡድን ከፍተኛ የኢ-መደበኛነት መጠን ትንሽ የሥርዓቶች ቁጥር፣ "አግረመንገድ" የሚመሠረቱ | <ul style="list-style-type: none"> እያደገ ያለ ቡድን - የሥራ ክፍፍል እና ድርጅታዊ መዋቅር እያንቀላ ይመጣል በሥራዎች መካከል ቅንጅትን የሚያመጡ ቀላል የሆኑ ሥርዓቶች | <ul style="list-style-type: none"> የሥራ ድርሻዎች በሚጨምር ደረጃ በባለሙያዎች መሸፈን ድርጅታዊ መዋቅርን፣ ፖሊሲዎችን፣ እና የድርጊት ቅደም-ተከተሎችን መደበኛ ማድረግ | <ul style="list-style-type: none"> በደረጃ 3 ተጀምረው አዚህም የቀጠሉ አካሄዶችን |
| የውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር (ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት እና አካላት፣ የአመራር መለ) | <ul style="list-style-type: none"> በመሥሪያቸው ላይ የተማከለ የውሳኔ አሰጣጥ አምባገነናዊ (Autocratic) የአመራር መለ | <ul style="list-style-type: none"> ሥራ አመራርን የመወከል ልማድ መወለድ፣ በምክር ላይ የተመሠረተ የአመራር መለ - ከፍ ባለ ደረጃ አምባገነናዊ ነግር ግን ከሥራ አመራሮች እና አማካሪዎች ግብዓትን የሚቀበል | <ul style="list-style-type: none"> በሙያው የሠለጠኑ የሥራ አመራሮች ተቀጥረዋል በሥራ ክፍፍል፣ በሥራ-ተኮር አመራር፣ የሥልጣን ኢ-ማዕከላዊነት ተፈጥሯል ትብብራዊ የሥራ-አመራር መለ | <ul style="list-style-type: none"> ስትራቴጂያዊ እና የሥራ-ሂደት ውሳኔ አሰጣጦች ተለያይተዋል በግልጽ በተደነገጉ ድርጅታዊ መዋቅር፣ ማን፣ እና የድርጊት-ቅደም-ተከተል ላይ የተመሠረተ ተቋማዊ የውሳኔ አሰጣጥ መለ |
| የሥራ/አደጋ አያያዝ እና ውስጣዊ ቁጥጥር (ውስጣዊ ለ-ጋጣሚ እና ሚዛኖች) | <ul style="list-style-type: none"> መሥሪያቸው በሥራ ሂደቱ ላይ ሙሉ በሙሉ ይሳተፋሉ - ለልዩም-እና-ሚዛን (ቁጥጥር) እና ስድስት አለ | <ul style="list-style-type: none"> የሥልጣን ውክልናን ለማገዝ የውስጣዊ ቁጥጥሮች ተጀምረዋል | <ul style="list-style-type: none"> የሥልጣን ድርሻዎች እና ተጠያቂነቶች ተዘርዘረዋል ሥርዓቶች መደበኛ እና አውቶማቲክ ሆኑዋል፣ ዋና-ዋና የሥራ-ሂደት ስጋቶችን ለመቆጣጠር አሰራሮች እያደጉ ነው | <ul style="list-style-type: none"> በቅድመ-ትግር እርምጃዎች እና በስትራቴጂያዊ የሥራ-አመራር ላይ ትኩረት ተደርጓል |
| ገንድ-ማውጣት እና ግልፅነት (ከውስጣዊ እና ውጭዊ ባለድርሻ አካላት ጋር ያለ ተግባራት) | <ul style="list-style-type: none"> ሁሉም ሰው ሁሉንም ነገር ያውቃል | <ul style="list-style-type: none"> ዝግ በሆኑ ቡድኖች ውስጥ ጥሩ ነው፣ በቡድኖ መካከል ግን ይለዋወጣል መሠረታዊ የውጪ መረጃ በሚቀርቡ ምርቶች ላይ ይገለጻል | <ul style="list-style-type: none"> ውስጣዊ፣ የተሻሻለ፣ በሥራ ክፍሎች መካከል የሚደረግ ሥራ-ነክ የመረጃ ልውውጥ፣ ውጭዊ፣ ከፍተኛ ውጭዊ የገንደ-ሥራ-ነክ መረጃ | <ul style="list-style-type: none"> ውስጣዊ፣ በሥራ-አመራሩ፣ በቦርዱና በባለአክሲዮኖች መካከል የመረጃ ልውውጥ ውጭዊ፣ ለተለያዩ ባለድርሻ አካላት ላይ ያነጣጠረ መረጃ |
| ባለቤትነት (መሥሪያቸው/ ባለአክሲዮኖች/ቤተሰብ) | <ul style="list-style-type: none"> አንድ ባለቤት ወይም ጥቂት ባለሰቦች፣ መሥሪያቸው በግልጽ የገንደ ሥራውን የተኛውንም ገፅታ ይቆጣጠራሉ | <ul style="list-style-type: none"> አዲስ አናሳ ይዘታ ያላቸው ባለአክሲዮኖች (ውስጣዊ ወይም የተዛመዱ) መሥሪያቸው የአንበሳውን ድርሻ ይይዛሉ፣ በሥራውም ላይ ሙሉ በሙሉ ይሳተፋሉ የሚጨምር ቁጥር ያላቸው የቤተሰብ አባላት በሥራው ሂደት አየተሳተፉ ይሄዳሉ | <ul style="list-style-type: none"> አዲስ አናሳ ይዘታ ያላቸው ባለአክሲዮኖች (ውስጣዊ ወይም የተዛመዱ) አዳዲስ ኢንቨስተሮች በኢ-መደበኛነት በስትራቴጂ ላይ ተፅዕኖ ያሳድራሉ፣ ነገር ግን በሥራው ሂደት ላይ አይሳተፉም (የኢንቨስተሮች ከገቡ፣ ድርጅቱ ወደደረጃ 4 ይሸጋገራል) | <ul style="list-style-type: none"> የተለመዱ አማራጮች፣ ሀ. መሥሪያቸው፣ የግል መዋጮ፣ እና ሌሎች ኢንቨስተሮች ሊ. የሚያደግ የቤተሰብ ይዘታ/ የትውልድ ለውጥ ሐ. ለትዝባዊ የአክሲዮን ሽያጭ ማቅረብ (IPO) አንቤስተሮች ድርጅቱን ለመቆጣጠር እና አቅጣጫ ለማስያዝ የሚያስችሉ መሳሪያዎችን ይፈልጋሉ |

* በየሴክተሩ ሊለያይ ስለሚችል ይህ መመሪያ አመለካኝ ለመሆን የታሰበ ነው።

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች መመዘኛ ሰንጠረዥ፡ ለድርጅቱ የሚመከሩ አሠራሮችን መለየት

በዚህ ክፍል መጨረሻ፣ የሚከተሉትን ነገሮች የማድረግ ብቃትዎ ይጨምራል፡

- ▶ የተደማመሩ የአስተዳደር ምክሮች በእያንዳንዱ ደረጃ ውስጥ ለድርጅት ስጋቶች መፍትሔ ሊሰጡ እንደሚችሉ ያያሉ።
- ▶ አስተዳደር እንዴት ከድርጅቱ ዕድገት ጋር እንዴት እየተለወጠ እንደሚሄድ ትልቁን ምሥል ያገኛሉ።

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች አስተዳደር መመዘኛ ሰንጠረዥ በእያንዳንዳቸው የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ዕድገት ደረጃ ድርጅቱም ሆነ ኢንቬስተሩ ለሚገጥሟቸው ዓይነተኛ ስጋቶች/አደጋዎች መፍትሔ ለመስጠት ዓላማ ያለው አካታች መዋቅር ነው። ሃሳቡ፣ አንድ ድርጅት ያለብዙ መንገጫዎች እና ደረጃ በደረጃ፣ ላለበት ደረጃ ተገቢ በሆኑ ነገሮች ላይ ብቻ በማትኮር፣ ያድግ ዘንድ ለማገዝ ነው። የመመዘኛ ሰንጠረዥ የመፍትሔ ዕርምጃዎችን በሚከተሉት አምስት ቁልፍ ርዕሶች ውስጥ በአጭሩ ያቀርባል፡

ሀ መልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት፡ ይህ የባለቤቶቻችን ግንዛቤ፣ በተግባር የሚታይ የዓላማ ፅናት፣ እና ለድርጅታዊ መዋቅር፣ ለቁልፍ ፖሊሲዎችና ለሌሎች መሣሪያዎች ቦታ መስጠትን የመሳሰሉ አሴቶች።

ለ ውሳኔ ማስተላለፍ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር፡ ይህ የውሳኔ አሰጣት እንዴት ከአንድ-ሰው-ትዕይንትነት ወደ ተቋማዊ እና ትብብራዊ ውሳኔ አሰጣት እየተለወጠ መምጣት እንዳለበት ያሳያል። የሥራ-አመራር ቡድኑን፣ ኋላም የዳይሬክተሮች ቡድንን እና የአማካሪዎች ቦርድን፣ ለማደራጀት የሚያስችሉ መርጃ መሣሪያዎችንም ያስተዋውቃል። የሰው ኃይል እና የሥልጣን ርክክብ መርሃግብሮችም እዚህ ላይ ትኩስ ያገኛሉ። ምክንያቱም አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በዓይነተኛነት ጥቂት ውሳኔ ሰጪዎች ስላሉአቸው በድርጅቱ ላይ ከፍ ያለ የቁልፍ-ሰው ስጋት/አደጋን ይፈጥራል።

መ የስጋት አያያዝ እና ውስጣዊ ቁጥጥር ከትልቁ ሥዕል - በድርጅቱ ባህል እና አሴቶች ውስጥ እንደተመለከተው ከአጠቃላይ የቁጥጥር አካባቢ - ይጀምርና ከስጋት/አደጋ አያያዝ/አስተዳደር እና ቁጥጥር፣ ከጥሬ ገንዘብ ፍሰት አስተዳደር፣ ከመረጃ ቴክኖሎጂ (IT) አስተዳደር፣ እና ከውስጣዊ እና ውጭዊ ኦዲት ጋር የተያያዙ ዝርዝር ጉዳዮችን ይመለከታል።

ሠ ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት ለኢንቬስተሮችም ሆነ ለሌሎች ቁልፍ ባለድርሻ አካላት ፋይናንስ-ክ የሆኑም ያልሆኑም ጉዳዮችን ይፋ ማድረግን ይሸፍናል።

ረ ባለቤትነት የባለአክሲዮኖችን መብቶች እና ኃላፊነቶች የሚያግዙ ፖሊሲዎችን እና መሣሪያዎችን ይመለከታል። የመሥራቾችን እና የቤተሰብ አባላትን መብቶችንም ይጨምራል። ዓመታዊ አጠቃላይ ስብሰባዎችን ማዘጋጀትን እና በባለአክሲዮኖች መካከል ሊነሱ የሚችሉ ግጭቶችን ማስወገድንም ያካትታል።

በአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች መመዘኛ ሰንጠረዥ ውስጥ የተካተቱት አምስቱ ርዕሶች፣ በዓም ዙሪያ በሚገኙ 30 የልማት ፋይናንስ ተቋማት ተቀባይነት ካገኘው የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ስኮርፖሬሽን የኮርፖሬሽን አስተዳደር መዋቅር የተወሰዱ ናቸው። የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ስኮርፖሬሽን የኮርፖሬሽን አስተዳደር መዋቅር በተራው በOECD8 የኮርፖሬሽን አስተዳደር መርሆዎች ላይ የተመሠረተ ነው (OECD 2015). ስለዚህም፣ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ስኮርፖሬሽንን የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች አስተዳደር መዋቅር ሲጠቀሙ፣ ትልቅ ድርጅቶች በሚሆኑበት ጊዜ ተፈጥሮአዊ በሆነ ሂደት ወደ “ኮርፖሬሽን” አስተዳደር ያድጋሉ።

የሚከተሉትን ነጥቦች ልብ ማለት አስፈላጊ ነው፡

- ▶ **ሠንጠረዥ 2.2** አጠቃላይ እይታ የሚሰጥ የመመዘኛ ሰንጠረዥ አጠር ያለ ግልጭ ነው (ዝርዝሮቹ በምዕራፍ 3 ውስጥ ተሰጥተዋል)።
- ▶ እያንዳንዱ ርዕሰ የተሰጡ ምክሮች ተደማማሪዎች ናቸው - በቀደሙት ደረጃዎች እርምጃዎች ላይ ጨምረው ይገነባሉ።
- ▶ በእያንዳንዱ ደረጃ የተሰጡት የአምስቱ አስተዳደራዊ ርዕሶች ይዘቶች እርስ-በእርሳቸው የሚደጋገፉ እና አንዱ ሌላውን የሚያጠናክር ይሆን ዘንድ የተነደፉ ናቸው። አንድ ድርጅት በየመመዘኛ ሰንጠረዥ ውስጥ ከአንድ ዓምድ ወደሌላው ዓምድ መሸጋገር የለበትም። ድርጅቱ ወደቀጣዩ ደረጃ ከመሸጋገር በፊት፣ ካለበት ደረጃ ጋር የተያያዙ ስጋቶች/አደጋዎች መፍትሔ ማግኘታቸውን ለማረጋገጥ በሚመለከተው በእያንዳንዱ ደረጃ ውስጥ የተሰጡትን አምስቱን ርዕሶች በአፅንዖት ተመልክቶ ተገቢውን ምላሽ መስጠት አስፈላጊ ነው።
- ▶ ሠንጠረዥ ለሁሉም ዓይነት ገበያዎች እና ምርቶች ይሆን ዘንድ አጠቃላይ ተደርጓል። ለአንድ ለተወሰነ ድርጅት ያለው ጠቀሜታ ሊለያይ ይችላል። ለእርስ ድርጅት የሚስማሙ ምክሮችን ለመለየት የግሎን ሚዛን ይጠቀሙ አልያም የባለሙያን የምክር አገልግሎት ይጠቀሙ።
- ▶ የመመዘኛ ሰንጠረዥ የመሥራቾች ቤተሰብ አባላት ጉዳይ ከግንዛቤ ውስጥ መግባት ያለበት አስፈላጊ ጉዳይ እንደሆነ ያስባል።
- ▶ **o** በመመዘኛ ሰንጠረዥ ውስጥ የተዳሰሱት አንዳንድ ጉዳዮች፣ በተለይም በደረጃ 1-3 ውስጥ፣ በተለምዶ “አስተዳደር” ተብሎ ከሚታሰበው ይልቅ ከሥራ-አመራር ጋር ይበልጥ ይገናኛሉ። ይህ ሆነ ተብሎ የተደረገ ነው። አስተዳደር ውጤታማ በሆነ መልኩ ከመተግበር በፊት አንዳንድ የሥራ-አመራር ጉዳዮች

ሠንጠረዥ 2.2 የአካላዊና ሥነ-ምግባር ድርጅቶች መመዘኛ ሰንጠረዥ

ቁልፍ የአስተዳደር ርዕሶች

ደረጃ 1: ጀግሪ

ደረጃ 2: ቀልጣፋ ዕድገት

ደረጃ 3: ድርጅታዊ ዕድገት

ደረጃ 4: የድርጅት መስፋፋት

| ቁልፍ የአስተዳደር ርዕሶች | ደረጃ 1: ጀግሪ | ደረጃ 2: ቀልጣፋ ዕድገት | ደረጃ 3: ድርጅታዊ ዕድገት | ደረጃ 4: የድርጅት መስፋፋት |
|---|--|---|---|--|
| <p>ሀ</p> <p>የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት</p> | <ul style="list-style-type: none"> ቁልፍ አገልግሎቶች/ ሥራዎች ተለይተዋል፤ የግንባራ መተዳደሪያ ደንብ ተቀባይነት አግኝቷል | <ul style="list-style-type: none"> ቁልፍ ቦታዎች ተይዘዋል የአደረጃጀት መዋቅር ቻርት፣ ቁልፍ ፖሊሲዎች፣ እና የመሠረታዊ የንግድ ሥራ መርሆዎች | <ul style="list-style-type: none"> የመልካም አስተዳደር ጀግና ለቁልፍ የሥራ ቦታዎች ዝርዝር የሥራ ድርጅ (TORS) አስኬል/ዋና ሂደቶች ተመዝግበዋል የኮርፖሬሽን ልዩ ዝግጅቶች የጊዜ ሰሌዳ ተዘጋጅቷል | <ul style="list-style-type: none"> የአስተዳደር የድርጊት መርሃ-ግብር የድርጅት ፀሐፊ አገልግሎት የአስተዳደር መርሆዎች በመተዳደሪያ ደንብ እና በመመሥረቻ ፅሁፍ ውስጥ ተካትተዋል |
| <p>ለ</p> <p>የውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር</p> | <ul style="list-style-type: none"> መደበኛ ያልሆኑ የውጭ አማካሪዎች ይሳተፋሉ መስራቾቹ ከሥራ አስፈጻሚዎች ጋር በግል እየተመካከሩ ውሳኔ ያሳልፋሉ የቁልፍ ሠራተኞች የሥልጣን ገደብ መረጃ ተላልፏል | <ul style="list-style-type: none"> የውጭ አማካሪዎች በመደበኛነት ይሳተፋሉ፤ ቁልፍ ውሳኔዎች የሚተላለፉት ከሥራ አስፈጻሚዎች ጋር በቡድን በመመካከር ነው የፈራሚ ባለሥልጣናት ውስን የሆኑ ውክልናዎች ተፈቅደዋል ሠራተኞች የሚቀጠሩባቸው ክፍት የሥራ ቦታዎች ተለይተዋል ለሥራ-አስኬያጁ እና ለቁልፍ ሠራተኞች ቀጣይ የሥራ መርሃ ግብሮች ተነድፈዋል | <ul style="list-style-type: none"> ቀጣይነት ያለውና በውል የተዋቀረ የውጭ አማካሪ ይሳተፋል፤ በስትራቴጂ፣ በፋይናንስ፣ እና በቅጥር ላይ መላውን ድርጅት የሚያሳትፍ ውይይት፤ የሥራ-አስፈጻሚ / የሥራ አመራር (ወይም ተመሳሳይ) ኮሚቴ አፈሰሰላዊ ሆኗል ሠራተኞችን ለመሳብ፣ ለማቆየት፣ እና ለማግኘት የሰው ኃይል ፖሊሲዎች፤ የቁልፍ ሠራተኞች የሥልጣን ሽግግር ትልም መዋቅር | <ul style="list-style-type: none"> የዳይሬክተሮች ቦርድ የቦርድ የድርጊት ቅድም-ተከተሎች ውጤታማ የሆነ ስብሰባን እና ከሁሉም አቅጣጫ የሚመጣን ግባት ይስችላል የሥልጣን ሽግግር መተላለፊያ ፖሊሲ በዳይሬክተሮች ቦርድ ተቀባይነት አግኝቷል |
| <p>መ</p> <p>የስጋት አያያዝ እና ውስጣዊ ቁጥጥር</p> | <ul style="list-style-type: none"> መሠረታዊ የመዝገብ አያያዝ፣ የጥሬ-ገንዘብ ፍሰት አስተዳደር፣ እና የግብር ሥራዎች፤ የገንዘብ ምንጮች፣ የባንክ አካውንቶች ከመሥራቾች የግል አካውንት ተለይቷል፤ የደንቦች እና የግዴታዎች መሠረታዊ ግንዛቤ አለ | <ul style="list-style-type: none"> የንግድ ሥራ መልካም በሰሪይ መሠረታዊ መርሆዎች መሠረታዊ የንግድ ሥራ ስጋቶች/አደጋዎች - የቁልፍ-ሰው ስጋትን ጨምሮ - ተለይተዋል ለግብር ክፍያ፣ ምዝገባ፣ እና መመላት ሂደቶች ቦታቸውን ይዘዋል በጥሬ-ገንዘብ አያያዝ ላይ ቁጥጥር አለ | <ul style="list-style-type: none"> ዝርዝር የግብር-ገብ መመሪያዎች እና የንግድ ሥራ ባህሪዎች፤ ተጨማሪ፡ ስትራቴጂያዊ የዕቅድ ነደፋ፣ ብጀት፣ KPI፣ እና ግልፅ ተጠያቂነት፤ የሠላጠኝነት ዋና የፋይናንስ መኮንን መሠረታዊ የውስጣዊ ኦዲት ሥራ ለስትራቴጂያዊ እና የሥራ-ሂደት ስጋቶች መፍትሔ ለመስጠት የሚያስችሉ ፖሊሲዎች እና የድርጊት ቅድም ተከተሎች የንግድ ሥራ ቅርንጫፎች ግልፅ ሥልጣን፣ የዘገባ ሰነድ፣ እና መመሪያዎች አሏቸው | <ul style="list-style-type: none"> ውጤታማ የሆነ የውስጣዊ ቁጥጥር ሥርዓት (ለምሳሌ፡ በCOSO ላይ የተመሠረተ) የግዴታ ሂሳብ መርማሪዎች (ኦዲተሮች) ጊዜውን የጠበቀና ደህንነቱ የተጠበቀ የሽያጭ እና የሂሳብ መዝገብ አያያዝ ዘገባ |
| <p>ሠ</p> <p>ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት</p> | <ul style="list-style-type: none"> መሠረታዊ የሂሳብ መዝገብ ተዘጋጅቷል ለሁሉም አገልግሎቶች አንድ ዓይነት የፋይናንስ እና የዴታ መረጃ በጥቅም ላይ ይውላል | <ul style="list-style-type: none"> በደንበኞች የባንክ አካውንት ማስማማቶች ለሁሉም መሥሪያዎች ገሃድ ተደርጓል መሥሪያዎች፣ ባለአክሲዮኖች፣ እና ዳይሬክተሮች ወቅታዊ ፋይናንስ-ነክ የሆኑ እና ያልሆኑ መረጃዎችን ያገኛሉ የድርጅቱ ለሕዝብ ክፍት የሚሆን ዝርዝር መረጃ ተዘጋጅቷል | <ul style="list-style-type: none"> በብሔራዊ መዝገብ አያያዝ ደረጃ መሠረት የሂሳብ መግለጫ (የፋይናንስ ስቴትመንት) መረጃ ለመስጠት የሚመለከተው ሰው ተለይቷል ቁልፍ የሆኑ ውሳኔዎች መደበኛ በሆነ መልኩ ለሠራተኞች በመሉ ይነገራሉ፤ መሠረታዊ የኢንቅስቃሴ ዘገባዎች ለውጫዊ አማካሪዎች ይቀርባሉ ቁልፍ ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ መረጃ ለሕዝቡ ገሃድ ይደረጋል | <ul style="list-style-type: none"> የአካላዊና ሥነ-ምግባር ድርጅቶች የሂሳብ መግለጫ በIFRS ወይም ከዩ.ኤስ. አላላP (የውጭ ኢንቬስተሮች ካሉ/ የሚፈሉ-ከሆነ) መሠረት ነው። የሂሳብ/ፋይናንስ ዘገባ ቦታወቅ የኦዲት ድርጅት ኦዲት ይደረጋሉ የሥራ-መርሃ የሂሳብ መግለጫ እና ሰፊ የሥራ ኢንቅስቃሴ ዘገባዎች ለኢንቬስተሮች ይሰጣሉ ዓመታዊ (ወይም ከዚያ ጋር የሚስተካከል) ዘገባ ይዘጋጃል፤ ባለአክሲዮኖች መረጃ በሚጠይቁ ጊዜ ይሰጣቸዋል |
| <p>ረ</p> <p>ባለቤትነት</p> | <ul style="list-style-type: none"> የመሥሪያዎች ሚና እና ኃላፊነት በግልፅ ተመሥርቷል፤ የሁሉም መሥሪያዎች አባላት ቤተሰቦች ሚና መሰረታዊ ግንዛቤ የባለአክሲዮኖች ግጭት ማስወገጃ መሣሪያዎች | <ul style="list-style-type: none"> በኢ-መደበኛ እና በቤተሰባዊ ጉዳዮች መካከል ያለው ልዩነት አውቅና ተሰጥቶታል፤ የቤተሰባዊ የሥልጣን ሽግግር አቅድ ይታወቃል ዓመታዊ የባለአክሲዮኖች ስብሰባ | <ul style="list-style-type: none"> በመሥሪያዎች፣ በቤተሰብ አባላት፣ እና በሥራ-አስኬያጅ ሚናዎች መካከል ግልጽ ልዩነት አለ ቤተሰብ ላልሆኑ ሥራ-አስኬያጅዎች ግልፅ የውጭ መሰላል ትልም የቤተሰብ የሽግግር አቅድ ዓመታዊ የባለአክሲዮኖች ስብሰባ በተላለፉ ቁልፍ ውሳኔዎች፣ በትርፍ፣ እና በአቅድ ላይ መወያየትን ይጨምራል | <ul style="list-style-type: none"> የቤተሰብ ዓባላትን ይዘታ፣ ቅጥር፣ እና ጠቅሚታ ለመቆጣጠር ፖሊሲዎች እና መርጃ መሣሪያዎች አሉ ሁሉም ባለአክሲዮኖች በመደበኛነት የድርጅቱን ፖሊሲ፣ ስትራቴጂ፣ እና ውጤቶች በተመለከተ መረጃ ይሰጣቸዋል አስተዳደር-ነክ የሆኑ ግጭቶችን ለማስወገድ መርጃ መሣሪያዎች አሉ |

የአካላዊና ሥነ-ምግባር ድርጅት አስተዳደር ማዕቀፍ

*አንዳንድ አገሮች ድርጅቶች የንግድ ፈቃድ ለመውጣት የዳይሬክተሮች ቦርድ መመሥረትን ግዴታ ያደርጋሉ። አንዲህ ያሉ ቦርዶች ግን ብዙውን ጊዜ የመሰፈርት ማሟያዎች ብቻ ናቸው። ይህ የመመዘኛ ሰንጠረዥ ድርጅቱ ደረጃ 4 አስፈላጊ ድረስ በርድ ውጤታማ በሆነ መልኩ ይሠራል ብሎ አያስብም።

ተገቢው ትኩረት ሊሰጣቸው ይገባል። እነዚህ “አስተዳደር-ደገፍ” (pregovernance) ጉዳዮች ሊባሉ ይችላሉ።

የሚመከሩ አሠራሮችን የተደማማሪነት ባሕሪ ለማሳየት እስቲ የአስተዳደር ርዕሶችን እንመልከት።

የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት

ለዚህ የአስተዳደር ርዕሰ አንድ የደረጃ 3 አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች (በቀደሙቱ ሁለት ደረጃዎች ላይ በመገንባት) የሚከተሉትን መሪ አሠራሮችን ሊመለከት ይችላል፡ የመመሥረቻ ፅሁፍ ተዘጋጅቷል፣ ቁልፍ ፖሊሲዎች፣ እና የመሠረታዊ የንግድ ሥራ ዓረፍተ-ነገሮች ተፅዕኖ ሰጥቷል፣ የመልካም አስተዳደር ጀግኖች ተለይተዋል፣ ቁልፍ ለሆኑ የሥራ ቦታዎች ዝርዝር የሥራ ድርሻዎች

(TORs) ተዘጋጅተዋል፣ አስኳል የሆኑ ሂደቶች ተሰንደዋል፣ የኮርፖሬሽን ልዩ ዝግጅቶች የጊዜ ሰሌዳ ተዘጋጅቷል።

በተጨማሪም፣ አስተዳደራዊ ርዕሶች የሚደጋገፉ በመሆናቸው፣ ለተሻሻለ መልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት የሚመከሩ እነዚህ አሠራሮች ከሌሎቹ አራት የአስተዳደር ርዕሶች አሠራሮች ጋር የግድ አንድ ላይ መታየት አለባቸው። ለምሳሌ፣ በደረጃ 3 ውስጥ ያለ ድርጅት የሚጨምር ውክልና ይታያል (ለ. ውሳኔ ማስተላለፍ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር)፣ ይህም ውጤታማ ለሆነ ተጠያቂነት በተሻሻለ ውስጣዊ ቁጥጥር ሊታገዝ ይገባል (መ. የሰጋት አያያዝ እና ውስጣዊ ቁጥጥር)። f

ቀጥሎ፡ ምዕራፍ 3 የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቱን የአስተዳደር መመዘኛ ሰንጠረዥ “ያስፋፋ-ዋል”። ለአያንዳንዱ የአስተዳደር ርዕሰ ሰፊ ያለ ትንታኔ ይሰጣል፣ ተያያዥ የሆኑ የሚመከሩ አሠራሮችንም ዘርዘር ባለ መልኩ ያቀርባቸዋል።



ምዕራፍ 3

ቁልፍ የአስተዳደር ርዕሶች እና ዋና-ዋና አሰራሮች

3. ቁልፍ የአስተዳደር ርዕሶች እና ዋና-ዋና አሠራሮች

በዚህ ምዕራፍ መጨረሻ፣ የሚከተሉትን በተሻለ ለማከናወን ይችላሉ፡-

- ▶ ቁልፍ የአስተዳደር ርዕሶችን እና ተያያዥ ፅንሰ-ሃሳቦችን ይረዳሉ።
- ▶ የራስዎ ድርጅት ላለበት የዕድገት ደረጃ ተስማሚ ስለሆኑ አሠራሮች ይማራሉ።.

ይህ ምዕራፍ ((በሠንጠረዥ 2.2 በተመለከተው የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ስኮርፖሬሽን የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች አስተዳደር መመዘኛ ሰንጠረዥ ውስጥ ከቀረቡ የአስተዳደር ርዕሶች እና አሠራሮች የተመረጡትን ይመለከታል። እነዚህ ዋና-ዋና/መሪ አሠራሮች የድርጊት መርሃ-ግብርን ለመንደፍ መሠረት ያኖራሉ። የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ባለቤቶች ምን ምን ነገሮች እንደሌሉ ወይም ወደኋላ እንደቀሩ ሊያዩ እና፣ ከመልካም አስተዳደር አንጻር፣ ይበልጥ ጠንካራ የሆነ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅት ለመገንባት አስፈላጊ የሆኑ ድርጊቶችን ሊያቅዱ ይችላሉ።

ማስታወሻ፡ የዚህ መጽሐፈ-መመሪያ አባሪ (አፕ-ኒክስ) ይህንን ሂደት የሚያግዙ የመሥሪያ ቤቶችን ያቀርባል።



የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት

“ጥሩ የኮርፖሬሽን አስተዳደር ‘አዕምሮአዊ ታማኝነትን’ የሚመለከት እንጂ ሕግጋትን እና ደንቦችን ማክበርንና ይህንን ዓይነት አስተዳደር ወደሚተገብሩ ድርጅቶች የካፒታል ፍላጎትን የሚመለከት ብቻ አይደለም።”

— ማርቪን ኪንግ፣ የኪንግ ሪፖርት ሊቀመንበር

| ደረጃ 1: ጅምር የንግድ ሥራ | ደረጃ 2: ቀልጣፋ ዕድገት | ደረጃ 3: ድርጅታዊ ዕድገት | ደረጃ 4: የድርጅት መስፋፋት |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ ቁልፍ አገልግሎቶች/ ሥራዎች ተለይተዋል፤ ▶ የማሳበሩ መተዳደሪያ ደንብ ፀድቋል | <ul style="list-style-type: none"> ▶ ቁልፍ ቦታዎች ተይዘዋል ▶ የአደረጃጀት መዋቅር ቻርት፣ ቁልፍ ፖሊሲዎች፣ እና የመሠረታዊ የንግድ ሥራ መርሆዎች | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የመልካም አስተዳደር ጀግና ▶ ለቁልፍ የሥራ ቦታዎች ዝርዝር የሥራ ድርሻ (TORS) ▶ አንኳር/ዋና ሂደቶች ተመዝግበዋል ▶ የኮርፖሬሽን ልዩ ዝግጅቶች የጊዜ ሰሌዳ ተዘጋጅቷል | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የአስተዳደር የድርጊት መርሃ-ግብር ▶ የድርጅት ፀሐፊ አገልግሎት ▶ የአስተዳደር መርሆዎች በመተዳደሪያ ደንቡ እና በመመሥረቻ ዕሎች ውስጥ ተካትተዋል |

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ባለቤቶች ኩባንያ አስተዳደር ለድርጅቱ ዘላቂ ዕድገት አስፈላጊ መሆኑን እና ከድርጅቱ ሊገጠል የማይችል መሆኑን ማሳየት አለባቸው። ይህም መደረግ ያለበት ለሚከተሉት ነጥቦች ተገቢ ምላሽ በመስጠት ነው።

- ▶ ባለቤቶቹ ስለ መልካም አስተዳደር ያላቸው ግንዛቤ እና ለትግበራው የሚያሳዩት ቁርጠኝነት
- ▶ ተገቢ ድርጅታዊ መዋቅር
- ▶ ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች

የባለቤቶቹ ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት የሚጀምረው በድርጅታቸው ደረጃ 1 ወቅት የንግድ ሥራቸው መሠረታዊ ሥርዓት ወይም መደበኛነት እንዲኖረው በማድረግ እነሱ በሕገ መሠረት ለመጫወት (ለመተግበር) ዝግጁ መሆናቸውን በተግባር ሲያሳዩ ነው። ድርጅቱ ይበልጥ ውስብስብ እየሆነ ሲሄድ፣ ሂደቶችን መደበኛ ለማድረግ እና ለድርጅቱ ትክክለኛውን ራዕይ እና ባህል ለመፍጠር የሚሰጠው አፅንዖት ይጨምራል። በተመሳሳይ መልኩ፣ በጀማሪ የንግድ ሥራ ወቅት ድርጅታዊ መዋቅር በጣም መደበኛ ያልሆነ ይሆንና ቀስ በቀስ የሥልጣን ደረጃዎችን እና ሃላፊነቶችን

በተገቢው ፖሊሲ እና ሂደት ላይ ተመስርቶ በመደንገግ ይበልጥ መደበኛ ወደሆነ መዋቅርነት እየተለወጠ ይሄዳል።

የባለቤቶቹ ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት

የአንድ ንግድ ሥራ የመጨረሻው ስኬት ወይም ውድቀት የሚወሰነው ባለቤቶቹ የሚፈለጉ ክህሎቶችን በሚያሳድጉበት እና ንግዱ እያደገ ሲሄድ የድርጊት ቅደም-ተከተላቸውን እያስተካከሉ በሚሄዱበት ሁኔታ ነው። አስተዋፅዖ ከሚያደርጉ ነገሮች ውስጥ ከፊሉ ቀጥሎ ተሰጥተዋል (Churchill and Lewis 1983):

- ▶ የባለቤቶቹ ግቦች ከራስ-ተኮርነት ወደ ዘላቂነት እና ወደ ትርፍ-ተኮርነት ይለወጣል።
- ▶ የባለቤቶቹ የሥራ ሂደት ክህሎት ሁሉንም የሥራ ሂደት ጉዳዮች በቀጥታ ከመምራት የሥራ ሂደት ጉዳዮችን ወደመቆጣጠር እና ወደመከታተል ይሸጋገራል።



- ▶ የባለቤቶቹ የሥራ አመራር ክህሎት ከትዕዛዝ እና ቁጥጥር ወደ መሪነት ይሸጋገራል።
- ▶ የባለቤቶቹ ራዕይ ከአጭር ጊዜ ግቦች የረጅም ጊዜ ስትራቴጂዎችን ከትግበራ እንቅፋቶች ጋር ማስታረቅ ወደመቻል ይሸጋገራል።

የንግድ ሥራው ከአንድ ደረጃ ወደቀጣዩ ሲሸጋገር፣ ተቀያይሪ ተፈጥሮ ያለው የዚህ የሥራ አመራር ፈተና ግልፅ እየሆነ ይመጣል።

በዓይነተኛነት፣ በደረጃ 1 ውስጥ ባሉ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ውስጥ ባለቤቱ እና የንግድ ሥራው አንድ ናቸው። መሥሪያቸው ባለራዕይ ሥራ ፈጣሪዎች ብቻ ሳይሆኑ ልክ እንደጆከር (ካርታ) በሁሉም ቦታ እየገቡ ያለምንም ሥርዓታዊ ቅደም-ከተል እና በቤተሰብ አባላት፣ በዳደሮች፣ እና በጥቅት ትጥ ሠራተኞች እየታገዙ ሁሉንም ዓይነት ሥራ ይሠራሉ። ጅምር የንግድ ሥራዎች የሚገነቡት በመሥሪያቸው ሕልም እና ክህሎት ላይ ነው። መሸጥ፣ ማምረት፣ መፈለግ፣ መዘየድ፣ ወይም መፍጠር። የባለቤቶቹ ውክልና የመስጠት ክህሎት ቅድሚያ የሚያገኝ ጉዳይ አይደለም።

የባለቤቶቹ ራዕይ እና ሁኔታዎች ስምም ከሆኑ፣ የንግድ ሥራው ዕድገት ይጎናፀፋል። የንግድ ሥራው እያደገ ሲሄድ፣ ውስብስብነትም የዚያን ያህል ይጨምራል። ይህም፣ ባለቤቶቹ የሠራተኞቹን የክህሎት መጠን እና ብቃት መጨመር እንዲፈልጉ ያደርጋል። ብዙም ሳይቆይ፣ የሠራተኞቹ ክህሎት እና ብቃት የባለቤቶቹን ይስተካከላል ወይም በልጦ ይገኛል።

በዚህ የዕድገት ወቅት፣ ባለቤቶቹ “ሥራውን ከመሥራት” በፈጠራ የተሞላ ስትራቴጂያዊ አመራር ወደመስጠት እና በሌሎች አማካኝነት “ሥራው እንዲሠራ” ወደማድረግ መሸጋገር አለባቸው። ባለቤቶቹ የንግድ ሥራው ከእነሱ ባሻገር ማደጉን መገዝብ እና ለሠለጠኑ እና ለሌሎች የሥራ አመራሮች ውክልናን መስጠትን፣ ከውጭ ሰዎች ምክር መቀበልን፣ የውሳኔ አሰጣጥ ሂደትን ከግለሰባዊነት ወደ ባልደረባዊነት ማሸጋገርን መማር አለባቸው። በእርግጥም፣ ብዙ ባለቤቶች ራሳቸው መሥራትን ትተው ሥራውን መምራትን እና ለሌሎች ውክልና መስጠትን አለመማራቸው ነው። የንግድ ሥራው ደረጃ 3 ከመድረሱ በፊት እንዲወድቅ ወይም ባለበት ረግቶ እንዲቆም የሚያደርገው ዋናው ምክንያት።

ይህ የንግድ ሥራው ባለቤቶች ከሥራ ሂደት አስተዳዳሪነት ወደ ስትራቴጂያዊ አመራር የሚያደርጉት የለውጥ ሂደት እነሱ (የውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር በሚለው ክፍል ውስጥ እንደተብራራው) ተገቢ የሆኑ የሥራ አመራር አካላትን እንዲፈጥሩ እና እንዲያበቁ፣ ድርጅታዊ መዋቅሩን እና ተስማሚ ፖሊሲዎችን ሂደቶችን በመቅረፅ የንግድ ሥራው ወደባለሙያዊነት የሚያደርገውን ሽግግር እንዲያግዙ ግድ ይላል።

ድርጅታዊ መዋቅር

ድርጅታዊ መዋቅሮች፣ እንደ ኢንዱስትሪው፣ እንደዘርፉ፣ እና በሌሎች ብዙ ምክንያቶች መነሻነት፣ እርስ በእርሳቸው ሰፊ ልዩነት አላቸው። የሚከተሉት የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶችን የተሳካ የለውጥ ሂደት የሚያግዙ ሁለት ዋና-ዋና ድርጅታዊ ሁኔታዎች ናቸው።

- ▶ ድርጅቶች እንደፈሳሽ ልል ከሆነ እና በጣም ከተማከለ ድርጅታዊ መዋቅር፣ በግልፅ የሚታወቁ ሚናዎች፣ ኃላፊነቶች፣ የዘገባ ሰንሰለቶች፣ እና የሥልጣን ተዋረዶች ወዳለው፣ በውል ወደተደነገገ እና ማዕከላዊ ወዳልሆነ ድርጅትነት ይለወጣሉ።
- ▶ ሂደቶች ዓይነተ-ብዙ ሥራዎችን የሚሠሩ ቡድኖችን ከማገዝ፣ የታወቀና ሙያዊ የሆኑ አገልግሎቶችን የሚሰጡ ቡድኖችን እና እንዲህ ባሉ ቡድኖች መካከል ያለውን የሥራ ትብብር ወደማገዝ ይሸጋገራሉ።

ድርጅታዊ መዋቅሮች፣ እንደ ኢንዱስትሪው፣ እንደዘርፉ፣ እና በሌሎች ብዙ ምክንያቶች መነሻነት፣ እርስ በእርሳቸው ሰፊ ልዩነት አላቸው። የሚከተሉት የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶችን የተሳካ የለውጥ ሂደት የሚያግዙ ሁለት ዋና-ዋና ድርጅታዊ ሁኔታዎች ናቸው።

- ድርጅቶች እንደፈሳሽ ልል ከሆነ እና በጣም ከተማከለ ድርጅታዊ መዋቅር፣ በግልፅ የሚታወቁ ሚናዎች፣ ኃላፊነቶች፣ የዘገባ ሰንሰለቶች፣ እና የሥልጣን ተዋረዶች ወዳለው፣ በውል ወደተደነገገ እና ማዕከላዊ ወዳልሆነ ድርጅትነት ይለወጣሉ።
- ሂደቶች ዓይነተ-ብዙ ሥራዎችን የሚሠሩ ቡድኖችን ከማገዝ፣ የታወቀና ሙያዊ የሆኑ አገልግሎቶችን የሚሰጡ ቡድኖችን እና እንዲህ ባሉ ቡድኖች መካከል ያለውን የሥራ ትብብር ወደማገዝ ይሸጋገራሉ።

በቅርብ ዓመታት ውስጥ፣ ድርጅታዊ መዋቅርን በሚመለከት የሚደረጉ ጥናቶች ዘርፍ አድጎና ተለውጦ የንግድ ድርጅቶች አፈፃፀማቸውን እንዲያሻሽሉ ለማገዝ የሚያስችሉ ብዙ ፈጠራ የተሞላባቸው አዳዲስ ሃሳቦችን አመንጭተዋል። እዚህ የእኛ ትኩረት በኮርፖሬሽን አስተዳደር ላይ በመሆኑ፣ ለአንድ ነገር አዕንቦት እንሰጣለን። የመልካም አስተዳደር ፖሊሲዎችን እና ሥርዓቶችን የሚመሠርት እና የሚመራ የትጉ የአስተዳደር ጀግና አስፈላጊነት።

በአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የምሥረታ ወቅት፣ ባለቤቶቹ/ሥራ-አስኪያጆቹ የአስተዳደር ጀግናን ሚና ሊይዙ ይገባል። በተለይ የመልካም አስተዳደርን አስፈላጊነት ለሌሎች ሠራተኞች ማስተዋወቅን፣ የንግድ ሥራ ግብረገብን ቁልፍ መርሆዎች ግልፅ ማድረግን በተመለከተ። ድርጅቶቹ ደረጃ 3ን እየተቃረቡ ሲመጡ፣ ይህ ሚና በሚጨምር መልኩ በሙያው የሠለጠኑ ኤክስፐርቶችን እና ጥሩ የማስተዳደር ክህሎቶችን ይፈልጋል። ያኔ ነው፣ አንድ የድርጅቱን ሥራ አመራር ወይም የሕግ ጣም-ያ ይህንን ሚና እንዲጫወት ማድረግ የሚያስፈልገው። ድርጅቱ ደረጃ 4 ለመግባት በሚችል ደረጃ ብስለትን ሲቀዳጅ፣ ለአስተዳደር ጀግና የሙሉ ጊዜ ሥራ ሆኖ መምጣቱ ትርጉም ያለው ይሆናል። ይህ የሥራ ድርሻ በዓይነተኛነት የድርጅት ፀሐፊ (በአንዳንድ ገበያዎች/አገሮች ውስጥ ደግሞ የኮርፖሬሽን ፀሐፊ፣ የአስተዳደር ባለሙያ፣ ወይም የኮርፖሬሽን መኮንን) በመባል ይታወቃል።

የድርጅቱ ፀሐፊ ኃላፊነቶች ዘርፈው በዙ ሲሆኑ በዓይነተኛነት የሚከተሉትን ይጨምራሉ፡

- ▶ መግፍ፡ በቦርድ ስብሰባዎች ላይ ቃለ-ጉባዔ መያዝ።
- ▶ የሕግ አስከባሪ መኮንን፡ (ሊቀር የሚችል አማራጭ) የንግድ ሥራው የሚጠበቁበትን ሕጎችን እና ደንቦችን እየተከተለ መሆኑን የማረጋገጥ ኃላፊነት።
- ▶ የቦርድ አባላት አማካሪ እና የቅርብ ሰው፡ ይህ፡ አስተዳደርን በሚመለከት በማንኛውም ጉዳይ፣ ለቦርዱ በአጠቃላይ በአንድነት ሊሆንም፣ ወይም ለእያንዳንዱ ዳይሬክተር፣ ሊቀመንበሩን ጨምሮ፣ በነፍስወከፍ ሊሆን ይችላል። የድርጅቱ ፀሐፊ ከብዙ በጥቂቱ፣ የስብሰባ ሥርዓትን፣ የቦርድ ሽግግር አግባብን፣ የዳይሬክተሮች ስያሜ እና ለውጥን፣ የፍላጎቶች መጣረስ ወይም ግጭትን፣ ዘመናዊ የአስተዳደር ልማዶችን ጨምሮ፣ በብዙ ጉዳዮች ላይ ምክር መለገስ ይጠበቅባቸዋል።
- ▶ መምህር እና የአስተዳደር መሪ፡ በአስተዳደር-ነክ ጉዳዮች ላይ፣ ማለትም የአስተዳደር መዋቅሩን ተስማሚነት ማረጋገጥን በመሳሰሉ ጉዳዮች ላይ፣ የመሪነቱን ሚና መውሰድ። ከቦርዱ ሊቀመንበር ጋር በመተባበር የድርጅቱ ፀሐፊ፣ ኦዲት ዳይሬክተሮች አግባብ እና ብቃት ባለው ደረጃ ስለድርጅቱ ሥልጠና ማግኘታቸውን፣ ለዳይሬክተሮች በቂ እና ትርጉማዊ የሆነና ቀጣይነት ያለው የሥልጠና ሥርዓት መዘርጋቱን ያረጋግጣል/ታረጋግጣል።
- ▶ በቦርዱ እና በሥራ-አመራሩ መካከል ያለ ድልድይ፡ የድርጅቱ ፀሐፊ፣ በቦርዱ እና በሥራ-አመራሩ መካከል ጤናም የመረጃ ፍስሰቶች መኖሩን ለማረጋገጥ ልዩ ዕድል አላት። ለምሳሌ፣ የድርጅቱ ፀሐፊ የሥራ-አስፈጻሚዎች መረጃን በተመለከተ ቦርዱ የሚጠብቅባቸውን ነገር ማድረግ እንዲችሉ እና ቦርዱ ባለበት ማሳየት ያለባቸውን ባጎሪያት በተመለከተ ታሰለጥናቸዋል። የድርጅቱ ፀሐፊ፣ ከቦርዱ ወደሥራ-አስፈጻሚዎች መረጃን በማስተላለፍም ቁልፍ ሚና ትጫወታለች።
- ▶ የባለአክሲዮኖች እና የሌሎች ባለድርሻ አካላት ግንኙነት፡ የድርጅቱ ፀሐፊ፣ በተለይ ከዓመታዊ ጠቅላላ ጉባዔ ጋር በተያያዘ፣ ተገቢ ተግባራት (የመረጃ ልውውጥ) እና መማገር መኖሩን ያረጋግጣል። በተጨማሪም፣ የድርጅቱ ፀሐፊ፣ ከሌሎች ባለድርሻ አካላት ጋር፣ ቁልፍ ተቆጣጣሪ መስሪያ ቤቶችን ጨምሮ ጨምሮ፣ መልካም ግንኙነት እንዲፈጠር የማድረግ ኃላፊነትም አለበት።

ፖሊሲን እና ሂደትን የሚመለከቱ ብዙ አስተዳደር-ነክ ምክሮች የተወሰኑ ርዕሶችን፣ ለምሳሌ የሰው ኃይል ግብዓቶችን፣ ውስጣዊ ቁጥጥሮችን፣ የውሳኔ አሰጣጦችን፣ እና የመሳሰሉ፣ በዚህ ምዕራፍ ራሱን በቻለ ርዕስ ውስጥ የሚቀርቡ፣ ጉዳዮችን የሚመለከቱ ናቸው። በቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች ገንጠላ ውስጥ ከታች የሚተነተኑት አሠራሮች፣ የሚከተሉትን ነጥቦች የሚመለከቱ ይሆናሉ፡

- ▶ በመላው ድርጅት ውስጥ፣ በሠራተኞች፣ በባለአክሲዮኖች፣ እና በሌሎች ባለድርሻ አካላት ዘንድ፣ ድርጅቱ ለመልካም አስተዳደር ያለውን ቁርጠኝነት በተመለከተ ቁልፍ የሆኑ የድርጅቱን መዛግብት፣ ማለትም የመመሥረቻ ዕሁፍ፣ መተዳደሪያ ደንብ፣ እና ሌሎች የውስጥ መዛግብትን በመጠቀም ግንዛቤ መፍጠር፤
- ▶ በድርጅቱ የበላዮች ዘንድ ዘይቤውን በመመሥረትና በመላው ድርጅት ውስጥ የመልካም ሥነምግባርን ባህል በማስፋፋት፣ ከፍተኛ ደረጃ ያለው የንግድ ሥራን ግብረገብ መፈጠሩን ማረጋገጥ፤ እና
- ▶ በሥራ ክፍሎች እና በንዑስ ክፍሎች ውስጥ ሥርዓት ያለው የተግባራት መሣሪያ እና መረጃ የመለዋወጥ ሂደት መፈጠሩን በማረጋገጥ እየጨመረ በሚሄድ መልኩ ያልተማከለ የንግድ ሥራ መዋቅር እንዲመሠረት ማገዝ።

ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች



መሪ አሠራሮች:

የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት

በቀጣይነት፣ ከላይ የጠቀሱ ፈርጆችን በመጠቀም፣ ለእያንዳንዱ የአስተዳደርና መከከለኛ ድርጅቶች ልውጥታዊ ደረጃ የሚመከሩ የተለመዱ እና መሪ ወይም ዋና ዋና አሠራሮችን እናቀርባለን።

- ▶ የባለቤቶቹ ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት
- ▶ ድርጅታዊ መዋቅር
- ▶ ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች

እነዚህ አሠራሮች ተደማማሪ መሆናቸውን ልብ ይበሉ። የኋለኞቹ ደረጃዎች አሠራሮች በቀደሙቱ ደረጃዎች አሠራሮች ላይ ተመሥርተው የሚገነቡ ናቸው። አንዳንድ ምክሮች፣ በሁኔታዊያን ላይ ተመሥርቶ ወይም ድርጅቱ ከአንዱ ደረጃ ወደሌላው በሽግግር ላይ ባለበት ወቅት የሚተከበር ከሆነ፣ በተለያዩ ደረጃዎች ውስጥ ይበልጥ ውጤታማ በሆነ መልኩ ሊተገበሩ ይችላሉ። ለድርጅትዎ ይበልጥ ተስማሚ የሆነውን ጊዜ ለመወሰን የራስዎን ሚዛንና ፍርድ ይጠቀሙ።



ደረጃ 1: ጅምር የንግድ ሥራ

የባለቤቶቹ ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት

የንግድ ሥራው ሰብዕና ከመሥራቾች ሰብዕና ተለይቶ እንዲቆም፣ ንግዱን በሚመለከተው ባለሥልጣን ውስጥ (ኃላፊነቱ እንደተወሰነ ወይም በአንድ ግለሰብ ባለቤትነት እንደሚመራ ተቋም) ያስመዘገቡት።

ድርጅታዊ መዋቅር

የሚፈለጉ ዋና ዋና የንግድ ሥራዎችን ይለዩ፣ እነዚህንም ብዙ ሥራዎችን አጣምሮ በሚሰራው ቡድንዎ መሃል ያከፋፍሉአቸው። በዚህ የመመሥረቻ ደረጃ፣ ድርጅቱ ወደተለያዩ የሥራ ክፍሎች እና ንዑስ ክፍሎች ለመከፋፈል ትንሽ ነው (አልደረሰም)። ነገር ግን፣ እንደፋይናንስ፣ የሰው ኃይል፣ ማርኬትንግ፣ አስተዳደር የመሳሰሉ በውል መመራት ያለባቸውን አንኳር የንግድ ሥራ ሂደቶችን ለይቶ ማውጣት አስፈላጊ ነው። ለእነዚህ የተለያዩ የሥራ ድርሻዎች የተለያዩ ሰዎችን በኃላፊነት መመደብ፣ ተጠያቂነትን ይጨምራል፣ ግልፅ የሆነ ተግባራትን ያቀላጥፋል።

ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች

የመመሥረቻ ጽሑፍ እና ሌላ፣ የሥራ ድርሻን ስርጭት ለመምራት የሚያስችል ልክኛ መዋቅር የሚፈጥር፣ ፖሊሲ ያዘጋጃል።



ደረጃ 2: ቀልጣፋ ዕድገት

የባለቤቶቹ ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት

የድርጅቱን ራዕይ፣ ተልዕኮ፣ እና አስኳል እሴቶችን የሚመለከቱ መሠረታዊ አንቀጾችን ያዘጋጁ። እነዚህን አንቀጾች ለማዘጋጀት የድርጅቱ ሠራተኞችን በማሳተፍ በድርጅቱ እና በወደፊት ዕድገቱ ላይ እውነተኛ የባለቤትነት ስሜት እንዲፈጠርባቸው ያድርጉ። እነዚህ አንቀጾች ሠራተኞችን፣ በተለይ ከፍተኛ የሥራ-አመራሮችን፣ ለማነሳሳት (የማነሳሳት መንገዶችን ማሳደግ የሚለውን ክፍል ይመልከቱ) እና የውስጣዊ ቁጥጥር ሥርዓትን ለመመሥረት (የውስጣዊ ቁጥጥሮች ክፍሎች የሚለውን ክፍል ይመልከቱ)።

ድርጅታዊ መዋቅር

ድርጅቱ እንዲያደግ የሚያስፈልጉ አስኳል የሥራ ድርሻዎች በቀጥተኛ ቅጥርም ሆነ ሥራውን ለሌሎች የባለሙያ ድርጅቶች በኮንትራትነት በመስጠት (outsourcing) መሸፈናቸውን ያረጋግጡ። ግልፅ የሆኑ የሥራ ድርሻ ዝርዝሮችን ያዘጋጁ። የሥራ-አመራር / የዘገባ ኃላፊነቶችን ማካተትን ያስታውሱ - ይህ የሥራ ድርሻ ቀጥተኛ ዘገባዎች እንዳሉት እና እንደሌሎች እና በድርጅቱ የአስተዳደር መዋቅር ውስጥ የትኛውን ቦታ መያዝ እንዳለበት ይለዩ፤ ተጠያቂነትን (የሚዘጋጁ ነገሮች/ውጤቶች) በተመለከተ የተሰጠው ማብራሪያ ግልፅ እንደሆነም ያረጋግጡ። ድርጅታዊ መዋቅሩን፣ የስልጣን እና የዘገባ ሰንሰለቶችን ጨምሮ፣ ይደንግጉ፣ ይሰንዱ፣ ለሁሉም ሠራተኛ ያሳውቁ። እነዚህን መረጃዎች አዲስ ሠራተኞች ሥራ ሲጀምሩ የሚሰጣቸው የማስተዋወቂያ ሥልጠና ክፍል ያድርጉት። ነፍስ-ወከፍ ሠራተኞችን ከፍ ባለ ደረጃ የሚነኩ ለውጦችን ከየሚመለከታቸው ሠራተኞች ጋር በየግሉ ያጋሩ።

ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች

ይህ በአርሰዎ ድርጅት ሁኔታ ውስጥ ተግባራዊ ሊደረግ ከቻለ፣ ሥልጣኖችን/የሥራ ድርሻዎችን ለመቆጣጠር የሚያስችሉ መሠረታዊ ፖሊሲዎችን ያዘጋጁ ወይም የነበረውን ያሻሽሉ። እነዚህ ፖሊሲዎች የውስጣዊ ቁጥጥር ቁልፍ ክፍሎች ናቸው (የውስጣዊ ቁጥጥሮች ክፍሎች የሚለውን ክፍል ይመልከቱ)። ፖሊሲዎችን እና ሂደቶችን በተመለከተ የሥራ አመራሮች በራሳቸው ቀጥተኛ ቁጥጥር ሥር ያሉ ሠራተኞችን ድርጊቶች ለመከታተል ቀጣይ የሆነ ኃላፊነት ሊኖራቸው ይገባል።



ደረጃ 3: ድርጅታዊ ዕድገት

የባለቤቶቹ ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት

ከሥራ-አመራሮች እና ከሌሎች ሠራተኞች ጋር በመወያየት ውጤታማ አስተዳደርን ለመገንባት ያልቻሉትን ትልም ያሳውቁ። አንድ የንግድ ሥራ መልካም አስተዳደርን ለመተግበር ይቻላል ዘንድ፣ ሁሉም የድርጅቱ ሠራተኞች በባቡሩ ላይ መሳፈር መቻል አለባቸው። በተጨማሪም፣ በበላይ አካላት ዘንድ፣ በተገቢ ፖሊሲዎች፣ ድርጊቶች እና ተግባራት አማካኝነት ትክክለኛው ቃዳ መፈጠር አለበት። በስብሰባዎች ውስጥ፣ ስለመልካም አስተዳደር እና ስለጠቀሜታዎቹ ለመናገር ጊዜ በመመደብ፣ በድርጅቱ አባላት ዘንድ ግንዛቤን ለማሳደግ እና ዋና ዋና አሠራሮቹንም ለመተግበር የሚኖረውን ቁርጠኝነት ለመጨመር ይችላሉ።

የድርጅቱን የሩቅ ጊዜ ራዕይ በግልፅ ይናገሩ፤ በየጊዜውም ስለዚያ በመናገር መረዳትን ይፍጠሩ። ይህ፣ ለሥራ አመራር ውሳኔዎች ሃሳብ ይሰጣል፤ ስትራቴጂያዊ ዕቅድን ይመራል፤ በድርጅቱ ሠራተኞች ዘንድ መነሳሳትን ለመፍጠርም አንድ መንገድ ይሆናል።

ድርጅታዊ መዋቅር

የአስተዳደራዊ አሠራሮችን ትግበራ እና የመርሆዎቹን መከበር ለመከታተል ኃላፊ የሆነ አንድ ሰው ይመድቡ። ይህ (የድርጅቱ ፀሐፊ) የሙሉ ጊዜ ሥልጣን ሊሆን ይችላል ወይም ከሥራ አስፈጻሚዎቹ የአንዱ አልደም የሕግ ባለሞያው የከፈለ ጊዜ ድርሻ ሊሆን ይችላል።

የድርጅቶቹን ድርጅታዊ መዋቅር እና የዘገባ ሰንሰለቶችን እያሻሻሉ ለመሄድ በየጊዜው የሚገመገሙበትን ዕድል ይፍጠሩ። የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ሕዋሳዊ ዕድገት እነዚህ የግምገማ ዕድሎች ቀረብ ባሉ የጊዜ ርቀቶች የሚደጋገሙ እንዲሆኑ ግድ ይላል። ይህንን የግምገማ ጊዜ፣ የስትራቴጂክ ግምገማ ሂደት ክፍል ያድርጉ፤ የሚደረጉ ለውጦችም ለሠራተኞች ጊዜያቸውን ጠብቀው መነገራቸውን ያረጋግጡ።

ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች

የአስኳል ሂደቶችን (የሂሳብ መዝገብ አያያዝ፣ የቅጥር ወዘተ...) ውጤታማነት በየወቅቱ ይገምግሙ፤ ይሰንዱም። በአጠቃላይ ድርጅት ደረጃ፣ የፖሊሲዎችን እና የሂደቶችን ትግበራ በመደበኛነት የሚከታተል ሰው መመደቡ ትርጉም ይሰጥ እንደሁ ያስቡበት። ለዚህ ክትትል በተመደበው ሰው እና በሌሎች የድርጅቱ ሠራተኞች፣ ማለትም በሥራ አመራሮች፣ በሥራ አስፈጻሚዎች፣ እና በባለቤቶች መካከል መደበኛ የተግባቦት (የመረጃ ልውውጥ) ሂደት መስመርን ይፍጠሩ።

የድርጅቱን ልዩ ዝግጅት (የሥራ ቡድኖች ስብሰባ፣ የድርጅቱ ተወካዮች በኮንፈረንሶች እና በሕዝባዊ መድረኮች ላይ የሚያደርጉትን ተሳትፎ፣ እና ሌሎችንም) የሚያሳይ ቀለል ያለ የጊዜ ሰሌዳ ያዘጋጁ።



ደረጃ 4፡ የድርጅት መስፋፋት

የባለቤቶቹ ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት

የቦርዱን ውጤታማነት ለማረጋገጥ፣ ቦርዱ አስተዳደራዊ አሠራሮቹን እና ለመርሆዎቹ ያለውን ታማኝነት ያሻሽል ዘንድ ለማገዝ፣ እና ዓመታዊ የባለ-አክሲዮኖችን ስብሰባ ለማዘጋጀት፣ የድርጅቱን ፀሐፊ አገልግሎት ይመሥርቱ።

ድርጅታዊ መዋቅር

ቁልፍ የስትራቴጂያዊ ምክር እና ቁጥጥር አገልግሎቶችን ለመከወን፣ የዳይሬክተሮች ቦርድን ይመሥርቱ። (በገፅ... የዳይሬክተሮች ቦርድ የሚለውን ክፍል ይመልከቱ።)



ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች

አስተዳደርን ለማሻሻል ዝርዝር ድርጊቶችን፣ ጊዜያትን፣ እና ኃላፊነቶችን የያዘ የድርጊት መርሐ-ግብር ያዘጋጁ።

በባለአክሲዮኖች እና በቁልፍ ባለድርሻ አካላት ተሳትፎ፣ አስተዳደራዊ አሰራሮችን መደበኛ ያድርጉ። እነዚህን ደንቦች፣ በመመሥረቻው ፅሁፍ፣ በባለአክሲዮኖች ስምምነት፣ እና በሠራተኞች የመምሪያ መፅሐፍ ውስጥ ያስገቧቸው። (አንዳንዴ፣ የሠራተኞች ማኑዋል በመባል የሚታወቀው የሠራተኞች መምሪያ ለሁሉም ሠራተኞች የሚሰጥ እና በዓይነተኛነት ስለድርጅቱ ባህል፣ ፖሊሲዎች እና የሥራ ሂደት ቅደም ተከተሎች የሚናገር መጽሐፍ ነው።)



የውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር

““ብልሕ ሰዎችን ቀጥሮ መስራት ያለባቸውን ነገር መንገር ትርጉም የማይሰጥ ነገር ነው፤ እኛ ብልሕ ሰዎችን የምንቀጥረው ምን መሥራት እንዳለብን እንዲነግሩን ነው።”

— ስቲቭ ጆብስ

| ደረጃ 1: ጅምር የንግድ ሥራ | ደረጃ 2: ቀልጣፋ ዕድገት | ደረጃ 3: ድርጅታዊ ዕድገት | ደረጃ 4: የድርጅት መስፋፋት |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ መደበኛ ያልሆኑ የውጭ አማካሪዎች ይሳተፋሉ። ▶ መስራቾቹ ከሥራ አስፈጻሚዎች ጋር በግል እየተመካከሩ ውሳኔ ያሳልፋሉ ▶ የቁልፍ ሠራተኞች የሥልጣን ገደብ መረጃ ተላልፏል | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የውጭ አማካሪዎች በመደበኛነት ይሳተፋሉ፤ ▶ ቁልፍ ውሳኔዎች የሚተላለፉት ከሥራ አስፈጻሚዎች ጋር በቡድን በመመካከር ነው ▶ የፈራሚ ባለሥልጣናት ውስን የሆኑ ውክልናዎች ተፈቅደዋል ▶ ሠራተኛ የሚቀጠሩባቸው ክፍት የሥራ ቦታዎች ተለይተዋል ▶ ለሥራ-አስኪያጁ እና ለቁልፍ ሠራተኞች ቀጣይ የሥራ መርሃ ግብሮች ተነድፈዋል | <ul style="list-style-type: none"> ▶ ቀጣይነት ያለውና በውል የተዋቀረ የውጭ አማካሪ ይሳተፋል፤ ▶ በስትራቴጂ፣ በፋይናንስ፣ እና በቅጥር ላይ መላውን ድርጅት የሚያሳትፍ ውይይት፤ ▶ የሥራ-አስፈጻሚ / የሥራ አመራር (ወይም ተመሳሳይ) ከሚቴ ኦፊሴላዊ ሆኗል ▶ ሠራተኞችን ለመሳብ፣ ለማቆየት፣ እና ለማነሳሳት የሰው ኃይል ፖሊሲዎች፤ ▶ ለቁልፍ ሠራተኞች የሥልጣን ሽግግር ትልም መዋቅር | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የዳይሬክተሮች ቦርድ ▶ የቦርድ የድርጊት ቅደም-ተከተሎች ውጤታማ የሆነ ስብሰባን እና ከሁሉም አቅጣጫ የሚመጣን ግባት ያስችላል ▶ የሥልጣን ሽግግር መተለሚያ ፖሊሲ በዳይሬክተሮች ቦርድ ተቀባይነት አግኝቷል |

* እንዳንድ አገሮች ድርጅቶች የንግድ ፈቃድ ለመውጣት የዳይሬክተሮች ቦርድ መመሥረትን ግዴታ ያደርጋሉ። እንዲህ ያሉ ቦርዶች ግን ብዙውን ጊዜ የመስፈርት ማሟያዎች ብቻ ናቸው። ይህ መመዘኛ ሰንጠረዥ ድርጅቱ ደረጃ 4 እስኪደርስ ድረስ ቦርዱ ውጤታማ በሆነ መልኩ ይሠራል ብሎ አያስብም።

ይህ ክፍል፣ የድረጅቱን ስትራቴጂያዊ ክብካቤ/ጉዳይ/ቻኒት (stewardship) እና የወደፊት (ጉዞውን) በመወሰን ረገድ የውሳኔ አሰጣትን ወሳኝነት ጉዳዮች ይመለከታል።

- ▶ የሥራ-ዓመራር ውሳኔ አሰጣጥ
- ▶ አማካሪዎች/የአማካሪዎች ቦርድ
- ▶ የዳይሬክተሮች ቦርድ
- ▶ የሽግግር ዕቅድ
- ▶ የሰው ኃይል ግብዓት ዕቅድ

እነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ደረጃ በደረጃ የውሳኔ አሰጣጥን በደረጃ 1 ከሚታየው በጣም ከተማከለ (ባለቤቶቹ) የውሳኔ አሰጣጥ፣ በሠለጠነ የሥራ አስፈጻሚ እና በታላቅ የውጭ አማካሪ (ወይም በአማካሪዎች ቦርድ) ላይ በመመካት፣ ይበልጥ ወደተከፋፈለ እና በትብብር ላይ ወደተመሠረተ የውሳኔ አሰጣጥ ማሸጋገር አለባቸው። ሩህ፣ የተመረጡ አማካሪዎች፣ በደረጃ 4 በሚመሠረተው በአባላት ቦርድ ውስጥ

እንዲያገለግሉ እና ለሥራ አስፈጻሚው ቡድን አመራር እና ቁጥጥር እንዲሰጡ ሊደረግ ይችላል።

ከዚህ ጋር በአንድ ጊዜ፣ ባለቤቶቹ የንግድ ሥራው ወደፊት ለመራመድ የሚያስችለው የብቃት/የሙያ “ጥልቀት” እንዳለው ሊያረጋግጡ ይገባል። ይህ፣ ተገቢውን የሰው ኃይል ግብዓት ፖሊሲ፣ የሥልጣን ሽግግርን ትልም ጨምሮ፣ በመጠቀም ሊደረስበት ይችላል። እነዚህ ፖሊሲዎች፣ ለአስቸኳይ የንግድ ሥራ ፍላጎቶች ምላሽ በመስጠት እና የንግድ ሥራውን ቀጣይነት በማረጋገጥ ላይ ከማተኮር በመነሳት፣ (ከደረጃ 3 ጀምሮ) የድርጅቱን ስትራቴጂያዊ ዕድገት ለማግኘት፣ ሁሉን-አቀፍ ወደሆነ የሰው ኃይል ግብዓት አቀራረብ እየተለወጡ ይሄዳሉ።

የውሳኔ አሰጣጥን አያያዝ

በእነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የጀማሪነት ደረጃ መስራቾች/ሥራ-አስኪያጆች ብቻቸውን፣ ወይም አልፎ አልፎ በሚያማካክሯቸው አንድ ሁለት ቁልፍ የውስጥ ወይም የውጭ ሰዎች በመታገዝ፣ ብቸኛ ውሳኔ ሰጪዎች መሆናቸው የተለመደ

ሳጥን 3.1: የጥሩ ወካዮች ባሳሪያት

የሚቀጥሉት ጠንካራ የመወከል ተሰጥቶ ያላቸው መሪዎች ባሳሪያት ናቸው፡-

- ▶ በራስ ቁጥጥር ሥር ማድረግን ለመተው እና ሥራዎችን ለሌሎች ለመስጠት ፈቃደኛ ናቸው። ይህ እነሱ ለድርጅቱ ከፍተኛ ትርፍ ሊያመጡ በሚችሉ ነገሮች ላይ ያተኩሩ ዘንድ ጊዜአቸውን ነፃ ያደርግላቸዋል።
- ▶ በጥንካሬ ላይ የተመሠረተ አቀራረብ በመጠቀም የቡድን ክህሎትን ያሳድጋሉ። ሰዎቻቸው በተፈጥሮ የትኞቹን ነገሮች የተሻለ እንደሚሰሩ ለማወቅ ጊዜ ይሰጣሉ፤ ከዚያም እነሱ ይበልጥ ልህቀትን ሊያሳዩባቸው በሚችሉአቸው ሥራዎች ላይ እንዲሰማሩ ዕድሉን ይፈጥሩላቸዋል።
- ▶ ተቀጣሪዎች ሥራዎቻቸውን ለመሥራት የሚያስፈልጓቸውን ነገሮች ሁሉ እንደተሟሉላቸው ያረጋግጣሉ። ለሥራተኞቻቸው መሣሪያዎችን፣ ግብዓቶችን፣ ሥልጠናዎችን፣ እና የመማር ዕድሎችን ይሰጣሉ፤ ለእያንዳንዱ ሠራተኛ ዕድገት ከልባቸው ይቆረቆራሉ።
- ▶ በሂደት ላይ ሳይሆን በውጤት ላይ ያተኩራሉ። ጊዜን፣ በጀትን እና ተሠርተው የሚረከቡ ነገሮችን በተመለከተ የሚጠብቋቸውን ነገሮች በግልፅ ያስቀምጣሉ፤ በዚያም መሠረት ግስጋሴን ይከታተላሉ።
- ▶ ግቦችን ከግብ ለማድረስ አዳዲስ ሃሳቦችን እና አቀራረቦችን ያበረታታሉ። ግቦቻቸውን ይመቱ ዘንድ ኃላፊነት በመስጠት በሥራተኞቻቸው ዘንድ ሥነ-ልቦናዊ ባለቤትነትን እና በሥራ ላይ የመሠማራት ተሳሳሽነትን ያበረታታሉ።
- ▶ ከሥራተኞቻቸው ጋር አዘውትረው ይገናኛሉ፤ ይነጋገራሉ። የሚሠራው የቱ፣ የማይሠራውስ የቱ እንደሁ ግብረምላሽ ይሰጣሉ።

ምንጭ፡- ከBharadwaj-Badal and Ott (2015) አጥፎ የተዘጋጀ።

አሠራር ሆኗል። ይህ የተማከለ የውሳኔ-አሰጣጥ ሂደት በጅምር የንግድ ሥራ ደረጃ ላሉ ድርጅቶች፣ መሥራቻ ድርጅቶች ራዕይ በሚመሠርትበት ወቅት፣ ተቀባይነት ይኖረው ይሆናል። ነገር ግን፣ በግልጽ የተዛባ አመለካከት ምክንያትም ሆነ፣ በይበልጥም በልምድና በዕይታ መነፅር ጥበት ምክንያት፣ ከተገቢው በታች የሆነ ውሳኔ የማሳለፍ ዕድል ከፍ ይላል።

የውሳኔ-አሰጣጥ መላ ክፍርጅቱ የለውጥ ሂደት ጋር እየተቀየረ መሄድ አለበት። የተሳሳባቸው መሪዎች፣ ተሰጥቶ ያላቸው ሥራ-አስኪያጆችን ራሳቸው በቀጥታ ኃላፊ በሆኑባቸው ዘርፎች ልህቀት እንዲያጠጡ ከማስቻል ባሻገር እንደ አንድ ቡድን ከእነሱ ጋር በትብብር እንዲሠሩ ያበረታቱአቸዋል።

ውክልና፣ የንግድ ሥራው ማደግ ሲጀምር፣ ውጤታማ የሆነ ውክልና በሚጨምር መልኩ አስፈላጊ እየሆነ ይሄዳል። ጥናቶች እንደሚያመለክቱት፣ የመሥሪቶች መወከል አለመቻል አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ከፍ ወዳለ የንግድ ሥራነት እንዳያደጉ ከሚያደርጉ የተለመዱ እንቅፋቶች አንዱ ነው።

ድርጅት፣ በዩናይትድ ስቴትስ ውስጥ በ500 በፍጥነት በሚያደጉ የንግድ ድርጅቶች ናሙናዎች ውስጥ፣ በ143 ሥራ-አስኪያጆች (CEOs) የንግድ ሥራ ክንዋኔ ላይ ባደረገው አሰሳ፣ ከፍ ያለ ውክልና የመስጠት ክህሎት ያላቸው ሥራ-አስኪያጆች የሥራ ማዕቀብ አማካይ ዕድገታቸው፣ አናሳ ውክልና የመስጠት ክህሎት ካላቸው ሥራ-አስኪያጆች ከ12 በመቶ ያህል እንደሚበልጥ አሳይቷል (Bharadwaj-Badal and Ott 2015)። (ለውጤታማ ውክልና አሰጣጥ የጋሎጥን መመሪያ በሰጥን 3.1 ውስጥ ይመልከቱ።)

ትብብራዊ ውሳኔ አሰጣጥ፣ የንግድ ሥራው ይበልጥ ሙያዊ እየሆነ ሲሄድ እና የብቁ ሥራ አመራሮች ካድሬ ሲኖሩት፣ ይህ ብዙውን ጊዜ በደረጃ 2 መጨረሻ ላይ ነው የሚሆነው፣ ያኔ ይበልጥ በትብብር ላይ የተመሠረተ የውሳኔ አሰጣጥ አቀራረብን ለመከተል ጊዜው ይሆናል።

በመተባበር ላይ የተመሠረተ የውሳኔ አሰጣጥ መላ ጠቀሜታ፣ ውጤቱ ከድምሩ በላይ ከሆነበት ሁኔታ አወንታዊ ተፅዕኖ ጋር የተያያዘነው። የብዙ ሰዎች ተሰጥቶ እና ተምክሮ ሲጣመር - በአንድ ጉዳይ ላይ ከሚኖረው የተለያየ እይታ ጋር ተዳምሮ - አንድ ሰው ብቻውን ሲሰራ ከቶም ሊገለጥለት ወደማይችል አማራጭ መፍትሔ ሊመራ ይችላል። እንደምርቃትም፣ አንድ ቡድን በሆነ ጉዳይ ተወያይቶ በጋራ መፍትሔ ላይ ሲደርስ፣ በመጨረሻው ውሳኔ ላይ ያለው የጋራ ግንዛቤ እና ተቀባይነት የተሻለ ይሆናል።

የሥራ አመራር ቡድን አባላቱ በሙሉ፣ በድርጅቱ የወደፊት አቅጣጫ ላይ ሃሳብ ስለሚሰነዘሩ፣ ትብብራዊው አቀራረብ የጋራ ዓላማን እና ለድርጅቱ ስኬት የሚኖረውን ቁርጠኝነት ይጨምራል።

እንዲህ ዓይነቱን የውሳኔ አሰጣጥ በድርጅት ውስጥ የመተግበሪያው ጥሩው መሣሪያ፣ አንድ የሥራ አስፈጻሚ ኮሚቴ (ExCom ወይም የሥራ አመራር ኮሚቴም ይባላል) ነው። የዚህ ኮሚቴ ቁልፍ ተሳታፊዎች ብዙውን ጊዜ፣ መሥራቻን/ሥራ-አስኪያጁን፣ የፋይናንስ አስተዳደርን/ሥራ አስኪያጁን፣ የማርኬትንግ እና የሽያጭ አስተዳደርን፣ የምርት/አገልግሎት አስተዳደርን፣ እና የሰው ኃይል አስተዳደርን ይጨምራል። እንደአስፈላጊነቱ፣ አልፎ አልፎ የሚጋበዙ ሰዎች፣ የቴክኒክ ባለሙያዎችን፣ ከውስጥ ቁጥጥር ጋር የተያያዙ አገልግሎቶችን፣ የውጭ አማካሪዎች እና ኤክስፐርቶችን፣ እና ቁልፍ የሥራ አመራሮች ረዳቶችን ወይም ጊዚያዊ ተወካዮችን ይጨምራል።

የሥራ አስፈጻሚው ኮሚቴ፣ በዓይነተኛነት ከአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቱ ዕድገት ጋር እየተለወጠ ይሄዳል። በደረጃ 2፣ አንድ የሥራ አስፈጻሚዎች ቡድን ይፈጠራል። በየወቅቱም እየተገናኘ በወቅታዊ የሥራ ሂደት ጉዳዮች ላይ ይወያያል። (አልፎ አልፎ ስትራቴጂክ የሆኑ ጉዳዮች ሊነሱ ቢችሉም፣ እንዲህ አይነቶቹ ውሳኔዎች በዓይነተኛነት በውል ያልተቀረጹ እና ያልታዩ ስራዎች)። ይህ፣ የሥራ ሂደት መግለጫዎችን ቅርፅ የሚይዝ ሲሆን በዓይነተኛነት በየሳምንቱ ወይም ከዚህ በተቀራረበ የጊዜ ርቀት ውስጥ ይደረጋል። ብዙ ድርጅቶች እንዲህ ዓይነቱ ስብሰባ አላቸው። በደረጃ 3፣ የሥራ አስፈጻሚው ኮሚቴ የራሱ የሆነ አጀንዳ፣ ሥልጣን እና አካሄድ ወዘተ... እንዳለው የሥራ አመራር አካል በመደበኛነት ይቀረጻል። በርድ በሌለበት ሁኔታ ውስጥ ይህ ኮሚቴ ስትራቴጂያዊም፣ የሥራ-ሂደትም ውሳኔዎችን ያሳልፋል። በደረጃ 4፣ መደበኛ የዳይሬክተሮች ቦርድ፣ ከሥራ አስፈጻሚ ኪሚቴው ግብዓትን እየተቀበለ፣ የስትራቴጂያዊ ቁጥጥርን ሚና ይወስዳል።

ይህ የደረጃ በደረጃ ዕድገት ድርጅቱ ለስትራቴጂ ያለውን አቀራረብ፣ በደረጃ 1 ውስጥ የመስራቻቹን ሰፊ ራዕይ እውን ለማድረግ ከመጣር፣ በደረጃ 2 መልካ አጋጣሚዎችን ወደማሳደድ ስትራቴጂ፣ በደረጃ 3-4 ደግሞ፣ ወደታሰበበት እና ተቋማዊ ወደሆነ ስትራቴጂያዊ አስተሳሰብ እየለወጠ እንዲሄድ ይፈቅድለታል።

የሥራ አስፈጻሚ ኮሚቴው የውሳኔ አሰጣጥ ዘዴ፣ በድርጅቱ - እንዲያውም በአንድ ድርጅት ውስጥ ከውሳኔ ውሳኔ - የተለያየ ነው። ሥራ-አስኪያጁ (CEO) ዋናው ውሳኔ ሰጪ እንደሆነ ይቀጥላል። ግን በአንዳንድ ውሳኔዎች ባልደረባቸው ለማማከር ሊመርጥ ይችላል። በጉዳዩ ሌሎች የተሻለ ሙያዊ ብቃት ሲኖራቸው ወይም የሁሉም ሰው የተግባር ቁርጠኝነት አስፈላጊ ሆኖ ሲገኝ፣ ሥራ-አስኪያጁ ውሳኔዎችን በአንድ-ድምፅ ስምምነት ወይም በድምፅ ብልጫ ሊያሳልፍ ይችላል። እያደር፣ የሚጠበቁ ውጤቶችን፣ ሥልጣኖችን እና ኃላፊነቶችን ግልፅ ለማድረግ፣ ጥሩ የሥራ አስፈጻሚ ኮሚቴዎች ለተለያዩ የንግድ ሥራ ዘርፎች መደበኛ የሆነ የውሳኔ አሰጣጥ ደንቦችን እየፈጠሩ ይሄዳሉ።



ጉርሻ፣ ብዙውን ጊዜ፣ ሳምንታዊ የሥራ አመራር ስብሰባዎች በአስቸኳይ የሥራ ሂደት ጉዳዮች - መጥበቅ ባለባቸው ብዙ የላሉ ብሎጮች፣ መጥባፋት ባለባቸው ብዙ አሳዮች - የተያዙ ስለሚሆኑ፣ ሰዎች ስትራቴጂያዊ ጠቀሜታ ባላቸው ጉዳዮች ላይ ለመወያየት ጊዜ ላያገኙ ይችላሉ። ስለዚህም፣ ለስትራቴጂያዊ ስብሰባዎች ልዩ ዝግጅቶች መደረግ ይኖርባቸዋል። አንዳንድ ድርጅቶች በየ3 ወይ በየ6 ወሩ፣ በስትራቴጂ ጉዳዮች ላይ ብቻ የሚያተኩር፣ ልዩ የሥራ አስፈጻሚ ኮሚቴ ስብሰባዎች አሉአቸው። እንዲያውም፣ ለእንዲህ ዓይነት ልዩ ስብሰባዎች፣

ከተለመደው አካሄድ ለመውጣት ድባቡን (በታውን፣ ግዜውን) ሊቀይሩ ይችላሉ። ለምሳሌ፣ እነዚህ ልዩ ስብሰባዎች ስትራቴጂያዊ ጉዞ ሊባሉና ከድርጅቱ ይዞታ ውጭ ሊደረጉ ይችላሉ።

የአማካሪዎች/የመማክርት ቦርድ

የውጭ አማካሪዎች (የታላቅ ብጫ ሥራ-ፈጣሪዎች ወይም መከሪዎች) በአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የማለዳ (የሊጋነት) ጊዜያት እጅግ ጠቃሚዎች ሊሆኑ ይችላሉ። ድርጅቱ ብዙም ባልተካከለበት ዘርፎች ውስጥ ሙያዊ ሃሳቦችን፣ ያልተዛቡ አስተያየቶችን፣ ውጫዊ የእይታ አንጻሮችንና አዳዲስ የንግድ ግንኙነቶችን ከጥቅም ግጭት በነፃ መልኩ ሊሰጡ ይችላሉ።

የድርጅቶች የዳይሬክተሮች ቦርድ ምስረታ በህግ ወይም በኢንቬስተሮች የተፈለገ ሲሆን፣ ሥራ-ፈጣሪዎች ቅርብ ቁጥጥር ያሉባቸውን ቦርዶች ሊመሠርቱ ይችላሉ። እንዲሁ ያሉ ቦርዶች የሚፈለገውን ነፃ ምክር እና ቁጥጥር ላይሰጡ ይችላሉ። ይህ ብዙውን ጊዜ (ከስተቱን ለሞላላት) የአማካሪዎች ቡድንን ወደመመስረት ይመራል። ይህም ቡድን፣ ብዙም ውጤታማ ካልሆነው ቦርድ ጋር በደባልነት ይኖራል።

ምንም እንኳን የግል አማካሪዎች ከፍተኛ ነፃነትን ቢፈቅዱና አናሳ ግብዓቶችን ቢፈልጉም፣ በዕድገቱ የመካከለኛ ደረጃዎች (ደረጃ 2-3) ይበልጥ መደበኛ የሆነን የአማካሪዎች ቦርድ መፍጠር ጠቀሜታዎች አሉት።

- ▶ ከፍተኛ ባለሙያዎችን ለመሳብ ቀላል ይሆናል። “የአማካሪዎች ቦርድ አባል” ማለት ከ“አማካሪ” ከማለት የበለጠ ከብደት አለው።
- ▶ በቡድን መዋቀር ለሂደቱ ሥርዓትን ያመጣል። ከሰዎች ድምሩ የበለጠ ውጤት እንዲፈጠርም ይረዳል።
- ▶ የአማካሪዎች ቦርድ ነፃነትን የሚሰጥ መፍትሄ ነው። ጊዜያዊ ወይም ዘላቂ ተቋም ሊሆን ይችላል።
- ▶ የአማካሪዎች ቦርድ ትክክለኛውን የዳይሬክተሮች ቦርድ ከማቋቋም በፊት አሠራሩን ለመሞከር ወይም ሁኔታዎችን ከወዲሁ ለመገምገም ይረዳል።

በብዙ አገሮች ውስጥ፣ ባለአክሲዮኖች ምን ዓይነት እና መጠን ያላቸውን መረጃዎች ማጋራት እንደሚገባ፣ እና በአማካሪዎች ቦርድ የተሰጠው መረጃ እንዴት ጥቅም ላይ መዋል እንዳለበት የመወሰን ሙሉ ኃላፊነት ስላላቸው፣ የአማካሪዎች ቦርድ አባላት ለሥራ ሂደቱ ሕጋዊ ኃላፊነት የለባቸውም። የአባላት ቦርድ፣ ልክ ቀጥሎ ለዳይሬክተሮች ቦርድ እንደተመከረው ዓይነት፣ ፍቱን የስብሰባ ሂደት መመሥረት አለበት።

የአማካሪዎች ቦርድ አገልግሎታቸውን ከከፍተኛ ነፃ ሊሰጡ ይችላሉ። ነገር ግን፣ ድርጅቱ ለአባላቱ የሚከፈልበትን መንገድ ቢያስብበት ጥሩ አባላትን መሳብ እና አባላቱ ንቁ

አስተዋፅዖ እንዲያደርጉ ሊያነሳሳ ይችላል። ከፍተኛ፣ ለየስብሰባው ተሳትፎ አበል ኖሮ፣ በዓመታዊ ቁጠባ መልክ ሊደረግ ይችላል። ይህ፣ በስብሰባዎች መካከል ምክክር ለማድረግ ዕድል ይፈጥራል።



ጉርሻ፣ የአማካሪ ድርጅት በመቅጠር እና የአማካሪዎች ቦርድ በመመሥረት መካከል እንዴት ልመርጡ ይችላሉ? ማማክር በዓይነተኛን አንድ ድርጅት የገጠመውን አንድ ልዩ ችግር ፈልጎ ለማግኘት፣ በአንድ መፍትሔ ላይ ለመድረስ፣ እና (ብዙውን ጊዜ)

ያንን መፍትሔ ለመተግበር ሲፈለግ የሚመረጥ ነው። አማካሪ ድርጅቱ የሚሰጠው ግብዓት ሁል ጊዜ ሙሉ-በሙሉ ያልተዛባ ሊሆን አይችልም፤ ይህ ለአማካሪው ድርጅት የሚከፈለውን ከፍተኛ ሊወስን ይችላል። ዓይነተኛ ምሳሌ፣ አንድ የአማካሪ ድርጅት የድርጅት ቅልቅልን እና ግዢን (M&A - merger and acquisition) በተመለከተ እንዲያማክር ይቀጠር ይሆናል። ያው ድርጅት ይህንን ቅልቅል እና ግዢ እንዲተገብርም እንደገና ሊቀጠር ይችላል። በተቃራኒው፣ የአማካሪዎች ቦርድ ችግሮችን ፈልጎ ለማግኘት ይረዳል። አጠቃላይ ምክሮችን ሊሰጡ ይችላሉ። ከዚያ በኋላ ግን ድርጅቱ ለዝርዝር እገዛ የት መሄድ እንዳለበት ሊመክር ይችላል። በተጨማሪም፣ ከአማካሪዎች ቦርድ የሚመጣው ምክር ብዙውን ጊዜ ከረጅም ጊዜ ግንኙነት የሚመነጭ ስለሚሆን በጥቅም ግጭት ላይ ሳይሆን ይታያል። ዋናው ቁምነገር፣ አማካሪዎችን መጠቀም እና የአማካሪዎች ቦርድን ምክር መጠቀም እርስ-በርሳቸው የሚተካኩ ሳይሆኑ አንዱ ሌላውን የሚያሟላ ነው።

የዳይሬክተሮች ቦርድ

መደበኛ የዳይሬክተሮች ቦርድ የውጭ ባለሙያዎችን ለማሳተፍ፣ ስትራቴጂ ለመንደፍ፣ የሥራ አመራር ቁጥጥር አገልግሎትን ለማጠናከር ሁነኛው መንገድ ነው። በተጨማሪም፣ በሥራ አመራር ውስጥ የሙሉ ጊዜ ተሳትፎ ማድረግ ለማይፈልጉ የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት ባለቤቶች፣ የድርጅቱን ባለሙያነት ለማሳደግም ሆነ የመሪነት ዕድልን ለቀጣዩ ትውልድ ለማሳለፍ፣ ከንቁ ተሳትፏቸው ገለል ለማለት የሚያስችላቸውን ዕድል ይሰጣል። የዳይሬክተሮች ቦርድ ሊቀመንበር በመሆን፣ መሥራቾቹ ስትራቴጂያዊ ግብዓት ሊያበረክቱ እና በዕለት ተዕለት የሥራ ሂደቱ ውስጥ ሳይጠመዱ በንግድ ሥራው ላይ ያላቸውን ተቆጣጣሪነት እንደያዙ ሊቆዩ ይችላሉ።

የቦርዱ ተግባራት፣ ቦርዶች ሁለት ዋና-ዋና አገልግሎቶች አሏቸው (Monks and Minow 2014)።

- ▶ ከትትል እና ቁጥጥር፣ ሌሎች ኃላፊነቶችን ጨምሮ፡
 - የድርጅቱን የፋይናንስ፣ ፖሊሲዎች፣ እና ዕቅዶች የጥራት ደረጃ መመርመርና ማሻሻል፤
 - ከፍተኛ ሥራ አመራሮችን፣ በተለይም ሥራ-አስኪያጁን መምረጥና

ውሳኔ እሴታዎች እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር

ማሰናበት፤

- ትክክለኛ የሥራ አመራር የሥልጣን ሽግግር መኖሩን ማረጋገጥ፤
- ውጤቶችን መመርመር (ከድርጅቱ አጠቃላይ ፍልጠና፣ ግቦች፣ እና ውድድሮች ጋር በማነፃፀር)፤
- ከፍተኛ የሥራ አመራሮችን መገምገም፤
- ድርጅቱ በቂ የሆነ የውስጣዊ ቁጥጥር ሥርዓት፣ የሰጋት አስተዳደር እና ደንብ አከባሪነት እንዳለው ማረጋገጥ።

▶ ስትራቴጂያዊ አመራር እና ምክር፣ ከሌሎች ኃላፊዎች ጋር፡

- የድርጅቱን ስትራቴጂ እና ዓመታዊ መሠረቶችን መመርመር እና ማፅደቅ፤
- የድርጅቱን የረጅም ጊዜ ግቦች መመርመር እና ማፅደቅ፤
- ድርጅታዊ ጥንካሬው ያለበት ሁኔታ እና የሰው ኃይል አቀዳው ከረጅም ጊዜ መርሃ ግብሩ ጋር አብሮ የሚሄዱ መሆናቸውን ማረጋገጥ፤
- የድርጅቱን የካፒታል አመዳደብ እና ስርጭት መመርመር እና ማፅደቅ።

ተጨማሪ ማስረጃ እንደሚያሳየው፣ ለብዙ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ ስትራቴጂያዊ አመራር እና ምክር የግንድ ሥራው በአንጻራዊነት ትንሽ በሆነ ጊዜ የበተለጠ ጠቀሜታ አለው። ምክንያቱም፣ ባለቤቶቹ በሥራ ሂደት ተጠምደው ክትትል እና ቁጥጥር ያለበት የውጭ ድጋፍ እንደማያስፈልግ ሊሰማቸው ይችላል። ድርጅቱ እያደገ ሲሄድ የክትትል እና የቁጥጥር ሥራው የበለጠ ጠቃሚ እየሆነ ይሄዳል።

የቦርድ መዋቅር፡ ሁለት የተለመዱ የቦርድ ዓይነቶች አሉ፡

- ▶ ባለአንድ-ደረጃ ወይም አላዳዊ (ነጠላ) ቦርዶች ሥራ-አስፈጻሚ ያልሆኑ ዳይሬክተሮችን ከከፊሉ የሥራ-አመራር ቡድኑ አባላት፣ ለምሳሌ፣ ከሥራ-አስኪያጁ፣ ከዋና የሥራ ሂደት መኮንኑ፣ ከዋና የፋይናንስ መኮንኑ፣ ጋር ይቀላቀላሉ። ያ ከሆነ እኚህ የሥራ-አመራር ቡድን አባላት፣ ሥራ-አስፈጻሚ ዳይሬክተሮች ይባላሉ። ይህ የአስተዳደር መዋቅር፣ ጠንካራ አመራርንና ውጤታማ ውሳኔ አሰጣጥን ያቀላጥፋል። አንደ አሉታዊ ንኑ፣ የሥራ አስፈጻሚዎች በቦርዱ ውስጥ መገኘት የቦርዱን ነፃነት፣ በተለይ አስኳል አገልግሎቱ በሆነው በክትትል/ቁጥጥር፣ ይቀንሳል።
- ▶ ባለሁለት-ደረጃ ወይም መንቶ ቦርዶች የተለያዩ የክትትል እና የሥራ አመራር አካላትን ይፈጥራሉ። የመጀመሪያው፣ በአብዛኛው የክትትል ቦርድ በመባል ሲታወቅ፣ የኋለኛው ደግሞ የሥራ አመራር ቦርድ ይባላል። በዚህ ሥርዓት ውስጥ የድርጅቱ የዕለት-ተዕለት የሥራ አመራር ሥራ በሕግ ለሥራ-አስፈጻሚው ቦርድ ተሰጥተዋል። ይህ ይህ ቦርድ በተራው (በባለአክሲዮኖች ጠቅላላ ጉባዔ በሚሰየመውና ተጠሪነቱም ለአነሱው በሆነው)፣ በድርጅቱ የረጅም ጊዜ ስትራቴጂ ላይ በሚያተኩረው የክትትል ቦርድ ክትትል ይደረግበታል። እነዚህ የክትትል እና የሥራ-አመራር ቦርዶች የተለያዩ ሥልጣን አላቸው። አባሎቻቸው ሊደባለቁ አይችሉም። ለምሳሌ፣ የሥራ-አስፈጻሚው ቦርድ አባላት፣ በክትትል ቦርዱ ውስጥ ሊቀመጡ፣ ወይም በግልባጭ፣ አይችሉም። የባለ-መንታ ደረጃው ሥርዓት ጠቀሜታው የሚናወጥ እና የኃላፊነቶች ግልፅ መለያየት ነው። ግን፣ በዘገምተኛ፣ ውጤታማ ባልሆነ የውሳኔ አሰጣጡ ይተቻል።

በብዙ አገሮች ውስጥ፣ የቦርድ መዋቅር በሕግ ወይም ደንብ የሚደነገግ ነው። ሌሎች አገሮች የተወሰኑ የንግድ ሥራ ዓይነቶች ብቻ የሚመቻቸውን እንዲመርጡ ይፈቅዳሉ። የውክልና ዋጋዎች እና የጥቅም ግጭት ከፍተኛ ሲሆን፣ ባለአክሲዮኖች ባለሁለት-ደረጃውን ቦርድ ሊመርጡ ይችላሉ። በባለአክሲዮኖች እና በሥራ-አስፈጻሚዎች መካከል መተማመን ካለ፣ (ወይም ባለአክሲዮኖች ሥራ-አስፈጻሚዎች ከሆኑ)፣ እና ድርጅቱ ቀልጣፋና ውጤታማ የሆነ የውሳኔ መስጫ መሣሪያ ካስፈለገው፣ ባለቤቶቹ ባለ-አንድ ደረጃውን ሥርዓት ሊመርጡ ይችላሉ።



ጉርሻ፡ በባለሁለት-ደረጃ ቦርዶች በሚፈቀዱባቸው አገሮች፣ የሥራ-አስፈጻሚው ኮሚቴ ተፈጥሮአዊ በሆነ ሂደት ወደ ሥራ-አስፈጻሚ ቦርድነት ሊቀየር ይችላል፤ የመግክርት ቦርዱ ደግሞ ወደ ክትትል ቦርድነት ሊያደግ።

የቦርድ ይዘት፡ የዳይሬክተሮች ቦርዱ ይዘትና መጠን እንደ ድርጅቱ የሥራ ሂደት ውስብስብነት ሊለያይ ይችላል። ለብዙ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ ከአምስት እስከ ሰባት አባላት ያሉት ቦርድ በጥሩ ሁኔታ ይሠራል። ሦስተኛው በሆነ እንኳ ለመጀመሪያዎቹ ጊዜያት ምንም አይደል። (በዚህ ጉዳይ ላይ የኢንቬስተሮችን እይታ በሳጥን 3.2 ውስጥ ይመልከቱ።) ዓይነተኛ ቦርድ ሦስት ዓይነት ዳይሬክተሮች አሉት፡

- ▶ የውጭ ሰዎች - ለድርጅቱ የማይሠሩ ሰዎች። የውጭ ሰዎች ይበልጥ ያልተዛባ እይታ ይሰጣሉ።
- ▶ ነፃ - ከድርጅቱ የሥራ-አመራር፣ ከባለአክሲዮኖች፣ ወይም ከሌሎች ዳይሬክተሮች ጋር በጥቅም ያልተሳሰሩ ሰዎች። ነፃ ዳይሬክተሮች የክትትል/የቁጥጥር አገልግሎትን እና ያልተዛባ እይታን ለመስጠት ጠቃሚዎች ናቸው።
- ▶ የውስጥ/ሥራ-አስፈጻሚ ዳይሬክተሮች - የድርጅቱ ተቀጣሪነትን (በዓይነተኛነት ሥራ-አስፈጻሚዎች) እና የዳይሬክተርነትን ሁለት ዓይነት ባርኔግ ያደረጉ ሰዎች። እኚህ የውስጥ ሰዎች፣ ስለድርጅቱ የሥራ ሂደት የቅርብ ዕውቀትን ያመጣሉ።

ለቦርድ አባልነት ዕጩዎችን በሚመርጡ ጊዜ፣ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ባለቤቶች የንግድ ሥራውን ስትራቴጂያዊ ፍላጎት ሊያሟሉ የሚችሉ የክህሎት፣ የመነሻ፣ እና የልምድ ተዋፅዖችን ስብጥር ሊያደግግሉ። ስብጥሩ በጊዜ ውስጥ እንደድርጅቱ የዕድገት ደረጃ እየተለወጠ ይሄዳል። በአንድ በሆነ ጊዜ ውስጥ፣ ድርጅቱ ቦርዱ ውስጥ የተወከሉ ክህሎቶችን በመመዘን ክፍተቶችን ይሰራ። የሚከተሉት ሊታዩ ከሚገባቸው ጉዳዮች (መስፈርቶች) ከፊሉ ናቸው፡

- ▶ ልምድ - በቁልፍ ዘርፎች ውስጥ (በኢንዱስትሪ፣ በክልል/በባህል፣ በገበያ፣ እና በመሳሰሉት) ውስጥ ያላቸውን፣ ለድርጅቱ ስትራቴጂ እና ዕድገት አስተዋፅዖ ሊያበረክት የሚችል ልምድ፤
- ▶ ፋይናንስ፣ ሕግ፣ አይቲ(IT)ን፣ በመሳሰሉ ዘርፎች ውስጥ ያለን መ-ያዊ ወይም የተከኒክ ክህሎት፤

- ▶ ለድርጅቱ የባለሙያዎችን እና የባለድርሻ አካላትን የግንኙነት መረብ የሚፈጥርን ግንኙነት፤
- ▶ የድርጅቱን መልካም ስም የሚገነባ እና የገበያ ትምምንን የሚፈጥር ጥሩ ስም (ዝና)፤
- ▶ የቦርዱን አባላት ሊያጠናክር እና ግንኙነታቸውን ሊያሰማር የሚችል የስጋት/የአደጋ አለመፍራትን፣ ፈተናን ለመጋፈጥ መፍቀድን፣ እና ሌሎች የግል መልካም ባሕሪያትን፤
- ▶ የእይታ እና የአመለካከት ብዝሃነት፣ እንዲያውም የዕድሜ፣ የጾታ፣ የመነሻ እና የሌሎች ተዋፅዖ።

ለቦርድዎ ዳይሬክተሮችን ማግኘት፣ ድርጅቶች ዳይሬክተሮችን የሚያገኙባቸው በጣም የተለመዱ ሁለት መንገዶች፣ በትውውቅ ወይም በውጫዊ ነፃ የፍለጋ አማራጮች ነው። ብዙ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ ዳይሬክተሮችን ለማግኘት የሚመርጡበት መንገድ ነባር የግንኙነት ሰንሰለቶችን ነው። ምክንያቱም፣ በሚያውቁት ሰው ጥቆማ እና ምክር የሚመጡ ሰዎች ድርጅቱ በዕጩዎቹ ላይ ያለውን እምነት እንዲጨምር ያደርጋል፤ እድስ ለተሾሙ ዳይሬክተሮች ሊያጋሩላቸው የሚችሉአቸውን ምስጢራዊ የሆኑ መረጃዎችንም ለመቆጣጠር ያስችላቸዋል። ይህ ዘዴ ውጤታማና ወጪ ቆጣቢ ቢሆንም፣ ዕጩዎቹ በነፃነት እና ያለምንም የተዛባ አመለካከት ለቦርዱ ሊሰጧቸው የሚችሏቸውን ግብዓቶች ሊወስን ይችላል፤ ከባለቤቱ የቅርብ ግንኙነት ክብብ ውስጥ የመጡ በመሆናቸውም የባለቤቱን ሃሳብ ለመቃረን ላይፈልጉ ይችላሉ።

ከባለቤቶቹ ክብባት ውጪ ከሆኑ ቦታዎች የሚሆናቸውን ዳይሬክተሮችን ለማግኘት የሚፈልጉ ድርጅቶች፣ የሥራ አስፈጻሚዎችን በማግኘት ላይ የተሰማሩ

ሳጥን 3.2: የኢንቨስተሮች እይታ

ታዋቂው አሜሪካዊ ነጋዴ እና ቪንቸር ካፒታሊስት ፍሬድ ዊልሰን በጠማሩ ላይ እንደጻፉ፡-

እኔ በአንድ ድርጅት የምሥረታ ወቅት፣ የባለ ሥራ-ሰው ቦርድ ደጋፊ ነኝ። እኔ ብዙ ጊዜ መሥራቾቹ ራሳቸውን ከሚያምኑት እና ከሚያከብሩት ሌሎች ሁለት ሰዎች ጋር ቦርድ ላይ እንዲያስቀምጡ አመክራለሁ።

ይህ ሁኔታ ኢንቨስተሮች መሳተፍ ሲጀምሩ ትንሽ ይቀየራል። መሥራቾቹ በድርጅቱ ላይ ያላቸውን ተቆጣጣሪነት እንደያዙ የሚቆዩ ከሆነ፣ ይህ ሁኔታ መቀየር የለበትም። መሥራቾቹ አሁንም በቦርዱ ውስጥ እንዲኖሩ የሚፈልጓቸውን ዳይሬክተሮች ሊጠቁሙ እና ሊመርጡ ይችላሉ። ነገርግን፣ በአንዳንድ ሁኔታዎች ውስጥ ኢንቨስተሮች በቦርድ ላይ መቀመጫ እንዲሰጣቸው ሊደራጀሩ ይችላሉ ወይም ይደራጀራሉ። ይህ፣ ገና በሃሳብ ላይ ባሉ የሥራ-ፈጠራዎች ላይ መዋዕለ-ነዋያቸውን በሚያፈሉ ኢንቨስተሮች (angel investors) ዘንድ ብዙም ያልተለመደ ሲሆን፣ ምርት በጀት ድርጅቶች ላይ መዋዕለ-ነዋያቸውን በሚያፈሉ ኢንቨስተሮች (venture capital investors) ዘንድ ግን የተለመደ ነው።

ለኢንቨስተር ዳይሬክተር በቦርዱ ላይ መቀመጫ መስጠት ማለት፣ ባለቤቶቹ በቦርዱ ላይ ያላቸውን ተቆጣጣሪነት ያጣሉ ማለት አይደለም። ቦርዱ በአንድ ኢንቨስተር-ዳይሬክተር እና በሁለት መሥራቾች-ዳይሬክተሮች ተዋቅሮ የሥራ-ሰው-ቦርድ መሆኑን ሊቀጥል ይችላል። በአማራጭነትም፣ ወደ ባለአምስት ሰዎች ቦርድነት ሊሰፋ እና ኢንቨስተሩ አንድ ወይም ሁለት መቀመጫ ሊይዝ እና መሥራቾቹ የተቀሩትን ሊቆጣጠሩ ይችላሉ። ባለቤቶቹ ድርጅቱን በሚቆጣጠሩ ጊዜ እነዚህ ሁለት ሁኔታዎች በጣም የተለመዱ ክስተቶች ናቸው።

ድርጅቱ ከመሥራቻ ቁጥጥር ወጥቶ ወደ ኢንቨስተር ቁጥጥር ሲገባ፣ የነፃ ዳይሬክተር ጉዳይ ብቅ ይላል። ነፃ ዳይሬክተር መሥራቾቹንም ሆነ ኢንቨስተሮቹን የማይወግን ዳይሬክተር ነው። እኔ የነፃ ዳይሬክተሮች ትልቅ ደጋፊ ስሆን እኔ አባል በሆንኩበት ቦርድ ውስጥ ነፃ ዳይሬክተሮች እንዲኖሩ አፈልጋለሁ። የራሳቸው የተደበቀ ዓላማ ያላቸው ቦርዶች ጥሩ ቦርዶች አይደሉም። ቦርዱ ነፃ ልቦና ያለው ቦርድ በሆነ ቁጥር የዚያኑ ያህል ጥሩ ይሆናል።

መሥራቾቹ በድርጅቱ ላይ ያላቸውን ተቆጣጣሪነት ሲያጡ (ብዙውን ጊዜ ከፍ ያለውን የአክሲዮን ድርሻ ለኢንቨስተሮች በመሸጥ)፣ ያ ኢንቨስተሮች ቦርዱን መቆጣጠር አለባቸው ማለት አይደለም። በርግጥ፣ እኔ በባሉ በኢንቨስተሮች ቁጥጥር ስር የሆነ ቦርድ ሊታሰብ ከሚችል በላይ መጥፎ ሁኔታ ነው የሚል ሙገት አለኝ። ኢንቨስተሮች ብዙውን ጊዜ በጣም ጠባብ የፍላጎቶች ስብስብ ነው ያላቸው - ከዚህ ኢንቨስተሮች ምን ያህል ገንዘብ እንደሚያገኙ (ወይም እንደሚያጡ) ነው የሚያስቡት። በድርጅቱ ላይ ሰፊ ያለ ሁለንተናዊ ፍላጎት የሚኖረው ኢንቨስተር እጅግ ጥቂቱ ነው። በብዙ ድርጅቶች ውስጥ ኢንቨስተር ዳይሬክተሮች አስፈላጊ ክፋቶች ቢሆኑም፣ እነሱ ቦርዱ ላይ ተዕዕኖ ሊያሳድሩ እና ሊቆጣጠሩ አይገባም። መሥራቾቹ በሚቆጣጠሩት ድርጅት ውስጥ ያለን ቦርድ እነሱው ሊቆጣጠሩት ይገባል። መሥራቾቹ ድርጅቱን በማይቆጣጠርበት ሁኔታ ውስጥ ነፃ ዳይሬክተሮች ቦርዱን መቆጣጠር አለባቸው።

አገልግሎቶችን፣ በድረገፅ የሚገኙ የዳይሬክተሮችን የግል መረጃዎችን፣ ወይም የመፈለጊያ ኢንፎርሜሽን ሊጠቀሙ ይችላሉ። በዚህ መንገድ የተገኙ ያይረክተሮች ይበልጥ ነፃ የሆነና ያልተዛባ እይታን ለበርዳ. ሊያመጡ ይችላሉ። ነገር

ግን፣ የእነሱ ግብዓቶች ለድርጅቱ እሴት ይጨምር ዘንድ ባለቤቶቹ “እውነተኛ” ውጫዊ ሰውን በድርጅታቸው በርድ ውስጥ ሚና ይጫወት ዘንድ የማድረጉን ሃሳብ በቅድሚያ መቀበል አለባቸው። ያ እስኪሆን ግዜ ይወስዳል።

የዳይሬክተሮች ጉርሻ፣ ክፍያ ውስብስብ ጉዳይ ነው። ባለቤቶቹ ዳይሬክተሮችን ለመሳብ እና ለማቆየት በሚችል በቂ ጉርሻ እና በጣም ብዙ በመክፈል ነፃነታቸውን ሊያሳጣ በሚችል ጉርሻ መካከል ሚዛኑን ማግኘት አለባቸው።

አንዱ መመሪያ የከፍተኛ ሥራ አስፈጻሚ ጊዜ ዋጋ እንዳለው ሁሉ የዳይሬክተሩ ጊዜም ዋጋ አለው። ስለዚህም፣ ክፍያው ለግምታዊው የበርድ ስብሰባ ለመዘጋጀት እና በስብሰባው ላይ ለመገኘት የሚውላውን ጊዜ (የመጓጓዣ፣ የማደሪያ፣ እና የምግብ ወጪን ጨምሮ) ሊያንፀባርቅ ይገባል። በተጨማሪም፣ የበርድ አባላት ፍላጎት ከድርጅቱ የረጅም ጊዜ ፍላጎቶች ጋር አብሮ ይሄድ ዘንድ ክፍያው የረጅም ግዜ የክፍያ መርሃግብርንም፣ ማለትም የአክሲዮን አማራጮችን፣ መጨመር አለበት።

የበርድ ሚና እና የሥራ አመራር ሚና፣ ፕብሊክድክተሩ/ሯ እና በሥራ-አመራሩ/ሯ ሚና መካከል መሠረታዊ ልዩነቶች አሉ። ይህ ልዩነት በዳይሬክተሮችም ሆነ በሥራ አመራሮች በግልፅ መታወቅ አስፈላጊ ነው። ተጠያቂነትን እና ግልፅነትን ለማራመድ፣ እና ለመልካም አስተዳደር ያለን ቁርጠኝነት ለማሳየት፣ በጣም ጠቃሚ እና አስፈላጊ ከሆኑ መንገዶች አንዱ የሆነው፣ ከሥልጣን አካላት ጋር አንድ ላይ በመሆን በንግድ ሥራው ውስጥ ያሉ አስገዳጅ አገልግሎቶችን መለየት እና እነዚህም እንዲታወቁ ማድረግ ነው።

በበርዳ እና በሥራ-አመራሩ ንፅፅሮች ውስጥ፣ አንዱ መመሪያ የሆነው መርህ፣ ዳይሬክተሮች “አፍንጫቸውን በንግድ ሥራው ውስጥ መትከል፣ እጃቸውን ግን ማስወጣት አለባቸው።” የሚለው ነው። በሌላ አነጋገር፣ ዳይሬክተሮች የሥራ አመራሮች የድርጅቱን የዕለት-ተዕለት የሥራ እንቅስቃሴ እንዲያከናውኑ መፍቀድ፣ በርዳ ደግሞ የሥራ አመራሮችን እንቅስቃሴ በተገቢ ንቃት ይከታተል፣ ይቆጣጠር ማለት ነው።

የሊቀመንበሩ ሚና፣ በበርዳ መስተጋብር ጊዜ ሁሉም ዳይሬክተሮች በውይይቱ እና በውሳኔዎቹ ውስጥ መሳተፋቸውን ለማረጋገጥ፣ ማለትም የትኛውም ዳይሬክተር በበርዳ ላይ ተፅዕኖ እንዳያሳድር እና የትኛውም ገሸሽ እንዳይደረግ - ሊቀመንበሩ ቁልፍ የመሪነት ሚና መጫወት አለበት። በድርጅቱ ፀሐፊ እገዛ፣ ሊቀመንበሩ የበርድ ስብሰባዎች ይዘጋጃል፣ ያካሂዳል፣ ጊዜያቸውን እና ድግግሞሻቸውን ያስተባብራል። በተጨማሪም ሊቀመንበሩ የበርዳ አጀንዳ ተገቢ መሆኑን እና በስብሰባ ወቅት ውይይቱ በቁልፍ ሥራዎች ላይ ማትኮናን ያረጋግጣል። በተለይም፣ በርዶ የድርጅቱን ግስጋሴ መገምገሙን፣ ነገር ግን የንግድ ሥራውን ወደመምራት አለመንሸራተቱን ያገረጋግጣል።

ሊቀመንበሩ የበርዱን ስብጥር እና አወቃቀርም እየገመከመ አስፈላጊ ሆኖ ሲገኝ የመፍትሔ እርምጃዎችን ማነሳሳት አለበት። በተጨማሪም፣ ሊቀመንበሩ አዲስ የበርዱን አባላት በርዱን እንዲቀላቀሉ የማዘጋጀት ኃላፊነትም አለበት።

አንዳንድ የንግድ ሥራ ባለቤቶች ለበርድ ሊቀመንበርነት ራሳቸውን ለማዘጋጀት ይከብዳቸዋል። እንደ ሥራ-አስኪያጅነታቸው፣ እነሱ በቡድናቸው ውስጥ ላሉ ሌሎች ሥራ-አስፈጻሚዎች የበላይ መሆንን ለምደባል። ነገር ግን ሊቀመንበሩ፣ በበርዱ ውስጥ ያሉ ሌሎች ዳይሬክተሮች “አለቃ” አይደለም፣ ይልቅ “ከእኩሎች የመጀመሪያው” ነው። ሊቀመንበሩ ስብሰባዎችን የሚመራው ሁሉም አባላት በነፃነት እይታቸውን ያካፍሉ ዘንድ ነው። በተጨማሪም፣ አንድ ጥሩ ሊቀመንበር ሁል ጊዜም ግቡ የሚያደርገው አንድ ውሳኔ በሁሉም አባላት ስምምነት እንዲፀድቅ ለማድረግ እንጂ በድምጽ ብልጫ እንዲያልፍ ለማድረግ አይደለም።

የተቀላጠፈ የበርድ ሂደት መመሥረት፣ ለድርጅቱ እውነተኛ ጠቀሜታ ይኖራቸው ዘንድ፣ የዳይሬክተሮች በርድ ቀልጣፋ ለሆነ የአሠራር ልማድ የተገኘ መሆን አለባቸው። ብዙውን ጊዜ፣ ይህ በጣም መሠረታዊ ጉዳይ የእግረ-መንገድ ትኩረት ብቻ ይሰጠዋል፣ ምንም እንኳን በበርዱ ሥራ እና ውጤታማነት ላይ ቀጥተኛ እና በቶሎ የሚታይ ተፅዕኖ ቢኖረውም። የሚከተለው ዝርዝር አንዳንድ ቀላል መልካም አሠራሮችን በአጭሩ ያቀርባል።

- ▶ በበርዱ፣ በባለአክሲዮኖች እና በሥራ አመራሮች መካከል የሥልጣን እና የመስተጋብር ደንቦችን መደንገግ ማሳወቅ።
- ▶ ከአባላቶች በሚገኝ ግብዓት፣ መደበኛ አጀንዳን መሥመር ማስያዝ።
 - ያለፉ አፈፃፀሞችን እና ወደወደፊቱ የሚያመለክቱ ጉዳዮችን መገምገም፤
 - ለስትራቴጂያዊ ውይይቶች ጊዜ መስጠት እና ተራ ተደጋጋሚ ጉዳዮችን መወሰን፤
 - በቀደሙቱ ውሳኔዎች ላይ አግባብ ያለው ክትትልን እና ለውጦችን መገምገም።
- ▶ የመግለጫ ወረቀቶችን ማዘጋጀት።
- ▶ አጭር እና በዓላማው ላይ ያተኮሩ እንዲሆኑ ማድረግ (የሚተገበሩ ናቸው? ለመረጃ ብቻ የሚሆኑ ናቸው? ወዘተ.ረፈ.)፤
- ▶ ቢያንስ ከአምስት ቀን አስቀድሞ ለዳይሬክተሮች መላክ፣ መረጃውን ለመረዳት እና ለውይይቱ ለመዘጋጀት ጊዜ ይኖራቸው ዘንድ።
- ▶ የስብሰባ ቃለ-ጉባዔን (ውይይቶችን፣ አመለካከቶችን፣ እና ውሳኔዎችን) መውሰድ እና ማስፀደቅ።
- ▶ አስፈላጊ ርዕሶች ይሸፈኑ እና የበርዱ አባላት ይዘጋጃላቸው እና ጊዜያቸውን ነፃ ያደርጉ ዘንድ ለውይይት የሚቀርቡ ቁልፍ ጉዳዮችን የያዙ የበርድ የጊዜ ሰሌዳ መፍጠር (በዓመት ከአራት እስከ ስድስት ስብሰባዎች)።

የሽግግር/ውርስ እቅድ

የሽግግርን ዕቅድ ማለት በወደፊት ጊዜያት ወይም አንድ ሰው ድንገት በድርጅቱ ውስጥ መቀጠል ባይችል ቁልፍ የሆኑ የንግድ ሥራ አመራር ቦታዎችን ይሞሉ ዘንድ ሰዎችን የመለየት እና የማብቃት ሂደት ነው። ይህ የሚደረገው የንግድ ሥራውን ዘላቂነት እና አደጋን የመቋቋም ብቃቱን ለመጨመር ነው።

ከአመራር ወይም ከባለቤትነት ለውጥ ቀድሞ ሄዶ ይህንን ማድረግ አለመቻል የሚያስከፍለው ዋጋ ቀላል አይሆንም። በታወቀ ምሁር፣ ጆሴፍ ፋን፣ በኢሲያ ውስጥ በተደረገው ጥናት መሠረት የድርጅት መሥሪያቸው አመራሩን ለሚቀጥለው ትውልድ ባስተላለፉ በአምስት አመት ውስጥ የድርጅቶች ዋጋ በአማካኝ 60 ይቀንሳል (IFC 2017)። ከግማሽ በላይ የሆነው እሴት ተጠራርጎ ይጠፋል!

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ሦስት አይነት የሽግግር ወይም የውርስ እንዳለ ልብ ማለት አለባቸው፡-

- ▶ የባለቤትነት ሽግግር - ይህ የንግድ ሥራውን የአክሲዮን ድርሻ የሚወርስን ሰው የመለከታል። ይህ ዓይነት ሽግግር በተለይ በቤተሰብ ለተያዙ የንግድ ሥራዎች የሚሆን ነው። (የአስተዳደር ርዕሶች ረ. ባለቤትነት)
- ▶ የሥራ አመራር ሽግግር - በዋነኛነት የሚመለከተው የሥራ ሂደቱን እና የዕለት ተዕለት እንቅስቃሴዎችን አመራር የሚረከበውን ሰው ነው።
- ▶ የልዩ ባለሙያዎች ሽግግር የሚመለከተው ለንግድ ሥራው ወሳኝ የሆኑ ወይም በገበያው ላይ በቀላሉ የማይገኙ ባለሙያዎችን ነው።

ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ የባለቤትነት እና የሥራ አመራር ሽግግር የተቆራኙ ናቸው። መሥሪያቸው ስለረጅም ጊዜ የንግድ ሥራ ግባቸው ግልጽ ሃሳብ ሊኖራቸው ይገባል፣ ምክንያቱም ያኝ ግቦች በቀጥታ በቁልፍ የሽግግር ውሳኔዎች ላይ ተፅዕኖ ያኖራሉ። ለምሳሌ፣ ከውጫዊ ኢንቨስተሮች ጋር ለመሥራት ተስፋ የሚያደርጉ ባለቤቶች ሽግግሩን ወደባለሙያ የሥራ አመራር ሊያደርጉት ሊያስቡ ይችላሉ። በትውልዶች መካከል የቅርስ ውርስን ለመገንባት የሚመኙ ባለቤቶች በቤተሰቡ ውስጥ የአመራር ተሰጥጦን ለማሳደግ ይመርጡ ይሆናል።

በንግድ ሥራዎች የሩቅ ጊዜ ግቦች ላይ ግልፅ የሆነ እይታ ከፈጠሩ በኋላ (በዓይነተኛነት በደረጃ 2 ወቅት)፣ በሽግግር ዕቅድ ላይ ለመሥራት ጊዜው ደርሷል ማለት ነው። “በባለቤቱ ልብ ውስጥ ካለ ሃሳብነት” ወደግልፅ ትልም ተሸጋግሮ፣ በድርጅቱ ውስጥ ያሉ ቁልፍ ሰዎች እና ሌሎች ባለድርሻዎች ሊያውቁት ይገባል።

በዩናይትድ ስቴትስ ውስጥ ባሉ የቤተሰብ የንግድ ሥራዎች ላይ PwC የተባለ ድርጅት ባደረገው የቅኝት ጥናት፣ 23 በመቶ የሚሆኑ የንግድ ሥራዎች ብቻ ጠንካራ፣ የተሰነደ የሽግግር መርሃ-ግብር አላቸው (PwC 2017)። ስለዚህም የርስዎ መፍትሔ ምንም ይሁን ምን፣ “ጠንካራ፣ የተሰነደ የሽግግር መርሃ-ግብር ካለዎት” ከኩርባው ባሻገር ሄደዋል ማለት ነው!

በመጀመሪያዎቹ ደረጃዎች ውስጥ (ከደረጃ 1-2) ያሉ ድርጅቶች ስጋት ላለባቸው የሥልጣን አርከኖች የድንገተኛ ጊዜ ጊዜያዊ ትልም ይኖራቸዋል። አንድ ሰው የሥራ ድርሻውን ለመወጣት በቦታው ላይ ድንገት መገኘት ባይችል፣ በቅርብ ጊዜያት ውስጥ ይህ ስራ ወይም አገልግሎት እንዴት ሊፈፀም ይችላል? ይህ በንግድ ሠራው ቀጣይነት ላይ ምን ተፅዕኖ ይኖረዋል?

በመጨረሻዎቹ የዕድገት ደረጃዎቹ፣ ድርጅቶች፣ ክፍት የሚሆኑ ቦታዎችን ሊወስዱ የሚችሉ ዕጩዎችን በሚለዩ እና በሚያበቁ የረጅም-ጊዜ ሥርዓታዊ የሽግግር ፖሊሲዎች እና ዕቅዶች ላይ ማትኮር አለባቸው።

የባለቤትነት ሽግግር፣ የባለቤቱን የተከፈለ የካፒታል ድርሻ ማን መውረስ እንዳለበት የመወሰኑ ስራ በሥነ-ልቦናዊ እና ስሜታዊ ፈተናዎች የተውሰበሰበ ነው። የባለቤትነት ሽግግር አንዳንድ ሰዎች ሊነካካቸው የሚከብዱ ከሚመስሏቸው የተቆጣጣሪነት፣ የኃይል/ሥልጣን፣ እና የይገባኛል ጥያቄዎች ጋር ይነካካል። የባለቤትነትን ድርሻ የሚወስኑ ሁኔታዎች፣ ከባለቤቶቹ ከራሳቸው የጡረታ ሁኔታ እና ከሚችሉታቸው ጋር የተያያዙ ስለሆነ፣ በዚህ ሂደት የመሠማራት ውሳኔአቸውን በይደር እንዲያቆዩት ያደርጋቸዋል።

ነገር ግን፣ የባለቤትነት ሽግግር ዕቅድ፣ የድርጅቱን ሕልውና ለረጅም ጊዜ ለማቆየት እና የተገኘውን ሃብት ለመጠበቅ ወሳኝ ነው። የንግድ ሥራ ባለቤቶች ሊያስቡባቸው ከሚገቡ ጥያቄዎች ከፊሉ የሚከተሉት ናቸው፡-

- ▶ የግሎን ግቦችን እና የድርጅቱን ባለቤትነት ለሌሎች የማስተላለፍን ራዕይ ወስነዋል? (ወደቀጣዩ ትውልድ የሚተላለፍን ባለቤትነት? የሥራ-አስፈጻሚነት ውርስ? የግል የአክሲዮን ሽያጭ? ሌላ?)
- ▶ ወራሽዎን እውቀው ለይተዋል? ለሚመለከታቸው ወገኖች ሃሳብ በግልፅ ተላልፏል?
- ▶ የርስዎ ዕቅድ ለድርጅትው የሥራ አመራር ምን ዓይነት አንደምታዎች አሉት?
- ▶ ባለቤትነት ከመተላለፉ በፊት ምላሽ ማግኘት ያለባቸው ሁኔታ የቤተሰብ ወይም የባለቤትነት ጥያቄዎች አሉ?

የባለቤትነት ሽግግር የሚመለከተው የእሴት/ድርሻ ውርስን ብቻ እንዳይደለ ልብ ማለት ተገቢ ነው። በመሠረታዊነት፣ ይህ የሚመለከተው የሥልጣን - እና የንግድ ሥራውን ለማካሄድ ሕጋዊነት መኖር አለመኖርን ነው። ድርጅቱ እንዴት መመራት እንዳለበት ቀጥተኛ አንደምታ አለው። ስለዚህም ባለአክሲዮኖች ሁኔታ በሆነ መልኩ በውሳኔ አሰጣጡ ውስጥ የሚሳተፉበትን ሁኔታ ማስተካከል ወሳኝ ነው። ለምሳሌ፣ መላ ቁጥር ባላቸው ልጆች መካከል እኩል የሥልጣን ድርሻ መስጠትን በማስወገድ ያስፈልጋል፣ ይህ በባለአክሲዮኖች ስብሰባ ወቅት ውሳኔዎች በማያፈናፍን መልኩ እንዲቆላለፉ ያደርጋልና።





የማሳያ ጥናት፡- የሮክስታር ሽግግር

የራሜ ልጅ ሽሪፍ፣ የንግድ ሥራው በቤተሰቡ እጅ ውስጥ እንደሆነ እንዲቀጥል ቢፈልግም ራሱን በተመለከተ ግን ይህንን ብሏል፡ “እነ የራሴ ፍለጎቶች አሉኝና በድርጅቱ የወደፊት ሕይወት ውስጥ ራሴን አላይም። አሁን እዚህ ያለሁት፣ በዚህ ጊዜ አባቴን ማገዝ ስለምፈልግ ብቻ ነው።”

በዚህ ሃሳብ፣ ራሜ በከብረው ውስጥ ሊፈጠር የሚችለውን የቁልፍ ሰው አደጋ/ስጋት ለማቃለል የሽግግር ዕቅድ ሂደት ሃሳብን እንዲያቀርብለት አንድ አማካሪን ጠይቋል። ስጋቶቹ በሚከተለው መልኩ ቅደም-ተከተል ተሰጥቷቸዋል፡-

- ▶ **።** ከፍተኛ ቅድሚያ ያለው እና አስቸኳይ፡- ነዳፊ (የልዩ ክህሎት ሽግግር)። ሮክስታርን በገበያው ውስጥ ተወዳዳሪ የሚያደርገው ንድፍ (ዲዛይን) ነው። ግን፣ የድርጅቱ ብቸኛ ነዳፊ ራሜ ነው። አንድ ተለማማጅ ተቀጥሮ ተገቢው ሥልጠና ሊሰጠው ይገባል።
- ▶ **።** የመካከለኛ ጊዜ፡- ሥራ-አስኪያጅ። በማደግ ላይ ያለው ከብረያ፣ መሥራቻ እምብዛም የሌለው የአመራር ብቃት ያለውን ሥራ-አስኪያጅ ይፈልጋል። የመሥራቻ ልጅ ከብረያውን መምራት አይፈልግም። አሁን ባለው የከብረያው የሥልጣን ተዋረድ ውስጥ ይህንን ቦታ ሊይዙ የሚችሉ ሰዎች በግልፅ አይታዩም። .
- ▶ **።** ከመካከለኛ አስከሬኖች ጊዜ፡- ባለቤትነት። የንግዱን ባለቤትነትን ሚና ለልጁ ለማውረስ፣ ልጁ የቦርዱ አባል እንዲሆን እና በስትራቴጂያዊ ውሳኔ አሰጣጥ ላይ እንዲሳተፍ ማድረግ ያስፈልግ ይሆናል።

የሥራ አመራር ሽግግር፡ ለሥራ-አስኪያጁ እና ለሌሎች ከፍተኛ የሥልጣን ቦታዎች የሽግግር እቀዳ ድርጅቶችን የሚጋፈጣቸው ምናልባትም እጅግ አስፈላጊው ጉዳይ ነው። ነገር ግን ብዙ የንግድ ሥራ ባለቤቶች ለተቀባይ የአመራር ቡድን የታቀደ ሽግግር አያደርጉም። ለምሳሌ፣ በቤተሰብ ከተያዙ የንግድ ሥራዎች ውስጥ፣ አስከፊ-ለተኛው ትውልድ የሚቆዩት 30 በመቶው ብቻ፣ አስከፊ-ለተኛው ትውልድ የሚዘልቁት 12 በመቶው ብቻ፣ እና አስከፊ-ለተኛው ትውልድ እና ከዚያም በኋላ የሚዘልቁት 3 በመቶው ብቻ ናቸው (Deloitte 2015)። የሚከተሉት የሥራ አመራር ሽግግርን ውስብስብ ከሚያደርጉ ጉዳዮች እና ስህተቶች ውስጥ ጥቂቶቹ ናቸው፡

1. የሽግግር-ዕቅድን ሂደት ለመጀመር ብዙ መዘግየት። መሥራቾች ብዙውን ጊዜ በንቁ የሥራ አመራር ቦታ ላይ አቅማቸው አስኪፈቅድ ድረስ ይቆያሉ። ያ ማለት፣ ሽግግር ለድርጅቱ የዱብዳ ያህል ድንገተኛ ክስተት ይሆንበታል ማለት ነው። መሥራቻ/ሥራ-አስኪያጁ ይሞታሉ ወይም ይታመማሉ፣ እና የባለቤትነት እና የሥራ አመራር ለውጦችም በአንድ ላይ ይደረጋሉ። ይህም በድርጅቱ ውስጥ ብዙ ጥርጣሬን እና የሥልጣን ክፍተትን ይፈጥራል። በጥሩ ምሳሌ ሁኔታዎች ውስጥ እንኳ፣ የሥልጣን ሽግግር የሚከወነው እጅግ ዘግይቶ ስለሚሆን፣ መስራቹ ይህንን ፈተና በውል ሊይዙ ወይም ወራሹን ለማዘጋጀት እና ለመምራት ጊዜ አያገኝም። ይህም፣ ወራሹ ለአመራሩ ተገቢነቱን ለማረጋገጥ ትግል ውስጥ እንዲገባ ያደርገዋል። መሥራቾች (ቆይቶም በርዶች) ብዙውን ጊዜ፣ በመነሳት ላይ ያሉ ኮከቦቻቸው (ጀግኖቻቸው) ውስጥ ያለውን እውነተኛ የአመራር እምቅ ብቃት ሳይመረምሩ ይዘገያሉ። በቤት ውስጥ ያደጉ ዕጩዎች ብዙውን ጊዜ

- የተሻሉ ዕጩዎች ይሆናሉ፣ በማለት ተለይተው ዕምቅ ችሎታቸውን ለማሳደግ ለማብቀት ጥረት ከተደረገ። ይህንን ለማድረግ አለመቻል ብዙውን ጊዜ ጥሩ ተሰጥቶ ያላቸው ሰዎች፣ በተለይም በቤተሰብ ንግድ ውስጥ፣ በድርጅቱ ውስጥ ምንም ሥራ ዕድል ስለማይታዩቸው ድርጅቱን ለቅቀው እንዲሄዱ ያደርጋል።
2. አሁኖቹ ሥራ-አስኪያጆች (መሥራቾች) ራሳቸውን “ለማዳቀል” - እንደራሳቸው ዓይነት ክህሎት እና ብቃት ያላቸውን ሰዎች ለመፍጠር - ያላቸው ዝንባሌ። ይህ በተለይ ጨርሶ የማይመከር ዝንባሌ ነው፣ ምክንያቱም በድርጅቱ የተለያዩ የዕድገት ደረጃዎች ውስጥ የተለያዩ ክህሎቶች ያስፈልጋሉና ነው።
3. በወራሹ ሥራ ውስጥ ጣልቃ መግባት። አፈላጊ የሥራ-አመራር ሽግግር ከተደረገ በኋላም እንኳ፣ እውነተኛው ሥልጣን አሁንም የበላይነቱን ለመልቀቅ በማይፈልግ አውራሽ ቁጥጥረ ሥር ከሆነ ሊጨናገፍ ይችላል። ከሥራ-አመራር ወደቦርድ በአፈላጊነት የተሸጋገሩ መሥራቾችም በድርጅቱ የዕለት-ተዕለት የሥራ ሂደት ውስጥ ጣልቃ ላለመግባት ራሳቸውን መግታት ይሳናቸዋል። በተጨማሪም፣ የሆነ የዓመራር ዓይነት እንዲካሄድ ብቻ በመወሰንም የአዲሱን ሥራ አስኪያጅ የፈጠራ እና የራሱ ተነሳሽነት ነገነት ይወስናሉ። ሥልጣንን ለማስተላለፍ አለመቻል የአዲሱን አመራር ብቃት በእጅጉ ይወስናል፣ በድርጅቱ ውስጥ ሊሰጠው የሚገባውን ክብር እንዲያጣ ያደርጋል። በሠራተኞችም መካከል መወናዎቹን ይፈጥራል። (በሳጥን 3.3 ውስጥ ለሥራ-ፈጣሪዎች የሥራ አመራርን ማድ ለሌሎች ለማስተላለፍ እንዲችሉ ለማገዝ የተሰጡ ተግባራዊ ምክሮች ይመልከቱ።)

4. የንግድ ሥራውን በቀጥታ የሚጎዳን የቤተሰብ ጉዳይ ለመጋፈጥ አለመቻላል። ይህ የአመራር ሽግግር ችግር፣ በተለይ በቤተሰብ ለተያዙ የንግድ ሥራዎች ይበልጥ አስፈላጊ ነው። ቤተሰቡ ይበልጥ እየሰፋ በሄደና ከቤተሰቡ የተለያዩ ቅርንጫፎች ውስጥ በፍተኛ አመራር ላይ ሊቀመጡ የሚችሉ ብዙ ሰዎች በኖሩ ቁጥር ይህ ጉዳይ ይበልጥ እሾሃማ እየሆነ ይሄዳል።

በንግድ ላይ ያሉ ቤተሰቦች የሥራ-አስኪያጁን የሽግግር ዕቀዳ ቸል ሊሉባቸው የሚችሉባቸው ብዙ ምክንያቶች አሉ። እያንዳንዱ ቤተሰብ ልዩ ነው፤ የራሱንም መፍትሔ ማግኘት አለበት። ግን፣ ጠቃሚ ሊሆኑ የሚችሉ አጠቃላይ ነጥቦች ቀጥሎ ተመልክተዋል፡

- ማስረጃዎች እንደሚያመለክቱት የቤተሰብ ሥራ አስኪያጆች ብዙውን ጊዜ የድርጅቱን መልካም ስም እና እሴቶች በማስጠበቅ ላይ ያተኩራሉ። ባለሙያ ሥራ-አመራሮች በይበልጥ የሚያተኩሩት በሽያጭ ዕድገት ላይ ነው።
- በአጠቃላይ፣ ጥናት እንደሚያመለክተው፣ “በውስጥ ያደጉ” ሥራ-አስኪያጅ ከተቀጣሪዎች ይልቅ የተሻለ ውጤታማነት ያስመዘግባሉ። ያ ቢሆንም፣ ድርጅቱ በሽግግር ውስጥ ከሆነና ባንድ ቦታ የረጋ ከሆነ ተቀጣሪው ጥሩ አማራጭ ይሆናል።
- ለቤተሰብ ሥራ-አመራር ሽግግር፣ የቤተሰቡ አባላት በሌሎች ድርጅቶች ውስጥ ለብዙ ዓመታት ልምድ እንዲያገኙ ማድረግ እየተለመደ የመጣ አሠራር ነው። ብዙውን ጊዜ በራሳቸው ድርጅት ውስጥ እንዲገቡ የሚደረገው በውጭ ሊደርሱበት በቻሉት ደረጃ ልክ ነው። ይህ፣ በድርጅቱ ውስጥ በችሎታቸው መታመንን እና የሙያ ብቃትን እንዲገነቡ ያስችላቸዋል።
- ባለቤትነት ወደቀጣዩ ትውልድ ሲሸጋገር፣ የሥራ አመራሩን በባለሙያዎች የመተካት ግልፅ ዝንባሌ አለ። ብዙ ቤተሰቦች፣ የድርጅት ባለቤትነት እና ድርጅትን መምራት የግድ አንድ መሆን እንደሌለባቸው እያስተዋሉ ነው። ይህ ከሆነ፣ ቤተሰቡ በንግድ ሥራው ላይ ያለውን ክትትል እና ቁጥጥር እንዲቀጥል የሚያስችል ሁኔታ የአስተዳደር መዋቅር መመሥረት ያስፈልጋል።

ልዩ ባለሙያዎች ሽግግር፣ በዓይነተኛነት፣ ይህ ዓይነቱ የኤክስፐርቶች ሽግግር፣ ከባለቤትነት እና ከሥራ-አመራር ሽግግር ይልቅ ግልፅና ቀጥተኛ ነው። ነገር ግን፣ የሥራ ፈጣሪዎች ስለአንድ ሥነ-ልቦናዊ ጉዳይ ንቁ መሆን መቻል አለባቸው። ከፍተኛ ስጋት ባለበት የሥራ ቦታ ላይ በጣም ልዩ ሙያ ያላቸው፣ ቁልፍ ባለሙያ የሚባሉ፣ ሰዎች ካሉ፣ ይህ በነዚያ ሰዎች ልቦና ውስጥ የደህንነት ስሜት ይፈጥራቸዋል። ያንንም የፈለጉትን ለማግኘት መጠቀሚያ ሊያደርጉ ይችላሉ። እኚህ ሰዎች የማይተኩ ሆነው መቀጠል መፈለጋቸው ተፈጥሮአዊ ነው። ስለዚህም፣ (በድንገተኛ ጊዜም ሆነ በረጅም ጊዜ) ሊተካቸው የሚችሏቸውን ሰዎች ማስልጠን ሊሠሯቸው የሚገቡ፣ የሚገመገሙባቸው፣ ነጥቦች ሆነው በሚሰጣቸው የሥራ ዝርዝራቸው ውስጥ መካተት አለባቸው። በተጨማሪም፣ የተተኪውን ዝግጁነት መፈተንም አስፈላጊ ነው - ለምሳሌ፣ ያ የቁልፍ ሰው-ስጋት ባለሙያ ረጅም ዕረፍት እንዲሰጠው ወይም

ሌላ ጊዜያዊ ሥራ እንዲሠራ በማድረግ፣ ተኪው ባለሙያ የሚፈተንበትን ሁኔታ መፍጠር ያስፈልጋል።

የሰው ኃይል ግብዓት ዕቀዳ

የሰው ኃይል ግብዓት ከዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ይዘት ባሻገር የሚሄድ ሰፊ ርዕስ ነው። ከከፍተኛ የቴክኒክ እና የሥራ-አመራር ክህሎት ጋር የተያያዙ ሰፊ ቅኝቶችን ብቻ ነው መዳሰስ የምንችለው።

የሆነ ሰው በግለሰብ የ“የመዋጮ/ኢክዊቲ” ዓለም ይህንን ተምሳሌት ተጠቅሞ አይተናል። ቁልጭ ሀብት/እሴት ሀርድዌሩ ሲሆን በተቃራኒው ሰዎች ደግሞ የንግድ ስራን የሚያንቀሳቅሱ ሰፍትዌሮች እንደሆኑ ሊታሰብ ይችላል። “ሃርድዌር” በፍጥነት ሸቀጥ እየሆነ መጥቷል - በቀላሉ የሚገዛ ወይም የሚቀዳ። እውነተኛው ልዩነት - ለማግኘት አስቸጋሪ የሆነው እውነተኛውን እሴት የሚጨምረው - ከሰፍትዌር የሚመጣ ነው።

ለምሳሌ፣ በዩ. ኤስ. የአየርመንገድ ኢንዱስትሪ፣ በ1978 “የመንግስት ጣልቃገብነት ከቀረ በኋላ (deregulation) ከ31 ዓመታት በ23 ውስጥ ኪሳራ እንደደረሰበት ዘግቧል” (Phillips 2011)። በአንፃሩ፣ ከሞላ ጎደል በተመሳሳይ ጊዜ ውስጥ፣ ሦስት አውሮፕላኖችን ይዞ ሥራ የጀመረው፣ መካከለኛ የንግድ ድርጅት የነበረው፣ ሳውዝዌስት አየርመንገድ፣ በአገሪቱ ትልቁ አየር መንገድ ሆኗል። “በቂ ገንዘብ ያለውና ላለፉት 39 ዓመታት ያለማቋረጥ አትራፊ ሆኖ ቆይቷል።” (Schlanger 2012). ሳውዝዌስት የሚያበርራቸው አውሮፕላኖች ሌሎች አየርመንገዶች ከሚጠቀሙት የተለየ አይደለም። ነገር ግን፣ ከድርጅቱ ምሥረታ ጀምሮ፣ ለመቀጠር የሚያመለክቱ ሰራተኞችን በከፍተኛ ደረጃ መምረጡ እና የተለየ የሥራ ባህል መፍጠሩ ሌሎች ተወዳዳሪዎች ሊኮርጁት ከቶም ያልቻሉት ነገር ሆኗል (Romero 2008)።

የሰው ኃይል ግብዓት ዕቀዳ፣ በዓይነተኛነት በደረጃ 2 የሚመጣ ነው። ድርጅቶች የሠለጠኑ ሰራተኞችን ለመሳብ፣ ከፍተኛ ደሞዝ ለመክፈል፣ ሠራተኞችን ለማሳሳት እና በእነሱ ስር ለማቆየት - በተለይ ትልቅ ነገር የሚጠቀሙትን ወጣቱን ትውልድ - እንደሚታወቁባቸው ዘገባ ያቀርባሉ።

የሥነ-ልቦና ባለሙያዎች ፍሬድሪክ ሄርዘበርግ እነዚህን ተግዳሮቶች ለመፍታት የሚያስችል “two factor theory” (“የሁለት ምክንያቶች ትውራ”) የተባለ፣ በጣም ተግባራዊ የሆነ፣ ዘዴ አስተዋውቋል። ድርጅቶች በሁለት የተለያዩ ዓላማዎች ላይ ማትኮር አለባቸው፣ የሠራተኛን አለመርካት መቀነስ እና ተነሳሽነትን መጨመር።

መነሳሳትን የሚያኮስሱ ምክንያቶችን መቀነስ፣ ሌርዘበርግ “የንዕህና ምክንያቶች” የሚል ፅንሰፃሳብ አስተዋውቋል። እነዚህ “የንፅና ምክንያቶች” (hygiene factors) ያላቸው፣ ደረጃ፣ የሥራ ዋስትና፣ ደሞዝ እና ጥቅማ-ጥቅሞች፣ የክትትል ጥራት፣ እና ሌሎች የሥራ ሁኔታዎች። ጥናት እንደሚያሳየው፣ እነዚህን ነገሮች ማሟላት ሠራተኞች አወንታዊ እርካታ እንዲያገኙ ወይም ለሥራ ይበልጥ ተነሳሽ እንዲሆኑ አያደርግም። ነገር ግን፣ እነዚህ ነጥቦች ሁኔታ ምላሽ የማይሰጣቸው ከሆነ፣ ሠራተኞች በንቃት



ሳጥን 3.3:- ሥራ ፈጣሪዎች የሚያስፈልጋቸው ይሁን ብሎ የመተው ጥበብ

ለነዚህ ዳሸው የቤተሰብ የንግድ ሥራ አማካሪ እና The Keys to Family Business Success ከተባለው መጽሐፍ ደራሲዎች አንዱ ነው። የDeloitte Tax LLP አጋር ከሆነው ከታላቁ ጋር ባደረጉት ጭውውት፣ የዕድሜአማው ትውልድ የቤተሰብ-ንግድ መሪዎች እንዴት ይሁን ብሎ የመተውን ተግባራት ሊቋቋሙት እንደሚችሉ ያለውን ሃሳብ እና ምክር ሰጥቷል።

“በኔ ተሞክሮ፣ በጣም ንቁ እና ታታሪ የነበረ የንግድ ባለቤት፣ ሁሉን በይሁንታ አርግፍ አድርጎ ለመተው አይችልም፣ የሆነ የሚያደርገው ሌላ ነገር ከሌለ በስተቀር። ደግሞም፣ በጣም ንቁ እና ታታሪ ሕይወት ኖረህ ከነበር፣ እንደዚሁ ቤት ተጎልተው ጋዜጣ ለማንበብ፣ ቴቪ ለማየት ወይም ጎልፍ ለመጫወት አትችልም። በኔ ልምድ፣ እነሱ የሆነ የሚሄዱለት ብርቱ ሳቢ ነገር ሊኖራቸው ይገባል። ስለዚህም መሪዎች ማድረግ ያለባቸው ሥልጣናቸውን ከመልቀቃቸው በፊት ኃይልና ጉልበታቸውን የሚያውቁለትን ነገር (ቀድሞ ከሚሠሩት ሥራ) ወደሌላ ነገር ማሸጋገር አለባቸው። ይህ ማለት፣ ሌሎች ፍላጎቶችን መኮኮት መጀመር አለባቸው ማለት ነው። ይህ ደግሞ በተለይ ለሥራ-ፈጣሪዎች እጅግ አስቸጋሪ ነው። ለምን ቢሉ፣ እነሱ ሙሉ ጊዜያቸውን በሥራ ላይ ተጠምደው ያሳልፉ ስለነበር ነው።

“ካየኋቸው እጅግ ስኬታማ ሽግግሮች አንዱ፣ በግንባታ ላይ የተሠማራ ንግድን ከባዶ የጀመረ እና 60 ሚሊዮን ዶላር ዋጋ ወዳለው ድርጅት የቀየረ አንድ ደንበኛዬ ነው። እሱ፣ ያንን ንግድን ሸጠ ወደአዲስ አመራር ባሸጋገረው ሰዓት አንድ ግብረ-ሰናይ ድርጅት የራሱን ሕንፃ እንዲገነባ አያገዝ ነበር። ሰውዬው በዚህ ግብረሰናይ ድርጅት ቦርድ ውስጥ ነበር። እሱ ግን ያ የግንባታ ልምድ ነበረው፣ ድርጅቱም የአርሱን እገዛ ይፈልግ ነበር። ስለዚህም፣ እሱ እውቀቱን፣ ጥልቅ ፍላጎቱን፣ እና ጉልበቱን ወስዶ ሌላ ቦታ ማስቀመጥ ችሎ ነበር ማለት ነው።

“ሌላው ሃሳብ፣ ቀጣዩ ትውልድ እያደረገ ያለው ነገር ትክክለኛው እንደሆነ የሚያውቅበት ክትትል - እንዲያውም ቁጥጥር - ሊኖረው እንደሚችል መተማመን ነው። ስለዚህም፣ ከጥሩ ስትራቴጂዎች አንዱ፣ ቦታውን የሚለቀው መሪ ሊመከብት የሚችል፣ ለአዲሱ አመራር ክትትልና ምክር ሊሰጥ የሚችል ነፃ የሆነ የዳይሬክተሮች ቦርድ መኖሩን ማረጋገጥ ነው።

“ቦርዱ ተመሥርቶ በሥራ ላይ ከሆነ፣ ብዙውን ጊዜ ለቃቂው መሪ በቦርዱ ውስጥ ለተወሰነ ጊዜ ይኖራል፣ ‘መልካም፣ እኔ እጅ ከሥራው ቢወጣም አፍንጫዬ አዘያው ነው፣ በሚደረገው ነገር ሁሉ ላይም ዓይኔን መጣል እችላለሁ።’ የሚል ስሜት ይኖራል።”

ምንጭ:- Deloitte (2015)

ደስተኞች እንዳይሆኑ ያደርጋሉ። እነኚህ “የጥገና ምክንያቶች፣” ናቸው፣ ምክንያቱም እነሱ አለመኖራቸው አለመርካትን ይፈጥራልና።

በሥራ ያለመርካት ምክንያቶች ማስወገድ፣ ምርታማ የሠራተኛ ኃይል ለመገንባት የመጀመሪያው እርምጃ ነው። እነዚህ ጉዳዮች ፈር እስከሚይዙ ድረስ ሠራተኛን ለማነሳሳት መሞከር ከንቱ ድካም ነው። ድርጅቶ በሠራተኛ መልቀቅ የሚቸገር ከሆነ ወይም ከፍተኛ የሠራተኛ አቤቱታዎች ካሉ - ሰዎች ሥራውን የሚወዱት ሆኖ ቢያገኙትም እንኳ - ይህ፣ “ንፁህ” የሥራ ሁኔታዎች ሚዛኑን የጠበቀ እንዳልሆነ አንዱ አመላካች ነው።

የንፅህና ምክንያቶች፣ ማለትም የክትትል ሂደቶች ወይም ደሞዝ/ጥቅማ-ጥቅም፣ ወዘተ... እንደየባህሉ እና እንደየኢንዱስትሪው ዘርፍ የሚለያዩ ናቸው። ለእነዚህ ተግባራት ምላሽ ለመስጠት የሚያስችሉ አንዳንድ ነጥቦች ቀጥሎ ተሰጥተዋል፡

- ▶ የቡድን አሠራርን እና ክብር የተሞላው የሥራ ግንኙነትን ያበረታቱ።

- ▶ ሰራተኞችን “የሚያማርሩ” ወይም ከድርጅቱ ባህል ጋር የማይሄዱ ደካማ እና አደናቃፊ የሆኑ ፖሊሲዎችን ይለዩ፣ ያስወግዱ።
- ▶ አጋዥ እና ጣልቃ-ገብነት የለለበት ክትትልን ያራምዱ።
- ▶ የጥቅማጥቅም ጥቅልዎ ከሌሎች ድርጅቶች ጋር ተወዳዳሪ እንደሆነ ያረጋግጡ፣ ሠራተኞቹ ይበልጥ ዋጋ የሚሰጧቸውን ጥቅማ-ጥቅሞች ይለዩ።
- ▶ የሥራ ዋስትናን ያስከብሩ። .



ጉርሻ፣ እጅግ ጠቃሚ የሆነው እርምጃ ሠራተኞች የድርጅቱን የሥራ ባህል፣ የሥራ አካባቢ፣ እና ፖሊሲዎች በመፍጠር ወቅት ማሳተፍ ነው።

እነሳሽ ምክንያቶችን ማብዛት፣ የ2015 (እ.ኤ.አ) የጋሉጥ ቅኝት እንዳገኘው ግኝት 32 በመቶ የዩናይትድ ስቴትስ ሠራተኞች ብቻ በሥራቸው እንደሚጠመዱ፣ 51 በመቶው እንደሚጠመዱ፣ እና የተቀሩት 17 በመቶቸው በንቃት እንደሚጠመዱ።

አሳይቷል (Adkins 2016)። ሠራተኞችም ሥራ የሚይዘው እና ብዙም የማያማርሩ ከሆነና ለሥራቸውም እምብዛም ተነሳሾች ካልሆኑ (ለደሞዝ ብቻ የሚሠሩ ከሆነ)፣ ይህ ሊያመለክት የሚችለው የንፅህና ጥያቄዎች ተገቢ ምላሽ እንዳገኙ በመሆኑ አሁን ወደቀጣዩ ደረጃ ሊረገግሙ ይችላሉ - ሠራተኞችም ለከፍተኛ አፈፃፀም ማነሳሳት።

በንግድ ሥራ ላይ የሚፀፈው ዳኒኤል ፒንክ በሠራተኛ ማነሳሳት ላይ የተሠሩ ጥናቶችን በሦስት ተግባራዊ መደቦች ከፍሎ ባጭሩ ያቀርባቸዋል፡ ብቃት (mastery)፣ ነፃነት (autonomy) እና ዓላማ (purpose) (Popova 2013)።

የሥራ ብቃት፣ እንደ አንድ የሠራተኛ ማነሳሳት መንገድ፣ የተሻለ ክህሎት እና ዕውቀት የማግኘት ፍላጎት ነው። አንድ የንግድ ሥራ ይህንን ለማበረታታት ዓይነተ-ብዙ እርምጃዎችን ሊወስድ ይችላል። የሚከተሉትን ጨምሮ፡

- ▶ ሥልጠና፣ ትምህርት፣ ለመሥሪያ ቤቱ ስራ ልዝቀት አስፈላጊ የሥራ ድርሻዎችን እንዲሠሩት መወከል። መማር እና ዕድገት የሠራተኛውን ኃይል የሚቀላቀሉ ወጣቶችን ትልቅ ዋጋ የሚሰጧቸው ነገሮች ናቸው።

- ▶ ጠቃሚ እና ደስ የሚያሰኙ ተግባሮችን በመጨመር ሥራን ማበልፀግ።

- ▶ ለመልካም አፈፃፀም እና አስተዋፅዖ እውቅና እና የማበረታቻ ሽልማት መስጠት።

ነፃነት ማለት ሠራተኞች በተለያዩ የሥራ ገፅታዎች ላይ ተቆጣጣሪነት ወይም ኃላፊነት አላቸው ማለት ሲሆን፣ ይህም የባለቤትነት እና የኃላፊነት ስሜት እንዲፈጠርባቸው ያደርጋል። የነፃነትን ስሜት በሠራተኛው ላይ መፍጠር ለሚፈልግ የሥራ ፈጣሪ፣ መወከልን መማር ከወሳኝ ክህሎቶች አንዱ ነው።

ዓላማ የሆነ ትርጉም እና ዋጋ ያለው ነገር የመሥራት ፍላጎት ነው። ይህ፣ ከድርጅቱ አሴቶች እና የንግድ ሥራ ዓላማዎች ጋር በውል መቀናጀት አለበት። ሥራ ፈጣሪዎች ሃብታም ለመሆን በሚል ብቻ ንግድ ውስጥ አይገቡም። እነሱ ራሳቸው፣ ሕልሞች፣ እና ሃሳቦች አሏቸው፤ ያኝንም ከሠራተኞቻቸው ጋር ከማጋራት ወደኋላ ማለት የለባቸውም። ሔርበ ኬልሄር ሳውዝቫስት አየርመንገድን ለመመሥረት ሲነሳ፣ እርሱ ግልፅ በሆነ ቋንቋ ሠራተኞቹን የቀጠራቸው፣ “በጋላ ስሜት፣ በወዳጅነት፣ በግላዊ ኩራት” እጅግ የላቀ የደንበኞች አገልግሎት እንዲሰጡ - እና ደንበኞቻቸውም ያንን ያደርጉ ዘንድ እንዲያበረታቱ ለማድረግ ነው።

ሦስቱም ዓይነቶች ዓላማቸው ያደረጉት ይበልጥ ውጤታማ ለመሆን ባሳሪያዊ እና ውስጣዊ መነሳሳትን ለመፍጠር ነው። መነሳሳታቸው ከውስጥ የመነጨ ሰዎች ሁልጊዜም እነዚያን በገንዘብ ወይም በሌሎች ውጫዊ ነገሮች ከተነሳሱ ሰዎች የበለጠ የሥራ አፈፃፀም እንዳላቸው የአስርት ዓመታት ጥናቶች ያሳያሉ (Chamorro-Premuzic 2013)።

የገንዘብ ሽልማቶች እና እውቅና፣ በውስጣዊ መነሳሳት ላይ ማትኮር ማለት የገንዘብ ማበረታቻዎችን ቸል ማለት አለብዎ ማለት አይደለም። የባለቤትነት ስሜትን ለመገንባት እና ለጥሩ አፈፃፀም እንደ ሽልማት፣ ቁልፍ የሆኑ ሠራተኞችም በጨዋታው ውስጥ እንዲሳተፉ (በድርጅቱ ውስጥ ኢንቬስት እንዲያደርጉ) በማድረግ አስፈላጊነት ላይ በጣም ጠንካራ ተግባራዊ ምጉት አለ።

ቁልፍ የአፈፃፀም አመለካኾች (/KPIs) ከደረጃ 2 ጀምሮ፣ ቁልፍ ለሆኑ የቴክኒክ እና የሥራ አመራር ሠራተኞች በጣም ውጤታማ የሆነ የማነሳሳት መሳሪያ ሊሆን ይችላል። ለሥራ አመራሮች ቁልፍ የአፈፃፀም አመለካኾች በሦስት ዋና-ዋና ክፍሎች ሊመሠረት ይችላል፡

- ▶ በግል - በቡድን ሥራ፣ ለመማር ባለ ችሎታና ዝግጁነት፣ እና በመሳሰሉት ነጥቦች የሥራ አመራሩ/ሯ ባሳሪያ ሊገመገም ይችላል።
- ▶ ገቢራዊ (ጠቀሜታዊ) - የሥራ አመራሩ ግብር (ድርጊት) ወይም የሥራ ክፍሉ አፈፃፀም ከዓላማዎች አንፃር እንዴት እንደሆነ መገምገም።
- ▶ ድርጅት - በድርጅቱ አጠቃላይ አፈፃፀም ላይ ተመሥርቶ፣ የሥራ አመራሮች በቡድን እንዲሠሩ ማበረታታት።

እነዚህ ቁልፍ የአፈፃፀም አመለካኾች (KPIs) ለደሞዝ ጭማሪ፣ ጉርሻ፣ እና ሌሎች እውቅናዎችን፣ ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑትን ጨምሮ፣ የመስጫ መሠረቶች ይሆናሉ። ቁልፍ የአፈፃፀም አመለካኾች የድርጅቱን ባህል እና ቅደም ተከተሎች ለማስተላለፍ በጣም ጠቃሚ የተግባብ ተመሳሪያዎች ናቸው።

የትርፍ ክፍያ መርሃ-ግብር ለቁልፍ የሥራ አመራር ቡድን አባላት እና ሌሎች ለድርጅቱ ስኬት አስፈላጊ እንደሆኑ ለሚታዩ ሠራተኞች ሊደረግ የሚችል ማበረታቻ ነው። (አንዳንድ ድርጅቶች ይህንን ለሁሉም ሠራተኞች ያደርጋሉ።) ለምሳሌ፣ የተያዘው ግብ ሲፈፀም፣ ድርጅቱ የትርፉን 10 በመቶ በመርሃ ግብሩ ለታቀፉ ባለድርሻዎች ያሰራጫል።

የሠራተኞች የአክሲዮን ድርሻ ባለቤትነት መርሃ ግብር ሠራተኞች ለረጅም ጊዜ ለድርጅቱ ራሳቸውን እንዲሰጡ ለማድረግ የሚጠቅም፣ ከድርጅቱ አክሲዮን ድርሻ መስጠትን እንደከፍተኛ የሚጠቀም ዘዴ ነው። ይህ ማበረታቻ፣ አጠቃላይን የድርጅቱን የማበረታቻ ጥቅል ይበልጥ ተወዳዳሪ የሚያደርግ እና ሠራተኞች በሌሎች ድርጅቶች ተጠልፈው ለመወሰድ ተገፋፊነታቸውን የሚቀንስ ነው። በቤተሰብ በተያዙ የንግድ ሥራዎች ውስጥ ድርጅቶቹ የባለቤትነት እና የሥራ አመራር ሽግግርን ከአንድ ትውልድ ወደሌላ ትውልድ በሚያደርግበት ወቅት አስፈላጊ ሠራተኞች ድርጅቱን ጥለው እንዳይሄዱ ለማበረታታትም ጥቅም ላይ ይውላል።

በውስጣዊ እና በገንዘብ ማበረታቻዎች መካከል ሚዛን መፍጠር፣ ተለዋዋጭ ክፍያ - “ለውጤታማነት የሚከፈል ክፍያ” - በጥንቃቄ ጥቅም ላይ መዋል እንዳለበት የሚጨምሩ ማስረጃዎች ያሳያሉ። መጠባባቂያ ክፍያ የሚሠራው ተደጋጋሚ ለሆኑ ሥራዎች ብቻ ነው። ነገር ግን፣ ፈጠራን በሚጠይቁ - መደበኛ የሆኑ አሠራሮች ሳይሆኑ አዳዲስ አሠራሮች በሚፈለጉባቸው - ሥራዎች ላይ ለተሰማሩ ሰዎች በመቶኛ ሲለካ ከፍተኛውን ቁጥር በሚይዙ ሙከራዎች ውስጥ የታዩ ውጤቶች ተለዋዋጭ ክፍያ አፈፃፀምን እንደሚጎዳ ያመለክታሉ። የሥራ አመራሮች፣ መረጃዎችን ሊያዘቡ፣ በአጭር ጊዜ ውጤቶች ላይ ሊያተኩሩ፣ አልያም እንደ ድርጅት ባህል ወይም የደንበኛ አገልግሎት ጥራት ከመሳሰሉ ለመለካት አስቸጋሪ ከሆኑ ነገሮች ይልቅ እንደሽያጭ ላሉ “ለሚለኩ” ነገሮች ብቻ አፅንዖት ሊሰጡ ይችላሉ።

ይህ፣ ከላይ እንደተብራራው፣ ባሳሪያዊ፣ ውስጣዊ የሆኑ መነሳሳቶችን የመገንባትን አስፈላጊነት ያጠናክራል። የሥራ አመራሮችም ቋሚ ደሞዝ ከፍ ያለ እንዲሆንና እነሱ “ለገንዘብ ማሰብን” ትተው፣ በሥራው ላይ ለማትኮር እንዲችሉ ያደርጉ። ተለዋዋጭ ክፍያ እንደሽልማት እና እንደ እውቅና ሊያገለግል እንደጂ እንደዋና ማበረታቻ እና እንደገቢ ምንጭ መደረግ የለበትም።



በተለዋዋጭ እና በቋሚ ክፍያዎች መሃከል ተስማሚ ሚዛን መፍጠር በሦስተኛ ደረጃ መመሥረት ያለበት ከቆልፍ የሰው ኃይል አከልግሎቶች አንዱ ነው።

ጉርሻ፡ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በከፍተኛ ደረጃ በዘውን ጊዜ ከትልልቅ ድርጅቶች ጋር ሊወዳደሩ አይችሉም። ነገር ግን እነሱ፣ ሠራተኞች ለክህሎት፣ ለነፃነት፣ እና ለዓላማ ያላቸውን ፍላጎት የሚያሟሉበት ከትልልቅ ድርጅቶች የበለጠ ተለጣጭነት አላቸው።



መሪ አሠራሮች:

ውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር

በመቀጠል፣ ከላይ የተዘረዘሩ ክፍሎችን በመጠቀም ለአያንዳንዱ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የዕድገት ደረጃዎች መሪ የሆኑ የተለመዱ አሠራሮችን እናቀርባለን፡

- ▶ የሥራ-ዓመራር ውሳኔ አሰጣጥ
- ▶ የሰው ኃይል ግብዓት ዕቀዳ
- ▶ አማካሪዎች/የአማካሪዎች ቦርድ
- ▶ የሽግግር ዕቀዳ
- ▶ የዳይሬክተሮች ቦርድ

እነዚህ አሠራሮች ተደማማሪዎች እንደሆኑ ልብ ይበሉ፡ ኋላ ለሚመጡ ደረጃዎች የሚመከሩ አሠራሮች በቀደሙቱ ደረጃዎች አሠራሮች ላይ የሚገነቡ ናቸው። አንዳንድ ምክሮች፣ በሁኔታዎች ላይ በመመሥረት፣ በተለያዩ ደረጃዎች ይበልጥ ውጤታማ በሆነ መልኩ ይተገበሩ፤ ወይም ድርጅቱ ከአንድ ደረጃ ወደቀጣዩ ደረጃ በመሸጋገር ላይ እያለ ይተገበሩ ይሆናል። ልዩ ለሆነው ለራስዎ ድርጅት እነዚያን አሠራሮች ለመተግበር ይበልጥ ምቹ የሆነውን ጊዜ ለማወቅ የራስዎን ሚዛን ይጠቀሙ።



ድረጃ 1 ጅምር የንግድ ሥራ

የሥራ-ዓመራር ውሳኔ አሰጣጥ

ዋና ዋና ውሳኔዎችን ከማስተላለፍዎ በፊት፣ ከቁልፍ የሥራ አስፈጻሚዎች ጋር የግል ምክክሮችን ያድርጉ።

ለቁልፍ ሠራተኞች፣ የሥልጣን ገደቦችን፣ ለምሳሌ የሥራ አስኪያጁን ፈቃድ የሚጠይቁ የግዢ ልኮችን፣ ይወስኑ፣ ያሳውቁ። የውስጣዊ ቁጥጥር አንኳር የሆነው ክፍል ቁልፍ የድርጅቱ ሠራተኞች በሥራ የተጠመዱና በድርጅቱ ከፍተኛ ፍላጎቶች መሠረት ለመንቀሳቀስ የተነሳሱ ሆነው መቆየታቸውን ለማረጋገጥ፣ በግልፅ የተደነገገ የሥልጣን ገደብ ነው። እነዚህ መስፈርቶች ከፍ ያለ ተጠያቂነትን ያፋፍማሉ፣ ለዕለት-ተዕለት ውሳኔ አሰጣጥ በባለቤቶች ላይ አላስፈላጊ መመርኮዝ እንዳይፈጠርም ያደርጋሉ።

አማካሪዎች/የአማካሪዎች ቦርድ

በስትራቴጂያዊ ጉዳዮች ላይ ለመወያየት የውጭ አማካሪዎችን (በመደበኛነት ባይሆንም) ያሳትፉ። .



ድረጃ 2 ቀልጣፋ እድገት

የሥራ-ዓመራር ውሳኔ አሰጣጥ

ቁልፍ ውሳኔዎችን የሚያሳውቅ እና እነዚያን ውሳኔዎች የትኞቹ የሥራ ክፍሎች ሊወስኑ እንደሚገባ የሚለይ የሥልጣን ገደቦችን ማሳያ ሰንጠረዥ (መመዘኛ ሰንጠረዥ) ያዘጋጁ። ይህ፣ መሥራቾቹን/ ባለአክሲዮኖችን፣ ቦርዱን (ካለ)፣ ሥራ-አስኪያጁን፣ ቁልፍ ሥራ አስፈጻሚዎችን፣ እና የተከኔክ ባለሙያዎችን የሚመለከቱ ውሳኔዎችን መጨርስ አለበት። እንደአስፈላጊነቱ፣ ከውይይት እና ምክክር በኋላ፣ ቁልፍ ውሳኔዎችን እና ውሳኔ ሰጪዎችን ዝርዝር ይጻፉ። ለአያንዳንዱ ውሳኔ ኃላፊ፣ ተጠያቂ፣ አማካሪ የሚሆኑ ወይም ሊነገራቸው የሚገቡ ሰዎችን ይለዩ። የሚመለከታቸው ሁሉ ስምምነት በተደረሰበት የሥልጣን ድርሻ መሠረት መሠረት መንቀሳቀስ አለባቸው - ያንን አለማድረግ የሠራተኞችን እምነት፣ መተማመን እና ለትግበራው ያላቸውን ቁርጠኝነት ይቀንሳል።

የሥራ አመራሩ በቡድን፣ በጋራ የሥራ ሂደት ጉዳዮችን እና ከዕቅዱ አንጻርም አፈጻጸምን ሊገመገም፣ በየተወሰነ ጊዜው መገናኘት አለበት። እንደየአስፈላጊነቱም፣ በስትራቴጂክ ጉዳዮች ላይ ለመምከር ቡድኑ ከሥራ-አስኪያጁ/ከባለቤቶች ጋር ይገናኛል።

አማካሪዎች/የአማካሪዎች ቦርድ

የውጭ አማካሪ የሚፈለግባቸውን ርዕሶች/ዘርፎች በግልፅ ያስቀምጡ (በድርጅቱ ስትራቴጂ ላይ ግብዓት መስጠት፣ የፋይናንስ ዕቅዶች፣ አዳዲስ ገበያዎች እና ምርቶች፣ የቴክኒክ ጉዳዮች፣ የድርጅት መዋቅር፣ የንግድ ግንኙነቶች፣ ለውጭ ተጠቃሚ የድርጅቱ ምንነት መግለጫ፣ የሥራ-አስፈጻሚዎች ሥልጠና ወዘተ...) በቅድሚያ በሚፈለጉ ርዕሶች ላይ ማትኮር ባለቤቶቹ ፍለጋቸውን ከልማዳዊ የትኩረት ስፍራዎቻቸው ባሻገር እንዲያሰሩ ይገፋፋቸዋል። ይህም ለድርጅቱ ይበልጥ የሚስማሙ እና ጠቃሚ የኤክስፐርቶች ስብስብን ለመፍጠር ይረዳል።

የሚፈለጉ የውጭ አማካሪዎችን ማና ይወስኑ፣ ተሳትፎአቸውንም ሥራዓት የያዘ (መደበኛ) እንዲሆን ያድርጉ። አማካሪዎች ማናዎቻቸውን እንደተረዱ እና ለድርጅቱ እሴትን በሚጨምር ውጤታማነት እንደሚሳተፉ ያረጋግጡ።

የሽግግር ዕቅድ

ለሥራ-አስኪያጁ እና ለሌሎች ቁልፍ ሰዎች የድንገተኛ/የንግድ ሥራ ቀጣይነት መርሃ-ግብር ይንደሩ። ይህ፣ ድንገት መሄድ ወይም አለመኖር ሲከት ወዲያውኑ መደረግ ያለባቸውን ነገሮች ሊገልፅ ይገባል።

የሰው ኃይል ግብዓት ዕቅድ

ቁልፍ ውሳኔዎችን፣ ፖሊሲዎችን፣ እና ስትራቴጂዎችን ለሠራተኞችዎ ለማሳወቅ ቀላል የተግባብ መንገዶችን ይዘርጉ።

ሁሉም ቁልፍ ማናዎች እንደተመደቡ (ወይም ለውጭ ድርጅቶች በኮትራትነት እንደተሰጡ) ለማረጋገጥ፣ የሰው ኃይል አገልግሎት የሥራ ዝርዝሮችን ይሰንዱ።

የጋራ ቁጥጥርን እና የስትራቴጂያዊ ውሳኔ አሰጣጥን እንዲያግዙ የሥራ-አመራር ዘገባ እና ትንታኔ የባለሙያዎች ቡድንን ይመሥርቱ (ወይም ለውጭ ድርጅት በኮትራት ይሰጡ)።

መሪ አሠራሮች፣ ውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር
ቀላ
ሀ
3



ደረጃ 3: ድርጅታዊ ዕድገት

የሥራ-ዓመራር ውሳኔ አሰጣጥ

በዚህ ሰዓት፣ መደበኛ የሥራ-አስፈጻሚ ኮሚቴ (ሥራ-አስፈጻሚ/ጅን እና ከፍተኛ የሥራ አስፈጻሚዎችን የያዘ) መመሥረት አለበት፤ ይህም ኮሚቴ
1) በየሳምንቱ ወይም በየሁለት ሳምንቱ አንዴ በሥራ ሂደት ጉዳዮች ላይ የሚወያይበት ቋሚ ጊዜ አለው፤ 2) በተለይ የተመረጡ አጀንዳዎች ባሉት የስትራቴጂ ጉዳዮች ላይ ብቻ የሚያተኩር የተወሰነ ጊዜ አለው። ኮሚቴው ግልፅ የሥራ ዝርዝር አንዳለው ያረጋግጡ።

በሥራ-አስፈጻሚ ኮሚቴ ስብሰባዎች ውስጥ (ለምሳሌ ወርሃዊ ወይም ሥስት-ወርሃዊ)፣ ከንዋኔን ከታቀደው ዕቅድ አንጻር ይገምግሙ፤ እና እንደአስፈላጊነቱም ዕቅዶችን ያሻሽሉ።

አማካሪዎች/የአማካሪዎች ቦርድ

መደበኛ የአማካሪዎች ቦርድ መመሥረቱ ለድርጅቱ እሴት ይጨምር እንደሆነ ያስብሉ። እንደዚህ ከሆነ፣ ይህንን ምስረታ ኦፊሴላዊ ያድርጉትና ለሚመለከታቸው ባለድርሻዎች ሁሉ ያሳውቁ።

የሽግግር ዕቅዳ

የተፈላጊ ባለሙያዎች ክምችት ወቅቱን ጠብቆ ይዘጋጅ ዘንድ፣ አንድ መሠረታዊ የሽግግር መዋቅር ያዘጋጁ። አስፈላጊ ሆኖ ሲገኝ፣ ድርጅቱ የወደፊት ግስጋሴውን እንደቀጠለ እንዲቆይ ለማድረግ፣ በሽግግር መርሃግብር ላይ የተመለከቱ ወሳኝ የሆኑ ቦታዎችን ለመውሰድ ፈቃደኞች እና ዝግጁ የሆኑ ሰዎች ስለመኖራቸው ባለቤቶች መተማመን እንዲኖራቸው ይፈልጋሉ። አስተማማኝ የብቃት ክምችት ለመፍጠር የሚያስችሉት ሦስት ቁልፍ ደረጃዎች፡
1) የሚፈለገውን የአመራር ቦታ ይለዩ፤ 2) አሁን ያለውን የክህሎት አቅርቦት ሁኔታ ይገምግሙ፤ እና 3) መሪዎች የመሆን ዕምቅ ኃይል ያላቸውን ሰዎች ያነሳሱ፤ ያብቁ።

የሰው ኃይል ግብዓት ዕቅዳ

የሰው ኃይል አገልግሎቱን የስትራቴጂክ ሥራ አመራር ቡድን ስትራቴጂያዊ አጋር (ወይም/እና አካል) ያድርጉት። (ለምሳሌ፣ ውጤታማ የሆነ የሰው ኃይል ቀጠራ እና ማቆያ መንገዶችን፣ የማካካሻ እና የጥቅማ-ጥቅም መርሃግብሮችን፣ የባለሙያ ልማት ፕሮግራሞችን፣ እና የአፈጻጸም አስተዳደር ሥርዓቶችን መንደፍን ማገዝ)።

ለአያንዳንዱ የሥራ ቦታ የሥራ ዝርዝሮችን በማስፋት፣ የሚፈለጉ ጥራቶችን እና የትምህርት ብቃቶችን የሚጨምር ዝርዝር የሥራ ድርሻ ማካፀሪያ (TORs) ይፍጠሩ። አሁን ያሉ ሠራተኞችን ጥራቶች እና የትምህርት ደረጃዎች በመገምገም ለፈጠሩት የሥራ ድርሻ ማካፀሪያ ብቁ ይሆኑ እንደሆነ ያረጋግጡ።

ከፍተኛ ብቃት ያላቸውን ሠራተኞች ለመሰብሰብ ለጥሩ ከንዋኔ ለማካሄድ ለ"ዕዳት" (hygiene) ጥያቄዎች በቅድሚያ ምላሽ ይሰጡ፤ ማለትም የሚሰብ የሥራ አካባቢ፣ ውስጣዊ የድርጅት ፖሊሲዎች፣ ተወዳዳሪ የሆኑ የማካካሻ ሥልጣቶችን ይፍጠሩ።



ደጋግሮ 4: የንግድ መስፋፋት

የዳይሬክተሮች ቦርድ

የቦርዱን ሚና በግልፅ ይወስኑ፤ በተለይም ከሥራ አመራር ጋር ያለውን ግንኙነት። ዳይሬክተሮቹ ለድርጅቱ እና ለባለአክሲዮኖች ያላቸውን ግዴታ እና ኃላፊነትም በቦርዱ ቻርተር እና በዳይሬክተሩ የስያሜ ደብዳቤ ውስጥ ያካትቱ።

ከድርጅቱ ስትራቴጂያዊ አቅጣጫ አንጻር፣ ቦርዱ የሥራ ድርሻውን ለመወጣት የሚያስፈልጉትን የክህሎት ዓይነቶች ይለዩ። ያለውን የቦርዱን የክህሎት ዓይነቶች ይገምግሙ፤ ክፍተትም ካለ ይመዘግቡ።

የክህሎት ዓይነቶችን፣ የትምህርት መሻሻያዎችን፣ ሰብዓዊ ባህሪያትን፣ (የዕድሜ፣ የጾታ፣ እና የሌሎች) ብዝሃነትን፣ የሥራ አስፈጻሚ እና ሥራ አስፈጻሚ ያልሆኑ አባላትን ሚዛን፣ እና ነፃ ዳይሬክተሮችን በተመለከተ ቦርዱ ተፈላጊው የዳይሬክተሮች ስብጥር እንዳለው ያረጋግጡ።

ውጤታማ እና ቀልጣፋ የሆነ የቦርድ ሥራ ቅደምተከተልን ይፍጠሩ።

- ▶ ከሁሉም ዳይሬክተሮች ውጤታማ ውይይት እና ግብዓት ይኖር ዘንድ በቂ ጊዜ ይፍቀዱ።
- ▶ በዓመታዊው የጊዜ ሰሌዳ ላይ በመመርኮዝ፣ ለእያንዳንዱ ስብሰባ የሚያተኩርበትን አጀንዳ ያቅርቡ።
- ▶ በሥራ አስፈጻሚው አቅርቦት እና በቦርዱ ውይይቶች መካከል ሚዛን ይፍጠሩ፤ ያለፉ ክንዎኔዎችን በመገምገም እና በስትራቴጂያዊ አቀዳ መካከልም እንደዚሁ።
- ▶ ከቦርዱ ስብሰባዎች ቢያንስ ከአምስት ቀናት አስቀድመው፣ ድርጊት-ተኮር እና አጭር የሆኑ የቦርድ መግለጫ ዕውጮችን ያሰራጩ።
- ▶ ቃለጉባዔ ይውሰዱ (ውይይቶችን፣ አስተያየቶችን፣ እና ውሳኔዎችን)፤ ያዕድቁም። እነዚህን ቃለጉባዔዎችም ንቁ ክትትል ለማድረግ ይተቀምሉቸው።

የሽግግር ዕቀዳ

ለሥራ-አስኪያጁ፣ ለቀልፍ ሥራ አስፈጻሚዎች፣ እና ለባለልዩ ሙያተኞች (የወድያውኑ፣ የመካከለኛ ጊዜ፣ እና የረጅም ጊዜ ሽግግርን ጨምሮ)፣ ስትራቴጂያዊ የሽግግር መርሃ ግብር ያዘጋጁ።

መሪ አዎራሮች፣ ውሳኔ እሴቶች እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር





የስጋት አያያዝ እና ውስጣዊ ቁጥጥር

“ቁጥጥሮች ደካማ ሰዎችን ከፈተና ይጠብቋቸዋል፤ ጠንካራ ሰዎችን አጋጣሚን ከመጠቅም ይጠብቋቸዋል፤ የዋህ ሰዎችን ደግሞ ከተጠርጣሪነት ይጠብቋቸዋል።”

—Internal Auditor Magazine, 1977

| ደረጃ 1 ጅምር የንግድ ሥራ | ደረጃ 2 ቀልጣፋ እድገት | ደረጃ 3 ድርጅታዊ እድገት | ደረጃ 4 የንግድ መስፋፋት |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ መሠረታዊ የሒሳብ መዝገብ አያያዝ፣ የጥሬ-ገንዘብ ፍሰት አስተዳደር፣ እና የግብር ሥራዎች፣ ▶ የገንዘብ ምንጮች፣ የባንክ አካወንቶች ከመሥራቾች የግል አካወንት ተለይቷል፤ ▶ የደንቦች እና የግዴታዎች መሠረታዊ ግንዛቤ አለ | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የንግድ ሥራ መልካም በጎሪይ መሠረታዊ መርሆዎች ▶ መሠረታዊ የንግድ ሥራ ስጋቶች/አደጋዎች - የቁልፍ-ሰው ስጋትን ጨምሮ - ተለይተዋል ▶ ለግብር ክፍያ፣ ምዝገባ፣ እና መሙላት ሂደቶች ቦታቸውን ይዘዋል ▶ በጥሬ-ገንዘብ አያያዝ ላይ ቁጥጥር አለ | <ul style="list-style-type: none"> ▶ ዝርዝር የግብረ-ገብ መመሪያዎች እና የንግድ ሥራ ባህሪዎች፣ ▶ ተጨባጭ፣ ስትራቴጂያዊ የዕቅድ ነደፋ፣ ብጀታ፣ ቁልፍ የአፈጻጸም አመላካቾች፣ እና ግልፅ ተጠያቂነት፣ ▶ የሠለጠነ/ች ዋና የፋይናንስ መኮንን ▶ መሠረታዊ የውስጣዊ ኦዲት ሥራ ▶ ለስትራቴጂያዊ እና የሥራ-ሂደት ስጋቶች መፍትሔ ለመስጠት የሚያስችሉ ፖሊሲዎች እና የድርጊት ቅደም ተከተሎች ▶ የንግድ ሥራ ቅርንጫፎች ግልፅ ሥልጣን፣ የዘገባ ሰንሰለት፣ እና መመሪያዎች አሏቸው | <ul style="list-style-type: none"> ▶ ውጤታማ የሆነ የውስጣዊ ቁጥጥር ሥርዓት (ለምሳሌ፣ በCOSO ላይ የተመሠረተ) ▶ ነፃ የውጭ ሂሳብ መርማሪዎች (ኦዲተሮች) ▶ ጊዜውን የጠበቀና ደህንነቱ የተጠበቀ የሽያጭ እና የሂሳብ መዝገብ አያያዝ ዘገባ |

ፈታኝ ርዕስ የሆነው የስጋት አያያዝ/አስተዳደር እና ውስጣዊ ቁጥጥር፣ ቢያንስ በአጠቃላይ አነጋገር፣ ብዙ ሥራ-ፈጣሪዎች ወደሚያውቁቸው የተለመዱ ርዕሶች እንከፍላቸዋለን።

- ▶ ውስጣዊ ቁጥጥሮች
- ▶ ኦዲት (ውስጣዊ እና ውጭዊ)

በጣም መሠረታዊ በሆነ ትርጓሜ፣ ውስጣዊ ቁጥጥር አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ግድፈቶችን እንዲለዩ፣ ስህተቶችን እንዲከላከሉ፣ መጭበርበሮችን እንዲያገኙ፣ እና የሂሳብ መግለጫዎችን ተግባራዊነት እንዲያረጋግጡ የሚያደርጓቸው ፖሊሲዎች እና አሠራሮች ነው ተብሎ ሊተረጎም ይችላል። በደረጃ 1-2 ውስጣዊ ቁጥጥር ሊፈፀመው የሚገባ ትንሹ ነገር ይህ ነው። ነገር ግን፣ በውስጣዊ ቁጥጥር ላይ ያለው ግንዛቤ በቅርብ ዓመታት ውስጥ እጅግ እየተለወጠ መጥቷል። ሚናቸው ድርጅቶች ስኬትን ይጎናፀፉ ዘንድ ቁልፍ ስጋቶችን ወደማስተዳደርም ሰፍቷል። በስጋት አያያዝ፣ በውስጣዊ ቁጥጥሮች፣ እና መጭበርበርን ለመከላከል የጋራ የሆኑ የአሠራር ጥራት ደረጃዎችን

በማውጣት ከዓለም መሪ የሆነው “የስፖንሰር አድራጊ ድርጅቶች ኮሚቴ” (COSO) የተሰኘው ድርጅት፣ ውስጣዊ ቁጥጥርን እንዲህ ሲል ይተረጎመዋል፡ “ከሥራ ሂደቶች፣ ከዘገባ፣ እና ከድንበ አካላት ጋር በተያያዘ ዓላማን ከስኬት ስለማድረስ ምክንያታዊ የሆነ ዋስትናን ይሰጥ ዘንድ የተነደፈ ሂደት።” ነው (COSO 2013)። ምንም እንኳን የCOSO ደረጃዎች (ስታንዳርዶች) ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ሲበዛ ውስብስብ ሆነው ሊገኙ ቢችሉም፣ ስትራቴጂ-ተኮር የሆኑ የቁጥጥሮች ሥርዓትን መዘርጋት ለአንድ ድርጅት ስኬት ቁልፍ ነው። ድርጅቱ ለስትራቴጂያዊ ዕቃዳ ከፍተኛ አፅደት መስጠት በሚገባበት ወደደረጃ 3 ከመሸጋገር ሰዓት አንስቶ፣ ይህ የትኩረት ለውጥ እጅግ ወሳኝ ነው።

ውስጣዊ ኦዲት ለሥራ አመራሩ (ኋላም ለበርዱ) ውስጣዊ ቁጥጥሮች በቂ እና በጥሩ ሁኔታ እየሠሩ ስለመሆናቸው ምክንያታዊ ማረጋገጫ እንዲሰጥ የተነደፈ አገልግሎት ነው። አገልግሎቱ መታየት የሚጀምረው፣ እየጨመረ ለሚሄደው ማዕከላዊ የውሳኔ አሰጣጥ ሥልጣንን የመቀነስ ሂደት እገዛ ለመስጠት፣ በደረጃ 3 ነው።

ውጫዊ ቁጥጥር በድርጅቱ የተዘጋጀውን የፋይናንስ አሠራር ደረጃ ነፃ ሆኖ መመርመር ነው። በሕግ ካልተገደዱ በስተቀር፣ ይህ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በደረጃ 4 የውጭ ባለአክሲዮኖች እስከሚኖራቸው ድረስ ይህ አገልግሎት በዓይነተኛነት የሚፈለግ አይደለም።

ውስጣዊ ቁጥጥሮች

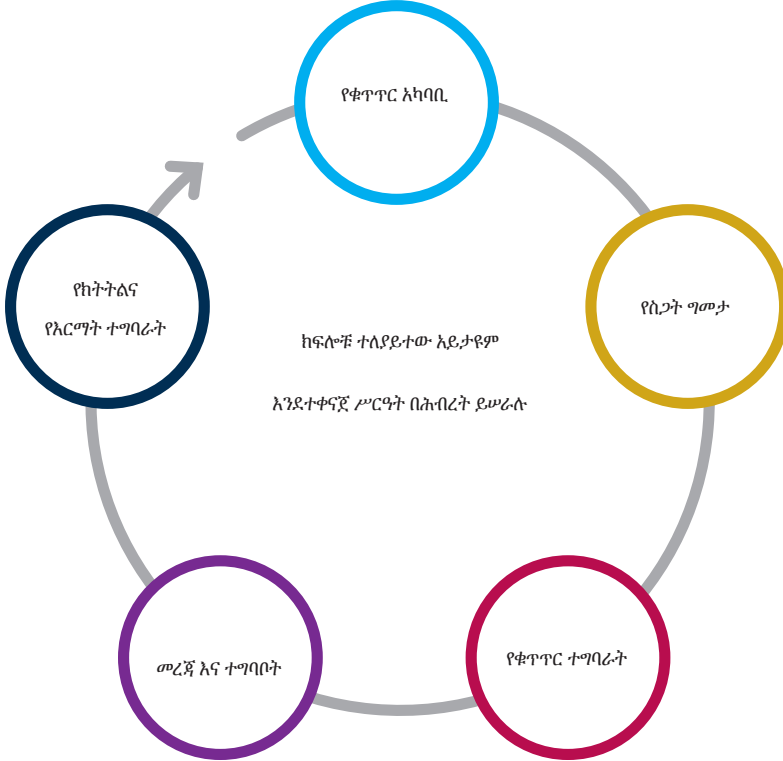
ውስጣዊ ቁጥጥሮች፣ ስሙ እደሚያመለክተው፣ በተሻሉ ውስጣዊ ሂደቶች፣ ፖሊሲዎች፣ እና ቅደም-ተከተሎች ሊገመገሙ በሚችሉት፣ ከድርጅቱን የሥራ-ሂደት፣ የዘገባ፣ እና የደንብ አከባቢ ዓላማዎች ጋር በተያያዙ ስጋቶች፣ ላይ ያተኩራል። እንዲያሉቱ ስጋቶች፣ ለምሳሌ፣ መጭበርበርን፣ በድርጅቱ ንብረት ላይ የሚደርስ ጉዳትን፣ ያልተገባ የዋጋ ጭማሪን፣ የጥራት ደረጃቸውን ያልጠበቁ ምርቶችን፣ ወይም በፋይናንስ ዘገባ ላይ የሚፈጠሩ ስህተቶችን ይጨምራል።

የውስጣዊ ቁጥጥሮች አገልግሎትን መተግበር፣ በርዱ (ሲመሠረት) ከሚሰጠው መመሪያ እና ክትትል ጋር፣ የሥራ-አመራሩ ሚና ነው ።

የውስጣዊ ቁጥጥር ክፍሎች

የውስጣዊ ቁጥጥሮች ሥርዓት አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶችን የሚከተሉትን አምስት ወሳኝ ጥያቄዎች እንዲመልሱ ይረዱቸዋል፡

ሥዕል 3.1. የውስጣዊ ቁጥጥር ክፍሎች



- ▶ ለውስጣዊ ቁጥጥር ያለን አጠቃላይ አቀራረብ ምንድነው?
- ▶ ስጋቶችን የሚንለየው እና የምንከታተለው እንዴት ነው?
- ▶ እነዚህን ስጋቶች ለመቀነስ የምናደርገው ምንድነው?
- ▶ ስጋት-ነክ የሆኑ መረጃዎችን የምናገኘው፣ የምንተነትነው፣ እና የምናጋራው እንዴት ነው?
- ▶ ሁሉም ሥርዓቶች በትክክል እና በዕቅዱ መሠረት እየሠሩ መሆናቸውን እንዴት እናረጋግጣለን?

ስለዚህም፣ የውስጣዊ ቁጥጥሮች ሥርዓት አምስት ክፍሎችን የያዘ ነው፡ የቁጥጥር አካባቢ፣ የስጋት ግመታ፣ የቁጥጥር ተግባራት፣ መረጃ እና ተግባራት፣ እና ክትትል (ሥዕል 3.1ን ይመልከቱ)። እነዚህ ክፍሎች እንደተቀናጀ ሥርዓት ያለማቋረጥ ይሠራሉ።

1. የቁጥጥር አካባቢ - በድርጅቱ ሁሉ ውስጥ ውስጣዊ ቁጥጥሮችን ለማድረግ የሚያስችሉ የደረጃዎች፣ የሂደቶች፣ እና የመዋቅሮች ስብስብ። የቁጥጥር አካባቢ፣ በተቀጣሪዎች ሁሉ ሕለና ላይ ተፅዕኖ በማሳደር የድርጅቱን ቃና ይፈጥራል። ከምሳሌዎች አንዱ፣ ብዙውን ጊዜ ችል የሚባለው የግብርገብ ደንብ ነው። የሥራ-አመራሩን ፍልስፍና እና የሥራ-ሂደት ዓይነት፣ እና የሥራ-አመራሩ ሥልጣንና ኃላፊነትን የሚሰጥበትን መንገድ የመሳሰሉ ረቂቅ ክፍሎችንም ይይዛል።

በባላይ አካላት ዘንድ የሚኖረው ቃና በወሳኝነት ጠቃሚ ነው። በከከላቸው ቅራኔ ካለ ሌሎችን ክፍሎች ያጠፋል። ለምሳሌ፣ የትም ፍጹሙ ደቁቱን አምጪው እንዲሉ፣ አመራሩ በየትኛው መንገድ ተሂዶ ግብን መምታት ላይ የሚያተኩር ከሆነ፣ ሠራተኞቹ ያንን ለማድረግ አንዳንድ ደንቦችን እንዲያጣምሙ ይበረቱ ይሆናል።

የቁጥጥር አካባቢው ሌላ ወሳኝ ክፍል፣ የድርጅቱ ስትራቴጂ እና ዓላማዎች ነው። ብዙው ጊዜ፣ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ሥራ-አስፈጻሚዎችም ሳይቀሩ፣ ድርጅቱ ወዴት እያመራ እንደሆነ ሃሳቡ የላቸውም። በሥልጣን ሰንሰለቱ ቁልፍ ሲወረድ ጉዳዩ የባሰ ይሆናል። ሠራተኞች የድርጅቱን ዓላማዎች ካልተረዱ፣ ድርጅቱ ወደነዚያ ዓላማዎች የሚያደርገው ጉዞ የሚያሰናክሉ ስጋቶችን ለመገመት በጣም ይቸገራሉ።

1. የስጋት ግመታ - ከዓላማዎች ፍጻሜ አንጻር ስጋቶችን ለመለየት እና ለመመዘን የተመሠረተን መደበኛ ሂደት የሚመለከት ነው። ዕምቅ ስጋቶችን ማጠራራት አንዳንድ ሰዎችን ምችቶ ይነሳ ይሆናል። በተለይ፣ ለምሳሌ መሥራቾቹ/ሥራ-አስኪያጆቹ፣ በጣም የጓጉለትን አዲስ ሃሳብ የሚያቀርቡ ከሆነ። ይህም፣ ሃሳባቸውን እና ስጋታቸውን ለመግለፅ እንዳይፈቅዱ ያረጋቸው ይሆናል። ስለዚህ፣ ስጋት አያያዝ ልዩ ክህሎት ያላቸው ሰዎች እያንዳንዱ የስትራቴጂያዊ ውሳኔ የራሱ ጊዜ ተሰጥቶ በስጋት ላይ ውድደት የሚደረግበትን ሁኔታ መጨመር እንዳለበት ይመክራሉ። “አለቃው” ይህንን የስጋት ትንተና በጉጉት ሊጋብዝ ይገባል። በተጨማሪም፣ አንድ ድርጅት፣ ቢያንስ በዓመት አንዴ፣ ራሱን የቻለ የስጋት አያያዝ ስብሰባ ሊኖረው ይገባል።

ስኬታማ ሥራ-ፈጣሪዎች ይህንን የስጋት ትንተና በቋሚነት ያደርጋሉ። ግን ትኩረቱ ብዙውን ጊዜ ውድድርን ድንጋጌዎችን በመሳሰሉ ከውጭ በሚመነጨ ስጋቶች ላይ ይሆንና የውስጥ ስጋቶች ትኩረት ሳይሰጣቸው ይቀራል።



ጉርሻ፣ የትልልቅ፣ በተለይም የበይነ መንግስታት፣ ኩባኒያዎች የአቅርቦት ሰንሰለት ክፍል መሆን የሚፈልጉ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ለአካባቢያዊ እና ማኅበራዊ የዘላቂነት ስጋቶች ቀድሞ-አወቅነት የተሞላው ምላሽ መስጠት አለባቸው። ለምሳሌ፣ የግብርና ቁሶች ኩባኒያዎች የግብዓት አቅራቢዎቻቸው ከግዳጅ ሥራ ወይም ከልጆች ጉልበት ብዝበዛ፣ ከሥራ ደህንነት፣ እና በሥነ-ምግባር ብዝሃ-ሕይወት ላይ የሚደርሱ ተፅዕኖዎችን በተመለከቱ ተገቢው ምላሽ እንዲኖራቸው ይሻሉ (IFC 2013)።

2. የቁጥጥር ተግባራት - ስጋቶችን ለመለየት እና ለመከላከል እና ስጋቶችን ለመቀነስ የሥራ አመራሩ መመሪያ በአግባቡ መፈፀሙን ለማረጋገጥ፣ በፖሊሲ እና በሥራ ቅደም-ተከተል የተመሠረቱ ድርግቶች ናቸው። (ለበለጠ ምሳሌዎች፣ ሳጥን 3.4ን ይመልከቱ።)

3. መረጃ እና ተግባራት - የሥራ አመራሩ የውስጣዊ ቁጥጥሮችን ሌሎች ክፍሎች ትክክለኛ አሠራራቸውን ጠብቀው እንዲሠሩ ያግዝ ዘንድ ተገቢ እና ጥራታቸውን የጠበቁ መረጃዎችን (ከውስጣዊ እና ከውጭ ምንጮች) በወቅቱ ማግኘቱን ያረጋግጣል። ተግባራት፣ አስፈላጊ መረጃዎችን የመስጠት፣ የማረጋገጥ፣ እና የማግኘት ቀጣይነት ያለው፣ መደበኛ ሂደት ነው። በብዙ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ውስጥ የሚታየው አይነተኛ ችግር፣ የተለያዩ የመረጃ ቴክኖሎጂ (IT) ሥርዓቶች እርስበርሳቸው “አይነጋገሩም”። ይህንን ለማድረግ፣ አልፎ አልፎ ሰዎች ጣልቃ ገብተው የሙሉ የተለያዩ ክፍሎች ያስታርቃሉ (ወይም የያዙትን መረጃ ያስማማሉ)። ይህ ሲሆን የሰዎች መሳሳት ስጋት ይፈጠራል።

4. የክትትል ተግባራት - የውስጣዊ ቁጥጥሮች አምስቱ ክፍሎች እያንዳንዳቸው በቂ እንደሆኑ እና በትክክል እየሰሩ መሆን አለመሆናቸውን ለማረጋገጥ የሚደረጉ ቀጣይነት ያላቸው ግምገማዎች። የሂሳብ መዝገብ ማስታረቅ አንዱምሳሌ ነው።



ጉርሻ፣ መጭበርበርን እና አግባብ-አልባ አጠቃቀምን ለመዘገብ ውጤታማ የሆነ መንገድ ይመሥርቱ። የተመሠከረላቸው የመጭበርበር መርማሪዎች ማኅበር (ACFE)፣ “ጉርሻ በተደጋጋሚ እና እጅግ የተለመደ የማወቂያ ዘዴ” እንደሆነ ደርሶበታል። ACFE ትንተና እንደሚያመለክተው ነፃ የስልክ ጥሪ መስመር ያላቸው ድርጅቶች የማጭበርበር ድርጊትን ለመያዝ ከፍ ያለ ዕድል አላቸው። እነዚህ ድርጅቶች ከሚገጥሟቸው መጭበርበሮች፣ “41 በመቶ የሚሆኑት ዋጋቸው ርካሽ በማጭበርበር ተግባር ላይ በ50 በመቶ ፈጥነት ይደርሳሉ” (ACFE 2014)።

ሳጥን 3.4: የቁጥጥር ድርጊቶች ምሳሌዎች

ሥልጣን መስጠት

- ▶ የተያዩ የንግድ መስተጋብሮችን ለመመርመር እና ለማፅደቅ በግልፅ የታወቁ ሥልጣኖች እና ገደቦቻቸው
- ▶ የተደነገጉ የኃላፊነት ሰንሰለቶች

የአፈፃፀም ግምገማ

- ▶ ቋሚ ክትትሎች፣ የሰው ኃይል ግምገማ
- ▶ የሠራተኛ ዕውቀትንና ክህሎቶችን ማረጋገጥ

መረጃ ማቀናበር

- ▶ ቁልፍ ልውውጦችን በትክክል መመዘገብ፣ ያፀደቁ ሰዎችን ጨምሮ
- ▶ አውቶማቲክ ቁጥጥር፣ ወደሲስተሙ የሚጨመሩ ግብዓቶችን ወሰኖ፣ ቀኖችን ትክክለኛነት እያረጋገጡ
- ▶ መዛግብትን (በፊደል/ቁጥር) ቅደምተከተል መመዘገብ
- ▶ ጠቅላላ ድምሮችን ማስታረቅ፣ በንዕስ ሊገኝ ማረጋገጥ

ቁሳዊ ቁጥጥሮች

- ▶ ከዕቃ እና ከፔቲ ካሽ ለመድረስ ያለውን ክፍተት መወሰን
- ▶ ካሜራዎች

ግዴታዎችን ማለያየት (የእያንዳንዱን ተሳታፊ ድርጊት የሚቆጣጠረው ወይም/እና የሚያረጋግጠው አንድ ሌላ ተሳታፊ ነው)

- ▶ የመፍቀድ እንቅስቃሴ ከተያያዙ የመዘገብ አያያዞች (ሽያጭ፣ ደሞዝ፣ ግዢ፣ ወዘተ.)
- ▶ የጠባቂነት ሥራዎች ከተያያዙ የመዘገብ አያያዝ እና የማስታረቅ ሥራ
- ▶ ከሚታረቁ የባንክ አካዎች ገንዘብ ማስቀመጥ
- ▶ ከሥርዓት (ሲስተም) ሥራ ሂደት የሥርዓት ዕድገት፣ የዴታ ቤዝ አስተዳደር

የአደጋ አስተዳደር ዕቅዶች፡-

- ▶ በአደጋ ጊዜ የማደራጀት ማናዎች እና ኃላፊነቶች
- ▶ ሊከሰቱ ለሚችሉ አደጋዎች ምላሽ የመስጠትና የማገገሚያ ትልም



የማሳያ ጥናት፡- የሮክስታር የውስጥ ቁጥጥር

ራሚ ባጋት በመላዋ ግብፅ በአምስት ዓመት ውስጥ 100 የመሸጫ ሰቆች እንዲኖሩት ይፈልጋል። በአንድ በተወሰነ ስጋት ላይ ብቻ በማትኮር የውስጣዊ ቁጥጥሮች ሥርዓታዊ አቀራረብ እንዴት ያንን ሕልሙን እውን እንዲያደርግ እንደሚያግዘው ባጭሩ እናሳያለን።

ከሮክስታር ሥራ-አመራሮች ማንም የራሚን ራዕይ አያውቅም። ስለዚህም፣ እርምጃ 1፣ የቁጥጥር አካባቢ ቁልፍ የሥራ አመራሮችን ለራዕይ ስትራቴጂ እንዲነድፉ ማሳተፍን፣ እና በመደበኛነት በቡድን እየተገናኙ ትግበራውን እና ስጋቱን እንዲተነትኑ ማሳሳትን ይፈልጋል።

እርምጃ 2፣ ስጋትን መገመት በፍጥነት የጥሬ ገንዘብ ፍሰትን ጉዳይ ገሃድ ያወጣል። ዋናው የሂሳብ ሠራተኛ ከወዲሁ በግሉ ቅሬታውን አሰምቷል፣ “ዋናው ተግዳሮታችን የጥሬ ገንዘብ ፍሰት እና የተሰጡ ደረቅ ጭኮችን የመክፈል ችግር ነው። ይህም የተከሰተው፣ ለሰባት ወራት ያህል ምርት መጋዘናችን ውስጥ ስለተካመቱ ነው።”

ስለዚህ፣ እርምጃ 3፣ የቁጥጥር ተግባራት ከልክ በላይ ማምረትን መቀነስ ይኖርበታል። ድርጅቱ ሽያጫቸው ዘገምተኛ የሆኑ ብዙ ሥራዎችን እንዲመረቱ ያዝዛል - ምናልባትም በጥሩ ሁኔታ የሚሸጡትን ደግሞ በትንሹ እያዘዘ ይሆናል። በጅምላ አከፋዮች እና በሮክስታር በራሱ ሰቆች ስለሚደረገው ሽያጭ ወቅታዊ መረጃዎችን ለማግኘት እና ከታዘዙ ትዕዛዞች እና በመጋዘን ውስጥ ካለው ብዛት ጋር ለማነፃፀር የሚያስችል የመ.ቴ. (መረጃ ቴክኖሎጂ/IT) ሥርዓት የለም። የምርትና ሽያጭ ሂደቶችን የሚከታተሉ ሁለት የተለያዩ መተግበሪያዎች (አፕሊኬሽኖች) አሉ። በሁለቱ መካከል ንፅፅር የሚደረገው በሰው እና አልፎ አልፎ ነው።

እንደ አንድ የቁጥጥር ተግባር ሽያጭን እና የንብረት ቆጠራን የሚከታተል ሁሉን አካታች የሆነ የመ.ቴ. ሥርዓት መተግበር ድርጅቱ አሁን በመጋዘን ውስጥ “ተቀርቅሮ” ያለውን ጥሬ ገንዘብ ለማስለቀቅ ይረዳዋል፤ ለደንበኞች ትዕዛዝም ይበልጥ ምላሽ በመስጠት ሽያጭን ይጨምራል።

ይህ የመ.ቴ. ሥርዓት የዕርምጃ 4፣ መረጃ እና ተግባራት እና የዕርምጃ 5፣ የክትትል ተግባራት፣ ሁነኛ አካልም ይሆናል። አካላዊ የንብረት ቆጠራ ክትትልን በመሳሰሉ በተያያዥ ተግባራትም ሊታገዝ ይችላል

ልዩ ጉዳዮች

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የሚገጥሟቸው የስጋት ዓይነቶች እንደኢንዱስትሪው ዓይነት እና በሌሎች ምክንያቶች ይለያያያዛል። ነገር ግን ከሞላ ጎደል ሁሉም ዓይነት የንግድ ሥራዎች የሚጋሯቸው ሁለቱ - የመሥሪያ ካፒታል እና የጥሬ ገንዘብ ፍሰት አስተዳደር እና የመረጃ ቴክኖሎጂ - ብዙ ትንንሽ ድርጅቶችን እንዲፈረሱ የማድረግ ጉልበት አላቸው።

የመሥሪያ ካፒታል እና የጥሬ ገንዘብ ፍሰት አስተዳደር፣ ለአንድ ድርጅት፣ የሥራ ካፒታል ማለት ድርጅቱ ባለው ሃብት (ገንዘብ) እና ዕዳ መካከል ያለው ልዩነት ነው። ያለ ሃብት (current assets) እንደ የባንክ አካወንት፣ በባንክ የተቀመጠ

(bank placements)፣ ማስያዣዎች (securities)፣ በመጋዘን ያሉ ንብረቶች፣ እና በ12 ወራት ውስጥ ወደጥሬ ገንዘብ የሚቀየሩ ተከፋዮች (receivables) ናቸው። ያሉ ዕዳዎች (receivables) ደግሞ የሚከፈሉ ዋጋዎች እና ወጪዎች፣ ማለትም - ለአቅራቢዎች የሚከፈል፣ ኪራይ፣ ውሃ፣ ሙብራትና ስልክ የመሳሰሉ መጠቀሚያዎች (utilities) እና ወለዶችን - በዚያው ጊዜ ውስጥ፣ ማለትም በ12 ወራት፣ መክፈል ያለበት - ይጨምራል።

ያለ ሀብት ካለ ዕዳ የሚበልጥ ከሆነ፣ የመሥሪያ ካፒታሉ አወንታዊ (ፖሊቲቭ) ነው፤ ድርጅቱም በቀላሉ የአሁን የፋይናንስ ግዴታዎቹን ሊያሟላ ይችላል። ትንንሽ ድርጅቶች የአጭር ጊዜ የብድር አማራጮችን በቀላሉ ሊያገኙ ስለማይችሉ፣ አወንታዊ የሆነ የመሥሪያ ካፒታል ሚዛን መጠበቅ ቁልፍ ጉዳይ ነው። ባለቤቱ የንግድ ሥራውን

በፍጥነት ለማሳደግ የሚሻ ከሆነ፣ አወንታዊ ካፒታል የመኖሩ ፍላጎት ትንሽ እንደሆኑ መቀጠል ከሚፈልጉ የንግድ ሥራዎች አንጻር ከፍ ያለ ነው።

የውስጥ ቁጥጥሮች ባለቤቶች የሚመጣውን እና የሚሄደውን ገንዘብ ድርቀት እና ፍሰት በተሻለ መልኩ እንዲያስተዳድሩ ሊረዳቸው ይችላል -ርካብና ልግዋምን፣ የሚሆነውን መገመት መቻልን፣ እና ዕቅዳን ሊያሻሽልም ይችላል። በተጨማሪም፣ ውስጣዊ ቁጥጥሮች፣ ቀልጣፋና ውጤታማ ላልሆኑ አሠራሮች መፍትሔ እንዲያበጁ በማገዝም የድርጅቱን የአጭር ጊዜ የፋይናንስ አያያዝ ይጨምራል።

የጥሬ ገንዘብ ፍሰት የሚባለው ወደድርጅቱ የሚመጣው እና ከድርጅቱ የሚወጣው የተጣራ ገንዘብ ነው። ድርጅቱ በፋይናንስ ዘላቂነት ያለው እንዲሆን፣ የንግድ ሥራው አወንታዊ የጥሬ ገንዘብ ፍሰትን ማመንጨት መቻል አለበት፣ ማለትም የሚመጣው ገንዘብ ከሚወጣው ገንዘብ መብለጥ አለበት። የአንድ ድርጅት የጥሬ ገንዘብ ፍሰትን አያያዝ በአይነተ-ብዙ ሁኔታዎች ይወሰናል። ለምሳሌ፣ የኢንዱስትሪው ዓይነት፣ የሥራ-ሂደት ቅልጥፍና፣ እና፣ በመጨረሻም፣ ጥሩ ስትራቴጂ። ውስጣዊ ቁጥጥሮች አንድ ድርጅት በተለያዩ ሂደቶች ላይ ያለውን መረዳት እና ተቆጣጣሪነት እንዲጨምር ያዘዘዋል፤ ስለዚህም ድርጅቱ ዕምቅ የሥራ የቅልጥፍና ችግሮችን ለመፍታትና የድርጅቱን የሥራ ካፒታል እና የጥሬ ገንዘብ ፍሰት አያያዝ የማሻሻል አቅሙን ያጠነክራል።

የመረጃ ቴክኖሎጂ፣ ይህንን ርዕስ በዝርዝር ለመሸፈን ሙሉ መጽሐፍ ይፈልጋል። ይህ መጽሐፍ-መመሪያ የንግድ ሥራዎች የመ.ቴ.ን ጠቀሜታዎች እንዲያውቁቸው እና ተግዳሮቶቹም በንቃት እንዲያዩ ለማድረግ ያህል ብቻ መሠረታዊ ነገሮችን ይነካካል።

እንደመሠረታዊ መነሻ ባለቤቶች፣ ሃርድዌሮቻቸውም ሰፍትዌሮቻቸውም እንደንግድ ሥራው ፍላጎት በየጊዜው እየተሻሻሉ መሄዳቸውን (አፕዴት መደረጋቸውን)፣ በቅልጥፍና የሚሠሩ መሆናቸውን፣ እና የመ.ቴ. መሣሪያዎቹ እና ሰፍትዌሮቹ እንደማይበላሹ እና ለውጭ ሰው ጥቃት እንደማይጋለጡ እርግጠኛ መሆን አለባቸው። ድርጅቱ፣ የደንበኞችን መረጃዎች የመሰብሰብ የሦስተኛ ወገን መረጃዎችን ስለሚይዝ፣ መረጃን ከመጠበቅ ጋር የተያያዙ ሕጎች መከበራቸውን እና መጥፋትን፣ ሰርጎ-ብነትን፣ ወይም ሕጋዊ ያልሆነ የምስጢራዊ መረጃዎችን ወይም የንግድ-ሚስጥሮችን ስርቆትን ለመከላከል የሚያስችሉ መሣሪያዎች መጫናቸውን (መተከላቸውን) ማረጋገጥ ያስፈልጋል። ይህ ካልሆነ፣ ድርጅቱ ለክስ ሊጋለጥ ወይም መልካም ስሙና የንግድ ሥራው ሊበላሽ ይችላል።

ምግባር/ግብረ-ገብ

ምንም እንኳ ምግባር እና ግብረ-ገብ (ኤቴክስ) የውስጣዊ ቁጥጥር የተለየ ክፍል ባይሆንም፣ በክፍሎቹ በአያንዳንዳቸው ላይ ቀጥተኛ ተፅዕኖ ስለሚያሳድር የተለየ ርዕስ ተሰጥቶት ለውይይት መቅረብ ይገባዋል። ድርጅቶች ሁሉ የየራሳቸው ግብረ-ገብ አላቸው - የድርጅቱ ማኅበረሰብ የሚኖራቸው አሴቶች፣ እና ውሳኔዎች እንዴት እንደሚተላለፉ የሚወስኑ ገዥ መርሆዎች። የድርጅቱ ግብረ-ገብ ድርጅታዊ “የአየር ሁኔታ” ይፈጥራል፤ ባህሉንም ቅርፅ ያስይዛል (ያሳያል)።

ለሠራተኞች አቅጣጫን ለማመላከት እና የመልካም ባሕሪዎችን ገፅታ ለመፍጠር ድርጅቶች የግብረ-ገብ እና የምግባር መመሪያዎችን ይፈጥራሉ። “የሥነ-ምግባር መመሪያ” (code of conduct) እና “ግብረ-ገባዊ መመሪያ” (code of ethics) የሚሉት ሐረጎች ብዙውን ጊዜ በተለዋዋጭነት ጥቅም ላይ ይውላሉ (Nieweler 2014)። በአርግጥ ግን፣ እነዚህ ሁለት የተለያዩ ሰነዶች ናቸው።

► ግብረ-ገባዊ መመሪያ ቁልፍ ድረጅታዊ እሴቶችን እና ግብረ-ገባዊ መርሆዎችን በማብራራት የድርጅቱን ቃና ይፈጥራል። ከድርጅቱ የባለድርሻ አካላት ቡድኖች (ሠራተኞች፣ ደንበኞች፣ የንግድ ሥራ አጋሮች፣ መንግስት እና ማኅበረሰብ፣ ኅብረተሰብ፣ አካባቢ፣ ወዘተ) ጋር በተገናኘ ድርጅቱ የሚከተላቸውን የተግባር ቁርጠኝነቶች ወይም ግብረገባዊ ደረጃዎች እንጥር ያወጣል።

► የሥነ-ምግባር መመሪያ የተባሉ እሴቶችን ሊደረጉ ወደሚችሉ ተግባራት የሚቀይር ነው። ለሞያዊ ባሕሪ እና ኃላፊነቶች፣ በግብረ-ገብነት ጉዳዮች እና በግጭት ሁኔታዎች ውስጥ ጥቅም ላይ ሊውል የሚችል፣ መቀቅር ይፈጥራል። የሚፈለጉ ወይም የተከለከሉ ድርጊቶችን ዝርዝር ያቀርባል።

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ሁለቱን ሰነዶች ወደአንድ የሥነምግባር/የግብረ-ገብ መመሪያ ሊቀይሩት ይችላሉ። ይህ በከፍተኛ ሥራ አመራሮች እና በዳይሬክተሮች ቦርድ ሊፀድቅ ይከባዋል፤ ለዚህ መመሪያ ትክክለኛ ትግበራ የመከታተል ኃላፊነትም የእነርሱ ነው። የመመሪያው መከበር ክክትትል እና አስገዳጅነት ሊኖረው ይገባል። ፈጣን ዕድገት የሚያሳዩ የንግድ ሥራዎች መመሪያው ተስማሚነቱን እና ውጤታማነቱን እንደጠበቀ እንዲቆይ በመደበኛነት ሊከልሱት ይገባል። (ሳጥን 3.5.ን ይመልከቱ)



ሳጥን 3.5: የቁጥጥር እና የእምነት ቁርኝት

ጠንካራ አስተዳደር ሥራ-አስፈጻሚዎች እና ሠራተኞች ከድርጅቱ የሩቅ-ጊዜ ፍላጎቶች ጋር በሚሄድ መልኩ ሕግን እንዲያከብሩ፣ መልካም ምግባርን እንዲያሳዩ፣ እና ውሳኔዎችን እንዲያሳልፉ የማድረግ ዓላማ አለው። ይህንን ግብ ለማሳካት ሁለት አቀራረቦች አሉ፡- አንዱ የቁጥጥርን ያማከለ ሲሆን፣ ሌላው እምነት ነው። ምሁራን፣ ሕግ-አውጪዎች፣ እና ሥራ-አስፈጻሚዎች በተለምዶ ለቁጥጥር-ተኮሩ አቀራረብ ቅድሚያ ሰጥተው ቆይተዋል። ይህ አቀራረብ የተመሠረተው፣ ሰዎች ስለራሳቸው ብቻ ያስባሉ፤ በሚል እይታ ላይ ነው። ስለዚህም ይህ አመለካከት፣ ፍላጎቶችን ለመግራት እና የሚፈለገውን ባህሪ ለማበረታታት፣ ድርጅቶች የ“ሸልማት” እና “ቅጣት” አካሄድን በምልዓት መተግበር እንዳለባቸው አፅንዖት ይሰጣሉ።

ይህ እይታ የተወሰኑ ጠቀሜታዎች አሉት። ቁልፍ የንግድ ሥራ ስጋቶችን ከመለየት እና ከመከታተል ጋር የተያያዙ የቁጥጥር ለብዙ ድርጅቶች በተለይ ተስማሚ ናቸው። በሌላ በኩል ደግሞ፣ በቁጥጥር ላይ የተሰጠው ትኩረት እንደፍቱን መድሃኒትም መታየት የለበትም። በአያንዳንዱ ዓመት በቁጥጥር እና በደንብ-አከባቢ መርሃ-ግብሮች ላይ በሚሊዮኖች የሚቆጠሩ ዶላሮች እየፈሰሱም እንኳ፣ እጅግ የሚደጋገሙት የኮርፖሬሽን ቅሌቶች የሚያመለክቱት እኝህ መርሃ-ግብሮች በንግድ ሥራው ዓለም ግብረገባዊ ያልሆኑ (ወይም ሕገወጥ) ምግባሮችን ትርጉም ባለው ደረጃ መቀነስ አለመቻላቸውን ነው። እንዲህ ባሉ ከፍተኛ ደረጃ ክሶች ውስጥ የነበሩበት እንደ Wells Fargo, HSBC, VW, and Petrobras, ያሉ ትልልቅ ድርጅቶች የቁጥጥር አገልግሎቶች የነበሩባቸው እና ከሚመኩሩ አሠራሮች ጋር የሚሄዱ ብዙ ውስጣዊ ፖሊሲዎች እንደነበሩባቸው ልብ ይሏል።

ሌላው አማራጭ በእምነት ላይ በተመሠረተው አቀራረብ ላይ መመካት ነው። ይህ፣ ብዙ ሰዎች፣ በጠንካራ የጋራ እሴቶች፣ ግልፅኝነት፣ ሥነ-ልቦናዊ ደህንነት፣ ፍትሕ፣ ራስን በሌላው ቦታ ማስቀመጥ፣ ኃላፊነት፣ እና ክትርፍ ባሻገር ላለ ዓላማ መኖር የመሳሰሉ ባህሪያትን በተላበሰ ባህል ውስጥ ሰጥመው ከገቡ፣ በበጎ ፈቃደኝነት ትክክለኛውን ነገር ለማድረግ ይፈልጋሉ በሚል ሃሳብ ላይ የተመሠረተ ነው።

የሥነ-ልቦናዊ ደህንነት ሃሳብ በጣም ወሳኝ ነው። በድርጅቶች ውስጥ የፍርሃት ደመና ካጠላ፣ ሰዎች በራስ-መከላከል ላይ ያተኩሩና በግብረገባዊ ጉዳዮችም ላይ ጭምር ዕይታቸውን ለመግለፅ ይፈራራሉ። ፍርሃትን ለመቀነስ፣ ሰዎች የልባቸውን ቢናገሩ እና ስህተትን ቢጠቀሙ ብቀላን፣ ማግለልን፣ ወይም መባረርን የመሳሰሉ ጥቃቶች እንደማይደርሱባቸው እርግጠኛ የሚሆኑበትን ድባብ መፍጠር አስፈላጊ ነው። በእንዲህ ያለ አካባቢ ውስጥ መሥራት ከፍ ያለ ምርጫነትን እንደሚፈጥርና ፈጠራንም እንደሚያበረታታ ጥናቶችም ያመለክታሉ (Baer and Frese 2003)።

ጠንካራ የግብረገብ ባህል ሥራ-ፈጣሪዎች፣ የሕግ ጥናት ኔትዎክ (LRN) የተሰኘው፣ በዚህ ጉዳይ ላይ በማጥናት የታወቀ ድርጅት፣ “ራስ-ገዝ ድርጅቶች” የሚሉባቸውን ዓይነት ድርጅቶች እንዲፈጥሩ ያስችላቸዋል። ራስ-ገዝ ድርጅቶች፣ የምግባር ቁጥጥር የሚመካው በሕጎች እና በፖሊሲዎች ላይ ሆነ በሥራ-ቦታ ባልንጀሮች (ባልደረቦች) የሆነባቸው ድርጅቶች ናቸው። ከጥናቶቹ በአንዱ፣ LRN እንዳሳየው፣ የራስ-ገዝ ባህሪ ያላቸው ድርጅቶች፣ አትራፊነትን፣ የሃብት ዕድገትን፣ እና ፈጠራን በመሳሰሉ ነገሮች ከሌሎች የተሻለ የአፈጻጸም አመለካከቶችን አሳይተዋል (LRN 2016)።

የንግድ ሥራ መሪዎች በድርጅታቸው ውስጥ ያለውን የግብረ-ገባዊ ባህል ደረጃ መለካት እና መከታተልም አለባቸው። ለምሳሌ “Ethical Systems” የተባለው ድርጅት ይህንን ለማድረግ የሚያስችሉ አጋዥ መሣሪያዎችን ያቀርባል (Ethical Systems 2018)።

ለአስተዳደር የቁጥጥር እና እምነት አቀራረቦች መንታ አማራጮች አይደሉም። ይልቅ፣ እንደተያያዙ (continuum) የአንድ ነገር ሁለት ገፅታዎች መታየት አለባቸው። ከአነዚህ ተያያዥ ነገሮች ወደእምነት ጥግ ይበልጥ በመቅረብ በሰዎቻቸው ውስጥ ያለውን መልካምነት ለማውጣት የመወሰን ፈንታ የድርጅቱ አመራሮች ነው።

ምንጭ፡- Alexandre Di Miceli da Silveira.



ጉርሻ፡ ሠራተኞች ሁሉ የሥነ-ምግባር መመሪያን እንዳንበቡ እና የሚጠበቅባቸውን የማክበር ኃላፊነቶች መረዳታቸውን ያረጋግጣሉ። በተለይ ጠቃሚ የሆነው፡ በርዱ/የሥራ-አመራሩ በመመሪያ መሠረት መኖር እና በምሳሌነት መምራት አለበት። ያንን ማድረግ ካልቻሉ፣ ድርጅቱ የሚፈለገውን የሥነ-ምግባር ባህል ለመፍጠር እና ከሠራተኞቹም የተያያዙ ባሕሪያትን ማግኘት ይቸግረዋል።

የጥቅም ግጭት፡ በተወሰኑ ሁኔታዎች ውስጥ ቁልፍ የንግድ ሥራ ተወካዮች፣ በድርጅቱ ውስጥ ባላቸው ግዴታ እና በገዛ-ራሳቸው ፍላጎቶች ውስጥ ግጭት ተፈጥረው ሊያገኙ ይችላሉ። የፍላጎት ወይም የጥቅም ግጭት ማለት አንድ ሰው የግሉ ፍላጎት፣ እንደሠራተኛ ወይም እንደባለሥልጣን በድርጅቱ ውስጥ ባለበት አፈሳሪ ግዴታዎች ላይ ከፍተኛ ተፅዕኖ የመፍጠር - ወይም የሚፈጥር የመምሰል - ዕምቅ ዕድል ሲኖር ነው። (ሥዕል 3.2ን ይመልከቱ።)

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ዳይሬክተሮችን፣ የሥራ-አመራሮችን፣ እና ሠራተኞችን ለመምራት ግልፅ ፖሊሲ መፍጠር አለባቸው። ይህ ፖሊሲ የጥቅም ግጭቶች የሚላቸውን ነገሮች በዝርዝር አቅርቦ ያንን ግጭት የሚከታተልበት እና

የሚያስታርቅበትን መንገድም መግለፅ አለበት። ከፍተኛ-ስጋት የመሆን ዕድል ያላቸው አገልግሎቶችንም መለየት አለበት።

ፖሊሲው በተለይ ለንብረት ግዢ ልዩ ትኩረት መስጠት አለበት። በንብረት ግዢ ውስጥ የሚሳተፉ ሠራተኞች ለድርጅቱ በዕቃ ወይም አገልግሎት አቅራቢነት ሊመረጡ ባሉ ድርጅቶች ውስጥ የተለየ ጥቅም፣ ቤተሰቦች ወይም የቅርብ ጓደኞች ካሉ ማሳወቅ አለባቸው።

የቅርብ-ወገኖች የንግድ ልውውጥ (RPTs) ልዩ ትኩረት የሚሹ የጥቅም ግጭት ሁኔታዎች ናቸው። የቅርብ-ወገኖች የንግድ ልውውጥ የንግድ ልውውጥ ለማድረግ ከመስማማታቸው በፊት በሆነ ምክንያት በተሳሰሉ ድርጅቶች መካከል የሚደረግ የንግድ ስምምነት ነው።

ሉብዙ አናሳ የንግድ ሥራዎች፣ የቅርብ-ወገኖች የንግድ ልውውጥ ያልተለመደ አይደለም። ከቤተሰብ አባል፣ ከዘመድ፣ ከዳይሬክተሮች ዘመድ፣ ትልቅ ድርሻ ካላቸው ባለአክሲዮኖች፣ ከቁልፍ ተቀጣሪዎች የንግድ ሥራዎች ጋር የንግድ መስተጋብር ማድረግ የተለመደ ክስተት ነው። በአንዳንድ ሁኔታዎች ውስጥ እንዲህ ያሉ የንግድ ግንኙነቶች ለንግድ ሥራው ጠቃሚ ናቸው። ችግሩ ግን፣ እነዚህ ከድርጅቱ ገንዘብ ለማሸለክ እና ግለሰብ ባለአክሲዮኖችን ወይም ሥራ-አስኪያጆችን በሌሎች መንዳት ለማበልፀግ

ሥዕል 3.2፡ የጥቅም ግጭቶች - በጣም የተለመዱ ዓይነቶች

የተሳሰሩ-ወገኖች የንግድ ልውውጥ

አንድን ድርጅት በአጠቃላይ ወይም በከፊል የሚቆጣጠር አንድ ሰው፣ ድርጅቱ ያንን ሰው ወይም ቤተሰብን አልያም ጓደኛውን ወደሚጠቅም፣ የሙያ ወይም ሌላ ድርጅት - ጋር የንግድ መስተጋብር ውስጥ እንዲገባ ሲያደርግ።

የውጭ ቅጥር

የአንድ ሥራ ፍላጎቶች ከሌላ ጋር ይጋጫሉ።

የቤተሰብ የጥቅም ትስስሮች

ሚስት፣ ልጅ፣ ወይም ሌላ የቅርብ ዘመድ፣ በድርጅቱ ውስጥ ይቀጠራል (ወይም ለመቀጠር ያመለክታል) አልያም ድርጅቱ ምርቶችን ወይም አገልግሎቶችን ከነዚህ ሰዎች ወይም በነሱ ሥር ከሆኑ ድርጅቶች ይገዛሉ።

ስጦታዎች

ትራንስፖርት እና የማደሪያ ቦታን የመሳሰሉ የማይታይ እሴት ነገሮችን ጨምሮ፣ ስጦታውን ከሚቀበለው ሰው ጋር የንግድ ትሥሥር ካለው ሰው የሚደረግ ስጦታ።

ሊውሉም መቻላቸው ነው። ይህ የውጭ ኢንቨስትሎችን የሚያሸሽ እና የሠራተኞችን መነሳሳትም የሚያከስስ ነው።

እያንዳንዱ ድርጅት ከተሳሰረ-ወገን ጋር የሚደረግ የንግድ ልውውጥን በተመለከተ፣ መጠናቸውን፣ ዓይነታቸውን፣ ተደጋጋሚነታቸውን፣ እና የሚሳተፉ ሌሎች ወገኖችን ከግንዛቤ ውስጥ ያስገባ ግልፅ ፖሊሲ ሊኖረው ይገባል። ለምሳሌ፣ ፖሊሲው በቦርዱ ወይም በባለአክሲዮኖች ስብሰባ መፈቀድ ያለበትን የንግድ ልውውጥ መጠን በግልፅ ማስቀመጥ አለበት።

እንዲህ ስላሉ የንግድ ልውውጦች፣ ለባለአክሲዮኖች ሙሉ-በሙሉ መግለፅ በጣም አስፈላጊ ነው። አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የዝህን ልውውጦች ቁጥር እና መጠን፣ ያኝ ልውውጦችን የሚመራውን ፖሊሲ እና ቅደም-ተከተልም መለየት አለባቸው። (ለበለጠ መረጃ፣ የአስተዳደር ርዕሰ ሠ. ይፋ ማድረግ እና ግልፅነትን፣ ይመልከቱ።)

አዲት

የሥራ ፈጣሪዎች ብዙውን ጊዜ ውስጣዊ ቁጥጥርን ከውስጣዊ ሂሳብ ምርመራ ጋር ያምታሉ። ውጣዊ ቁጥጥር ያለማድረግ የሚሠራ ሥርዓት ነው። ውስጣዊ አዲት፣ በተወሰኑ ጊዜያት ርቀት የሚደረግ ከውስጣዊ ቁጥጥር አገልግሎቶች አንዱ ነው። ውስጣዊ አዲት፣ ለቦርዱ እና ለሥራ-አመራሩ (ከሌሎች ነገሮች ውስጥ) የውስጣዊ ቁጥጥር ሥርዓቱ በቂ፣ ጠንካራ እና በትክክል እየሠራ ያለ ስለመሆኑ ምክንያታዊ በሆነ እርግጠኛነት የማሳየት ዓላማ ያለው ነው።

እንደ መልካም አስተዳደር አንዱ ክፍል፣ የደረጃ 3 አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ የውስጣዊ አዲት አገልግሎት ሊኖረው ይገባል። ውጤታማ ይሆን ዘንድ፣ ውስጣዊ አዲት ከሥራ ሂደቶች ነፃ የሆነ መሆን አለበት። በደረጃ 4፣ ከአገልግሎቱ ጋር በተያያዘ ለቦርዱ፣ በአስተዳደራዊ ጉዳዮች ግን ለሥራ-አስኪያጁ ሪፖርት ያደርጋል።

እንደተመሠረተበት አገር ሕጋዊ መዋቅር እና እንደሚመለከተው ደንቦች፣ አንድ ድርጅት ውጫዊ አዲተር መምረጥ ይኖርበት ይሆናል። ከዚህ ሌላ ለማድረግ የተለየ የሕግ አስገዳጅነት ከሌለ፣ ይህ አገልግሎ አስፈላጊ የሚሆነው ወደደረጃ 4 በሚደረግ ሽግግር ወቅት ነው።

ድርጅቱ ጠንካራ የባለአደራነት ቁጥጥር እንዳለው እና፣ የሂሳብ ዘገባዎቹንም በትክክል፣ በሚዛናዊነት እና በግልፅነት እያደረገ እንዳለ በነፃነት በማረጋገጥ፣ የውጭ አዲተሩ በቀጥታ የሚያገለግለው የቦርዱን እና የባለአክሲዮኖችን ፍላጎት ነው።

የውጭ አዲተሮችን ለማስተዳደር የሚያስችሉ መልካም አሠራሮች ቀጥሎ ተዘርዝረዋል።

- ▶ አዲተሩ የጥቅም ግኝት የሚያስነሱ ሌሎች አገልግሎቶችን እንዳይሰጥ ይወስኑ።
- ▶ የአዲተሮችን - ወይም ቢያንስ ከፍተኛ የአዲት ኢጋርን - በየአምስት ዓመቱ ለማቀዳደር ያስቡ።
- ▶ ለአዲተሩ አዲት ለማድረግ የተከፈለውን ገንዘብ ግልፅ ያድርጉ፣ አዲት ላልሆኑ ሥራዎችም ተከፍሎት ከሆነም ያንን ክፍያም ግልፅ ያድርጉ።

ውስጣዊ እና ውጫዊ አዲትዎች የሚያገለግሉት ለተለያዩ ነገሮች ነው። የውስጥ አዲተሮች የሚመረምሩት ከድርጅቱ የንግድ አሠራሮች ጋር የተያያዙ ድርጊቶችን እና ስጋቶች ሲሆን የሚደረጉት ዓመቱን ሙሉ ነው። የውጭ አዲተሮች የሚመረምሩት የሂሳብ መዝገቦችን ሲሆን የሚደረገው በዓመት አንዴ ነው። ከደረጃ 4 ጀምሮ አንድ ድርጅት ሁለቱም ሊኖሩት ይገባል።



መሪ አሠራሮች:

የስጋት አያያዝ እና ውስጣዊ ቁጥጥሮች

ቀጥሎ፣ ከላይ የቀረቡ ክፍሎችን በመጠቀም፣ ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የሚሆኑ መሪ አሠራሮችን እናቀርባለን፡

- ▶ ውስጣዊ ቁጥጥሮች፣ ሦስት ርዕሶች ልዩ ትኩረት የሚጠይቁበት፡
 - ምግባር/ግብረገብ
 - የሥራ ካፒታል እና የጥሬ ገንዘብ ፍስሰት አስተዳደር
 - የመረጃ ቴክኖሎጂ አስተዳደር
- ▶ ውስጣዊ አዲት
- ▶ ውጫዊ አዲት

እነዚህ አሠራሮች ተደማማሪዎች እንደሆኑ ልብ ይበሉ፡ ሕላ ለሚመጡ ደረጃዎች የሚመከሩ አሠራሮች በቀደሙት ደረጃዎች አሠራሮች ላይ የሚገነቡ ናቸው። አንዳንድ ምክሮች፣ በሁኔታዎች ላይ በመመሥረት፣ በተለያዩ ደረጃዎች ይበልጥ ውጤታማ በሆነ መልኩ ይተገበሩ፡ ወይም ድርጅቱ ከአንድ ደረጃ ወደቀጣዩ ደረጃ በመሸጋገር ላይ እያለ ይተገበሩ ይሆናል። ልዩ ለሆነው ለራስዎ ድርጅት እነዚያን አሠራሮች ለመተግበር ይበልጥ ምቹ የሆነውን ጊዜ ለማወቅ የራስዎን ሚዛን ይጠቀሙ።



ደረጃ 1: ጅምር የንግድ ሥራ

ውስጣዊ ቁጥጥሮች

ድርጅቱ ዋና-ዋና ስጋትን እና ደንቦችን እንደሚያከብር ያረጋግጡ።

የሥራ ካፒታል እና የጥሬ ገንዘብ ፍስሰት አስተዳደር:

- ▶ የድርጅቱን የገንዘብ ምንጮች እና የባንክ አካዎችን ከመሥራቻዎቹ ግላዊ ምንጮች እና አካዎች ይለዩ።
- ▶ የሥራ ካፒታልን እና የፋይናንስ ፍላጎቶችን፣ የኢንቨስትመንት ስትራቴጂዎችንም፣ ለማቀድ በየጊዜው የጥሬ ገንዘብ ፍስሰት ፍላጎቶችን ይከታተሉ ይተንትኑ።

ድርጅትዎ ያለውን አጠቃላይ የተጣራ ዋጋ ለመረዳት መሠረታዊ የዋጋ ግመታ (valuation) ያድርጉ። አጠቃላይ ተቀባይነት ያገኙ የአንድን የንግድ ሥራ ዋጋ ለመገመት የሚያስችሉ ሦስት መሠረታዊ መንገዶች አሉ፡ ሚዛናዊ የገበያ ዋጋ (fair market value)፣ የኢንቨስትመንት ዋጋ (investment value)፣ እና የአክሲዮን ሽያጭ ዋጋ (liquidation value). ለንግድ ሥራው የኢንቨስትመንት ዋጋ/አሴት ተጨባጭ መረዳት መኖሩ በድርጅቱ ላይ መዋዕለ-ንዋይቻውን ሊያፈሰሱ የሚችሉ ድርጅቶችን በሚቀረብበት ጊዜ ሁነኛ የመደራደሪያ መሣሪያ ይሆናል። ይህ የንግድ ሥራው ለአንድ ለተወሰነ ኢንቨስተር ሊኖረው የሚችለው ዋጋ ሲሆን ከሚዛናዊ የገበያ ዋጋ በላይ እና ባሻገር የሚሄዱ ተለይተው የሚታዩ ነገሮችን አጣምሮ የያዘ ነው።



ደረጃ 2: ቀልጣፋ እድገት

ውስጣዊ ቁጥጥሮች

መጭበርበርን እና አግባባዊ ያልሆኑ አሠራሮች ሪፖርት የሚደረጉበትን ዘዴ ይፍጠሩ (ለምሳሌ፡ የፍሽክ ነፈዎች - ችግር ሲኖር የሚያሳወቁ ሰዎች - ፖሊሲ)። ይህ ዓይነቱ ፖሊሲ ሠራተኛ ስጋት ወይም ቅሬታ ሲኖራቸው በሚሰጥ የሚያሳውቁበትን መመሪያ መስጠጥ አለበት፤ ሕግ መተላለፎችን (የድሲፕሊን እርምጃ የሚያስወስዱ ይሁኑም አይሁኑ) ለመመርመርም የሚወስዱ እርምጃዎችን ደረጃ በደረጃ ማቅረብ አለበት።

ዕምቅ የንግድ ሥራ ስጋቶችን ይለዩ፤ ተፅዕኖአቸውን የገምቱ፤ ተስማሚ የመፍትሔ ድርጊቶችን (ባለቤቶቹ ፅድቅን የሚያዩበት መንገድ ያለው) ይተልሙ።

(የመፍቀድ ገደቦችን፣ የሥልጣን ክፍፍሎችን፣ ማረጋገጫዎችን፣ ወዘተ.ፉ የመሳሰሉ) መሠረታዊ ስጋት-ተኮር ቁጥጥሮችን ከንግድ ሥራው ሂደት ጋር ያቀናጁ።

ወሳኝ የቁልፍ-ሰው ስጋት ቦታዎችን ይለዩ፤ ለቁልፍ አገልግሎቶች/የልዩ ቴክኒክ ባለሙያዎች ተተኪዎችን/ምክትሎችን ይሰይሙ፤ የሚፈለጉ ክህሎቶችን እና ብቃቶችን እያሳደጉ መሆናቸውን ያረጋግጡ።

ምግባር/ግብረገብ

- ▶ የሥራ ቦታ ግብረገብን፣ ስርቆት እና ማጭበርበር ምን ምን እንደሚያካትት የሚያመለክቱ ነጥቦችን፣ የጥቅም ግጭት በሚፈጠር ሰዓት መወሰድ ያሉባቸውን እርምጃዎች ወዘተ የሚያካትት የመሠረታዊ የንግድ ሥራ የሥነ-ምግባር መርሆዎችን ያዘጋጁ።
- ▶ እነዚህን መርሆዎች እና ሲጣሱ የሚያስከትሉትን ቅጣት ለሠራተኞች ያሳውቁ።

የሥራ ካፒታል እና የጥሬ ገንዘብ ፍሰት አስተዳደር

- ▶ በባንክ አካምፕቶች (ጅክ) ላይ ፈራሚ የሆኑ እና በጥሬ ገንዘብ አስተዳደር ላይ ኃላፊነት ያላቸውን ባለሥልጣናትን፣ ከገደቦች፣ ውክልናዎች እና የሥራ ክፍፍሎች ጋር፣ ይወስኑ።
- ▶ ጠንካራ የሂሳብ መዝገብ አያያዝ፣ ሁሉም ኢንቨስትመንቶች እና ብድሮች/ዕዳዎች የሚመዘገቡበት፣ መኖሩን ያረጋግጡ።
- ▶ የወደፊቱን የገንዘብ ፍላጎት ለማወቅ እና የኢንቨስትመንት አካሄድን ለመወሰን፣ የገንዘብ ፍሰት ዘገባዎችንና ትንበያዎችን የቀዳሚ ወይም ይከፈሉ ክፍል ያድርጉ። ማናቸውም ዓይነት ኢንቨስትመንቶች የገንዘብ ፍሰት ፍላጎቶችን (አስጊነታቸውን፣ ስምምነቶችን፣ የክፍያ ጊዜን፣ ወደጥሬ ገንዘብ የሚቀየሩባቸውን ሁኔታዎች) ከግምት ውስጥ ማስገባታቸውን ያረጋግጡ።

የመረጃ ቴክኖሎጂ አስተዳደር

- ▶ የድርጅቱን የበለጠ የወደፊት ዕድገት የሚያግዙ ሁሉም የመረጃ ቴክኖሎጂ ፍላጎቶች መሟላታቸውን ለማረጋገጥ፣ ለመረጃ ቴክኖሎጂ አገልግሎት ግልፅ የሥራ ዝርዝር ያዘጋጁ። የትኞቹ የመረጃ ቴክኖሎጂ አገልግሎቶች በድርጅቱ ውስጥ፣ የትኞቹስ በኮንትራት ለሌሎች ድርጅቶች ተሰጥተው፣ መሠራት እንዳለባቸው ይወስኑ።
- ▶ የትኞቹ የመረጃ ቴክኖሎጂ አገልግሎቶች በድርጅቱ ውስጥ፣ የትኞቹስ በኮንትራት ለሌሎች ድርጅቶች ተሰጥተው፣ መሠራት እንዳለባቸው ይወስኑ።

መረጃ ለማመንጨት እና ለመዘገብ የሚጠቅሙ የመረጃ ቴክኖሎጂ ሥርዓቶች ደህንነት የተጠበቀ መሆኑን ያረጋግጡ፤ ደህንነትን ለማስተዳደር እና የንግድ ቀጣይነት/ክልደጋ ማገገምን ለማረጋገጥ መደበኛ የደህንነት ሂደቶችን ያሳድጉ።



ደረጃ 3: ድርጅቱ እድገት

ውስጣዊ ቁጥጥሮች

በንግድ ሥራው ራዕይ እና ዕቅድ መሠረት፣ ስትራቴጂያዊ እና የሥራ ሂደት ስጋቶችን ለመከታተል እና ለመቀነስ ፖሊሲዎችን እና ቅደም-ተከተሎችን ይፍጠሩ። የሥራ-አስፈጻሚው ኮሚቴ ቁልፍ ሚና ሊኖረው ይገባል።

ለአያንዳንዱ ፕሮጀክት እና የሥራ እንቅስቃሴ፣ አንድ የተጠያቂነት መንገድ ለመፍጠር የሥራ ክፍሎችን ሥልጣን እና ገደቦች፣ የዘገባ መስመሮቻቸውን፣ እና ቁልፍ ሂደቶች ላይ መመሪያዎቻቸውን ይወስኑ።

ምግባር/ግብረገብ :

- ▶ ዝርዝር የሥነ-ምግባር እና የንግድ ሥራ መልካም ባሕሪዎ ምግባር መመሪያ ያዘጋጁ፣ ለሠራተኞች በሚሰጥ የመገቢያ ሂደት ላይ ይጠቀሙት፣ ከሠራተኛ ጋር በሚደረግ ተግባራት በመደጋገም ያጠናክሩት።
- ▶ ለሥነ-ምግባር መመሪያዎቹ ጥሰት ተገቢውን የማረሚያ እርምጃዎች ይመሥርቱ፣ ደንብ ያለማክበርን ውጤት በድርጅቱ ሁሉ ውስጥ ያሳውቁ። በመተላለፎች ላይ የሚወሰዱ እርምጃዎች ግልፅ እና ውጤታማ መሆናቸውን ያረጋግጡ።

የሥራ ካርታ እና የጥሬ ገንዘብ ፍሰት አስተዳደር :

- ▶ የሠለጠነ ዋና የፋይናንስ መኮንን (CFO) ይቅጠሩ (የውጭ ኢንቨስተሮች ካሉ፣ ይህንን ክእላት ጋር በመተባበር ያድርጉ)።

የመረጃ ቴክኖሎጂ አስተዳደር :

- ▶ የወደፊቱን የንግድ ፍላጎቶች ለመገመት (የአገልግሎት ፍላጎቶች፣ የመሠረተ-ልማት ፍላጎቶች) ቀላል የመረጃ ቴክኖሎጂ ስትራቴጂ ይቀይሱ፣ የካርታል ፍላጎቶችንም በተሻለ መልኩ ለማቀድ የአጭር እና የመካከለኛ ጊዜ የሲስተም ትልሞችን ቅደም-ተከተል ያስይዙ።
- ▶ የሲስተሞቹ ደህንነት የተጠበቀ መሆኑን እና የድርጅቱን ግቦች እና ዓላማዎች ማገዝ ይችሉ እንደሁ ለማረጋገጥ ነፃ የሙኔ አዲት ያድርጉ።

ውስጣዊ አዲት

ነፃ እና ውጤታማ የሆነ የውስጣዊ ቁጥጥር አገልግሎት ይመሥርቱ፣ ከደንብ አከባቢ እና ከስጋት አገልግሎቶችም ጋር ያቀናጁት። ይህ፣ በድርጅቱ የሚሠራ፣ በኮንትራት ለሌላ ድርጅት የሚሰጥ፣ ወይም ሁለቱን ያጣመረ (የውጭ ድርጅትን በመጠቀም የውስጥ ሠራተኞችን ማሰልጠንና ክህሎታቸውን ማሳደግ) ሊሆን ይችላል። መፍትሔ በሚሹ ስጋቶች/ተግዳሮቶች ላይ ሙሉ ግልፅኝነት ይኖር ዘንድ ባለቤቶቹ የተቻለውን ክፍታ ያህል የውስጣዊ አዲትን ነፃነት ማረጋገጥ አለባቸው።

ከፍ ያለ ዋስትና እንዲኖር ለማድረግ ውስጣዊ አዲት በንግድ ሥራው ከፍተኛ-ስጋት ዘርፎች ላይ ማትኮሩን ያረጋግጡ፣ ጊዜን/ግብዓትን በአግባቡ ለመጠቀምም፣ ዝቅተኛ-ስጋት ላሉባቸው ዘርፎች እምብዛም ያልጠነከረ ክትትል እንዲደረግ ለማድረግ ያስቡ።

መሪ አሠራሮች፣ የስጋት አስተዳደር እና የውስጥ ቁጥጥሮች





ደረጃ 4: የንግድ መስፋፋት

ውስጣዊ ቁጥጥሮች

የሥራ-አመራሩ (የሥራ አስፈጻሚ ኮሚቴ) በየወቅቱ ዕድገትን ከንግድ ሥራው ዕቅድ አንጻር እንደሚገመገም እና በተገቢ ውስጣዊ ቁጥጥሮች ስጋቶችን ለይቶ መፍትሔ እንደሚሰጥ ያረጋግጡ።

ቦርዱ በየወቅቱ ድርጅቱ የውስጣዊ ቁጥጥሮች ሥርዓት እንዳለው ማረጋገጥ አለበት።

የመረጃ ቴክኖሎጂ አስተዳደር

- ▶ ሽያጭን እና የሂሳብ መዝገብ ይዘታን ለመመዘገብ እና ለማሳየት የሚጠቀሙ ሥርዓቶችን ይመሥርቱ፤ በማንኛውም ጊዜ የአሴት ጭማሪዎችን እና ገቢን በትክክል ይገምቱ።
- ▶ ያልተፈቀደ አጠቃቀምን ለመከላከል እና ችግር ያለበት ሊሆን በሚችል የንግድ ልውውጥ ላይ ማስጠንቀቂያ እንዲያሳይ፣ ሥርዓቱ (ሲስተም) ጤናማ መሆን አለበት።

ውስጣዊ ኦዲት

የኦዲት ዘገባዎች ከአገልግሎት አንጻር ለዳይሬክተሮች ቦርድ፣ ወይም የዳይሬክተሮች ቦርድ ላቋቋመው ኮሚቴ (በዓይነተኛነት የኦዲት ኮሚቴ) እንጂ፣ ለአስተዳደራዊ ጉዳይ ካልሆነ በስተቀር፣ ለሥራ-አስኪያጁ እንዳይሰጥ ያድርጉ። የኦዲት ዕቅዶች በቦርዱ መፅደቃቸውን ያረጋግጡ።

የውስጣዊ ኦዲት ከውጫዊ ኦዲተር ጋር እንደሚቀናጅ ያረጋግጡ።

ውጫዊ ኦዲት

የታወቀ የውጭ ኦዲተር ይሰይሙ። የውጭ ኦዲተሩ፣ ትርጉም ያለው የቁጥጥር እጥረትን እንደሚመረምር እና ዘገባ እንደሚያቀርብበት ያረጋግጡ።

ውጫዊው ኦዲተር የጥቅም ግጭት ሊያመጡ በሚችሉ አገልግሎቶች (ለምሳሌ፣ ማሻሻያ፣ የግብር አገልግሎቶች) እንዳይሰጡ በማድረግ ነፃነቱን ያረጋግጡ።

በየተወሰነ ጊዜው (ለምሳሌ በየሰዓት ዓመቱ) ኦዲተሩን፣ ወይም ቢያንስ ከፍተኛ የኦዲት አጋሩን፣ ያቀያይሩ።



ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት

““ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት የመልካም አስተዳደር አጋሮች ናቸው፤ ሁለቱ በሥራ-አስፈፃሚው ለአባላቸው፣ ለባለአክሲዮኖች፣ እና ለሕዝቡ የሚሰጥ መረጃን - ፋይናንስ-ነክም ሆነ ሌላ - ጥራት እና ተዓማኒነት ያሳያሉ።”

— Saleem et al. 2008

| ደረጃ 1: ጀማሪ | ደረጃ 2: ቀልጣፋ ዕድገት | ደረጃ 3: ድርጅታዊ ዕድገት | ደረጃ 4: የድርጅት መስፋፋት |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ መሠረታዊ የሂሳብ መዝገብ ተዘጋጅቷል ▶ ለሁሉም አገልግሎቶች አንድ ዓይነት የፋይናንስ እና የይፋ መረጃ በጥቅም ላይ ይውላል | <ul style="list-style-type: none"> ▶ ወርሃዊ የባንክ እካዎንት ማስማማቶች ለሁሉም መሥሪቶች ገንድ ተደርጓል ▶ መሥሪቶች፣ ባለአክሲዮኖች፣ እና ዳይሬክተሮች ወቅታዊ ፋይናንስ-ነክ ሆኑ እና ያልሆኑ መረጃዎችን ያገኛሉ ▶ የድርጅቱ ለሕዝብ ክፍት የሚሆን ዝርዝር መረጃ ተዘጋጅቷል | <ul style="list-style-type: none"> ▶ በብሔራዊ መዝገብ አያያዝ ደረጃ መሠረት የሂሳብ መግለጫ (ስቴትመንት) ▶ መረጃ ለመስጠት የሚመለከተው ሰው ተለይቷል ▶ ቁልፍ የሆኑ ውሳኔዎች መደበኛ በሆነ መልኩ ለሠራተኞች በመሉ ይገባሉ። ▶ መሠረታዊ የእንቅስቃሴ ዘገባዎች ለውጫዊ አማካሪዎች ይቀርባሉ ▶ ቁልፍ ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ መረጃ ለሕዝቡ ገንድ ይደረጋል | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የአስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የሂሳብ/የፋይናንስ ዘገባ በIFR ወይም ከዩ.ኤስ. GAAP (የውጭ ኢንቬስተሮች ካሉ/ የሚፈለጉ ከሆነ) መሠረት ነው። ▶ የፋይናንስ ስቴትመንቶች በታወቀ የኦዲት ድርጅት እዲት ይደረጋሉ ▶ የሥራ-መርሃዊ የፋይናንስ ዘገባ እና ሰፊ የሥራ እንቅስቃሴ ዘገባዎች ለኢንቬስተሮች ይሰጣሉ ▶ ዓመታዊ (ወይም ከዚያ ጋር የሚስተካከል) ዘገባ ይዘጋጃል፤ ባለአክሲዮኖች መረጃ በሚጠይቁ ጊዜ ይሰጣቸዋል |

ይከ ክፍል ይፋ ማድረግን መሠረታዊያን ይሸፍናል:

- ▶ የፋይናንስ ይፋ ማድረግ - የፋይናንስ እና የሥራ ሂደት ውጤቶችን ገንድ ያወጣሉ
- ▶ ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ - ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑ የድርጅት መረጃን፣ የቀድሞ አፈፃፀምን፣ ዕምቅ ዕድሎችን፣ እና በድርጅቱን የአስተዳደር ልማዶችን ይፋ ማድረግ

ይፋ የማድረግ እና ግልፅነት ተፈላጊነት እና ጠቀሜታ የባለአክሲዮኖች ስብጥር ሲቀየር ይቀየራል። በድርጅቱ የጅምር ጊዜያት፣ ባለአክሲዮኖች በዓይነተኛነት ትንሽ ሲሆኑ የንግድ ሥራውንም በማካሄድ በከፍተኛ ደረጃ የሚሳተፉ ናቸው። ቡድኑ ትንሽ ነው፣ ስለዚህም ቁልፍ ውስጣዊ ባለአክሲዮኖች ስለቁሳዊ ዕድገቶች ጥሩ መረጃ

አላቸው። ስለዚህም፣ በዚህ ደረጃ ትኩረቱ የሚሆነው ለባለአክሲዮኖች ትክክለኛ እና ጊዜውን የጠበቀ የፋይናንስ መረጃ በመስጠት ላይ ነው። በኋለኞቹ ደረጃዎች በሥራ አመራሩ ውስጥ የማይሳተፉ ባለአክሲዮኖች ይመጡ ይሆናል፤ የቆዩቱ ባለአክሲዮኖችም በሥራ ሂደቱ በቀጥታ መሳተፋቸውን ላይቀጥሎ ይችላሉ፤ የንግድ ሥራው ራሱ ግዙፍ እና የተወሳሰበ ይበልጥ ይሆናል። ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑ መረጃዎች ጠቀሜታ፣ እና የሚዘጋጅሉት ተደራሲ ይበልጥ ዓይነተ-በዙ ይሆናል - የውጭ አማካሪዎች፣ ዳይሬክተሮች፣ የድርጅት ሠራተኞች፣ ባለአክሲዮኖች፣ እና ደንበኞች ድርጅቱ መረጃ እንዲደርሳቸው ማድረግ ካለበት ቁልፍ ቡድኖች ውስጥ ከፊሎቹ ናቸው።



አጠቃላይ መመሪያዎች

ግልፅነት እና ገሃድ/ይፋ ማውጣት የሚሉት ቃላት ብዙውን ጊዜ (አንዱ ሌላውን እየተካ) በተለዋዋጭነት ጥቅም ላይ ይውላሉ። በእርግጥም እነሱ ተሟላይ (አንዱ ሌላውን የሚያሟላ) እና ተደራራቢነት ያላቸው ናቸው። ነገር ግን መታየት ያለበት በጣም አስፈላጊ ልዩነት አለ። ይፋ ማድረግ (disclosure) የሆነን ዓይነት መረጃ ወይም ይዘት ለተወሰኑ ቡድኖች የመግለፅ ሕጋዊ ግዴታን ነው። ግልፅነት (Transparency) ግን የኮርፖሬሽን የክፍትነት (openness) ባህል አንዱ መግለጫ እና ያንን ባህል ለውጭው ዓለም ለማሳየት በጣም ጥሩው መንገድ ነው።

የአንድ ድርጅት ገሃድ-ማውጣት እና የግልፅነት አሠራር የኢንቬስተሮችን እምነት በመጨመር ድርጅቱ የውጭ ካፒታል የማግኘት ዕድሉን ያሰፋለታል፤ ወጪውንም ይቀንሰላታል። በተጨማሪም ድርጅቱ ማልዶ ስጋቶቹን እና ደካማ ጎኖቹን እንዲለይ ይረዳዋል፤ ያም የድርጅቱን የቀውስ እና የቅሌት ስጋት ይቀንሳል፤ የሥራ ሂደት ውጤታማነትንም ያሳድጋል።

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ ተወዳዳሪዎቻቸው ስለእነሱ የንግድ ሥራ እና የፋይናንስ ሁኔታ ሚስጥራዊ መረጃዎችን እንዳያገኙ በመስጋት መረጃዎችን ይፋ ለማውጣት ያመነታሉ። እውነታው ግን፣ ሚስጥራዊ የንግድ-ሥራ መረጃዎች በሚገርም መልኩ ውስን፣ እና ከኮርፖሬሽን ስትራቴጂ፣ በመሞከር እና በመሠራት ላይ ያሉ ምርቶችን፣ የዋጋ ትመናዎችን፣ ወዘተ... የሚለኩ ናቸው። እንደባለበት ማስታወሻ ያሉበት ነገር፣ ገበያው እርሳንም ምርት/አገልግሎቶቻችንም ያውቃል፤ ደንበኞች ስለሚያውቁትም ደግሞ ተወዳዳሪዎችዎ ያውቁታል፤ እርሶም ተወዳዳሪዎችዎን እንደሚያውቁ ሁሉ። ስለዚህም፣ መረጃ መስጠት ሚስጥራዊ ቅመምዎን እንደመግለፅ አይሆንም። ይልቅ፣ እርስዎ ከራስዎ እይታ አንጻር ማን እንደሆኑ ለማሳወቅ ዕድሉን መውሰድ ነው።

በተጨማሪም፣ ብዙ ተወዳዳሪ ኩባንያዎች ወደገበያው ለመግባት ያለባቸውን ገደብ ጥሰው የሚገቡት፣ ለክሳውዝቄስት አየርመንገድ እናዳደረገው፣ ሌሎች ሊኮርጁት የማይችሉትን ነገር ይዘው በመምጣት ነው። ለነዚያ ኩባንያዎች፣ ያላቸው መልካም ዕድል፣ ነገሮችን በሚያደርጉበት መንገድ ላይ ነው። ስለዚህም፣ የንግድ ሥራ መረጃዎችን ይፋ ማድረግ፣ አንድ ተወዳዳሪያቸው የእነሱን የአሠራር ሂደት እንዲቀዳ እና እንዲደግም አያስችለውም።

የንግድ ባለቤቶች የእነሱ ሚስጥራዊ መረጃ የቱ እንደሆነ (ያ መረጃ ለማን ይሆን ዘንድ እንደሚጠበቅ ማወቅን ጨምሮ) እና ከሚፈለገው ይፋ የማድረግ ግዴታ ባሻገር ምን ዓይነት መረጃዎች ለባለድርሻ መሰጠት እንዳለባቸው መወሰን አለበት። ይህ ቀላል የአንድ-ገፅ ወረቀት ሊሆን ይችላል፣ ምሳሌዎችን እና ግልፅ ያልሆነ መረጃን ለማብራራት ከሚችል ሰው አድራሻ ጋር።

ፋይናንስ-ነክ መረጃዎችን ይፋ ማድረግ

የፋይናንስ መግለጫዎች ምጣኔ-ሃብታዊ ውሳኔዎችን ለማሳለፍ መረጃ ይሰጣሉ። እኚህ፣ አንድን የንግድ ሥራ ያለበትን የፋይናንስ ደረጃ፣ የአፈጻጸም ብቃት፣ እና በፋይናንስ ሁኔታው ውስጥ የመጡ ግንኙነት ያላቸው ለውጦች። ለአነስተኛ እን መካከለኛ ስርጅቶች፣ የፋይናንስ መግለጫው ቁልፍ ተጠቃሚዎች - ከፋይናንስ ነክ መረጃዎው ገኛድ መውጣት የሚጠቀሙ አካላት - ሊሆኑ የሚችሉት ባለቤቶቹ/ኢንቬስተሮች እና አባዳሪዎች ናቸው።

የፋይናንስ-ነክ መረጃ ይፋ መደረግ የመከተሉትን ያካትታል፡ የወጪ-ገቢ ሂሳብ መመዘኛ፣ የገቢ መግለጫ፣ የጥሬ ገንዘብ ፍሰት መግለጫ፣ የመዋጮ (ኢክዊቲ) መግለጫ፣ ለፋይናንስ መግለጫው ማስታወሻ፣ የሂሳብ መዝገብ አያያዝ ፖሊሲ። አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በሥነ-ምግባር መመሪያው ስጥ ከፍተኛ ጥራት ላለው የፋይናንስ ዘገባ ያላቸውን መግለፅ አለባቸው።

በጁላይ 2009 (እ.ኤ.አ)፣ ዓለም ዓቀፉ የሂሳብ መዝገብ አያያዝ ደረጃ ቦርድ (IASB) ለአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች IFRS አሳትሟል። ከዚህ ርዕስ ጋር በተያያዘ ይህንን ሕትመት ለመረጠ መረጃ እንዲያነብቡት እንመክራለን (IASB 2009)።

ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ

ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ እና የዚያን ገሃድነት ደረጃ ለመወሰን አጠቃላይ መመሪያ ገሃድ-ማውጣት በሕግ ወይም በደንብ የተፈለገ ነው ወይስ በድርጅቱ የውጭ አካላት (ተመራጮች፣ ባለአክሲዮኖች ወዘተ...) የሚለውን ማወቅ ነው። ይህ ብዙውን ጊዜ ጠንግድ ሥራው በሚካሄድበት አካባቢ እና በድርጅቱ የዕድገት ደረጃ ይወሰናል።

ለምሳሌ፣ እንደፋይናንስ ተቋም ያለ የንግድ ሥራ ፈቃድ ያለው ድርጅት፣ የገንዘብን መተማመን ለመጨመር ፋይናንስ-ነክ ያሁን መረጃዎችን ይፋ እንዲያወጡ በሕግ ይገደዱ ይሆናል። በዓለም-አቀፍ የአቅርቦት ሠንሰለት ሸቀጥ ለማቅረብ የሚሻ፣ ወይም በሕዝባዊ ጨረታ ውስጥ ሊሳተፍ የሚሻ፣ ድርጅት በድረ-ገፁ ላይ ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ መረጃ ማቅረብ ሊኖርበት ይችላል።

ምክንያቱ ምንም ይሁን ምን፣ ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑ መረጃዎችን ይፋ ለማውጣት የሚሹ ድርጅቶች የተጨባጭነት/"materiality" (በድርጅቱን ውሳኔ ላይ ተፅዕኖ የሚያመጣ የሂሳብ የጉድለት ወይም የስህተት ደረጃ) አጠቃላይ መርህ መከተል አለባቸው። ተጨባጭነት (material) ለመለየት ደግሞ ሦስት ጥያቄዎች መጠየቅ አለባቸው፡

- ▶ የእኛን እሴት የመፍጠር ብቃት ምን ምን ምክንያቶች - ግብዓቶች፣ ሂደቶች፣ ምርቶች፣ እና ውጤቶች - ይወስናሉ?
- ▶ በአጭር፣ መካከለኛ እና ረጅም ጊዜ እሴት በመፍጠር ሂደታችን የምንመካበት ባለድርሻ አካል ቡድን የቱ ነው፤ ወይም፣ እኛ ጉልህ በሆነ ሁኔታ ተጽዕኖ የምናሳድረው በማን ላይ ነው?
- ▶ በእሴት ፈጠራችን ላይ ትልቅ የሚባል ተፅዕኖ ሊያሳድሩ የሚችሉ (ወይም/እና የሚያሳድሩ) የትኞቹ ምክንያቶች ናቸው?
- ▶ ለኢንቬስተሮች በዓይነተኛነት የሚደረገው ይፋ ማድረግ የሚከተሉትን ሰፊ ነገሮች ይሸፍናል፡
- ▶ የድርጅቱ ሁኔታ፣ የሥራ-አመራር ቡድኑ፣ ቁልፍ ሠራተኞች፣ እና የሚቀርቡ ምርቶች እና አገልግሎቶች። አንዳንድ ድርጅቶች የገበያ ይዞታ፣ የአንዳንድ ስራዎቻቸውን ትንታኔ (የአቅርቦት ሰንሰለት፣ ደንበኞች፣ ተወዳዳሪዎች፣ እና ሌሎችንም) እና አጠቃላይ የሆነ የስትራቴጂያቸውን ማብራሪያም ጭምር ሊገልፁ ይችላሉ።
- ▶ ባለቤትነት፣ መዋቅርና ድምፅ የመስጠት መብት፣ የመመሥረቻ ፅሁፍ፣ ተያያዥ ስምምነቶች፣ የመተዳደሪያ ደንብ፣ ፖሊሲዎች፣ እና የቅርብ ጊዜ ልዩ ሁኔታዎች/ለውጦች።

በአካባቢው ማህበረሰብ ላይ የሚያሳድሩትን ተፅዕኖ፣ እና የደንበኞች አካባቢን እና ግዴታን ገሃድ ማውጣትን ይጨምራል። (ሳጥን 3.6.ን ይመልከቱ)

ከኢ.ክዊቲ ኢንቬስተር ጋር አጋር በመሆን ማደግ ከፈለጉ፣ የሚፈለገው የዘላቂነት ዘገባ ከዚህም ይበልጥ ዝርዝር እና የተወሰነ (በተፈለጉ ነገሮች ላይ የሚያተኩር) ሊሆን እንደሚችልም ይረዱት።

የቅርብ-ወገኖች የንግድ ልውውጥ

(በገጽ 59 እና 60 እንደተብራራው፣ ከቅርብ ወገኖች ጋር የሚደረግ የንግድ ልውውጥ (RTP) ፖሊሲዎች ይህንን የመሰሉ መረጃዎች ገሃድ ስለማውጣት ግልጽ መመሪያ ሊሰጡ ይገባል። የነዚህ ገሃድ መሆን ከተለያዩ ኢንቬስተሮች እና በድርጅቱ ሥራ አመራሩ መካከል መተማመንን ለመፍጠር አስፈላጊ ነው።

ከሌሎች ኩባኒያዎች ጋር ያለው ግንኙነት

የትልልቅ ኩባኒያዎች የአቅርቦት ሠንሰለት ክፍል መሆን የሚሹ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ አካባቢያዊ፣ ማህበራዊ፣ እና አስተዳደራዊ (ESG) መረጃዎችን ገሃድ ማውጣትን ሊለምዱት ይገባል። ይህ፣ የዘላቂነት ዘገባ በመባልም የሚታወቀው፣ የአካባቢያዊ-ተፅዕኖ አደጋዎችን፣ የጤና፣ የማህበራዊ፣ እና የሠራተኞች ጉዳይን፣

ሳጥን 3.6: የዘላቂነት ዘገባ (Sustainability Reporting) ጠቀሜታዎች

የዘላቂነት ዘገባ የሚከተሉትን ጠቀሜታዎች ይሰጣል፡-

- ▶ ለኢንቬስተሮች የሰጋት አደያዝን መረጃ ለማስተላለፍ ይረዳል
- ▶ ለሰጋቶች እና ለመልካም ዕድሎች ያለውን ግንዛቤ ይጨምራል
- ▶ በፋይናንስ-ነክ እና ፋይናንስ-ነክ ባልሆኑ መረጃዎች መካከል ላለው ቁርኝት አፅንዖት ይሰጣል
- ▶ ካስማ (መመዘኛ) ይሰጣል፤ ከሕግጋት፣ ከወጎች፣ ከደንበኞች፣ ከውጤታማነት ደረጃዎች/ መስፈርቶች እና ከበሳፊ ቃድ እንቅስቃሴዎች አንፃር የዘላቂነትን ውጤታማነት ይገመግማል
- ▶ የአካባቢያዊ፣ ማህበራዊ፣ እና የኮርፖሬሽን አስተዳደር ውጤታማነትን ለመምራት እና ያንንም በተመለከተ መረጃ ለመለዋወጥ ያግዛል
- ▶ መልካም ስምን ይገነባል፣ የደንበኞች ታማኝነትን (brand loyalty) ያሳድጋል

ምንጭ፡- GRI (2013)



መሪ አሠራሮች: :
ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት

ቀጥሎ፣ ከላይ የቀረቡትን ምድቦች በመጠቀም፣ ለእያንዳንዱ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች እያንዳንዱ የዕድገት ደረጃ የሚሆኑ የተለመዱ አሠራሮችን እናቀርባለን :

- ▶ ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ
- ▶ ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ

እነዚህ አሠራሮች ተደማማሪዎች እንደሆኑ ልብ ይበሉ። ኋላ ለሚመጡ ደረጃዎች የሚመከሩ አሠራሮች በቀደሙት ደረጃዎች አሠራሮች ላይ የሚገነቡ ናቸው። አንዳንድ ምክሮች፣ በሁኔታዎች ላይ በመመሥረት፣ በተለያዩ ደረጃዎች ይበልጥ ውጤታማ በሆነ መልኩ ይተገበሩ። ወይም ድርጅቱ ከአንድ ደረጃ ወደቀጣዩ ደረጃ በመሸጋገር ላይ እያለ ይተገበሩ ይሆናል። ልዩ ለሆነው ለራስዎ ድርጅት እነዚያን አሠራሮች ለመተግበር ይበልጥ ምቹ የሆነውን ጊዜ ለማወቅ የራስዎን ሚዛን ይጠቀሙ።



ደረጃ 1: ጅምር የንግድ ሥራ

ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ

መሠረታዊ የፋይናንስ ሂሳብ መዝገብ ያዘጋጁ፤ ይህንን መረጃም በማይጣረስ መልኩ ለንግድ ፈቃድ ምዝገባ፣ ለዘገባ፣ እና ለሌሎች አገልግሎቶች ይጠቀሙ። እንዲህ ያሉ የፋይናንስ ሰነዶችን በመያዝ ወቅት መረጃዎቹ እርስዎ በርስዎ የሚስማሙ መሆናቸው በድርጅቱ ላይ መዋዕለ-ንዋያቸውን ለማፍሰስ ለሚፈልጉ ሰዎችም (ኢንቨስተሮች) ሆነ የገንዘብ ድጋፍ ለሚያደርጉ ድርጅቶች አስፈላጊ ነው። ምክንያቱም ይህ የንግድ ሥራውን ውጤታማነት እና ለዕድገት ያለውን ዕምቅ አቅም በውል እንዲገመገሙ ያስችላቸዋል። .



ደረጃ 2: ቀልጣፋ እድገት

ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ

በየወሩ የባንክ አካወንትን ያስታርቁ። ይህ ቀላል እርምጃ ይበልጥ ውጤታማ የሆነ የጥሬ ገንዘብ ፍላጎት እንዲኖር ያደርጋል፤ የተጭበረበረ እንቅስቃሴንም ለማወቅና ለመከላከል ይረዳል (በገፅ ... የውስጣዊ ቁጥጥር ክፍሎችን ይመልከቱ።)

የፋይናንስ መግለጫ ወቅቱን ጠብቆ (በየወሩ ወይም በየሦስት ወሩ) ለባለአክሲዮኖች ሁሉ እንዲደርስ ያደርጉ። .

ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ

ለባለአክሲዮኖች መደበኛ በሆነ ጊዜ በሚገለፁ ቁልፍ ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑ መረጃዎች ላይ ከአነርሱ ጋር ይስማሙ። መረጃው ያለፉ ክንዋኔዎችንም የወደፊቱን ጉዳዮችም (ስጋቶች፣ ዕድሎች፣ ወዘተ...) መጨመር አለበት።

ያ መረጃ ለሁሉም ባለአክሲዮኖች እኩል እንዲሚገለፁ ያረጋግጡ።

የድርጅቱን ለሕዝብ የሚቀርብ መረጃ ያዘጋጁ፤ ለማረከቲንግ፣ በድረገፅ ላይ ድርጅቱን ለማሳየት እና ለሌሎች የንግድ ሥራ አገልግሎቶች ይጠቀሙት።



ደረጃ 3: ድርጅታዊ እድገት

ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ

በጠላታዊ የሂሳብ መዝገብ አያያዝ ደረጃ መሠረት የሂሳብ መግለጫዎችን ያዘጋጁ።

ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ

የይፋ ማድረግ አገልግሎትን ይመሥርቱ፤ ምናልባትም ከቅሬታ ሰሚ መኮንን፣ ከዋና የፋይናንስ መኮንን፣ ወይም ከፀሐፊ ጋር አቆራኝተውት። (በገፅ ... ድርጅታዊ መዋቅርን ይመልከቱ።)

ከውጭ አማካሪዎች/ከአማካሪዎች ቦርድ ጋር ለሚደረግ መደበኛ ስብሰባ በመግለጫ ወረቀቶች ውስጥ መካተት ያለባቸውን መረጃዎች ይለዩ።

ለሕዝብ ይፋ ማድረግ ያለበትን ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑ መረጃዎች (ለምሳሌ፣ የክንውን አጭር መግለጫ፣ የወደፊት ስትራቴጂዎች፣ የአስተዳደር ልማዶች፣ የኮርፖሬሽን ማሳበራዊ ኃላፊነት ልማዶች) እና እንደ ድርጅቱ ድረገፅ ባሉ በሕዝብ ሊገኙ በሚችሉ መንገድ መንገዶች ያቅርቧቸው።

ቁልፍ ውሳኔዎችን (ስትራቴጂ፣ ቅደም-ተከተሎች) ለሠረተኛው ሁሉ የሚደርሱበትን ውጤታማ የሆነ የመገናኛ መንገድ ይመሥርቱ።

የሥነምግባር-መመሪያ/የንግድ ሥራ ግብረገብ ፖሊሲው በመደበኛነት የሚተዋወቅ ዕድል መፈጠሩን ያረጋግጡ። መልዕክቱም እየታወሰና እየተጠናከረ የሚሄድበትን መንገድ ይፈልጉ።

ደረጃ 4: የንግድ መስፋፋት

ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ

በአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ዘገባ ደረጃ (IFRS) ወይም (ከውጭ ኢንቨስተሮች ጋር አብረው የምሥሩ ወይም ለምሥራት የምሥሩ ከሆነ) በዩ.ኤስ GAAP መሠረት፣ የድርጅቱን የሂሳብ ዘገባ ያዘጋጃ።

የውጭ ኦዲተር ድርጅትን ልምድ፣ ነፃነት፣ መልካም ስም፣ ዋጋ በመሳሰሉ በግልጽ በተደነገጉ ምሥራቶች መሠረት ይምረጡ።

ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ

ሁሉንም ተጨባጭ መረጃ መደበኛ በሆነ ቅፅ እና ጊዜ (ቢያንስ በየሦስት ወሩ) ለበርዱ ያቅርቡ።

ዘገባዎችን ከቁልፍ መረጃዎች ጋር (ለምሳሌ፣ ዓመታዊ ዘገባ)፣ በሕግ እና በባለአክሲዮኖች ስምምነት መሠረት ለባለአክሲዮኖች ያቅርቡ።

ምን ዓይነት በፈቃደኝነት ላይ የተመሠረተ ይፋ-ማውጣት (በሕግ አስገዳኝነት ከሚደረገው ባሻገር) ለድርጅቱ ጥቅም ሊኖረው እንደሚችል ያስቡ።

የድርጅቱ የ ይፋ-ማውጣት አገልግሎት የባለአክሲዮን የመረጃ ጥያቄዎች በሥርዓት ምላሽ ለመስጠት ብቁ መሆኑን ያረጋግጡ።



ባለቤትነት

“በገንዘብ ምክኒያት ጥምረታቸው የጨመረ ቤተሰቦች አላውቅም ፤ በገንዘብ ምክኒያት ድርጅቶችን ያፈረሱ ቤተሰቦች ግን በብዛት አውቃለሁ።”

— ሮክ ቤናቪዴስ, ዋና ሥራ አስጻሚ, Buenaventura

| ደረጃ 1 ጅምር የንግድ ሥራ | ደረጃ 2 ቀልጣፋ እድገት | ደረጃ 3 ድርጅታዊ እድገት | ደረጃ 4 ንግድ መስፋፋት |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ የመሥራቾች ሚና እና ኃላፊነት በግልፅ ተመሥርቷል፤ ▶ የሁሉም መሥራቾች አባላት ቤተሰቦች ሚና መሰረታዊ ግንዛቤ ▶ የባለአክሲዮኖች ግጭት ማስወገጃ መሣሪያዎች | <ul style="list-style-type: none"> ▶ በኢ-መደቦች እና በቤተሰባዊ ጉዳዮች መካከል ያለው ልዩነት አውቅና ተሰጥቶታል፤ ▶ የቤተሰባዊ የሥልጣን ሽግግር እቅድ ይታወቃል ▶ ዓመታዊ የባለአክሲዮኖች ስብሰባ | <ul style="list-style-type: none"> ▶ በመሥራቾች፣ በቤተሰብ አባላት፣ እና በሥራ-አስኪያጆች ሚናዎች መካከል ግልጽ ልዩነት አለ ▶ ቤተሰብ ላልሆኑ ሥራ-አስፈጻሚዎች ግልፅ የሙያ መሰላል ትልም ▶ የቤተሰብ የሽግግር እቅድ ▶ ዓመታዊ የባለአክሲዮኖች ስብሰባ በተላለፉ ቁልፍ ወሳኔዎች፣ በትርፍ፣ እና በእቅድ ላይ መወያየትን ይጨምራል | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የቤተሰብ ዓባላትን ይዞታ፣ ቅጥር፣ እና ጠቀሜታ ለመቆጣጠር ፖሊሲዎች እና መርጃ መሣሪያዎች አሉ ▶ ሁሉም ባለአክሲዮኖች በመደቦችነት የድርጅቱን ፖሊሲ፣ ስትራቴጂ፣ እና ውጤቶች በተመለከተ መረጃ ይሰጣቸዋል ▶ አስተዳደር-ነክ የሆኑ ግጭቶችን ለማስወገድ መርጃ መሣሪያዎች አሉ |

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በዓይነተኛነት የሚጀምሩት በአንድ ሰው ወይም በሁለት እና በሦስት ሰው ባለቤትነት ነው። ድርጅቱ እያደገ ሲሄድና የስኬት ምልክት ሲያሳይ፣ ሌሎች ኢንቨስተሮች ፍላጎት ሊያሳዩ ይችላሉ - መጀመሪያ፣ ጓደኞች፣ የቤተሰብ አባላት፣ ወይም ሥራ-አመራሮች፣ ኋላ ግን፣ እንደ የግል ኢክዌቲ ፉነድ ያሉ የሙያ ተቋማት። እነዚህ ባለአክሲዮኖች ብዙውን ጊዜ በድርጅቱ ዕድገት ላይ የተለያዩ ፍላጎቶች እና አመለካከቶች ነው ያላቸው። ይህ ክፍል፣ ለንግድ ሥራው የረጅም ጊዜ ዕድገት፣ ከባለአክሲዮ ጋር የተገናኙ ጉዳዮች እንዴት መስተዳደር እንደሚችሉ ያብራራል። በተለይም የሚከተሉትን ነገሮች ይመለከታል፡

- ▶ የድርጅቱን የወደፊት ዕጣ-ፈንታ በመወሰን ረገድ የባለአክሲዮኖችን ተሳትፎ መወሰንን;
- ▶ ድርጅቱን በመምራት ረገድ የመስራቾች/ቤተሰብ ሚና;
- ▶ በቅድመ-ዝግጁነት የድርጅቱን ሕልውና ከአደጋ ላይ ሊጥሉ የሚችሉ ግጭትን ለመፍታት በባለአክሲዮኖች መካከል ሊነሱ የሚችሉ ግጭቶችን አንዴት መፍታት እንደሚቻል።

የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ዕድገት ብዙውን ጊዜ ሕዋሳዊ እና በውል ያልተዋቀረ ነው። ይህም ሚናዎች፣ ኃላፊነቶች፣ እና የባለአክሲዮኖች የሥልጣን ገደቦች የተምታቱ እንዲሆኑ ያደርጋል። እነዚህ ጉዳዮች ሥልጣን፣ ኃይል፣ እና ተፅዕኖ ከንግድ ሚናዎች ጋር ብቻ ባልተያያዘባቸው በቤተሰብ ንግዶች ውስጥ የከረፉ ይሆናሉ። ስለዚህም፣ በደረጃ 1-2 ውስጥ ያሉ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ቁልፍ ትኩረታቸው መሆን ያለበት በባለአክሲዮኖች ሚናዎች እና ኃላፊነቶች ላይ መመሪያ ግልፅነት መፍጠር ነው። በደረጃ 3-4፣ ለድርጅቱ የሩቅ-ጊዜ ዘላቂነት ትኩረቱ በንግድ ሥራው ውስጥ እያደገ ያለውን የቤተሰብ ተሳትፎ ፈር ወደማስያዝ እና ቁጥራቸው እጨመረ ያለውን ባለአክሲዮኖች ፍላጎቶች ሚዛን ወደማስያዝ ይዘዋወራል።

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ባለቤትነት የመለወጥ ተፈጥሮ

በአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች የሕይወት ዑደት መጀመሪያ ላይ፣ ቀዳሚዎቹ ባለአክሲዮኖች በሆነ መንገድ የተዛመዱ ናቸው -ጓደኛ፣ የቤተሰብ አባል፣ ወይም የንግድ ሥራ አጋር። ብዙዎቹ በድርጅቱ ሥራ ሂደት ውስጥ ይሳተፋሉ፤ እንደ ባለቤቶች እና አንደሥራ-አስኪያጆች። ሌሎቹም ሰርክ እየመጡ ድርጅቱ በምን ሁኔታ ላይ እንዳለ ለማወቅ ይገባቸዋል።

መሪ አህጉሮች ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት



ብዙ የአስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በግል ወይም በአጋርነት ይጀምራሉ። ነገር ግን አንዳንድ የሚጀምሩት ሕጋዊ ሰውነት እንዳላቸው ኮርፖሬሽኖች ነው። ያ ማለት ሲጀምር ጀምሮ እነዚህ ድርጅቶች የዳይሬክተሮች ቦርድን የመመሥረት ሕጋዊ ግዴታ መፈፀም አለባቸው። ለእነዚህ አስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ ቦርዱ የደንብ ማሟያ ብቻ ይሆንና ብዙም ጥቅም ሳይኖረው በስም ብቻ ይኖራል። መጀመሪያ ላይ፣ ይህ ችግር አይኖረውም - የባለቤቶቹ ቁጥር ትንሽ እስከሆነ፣ እነሱ ሁሉም የንግድ ሥራውን የሚያካሂዱ እስከሆኑ፣ እና ሁሉም የድርጅቱን የወደፊት አቅጣጫ ለመቀየስ ቀጥተኛ ግብዓት ያላቸው እስከሆነ ድረስ።

ይህ ሁኔታ በንግድ ሥራውም ወይም በባለቤትነቱ ወስጥ ይህ ነው የሚባል ዕድገት እስካልመጣ ድረስ ሊቀጥል ይችላል። ነገር ግን፣ ንግዱ ይበልጥ ውስብስብ እየሆነ እንደመጣ፣ ድርጅቱን ያንቀሳቀሱት የነበሩ የቀድሞዎቹ ባለቤቶች ቀስ በቀስ የድርጅቱን ሙሉ ሥዕል የማግኘት እና በስትራቴጂያዊ የሥራ ሂደቱ ላይ ያላቸውን የተቆጣጠሪነት አቅም እያጡት ይሄዳሉ። ድርጅቱ የውጭ ኢንቬስተሮችን ካመጣ ደግሞ ጉዳዩ ይበልጥ ውስብስብ ይሆናል። እነዚህ አዳዲስ ኢንቬስተሮች እንደመሥራች አባላቱ ስለድርጅቱ የውስጥ መረጃ የላቸውም፣ በመሥራቻ/በሥራ-አስኪያጁ ላይም የአብሮ-መሥራች አባላቱን ያህል እምነት አይኖራቸውም።

እነዚህ ለውጦች፣ ድርጅቱ ከኢንቬስተሮቹ ጋር ያለውን ግንኙነት፣ የመረጃ ፍሰትን እና ስትራቴጂያዊ የውሳኔ አሰጣጥን በአግባቡ ለመያዝ በግልፅ በተመሥረቱ ሂደቶች እና ፖሊሲዎች፣ መደበኛ እንዲያደርገው ግድ ይሉታል። የደንብ ማሟያ የሆኑ ቦርዶች የሏቸው ድርጅቶች ሚናቸውን ውጤታማ በሆነ መልኩ ይጫወቱ ዘንድ ሊያስችሏቸው ይገባል።

በቤተሰብ ለተያዙ አስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ በባለቤትነት መዋቅሩ ላይ የመጣው ለውጥ የቤተሰቡ አባላት የተለያዩ ትውልዶችን እና የንግድ ሥራው ወራሽ የሆኑ የቤተሰቡ ቅርንጫፎችን ስለሚወክሉም ሊሆን ይችላል። የባለአክሲዮኖቹ ስብስብ እያደ ሲመጣ፣ ብዙዎቹ በድርጅቱ ውስጥ ያላቸው የአክሲዮን መጠን እያነሰ ይመጣል፣ ከባለአክሲዮንነት መብት ጋር የተያያዙ ጉዳዮችም ይበልጥ የሚደጋገሙ ይሆናሉ። እነዚህ ጉዳዮች፣ የትንሽ ድርሻ ባለቤት የሆኑ ባለአክሲዮኖችን መብት የሚጠበቅበትን ግልፅ መንገድ በንግድ ስምምነቱ፣ በመተዳደሪያ ደንቡ፣ እና በንግድ ሥራ አስተዳደር ደንቡ ውስጥ በማስቀመጥ እነዚህ ጉዳዮች የሚፈጥሩትን ተግዳሮት መቀነስ ይቻላል።

የኢንቬስተሮች ዓይነት

አስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የውጭ ኢንቬስተሮችን ሊስቡ የሚፈልጉት የፋይናንስ ምንጭ ከማግኘት ባሻገር ይሄዳል። ኢንቬስተሮች ድርጅቱ የማደግ ዕምቅ ኃይሉን ሙሉ ለሙሉ እውን እንዲያደርግ የሚያስችሉትን ጠቃሚ ግንኙነቶች፣ ዕውቀት፣ እና ሙያዊ ብቃት ያመጣሉ። በዓይነተኛነት ኢንቬስተሮቹ በቦርዱ ውስጥ ከሚይዙት የአክሲዮን ብዛት ጋር የሚሄድ መቀመጫ ኢንዱሮቻቸው ይፈልጋሉ። በቀጣዩ ገፅ የሚታየው ሠንጠረዥ 3.1 አስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች ሊያስፈልጋቸው የሚችሉ የተለመዱ ዓይነት ኢንቬስተሮችን ያብራራል።

እጅግ ብዙዎች አስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች አጋር የሆኑ ጓደኞች እና የቤተሰብ አባላት አሏቸው፣ በተለይ በድርጅቱ ዕድገት መጀመሪያ አካባቢ። የባለአክሲዮኖች ግንኙነት በአመዛኙ ኢ-መደበኛ እና በእምነት ላይ የተመሥረተ ሆኖ ይቆያል። በዚህ ሁኔታ ውስጥ ቢሆንም እንኳ፣ በዚህ ክፍል ውስጥ የተዘረዘሩ በውሳኔ አሰጣጥ ውስጥ ያላቸውን ሚናን፣ ከትርፉ ያላቸውን ክፍያ መጠየቅን፣ በድርጅቱ ውስጥ ያላቸውን ሚናን የመሳሰሉ፣ ቁልፍ የባለአክሲዮኖች መብቶችን በግልፅ ማስቀመጥ በጥብቅ ይመከራል። ይህ መተማመንን ያሳድጋል፣ ወደፊት ሊከሰቱ የሚችሉ አለመግባባቶችን እና ግጭቶችን ለማስወገድ ዋስትናም ይሰጣል።

ቁልፍ የባለአክሲዮኖች መብቶች

ባለአክሲዮኖች በሙሉ፣ የአክሲዮን ድርሻቸው ምንም ያህል ቢሆን፣ የተወሰኑ ምብቶች አሏቸው። ከነዚህም ውስጥ፡

- ▶ ስለንግድ ሥራው ተገቢውን ተጨባጭ ማስረጃ በወቅቱ እና በመደበኛነት የማግኘት መብት (ከላይ፣ ይፋ-ማውጣት እና ግልፅ በሚለው ክፍል ውስጥ ተብራርቷል)፤
 - ▶ የድርጅቱን ስትራጂያዊ ዕድገት በተመለከተ ሃሳብ የማቅረብ መብት።
- ዓመታዊ አጠቃላይ ስብሰባ መረጃዎችን ለማጋራት እና ባለአክሲዮኖችም የሚከተሉትን ዕርምጃዎች በመውሰድ ተሳትፎ እንዲያደርጉ ለማስቻል አንድ መሣሪያ ይሆናል፡
- ▶ የድርጅቱን ውጤቶች እና የትርፍ ድርሻዎች መገምገም እና ማፅደቅ።
 - ▶ የድርጅቱ በዕድገት፣ በስጋት፣ በአትራፊነት፣ እና የአክሲዮን ድርሻ በመሸጥ ላይ ያለውን ግብት መወሰን፤
 - ▶ የዳይሬክተሮች ቦርድ አባላትን መሰየም፤
 - ▶ የአክዊቲ መዋቅርን፣ የድርጅቱን ስትራቴጂ፣ እና ከፍተኛ የቅርብ-ወገን የንግድ መስተጋብሮችን በተመለከተ ውሳኔዎችን ያሳልፋሉ።

በጣም አስፈላጊ ከሆኑ ጉዳዮች ውስጥ አንዱ፣ የአሳሳ ባለአክሲዮኖች በቦርድ ውስጥ የመወከል ጥያቄ ነው። ለብዙ አስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች፣ መሥራቻ/ባለቤቶቹ በዓይነተኛነት ከፍተኛ ያለውን የአክሲዮን ድርሻ እንደያዙ ይቆያሉ፤ የቦርዱንም ስብጥር ፈፅሞ ይቆጣጠራሉ። ነገር ግን፣ ባለትንሽ አክሲዮኖች የአሳሳ ፍላጎታት ያስጠበቅ ዘንድ በቦርዱ ላይ ተወካዮቻቸውን የሚያስቀምጡበት አሠራር ጥሩ ልማድ ነው። ይህ ቦታ ብዙውን ጊዜ ነፃ በሆነ ዳይሬክተር ነው የሚያዘው። ተቋማዊ ኢንቬስተሮች በአብዛኛው፣ ተሳትፎአቸውን በቦርዱ ላይ አንድ የሚሰይሙት ዳይሬክተር በመኖሩ ላይ ግዴታ ያደርጋሉ።

አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በዕድገት ደረጃዎቹ ውስጥ እየተለወጡ ሲመጡ፣ የቀድሞዎቹ ባለቤቶች ወይም ኢንቨስተሮች ከድርጅቱ ዕድገት ጋር ተቆራኝተው በቆየ ራዕይ፣ ስትራቴጂ፣ ወይም የውሳኔ ሂደት መገዛታቸውን ሊያቆሙ እንደሚችሉ ልብ ማለት ያሻል። የአንድ ወይም የብዙ የቀድሞ ኢንቨስተሮች መውጣት ተደጋግሞ የሚከሰት ነገር ነው። እና የአክሲዮን ድርሻን ዋጋ ለመተመን የሚያስችል ስምምነት የተደረገበት (በዓይነተኛነት የባለአክሲዮኖች ስምምነት ክፍል የሆነ) መንገድ ከሌሎች ድርጅቱ በኢንቨስተሮች ማክከል በሚደረግ ጦርነት ሊታመስ እና ሥራውም ሊስተጓጎል ይችላል። እነማን ድርሻቸውን መሸጥ እንደሚችሉ፣ ባንዴ ምን ያህል መሸፊ፣ በምን ዘዴ እና ለማንሰ መሸጥ እንደሚችሉ ግልፅ ያድርጉ።

በቤተሰብ የንግድ ሥራ ውስጥ፣ ድርጅቱ፣ ድርሻቸውን ለመሸጥ ከሚፈልጉ ባለአክሲዮኖች ድርሻ የመግዛት በጀት ሊመድብ ይችላል። ዓላማው፣ የድርጅታቸውን ደህንነት መስዋዕት ሳያደርጉ ባለአክሲዮኖች ድርሻቸውን ወደጥሬ ገንዘብ የሚለውጡበትን ዕድል ለመፍጠር ነው። በዓይነተኛነት፣ የንግድ ሥራው በየዓመቱ የትርፍን የተወሰነ ክፍያ ለዚህ በጀት በመመደብ ለበጀቱ የገንዘብ ምንጭ ይፈጥራል።

የመሥራች/ቤተሰብ ሚና³

የንግድ ሥራው የተሳካ ከሆነ፣ ከድርጅቱ የለውጥ ሂደት ጋር የባለቤቶች ሚና እየተቀየረ መሄዱ ግድ ነው። ባለቤቶች፣ የሥራ ሂደት ውሳኔ አሰጣጥን ለባለሙያ ሥራ-አመራሮች በመተው፣ ከትንሽ (ማይክሮ) ወደ ትልቅ (ማክሮ) የሥልጣን ደረጃ ይሸጋገራሉ።

ከእነዚህ ሥራ-አመራሮች ከፊሉ የቤተሰብ አባላት ሊሆኑ ይችላሉ። በእርግጥም፣ አብዛኞቹ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የቤተሰብ የንግድ ሥራዎች ናቸው። መሥራቾቹ፣ ንግዱን ለማንቀሳቀስ፣ በቤተሰብ አባላት ጉልበት፣ የገንዘብ ድጋፍ፣ እና የግንኙነት መረብ ላይ አብዝተው ይመካሉ። ንግዱንም ወደሚቀጥለው ትውልድ ለማስተላለፍ ያቅዳሉ። የቤተሰብ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በመተማመን ላይ ከተመሠረተ ግንኙነት፣ ከኢ-መደበኛነት፣ እና ውጤታማ ከሆነ የውሳኔ አሰጣጥ ይጠቀማሉ፤ ይህም በድርጅቱ የመጀመሪያዎቹ የዕድገት ደረጃዎች ጥሩ

3 ይህ ክፍል በዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርሶ ስኬርፖራሽን "Family Business Governance Handbook (IFC 2008)" ላይ የተመሠረተ ነው። ይህ መጽሐፍ በድረገፅ በነፃ ይገኛል። በዚህ ርዕስ ላይ የበለጠ ጥናት ለማድረግ ይህንን ማግኘት በጥብቅ ይመከራል፡- http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook

ማጠራገሻ 3.1፡- የኢንቨስተሮች ዓይነቶች

| | |
|--------------------------------|---|
| ስትራቴጂያዊ አጋሮች | አመድ ፣ ስትራቴጂያዊ አጋሮቻቸው የሚሆኑ ድርጅቶች ከሚያደርጉት ኢንቨስትመንት ሊጠቀሙ ይችላሉ። እንደምሳሌ፣ አንድ የንብረት አስተዳደር ኩባንያ በንብረጥ ጥገና ድርጅት ላይ ስትራቴጂያዊ ኢንቨስትመንት ሊያደርግ ይችላል - አንዱ ለሌላው አገልግሎት ይሰጣልና። |
| መልዓክ ኢንቨስተሮች | መልዓክ (Angel) ኢንቨስተሮች የሚባሉት፣ በዓይነተኛነት ከፍ ያለ የተጣራ ጥቅም ያላቸው፣ በአመዛኙ ራሳቸው የቢዝነስ ሰዎች የሆኑ፣ ብዙውን ጊዜ በልዩል የአክሲዮን ድርሻ (ኢክዌቲ) ለማግኘት ወይም ቆይቶ ወደ አክሲዮን ድርሻነት በሚቀየር ብድር መልክ፣ ለጅምር የንግድ ሥራዎች ካፒታል የሚያቀርቡ፣ ሰዎች ናቸው። መልዓክ ኢንቨስተሮች፣ መዋዕል-ንግድ የሆኑ በማፍሰስ ከፍተኛ ስጋት (risk) ውስጥ ስለሚገቡ፣ ድርጅቱን ውጤታማ ዕድገት እና ልማት ለማገዝ፣ ብዙውን ጊዜ ለባለቤቶቹ ከፍተኛ የአንድ-በአንድ ዕርዳታ ወይም ግላዊ መመሪያ ይሰጣሉ። ስለዚህም፣ መልዓክ ኢንቨስተሮች በተለምዶ እራሳቸው ከፍተኛ ልምድ ባላቸው ዘርፎች ላይ መዋዕል-ንግድ የሆኑ ለማፍሰስ የፈልጋሉ። መልዓክ ኢንቨስተሮች ስጋትን ለመከፈል፣ ከማግበሮች በተገኘ ገንዘብም ሊሠሩ ይችላሉ። |
| ቨንጅር ካፒታሊስቶች | ባለሙያዊ በሆነ መንገድ በሚስተዳደር “ፈንድ” መዋዕለነዎቻቸውን የሚያፈሰሱት፣ በጣም የታወቀ የገንዘብ ምንጭ የሆኑት ቨንጅር ካፒታሊስቶች፣ ለሚያፈሰሱት ገንዘብ ከፍተኛ ትርፍ የሚፈልጉ እና ጥብቅ የሆነ አሠራር ያላቸው ድርጅቶች ናቸው። ቨንጅር ካፒታሊስቶች የድርጅቱን የአክሲዮን (equity) ይወስዳሉ። የንግድ ሥራው እንደታሰበው ትርፋማ የማይሆን ከሆነ ያፈሰሱትን ገንዘብ ለማስመለስ ድርጅቱ እንዲሸጥም ሊያደርጉ ይችላሉ። ቨንጅር ካፒታሊስቶች በዓይነተኛነት በኋለኞቹ የዕድገት ደረጃ ላይ ባሉ ኢንተርፕራይዞች ላይ ነው መዋዕል ነዋይ የሚያፈሰሱት። ዳንስ ያለ የገንዘብ አቅም ስላላቸውም፣ ከመልዓክት ኢንቨስተሮች ይልቅ እነሱ ከፍ ያለ ካፒታል ኢንቨስት ያደርጋሉ። |
| ክራውድ ፈንዲንግ (የቡድን ፈንዲንግ) | አንድን ሰው ወይም ባንክ ከፍ ያለ ገንዘብ ከመጠየቅ፣ “ክራውድ ፈንዲንግ”ን ለመጠቀም የሚሻ የንግድ ሥራ፣ በሽያጭ የሚቆጠሩ ሰዎችን እያንዳንዳቸው ትንሽ ገንዘብ እንዲያዋጡ ሊጠይቅ ይችላል። ይህ ኢንቨስትመንት የሚደረገው በምርት ወይም በአገልግሎት ልዩዎቹ፣ አልያም የአክሲዮን ድርሻ ለመያዝ ይሆናል። በአንጻራዊነት አዲስ የሆነው ይህ ዘዴ፣ ተለምዶአው ባልሆኑ ጀግን ንግዶች በስኬት ጥቅም ላይ ውሏል። ጠንካራ ቦርድ፣ ድርጅቶች ጎሳ ብለው እንዲታዩ በማድረግ ከፍ ያለ ካፒታል እንዲያገኙ ሊያግዟቸው ይችላሉ። በተለይ ቦርዱ የችርቻሮ ኢንቨስተሮችን ፍላጎት የሚወክል ነፃ ዳይሬክተር ካለው። |



እሴት ይሆናል። እነዚህ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች በችግር ጊዜ ችግሩን የመቋቋም አቅም አላቸው። በሚዛመዱ ወገኖች መካከል እምነቱ አለና። ይህ ብዙ ትውልዶችን የሚያስይዝ ዓይነት “ቁጣር” በመሆኑ፣ የድርጅቱ የረጅም-ጊዜ ዕቅድ እጅግ ወደላቀ የንግድ ክንዋኔ ሊያመራ ይችላል (Liu, Yang, እና Zhang 2012፣ ለማሳየት እንደቻሉት)።

ነገር ግን፣ ብዙ የቤተሰብ የንግድ ሥራዎች የሚበለፀጉ ቢሆኑም፣ በረጅም ጊዜ ውስጥ ዘለቄታ የማይኖራቸውም ብዙ አሉ። በእርግጥም፣ ከቤተሰብ የንግድ ሥራዎች ከሁለት-ሦስተኛው እስከ ሦስት-አራተኛ የሚሆኑቱ ወይ ይፈረሳሉ አልያም በመሥራቾቹ በራሳቸው የአመራር ዘመን ውስጥ ይሸጣሉ። ከ5 እስከ 15 በመቶ የሚሆኑት ብቻ ናቸው በመሥራቾቹ ትውልዶች ውስጥ እስከሦስተኛው ትውልድ ሊደርሱ የሚችሉት (Neubauer and Lank 1998)።

እንዲህ ያሉ ብዙ ድርጅቶች፣ በተለይ በቤተሰብ ለሚመሩ የንግድ ሥራዎች ልዩ የሆኑ ድክመቶች ስለባ ይሆናሉ፣ ከነዚህ ድክመቶች ውስጥ፡

- ▶ ውስብስብነት። የቤተሰብ ስሜትና ጉዳይ የንግድ ሥራ ግንኙነትን ውስብስብ ያደርገዋል። በተጨማሪም፣ የቤተሰብ ዓባላት በንግድ ሥራው ውስጥ የተለያዩ ሚናዎችን ሲጫወቱ፣ ያ አንዳንድ በቤተሰቡ አባላት ሁሉ ውስጥ ለንግድ ሥራው የሚደረግ ማበረታቻ ፈሩን እንዲስት ያደርገዋል።
- ▶ ኢ-መደበኛነት። ብዙ ቤተሰቦች የንግድ ሥራቸውን ራሳቸው ስለሚያንቀሳቅሱ (ቢያንስ በመጀመሪያው እና በሁለተኛው ትውልድ ውስጥ)፣ ብዙውን ጊዜ የንግድ ልማዶችን እና አሠራሮችን በግልፅ ለማዘጋጀት እምብዛም ፍላጎት አይኖራቸውም። ቤተሰቡ እና ንግዱ እያደገ ዜሄደ፣ ይህ ሁኔታ ቅልጥፍና ወደሌለው አሠራር እና ወደወስጣዊ ውግግብ ሊያመራ ይችላል።
- ▶ አድሎአዊነት። ለቤተሰብ አባላት ማዳላት እሴትን ሊያወድም ወይም የእሴት ፈጠራን ሊያኮስምን ይችላል።

እነዚህ ችግሮች በአንድ ተጨማሪ ምንጭት ይበልጥ የወሳሰባሉ፡ ንግዱ ከመሥራቹ ወደተከታይ ትውልድ ሲተላለፍ የሚፈጠረው የባሌቤትነት ለውጥ ይዞት የሚመጣው የባለአክሲዮኖች ቁጥር እና ዓይነት ለውጥ። በተጨማሪም፣ የተለያዩ የቤተሰብ ዓባላት የሚጫወቷቸው የተለያዩ ሚናዎች ይኖራሉ።

- ▶ በድርጅቱ ውስጥ የአክሲዮን ድርሻ መያዝ፣ ግን ለዚያ አለመሥራት፤
- ▶ ለድርጅቱ መሥራት ግን የአክሲዮን ድርሻ አለመያዝ፤
- ▶ የአክሲዮን ባሌቤት ሆኖም ለድርጅቱ መሥራት።

እነዚህ ምክንያቶች የቤተሰብ-ንግድ ሥራውንም ግንኙነት እጅግ አድርገው ሊያወሳሰቡት ይችላሉ። ለእነዚህ ተግዳሮቶች መፍትሔ ለማበጀትና የአጠቃላይ ቤተሰቡን ፍላጎቶች ለማስጠበቅ፣ ብዙ የቤተሰብ የንግድ ሥራዎች ከንግድ ሥራው

አስተዳዳሪ መዋቅር ጋር ትይዩ የሆነን የቤተሰብ አስተዳደር መዋቅርን ማዘጋጀት ጠቃሚ ሆኖ አግኝተዋል።

የአስተዳደር ተቋማት፡ የቤተሰብ አስተዳደር መዋቅር የቤተሰብ ጉባዔ ቅርፅ ሊኖረው ይችላል። ይህ፣ የቤተሰብ ዓባላት በሙሉ ንግዱ እንዴት እየሄደ እንደሁ እንዲያውቁ የሚደረግበት፣ በአንዳንድ ጉዳዮች ላይ የሚወያዩበት፣ እና በንግድ ሥራው አስተዳዳሪ ላይ ተሳትፎ ከማያደርጉ የቤተሰብ ዓባላት አስተያየት የሚቀበሉበት፣ ዓመታዊ ስብሰባ ይኖረዋል።

ከዚህም በተጨማሪ፣ ለቤተሰብ ጉባዔው እንደሥራ-አስፈፃሚ ኮሚቴ የሚሆን የቤተሰብ መማክርት ሊኖር ይችላል። ብዙውን ጊዜ፣ የቤተሰቡን የተለያዩ ቅርንጫፎች እና የዕድሜ ክልሎች የሚወክሉ ከአምስት እስከዘጠኝ የሚሆኑ አባላት ይኖሩታል። ይህ በንግድ ሥራው ውስጥ ተቀጣሪ የሆኑትንም ያልሆኑትንም ሊጨምር ይችላል።

የቤተሰብ አስተዳደር ፖሊሲዎች፡ የቤተሰቡ “ሕገመንግስት” በጣም ሰፊ የሆነ የቤተሰብ አስተዳደር ሰነድ ነው። በዓይነተኛነት፣ የቤተሰቡን እሴቶችና እምነቶች (የተልዕኮ መግለጫ) እና የቤተሰብ የንግድ ሥራ መርሆዎች ወይም ፖሊሲዎች ይይዛል። ይህም የሚከተሉት ሊጨምር ይችላል፡

- ▶ የቤተሰብ የአክሲዮን ድርሻ ፖሊሲ - ድርሻው በቤተሰቡ ውስጥ እንደሆነ እንዲቆይ ለማድረግ የአክሲዮን ድርሻ የመያዝ እና የማስተላለፍ ሕጎችን ይመሠርታል (ለምሳሌ፣ የቨር መግዣ በጀት)፤
- ▶ የቤተሰብ የሥራ-ቅጥር ፖሊሲ፡ የቤተሰቡ አባላት በድርጅቱ ውስጥ እንዴት የሥራ ዕድል ማግኘት እንደሚችሉ መመሪያ ይሰጣል (ለምሳሌ፣ ስለትምህርት ደረጃ እና ስለሙያዊ ተሞክሮ መስፈርት ሊያኖር ይችላል፤
- ▶ የቤተሰብ የትርፍ-ክፍያ ፖሊሲ፡ የተለያዩ ቤተሰብ ዓባላትን የገንዘብ ፍላጎት ለሚሟላት፣ በቤተሰቡ መካከል የትርፍ ክፍያ እንዴት እንደሚደረግ መመሪያ ይሰጣል፤
- ▶ የቤተሰብ ዳይሬክተር የመሰየም ፖሊሲ፡ በዳይሬክተሮች ቦርድ ውስጥ የቤተሰቡ አባላትን የሚወክል ዳይሬክተር እንዴት እንደሚመረጥ ይመራል፤
- ▶ የቤተሰብ ግጭት ማስወገጃ ፖሊሲ (እና ኮሚቴ)፡ በቤተሰብ ዓባላት መካከል ሊነሱ የሚችሉ ግጭቶችን፣ በተወሰነ ደረጃ፣ ለማስወገድ የሚረዱ መመሪያዎችን ያስቀምጣል።

ምን ዓይነት ተቋም መመሥረት እንዳለበት እና የፖሊሲዎች ይዘት ምን መሆን እንዳለበት በአመዛኙ (ሙሉ በሙሉ ግን አይደለም) የሚወሰኑት፣ የንግድ ሥራው መጠን፣ የቤተሰቡ የዕድገት ደረጃ፣ የቤተሰብ ዓባላት ቁጥር፣ እና የቤተሰብ ዓባላት በንግድ ሥራው ውስጥ የሚሳተፉበት ደረጃ ናቸው።

የባለአክሲዮኖችን ግጭት መፍታት

ባለአክሲዮኖች እና ዳይሬክተሮች፡ “አስተዳደራዊ ግጭቶችን ለማስወገድ የሚያስችለን ፍቱን ዘዴ አለን ወይ?” ብሎ መጠየቅ እጅግ አስፈላጊ ነው። ጄምስ ግሮተን የተባለ የግጭት ማስወገድ አማካሪ እና ዳኛ፣ የዚህን ሥራ አስፈላጊነት አፅንዖት ይሰጠዋል፡

“...ወደአንድ የንግድ ሥራ ግንኙነት የሚገቡ ወገኖች፣ የሆነ ችግር ቢገጥማቸው ወይም በመካከላቸው ግጭት ቢፈጠር ለዚያ መፍትሔ የሚያገኙበትን መንገድ ቀድመው፣ ወደስምምነቱ በሚገቡበት ወቅት፣ ማሰባቸው እጅግ አስፈላጊ ነው። በዚህ ጊዜ፣ እነሱ ሊነሳ በሚችል አለመስማማትን ለመቆጣጠር ልዩ ዕድል አላቸው - አለመስማማት ቢነሳ ያንን ግጭት ወደክስ በማያስገባ መልኩ የሚወገድበትን መንገድ በመወሰን፣ በተመራጭነት በቅድሚያ ችግሩ ወይም ግጭቱ እንዳይነሳ በሚከላከል፣ ቀጥሎም ቢነሳ የሚያዘበትን ሂደት በሚያሳይ በአንድ የግጭት ስወገኛ “ሥርዓት” ላይ በመስማማት። ” (Groton and Haapio 2007)

ሊነሱ የሚችሉ ግጭቶችን ለማስወገድ የሚቀመጡ መመሪያዎች በባለአክሲዮኖች ስምምነት እና በሌሎች ተገቢ ሰነዶች ሁሉ ውስጥ መካተት አለበት። በአንድ ላይ፣ እነዚህ ሰነዶች፣ ክርክር ውስጥ ሊገቡ የሚችሉ ሰዎች ሁሉ ነገሮች እንዴት እንደሚያዙ ተግባራዊ የአሠራር ፍኖተ-ካርታ ይሰጣሉ።

የአስተዳደር ግጭቶችን ለማስወገድ ውጤታማው እና ቀልጣፋው መንገድ ድርድር መው - የተከበረና የማያዳላ ሦስተኛ ወገን (አደራዳሪ) የተጋጨ ወገኖች ወደድርድራዊ ስምምነት እንዲመጡ የሚያግዝበት በፈቃደኝነት ላይ የተመሠረተ፣ ሚስጥራዊ ሂደት። በድርድሩ ላይ ያሉ ወገኖች፣ የስምምነቱን ይዘቶች በድርድር ይወስናሉ፣ ያ ማለት፣ በፍርድ ቤት ከሚሆነው በተቃራኒው፣ እነሱ ሙሉ በሙሉ ውጤቱን ይቆጣጠሩታል (ወይም የውጤቱ ባለቤቶች ናቸው) ማለት ነው።

በንግድ ውስጥ የሚነሱ ግጭቶችን ውጤታማ በሆነ መልኩ ለማስወገድ በሚቻሉባቸው መንገድ ላይ ዝርዝር መመሪያ ለማግኘት፣ “Boardroom Disputes: How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly (IFC 2015a)” የተባለውን መፅሐፍ እንዲያነቡት እንመክራለን።



መሪ አሠራሮች፡
ባለቤትነት፡

ቀጥሎ፣ ከላይ የተዘረዘሩትን ምድቦች በመጠቀም ለእያንዳንዱ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የዕድገት ደረጃ የሚመከሩ መሪ የሆኑ የተለመዱ አሠራሮችን እናቀርባለን፡

- ▶ የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ
- ▶ የመሥራች/ቤተሰብ ሚና
- ▶ የባለአክሲዮኖችን ግጭት ማስወገድ

እነዚህ አሠራሮች ተደማማሪዎች እንደሆኑ ልብ ይበሉ፡ ኋላ ለሚመጡ ደረጃዎች የሚመከሩ አሠራሮች በቀደሙት ደረጃዎች አሠራሮች ላይ የሚገነቡ ናቸው። አንዳንድ ምክሮች፣ በሁኔታዎች ላይ በመመሥረት፣ በተለያዩ ደረጃዎች ይበልጥ ውጤታማ በሆነ መልኩ ይተገብሩ፤ ወይም ድርጅቱ ከአንድ ደረጃ ወደቀጣዩ ደረጃ በመሸጋገር ላይ እያለ ይተገብሩ ይሆናል። ልዩ ለሆነው ለራስዎ ድርጅት እነዚያን አሠራሮች ለመተግበር ይበልጥ ምቹ የሆነውን ጊዜ ለማወቅ የራስዎን ሚዛን ይጠቀሙ።



ደረጃ 1፡ ጅምር የንግድ ሥራ

የመሥራች/ቤተሰብ ሚና

በድርጅቱ የሥራ ሂደት ውስጥ መሥራቹ ያለውን ሚና ይደንግጉ፤ ለሥራተኞቹም በሙሉ ያሳውቁ።

የሌሎችን የቤተሰብ ዓባላት ሚና እና መብቶችም ይደንግጉ - ለእነሱም ሆነ ለድርጅቱ ተቀጣሪዎች ያንን ያሳውቁ። ይህ መደረግ ያለበት በድርጅቱ ውስጥ ተቀጥረው ለሚሠሩ የቤተሰብ ዓባላት ብቻ ሳይሆን፣ በሥራ ሂደቱ መደበኛ ተሳትፎ ለሌላቸው አባላቱም ጭምር ነው። ብዙ የቤተሰብ ዓባላት የአክሲዮን ድርሻ የሚይዙ ከሆነ ወይም እንደሚይዙ የሚጠበቅ ከሆነ፣ ከድርጅቱ ባለቤትነት መውጣት የሚችሉትን መደበኛ ሂደት ይመሥርቱ። የዚህ ዓላማ፣ የድርጅቱን ደህንነት ሳያናጉ የአክሲዮን ድርሻቸውን ወደገንዘብ የሚቀይሩበትን መንገድ ለማመቻቸት ነው። ለምሳሌ፣ ማን፣ ምን ያህል፣ በአንድ ጊዜ ያህል፣ በምን ያህል ድግግሞሽ፣ በምን ዓይነት ዘዴ፣ እና ለማን ድርሻቸውን መሸጥ እንደሚችሉ በግልፅ ያስቀምጡ።

የባለአክሲዮኖችን ግጭት መፍታት

በባለአክሲዮኖች መካከል ለነሳ የሚችለውን ግጭት ለመፍታት፣ ግጭት የመፍቻ አንቀጾችን በመተዳደሪያ ደንቡ እና በባለአክሲዮኖች ስምምነት ውስጥ ያካትቱት።



ደረጃ 2: ቀልጣፋ እድገት

የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ

በተላለፉ ቁልፍ ውሳኔው፣ በትርፍ ክፍያ፣ እና በዕቅድ ላይ ለመወያየት ዓመታዊ የባለአክሲዮኖች ስብሰባ ያዘጋጃ።

የመሥራች/የቤተሰብ ሚና

በንግድ ሥራ እና በቤተሰብ መካከል ያለውን ልዩነት በግልፅ ይለዩና ያንን ያሳውቁ፤ እነዚህንም ጉዳዮች ለመፍታት ትክክለኛውን መሥሪያ ቤቅ ይመሥርቱ።

በድንገተኛ የሽግግር ጉዳዮች ላይ በቤተሰብ ውስጥ ይወያዩ እና፣ በከፍተኛ ሥራ-አመራርም ሆነ በባለቤትነት፣ ተከታይ ሊሆን የሚችለውን ሰው ይምረጡ። (የሽግግር ዕቅድ የሚለውን ክፍል ይመልከቱ።)



ደረጃ 3: ድርጅታዊ እድገት

የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ

የባለአክሲዮኖች ስብሰባዎች በውል የተደራጁ መሆናቸውንና በቂ የባለአክሲዮኖችን ተሳትፎ ለማበራተታት የሚችሉ መሆናቸውን ያረጋግጡ። በተለይም፡

- ▶ ተግባራዊ ሊደረግ የሚችለውን ያህል ቀድሞ ብለው ያሳውቁ።
- ▶ ስነ-ምግባር ለመሥሪያ ቤቅ መሆኑን እና ወቅቱን ጠብቆ የሚሰረጭ መሆኑን ያረጋግጡ።
- ▶ ስብሰባዎች ፋይዳ እንዲኖራቸውና የሚሰጡት እንዲሆኑ ያድርጉ፤ በድምፅ መስጠት ላይ ባለአክሲዮኖች ሊኖራቸው የሚችሉትን ሃሳቦች ያድምጡ።

የመሥራች/የቤተሰብ ሚና

በንግድ ሥራው ውስጥ የቤተሰብ አባላት ዓይነት-ብዙ ሚናዎችን እና ኃላፊነቶችን መጫወታቸው አስፈላጊ ይሁን አይሁን ይወታዩበት። ውሳኔው በግልፅ በቤተሰብ እና በሥራው ውስጥ እንዲታወቅ መደረግ አለበት።

ባለቤቶች (ባለአክሲዮኖች) የሆኑ፣ 2) ሠራተኞች (በተለይ ከፍተኛ የሥራ-አስፈጻሚዎች) የሆኑ፣ እና 3) ሠራተኛ/ባለአክሲዮን ያልሆኑ የቤተሰብ አባላትን በግልጽ ይለዩ። “ብዙ ባርኔጣ” የሚያጠልቁ የቤተሰብ አባላት በተለያዩ ሚናዎቻቸው ውስጥ አግባብ የሆነን የባህሪ እና የተግባር መላዎችን በትክክል መረዳት አለባቸው። የቤተሰብ-አባላትን ሚናዎች በምወሰኑ ጊዜ፣ የሚከተሉትን ሦስት ሥርዓቶች እና እርስ-በእርሳቸው የሚኖራቸውን መስተጋብር ይለዩ፡ 1) የቤተሰብ ንዑስ-ሥርዓት፣ 2) የንግድ ሥራው ንዑስ-ሥርዓት፣ 3) የባለቤትነት ንዑስ-ሥርዓት።

ቤተሰብ ያልሆኑ ሥራ-አስፈጻሚዎችን እና የቴክኒክ ባለሙያዎችን የሥራ ሕይወት ጎዳና በግልጽ ያስምሩ። እንደመነሳሻ የሚጠቀሙበትን የሥራ ብቃትን ሚና ይከልሱ። ((የሰው ኃይል ግብዓት ዕቅድን ይመልከቱ።))

የቤተሰብ ባለቤትነት (እና፣ ካስፈለገም የሥራ-አመራር) ሽግግር ዕቅድ አዘጋጅተው ያሳውቁ። (የሽግግር ዕቅድን ይመልከቱ።)



ደረጃ 4: የንግድ መስፋፋት

የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ

የድርጅቱን ፖሊሲዎች፣ ስትራቴጂ፣ እና ውጤቶች ለባለአክሲዮኖችን ለማሳወቅ ውጤታማ የሆነ መንገድ ይፍጠሩ። እነዚህ የግንኙነት ዘዴዎች በባለአክሲዮኖች ላይ ተጨማሪ ጫና እንደማይፈጠሩ ያረጋግጡ (ለምሳሌ፣ ክልክ በላይ የሆኑ የፖስታ ወይም የኢ-ሜል መልዕክቶች)።

የመሥሪቶች/የቤተሰብ ሚና

የቤተሰብ ዓባላትን ባለቤትነት፣ የሥራ-ቅጥር፣ የትርፍ-ክፍያ፣ እና ሌሎችን ጥቅሞች ሊነኩ የሚችሉ ውሳኔዎችን ለመቆጣጠር ፖሊሲዎችን፣ ዘዴዎችን፣ እና መዋቅሮችን ፈጥረው ያሳውቁ። ይህ፣ ተቀጣሪ ለሆኑ የቤተሰብ ዓባላት፣ ልዩ የሆኑ ሥልጠናዎችን፣ የትምህርት ዕድሎችን፣ እና ሌሎች ጥቅሞችን መጨማር አለበት። የአክሲዮን ድርሻን ለመግዛት ተጠባባቂ በጀት ስለመመደብም ያስቡበት።

የባለአክሲዮኖችን ግጭት መፍታት

የግጭት-መፍቻ ደንቦች፣ አስተዳደር-ነክ የሆኑ ግጭቶችን በማስወገድ በርዳ. ሊኖረው የሚችለውን ሚናም እንዲጨምር ያድርጉ። ከተለያዩ ባለድርሻዎች ጋር፣ ለምሳሌ፣ ከባለአክሲዮኖች ወይም ከሥራ-አመራሮች ጋር፣ ግጭቶች ቢነሱ ሊወሰዱ የሚገባቸውን አቀራረቦችንም ይወስኑ። ተያያዥ ድንቦችን በድርጅቱ የመተዳደሪያ ድንብ ውስጥ ያካትቱ።

የአስተዳደር-ነክ ግጭቶችን ለማስወገድ የተዘጋጁ የግጭት-ማስወገጃ ስትራቴጂዎችን እና ፖሊሲዎችን አፈፃፀም የሚከታተል ሰው ይመድቡ። የቦርድ አባል፣ ሊቀመንበር፣ የቦርድ ኮሚቴ፣ ሥር-አስኪያጁ፣ ወይም ሌላ ከፍተኛ ሥራ-አስፈፃሚ ይህንን ሚና ለጫወት ይችላል።

ማጠቃለያ

የዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ግብ፣ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የሚጋፈጧቸውን ተግባሮች በውል እንዲረዱቸው እና፣ ከኮርፖሬሽን አስተዳደር አንጻር፣ እንዴት መፍትሔ ሊያበጁላቸው እንደሚችሉ እንዲያውቁ ለመርዳት ነው። አስተዳደራዊ ምክሮችን ለድርጅቶቹ የዕድገት ደረጃዎች መሞከር፣ በሚል አዲስ ሃሳብ ላይ የተገነባ ነው። ይህም፣ ሥራ-ፈጣሪዎች የንግድ ሥራቸው እየተለወጠ ሲሄድ፣ ደረጃ በደረጃ የተሻሉ የአስተዳደር ፖሊሲዎችን፣ ልምዶችን፣ እና መዋቅሮችን እንዲቀበሉ እና እንዲተገብሩ የሚያስችላቸውን በነገራዊ ሁኔታ ላይ የተመሠረተ ዕድል ይፈጥራቸዋል። በዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ውስጥ የተሰጠው ምክር እንደአጠቃላይ መመሪያ እንጂ እንፍቱን መድሃኒት አይደለም። ለአንድ የንግድ ድርጅት የተለዩ ሁኔታዎች እና ያ ድርጅት ለሚንቀሳቀስበት አካባቢ እንዲሰማግ ተደርጎ መተግበር አለበት።

አባረው በዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ውስጥ የተሰጡ ምክሮችን በአጭሩ የያዙ የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅቶች የአስተዳደር የድርጊት መርሃ-ግብር መንደፊያ መሣሪያዎችን ያቀርባል። ለድርጅቶቹ የሚሰማግን የአስተዳደር ማሻሻያ ዕቅድ ማዘጋጀት ይችላሉ ዘንድ እንዲረዱዎ እነዚህን መረጃዎች በመለማመጃ-መጽሐፍ መልክ ያቀርባቸዋል። የመጨረሻው ግብ፣ ድርጅቶቹ ይበልጥ ተወዳዳሪ እና በዘላቂነት የሚያድግ እንዲሆን ለማስቻል ነው።



የማሳያ ጥናት፡- እኛ “ደህና ሁኑ!” ኢንቬስተሮች “ሠላም!” ይላሉ

ይህ መጽሐፈ-መመሪያ፣ የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን ቡድን ለሮክስታር አልባሳት የሰጣቸውን ሰፊ ይዘት ያላቸው ምክሮችን አብራርቷል። በመጀመሪያው ላይ ከብረት ወይን፣ ግዙፍ ለውጦች አስፈልገውት ነበር። የእኛ ተግባሮች የነበረው፣ ከዩት እንጀምር? የሚለው ነበር።

ሮክስታር እጅግ አጣዳፊ የሆኑትን የከብረት ወቅታዊ ችግሮች ለመፍታትም ከብረት በገዛው ላይ አወንታዊ ለውጦችን ያደርግም ዘንድ፣ ለሦስት ድርጊቶች ቅድሚያ ሰጥቶ እንዲሠራ ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን ምክሩን ለግሏል፡-

1. ግልፅ በሆኑ የሥልጣን ድርሻዎች እና የዘገባ ሰንሰለቶች የታገዘ አንድ ሥራ-አስፈጻሚ የሥራ-አመራር ኮሚቴ እንዲመሠርት። ይህ ድርጊት ምንም ተጨማሪ ግብዓት አይፈልግም፤ እጅግ ወሳኝ እና ግልፅ የሆኑ የሥራ-አመራር ተግባሮቶችንም ይፈታል። የሥራ-አመራር ኮሚቴው አንድ ተስማሚ የንግድ ሥራ ዕቅድ ያወጣ ዘንድ መነሳሳት አለበት።
2. አንድ ብቁ የሰው ኃይል ግብዓት ሥራ-አስፈጻሚ ለማግኘት ሠረታኛ መልማይ ድርጅት እንዲቀጥር። ከፍተኛ ብቃት ያላቸውን ሠራተኞች፣ በተለይ ለሥራ-አስፈጻሚ ቦታ፣ ለመሳብ እና ለከብረት የቀልፍ-ሰው ስጋት (በግልፅ እንደሚታየው የነዳፊ/ዲዛይነር እና የሥራ-አስፈጻሚ) መፍትሔ ለመስጠት፣ የከብረት የሰው ኃይል ግብዓት ፖሊሲዎች እንደገና መደራጀት እና በግልፅ መደንገግ እንዳለባቸው።
3. በንግድ ሥራው ሁኔታ ላይ ትክክለኛ እና ወቅቱን የጠበቀ መረጃ ማግኘት ይቻላል ዘንድ፣ በኮምፒዩተር-የታገዘ መሠረታዊ የውስጣዊ ቁጥጥር ሂደትን ለመመሥረት አማካሪ መቅጠር እንዳለበት። ይህ፣ ያሉ ግብዓቶችን በአግባቡ ለማስተዳደር ያስችላል፤ ኢንቬስትመንት ለመሳብም አንድ ቅድመ-ሁኔታ ይሆናል።

ከብረት ምክሮችን ተቀብሎ፣ በመላዋ ግብፅ 100 ሰቶችን ለመክፈት ያለመውን የራሚ ቫህጋትን ራዕይ ዕውን በማድረግ ግብ፣ ራሱን በመሠረታዊ ደረጃ የመለወጥ ትልሙን መተግበር ጀመረ። ለመጨረሻ ጊዜ ከከብረት በሰማንበት በ2018 መጨረሻ አካባቢ መረዳት እንደቻልነው፣ ሮክስታር በውድድር ሂደት ውስጥ አልፎ ከአንድ የግል የኢኮኖሚ ድርጅት የ10 ሚሊዮን ዶላር የፋይናንስ ግብዓት ማግኘት ችሎ ነበር።

ይህ ታላቅ ዕርምጃ፣ ሮክስታር አልባሳት አምሮና ሰምሮ እንዲታይ ያደርገዋል! (ራሚ የሚሰራቸው ኮቶችም እጅግ የሚያምሩ ናቸው!)

)






አገሪ

የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት
የአስተዳደር የድርጊት መርሃ-ግብር

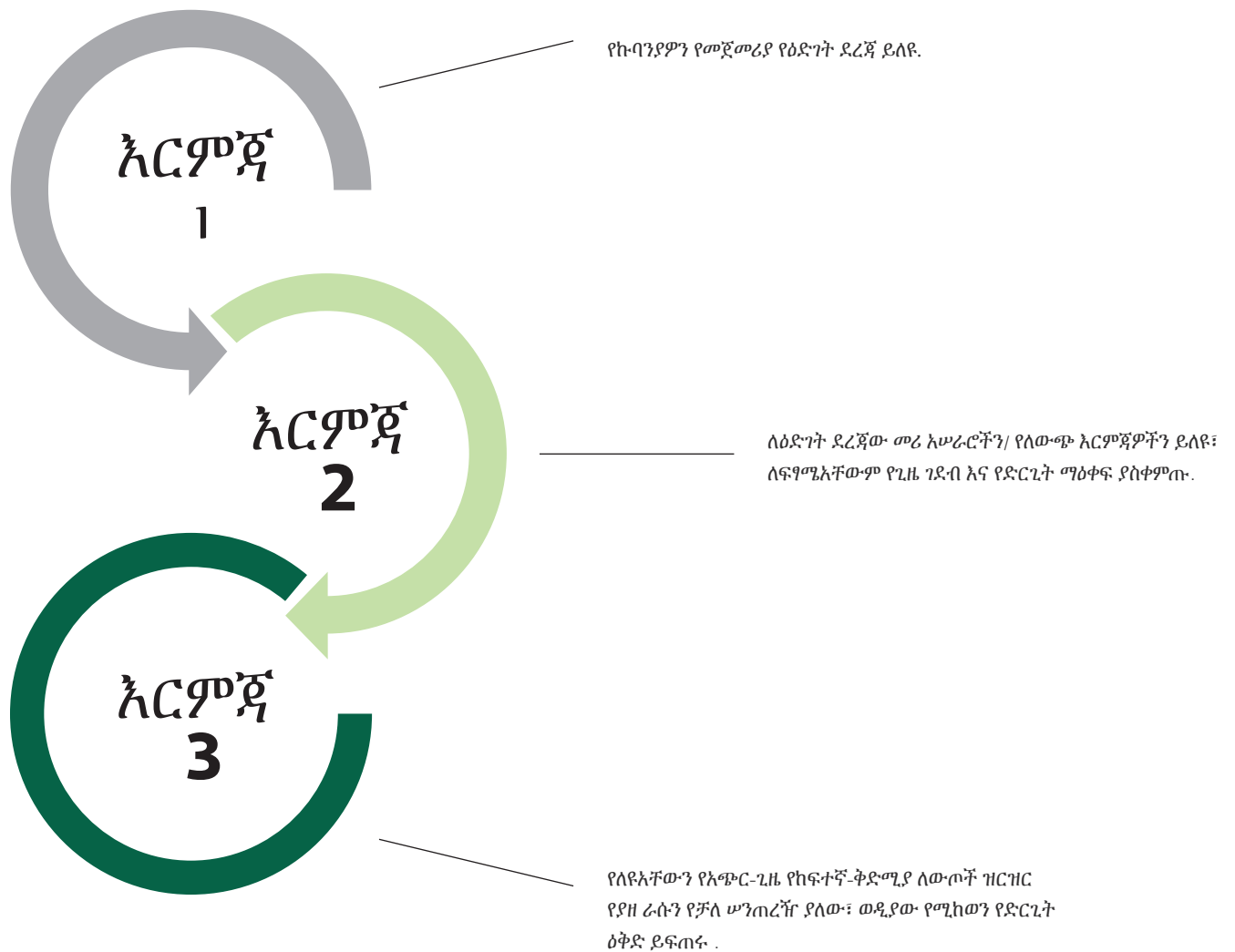
አባሪ

የአነስተኛና መካከለኛ ድርጅት የአስተዳደር የድርጊት መርሃ-ግብር መንደፊያ መሣሪያዎች

ይህ የመርጃ መሣሪያ፣ አነስተኛና መካከለኛ ድርጅትዎ እድገት ከፍተኛ ቅድሚያ ሊሰጣቸው የሚገቡ እርምጃዎችን መለየት ይችላል። ዘንድ በዚህ መጽሐፈ-መመሪያ ውስጥ የቀረቡ የአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅት ቁልፍ ምክሮች ጠቅለል አድርጎ ያቀርባል። ምርመራው በአምስት አስተዳደራዊ ርዕሶች እና በንዑስ-ርዕሶች ዙሪያ የተደራጀ ነው። (ሥዕል ሀ.1.ን ይመልከቱ።)

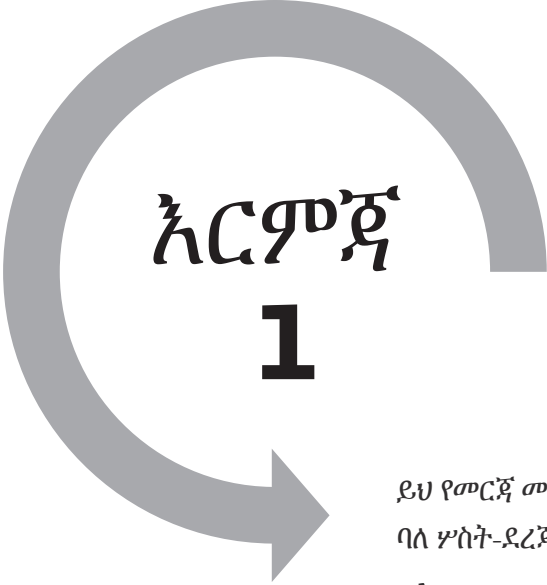
| | | | | |
|---|---|---|--|--|
|  |  |  |  |  |
| ርዕስ ሀ፡- | ርዕስ ለ፡- | ርዕስ መ፡- | ርዕስ ሠ፡- | ርዕስ ረ፡- ባለቤትነት |
| የመልካም አስተዳደር ልማድ እና ቁርጠኝነት | የውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር | የሥጋት አስተዳደር እና የውስጥ ቁጥጥር | ይፋ ማድረግ እና ግልፅነት | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ የባለቤቶቹ ግንዛቤ ▶ እና ቁርጠኝነት ▶ ድርጅታዊ መዋቅር ▶ ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የሥራ-አመራር ውሳኔ አሰጣጥ ▶ አማካሪዎች/ የአማካሪዎች ቦርድ ▶ የዳይሬክተሮች ቦርድ ▶ የመተካካት ዕቅድ ▶ የሰው ኃይል ዕቅድ | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የውስጥ ቁጥጥሮች ▶ የውስጥ ኦዲት ▶ የውጭ ኦዲት | <ul style="list-style-type: none"> ▶ ፋይናንስ-ነን ገሃድ ▶ ማውጣት ▶ ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑትን ገሃድ ማውጣት | <ul style="list-style-type: none"> ▶ የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ ▶ የመሥራች/ቤተሰብ ማህበረሰብ ▶ የባለአክሲዮኖችን ግጭት መፍታት |

ሥዕል ለ.1: ይህ የመርጃ መሣሪያ ለተሸሻለ አስተዳደር የቅድመ-ድርጊት መርሃ-ግብርን ለማጎልበት ባለ ሦስት-ደረጃ ሂደት ያቀርባል፡-



ጎሳ

5



እርምጃ

1

ይህ የመርጃ መሣሪያ ለተሸሻለ አስተዳደር የቅድመ-ድርጊት መርሃ-ግብርን ለማጎልበት ባለ ሦስት-ደረጃ ሂደት ያቀርባል፡

የኩባንያዬ ተቀዳሚ የዕድገት ደረጃ

ድርጅትዎ ያለበትን የዕድገት ደረጃ ለመለየት በሚቀጥለው ገፅ ያለውን የተግባር ቅፅ ይጠቀሙ። ኩባንያዎ አሁን ካለበት ሁኔታ ጋር የሚዛመዱ መግለጫዎችን ይክበቧቸው። ከዚያም፣ ብዙ የሚዛመዱ መግለጫዎች ያሉበትን ደረጃ ይምረጡ።

አስፈላጊ፡- ኩባንያዎ ከአንድ ደረጃ ወደቀጣዩ በመሸጋገር ላይ ከሆነ፣ የቀደመውን ደረጃ እንደ መጀመሪያ የዕድገት ደረጃ ሊጠቀሙ ይገባል።

የተግባር ገፅ ሀ.1:

የዕድገት ደረጃውን መለየት



ደረጃ 1
ጅምር የንግድ ሥራ



ደረጃ 2
ቀልጣፋ ዕድገት



ደረጃ 3
ድርጅታዊ ዕድገት



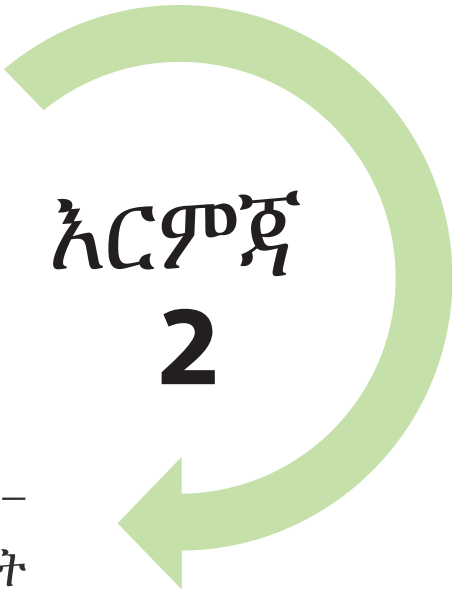
ደረጃ 4
የንግድ ሥራ ማስፋፋት

መለያ ነጥቦች/መሥሪያቸው

| መጠን* (የሥራተኞች ቁጥር) | አነስተኛ (ም. ከ50 በታች) | ከአነስተኛ እስከ መካከለኛ (ም. ከ50-75) | መካከለኛ (ም. ከ76-150) | አዳጊ መካከለኛ (ም. ከ151-250) |
|--|---|---|--|---|
| የድርጅቱ ትኩረት | ምርትን ማጎልበት፣ ገበያን መግባት | መሸጥና ማደግ፣ የምርቱን ዓይነት መጨመር፣ የደንበኞችን ቁጥር ማብዛት | ከዕድገት በኋላ፣ የራስን መዋቅር እና ሂደት ተስማሚ ማድረግ | በተሻሻለ ውስጣዊ አደረጃጀት እና ሂደቶች ተጨማሪ ዕድገትን ማምጣት |
| ሀ የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት (ፖሊሲዎች፣ ሂደቶች፣ እና ድርጅታዊ መዋቅር) | <ul style="list-style-type: none"> አነስተኛ ብዙ ዓይነት ሥራ የሚሠሩ ቡድን ከፍተኛ የኢመደባዎችን መጠን አነስተኛ የሥርዓቶች ቁጥር፣ "በአግረመንገድ" የሚመሠረቱ | <ul style="list-style-type: none"> አያደገ ያለ ቡድን - የሥራ ክፍፍል እና ድርጅታዊ መዋቅር እየታየ ይመጣል በሥራዎች መካከል ቅንጅትን የሚያመጡ ቀላል የሆኑ ሥርዓቶች | <ul style="list-style-type: none"> በባለሙያዎች የሚሰሩ ሥራዎችን መጨመር ድርጅታዊ መዋቅርን፣ ፖሊሲዎችን፣ እና የአሰራር ቅደም-ተከተሎችን መደበኛ ማድረግ | <ul style="list-style-type: none"> በደረጃ 3 ተጀምረው የቀጠሉ አካሄዶች |
| ለ የውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር (ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት እና አካላት፣ የአመራር መላ) | <ul style="list-style-type: none"> በመሥሪያቸው ላይ የተማከለ የውሳኔ አሰጣጥ አምባገነናዊ የአመራር መላ | <ul style="list-style-type: none"> የሥራ አመራሩ የተሰጠ ውክልና፣ በምክክር ላይ የተመሠረተ የአመራር መላ - ከፍተኛ ደረጃ አምባገነናዊ ነገር ግን ከሥራ አመራሮች እና አማካሪዎች ግብዓትን የሚቀበል | <ul style="list-style-type: none"> በሙያው የሠለጠኑ የሥራ አመራሮች ተቀጥረዋል በሥራ ክፍፍል፣ በሚሠሩ አመራር፣ የሥራ ስራ ማዕከላዊነት ተፈጥሯል ትብብራዊ የሥራ-አመራር መላ | <ul style="list-style-type: none"> የስትራቴጂ እና የሥራ ውሳኔ አሰጣጦች ተለያይተዋል በግልጽ በተተረጎሙ ድርጅታዊ መዋቅር፣ ማና፣ እና የድርጊት-ቅደም-ተከተል ላይ የተመሠረተ ተቋማዊ የውሳኔ አሰጣጥ መላ |
| መ የሥጋት አስተዳደር እና የውስጥ ቁጥጥር (የውስጥ ርካብና ልግዋም) | <ul style="list-style-type: none"> መሥሪያቸው ላይ ሙሉ በሙሉ ይሳተፋሉ - ለርካብና ልግዋም እና ፍላጎት አለ | <ul style="list-style-type: none"> የሥራ ግንኙነት ውክልናን ለማገዝ የውስጥ ቁጥጥሮች ተዋውቀዋል | <ul style="list-style-type: none"> ሥልጣኖች እና ተጠያቂነቶች ተዘርዝረዋል ሥርዓቶች መደበኛ እና አውቶማቲክ ሆኑዋል፣ ዋና-ዋና የሥራ ስጋቶችን ለመቆጣጠር አሠራሮች እየደጉ ነው | <ul style="list-style-type: none"> በቅድመ-ዝግጅት እና ስትራቴጂያዊ ሥጋት ሥራ-አመራር ላይ ትኩረት ተደርጓል |
| ሠ ይፋ-ማድረግ እና ግልፅነት (ከውስጣዊ እና ውጭዊ ባለድርሻ አካላት ጋር ያለ ተግባራዊነት) | <ul style="list-style-type: none"> ሁሉም ሰው ሁሉንም ነገር ያውቃል | <ul style="list-style-type: none"> ተመሳሳይ አስተሳሰብ ያላቸው ቡድኖች- ቡድኖች ውስጥ ጥሩ ነው፣ በቡድኖች መካከል ግን ይፈታተናል በሚቀርቡ ምርቶች ላይ መሠረታዊ የውጫ መረጃ ይገለጻል | <ul style="list-style-type: none"> ውስጣዊ- እየተሻሻለ የመጣ በሥራ ክፍሎች መካከል የሚደረግ የመረጃ ልውውጥ፣ የተሻሻለ ውጭዊ ከሥ ጋር የተገናኘ መረጃ | <ul style="list-style-type: none"> ውስጣዊ- የሥራ-አመራሩ፣ የቦርዱና የባለአክሲዮኖች ግንኙነት ውጭዊ- ለተለያዩ ባለድርሻ አካላት ላይ ያጣጠረ መረጃ |
| ረ ባለቤትነት (መሥሪያቸው/ባለአክሲዮኖች/ቤተሰብ) | <ul style="list-style-type: none"> አንድ ባለቤት ወይም ጥንድ ግለሰቦች፣ መሥሪያቸው በግላቸው የድርጅቱን ማንኛውንም ገፅታ ይቆጣጠራሉ | <ul style="list-style-type: none"> አዲስ አናሳ ይዘታ ያላቸው ባለአክሲዮኖች (ውስጣዊ ወይም የተዛመዱ) መሥሪያቸው በባላይነት ሙሉ በሙሉ ይሳተፋሉ የሚጨምር ቁጥር ያላቸው የቤተሰብ አባላት በሥራው ውስጥ ይሳተፋሉ፣ | <ul style="list-style-type: none"> አዲስ አናሳ ይዘታ ያላቸው ባለአክሲዮኖች (ውስጣዊ ወይም የተዛመዱ) አዳዲስ ባለሀብቶች በኢ-መደበኛነት በስትራቴጂ ላይ ተፅዕኖ ያሳድራሉ፣ ነገር ግን በሥራው ላይ በቀጥታ አይሳተፉም (ዋና ባለሀብት ከገባ፣ ድርጅቱ ወደ ደረጃ 4 ይሸጋገራል) | <ul style="list-style-type: none"> የተለመደ አማራጮች- ሀ. መሥሪያቸው፣ የግል አበዳሪዎች እና ሌሎች ባለሀብቶች ለ. የሚያደግ የቤተሰብ ባለቤትነት / የትውልድ ለውጥ ሐ. ለሕዝባዊ የአክሲዮን ሽያጭ ማቅረብ (IPO) አ. ኢንቨስተሮች ድርጅቱን ለመቆጣጠር እና አቅጣጫ ለማስያዝ የሚያስችሉ መሳሪያዎችን ይፈልጋሉ |

*እንደ ኢንዱስትሪው አይነት ሊለያይ ይችላል፤ ስለዚህ ይህ መመሪያ ሰፋ ያለ ጠቋሚ እንዲሆን የታሰበ ነው ፡፡

የአ. መ. ድ. የአስተዳደር መጽሐፈ-መመሪያ



እርምጃ 2






የአስተዳደር መሪ አሰራሮች – አግባብ ያላቸው አሰራሮችን መለየት

የሆኑ የአስተዳደር አሰራሮችን ለመለየት በቀጣዩ ገፅ ያለውን የተግባር-ገፅ ሀ.2 - ሀ.6፣ ይጠቀሙ

መሪ አሰራሮችን/የለውጥ እርምጃዎችን ይገምግሙ። አሰራሩ በቂ በሚባል መልኩ እየተተገበረ ካለ፣ በቀኝ በኩል የሚታዩ የክብ ምሥሎች ላይ ምልክት ያድርጉ። እየተተገበረ ካልሆነ ወይም ይበልጥ መሻሻል ያለበት ከሆነ፣ በሥዕል ሀ.2. እንደተሰጠው፣ ለከንቀኔው የጊዜ ገደብ እና ቅደም-ተከተል ያስቀምጡለት።

ሥዕል ሀ.2፡- ለመሪ አሰራሮች እና የለውጥ እርምጃዎች ማሳያ ገፅ

የጊዜ ገደብ፡- (ST) = <6 ወር.; (MT) = 6-12 ወር.; (LT) = > 1 ዓመት.
ቅድሚያ፡- (H) = ከፍተኛ; (M) = መካከለኛ; (L) = ዝቅተኛ

| የአመድ ደረጃ | መሪ አሰራሮች/የለውጥ እርምጃዎች | የጊዜ ገደብ | ቅድሚያ |
|---|---|---|--|
|  ደረጃ 1 | ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት  ሀ1-1. ንግዱን ከመሥራቱ ለመለየት ሚመለከተው ባለሥልጣን የንግድ ፈቃድ ያውጡ (እንደ ኃ.የተ.የግ.ማ ወይም እንደብቻ ድርጅት)። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | ድርጅታዊ መዋቅር <input type="radio"/> ሀ1-2. የሚፈለጉ አስኳል የድርጅት አሰራሮችን ይለዩ፣ ባለብዙ-ሚና ለሆነ ቡድን ያከፋፍሉት። ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች <input type="radio"/> ሀ1-3. የመመሥረቻ ፅሁፍ ይኑርዎ። | <input type="radio"/> (ST) (MT) (LT)  | <input type="radio"/> (H) (M) (L)  |
| | <input type="radio"/> ሀ1-3. የመመሥረቻ ፅሁፍ ይኑርዎ።  | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |

የሚከተሉት በንቃት ማየት ያስፈልጋል፡-





- ▶ እነዚህ አሰራሮች ተደማማሪ ናቸው፡- የኋለኞቹ ደረጃዎች አሰራሮች በቀደምት ደረጃዎች አሰራሮች ላይ የሚገነቡ ናቸው። ስለዚህ፣ የእርስዎ ድርጅት ለቀደም ደረጃዎች የሚመከሩ ድርጊቶችን መፈፀሙን ሁልጊዜ ያረጋግጡ።
- ▶ የድርጊቶች መከወን አመለካከት ነው። ደግሞም፡- ብዙ ድርጅቶች ከቀደም ደረጃዎች ወደቀጣዮቹ በመሸጋገር ላይ ናቸው። ስለዚህም፡ በአንዳንድ ሁኔታዎች ውስጥ የተወሰኑ አሰራሮች ወይም ድርጊቶች ከሚመከረው ጊዜ ቀድመው ሊከወኑ ይችላሉ። ለድርጅትዎ እጅግ ተስማሚ የሆነውን ጊዜ ለመወሰን የራስዎን ሚዛን ይጠቀሙ።

የተግባር ገፅ ሀ.2:

ርዕስ ሀ: የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት



የጊዜ ገደብ:- (ST) = <6 ወር.; (MT) = 6-12 ወር.; (LT) = > 1 ዓመት.
 ቅድሚያ:- (H) = ከፍተኛ; (M) = መካከለኛ; (L) = ዝቅተኛ

| የአመድ ደረጃ | መሪ አሠራሮች/የለውጥ እርምጃዎች | የጊዜ ገደብ | ቅድሚያ |
|---|--|---|---|
|  <p>ደረጃ 1</p> | <p>የባለቤቶች ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት</p> <p><input type="radio"/> U1-1. ድርጅቱን ከመሥሪቱ ለመለየት ማመለከተው ባለሥልጣን የንግድ ፈቃድ ያውጡ (እንደጋሪ የተገኘ ወይም እንደብቻ ድርጅት)።</p> <p>ድርጅታዊ መዋቅር</p> <p><input type="radio"/> U1-2. የሚፈለጉ አስኳል የድርጅት አሠራሮችን ይለዩ፣ ባለቤቱ ማድረግ ለሆነ ቡድንም ያከፋፍሉት።</p> <p>ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች</p> <p><input type="radio"/> U1-3. የመመሥረቻ ዕውቀት ይኑርዎ።</p> | <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 2</p> | <p>የባለቤቶች ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት</p> <p><input type="radio"/> U2-1. የድርጅቱን ራዕይ፣ ተልዕኮ፣ እና አስኳል አሰባሰብን የሚመለከቱ መሠረታዊ ጽሑፎችን ያዘጋጁ፤ ለድርጅቱ ሠራተኞች በሙሉ ያሳውቁ።</p> <p>ድርጅታዊ መዋቅር</p> <p><input type="radio"/> U2-2. ድርጅቱ እንዲያደግ የሚያስፈልጉ አስኳል የሥራ ድርሻዎች በቀጥተኛ ቅጥርም ሆነ በውጭ ኮንትራት መሸፈናቸውን ያረጋግጡ። ግልፅ የሆኑ የሥራ ድርሻ ዝርዝሮችን ያዘጋጁ።</p> <p><input type="radio"/> U2-3. ድርጅታዊ መዋቅሩን፣ የስልጣንና የዘገባ ሰንሰለቶችን ጨምሮ፣ ይተርጉሙ፣ ሰነዶችን ያዘጋጁ፣ ለሁሉም ያሳውቁ።</p> <p>ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች</p> <p><input type="radio"/> U2-4. ሥልጣኖችን/የሥራ ድርሻዎችን ለመቆጣጠር የሚያስችሉ መሠረታዊ ፖሊሲዎችን ያዘጋጁ ወይም የነበረውን ያሻሽሉ።</p> | <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 3</p> | <p>የባለቤቶች ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት</p> <p><input type="radio"/> U3-1. ከሥራ-አመራሮች እና ከሌሎች ሠራተኞች ጋር በመወያየት ውጤታማ አስተዳደርን ለመገንባት ያልዎትን ትልም ያሳውቁ።</p> <p><input type="radio"/> U3-2. የድርጅቱን የሩቅ ጊዜ ራዕይ በግልፅ ያስቀምጡ - ለሠራተኛ ቅጥር፣ ለስትራቴጂያዊ ዕቅድ፣ እና ለሌሎች አገልግሎቶች ይጠቀሙት።</p> <p>ድርጅታዊ መዋቅር</p> <p><input type="radio"/> U3-3. የአስተዳደራዊ አሠራሮችን ትግበራ እና የመርሆዎቹን መከበር ለመከታተል ኃላፊ የሚሆን አንድ ሰው ይመድቡ። ይህ (የድርጅቱ ፀሐፊ) የሙሉ ጊዜ ሥልጣን ሊሆን ይችላል ወይም ከሥራ አስፈጻሚዎቹ የአንዱ አልያም የሕግ ባለሙያው የከፈለ ጊዜ ድርሻ ሊሆን ይችላል።</p> <p><input type="radio"/> U3-4. የድርጅትዎን መዋቅር እና የዘገባ ሰንሰለቶችን እያሻሻሉ ለመሄድ በየጊዜው የሚገመገሙበትን ዕድል ይፍጠሩ።</p> <p>ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች</p> <p><input type="radio"/> U3-5. የዋና ዋና ሂደቶችን (የሂሳብ መዘገብ አያያዝ፣ የቅጥር ወዘተ...) ውጤታማነት በየወቅቱ ይገምግሙ። ሰነዶችን ያዘጋጁ። የአስኳል ሂደቶችን እንከን ለሌሎ ለማሳወቅ የተግባራዎት ዘዴ/መሥመር ይፍጠሩ።</p> <p><input type="radio"/> U3-6. የድርጅቱን ልዩ ዝግጅት (የሥራ ቡድኖች ስብሰባ፣ የድርጅቱ ተወካዮች በኮንፈረንሶች እና በሕዝባዊ መድረኮች ላይ የሚያደርጉትን ተሳትፎ፣ እና ሌሎችንም) የሚያሳይ ቀለል ያለ የጊዜ ሰሌዳ ያዘጋጁ።</p> | <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 4</p> | <p>የባለቤቶች ግንዛቤ እና ቁርጠኝነት</p> <p><input type="radio"/> U4-1. የቦርዱን ውጤታማነት ለማረጋገጥ፣ ቦርዱ የአስተዳደር ልማዶችንና ደንብ አክባሪነትን እንዲያሻሽል ለመርዳት፣ እና ዓመታዊ የባለ-አክሲዮኖችን ስብሰባ ለማዘጋጀት፣ የድርጅቱን የፀሐፊ አገልግሎት ይመሥርቱ።</p> <p>ድርጅታዊ መዋቅር</p> <p><input type="radio"/> ((ቦርድ ተመሥርቷል - ርዕስ ለን ይመልከቱ።))</p> <p>ቁልፍ ፖሊሲዎች እና ሂደቶች</p> <p><input type="radio"/> U4-2. አስተዳደርን ለማሻሻል ዝርዝር ድርጊቶችን፣ ጊዜያትን፣ እና ኃላፊነቶችን የያዘ የድርጊት መርሐ-ግብር ያዘጋጁ።</p> <p><input type="radio"/> U4-3. በባለአክሲዮኖች እና በቁልፍ ባለድርሻ አካላት ተሳትፎ፣ አስተዳደራዊ አሠራሮችን መደበኛ ያደርጉ። እነዚህን ደንቦች፣ በመመሥረቻው ዕሉፍ፣ በባለአክሲዮኖች ስምምነት፣ እና በሠራተኞች የመምሪያ መፅሐፍ ውስጥ ያስገቧቸው።</p> | <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> <p>(ST) (MT) (LT)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |

ገጽ 204



የተግባር ገፅ ሀ.3:

ርዕስ ለ. ውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር



የጊዜ ገደብ: (ST) = <6 ወር; (MT) = 6-12 ወር; (LT) = > 1 ዓመት.
 ቅድሚያ: (H) = ከፍተኛ; (M) = መካከለኛ; (L) = ዝቅተኛ

| የአመድ ደረጃ | መሪ አሠራሮች/የለውጥ እርምጃዎች | የጊዜ ገደብ | ቅድሚያ |
|--------------|--|--|---|
| <p>ደረጃ 1</p> | <p>የሥራ-አመራር ውሳኔ አሰጣጥ</p> <p><input type="radio"/> A1-1. Conduct individual consultations with key executives before making major decisions.</p> <p><input type="radio"/> A1-2. ለቁልፍ ሠራተኞች፣ የሥልጣን ገደቦችን፣ ለምሳሌ የሥራ አስኪያጁን ፈቃድ የሚጠይቁ የግዢ ልኮችን፣ ይወስኑ፣ ያሳውቁ።</p> <p>አማካሪዎች/የአማካሪዎች ቦርድ</p> <p><input type="radio"/> A1-3. ለስትራቴጂያዊ ጉዳዮች ላይ ለመወያየት የውጭ አማካሪዎችን (በመደበኛነት ባይሆንም) ያሳትፉ።</p> | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
| | <p>ደረጃ 2</p> <p>የሥራ-ዓመራር ውሳኔ አሰጣጥ</p> <p><input type="radio"/> A2-1. ቁልፍ ውሳኔዎችን የሚያሳውቅ እና እነዚህን ውሳኔዎች የትኞቹ የሥራ ክፍሎች ሊወስኑ እንደሚገባ የሚለይ የሥልጣን ገደቦችን ማሳያ ሰንጠረዥ ያዘጋጁ። ይህ፣ መሥሪያቸውን/ ባለአክሲዮኖችን፣ ቦርዱን (ካለ)፣ ሥራ-አስኪያጁን፣ ቁልፍ ሥራ አስፈጻሚዎችን፣ እና የቴክኒክ ባለሙያዎችን የሚመለከቱ ውሳኔዎችን መጨርስ አለበት።</p> <p><input type="radio"/> A2-2. የሥራ አመራር ቦርድን፣ በጋራ የሥራ ጉዳዮችን ለመገምገም እና ከዕቅዱ አንጻርም አፈጻጸምን ሥጋቸውን/የሥጋት ጉዳዮችን በመደበኛነት መገናኘት አለበት። እንደየአስፈላጊነቱም፣ በስትራቴጂ ጉዳዮች ላይ ለመምከር ቡድኑ ከሥራ-አስኪያጁ/ከባለቤቶች ጋር ይገናኛል።</p> <p>አማካሪዎች/የአማካሪዎች ቦርድ</p> <p><input type="radio"/> A2-3. የውጭ አማካሪ የሚፈለግባቸውን ርዕሶች/ዘርፎች በግልፅ ያስቀምጡ (በድርጅቱ ስትራቴጂ ላይ ግብዓት መስጠት፣ የፋይናንስ ዕቅዶች፣ አዳዲስ ገበያዎች እና ምርቶች፣ የቴክኒክ ጉዳዮች፣ የድርጅት መዋቅር፣ የሥራ ግንኙነቶች፣ ለውጭ ተጠቃሚ የድርጅቱ መግለጫ፣ የሥራ-አስፈጻሚዎች ሥልጠና ወዘተ...)</p> <p><input type="radio"/> A2-4. የሚፈለጉ የውጭ አማካሪዎችን ማና ይወስኑ፣ ተሳትፎአቸውንም ሥራዎች የያዘ (መደበኛ) እንዲሆን ያድርጉ። አማካሪዎች ማናዎቻቸውን እንደተረዱ እና ለድርጅቱ እሴትን በሚጨምር ውጤታማነት እንደሚሳተፉ ያረጋግጡ።</p> <p>የመተካካት ዕቅድ</p> <p><input type="radio"/> B2-5. የሥራ-አስኪያጁ እና ለሌሎች ቁልፍ ሰዎች የድንገተኛ/የንግድ ሥራ ቀጣይነት መርገጥ ይገደባል። ይህ፣ ድንገት መሄድ ወይም አለመኖር ሲከት ወዲያው መደረግ ያለባቸውን ነገሮች ሊገልፅ ይገባል።</p> <p>የሰው ኃይል ግብዓት ዕቅድ</p> <p><input type="radio"/> A2-6. ቁልፍ ውሳኔዎችን፣ ፖሊሲዎችን፣ እና ስትራቴጂዎችን ለሠራተኞቻቸው ለማሳወቅ ቀላል የተጣበቀ መንገዶችን ይዘርጉ። (ም. መደበኛ የሊ-ሜል ቅፅ፣ ሰርኩላሮች)።</p> <p><input type="radio"/> A2-7. ሁሉም ቁልፍ ማናዎች የተያዙ መሆናቸውን (ወይም ለውጭ ድርጅቶች በኮንትራትነት መስጠታቸውን) ለማረጋገጥ፣ የሰው ኃይል አገልግሎት የሥራ ዝርዝሮችን በሰነድ ይያዙ።</p> <p><input type="radio"/> A2-8. የወጪ ቁጥጥርን እና የስትራቴጂያዊ ውሳኔ አሰጣጥን ለማገዝ የሥራ-አመራር ዘገባ እና ትንታኔ የውስጥ ባለሙያዎች ቡድንን ይመሥርቱ (ወይም ለውጭ ድርጅት በኮንትራት ይሰጡ)።</p> | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
| | | <p>ደረጃ 3</p> <p>የሥራ-አመራር ውሳኔ አሰጣጥ</p> <p><input type="radio"/> B3-1. መደበኛ የሥራ-አስፈጻሚ ኮሚቴ (ሥራ-አስኪያጁ/ጅን እና ከፍተኛ የሥራ አስፈጻሚዎችን የያዘ) ይመሥርቱ። ኮሚቴው ግልፅ የሥራ ዝርዝር ያለው መሆኑን ያረጋግጡ።</p> <p><input type="radio"/> B3-2. የሥራ አስፈጻሚ ኮሚቴው (1) በየሳምንቱ ወይም በየሁለት ሳምንቱ እንደ ሥራ ሂደት ጉዳዮች ላይ ይወያያል፤ (2) በተመረጡ አጀንዳዎች የስትራቴጂ ጉዳዮች ላይ ብቻ የሚያተኩር የተወሰነ ጊዜ አለው። (ለምሳሌ፣ በዓመት ከ2-4 ጊዜ ስትራቴጂያዊ ገሽሽታ) ወጣ ማለት)</p> <p><input type="radio"/> B3-3. በሥራ-አስፈጻሚ ኮሚቴ ስብሰባዎች ውስጥ (ለምሳሌ በወርሃዊ ወይም በፋ-ብ ዓመት)፣ ከንዋኔን ከታቀደው ዕቅድ አንጻር ይገምግሙ፣ እና እንደአስፈላጊነቱም ዕቅዶችን ያሻሽሉ።</p> <p>አማካሪዎች/የአማካሪዎች ቦርድ</p> <p><input type="radio"/> A3-4. መደበኛ የአማካሪዎች ቦርድ መመሥረቱ ለድርጅቱ እሴት ይጨምር እንደሆነ ያስቡ። እንደዚህ ከሆነ፣ ምስረታውን ሕጋዊ ያድርጉትና ለሚመለከታቸው ባለድርሻዎች ሁሉ ያሳውቁ።</p> | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> |

የተግባር ገፅ ሀ.3:

Topic B. Decision Making and Strategic Oversight (continued)



የጊዜ ገደብ: (ST) = <6 ወር.; (MT) = 6-12 ወር.; (LT) = > 1 ዓመት.
 ቅድሚያ: (H) = ከፍተኛ; (M) = መካከለኛ; (L) = ዝቅተኛ

| የአመድ ደረጃ | መሪ አሠራሮች/የለውጥ እርምጃዎች | የጊዜ ገደብ | ቅድሚያ |
|--|--|----------------|-------------|
| ደረጃ 3  | የሽግግር ዕቅድ <input type="radio"/> A3-5. የተፈላጊ ባለሙያዎች ከምችት ወቅቱ ጠብቆ ይዘጋጅ ዘንድ፣ አንድ መሠረታዊ የመተካካት ዕቅድ ያዘጋጁ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | የሰው ኃይል ግብዓት ዕቅድ <input type="radio"/> A3-6. የሰው ኃይል አገልግሎቱን የስትራቴጂ ሥራ አመራር ቡድን አጋር (ወይም/እና አካል) ያድርጉት። (ለምሳሌ፣ ውጤታማ የሆነ የሰው ኃይል ቀጠራ እና ማቆያ መንገዶችን፣ የማካካሻ እና የጥቅም-ጥቅም መርሃግብሮችን፣ የባለሙያ ልማት ፕሮግራሞችን፣ እና የአፈጻጸም አስተዳደር ሥርዓቶችን መንደፍን ማገዝ)። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> A3-7. የሚፈለጉትን ጥራቶች እና ብቃቶች የሚያካትቱ ዝርዝር የሥራ ድርሻ ለመመስረት የሥራ ቦታ መግለጫዎችን ያስፋፉ። የአሁኑን ሠራተኞች ከተቀመጡት የሥራ ድርሻ ጋር መስማማቱን ይገምግሙ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> A3-8. ከፍተኛ ብቃት ያላቸውን ሠራተኞች ለመሳተፍ ለጥሩ ክንፍ ለማሰጠት (ብቃት፣ ነፃነትና ዓላማ) የማበረታቻ ሥርዓት ይፍጠሩ፣ ግልፅ የሙያ እና የሥራ ዕድገት ዕድሎችን፣ ክንፍ ላይ የተመሠረተ ዕውቅናን፣ ማበረታቻዎችን (ጉርሻን፣ የአክሲዮን ድርሻ አማራጮችን፣ የትርፍ ክፍያ ወዘተ...) የሚጨምር ሥርዓት። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> A3-9. ሠራተኛን በግል በድርጅቱ ውስጥ የማቆያ ምክንያቶችን - የሚሰብ የሥራ አካባቢ፣ የውስጥ ፖሊሲዎች፣ ተወዳዳሪ የማካካሻ እና የጥቅም-ጥቅም ጥቅሎች - ትርጉም ካለው በስራተኞች ተሳትፎ ያድርሱ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| ደረጃ 4  | የዳይሬክተሮች ቦርድ <input type="radio"/> A4-1. የቦርዱን ሚና በግልፅ ይወስኑ፣ በተለይም ከሥራ አመራር ጋር ያለውን ግንኙነት። ዳይሬክተሮቹ ለድርጅቱ እና ለባለአክሲዮኖች ያላቸውን ግዴታ እና ኃላፊነትም በቦርዱ ቻርተር እና በዳይሬክተሩ የሥራ ደብዳቤ ውስጥ ያካትቱ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> A4-2. ከድርጅቱ ስትራቴጂያዊ አቅጣጫ አንጻር፣ ቦርዱ የሥራ ድርሻውን ለመወጣት የሚያስፈልጉትን የክህሎት ዓይነቶች ይለዩ። ያለውን የቦርዱን የክህሎት ዓይነቶችን እና ክፍተቶችን ይገምግሙ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> A4-3. የክህሎት ዓይነቶችን፣ የትምህርት መሻሻያዎችን፣ ሰብዓዊ ባንጋዎችን፣ (የዕድሜ፣ የጾታ፣ እና የሌሎች) ብዝሃነትን፣ የሥራ አስፈጻሚ እና ሥራ አስፈጻሚ ያልሆኑ አባላትን ሚዛንና ነፃ ዳይሬክተሮችን በተመለከተ ቦርዱ ተፈላጊው የዳይሬክተሮች ስብጥር እንዳለው ያረጋግጡ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> A4-4. ውጤታማ እና ቀልጣፋ የሆነ የቦርድ ሥራ ቅደም ተከተልን ይፍጠሩ፡- <ul style="list-style-type: none"> • በሁሉም ዳይሬክተሮች ውጤታማ ውይይት እና ግብዓት ይኖር ዘንድ በቂ ጊዜ ይፍቀዱ። • በዓመታዊው የጊዜ ሰሌዳ ላይ በመመርኮዝ፣ ለእያንዳንዱ ስብሰባ የሚያተኩርበትን አጀንዳ ያቅርቡ። • በሥራ አስፈጻሚው አቅርቦት እና በቦርዱ ውይይቶች መካከል ሚዛን ይፍጠሩ፣ ያለፉ ክንፍዎችን በመገምገም እና በስትራቴጂያዊ ዕቅድ መካከል እንደዚሁ። • ከቦርዱ ስብሰባዎች ቢያንስ ከአምስት ቀን አስቀድመው፣ ድርጊት-ተኮር እና አጭር የሆኑ የቦርድ መግለጫ ፅሁፎችን ያስረጩ። • ቃለ-ጉባዔ ይውሰዱ (ውይይቶችን፣ አስተያየቶችን፣ እና ውሳኔዎችን)፣ ያድኩም። እነዚህን ቃለ-ጉባዔዎችም ጎብኙ ከትትል ለማድረግ | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | የመተካካት ዕቅድ <input type="radio"/> A4-5. ለሥራ-አስፈጻሚ፣ ለቁልፍ ሥራ አስፈጻሚዎች፣ እና ለባለ ልዩ ሙያተኞች (የወድያውኑ፣ የመካከለኛ ጊዜ፣ እና የረጅም ጊዜ መተካካትን ጨምሮ)፣ ስትራቴጂያዊ የሽግግር መርሃ ግብር ያዘጋጁ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |

ገጽ 20

የተግባር ገፅ ሀ.4:

ርዕስ መ. የስጋት አያያዝ እና ውስጣዊ ቁጥጥሮች



የጊዜ ገደብ:- (ST) = <6 ወር.; (MT) = 6-12 ወር.; (LT) = > 1 ዓመት.
 ቅድሚያ:- (H) = ከፍተኛ; (M) = መካከለኛ; (L) = ዝቅተኛ



| የአመድ ደረጃ | መሪ አሠራሮች/የለውጥ እርምጃዎች | የጊዜ ገደብ | ቅድሚያ | | |
|--------------|---|---|--|---|---|
| <p>ደረጃ 1</p> | <p>1ውስጣዊ ቁጥጥሮች</p> <ul style="list-style-type: none"> መ 1-1. ድርጅቱ ዋና-ዋና ሕግጋትን እና ደንቦችን እንደሚያከብር ያረጋግጡ። መ 1-2. የድርጅቱን የገንዘብ ምንጮች እና የባንክ ሐሰቦች ከመሥራቾቹ ግላዊ ምንጮች እና አካምፕቶች ይለዩ መ 1-3. የሥራ ካፒታልን እና የፋይናንስ ፍላጎቶችን; የኢንቪስትመንት ስትራቴጂዎችንም; ለማቀድ በየጊዜው የጥሬ ገንዘብ ፍላጎት ፍላጎቶችን ይከታተሉ ይተንትኑ። መ 1-4. ድርጅትዎ ያለውን አጠቃላይ የተጣራ ዋጋ ለመረዳት መሠረታዊ የዋጋ ግምት ያድርጉ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> | | |
| | <p>ደረጃ 2</p> | <p>ውስጣዊ ቁጥጥሮች</p> <ul style="list-style-type: none"> መ 2-1. መጭበርበርን እና አግባባዊ ያልሆኑ አሠራሮች ሪፖርት የሚደረጉበትን ዘዴ ይፍጠሩ (ፍሽክ ነፊዎች). መ 2-2. ለሆኑ የሚችሉ የስራ ስጋቶችን ይለዩ፣ ተፅዕኖአቸውን ይገምቱ፣ ተስማሚ የመፍትሔ ድርጊቶችን (ባለቤቶቹ ዕድገቱን የሚያደግሉትን መንገድ ያለው) ይተልሙ። መ 2-3. (የመፍቀድ ገደቦችን; የሥልጣን ክፍፍሎችን; ማረጋገጫዎችን; ወዘተ.የመሳሰሉ) መሠረታዊ ስጋት-ተኮር ቁጥጥሮችን ከድርጅቱ ሥራው ሂደት ጋር ያቀናጁ። መ 2-4. ወሳኝ የቁልፍ-ሰው ስጋት ቦታዎችን ይለዩ፣ ለቁልፍ አገልግሎቶች/የልዩ ቴክኒክ ባለሙያዎች ተተኪዎችን/ምክትሎችን ይሰይሙ፣ የሚፈለጉ ክህሎቶችን እና ብቃቶችን እያሳደጉ መሆናቸውን ያረጋግጡ። መ 2-5. በያንድ የጥቅም ግጭቶችን እና ከቅርብ ወገን ጋር የሚደረግ የገንዘብ ልውውጥን የሚሸፍኑ ቁልፍ የድርጅት-ሥራ ሥነምግባር መርሆዎችን ያዘጋጁ፣ ለሠራተኞችም ያሳውቁ። መ 2-6. በባንክ አካምፕቶች (ቴክ) ላይ ፈራሚ የሆኑ እና በጥሬ ገንዘብ አስተዳደር ላይ ኃላፊነት ያላቸውን ባለሥልጣናትን፣ ከገደቦች ውክልናዎች እና የሥራ ክፍፍሎች ጋር፣ ይወስኑ። መ 2-7. ጠንካራ የሂሳብ መዘገብ አያያዝ፣ ሁሉም ኢንቨስትመንቶች እና ብድሮች/ዕዳዎች የሚመዘገቡበት፣ መኖሩን ያረጋግጡ። መ 2-8. የወደፊቱ የገንዘብ ፍላጎት ለማወቅ እና የኢንቪስትመንት አካሄድን ለመወሰን፣ የገንዘብ ፍላጎት ዘገባዎችንና ትንበያዎችን የዕቅድ ውይይቱ ክፍል ያድርጉ። ማናቸውም ዓይነት ኢንቪስትመንቶች የገንዘብ ፍላጎት ፍላጎቶችን (አስጊነታቸውን፣ ስምምነቶችን፣ የክፍያ ጊዜን፣ ወደጥሬ ገንዘብ የሚቀየሩባቸውን ሁኔታዎች) ከግምት ውስጥ ማስገባታቸውን ያረጋግጡ። መ 2-9. የከባንያውን የበለጠ የወደፊት ዕድገት የሚያግዙ ሁሉም የመረጃ ተከፍሎጂ ፍላጎቶች መግለጻቸውን ለማረጋገጥ፣ ለመረጃ ቴክኖሎጂ አገልግሎት ግልፅ የሥራ ዝርዝር ያዘጋጁ። የትኞቹ የመረጃ ቴክኖሎጂ አገልግሎቶች በድርጅቱ ውስጥ፣ የትኞቹ ስኬት ለሌሎች ድርጅቶች ተሰጥተው፣ መሠራት እንዳለባቸው ይወስኑ። መ 2-10. መረጃ ለማመንጨት እና ለመዘገብ የሚጠቅሙ የመረጃ ቴክኖሎጂ ሥርዓቶች ደህንነት የተጠበቀ መሆኑን ያረጋግጡ፣ ደህንነትን ለማስተዳደር እና የሥራ ቀጣይነት/ከአደጋ ማገገምን ለማረጋገጥ መደበኛ የደህንነት ሂደቶችን ያሳድጉ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> | |
| | | <p>ደረጃ 3</p> | <p>ውስጣዊ ቁጥጥሮች</p> <ul style="list-style-type: none"> መ 3-1. በድርጅቱ ራዕይ እና ዕቅድ መሠረት፣ ስትራቴጂያዊ እና የሥራ ሂደት ስጋቶችን ለመከታተል እና ለመቀነስ ፖሊሲዎችን እና ቅደም-ተከተሎችን ይፍጠሩ። የሥራ-አስፈጻሚው ኮሚቴ ቁልፍ ሚና ሲኖረው ይገባል። መ 3-2. ለአያያዝ ጥራት እና የሥራ እንቅስቃሴ፣ አንድ የተጠያቂነት መንገድ ለመፍጠር የሥራ ክፍሎችን ሥልጣን እና ገደቦችን የዘገባ መስመሮቻቸውን፣ እና ቁልፍ ሂደቶች ላይ መመሪያዎቻቸውን ይወስኑ። መ 3-3. ዝርዝር የሥነ-ምግባር እና የሥራ ጠባይ መመሪያ ያዘጋጁ፣ ለሠራተኞች በሚሰጥ የመተዋወቂያ ሂደት ላይ ይጠቀሙት፣ ከሠራተኛ ጋር በሚደረግ ተግባራት በመደጋገም ያጠናክሩት መ 3-4. ለሥነ-ምግባር መመሪያዎቹ ጥሰት ተገቢውን የማረሚያ እርምጃዎች ይመሥርቱ፣ ደንብ ያለማክበርን ውጤት በድርጅቱ ሁሉ ውስጥ ያሳውቁ። በመተላለፎች ላይ የሚወሰዱ እርምጃዎች ግልፅ እና ውጤታማ መሆናቸውን ያረጋግጡ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |

የተግባር ገፅ ሀ.4:

ርዕስ መ. የስጋት አያያዝ እና ውስጣዊ ቁጥጥሮች (የቀጠለ)



የጊዜ ገደብ:- (ST) = <6 ወር.; (MT) = 6-12 ወር.; (LT) = > 1 ዓመት.
 ቅድሚያ:- (H) = ከፍተኛ; (M) = መካከለኛ; (L) = ዝቅተኛ

| የአመድ ደረጃ | መሪ አሠራሮች/የለውጥ እርምጃዎች | የጊዜ ገደብ | ቅድሚያ |
|--|--|----------------|-------------|
|  <p>ደረጃ 3</p> | <input type="radio"/> መ 3-5. የሠለጠነ ዋና የፋይናንስ መኮንን ይቅጠሩ (የውጭ ኢንቨስተሮች ካሉ፣ ይህንን ከአነሱ ጋር በመመካከር ያድርጉ)። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> መ 3-6. የወደፊትን የድረጅት ፍላጎቶች ለመገመት (የአገልግሎት ፍላጎቶች፣ የመሠረተ-ልማት ፍላጎቶች) ቀላል የመረጃ ቴክኖሎጂ ስትራቴጂ ይቀይሱ፣ የካፒታል ፍላጎቶችንም በተሻለ መልኩ ለማቀድ የአጭር እና የመካከለኛ ጊዜ የ ሥርዓት ተሳታፊዎችን ቅደም-ተከተል ያስይዙ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> መ 3-7. የሥርዓቶቹ ደህንነት የተጠበቀ መሆኑን እና የድርጅቱን ግቦች እና ዓላማዎች ማገዝ ይችሉ እንደሁ ለማረጋገጥ ገለልተኛ የመረጃ ቴክኖሎጂ አዲት ያድርጉ። ውስጣዊ አዲት | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> መ 3-8. ነፃ እና ውጤታማ የሆነ የውስጥ ቁጥጥር አገልግሎት ይመሥርቱ፣ ከደንብ አከባቢ እና ከስጋት አገልግሎቶች ጋር ያቀናጁት። ይህ፣ በድርጅቱ የሚሠራ፣ በኮንትራት ለሌላ ድርጅት የሚሰጥ፣ ወይም ሁለቱን ያጣመረ (የውጭ ድርጅትን በመጠቀም የውስጥ ሠራተኞችን ማሠልጠንና ክህሎታቸውን ማሳደግ) ሊሆን ይችላል። መጻፍት ለውጭ ሰሚሾ ስጋቶች/ተግዳሮቶች ላይ ሙሉ ግልፅነትን ይኖር ዘንድ ባለቤቶቹ የተቻለውን ከፍታ ያህል የውስጥ አዲትን ነፃነት ማረጋገጥ አለባቸው። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> መ 3-9. ከፍ ያለ ዋስትና እንዲኖር ለማድረግ የውስጥ አዲት በድርጅት ሥራው ከፍተኛ-ስጋት ዘርፎች ላይ ማትኮሩን ያረጋግጡ፣ ጊዜን/ግብዓትን በአግባቡ ለመጠቀምም፣ ዝቅተኛ-ስጋት ላሉባቸው ዘርፎች እምብዛም ያልጠነከረ ክትትል እንዲደረግ ለማድረግ ያስበሩ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
|  <p>Stage 4</p> | የውስጥ ቁጥጥሮች | | |
| | <input type="radio"/> መ 4-1. የሥራ-አመራሩ (የሥራ አስፈጻሚ ኮሚቴ) በየወቅቱ ዕድገትን ከሥራው ዕቅድ አንፃር እንደሚገመገም እና በተገቢ የውስጥ ቁጥጥሮች ስጋቶችን ለይቶ መፍትሔ እንደሚሰጥ ያረጋግጡ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> መ 4-2. ቦርዱ በየወቅቱ ድርጅቱ የውስጥ ቁጥጥሮች ሥርዓት እንዳለው ማረጋገጥ አለበት። (ምሳሌ. በCOSO መሠረት)። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> መ 4-3. ሽያጭን እና የሂሳብ መዝገብ ይዘታን ለመመዘገብ እና ለማሳየት የመረጃ ቴክኖሎጂ ሥርዓቶችን ይመሥርቱ፣ በማንኛውም ጊዜ የአሴት ጭማሪዎችን እና ገቢን በትክክል ይገምቱ። ያልተፈቀደ አጠቃቀምን ለመከላከል እና ችግር ያለበት ሊሆን በሚችል የንግድ ልውውጥ ላይ ማስጠንቀቂያ እንዲያሳይ፣ ሥርዓቱ (ሲስተም) ጤናማ መሆን አለበት። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | የውስጥ አዲት | | |
| | <input type="radio"/> መ 4-4. የአዲት ዘገታዎች ከአገልግሎት አንፃር ለዳይሬክተሮች ቦርድ፣ ወይም የዳይሬክተሮች ቦርድ ላይቀመው ኮሚቴ (በዳይሬክቲቭት የአዲት ኮሚቴ) እንጂ፣ ለአስተዳደራዊ ጉዳይ ካልሆነ በስተቀር፣ ለዋና ሥራ አስፈጻሚው እንዳይሰጥ ያድርጉ። የአዲት ዕቅዶች በቦርዱ መፅደቃቸውን ያረጋግጡ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | <input type="radio"/> መ 4-5. የውስጥ አዲት ከውጭዎ አዲተር ጋር እንደሚቀናጅ ያረጋግጡ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) |
| | ውጫዊ አዲት | | |
| <input type="radio"/> መ 4-6. የታወቀ የውጭ አዲተር ይሰይሙ። የውጭ አዲተሩ፣ ትርጉም ያለው የቁጥጥር እጥረትን እንደሚመረምር እና ዘገባ እንደሚያቀርብበት ያረጋግጡ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) | |
| <input type="radio"/> መ 4-7. የውጭ አዲተር የጥቅም ግጭት ሊያመጡ በሚችሉ አገልግሎቶች (ለምሳሌ፣ ማማከር፣ የግብር አገልግሎቶች) እንዳይሰጡ በማድረግ ገለልተኛነቱን ያረጋግጡ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) | |
| <input type="radio"/> መ 4-8. በተወሰነ ጊዜ (ለምሳሌ በየዓመት ዓመቱ) አዲተሩን ወይም ቢያንስ ከፍተኛ የአዲት አጋሩን ያቀያይሩ። | (ST) (MT) (LT) | (H) (M) (L) | |





ገጽ 5

የተግባር ገፅ ሀ.5:

ርዕስ ሠ. ይፋ ማውጣት እና ግልፅነት



የጊዜ ገደብ:- (ST) = <6 ወር.; (MT) = 6-12 ወር.; (LT) = > 1 ዓመት.
 ቅድሚያ:- (H) = ከፍተኛ; (M) = መካከለኛ; (L) = ዝቅተኛ





| የአመድ ደረጃ | መሪ አሠራሮች/የለውጥ እርምጃዎች | የጊዜ ገደብ | ቅድሚያ |
|--|--|---|--|
|  <p>ደረጃ 1</p> | <p>ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ</p> <ul style="list-style-type: none"> ሠ1-1. የመሠረታዊ የፋይናንስ ሂሳብ መዝገብ ያዘጋጁ። ሠ1-2. ይህንን መረጃዎን በማይጣረስ መልኩ ለንግድ ፈቃድ ምዝገባ፣ ለዘገባ፣ እና ለሌሎች አገልግሎቶች ይጠቀሙ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 2</p> | <p>ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ</p> <ul style="list-style-type: none"> ሠ2-1. በየወሩ የባንክ አካውንትን ያስታርቁ፤ ውጤቱንም ለመሥራቻች ያሳውቁ። ሠ2-2. የፋይናንስ መግለጫ ወቅቱን ጠብቆ (በየወሩ ወይም በየዓመት ወሩ) ለሁሉም ባለአክሲዮኖች እንዲደርስ ያድርጉ። <p>ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ</p> <ul style="list-style-type: none"> ሠ2-3. ለባለአክሲዮኖች መደበኛ በሆነ ጊዜ በሚገለፁ ቁልፍ ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑ መረጃዎች ላይ ከባለአክሲዮኖች ጋር ይስማሙ። መረጃው ያለፉ ክንፍዎችንም የወደፊቱን ጉዳዮችም (ስጋቶች፣ ዕድሎች፣ ወዘተ...) መጨመር አለበት። ሠ2-4. መረጃ ለሁሉም ባለአክሲዮኖች እኩል እንዲገለፁ ያረጋግጡ። ሠ2-5. የኢንተርኔት-ይዘት ለሕዝብ የሚቀርብ መረጃ ያዘጋጁ፤ ለባይዘት፣ በድረገፅ ላይ ድርጅቱን ለማሳየት እና ለሌሎች የድርጅት ሥራ አገልግሎቶች ይጠቀሙ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 3</p> | <p>ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ</p> <ul style="list-style-type: none"> ሠ3-1. በብሔራዊ የሂሳብ መዝገብ አይያዝ ደረጃ መሠረት የሂሳብ መግለጫዎችን ያዘጋጁ። <p>ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ</p> <ul style="list-style-type: none"> ሠ3-2. የገላጭ ማውጣት አገልግሎትን ይመሥርቱ፤ ምናልባትም ከቅሬታ ሰሚ መኮንን፣ ከዋና የፋይናንስ መኮንን፣ ወይም ከፀሐፊ ጋር በማቆራኘት። ሠ3-3. ከውጭ አማካሪዎች/ከአማካሪዎች በርድ ጋር ለሚደረግ መደበኛ ስብሰባ በመግለጫ ወረቀቶች ውስጥ መካተት ያሉባቸውን መረጃዎች ይለዩ። ሠ3-4. ለሕዝብ ገላጭ ማድረግ ያለባቸውን ፋይናንስ-ነክ ያልሆኑ መረጃዎች (ለምሳሌ፣ የክንውን አጭር መግለጫ፣ የወደፊት ስትራቴጂዎች፣ የአስተዳደር ልማዶች፣ የኮርፖሬሽን ማህበራዊ ጋራነት ልማዶች) እና እንደ ድርጅቱ ድረገፅ ባሉ በሕዝብ ሊገኙ በሚችሉ መንገዶች መገንደብ ያቅርቧቸው። ሠ3-5. ቁልፍ ውሳኔዎችን (ስትራቴጂ፣ ቅድም-ተከተሎች) ለሠራተኛው ሁሉ የሚደርሱበትን ውጤታዊ የሆነ የመገናኛ መንገድ ይመሥርቱ። ሠ3-6. የሥነምግባር-መመደባየሥራ ጠባይ ፖሊሲው በመደበኛነት የሚተዋወቅበትን ዕድል መፈጠሩን ያረጋግጡ። መልዕክቱም እየታወሰና እየተጠናከረ የሚሄድበትን መንገድ ይፈልጉ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 4</p> | <p>ፋይናንስ-ነክ ይፋ ማድረግ</p> <ul style="list-style-type: none"> ሠ4-1. በአነስተኛ እና መካከለኛ ድርጅቶች ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ዘገባ ደረጃ (IFRS) ወይም (ከውጭ ኢንቬስተሮች ጋር አብረው የሚሠሩ ወይም ለመሥራት የምደልጉ ከሆነ) በዩ.ኤስ. GAAP መሠረት፣ የድርጅቱን የሂሳብ ዘገባ ያዘጋጁ። ሠ4-2. የውጭ ኢዲተር ድርጅትን ልምድ፣ ገለልተኛነት፣ መልካም ስም፣ ዋጋ በመሳሰሉ በግልጽ በተደነገጉ መሥሪያቸው መሠረት ይምረጡ። <p>ፋይናንስ-ነክ ያልሆነ ይፋ ማድረግ</p> <ul style="list-style-type: none"> ሠ4-3. ሁሉንም ተጨባጭ መረጃ መደበኛ በሆነ ቅፅ እና ጊዜ (ቢያንስ በየዓመት ወሩ) ለቦርዱ ያቅርቡ። ሠ4-4. ዘገባዎችን ከቁልፍ መረጃዎች ጋር (ለምሳሌ፣ ዓመታዊ ዘገባ)፣ በሕግ እና በባለአክሲዮኖች ስምምነት መሠረት ለባለአክሲዮኖች ያቅርቡ። ሠ4-5. ምን ዓይነት በፈቃደኝነት ላይ የተመሠረተ ገላጭ-ማውጣት (በሕግ አስገዳኝነት ከሚደረገው ባሻገር) ለድርጅቱ ጥቅም ላይ የሚውል እንደሚችል ያስቡ። ሠ4-6. የድርጅቱ የገላጭ-ማውጣት አገልግሎት ባለአክሲዮን የመረጃ ጥያቄዎች በሥርዓት ምላሽ ለመስጠት ብቁ መሆኑን ያረጋግጡ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |

የተግባር ገፅ ሀ.6:

ርዕስ ረ:- ባለቤትነት



የጊዜ ገደብ:- (ST) = <6 ወር.; (MT) = 6-12 ወር.; (LT) = > 1 ዓመት.
 ቅድሚያ:- (H) = ከፍተኛ; (M) = መካከለኛ; (L) = ዝቅተኛ

| የአመድ ደረጃ | መሪ አሠራሮች/የለውጥ እርምጃዎች | የጊዜ ገደብ | ቅድሚያ |
|--|---|---|--|
|  <p>ደረጃ 1</p> | <p>የመሥራች/የቤተሰብ ሚና</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ1-1. በድርጅቱ የሥራ ሂደት ውስጥ መሥራቱ ያለውን ሚና ይደንግጉ፤ ለሠራተኞቹም በሙሉ ያሳውቁ። ራ1-2. የሌሎችን የቤተሰብ አባላት ሚና እና መብቶችንም ይግለፁ - ለእነሱም ሆነ ለድርጅቱ ተቀጣሪዎች ያሳውቁ። <p>የባለአክሲዮኖችን ግጭት መፍታት</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ1-3. በባለአክሲዮኖች መካከል ሊነሳ የሚችለውን ግጭት ለመፍታት፣ ግጭት የመፍቻ አንቀጦችን በመተዳደሪያ ደንብ እና በባለአክሲዮኖች ስምምነት ውስጥ ያካትቱት። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 2</p> | <p>የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ2-1. በተለያዩ ቁልፍ ውሳኔዎች፣ በትርፍ ክፍያ፣ እና በዕቅድ ላይ ለመወያየት ግምታዊ የባለአክሲዮኖች ስብሰባ ያዘጋጁ። <p>የመሥራች/የቤተሰብ ሚና</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ2-2. በድርጅቱ ሥራ እና በቤተሰብ መካከል ያለውን ልዩነት በግልፅ ለይተው ያሳውቁ፤ እነዚህንም ጉዳዮች ለመፍታት ትክክለኛውን የግንኙነት መሥመር ይመሥርቱ። ራ2-3. በድንገተኛ የሽጎግግር ጉዳዮች ላይ በቤተሰብ ውስጥ ይወያዩ እና፣ በከፍተኛ ሥራ-አመራርም ሆነ በባለቤትነት፣ ተተኪ ሊሆን የሚችለውን ሰው ይምረጡ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 3</p> | <p>የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ3-1. የባለአክሲዮኖች ስብሰባዎች በውል የተደራጁ መሆናቸውንና በቂ የባለአክሲዮኖችን ተሳትፎ ለማበራተታት የሚችሉ መሆናቸውን ያረጋግጡ። በተለይም:- <ul style="list-style-type: none"> ተግባራዊ ሊደረግ የሚችለውን ያህል ቀድሞ ብለው ያሳውቁ። ሰነዱ ባለሙያዎ መሆኑን እና ወቅቱን ጠብቆ የሚሰራጩ መሆኑን ያረጋግጡ። ስብሰባዎች ፋይዳ እንዲኖራቸውና የሚያስደስቱ እንዲሆኑ ያድርጉ፤ በድምፅ መስጠት ላይ ባለአክሲዮኖች ሊኖራቸው የሚችሉትን ሃሳቦች ያድምጡ። <p>የመሥራች/የቤተሰብ ሚና</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ3-2. በድርጅት ሥራው ውስጥ የቤተሰብ አባላት ዓይነት-በዙ ሚናዎችን እና ኃላፊነቶችን መጫወታቸው አስፈላጊ ይሁን እይሁን ይወያዩበት። ውሳኔው በግልፅ በቤተሰብ እና በሥራው ውስጥ እንዲታወቅ መደረግ አለበት። ራ3-3. ባለቤቶች (ባለአክሲዮኖች) የሆኑ፣ 2) ሠራተኞች (በተለይ ከፍተኛ የሥራ-አስፈጻሚዎች) የሆኑ፣ እና 3) ሠራተኛ/ባለአክሲዮን ያልሆኑ የቤተሰብ አባላትን በግልጽ ይለዩ። “በዙ ባርኔጣ” የሚያጠልቁ የቤተሰብ አባላት በተለያዩ ሚናዎቻቸው ውስጥ አግባብ የሆነ የባህሪ እና የተግባር መላዎችን በትክክል መረዳት አለባቸው። ራ3-4. ቤተሰብ ያልሆኑ ሥራ-አስፈጻሚዎችን እና የቴክኒክ ባለሙያዎችን የሥራ ሕይወት ጎዳና በግልጽ ያስምሩ። ራ3-5. የቤተሰብ ባለቤትነት (እና፣ ካስፈለገም የሥራ-አመራር) የመተካካት ዕቅድ አዘጋጅተው ያሳውቁ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |
|  <p>ደረጃ 4</p> | <p>የባለአክሲዮኖች ተሳትፎ</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ4-1. የድርጅቱን ፖሊሲዎች፣ ስትራቴጂ፣ እና ውጤቶች ለባለአክሲዮኖችን ለማሳወቅ ውጤታማ የሆነ መንገድ ይፍጠሩ። እነዚህ የግንኙነት ዘዴዎች በባለአክሲዮኖች ላይ ተጨማሪ ጫና እንደሚይፈጥሩ ያረጋግጡ። <p>የመሥራች/የቤተሰብ ሚና</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ4-2. የቤተሰብ አባላትን ባለቤትነት፣ የሥራ-ቅጥር፣ የትርፍ-ክፍያ፣ እና ሌሎችን ጥቅሞች ለነኩ የሚችሉ ውሳኔዎችን ለመቆጣጠር ፖሊሲዎችን፣ ዘዴዎችን፣ እና መዋቅሮችን ፈጥረው ያሳውቁ። ይህ፣ ተቀጣሪ ለሆኑ የቤተሰብ አባላት፣ ልዩ የሆኑ ሥልጠናዎችን፣ የትምህርት ዕድሎችን፣ እና ሌሎች ጥቅሞችን ማካተት አለበት። <p>የባለአክሲዮኖችን ግጭት መፍታት</p> <ul style="list-style-type: none"> ራ4-3. ቦርዱ ሊኖረው የሚችለውን ሚና ለማካተት የግጭት-መፍቻ ደንቦችን ያስፋፉ። ራ4-4. የአስተዳደር-ነክ ግጭቶችን ለማስወገድ የተዘጋጁ የግጭት-ማስወገጃ ስትራቴጂዎችን እና ፖሊሲዎችን አፈፃፀም የሚከታተል ሰው ይመድቡ። | <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> <p>(ST) (MT) (LT) (H) (M) (L)</p> | <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> <p>(H) (M) (L)</p> |

ገጽ 204





እርምጃ 3

የድርጅቱ የአስተዳደር የድርጊት መርሃ-ግብር

የከፍተኛ-ቅድሚያ የድርጊት ዝርዝሮችን ይለዩ - በእርምጃ ሁለት አፅንዖት በተሰጣቸው የሚመከሩ ድርጊቶች ላይ በመመስረት በአጭር ጊዜ ውስጥ የሚከወኑ የከፍተኛ-ቅድሚያ የድርጊት ዝርዝሮችን ይለዩ። የአጭር ጊዜ የተግባር ዝርዝሮችን ለመለየት፣ ለማሻሻል፣ እና የድርጊት ቅደም-ተከተል ለማበጀት፣ የተግባር ገፅ 7 ይጠቀሙ።

በመጀመሪያ፣ በእያንዳንዱ ምድብ ቢያንስ አንድ የሚደረግ ነገር ከዚያም ዝርዝሮቹን ይገምግሙ ፣ እርምጃዎቹን ወደ ሰፊ የድርጅት ምድቦች ዓላማ በመመደብ ፣ እርስ በእርስ የሚደጋገፉ እርምጃዎችን በአንድ ላይ ያሰባሰቡ። የድርጊት ዝርዝሩን እውናዊ እና የሚተገበር ለማድረግ ጠቅላላ ዝርዝርዎ ከአምስት ነገሮች በላይ ባይሆን ጥሩ እንደሆነ እንመክራለን።

የተግባር ገፅ ሀ.7:

የአጭር-ጊዜ የከፍተኛ-ቅድሚያ የድርጊት ዝርዝሮች

| የአስተዳደር ርዕስ | የድርጊት ዓይነቶች | ኃላፊ | ቀን |
|--|-------------|-----|----|
| <p>ሀ</p> <p>ርዕስ ሀ: የመልካም አስተዳደር ባህል እና ቁርጠኝነት</p> | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| <p>ለ</p> <p>ርዕስ ለ: ውሳኔ አሰጣጥ እና ስትራቴጂያዊ ቁጥጥር</p> | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| <p>መ</p> <p>ርዕስ መ: የስጋት አስተዳደር እና የውስጥ ቁጥጥሮች</p> | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ገጽ

5

የተግባር ገፅ ሀ.7:

የአጭር-ጊዜ የከፍተኛ-ቅድሚያ የድርጊት ዝርዝሮች (የቀጠለ)

| የአስተዳደር ርዕስ | የድርጊት ዓይነቶች | ኃላፊ | ቀን |
|--|-------------|-----|----|
| <div data-bbox="99 296 172 365" style="background-color: #2e8b57; color: white; border-radius: 50%; width: 45px; height: 45px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 10px;"> ሀ </div> <p data-bbox="99 384 347 411">ርዕስ ሀ: ይፋ-ማድረግ እና ግልፅነት</p> | | | |
| <div data-bbox="99 787 172 856" style="background-color: #2e8b57; color: white; border-radius: 50%; width: 45px; height: 45px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 10px;"> ረ </div> <p data-bbox="99 875 180 903">ርዕስ ረ:</p> <p data-bbox="99 913 180 940">ባለቤትነት</p> | | | |

ዋቢ መጽሐፍት

Abor, J., and N. Biekpe. 2007. Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 7 (3): 288–300.

ACCA. 2015. Governance for all: The implementation challenge for SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants (June). <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/ea-governance-for-all.pdf>.

ACCA. 2018. How vision and strategy helps small businesses succeed: Governance needs of SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants. (October). https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Governance-needs-for-SMEs/pi-governance-needs-SMEs.pdf.

ACFE. 2014. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Study*. Austin, Texas: Association of Certified Fraud Examiners. <https://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>.

Adkins, A. 2016. Employee engagement in U.S. stagnant in 2015. *Gallup News* website (January 13). <http://news.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>.

Baer, M., and M. Frese. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* (February) 24 (1): 45–68.

Bharadwaj-Badal, S., and B. Ott. 2015. Delegating: A huge management challenge for entrepreneurs. *Business Journal* (April). Gallup. <http://news.gallup.com/businessjournal/182414/delegating-huge-management-challenge-entrepreneurs.aspx>.

Brunninge, O., M. Nordqvist, and J. Wiklund. 2007. Corporate governance and strategic changes in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics* (October) 29 (3): 295–308.

Chamorro-Premuzic, T. 2013. Does money really affect motivation? A review of the research. *Harvard Business Review* website (April 10). <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>.

Churchill, N. C., and V. L. Lewis. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61 (3): 30–50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.

COSO. 2013. *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*. Durham, North Carolina: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf.

Deloitte. 2015. Business succession planning: Cultivating enduring value. Report (Volume 6: Cementing a legacy) Business Succession Planning series. New York: Deloitte. <https://www.google.com/search?q=Business+succession+planning%2C+Cultivating+enduring+value%3B+Deloitte+Development+LLC.%2C+2015&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.

ecoDa. 2010. *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Brussels: ecoDa.

Ethical Systems. 2018. Take our survey: Module 1 ethical culture measurement. *Ethical Systems* website. <http://www.ethicalsystems.org/content/take-our-survey-module-1-ethical-culture-measurement>.

Francis, T. 2016. Best-paid CEOs run some of worst-performing companies. *The Wall Street Journal* website (July 25). <https://www.wsj.com/articles/best-paid-ceos-run-some-of-worst-performing-companies-1469419262>.

GRI. 2013. Report or explain—A smart policy approach for non-financial information disclosure. GRI non-paper. Amsterdam, Netherlands: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-non-paper-Report-or-Explain.pdf>.

Groton, J. P., and H. Haapio. 2007. From reaction to proactive action: Dispute prevention processes in business agreements. *ResearchGate* website. https://www.researchgate.net/publication/242148632_From_Reaction_to_Proactive_Action_Dispute_Prevention_Processes_in_Business_Agreements.

Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* (January) 65 (5): 87–96. <https://pdfs.semanticscholar.org/caza/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>.

HKIOD. 2009. Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong. Hong Kong Institute of Directors. http://www.hkiod.com/document/corporateguide/sme_guidelines_eng.pdf.

IASB. 2009. *IFRS for SMEs*. London: International Accounting Standards Board. <https://www.iasplus.com/en/news/2009/july/news4969>.

IFC. 2008. *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook.

IFC. 2010. *The SME Banking Knowledge Guide*. Washington, D.C.: International Finance Corporation Advisory Services/Access to Finance. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4f9be0049585ff9a192b519583b6d16/SMEE.pdf?MOD=AJPERES>.

IFC. 2013. *Good Practice Handbook: Assessing and Managing Environmental and Social Risks in an Agro-Commodity Supply Chain*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/138bd80041bb99d6846e8400ca2a08/IFC_Handbook_AgroSupplyChains.pdf?MOD=AJPERES.

IFC. 2015a. *Boardroom Disputes: How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly*. Practical Guide for Directors. Washington, D.C.: International Finance Corporation. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/fo6d998046eff81f988dfc57143498e5/Boardroom_Disputes_Practical_Guide_for_Directors.pdf?MOD=AJPERES.

IFC. 2015b. *Corporate Governance Success Stories*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24790>.

IFC. 2017. Good governance of family-owned businesses is critical to emerging market economies. Interview with Joseph Fan. Corporate Governance Insights Interview Series. IFC website. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/j_fan_interview.

IFC. 2018. Governance and Performance in Emerging Markets. Washington, D.C.: International Finance Corporation. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/newsletters/governance+and+performance+in+emerging+markets.

IoDSA—A. 2010. Governance in SMEs - a guide to the application of corporate governance in small and medium enterprises. Institute of Directors in South Africa. <https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/Docs/GovernanceinSMEsGuidelows.pdf>.

Khanna, V., and Z. Roman. 2010. Survey says. . . Corporate governance matters to investors in emerging market companies. Report. Washington, D.C.: International Finance Corporation. <https://www.google.com/search?q=%E2%80%9CSurvey+Says%E2%80%A6+Corporate+Governance+Matters+to+Investors+in+Emerging+Market+Companies&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.

Laloux, F. 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Millis, Massachusetts: Nelson Parker Publishing.

Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review* (June) 1 (2): 119–43. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x/full>.

Laya, A. G. 2015. How small companies can change the world. *World Economic Forum* website (October 14). <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/how-small-companies-can-change-the-world/>.

Liu, W., H. Yang, and G. Zhang. 2012. Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal Management* (December) 29 (4): 965–87. https://www.researchgate.net/profile/Guangxi_Zhang/publication/226923120_Does_family_business_excel_in_firm_performance_An_institution-based_view/links/00463514cb57482fe6000000/Does-family-business-excel-in-firm-performance-An-institution-based-view.pdf.

LRN. 2016. *The HOW Report*. Los Angeles, California: LRN Company. <http://howmetrics.lrn.com/>.

Matejun, M., and Z. Mikoláš 2017. Small business life cycle: Statics and dynamics (S&D) model. *Engineering Management in Production and Services* 9 (4). http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/560/en/matejun_mikolas.pdf.

Monks, R. A. G., and N. Minow. 2004. *Corporate Governance*. Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing.

Neubauer, F., and A. G. Lank. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Palgrave Macmillan.

Nieweler, A. 2014. What's the difference between a code of ethics and conduct? *Whistleblower Security* website (July 23). <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>.

Nordstrom, C., G. Eun Choi, and C. Llorach 2012. *The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies*. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578624/FULLTEXT01.pdf>.

Norway MFA. 2016. Sample code of conduct for small and medium enterprises. Commissioned by UNDP. Oslo: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs.

OECD. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>.

OECD. 2005. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook—2005 Edition*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org/cfe/smes/oecdsmehandentrepreneurshipoutlook-2005edition.htm>.

OECD. 2010. Corporate governance of small and medium-sized enterprises (SMEs). OECD website. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/corporategovernanceofsmallandmedium-sizedenterprisessmes.htm>.

Phillips, M. 2011. Why do airlines always lose money? Hint: It's not due to taxes or fuel costs. *Freakonomics* blog (June 24 post). <http://freakonomics.com/2011/06/24/why-do-airlines-always-lose-money-hint-its-not-due-to-taxes-or-fuel-costs/>.

Popova, M. 2013. Anatomy, mastery, purpose: The science of what motivates us, animated. *Brainpickings* website (May 9). <https://www.brainpickings.org/2013/05/09/daniel-pink-drive-rsa-motivation/>.

PwC. 2017. The missing middle: Bridging the strategy gap in US family firms. PwC's 2017 US Family Business Survey. New York: PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/industries/private-company-services/library/family-business-survey.html>.

Romero, J. L. 2008. Southwest Airlines employee motivation. *Leader Newsletter* website. <http://www.skills2lead.com/southwest-airlines-employee-motivation.html>.

Saleem, S., S. T. Cavusgil, T. Tietenberg, N. Chandhoke, and S. Hollensen. 2008. *Environment for Business*. Delhi, India: Pearson India. <https://www.amazon.com/Environment-Business-GTU-requirements-Technological/dp/8131759237>.

Schlanger, D. 2012. How Southwest keeps making money in a brutal airline industry. *Business Insider* blog (June 13 post). <http://www.businessinsider.com/case-study-how-southwest-stays-profitable-2012-6>.

Tricker, R. I. 1984. *Corporate Governance: History of Management Thought*. Farnham, United Kingdom: Ashgate Publishing.

Trinidad and Tobago. 2013. *Trinidad and Tobago Corporate Governance Code 2013*. Port of Spain, Trinidad: Trinidad and Tobago Corporate Governance Code Secretariat. http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=399.

UNGC. 2018. Supply chain sustainability: The business case. *United Nations Global Compact* website. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/supply-chain/business-case>.

Wasserman, N. 2008. The founder's dilemma. *Harvard Business Review* (February). <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma>.

Wilson, F. 2012. The board of directors—Selecting, electing & evolving. *AVC* blog (March 12 post). <http://avc.com/2012/03/the-board-of-directors-selecting-electing-evolving/>.

World Bank. 2018. Small and medium enterprises (SME) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. *World Bank* website. <http://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.

Wulfsohn, L. 2014. *The Company Secretary as Polymath: Private Sector Opinion* 34. IFC Corporate Governance Knowledge Publication. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/the+company+secretary+as+polymath.

© 2019 International Finance Corporation. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433 USA

Internet: ifc.org/corporategovernance



Creating Markets, Creating Opportunities