



გელა ანზორის ძე მამულაძე

დაამთავრა ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და თბილისის პოლიტიკური აკადემიის სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტები. 2008 წელს დამთავრა სადოქტორო დისერტაცია და მიენიჭა ეკონომიკის დოქტორის აკადემიური ხარისხი.

2000 წლიდან მუშაობს შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, ხოლო 2006 წლიდან უკვე ბათუმის საზღვაო აკადემიაში.

გამოქვეყნებული აქვს 30-ზე მეტი სამეცნიერო სტატია და ერთი სახელმძღვანელო.

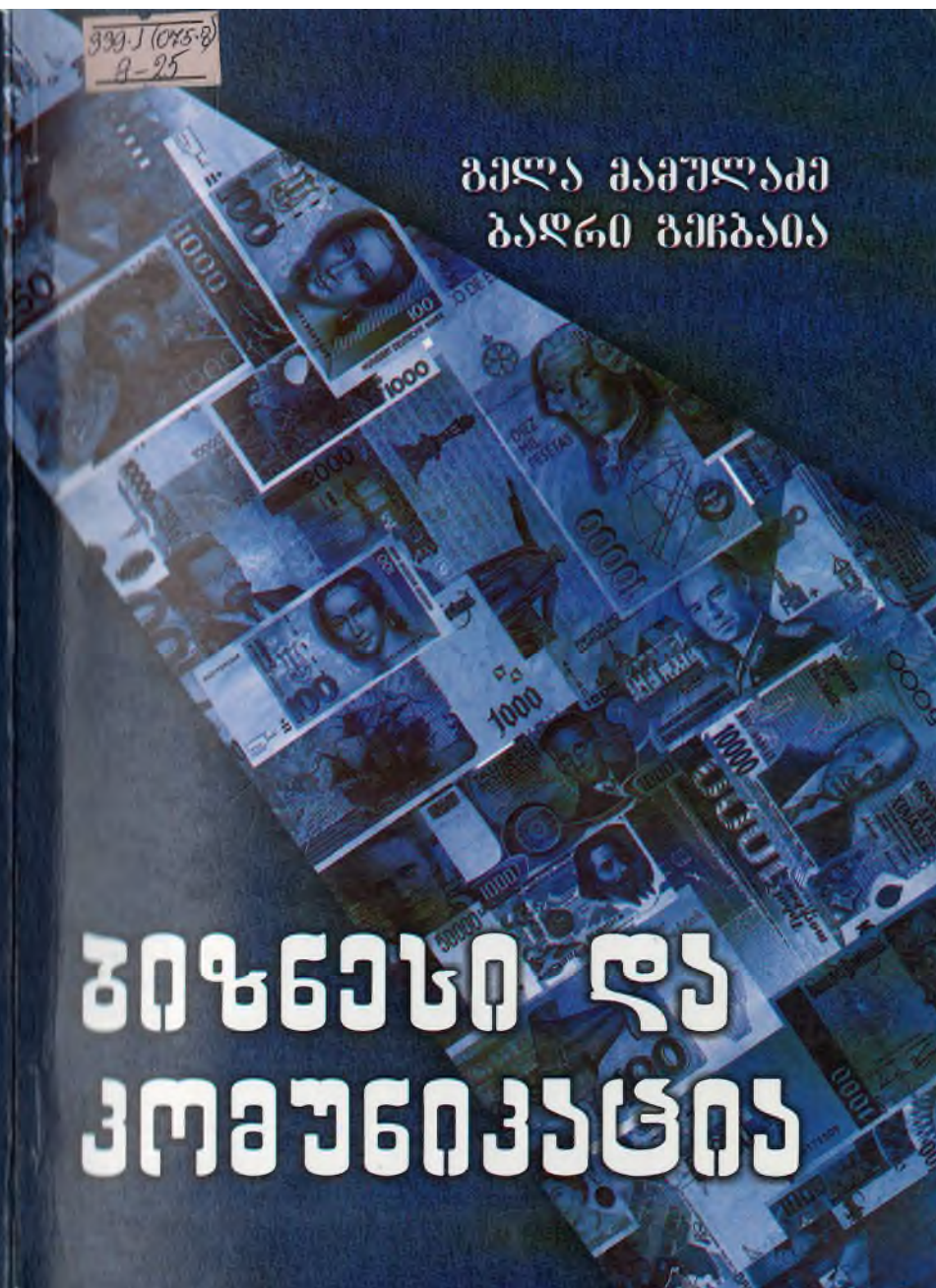


გადრი ნოდარის ძე გეგზაია

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტის ეკონომიკურ მეცნიერებათა დეპარტამენტის მასწავლებელი, თბილისის ევროპული უნივერსიტეტის ბათუმის ფაკულტეტის ეკონომიკური დისციპლინების პროგრამული მიმართულების ხელმძღვანელი.

გამოქვეყნებული აქვს ოცზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომი ქართულ, რუსულ და ინგლისურ ენებზე და ერთი მონოგრაფია.

არჩეულია პედაგოგთა და მეცნიერთა თავისუფალი პროფკავშირის გამგეობის წევრად.



გელა მამულაძე
გადრი გეგზაია

ბიზნესი და
კომუნიკაცია

26.11.08
807-2
ბიჭოძე
პრემიერ-მინისტრის
23.06.09.

-17332-

გელა მამულაძე
ბადრი გეგზაია

ბიზნესი და კომუნიკაცია

დამხმარე სახელმძღვანელო



თბილისი
2009

399-1(075:8)

UDC (უკ) 334. (075)
მ 25 ბიზნესი

დამხმარე სახელმძღვანელოში „ბიზნესი და კომუნიკაცია“ განხილულია: ბიზნესის არსი, ამოცანები და სახეები; ბიზნესის რესურსები, ფაქტორები, თვისებები და პრინციპები; ბიზნესის გარემო, ბიზნესის მართვის საკითხები და ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა; საერთაშორისო ბიზნესის არსი და თავისებურებები; კომუნიკაციის მოდელები, ფირმებში კონფლიქტების წარმოშობა და მათი მოწესრიგების გზები; კრიტიკული აზროვნების საკითხები; ეთიკის ნორმები თანამედროვე ბიზნესში და კომუნიკაციის დამყარების უნარ-ჩვევები; მოლაპარაკების წარმოების, გასაუბრების მომზადების და პრეზენტაციის ჩატარების ტექნიკა; სწორი კომუნიკაცია, ინფორმაციის ეფექტური გაცემა მხარეთა შორის, კომუნიკაციის ბლოკირების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები; ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები.

წიგნი განკუთვნილია მკითხველთა ფართო წრისათვის, უმაღლესი სასწავლებლის ყველა დონის სტუდენტებისათვის და ბიზნესის საკითხებით დაინტერესებული პრაქტიკოსი მუშაკებისათვის.

წიგნი რეკომენდირებულია სახელმძღვანელოდ შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტის, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დეპარტამენტის მიერ (სხდომის ოქმი № 6, 15.01.2009 წელი).

სამეცნიერო

რედაქტორები: რეზო მანგელიძე, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, შ. რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი
ანზორ აბრალავა, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

რეცენზენტები: რუსუდან ქუთათელაძე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ჰუმანიტარულ სოციალური ფაკულტეტის დეკანი, სრული პროფესორი
ირმა დიხამინჯია, ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
რომან მამულაძე, ბათუმის სახ. საზღვაო აკადემიის სრული პროფესორი

ISBN 978-9941-9075-9-3

შინაარსი

ნაწილი I ბიზნესის საფუძვლები

თავი I ბიზნესის არსი, ამოცანები და სახეები

I. I. ბიზნესის არსი, თავისებურებები და პრინციპები	12
I. II. ბიზნესი და მეწარმეობა	14
I. III. ბიზნესის ფორმები და სახეები	17

თავი II ბიზნესის გარემო, ბიზნესის რესურსები და ფაქტორები

II. I. ბიზნესის გარემო	31
II. II. ბიზნესის რესურსები და ფაქტორები	44

თავი III ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა

III. I. მენეჯერი და მისი როლი თანამედროვე ბიზნესში	49
III. II. ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა	52
III. III. პერსონალის მართვა ბიზნესში	59
III. IV. ბიზნეს-ორგანიზაციის მართვაზე მოქმედი ფაქტორები	61

თავი IV მართვის მეცნიერება და ორგანიზაცია

IV. I. მართვის მეცნიერების ევოლუცია და მართვის პრინციპები	65
IV. II. მართვის განვითარების ტენდენციები და თავისებურებანი თანამედროვე პირობებში	68
IV. III. ცვლილებები მმართველობითი აზროვნების მიმართულებებში	71
IV. IV. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები	72

თავი V ბიზნესის დაგეგმვა

V. I. ბიზნესის დაგეგმვის არსი და ეტაპები	75
V. II. ბიზნესის სტრატეგია	78
V. III. ბიზნეს-გეგმის არსი და სტრუქტურა	82
V. IV. მარკეტინგი ბიზნესის სისტემაში	88
V. V. რეკლამა და PR-ი თანამედროვე ბიზნესში	91
V. VI. საფირმო სტილი და იმიჯი	99
V. VII. პრეზენტაციის ჩატარება	102

თავი VI საერთაშორისო ბიზნესი

VI. I. საერთაშორისო ბიზნესის არსი, თავისებურებები და მასზე მოქმედი ფაქტორები	111
VI. II. საერთაშორისო ბიზნესის დამახასიათებელი თვისებები	113
VI. III. გლობალიზაციის პროცესი და ბიზნეს ურთიერთობები	118
VI. IV. კულტურული სამყარო და კულტურათშორისი განსხვავებანი	120
VI. VI. საერთაშორისო მასშტაბით გაფართოება და მიზნების სპეციალიზაცია	126

ნაწილი II ბიზნეს კომუნიკაციები

თავი VII კომუნიკაციის არსი და მისი როლი ბიზნესში

VII. I. კომუნიკაციების არსი და მნიშვნელობა	133
VII. II. სწორხაზოვანი მოდელებიდან სისტემური მიდგომისაკენ	137

VII. III. კომუნიკაცია, როგორც პროცესი	138
VII. IV. გადაწყვეტილების მიღების ფორმები და სახეები.	143
თავი VIII ბიზნეს-კომუნიკაციების სახეების ზოგადი მიმოხილვა	
VIII. I. კომუნიკაციების როლი ფირმების კომერციულ საქმიანობაში	147
VIII. II. ფირმის გარე და შიგა კონტაქტები	148
VIII. III. კომუნიკაციების განვითარების დონესა და ფირმის მუშაობის ეფექტურობას შორის ურთიერთკავშირი	151
VIII. IV. კომუნიკაციები ფირმასა და გარემოს შორის	155
VIII. V. დონეთშორისი კომუნიკაციები ფირმებში	158
VIII. VI. კომუნიკაციები სხვადასხვა განყოფილებებს შორის. ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის კომუნიკაციები	159
თავი IX ბიზნეს კომუნიკაციის პროცესი, მისი ელემენტები და ეტაპები	
IX. I. ბიზნეს კომუნიკაციების პროცესი და ელემენტები	162
IX. II ბიზნეს კომუნიკაციების ეტაპები	164
IX. III. არაფორმალური და ფორმალური კომუნიკაციები	169
IX. IV. არაფორმალური კომუნიკაციური როლები და არხები	171
IX. V. კომუნიკაციები პიროვნებებს შორის.	173
IX. VI. მოსმენის უუნარობა და კომუნიკაციის სტილი	176
თავი X კომუნიკაბელობა და კონფლიქტები	
X. I. კომუნიკაბელობა და კონფლიქტები ბიზნესში	182
X. II. კონფლიქტების ეტაპები და სახეები	184
თავი XI ეფექტური ბიზნეს კომუნიკაციები და კომუნიკაციური უნარ-ჩვევები ბიზნესში	
XI. I. მენეჯერები და მოლაპარაკების წარმოება	188
XI. II. მენეჯერები და გასაუბრება	192
XI. III. სხდომების ჩატარება	195
XI. IV. მენეჯერები და უნარჩვევები	199
XI. V. საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების ინტეგრაცია	204
XI. VI. პერსონალური კომუნიკაცია	212
თავი XII ეთიკა და თანამედროვე ბიზნესი	
XII. I. ინდივიდის და ურთიერთობის ფსიქოლოგია.	215
XII. II. სიტყვით დარწმუნების უნარი და ორატორული ხელოვნება	221
XII. III. ეთიკის როლი ბიზნესში და მისი პრინციპები	224
XII. IV. საქმიანი ადამიანი და ეტიკეტი	226
თავი XIII ადამიანური რესურსები ბიზნესში	
XIII. I. ადამიანური რესურსების მართვა	231
XIII. II. კანდიდატთა შერჩევა	233
XIII. III. კადრების სამუშაოზე მიღების ფორმები და მეთოდები	240
XIII. IV. შრომის ანაზღაურება	256
გამოყენებული და რეკომენდებული ლიტერატურა	258

GELA MAMULADZE

BADRI GECHBAIA

BUSINESS AND COMMUNICATIONS

Manual textbook

TBILISI

2009

UDC 334. (075)

M 25 Business

The additional course "Business and Business Communications" discusses: the main point of business, its tasks and forms; business resources, business factors and features and principles; business surroundings; questions of business management and organizational structure of a company; the main points and peculiarities of international business; communicative models, conflicts and ways of their arrangement within a company, questions of critical mind; ethical standards in modern business and communication establishment skills; technique of arranging treaty, interviewing and presentation; proper communication; effective exchange of information; problems of communication blocking and ways of their solving; method of making profitable decisions.

This additional course will be very useful for wide range of readers, all kinds of university students and practical business workers.

The work is recommended as a textbook by Shota Rustaveli State University, the faculty of social sciences, business and law, department of economical sciences (the Act 6. 15.91. 2009)

Scientific editors: **Rezo Manvelidze** – the Doctor of
Economical Sciences; the Full Professor
of Shota Rustaveli State University
Anzor Abzalava – the Doctor of Economical Sciences;
the Full Professor of Georgian Technical University

Reviewers: **Rusudan Kutateladze** – The Dean of the
Humanitarian-Social Faculty of Georgian
Technical University. Full Professor
Irma Dikhaminjia – Academic Doctor of Economy;
Associated Professor of Sokhumi State University
Roman Mamuladze – Full Professor
of Batumi State Maritime Academy.

ISBN 978-9941-9075-9-3

CONTENTS

PART I. BASICS OF BUSINESS

Chapter I. The main points of business, tasks and types

I.I The main points of business, its peculiarities and principles	12
I.II. Business and undertaking	14
I.III. Business forms and types	17

Chapter II. Business surroundings, business resources and factors

II.I. Business surroundings	31
II.II. Business resources and factors	44

Chapter III. Business organization and management

III.I. A manager and his role in the modern business	49
III.II. Organizational structure of a company	52
III.III. Staff management in business	59
III.IV. The factors influencing business management	61

Chapter IV. Management Science and organization

IV.I. Evolution of management science and its principle	65
IV.II. Trends peculiarities of modern management development	68
IV.III. Changes in management thinking	71
IV.IV. Organizational structures of management	72

Chapter V. Business planning

V.I. The main point of business planning and its stages	75
V.II. Strategy of business	78
V.III. The main point of business and its structure	82
V.IV. Marketing in the business system	88
V.V. Advertisement and PR in modern business	91
V.VI. The company style and image	99
V.VII. To hold the presentation	102

Chapter VI. International Business

VI.I. The main point of international business, peculiarities, and the factors influencing on it	111
VI.II. Characteristic features of international business	113

VI.III. Globalization processes and business relations	118
VI.IV. Cultural world and intercultural differences	120
VI.V. International expanding and specialization of target.....	126

PART II. BUSINESS COMMUNICATIONS

Chapter VII. The main point of communication and its role in business

VII.I. The main point and significance of communications	133
VII.II. From the direct model to the system approach	137
VII.III. Communication as a process	138
VII.IV. The types and forms of making decisions	143

Chapter VIII. General survey of business-communication types

VIII.I. The role of communication in a company's commercial activities	147
VIII.II. The outer and inner contacts of a company	148
VIII.III. The relation between communication development rate and efficiency of company's work	151
VIII.IV. Communications between a company and surroundings	155
VIII.V. Inter-level communications in the companies	158
VIII.VI. Communications between different departments, Communications between executives and subordinates	159

Chapter IX. Business communication process, its elements and stages

IX.I. Business communication process and elements	162
IX.II. Business communication stages	164
IX.III. Informal and official communications.....	169
IX.IV. Informal communications, roles, and channels.....	171
IX.V. Inter-personal communications	173
IX.VI. Listening disability and communication style.....	176

Chapter X. Sociability and conflicts

X.I. Sociability and conflicts in business	182
X.II. Stages and Types of conflicts	184

Chapter XI. Effective business communication.

Communicative skills in business	
XI.I Managers and treaty arrangement	188

XI.II. Managers and an interview	192
XI.III. Arranging the meetings	195
XI.IV. Managers and skill	199
XI.V. Integration of communicative skills	204
XI.VI. Personal communications	212

Chapter XII. Ethics and modern business

XII.I. Psychology of individual and relation	215
XII.II. Convincing skills and speaking skills.....	221
XII.III. The role of ethics in business and its principles	224
XII.IV. A businessman and the etiquette	226

Chapter XIII. The manpower in business

XIII.I. Manpower managing	231
XIII.II. Selection of candidates	233
XIII.III. The forms and methods of hiring employees.....	240
XIII.IV. Labor compensation	256

The recommended literature

შესავალი

ქვეყანაში არსებულ პრობლემათა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია საკუთარი ჯანსაღი ეკონომიკის შექმნა, რისი მიღწევაც შეუძლებელია ბიზნესის განვითარების გარეშე. სწორედ ბიზნესის განვითარების პირობები განსაზღვრავს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების დონეს. აქედან გამომდინარე ბიზნესი ხდება ქვეყნის ეკონომიკის შემადგენელი ნაწილი. უნდა აღინიშნოს, რომ ქართულ ბიზნესს ჯერ კიდევ არ აქვს თანამედროვე ცივილიზებული ფორმა და შინაარსი, ბევრი რამ არის დასახვეწი. ამიტომ კადრების მომზადება და ეფექტური ბიზნესკომუნიკაციები, ბიზნესის სფეროებისათვის ფრიად აქტუალური და მნიშვნელოვანია.

ეკონომიკური სტრატეგიის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა დაგეგმვისა და კომპლექსური ღონისძიებების სრულყოფა და დახვეწა სამეურნეო საქმიანობაში, რადგანაც საბაზრო ეკონომიკის მენეჯმენტი მუდმივად აწყდება სოციალურ დამაბულობასა და კონფლიქტებს ფირმებსა თუ წარმოებაში, შიგარგანიზაციული გადაადგილებებით გამოწვეული იმ ცვლილებების უარყოფით შედეგებს, რომლებიც ხორციელდება ფირმების ინტერესებიდან გამომდინარე.

თანამედროვე პირობებში ფირმის მართვა – ეს არა მარტო ფართო ექსპერიმენტების სფეროა, საინფორმაციო ტექნიკის და ახალი ტექნოლოგიური პროცესების გამოყენებისა, არამედ არენა, სადაც მიმდინარეობს ბრძოლა ადამიანისათვის წარმოებასა და მართვაში, რომელიც ემყარება მისი ფიზიკური და ინტელექტუალური ძალების გამოვლინებას. ჩვენი მიზანია, გავეცნოთ ძირითად მეცნიერულ კონცეფციებს, გამოკვლევებსა და მათ პრაქტიკულ გამოყენებას წარმოების კომუნიკაციების სფეროში, წარმოების მუშაკთა ქცევის ურთიერთგავლენას კომუნიკაციის პროცესში. კერძოდ, განიხილება, თუ როგორ შეიძლება ფირმაში სტრუქტურამ შეზღუდოს

კომუნიკაციური ნაკადი, წარმოშვას ინფორმაციის დამახინჯებისა და დაკარგვის პრობლემები. არაფორმალური კომუნიკაციური ქცევის არსებობა გვაფიქრებინებს, რომ ფორმალური სტრუქტურა ფირმაში მთლიანად ვერ განსაზღვრავს კომუნიკაციურ ქცევას.

წარსულში კომუნიკაციის შესახებ გამოკვლევებში არსებითად არ იყონ შეფასებული სოციალური სტრუქტურის ზეგავლენა კომუნიკაციურ ქცევაზე. ასეთი მიდგომა უგულებელყოფდა ადამიანების კომუნიკაციის ურთიერთგანპირობებულ ბუნებას. კომუნიკაციების უმრავლესობა ორმხრივი ურთიერთქმედებაა და არა ცალმხრივი მიმართულება, როგორც ეს აისახება გამარტივებულ მოდელებში. ორგანიზაციაში (წარმოებაში) ინდივიდების ქცევის გაგება ან ახსნა შეიძლება სწორედ კომუნიკაციური თვალსაზრისით.

მიგვაჩნია, რომ ნაშრომი, თავისი სპეციფიკიდან გამომდინარე, ვერ იქნება ამომწურავი და შეცდომებისაგან დაზღვეული, ამიტომ სახელმძღვანელოს ავტორები მაღლიერების გრძნობით მივიღებთ ყველა შენიშვნას თუ კეთილ რჩევას და გავითვალისწინებთ ჩვენ მომავალ საქმიანობაში.

ნაწილი I ბიზნესის საფუძვლები

თავი I ბიზნესის არსი, ამოცანები და სახეები

I.1. ბიზნესის არსი, თავისებურებები და პრინციპები

ბიზნესი (ინგლ., საქმე) არის სამეურნეო საქმიანობა და საქმიანი ურთიერთობა მის მონაწილეებს შორის, რომელთა მიზანია ეკონომიკური სარგებლის მიღება მოგების ან სხვა ფორმით. ამერიკული გაგებით ბიზნესი არის საქმის წარმოების სისტემა, ადამიანისათვის საჭირო პროდუქციის შექმნა, მუშაობა, მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების წყარო და ბოლოს და ბოლოს ის, თუ როგორ ცხოვრობენ ადამიანები.

ბიზნესმენი (ინგლ., საქმის კაცი, საქმიანი ადამიანი) არის პირი, რომელიც ეწევა ბიზნესს და იღვწის საზოგადოების კეთილდღეობისათვის. იგი ქონების - კაპიტალის მფლობელია. ყოველი საქმე არ შეიძლება ბიზნესად ჩაითვალოს. ნებისმიერი საქმე, თუნდაც, მაგალითად, პროდუქციის გამოშვება ჯერ კიდევ არ არის ბიზნესი. ბიზნესად იგი იქცევა მაშინ, როდესაც ამ პროდუქციის მწარმოებელი ურთიერთობას დაამყარებს პროდუქციის მყიდველთან და მომხმარებელთან წარმოებული საქონლის მომგებიანად გაყიდვის მიზნით. თანამედროვე, ცივილიზებულ ბიზნესში ბიზნესმენი ვალდებულია ფიქრობდეს არა მხოლოდ თავის სარგებელზე, არამედ, ბიზნესის სხვა მონაწილეების სარგებელზეც, ეს ეხება როგორც პარტნიორს, ისე დაქირავებულ მუშაკს, მომხმარებელს და სახელმწიფოსაც. თუ ბიზნესში მონაწილე ერთი მხარე დებულობს სარგებელს მეორე მხარის ზარალის ხარჯზე, ეს ბიზნესი არ არის.

ბიზნესი სისტემაა და მას ოთხი თვისება ახასიათებს: მიზანშეწონილობა, მთლიანობა, წინააღმდეგობრიობა და აქტიურობა.

მიზანშეწონილობა იმას ნიშნავს, რომ ბიზნესი მის ნებისმიერ შიდა ელემენტს შემოსავლის, მოგების მისაღებად რაციონალურ მიმართულებას აძლევს. ბიზნესის უმაღლესი მიზანი, როგორც წესი, თავისუფალი კონკურენციის კანონის მოთხოვნებიდან გამომდინარეობს და იგი, თავის მხრივ, კონკრეტულ მიზნებად იყოფა. მაგალითად, თუ ფირმის უმაღლესი მიზანი მოგების მიღებაა, მის მისაღწევად საჭიროა ტექნოლოგიის განვითარება. მაშასადამე, ფირმაში ტექნოლოგიის განვითარება, როგორც კონკრეტული მიზანი, იქცევა უმაღლესი მიზნის, მოგების მიღების ერთ-ერთ საშუალებად.

მთლიანობა ნიშნავს იმას, რომ ბიზნესი იკავებს ეკონომიკის ყველა სფეროს იმ ზომით, რა ზომითაც იგი სჭირდება მისი უმაღლესი მიზნის, მოგების მიღებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბიზნესი თავისუფლად შედის იმ სფეროებში, რომლებიც, მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში უზრუნველყოფენ მის სიცოცხლისუნარიანობას. ბიზნესში აკრძალვა და შეზღუდვა დასაშვებია მხოლოდ მინიმალური დოზით. ბიზნესი შეუძლებელია თავისი ძირითადი "ორგანოების"- კონკურენციის, ინფრასტრუქტურის (ბანკი, ბირჟა და სხვა.), საფინანსო სისტემის, საკანონმდებლო ბაზების და ა.შ. გარეშე.

წინააღმდეგობრიობა ნიშნავს იმას, რომ ბიზნესი ყალიბდება წინააღმდეგობების ბაზაზე, რომ წინააღმდეგობები მისი განვითარების წყაროებია. ბიზნესში მრავალგვარი წინააღმდეგობაა: ბიზნესმენსა და დაქირავებულ მუშაკს შორის, ბიზნესმენსა და სახელმწიფო ორგანოებს შორის, ბიზნესმენსა და მომხმარებელს შორის, (დაპირისპირებულთა ერთიანობის კანონი) და სხვა. ნორმალურ პირობებში ეს წინააღმდეგობები ხელს უწყობს ბიზნესის განვითარებას, მის განმტკიცებას, თუმცა კონფლიქტურ სიტუაციებში, რომლებიც აღარ ექვემდებარება გონივრულ საზოგადოებრივ კონტროლს, თამაშდება დრამატული სცენებიც, რომლებიც არათუ ამტკიცებენ, არამედ ანგრევენ ბიზნესის სისტემას. ესაა, სამოქალაქო ომი, პოლიტიკური გადატრიალება, ეკოლოგიური კატასტროფა, რელიგიური შუღლი და ა.შ. ხშირად ისინი არათუ არღვევენ, არამედ სპობენ ბიზნესის საფუძვლებს, მოქალაქეთა ეკონომიკურ თავისუფლებას, კონკურენციას.

აქტიურობა ნიშნავს იმას, რომ ბიზნესი არის სოციალური მოვლენა, მჭიდროდ დაკავშირებული სოციალურ სისტემასთან,

ადამიანთა საქმიანობასთან, თითოეულ ბიზნესმენს თავისუფლად შეუძლია აირჩიოს თავისი საქმე, მაგრამ ისე, რომ ზარალი არ მიაყენოს სხვებს. არ შეუძლოს ხელი სხვა ბიზნესმენს, არც საქმის არჩევაში და არც მისი ბიზნესის აქტიურ განვითარებაში.

ბიზნესის პრინციპები:

- იხელმძღვანელებს კლიენტის ინტერესებით;
- იმუშავე შენი ბიზნესისათვის და არა მასში;
- გამოიყენე უშუალო რეაგირების რეკლამა;
- უზრუნველყავი კლიენტის კმაყოფილების გარანტია;
- ყოველკვირეულად იქონიე ანგარიშგება მოგება-ზარალის შესახებ;
- ნუ შეუშინდები კონკურენტებს;
- შეადგინე ბიზნეს-გეგმა საქონელზე (მომსახურებაზე) ფასის დაკლების მიხედვით, გეშინოდეს მისი აწევის;
- გასამრჯელოთი წახალისე ადამიანების ქცევა, რომელიც გინდათ განმეორებით იხილო;
- ბიზნესი ჩამოაყალიბე ფუნქციებიდან და არა ადამიანებიდან გამომდინარე;
- კომპანიის ფინანსური კეთილდღეობა და შენი პირადი წარმატებები ერთი და იგივე არ არის.

I. II. ბიზნესი და მეწარმეობა

ბიზნესის კერძო შემთხვევაა მეწარმეობა, იგი უშუალო კავშირშია ადამიანის – მეწარმის პიროვნებასთან, რომელიც ახორციელებს ბიზნესს მოგების მიღების მიზნით საკუთარი სახსრებისა და პირადი რისკის საფუძველზე. ცნება „მეწარმე“ სამეცნიერო ტერმინოლოგიაში შემოიტანა ფრანგმა ეკონომისტმა რიშარ კანტილიონმა, რომელიც მოღვაწეობდა XVIII ს-ის დასაწყისში. კანტილიონის მიხედვით, მეწარმე არის ადამიანი შემოსავლების სხვადასხვა წყაროთი: გლეხი, ხელოსანი, ვაჭარი და ა.შ., რომელიც იძენს სხვის საქონელს არსებული ფასით და იმედი აქვს, რომ მას უფრო მაღალ ფასად გაყიდის. მეწარმისათვის დამახასიათებელი თვისებაა რისკი საწარმოო საქმიანობაში. მისი ძირითადი ეკონომიკური ფუნქცია არის მიწოდების მოთხოვნასთან შესაბამისობაში მოყვანა სხვადასხვა სასაქონლო ბაზარზე.

ცნება „მეწარმესთან“ მჭიდროდ არის დაკავშირებული სამეწარმეო საქმიანობის არსი და შინაარსი. ეკონომიკურ ლიტერატურაში გვხვდება მოცემული კატეგორიის სხვადასხვა დეფინიცია. რ. ზაზრიჩი და მ. პიტერსი გვთავაზობენ ასეთ განმარტებას: „მეწარმეობა რაიმე ახლის შექმნის პროცესია, რომელსაც აქვს ღირებულება“. უფრო სრულად მოცემული კატეგორიის განმარტება გადმოცემულია შემდეგნაირად: მეწარმეობა არის „მოქალაქეთა ინიციატივანი, დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომელიც მიზნად ისახავს მოგების მიღებას, შემოსავლის გაზრდას.

მეწარმეობას თავისი რისკისა და ქონებრივი პასუხისმგებლობის საფუძველზე ახორციელებენ როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირები. მეწარმეობას მიეკუთვნება ნებისმიერი სახის სამეურნეო საქმიანობა, თუ იგი საკანონმდებლო აქტებით არ არის აკრძალული. მეწარმეობა მოიცავს საწარმოო, სავაჭრო შემსყიდველ, ინოვაციურ, საკონსულტაციო და სხვა საქმიანობას, კომერციულ შუამავლობას, გრეთვე ფასიანი ქაღალდების ოპერაციებს.

საბაზრო ეკონომიკაში მეწარმეობა დამახასიათებელია საკუთრების ყველა ფორმისათვის, სახელმწიფო საკუთრების ჩათვლით. „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, „სამეწარმეო საქმიანობად მიიჩნევა მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიღების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად“. ამ კანონიდან გამომდინარე, სამეწარმეო საქმიანობად არ ჩაითვლება ფიზიკური პირის სახელოვნებო, სამეცნიერო, სამედიცინო, საადვოკატო, საკონსულტაციო საქმიანობა.

მეწარმეობის სუბიექტი შეიძლება იყოს საბაზრო ურთიერთობათა მონაწილე, როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირი, რომელიც ახორციელებს სამეწარმეო საქმიანობას და კისრულობს სრულ იურიდიულ და ეკონომიკურ პასუხისმგებლობას ამ საქმიანობის შედეგებისათვის. მეწარმეობის ობიექტი არის განსაზღვრული საქმე, რომელიც მიმართულია მოგების და საქმიანობის პროცესისაგან კმაყოფილების მისაღებად.

ბიზნესი და მეწარმეობა თავისი არსით მოგების მიღებისთვის გამიზნული საქმიანობებია, რის გამოც, მთელ მსოფლიოში ეს ცნებები ერთმანეთთან გაიგივებულია. დასავლეთში ბიზნესს ყოფენ ოთხ კატეგორიად: წვრილი, მცირე, საშუალო და დიდი

ბიზნესი. ხშირად მეწარმეობას მიიჩნევენ ახალი საქმის დაწყებად და მას მიაკუთვნებენ წვრილ (საოჯახო) და მცირე ბიზნესს.

მართალია, ბიზნესი და მეწარმეობა ემსახურებიან ერთნაირი მიზნის მიღწევას, მაგრამ მათ შორის არის განსხვავებაც. ამასთან დაკავშირებით მართებული პოზიცია უკავია ცნობილ ამერიკელ პროფესორს პიტერ დრუკერს. იგი აღნიშნავს, რომ ყოველი წვრილი ბიზნესი არ არის სამეწარმეო საქმიანობა ანუ არ წარმოადგენს მეწარმეობას. მაგალითად: ცოლ-ქმარი, რომელიც ხსნის მაღაზიას, განსაზღვრულ რისკს ეწევა, მაგრამ ისინი აკეთებენ იმას, რაც ადრევე კეთდებოდა და არ ქმნიან არც დაკმაყოფილების ახალ წყაროს, არც ახალ სამომხმარებლო მოთხოვნას. ამიტომ, ისინი რისკის გაწევის მიუხედავად, არ არიან მეწარმეები. მაგრამ „მაკდონალდსის“ რესტორნების ქსელის ორგანიზაცია წმინდა მეწარმეობაა. „მაკდონალდსის“ ხელმძღვანელობამ მეწარმეობის პრინციპების და მეთოდების საფუძველზე დაამუშავა ტექნოლოგიური პროცესი, შექმნა ახალი ბაზარი და ახალი მომხმარებელი. ე.ი. საქმიანობის მასშტაბი არ არის განსაზღვრული ნიშანი. არსებითია ის, რომ მეწარმეობა გულისხმობს ბიზნესის ისეთნაირად წარმართვას, რომ შეიქმნას ახალი ბაზარი და ახალი მომხმარებელი.

ე.ი. მეწარმეობა ინოვაციური პროცესია. მეწარმეობა მართლზომიერი და არაერთგვარადი საქმიანობაა. მართლზომიერად ითვლება ისეთი საქმიანობა, რომელიც ან პირდაპირ არ არის აკრძალული კანონით, ან საქმიანობისათვის საჭიროა სახელმწიფოს ნებართვა. არაერთგვარადობა ნიშნავს იმას, რომ მოქმედებები უნდა ხორციელდებოდეს სისტემატურად და გეგმაზომიერად, ე.ი. მეწარმეობა ბიზნესისაგან განსხვავებით არის სისტემატური, პერიოდული (სეზონური), უწყვეტი საქმიანობა, მაშინ, როდესაც ბიზნესი მოიცავს ერთგვარად კომერციულ გარიგებასაც. ამიტომ, ბიზნესი უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე მეწარმეობა და იგი მოიცავს ამ უკანასკნელსაც.

მეწარმე საქმიანი ადამიანია და აღიარებულია ეკონომიკის ჯენტლმენად. ბიზნესმენისაგან განსხვავებით, რომელიც ქირაობს საკუთარი ფირმისათვის სპეციალისტებს, მათ შორის მენეჯერებსაც, ფირმის პრეზიდენტის ჩათვლით, მეწარმე თვითონ წარმართავს საქმეს, რამდენადაც არის მისი უშუალო შემოქმედ.

I. III. ბიზნესის ფორმები და სახეები

საქართველოს დღევანდელი ეკონომიკის კრიზისიდან გამოყვანისა და მისი აღორძინების მთავარი გზა არის მეწარმეობისა და მცირე ბიზნესის განვითარება. ამიტომ ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკის ძირითადი საკითხი უნდა იყოს მცირე ბიზნესისა და მეწარმეობის ყოველმხრივი მხარდაჭერა.

ბიზნესის სხვადასხვა სფერო არსებითად განსხვავებულია ფორმისა და განსაკუთრებით, ოპერაციათა შინაარსისა და მათი განხორციელების მიხედვით. ბიზნესის ხასიათზე დიდ გავლენას ახდენს საქონლისა და მომსახურების სახეობა და უფრო მეტად - საქონლისა და მომსახურების მოპოვების წესი. ერთ შემთხვევაში შეიძლება მეწარმე (ბიზნესმენი) თვითონ აწარმოებდეს საქონელსა და მომსახურებას მხოლოდ წარმოების ფაქტორების შეძენის საფუძველზე. მეორე შემთხვევაში იგი შეიძლება ახორციელებდეს შესყიდვა-გაყიდვას, კერძოდ იძენდეს საქონელს მზა სახით და ყიდდეს მომხმარებელზე. ბოლოს, მესამე შემთხვევაა, როდესაც მეწარმე (ბიზნესმენი) არც აწარმოებს საქონელს და არც ვაჭრობს საქონლით.

ბიზნესის ცალკეული სახეები განსხვავდება აგრეთვე ბიზნესში გამოსაყენებელ საქონელზე საკუთრების ფორმებით, რომლებიც შემდეგი სახისაა:

- ინდივიდუალური საწარმო;
- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;
- სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;
- კომანდიტური საზოგადოება;
- სააქციო საზოგადოება;
- კოოპერატივი.

ინდივიდუალური საწარმო ერთი პირის, როგორც დამოუკიდებელი ფიზიკური პირის, სამეწარმეო საქმიანობის მოწყობის ფორმაა. იგი არ არის იურიდიული პირი. ამ შემთხვევაში მეწარმე გამოდის როგორც ფიზიკური პირი, საკუთარი სახელით. ფიზიკური პირის ყოველგვარი საქმიანობა როდი ჩაითვლება სამეწარმეო საქმიანობად (ბიზნესად). მაგალითად საკუთარი ან სხვისი ავტომობილის გამოყენება ტაქსად ან ტვირთის გადასაზიდ საშუალებად არ ჩაითვლება ბიზნესად, თუ ამ სატრანსპორტო საშუალების გამოყენებელს არა აქვს სამეწარმეო წესით მოწყობილი ორგანიზაცია, მოწესრიგებული საკასო და



საბუღალტრო საქმე. ეს გულისხმობს შემდეგს: ფიზიკური პირი რეგისტრირებული უნდა იყოს სამეწარმეო რეესტრში.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება — ესაა კაპიტალის გაერთიანების ფორმა, რომელიც ფართოდაა გავრცელებული გერმანიაში. საზოგადოების წევრები პასუხს აგებენ საზოგადოების ვალდებულებებზე თავისი წილით და არ არიან პასუხისმგებელნი თავიანთი ქონებით. საზოგადოების წევრთა რიცხვი შეიძლება იყოს შეზღუდული.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება არის ერთ-ერთი ძველი და მეტად გავრცელებული საზოგადოება, იგი გავრცელებულია დასავლეთში. არსებითი ამ ფორმის საზოგადოებაში არის პარტნიორთა სოლიდარული პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაში რამდენიმე ფიზიკური პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ

მეწარმეობას და პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ როგორც სოლიდარული მოვალეობიუშალოდ, პირდაპირ მთელ ვალდებულებებზე, შეუზღუდავად მთელი თავისი ქონებით.

კომანდიტური საზოგადოება პირთა წევრობაზე დაფუძნებული სავაჭრო საზოგადოებათა ერთ-ერთი მეტად გავრცელებული ფორმაა საფრანგეთში, გერმანიაში და ინგლისში. კომანდიტური საზოგადოება არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთობლივად ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას, თუ ერთი ან რამდენიმე პარტნიორის პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე განსაზღვრული საგარანტიო თანხის გადახდით შემოიფარგლება (კომანდიტები), ხოლო სხვა პარტნიორების პასუხისმგებლობა შეზღუდული არ არის (კომპლემენტარები).

სააქციო საზოგადოებები არის საზოგადოება, რომელსაც აქვს აქციებად დაყოფილი საწესდებო კაპიტალი. საწესდებო კაპიტალის მინიმალური ნომინალური ღირებულება შეესაბამება 10000 ამერიკული დოლარის ეკვივალენტს ეროვნული ვალუტით ხოლო ერთი აქციის ნომინალური ღირებულება ერთი ამერიკული დოლარის ეკვივალენტი. აქციონერთა ქონებრივი უფლებებიდან ყველაზე მთავარია დივიდენდის (მოგების ნაწილის) მიღების უფლება სამეურნეო წლის შედეგების მიხედვით.

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული საზოგადოება რომლის ამოცანაა წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და იგი მიმართული არ არის უპირატესად მოგების მიღებაზე.

ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმებთან უშუალო კავშირშია პარტნიორის და რეგისტრაციის ცნებები.

პარტნიორი არის ერთ-ერთი სამეწარმეო საზოგადოების წევრი რომელსაც აქვს საზოგადოების წესდებით გათვალისწინებული უფლებები და მოვალეობები საზოგადოების მიმართ. პარტნიორი შეიძლება იყოს როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირი, იგი შეიძლება იყოს უცხოელი მოქალაქეც რომელსაც რაიმე სპეციალური ნებართვის აღება არ სჭირდება. ეს არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი რომელიც ხელს უწყობს უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას და თანაბარ პირობებს უქმნის მათ ქართველ ბიზნესმენებთან ერთად. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსში მოცემულია იურიდიული პირის შემდეგი განსაზღვრება: “იურიდიული პირი არის განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად შექმნილი საკუთარი ქონების მქონე ორგანიზებული წარმონაქმნი, რომელიც თავისი ქონებით დამოუკიდებლად აგებს პასუხს და საკუთარი სახელით იძენს უფლებებსა და მოვალეობებს, დებს გარიგებებს და შეუძლია სასამართლოში გამოვიდეს მოსარჩელედ და მოპასუხედ”.

რეგისტრაცია არის იურიდიული მნიშვნელობის ფაქტებისა და მოვლენების შეტანა სპეციალურ სახელმწიფო რეესტრში. კანონი ერთმანეთისაგან განასხვავებს ორი სახის რეგისტრაციას: საწარმოს რეგისტრაცია და საწარმოს საქმიანობასთან დაკავშირებული ფაქტებისა და მოვლენების რეგისტრაცია. რეგისტრაციის პირველ სახეს განსაზღვრავს იმპერატიული ნორმა: საწარმოს რეგისტრაცია სავალდებულოა. საწარმო როგორც ამ კანონით გათვალისწინებული უფლებებისა და მოვალეობების სუბიექტი წარმოიშობა მხოლოდ სამეწარმეო რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან. სამეწარმეო რეესტრში აღირიცხება კანონით გათვალისწინებული ფაქტები და მოვლენები. რეგისტრაციისას მომავალმა პარტნიორებმა შეიძლება განახორციელონ საწარმოს ჩამოსაყალიბებლად აუცილებელი ყველა მოქმედება: მოამზადონ წესდება სანოტარო წესით დაადასტურონ იგი და ა.შ. მაგრამ ეს ჯერ კიდევ არ ნიშნავს რომ საწარმო შეიქმნა. ამისათვის აუცილებელია საწარმოს რეგისტრაცია სამეწარმეო რეესტრში.

მეწარმეებს რეგისტრაციის გარეშე შეუძლიათ საქმიანობა მაგრამ კრედიტორების წინაშე ისინი პასუხს აგებენ არა როგორც ამა თუ იმ ორგანიზაციულსამართლებრივი ფორმის საწარმოები, არამედ როგორც კერძო პირები.

ბიზნესის კლასიფიკაცია საქმიანობის სახეების მიხედვით ჩამოყალიბდა და ძირითადად მოიცავს საწარმოო, კომერციულ და საფინანსო ბიზნესს. ზოგჯერ ბიზნესის დამოკიდებულ სახედ გამოყოფენ საკონსულტაციო ბიზნესს. ბუნებრივია, რომ მოგების მისაღებად შექმნილი პროდუქტი უნდა გაიყიდოს, ე.ი. ბიზნესის ნებისმიერი სახის პარტნიორი გულისხმობს კომერციულ გარიგებას. ბიზნესი ამ დამამთავრებელი ეტაპის გარეშე კარგავს აზრს და არ შეიძლება მიეკუთვნოს მოცემულ კატეგორიას.

რაც შეეხება საკონსულტაციო ბიზნესის არსს, ამ დროს საქმე ეხება ინტელექტუალური შრომის პროდუქტის, ე.ი. საქონლის გაყიდვას, რამდენადაც პროდუქტი წარმოდგენილია ბაზარზე. ეს პროდუქტი წარმოდგენილია ადამიანის მიერ შრომის სპეციფიკური იარაღების - ინტელექტის, ცოდნის, გამოგდილების, შეიძლება კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენებით. საკონსულტაციო ბიზნესი წარმოადგენს არამატერიალური ხასიათის მომსახურებას. ბიზნესის კლასიფიკაცია მოიცავს შემდეგ სახეებს:

საქონლისა და მატერიალური მომსახურების წარმოება	ბიზნესის სახეები		
	საფაბრი	საფინანსო	არამატერიალური მომსახურება
საფ	ფ-საფ	ფ-ფ	მ-ფ

ნახ. 1. ბიზნესის კლასიფიკაცია

საწარმოო ბიზნესის შინაარსი მოიცავს საქმიანობის ისეთ სახეებს, როგორიცაა: პროდუქციის, სამუშაოების უშუალო წარმოება, მათ შორის ლიტერატურულ და მხატვრულ ნაწარმოებთა შექმნა, მატერიალური ხასიათის მომსახურება, სატრანსპორტო მომსახურება, კომუნალური მომსახურება. ამ სფეროში მიმდინარეობს საქონლის შექმნა, რომელსაც აქვს სახმარი ღირებულება და ღირებულება, რაც გულისხმობს მის შემდგომ გაცვლას ფულზე და წარმოების განახლებას.

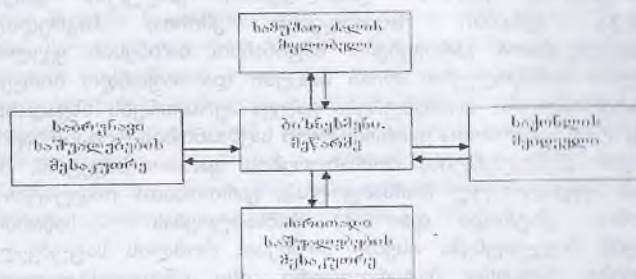
სავაჭრო ბიზნესის არსია წარმოებიდან მომხმარებელამდე

საქონელმომდრავის საშუაშელო საქმიანობა ყიდვა-გაყიდვის საშუალებით, რაც წარმოადგენს მზა მატერიალური დოვლათის მოხმარებას. ეკონომიკური თეორიის თვალსაზრისით მსგავსი სახით მომსახურება არ ქმნის ახალ სახმარ ღირებულებას და არ ზრდის საქონლის ღირებულებას. მათი ანაზღაურება ხდება წმინდა პროდუქტის ხარჯზე. სავაჭრო ბიზნესში გამოიყოფა ვაჭრობის საბითუმო და საცალო რგოლები. პირველ შემთხვევაში საქონლის რეალიზაცია ხორციელდება დიდი პარტიებით შემდგომი გაყიდვის ან გადამუშავებისათვის. საცალო ვაჭრობის არსია საქონლის რეალიზაცია საბოლოო მომხმარებელზე.

საფინანსო ბიზნესი გულისხმობს ფულის ბაზრის მომსახურებას: ფასიანი ქაღალდების, ვალუტის ყიდვა-გაყიდვა, ფასიანი ქაღალდების ემისია, საკრედიტო ვალდებულებათა გარიგებები. საფინანსო ბიზნესის ყველაზე აქტიური მონაწილეები არიან ბანკები და საფონდო ბირჟები: არამატერიალური მომსახურება გაწევა აერთიანებს სხვადასხვა პროფილის საწარმოთა ეკონომიკური საქმიანობის ორგანიზაციის მართვის (მენეჯმენტის) მომსახურების ფართო სპექტრს, მათ შორის აუდიტორულ მომსახურებას, გართობათა ინდუსტრიის (კაზინო, ესტადა და ა.შ.) მომსახურებას. საწარმოო ბიზნესს მიეკუთვნება ისეთი ბიზნესი, რომლის საფუძველია წარმოება, როგორც მატერიალური, ისე ინტელექტუალური, სულიერი წარმოების ჩათვლით. საწარმოო ბიზნესში მთავარია ნივთის, ფასეულობის, ფართო გაგებით - დოვლათის შექმნა. ასეთი ბიზნესის განმსაზღვრელი ნაწილია პროდუქციის, საქონლის, მატერიალური მომსახურების, ინფორმაციის, სულიერ (ინტელექტუალურ) ფასეულობათა წარმოება, რომელიც განკუთვნილია მყიდველისათვის, მომხმარებელზე სარეალიზაციოდ. საწარმოო ბიზნესის პირობებში ბიზნესმენი და მეწარმე მოწოდებულნი არიან მოაწიონ და განახორციელონ წარმოება, რაც მათი ძირითადი ფუნქციაა.

საწარმოო ბიზნესის განხორციელება დაკავშირებულია ბიზნესმენის (მეწარმის) მიერ წარმოების მთელი რიგი ფაქტორების შეძენის აუცილებლობასთან. რომ დამზადდეს პროდუქცია, საქონელი, აუცილებელია ბიზნესმენს (მეწარმეს) ჰქონდეს საბრუნავი საშუალებები მასალების სახით, რითაც მზადდება პროდუქცია და ენერგია, რომელიც საჭიროა მასალების გადამუშავებისათვის. ამას გარდა, წარმოებაში შეიძლება საჭირო

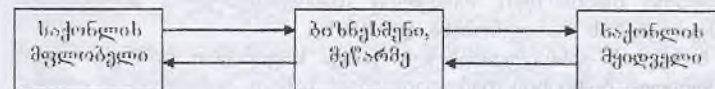
იყოს ნახევარფაბრიკატები, ე.ი. მზა შემადგენელი ნაწილები, რომლებიც გამოყენებული იქნება საქონლის დამზადებისას). აუცილებელი მასალების შეძენა ხდება საბრუნავი საშუალებების მესაკუთრებისაგან ფულადი თანხის გადახდით, რომელიც დამოკიდებულია მასალების რაოდენობასა და მათ ფასზე. შეძენილი და საკუთარი ძირითადი საშუალებები გამოიყენება წარმოების პროცესში ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და მათი ცვეთის კვალობაზე იზრდება წარმოებული საქონლის ღირებულება. ეკონომისტები ამ სიდიდეს ძირითადი საშუალებების ამორტიზაციას უწოდებენ.



ნახ. 2. საწარმოო ბიზნესის პრინციპული სქემა

წარმოება საჭიროებს სამუშაო ძალას (სძ). ხშირად ეს არის დაქირავებული მუშაკი, რომლის შრომა უნდა ანაზღაურდეს. ანაზღაურება დამოკიდებულია დაქირავებულ მუშაკთან რაოდენობაზე, ხელფასა და სამუშაო დროზე, რომლის განმავლობაშიც იწარმოებოდა საქონელი. ხარჯებს შრომის ანაზღაურებაზე ემატება თვით ბიზნესმენის ხელფასიც. საწარმოო ბიზნესის ბოლო სტადიაა (ს) გამოშვება, რომელიც იყიდება უშუალოდ მომხმარებელზე ან სავაჭრო საწარმოებზე (ფირმებზე). ამის შედეგად ბიზნესმენი (მეწარმე) ღებულობს ნავაჭრს საქონლის გაყიდვიდან (ფს), რომელიც დამოკიდებულია წარმოების მოცულობაზე, საქონლის გაყიდვასა და ფასზე, რომლის მიხედვითაც იგი გაიყიდა. საბრუნავი საშუალებების მესაკუთრე ბიზნესმენი, მეწარმე ძირითადი საშუალებების მესაკუთრე სამუშაო ძალის მფლობელი საქონლის მყიდველი

ბიზნესმენის ამოცანაა, რომ წარმოება ანაზღაურდეს, ე.ი. შემოსავალმა (ფს) გადაამეტოს დანახარჯებს, დამატებით ხარჯებსა და გადასახადებს. ამრიგად, საწარმოო ბიზნესი არ არის მარტო საწარმოო-ტექნიკური დანიშნულების სამრეწველო და სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის ან სამომხმარებლო საქონლის გამოშვება. ეს არის კიდევ სამშენებლო სამუშაოები, ტვირთისა და მგზავრების გადაზიდვა-გადაყვანა, კავშირგაბმულობის, კომუნალური და საყოფაცხოვრებო მომსახურება, ინფორმაციის წარმოება - წიგნების, ჟურნალების, გაზეთების გამოშვება. ფართო გაგებით საწარმოო ბიზნესი არის ნებისმიერი სასარგებლო პროდუქციის შექმნა რომელიც აუცილებელია მომხმარებლისათვის და შეიძლება გაიყიდოს განსაზღვრული ფასით ან გაიცვალოს სხვა საქონელზე. სავაჭრო ბიზნესი ეწოდება საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებულია საქონლის ყიდვა-გაყიდვასთან, საქონელგაცვლით, სასაქონლოფულად ოპერაციებთან. კომერცია სიტყვის ვიწრო გაგებით არის ვაჭრობა, ხოლო კომერსანტი - ვაჭრობის მუშაკი, ადამიანი, რომელიც ვაჭრობს. შემდგომში სიტყვამ „კომერცია“ შეიძინა რამდენადმე განსხვავებული აზრი და ფართო გაგებით კომერციაში იგულისხმება არა მარტო საკუთრივ ვაჭრობა, არამედ ბიზნესის სხვა სახეებიც.



ნახ. 3. სავაჭრო ბიზნესის სქემა

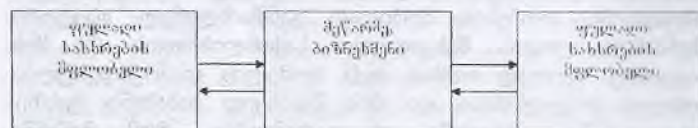
ბიზნესმენი (მეწარმე) შეისყიდის საქონელს (ს) მფლობელისაგან უფრო ხშირად კი მწარმოებლისაგან. საქონელი ბიზნესისათვის წარმოადგენს ბიზნესის ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს კომერსანტი უხდის შესყიდული საქონლისათვის (ს) მის მესაკუთრეს ფულად თანხას (ფქ), რომელიც დამოკიდებულია საქონლის მოცულობასა და მის შესასყიდ საბაზრო ფასზე. მხედველობაშია მისაღები ის გარემოებაც, რომ მეწარმე (ბიზნესმენი) შეისყიდის საქონლის დიდ პარტიას საბითუმო ფასით, რომელიც ხშირად საბაზრო საცალო ფასზე ბევრად დაბალია და რომლის მიხედვითაც შემდეგ ხდება შესყიდული

საქონლის რეალიზაცია.

სავაჭრო გარიგების ძირითადი ფორმულაა: „საქონელი-ფული“ (საქონლისათვის ფული) გაყიდვისას და „ფული-საქონელი“ (ფულისთვის საქონელი) შესყიდვისას. ვაჭრობა მოიცავს ე.წ. ბარტერულ საქონელგაცვლით გარიგებებს, რომლებიც ხორციელდება ფორმულით: „საქონელი-საქონელი“ (საქონლისათვის სხვა საქონელი ან მომსახურება). სავაჭრო ბიზნესი მოიცავს საქმიანობის ყველა სახეს, რომელიც უშუალოდ განეკუთვნება საქონლის ყიდვას, გაცვლას ფულზე, ფულისა – საქონელზე ან საქონლისა – საქონელზე.

სავაჭრო ბიზნესი, როგორც ბიზნესის სახეობა, გულისხმობს საქონლის უფრო მაღალი ფასით გაყიდვის შესაძლებლობას შესყიდვის ფასთან შედარებით და ამ გზით მოგების მიღებას. ოფიციალური სავაჭრო ბიზნესის კერებია მაღაზია, ბაზარი, ბირჟა, გამოფენა-გაყიდვა, აუქციონი, სავაჭრო ბაზა და სხვა დაწესებულებები, მათ შორის ფარდულები (ჯიბურები). ბიზნესმენი, მეწარმე საქონლის მყიდველი საქონლის მფლობელი წარმოების პროცესისათვის საჭიროა ძირითადი საშუალებები (ძს). თუ ბიზნესმენს ეს არა აქვს, მაშინ უნდა შეიძინოს ან დროებით მაინც უნდა აიღოს იჯარით წარმოებისათვის საჭირო ძირითადი საშუალებებისათვის მათ მესაკუთრეებს უნდა გადაუხადონ ფულადი თანხა (ფმ), რომელიც დამოკიდებულია ძირითადი საშუალებების რაოდენობასა და ფასზე.

ბიზნესის განსაკუთრებული სახეა **საფინანსო ბიზნესი**. იგი გამოიყოფა ბიზნესის დამოუკიდებელ სახედ, ვინაიდან ამ დროს ყიდვა-გაყიდვის სპეციფიკური საქონელია ფული, უცხოური ვალუტა, ფასიანი ქაღალდები. საფინანსო-საკრედიტო ბიზნესი გულისხმობს ფულისა და ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვას, რაც უზრუნველყოფს მოგების მიღებას.



ნახ. 4. საფინანსო ბიზნესის სქემა

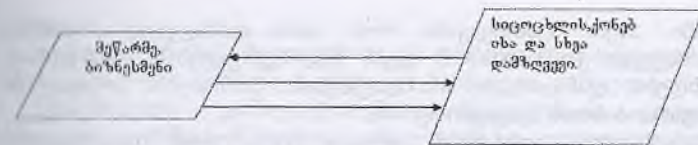
საფინანსო ბიზნესის ოპერაციის არსი ისაა, რომ მეწარმე (ბიზნესმენი) იძენს ბიზნესის ძირითად ფაქტორს ფულადი სახსრების სახით, ფულად თანხაზე (ფფ) ფულადი სახსრების მფლობელებთან. შემენილი ფულადი სახსრები (ფს) შემდეგ იყიდება კლიენტებზე განსაზღვრული საზღაურით (ფვ), რომელიც აღემატება ფფ-ს, რის შედეგადაც წარმოიშობა ბიზნესის (სამეწარმეო) მოგება. საკრედიტო ბიზნესის დროს, მეწარმე მოიზიდავს ხოლმე ფულად ანაზრებს (ფს), უხდის რა ანაზრების მფლობელებს გასამრჯელოს. სადეპოზიტო პროცენტის (ფფ) სახით ანაზრის შემდგომი დაბრუნების გათვალისწინებით. მოზიდული ფული შემდეგ (ფს) გაიცემა კლიენტებზე სესხად საკრედიტო პროცენტით (ფა), რომელიც აღემატება სადეპოზიტო პროცენტს. სხვაობა სადეპოზიტო და საკრედიტო პროცენტებს შორის შეადგენს მეწარმე-კრედიტორების მოგების წყაროს. იმასთან დაკავშირებით, რომ აქციებისა და სხვა ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვა ფართოდ ვრცელდება, ვითარდება საკრედიტო ურთიერთობები, ფართოვდება სავალუტო ოპერაციები, ჩნდება კომერციული ბანკების ფართო ქსელი, ხორციელდება ლარის შიდა კონვერტირება და ა. შ.

ფულადი სახსრების მფლობელი მეწარმე, ბიზნესმენი ქვეყნების საკრედიტო ინსტიტუტებში ძირითადად გრძელვადიანი კრედიტების შემოსავლებით ცხოვრობენ. საფონდო ბირჟაც საფინანსო ინსტიტუტია. აქ ხდება ფასიანი ქაღალდებისა და ვალუტის ყიდვა-გაყიდვა. საფონდო ბირჟას კაპიტალის ბაზარიც ჰქვია. საფონდო ბირჟა საშუამავლო დაწესებულებაა, სადაც მყიდველი და გამყიდველი საფონდო ფასულობაზე (აქცია, ობლიგაცია, ვალუტა) დებენ გარიგებებს ბირჟის შუამავლის (ბროკერი და დილერი) მეშვეობით. თვითონ საფონდო ბირჟა არ იღებს სავაჭრო გარიგებაში მონაწილეობას, იგი მხოლოდ საჭირო პირობებს ქმნის ამისათვის. სამართლებრივი სტატუსით საფონდო ბირჟა სამი ტიპისაა: საჯარო, კერძო და შერეული. საჯარო უფლების საფონდო ბირჟა არის სახელმწიფო კონტროლის ქვეშ. ამ ტიპის ბირჟები გავრცელებულია გერმანიასა და საფრანგეთში. კერძო ბირჟებს ქმნიან კერძო პირები და ისინი ავტონომიურ რეჟიმში მუშაობენ. საფონდო ბირჟაზე მიწოდებული ფინანსური ფასულობების ფასი განისაზღვრება მათი მოთხოვნა-მიწოდების მოცულობით. ბირჟაზე ხდება ფასიანი ქაღალდების კოტირება ანუ კურსის დადგენა.

საქართველოს საფონდო ბირჟის ფუნქციებია: ფასიანი ქაღალდების ყიდვისა და გაყიდვის შესახებ წინადადებების შეგროვება და ფასიანი ქაღალდების საჯარო ვაჭრობის ორგანიზება. სალიზინგო ფორმები. **ლიზინგი სამეწარმეო საქმიანობის ერთ-ერთი სახეა, რომლის დროსაც ლიზინგის ხელშეკრულების საფუძველზე ხორციელდება ქონების გადაცემა ფიზიკური ან იურიდიული პირისათვის განსაზღვრული საზღაურით, ვადით და პირობებით, ლიზინგის მიმღების მიერ ქონების გამოსყიდვის უფლებით, ან მის გარეშე.** ლიზინგი თავისი არსით არის საფინანსო მომსახურების სახე, რომლის დროსაც ლიზინგის მიმღებს ლიზინგის საგანი გადაეცემა გარკვეული საკრედიტო პირობით. ლიზინგის საგანი შეიძლება იყოს ნებისმიერი არასამომხმარებლო ნივთი, მათ შორის საწარმო, შენობა, ნაგებობა, მოწყობილობა-დანადგარები, სატრანსპორტო საშუალება და სხვა მოძრავი ან უძრავი ქონება (გარდა ზინისა), რომელიც გამოიყენება სამეწარმეო საქმიანობისათვის. ლიზინგის გამცემი არის სალიზინგო კომპანია ან სხვა ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც იძენს (ან ამზადებს) ლიზინგის საგანს და გადასცემს მას დაინტერესებულ პირს (ფიზიკურ ან იურიდიულ პირს) ფასიან, დროებით სარგებლობაში.

ლიზინგის სუბიექტებია გამცემი და მიმღები. ისინი შეიძლება იყვნენ საქართველოს რეზიდენტი ან არარეზიდენტი პირები. მათ შორის იდება ხელშეკრულება სალიზინგო საგნის (მაგ. მანქანა-მოწყობილობის, ახალი ტექნოლოგიის და ა.შ.) გადაცემაზე. სალიზინგო ურთიერთობებთან დაკავშირებულ საქმიანობას ეწოდება სალიზინგო საქმიანობა. მას საქართველოში არეგულირებს საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი და კანონი „სალიზინგო საქმიანობის ხელშეწყობის შესახებ“. ლიზინგი ფასიანია. ლიზინგის გამცემსა და მიმღებს შორის ანგარიშწორება ხორციელდება ლიზინგის საზღაურის ფორმით. სწორედ ეს საზღაური არის წყარო ლიზინგური ფირმის მოგებისა.

ბიზნესთან უშუალო დამოკიდებულება აქვს ისეთ ფორმებს, როგორიცაა ქონების დაზღვევა, სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის პირადი დაზღვევა და რისკის, პასუხისმგებლობის დაზღვევა. საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლასთან დაკავშირებით საქართველოში ჩაისახა სადაზღვევო ბაზარი, რომელზეც ყიდვა-გაყიდვის საგანია განსაკუთრებული მომსახურება სადაზღვევო დაცვის სახით.



ნახ. 5. სადაზღვევო ბიზნესის გეგმა

მეწარმე, სადაზღვევო მომსახურების გამყიდველის როლში, სთავაზობს პირადად ან შუამავლების – დაზღვევის აგენტის მეშვეობით ასეთი მომსახურების შეძენას მის პოტენციურ მყიდველს (დამზღვევს). სადაზღვევო მომსახურება, რომელიც მოცემულ შემთხვევაში არის სამეწარმეო საქონელი იყიდება ფულადი თანხის (ფს) სახით. ფულზე (ფს) სადაზღვევო ფირმა (მეწარმე) გასცემს დოკუმენტს – სადაზღვევო მოწმობას – დაზღვევის შესახებ ხელშეკრულების სახით. დოკუმენტი ადასტურებს სადაზღვევო მომსახურების მყიდველის ან მისი მემკვიდრის უფლებას დამზღვევის დაუბრუნებლობის შემთხვევაში მის მიერ სიცოცხლის, ჯანმრთელობის, ქონების დაკარგვის ან მოვალეობის კრედიტის დაუბრუნებლობის დროს მიიღოს სადაზღვევო ფირმისაგან დანაკარგების ფულადი კომპენსაცია (ფკ). სადაზღვევო დოკუმენტის წარდგენა, რომელიც იძლევა დანაკარგების კომპენსაციის გარანტიას, არის სადაზღვევო მომსახურება (მ), რომელსაც უწევს მყიდველს სადაზღვევო ფირმა.

ყველაზე ცნობილია დაზღვევის სამი სახე: სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის, ქონების, პასუხისმგებლობის დაზღვევა. სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის დაზღვევისას სადაზღვევო ფირმა (აგენტი) კისრულობს ვალდებულებას გასცეს დამზღვევ პირზე განსაზღვრული თანხა ჯანმრთელობის დაკარგვის მიხედვით, რაც გამოწვეულია უბედური შემთხვევით. სიცოცხლის დაკარგვისას ხელშეკრულებაში შეთანხმებული თანხა ეძლევა დამზღვევის მემკვიდრეებს. ქონების დაზღვევისას ხდება მისი შეფასება და სადაზღვევო კონტრაქტში დგინდება დაკარგული ქონების კომპენსაციის წილი მიყენებული ზარალის მიხედვით.

პასუხისმგებლობის დაზღვევის ცნებაში იგულისხმება მოვალის პასუხისმგებლობა. ვთქვათ, ბანკმა მსესხებელს მისცა კრედიტი. არსებობს რისკი, რომ მსესხებელი აღმოჩნდება უპასუხისმგებლო პირი, და არ დაფარავს კრედიტს დადგენილ

ვადაში. ასეთ შემთხვევაში რომ იყოს დაზღვეული, ბანკი, სადაზღვევო კომპანიასთან დებს ხელშეკრულებას, რომელშიც დგინდება დანაკარგის ანაზღაურების პირობები კრედიტის დაუფარაობასთან დაკავშირებით.

სადაზღვევო კომპანიამ კარგად იცის, რომ სადაზღვევო შესატანი (ფს), რომელიც შეაქვს დამზღვევს, უნდა აღემატებოდეს საკომპენსაციო თანხას (ფკ), რომელიც იხარჯება სადაზღვევო კომპანიის მიერ ზარალის ასანაზღაურებლად. სხვანაირად მეწარმე ვერ მიიღებს მოგებას. სადაზღვევო ორგანიზაცია პირდაპირ ურთიერთობაში შედის დასაზღვევ პირთან სადაზღვევო ბაზარზე და გარკვეულ ფასად სთავაზობს მას ამ ტიპის მომსახურებას, მაშასადამე, დაზღვევა ამ შემთხვევაში სამეწარმეო საქონელია და იგი ბაზარზე გამოდის გასაყიდად. სადაზღვევო საქმიანობაში მონაწილეობენ შემდეგი მხარეები: 1) მზღვეველი ანუ სადაზღვევო ორგანიზაცია; 2) დასაზღვევი ანუ დაზღვეული ორგანიზაცია; 3) გადამზღვევი ორგანიზაცია. სადაზღვევო საქმიანობაში გამოიყოფა: დაზღვევის ობიექტი, დაზღვევის სუბიექტი და დაზღვევის ველი. დაზღვევის ობიექტი არის საზიანო შემთხვევის მეწარმე, ბიზნესმენი სიცოცხლის ქონებისა და სხვა დამზღვევი. 15 სახე, რომლისგანაც მიყენებული ზარალი სადაზღვევო ორგანიზაციის მიერ მთლიანად ან ნაწილობრივ ანაზღაურებას ექვემდებარება. დაზღვევის სუბიექტი არის სადაზღვევო ხელშეკრულებაში მოხსენიებული პირები (მზღვეველი და დასაზღვევი), სადაზღვევო ველი კი არის დაზღვეული ობიექტების ერთობლიობა. საბაზრო ეკონომიკის დროს დაზღვევა, ერთი მხრივ არის დაზღვეულთა ინტერესების დამცველი, მეორეს მხრივ, კი – მოგებაზე ორიენტირებული საქმიანობა. სწორედ ეს უკანასკნელი არის იმის საფუძველი, რომ დაზღვევა ითვლება მეწარმეობის ერთ-ერთ ფორმად.

სადაზღვევო საქმიანობაში მოგება მიიღება სადაზღვევო შენატანების გარდამეტით ფაქტიურ ზარალზე, აგრეთვე იმ თავისუფალი ფულადი სახსრების ინვესტირებით, რომელიც სადაზღვევო ორგანიზაციას შეუძლია დააბანდოს სხვა საქმეში და ა.შ.

კონსალტინგური მეწარმეობა სიტყვა „კონსალტანტი“ წარმოებულია ლათინური სიტყვისაგან და ნიშნავს მრჩეველს. ე.ი კონსალტინგური საქმიანობა ნიშნავს გარკვეულ სფეროში და გარკვეულ საკითხზე რჩევის მიცემას. მართვის სფეროში კონსულტაციების გაცემას საზღვარგარეთ კონსალტინგი

წოდება.

კონსულტირების მეთოდებია: ექსპერტული კონსულტირება, პროცესუალური კონსულტირება და სასწავლო კონსულტირება.

ექსპერტული კონსულტირება კონსალტინგის ყველაზე პასიური ფორმაა. ამ დროს კონსულტანტი დამოუკიდებლად ახორციელებს დიაგნოსტიკას და შეიმუშავებს დასაწერ რეკომენდაციებს. ფირმა – კლიენტი მას მხოლოდ საჭირო ინფორმაციას აწვდის.

პროცესუალური კონსულტირების დროს ამ ღონისძიების მთელი პროცესის განმავლობაში კონსულტანტი და ფირმა – კლიენტი აქტიურად თანამშრომლობენ: ერთად აანალიზებენ შექმნილ მდგომარეობას, გამოთქვამენ მოსაზრებებს და შეიმუშავებენ ღონისძიებებს.

სასწავლო კონსულტირების დროს კონსულტანტის მთავარი ამოცანა არის ახალი იდეებისათვის ნიადაგის მომზადება. ამისათვის კონსულტანტი კლიენტს უტარებს ლექციებს, სემინარებს, მიაწოდებს თეორიულ და პრაქტიკულ ინფორმაციას და ა.შ. მაღალგანვითარებულ კაპიტალისტურ ქვეყნებში კონსალტინგი ცალკე დარგად არის გამოყოფილი და იგი საბაზო ეკონომიკის ინფრასტრუქტურის მნიშვნელოვან ელემენტად ითვლება.

საწარმოო და სავაჭრო ბიზნესი შემდგომ მჭიდროდ უკავშირდება საფინანსო ბიზნესს. შუამავლობა, როგორც ბიზნესის სახე, ხასიათდება იმით, რომ შუამავალი უშუალოდ არ აწარმოებს პროდუქციას, არ ვაჭრობს საქონლით, ვალუტით, ფასიანი ქაღალდით, არ ეწევა საკრედიტო ოპერაციას, მაგრამ ხელს უწყობს ყველა ამ ოპერაციის განხორციელებას და შესაბამისი გარიგების გაფორმებას. მეწარმე იღებს გასამრჯელოს საშუამავლო ოპერაციების განხორციელებისათვის. საშუამავლო ბიზნესი ემყარება ინფორმაციას, ინფორმაციის მიწოდება მიჩნეულია მომსახურებად. ამ ოპერაციას თუ დავეყრდნობით, მაშინ შუამავლობა მიეკუთვნება მომსახურების ბიზნესს. შუამავალი არის, ბროკერი, მაკლერი, სავაჭრო აგენტი.

შუამავლობა, როგორც ბიზნესის სახე, იზიდავს იმას, ვისაც საქმე უნდა ჰქონდეს არა პროდუქციასთან, ფულთან, არამედ მხოლოდ იმ ადამიანთან, რომელიც უშუალოდ ფლობს ამ ფასეულობებს. ბიზნესმენი, შუამავალი მოგების თავის წილს იღებს არა მის მიერ ყიდვა-გაყიდვის გარიგებების დადების შედეგად, არამედ იმისთვის, რომ მოძებნა და დააკავშიროს საჭირო ადამიანები და ამით შეასრულა საშუამავლო მომსახურება. მაგრამ,

არ შეიძლება იმის დავიწყება, რომ მთავარი მოქმედი პირები ბიზნესში არიან საქონლისა და მომსახურების მწარმოებლები, გამყიდველები, მყიდველები. ერთი შეხედვით ეს უბრალო საქმე, ასე უბრალო და მარტივი საერთოდ არ არის.

ინფორმაციის მოსაპოვებლად ბიზნესმენს საკმაოდ დიდი დრო და ხარჯები სჭირდება, ამასთან, თუ ეს ინფორმაცია სარწმუნო და რეალური არ აღმოჩნდა, მთელი მისი შრომა წყალში იყრება. შუამავალი ბიზნესმენის შესახებ არსებობს ასეთი გამოთქმა “მესამე ზედმეტია”, მაგრამ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში (მით უფრო, მის საწყის ეტაპზე, რომელშიც ახლა საქართველო იმყოფება), როდესაც კოორდინაციის არარსებობის და ინფორმაციის ნაკლებობის გამო გამყიდველს უჭირს მყიდველის პოვნა, მყიდველს კი – გამყიდველისა, სწორედ შუამავალი ბიზნესმენია საჭირო.

საშუამავლო საქმე ყველა სფეროშია გავრცელებული მათ შორის არა მხოლოდ ეკონომიკაში, არამედ პოლიტიკაშიც კი. საშუამავლო საქმის ბიზნესმენობა ადვილი არ არის. ასეთი პირი უნდა იყოს კომუნიკაბელური, ოპერატიული, მობილური, უნდა ჰქონდეს სიახლის ხედვა, შეეძლოს დარღვეული კავშირების აღდგენა, ჰქონდეს საქმიან ადამიანთა და ნაცნობ-მეგობართა შენარჩუნების ნიჭი და ა.შ. ამასთან შუამავალმა უნდა იცოდეს, რომ მოსალაპარაკებელმა მხარეებმა ის შეიძლება “განზე დატოვონ”, ამიტომ მან თავიდანვე თადარიგი უნდა დაიჭიროს და ხელიდან არ უნდა გაუშვას საქმის წარმართვის სადავეები. ეს გარკვეულ ჭკუას, ნიჭს, მოხერხებას და ეშმაკობას მოითხოვს მისგან. ამიტომ, სიმარტივის მიუხედავად შუამავლობა ყველას არ შეუძლია. ხშირად აქტიური მეწარმე მიილტვის იქითკენ, რომ შეიტანოს ორიგინალობა ბიზნესის ცნობილ სახეებში. ასეთი მოქცევით მეწარმე ავლენს წარმოების, ვაჭრობის, საფინანსო საქმის, დაზღვევის, შუამავლობის კომბინირების უნარს, რისი მეშვეობითაც წარმოიშობა ბიზნესის ახალი, ინტეგრირებული, კომპლექსური სახეები.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. ჩამოაყალიბეთ ბიზნესის არსი
2. ჩამოთვალე ბიზნესის პრინციპები
3. რა არის სამეწარმეო გარემო
4. ჩამოთვალე ბიზნესის სახეები
5. რა არის ლიზინგი?

თავი II ბიზნესის გარემო, ბიზნესის რესურსები და ფაქტორები

II. I. ბიზნესის გარემო

ბიზნესის გარემო არის ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნესის მიმართულებაზე, მის ტემპებსა და მასშტაბებზე, როგორც გარე, ისე შიდა მოქმედების გზით. ბიზნესის გარემოს ფაქტორებს ყოფენ შიდა და გარე ფაქტორებად.

შიდა ფაქტორებს მიეკუთვნება ისეთი ფაქტორები, რომლებიც ექვემდებარებიან მართვას. მათ რიცხვშია: ფირმის საერთო და კონკრეტული მიზნები, ფირმის სტრუქტურა, რესურსები (მუშახელი, მოწყობილობა, ტექნოლოგია, მატერიალური მარაგები) კულტურა და სხვა.

გარე ფაქტორები არ ემორჩილება ე.წ. შიდა წესრიგს მათ მიეკუთვნება მომწოდებელი, მომხმარებელი, კონკურენტი, იურიდიული კანონები, დემოგრაფიული მდგომარეობა, პოლიტიკური ვითარება და სხვა.

ყოველი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს განსაზღვრულ გარემოში, რომლის კომპონენტები მასთან მჭიდროდ ურთიერთქმედებენ.

ამასთან ორგანიზაციის მენეჯმენტს არ ძალუძს გარემოს ფაქტორთა ზემოქმედების თავიდან აცილება - ამ ფაქტორთა გათვალისწინებით მისი საქმიანობა შეძლებისდაგვარად უნდა მიესადაგოს გარემოს პირობებს. გარემო არ გამოირჩევა მდგრადობით:

ცვალებადობა და განუსაზღვრელობა ართულებს ზემოქმედებისადმი ადეკვატური ზომების გატარებას და ამცირებს შინაგანი სტაბილიზაციის შესაძლებლობებს. აქედან გამომდინარე მენეჯერთა საქმიანობაში მნიშვნელოვანია გარემოს სირთულისა და ფაქტორთა ურთიერთკავშირის განსაზღვრა, მისი ზემოქმედების ზუსტად შეფასება. გარემო შეიძლება დახასიათდეს ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ზომითა და სიხშირით, რის საფუძველზეც განასხვავებენ უშუალო გარემოცვას ორგანიზაციაზე პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებით და

ზოგად გარემოს ირიბი ზემოქმედებით. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები ქმნის ორგანიზაციის მიკროგარემოს, ხოლო ირიბი ზემოქმედებისა – მაკროგარემოს.

ორგანიზაციის მიკროგარემო მოიცავს ორგანიზაციაზე იმ ფაქტორით ზემოქმედებას, რომელიც უშუალო გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ოპერაციებზე. ესაა მომხმარებელი, შუამავალი, რესურსების მიმწოდებელი, კონკურენტი, სახელმწიფო კანონმდებლობა და მარეგულირებელი ორგანოები, საკონტაქტო აუდიტორია.

➤ **მომწოდებელი.** მიეკუთვნება ყველა ის იურიდიული თუ ფიზიკური პირი, რომელიც მოცემულ ბიზნეს-ერთეულს (ფირმას) აწვდის რაიმე სახის რესურსს.

➤ **მომხმარებელი** (იგივე კლიენტი). მიეკუთვნება ბიზნეს-ერთეულის პროდუქციის (მომსახურების) მომხმარებელი.

➤ **შუამავალი.** მიეკუთვნება ის ფიზიკური თუ იურიდიული პირი, რომელიც ეხმარება მოცემულ ბიზნეს-ერთეულს თავისი საქმის განხორციელებაში – პროდუქციის წარმოებაში, მარკეტინგულ საქმიანობაში, პროდუქციის რეალიზაციაში, ლოგისტიკაში და ა. შ.

➤ **კონკურენტი.** მიეკუთვნება ის იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც ამზადებს მოცემული ბიზნეს-ერთეულის მიერ დამზადებული პროდუქციის (მომსახურების) ანალოგიურ (ან ნაწილობრივ ანალოგიურ, ან მის შემცველ) პროდუქტს, და იმავე ბაზარზე უწევს მას კონკურენციას.

➤ **საკონტაქტო აუდიტორია** არის ნებისმიერი ჯგუფი, რომელიც ზღუდავს, ან პირიქით, ხელს უწყობს ბიზნეს-ერთეულის საქმიანობის განვითარებას. დადგენილია, რომ ბიზნესი შეიძლება ვითარდებოდეს 7 ტიპის საკონტაქტო აუდიტორიასთან ურთიერთობით. ესენია: საფინანსო ინსტიტუტები (ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები, საფონდო ბირჟები, საინვესტიციო ფონდები და სხვა.) მოქალაქეთა გაერთიანებები (ასოციაციები, კავშირები, ფონდები), მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები (ტელე-რადიო კომპანიები, ჟურნალ-გაზეთები, ინტერნეტ-ცენტრები), შიდა საკონტაქტო აუდიტორია, ადგილობრივი საკონტაქტო აუდიტორია (მაგალითად, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები), სახელმწიფო დაწესებულებები და სხვა.

ყოველი ორგანიზაცია არსებობის შესანარჩუნებლად და

მომავალი განვითარების უზრუნველსაყოფად ეძებს თავისი საქმიანობის შედეგების მომხმარებელს და აკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს. თავის მხრივ, მომხმარებლები საქონლისა და მომსახურების სამომხმარებლო არჩევანით და ფასზე გარიგებით განსაზღვრავენ ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის შედეგებს. მომხმარებელთა შესწავლით ორგანიზაციები არკვევენ: რომელი პროდუქტი სარგებლობს მაღალი მოთხოვნილებით, შეიძლება თუ არა პოტენციურ მყიდველთა წრის გაფართოება, როგორი იქნება გაყიდვათა მოცულობა მომავალში და ა.შ. ყიდვა-გაყიდვის პროცესში ორგანიზაცია არკვევს, რამდენად ძლიერია ბაზარზე მისი პოზიციები და არკვევს მყიდველებისადმი მიდგომას. ამ პროცესზე ზემოქმედებს შემდეგი ფაქტორები: მომხმარებლის მსყიდველუნარიანობა; მომხმარებელთა ინფორმირებულობის ხარისხი; შემცველი პროდუქტების არსებობა; საქონლის ხარისხისა და ფასის მიმართ მომხმარებლის დამოკიდებულება; მომხმარებლის გემოვნება, კომერციული სტიმული და ა.შ. მომხმარებლის ქცევაზე გავლენას ახდენს ბაზრის გეოგრაფიული მდებარეობა, ფსიქოლოგიური განსაკუთრებულობა და ა. შ. ამის შესაბამისად გამოყოფენ საერთაშორისო, ქვეყნისა და რეგიონულ ბაზრებს მომხმარებელთა ასაკის, სქესის, ოჯახის სიდიდის, განათლების დონის, რელიგიის და ა.შ. მიხედვით. თვით მომხმარებელთა ქცევას ბაზარზე განსაზღვრავს სოციალური ჯგუფისადმი მათი კუთვნილება და სტატუსი, ცხოვრების სტილი, სიახლისადმი მომხმარებლის

შეგუების ხასიათი და სხვ. ორგანიზაციის პროდუქციის მომხმარებელთა როლში გვევლინებიან ცალკეული პირები და ოჯახური მეურნეობები (პირადი მოხმარება); ორგანიზაცია – დაწესებულებები (საწარმოო მოხმარება); სახელმწიფო დაწესებულებები და საზოგადოებრივი გაერთიანებები; (სფეროების შესაბამისად) შუამავლები და საშუამავლო ორგანიზაციები. საშუამავლო საქმიანობას ეწევიან ბროკერები, დილერები, მაკლერები, სავაჭრო წარმომადგენლები, საბანკო-საფინანსო დაწესებულებები, სარეკლამო სააგენტოები; მარკეტინგული მომსახურების ორგანიზაციები, სატრანსპორტო და სასაწყობო ბაზები (ტერმინალები) და სხვა.

ორგანიზაციისადმი სისტემური მიდგომისას სისტემის შემოსასვლელების უმთავრეს დანიშნულებად მიიჩნევა რესურსებით უზრუნველყოფა. მატერიალური, შრომითი,

ფინანსური და ინფორმაციული რესურსებით უზრუნველყოფის პრობლემა მეტად ფართოა. რა გავლენას ახდენს რესურსების მომწოდებელთა საქმიანობა ორგანიზაციაზე? ამ ზემოქმედების ხასიათი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელი რესურსით უზრუნველყოფს მომწოდებელი ორგანიზაციას, რამდენად სტრატეგიულია ორგანიზაციის საქმიანობისათვის ეს რესურსი და რამდენად შენაცვლებადია იგი; რესურსების როგორი თანაფარდობა იძლევა მაქსიმალურ შედეგებს. გათვალისწინებული უნდა იქნეს: მოწოდებული რესურსების ღირებულება, მიწოდების პირობები, მოწოდებული რესურსის თვისებრივი პარამეტრები და ა.შ. საჭირო რესურსების მოცულობას განსაზღვრავს როგორც მათი ხარჯვის ნორმები, ისე რესურსის დამატებითი ერთეულის გამოყენებით მიღებული ზღვრული შემოსავლები. ცხადია, რაც მეტია მოთხოვნილება ორგანიზაციის მიერ წარმოებულ პროდუქტზე, მით მეტი რესურსები ესაჭიროება მას. რესურსების მოხმარება სტაბილურია, როდესაც მაღალია ფირმის მიერ რესურსების გამოყენებით მიღებული ზღვრული შემოსავალი, ან მატულობს, როდესაც მოცემული რესურსის ფასი ნაკლებია სხვა ურთიერთშენაცვლებად რესურსთან შედარებით.

ორგანიზაციის მიკროგარემოში კონკურენცია მიმდინარეობს, როგორც ბრძოლა ორ ან მეტ მეტოქეს შორის: ბაზარზე ადგილის დასამკვიდრებლად, კლიენტურის მომზადებისათვის, მაღალი მოგებისათვის. საბოლოო ჯამში საქმე გვაქვს შეჯიბრთან, რათა მოპოვებულ იქნეს საქონელსა და მომსახურებაზე მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უფლება. მისი შედეგები რეალიზდება მომხმარებლის მიერ აღნიშნულ საქონელსა და მომსახურებაზე განსაზღვრული საფასურის გადახდით და ხელს უწყობს საზოგადოების მასშტაბით რესურსების რაციონალურ გამოყენებას.

კონკურენტულ გარემოს ქმნის:

1. ბაზარზე უკვე დამკვიდრებულ კომპანიებს შორის კონკურენცია;
2. მომხმარებლის შესაძლებლობები;
3. მომწოდებლის შესაძლებლობები;
4. ბაზარზე ახალი ტექნოლოგიით დამზადებული სუბსტიტუტი საგნების გამოჩენის საშიშროება;
5. ახალი კონკურენციის შემოღწევა.

კონკურენცია შეიძლება მიმდინარეობდეს საფასო და არასაფასო ფორმით. საფასო კონკურენცია ორი სახისაა: ღია და დაფარული. ღია საფასო კონკურენცია გულისხმობს კონკრეტულ მეტოქეობას ფასების შემცირების გზით და გამოიყენება მსხვილი კომპანიების მიერ ახალი ბაზრების ათვისებისას, მონოპოლიების მიერ „ბაზრის დასაცავად“. ფარული საფასო კონკურენცია ხორციელდება ფასებზე შეღავათის გატარებისა და გაყიდვის უკეთესი პირობების შეთავაზებით. შეღავათი გულისხმობს ოფიციალურად გამოცხადებული ფასისაგან ფასდაკლებას მუდმივი მომხმარებლისთვის, საბითუმო მომხმარებლისთვის და სხვა. გაყიდვის უკეთესი პირობები კი ითვალისწინებს ფასების უცვლელობის პირობებში საქონლის ხარისხის ამაღლებას, კრედიტით გაყიდვას, მოკლე ვადებში მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას და ა.შ.

არასაფასო კონკურენცია შეიძლება განხორციელდეს როგორც ლეგალური, ისე არალეგალური ფორმით. კონკურენციის ლეგალური ფორმა ემყარება ახალი სახმარი ღირებულების შექმნა დიფერენცირებული პროდუქტის შექმნას, პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას, ეფექტური რეკლამებითა და საქონელმომოქცევის სტიმულირებით მომხმარებელთა დაინტერესებას და სხვა. კონკურენციის არალეგალური ფორმები კანონსაწინააღმდეგოა, ემყარება სახელმწიფო აპარატში და კონკურენტ ფირმებში თანამდებობის პირთა მოსყიდვას, სხვადასხვა საბაზრო სუბიექტთან არალეგალურ გარიგებებს კონკურენციის შეზღუდვის მიზნით და სხვა.

ორგანიზაცია ვალდებულია შეასრულოს ადგილმდებარეობის მიხედვით და საქმიანობის სფეროს შესაბამისად მოქმედი მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფო ორგანოთა მოთხოვნები, ასევე საერთაშორისო შეთანხმებათა ძირითადი მუხლები.

ამჟამად საქართველოში შექმნილი საკანონმდებლო ბაზა უზრუნველყოფს ეკონომიკური ურთიერთობების რეგულირებას და ცივილიზებული საბაზრო გარემოს ჩამოყალიბებას. კერძოდ, სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსები, კანონები „მეწარმეთა შესახებ“, „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“, „მცირე და საშუალო საწარმოთა მხარდაჭერის შესახებ“, „მონოპოლიური საქმიანობისა და კონკურენციის შესახებ“, „სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის შესახებ“, „სახელმწიფო შესყიდვების

მიეკუთვნება: ეკონომიკური მდგომარეობა; სოციალურ-კულტურული ტრადიციები, პოლიტიკური ფაქტორები, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, საერთაშორისო მოვლენები.

ეკონომიკური გარემო მოიცავს ქვეყნის საწარმოო პოტენციალს, მოსახლეობის ცხოვრების დონეს, სიღარიბის დონეს, უმუშევრობის დონეს, ფულად-საკრედიტო და საგადასახადო პოლიტიკას და ა.შ.

ბუნებრივ გარემოში იგულისხმება ქვეყანაში არსებული ბუნებრივი რესურსები (წიაღისეული, სათბობი, ენერგია, ტყე და ტყის რესურსები და ა. შ.), რომელთა მრავალფეროვნებასა და სიდიდეზე ზეგრადაა დამოკიდებული ბიზნესის განვითარება. განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ რეგიონალურ განლაგებას, რადგან რესურსის

მისი წარმოებისაგან სიმორე იწვევს დიდ დანახარჯს და უარყოფითად მოქმედებს ბიზნეს-ერთეულის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე (მისი ფასი იზრდება). ამას მნიშვნელობა აქვს სოციალური თვალსაზრისითაც, კერძოდ მოსახლეობის დასაქმების თვალსაზრისით.

დემოგრაფიული გარემო გულისხმობს ქვეყნის (და რეგიონების) მოსახლეობის ასაკობრივ და სქესობრივ შემადგენლობას, შობადობისა და მოკვდაობის მდგომარეობას, მიგრაციულ პროცესებს, დასახლების სიმჭიდროვეს ქვეყანაში, ოჯახების ტიპებს და მათი განვითარების ტენდენციებს და ა.შ. ბიზნესისთვის დემოგრაფიულ გარემოს ის მნიშვნელობა აქვს, რომ იგი არის შრომისუნარიანი მოსახლეობის პროგნოზირების საფუძველი, ამ უკანასკნელზე კი აიგება ბიზნეს-ერთეულების შრომის გეგმა (დასაქმების ნაწილში).

კულტურული გარემო სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვაა. იგი აერთიანებს ქვეყნის კულტურულ ფასეულობებს, ტრადიციებს, ქვეყნის ნორმებს, შეხედულებებს, წეს-ჩვეულებებს და სხვა. იგი ვლინდება ოჯახშიც და სამსახურშიც, მუშაობის დროსაც და დასვენების დროსაც, იგი ვლინდება ფირმის მუშა-მოსამსახურეთა დამოკიდებულებაში თავიანთ მენეჯერთან, ფირმის მენეჯერის ურთიერთობაში თავიანთ პარტნიორებთან და სხვა კონტრაგენტებთან და ა. შ. მაგ. საქართველოში არსებობს ასაკით უფროსისადმი განსაკუთრებული მოკრძალებული დამოკიდებულება, და პატივისცემა. ამიტომ, საქართველოში ასაკით უმცროსს როდესაც იგი სამსახურებრივ იერარქიულ

კიბეზე მაღლა დგას, უჭირს მისი ხელქვეითისთვის, ასაკით უფროსისათვის დავალების მიცემა და შესრულების კატეგორიულად მოთხოვნა.

მეცნიერულ-ტექნიკური გარემო იმ სიახლეთა ერთობლიობაა (ტექნიკაში, ტექნოლოგიაში, მართვის ფორმებში, შრომის ორგანიზაციაში და ა.შ.), რომლებსაც ტექნიკური პროგრესი იწვევს და რომელიც ეკონომიკის განვითარების მამოძრავებელი ძალაა. სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების ყველაზე მაღალი დონე ახასიათებს მაღალგანვითარებულ საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებს – აშშ-ს, იაპონიას, გერმანიას, საფრანგეთს და ინგლისს, ამიტომ, მათი ეკონომიკური განვითარების ინდექსიც სხვა ქვეყნებზე მაღალია.

პოლიტიკურ გარემოში იგულისხმება ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური ვითარება, კერძოდ, ქვეყნის მმართველი პარტიის პოლიტიკა, მისი საშინაო და საგარეო ურთიერთობები, კრიმინალის დონე მთავრობაში და ა.შ.

ბიზნესის ზემოთ ჩამოთვლილ გარე ფაქტორების ერთი ნაწილი ბიზნეს-ერთეულის მიერ კონტროლირებადია. ბიზნეს - ერთეული ძირითადად აკონტროლებს შიდა ფაქტორებს, კერძოდ იმ ძალებსა და შესაძლებლობებს, რომლებიც ფირმაშია და რომლებიც ფირმის ხელმძღვანელობას ექვემდებარება. ყველა დანარჩენი ფაქტორი ბიზნეს-ერთეულის მხრიდან არაკონტროლირებადი, ან ნაკლებად კონტროლირებადია.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული გამოყენებული რესურსების ღირებულებაზე და მომხმარებელთა მყიდველუნარიანობაზე, რაც საბოლოოდ ეკონომიკის საერთო მდგომარეობას უკავშირდება. მის დასახასიათებლად საჭიროა განვსაზღვროთ მთლიანი შიგა პროდუქციის ზრდის დინამიკა, მთლიანი ეროვნული პროდუქტის სტრუქტურა, ინფლაციის ტემპი, უმუშევრობის დონე, დაბეგვრის ნორმები, ქვეყნის საგადასახდლო ბალანსი, ეკონომიკის წამყვან დარგებში შრომის მწარმოებლურობის დონე ა.შ. ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს კონკურენტული გარემოს განვითარების შეფასებას, მოსახლეობის სტრუქტურის შესწავლას, ეკონომიკური განვითარების ზოგადი ტენდენციების გამოკვლევას.

არსებობს გარემოს ფაქტორები, რომლებიც უარყოფით გავლენას ახდენენ სამეწარმეო სტრუქტურების განვითარებაზე. ესაა: მაღალი

საგადასახადო განაკვეთები, ინფლაცია, ენერგორესურსებზე ფასების ზრდა, მაღალი სახელმწიფო ხარჯები – თავდაცვაზე, სამმართველო აპარატის შენახვაზე და სხვ. მატერიალური რესურსების დეფიციტი; კორუფცია; პროტექციონიზმი; კერძო სექტორისადმი ანტიპატია; განათლების დაბალი დონე; სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების სუბსიდიების სიმწირე და სხვ., მიუხედავად იმისა, რომ საგადასახადო სისტემის ზემოქმედებას მოცემულ გარემოში ყველა ეკონომიკური სუბიექტი განიცდის, თითოეული სხვადასხვა ზომით ზარალდება. იურიდიული და ფიზიკური პირები იბეგრებიან პირდაპირი გადასახადებით, ხოლო ირიბი გადასახადები ვრცელდება საქმიანობის სახეებზე, რესურსებზე, მომსახურებასა და საქონელზე (დღგ. აქცეზები და სხვ). ისინი გაიანგარიშება პროპორციული ან პროგრესული დარიცხვით. ამასთან შესაძლებელია იყოს მარკირებული და არამარკირებული გადასახადები, რაც ყველა შემთხვევაში იწვევს საქონლისა და მომსახურების ფასების ზრდას, და საბოლოოდ მომხმარებელს ეკისრება.

საგადასახადო სისტემა ხელს უწყობს ჯანსაღი გარემოს ჩამოყალიბებას, თუ იგი ემყარება გადამხდელთა პასუხისმგებლობის შედარებით თანასწორობას, ეკონომიკურ ნეიტრალურობას და ხასიათდება როგორც მოქნილობით, ისე გამჭვირვალობით, რათა გადამხდელმა შეძლოს მისი გაკონტროლება. ორგანიზაციათა საქმიანი აქტიურობის გაძლიერება არის ეკონომიკური ზრდის საწინდარი. ეკონომიკური ზრდა ფასდება ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი ეროვნული პროდუქტის ზრდის მაჩვენებლით და გულისხმობს ცხოვრების დონის ამაღლებას შემოსავლების ზრდის ხარჯზე. ამის მიხედვით განიხილავენ მაღალი, საშუალო და დაბალი შემოსავლების მქონე ქვეყნებს. ეკონომიკურ ზრდას თან სდევს უარყოფითი მოვლენებიც. მაგალითად, ბუნებრივი გარემოს დაბინძურება. საზოგადოება გაგებით ეკიდება ამას, რადგან ეკონომიკური პროგრესი სიღარიბისა და უმუშევრობის დამძლევის საშუალებად მიიჩნევა. გაჯერებული შრომის ბაზარი და სამუშაო ძალის დაბალი ფასი აძლიერებს უმუშევრობას, რის გამოც ორგანიზაცია უფრო იაფად აწარმოებს ბიზნესს, მაგრამ დასაქმების პრობლემის მოუგვარებლობა ეკონომიკური გარემოს საშუალებით, მასზე უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს: პირველ რიგში უმუშევრები საჭიროებენ სახსრებს, რომელიც სახელმწიფომ ისევ გადასახადების ზრდის ხარჯზე უნდა ამოიღოს და მეორე,

უმუშევართა სახით ორგანიზაცია კარგავს თავისი პროდუქციის პოტენციურ მომხმარებელს.

ნებისმიერი ორგანიზაცია საქმიანობას ახორციელებს ერთ სოციალურ – კულტურულ გარემოში. კულტურული ტრადიციები ჩამოყალიბებულია საუკუნეების მანძილზე და აისახება ქვეყნის მოსახლეობის განათლების დონეში, კულტურულ ფასეულობებში და სხვ. ხოლო რაც შეეხება სოციოლოგიურ დემოკრატიულ ფაქტორებს მას მიეკუთვნება ქვეყანაში სიცოცხლის ხანგრძლივობა, ცხოვრების დონე, მოსახლეობის შობადობისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლები, მიგრაცია, ქვეყნის მოსახლეობის სტრუქტურა სქესის, ასაკის, დასაქმებულობის, განათლების, მოსახლეობის სიმჭიდროვისა და სხვა მახასიათებლების მიხედვით. დროთა განმავლობაში იცვლება არა მხოლოდ მოსახლეობის რიცხოვნობა და სტრუქტურა, არამედ იცვლება ცხოვრების სტილი, აქციის ნორმები და ღირებულებები, ცხადია ეს ცვლილებები გავლენას ახდენს ბაზარზე მომხმარებლის ქცევაზე. მაგალითად, ჯანსაღი ცხოვრების სტილის დამკვიდრებამ დიდი შესაძლებლობები შექმნა იმ ფირმების განვითარებისათვის, რომლებიც მოსახლეობას სპორტული ინვენტარიტა და ტანსაცმლით ამარაგებენ, უზრუნველყოფენ ადამიანის დასვენებას, თუმცა იმავე პროცესმა დააზარალა თამბაქოს მწარმოებელი ფირმები. ცხოველთა სამყაროს მიმართ და ბუნებისადმი ადამიანთა ფაქიზმა დამოკიდებულებამ შეამცირა ბეწვეულის მწარმოებელი ფირმების მოგება, რადგან საზოგადოების გარკვეულმა ნაწილმა პროტესტი გამოუცხადა ბეწვეულის მოხმარებას და მათი გამოყენება ზოგან ცუდ ტონად აღიქმება.

მაკროგარემოს პოლიტიკური ფაქტორების ორგანიზაციაზე ზემოქმედების დასახასიათებლად საჭიროა არსებული პოლიტიკური სისტემისა და ხელისუფლების სახელმწიფო ორგანოთა ფუნქციონალური ანალიზი. ასევე მნიშვნელოვანია რა სახის გადაწყვეტილებათა ლობირებას ახდენს სხვადასხვა პოლიტიკური ძალა და სოციალური ჯგუფი. პოლიტიკური კომპონენტების შესწავლა უნდა ემყარებოდეს სახელმწიფო პროგრამების ღრმა ცოდნას, პარტიული სტრუქტურებისა და სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანოების დამოკიდებულების გამოვლენას ეკონომიკის სხვადასხვა დარგისა და ქვეყნის რეგიონების მიმართ, საკანონმდებლო ბაზის ცვლილებების ეკონომიკურ პროცესებზე გავლენის პროგნოზს. ასევე მნიშვნელოვანია

იმის ცოდნა, თუ რამდენად სტაბილურია ხელისუფლება რამდენად შეუძლია მთავრობას თავისი პოლიტიკის ცხოვრებაში გატარება, რა დონეს აღწევს საზოგადოების უკმაყოფილება და რამდენად ძლიერია ოპოზიციური პოლიტიკური სტრუქტურები. სოციალური დამაბულობა აფერხებს საწარმოო პროცესის ნორმალურ მიმდინარეობას და ზღუდავს პროდუქციის გასაღების პროცესს. რაც შეეხება ხელისუფლების შეცვლას, იგი კიდევ უფრო გაურკვეველს ხდის ექსპორტიორისა ან უცხოელი ინვესტორისთვის სამოქმედო გარემოს, რის გამოც გაზრდილი რისკის პირობებში, ისინი ტოვებენ რეგიონს. ქვეყანაში დემოკრატიული გარდაქმნების სტაბილურობა სამეწარმეო აქტიურობის წინაპირობაა.

თანამედროვე დემოკრატიული პოლიტიკური სისტემები ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით:

- რწმენის, სიტყვის, ბეჭდვისა და ორგანიზაციებში გაერთიანების თავისუფლება;

- არჩევანი, რომლის დროსაც ხმის მიმცემი წყვეტს ვინ უნდა წარმოადგენდეს მას;

- არჩევით თანამდებობაზე ყოფნის განსაზღვრული ვადები;

- დამოუკიდებელი და სამართლიანი სასამართლო სისტემა, რომელიც უმაღლეს პრიორიტეტს ანიჭებს ცალკეულ ადამიანთა უფლებებსა და საკუთრებას;

- შედარებით დეპოლიტიზებული ბიუროკრატიული და თავდაცვითი ინფრასტრუქტურა;

- სახელმწიფოს შედარებითი გახსნილობა.

ამ პრინციპების გარანტიად ზოგიერთ ქვეყანაში გვევლინება პრეზიდენტი, ზოგან პარლამენტი, ხოლო ზოგან ორივე ერთად. დემოკრატიის პირობებში ბაზრისა და სახელმწიფოს ფუნქციების თანაფარდობა ხასიათდება ცვალებადობით, თუ კერძო სექტორი საქონლითა და მომსახურებით აკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებას და მის მამოძრავებელ მოტივაციას წარმოადგენს მომგებიანობა, ეკონომიკის სახელმწიფო სექტორის მოღვაწეობის პრიორიტეტი სოციალური დაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ღონისძიებებია (მაგალითად, ჯანდაცვა, განათლება, თავდაცვითი მრეწველობა და სხვ.)

თანამედროვე პირობებში სახელმწიფო როგორც საბაზრო ეკონომიკის სუბიექტი, თავის საქმიანობას ახორციელებს

კომერციულ საფუძველზე და ხშირად გვევლინება როგორც შემკვეთისა და მომხმარებლის, ისე მომწოდებლის როლში. სახელმწიფო ორგანოები ეკონომიკური ბერკეტების გამოყენებით აკონტროლებენ კერძო სექტორს და იცავენ მას მაგნი გარე ზემოქმედებისაგან. ეკონომიკაში სახელმწიფოს მარეგულირებელ როლზე თითოეული კონცეფცია ეყრდნობა განსაზღვრულ არგუმენტებს და არსებობის უფლება აქვს. მათ მხარდაჭერად რეალურ ცხოვრებაში სხვადასხვა პოლიტიკური ძალა გვევლინება. მაგალითად მოთხოვნის რეგულირებაზე ორიენტაციას მხარს უჭერენ პროფკავშირები, სოციალდემოკრატები

და სხვა. კონსერვატორები და მეწარმეთა სხვადასხვა გაერთიანებები კი ამჟღავნებენ მიწოდების სახელმწიფო რეგულირებაზე ორიენტაციას.

მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარება ციკლური ხასიათისაა და ტექნოლოგიური ცვლილებები უდიდეს ძვრებს იწვევს გარემოში. თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია როგორც ახალი პროდუქტით, ისე ახალი ტექნოლოგიებით დამზადებული ტრადიციული საქონლით, მოხდა ბუნებრივი მასალების ხელოვნურით ჩანაცვლება, ზოგიერთ საქონელზე მოთხოვნილების ზრდა შემცირდა და მათი დამზადების მეთოდების გაუმჯობესებით ტექნოლოგიური ფაქტორები განსაზღვრავენ სამუშაო ძალის რიცხოვნობისა და ხარისხობრივი შემადგენლობის შესაბამის ცვლილებებს და იძლევა რეორგანიზაციის ახალ შესაძლებლობებს. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი საშიშაა იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ვერ აცნობიერებენ განვითარების ახალ პრესპექტივებს. მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ახალი ტექნოლოგიების დროული დანერგვა, არამედ მასზე უარის თქმის მომენტის პროგნოზირებაც.

საერთაშორისო ფაქტორების როლი ბიზნესში განსაკუთრებით გაძლიერდა მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში სახელმწიფო მონოპოლია შეიცვალა მსხვილი კორპორაციული სტრუქტურებისა და საშუალო ორგანიზაციების საერთაშორისო ბაზარზე აქტიური მოღვაწეობით.

გლობალიზაციის პირობებში საგარეო ეკონომიკური კავშირები მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს: საგარეო ვაჭრობა; ინვესტიციური თანამშრომლობა; საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობა; სავალუტო-ფინანსური თანამშრომლობა; ეკონომიკური

და ტექნიკური მხარდაჭერა. ორგანიზაციის საექსპორტო და საიმპორტო საქმიანობის მიზნები განსხვავებულია.

ექსპორტის ამოცანები: ახალი ბაზრების ათვისების ხარჯზე წარმოების გაფართოება და მოგების ზრდა, ორგანიზაციის სავალუტო რესურსების გაზრდა და სხვა. იმპორტის მიზნებია: ეროვნულ სამომხმარებლო ბაზარზე ასორტიმენტის გაფართოება; უფრო ეფექტური უცხოური პროდუქციით სამამულო მოწყობილობებისა და სანედლეულო ბაზის შევცლა, რათა განახორციელოს ეკონომიკის რეჟიმი და ა.შ. საგარეო ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია განსაზღვრულ რისკთან, რადგან სხვადასხვა საერთაშორისო და ეკონომიკური მოვლენები მეტ-ნაკლებად აზარალებს ორგანიზაციებს ან აიძულებს ახალი ხარჯების გაწევას. ახალი სახელმწიფოთაშორისი პოლიტიკური და ეკონომიკური ბლოკების შექმნა მძლავრ სტიმულს აძლევს ამ ქვეყნების ორგანიზაციებს საერთაშორისო ბიზნესში ჩასართავად, ხოლო მრავალმხრივი საერთაშორისო შეთანხმებები ამკვიდრებს ვაჭრობის უნიფიცირებულ წესებს და ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას.

II. II. ბიზნესის რესურსები და ფაქტორები

ბიზნესის რესურსები. ბიზნესი, როგორც ეკონომიკური საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი სახე, საჭიროებს შესაბამისი საწარმოო (ბუნებრივი, შრომითი, წარმოების საშუალებების) რესურსების გამოყენებას. რესურსები იხარჯება ნებისმიერი ბიზნესის განხორციელების დროს, რომელიც საბოლოო ჯამში წარმოადგენს რესურსების გარდაქმნას ბიზნესის საბოლოო პროდუქტად: პროდუქციად, საქონლად, მომსახურებად.

ბიზნესში ჩართული რესურსები მისი ფაქტორებია. ისინი თავისი ბუნებით პრინციპულად არ განსხვავდება საერთოდ ცნობილი ნორმების ფაქტორებისაგან: მიწის, შრომის, ფიზიკური კაპიტალისაგან. როგორც ვიცით ბიზნესი არის შრომა. შრომის ზემოქმედებით ბუნებრივ რესურსებზე (მიწა) (ძირითადი საშუალებების მეშვეობით) მეწარმეები ქმნიან მომხმარებლისათვის აუცილებელ პროდუქციას, საქონელს, მომსახურებას. მომხმარებელი მზად არის გადაიხადოს ფული ბიზნესის პროდუქტში.

ბიზნესოპერაციის მნიშვნელოვან რესურსებს მიეკუთვნება ძირითადი საშუალებები. ძირითადი საშუალებები შენობა-ნაგებობების, მანქანების, მოწყობილობების სახით გამოიყენება ბიზნესში ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში და საბრუნავი საშუალებებისაგან განსხვავებით არ მოიხმარება მთლიანად ერთი ოპერაციის დროს. ძირითადი საშუალებები საჭიროა არამარტო წარმოებისათვის, ისინი საჭიროა საქონლის შენახვის, ტრანსპორტირების, გაყიდვისთვის, მომხმარებლის მომსახურებისათვის, ბიზნესის მართვისათვის. ზოგჯერ მეწარმე მიმართავს მოწყობილობის იჯარას მისი შემდგომი გამოსყიდვით – ლიზინგს.

ბიზნესი საჭიროებს საბრუნავ საშუალებებს მატერიალური რესურსების სახით, რომლებიც იხარჯება სამეურნეო საქმიანობის პროცესში. მათ მიეკუთვნება: ნედლეული, მასალები, სათბობი, ენერგია. ისინი ესაჭიროება მეწარმეებს, რომლებიც მათგან აწარმოებენ საქონელს.

ბიზნესისათვის აუცილებელია ფულადი კაპიტალი, უპირველეს ყოვლისა, სასტარტო, საწყისი კაპიტალი. ამიტომ ბიზნესის საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფის ამოცანა მუდმივად უნდა იყოს მეწარმის ყურადღების ცენტრში. ბიზნესოპერაციის მთავარი მონაწილეები არიან მეწარმე და მყიდველი. მეწარმე ყიდის საქონელს, მყიდველი კი ყიდულობს მას და უხდის საქონლის ღირებულებას. საქონლის რეალიზაციის შედეგად მიღებული ფული წარმოადგენს ბიზნესოპერაციის ფულადი რესურსებით უზრუნველყოფის მთავარ წყაროს. სანამ მეწარმე რესურსების შესაძენად თავისი პროდუქტის რეალიზაციიდან მიიღებდეს ფულს, მას უნდა ჰქონდეს პირველდაწყებითი ფულადი კაპიტალი. საკუთარი ფულის არქონის შემთხვევაში მეწარმე იღებს კრედიტს.

საკუთარი ფული, აღებული კრედიტი და საქონლის მომავალი მყიდველებიდან აღებული ავანსი, ქმნის მეწარმის სასტარტო კაპიტალს. ყველაზე სწრაფი და უწყვეტად ხარჯვადი მატერიალური რესურსია საბრუნავი საშუალებები: ნედლეული, მასალები, ნახევარფაბრიკატები, რომლებიც ასრულებენ პირველხარისხიდან როლს საწარმოო ბიზნესში. საბრუნავი საშუალებები საჭიროა როგორც ოპერაციის საწყის ფაზაში, ისე მთელი ციკლის განმავლობაში.

ბიზნესოპერაციის ჩატარება შეუძლებელია სამუშაო ძალის

გარეშე. ეს რესურსი აუცილებელია ოპერაციის საწყის სტადიაზე. შრომითი რესურსების ორი წყაროა: ერთი მხრივ, ეს ან თვით მეწარმეა ერთპიროვნული ინდივიდუალური მეწარმეობის დროს, ან რამდენიმე პირი საჯარო, ჯგუფური მეწარმეობის დროს. მეორე მხრივ, ეს არის დაქირავებული მუშაკები ან ფირმაში მუდმივად მომუშავეები, ან მოცემულ ბიზნესოპერაციაში მონაწილეობისათვის მოწვეულები. ორივე შემთხვევაში აუცილებელია გამოყენებული სამუშაო ძალის შრომის ანაზღაურება სათანადო ფულადი სახსრების დახარჯვით. ვინაიდან ხელფასი უნდა გაიცეს ყოველთვიურად, მიუხედავად იმისა, პროდუქტი არის თუ არა მზად ან იყიდება თუ არა, მეწარმემ უნდა არეგულიროს ფულადი სახსრების პროცესი ოპერაციის მსვლელობის მიხედვით ხელფასის გაცემის ვადისა და ოდენობის დადგენით.

ბიზნესის ფაქტორებს მიეკუთვნება აგრეთვე სამეცნიერო-საინფორმაციო რესურსები, რომელთა გარეშე დღეს შეუძლებელია ბიზნესის ეფექტიანად განხორციელება. ბიზნესში წარმატებული მუშაობისათვის საჭიროა ცოდნა, მონაცემები, პროექტები, ტექნოლოგია, რომელთა გარეშე ვერ განხორციელდება ვერც ერთი სოლიდური საქმე.

ბიზნესის განხორციელებაში მონაწილეობს სამი წამყვანი პირი: თვით მეწარმე (ბიზნესმენი) ის, ვინც ამარაგებს მას ბიზნესის რესურსების წარმოების ფაქტორების სახით, პირები, რომლებიც იძენენ ბიზნესის პროდუქტს (შედეგს) საქონლისა და მომსახურების სახით. საბოლოო ჯამში, ბიზნესის შედეგი არის ის, რომ ბიზნესმენს შეუძლია თავისთვის განსაზღვრული სარგებლის პირობებში დააკმაყოფილოს მოთხოვნილებათა განსაზღვრული წრე საქონელსა და მომსახურებაზე, თავისი საქონლის (ს) რეალიზაციითა და მის სანაცვლოდ ფულის (ფს) მიღებით საქონლის მყიდველებისაგან.

საქონელი და მომსახურება, რომლებიც წარმოადგენენ ბიზნესის პროდუქტს, მოიცავენ ნივთების, საგნების, საქმიანობის სახეების ფართო სპექტრს, რომლებიც სჭირდება ადამიანს, ოჯახს, ფირმას, სახელმწიფოს. ესენია: სამომხმარებლო საქონელი და მომსახურება; წარმოების საშუალებები; მატერიალური და რელიგიური ფასეულობები და ა.შ. ერთი სიტყვით ყველაფერი, რაზეც მომხმარებლები აყენებენ მოთხოვნას, რისთვისაც ისინი მზად არიან გადაიხადონ ფული. რომ გაყიდო საქონელი, იგი უნდა გქონდეს.

ბიზნესის ფაქტორები. მომხმარებლისათვის საქონლისა და მომსახურების შესათავაზებლად ბიზნესმენმა უნდა ამოქმედოს წარმოების ფაქტორები. ნაწილობრივ ამ ფაქტორებს ბიზნესში ჩართავს ხოლმე თვითონ ბიზნესი, ე.ი. იყენებს საკუთარ საშუალებებს. ზოგჯერ იგი ხარჯავს მის კუთვნილ ბუნებრივ მატერიალურ რესურსებს, წარმოების საშუალებებს. ძირითადად ბიზნესმენი იძულებულია ფულით შეიძინოს წარმოების ფაქტორები (ფქ) სხვა მფლობელებისაგან (ფს).

ბიზნესმენი საკუთარი ან ნასესხები ფულით სამეურნეო საქმიანობის განხორციელებისათვის შეიძენს ფაქტორებს (ფქ), ბუნებრივ და შრომით რესურსებს, წარმოების საშუალებების სახით. შემდეგ ეს რესურსები გარდაიქმნება საქონლად და მომსახურებად (ს), რომლებიც აუცილებელია მომსახურებისათვის, რომლის შედეგად ბიზნესმენი იღებს ამონაგებს (ნავაჭრს) - ფხ. საბოლოოდ ბიზნესოპერაციის ლოგიკური ჯაჭვი იღებს შემდეგ სახეს:

ფს-ფქ-ს-დს.

ბუნებრივია, რომ ბიზნესმენი (მეწარმე) მთელ ძალისხმევას წარმართავს იმისთვის, რომ საქონლის გაყიდვიდან მიღებული ფული (ფს) აღემატებოდეს ბიზნესოპერაციებზე, გაწეულ ფულად დანახარჯებს, რომელშიც შედის საკუთარი რესურსების დანახარჯებიც. ეს არის ბიზნესოპერაციის ეფექტიანობის ძირითადი პირობა.

ბიზნესის ფაქტორებზე მსჯელობისას უნდა გავითვალისწინოთ დროის ფაქტორიც. ბიზნესოპერაციის ხანგრძლივობა დიდ გავლენას ახდენს მის შედეგნილობაზე. ხასურველია, რომ თითოეული ოპერაციის ხანგრძლივობა იყოს მცირე. ეს კი ამცირებს რესურსების დანახარჯებსა და დანაკარგების რისკს. მაგრამ არ შეიძლება დაირღვეს დროითი ტექნოლოგიური რეჟიმი, რასაც შეუძლია უარყოფითი გავლენა მოახდინოს მომხმარებლისთვის შესათავაზებელი საქონლისა და მომსახურების ხარისხზე. გასათავისუფლებელია აგრეთვე ის სავალდებულო გადასახდები, რომლებიც ბიზნესმენს შეაქვს სახელმწიფო ხაზინაში. ეს არის ფულადი დანახარჯი, რომელიც უნდა დაემატოს ფს-ს, თუმცა იგი უშუალოდ არ არის დაკავშირებული ბიზნესის ფაქტორების შეძენასთან. გადასახადი შეიძლება ჩაითვალოს ბიზნესმენის მიერ გაღებულ საზღაურად განსაზღვრული საქმიანობის განხორციელების უფლებისათვის, გარკვეულწილად

მუქთი ბუნებრივი და სხვა რესურსების გამოყენებისათვის, რომელსაც სახელმწიფო, საზოგადოება სთავაზობენ ბიზნესმენს. ერთდროულად გადასახადი არის გასამრჯელო ბიზნესის სახელმწიფოებრივი მომსახურებისათვის.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. რა არის ბიზნესის გარემო და რა სახის ფაქტორები მოქმედებენ მასზე?
2. ჩამოთვალე თანამედროვე დემოკრატიული პოლიტიკური სისტემების დამახასიათებელი ნიშნები;
3. რა რესურსებია საჭირო ბიზნესის განსახორციელებლად?
4. დაასახელე ბიზნესის ორგანიზაციის ასოციაციური ფორმები, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები;
5. რა არის ფრანშიზინგის არსი?

თავი III ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა

III. I. მენეჯერი და მისი როლი თანამედროვე ბიზნესში

მენეჯერი არის ორგანიზაციის წევრი, რომელიც ეწევა მმართველობით საქმიანობას. მენეჯერთა როლი ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის იერარქიაში, მათი ადგილის, შესრულებული ფუნქციების, გადასაწყვეტი ამოცანებისა და სამმართველო საქმიანობის სახეების მიხედვით. ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოუდგენელია მენეჯერის გარეშე, რადგან მენეჯერი: უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულების განხორციელებას; აპროექტებს ორგანიზაციაში შესასრულებელ ცალკეულ ოპერაციებს და ამყარებს მათ შორის ურთიერთკავშირს; ოფიციალურად წარადგენს ორგანიზაციებს სხვადასხვა ფორუმებსა და ღონისძიებებზე; წარმოადგენს ორგანიზაციის ინფორმაციული კავშირურობის მთავარ რგოლს და ა. შ.

მართვის მეცნიერების თანამედროვე მკვლევარი ჰენრი მინცბერგი, ნაშრომში „მენეჯერული შრომის ბუნება“ (1973 წელი) ორგანიზაციაში მენეჯერთა როლს ყოფს სამ ჯგუფად: პიროვნებათშორის (მთავარი ხელმძღვანელის როლი, ლიდერის როლი, დამაკავშირებელი რგოლის როლი); ინფორმაციული (ინფორმაციის მიმღების როლი, ინფორმაციის გამავრცელებლის როლი, ინფორმაციის წარმდგენის როლი) და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული (მეწარმის როლი, დამრღვევების გამომსწორების როლი, რესურსების გამანაწილებლის როლი და მოლაპარაკებების მწარმოების როლი). დავახასიათოთ თითოეული მათგანი.

მენეჯერი მთავარი ხელმძღვანელის როლში – როგორც სიმბოლური მეთაური, წარმოადგენს აღნიშნულ ორგანიზაციას ცერემონიალებსა და სხვა ღონისძიებებზე, ასევე მათ მოვალეობაში შედის სოციალური და სამართლებრივი ხასიათის ვალდებულებათა შესრულება.

მენეჯერი ლიდერის როლში ახდენს ორგანიზაციის წევრთა მოტივაციას მიზნების მისაღწევად იგი პასუხისმგებელია

უმუშაოდ დაქვემდებარებულთა აქტივიზაციაზე, მათ შერჩევაზე, მომზადებაზე, გამოყენებასა და საქმიანობის კოორდინაციაზე.

მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში - უზრუნველყოფს საგარეო კონტაქტების თვითგანვითარებადი ქსელის მუშაობას. ორგანიზაციის გარეთ შეხვედრა-თათბირებში მონაწილეობისა და კომუნიკაციის სხვა ფორმების გამოყენებით ავითარებს ინფორმაციის წყაროებთან და სხვა გარე პირებსა და ორგანიზაციებთან ურთიერთობას.

მენეჯერი ინფორმაციის მიმღების როლში - მოიძიებს და იღებს სხვადასხვა სახის სპეციალურ ინფორმაციას. იმის გამო, რომ ინფორმაცია მენეჯერებისათვის შრომის სპეციფიკური საგანია და მათი საქმიანობის პროდუქტიც, საჭიროა ინფორმაციის მოძიება სხვადასხვა არხით-პირადი კონტაქტებით, საფოსტო გზავნილებით, საქმიანი მივლინებებით და ა.შ. ეს კი ერთერთი უმთავრესია მენეჯერთა ინფორმაციულ როლში.

მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში - გადასცემს გარედან და შიგა არხებით მიღებულ ინფორმაციას ორგანიზაციის წევრებს. ინფორმაციის გავრცელება ხდება როგორც გზავნილების სახით, ისე ვერბალური გზითაც (თათბირები, საუბრები).

მენეჯერი ინფორმაციის წარმდგენის როლში - გარე კონტაქტების დროს გასცემს ინფორმაციას ორგანიზაციის მომავალ გეგმებზე, მოქმედებს პოლიტიკაზე, საქმიანობის შედეგებსა და ა. შ. აღნიშნული შეიძლება განხორციელდეს სხდომებსა და სემინარებზე მონაწილეობის, ანგარიშების წარდგენისა და სხვა ფორმით.

მენეჯერი მეწარმის როლში - გვევლინება ორგანიზაციაში ინოვაციების განმახორციელებლად: სიახლეთა დანერგვის მიზნით ეძებს ორგანიზაციის შიდა რეზერვებს, მონაწილეობს სტრატეგიების განხილვაში, არის გარდაქმნების ინიციატორი. კლასიკური გაგებით, პირველი მენეჯერები სწორედ მეწარმეთა ფენას წარმოადგენენ. მენეჯერები პროფესიონალი მმართველები არიან. თანამედროვე პირობებში მენეჯერების მეწარმული ინიციატივის რეალიზაციაზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა და მენეჯერთა პიროვნული თვისებები.

მენეჯერი დარღვევების აღმოფხვრის როლში - ახორციელებს მარეგულირებელ ზემოქმედებას ორგანიზაციის საქმიანობაში მნიშვნელოვანი დარღვევის აღმოსაფხვრელად.

მენეჯერი რესურსების გამანაწილებლის როლში - იკვლევს ორგანიზაციის რესურსებს და პასუხს აგებს მათ განაწილებაზე, რაც ფაქტობრივად გამოიხატება ამ საკითხზე გადაწყვეტილების მიღებით ან სხვათა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერით. ამისათვის მენეჯერი ახდენს უფლებამოსილებათა განაწილებას, ახორციელებს ბიუჯეტის შედგენისა და შესრულების კონტროლს, დაქვემდებარებულთა მუშაობის შემოწმებას.

მენეჯერი მოლაპარაკებათა მწარმოებლის როლში - თავისი კომპეტენციის ფარგლებში პასუხს აგებს ყოველგვარ მოლაპარაკებაზე. აღნიშნული როლების წარმატებით შესასრულებლად მენეჯერებს მოეთხოვებათ მართვის სფეროში საერთო განათლება და ცოდნის მაღალი დონე: კომპეტენტურობა ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში პრაქტიკული გამოცდილებითა და ცოდნით, ეკონომიკური გარემოს ანალიზის საფუძველზე, ორგანიზაციის განვითარების ტენდენციების სწორად განჭვრეტის უნარი.

გამოყოფენ ორგანიზაციის მართვის სამ დონეს: ტექნიკურს, მმართველობითსა და ინსტიტუციონალურს, რომელთაც შეესაბამება მენეჯერთა სათანადო კატეგორიები.

ტექნიკურ დონეს - დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები, მმართველობით დონეს - საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები, ინსტიტუციონალურ დონეს - მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები (უმცროსი მმართველები, ძირითადად დაკავებულნი არიან საწარმოო დავალებათა შესრულების კონტროლით. ისინი პასუხს აგებენ მათზე გამოყოფილი რესურსების (ნედლეული, მასალები და სხვა.) ეფექტიან გამოყენებაზე. ამ კატეგორიის მუშაკთა ტიპური თანამდებობებია: ოსტატი, უფროსი მედდა, განყოფილების გამგე და ა.შ.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების მიერ ხორციელდება დაბალი რგოლის ხელმძღვანელთა კოორდინირება და კონტროლი. თანამედროვე პირობებში ამ რანგის ხელმძღვანელების როლი და რაოდენობა ორგანიზაციებში განუწყვეტლივ იზრდება. ამის შედეგად მათ შორისაც შეიმჩნევა განსხვავება. გამოყოფენ ორ ჯგუფს: საშუალო ხელმძღვანელთა ზედა დონე და საშუალო ხელმძღვანელთა ქვედა დონე. მათ წარმოადგენლებად შეიძლება მივიჩნიოთ: მიმართულების ხელმძღვანელი, ფაკულტეტის დეკანი, ოფიცრები მსხვილი ფუნქციონალური

ქვედანაყოფების ხელმძღვანელი და ა.შ. ამ კატეგორიის მუშაკები ასრულებენ ბუფერის როლს დაბალი და უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობას შორის: ამზადებენ ინფორმაციას უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების მიერ გადაწყვეტილების მისაღებად და უკანასკნელთა გადაწყვეტილებები კონკრეტული დავალებების სახით დაჰყავთ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელობამდე.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები წარმართავენ სოციალური სტრუქტურებისა

და სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების საქმიანობას და გველინებიან მათ ეთაურებად: პრეზიდენტი, გენერალური დირექტორი, საბჭოს თავმჯდომარე, რექტორი და ა.შ.

მენეჯერთა შრომის პროფესიონალურ – კვალიფიციური და ტექნოლოგიური დანაწილება ითვალისწინებს შესრულებული სამუშაოების სახეებსა და სირთულეს. ამ კრიტერიუმების გათვალისწინებით ორგანიზაციის მართვის აპარატში გამოყოფენ სამი კატეგორიის მუშაკებს: ხელმძღვანელებს, სპეციალისტებსა და მოსამსახურეებს. თუ განვიხილავთ მათ შრომას მართვის პროცესის ტექნოლოგიის თვალსაზრისით, მაშინ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ხელმძღვანელთა ამოცანაა გადაწყვეტილებათა მიღება და მათი პრაქტიკული რეალიზაციის ორგანიზაცია. სპეციალისტები ამუშავებენ გადაწყვეტილებათა ვარიანტებს ხოლო მოსამსახურეები უზრუნველყოფენ მთელი ამ პროცესის მიმდინარეობას.

III. II. ფორმის ორგანიზაციული სტრუქტურა

განსხვავებული ინტერესების მქონე ადამიანები საერთო მიზნების საფუძველზე ერთიანდებიან ორგანიზაციებში. ამიტომაც ორგანიზაცია განისაზღვრება, როგორც ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა მიზანმიმართული საქმიანობა ექვემდებარება შეგნებულ კოორდინაციას. თანამედროვე ორგანიზაციებს მრავალმხრივი საქმიანობის გამო აქვთ არა ერთი მიზანი, არამედ ურთიერთ დაკავშირებულ მიზანთა მთელი ერთობლიობა. ამიტომაც ისინი განეკუთვნებიან რთულ ორგანიზაციებს, რომელთაც აქვთ საერთო მახასიათებლები. ყველა ორგანიზაცია განსაზღვრული მისიის მატარებელია, მოიხმარს რესურსებს, განიცდის ფაქტორთა ზემოქმედებას, ემყარება შრომის განსაზღვრულ დანაწილებას. ამასთან, ყველა ორგანიზაციას

აქვს მიზნები, რომელთა მიხედვითაც აყალიბებს ამოცანებს, ქმნის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, იყენებს ტექნოლოგიას და შესაბამისად აკონტროლებს კადრებს.

განასხვავებენ ორგანიზაციის მისიას ფართო და ვიწრო გაგებით. ფართო გაგებით მისია განიხილება, როგორც ორგანიზაციული ფილოსოფია და მისი არსებობის მიზანშეწონილობა, ხოლო ვიწრო გაგებით იგი გვიხსნის, თუ რატომ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და რა განასხვავებს მას მსგავსი ორგანიზაციებისაგან.

ორგანიზაციის მისიის ფორმების დროს მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის იმიჯის ასახვაც. მისიის განსაზღვრა ხელს უწყობს ორგანიზაციული საქმიანობის განხორციელებას, გარემოს სუბიექტებსა და ორგანიზაციის წევრებს უქმნის ნათელ წარმოდგენას ორგანიზაციის როლსა და მიზნებზე, ქმნის მენეჯერთა მიზანმიმართული მოღვაწეობის პირობებს – მისია აყალიბებს საერთო ორიენტირებს ორგანიზაციის არსებობისა და ფუნქციონირების მიმართულებას, ორგანიზაციის მიზნები კი განსაზღვრავს კონკრეტულ საბოლოო მდგომარეობას, რამდენადაც მიზნები ეს არის ორგანიზაციის ცალკეულ მახასიათებელთა კონკრეტული მდგომარეობა, რომლის მისაღწევადაც მიმართულია მენეჯმენტის ძალისხმევა.

მიუხედავად თითოეული ორგანიზაციის მიზნის მრავალგვარობისა, შეიძლება გამოიყოს ოთხი სფერო, რომელთა მიმართ ყველა ორგანიზაცია ინტერესების შესაბამისად აყალიბებს მიზნებს: ორგანიზაციის შემოსავლები, კლიენტებთან მუშაობა, თანამშრომელთა მოთხოვნილებები და კეთილდღეობა, სოციალური პასუხისმგებლობა. რადგან ორგანიზაციას განვიხილავთ როგორც სისტემას, მისი მიზნები უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

➤ *იყოს მიღწევადი ურთიერთშეთავსებადი, მისაღები, კონკრეტული, მოქნილი. ნებისმიერ მსხვილ ორგანიზაციაში, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფს და აქვს მართვის რამდენიმე დონე, ყალიბდება მიზნების იერარქია, რომელიც უფრო მაღალი დონის მიზნების დაბალი დონის მიზნებში განხორციელების დაბალანსებული სისტემაა.*

➤ *თუ ეს იერარქია სწორად არის დაცული, მაშინ თითოეული ქვედანაყოფის მიზნის რეალიზაცია უზრუნველყოფს მთლიანად ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას. ორგანიზაციის მიზნების იერარქია ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების*

საფუძვლია და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის ორიენტაციას მაღალი დონის მიზანთა მისაღწევად.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ადგილი აქვს შრომის დანაწილებას – განასხვავებენ შრომის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებას. შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება არის მთლიანი სამუშაოს დაშლა შემადგენელ კომპონენტებად, რთულ ორგანიზაციებში იგი ხორციელდება ქვედანაყოფების, განყოფილებების ან სამსახურების შექმნის გზით. პრაქტიკაში გამოყოფენ ხუთ ძირითად სისტემას: წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგის, ინოვაციებისა და პერსონალის მართვას, რაც შეეხება მენეჯერთა ფუნქციონალურ განაწილებას, იგი ემყარება მმართველობითი მუშაკების ისეთი ჯგუფების ჩამოყალიბებას, რომლებიც ასრულებენ თვისებრივად ერთგვარ ფუნქციებს (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კონტროლი და სხვა).

ორგანიზაციებში სამუშაოების შემადგენელ ნაწილებად დაყოფის გამო, აუცილებელი ხდება ადამიანთა ჯგუფების კოორდინაცია. სხვა ადამიანების სამუშაოთა კოორდინაციისაკენ მიმართული საქმიანობა არის შრომის ვერტიკალური დანაწილება. მართვის დონეთა იერარქიის მთავარი მახასიათებელია თითოეულ დონეზე პიროვნებათა ფორმალური დაქვემდებარება. მართვის ყოველ ზემდგომ საფეხურზე მდგომი პირი აკონტროლებს ქვემდგომი საფეხურის რამდენიმე ხელმძღვანელს, ერთი ხელმძღვანელისადმი დაქვემდებარებულ პირთა რაოდენობა წარმოადგენს კონტროლის სფეროს და განისაზღვრება მართვადობის ნორმებით.

ორგანიზაციაში შრომის დანაწილების კიდევ ერთი მიმართულება არის ამოცანათა ფორმულირება. ამოცანა ეს არის გაპიროვნებულ სამუშაოთა საერთო ან სამუშაოს ნაწილი, რომელიც უნდა შესრულდეს დადგენილი წესით, წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში. ტექნიკური თვალსაზრისით ამოცანა მიემატება არა მუშაკს, არამედ თანამდებობას. ყოველი თანამდებობა მოიცავს ამოცანებს, რომელთა დროული და სათანადო წესით შესრულება უზრუნველყოფს ორგანიზაციული მიზნის განხორციელებას. ამოცანის შესრულება მჭიდროდ არის დაკავშირებული საჭირო ტექნოლოგიის შერჩევასა და გამოყენებასთან, რამდენადაც ტექნოლოგიის გამოყენებით ორგანიზაციული სტრუქტურა უზრუნველყოფს მიღებული მასალების გადამუშავებას. რა არის ტექნოლოგია? ტექნოლოგია საწყისი მასალების საბოლოო პროდუქტად გარდაქმნის პროცესის მეთოდებისა და წესების

ერთობლიობაა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოო ამოცანათა გადაწყვეტას.

ეფექტური მენეჯმენტი ტექნოლოგიას უყენებს შემდეგ მოთხოვნებს. (ფირმის პერსონალის, მისი მუშაკების მართვის საქმიანობას უწოდებენ მენეჯმენტს).

➤ ტექნოლოგია უნდა იყოს მოწესრიგებული და გამორიცხავდეს ცდომილებას;

➤ ტექნოლოგია უნდა ხასიათდებოდეს ეფექტიანობითა და კონკურენტუნარიანობით;

➤ ტექნოლოგიური პროცესის მართვა ორიენტირებული უნდა იყოს მათ სრულყოფაზე;

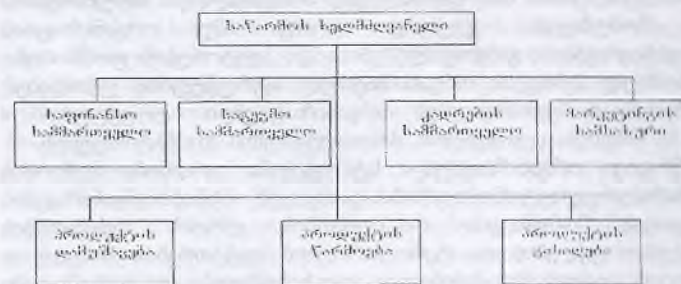
➤ მოწესრიგებული ინფორმაციული ბაზისა და ტექნოლოგიების მართვის ეფექტური სისტემის წყალობით ტექნოლოგიური პროცესები ორგანიზაციაში არ უნდა ჩამორჩებოდეს კონკურენტთა მიერ განხორციელებულ ინოვაციებს.

მუშაკებისა (ადამიანები) და სამუშაო (მოქმედებათა სახეები) შეერთების წესების განსაზღვრით ხორციელდება ორგანიზაციის ფორმირება. ამ პროცესს ახასიათებს სტატიკური და დინამიკური გამოვლინებები – ორგანიზებული სტრუქტურა და ორგანიზაციული პროცესები. შრომის დანაწილება ორგანიზაციაში ხდება ორი მიმართულებით: სამუშაოთა სტადიების მიხედვით (მომზადება, წარმოება, გასაღება), რომელსაც ჰორიზონტალურ სპეციალიზაციას უწოდებენ და იერარქიული დონეების მიხედვით ანუ ვერტიკალური სპეციალიზაცია. ზოგჯერ სამუშაოთა სპეციალიზაციის გაღრმავება შეზღუდულია მათი კოორდინაციის შესაძლებლობით. მათ დასაძლევად ხორციელდება სამუშაოებისა და მომუშავეთა ჯგუფად დაყოფა ანუ ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, განყოფილებებისა და სექტორების ფორმირება. აღნიშნულ პროცესს ორგანიზაციულ სტრუქტურას უწოდებენ. ძირითადად განასხვავებენ ორგანიზაციული სტრუქტურის 4 ტიპს: წრფივს, ფუნქციურს, პროდუქციულს და მატრიცულს.

წრფივი ორგანიზაციული სტრუქტურა ეყრდნობა მუშაობის განსაზღვრულ ავტონომიურობას და იგი გულისხმობს ორგანიზაციის დაყოფას მომუშავეთა რიცხოვნობის, დროის პერიოდების (სამუშაო ცვლები) და ტერიტორიული ფაქტორების მიხედვით. წრფივი დაყოფა შესაძლებელია, თუ სამუშაოები და მომუშავეები ხასიათდებიან ერთგვაროვნებით. წრფივი დეპარტამენტიზაცია მეტად მარტივია ორგანიზების თვალსაზრისით და გამოირჩევა

ვერტიკალური კავშირების ერთგანზომილებიანობით. ორგანიზაციული ამოცანების სირთულისა და მრავალფეროვნების ზრდასთან ერთად ერთპიროვნულად მიღებული გადაწყვეტილებები ნაკლებკომპეტენტური ხდება და განუწყვეტლივ მატულობს ხელმძღვანელთა მიმართ მოთხოვნები. წრფივი ორგანიზაციული სტრუქტურის ამ ნაკლოვანებებს ნაწილობრივ ასწორებს მმართველებთან საშტაბო სტრუქტურების ორგანიზება. ამჟამად მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა უპირატესად გამოიყენება ორგანიზაციათა მართვის დაბალი იერარქიის რგოლებში და მცირე ბიზნესის ორგანიზებისას.

მართვის ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ტრადიციულს უწოდებენ, ადგან პირველად სწორედ მისი მეცნიერული შესწავლა და დამუშავება განახორციელეს მენეჯმენტის თეორიის კლასიკოსებმა. ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაცია გულისხმობს პერსონალის დაჯგუფებას ამოცანებისა და მოვალეობების შესაბამისად, როგორც მენეჯმენტის ზოგადი ასევე კონკრეტული ფუნქციების მიხედვით (საგეგმო, საწარმოო, საფინანსო, მარკეტინგის, აღრიცხვისა და კონტროლის, შრომისა და ხელფასის, კადრებისა და სხვა ქვედანაყოფები). წრფივი-ფუნქციური მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ფუნქციური ქვედანაყოფები მათზე დაკისრებული ამოცანების ფარგლებში ახორციელებენ ქვემდგომი იერარქიული რგოლების კოორდინაციასა და ოპერატიულ რეგულირებას, ხოლო სტრატეგიული საკითხები წყდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის დონეზე. ამასთან შენარჩუნებულია იერარქიულ საფეხურებს შორის წრფივი კავშირი.



ნახ. 3.1. ფირმის წრფივი-ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა

წრფივი-ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის დროს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ვერტიკალური კავშირების გაძლიერების გამო, იერარქიის სხვადასხვა დონეზე წარმოშობილ პრობლემათა მარეგულირებელი გადაწყვეტილებების მიღება ხშირად უხდება უმაღლეს ხელმძღვანელს. ორგანიზაციული სტრუქტურის საიმედოობა განპირობებულია ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის მყარი კავშირების არსებობით, რომელთა კოორდინაციისთვისაც იქმნება სტრუქტურა. კავშირი ხორციელდება საკომუნიკაციო არხების მეშვეობით.

რადგან ფუნქციონალური სტრუქტურა არ გამოირჩევა მაღალეფექტიანობით, რთული ორგანიზაციები გადავიდნენ პროდუქტიული ორგანიზაციული სტრუქტურების გამოყენებაზე. პროდუქტიული ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება შეიძლება განხორციელდეს როგორც პროდუქტული, ისე მომხმარებლის ბაზრების მიხედვით ორგანიზაციის გზით. აქ უმთავრესია ერთობლივი მუშაობა შედეგის მისაღებად ანუ საქმიანობის საბოლოო შედეგები. პროდუქტული ორგანიზაციული სტრუქტურის დროს ცალკეული პროდუქტის წარმოების ან მომსახურების გაწევის კოორდინაციას ახორციელებს ერთი ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია როგორც რესურსების ხარჯვაზე, ისე კონკრეტული პროდუქტის წარმოება-რეალიზაციასა და მოგების მიღებაზე. ამ ამოცანათა გადასაწყვეტად პროდუქტული სტრუქტურის ხელმძღვანელი ეყრდნობა დაქვემდებარებულ ფუნქციონალურ მუშაკებსა და ქვედანაყოფებს.

მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური სტრუქტურა გამოიყენება იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც უშვებენ მრავალფეროვან პროდუქციას მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებისათვის. ამ სტრუქტურის დაპროექტების მიზანია, ისევე კარგად დაკმაყოფილდეს თითოეული ჯგუფის მომხმარებელი, როგორც ამას აკეთებს მათზე სპეციალიზებული ორგანიზაციები. ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში, როდესაც ორგანიზაციების საქმიანობა მოიცავს დიდ გეოგრაფიულ ზონებს, საწარმოს მიზანშეწონილია დივიზიონალური სტრუქტურის ფორმირება ტერიტორიული პრინციპით (ქვეყნები, რეგიონები და ა.შ.). აღნიშნული სტრუქტურა აადვილებს ორგანიზაციის ადაპტაციის ადგილობრივი ბაზრის მიმართ როგორც საკანონმდებლო, ისე სოციალურ-კულტურული ტრადიციების გათვალისწინებით.

მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურისათვის - დამახასიათებელია პროექტის მიხედვით მართვა, დროებითი მიზნობრივი და მუდმივი კომპლექსური ჯგუფების არსებობა. მატრიცული სტრუქტურის ხელმძღვანელს მინიჭებული აქვს საპროექტო უფლებამოსილებები: ისინი პასუხისმგებელი არიან პროექტის განხორციელების გეგმის შედგენასა და შესრულების გრაფიკზე; ფინანსური და მატერიალური რესურსების ხარჯვაზე; მეორე მხრივ, ფუნქციური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები აკონტროლებენ პროექტში მონაწილე თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს. მატერიალური დეპარტამენტიზაციის პირობებში მუშაკები ხვდებიან ორგვარ დაქვემდებარებაში - ერთის მხრივ, ემორჩილებიან ფუნქციურ ხელმძღვანელებს მეორე მხრივ, კი მათი სამუშაო დაკავშირებულია კონკურენტული პროექტის რეალიზაციასთან და ვალდებული არიან ამ პერიოდში შეასრულონ პროექტის ხელმძღვანელის განკარგულებები. ამრიგად, მუშაკებს ჰყავთ ორი თანასწორუფლებიანი უფროსი. მატრიცული სტრუქტურის დაპროექტება მოიცავს სამ სტადიას: პირველ რიგში, ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების მუშაკებისაგან პროდუქტის, პროექტის ან ტერიტორიის მიხედვით იქმნება მიზნობრივი ჯგუფები, რომლის თითოეული წევრი ფორმალურად რჩება ფუნქციურ ქვედანაყოფში. ამასთან, იგი იმავდროულად ვალდებულია უშუალოდ დაემორჩილოს ჯგუფის ხელმძღვანელს; მეორე ეტაპზე ეს ჯგუფები იღებენ ორგანიზაციის მუდმივი ქვედანაყოფის სტატუსს; მესამე სტადიის დროს ჯგუფს ენიშნება ფორმალური ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია სამუშაოთა ინტეგრაციასა და განხორციელებაზე და ამყარებს საქმიან ურთიერთობას ფუნქციური და პროდუქტული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან.

თანამედროვე პირობებში გამუდმებით იცვლება ორგანიზაციული წყობა. ამიტომ, მსხვილი კორპორაციები არ გამოირჩევიან ორგანიზაციული ერთგვაროვნებით. კორპორაციაში შემავალი ფირმები თითქმის დამოუკიდებელი ეკონომიკური ერთეულებია, რომლებიც კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წინაშე პასუხს აგებენ ხარჯებისა და მოგების დადგენილი მაჩვენებლების შესრულებაზე, ოპერატიულ ამოცანებს კი წყვეტენ დამოუკიდებლად. უმაღლესი ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს მსხვილი სტრუქტურების სტრატეგიასა და პოლიტიკას, მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში ახორციელებს კოორდინაციასა და კონტროლს.

ნებისმიერი სტრუქტურის გამართული მუშაობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად რაციონალურადაა შედგენილი ორგანიზაციულ ურთიერთდაქვემდებარებათა სისტემა ანუ რამდენად ოპტიმალურადაა მართვადობისა და კონტროლის დადგენილი მასშტაბი. მართვადობის ნორმების მიმართ მენეჯმენტის მკვლევრებს განსხვავებული მიდგომები აქვთ: ერთნი თვლიან, რომ რაც უფრო დიდია მართვადობის მასშტაბი, მით მეტი მუშაკია გაერთიანებული ერთიანი ხელმძღვანელობის ქვეშ და ორგანიზაცია ხასიათდება იერარქიული დონეებისა და რგოლების სიმცირით. სხვა მოსაზრებით კი მართვადობის მასშტაბის შემცირება ზრდის ორგანიზაციულ მობილურობას, თუმცა იწვევს მრავალრგოლიანობას. მართვადობის მასშტაბები განსხვავებულია როგორც იერარქიული დონეებისათვის, ისე წარმოების ტიპებისათვის.

III. III. პერსონალის მართვა ბიზნესში

პერსონალი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველთა საფუძველია. ორგანიზაციის წევრები ქმნიან პროდუქციას, შინაგან კლიმატს, ორგანიზაციულ კულტურას და ა.შ. მენეჯმენტი ახდენს კადრების ფორმირებას, ადგენს ადამიანთა შორის ურთიერთობათა სისტემას, ჩართავს მათ ერთობლივი შრომითი საქმიანობის პროცესში, ხელს უწყობს კადრების ზრდას, მათ სწავლებასა და სამსახურებრივ დაწინაურებას. თავის მხრივ, მომუშავეთა მრავალი პარამეტრიც: სქესი, ასაკი, ოჯახური მდგომარეობა, განათლება, ეროვნება და სხვა. განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ეს განსხვავება სერიოზულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრების დამოკიდებულებაზე. ადამიანებს აქვთ განსხვავებული ფასეულობები და მიმართულებები, ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები, შეხედულებები და მოთხოვნილებები და ა. შ. რაც განაპირობებს მათ ინდივიდუალურ ქცევას და საქმიანობის შედეგიანობას. ყოველივე ეს შედევნდება სამუშაო გარემოში, რომელიც ორგანიზაციის შიგა ელემენტების განსაზღვრული ერთიანობა.

თანამედროვე მენეჯმენტის პიტერ დრუკერისეული დებულებებით:

❖ მენეჯმენტის მთავარი ფიგურა ადამიანია.

❖ რადგან მენეჯმენტი დამყარებულია ორგანიზაციაში გაერთიანებულ ადამიანთა ინტეგრაციაზე, იგი მყარად ეფუძნება მათ კულტურას. მენეჯერებისათვის უმთავრესია საკუთარ ტრადიციებში, ისტორიასა და კულტურაში მოიძიონ ის ელემენტები, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია მართვის მოდერნიზებული სისტემის ასაგებად.

❖ ყოველი ორგანიზაცია მოითხოვს მენეჯმენტისაგან მარტივ, ზუსტად ჩამოყალიბებულ და ერთიან ამოცანებს, რათა დარაზმოს მუშაკები საერთო მიზნის ირგვლივ.

❖ მენეჯმენტის ამოცანაა ის, რომ ორგანიზაცია და მისი თითოეული წევრი ავითარებდეს როგორც თავის მოთხოვნილებებს, ისე მისი დაკმაყოფილების შესაძლებლობებს.

❖ ორგანიზაციაში განსხვავებული სახის სამუშაოთი დაკავებული ადამიანები ერთმანეთისაგან განირჩევიან განვითარების დონითა და უნარ-ჩვევებით. ამიტომაც ორგანიზაციის სისტემა უნდა ემყარებოდეს მომუშავეთა შორის კომუნიკაციების არსებობასა და მათ ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას.

❖ მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება შეუძლებელია ერთი ან რამდენიმე მახასიათებლით, რადგან ორგანიზაციის ქმედითუნარიანობისათვის საჭიროა სისტემის კომპონენტების მრავალი საშუალებით უზრუნველყოფა, რომელთა მხოლოდ კომპლექსური გამოყენებით მიიღწევა მაღალი შედეგები.

❖ ორგანიზაციაზე მსჯელობისას უნდა გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია შედეგებს აღწევს განსაზღვრულ გარემოში, ხოლო თავით ორგანიზაციაში კი არსებობს ღირებულებათა შემქმნელი ცენტრები.

მენეჯმენტის ზოგად პრინციპებს მიეკუთვნება:

- მენეჯმენტის ლეგიტიმურობა;
- მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ერთიანობა;
- მართვის პროცესების სპეციალიზაცია და უნივერსალიზაცია;

• მართვის ობიექტისა და სუბიექტის ორგანიზაციული ერთიანობა;

- სამმართველო გადაწყვეტილების არლერნატიულობა,
- ორგანიზაციის მენეჯმენტის გარემოს მიმართ მდგრადობა;
- მართვის პროცესის მობილურობა;
- მენეჯმენტის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკურობა;

• მართვაში ცენტალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეფასება;

• მართვის პროცესის დემოკრატიზაცია;

• ორგანიზაციის მართვაში უფლება-მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის

• შეთანწყობა;

• ინდივიდუალური ინტერესებისა და ორგანიზაციული მიზნების დაბალანსება;

• მენეჯმენტის მუდმივი განვითარებადობა და ა.შ.

III. IV. ბიზნეს- ორგანიზაციის მართვაზე მოქმედი ფაქტორები

თანამედროვე ბიზნესის ორგანიზაციები რთული სტრუქტურის მქონე არიან, მათში შეიძლება გამოვეყნოთ შემდეგი ასპექტები: ეკონომიკური, ტექნიკური, კულტურული, სოციალური, ფსიქოლოგიური და სხვა. თითოეული მათგანს წარმოების პროცესის წარმატებულად წარმართვისათვის, დაგეგმილი ეფექტის, შედეგის, მიზნის განხორციელებისათვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს. მხოლოდ ეკონომიკურ ფაქტორებზე: კაპიტალი, მასალა, სამუშაო დრო, პროდუქციის ღირებულება და თვლირებულება და ა.შ აპელირება არ არის საკმარისი ბიზნესის საწარმოებლად.

ბიზნეს-ორგანიზაციის წარმატებულად მართვაში ეკონომიკურთან ერთად არსებითი მნიშვნელობა ენიჭებათ ზემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორებსაც, რომელსაც მეცნიერების სხვადასხვა დარგი იკვლევს, როგორებიცაა მაგ. ეკონომიკის სოციოლოგია, ბიზნესის ფსიქოლოგია, კულტუროლოგია, მენეჯმენტი და სხვა.

ბიზნესის ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა ქცევის განმსაზღვრელი ფაქტორების, მისი სტრუქტურის და შინაგანი მარეგულირებელი მექანიზმების შესწავლა ფსიქოლოგიის (სოციალური ფსიქოლოგიის) კომპეტენციაა.

ფსიქოლოგიის, როგორც მეცნიერების დარგის მთავარ ამოცანას, ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, ადამიანის საქმიანობის ეფექტურობაზე, ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციის

წარმოადგენს. მახასიათებლების ბუნებიდან გამომდინარე შეიძლება გამოვეყოთ ფსიქოლოგიის განშტოებები რომელთაც საკუთარი სპეციფიკა და შესწავლის ობიექტი აქვთ. პერსონალის ქცევა: ტერმინი პერსონალი ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს აღნიშნავს. პერსონალის ფსიქოლოგია შრომის პროცესზე ადამიანთა შორის არსებულ ინდივიდუალური განსხვავებების გავლენას სწავლობს. მისი მიზანია დაადგინოს როგორი უნარების, ნიჭის და გამოცდილების ადამიანები ესაჭიროება ამა თუ იმ სამუშაოს, როგორ უნდა შეირჩეს და განაწილდეს სათანადო კადრები, თანამშრომელთა მიერ გაწეული სამუშაო რა საშუალებებით უნდა შეფასდეს, რა მეთოდებით უნდა ავაზადლოთ მომუშავეს პროფესიული კვალიფიკაცია და სხვა.

საორგანიზაციო ქცევა: ადამიანი, როგორც ორგანიზაციის წევრი გარკვეულ სოციალურ გარემოში მუშაობს, ნებისმიერი ორგანიზაციის თანამშრომელთა განწყობებზე და მოქმედებებზე არსებით გავლენას ახდენს მომუშავეს საქმიანობის შინაარსი და ხარისხი, სოციალური როლი, დადგენილი ნორმები, პიროვნების საქმიანობაში ჩართულობის ხარისხი და ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულება. ყოველივე ეს ფორმალური და არაფორმალური საკომუნიკაციო არხებით არის განსაზღვრული. შეიძლება ითქვას თუ პერსონალის ფსიქოლოგია ადამიანის ინდივიდუალურ დონეზე კვლევით არის დაინტერესებული, ამისგან განსხვავებით საორგანიზაციო ქცევის შესწავლის საგანს ადამიანის აქტივობის პიროვნებათშორისი და ჯგუფთაშორისი დონე წარმოადგენს.

მომხმარებლის ფსიქოლოგია: მომხმარებლის ფსიქოლოგია პროდუქციის გასაღებასთან ან შეთავაზებული მომსახურების განხორციელებასთანაა დაკავშირებული. ხდება პროცენტული მომხმარებლის ქცევის განმსაზღვრელი ფსიქოლოგიურ ფაქტორების კვლევა. ორგანიზაცია სიცოცხლისუნარიანია იმდენად, რამდენადაც მომხმარებელი ან დამკვეთი შეისყიდის მის პროდუქციას და გადაიხდის გარკვეულ საფასურს მომსახურებისათვის საქონლის წარმოებაში, მის გავრცელებაში და გაყიდვაში მომხმარებლის ქცევის მადეტერმინირებული როლის შესწავლას სწორედ ამიტომ ენიჭება დიდი მნიშვნელობა. ბაზარზე საქონლის გატანის ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავების, ეფექტური სარეკლამო კამპანიის განხორციელების, მომხმარებლის პროდუქციისადმი და მომსახურებისადმი შეფასებითი დამოკიდებულების, მისი მოთხოვნილებების და

ქცევის საფუძვლად მდებარე მოტივაციის მახასიათებლების დადგენა მეცნიერული შესწავლის გარეშე შეუძლებელია.

ორგანიზაციის დაგეგმარება: მიზნად ისახავს ორგანიზაციაში გეგმაზომიერი ცვლილებების განხორციელების სტრატეგიის შემუშავებას. ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების გამოვლენა, მისი დროული აღმოჩენა და გადაჭრა ბიზნესის განვითარების აუცილებელი პირობაა, უნდა დაიგეგმოს ცვლილებების შესახებ რეკომენდაციების შემუშავება.

ბიზნესის ორგანიზაციის დახასიათებისას შეიძლება გამოვეყოთ ხილვადი და ფარული მახასიათებლები: **ორგანიზაციის ხილვადი ასპექტები:** მიზნები, ტექნოლოგიები, სტრუქტურა, ფულადი რესურსები, თანამშრომელთა გამოცდილება და უნარები. **ხილვადი ორგანიზაციის ფარული ასპექტები:** განწყობები, კომუნიკაციის ფორმები, ჯგუფური პროცესები, პიროვნული თვისებები, კონფლიქტი, პრობლემის გადაჭრის ხერხები. ორგანიზაციაში მიმდინარე მძლავრი სოციალური და ფსიქოლოგიური პროცესები მეტწილად მის ფარულ მახასიათებლებში უნდა ვეძებოთ. აუცილებელია ფარული ფაქტორების ხილვად, ანუ ფორმალურ ფაქტორებთან ურთიერთკავშირის დადგენა, რასაც ქვემოთ შემოგთავაზებთ.

ორგანიზაციის მართვის თავისებურება: ორგანიზაციის მართვას ახორციელებს მენეჯერი (მმართველი) მენეჯერი შეიძლება ვუწოდოთ ორგანიზაციაში მომუშავე პირს, რომელიც შრომით მიზნებს აღწევს სხვა თანამშრომლების საქმიანობის მეშვეობით. მომუშავეთა ეს კატეგორია იღებს გადწყვეტილებებს ანაწილებს რესურსებს თანამშრომელთა საქმიანობას წარმართავს. საორგანიზაციო მიზნების განხორციელებისაკენ. ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი, რომელიც ზედამხედველობას უწევს თანამშრომელთა საქმიანობას ის მმართველ ფენას წარმოადგენს, რომელსაც ხშირად ორგანიზაციის ადმინისტრაციას უწოდებენ.

ორგანიზაციის ადმინისტრაციის დახასიათება სამი კრიტერიუმით ხდება:

1. ფუნქციის მიხედვით;
2. სოციალური როლის მიხედვით;
3. უნარის მიხედვით.

ფუნქციის მიხედვით საქმიანობა თანამშრომელთა სამუშაო პროცესის დაგეგმარებას, ორგანიზებას, ხელმძღვანელობას და კონტროლს გულისხმობს. მენეჯერის როლი ორგანიზაციის

მიზნების განხორციელებასთან დაკავშირებული აუცილებელი მოქმედებების ერთობლიობა იგულისხმება. მათ შორის შეიძლება გამოიყოს სამი უმთავრესი როლი:

1. პიროვნებათშორის ურთიერთობების მოგვარება;

2. თანამშრომელთათვის ინფორმაციის მიწოდება;

3. გადაწყვეტილებების მიღება საორგანიზაციო საკითხებთან და მომუშავეთა შორის ურთიერთობების პრობლემებთან დაკავშირებით.

მენეჯერის საქმიანობის დახასიათების ერთერთ ვარიანტს იმ უნარ-ჩვევების გამოყოფა წარმოადგენს, რომელიც მისი ეფექტური საქმიანობისათვის არის მთავარი და ტექნიკურ, სოციალურ და კონცეფტურ გაწაფულობებს ანუ უნარებს გამოყოფენ.

ტექნიკურ უნარებში მენეჯერის პროფესიული ცოდნის გამოყენების ინდივიდუალური შესაძლებლობები იგულისხმება. მენეჯერი მართვის პროცესის გარდა, საფუძვლიანად უნდა ერკვეოდეს და პროფესიულად ფლობდეს იმ ძირითად საქმიანობას, რომელსაც იგი როგორც უფროსი უძღვება. მენეჯერის ურთიერთობის უნარში მუშაობის პროცესში თანამშრომლების გაგება და მოტივირების ინდივიდუალური შესაძლებლობები იგულისხმება.

მენეჯერის საქმიანობა ნიშნავს სხვების შრომითი პროცესის მართვას, რაც ადამიანისაგან კარგ საკომუნიკაციო უნარებს, სხვების მოტივირებასა და მართვის შესაფერისი დავალების მიცემას მოითხოვს. მენეჯერის კონცეფტური ანუ გონებაჭერების უნარი უნდა გააჩნდეს. რაც სამუშაო ვითარებათა ანალიზის და მათი დიაგნოსტიკის მისი ინდივიდუალურ შესაძლებლობას წარმოადგენს.

მენეჯერი შესაძლოა პროფესიულ ცოდნას ფლობდეს, ადამიანებთან ურთიერთობა ეხერხებოდეს, მაგრამ საქმეს კარგად ვერ უძღვებოდეს, რადგან ინფორმაციის შეფასების და გადამუშავების სათანადო უნარი არ შესწევდეს.

თავი IV მართვის მეცნიერება და ორგანიზაცია

IV. I. მართვის მეცნიერების ევოლუცია და მართვის პრინციპები

უკანასკნელი ასწლეულის განმავლობაში მართვის მეცნიერება განიცდის ნამდვილ ბუმს, რის გამოც ეს ახალგაზრდა და იმავდროულად ძველი მეცნიერება ჩქარი ტემპით ვითარდება. სამრეწველო რევოლუცია და მსხვილი მანქანური წარმოების წარმოიქმნა, მსხვილი სამრეწველო და ფინანსური მონოპოლიების ზრდა, დიდი დეპრესიის დროის სოციალური კატაკლიზმები - ამ და საზოგადოების ეკონომიკური და სოციალური განვითარების სხვა თავისებურებებს უკვალოდ არ ჩაუვლიათ მართვის მეცნიერებისათვის. მათ ასახვა ჰპოვეს კაცობრიობის ახალ ეკონომიკურ და სოციალურ ისტორიაში, მენეჯმენტში.

დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ მართვის მოთხოვნილება წარმოიშვა იმავდროულად, როდესაც ცხოველთა სამყაროდან მოხდა ადამიანის გონივრული გამოყოფა. არქეოლოგიური გამოკვლევები მოწმობს, რომ ჯერ კიდევ პრეისტორიული ადამიანები ცხოვრობდნენ ორგანიზებულ ჯგუფებად. ისტორიამ შემოუნახა მომავალ თაობას წარსულის ნიჭიერი მენეჯერების დიადი მონუმენტები: ეგვიპტური პირამიდები, კოლოსი, რომის კოლიზეუმი, ტაძრები, ეკლესიები, ზამთრის სასახლე სანკტ-პეტერსბურგში და სხვა, რომელთა ხუროთმოძღვრებამაც ოქროს ასოებით ჩაწერეს თავისი სახელები ისტორიის ფურცლებზე.

კაცობრიობის ისტორიის მანძილზე იცვლებოდა მართვის ორგანიზაცია. ყოველი ისტორიული ეტაპი ხასიათდებოდა ორგანიზაციის სტრუქტურისა და მართვის მეთოდების დამახასიათებელი თავისებურებებით. სხვადასხვა ისტორიულ ეტაპზე „მუდმივი“ მმართველობითი კითხვების პასუხების მიმართ მხედველობა ჰქონდათ განსხვავებული საკუთარი მიდგომები. XIX-XX საუკუნეების მიჯნაზე მართვის ორგანიზაციამ განიცადა რადიკალური ცვლილებები. XIX საუკუნის ბოლოს ევროპასა და აშშ-ში მრეწველობის მძაფრ ზრდას თან ახლდა წარმოებისა

და კაპიტალის კონცენტრაციისა და ცენტრალიზაციის პროცესი, რამაც გამოიწვია არსებითი ცვლილებები ორგანიზაციის თვით სტრუქტურაში და გართულდა მართვის პროცესი. მსხვილ მანქანურ წარმოებაში დასაქმებული ადამიანების დიდი ჯგუფების ეფექტიანად გამოყენების მოტივაციისათვის მმართველობითი ინტუიცია არ აღმოჩნდა საკმარისი და დღის წესრიგში დადგა სპეციალური ცოდნის აუცილებლობის საკითხი. იდეა მენეჯმენტის განსაკუთრებული სამეცნიერო დისციპლინის გამოყოფის აუცილებლობის შესახებ და მენეჯმენტის ცალკე პროფესიად ჩამოყალიბების საკითხი გახდა საკმაოდ აქტუალური.

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების წარმოშობა პირობითად უკავშირდება 1886 წელს და უკავშირებენ ამერიკელ ინჟინერ-მკვლევარს ჰენრი თოუნსს, რომელმაც ინჟინერ-მექანიკოსების საზოგადოების კონგრესზე თავის მოხსენებაში დაასაბუთა, რომ წარმოებას უნდა აინტერესებდეს არა მარტო ტექნიკური პარამეტრები და ტექნიკური ეფექტიანობა, არამედ ხარჯების, შემოსავლებისა და მოგების გამოანგარიშება. საჭირო იყო უკვე დაგროვილი მართვის გამოცდილების სერიოზული ახლებური გააზრება და კიდევ, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, წარმოების პროცესების ეფექტიანობის ასამაღლებლად სპეციალური გამოკვლევების ჩატარება. ამ მიმართულებით გარდევია იყო 1911 წელს ამერიკელი ინჟინრის ფრედერიკ უ. ტეილორის მიერ გამოცემული წიგნი „მეცნიერული მართვის პრინციპები“, რომელიც მრავალი წლის მანძილზე სამაგიდო წიგნად იქცა მართვის მეცნიერებისა მრავალი მკვლევრისა და პრაქტიკოს-მენეჯერებისათვის. ტეილორის წიგნი აღნიშნავდა პირველი დიდი მიმართულების წარმოშობას მენეჯმენტის კვლევაში, რომელმაც შემდგომ მიიღო მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის სახელწოდება. ამ სკოლის თვალსაჩინო წარმომადგენლები იყვნენ

ფრედერიკ ტეილორი, ჰენრი განტი, ფრენკ და ლილიან გელბრეითები, რომელთა მეცნიერულ შრომებში ჩატარებული კვლევების აუცილებლობა გამოწვეული იყო მრეწველობის მსხვილ საწარმოებში მასობრივ წარმოებაზე საყოველთაო გადასვლითა და ხელით შრომის მანქანური შრომით შეცვლით. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა შრომის მწარმოებლობისა და წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების პრაქტიკული მეთოდების შემუშავება.

მეცნიერული მენეჯმენტის სისტემა ემყარებოდა ხუთ ძირითად პრინციპს:

1. მუშაკთა ტესტირება და მათი შერჩევა სამუშაოს შესრულების უნარის მიხედვით;
2. სამუშაოს შესრულებისათვის მუშაკების მიერ დახარჯული ცოროისა და ძალის დანახარჯების შესწავლა;
3. სამუშაოს სპეციალიზაცია;
4. მატერიალური სტიმულირების სისტემა – პრემიერება დადგენილი ნორმების გადაჭარბებისათვის.
5. პასუხისმგებლობის განაწილება.

მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის იდეებმა ყველაზე ფართო გავრცელება პოვა XX საუკუნის პირველ ორ ათწლეულში, როდესაც მსოფლიოს წამყვანმა ქვეყნებმა ინდუსტრიალიზაციის, წარმოების კონცენტრაციისა და ცენტრალიზაციის პიკს მიაღწიეს. ამ პერიოდში მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის მიერ შემუშავებული რეკომენდაციებისა და მეთოდების პრაქტიკაში გამოყენებამ ნედლეულისა და მასალების მნიშვნელოვანი ეკონომიის მიღწევის, შრომის დანახარჯების ოპტიმიზაციისა და მისი მწარმოებლობის ამაღლების და მთლიანად წარმოების ეფექტიანობის არსებითად ამაღლების შესაძლებლობა შექმნა.

მართვის ძირითად პრინციპებს, რომლებიც ძირითადად ცნობილია, როგორც ფაიოლის მართვის უნივერსალური პრინციპების სახელით, მიეკუთვნება:

1. შრომის დანაწილება;
2. უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა;
3. დისციპლინა;
4. ერთმმართველობა;
5. საქმიანობის მიმართულების ერთიანობა;
6. საერთო მიზნისადმი პირადი ინტერესის დაქვემდებარება;
7. დაჯილდოება;
8. ცენტრალიზაცია;
9. იერარქიული დაქვემდებარების ჯაჭვი;
10. წესრიგი;
11. თანასწორობა და სამართლიანობა;
12. პერსონალის სტაბილურობა;
13. ინიციატივა;
14. კორპორაციული სული.

ფირომის ორგანიზაციულ სტრუქტურა შვიდი ძირითადი

მახასიათებლით ხასიათდება:

1. ოფიციალურად დამტკიცებული შორმის დანაწილება;
2. თანამდებობები და პოზიციები იქმნება იერარქიული თანმიმდევრობით, იერარქიული დაქვემდებარების ჯაჭვის შესაბამისად;
3. თანამდებობების დაკავება ხდება პროფესიული ნიშნის მიხედვით;
4. თანამდებობის პირები ინიშნება და არ აირჩევა;
5. ადმინისტრატორები მუშაობენ ფიქსირებულ ხელფასზე და წარმოადგენენ კარიერულ მოსამსახურეებს;
6. ადმინისტრატორები (მენეჯერები) არ შეიძლება იყვნენ კომპანიის მესაკუთრეები;
7. წესებს, დისციპლინას და წესრიგს უნდა იცავდეს ყველა ადმინისტრატორი იერარქიული დონისაგან დამოუკიდებლად.

IV. II. მართვის განვითარების ტენდენციები და თავისებურებანი თანამედროვე პირობებში

თეორიულად მართვა ნიშნავს თანამშრომელთა ურთიერთმოქმედების უზრუნველყოფას ორგანიზაციის შიგნით განსაზღვრული ამოცანების გადასაწყვეტად, რომელიც შეიმუშავებს და აღწევს დასახულ მიზნებს. პრაქტიკულად მართვა წარმოადგენს დასახული მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციულ რესურსებთან მუშაობის პროცესს. არსებობს რესურსების ხუთი ტიპი:

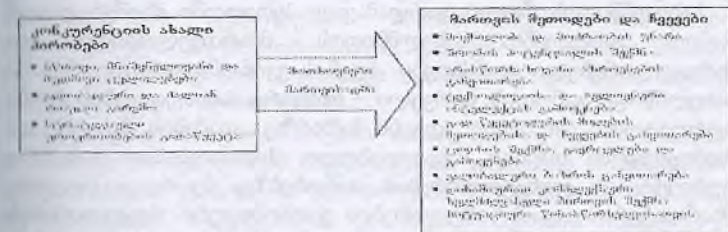
- ადამიანური რესურსები;
- მატერიალური რესურსები;
- ფულადი რესურსები;
- კაპიტალი;
- ინფორმაციული რესურსები.

ხელმძღვანელები იყენებენ ორგანიზაციულ რესურსებს ისეთი ფუნქციების რეალიზაციისათვის, როგორცაა მოტივაცია, სამეურნეო გადაწყვეტილებათა შეფასება, სტრატეგიული დაგეგმვა, მართვის სტრუქტურა, პერსონალის მართვა, იმიტაციური მოდელირება, ინფორმაციული გაცვლა, ზემოქმედება, შეთანხმება და კონტროლი და სხვ.

როგორც წესი, მუშაობის ხარისხის შეფასებისათვის გამოიყენება ორი კრიტერიუმი: ეფექტიანობა და რენტაბელობა. ეფექტიანობა წარმოადგენს იმის საზომს, თუ რამდენად მიუახლოვდა ორგანიზაცია მის მიერ დასახულ მიზნებს, ხოლო რენტაბელობა არის ორგანიზაციული ამოცანების შესრულებისას რესურსების ეკონომიური გამოყენების მაჩვენებელი. ტექნოლოგიური და ინფორმაციული რევოლუციის, ეკონომიკის გლობალიზაციის ეპოქისათვის დამახასიათებელია კონკურენტული გარემოს, ეკონომიკური ურთიერთობების დინამიკის სწრაფი და ფართომასშტაბიანი ცვლილებები. მცირდება კომპანიის სტაბილური განვითარების პერიოდები.

კომპანიის საქმიან აქტივობაზე დიდ გავლენას ახდენს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა. ასეთ პირობებში ფირმა იძულებულია ჩაებას კონკურენტულ ბრძოლაში მრავალრიცხოვან ბაზრებზე და ხშირად სხვადასხვა ქვეყანაში, რომელთაგანაც თითოეული ხასიათდება თავისებურებებით. კონკურენტული გარემო, სადაც ფირმას უწევს მონაწილეობა, არ არის სტაბილური. ცვლილებები შეიძლება მოხდეს ან მოულოდნელად ან გაფრთხილებები შეიძლება მიღებული იქნეს ძალიან დაგვიანებით. წარმატებული ფირმა დროის მოკლე პერიოდში შეიძლება აღმოჩნდეს ჩამორჩენილი.

ახალ პირობებში საქონლისა და მომსახურების კონკურენცია ტრანსფორმირდება ორგანიზაციების კონკურენციაში, მმართველობითი ცოდნის, მართვის ხელოვნებისა და ოსტატობის მეტოქეობაში. ცვლილებები კონკურენტულ ურთიერთობებში ცვლიან მოთხოვნებს კომპანიების მართვისადმი (ნახ 4.1.).

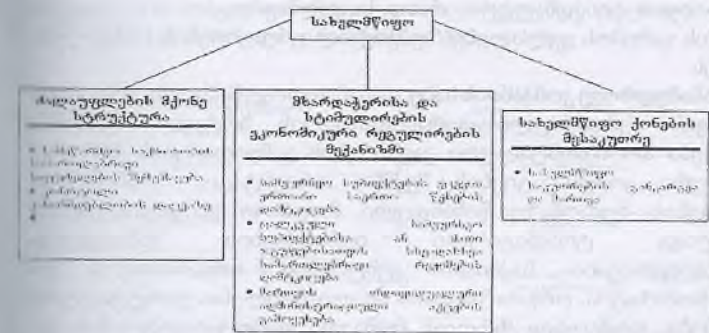


ნახ. 4.1. მართვისადმი მოთხოვნის ცვლილებები

ორგანიზაციები ცდილობენ სწრაფად გააფართოვონ თავისი საქმიანობის სფერო, რათა შეძლონ მოიცვან მსოფლიო ბაზრები. გლობალური მასშტაბის მართვაზე გადასვლა მოითხოვს მრავალფეროვან ლოგისტიკურ და კოორდინაციულ საქმიანობას, რაც ქმნის სოციოკულტურულ და ქვეყნებს შორის პრობლემებს. მრავალნაციონალური კავშირები ამცირებენ, გლობალიზაციასთან დაკავშირებულ რისკების ხარისხს, მაგრამ იმავდროულად კომპანიებმა აუცილებელია დაიცვან თავიანთი ეროვნული ინტერესები და იყვნენ მისი ერთგულნი.

საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში საწარმოები ფუნქციონირებენ მუდმივად ცვალებად ეკონომიკურ და უკიდურესად არასტაბილურ ინსტიტუციონალურ პირობებში. ამა თუ იმ საწარმოს გადარჩენის შესაძლებლობები ძალიან ხშირად არ არის ნათელი. დასავლეთის ფირმების მიერ ათეული წლების მანძილზე დამუშავებული მართვის სტრუქტურების მეთოდების მექანიკური გადმოტანა, საქართველოს საწარმოებში კონკრეტული საშინაო და საგარეო პირობების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია. საჭიროა დრო საკუთარი გამოცდილების დასაგროვებლად. ეს ეხება შიდასაფირმო სტრუქტურების დეცენტრალიზაციასაც, საკონტრაქტო სისტემის ჩამოყალიბებასაც, მარკეტინგის ფუნქციებსაც, ფასიანი ქაღალდების გამოყენებასაც, საფინანსო და საბანკო საქმიანობასაც, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებსაც. მენეჯერების მიერ მართვის თანამედროვე მეთოდების დაუფლებამ განაპირობა ის, რომ ეკონომიკის რეალურ სექტორში გაჩნდა საწარმოთა ჯგუფი, რომლებიც წარმატებით მუშაობენ საბაზრო პირობებში, ორიენტირებულნი არიან საბოლოო მომხმარებელზე და ათვისებული აქვთ კონკურენტული პროდუქციის გამოშვება.

სახელმწიფოს როლი. გარდამავალ პერიოდში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სახელმწიფოს მმართველობითი და მარეგულირებელი ფუნქციები. ქვეყნის ეკონომიკურ ცხოვრებაში სახელმწიფო გამოდის: პირველი – როგორც ძალაუფლების მქონე სტრუქტურა, რომელიც ადგენს ბაზარზე „თამაშის წესებს“ და ზემოქმედებს თავისი სავალდებულო მითითებებით საბაზრო სუბიექტების ფუნქციონირების პირობებზე; მეორე – როგორც მხარდაჭერისა და სტიმულირების ეკონომიკური რეგულირების მექანიზმი; მესამე – სახელმწიფო ქონების მესაკუთრე. იხ. ნახ. 4.2.



ნახ. 4.2 სახელმწიფოს მმართველობითი და მარეგულირებელი ფუნქციები

IV. III. ცვლილებები მმართველობითი აზროვნების მიმართულებებში

ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს გლობალური აზროვნების უნარი, უნდა შეეძლოს სწრაფი რეაგირება და მუშაობა მუდმივი ცვლილებების რეჟიმში. ტენდენცია ისეთია, რომ ორგანიზაციები იქნებიან მუდმივი ტრანსფორმაციის მდგომარეობაში. ეს განაპირობებს იმას, რომ ხელმძღვანელები იძულებულნი არიან იმუშაონ განუსაზღვრელ პირობებში. ამიტომ საჭიროა ფირმის მუშაობის ყოველი ასპექტისა და მისი „სიცოცხლის ციკლის“ მუდმივად შემოწმება. მენეჯერს უნდა შეეძლოს უზრუნველყოს დაბალანსება ორგანიზაციის სტაბილურობასა და მისი მიმდინარე მდგომარეობის ცვლილებებს შორის, შექმნას პირობები სტრატეგიული მოქნილობისათვის, ე.ი. ფირმის უნარი სწრაფი რეაგირება მოახდინოს შეცვლილ პირობებზე და შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა.

ტექნოლოგიის განვითარების პროცესის აქტიური ხასიათი მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს კადრების მომზადებაში – ადამიანური კაპიტალის ფორმირებას, რომელიც ფლობს დიდ შემოქმედებით პოტენციალს და მაღალი დონის ინტელექტს. ინვესტიციები თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებაში

უნდა იყოს სისტემატური, რათა საკვალიფიკაციო პორტფელმა ფირმის გარემოს ცვლილებებზე მოქნილი რეაგირების საშუალება მისცეს.

თანამედროვე კომპანიის სახე. თანამედროვე წამყვანი კომპანიის მართვის იერარქიული პირამიდისათვის ბრტყელი ფორმის მინიჭება ჰორიზონტალური კავშირების განვითარების ხარჯზე; ქსელური კომუნიკაციების შექმნა; ორიენტაცია მიზნობრივი ჯგუფების მუშაობაზე წინანდელი მუდმივი განყოფილებების ნაცვლად; ტრადიციული იერარქიების სანაცვლოდ მრავალფეროვანი საქმიანი ცენტრების ორგანიზაცია და ავტონომიზაცია. ორგანიზაციაში ახალი მოვლენაა **ვირტუალური ოფისები**, რომლებიც ზრდიან მუშაკთა დამოუკიდებლობას და აფართოებენ პირდაპირ კავშირს კლიენტებთან. იერარქიული სტრუქტურა ადგილს უთმობს ქსელებს, თანამდებობრივი ვალდებულებები – დელეგირებულ უფლებამოსილებებს.

თანამედროვე გამოცდილების განზოგადება გვიჩვენებს, რომ კომპანიების ხელმძღვანელებისათვის აუცილებელია რიგი ახალი პრინციპების ათვისება:

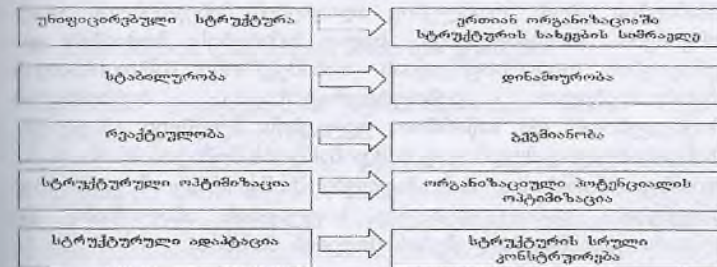
- 1) **აზროვნება და მოქმედება სტრატეგიულად, მუდმივად უნდა გასოფლდეს საბოლოო შედეგთ.**
- 2) **მიაღწიო იმას, რომ ნიჭიერი, უნარის მქონე ადამიანები დაინტერესებული იყვნენ თავის თავზე ახალი ვალდებულებების აღებით;**
- 3) **თავისი ცოდნის მუდმივი სრულყოფა, ამასთან წინგამსწრები ტემპებით.**

მართვის ცენტრალური სტრუქტურა შეიძლება შეიქმნას სტრატეგიული ალიანსების წარმოშობის გზით, უმაღლესი ხელმძღვანელების გუნდის ფორმირებით. მათ მიერ შემუშავებული კონცეფცია ორიენტირებულია მუდმივ ორგანიზაციულ ცვლილებებზე და ტრანსფორმაციაზე, ახალ ტექნოლოგიებზე, ახალ ბაზრებზე, ახალ ბიზნესზე და ახალ ადამიანებზე როგორც თანამშრომლებს, ასევე კლიენტებს შორის.

IV. IV. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები

ამჟამად მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებაში შეინიშნება ზოგიერთი ტენდენცია, რასაც

მოწმობს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებების მიმართულება, რომელიც ნაჩვენებია ნახ. 4.3.-ზე



ნახ. 4.3. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებების მიმართულება

შიდასაფირმო მართვის ახალი სტრუქტურისათვის დამახასიათებელია ორიენტაცია ხანგრძლივ პერსპექტივაზე, ფუნდამენტური კვლევების ჩატარებაზე, ოპერაციების დივერსიფიკაციაზე, ინოვაციურ საქმიანობაზე, პერსონალის შემოქმედებითი აქტიურობის მაქსიმალურ გამოყენებაზე. დეცენტრალიზაცია, მართვის აპარატში დონეების შემცირება, მუშაკთა სამსახურებრივი დაწინაურება და მათი ანაზღაურების ამაღლება რეალური შედეგებისაგან დამოკიდებულებით განსაზღვრავს მართვის აპარატში ცვლილებების ძირითად მიმართულებებს. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდიფიკაციის პროცესი უშუალოდ შეეხო ფირმის დამზადების, გასაღების და სხვა ოპერაციებს. მსხვილ კომპანიებში უკვე შექმნილია ან იქმნება ნახევრად ავტონომიური ან ავტონომიური განყოფილებები, რომლებიც სრულად აგებენ პასუხს მოგება-ზარალზე. ამ განყოფილებებს ეკისრება მთელი პასუხისმგებლობა წარმოება-გასაღების საქმიანობის ორგანიზაციაზე. კორპორაციული მართვის ორგანოში კი პირიქით ხდება. აქ მთავარია განვითარების მხოლოდ სტრატეგიული საკითხების გადაწყვეტილებების კონცენტრირება, რომლებიც დაკავშირებულია მსხვილ ინვესტიციებთან. ყოველი განყოფილება სრულად აფინანსებს თავის საქმიანობას და შედის ნებისმიერ ორგანიზაციასთან პარტნიორულ ურთიერთობაში კომერციულ საფუძველზე.

მართვის თანამედროვე მეთოდებზე გადასვლა განუყრელად დაკავშირებულია ქსელურ კომპანიებთან, ქსელურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან. დგება ქსელური კომპანიების ეპოქა, რომლებიც აღიარებენ მენეჯმენტის ახალ პრინციპებს, ახორციელებენ ახალი ბაზრების მოძიებას და ოპერაციების დივერსიფიკაციას. თანამედროვე მართვისათვის დამახასიათებელია დებიუროკრატიზაცია, პერსონალის შემოქმედებითი და საწარმოო უკუგების მუდმივი ამაღლება. მიზანდასახულად მუდმივად მიმდინარეობს მუშაკთა მომზადება, მათი ინფორმირების დონის ამაღლება ამ ინფორმაციის უკეთესად გამოყენების, დამოუკიდებლად სიტუაციის ანალიზისა და საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. რა არის მართვის მეცნიერების არსი.
2. როგორია თანამედროვე მართვის განვითარების ტენდენციები.

თავი V ბიზნესის დაგეგმვა

V. I. ბიზნესის დაგეგმვის არსი და ეტაპები

მეწარმის მოქმედებების ერთობლიობას ერთი საქმის დაწყებიდან დასრულებამდე

ბიზნესოპერაცია ეწოდება. ნებისმიერი ბიზნესი, რომელიც ხორციელდება ერთი საერთო ბიზნესოპერაციის სახით, შედგება მთელი რიგი ნაწილებისაგან. ბიზნესოპერაციის ჩატარებისათვის საჭიროა დაისახოს ოპერაციის მიზნები და ამოცანები, შემუშავდეს მოქმედებათა გეგმა, ოპერაცია უზრუნველყოფილი იქნეს აუცილებელი რესურსებით, გარდაიქმნას რესურსები საბოლოო პროდუქტად, გაიყიდოს პროდუქტი და მიღებულ იქნას მოგება. ბიზნესოპერაცია ნაწილდება რიგ შემადგენელ ოპერაციებად. მეწარმის მიერ საქმეში ჩართულ სხვა მონაწილეებთან ერთად.

მთლიანად ბიზნესოპერაცია შედგება შემდეგი ცალკეული ოპერაციებისაგან: ბიზნესოპერაციის იდეის ფორმირება, დაგეგმვა, კონტრაქტების გაფორმება, რესურსული უზრუნველყოფა, პროდუქციის მიღება და პროდუქციის რეალიზაცია. განვიხილოთ თითოეული ცალკე - ცალკე.

ბიზნესოპერაციის იდეის ფორმირება ნიშნავს მისი შინაარსის კარგად მოფიქრებას, რათა ოპერაცია ჩატარდეს წარმატებით, საქმე ეხება იმას, თუ პროდუქციის, საქონლის, მომსახურების რომელი სახეა ყველაზე მიმზიდველი, რომელიც სარგებლობს მყიდველის მოთხოვნით და იძლევა სოლიდური მოგების შესაძლებლობას.

ოპერაციის დაგეგმვა. ბიზნესოპერაციის ჩატარების მიზანშეწონილობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ უნდა შედგეს ოპერაციის გეგმა, უნდა დაზუსტდეს ოპერაციის მიზნები, ვადები და უნდა გაირკვეს მათი უზრუნველყოფა მეწარმისათვის ხელმისაწვდომი საჭირო რესურსებით. ოპერაციის გეგმა უნდა შედგეს იმგვარად, რომ იგი იყოს რეალური, საიმედო და ამავე დროს მეწარმეს მოუტანოს რაც შეიძლება მეტი მოგება.

ბიზნესოპერაციის დაგეგმვა დაკავშირებულია რიგი

განგარიშების, უპირველეს ყოვლისა ოპერაციისთვის საჭირო დანახარჯების გაანგარიშების ჩატარების აუცილებლობასთან ნატურალურ და ფულად გამოხატულებაში. მოქმედებათა გეგმის შემუშავების შემდეგ მეწარმემ უკვე კარგად იცის, რა არის მისთვის აუცილებელი ბიზნესოპერაციის ჩატარებისათვის.

საჭიროა მოლაპარაკება ბიზნესოპერაციის ყველა ძირითად მონაწილესთან, შეიძლება თუ არა ხელშეკრულებების დადება მათთან. გეგმის შესაბამისად უნდა იმოქმედონ სხვა ადამიანებმა (შემსრულებლებმა), რომლებზეც დამოკიდებულია ბიზნესოპერაციის განხორციელება. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ბიზნესოპერაციის განსახორციელებლად მეწარმისათვის აუცილებელი რესურსების მფლობელებმა მასთან უნდა დადონ ხელშეკრულება მასალების გაყიდვის, მოწყობილობის, იჯარის, კრედიტის გაცემის შესახებ. აუცილებელია შრომითი კონტრაქტების გაფორმება მუშაკებთან, რომლებსაც ქირაობს ბიზნესმენი.

მეწარმის მიერ ბიზნესოპერაციის პრაქტიკული განხორციელების რეალურად დაწყება ხდება მაშინ, როდესაც იგი იწყებს დასახული გეგმის განხორციელებას – იძენს ან გამოყოფს არსებულ რესურსებს ბიზნესოპერაციების ჩასატარებლად. ეს ნიშნავს იმას, რომ ხდება საქონლის შესყიდვა და შემოზიდვა სათანადო მოწყობილობის ჩათვლით, ე.ი. ხდება ფირმის უზრუნველყოფა ძირითადი და საბრუნავი საშუალებებით. აუცილებელია კადრებით უზრუნველყოფაც. საჭიროა შესაბამისი ინფორმაციის მოპოვება.

თუ მეწარმე მოქმედებს ხელშეკრულების საფუძველზე, მაშინ რესურსებს იგი იღებს ადრე დადებული კონტრაქტების შესაბამისად და მას ესაჭიროება მხოლოდ ფულადი სახსრები სხვადასხვა ხარჯის ასანაზღაურებლად. სხვა სიტუაციაში ფირმა იძენს რესურსებს მათი წყაროების მოძიებისა და შემდგომი შესყიდვის გზით. რესურსების ნაწილს იძენენ პროდუქტის გამოშვების დაწყებამდე. რესურსების მეორე ნაწილს მეწარმე ოპერაციაში ჩართავს საკუთარი წყაროებიდან, თვით მეწარმის შრომის ჩათვლით. ყველა შემთხვევაში წარმოების დაწყებისას ფირმას უნდა ჰქონდეს ამისათვის მინიმალურად აუცილებელი რესურსების რაოდენობა, ფულადი სახსრების ჩათვლით. სავაჭრო ბიზნესის დროს საჭირო იქნება რესურსების ახალ-ახალი პარტიები, რაზეც მეწარმემ უნდა იზრუნოს, მაგრამ ყოველივე ეს გათვალისწინებული უნდა იყოს ბიზნეს გეგმაში.

პროდუქტის გამოშვება ბიზნესოპერაციის მთავარი სტადიაა,

რომლის განხორციელების პროცესში გამოიყენება მეწარმეობის ყველა ფაქტორი ოპერაციის მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად.

საწარმოო ბიზნესის პროცესში ხორციელდება საქონლისა და მომსახურების წარმოება, რომელსაც შემდეგ მომხმარებელი ყიდულობს.

სავაჭრო ბიზნესში ხდება შესყიდვა და მეწარმისთვის საქონლის მიტანა სავაჭრო ობიექტში, მისი მომზადება გასაყიდად, საქონლის რეკლამირება, შენახვის უზრუნველყოფა.

საფინანსო-საკრედიტო ბიზნესში ეს ეტაპი გულისხმობს ფულადი სახსრების შეძენას, გაცემას, აუცილებელი დოკუმენტაციის მომზადებას, ამ სახსრების გაყიდვას ან კლიენტებისთვის კრედიტის გაცემის პირობების შექმნას.

სადაზღვევო ბიზნესში იგულისხმება პირის (სუბიექტის) გამოვლენა, რომელსაც სურს და განსაზღვრული აქვს შეიძინოს სადაზღვევო მომსახურება და სადაზღვევო აგენტების საქმიანობა, რომელიც მიმართულია ამ მიზნისაკენ.

სამუშაო ბიზნესში ბიზნესოპერაციის მოცემული სტადია მოიცავს ორმხრივი ინფორმაციის მიღებას საქონლისა და მომსახურების მოწოდების შესახებ გამყიდველი მხარის მიერ.

ოპერაცია „**პროდუქტის გამოშვება**“ გულისხმობს საქონლის შექმნას რომელიც განეკუთვნება საწარმოო ბიზნესს. მაგრამ ყველა სახის ბიზნესში ყიდვა-გაყიდვის საგანია სამეწარმეო პროდუქტი: პროდუქცია, მომსახურება, საქონელი. პროდუქტი რომ გაიყიდოს, იგი უნდა იწარმოოს, შესყიდულ იქნეს, აღებული იქნას შემდგომი გადახდით (ნისიად). გარდა ამისა, სავალდებულოა, პროდუქტს მიეცეს ისეთი სახე, რომელიც აუცილებელია მისი გაყიდვისათვის.

პროდუქტის გაყიდვა ბიზნესოპერაციის საბოლოო ნაწილია. ოპერაციის ეს სტადია ნიშნავს ბიზნესის საბოლოო პროდუქტის დაყვანას მყიდველამდე და პროდუქტისათვის ფულის მიღებას, რომელიც საკმარისია ოპერაციის დასრულებისათვის – ხარჯების დაფარვისა და მოგების შექმნისათვის.

ბიზნესოპერაცია ითვლება დამთავრებულად, როდესაც გაყიდულია მის შედეგად დამზადებული ყველა პროდუქტი. მაგრამ მეწარმისათვის მთავარია არა იმდენად გაყიდვის მოცულობა, რამდენადაც ბიზნესოპერაციის ხარჯის ანაზღაურება და დაგეგმილი მოგების მიღება.

V. II. ბიზნესის სტრატეგია

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს სწორი სტრატეგიების შემუშავება, რაც რეალობაში ხორციელდება ბიზნესგეგმის შედგენითა და მისი რეალიზაციით.

ბიზნესის დაგეგმვა მოიცავს შემდეგ ორგანიზაციულ ქმედებებს:

➤ გარემოს ანალიზის საფუძველზე და ორგანიზაციის შინაგანი პარამეტრების გათვალისწინებით ორგანიზაციული მისიის ფორმულირება;

➤ ბაზრის მოთხოვნებისა და ორგანიზაციის შესაძლებლობათა გათვალისწინებით მიზნების დადგენა;

➤ ორგანიზაციული მიზნებისა და გარემოს მდგომარეობის გათვალისწინებით ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავება;

➤ ორგანიზაციების სტრატეგიების შესაბამისად პოლიტიკისა და პროცედურების განსაზღვრა;

➤ ოპერატიული გეგმების დამუშავება;

➤ ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების გეგმათა რეალიზაციისათვის რესურსული უზრუნველყოფა, რომელიც პასუხობს შემდეგ კითხვებზე:

ა) სად (განვითარების რა სტადიაზე) იმყოფება ორგანიზაცია მოცემულ მომენტში. მის დასადგენად წარმოებს მენეჯმენტის ისეთი კონკრეტული ფუნქციების ანალიზი, როგორიცაა: ფინანსები, მარკეტინგი, პერსონალის მართვა, წარმოების რეგულირება, სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაცია და სხვა;

ბ) საით გვსურს მოძრაობა. ორგანიზაციის შესაძლებლობებისა და გარემოს ფაქტორთა (კონკურენცია, კლიენტები, მომხმარებლები, საკანონმდებლო ბაზა, ტექნოლოგია, სოციალურ-კულტურული ტრადიციები, პოლიტიკური ფაქტორები, ეკონომიკური პირობები და სხვა). შემოქმედების შეფასებით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელები აყალიბებენ მიზნებს და განსაზღვრავენ მათი შესრულებისათვის ხელის შემშლელ გარემოებებს;

გ) როგორ ვაპირებთ დასახული ამოცანების განხორციელებას. მენეჯერი, როგორც განზოგადებულად, ისე კონკრეტული ფორმით უნდა სახავედეს ორგანიზაციის წევრთათვის სამოქმედო პროგრამას, რათა განხორციელდეს ორგანიზაციის მიზნები. დაგეგმვის გზით ხელმძღვანელობა ახორციელებს ორგანიზაციის

წევრთა ძალისხმევის მიმართულებათა განსაზღვრას რათა შესრულდეს გადაწყვეტილებები.

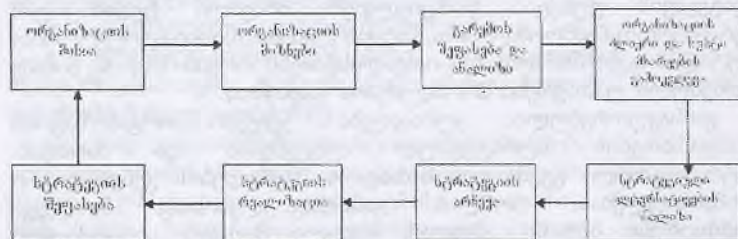
ამდენად, დაგეგმვა წარმოადგენს ორგანიზაციული მიზნების მტკიცებებს და მათი მიღწევის საუკეთესო გზების განსაზღვრას. განსხვავებულ სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ მიზნებს. სტრატეგიული მიზანი ითვალისწინებს მასშტაბური პრობლემების გადაჭრას; ტაქტიკური მიზანი კერძო ხასიათის ამოცანაა რომლის გადაჭრა აუცილებელია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად; ოპერატიული მიზანი მოიცავს მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტას ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისათვის. მათ შესაბამისად მუშავდება სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები. სტრატეგიულ გეგმას ამუშავებს უმაღლესი დონის მენეჯერი და იგი მოიცავს დროის პერიოდს ორიდან ხუთ წლამდე, ტაქტიკური გეგმა შეიმუშავებს სამუშაო დონის მენეჯერი ერთიდან სამ წლამდე პერიოდისათვის; ხოლო ოპერატიული გეგმა არის დაბალი რგოლის მენეჯერის ყოველწლიური სამუშაო გეგმა. როგორც წესი, ორგანიზაციაში დაგეგმვის ფუნქცია ხორციელდება მრავალი ქვედანაყოფის ერთიერთთანამშრომლობით, რადგან გეგმები თავისი სტრუქტურით მტკიცედ მრავალმხრივია და ითვალისწინებს ორგანიზაციის წინაშე არსებული უმთავრესი პრობლემების გადაჭრას.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვას. სტრატეგიული გეგმა ორგანიზაციის მოქმედების გენერალური მიმართულებას, რომლის განხორციელებითაც მიიღწევა უმთავრესი მიზანი. ამასთან, ყოველი მაღალი იერარქიული საფეხურის ქვედანაყოფის სტრატეგიის ელემენტი ქვემდგომი დონეებისთვის მიზნის იდენტიურია.

სტრატეგიული დაგეგმვა გრძელვადიანი დაგეგმვისაგან განსხვავებით, რომელიც პროგნოზირების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით სახავს მომავალ მიზანს, მოიცავს არა მომავალი გადაწყვეტილებების, არამედ დღეს მიღებული გადაწყვეტილებების მომავალს. ამის გამო, ვიწრო გაგებით, სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც მიზნების მართვა, ხოლო სტრატეგიული მართვა განვიხილოთ, როგორც მოქმედებათა შედეგების მართვა.

სტრატეგიული მიდგომა ორიენტირებულია მომავალზე. იგი თავიდანვე გულისხმობს გარემოს ცვალებადობას, იკვლევს ცვლილებების მასშტაბებსა და ტემპებს, ცდილობს

განჭყრიტოს მოსალოდნელი შედეგები. ყოველი ორგანიზაციის წინაშე დგება საკითხი რა ადგილი შეიძლება დაიკავოს მან ამ ცვლილებების შემდგომ. აქვე მნიშვნელოვანია საშუალებების მოძიება და სტრატეგიების შემუშავება მათი მართვის გზით ორგანიზაციული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. ეს საშუალებას იძლევა მომავალი ცვლილებები გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. ხშირად ორგანიზაციები მეტ ყურადღებას უთმობენ გეგმის შემუშავებას, არადა სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია და სტრატეგიული მართვა უფრო მნიშვნელოვანია. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სამმართველოს გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებაა და მოიცავს სამმართველოს საქმიანობის ოთხ პროცესს: რესურსების განაწილებას, გარემოსთან ადაპტაციას, შინაგან კოორდინაციასა და ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიულ წინასწარჭერეტას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სქემატურად შეიძლება წარმოდგენილი იქნეს შემდეგი სახით:



ნახ. 5.1 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგია განიმარტება, როგორც გადაწყვეტილების მიღების წესები, რომლებიც შეიძლება დაიყოს 4 ჯგუფად:

1. წესები, რომელთა მიხედვითაც წარმოებს საქმიანობის შეფასება მიმდინარე პერიოდსა და პერსპექტივაში. ამ შეფასების თვისებრივ მხარეს ეწოდება ორიენტირს, ხოლო რაოდენობრივი განსაზღვრავს ამოცანას;

2. გარემოსთან ურთიერთობის წესები, რომელსაც უწოდებენ ბიზნესის სტრატეგიას;

3. შიგაორგანიზაციული ურთიერთობის წესები და პროცედურები;

4. ძირითადი ოპერატიული ხერხები ანუ ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის წესები.

თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის პრიორიტეტები

განუწყვეტლივ იცვლება: პირველი რიგის ამოცანა ორგანიზაციებისთვის გახდა გარემოს ტრანსფორმაციაზე ადეკვატური რეაქცია; გლობალიზაციის პირობებში მნიშვნელოვანია ცვლილებათა დროითი და სივრცითი ფაქტორები; მცირდება პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი და იზრდება ინოვაციების როლი; მიმდინარეობს ინფორმაციული საზოგადოების ჩამოყალიბება.

მიუხედავად ორგანიზაციების მიერ სტრატეგიული მართვის კონცეფციის გათავისებისა, მას ახასიათებს რიგი ნაკლოვანებები: იგი ვერ იძლევა მომავლის დეტალურ და ზუსტ აღწერას; მას არ აქვს პროცედურები და სქემები, აღწერილობითი მეთოდოლოგიები და აპარატი, რის გამოც მას თვლიან მხოლოდ მეზეჯემენტის განსაზღვრულ ფილოსოფიად (იდეოლოგიად); ორგანიზაციებისთვის მისი განხორციელება მოითხოვს დიდ დროსა და რესურსებს; არასწორი სტრატეგიული თვალთახედვით გამოწვეული დანაკარგები მით მეტია ორგანიზაციისათვის, რაც უფრო ნაკლებ კორექტირებადია იგი; სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი ხშირად აწყდება შიგასისტემურ წინააღმდეგობებს ორგანიზაციული კულტურის განუვითარებლობის გამო.

უნდა ითქვას, რომ სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია ეფექტური არ იქნება, თუკი დაგეგმვის ეტაპი უზარისხოდ ჩატარდა, წარუმატებლობა ორგანიზაციის ხვედრი ხდება. სწორედ ამიტომ, ცდილობს თითოეული ორგანიზაცია საგეგმო მაჩვენებლების ყოველმხრივ დასაბუთებას. კარგად შედგენილი გეგმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქმიანი ურთიერთობების წარმოებისას, ამიტომ მიიჩნევა ბიზნეს-გეგმა პროგრამულ დოკუმენტად. ამასთან, სხვა მსხვილმაშტაბიანი ეკონომიკური პროგრამებისაგან განსხვავებით, ბიზნეს-გეგმაში მთავარი აქცენტი გადატანილია საფინანსოეკონომიკურ მაჩვენებლებზე და სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმოოტექნოლოგიური, სოციალური მხარეები წარმოდგენილია, როგორც მოცემული. როცა ბიზნესის ობიექტს წარმოადგენს ინოვაციები, მაშინ ტექნიკურტექნოლოგიური მახასიათებლები ხდება ბიზნეს-გეგმის მთავარი შემადგენელი ნაწილი.

V. III. ბიზნეს-გეგმის არსი და სტრუქტურა

ბიზნეს-გეგმის მკაცრად რეგლამენტირებული ერთიანი ტიპობრივი სტრუქტურა არ არსებობს. ამის მიუხედავად უფრო ხშირად მას ასეთი შედგენილობა და ასეთი განაყოფები აქვს:

- ✓ სატიტულო ფურცელი;
- ✓ შესავალი ნაწილი (რეზიუმე);
- ✓ დარგში ბიზნესის მდგომარეობის ანალიზი;
- ✓ პროექტის არსი;
- ✓ მარკეტინგის გეგმა;
- ✓ საწარმოო გეგმა;
- ✓ საორგანიზაო გეგმა;
- ✓ რისკების შეფასება;
- ✓ საფინანსო გეგმა;
- ✓ დანართები;

ბიზნეს-გეგმის პირველი განყოფილება **სატიტულო ფურცელი** არ მიეკუთვნება უშუალოდ ბიზნეს-ოპერაციების დაგეგმვას. იგი დაინტერესებული პირისათვის ქმნის წარმოდგენას ფირმის, მისი ბიზნესის, ფირმის დაარსების, განვითარებისა და საერთოდ ფირმის საქმიანობის შესახებ. ასეთი ცნობები სასარგებლოა იმ პირისა ან ორგანიზაციისათვის, რომლებიც არ იცნობენ ან ნაკლებად იცნობენ ფირმას. იმისათვის, რომ გამოჩნდეს ფირმის შესაძლებლობები, მისი პერსპექტიულობა, ბიზნეს-გეგმაში უნდა იყოს მოკლე ინფორმაცია ფირმის საწარმოო პოტენციალის, მისი პროდუქციის და სხვათა შესახებ. ბიზნეს-გეგმის სატიტულო ფურცელში მოცემულია: ფირმის დასახელება და მისამართი (იურიდიული და ფაქტიური), დამფუძნებლების დასახელება და ტელეფონები, პროექტის არსი, ღირებულება, დაფარვის ვადები და მოთხოვნა საიდუმლოებაზე. სატიტულო ფურცელი იწერება ერთი ფურცლის მოცულობით.

ბიზნეს-გეგმის **შესავალ ნაწილში** მოცემულია ფირმის საქმიანობა, მისი დაფუძნებისათვის საჭირო თანხა. ფირმის პროდუქციაზე არსებული მოთხოვნილება, მოსალოდნელი ეფექტი და მისი მიღწევის გზები. ბიზნეს-გეგმის ეს თავი არის პროექტის რეკლამა, ამიტომ ის უნდა შეიცავდეს პროექტის მომგებიანობის დასაბუთებას. იწერება 3-4 გვერდის მოცულობით.

დარგში ბიზნესის მდგომარეობის ანალიზი. ამ თავის დანიშნულებას აჩვენებს დარგის სპეციფიკა და დონე, კერძოდ

განვითარებადია ის თუ განვითარებული, სტაბილური თუ სტაგნირებული. ნაჩვენები უნდა იყოს პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) მოთხოვნილების ფორმირება ეკონომიკის განვითარების საერთო დონიდან გამომდინარე (მაგალითად, ერთობლივ შიგა პროდუქტთან მიმართებაში. მნიშვნელოვანია გაკეთდეს ცალკეული განვითარებადი ქვეყნების მაჩვენებლების შედარება, (მაგალითად, ერთ სულზე მოხმარების მიხედვით) ათი წლის პერიოდის ფარგლებში.

ბიზნეს-გეგმის ამავე ნაწილში მოცემული უნდა იყოს ამ პროდუქციის (მომსახურების) გაყიდვის დინამიკა ბოლო 5 წლის განმავლობაში საქართველოსა და მსოფლიოში, მომავალში რეალიზაციის პროგნოზები, მოცემული ფირმის წილი საქართველოში პროდუქციის წარმოებაში, პოტენციური კონკურენტები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები.

პროექტის არსი. ბიზნეს-გეგმის ამ თავში მოცემული უნდა იყოს: პროდუქციის აღწერა, მონაცემები პატენტების შესახებ, სასაქონლო ნიშანი, რით განსხვავდება გამოსაშვებად გათვალისწინებული პროდუქცია იმპორტულისაგან, რა პირობებით შეიძლება იყოს იგი ექსპორტირებული, ლიცენზიის აუცილებლობა, საწარმოს განლაგების ადგილი, სატრანსპორტო კავშირების სქემა, მოთხოვნები საწარმოო და ადმინისტრაციულ პერსონალზე, მეწარმისა და მისი პარტნიორების დახასიათება, არგუმენტები ფირმის წარმატების მისაღწევად. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი სრულდება 5 გვერდზე.

საწარმოო გეგმა. ამ თავის დანიშნულებას დამაჯერებლად იყოს აღწერილი ფირმაში მიმდინარე საწარმოო პროცესი. ამ მიზნით მასში მოცემულია საწარმოო პროცესის გრაფიკული სქემა, სუბმოიჯარეების ჩამონათვალი, მისამართები და შერჩევის დასაბუთება, სპეციფიკური მოთხოვნები წარმოების ორგანიზაციის მიმართ, საჭირო მოწყობილობის ჩამონათვალი, მათი მომწოდებლები, მოწოდების პირობები და ღირებულება, ნედლეულისა და მასალების დასახელება და საორიენტაციო ფასები, ნედლეულითა და მასალებით მომარაგების წყაროები, პროდუქციის საწარმოო თვითღირებულება, რომელი მოწყობილობა იქნება საჭირო მომავალში, ეკოლოგიური და ტექნიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

მარკეტინგის გეგმა. ამ თავში ნაჩვენები უნდა იყოს, რომ საქონლის რეალიზაციაში სერიოზული პრობლემები არ შეიქმნება.

ამ მიზნით მასში ნაჩვენებია საბოლოო მომხმარებელი, მოთხოვნის ხასიათი, ბაზრის იმ მოთხოვნის სპეციფიკურობა, რომელზეც ორიენტირებულია ფირმა, კონკურენტებთან უპირატესობები სეგმენტში, ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ მოთხოვნას ფირმის პროდუქციაზე (მომსახურებაზე), ტექნოლოგიური ცვლილებების ზემოქმედება პროდუქციის დამზადებაზე, კონკურენტების რომელი ქმედებაა საშიში, და როგორია შემხვედრი ქმედების ძირითადი ელემენტები, პროდუქციის (მომსახურების) ფასის დასაბუთება, გასაღების ორგანიზაცია, გასაღების სისტემის აღწერა, მოსაზრებები რეკლამის ორგანიზების შესახებ, მიზნობრივი მაჩვენებლები 3 წლის განმავლობაში და ხელშეკრულებები საქონლის რეალიზაციაზე.

ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი სრულდება დაახლოებით 5 გვერდზე.

საორგანიზაციო გეგმა. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში მოცემულია საკუთრების ფორმა, პარტნიორობის პირობები, ფირმის ორგანიზაციულ – სამართლებრივი ფორმა, დირექტორთა საბჭოს წევრები, მათი ტელეფონები და მოკლე ბიოგრაფიული ცნობები, ვის აქვს ხელის მოწერის უფლება ფინანსურ დიკუმენტებზე, მოვალეობების განაწილება ხელმძღვანელობის წევრებს შორის, ურთიერთობა მმართველობის ადგილობრივ ორგანოებთან, იმ საკითხების ჩამოთვლა, რომელთა გადაჭრა არსებითად არის დამოკიდებული რეგიონალ ადმინისტრაციაზე, კადრების დაკომპლექტების შრომის ანაზღაურების პირობების და ა.შ. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი სრულდება 2-3 გვერდზე.

რისკების შეფასება. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი სრულდება 3-4 გვერდზე. მისი დანიშნულებაა იმ საშიშროების შეფასება, რომელიც ემუქრება ბიზნეს-გეგმაში წარმოდგენილი პროექტის შესრულებას. ყველა გაანგარიშება წარმოებს ორჯერ:

1. პროექტის შედგენის მომენტში;

2. ყველაზე საშიში ელემენტების გამოვლენის შემდეგ;

ნებისმიერი სამეწარმეო საქმის განხორციელება რისკთან არის დაკავშირებული. ეს გამოწვეულია გაურკვევლობის (განუსაზღვრელობის) ფენომენით, რომელიც სოციალურ - ეკონომიკურ სისტემას ახასიათებს და რომლის გამო, ყველაფრის ზუსტი პროგნოზირება შეუძლებელია განსაკუთრებით ეს დამახასიათებელია ახალი სამეწარმეო საქმისათვის.

რისკი არის მოსალოდნელი, შესაძლებელი დანაკარგების

საშიშროება, რომელიც შეიძლება გამოიწვიოს ბუნების მოვლენებმა ან ადამიანთა საზოგადოების საქმიანობამ. რისკი მეწარმეობის დამახასიათებელი ძირითადი ატრიბუტია.

მეწარმე არასოდეს არის მთლიანად დარწმუნებული იმაში, რომ მის მიერ გაწეული დანახარჯები დაიფარება და იგი მოგებასაც მიიღებს. ამდენად, მეწარმეს უნდა თუ არა, გარკვეული ზომით ყოველთვის სწევს რისკს. რისკი ზოგჯერ დიდია, ზოგჯერ კი მცირე. იგი დამოკიდებულია სამეწარმეო საქმიანობის სახეზე, საწარმოს სიდიდეზე და ა.შ. მაშასადამე, მეწარმე იმას კი არ უნდა ცდილობდეს, რომ იპოვოს ურისკო საქმე, რადგან ასეთი არ არსებობს, არამედ უნდა გრძნობდეს მას, აფასებდეს მის სიდიდეს და არ სცილდებოდეს რისკის დასაშვებ ზღვარს.

რისკები ორ ჯგუფად იყოფა: შიგა რისკები ანუ რისკები, რომლებიც საწარმოს საქმიანობაზეა დამოკიდებული და გარე რისკები, რომლების საწარმოს საქმიანობაზე არ არის დამოკიდებული. მათ შორის განსხვავება ისაა, რომ საწარმოს პირველი ჯგუფის რისკებზე, შეუძლია გავლენის მოხდენა, მეორეზე კი არა.

საქმიანობის სახეების მიხედვით რისკები ჯგუფდება: სოციალური, პოლიტიკურ-სამართლებრივი, საპროექტო (ტექნოგენურ), ეკოლოგიურ და სხვა რისკებად.

➤ **სოციალური რისკი** გამოწვეულია ეროვნული, რელიგიური და შრომითი კონფლიქტების ხასიათით, სოციალური ლოიალობით, მოხმარების სტრუქტურითა და დონით, შრომითი პერსონალის პროფესიული მობილურობით.

➤ **პოლიტიკურ – სამართლებრივი რისკი.** მას იყენებს ხელისუფლება წარმოების არაეფექტური კონტროლის ფორმების შესანარჩუნებლად, სოციალურ-პოლიტიკური სტაბილურობის შენარჩუნება დემოკრატიული სამართლებრივი უფლებების შეზღუდვით და ა.შ. რაც უფრო მაღალია ქვეყანაში სიტყვისა და რწმენის თავისუფლება, ხელისუფლების წარმომადგენელთა არჩევის თავისუფლება, ბიუჯეტის ხარჯების გამჭვირვალობა და ა.შ. მით უფრო დაბალია პოლიტიკურ სამართლებრივი რისკის საშიშროება.

➤ **საპროექტო რისკი** დაპროექტებაში დაშვებული შეცდომებით გამოწვეული რისკია: ეს შეცდომები შეიძლება გარკვეულ ტერიტორიაზე ობიექტების განლაგებისას საფრთხეს უქმნიდეს ადამიანის სიცოცხლეს.

➤ **ეკოლოგიური რისკი** უკავშირდება პლანეტის ბიოსფეროზე უარყოფით ზემოქმედებას (ატმოსფეროს დაბინძურება), რაც საფრთხეს უქმნის ბუნებაში არსებულ ყველა ცოცხალ არსებას. ეკონომიკური რისკი ისეთი ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მიღების შედეგია, რომელიც არასწორ ან არასრულ ინფორმაციას ეფუძნება, რამაც რესურსების არარაციონალური და შედეგად, არაეფექტური განაწილება გამოიწვია. ასეთი გადაწყვეტილება იწვევს მეწარმის ზარალს ან უკეთეს შემთხვევაში მოგების შემცირებას.

➤ **საწარმოო რისკი** შრომის ნაყოფიერების ამალღების სტრატეგიის არჩევაში დაშვებულ შეცდომებთან, პერსონალისა და დანახარჯების არასწორ მართვასთანაა დაკავშირებული. რისკების მოცემული ჯგუფი იწვევს შრომის ნაყოფიერების შემცირებას და აქედან გამომდინარე მოგების შემცირებასაც.

➤ **ინვესტიციური რისკი** უკავშირდება კაპიტალური რესურსების არაეფექტურ და არარაციონალურ გამოყენებას. კერძოდ ეს ეხება იმ რესურსებს, რომელსაც საწარმო ხარჯავს შენობა-ნაგებობების ასაშენებლად, საწარმოო სიმძლავრეების გასაზრდელად, ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად და ა.შ. ასეთ დროს თუ ადგილი აქვს შენობა-ნაგებობათა დაპროექტებაში შეცდომებს ან საკუთრების უფლებების დარღვევებს და ა.შ. საწარმოში საკუთარი კაპიტალის შემოსავლიანობა მცირდება.

➤ **ფინანსური რისკი** უკავშირდება მოგების შემცირებას ან ზარალის მიღებას, ინფლაციის, სავალუტო კურსის ცვლილების ან სულაც საკრედიტო რესურსების არაეფექტური მართვის გამო.

➤ **კომერციული რისკი** უკავშირდება ზარალის მიღებას ან მოგების შემცირებას შეზღუდული კონკურენციის მიზეზით, საბაზრო წონასწორობის დარღვევით, ეკონომიკური აქტიურობის დაცემით, სამომხმარებლო ქცევის ცვლილებით და ა.შ.

➤ **საქვეყნო რისკი** უკავშირდება კაპიტალის დაბანდებას ისეთი ქვეყნის ფასიან ქაღალდებში, რომელიც არასტაბილური ქვეყანაა და ამდენად ინვესტორისთვის იქ ჩადებულ ინვესტიციებს დანაკარგის დიდი საშიშროება ელის.

➤ **საკანონმდებლო ცვლილებათა რისკი** უკავშირდება ქვეყნის კანონმდებლობაში (მაგალითად, საგადასახადო კოდექსში) შესაძლო ცვლილებებს, რომელმაც მეწარმეს შეიძლება შეუმციროს მოგება ან სულაც მისცეს ზარალი.

➤ **დარგობრივი რისკი** დარგის სპეციფიკას უკავშირდება. რიგი დარგები, რომელთაც უფრო მეტად ციკლური რყევები ახასიათებთ (მაგალითად, კონსტრუქციული მასალების წარმოება) უფრო რისკიანია, ვიდრე სხვები (მაგალითად, სასურსათო საქონლის წარმოება).

➤ **რეგიონული რისკი** ახასიათებს მონოპროდუქტიულ რაიონებს. ამ რეგიონების რისკს ადმინისტრაციის არასწორი ქმედებები, არახელსაყრელი საგადასახადო სისტემა და ა.შ. იწვევს.

➤ **ქონებრივი რისკი** ქონების დაკარგვას უკავშირდება – მოპარვით, დივერსიით, დაუდევრობით, ტექნიკა-ტექნოლოგიური სისტემების გადატვირთული მუშაობით და ა.შ.

➤ **პროცენტული რისკი** არის იმ დანაკარგის რისკი, რომელიც ინვესტორს შეიძლება ქონდეს საფონდო ბაზარზე პროცენტის დონის შემცირების გამო.

➤ **სატრანსპორტო რისკი** საქონელმომძრაობისას შეიძლება წარმოიშვას. ამისათვის ტვირთის მიმღები და გამომგზავნი წინასწარ უნდა შეთანხმდნენ იმაზე თუ ვინ იღებს რისკს. ეს შეიძლება იყოს გზაში საქონლის მოპარვა, გაფუჭება და ა.შ.

ფინანსური გეგმა. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი არის მისი საკვანძო ნაწილი, რადგან იგი განსაზღვრავს ბიზნეს-გეგმაში წარმოდგენილი პროექტის ეფექტურობას. ბიზნეს-გეგმის ფინანსურ ნაწილში მოცემულია სამუშაო ბიუჯეტი, ნაღდი ფულის ნაკადებისა და საბალანსო ანგარიშის პროგნოზები.

სამუშაო ბიუჯეტი შეფასებას აძლევს მომავალში ფირმის პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობას და წარმოებაზე დანახარჯებს ერთი წლის განმავლობაში. ბიუჯეტის მუხლებში თვეებისა და მთელი წლის მიხედვით ასახულია შემდეგი ინფორმაცია: რეალიზაციის წმინდა მოცულობა, შემოსავალი რეალიზაციიდან, ნედლეულისა და მასალის ხარჯი, დანახარჯები ხელფასზე, საწარმოო ხარჯები, ენერგიისა და სათბობის ხარჯები, გადასახადები, სამორტიზაციო ხარჯები, საერთო მოგება, საექსპლუატაციო ხარჯები, მმართველობის ხარჯები, მარკეტინგის ხარჯები, სხვა ხარჯები, მოგება გადასახადების გადახდამდე, მოგების გადასახადი და წმინდა მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ. სამუშაო ბიუჯეტის დანახარჯების ნაწილის გამოყენებით, უფრო ზუსტად მისი დაყოფით ცვალებად და მუდმივ ხარჯებად და ფირმის პროდუქციის ფასის მეშვეობით

კეთდება თვითანაზღაურების პროგნოზი ანუ იანგარიშება პროდუქციის თვითანაზღაურების მოცულობა.

ბიზნეს-გეგმაში საბოლოოდ განზოგადებულია ფირმის საქმიანობის შედეგები და გაკეთებულია დასკვნები დასახული ბიზნეს-პროექტის მიზანშეწონილობის, ცხოვრებაში გატარების ეფექტიანობის შესახებ. ამ მიზნით კეთდება საგეგმო ბიზნეს-პროექტის რენტაბელობის ანალიზი, ფასდება მისი ეკონომიკური და სოციალური შედეგები.

V. IV. მარკეტინგი ბიზნესის სისტემაში

ბაზრის გამოკვლევისა და ანალიზის შედეგები არის საფუძველი ფირმის მიერ საქონლის წარმოებისა და გაყიდვების დაგეგმვისათვის. ამიტომ ბიზნეს-გეგმაში ჯეროვანი ადგილი უნდა დაეთმოს მარკეტინგულ ღონისძიებათა სისტემას (გეგმას). ტერმინი “მარკეტინგი” (market ინგლისურია და ნიშნავს ბაზარს). შეიძლება გადაითარგმნოს როგორც “საბაზრო ფუნქცია” და ნიშნავს ბაზარზე საქმიანობას.

მარკეტინგულ ღონისძიებათა დაგეგმვა უნდა ემყარებოდეს ფირმის მიზნებსა და სტრატეგიის დაგეგმვის ფარგლებში უნდა განხორციელდეს:

➤ **მარკეტინგული გარემოს ანალიზი:** ეკონომიკის მდგომარეობა; ბაზრის საერთო მდგომარეობა, მისი განვითარება (პროდუქტი, ფასი, საქონელმომრატობა); მარკეტინგის სამსახურები, დარგის მდგომარეობა; კონკურენტული გარემო.

➤ **მარკეტინგული კვლევა:** ბაზრის ტევადობა; მარკეტინგული პროცედურები; მარკეტინგის ორგანიზაცია; მარკეტინგული საქმიანობის კონტროლი და ა.შ.

➤ **მარკეტინგის სისტემის ანალიზი:** მისი მიზნები; მარკეტინგის სტრატეგია; მენეჯერთა (ხელმძღვანელთა) უფლებები და მოვალეობები მოცემულ დარგში; ინფორმაციული უზრუნველყოფა და ა.შ.

მარკეტინგული საქმიანობის დაგეგმვაში მთელი პროცესისათვის საკვანძო ეტაპია საბაზრო მიზნების დასახვა. შესაძლებელია მარკეტინგული მიზნების განსაზღვრის 4 ვარიანტი:

1. არსებული პროდუქტები არსებული ბაზრებისათვის;

2. ახალი პროდუქტები უკვე ამოქმედებული ბაზრებისათვის;

3. არსებული პროდუქტები ახალი ბაზრებისათვის;

4. ახალი პროდუქტები ახალი ბაზრებისათვის;

მარკეტინგული სტრატეგიები მოიცავს მარკეტინგის კომპლექსის 5 მთავარ ელემენტს: პროდუქტს, ფასს, პროდუქტის წინ წაწევას და პროდუქტის მიტანას მომხმარებელთან (გასაღებას, გაყიდვის ადგილს) და PR-ს.

ფასწარმოქმნის მოქნილი პოლიტიკაც განეკუთვნება მარკეტინგს. ფირმამ უნდა დაგეგმოს არა მარტო საქონლის საშუალო ფასი, რომელიც უზრუნველყოფს მოგების განსაზღვრულ დონეს, არამედ მისგან შესაძლო გადახრები ან ქვევით, ან ზევით. მოთხოვნის დაცემისას და კონკურენტებთან უფრო დაბალი ფასების დროს დასაშვებია ფასის შემცირება ზღვრულ დაბალ დონეზე, რომლის დროსაც გაყიდვის ფასი უახლოვდება საქონლის თვითღირებულებას. ასეთი ზღვრული დონე სასურველია აისახოს ბიზნესგეგმაში. უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგჯერ ფასის შემცირება არ ამცირებს საერთო მოგებას, თუ ამასთან იზრდება გაყიდვების მოცულობა.

ამავე დროს ბიზნესგეგმაში უნდა იყოს გათვალისწინებული ფასის აწევის მოთხოვნის ზრდის პირობებში. ბიზნეს-გეგმაში ასევე უნდა აისახოს როგორც ტრანსპორტის რომელი სახეებით მიეწოდება საქონელი სავაჭრო წერტილებს, იყიდება ბათუმად თუ ცალობით, რეალიზდება თვით მეწარმის, ფირმის მიერ, თუ სავაჭრო შუამავლების მეშვეობით.

საწარმოო ბიზნესის დაგეგმვის დროს აუცილებელია ბიზნეს-გეგმაში იყოს წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის (მენეჯმენტის) განყოფილება. თუ წარმოებას აღვიქვამთ ფართო გაგებით – საქონლის გამოშვება, მომსახურების გაწევა, მატერიალური და არამატერიალური პროდუქტის შექმნა, მაშინ საწარმოო საქმიანობის ელემენტები გვხვდება ბიზნესის ნებისმიერ საქმეში. მთლიანად ეს განყოფილება შეიცავს ცნობებს ფირმის საწარმოო ფართობის, ძირითადი საშუალებების, საწარმოო სიმძლავრეებისა და შრომითი რესურსების შესახებ, რომლებიც უზრუნველყოფენ განსაზღვრული სახისა და ხარისხის პროდუქტის მოცულობის გამოშვებას. ეს განყოფილება მოიცავს შემდეგ ცნობებს:

➤ როგორია წარმოების ობიექტების ან საქონლის შექმნის ადგილმდებარეობა და ამ ადგილების შერჩევის უპირატესობები;

➤ რა სახის მოწყობილობა იქნება გამოყენებული საქონლის წარმოების, ტრანსპორტირების, შენახვისა და მიტანისათვის;

➤ მონაცემები წარმოების ტექნოლოგიისა და გამოსაყენებელი მასალების შესახებ;

➤ ნედლეულით, მასალებით, ენერგიით, მოწყობილობით მომარაგების წყაროები;

➤ საგემო სამუშაოების შესრულებისათვის საჭირო სამუშაო ძალის რაოდენობა და ხარისხი.

პირველ რიგში განისაზღვრება სასტარტო ფულადი კაპიტალის სიდიდე, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის განვითარებისათვის. შემდგომ დგინდება სასტარტო კაპიტალის მიღების წყაროები და პირობები, ნასესხები ფულადი კაპიტალის წესები და ვადები. გაყიდვების მოცულობისა და საბაზრო ფასების პროგნოზის საფუძველზე განისაზღვრება მთლიანად საქონლისა და მომსახურების და ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის ცალკეული პერიოდების მიხედვით. გაყიდვებიდან მიღებული საპროგნოზო ამონაგები (ნავაჭრი). ამის შემდეგ დგინდება საგემო ბიზნესოპერაციის ჩატარებაზე დანახარჯების საანგარიშო დონე. შემოსავლებისა და დანახარჯების შეფასება ასახავს ფულადი სახსრების ბრუნვასა და ბალანსს, რაც უნდა აისახოს ბიზნეს-გეგმაში. ჩვეულებრივ, მოსალოდნელი შემოსავლებისა და ხარჯების გაანგარიშება ხდება თვეების მიხედვით, და ამის საფუძველზე ფასდება, როგორ შეიცვლება ფირმის მოგება მთელი ბიზნესოპერაციის პროცესში.

ბიზნეს-გეგმა დგება ან ერთი ოპერაციის ერთი პროექტის მიხედვით, ან განსაზღვრული პერიოდისთვის. გეგმის დასკვნით ნაწილში უნდა იყოს ნაჩვენები, რა გავლენას მოახდენს მისი განხორციელება ფირმის მომავალ საქმიანობაზე. ეს კეთდება იმიტომ, რომ ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს ფირმის სტრატეგიული გეგმის ნაწილს. აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ბიზნეს-გეგმა შეიძლება მოიცავდეს მოკლე რეზიუმეს, რომლითაც იწყებენ ჩვეულებრივ გეგმის შედგენა განვითარებას.

V. V. რეკლამა და PR -ი თანამედროვე ბიზნესში

მარკეტინგის ერთ-ერთი ფუძემდებლური პრინციპია ბაზარზე ზემოქმედება. ასეთი ზემოქმედების მიზანია ხელი შეუწყოს საქონლის წარმატებულ რეალიზაციას, რაც ხორციელდება ინფორმაციის გავრცელების, მომხმარებელთა ყურადღების აღძვრის (გაღვიძების), მათი ქცევის შესწავლის, სასურველი ურთიერთობების ფორმირებისა და დარწმუნების გზით. ამისათვის გამოიყენება სარეკლამო დონისძიებათა სხვადასხვა სახეები, მოთხოვნის ფორმირება, გასაღების სტიმულირება, საზოგადოებასთან ურთიერთობა, აგრეთვე პრესის გაორმაგება, საფირმო სტილისა და იმიჯის შექმნა, საფოსტო გაზიარებები და სხვ.

მომხმარებელი კეთილგანწყობილი იქნება ისეთი კომპანიის მიმართ, რომელიც უზურუნველყოფს მის ძირითად უფლებებს:

➤ უსაფრთხოების უფლება - დაცულია ისეთი პროდუქტისაგან, რომელიც რაიმენაირად ემუქრება მის ჯანმრთელობასა და სიცოცხლეს. (მაგალითად, მაღაზიაში არასოდეს იქნება ვადაგასული პროდუქტი);

➤ ინფორმირებულობის უფლება - დაცულია არასამართლიანი, გადაჭარბებული სარეკლამო განცხადებებისაგან; ინფორმაცია, რომელსაც პროდუქტის შესახებ აცნობებენ სრულად შეესაბამება სიმართლეს;

➤ არჩევანის უფლება - მოხდეს პროდუქტის ფართო ასორტიმენტის შერჩევა, რათა მისთვის ყველაზე უფრო მისაღებ ფასად ყველაზე უფრო მისაღები ხარისხის პროდუქტი შეარჩიოს;

➤ უფლება მოუსმინონ მის აზრს - მომხმარებლის მოსაზრებები, ინტერესები და დამოკიდებულება კონკრეტული საკითხისადმი უნდა იყოს გათვალისწინებული პროდუქტის წარმოების, გაყიდვის და სხვა მსგავს პროცესებში.

თანამედროვე ბიზნესის განვითარებაში ერთ-ერთი მთავარი როლი რეკლამას ენიჭება. უნდა აღინიშნოს, რომ დღესდღეობით საკმაოდ სრულად დამუშავებულია მეთოდოლოგიური დებულებები რეკლამის თაობაზე. რეკლამას განსაზღვრავენ, როგორც ცნობას საქონლის შესახებ, რომელიც ბაზარზე არის გასაყიდად ან მზადაა გასატანად. რეკლამა - საქონელზე, მომსახურებასა და სამუშაოზე, ფიზიკურ და იურიდიულ

პირებზე, იდეასა და წამოწყებაზე ნებისმიერი საშუალებითა და ფორმით გავრცელებული ინფორმაცია, რომელიც გამიზნულია პირთა განუსაზღვრელი წრისათვის და ემსახურება ფიზიკური და იურიდიული პირების, საქონლის, იდეისა და წამოწყებისადმი ინტერესის ფორმირებასა და შენარჩუნებას, აგრეთვე მათი რეალიზაციის ხელშეწყობას.

რეკლამა ეს არის ფასიანი ფაბლისითი. მისი მიზანია გაყიდვების ხელშეწყობა. რეკლამა შეიძლება გან-ვათავსოთ გაზეთებსა და ჟურნალებში, რადიოსა და ტელევიზიაში, ბილბორდებისა და ბროშურების მეშვეობით, აგრეთვე სხვა გადამცემი საშუალების გამოყენებით. რეკლამა - ეს არის ინსტრუმენტი, რომელიც მოქმედებს მომხმარებლებზე ინფორმაციის ფასიანი საშუალებების გამოყენების მეშვეობით. მისი მიზანია ორგანიზაციის, პროდუქციის ან იდეის პოპულარიზება და მათი რეალიზაციის ხელშეწყობა.

რეკლამა ხელს უწყობს გაყიდვების გაზრდას. იგი ახდენს მომხმარებელთა ინფორმირებას პროდუქტის პარამეტრების, ფასის, გამოყენების წესებისა და გაყიდვის ადგილების შესახებ. რეკლამა ახდენს კომპანიის იმიჯის ფორმირებას. იგი ხდება კომპანიის ლიდერობის სიმბოლო. რეკლამას ფართოდ იყენებენ მარკეტინგულ საქმიანობაში არა მარტო მწარმოებლები, არამედ სავაჭრო ფირმებიც. ვაჭრობის სფეროში რეკლამას იყენებენ უპირატესად იმისათვის, რომ შეიქმნას დადებითი ურთიერთობა კონკრეტულ სავაჭრო ფირმისთან, მომსახურების მეთოდებთან და ფორმებთან. მთავარია, რომ წყარო საიდანაც მოდის შეტყობინება მომხმარებლისათვის, მოიცავდეს კვალიფიციურ ცოდნას რეკლამის საგანზე, იყენებდეს ობიექტურ და სარწმუნო ცნობებს. სარეკლამო ცნობები უნდა აიგოს იმგვარად, რომ მან ჩამოაყალიბოს დადებითი დამოკიდებულება საქონლის მიმართ და "აიძულოს" მყიდველი შეიძინოს საქონელი.

რეკლამა შეიძლება იყოს სხვადასხვა ხასიათის:

➤ **ინფორმაციული**, რომლის ამოცანაა აცნობოს ბაზარს: ახალი პროდუქციის არსებობა; ფასის ცვლილებები; აუხსნას პროდუქციის გამოყენების მეთოდები; არასწორი წარმოდგენების გაქარწყლება; ფირმის იმიჯის ჩამოყალიბება;

➤ **დარწმუნებითი**, რომლის ამოცანაა: მარკის მიმართ უპირატესობის ჩამოყალიბება; სხვა მარკაზე გადაბირება; დაარწმუნოს მომხმარებელი დაუყოვნებლივ იყიდოს ან ენდოს შუამავალს.

➤ **შეხსენებითი**, რომლის ამოცანაა შეახსენოს მომხმარებელს, რომ შესაძლებელია პროდუქტი დაჭირდეს უახლოეს მომავალში; სად შეიძლება იყიდოს იგი; პროდუქტის არსებობა (სეზონებს შორის); პროდუქტის შესახებ გათვითცნობიერების მაღალი დონის შენარჩუნება.

სარეკლამო საქმიანობაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ტელევიზიას ენიჭება. ტელევიზიის გამოყენებით მომხმარებელი საქონელს ნატურალური სახით ხედავს, მას მოუთხრობს საქონლის სარგებლიანობისა და გამოყენების წესების შესახებ. სატელევიზიო რეკლამას მისი დიდი უპირატესობის მიუხედავად ჩვენს ქვეყნის მცირე ფირმები ვერ იყენებენ სიძვირის გამო. კომუნიკაციის ამ ახალი საშუალების გამოყენება შეუძლიათ მხოლოდ მსხვილ ფირმებს, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ პატარა ფირმებს ყოველგვარი შანსი დაკარგული აქვთ, პირიქით, თუ ჩვენ სათანადო ყურადღებას მივაქცევთ ადგილობრივ ტელევიზიას, რომლის დაფინანსება ძირითადად რეკლამის საშუალებით ხდება, აღმოჩნდება, რომ წვრილ საწარმოებს შეუძლიათ სწრაფად მიიღონ კომუნიკაციის ახალი საშუალებების მიერ დაგროვილი ინფორმაცია.

საიმიჯო კვლევა წინ უნდა უძღოდეს სარეკლამო მასალის დამზადებას, რომელიც ერთის მხრივ დააფიქსირებს სასტარტო მდგომარეობას, მეორეს მხრივ უფრო მეტად განსაზღვრულს გახდის რეკლამაზე მომუშავე ჯგუფის საქმიანობას. სარეკლამო მასალის წინასწარი ტესტირება საშუალებას იძლევა დადგინდეს:

- მოსწონს თუ არა ის სამიზნე აუდიტორიას;
- გასაგებია თუ არა მთავარი მესიჯი;
- რა წარმოდგენას ქმნის პროდუქტზე და ასოცირდება თუ არა მასთან.

• შეესაბამება თუ არა რეკლამირებულ მარკას და არსებულ იმიჯს;

- დამატბსოვრებადია თუ არა;

• შეესაბამება თუ არა სამიზნე აუდიტორიას (გემოვნებას, წარმოდგენებს);

- მრავალი სხვ.

სარეკლამო კონცეფციაზე მუშაობისას მიზანშეწონილია თვისობრივი კვლევის (ფოკუსური ჯგუფების) ჩატარება. ეს მეთოდი უკარნახებს რა მიმართულებით განავითარონ იდეა. სარეკლამო კონცეფციაზე მუშაობა უნდა დასრულდეს კონცეფციის

ტესტირებით. დამუშავებული კონცეფციის მიხედვით შექმნილი სარეკლამო მასალის ტესტირებას ყველაზე მეტად მიესადაგება PA-ს მეთოდოლოგია, სადაც ინტერვიუ ტარდება სპეციალურად აღჭურვილ ოთახში, გამოიყენება სპეციალური ტექნიკა და სოფტი. რეკომენდებულია 50-დან 100-მდე ასეთი ინტერვიუს ჩატარება.

სარეკლამო მასალაზე მუშაობის დასრულების შემდგომ მუშავდება მედიაგეგმა. მნიშვნელოვანია რეკლამის გაშვების შემდგომაც გაიზომოს კამპანიის ეფექტიანობა და დამყარებული კომუნიკაციის ხარისხი. ეფექტიანმა სარეკლამო კამპანიამ უნდა გაზარდოს გაყიდვების ოდენობა. მაგრამ გაყიდვები არ არის პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაში სარეკლამო მასალის ეფექტიანობასთან, გაყიდვებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს რიგი ფაქტორებისა, როგორც არის ხარისხი, ფასი, დისტრიბუციის ხარისხი, სეზონურობა, კონკურენტების როდენობა და მოქმედება და ა.შ.

ამიტომ როცა ვსაუბრობთ სარეკლამო მასალის ტექსტის შედგენაზე, ვთვლით რომ უნდა მოხდეს შემდეგი მახასიათებლების გაზომვა:

- მარკის ცნობადობის გაზრდა;
- მარკის მიმართ ინტერესის გაზრდა;
- რეკლამის მიზნობრივობა;
- სარეკლამო იდეის/მესიჯის მისაწვდომობა;
- სარეკლამო კამპანიის შედეგად დადებითი ძვრები ბრენდის იმიჯში.

ბიზნეს-კომუნიკაციების სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს PR-ს, რომლის ერთმნიშვნელოვანი განმარტება დღემდე არ არსებობს და სწორედ ეს არის მიზეზი იმისა, რომ ჩვენ შევეცადეთ განვიხილოთ PR-ის განმარტების რამოდენიმე ვერსია, რომლებიც ბოლო 60 წლის მანძილზე ჩამოყალიბდა.

ვებსტერის ლექსიკონში PR-ს ასე განმარტავენ: „გაგებისა და კეთილგანწყობის დამკვიდრება ორგანიზაციას, ხალხის ჯგუფებსა და საზოგადოებას შორის, საინფორმაციო მასალების გავრცელების, ორმხრივი ურთიერთობების დამყარებისა და საზოგადოების რეაქციის შესწავლის გზით“.

საზოგადოებრივი ურთიერთობების ამერიკის საზოგადოებამ (PRSA) 1982 წელს გააკეთა ოფიციალური განმარტება PR-ის შესახებ, რომელიც მდგომარეობს შემდეგში: „შეუძლიარა ურთიერთგაგების მიღწევა სხვადასხვა ჯგუფებსა და ორგანიზაციებს შორის, PR ხელს

უწყობს ჩვენს რთულ პლურალისტურ საზოგადოებას მიიღოს გადაწყვეტილება და იმოქმედოს ეფექტურად. ის უზრუნველყოფს ჰარმონიას კერძო და საზოგადოებრივ საქმიანობაში“.

PR ემსახურება ბევრ სოციალურ ინსტიტუტებს, კერძოდ, საწარმოებს, სამთავრობო სტრუქტურებს, არასამთავრობო ორგანიზაციებს, ფონდებს, პროფესიულ ასოციაციებს, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს და სხვა. მიზნის მისაღწევად ამ ინსტიტუტებმა უნდა ჩამოაყალიბონ ურთიერთსასურველი კავშირები სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებთან. 1912 წელს, ბრიტანეთის მთავრობამ დაიწყო საპენსიო უზრუნველყოფის ახალი მიდგომების ახსნა-განმარტება მოსახლეობისთვის, რომელსაც სათავეში ჩაუდგალოდ ჯორჯი და ასე ჩამოაყალიბა თავისი ამოცანა: „საზოგადოების მხარდაჭერითა და გაგებით გაცილებით ადვილია მიაღწიო დასახული მიზნის წარმატებით განხორციელებას, ვიდრე საზოგადოების გულგრილობითა და ოპოზიციით ყოფნით. ამიტომ საზოგადოებასთან ურთიერთობა ეს არის ნდობის, რეპუტაციის, ჰარმონიისა და ურთიერთგაგების დამკვიდრება, რომელიც სიმართლესა და მაქსიმალურ ინფორმირებულობას ეფუძნება“.

ამ დროს PR სპეციალისტი გამოდის რომელიმე სოციალური ინსტიტუტის ხელმძღვანელობის მრჩეველი და შემდგომში შუამავალი ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის. ს. კატლიპმა და გ. ბრუმმა, რომლებიც არიან "ეფექტური PR - ის" მონოგრაფიის გამოცემის ავტორები, წარმოადგინეს PR-ის შემდეგნაირი განმარტება: „PR ეს არის მართვის ფუნქცია, რომელსაც შეუძლია ჩამოაყალიბოს და შეინარჩუნოს ურთიერთსასურველი კავშირები ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის, რომელზეც დამოკიდებულია ორგანიზაციის წარმატება ან წარუმატებლობა“.

და ბოლოს, საინტერესოა გავცნოთ საზოგადოებასთან ურთიერთობების ინსტიტუტის (IPR) შემუშავებულ განმარტებას: „PR წარმოადგენს დაგეგმილ და უწყვეტ ძალისხმევას, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის კეთილსასურველი ურთიერთობების და ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებაზე და შენარჩუნებაზე“.

აქვე სასურველია გავაკეთოთ ჩამონათვალი რა იგულისხმება და რა არ იგულისხმება PR-ის გაგებაში. PR-ის გაგება მოიცავს:

✓ ყველაფერი ის, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციასა და ყველა იმ ჯგუფებთან ჰარმონიული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, ვისთანაც ამ ორგანიზაციას გააჩნია კონტაქტი, როგორც

ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთაც.

✓ რეკომენდაციებს, ორგანიზაციის "საზოგადოებრივი იმიჯის" ფორმირებისათვის.

✓ იმ მოქმედებებს, რომელიც მიმართულია გაუგებრობების და ჭორების გამოაშკარავებისა და აღმოფხვრისაკენ.

✓ მოქმედებებს, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციისათვის საქმიანობის გაფართოებაში რეკლამის, თანხმობის, გამოფენების, ვიდეო ჩვენებების და სხვა ღონისძიებების ორგანიზებით.

✓ ყველაფერი ის, რაც ხელს უწყობს ხალხსა და ორგანიზაციას შორის კონტაქტების გაუმჯობესებას.

PR-ი ეს არ არის:

➢ ბარიერი ჭეშმარიტებასა და საზოგადოებას შორის;

➢ პროპაგანდა;

➢ რეკლამა, რომელიც ორიენტირებულია მხოლოდ კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვაზე. თუმცა რეკლამას, ისევე როგორც მარკეტინგს ერთ-ერთი მთავარი ადგილი უკავია PR-ის სისტემაში.

➢ ეშმაკობის და ტრიუკების შერწყმა;

➢ უფასო რეკლამა;

➢ მხოლოდ პრესასთან მუშაობა, თუმცა ეს მიმართულება არის PR-ის ერთ-ერთ აუცილებელ ნაწილს.

PR წარმოადგენს Public Relations - ის აბრევიატურას. ქართულ ენაში Public Relations ცნობილია, როგორც „საზოგადოებასთან ურთიერთობა“ და „საზოგადოებრივი ურთიერთობები“. ასევე ხშირად გამოიყენება: „ფაბლიქ რილეიშნზ“ (Public Relations) და „ფიარი“ (PR).

ბოლო პერიოდში დაიწყო PR განყოფილებების, როგორც სტრუქტურული ერთეულის შექმნა და ჩამოყალიბება კერძო კომპანიებში და სახელმწიფო სტრუქტურებში. PR-ის საკითხებს ასევე საკმაო ყურადღება ეთმობა ადგილობრივი და საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების მიერ მოწყობილ სემინარებსა და კონფერენციებზეც, თუმცა მათ უფრო არასტაბილური და ერთჯერადი ხასიათი აქვს.

აუცილებელია მკვეთრად გავმიჯნოთ PR-ი და პროპაგანდა ერთმანეთისგან. პროპაგანდის დროს ყოველთვის არ არის გათვალისწინებული ეთიკური ასპექტები. პროპაგანდა დარწმუნების საშუალებაა, რომელიც მხოლოდ პირად სარგებელზეა დაფუძნებული, რომლის მისაღწევადაც დაშვებულია

ფაქტებით მანიპულირება კი პროპაგანდისტის მხრიდან. PR-ი პირიქით, მოწოდებულია გრძელვადიანი თანამშრომლობისათვის და ისწრაფვის ურთიერთგაგების მისაღწევად, სადაც ორივე მხარის აზრები და ინტერესები იქნება გათვალისწინებული. PR-ის დროს, ყოველად დაუშვებელია მცდარი, დამახინჯებული ან საეჭვო საშუალებების გამოყენება. შეუძლებელია PR-ის გამოყენება არასწორი საქმის მხარდასაჭერად, გთავაზობთ უტრეხტის უნივერსიტეტის პროფესორის ან ვან დერ მეიდენის განმარტებას: „PR-ის მიზანი თანხმობის მიღწევაა; პროპაგანდის მიზანი კი მოძრაობის შექმნაა. PR-ი ისწრაფვის დიალოგის მისაღწევად, ხოლო პროპაგანდა ამისკენ არ ისწრაფვის. PR-ის მეთოდებში გულისხმობენ ღიაობას და მხოლოდ სიმართლის თქმას; პროპაგანდა კი საჭიროების შემთხვევაში მალავს ფაქტებს. PR-ი ისწრაფვის გაგების ჩამოსაყალიბებლად; პროპაგანდა კი მომხრეების მოსაზიდად. ანუ, პროპაგანდა არის ცალმხრივი კომუნიკაცია, რომლის დროსაც შეიძლება გამოყენებულ იქნას სხვადასხვა არაეთიკური საშუალებებიც კი, ხოლო PR-ი, ეს არის ორმხრივი კომუნიკაცია, რომელიც მიმართულია ურთიერთგაგების ჩამოსაყალიბებლად და შესანარჩუნებლად, რომლის დროსაც დაუშვებელია არაეთიკური საშუალებების გამოყენება.

რეკლამასა და PR-ს ადარებენ სატრანსპორტო საშუალებებს, სადაც ერთი ნავია, მეორე კი მანქანა. ორივე ერთსა და იმავე დანიშნულების ადგილას მიდის, მაგრამ სხვადასხვა მარშრუტითა და სისწრაფით. არსებობს სიტუაციები როცა საჭიროა ნავი და პირიქით.

ძირითადი განსხვავება PR-სა და რეკლამას შორის არის ის, რომ PR-ი ესაჭიროება ყველა კომპანიასა და ორგანიზაციას, რეკლამა კი არა. რეკლამისაგან განსხვავებით PR-ი ხანგრძლივი მოქმედების სტრატეგიებს შეიმუშავებს, რეკლამის პრიორიტეტი კი მისი ლაკონურობა და სწრაფი შედეგია.

იმისათვის, რომ კომპანიამ პრესაში თუნდაც მარტივი სარეკლამო განცხადება გააკეთოს, მან ამისათვის უნდა გადაიხადოს გარკვეული თანხა. PR-ის პრესრელიზი და ინტერვიუ კი პრესაში უფასოდ იბეჭდება. თანაც, პრესრელიზი და ინტერვიუ სარეკლამო განცხადებისაგან განსხვავებით მკითხველს ამომწურავ ინფორმაციას აწვდის და უფრო მეტ ნდობას იმსახურებს, რადგან როგორც წესი პრესის და არა კომპანიის ინიციატივით იბეჭდება. ასევე, თუ რეკლამას მხოლოდ ერთი ფოკუს ჯგუფი

ჰყავს, ანუ მყიდველი, PR-ის ფუკუს ჯგუფს წარმოადგენს ყველა ის იურიდიული თუ კერძო პირი ვისთანაც კომპანიას აქვს, ჰქონია ან ექნება ურთიერთობა. ესენია: კლიენტები, მასმედიის წარმომადგენლები, პარტნიორები და ა.შ.

აღსანიშნავია, რომორივედარგიმჭიდროდარისდაკავშირებული ერთმანეთთან, ხშირ შემთხვევაში, მათი გარჩევა შეუძლებელია. მაგალითად, როცა საქმე გვაქვს საარჩევნო კამპანიასთან, საარჩევნო სატელევიზიო რგოლი ერთსა და იმავე დროს პოლიტიკური რეკლამაცაა და საარჩევნო PR კამპანიის ნაწილიც.

როგორც რეკლამაში, მარკეტინგშიც ძირითად როლს თამაშობს ანალიტიკური საქმიანობა. თუმცა კვლევა, რომელიც გამოიყენება რეკლამის მომზადების დროს მხოლოდ ბაზრის შესწავლის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. მარკეტინგის სპეციალისტებისათვის მთავარია პასუხი გაეცეს ორ ძირითად შეკითხვას:

1. *არსებობს თუ არა მოთხოვნა კონკრეტულ პროდუქტზე ან მომსახურებაზე?*

2. *თუ არსებობს ასეთი მოთხოვნა, მაშინ მოსახლეობის რა კატეგორიაში და რა შეფუთვით იქნება მათზე მოთხოვნა?*

გარდა მომხმარებლებისა, მარკეტინგი შეიძლება დაინტერესდეს ისეთი ჯგუფებით, როგორებიცაა: გამყიდველები, დილერები, საბითუმო მოვაჭრენი და სარეკლამო განყოფილებების თანამშრომლები. ბაზრის ანალიზს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია PR სპეციალისტისათვის, რადგანაც ის საშუალებას იძლევა გაიგო დეტალური ინფორმაცია მომხმარებლებზე, როგორც PR-ის ერთ-ერთ სამიზნე ჯგუფზე.

თუ მარკეტინგი - ეს არის ღონისძიებების კომპლექსი, რომელიც ხელს უწყობს პროდუქტის ან მომსახურების ბაზარზე დამკვიდრებას, ფასების პოლიტიკის რეგულირებას და დისტრიბუტორებთან მუშაობას, PR-ეს არის კომპანიის რეპუტაციის მართვა. მარკეტინგი ქმნის ბაზარს კომპანიის პროდუქციისათვის ან მისი მომსახურებისათვის, ხოლო PR-ი უზრუნველყოფს კეთილსასურველი გარემოს შექმნას, რომელშიც კომპანია თავად მუშაობს. ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლებელია მარკეტინგულ წარმატებას საფრთხე დაემუქროს, გამომდინარე იმ ნეგატიური სოციალურ-პოლიტიკური ტენდენციებიდან, რომელთანაც მუშაობა და დალაგება ასევე წარმოადგენს PR-ის ამოცანას.

საკომუნიკაციო გეგმამ მკვეთრად უნდა განასხვავოს

რეკლამის, PR-ის და მარკეტინგის ფუნქციები, რადგან ყველა ამ მიმართულებას გააჩნია თავისი მიზნები და ისინი განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან:

- რეკლამა საშუალებას იძლევა გავრცელდეს კონტროლირებული, ფასიანი ინფორმაცია;

- მარკეტინგული ღონისძიებები ხელს უწყობს გაყიდვების სტიმულირებას;

- PR ქმნის დადებით რეპუტაციას პროდუქტზე და კომპანიაზე/ორგანიზაციაზე მთლიანად.

მიუხედავად PR-სა და მარკეტინგს შორის თვისობრივი სხვაობისა, უნდა აღინიშნოს რომ მათ შორის არის მრავალი შეხების წერტილი და კავშირი.

V. VI. საფირმო სტილი და იმიჯი

თანამედროვე ეპოქაში მომხმარებელთა მოთხოვნა სწრაფად იზრდება და ხდება საგანგებოდ ინდივიდუალიზებული, ბაზრები კი მრავალფეროვანი თავიანთი სტრუქტურით. ასეთ პირობებში მარკეტინგის მთავარი მიზანი ორიენტირებულია მომხმარებელზე. ფირმები თავიანთ საქმიანობაში მხოლოდ მაშინ აღწევენ წარმატებას, როდესაც მათი მიზანია მომხმარებელთა საჭიროების დაკმაყოფილება. ამასთან ერთად მარკეტინგის ამოცანაა არა მარტო მოთხოვნის დაკმაყოფილება, არამედ მასზე ზემოქმედების მოხდენაც, ე.ი. არანაკლები მნიშვნელობა აქვს მომხმარებელთა მოთხოვნის ფორმირებას, რომელიც უშუალოდ კავშირშია გასაღების სტიმულირებასთან.

მოთხოვნის ფორმირება და გასაღების სტიმულირება წარმოადგენს წამქეზებელ ღონისძიებებს საქონლის მიმართ კეთილსასურველი დამოკიდებულების შექმნისა და მომხმარებლებზე გაყიდვების გაფართოების ხელშეწყობისათვის. მოთხოვნის ფორმირება მიზნად ისახავს საქონლის (ფირმის) შესახებ მომხმარებელთა კარგად ინფორმირებას. მოთხოვნის ფორმირების ნებისმიერი ღონისძიება განიხილავს საქონელს მომხმარებლის პოზიციიდან, ე.ი. მისი თვალთ, მისი პრობლემებისა და სარგებლიანობის თვალსაზრისით.

მოთხოვნის ფორმირებას ხშირად უკავშირებენ მხოლოდ ახალ საქონელს. მაგრამ ფართო გაგებით ეს პროცესი მოიცავს

ტრადიციული საქონლის გაყიდვის მოცულობას და სტრუქტურასაც. ამასთან არხები, რომელთა მიხედვით ფორმირდება მოთხოვნა, მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანია. უპირველეს ყოვლისა ესაა საქონლის საფირმო სტილის და შეფუთვის შემუშავება; საქონლის ნიმუშების, სარეკლამო პროსპექტების და სხვათა პირდაპირი საფასტო გაგზავნა; პრეზენტაცია; გამოფენა-გაყიდვები და სხვ.

საფირმო სტილი თავისებურად ასახავს საწარმოს მუშაობას. კერძოდ, მის სავაჭრო პოლიტიკას. იგი ეხმარება საწარმოს მოიპოვოს პოპულარობა და უზრუნველყოს საქონლის გასაღება მოცემულ ბაზარზე. მოთხოვნის ფორმირების აქტიური საშუალებაა საქონლის ნიმუშების, სარეკლამო პროსპექტების და სხვა მასალების პირდაპირი საფასტო გაგზავნა პოტენციურ მყიდველთან მისამართების მიხედვით. მარკეტინგული საქმიანობის კომპიუტერიზაციის შესაძლებლობები ხელს უწყობენ პოტენციური კლიენტების "მონაცემთა ბანკის" შექმნასა და მათზე აქტიურ ზემოქმედებას. პრეზენტაცია გულისხმობს ახალი საქონლის მომსახურების ჩვენებას, დემონსტრაციას ან ახალი საწარმოს წარდგენას პოტენციური მომხმარებლისათვის.

ბიზნესის სფეროში, რომელსაც უშუალო კავშირი აქვს მოსახლეობასთან, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს საზოგადოებრივ აზრს, სადაც სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ისეთი საკითხები, როგორიცაა: საქონლისა და მომსახურების უსაფრთხოება, ადამიანთა ჯარმთელობის და კეთილდღეობის შენარჩუნება, მომხმარებელთა უფლებების დაცვა და სხვ. ამ მხრივ დიდი მნიშვნელობა აქვს შემდეგ ქმედით საშუალებას: ფირმის, საქონლის, მომსახურების დადებითი სახის (იმიჯის) შექმნა; საქველმოქმედო საქმიანობა და სპონსორობა; გამოფენები და კონფერენციები. ფართოდ გამოიყენება რადიო და ტელევიზია, გაზეთები და ჟურნალები, აუდიოვიზუალური საშუალებები და სხვ. მაგალითად, ნიუ-იორკის ერთ-ერთმა მაღაზიამ მამაკაცის ტანსაცმლის საქონელბრუნვა გაზარდა 40%-ით, როდესაც დაიწყო კინოს ჩვენება ვიტრინაში. კინოფილმი მოუთხრობდა ღარიბად ჩაცმულ ადამიანებზე, რომელიც ახალ სამუშაოზე ეწყობოდა და მას ჩქარა ისტუმრებდნენ. მაღაზიის წარმატება, როგორც არასოდეს, დღეს ყველაზე მეტად დამოკიდებულია მის იმიჯზე.

მარკეტინგის ტერმინოლოგიაში **„იმიჯი“** ნიშნავს მომხმარებელთა

წარმოდგენას მოცემულ საქონელზე ან მოცემულ ფირმაზე. იმიჯის ჩამოყალიბება დაკავშირებულია არა იმდენად საქონლის სამომხმარებლო თვისებებთან (ისინი რა თქმა უნდა იყოს მაღალი), რამდენადაც ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობის ფასეულობებთან. იმიჯის მეშვეობით ფართო საზოგადოებისათვის ცნობილი ხდება, რომ ფირმის მიზანია არა მოგების მიღება, არამედ ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. იმიჯი მნიშვნელოვნად ყალიბდება პრესტიჟული რეკლამის დახმარებით.

იმიჯი წარმოადგენს ორგანიზაციის გარეგნულ „მე“-ს. ის ეხმარება ადამიანებს მოვლენების მართვაში, იმიჯი ეხმარება პროდუქტს გასაღებაში. იმიჯს შეიძლება შევხედოთ, როგორც ადამიანის ან ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის დამუშავებას. თითქმის ჩვენს წინაშე არის უკვე მოცემული გადაწყვეტილება. იმიჯოლოგია არამარტო იმას სწავლობს, თუ როგორ იქმნება იმიჯი, არამედ იმასაც თუ რა სტრუქტურა აქვს მას.

იმიჯის შექმნისას უნდა გავითვალისწინოთ, თუ საზოგადოების რომელ ფენასთან გვექნება მუშაობა. სწორედ ამიტომ საზოგადოებას (აუდიტორიას) ყოფენ რამდენიმე ნაწილად. (შესაძლებელია აუდიტორიის ასაკის, სქესის, ეთნიკური წარმომავლობის, სოციალური სტატუსის, რელიგიის, პროცესების და სხვა კრიტერიუმების მიხედვით დაყოფა). იმიჯის შექმნას სპეციალისტები შეისწავლიან ორგანიზაციას და გამოყოფენ ხოლმე მის დადებით, უარყოფით და შუალედურ მახასიათებლებს. ასეთ მახასიათებლებზე იგება ორგანიზაციის სტრატეგიული კომუნიკაცია. იმიჯის შესაქმნელად გამართული კამპანია შემდეგი ნაწილებისაგან შეიძლება შედგებოდეს: ანალიზი, დაგეგმვა, განხორციელება, შეფასება.

ბიზნესში გარკვეული ადგილი უკავია საზოგადოებრივი აზრის შეხედულებების ისტორიას. ეს აუცილებელი პირობა ნებისმიერი საწარმოს მუშაობისათვის, რომ მის მიმართ ჩამოყალიბდეს დადებითი ურთიერთობა მარკეტინგის გარე გარემოს ელემენტების მხრივ. გამოყოფენ საზოგადოებრივი აზრის ორგანიზაციის მუშაობის რამდენიმე მჭიდროდ გადაჯაჭვულ მიმართულებას: კავშირურთიერთობა საზოგადოებასთან ("fabliq rileiSnz"); პრესის გამომხმარებლობა; კავშირი მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან ("ფაბლისიტი"); პროპაგანდა და სხვ. მარკეტინგული კომუნიკაციათა კომპლექსში შედარებით ახალი და ჩქარა განვითარებადი მიმართულებაა

საზოგადოებასთან კავშირურთიერთობების ორგანიზაცია. ასეთი ორგანიზაციის მიზნები და ამოცანები მდგომარეობას იმაში, რომ უზრუნველყოფილი იქნას საწარმო საქმიანობის მიმართ კეთილმოსურნეობის საზოგადოებრივი აზრი, შენარჩუნებული იქნეს მისი დადებითი რეპუტაცია შესაბამის საზოგადოებრივ გარემოში, შეექმნას საწარმოს მუშაკებს საქმისადმი პასუხისმგებლობისა და დაინტერესების გრძნობა.

მარკეტინგის თვალსაზრისით საზოგადოებასთან კავშირურთიერთობის ფუნქცია საწარმოს საქმიანობისათვის ფრიად მნიშვნელოვანია და საჭიროა მისი მუდმივად სრულყოფა. სავაჭრო საწარმოსთვის აუცილებელია იცოდეს საზოგადოების ალბათურ რეაქციათა განვითარება, რომ შეიმუშაოს პერსპექტიული გეგმა, უზრუნველყოს ურთიერთგაგება მოსახლეობასთან. საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების იგნორირებამ ან დაუფასებლობამ შეძლება გამოიწვიოს არასასურველი შედეგი საწარმოს საქმიანობაში.

როგორც დაკვირვებიდან ჩანს დღეს ვაჭრობის პრაქტიკაში ყველაზე მნიშვნელოვანია მუდმივად კლიენტთა წრის გაფართოება, რისთვისაც საჭიროა მათი დაჯერება. მყიდველთა მუდმივ კლიენტებად გადაქცევისათვის საჭიროა ისინი დარწმუნდნენ, რომ მუდმივად ერთი მაღაზიით სარგებლობა მათთვის სასარგებლოა, რომ შეთავაზებულ სერვისს ამ მაღაზიის გარდა სხვაგან ვერსად ვერ ხედავენ, ასორტიმენტული სტრუქტურაც დამაკმაყოფილებელია და ფასებიც დიდად არ განსხვავდება სხვა მაღაზიის ფასებისაგან. მაღაზიის პერსონალი მუდმივ კლიენტს კარგად უნდა ცნობდეს, იცოდეს მისი სახელი და მისამართი. უკეთესია თუ მაღაზიას ექნება კარტოთეკა, სადაც მითითებული იქნება კლიენტებზე მონაცემები.

V. VII. პრეზენტაციის ჩატარება

პრეზენტაციის წარმატებით ჩატარებისათვის საჭიროა გავითვალისწინოთ შემდეგი

5 ძირითადი ეტაპი:

1. ჩამოვყალიბოთ ჩვენი მიზანი;
2. დავგეგმოთ პრეზენტაცია;

3. მოვაზადოთ მასალა;

4. ჩავატაროთ რეპეტიცია და ვივარჯიშოთ;

5. ვიყოთ მზად პრეზენტაციის დღისათვის.

პრეზენტაციის მოწყობისას ანგარიში უნდა გავუწიოთ ჩვენ მიმართ იმ აუდიტორიის დამოკიდებულებას, რომლის წინაშე უნდა წარვსდგეთ. უნდა ვიცოდეთ რომელი ხერხები გამოვიყენოთ, რომ რაც შეიძლება კარგად ჩავატაროთ პრეზენტაცია.

პრეზენტაციის მიზნები მრავალგვარია, მაგრამ შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგნაირად:

1. მოსამსახურეების, ნაწარმის, სისტემის დემონსტრირება;

2. იმიჯის სტრატეგიის შექმნა;

3. კოლეგების, გარეშე პირთა შექცევა, დაინტერესება;

4. კონცეფციის, პროდუქციის, იდეის გაყიდვა;

5. ჯგუფის, ფირმის, განყოფილების წარდგენა;

6. ტუშაობის დონის, მეთოდის გაუმჯობესება;

7. საკითხის, ახალი კონცეფციის შეთავაზება.

ნებისმიერ პრეზენტაციაზე ინფორმაციის საუკეთესოდ გადმოცემისათვის გვჭირდება შემდეგი საკითხების გათვალისწინება: პირველ რიგში, დიდი მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციის შესწავლას და მომზადებას. შემდეგ, მთელი ინფორმაცია უნდა გავაანალიზოთ გონებაში და წერილობით ჩამოვყალიბოთ მოხსენებითი ბარათის სახით. შემდგომში შეიძლება განვავრცოთ მოპოვებული დამატებითი ინფორმაციით. ინფორმაცია ლოგიკურად და თანამიმდევრულად უნდა იყოს წარმოდგენილი, რათა გარანტირებული ვიყოთ, რომ აუდიტორია ჩაწედა პრეზენტაციის არსს და ნათლად გაიგო მისი მიზანი. თუ ჩვენ პრეზენტაციას ბუნებრივად წარვმართავთ, მაშინ გაადვილდება მისი მოსმენა და დახსომება.

პრეზენტაციის დროს აუცილებელია სრული ინფორმაციის გადაცემა აუდიტორიისათვის, რადგან არასწორი ინფორმაციის მიწოდებამ შეიძლება პრობლემები შექმნას. როდესაც იგრძნობა ინფორმაციის ნაკლებობა, აუდიტორიას ინტერესი ეკარგება და პრეზენტაციის შესახებ ამბობენ: „პრეზენტაცია ჰგავს მძივების ასხმას, სადაც თითოეული მძივი ერთმანეთთან დაკავშირებულია ლოგიკური ძაფით“.

პრეზენტაციის შესავალი და დასკვნა ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც შუა ნაწილი. შთამბეჭდავი შესავალი პრეზენტაციის წარმატების საწინდარია. იგი უჩვენებს, რომ დანარჩენი მასალა

შეესაბამება აუდიტორიის მოთხოვნებს. შესავალმა უნდა აჩვენოს რისი გადმოცემა გვსურს. ბოლოს, რეზიუმეთი შეჯამდება, თუ რას მივალწიეთ. კარგ მომხსენებლად რომ ჩამოვყალიბდეთ საჭიროა ვარჯიში და უფრო მნიშვნელოვანია რეპეტიცია.

რეპეტიცია შეიძლება მოვაწყოთ მეგობრების წრეში, მათგან უნდა მოვითხოვოთ ის კრიტიკული შენიშვნები, რომლებსაც შეამჩნევენ რეპეტიციის დროს და ყველაფერი გავითვალისწინოთ პრეზენტაციის ჩატარებისას. ყოველმა ორატორმა უნდა ისწავლოს საუბრის ადაპტირება აუდიტორიის მოლოდინთან შესაბამისად. ამასთან, აუდიტორიის წინაშე ყოველთვის უნდა ვიყოთ გულწრფელი. თუ აუდიტორია გრძნობს, რომ ინფორმაცია, რომელსაც ვაწვდით მცდარია, მაშინ საპასუხო რეაქცია უარყოფითი იქნება. შეიძლება დარბაზში მყოფმა საზოგადოებამ რადიკალური ზომებიც კი მიიღოს. უნდა ვეცადოთ ყოველთვის გულწრფელობის იმიჯი შევქმნათ.

ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს აუდიტორიასთან თვალეზი კონტაქტს. მხოლოდ უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მუდმივად არ მივაჩერდეთ ერთ პიროვნებას ან აუდიტორიის ერთ ნაწილს. ჩვენი მზერის ერთი მსმენელიდან მეორეზე გადატანით მთელ აუდიტორიას გაუჩნდება იმის შეგრძნება, რომ მონაწილეობს პრეზენტაციაში.

აქვე გასათვალისწინებელია შემდეგი:

1. ყველაფერი უნდა განვმარტოთ დაწვრილებით და ნათლად;
2. თავი უნდა ავარიდოთ ჟარგონს;
3. ნებისმიერი პრეზენტაცია მომზადების, ცოდნის, ავტორიტეტის და ნდობის დემონსტრირებაა;
4. უნდა ვილაპარაკოთ ფაქტებით და არა ვარაუდებით. ვიყოთ ბუნებრივი და საკუთარ თავში დარწმუნებული;
5. მოვერიდოთ აგრესიულ განცხადებებს;
6. პრეზენტაციის ჩატარებისას გვმართებს სიზუსტე და ლაკონურობა.

პრეზენტაციის ნორმალურად ჩატარება განპიროვნებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- ჩვენი ლექსიკონი;
- ჩვენი გარეგნობა;
- ჩვენი ხმა;
- ექსტიკულაცია;

- ჩანაწერის გამოყენება;
- თვალსაჩინოების გამოყენება;
- შევითხვებზე პასუხის გაცემა.

პრეზენტაციის ჩატარებისას უმთავრესი მნიშვნელობა ენიჭება ჩვენ ნათქვამს. სიტყვები ურთიერთობის დამყარების ძირითადი საშუალებაა, ამიტომ ჩვენი მიზანია გარკვევით, გასაგებად, გატაცებით, საინტერესოდ და დამაჯერებლად ვისაუბროთ.

თვალსაჩინოების გამოყენება მნიშვნელოვანია, რადგან იგი უკეთ წარმოაჩენს ჩვენ მიერ განსახილველ საკითხებს. უნდა ვეცადოთ, რომ ვმეტყველებდეთ ხატოვნად, მოვიშველიოთ მაგალითები, შედარებები, სიტყვიერი აღწერილობები, რათა საინტერესო გავხადოთ პრეზენტაცია. არ უნდა გამოვიყენოთ ჟარგონი და ორაზროვანი სიტყვები.

პირველ შთაბეჭდილებას აუდიტორიაზე ვახდენთ ჩაცმულობით, რამდენად მიმზიდველი და ელეგანტურნი ვართ, უნდა ვიყოთ მოხერხებულად ჩაცმული და შერჩეული ტანსაცმელი სიტუაციას უნდა შეესაბამებოდეს. ყოველთვის სუფთად და ლამაზად უნდა გამოვიყურებოდეთ. თუ ხმას კარგად ვფლობთ ინფორმაციის გადმოცემისას უნდა ჩათვალოთ, რომ თითქმის გამარჯვებული ვართ. აქვე უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი მომენტები: ხმის სიმძლავრე, ტონალობა, სიმაღლე, სიჩქარე და სუნთქვა. ჩვენი ხმის სიმძლავრე უნდა შევუხამოთ აუდიტორიის სიდიდეს და აკუსტიკის ხარისხს. ოდნავ ხმამაღლა ლაპარაკი საშუალებას მოგვცემს გარკვევით გავაგებინოთ ჩვენი ნათქვამი. მონოტონური ლაპარაკი ძალიან მოსაწყენია მსმენელისათვის. ტონალობა უნდა გამოვიყენოთ ეფექტის მოსახდენად, როდესაც თანდათანობით ვაძლიერებთ ხმას ჩვენ მიერ წარმოთქმულ სიტყვებში გრძნობათა მოზღვაგება შეიგრძნობა, ხოლო ხმის თანდათანობით დადაბლება აუდიტორიის ყურადღებას ამახვილებს. ხმის სიმაღლის შეცვლა ანიშნებს აუდიტორიას, რომ დასრულდა ერთი კონკრეტული საკითხი და გადავდივართ შემდეგზე. ერთი სიჩქარით საუბარი მონოტონურობის ტოლფასია.

უმჯობესია პრეზენტაცია დავიწყოთ ნელა და შემდეგ გავზარდოთ ხმის სიჩქარე. კარგი ეფექტისათვის საჭიროა გამოვიყენოთ პაუზა, რადგან ის ამძაფრებს მოლოდინის შეგრძნებას და ძაბავს ყურადღებას. დასკვნა უნდა გაკეთდეს ნელა, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ აუდიტორიისათვის ინფორმაცია ახალია და მის აღსაქმელად საჭიროა დრო.

ეფექტურობის გაზრდის კარგი საშუალებაა შესტიკუალაცია. შესტიკების გამოყენებისას დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ ეს ზუნებრივად გამოგვდის. უნდა ვეცადოთ, ჩვენი გრძნობა და აზრები გამოიხატოს გამომეტყველებაში. გამოსვლისას მნიშვნელოვანია გაღიმება. ეს უფრო თბილს გახდის პრეზენტაციას და დაგვეხმარება მეგობრული ატმოსფეროს შექმნასა და აუდიტორიასთან კავშირის დამყარებაში.

ყოველთვის სასარგებლოა ვიქონიოთ ძირითადი საკითხების ჩანაწერები ან მთლიანი პრეზენტაცია. განსხვავებული ფერის კალმით უნდა ჩავინიშნოთ, თუ სად შევცვალეთ ხმის ტონალობა, სად გავაკეთეთ პაუზა ან სად გამოვიყენეთ შესტიკი. თითოეული ფურცელი უნდა დაინომროს, რომ კითხვისას არ არიოს. თვალსაჩინოება კომუნიკაციის დამხმარე საშუალებაა. თუ თვალსაჩინოება სწორადაა გამოყენებული, მაშინ მას შეუძლია გააღვივოს ინტერესი, ვიზუალურად წარმოადგინოს საგნები, რომლებიც სიტყვიერად ძნელი აღსაწერია. რაც უფრო საინტერესო ილუსტრაციებს გამოვიყენებთ, მით უფრო მეტი იქნება აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობის ალბათობა.

აუდიტორიის მიერ დასმულ შეკითხვას პირდაპირ უნდა გავცეთ პასუხი. არ შეიძლება პიროვნებას ვუთხრათ, რომ მისი დასმული შეკითხვა სულელურია ან უკვე განვიხილეთ პრეზენტაციაში. კითხვებს უნდა გაეცეს ამომწურავი პასუხი. თუ ისეთი შეკითხვა დაგვისვს, რომელზედაც პასუხის გაცემა არ შეგვიძლია, სჯობს ვაღიაროთ საკითხის არცოდნა, ვიდრე თავი ავარიდოთ კითხვას ან არასწორი პასუხი გავცეთ.

ამრიგად, პრეზენტაციამდე უნდა შევიმუშაოთ სამუშაო გეგმა, მისი მიმდინარეობისას უნდა ვთქვათ ყველაფერი, რისი თქმაც გვსურს. ბოლოს კი უნდა გავჩუმდეთ, დავეჯდეთ და დაველოდოთ, თუ რა აზრი შეექმნა აუდიტორიას ჩვენ მიმართ. თუ კიდევ მოგვიწევს პრეზენტაციის ჩატარება უნდა გავითვალისწინოთ გამოცდილება, რადგან, როგორც ერთ ცნობილ გამოთქმაშია აღნიშნული: „გამოცდილება კარგი მასწავლებელია, მაგრამ უბედურება ის არის, რომ ხშირად გამოცდილების მიღებამდე გვიხდება გამოცდის წინაშე დადგომა“.

გამოკითხვები. ზოგჯერ ფირმების თუ ორგანიზაციების წინაშე წამოიჭრება პრობლემები, რომელთა გადასაწყვეტად საჭიროა დამატებითი ინფორმაცია. ამ პრობლემების გადაჭრა და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება დამოკიდებულია

იმაზე, თუ რამდენად კარგად აღიქვამენ თანამშრომლები თავიანთ სამუშაო გარემოს. სამსახურში შეიძლება არსებობდეს შემდეგი პრობლემები: სამუშაოს შესრულება, თანამშრომელთა ურთიერთობები, შრომის განაწილება და სხვა.

მრავალ ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობას კომუნიკაცია მთავარ პრობლემად ექცევა ხოლმე. ყოველი თანამშრომელი სამუშაოსაგან უფრო მეტს მოელის, ვიდრე გასამრჯელოს მიღებაა, რადგან თითოეული ადამიანი შეგნებული ცხოვრების საუკეთესო წლებს სამსახურში ატარებს. ხშირად თანამშრომლებს ეჩოთიერებათ თავიანთი სამუშაოს შესახებ ლაპარაკი. არაფერს ამბობენ, რადგან არ სურთ ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის გაფუჭება, ზოგჯერ კი ინფორმაცია დამახინჯებული ფორმით მიდის ხელმძღვანელობასთან. ადრე ინფორმაციის შესაყრებად გამოიყენებოდა წინადადებათა ყუთები, მოსამსახურეთა კომიტეტები, ხარისხის დადგენის ჯგუფები, შთაბეჭდილების წიგნები და სხვ. მაგრამ ზოგჯერ ეს ინფორმაცია ადეკვატური არ იყო. ხშირად ინფორმაცია სათანადოდ არ იყო გაანალიზებული და არასწორ ინტერპრეტაციას იღებდა.

მართებული და სწორი ინფორმაცია რომ მივიღოთ, ერთ-ერთი ყველაზე საუკეთესო საშუალებაა გამოკითხვის ჩატარება. მონაცემთა უდიდესი ნაწილი, რომელსაც სოციოლოგები იყენებენ გამოკითხვის სხვადასხვა ფორმით გროვდება, დაწყებული ადწერით და დამთავრებული საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვით. გამოკითხვა უტარდება ადამიანთა მცირე ნაწილს ე.წ. “წარმომადგენლობით ჯგუფს”. თანამშრომელთა მთელი სიიდან ხდება “წარმომადგენლობითი ჯგუფის” შერჩევა, რაც სამი ძირითადი ნაწილისაგან შედგება: შერჩევის, შეფასებისა და დასკვნის მომზადება.

შერჩევის პროცესი ადგენს იმ წესებს, რომლებიც გამოიყენება “წარმომადგენლობითი ჯგუფის” წევრების შესარჩევად. შერჩევა შეიძლება მოხდეს შემთხვევით ან სისტემატიზებული წესით, რომელიც ითვალისწინებს ადამიანთა ჯგუფიდან ყოველი მეცხრეს ამორჩევას. ზოგჯერ შერჩევა ხდება სქესის, ასაკის, საზოგადოებრივი მდგომარეობის მიხედვით და ა.შ. გამოკითხვას აქვს ორი ძირითადი ნაწილი. პირველი ნაწილი შედგება გამოკითხვის დაგეგმვისა და მონაცემთა შეგროვებისაგან, მეორე კი შეიცავს მონაცემთა ანალიზს. დაგეგმვის დროს მთელი პროცესის განსაზღვრაა საჭირო. ასევე საჭიროა დროის

განრიგის შედგენა. ისეთი საკითხები, როგორიცაა პროექტის მთლიანი მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა, სანიმუშო ჯგუფის შექმნა, მონაცემთა შეგროვების პროცესი, ანალიზის მოსალოდნელი ტიპი და შედეგები თავიდანვე საჭიროებს ყურადღებით განხილვას.

კარგად ორგანიზებული გამოკითხვით შესაძლებელია დაგროვდეს ინფორმაცია თანამშრომელთა მოსაზრებების შესახებ, რომელიც მენეჯერს დაეხმარება მართვის შემდეგ საკითხებში:

1. ფირმის თუ ორგანიზაციის პოლიტიკისა და მეთოდებისადმი დამოკიდებულების იდენტიფიცირება და ანალიზი;
 2. მორალისა და მოტივაციის დონეების განსაზღვრა;
 3. განყოფილებებში კონკრეტული პრობლემების დადგენა.
- გარდა ამისა, ის თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს:
- ა) გულწრფელად გაანდონ თავიანთი მოსაზრებები მენეჯერს;
 - ბ) გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები ორგანიზაციის შიგნით;
 - გ) წარმოაყენონ წინადადებები კომპანიის გასაუმჯობესებლად;
 - დ) შეიტყონ შესაძლო ცვლილებები.

გამოკითხვის პროცესის დაწყებამდე საჭიროა გავაცნობიეროთ ჩვენი

მიზნები. უნდა ვიცოდეთ თუ რა შეიძლება მოჰყვეს ინფორმაციის შეგროვებას. გამოკითხვის პროცესში წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ დავგეგმავთ და რა სტილით ჩავატარებთ გამოკითხვებს. გამოკითხვა შეიძლება ჩატარდეს პირისპირ, ტელეფონით ან წერილობითი ანკეტების მეშვეობით. ჩვეულებრივ, რესპოდენტისათვის დასასმელი კითხვები ჩამოწერილია გაკვეთილი ფორმის ანკეტებში. კითხვები ისე უნდა დავამუშაოთ, რომ მივიღოთ სრული ინფორმაცია. ისინი უნდა იყოს კონკრეტული, ნათლად და არაორაზროვნად ჩამოყალიბებული. პასუხების კლასიფიკაციისათვის საჭიროა დემოგრაფიული ინფორმაცია რესპოდენტის ანონიმურობის დაცვით.

კითხვების შემუშავება ძალიან რთული პროცესია. საჭირო ინფორმაციის მისაღებად შეგვიძლია გამოვიყენოთ კითხვების სამი ძირითადი ტიპი:

1. *შემზუდველი*; 2. *ღია*; 3. *შეფასებითი*.

როგორც ვიცით, *შემზუდველი* კითხვები მოითხოვს შეზღუდულ პასუხებს: ღია ან არა. *შემზუდველი* შეკითხვები

გვაძლევს ინფორმაციას, რომელიც იოლია გასაანალიზებლად, მაგრამ ის ღრმად ვერ სწვდება პრობლემებს. *ღია კითხვების* დროს რესპოდენტი იწყებს დისკუსიას საკითხის შინაარსის გარშემო. *ღია კითხვები* გვაძლევს დიდი მოცულობის ინფორმაციას მთელ ორგანიზაციაზე.

შეფასებითი კითხვებით რესპოდენტს საშუალება ეძლევა თანამიმდევრობით, კატეგორიების მიხედვით დააღაგოს კითხვები. მაგალითად, "შემდეგი სამი ფაქტორი დააღაგეთ იმის მიხედვით, თუ რომელი უფრო მნიშვნელოვანია სამსახურში: პერსპექტიული სამუშაო; კარგი ხელფასი; კარგი დამოკიდებულება ხელმძღვანელობასთან."

შეფასებითი კითხვებით ვიღებთ ფაქტობრივი მდგომარეობის შეფასებას პიროვნების განუყოფელი გრძნობების მიხედვით; იმას, რაც თითოეულ ადამიანს აინტერესებს და აღელვებს თავის სამსახურთან დაკავშირებით.

პირდაპირან ტელეფონის საშუალებით ჩატარებული გამოკითხვა მოითხოვს ბევრ დროს და, თანაც, ძვირი ჯდება. ამიტომ ხშირად გამოიყენება *ანკეტა*. იგი ურიგდება რესპოდენტებს, რომლებიც დაინტერესებული უნდა იყვნენ, რომ გასცენ საჭირო და ზუსტი ინფორმაცია. ანკეტას შეიძლება დაეურთოთ ბარათი, რომელშიც ნათქვამი იქნება, რომ გამოკითხვის მიზანია ინფორმაციის შეგროვება, რომ ფირმა სერიოზულად განიხილავს გამოკითხვის შედეგად წამოჭრილ ყველა პრობლემას, რომ ანონიმურობა დაცული იქნება. ანკეტა არ უნდა იყოს დიდი მოცულობის, რადგან რესპოდენტმა დიდი ანკეტა შეიძლება არც კი შეავსოს. ანკეტა ისე უნდა იყოს გაფორმებული, რომ მარტივისა და იოლად შესავსების შთაბეჭდილებას ტოვებდეს. საჭიროა ადეკვატური, მარტივი და ნათელი ინსტრუქციების მიცემა, თუ როგორ უნდა შეივსოს ანკეტა. საერთოდ, გამოკითხვა კონფიდენციალური და ანონიმურია. ყოველი შევსებული ანკეტის ინფორმაცია უნდა დამუშავდეს კომპიუტერის მეშვეობით.

გამოკითხვების ჩატარების შემდეგ აუცილებელია მონაცემთა დამუშავება და ადვილად ხელმისაწვდომ ინფორმაციამდე დაყვანა, რითაც შესაძლებელი იქნება გადაწყვეტილებების მიღება. აქვე ხდება შეგროვილი მონაცემებისათვის კოდების მინიჭება, კოდირების ძირითადი მიზანია მონაცემთა დამუშავების გაადვილება.

გამოკითხვის დაგეგმვა, ჩატარება და ანალიზი არ უნდა

განიხილვებოდა, როგორც ცალკეული პრობლემები, არამედ როგორც მთლიანი პროცესი. არსებობს სტატისტიკური გამოკითხვის ანალიზის რამდენიმე სტანდარტული კომპიუტერული პროგრამა, რომელიც ხელმისაწვდომია ყველასათვის. ანალიზის შედეგები საჭიროებს ყურადღებით განხილვასა და გაშიფვრას. გამოკითხვის ჩატარების შემდეგ საჭიროა მიღებულ შედეგებზე რეაგირება. გამოკითხვის შედეგებზე რეაგირება დამატებითი სტიმულია რესპოდენტისათვის შეავსოს ანკეტა.

გამოკითხვის შედეგებზე შეიძლება პრეზენტაციის ჩატარება. პრეზენტაციისათვის საჭიროა მოხსენების დაწერა.

მოხსენების გეგმა შეიცავს შემდეგ პუნქტებს:

1. გამოკითხვის საწყისი პუნქტების ჩამოყალიბება.
2. ჩატარებული გამოკითხვების ანგარიში.
3. რეზიუმე.
4. რეკომენდაციები და დასკვნები.
5. დეტალური შედეგები.
6. დანართები, ანკეტების ასლები, წერილები, ცხრილები.

დასასრულ, საჭიროა კონტროლი გაეწიოს გამოკითხვების შედეგებს სწრაფად განხორციელდეს. რესპოდენტებს გამოკითხვის ჩატარების პროცესში უჩნდება მოლოდინი, რომ გამოკითხვის ჩატარების შემდეგ რაღაც შეიცვლება. ამიტომ საჭიროა ვისარგებლოთ მომენტით და მოვიპოვოთ თანამშრომლების ნდობა. სხვა შემთხვევაში, ეს პროცესი უშედეგოდ დასრულდება.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. რა არის ბიზნეს გეგმა და როგორია მისი შედგენილობა?
2. ჩამოთვალე ბიზნეს გეგმის განყოფილებები;
3. რა არის მარკეტინგის არსი?
4. რას გულისხმობს რისკის შეფასება? განსაზღვრე რისკის სახეები.
5. რა არის რეკლამა და რა როლს ასრულებს იგი?
6. რას ასახავს საფირმო სტილი?
7. რა იგულისხმება ფაბლიქ რილეიშნიზის ცნებაში?
8. რა არის PR-ი და რა როლს თამაშობს იგი?
9. რა განსხვავებაა PR-სა და რეკლამას შორის?
10. რა ძირითადი ეტაპებია გასათვალისწინებელი პრეზენტაციის წარმატებით ჩასატარებლად?
11. რამდენად მნიშვნელოვანია პრეზენტაციისათვის თვალსაჩინოების გამოყენება?

თავი VI საერთაშორისო ბიზნესი

VI. I. საერთაშორისო ბიზნესის არსი, თავისებურებები და მასზე მოქმედი ფაქტორები

XX–XXI სს. მიჯნაზე საერთაშორისო ბიზნესი გახდა თანამედროვე ცივილიზაციის იმდენად ყოვლისმომცველი და სიღრმისეული ფენომენი, რომ მსოფლიო ეკონომიკის ამ ურთულესი მოვლენისათვის ერთმნიშვნელოვანი განსაზღვრების მინიჭება პრაქტიკულად შეუძლებელია, ამიტომ ქვემოთ მოყვანილია ე.წ. კონსტრუქციული განსაზღვრება, ე.ი. იმ დამახასიათებელი თვისებების ერთობლიობა, რომლითაც კატეგორია “საერთაშორისო ბიზნესი” შეიძლება საკმაოდ სრულყოფილად დახასიათდეს:

1. რადგან საუბარია საქმიან ოპერაციებზე, საერთაშორისო ბიზნესის, ისევე როგორც ქვეყნის შიდა ბიზნესის მთავარი მიზანია მოგების მიღება.

2. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს საერთაშორისო ბიზნესის არაერთი მაგალითი, სადაც პარტნიორები არიან, ერთის მხრივ კერძო ფირმა, მეორეს მხრივ კი სხვა ქვეყნის რომელიმე არასამთავრობო დაწესებულება, მაინც უფრო დამახასიათებლად უნდა ჩაითვალოს ასეთი სახის ფირმათშორისი ოპერაციები, ან შიდასაფირმო ოპერაციები – იმ შემთხვევაში, როდესაც ფირმის სხვადასხვა ქვეგანყოფილება განლაგებულია სხვადასხვა ქვეყანაში და ეს ქვეგანყოფილებები ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან (ამ შემთხვევაში უფრო მეტად ტიპურია ე.წ. მრავალეროვანი კორპორაციები). სხვაგვარად რომ ვთქვათ, საერთაშორისო ბიზნესი არის პირველ რიგში სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული კერძო ფირმების ან მათი ქვეგანყოფილებების საქმიანი ურთიერთობები.

3. საერთაშორისო ბიზნესი ბაზირებულია ძირითადად სწორედ ქვეყანათშორისი საქმიანი ოპერაციების უპირატესობიდან მოგების მიღების შესაძლებლობით, ე.ი. იმ ფაქტიდან, რომ მოცემული საქონლის გაყიდვა სხვა ქვეყანაში, ან ერთი ქვეყნის მიერ წარმოების მოწესრიგება სხვა ქვეყანაში,

ან ორი ქვეყნის ფირმების მიერ ერთობლივი მომსახურების გაწევა მესამე ქვეყნისათვის და ა.შ., უზრუნველყოფს ბიზნესში ჩართულ მხარეებს უფრო დიდი უპირატესობებით, ვიდრე მათ ექნებოდათ საკუთარ ქვეყნებში ბიზნესის წარმოებისას. ეს არის საკვანძო მომენტი არა მარტო საკუთრივ საერთაშორისო ბიზნესის ბუნებისა და სპეციფიკის განსაზღვრისას, არამედ საერთაშორისო მენეჯმენტის, როგორც ასეთის, წარმოშობისა და განვითარების ახსნისას.

საერთაშორისო ბიზნესი განხორციელება მოითხოვს ორი მთავარი ფაქტორის გათვალისწინებით:

პირველ რიგში, ფირმის ბიზნესის საერთაშორისოების დონე დამოკიდებულია მის ბიზნესში ჩართვაზე სხვა ქვეყანაში. თუ საუბარია საქონლის ერთჯერად გაყიდვაზე ქვეყნის ექსპორტ-იმპორტის ფირმის მეშვეობით, მაშინ ბიზნესში ჩართვის ეს დაბალი დონე ფაქტიურად არ ნიშნავს საერთაშორისო ბიზნესში ჩართვას. ამ სახის ოპერაციები არაფრით არ განსხვავდება სხვა ფირმების მიერ გაყიდვებისა და ანგარიშსწორებისაგან.

სულ სხვა საქმეა, როდესაც ფირმამ წარმოება გააჩაღა სხვა ქვეყანაში, დაიქირავა ადგილობრივი პერსონალი, შექმნა სადისტრიბუციო ქსელი (ან ჩაერთო თანამშრომლობაში) და ა.შ. აი ამაზე იტყვიან, ორივე ფეხით საერთაშორისო ბიზნესში დგასო: ენობრივი ბარიერი ადგილობრივ საგადასახადო კანონმდებლობამდე და სავალუტო მოგების რეპატრაციიდან ადგილობრივ სოციალურ აქციებში მონაწილეობამდე. გასაგებია, რომ ამ ორ პოლუსს შორის დევს საერთაშორისოობის განვითარების მთელი რიგი შემგომი საფეხურები.

საერთაშორისოობის განვითარების მთელი რიგი შემგომი საფეხურები. მეორე, საერთაშორისოობა დამოკიდებულია ქვეყნების კულტურული მსგავსების დონეზე. გასაგებია, რომ თუ ერთი ქვეყანა საფრანგეთია, ხოლო მეორე – იტალია, მაშინ ის, რომ ორივე ქვეყანა ევროპაშია და უფრო მეტიც, ორივე მიეკუთვნება რომაულ (ლათინურ) ქვეყნებს, უკვე ბევრზე მეტყველებს ამ ორი ქვეყნის ურთიერთგაგების დონე იმდენად მაღალია, რომ შესაბამისი მენეჯმენტის საერთაშორისო ადაპტაცია კულტურული თვალსაზრისით საკმაოდ მარტივია. მაგრამ თუ ერთი ქვეყანა საფრანგეთია, ხოლო მეორე – რუსეთი, მაშინ საქმე უფრო რთულადაა (თუმცა ევროპული კუთვნილება აქაც არსებობს გარკვეული დოზით). საერთაშორისოობის ყველაზე

მაღალი დონე საჭიროა წყვილში “საფრანგეთი – იაპონია”, თუ მხედველობაში მივიღებთ სუფთა კულტურულ განსხვავებებს.

რა თქმა უნდა, ზემოთ მოყვანილი მიმოხილვები სხვა არაფერია, თუ არა უხეში საილუსტრაციო სქემა. არსებითად კი მას გაამდიდრებს და გაართულებს სხვადასხვა მოსაზრებები: მაგალითად, პირველ შემთხვევაში, იქნება თუ არა საუბარი იტალიის ჩრდილოეთისა თუ სამხრეთის სუბკულტურაზე; შემდეგ, არის თუ არა საუბარი საზღვაო ფირმასთან თანამშრომლობაზე თუ ბიზნესმენებზე იაპონიის შუაგულიდან; მესამე შემთხვევაში კი, დაეხმარება თუ არა ფრანგულ ფირმას ის მნიშვნელოვანი ფაქტი, რომ მის მთელ რიგ თანამშრომლებს აქვთ მუშაობის სერიოზული გამოცდილება სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ყოფილ ფრანგულ კოლონიებში. ასეთი მომენტები შეიძლება მრავლად იყოს. ამდვილი საერთაშორისო ბიზნესი ხომ ყოველგვარ სქემაზე რთულია. მიუხედავად ამისა, ძირითადი დასკვნა უცვლელი რჩება: საერთაშორისოობის მოთხოვნების განვითარების მეორე ლერძი დევს კულტურული თავისებურებების მსგავსებებისა და განსხვავებების სფეროში.

VI. II. საერთაშორისო ბიზნესის დამახასიათებელი თვისებები

თანმედროვე პირობებში საერთაშორისო ბიზნესი, როგორც მსოფლიო ეკონომიკაში ქვეყნის ეკონომიკური ინტეგრაციის მძლავრი ინსტრუმენტი და შესაბამისად გლობალიზაციის ინსტრუმენტი, განისაზღვრება შემდეგი დამახასიათებელი თვისებებით:

1. **მისაწვდომობა და საყოველთაოობა.** თუმცა საერთაშორისო ბიზნესი რეგულირდება ქვეყნების შესაბამისი კანონმდებლობით, ის ხდება სულ უფრო და უფრო საჭირო საშუალება პრაქტიკულად თითქმის ყველა ქვეყნის ფირმისათვის, რომელიც პრინციპულად ცვლის ფირმების სტრატეგიულ და ტაქტიკურ პერსპექტივებს და მათ წინაშე შლის საქმიანი აქტივობის მანამდე არნახულ პოტენციურ სივრცეებს. ამავდროულად აქაც არსებობს თავისებური შეზღუდვები.

2. **განვითარების საფეხურები.** საუბარია იმაზე, რომ ფირმის

შესვლა საერთაშორისო ბიზნესში იწყება ჩვეულებრივი საზღვარგარეთული ვაჭრობის უმარტივესი ფორმებით და განვითარების შესაბამისად აღწევს უმაღლეს ფორმას – მულტინაციონალურ კორპორაციას. ფირმის შემდგომი მიღწევები საერთაშორისო ბიზნესში აიძულებს მას თავისებური ზღურბლების დამღევას: თუ საწყის ეტაპზე ეს არის მხოლოდ ზღურბლი ფირმის პროდუქციის ხარისხობრივი დონისა და მისი დანახარჯებისა, რომელიც საქონლის მეტ-ნაკლებად ნორმალური გაყიდვის საშუალებას იძლევა საზღვარგარეთ, მისი განვითარების შესაბამისად ეს არის საკითხები დისტრიბუციის, კაპიტალების საერთაშორისო ბაზრების ეფექტურად გამოყენების, სამუშაო ძალისა და საერთაშორისო სატრანსპორტო ქსელებთან წიგნიერი მუშაობის განვითარების შესახებ და ა.შ.

3. ტექნოლოგიური გლობალიზაცია. კომპიუტერულმა, ინფორმაციულმა და სატელეკომუნიკაციო საშუალებებმა პრინციპულად შეცვალეს საერთაშორისო ბიზნესის ხასიათი, რომელმაც თანამედროვე პირობებში შეიძინა სამი პრინციპულად ახალი თვისება:

➤ მისი ეფექტური წარმოება შესაძლებელია “ოფისიდან გაუსვლელად”;

➤ მისი წარმოება შესაძლებელია რეალური დროის რეჟიმში;

➤ მას შეუძლია ტელეკომუნიკაციების საშუალებით მოიცვას ბიზნესისათვის ყველა საინტერესო ბაზარი: საქონლის, კაპიტალის, სამუშაო ძალის, ინფორმაციისა და სხვ.

4. “ფინანსიარიზაცია”. საერთაშორისო საქმიანი ოპერაციების ფინანსური შინაარსი, დაწყებული მათი ჩანაფიქრიდან და დამთავრებული რეალური რეზულტატით, ხდება საერთაშორისო ბიზნესის შუაგული, ის თავისებური ცენტრი, რომლის გარშემოც ბრუნავს ყველა ინტერესი, გადაწყვეტილება, სტრატეგია. რა თქმა უნდა, გლობალიზაციის ეპოქამდეც საერთაშორისო ბიზნესის მთავარი მიზანი იყო მოგება, მაგრამ ახალი პერიოდის არსი ისაა, რომ საერთაშორისო კონკურენტული უპირატესობების ძიების და გამოყენების დასაყრდენი გახდა ფინანსური მენეჯმენტის მიღწევები, უახლესი და მრავალრიცხოვანი ფინანსური ინსტრუმენტები, რომლებიც წარმოიშობიან მსოფლიო ფინანსური ბაზრის გიგანტური შესაძლებლობებისაგან. კომპიუტერიზაციისა და ტელეკომუნიკაციების უნიკალურ შესაძლებლობებზე

დაყრდნობით, ფინანსიარიზაცია გახდა ნებისმიერი საერთაშორისო ბიზნესის სრულყოფილების მასალა.

5. ნაციონალურისა და ინტერნაციონალურის რთული ურთიერთქმედება. შესაძლოა, საერთაშორისო ბიზნესის არც ერთი საკითხის გარშემო არ წარმოშობილა იმდენი დავა და კამათი, რამდენიც პლანეტის საქმიან ცხოვრებაზე კონვერგენტული და დივერგენტული პროცესების ზემოქმედების შესახებ ნაციონალური კულტურების სფეროში.

ერთი მხრივ, გლობალიზაციას აშკარად მივყავართ სუფთა კონვერგენტულ პროცესებამდე: დაწყებული ჯინსებით, ტელევიზორებითა და ჰამბურგერებით და დამთავრებული მულტინაციონალური საქმიანი კულტურის ფორმირებით, რომლის გარკვეულ პრინციპებსა და წესებს იზიარებს მსოფლიოს სერიოზულ ბიზნესმენთა უმრავლესობა. მაგრამ მეორე მხრივ, იზრდება ნაციონალური და კულტურული დიფერენციაცია, რომელიც უკიდურესი ნაციონალიზმისა და/ან რელიგიური შეუწყნარებლობის ფორმებით ვლინდება რთულ კონფლიქტურ ფორმებში; აშკარაა ხალხებისა და ეთნიკური ჯგუფების სავსებით ბუნებრივი მისწრაფება შეინარჩუნონ თავისი კულტურული და ნაციონალური ფასეულობები, განწყობა, ქცევის სტერეოტიპები, დაიცვას ისინი სხვა მასობრივი (ძირითადად ამერიკული) კულტურის გავლენისაგან. ხშირად ეს მისწრაფება იღებს სხვადასხვა სახის შეზღუდვებისა და აკრძალვების ფორმებს სწორედ საერთაშორისო ეკონომიკურ საქმიანობაზე ამა თუ იმ ქვეყანაში. და ბოლოს, პროფესიონალები საერთაშორისო ბიზნესის ხისტემაში სულ უფრო რწმუნდებიან, რომ სწორედ გამწვავებული ნაციონალური გრძნობები ქმნის მათი მუშაობისთვის უამრავ პრობლემას, მაგრამ ამავდროულად ისინი ქმნიან ქვეყანათშორის საქმიანი ოპერაციების ეფექტურობის ზრდისა და ახალი მიღწევების საინტერესო ველს, თუ ხდება სწორი განსაზღვრა და გამოყენება ნაციონალურ-კულტურული მომენტისა.

საერთაშორისო ბიზნესის ანალიზი მისი ეფექტური მართვადობის პრობლემების კონტექსტში საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ მისი შემდეგი თვისებები:

1. მოგების მიღება, საერთაშორისო ბიზნესის მართვას ანალოგიური ხასიათის საქვეყნო ბიზნესის მართვისგან განასხვავებს სწრაფვა საქმიანი ოპერაციების ეკონომიკურად ეფექტური მართვისათვის საზღვრებს გარეთ გასვლის

უპირატესობების (ნაციონალურ საზღვრებს გარეთ) გამოყენება.

2. ამ უპირატესობების რეალიზებისათვის მეწარმეები ისწრაფიან დამატებითი ეკონომიკური შესაძლებლობების გამოყენებისკენ, რომლებიც გამომდინარეობს:

➤ საზღვარგარეთული ბაზრების რესურსების თავისებურებებიდან (მხედველობაშია ნებისმიერი სახის რესურსები);

➤ საზღვარგარეთული ბაზრების ტევადობიდან;

➤ საზღვარგარეთის ქვეყნების სამართლებრივი თავისებურებებიდან;

➤ ქვეყანათშორის (სახელმწიფოთშორისი) პოლიტიკური და ეკონომიკური ურთიერთქმედებების სპეციფიკიდან, რომლებიც რეგულირდება სახელმწიფოთშორისი ურთიერთქმედებების შესაბამისი ფორმებით.

3. სწორედ განვითარების თავისებური ღერძი „სუფთა საქვეყნო ბიზნესი მულტინაციონალური ბიზნესი“ მოიცავს ამ დონის ზრდის ეტაპებს: საერთაშორისო ბაზარზე ერთჯერადი საექსპორტო მიწოდებიდან მულტინაციონალური კორპორაციის განვითარებულ სტრუქტურამდე, რომლისთვისაც წარმოება და დისტრიბუცია წარმოადგენს სფეროებს, რომლებიც მოიცავენ მთელ დედამიწას ათობით ქვეყნებს და ასობით ბაზარს.

4. რაც უფრო მეტად ინტერნაციონალიზებული ხდება ნებისმიერი ქვეყნის ბიზნესი, მით უფრო მისაწვდომია მისთვის გლობალური ბიზნეს-სერვისი, ანუ აბსოლუტურად დამოუკიდებელი ნაციონალური კუთვნილებისაგან და ორიენტირებული მხოლოდ სვადასხვა სახის მომსახურების პაკეტების ეკონომიკურ ეფექტურობაზე: მეცნიერულიდან ფინანსურამდე და სატრანსპორტოდან ინტერნაციონალური კომუნიკაციების შერჩევამდე.

რომელიც დღესდღეობით საერთაშორისო ბიზნესში შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზების საშუალებას იძლევა.

5. არსებობს მთელი რიგი აუცილებელი პირობები, რომელთაც აყენებს საერთაშორისო ბიზნესი ნებისმიერი ფირმის წინაშე, რომელიც სერიოზულად მიისწრაფის მასში შესასვლელად, მათგან კი უმთავრესია – კულტურული ფაქტორის ანუ მოთხოვნებისა და შეზღუდვების ერთობლიობის გათვალისწინება ბიზნესში. ეს პრობლემა მწვავეა იმდენად, რამდენადაც განსხვავდება

მოცემული ფირმის საბაზო ქვეყნისა და იმ ქვეყნების კულტურა, სადაც იგი აწარმოებენ ბიზნესს. კულტურული ფაქტორის ხარჯზე დამატებითი შემოსავლის მიღება (ან დაკარგვა) დამოკიდებულია ორგანიზაციებზე, სიტუაციურ ფაქტორებზე და ა.შ.

6. საერთაშორისო ბიზნესის გლობალური ხასიათი მისი უმთავრესი განმსაზღვრელი ფაქტორებია. დღესდღეობით ის მოიცავს საინფორმაციო საქმიანი გაცვლის მსოფლიო სისტემას, მსოფლიო ფინანსურ ბაზარს, ტექნოლოგიური სიახლეების გლობალურ სისტემას და ა.შ. ინტერნაციონალიზაციის ერთი საფეხურიდან მეორეზე გადასვლასთან

ერთად სულ უფრო იზრდება იმის მნიშვნელობა, თუ რამდენად ვლინდება ეს ხარისხი მოცემულ ბიზნესში, ან უფრო ზუსტად, თუ რამდენად ვლინდება ამ ბიზნესის ეფექტურობა გლობალიზაციის გამოყენებით. თვითონ გლობალიზაცია კი უკვე ორგანულად ითავსებს ზემოთ აღნიშნულ ხუთ დამახასიათებელ ნიშანს (მისაწვდომობა და საყოველთაოობა; განვითარების საფეხურები; ტექნოლოგიური გლობალიზაცია; ფინანსიარიზაცია; ნაციონალურისა და ინტერნაციონალურის დივერგენტული-კონვერგენტული ურთიერთქმედება).

7. და ბოლოს, საერთაშორისო ბიზნესი, როგორც განახლებადი და რთული ურთიერთკავშირის მქონე პროფესიონალური ცოდნის სისტემა პრინციპულად უფრო მაღალი დონისაა, ვიდრე ნებისმიერ საქვეყნო ბიზნესში კიდევ ერთი, ამ კატეგორიის ყველაზე მნიშვნელოვანი თანამედროვე დახასიათება.

8. ბაზართან შეხების „მულტიზედაპირულობა“ და საუკეთესო ნაციონალური ნიმუშების „ექსტრაგირება“ საშუალებას აძლევს საერთაშორისო ბიზნესს მსოფლიო პრაქტიკაში ყოველივე საუკეთესოს შეთვისებისა. საერთაშორისო ბიზნესი დღესდღეობით განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს.

9. ინფორმაცია მთავარი სტრატეგიული რესურსია, ადაპტირება კი – მთავარი სტრატეგიული იარაღი.

10. საერთაშორისო ბიზნესის პრინციპული განსხვავება არის საქვეყნო სიტუაციის ე.წ. პირუკუ შეფასების საშუალება: ქვეყნის ეკონომიკაში ნეგატიური ტენდენციები შეიძლება იყოს სულ სხვაგვარად შეფასებული საერთაშორისო ფირმის მიერ, რადგან სწორედ ამ ტენდენციებმა მისცეს ფირმას ბიზნესის დამატებითი შესაძლებლობები.

11. შიდასაქვეყნო კონკურენციისაგან განსხვავებით საერთაშორისო

ბიზნესს შეუძლია იგრძნოს თავისი სახელმწიფოს მხარდაჭერა კონკურენტებთან ბრძოლაში. ამ სისტემატიზაციის საფუძველზე შედგენილია შედარებითი ცხრილი „საქვეყნო ბიზნესი – საერთაშორისო ბიზნესი“, რომელიც თავის მხრივ შეასრულებს საქვეყნო მოდელის მენეჯმენტის საერთაშორისოზე გადასვლის კონსტრუქციული მექანიზმის როლს.

VI. III. გლობალიზაციის პროცესი და ბიზნეს ურთიერთობები

ცივი ომის დამთავრების შემდეგ, ინტენსიურად მიმდინარეობს გლობალიზაციის პროცესი თუმცა მისი თეორიული საფუძვლები, ახალ ევროპულ ლიბერალურ დემოკრატიულ პროექტში იყო უკვე მოცემული, რომლის მიხედვით სამყარო ისე უნდა იქნას გარდაქმნილი, რომ გამოდგეს, კონკრეტული ინდივიდის საცხოვრებლად, მიუხედავად მისი ეთნიკური, ეროვნული, სახელმწიფოებრივი და სხვა იდენტობებისა. ასეთმა მიდგომამ განაპირობა ის, რომ ნაციონალური კორპორაციების ადგილი ეკონომიკაში შეცვალა ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა, რამაც თავის მხრივ მოითხოვა სამართლებრივი ნორმების, პოლიტიკური სისტემების, ფინანსური ორგანიზაციების ჰომოგენურობა.

აქედან გამომდინარე გლობალიზაციის პროცესისათვის ძირითად მახასიათებლებად იქცნენ: ინტერნაციონალიზაცია (რაც ნიშნავს, რომ ხალხი და კულტურა, მათი საქმიანობა ასე დაახლოებული ერთმანეთთან არასდროს ყოფილა, ცვლილებები ერთ ქვეყანაში მყისვე აისახება მასზე ათასობით კილომეტრით დაცილებულ ქვეყნებზე). ლიბერალიზაცია (რაც ნიშნავს იმას, რომ ქვეყნებს შორის სავაჭრო ბარიერები მინიმუმადეა დაყვანილი). ვესტერნიზაცია (ანუ დასავლური ღირებულებების, ცხოვრების წესის ეკონომიკური ურთიერთობების ექსტრაპოლაცია (განვრცობა) მთელ დედამიწაზე. და ბოლოს დეტერიტორიალიზაცია (რაც გულისხმობს ეროვნული სახელმწიფოს როლის და მნიშვნელობის შემცირებას და საერთაშორისო ინსტიტუტების გააქტიურებას). და ეკონომიკის გლობალიზაცია ბიზნესორგანიზაციის

წარმატებით მართვისათვის დამატებით პირობებს აყენებს.

ეკონომიკის გლობალიზაცია ნიშნავს იმას, რომ ბიზნეს ორგანიზაციები ერთ ადგილზე აღარ არიან მიჯაჭვულები, ისინი თავიანთ ეკონომიკურ საქმიანობას ახორციელებენ დედამიწის სხვადასხვა ადგილზე და სხვადასხვა სახელმწიფოებში, იქნება ე.წ. ტრანსნაციონალური კორპორაციები, რომლებშიც დასაქმებული არიან განსხვავებული კულტურების, ეროვნების, ღირებულების და მენტალობის მატარებელი ინდივიდები. მრავალეროვანი გაერთიანებების მართვის პროცესი რიგ თავისებურებებთან არის დაკავშირებული. ასე მაგალითად განსხვავებები ქოლიტიკური სისტემის თავისებურებებით, კანონმდებლობის შინაარსით და თვით პროდუქციის მომხმარებელთა მენტალობით არის განპირობებული. ამგვარი სხვაობები მრავალეროვან გაერთიანებებს უქმნიან, როგორც სიძნელეებს, ისე გარკვეულ ხელსაყრელ პერსპექტივებსაც.

ცხადია ისეთი ორგანიზაციების მართვა გაცილებით ძნელია, რომელიც სათაო ოფისისგან ათასობით კილომეტრით არის დაშორებული და მასში ვთქვათ ხუთ ან მეტ ენაზე მოსაუბრე მომუშავეებია, ვიდრე კომპაქტურად განლაგებული და ერთ ენაზე მოლაპარაკე მომუშავეთა მართვა. ამიტომ ეკონომიკის გლობალიზაციამ მართვის პროცესის აუცილებელ კომპონენტად მოითხოვა კულტურათშორისი მიდგომების გაცნობიერება და მისი ჩართვა ბიზნესის ეფექტურად მართვაში. ვიდრე კულტურებს შორის განსხვავებებზე ვისაუბრებთ აუცილებელია შემოვფარგლოთ კულტურის ცნების შინაარსი. რადგანაც კულტურა რთული ფენომენია როგორც სტრუქტურულად ისე შინაარსობრივად ამიტომაც მისი ორ ასეულამდე განსაზღვრება არსებობს. ჩვენი ამჟამინდელი მიზნებიდან გამომდინარე, კულტურის ცნება, რომელიც თავის შინაარსში მოიცავს ადამიანური საქმიანობის ყველა სფეროს და უპირისპირდება ბუნებას, ამჯერად ჩვენი კონკრეტული მიზნებიდან გამომდინარე შეიძლება კულტურის ასეთ განსაზღვრებაზე შევჩერდეთ – კულტურა არის ეთნიკური ჯგუფის ან ერის უნიკალურობის ამსახველი ძირითადი ღირებულებების და ცხოვრების წესის, ტრადიციების და ნორმების ერთობლიობა.

VI. IV. კულტურული სამყარო და კულტურათმშორისი განსხვავებანი

შეიძლება გამოვყოთ კულტურათმშორისი სხვაობების გარკვეული მახასიათებლები რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ, როგორც ბიზნესის რგანიზაციის შიდა ცხოვრებაზე, ასევე მომუშავეთა საქმიანობაზე. საბაზრო ეკონომიკის, ბაზრების ფორმირების პროცესებზე კულტურის გავლენა განიხილება სამი მიმართულებით:

1. კულტურა ქმნის ბაზრის რაციონალურ ფაქტორებს;
2. იდებებსა და ტექნოლოგიებს, რომლებიც თავის მხრივ ქმნის სამოქმედო ჩარჩოებს საბაზრო ინსტიტუტებისათვის;
3. ადამიანები იყენებენ კულტურას საბაზრო ინსტიტუტებთან დაკავშირებულ ურთიერთობებისას, მიზნებისა და საშუალებების ინტერპრეტაციისთვის და მათთან ადაპტაციისთვის.

წარმოების კულტურის განსხვავება აისახება დაქირავებულთა მართვის სტილზე, იმ საზრისზე, რომელსაც ამ კულტურის წარმომადგენლები დებენ სამუშაოში, აქვიათა მფლობელების მიმართ დამოკიდებულებაში, მოლაპარაკებების ტაქტიკაზე და ა.შ. ნებისმიერ კულტურაში სწორედ ამ ბაზისური რწმენის სტრუქტურა წარმომადგენს იმ „უხილავ სულს“, რომელიც მართავს ეკონომიკურ აქტივობას. ეკონომიკა დაინტერესებულია წარმოების პროცესის ელემენტებით: მიწით, ნედლეულით, სამუშაო ძალით, კაპიტალით, მანქანადანადგარებით, ტექნოლოგიებით და ინფორმაციით. მისი ყურადღების მიღმა რჩება ამ ელემენტების დაკავშირების წესი, რომელზეც გავლენას ახდენს ამა თუ იმ კულტურის შიგნით არსებული ზოგადკულტურული მსოფლმხეველობრივი სისტემა ე.წ. ღირებულებათა შკალა.

ეს ღირებულებები არსებით მნიშვნელობას იძენენ ბიზნესის ორგანიზაციის პროცესში. ღირებულებებზე დაფუძნებული განზომილებები:

1. უნივერსალიზმი-პარტიკულარიზმი: ბიზნეს ორგანიზაციების ნორმალურ ფუნქციონირებას სჭირდება რუტინების გარკვეული სისტემა. ამავე დროს ორგანიზაციისათვის აუცილებელია გამონაკლის შემთხვევებზე სწრაფი რეაგირება, სწორედ ამაზეა დამოკიდებული წარმატება თუ რამდენად ახერხებს ორგანიზაცია უნივერსალიზმის (ზოგადი წესების) და პარტიკულარიზმის (განსაკუთრებული, გამონაკლისის)

შეთავსებას. განსხვავებული კულტურები განსხვავებულად რადიკალურები არიან უნივერსალიზმის მიმართ. არცერთი კულტურა არ უარყოფს ამ პრინციპს მთლიანად, თუმცა წარმოების და ცხოვრების წესის უნივერსალიზაციას ძირითადად ამერიკელებს მიაწერენ, რომელთაც მიაჩნიათ და სწამთ, რომ შესაძლებელია მენეჯმენტის ნებისმიერი ასპექტის უნივერსალური ფორმულის შექმნა.

დასავლეთისაგან განსხვავებით იაპონია აბსოლუტურად უცხო სამყაროა, რადგანაც მას აქვს სოციალური წესრიგის დიამეტრულად განსხვავებული პოზიცია, იაპონელები არ იწყებენ უნივერსალური პრინციპიდან, რადგანაც მიაჩნიათ, რომ მოვლენა თავისთავად არ არის კარგი, ის ასეთად იქცევა მაშინ, როცა ჰარმონიულად ერწყმის სხვა ცხოვრებისათვის მნიშვნელოვან ელემენტებს. ყველა კულტურა, რომელმაც კი შექმნა რელიგია და აზროვნების გარკვეული სისტემები, აღიარებს სოციალურეკონომიკური საკითხებისადმი ტრანსცენდენტურ ქეშმარიტებას, გამონაკლისია სინტოიზმი და ბუდიზმი, სადაც მორიგებულია დაპირისპირებული თვალსაზრისები, რაც ევროპელისათვის გასაოცარ ანტიინტელექტუალიზმად აღიქმება.

2. ანალიზი-სინთეზი. ყოველი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია წარმოების მთელი პროცესის აზრობრივი დაშლა, რომ შესაძლებელი იყოს თითოეული ნაწილის დეფექტის გამოვლენა. ამავე დროს აუცილებელია წარმოების პროცესის ერთ მთლიანობად წარმოსახვა, რომ მთელი სისტემა იყოს უკეთ ორგანიზებული და ინტეგრირებული. ამ მახასიათებლებზე არის დამოკიდებული მენეჯერული პრაქტიკის დილემა, მართვის რომელი სტილია ეფექტური, როცა ორიენტაციას ვიღებთ წარმოების პროცესის ნაწილებზე თუ როდესაც მნიშვნელობას ვანიჭებთ ურთიერთობებსა და უფრო ფართო ზოგადკულტურულ კონტექსტებს, მაგ. ამერიკულ კულტურაში სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა დეკონსტრუქციას, ვიდრე რეკონსტრუქციას. ასეთ მიდგომას ანგლო-ამერიკული ემპირიზმის და პროტესტანტიზმის გამოცხადებად მიიჩნევენ.

ინფორმაციასთან დაკავშირებული კომპლექსური სისტემების ზრდის ეპოქაში, კულტურები რომლებიც უპირატესობას მთლიანობაზე აკეთებენ, ამერიკული ეკონომიკის კონკურენტები გახდნენ, ამ თვალსაზრისით იაპონურმა და გერმანულმა

კულტურამ გარკვეული უპირატესობა მოიპოვა. ამერიკულ ბიზნესკულტურას ახასიათებენ, როგორც უკიდურესად ანალიტიკურს, ხოლო იაპონურს სინთეზურს. ამიტომაც ამერიკელი ამბობს “ფაქტები არ ტყუის” ხოლო იაპონელი “კონტექსტი არ ტყუის”.

3. ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი ნებისმიერი ბიზნესორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა მომუშავე ინდივიდებზე ზრუნვა, მაგრამ მართვის ხელოვნება იმით ფასდება თუ რა უფრო მნიშვნელოვანია ორიენტირება ინდივიდებზე და მათ უფლებებზე, მოტივაციებზე, თუ უპირატესობის მინიჭება კორპორაციისათვის, სადაც თვითოეული ინდივიდის ძირითად „სათნოებად“ კორპორაციული ინტერესი ითვლება. მაგ. ამერიკული კულტურა ყველაზე მეტადაა მიმართული იმისკენ, რომ ასრულდეს ყოველი ინდივიდის „ამერიკული ოცნება“ და ყოველმა ინდივიდმა შექმნას „თავის თავი“ ბიზნესის უპირველეს ატრიბუტად ითვლება პიროვნება, რომელსაც მტკიცედ აქვს განზრახული კაპიტალის დაგროვება, აქ აშკარად ჩანს პროტესტანტული ეთიკის სული, რომლის მიხედვითაც ადამიანმა ღმერთთან მისასვლელი საკუთარი გზა უნდა მოიხსოს და რომ სიმდიდრე და წარმატება ღმერთისთვის სათნოა. ხოლო იაპონელები კაპიტალიზმს განიხილავენ, როგორც სისტემას, რომელშიც ჯგუფები და ორგანიზაციები ემსახურებიან მომხმარებელს და არა სისტემას, რომლის მეშვეობით ინდივიდები იღებენ მოგებას.

იაპონიაში ამიტომაცაა კარგი მენეჯერის სახელი დაკავშირებული სოციალურად ორიენტირებულ პიროვნებასთან „კომპანიის კაცთან“ კიდევ ერთი მახასიათებელი, რომელსაც პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ მსოფლმხედველობრივი – რომელიც ადამიანის სინამდვილესთან მიმართების თავისებურებას ეხება. ამ შემთხვევაში ლაპარაკია იმაზე თუ ადამიანი რამდენად ემორჩილება ბუნების ძალებს რამდენად ჰარმონიულია მათი ურთიერთკავშირი. მრავალ აზიურ ქვეყანაში ადამიანის ცხოვრება ფატალისტურად არის გააზრებული, ანუ მათი მსოფლმხედველობის მიხედვით ამ სამყაროში რაც ხდება ყველაფერი უკვე წინასწარ არის განსაზღვრული და დეტერმინირებული, კერძოდ, როდესაც რაიმე ხდება, ის განგების ნებად არის მიჩნეული.

ამგვარი მიდგომის საპირისპიროდ, მაგალითად ამერიკელებს

და კანადელებს სჯერათ, რომ ადამიანს შესწევს უნარი კონტროლი გაუწიოს სამყაროში მიმდინარე მოვლენებს ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება მოვიყვანოთ მაგალითი, ამ ქვეყნებში დღეს ე. წ. განუკურნავი დაავადებების დასაძლევად მილიარდობით დოლარი სწორედ მიტომ იხარჯება, რომ მათ სჯერათ ადამიანის შესაძლებლობების და მათ მიაჩნიათ მოზანდასახული და რაციონალური ჩარევით სამყაროზე ზოგადად და ცხოვრებაზე კონკრეტულად ზემოქმედების მოხდენა შეუძლიათ. ამ ორ უკიდურესი თვალსაზრისის გარდა არსებობს შეხედულება, რომელიც ადამიანის და სინამდვილის ურთიერთობას ჰარმონიაში მყოფად განიხილავს მაგ. სინტოისტურ კულტურაში.

ადამიანის და სინამდვილის მიმართებაში ამგვარ მიდგომებს ბიზნეს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე და პრაქტიკაზე პირდაპირი გავლენა აქვთ. მაგალითად, თუ მხედველობაში მივიღებთ მიზნების დასახვის აქტივობას, მაშინ სავარაუდოა, რომ ის იმ ქვეყნებში იქნება ნაკლებად გავრცელებული, რომლებშიც ბუნების ძალებისადმი დამორჩილების თვალსაზრისია გავრცელებული. საპირისპირო პრაქტიკაა დამკვიდრებული იმ ქვეყნებში რომელთა კულტურაში ბუნების ძალებისადმი დამორჩილება არ ბატონობს. ამგვარ კულტურაში მიზნების აქტიურ დასახვას თავისთავადი ღირებულება გააჩნია, მასში სამუშაოს შესრულება დასახული მიზნების რეალიზებაზეა დაფუძნებული, ხოლო მათი განუხორციელებლობა მომუშავის პირად წარუმატებლობად არის მიჩნეული.

მნიშვნელოვანი კულტურათშორისი სხვაობა ადამიანის დროსთან მიმართებაშიც მელავნდება, საკითხი კონკრეტულად შემდეგნაირად დგას? დროის რომელ ინტერვალზეა ადამიანი მიმართული წარსულსა, აწმოსა თუ მომავალზე. მაგალითად დასავლეთის მკვიდრი დროს ცხოვრებას არსებით რესურსად განიხილავენ, ისინი თვლიან, რომ ის ეფექტურად მომჭირნეობით უნდა იყოს გამოყენებული, ამერიკელები ძირითადად აწმყოზე და ახლო მომავალზე არიან ორიენტირებულნი, ეს ნათლად ჩანს ისეთ მაგალითებზე როგორიცაა თანამშრომელთა ატესტაცია ის ა.შ.შ-ში ექვს ან თორმეტ თვეში ერთხელ ტარდება. მის საპირისპიროდ იაპონელები დროის გრძელვადიან პერსპექტივაზე არიან ორიენტირებულნი, აღსანიშნავია, რომ ისინი ატესტაციას ათ წელიწადში ერთხელ ატარებენ.

არის ქვეყნები, რომლებშიც ადამიანთა ყურადღება მხოლოდ წარსულზეა ორიენტირებული. ამგვარ კულტურებში უმნიშვნელოვანეს ღირებულებას ტრადიციების დაცვა წარმოადგენს. დროზე ორიენტაციის ხასიათი შრომის პროცესის დაგეგმარებასთან უშუალო კავშირშია. გარდა ამისა დროის პერსპექტივის მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი ხასიათი ხშირად თანამშრომელთა დაწინაურების ვადებს განსაზღვრავს.

კულტურათაშორის სხვაობები ადამიანთა აქტივობის და მისი ყოფიერების მიხედვით არის საყურადღებო. ზოგიერთ კულტურაში ყურადღება ადამიანის აქტივობაზეა გამახვილებული, ზოგიერთში კი წინაპლანზე მისი ცხოვრება, არსებობა, არის წამოწეული. ამ უკანასკნელში ადამიანის მოთხოვნილებების სწრაფი და უშუალო დაკმაყოფილება იგულისხმება. არსებობენ ისეთი ეროვნული კულტურის მატარებელი ქვეყნები რომლებშიც თვით კონტროლის ფუნქცია დომინირებს, ამ შემთხვევაში ადამიანები თავის მოთხოვნილებების შეზღუდვას ცდილობენ. მაგალითად ამერიკელები ძირითადი საქმის კეთებაზე არიან მიმართული, ისინი ბევრს მუშაობენ და სათანადო ანაზღაურებასაც ითხოვენ სოციალურ აღიარებასაც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ.

შექსიკელები კი განსხვავებულ ორიენტაციას ავლენენ, ისინი უპირატესობას აქტუალურ ცხოვრებისეულ ვითარებას ანიჭებენ, ცდილობენ ყოფითი სიტუაციებიდან მომენტალური სიამოვნება მიიღონ. ამ ორი უკიდურესი წესისგან განსახვავებით ფრანგებს მაკონტროლებელ ეროვნულ კულტურას მიაკუთვნებენ, რომელშიც ძირითადად ადამიანის რაციონალობა და ლოგიკა ფასობს. ამგვარი კულტურათშორისი განსხვავებები შრომის პროცესში არასამუშაო დროის ხასიათში გადაწყვეტილებათა მიღების და მომუშავეთა წახალისების პრაქტიკულ ღონისძიებებში უშუალოდ უნდა იყოს ასახული.

კულტურათშორის სხვაობების დადგენაში ადამიანთა ურთიერთობის მიმართ დამოკიდებულების თავისებურება ასრულებს. ამ თვალსაზრისით ა.შ.შ-ში ინდივიდუალისტური მიდგომა გახლავთ გაბატონებული. ადამიანი ძირითადად მისი პირადი მიღწევებით ფასდება, განსაკუთრებით ეს შრომის სფეროს ეხება. ამ მსოფლმხედველობის მიხედვით საკუთარი ზედის გამგებელი თავად ადამიანია. ამ ღირებულებითი მიდგომის საპირისპიროდ აღმოსავლური კულტურა ჯგუფურ ცხოვრებაზეა ორიენტირებული, ამ შემთხვევაში უპირატესობა

სოციალური ჯგუფის ისეთ თვისებებს ექვევა როგორცაც მისი პარმონიულობა, ერთიანობა, მისადმი წევრების ლოიალობა წარმოადგენს.

ზოგიერთ ევროპულ ქვეყანაში განსხვავებული სიტუაციაა კერძოდ მათში ადამიანთა ჯგუფების იერარქიულ ურთიერთდამოკიდებულებას ექვევა ყურადღება. ჯგუფის სოციალური სტატუსი დროთა განმავლობაში შედარებით სტაბილურია. ეროვნული კულტურის ეს მახასიათებელი სამუშაო პროცესის დაგეგმარების ხასიათს, გადაწყვეტილების მიღების პრინციპებს ორგანიზაციებში, მიმდინარე საკომუნიკაციო პროცესების თავისებურებას, მომუშავეთა წახალისების სიტემას, კადრების შერჩევის და განაწილების ხერხებს მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში ისინი დაწინაურდებიან, რომლებიც მოხსნიან ზემოთხსენებულ ბინარულ დაპირისპირებებს.

სხვა ქვეყანაში ჩასული ადამიანი, რომელიც საკმაოდ განსხვავებულ კულტურულ გარემოში ხვდება ჩვეულებრივ, განცვიფრებას, გარკვეულ დეზორიენტაციას, ემოციურ დაძაბულობას და დისკომფორტს განიცდის. ხვდასხვა კულტურისადმი ფსიქოლოგიური შეგუების პროცესი ემპირიული კვლევის საგანია. გამოკვლევების შედეგები ცხადყოფენ, რომ სხვა კულტურისადმი შეგუების პროცესში ადამიანი გარკვეულ სტადიებს გადის. შეგუების საწყის ეტაპზე ადამიანი სიახლის აღქმის და შეფასების ვითარებაში იმყოფება, მისი განწყობილება დადებითი შთაბეჭდილებებით არის სავსე.

სხვა ქვეყანაში მცირე დროით ჩასული ადამიანი შინ სწორედ ამგვარი შთაბეჭდილებებით ბრუნდება. ისინი კი, ვინც სხვა კულტურულ გარემოში ერთ კვირაზე მეტ ხანს რჩებიან, კულტურათა შორის განსხვავებებს უფრო ღრმად აღიქვამენ, რასაც ისინი დასაწყისში საკმაოდ საინტერესოდ მიიჩნევენ. შემდეგ კი სხვაგვარად აფასებენ. დროთა განმავლობაში, თავდაპირველი „ეიფორია“ გადის და ადამიანი სხვა კულტურისადმი ადაპტაციის მომდევნო ეტაპზე გადადის. აქ უკვე, ის, რაც თავდაპირველად მისთვის უჩვეულო და მიზიდველი იყო, უცნაური, ფრიად გაუგებარი და მიუღებელი ხდება. ენის არცოდნა სხვებთან მინიმალური ურთიერთობის დამყარებისთვის არსებითი და ფაქტობრივად, გადაულახავი წინააღმდეგობა გახლავთ. რამდენიმე თვის გასვლის შემდეგ „საშინელი“ და დაუძლეველი

კულტურათაშორისი სხვაობები ადამიანისათვის ნათელი ხდება, ის მათ ობიექტივირებას ახდენს, ეს შეგუების მესამე საფეხურია.

ამ ეტაპზე პიროვნებისათვის ნათელი ხდება ის, რომ რაც მისი მსჯელობის და შეფასების საფუძველი იყო საკუთარ ქვეყანაში, ახალ კულტურულ გარემოში თითქმის ყოველგვარ მნიშვნელობას კარგავს. შეგუების პროცესში ადამიანი მაქსიმალურად ფრუსტრირებული სწორედ ამ ეტაპზეა. ბოლო, მეოთხე ეტაპზე, ადამიანი ახალ, შეუჩვეველ კულტურულ გარემოს თანდათანობით ეგუება და მის მიმართ მისი უარყოფითი დამოკიდებულება ისევ დადებითი ხდება, რადგან გამოცდილებამ მას ცოდნა შესძინა იმის შესახებ, თუ რა არის მასში მნიშვნელობის მქონე და რა უნდა იყოს უგულვებელყოფილი. ამ გამოცდილებათა შედეგების საფუძველზე ორი რამ შეგვიძლია დავასკვნათ, თუ ჩვენ სამუშაოდ სხვა ქვეყანაში ვიმყოფებით ან სხვა ქვეყნის წარმომადგენლებთან საქმიანი ურთიერთობა გვაქვს, მაშინ აღწერილი შეგუების ეტაპობრივი პროცესის გათვალისწინება საკვებით მიზანშეწონილია. ამავე დროს, ეს პროცესი ჩვეულებრივ და გარდაუვალ მოვლენად უნდა მივიჩნიოთ. მეორე, ჩვენ სხვა ადამიანის მოქმედება და მისი განცდები ადაპტაციისმიმდინარეობის შესაბამისი ეტაპების მხედველობაში მიღებით შეგვიძლია წინასწარ განვსაზღვროთ.

VI. VI. საერთაშორისო მასშტაბით გაფართოება და მიზნების სპეციალიზაცია

რესტრუქტურიზაციის მიუხედავად, ბევრი ორგანიზაცია სულ უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს ბიზნესის წარმოებას საზღვარგარეთ. საერთაშორისო ოპერაციების ზრდა კომუნიკაციებს კიდევ უფრო მნიშვნელოვანს ხდის და, ამასთან ერთად, ართულებს მათ. როდესაც ორი ადამიანი ცდილობს ურთიერთობის დამყარებას, თითოეულს შეუძლია ივარაუდოს, რომ მეორე „ფლობს იგივე კოდს“ და გაგზავნილი შეტყობინება ანალოგიურია მიღებული შეტყობინებისა. მაგრამ ადამიანები, რომლებიც სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები არიან, ხშირად არ ფლობენ ასეთ საზიარო კოდს და, შესაბამისად, კომუნიკაციების დამყარებისას უნდა გაითვალისწინონ წარუმატებლობის შესაძლებლობა.

შეტყობინების ეფექტური და დეკვატური გაგების პროცესს იმ ადამიანების მხრიდან, რომლებიც შეტყობინების გამგზავნის კულტურისაგან განსხვავებულ კულტურას მიეკუთვნებიან, შეიძლება ხელი შეუშალოს მრავალრიცხოვანმა ენობრივმა და კულტურულმა გავლენებმა.

ურთიერთობაში სირთულეებს შეიძლება წააწყდნენ ერთ ენაზე მოსაუბრე ადამიანებიც. აი, ლექსიკის სხვადასხვაგვარად გამოყენების მაგალითი ბრიტანეთსა და ამერიკაში: ბრიტანულ ინგლისურში მანქანის “კაპოტი” აღინიშნება სიტყვით “hood”, ხოლო ამერიკულ ინგლისურში – სიტყვით “bonnet”. ამიტომ, თუ ბრიტანელი მანქანის ხელოსანი გვკითხებათ, შეიძლება თუ არა თქვენი მანქანის “კაპოტის” ახდა, ის გამოიყენებს სიტყვას “hood” (May I look under the hood? – შეიძლება კაპოტის ქვეშ შევიხედო?), ხოლო თუ ამერიკელი თხოვს ბრიტანელ ხელოსანს შეამოწმოს მისი მანქანა, ბუნებრივია, გამოიყენებს სიტყვა “კაპოტის” ამერიკულ ვარიანტს “bonnet”. ბრიტანულ ინგლისურში სიტყვა “bonnet” ასოცირდება თავზე ხელაღებული ადამიანის საქციელთან, ამიტომ ამერიკელის თხოვნაზე “Would you look under the bonnet?” – ხომ არ ჩაიხედავთ “კაპოტის” ქვეშ? – ბრიტანელ ხელოსანს შეიძლება ეფიქრა, რომ მანქანაში ზის განგსტერი.

ამერიკელთა უმრავლესობისათვის “a bonnet” არის ქალის პატარა ქუდი, რომელსაც მათი ბებიების თაობა აღდგომის დღესასწაულზე იხურავდა. ასეთი ქუდის (“bonnet”) ყიდვა შეიძლებოდა უნივერსალში ქალის ქუდების სექციაში, ხოლო უნივერსალში სართულიდან სართულზე მოსახვედრად მუშაობდა ლიფტი (ამერ. “elevator”; ბრიტ. “lift”).

საერთო კოდის (სემანტიკის) გამოყენება ნიშნავს საერთო კულტურის არსებობას.

საერთო კოდის ფლობა არის უფრო ფართო ცნება, ვიდრე საერთო ენობრივი ბაზა; ეს გულისხმობს საერთო კულტურის არსებობას. მაგალითად, ქალები შეერთებული შტატების სოფლის რეგიონებიდან თავიანთ დეკორატიულ თავსაბურავს უწოდებენ სააღდგომო ქუდს („Easter bonnet“) და არა უბრალოდ ქუდს. ისინი ატარებდნენ ამ ქუდებს აღდგომის შემდეგ მთელი ზაფხულის განმავლობაში, რათა დაიცვან თავი მზისაგან. ასეთი ქუდები უფრო ხშირად ოჯახში შეკერილი, ვიდრე მაღაზიაში ნაყიდი, მაღაზიაში კი მუშაობდა ლიფტი (“lift”). ამ მანდილოსნებისათვის

სიტყვა „lift“ აღნიშნავდა რკინისსახელორიან აგრეგატს, რომელიც განთავსებულია ტრაქტორის უკანა მხარეს და რომელიც გამოიყენებოდა ინსტრუმენტების ასაწევ-დასაწევად. ხოლო სიტყვა „elevator“ აღნიშნავდა მექანიზმს, რომელსაც იყენებდნენ ხორბლის ტრანსპორტირებისათვის ქვემოდან ზემოთ.

ბოლო წლებში ბევრი კომპანიის მიერ შემოთავაზებული საქონლისა და მომსახურების ასორტიმენტი უფრო დივერსიფიცირებული გახდა. ასეთი დივერსიფიკაციის მიზანია, კომპანია გახადოს უფრო მომგებიანი და ნაკლებად მგრძნობიარე მომგებიანობის ვარდნის მიმართ, როდესაც ის ეკონომიკის მხოლოდ ერთ სექტორში მუშაობს. ორგანიზაციის შეცვლით ხარისხის გაუმჯობესების, დივერსიფიკაციის ან სხვა ხერხით ხელმძღვანელობა ეძებს ფირმის მუშაობის ეფექტურობის უფრო მეტად გაზრდის გზებს.

ეფექტურობის გაზრდის ერთ-ერთ ხერხს წარმოადგენს ცალკეული თანამშრომლების შრომის მზარდი სპეციალიზაცია. აქედან გამომდინარე, მოვალეობების, მუშის მიერ შესასრულებელი ფუნქციების რაოდენობა მცირდება, რასაც მოყვება (1) ვიწრო სპეციალიზებული სუბიექტის ან პროფესიული სლენგის უფრო ფართოდ გამოყენება და (2) ცალკეული მოსამსახურეების კომპეტენტურობისა და წარმატებულობის ზრდა, რადგან მაღალსპეციალიზებული პროფესიის ასათვისებლად ნაკლები მომზადებაა საჭირო.

ბიზნეს-კომუნიკაციებზე არსებით გავლენას ახდენს სლენგის – ისეთი ვერბალური შემოკლებების გამოყენება, რომლებიც სპეციალისტებს ეხმარება უფრო ადვილად და უშუალოდ დაამყარონ ურთიერთობები ერთმანეთთან. მაგალითად, ბუღალტერი იყენებს გარკვეულ ტერმინებს, რომლებიც გასაგებია სხვა ბუღალტრებისათვის და ამით ახერხებს აზრის უფრო კონკრეტულად და ლაკონურად გადმოცემას. შესაბამისად, სლენგი ზოგავს დროს და ხელს უწყობს ურთიერთგაგების მიღწევას, ვინაიდან სიტყვიერ ურთიერთქმედებაში მონაწილე მხარეები არიან ერთი და იგივე პროფესიის სპეციალისტები.

სლენგი გამოიყენება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მოსაუბრეებს აქვთ ერთნაირი პროფესიული და განათლების დონე. პრობლემები ჩნდება მაშინ, როდესაც სპეციალისტი იყენებს სლენგს სხვა პროფესიული მომზადების ადამიანთან საუბარში. მაგალითად, ეკონომისტები ზოგჯერ იყენებენ ტერმინს „negative

saver“ რათა დაახასიათონ ადამიანი, რომელიც ხარჯავს მეტს, ვიდრე გამოიმუშავებს. გამოყენებული ტერმინით შეიძლება სასურველი აზრის გადაცემა სხვა ეკონომისტებისათვის, მაგრამ არა ფართო საზოგადოებისათვის. როგორც პროფესიული ჯგუფი კომპიუტერული ტექნიკის სპეციალისტები წარმოადგენენ განსაკუთრებული და ხშირად სამართლიანი კრიტიკის ობიექტს სლენგის ზომავზე მეტად გამოყენებისათვის. იმის ნაცვლად, რომ მომხმარებელს უთხრან: „გამორთეთ კომპიუტერი და კვლავ ჩართეთ“, სახელმძღვანელო მომხმარებელს ურჩევს: „გამორთეთ კვების ბლოკი და შემდეგ შეეცადეთ განახორციელოთ სისტემის აპარატურული გადატვირთვა“. იმის მაგივრად, რომ კომპიუტერს უწოდოს „კომპიუტერი“, სპეციალისტი მას ეძახის „Station“ (სადგური) ან „სერვერს“ და რაც უფრო დიდხანს მუშაობენ სპეციალისტები მათ მიერ ამორჩეულ სფეროში, მით უფრო მეტად იყენებენ სლენგს ერთმანეთთან ურთიერთობისათვის.

ასეთ დროს სხვა პროფესიული ჩვევებისა და ცოდნის მქონე ადამიანებთან ურთიერთობისას გაუგებრობა გარდაუვალია. ერთი პერიოდი მეწევემენტის მკვლევარები სპეციალიზაციას განიხილავდნენ, როგორც მრავალი ისეთი პრობლემის გადაჭრის საშუალებას, რომელთა წინაშეც აღმოჩნდებოდნენ ხოლმე კომერციული ორგანიზაციები. მართლაც, სპეციალიზაციის წყალობით მრავალმა კომპანიამ მოახერხა მწარმოებლურობისა და ეფექტურობის გაზრდა.

წარსულში დურგალი მარტო აშენებდა სახლის დიდ ნაწილს. ეს დიდ დროს და ბევრ ფულს მოითხოვდა. მოგვიანებით შეიქმნა მუშათა ბრიგადები. ცალკეული მუშები გახდნენ მაღალსპეციალიზებულნი. იმის ნაცვლად, რომ ემუშავა სახლის თავიდან ბოლომდე აშენებაზე ცალკეული მუშა ასრულებდა სამუშაოს ერთ სახეობას და გადადიოდა შემდეგ შენობაზე. სპეციალიზაციის წყალობით შესაძლებელი გახდა დიდი საცხოვრებელი კვარტლების მშენებლობა. ამ დროს ხდებოდა დიდი რაოდენობის მუშახელის გამოყენება დროის პერიოდში, რომელიც ადრე იხარჯებოდა მხოლოდ ერთადერთი შენობის ასაშენებლად. თუმცა, ბიზნესის შემდგომმა განვითარებამ თვალნათლივ დაგვანახა, რომ საქმე მხოლოდ სპეციალიზაციაში არ არის.

დღეს ხელმძღვანელებს ესმით, რომ სპეციალიზაცია არ წარმოადგენს პატენტს ყველა პრობლემისაგან თავის დასაღწევად,

როგორც ეს ერთ დროს ეგონათ, როცა ხელმძღვანელობა ავიწროებს პროფესიის ჩარჩოებს და გარდაქმნის ადამიანებს ვიწრო სპეციალისტებად, ეს ადამიანები ხდებიან უფრო დამოკიდებული სხვა სპეციალისტების მუშაობაზე.

იმისათვის, რომ სპეციალიზაცია იყოს ეფექტური, იქნება ეს მშენებლობა თუ სხვა სფერო, სპეციალისტებს შორის უნდა მყარდებოდეს ხარისხიანი კომუნიკაციური კავშირები. ბევრი ადამიანი ზეპირ ურთიერთობას თვლის ისეთივე ბუნებრივ მოვლენად, როგორცაა სუნთქვა, საკვების მიღება და ძილი. ისინი ემხრობიან თვალსაზრისს, რომ ადამიანები ზრდასთან ერთად ბუნებრივად ვითარდებიან გამოცდილი „კომუნიკატორების“ მდგომარეობამდე. ყოველდღიურად შეგიძლიათ თვალი ადევნოთ იმის მაგალითებს, რომ ეს თვალსაზრისი არ არის მართებული. სპეციალური მომზადების გარეშე ადამიანს არ შეუძლია ურთიერთობის მთელი პოტენციალის რეალიზაცია.

ბევრი ხელმძღვანელი ხშირად უჩივის უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულთა კომუნიკაციური ჩვევების არასაკმარისობას, ხოლო თანამშრომლები ხელმძღვანელობის მთავარ ნაკლად ხშირად ასახელებენ მის უუნარობას დაამყაროს ურთიერთობები. ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი მაღალ შეფასებას იმსახურებს სხვა ისეთ თვისებებთან ერთად, რომელსაც დამსაქმებლები ეძებენ თავიანთ პოტენციურ თანამშრომლებში. ახალი გამოკვლევების თანახმად, პერსონალის დაქირავების კორპორაციის სპეციალისტებმა აღნიშნეს, რომ სამსახურის მაძიებელი პრეტენდენტების თვისებებს შორის ისინი გადამწყვეტ უპირატესობას ანიჭებენ ადამიანებთან ურთიერთობის უნარს (ხელმძღვანელობის თვისებები მე-2 ადგილზეა). მაგალითად, ბრენდა ფერნანდესისთვის სასიამოვნო აღმოჩნდა ციფრებთან მუშაობა და ის კმაყოფილი იყო, როდესაც ხელფასების მოანგარიშედ მიიღეს სამსახურში. ადრე თვლიდა, რომ მოანგარიშე სამუშაო დღის დიდ ნაწილს ახმარს ციფრებთან მუშაობას. მუშაობის დაწყებიდან რამდენიმე თვის შემდეგ აღიარა: „მე მომწონს ჩემი სამუშაო, მაგრამ უწინდელისგან განსხვავებით, ახლა სულ სხვა შეხედულებები მაქვს მასზე. ჩემი სამუშაო დროის ნახევარი მაინც მიდის ინფორმაციის მიღებასა და მის წარდგენაზე, ჩემი სამუშაოს შესასრულებლად მათემატიკური შესაძლებლობები ძალიან მნიშვნელოვანია, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანია სხვა ადამიანებთან ურთიერთობების დამყარების უნარიც“.

ბოლო დრომდე ადამიანების უმრავლესობა ვერ აცნობიერებდა, რომ ეფექტური კომუნიკაციებისათვის აუცილებელია ორატორს და მსმენელს ჰქონდეთ ურთიერთობის კარგი ჩვევები. ჩვენი სამუშაო დღის დაახლოებით 50%-ს ეხარჯათ სხვის მოსმენაზე. თვისება, მოუსმინო სხვა ადამიანს შეიძლება განვითარდეს; ამ დანიშნულებით არსებობს ფირზე ჩაწერილი კურსები, მოსმენის კულტურას ასევე ეთმობა მრავალი სასწავლო კურსი, რომელიც ისწავლება როგორც კომერციულ, ისე სამთავრობო ორგანიზაციებში.

ზოგიერთ კომპანიაში დამატებით მეცადინეობებს კითხვაში სთავაზობენ იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც არ შეუძლიათ კითხვა და წაკითხულის მისაღებ დონეზე აღქმა. ზოგიერთ დამსაქმებელი კითხვის უნარს ანიჭებს იმდენად დიდ მნიშვნელობას, რომ უზრუნველყოფს სწავლების კურსის საფასურის მთლიანად ანაზღაურებას კომპანიის ხარჯზე. მუშები ესწრებიან მეცადინეობას და ამასთან იღებენ სრულ ხელფასს. ინფორმაციის არასწორი აღქმა შეიძლება ძვირი დაუჯდეს ორგანიზაციას. კომპანიები და ცალკეული ადამიანები ყოველდღიურად იხდიან საზღაურს იმ პრობლემებისათვის, რომლებიც წარმოიშობა გაზოგადიების უქონლობის და მიღებული ინფორმაციის სწორად აღქმის უუნარობისა და არცოდნის გამო.

ჯეფრი ნაითინგილი, ფირმის განმკარგულებელი დირექტორი, რეკომენდაციების სახით გვაძლევს წესებს იმ ბარიერების გადასალახად, რომლებიც კომუნიკაციების ეფექტური ორგანიზების გზაზე წარმოიშობიან:

1. ყოველთვის განსაზღვრეთ კონტექსტი მანამ, სანამ ეცდებით დაამყაროთ ნებისმიერი კომუნიკაცია. თუ კონტექსტი არასწორია, თქვენ კომუნიკაციას არ ექნება არავითარი აზრი მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად მომზადებული და ყურადღებიანია თქვენი აზრით აუდიტორია. თუ კონტექსტი სწორია, თუ გააჩნია აზრი, მაშინ აუდიტორიაც კომუნიკაციის პროცესში წამოვა თქვენთან კონტაქტზე;

2. კომუნიკაციები არ არსებობს პრინციპით „მხოლოდ გაცემა“ ან „მხოლოდ მიღება“. შიგა საკომუნიკაციო სისტემა, რომელიც უშვებს მხოლოდ ცალმხრივ კომუნიკაციებს, ალბათ არ შეიძლება იყოს ეფექტური. დაამუშავეთ და დანერგეთ ის პროგრამები და მოქმედების სახეები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორმხრივ

კომუნიკაციებს. ასწავლეთ თქვენ მენეჯერებს, თუ როგორ გახდნენ „აქტიური მსმენელები“ როგორც თანამშრომლებთან, ასევე სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში;

3. ზედმეტად ბევრი კომუნიკაციების არსებობა – ეს იგივეა, რაც კომუნიკაციების სრული არარსებობა. ამიტომ მაქსიმალურად შეამცირეთ ზედმეტი მოხსენებების, ბიულეტენების, საინფორმაციო წერილების რაოდენობა. მოახდინეთ კონცენტრირება და თქვენი მოქმედების რაციონალიზაცია. დარწმუნდით, რომ პირველხარისხოვანი მნიშვნელობის ინფორმაცია მუშავდება პირველ რიგში;

4. ორგანიზაციის მართვის ყველა დონეზე გააძლიერეთ თქვენი თანამშრომლების რწმენა იმაში, რომ რეალური ქცევა – მათი საქმიანობა, ქცევის ფორმა, დასაჯილდოებელი ან დასასჯელი საქციელი – გაცილებით მნიშვნელოვანია იმაზე, რაც ფორმალურად იწერება და ოფიციალურადაა დეკლარირებული. ებრძოლეთ არაეფექტურ კომუნიკაციურ კავშირებს თქვენ ფირმაში. იზრუნეთ იმაზე, რომ ხელმძღვანელობის სიტყვა და საქმე ერთმანეთს არ ეწინააღმდეგებოდეს და თავადაც შესარულეთ ეს ვალდებულებები.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. გარდა ეკონომიკურისა რა ფაქტორები შეიძლება გამოიკვეთოს ბიზნესის ორგანიზაციის სტრუქტურაში?

2. რას ნიშნავს გლობალიზაცია და რა დამატებით საკითხებს ბადებს ის საქმიანობისათვის?

„ბიზნესში კომუნიკაცია არის ყველაფერი“

რობერტ კენტი

ნაწილი II ბიზნეს კომუნიკაციები

თავი VII კომუნიკაციის არსი და მისი როლი ბიზნესში

VII. I. კომუნიკაციების არსი და მნიშვნელობა

ადამიანები ყოველდღიური ცხოვრების უმეტეს ნაწილს ატარებენ საწარმო-დაწესებულებებში, ორგანიზაციებში, ფირმებში, საავადმყოფოებში და საზოგადოებრივ კლუბებში. ჩვენ ვცხოვრობთ საზოგადოებაში, რომელიც შედგება ბიზნეს-ორგანიზაციებისაგან. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ წინაშე დგას ამოცანა, შეაგროვოთ მინიმალური თანხა, თქვენი 6 მეგობრისგან ერთ კვირაში. ამაში არაფერია ძნელი - ბრძანებთ, მაგრამ ახლა წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ მოვალეობას წარმოადგენს საშემოსავლო გადასახადის აკრეფა მთელი ქვეყნის მოსახლეობისაგან. აშკარაა, რომ ამისთვის საჭიროა ორგანიზაცია.

აშკარაა, რომ კომუნიკაცია აცოცხლებს ანუ სიცოცხლისუნარიანს ხდის ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რადგან ფირმის ორგანიზაციის საქმიანობის სტრუქტურა, მოცულობა და მასშტაბები თითქმის მთლიანად განისაზღვრება კომუნიკაციების სამუშაოებით. აღსანიშნავია, რომ კომუნიკაცია კომუნიკაციების სოციალურ პროცესს, რომელსაც გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს წებისმიერი ჯგუფის, ფირმის, ორგანიზაციის ან საზოგადოების ფუნქციონირებაში.

კომუნიკაცია აყალიბებს სოციალურ სისტემას ან ორგანიზაციის ძირითად არსს. გ. საიმონმა, ალბათ, მეტად ყოვლისმომცველი ფორმულირება მისცა კომუნიკაციას: „ადმინისტრირების

ნებისმიერი პროცესისათვის უნდა დაისვას შეკითხვა: როგორ ზეგავლენას ახდენს ეს პროცესი ინდივიდის გადაწყვეტილებაზე? – კომუნიკაცია – არის ერთობლივად მომუშავე ინდივიდების მყარი სისტემა საერთო მიზნების მისაღწევად შრომის განაწილების საფუძველზე.

ფირმაში (საწარმოში) ინდივიდებს შორის ურთიერთობა შედარებით სტაბილურია. ეს სტრუქტურული მდგრადობა შესაძლებლობას აძლევს ფირმის ორგანიზაციას ეფექტურად იმოქმედოს განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად. ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა ადამიანურ კომუნიკაციას აძლევს თადარიგანობისა და მდგრადობის შესაძლებლობას და ამით ხელს უწყობს ადმინისტრაციული ამოცანების განხორციელებას.

ადამიანების ქცევა ფირმაში – არის ინდივიდების ქცევა, მაგრამ განპირობებული ბევრი სხვა ფაქტორითაც, გარდა მათი ქცევისა ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ. ამ ფაქტორების დიდი ნაწილი ცვალებადია და ისინი განპირობებულია ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურით. დავუშვათ, რომ ერთი ინდივიდი ცდილობს დაარწმუნოს მეორე ანგარიშების ახალი ფორმების შევსების აუცილებლობაში, რასაც მეორე არ თვლის აუცილებლად. ჩვეულებრივ პირობებში არ შეიძლება მოველოდეთ, რომ მეორე შეიცვლის აზრს და დათანხმდება პირველს, მაგრამ თუ პირველი კომპანიის პრეზიდენტია, ხოლო მეორე კი ტექნიკოსი? სტრუქტურული ცვლილებები, როგორიცაა ინდივიდების სტატუსი ფირმის ორგანიზაციულ იერარქიაში და მათი უფლებამოსილება, ძირფესვიანად ცვლიან სიტუაციას.

ფირმაში კომუნიკაციის შესწავლის თვალსაზრისით, გადმწყვეტია ის ფაქტი, რომ კომუნიკაციის პროცესზე ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციული სტრუქტურა. ასე, განსაჯეთ, ხელქვეითსა და ხელმძღვანელს შორის კომუნიკაცია არსებითად განსხვავდება ორგანიზაციაში ერთნაირი სტატუსის მქონე ადამიანებს შორის კომუნიკაციისგან.

კომუნიკაცია გვევლინება სასიცოცხლო მნიშვნელობის მქონე სისტემად ფირმაში. თუ რაიმე მიზეზით მოხდა ინფორმაციული ნაკადის ლიკვიდირება ფირმაში, მაშინ ეს ფირმა შეწყვეტს არსებობას. კომუნიკაციით გამსჭვალულია ყველა სახის მოღვაწეობა ფირმაში. ეს მნიშვნელოვანი სამუშაო ინსტრუმენტია ინდივიდებისათვის, თავიანთი როლის შესასრულებლად ფირმაში. სისტემების თეორიის პოზიციიდან, ფირმის ორგანიზაცია

წარმოადგენს კომუნიკაციების ქსელს, რომელიც განსაზღვრავს სამყაროს შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას, სისტემატიზაციასა და ანალიზს, გარედან მიღებული ინფორმაციის დამუშავებული სახით დაბრუნებას გარე სამყაროში.

კომუნიკაციები მოწყობილია ისე, რომ მოხდეს გადაწყვეტილებების შემუშავება და შესრულება, განხორციელდეს უკუკავშირი, მოხდეს მიზნებისა და პროცედურების კორექტირება ორგანიზაციის საქმიანობაში წარმოქმნილი სიტუაციების მოთხოვნების შესაბამისად. კომუნიკაციები – ეს არის დამაკავშირებელი რგოლებია, რომლებიც აერთიანებენ ფირმის ორგანიზაციის ურთიერთდამოკიდებულ ნაწილებს. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს დაგეგმვის, კოორდინირებისა და კონტროლის ფუნქციებს. თუ წარმოებაში, რაიმე მიზეზით აღარ იარსებებს კომუნიკაციები, ის თვალის დახამხამებაში გამოვა მწყობრიდან. როგორც კი კომუნიკაცია შეფერხდება, ფირმის ორგანიზაციული საქმიანობა წყვეტს არსებობას. კომუნიკაციის ნაცვლად აღმოცენდება ინდივიდების არაკოორდინირებული საქმიანობა.

კომუნიკაცია არსებით ელემენტად გვევლინება არა მარტო ფირმის ორგანიზაციის შიგა გარემოში ფუნქციონირებისას, არამედ იგი სასიცოცხლო როლს ასრულებს ინფორმაციის გაცვლაში გარემოსა და მის ორგანიზაციას შორის. კომუნიკაციის სისტემა წარმოადგენს გარე სამყაროში ორგანიზაციის ჩართვის საშუალებას. ყოველივე ზემოხსენებულის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ ფირმის ფუნქციონირებაში კომუნიკაცია წარმოადგენს აუცილებელ სასიცოცხლო ელემენტს.

რა არის კომუნიკაცია? ჩვენ განვსაზღვრავთ კომუნიკაციას, როგორც პროცესს, რომლის საშუალებითაც რაიმე იდეა გადაეცემა წყაროდან მიმღებს იმ მიზნით, რომ შეცვალოს მისი ქცევა. ასეთი ქცევა შეიძლება შეიცავდეს ცოდნის ან სოციალური მიზანდასახულობის შეცვლას, როდესაც ფირმის ხელმძღვანელი განკარგულებას აძლევს ხელქვეითს, ის ელოდება ამ განკარგულების შესრულებას. განკარგულება შეიძლება შესრულდეს ან არა, მაგრამ აქ გვინდა ხაზი გავუსვათ იმას, რომ კომუნიკაციის ეს აქტი განხორციელდა გარკვეული შედეგის მიღწევის მიზნით.

წარსულში კომუნიკაციის კვლევა მეტწილად ორიენტირებული იყო იმის შესწავლაზე, თუ რა ზემოქმედებას ახდენს ის მიმღებზე.

მაგალითისათვის, თუ გადაცემული შეტყობინება ბრძანებაა, მისი შესრულების ალბათობა მეტია, როდესაც ეს ბრძანება წერილობითია და არა ზეპირი. ზეპირი შეტყობინება ცვალებადი ხასიათისაა, მათი კონტროლირება ძალიან ძნელია, თუმცა ზეპირი შეტყობინება გაცილებით დროული და მართებულია კრიზისულ სიტუაციაში. კომუნიკაციის მკვლევარს შეუძლია ექსპერიმენტულად შეცვალოს წყაროს რაიმე პარამეტრიც, მაგალითისათვის მისი წყაროს უტყუარობა, სანდოობა მიმღების აღქმაში.

ე.ი. ერთი და იგივე შეტყობინება სამომავლო დასაქმების ტენდენციის თაობაზე შეიძლება გადაეცეს ერთ მიმღებ ჯგუფს კომპანიის პრეზიდენტის სახელით, მეორე მსგავს აუდიტორიას (ჯგუფს) – როგორც კონკურენტი ფირმის აზრით. ორივე შეტყობინება იბეჭდება კომპანიის კუთვნილ შიდა გაზეთში სტატიის ფორმით, ორ სხვადასხვა ვარიანტად. კომუნიკაციის თეორია უფლებას გვაძლევს გავაკეთოთ პროგნოზი, რომ შეტყობინება, რომელიც მიეკუთვნება მეტად საიმედო ან სარწმუნო წყაროს (ჩვენს შემთხვევაში კომპანიის პრეზიდენტი) მეტ ზემოქმედებას მოახდენს თვალსაზრისის, შეხედულებების შეცვლაზე ამ პრობლემასთან დაკავშირებით.

კომუნიკაციის გამოკვლევის სხვა მეთოდებით შეიძლება შეიცვალოს შეტყობინების პარამეტრები და შემოწმდეს მისი ზეგავლენა მიმღებზე. მაგალითად, ერთი და იგივე შეტყობინება მიმღებთა ერთ ჯგუფს შეიძლება გადაეცეს მუქარის ფორმით, მეორე ჯგუფს მის გარეშე. ორგანიზაციის თანამშრომლების ერთი ჯგუფი შეიძლება გააფრთხილონ, რომ თუ ისინი არ აამაღლებენ თავიანთ შრომის ნაყოფიერებას კომპანია გაკოტრდება და ისინი დაკარგავენ სამუშაოს. მეორე ჯგუფს შეიძლება დაპირდნენ, რომ შრომის ნაყოფიერების გაზრდის შემთხვევაში ისინი მიიღებენ დამატებით პრემიას. ყველა მოყვანილ მაგალითში ექსპერიმენტის სახით იცვლებოდა ერთ-ერთი ცვლადი – წყარო, მიმღები, აღქმა, იმ მიზნით, რომ გამოიკვეთოს მიმღებზე მოხდენილი ზეგავლენის განსხვავებული ეფექტურობა.

ამ ტიპის კომუნიკაციას განმარტავენ, როგორც ერთი ადამიანის ზემოქმედებას მეორეზე. ასეთ გამოკვლევებში რესპოდენტად გვევლინება მიმღები, ოდონდ მისი ქცევა მეტწილად შეისწავლება, როგორც ინტერესთა წყარო. ასეთმა მიდგომამ შეიძლება სერიოზული ეთიკური პრობლემები წარმოშვას.

რატომ არ უნდა იყოს შესწავლილი ის შემთხვევა, როდესაც მიმღები არ არის განწყობილი წყაროს მიერ გადმოცემული შეტყობინების ასათვისებლად და ამით აირიდოს შეტყობინების მიზანმიმართული ზემოქმედება? უფრო მეტიც, კომუნიკაციის გამოკვლევებში გაბატონებული ინტერესი ზემოქმედების პრობლემებისადმი ხშირად ეწინააღმდეგება კონცეფციას – კომუნიკაცია, როგორც პროცესი.

VII. II. სწორხაზოვანი მოდელებიდან სისტემური მიდგომისაკენ

კომუნიკაცია – ესაა პროცესი, მოქმედების უწყვეტი თანამიმდევრობა დროში. უაზრობაა ლაპარაკი კომუნიკაციის დაწყებაზე და დამთავრებაზე იმიტომ, რომ კომუნიკაცია, როგორც ყველა სხვა პროცესი, ვითარდება დროში. კომუნიკაცია წარმოადგენს მრავალი ელემენტის დინამიკურ ურთიერთქმედებას, რომლის აღწერა ხდება მრავალი პარამეტრის საშუალებით. მისი სირთულე შეიძლება სულაც არ აისახოს არხის ხაზოვან მოდელში, რომელსაც მიაქვს შეტყობინება წყაროდან მიმღებამდე. ასეთი აქცენტი გადაცემაზე გულისხმობს შეტყობინების მიღებას ერთ ადგილში, ხოლო ამ შეტყობინების ასახვა ხდება სხვა ადგილას (როგორც ეს ხდება ტელეფონის ქსელში) წ.შ.ა.მ. (წყარო, შეტყობინების არხი, მიმღები). ამ ტიპის კომუნიკაციის მოდელის უკიდურესმა სიმარტივემ გამოიწვია ინტერესი, კომუნიკაციის, როგორც სისტემის აღწერისადმი.

თეორიაში ხაზოვანი მოდელებიდან სისტემურ მიდგომაზე გადასვლა დაიწყო 60-იანი წლების ბოლოს. ხაზოვანი მოდელები დაფუძნებულია კომუნიკაციის აქტის მექანიკურ კონცეფციაზე და მისი სიმარტივე აადვილებს გაგებას, მაგრამ ამავდროულად სერიოზულად ამახინჯებს რეალობას. ხაზოვანი მოდელი გულისხმობს შეტყობინების წყაროს, რომელიც პასიურ მიმღებზე ზემოქმედებს დამახინჯებული მონოლოგის საშუალებით. ასე, რომ ის ხაზოვან მოდელირებას უკეთებს ვერტიკალურ კავშირებს, რომელშიც წყარო მიმართულებას აძლევს ან იმორჩილებს მიმღების ქცევას. მეორე მხრივ, ადამიანური კომუნიკაციის სისტემური მოდელი უფრო თანასწორუფლებიანს ხდის კომუნიკაციის აქტის მონაწილეებს. ამ შემთხვევაში

კომუნიკაცია განიხილება, როგორც დიალოგი, რომლის დროსაც მიმღების მხრიდან მანიპულირების შედეგად ზემოქმედება ხდება წყაროზე, ყოველ შემთხვევაში მიმღებს უფრო მეტი თავისუფლება აქვს შეტყობინების აზრის თვისებურად აღქმაში. კომუნიკაციის მიზანი ურთიერთობაში მდგომარეობს და არა უბრალოდ დარწმუნებაში ან კონტროლში.

კომუნიკაციაში მონაწილეობა ნიშნავს ინფორმაციის გაცვლას, ეს გულისხმობს იმას, რომ ერთი ადამიანი კი არ აკეთებს რამეს, არამედ ადამიანები რაღაცას აკეთებენ ერთობლივად. ასე, რომ კომუნიკაცია მართო მოქმედება და მასზე რეაქცია კი არ არის, არამედ ურთიერთგაცვლაა ორს ან მეტ ინდივიდს შორის. კომუნიკაცია წარმოადგენს შეტყობინების თანამიმდევრულ გაცვლას, რომელშიც ყოველი მომდევნო შეტყობინება დაფუძნებულია წინამორბედ შეტყობინებაზე. ყოველი მომდევნო შეტყობინება გაცვლისას წყაროსა და მიმღების როლები იცვლება. რეალური კომუნიკაცია - ეს ორგანული პროცესია, რომლის ელემენტებიც რთულ ურთიერთდამოკიდებულებაშია ერთმანეთთან.

შეცნიერთა ერთი ნაწილის აზრით კომუნიკაციის კვლევებს სამი მნიშვნელოვანი კონცეპტუალურ-მეთოდოლოგიური ნაკლი აქვს, კერძოდ:

1. კომუნიკაციას არ განიხილავენ როგორც პროცესს;
2. შედეგად, ორგანიზაციებსა და ჯგუფებში კომუნიკაციის პროცესის ელემენტების მიზეზ-შედეგობრივი ურთიერთდამოკიდებულება იგნორირებულია;
3. გადაჭარბებული ფსიქოლოგიზმი, რომელიც კომუნიკაციის პროცესში იწვევს სტრუქტურის როლის შეუფასებლობას და სოციალური ფაქტორის როლის გაზრდას.

VII. III. კომუნიკაცია, როგორც პროცესი

კომუნიკაციის განსაზღვრა აშკარად გამოხატავს ან გულისხმობს, რომ კომუნიკაცია არის პროცესი. თეორიულ გამოკვლევებშიც დომინირებს აზრი, რომ კომუნიკაცია არის პროცესი, მაგრამ, როგორც გამოკვლევებმა დაგვანახა, არ არის გამოკვლეული კომუნიკაციის დინამიკა დროსა და სივრცეში, რაც კომუნიკაციის არსის, როგორც პროცესის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს.

მკვლევართა გარკვეულ ჯგუფს აქვს შეტანილი მონაცემები დროის სხვადასხვა მომენტში. ამიტომ, პრაქტიკულად ყველა გამოკვლევაში, შეუძლებელია თვალყურის დევნება ცვლადებზე დროის სივრცეში, რადგან ისინი იკვლევენ ქცევას მხოლოდ მოცემულ მომენტში. რატომ არ არის გამოკვლეული კომუნიკაციის პროცესის დროის სივრცეში ცვლადი ასპექტები?

მიზეზი რამდენიმე:

1. ჯერჯერობით არ არსებობს ისეთი კომუნიკაციის საშუალებები და თეორიული დებულებები, რომლებიც ორიენტირებული იქნებოდნენ კომუნიკაციების, როგორც პროცესების განხილვაზე;

2. მონაცემების შეკრება დროის სივრცის რიგების ასაგებად დიდ თანხებს მოითხოვს იმ შემთხვევების გარდა, როდესაც მკვლევარი ეყრდნობა გამოსაკვლევი პირების მოგონებებს. თუმცა, მონაცემების ეს წყარო, მეთოდოლოგიურ ჭრილში ხშირად უკიდურესად არადაამაკმაყოფილებელია;

3. დროის სივრცეში მონაცემების განმეორებით შეკრება რესპოდენტებში იწვევს გაღიზიანებას, რადგან განმეორებით ხდება მათი გამოკითხვა. ეს გამოკვლევები, თავისთავად, წარმოადგენს რესპოდენტსა და მკვლევარს შორის კომუნიკაციის პროცესს;

4. კომუნიკაციის მკვლევარები ხშირად იძულებული არიან ეცადონ კვლევის შედეგების სწრაფად მიღებას. ეს გამოწვეულია დამკვეთის მოთხოვნებით და მთელი რიგი სხვა ფაქტორებით, რომლებიც აფერხებენ ხანგრძლივი გამოკვლევების ჩატარებას.

ამგვარად, სამწუხაროდ, თავიდან ჩვენ კომუნიკაციას განვმარტავთ, როგორც პროცესს, შემდეგ გამოკვლევისას მას ეხსნით, როგორც წამიერ მოვლენას. კომუნიკაციის პროცესისადმი მიძღვნილი გამოკვლევების უმეტესობა მხოლოდ “განივ ჭრილში” განიხილავს მას. ასეთი პროცედურები არ იძლევა კომუნიკაციის პროცესის დროის სივრცეში განხილვის საშუალებას.

ადრე განვიხილეთ და აღვწერეთ კომუნიკაციის გამოკვლევის ელემენტარული მიდგომა, რომლის თანახმად წყაროს, შეტყობინების, არხისა და მიმღების პარამეტრები იმ მიზნით იცვლებოდა, რომ შემოწმებულიყო მათი ზემოქმედება კომუნიკაციის ეფექტურობაზე. ამრიგად, ამგვარ გამოკვლევაში წყაროს, შეტყობინების, არხისა და მიმღების პარამეტრები დამოუკიდებელ ცვლადებს წარმოადგენს, დამოკიდებულ

ცვლადებად კი კომუნიკაციის ზემოქმედება გვევლინება, რომელიც დამოუკიდებელი ცვლადის შემცველობითაა გამოწვეული.

კომუნიკაციის გამოკვლევისას ამ მოვლენისადმი სისტემური მიდგომა უფლებას გვაძლევს დავამტკიცოთ, რომ დამოკიდებული და დამოუკიდებელი ცვლადების მოკვლევა ასეთ დროს უსაფუძვლოა. შესაბამისი ცვლადები შეიძლება ურთიერთდამოკიდებული იყოს, თითოეული მათგანი ერთდროულად შეიძლება გვევლინებოდეს სხვა დარჩენილი ცვლადების როგორც მიზეზად, ისე შედეგად. ფაქტობრივად ისინი გვევლინებიან ურთიერთქმედებაში მყოფი ცვლადების სისტემად. კომუნიკაციის კვლევის სისტემური მიდგომა გვაძლევს უარი ვთქვათ ცვლადების - წყარო, არხი, შეტყობინება და მიმღები - გამოყენებაზე კომუნიკაციებზე მათი ზემოქმედების შესწავლის დროს. ამის ნაცვლად კომუნიკაციის პროცესი განხილულ იქნება, როგორც დინამიკური ურთიერთქმედების ერთი მთლიანი სისტემა.

გნობილია, რომ კომუნიკაციის როლი ფირმაში გადამწყვეტია. არადამაკმაყოფილი კომუნიკაცია ძირითადი მიზეზია იმ სიმძლელებისა და პრობლემებისა, რომელთა წინაშე აღმოჩნდება ხოლმე ფირმა. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ ფაქტებში გარკვევის უნარს, რომელთა შედეგადაც წარმოიქმნება ასეთი პრობლემა. თავდაპირველად, ფირმაში კომუნიკაციის კვლევის უმეტესობა ცალკეული ორგანიზაციის აღწერაში მდგომარეობდა. მკვლევარები მიდიოდნენ ორგანიზაციაში, სადაც ხანგრძლივად აკვირდებოდნენ მის ყოველდღიურ ცხოვრებას, ხანდახან ატარებდნენ ანკეტირებას და იღებდნენ ინტერვიუებს ამ ორგანიზაციის წევრთაგან. მათ შეეძლოთ ყურადღება გაემახვილებინათ მხოლოდ ორგანიზაციის ერთ-ერთ განყოფილებაზე ან განყოფილების ერთ მცირე ჯგუფზე. ასეთი მიდგომა მკვლევარებს საშუალებას აძლევდა ბევრი რამ გამოერკვიათ შედარებით პატარა ობიექტზე, თუმცა ეს არ იძლეოდა კვლევების შედეგების განზოგადების საიმედო ბაზას.

საბოლოოდ კომუნიკაციის მკვლევარები გადავიდნენ ასი ან მეტი ფირმის ორგანიზაციის მონაცემების შეკრებაზე. ამ მიდგომამ უფრო საიმედო საფუძველი შეუქმნა გამოკვლევების შედეგების განზოგადებას, მაგრამ იმავედროულად ორგანიზაციების დიდმა რაოდენობამ გამოიწვია ცალკეულ ორგანიზაციებში შეკრებილ მონაცემთა არის (ან რგოლის) შეზღუდვა. შესასწავლი საკითხების

ერთობლიობაში ხშირად ანკეტები შესავსებად ეგზავნებოდათ შესასწავლი ორგანიზაციების მაღალჩინოსან ხელმძღვანელებს. ამით, ხდებოდა მხოლოდ მაღალი ხელმძღვანელების თვალსაზრისის გარკვევა. ეს ექსტენსიური, რაოდენობრივი მიდგომა ახდენდა ორგანიზაციის დესტრუქტურირებას იმ აზრით, რომ იზომებოდა მისი (ორგანიზაციის) შიგა სტრუქტურის შედარებით მცირე პარამეტრები.

თანამედროვე ორგანიზაციებს გააჩნიათ რიგი საერთო თვისებებისა იმისაგან დამოუკიდებლად, თუ რას ემსახურებიან ისინი - მოგებისათვის აწარმოებენ პროდუქციას, ასრულებენ სამთავრობო ფუნქციებს, სტუდენტებს ასწავლიან, ავადმყოფებს მკურნალობენ თუ უზრუნველყოფენ ქვეყნის თავდაცვას. ამჟამად, ორგანიზაციულ კომუნიკაციას ყურადღებას უთმობენ ისეთი ტიპის ორგანიზაციებშიც, როგორიცაა სკოლები, საავადმყოფოები, ციხეები, პროფკავშირები, ქალაქები, ნებაყოფლობითი ორგანიზაციები და პოლიტიკური პარტიები. მიუხედავად ამისა, დღეს ძალიან ბევრი ვიცით ორგანიზაციული ქცევის შესახებ ფირმებსა და სამთავრობო დაწესებულებებში, ვიდრე სხვა ტიპის ორგანიზაციებში.

ორგანიზაციებში კომუნიკაციური ქცევის გამოკვლევების საერთო ტენდენცია მდგომარეობს კლასიფიკაციის გაძლიერებაში, რომელთაც შეუძლიათ მიიღონ რიცხობრივი მნიშვნელობა. შესაძლოა ამით აიხსნება გამოკვლევების ჩატარება ანკეტირებითა და ინტერვიუების აღებით. ერთ-ერთი მეცნიერი ჯერ კიდევ 1934 წ. ამტკიცებდა, რომ ანკეტა იაფი, უბრალო მექანიკური ინსტრუმენტიაო, რაოდენობრივი გაზომვებით, რაოდენობრივად ზუსტი მონაცემების მისაღებად. სამწუხაროდ, გამოკვლევის ჩატარების მეთოდები მთლიანობაში ვერ პასუხობს ორგანიზაციებში კომუნიკაციების შესწავლის ამოცანებს. ერთ-ერთი მიზეზი იმაში მდგომარეობს, რომ ინტერვიუებისა და ანკეტების საშუალებით გამოკვლევის დროს რესპოდენტი იზოლირებულია.

კომუნიკაცია, თავისი ბუნებით სტრუქტურულად მოწესრიგებულ სისტემაა. რასაკვირველია, გამოკვლევის მონაცემები შეიძლება შეიკრიბოს ორგანიზაციის ყველა წევრისგან, თუმცა ისმის კითხვა: როგორ ითვალისწინებს ეს გამოკვლევა ცალკეული რესპოდენტის მდგომარეობას ორგანიზაციულ სტრუქტურებში? რა მოხდება თუ ფირმის 1000 წევრიდან 100

შემთხვევით ამორჩეული რესპონდენტის რიცხვში ამ ფირმის პრეზიდენტი მოხვდება? მის პასუხებს თანაბარი ძალა ექნებათ „დარაჯის“ პასუხებთან შედარებით? ბოლოს, როგორ და რა საშუალებით იზომება ისეთი სტრუქტურული დახასიათებები, როგორიცაა კომუნიკაციური ნაკადები, თუ გამოკვლევის მონაცემები მხოლოდ ინდივიდებისაგან მიღებული პასუხების სახით არსებობს. გამოკვლევების მეთოდების მნიშვნელოვან მოდიფიკაციად გვევლინება კომუნიკაციური ქცევის მიმართებაში სოციომეტრიული კითხვების დასმა. ასეთი კითხვის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ: გულმოდელი დღის განმავლობაში, ამ ორგანიზაციას ჰქონდა თუ არა საუბარი მის წევრებთან? ასეთ კითხვაზე პასუხები ვარგისია რეალური ანალიზის ისეთი სახეობისათვის, როგორიცაა კომუნიკაციური ქსელების ანალიზი.

ორგანიზაციული კომუნიკაციების გამოკვლევის ერთ-ერთი მიდგომა ითვალისწინებს ორგანიზაციებში ურთიერთპიროვნული კომუნიკაციური სქემების გამოვლენასა და ანალიზს, ხოლო შემდეგ მათში შემდგომ კომუნიკაციას ფორმალურ ქსელებთან, რომლებიც განსაზღვრულია ორგანიზაციული სტრუქტურით. ქსელების ანალიზი გამოიყენება არაფორმალური ჯგუფების გამოსავლენად ორგანიზაციებში და იმავდროულად ისეთი მნიშვნელოვანი რგოლების გამოსავლენად კომუნიკაციის ქსელებში, როგორებიცაა „შეკავშირებები“ და „აზრის ლიდერები“. ყველა შემთხვევაში, ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურების შედარება ავლენს მათ შორის სხვაობას და ეს პროცედურა, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს დიაგნოსტიკურ ინსტრუმენტად, რომელიც საშუალებას გვაძლევს გამოვიმუშაოთ მოსაზრებები შემდეგი ცვლილებების განსაზოგადებლად:

1. ფორმალური სტრუქტურები მეტად მიესადაგება პიროვნებათაშორისი ურთიერთქმედების სქემებს.
2. ორგანიზაციების მუშაობის სივრცული განლაგება ისე, რომ ნაწილობრივ (არაპირდაპირ) შეიცვალოს კომუნიკაციის არაფორმალური ან ფორმალური ქსელები.

VII. IV. გადაწყვეტილების მიღების ფორმები და სახეები.

კომუნიკაციას აქვს მდიდარი საშუალებები, მაგრამ ვერც ერთი ვერ შეედრება პიროვნებასთან უშუალო შეხვედრას, ურთიერთობას, რომლის საშუალებითაც ადგილზე ხდება პირისპირ შეთანხმება და ყოველგვარი გაუგებრობის თავიდან აცილება. ამიტომაცაა, რომ შეხვედრებს, ვიზიტებს, ურთიერთობებს დიდი მნიშვნელობა აქვს ნამდვილი ზიზნესმენისათვის, ლიდერისა თუ მმართველისათვის. ამ დროს ყოველთვის მთავარია შეხვედრის მიზანი, შინაარსი, მისი აზრი და მიმართულება. სწორი პასუხის მისაღებად შეკითხვა უნდა დავსვათ სწორად. გადაწყვეტილების მისაღებად მენეჯერებს სჭირდებათ ხარისხიანი, საიმედო და სრულყოფილი ინფორმაცია. სტრატეგიული ინფორმაციის მისაღებად გამოიყენება ლექციები, სემინარები, სასწავლო პროგრამები, დისკუსიები, ნორმატიული დოკუმენტები, ვიდეოჩანაწერები, საგაზეთო სტატიები, საქმიანი თამაშები, პრეს-რელიზი.

ინფორმაციის ხარისხის გაუმჯობესება ხდება კომპიუტერების საშუალებით. მათი გამოყენებით მენეჯერების შრომა ეფექტური ხდება. კომპიუტერების გამოყენებით სამეწარმეო საქმეში შექმნილია სხვადასხვა საქმიანობათა ინფორმაციული სისტემები:

1. მენეჯმენტის ინფორმაციული სისტემა;
2. მართვის ავტომატიზირული სისტემა;
3. დისპეტჩერული და ოპერატიული დამუშავების ინფორმაციული სისტემა;
4. მარკეტინგული კვლევის ინფორმაციული სისტემა;
5. ტექნოლოგიური მართვის ინფორმაციული სისტემა.

ყველა ეს სისტემა მენეჯერებს ეხმარება გადაწყვეტილების მიღებაში, ხოლო მათგან მაღალხარისხიანი ინფორმაცია უშუალოდ მართვის უმაღლეს რგოლს მიეწოდება, რაც ხელს უწყობს კომპლექსური პრობლემების ანალიზს. ამ სისტემის მთავარი აზრი ისაა, რომ კომპიუტერს შეუძლია მეტი მოგვეცეს, ვიდრე უზრალოდ მოგვაწოდოს ინფორმაცია. მართალია, ვერც ერთი კომპიუტერი ვერ შეცვლის მენეჯერს, მაგრამ იგი საშუალებას იძლევა იმ პრობლემებზე კონცენტრირებისათვის,

რომელთა გადაწყვეტას ყოველთვის მოაქვს ეფექტი.

სამეცნიერო ლიტერატურაში ცნება გადაწყვეტილების მიღება ნიშნავს რამდენიმე ვარიანტიდან უკეთესის არჩევას. გადაწყვეტილების მიღება, როგორც პროცესი ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად, დროის განსაზღვრულ პერიოდში. ამ ეტაპებიდან გამოყოფენ: გადაწყვეტილების მომზადებას, მიღებასა და რეალიზაციას. გადაწყვეტილების მიღება არის ადამიანის გონებრივი საქმიანობის, მისი ნების გამოხატვის ერთ-ერთი სახე. იგი ხასიათდება შემდეგი მახასიათებლებით:

1. რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტიდან ერთ-ერთის შერჩევის

2. შესაძლებლობა;

3. ჩამოყალიბებული მიზანი;

4. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სუბიექტური ანუ ნებაყოფლობითი აქტის გამოყენების აუცილებლობა.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებას ახასიათებს საერთო მოთხოვნები, რომელთა ცოდნა და გათვალისწინება მენეჯერს დაეხმარება უფრო შეგნებულად და კრიტიკულად მიუდგეს გადაწყვეტილების მიღებას. გადაწყვეტილებას მენეჯერი ყოველთვის არსებული კანონებისა და მორალურ-ეთიკური სტანდარტების საზღვრებში ღებულობს. იგი ცდილობს მოახდინოს მართვის ობიექტის საწარმო-სამეურნეო საქმიანობის შედეგების მაქსიმალიზაცია, მიიღოს მაქსიმალური მოგება, შეამციროს პროდუქციის თვითღირებულება და ა.შ.

ხელმძღვანელისთვის მთავარია საკმაოდ ღრმად ერკვეოდეს სპეციალურ საკითხებში დაწყებული წარმოების ტექნოლოგიიდან დამთავრებული საფინანსო ოპერაციებით. მართვის პროცესში რაიმე პრობლემის წარმოშობის შემთხვევაში უნდა შემოღოს გადაწყვეტილების მიღება მიანდოს სპეციალისტთა იმ ჯგუფს, რომელიც ამას ყველაზე კარგად შეასრულებს. მართვა უწყვეტი პროცესია, რომლის შინაარსობრივ საფუძველს წარმოადგენს გადაწყვეტილებათა მომზადების, მიღების, შესრულებისა და კორექტირების პროცესი.

მმართველობით გადაწყვეტილებათა ფორმირების პროცესი დაკავშირებულია მართვის პროცესის ციკლობასთან, რომელიც მართვის ფუნქციების კლასიფიკაციის მიხედვით ხდება და სამი სტადიისაგან შედგება:

1. მიზნის დასახვა-დაგეგმვა;

2. სამართავი სისტემის მომზადება დასახული მიზნის განსახორციელებლად;

3. აღრიცხვა, კონტროლი და მოქმედების კორექტირება, რეგულირება და კოორდინაცია.

ხელმძღვანელის საქმიანობაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გადაწყვეტილებათა მიღების პირობებს, უფლებებს, მოვალეობებს, პასუხისმგებლობას, კომპეტენტურობას და ა.შ.

პრაქტიკულ საქმიანობაში მენეჯერმა უნდა იცოდეს ეკონომიკური და მმართველობითი კანონზომიერებანი. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყოველთვის არის შემოქმედებითი პროცესი, აზროვნება და მსჯელობა. რთული საკითხების გადაწყვეტისას ხშირად მუშავდება ვარაუდები იმ მოსალოდნელი მოვლენის შესახებ, რომელიც არსებული ფაქტების ანალიზსა და განზოგადებას ემყარება. წინასწარი ხედვა არის მოქმედების შედეგების წინასწარ განჭვრეტა, ამის გარეშე შეუძლებელია ბიზნესში გამარჯვება. ამიტომ საჭიროა ზუსტად შევაფასოთ საბაზრო ურთიერთობათა სფეროში მიმდინარე პროცესები. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ეტაპები:

➤ საწარმოში არსებული სიტუაციის ანალიზი და პრობლემების გამოვლენა;

➤ პრობლემების, დაქვემდებარებული პრობლემების გადაწყვეტის მიზნების დასახვა;

➤ გადაწყვეტილების ინფორმაციული უზრუნველყოფა;

➤ გადაწყვეტილების ალტერნატიული ანუ შესაძლებელი ვარიანტების შემუშავება;

➤ გადაწყვეტილებათა ვარიანტების ანალიზი და შეფასება;

➤ პრობლემების ოპტიმალური გადაწყვეტის გზების შერჩევა.

➤ ხელმძღვანელის ძირითადი ფუნქცია კონტროლი, რაც არის მართვის ობიექტის ფაქტობრივი ვითარების შედარება მიღებული გადაწყვეტილებებით გათვალისწინებულ მდგომარეობასთან. უპირველეს ყოვლისა, კონტროლის მიზანია ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის მიმდინარეობის პერიოდული შემოწმება. თუ რატომ ვამყარებთ ურთიერთობებს, ამის პასუხი შემდეგში მდგომარეობს:

1. კომუნიკაციას მივყავართ დიდი ეფექტურობისაკენ;

2. ის ყოველთვის საქმის კურსში აყენებს ადამიანებს;

3. ის ადამიანებს აკავშირებს ორგანიზაციასთან და ზრდის მათ სტიმულს, რომ კარგად იმუშაონ, ასევე ზრდის მათ ვალდებულებას ორგანიზაციის წინაშე;

4. კომუნიკაცია აუმჯობესებს ურთიერთობებს და ურთიერთგაგებას მენეჯერსა და ცალკეულ მუშაკს შორის, კოლეგებს შორის, ადამიანებს შორის ორგანიზაციაში და მის გარეთ;

5. კომუნიკაცია გვეხმარება განვსაზღვროთ, თუ რატომასა ზოგადი ცვლილებები ორგანიზაციაში და როგორ უნდა შესუსტდეს ამ ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა.

ამერიკაში ყველა დროის პრეზიდენტის მოღვაწეობის შეფასებისას შემოღებული რეიტინგი ითვალისწინებს შეფასების 10-ხალხიან სისტემას:

1. ორგანიზატორული ნიჭი;
2. კრიზისული სიტუაციებიდან გამოსავლის პოვნა;
3. მორალური ავტორიტეტი;
4. საერთაშორისო პოლიტიკა;
5. ადმინისტრაციული ჩვევები;
6. კონგრესთან ურთიერთობა;
7. სიტუაციის ზოგადი ხედვა;
8. პოლიტიკური ამოცანების განსაზღვრის უნარი;
9. საყოველთაო სამართლიანობისადმი სწრაფვა;
10. მოღვაწეობის ზოგადი შეფასება მოცემულ ისტორიულ მომენტში.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. რა მნიშვნელობა ენიჭება კომუნიკაციას და მის კვლევას ფირმაში?
2. როგორ მუშაობენ კომუნიკაციები ფირმაში?
3. რას გულისხმობს ელემენტარული მიდგომა კომუნიკაციის გამოკვლევის დროს?
4. რა მნიშვნელობა ენიჭება გადაწყვეტილების მიღებას ფირმისათვის? როგორია მისი ფორმები და სახეები?

თავი VIII ბიზნეს-კომუნიკაციების სახეების ზოგადი მიმოხილვა

VIII. I. კომუნიკაციების როლი ფირმების კომერციულ საქმიანობაში

კომუნიკაციები ერთნაირად მნიშვნელოვანია როგორც ორგანიზაციებისათვის, ასევე ცალკეული ადამიანისათვის. მიუხედავად იმისა, თუ სად ხდება ურთიერთობა და ვინ მონაწილეობს მასში, ამ პროცესის ძირითადი ნიშნები იდენტურია. იმ ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელსაც ადამიანები ცვლიან სამუშაოზე არა აქვს უშუალო კავშირი მათ სამუშაოსთან.

ვინაიდან კომუნიკაციები განიხილება წარმატების მიღწევის გადამწყვეტ ფაქტორად, ბევრი ორგანიზაცია მიმართავს თანამშრომლების მომზადებას, რათა ისინი გახდნენ ურთიერთობების უკეთ მცოდნენი და უფრო მეტად კომუნიკაბელურნი. სწავლების პროგრამები შეიძლება მიმართული იყოს კომუნიკაციების სხვადასხვა ასპექტებზე და კომუნიკაციურ კავშირებზე. მაგალითად, მართვის ამერიკული ასოციაციის მიერ შემოთავაზებული სწავლების კურსების კატალოგი შეიცავს კურსებს კომუნიკაციების შესახებ ან კურსებს, რომელთა ძირითადი საგანია კომუნიკაციები:

- პრეზენტაციის ჩატარების ჩვევების ეფექტური განვითარების სტრატეგია;
- ეფექტური პროფესიული ენა;
- პროფესიული ენა (გართულებულ დონეზე);
- პრეზენტაციის ეფექტური ჩვევები ტექნიკური პერსონალისათვის;
- პრეზენტაციის ეფექტი;
- სემინარი თვალსაჩინოებების თემაზე;
- ეფექტური მოსმენა/საუკეთესო შედეგები: როგორ ავამუშაოთ კომუნიკაციები თქვენს სასარგებლოდ;
- მოლაპარაკებების წარმოება გამარჯვებისათვის;
- მოლაპარაკების გზით – გამარჯვებისაკენ: პრაქტიკული

დანართები ეფექტურობის ასამაღლებლად;

- პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ჩვევები;
- კომუნიკაციები და პიროვნებათშორისი ურთიერთობის ჩვევები: პროგრამა ტექნიკური პერსონალისათვის;
- განყოფილებათა შორის თანამშრომლობის შექმნა: ეფექტური წარმოების ორგანიზების სტრატეგიები;
- როგორ სრულფასოვთ საქმიანი მიმოწერის წარმოებისათვის საჭირო ჩვევები;

- გრამატიკის კურსი;
- ტექნიკური დოკუმენტაციის ეფექტური წარმოება;
- აზრების სწრაფი ჩაწერის ჩვევები: გაიფიქრე-ჩაიწერე!;
- საქმიანი მიმოწერა უცხო (ინგლისურ) ენაზე;
- წერის, საუბრის და მოსმენის ტექნიკა წარმატებული

კომუნიკაციების განსახორციელებლად;

- კომუნიკაციები მაქსიმალური შედეგის - უფრო მტკიცე სამუშაო ურთიერთობების მისაღწევად;
- შემოქმედება და ინიციატივა: გზა გამარჯვებისკენ;
- პოზიტიური პროფესიული იმიჯის დაგეგმვა;
- მოსმენის უნარ-ჩვევები;
- მრავალმხრივი კომუნიკაციები;
- მოსმენისა და ჩაწერის უნარ-ჩვევები;
- შედეგზე ორიენტირებული კომუნიკაციების ახალი ტექნოლოგიები;
- მოწინავე იდეების რეალიზაცია ორგანიზაციაში.

მოცემული ჩამონათვალი წარმოდგენას გვიქმნის იმაზე, თუ რამდენად მრავალფეროვანია კურსები კომუნიკაციების თემაზე და რომ ორგანიზაციის მრავალმიმართულებიანი მოქმედების პროცესში კომუნიკაციები არსებით როლს ასრულებენ.

VIII. II. ფირმის გარე და შიგა კონტაქტები

როცა ერთმა მსხვილმა ამერიკულმა კორპორაციამ დააფუძნა სატელეფონო ცნობათა ბიუროს ნომერი 800, რათა საინფორმაციო სააგენტოებისათვის ყოველდღიურად მიეწოდებინა განახლებული ინფორმაცია კომპანიის საქმიანობის შესახებ აღმოჩნდა, რომ სატელეფონო ზარების უმრავლესობა შემოდის თვით ამ კომპანიის მენეჯერებისაგან, რომლებიც მუშაობდნენ პლანეტის

სხვადასხვა წერტილებში. მათ სურდათ გაეგოთ, რა ხდებოდა, რა ითქმებოდა კომპანიის მთავარ ოფისში. ასეთმა მდგომარეობამ კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წინაშე დასვა კითხვა, თუ რამდენად ეფექტურად რეაგირებს კომპანია მისი თანამშრომლების საინფორმაციო მოთხოვნებზე.

შეტყობინება, რომელიც მიიღება და გადაიცემა ორგანიზაციის შიგნით ქმნის ამ ორგანიზაციის შიგა კონტაქტებს, რომლებიც შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური.

ფორმალურ კომუნიკაციებთან დაკავშირებულ შეტყობინებებს ხელმძღვანელობა აგზავნის საამისოდ შექმნილი არხებით, მაგრამ მრავალი კომუნიკაცია ნებისმიერ ორგანიზაციაში ოფიციალური არხების გვერდის ავლით ხორციელდება. ეს არაფორმალური კომუნიკაციები მდგომარეობს ახალი ამბების გაცვლაში ადამიანებს შორის, რომლებიც, მართალია, არ არიან ფორმალურად დაკავშირებული, მაგრამ ურთიერთობენ ტელეფონით, კრებებზე ან შემთხვევით შეხვედრებზე და გოლფის თამაშის დროსაც. ორგანიზაციის კომუნიკაციების დიდი ნაწილი ხორციელდება ცალკეულ ადამიანებს ან ადამიანთა ჯგუფებს შორის ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ. გარე კომუნიკაციები შეიძლება შეეხონ საზოგადოების ნებისმიერ სეგმენტს, რომელთანაც ურთიერთქმედებს ორგანიზაცია.

ორგანიზაციათა უმრავლესობა საზოგადოებასთან კონტაქტებს ამყარებს დიდი რაოდენობის რეკლამის საშუალებით, რომელიც, თავის მხრივ, წარმოადგენს საგარეო კომუნიკაციების ფორმას. მაგალითად, ეს არის სატელევიზიო-სარეკლამო რგოლები, ბეჭდური სარეკლამო განცხადებები და ბროშურები, რომელთაც კომპანია აგზავნის წინასწარ შედგენილი სიის მიხედვით.

გარე კომუნიკაციების უმრავლესობა ატარებს ნაკლებ ფორმალურ ხასიათს; მაგალითად, ხელმძღვანელობა არაოფიციალურად ატყობინებს ადგილობრივ თემს, თუ რა სახით შეაქვს კომპანიას წვლილი ადგილობრივ ეკონომიკაში. წლიური ანგარიშები, ახალი ცნობების მიმოხილვა და ხელმძღვანელობის საჯარო გამოსვლები – საგარეო კომუნიკაციების კიდევ ერთი მაგალითია.

საგარეო კომუნიკაციები ყოველთვის არ არის წინასწარ დაგეგმილი და მიზანმიმართული. დღის განმავლობაში ორგანიზაციის თანამშრომლები შეიძლება ასრულებდნენ სრულიად განსხვავებულ როლებს, რომლებიც ხშირად ერთმანეთისაგან მწელი გასამიჯნია. ამის გამო, ნებისმიერი

მოსამსახურე თავისი დამსაქმებლის არაოფიციალური „რუპორია“. თქვენ რომ თითქმის არც ილაპარაკოთ უცხო ადამიანებთან თქვენ სამსახურზე ან თქვენ დამსაქმებელზე მაინც წარმოადგენთ თქვენ ორგანიზაციას.

თითქმის მთელი 80-იანი წლების განმავლობაში შეერთებულ შტატებში შეინიშნებოდა სამეურნეო ორგანიზაციების ზრდა. ამ ათწლეულის ბოლოს დაიწყო ორგანიზაციების შესვლა რესტრუქტურის პერიოდში. წარმოების შემცირება, დასაქმების უზრუნველყოფის პროგრამების გაყინვა და ვადამდე პენსიაზე გასვლის გეგმები გავრცელებულ ტაქტიკად იქცა იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც ცდილობდნენ გაეკონტროლებინათ ბიზნესის მუშაობაზე გაწეული ხარჯები. ტერმინი „შემცირება“, რომელიც თავდაპირველად ეხებოდა მხოლოდ მანქანების ზომებს (გაბარიტების შემცირება) გახდა საქმიანი ლექსიკონის ნაწილი.

ფირმის სტრუქტურის გარდაქმნის კვალდაკვალ, მასში დარჩენილი თანამშრომლები, როგორც წესი, განიცდიან უფრო დიდ ფსიქოლოგიურ დატვირთვას. ამ ეტაპზე კომუნიკაციების მნიშვნელობა განსაკუთრებით დიდია. ასე, მაგალითად, თანამშრომლები, რომლებიც დარჩნენ „შემცირების“ შემდეგ არ არიან დარწმუნებული, რომ შეინარჩუნებენ სამუშაო ადგილებს და ერთმანეთს უფრო ენდობიან, ვიდრე ორგანიზაციას. ამის შედეგად დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის კომუნიკაციების განვითარება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება ნდობის დამყარებისა და საკუთარ თავში დაურწმუნებლობის გრძნობის შემცირებისათვის.

ორგანიზაციის მომავალი წარმატება დამოკიდებულია დარჩენილ თანამშრომლებზე. ამიტომ კომუნიკაციები სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა მათი საქმიანობის სტიმულირებისათვის. რესტრუქტურის იმდენად გავრცელებული მოვლენა გახდა, რომ 1998 წლიდან დღემდე კორპორაციების ხელმძღვანელობის დაახლოებით 85% ამა თუ იმ ფორმით ატარებს რესტრუქტურისაგან. სწორედ, ამ ხელმძღვანელებს მოუწიათ ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ცვლილების განხორციელება – კომუნიკაციების გაუმჯობესება. მიუხედავად იმისა, რომ დღეს ბევრი ორგანიზაცია უფრო მცირე ზომისაა, ვიდრე რამდენიმე წლის წინ, მათი სტრუქტურის მრავალდონიანობა და ორგანიზაციის შიგნით მოვალეობების სხვადასხვა დონეზე განაწილება ძალიან აძნელებს ინფორმაციის გავრცელებას.

VIII. III. კომუნიკაციების განვითარების დონესა და ფირმის მუშაობის ეფექტურობას შორის ურთიერთკავშირი

კომუნიკაციების დიდი მნიშვნელობის ფართო აღიარებამ დასაბამი მისცა მრავალ გამოკვლევას ბიზნეს-კომუნიკაციების სფეროში. მკვლევარები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ეფექტური კომუნიკაციები აუმჯობესებენ მნიშვნელოვან კომერციული ორგანიზაციებისათვის მრავალ ფაქტორს. **ხელმძღვანელობა თვლის, რომ კოლექტივის სამუშაო განწყობა ორგანიზაციის სიჯანსაღის მნიშვნელოვან მახასიათებელს წარმოადგენს.** რაც მეტადაა განვითარებული კომუნიკაციები, მით უკეთესია თანამშრომლების მორალური მდგომარეობა. ხელმძღვანელებმა, რომლებიც შემფოთებული არიან თანამშრომლების არაჯანსაღი მორალური მდგომარეობით, ურთიერთობის დამატებითი შესაძლებლობები უნდა შეუქმნან მათ.

არსებობს მჭიდრო კავშირი სამუშაოსაგან მიღებულ კმაყოფილებასა და კოლექტივის მორალურ განწყობას შორის. ბიზნესის სფეროში ჩატარებულმა კვლევებმა დაადასტურეს, რომ თანამშრომლებში პიროვნებათშორისი ურთიერთობები ძლიერ გავლენას ახდენენ იმაზე, თუ რამდენად კმაყოფილი არიან ისინი სამუშაოთი. როდესაც თანამშრომლები რეალურად აღიქვამენ თავს გუნდის წევრებად, მათში სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობა უფრო მეტია, ვიდრე მაშინ, როდესაც თითოეული თავს განცალკევებულად გრძნობს. თანამშრომლები ასევე უფრო კმაყოფილი არიან სამუშაოთი, თუ მათ აკმაყოფილებთ სამსახურში მიღებული ინფორმაციის რაოდენობა. აქედან გამომდინარე, კომუნიკაციები წარმოადგენენ მენეჯერის სამუშაოს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ნაწილს.

მუშაკთა მიზიდვის პრაქტიკა.

კომუნიკაციები წარმოიშობა სხვადასხვა გარემოში და სხვადასხვა მდგომარეობაში. კომუნიკაციური პროცესების მრავალფეროვნება ხელმძღვანელისგან მოითხოვს სხვადასხვა სახის ურთიერთობისადმი ადაპტაციის უნარს. ეს ფორმები შეიცავენ პიროვნებათშორის ურთიერთობას, რომელიც მიმართულია კოლექტივის წევრებს შორის ურთიერთობის დაკმაყოფილებაზე.

ინფორმაციულ ურთიერთობათა როლი, რომელიც ემყარება იმას, თუ რამდენად აქვს ხელმძღვანელს გააზრებული ინფორმაციის მიღებისა და გავრცელების სასიცოცხლო მნიშვნელობა, ხელმძღვანელის აქტიური მონაწილეობით მიღებული გადაწყვეტილების როლი. ყველა ამ როლის საერთო ელემენტს წარმოადგენს ის, რომ მენეჯერი მიისწრაფვის ეფექტური მუშაობისაკენ, მან აუცილებლად უნდა მოაგვაროს ეფექტური კომუნიკაციები.

მართვის ცნება, რომელიც ემყარება ე.წ. „ხალხში გასვლას“ (MBWA—Management by Wandering About—მართვა არაფორმალური ურთიერთობების საშუალებით) და რომლის მიზანია ის, რომ ხელმძღვანელმა გაზარდოს ქვეშევრდომებთან, მიწოდებლებსა და კლიენტებთან კონტაქტის დრო და გააუმჯობესოს ამ ჯგუფებს შორის კომუნიკაციები. MBWA-მ გამოიწვია ინფორმაციული კომუნიკაციების განვითარება, რამაც სტიმული მისცა მართვის გადაწყვეტილების მიღებას. ამის საფუძველია აწყობილი უკუკავშირი ყველა იმ ადამიანთან, რომელთაც წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის წარმატებაში.

ბოლო წლებში შეიმჩნევა ტენდენცია თანამშრომელთა სულ უფრო მეტად ჩართვისაკენ გადაწყვეტილებათა მიღებაში ადრე გაბატონებული მეთოდისაგან განსხვავებით, როდესაც გადაწყვეტილებებს შეიმუშავებდნენ მხოლოდ მენეჯმენტის გარემოში. ეს პრაქტიკა, რომელსაც ეწოდება „უფლებამოსილების დელეგირება“ გადამწყვეტია კომპანიის კონკურენტუნარიანობისთვის. 1993 წელს, ჟურნალ „Fortune 500“-ის მიერ გამოქვეყნებულ სიაში შესული ფირმების 89%-მა (ეს სია მოიცავს შეერთებული შტატების 500 უმსხვილეს საწარმოს) პრაქტიკაში დანერგა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლების ჩართვის პროგრამების ესა თუ ის ფორმა.

უფლებამოსილების მინიჭების ახალი აქცენტი დამატებით შესაძლებლობებს უქმნის იმ ხელმძღვანელებს და თანამშრომლებს, რომლებიც მიისწრაფვიან ეფექტური კომუნიკაციების დამყარებისაკენ. მაგალითად, თვითმართვადი მუშა ჯგუფები გახდნენ უფლებამოსილების მრავალი პროგრამის მთავარი კომპონენტები. ეს ჯგუფები აერთიანებენ რიგით წევრებს და ლიდერებს, რომლებიც აკონტროლებენ ჯგუფის საქმიანობას. ტრადიციული მუშა ჯგუფებისგან განსხვავებით, ჯგუფის ლიდერს უფლება არ აქვს ვეტო დაადოს ჯგუფის მიერ

მიღებულ გადაწყვეტილებას. კომუნიკაციები ჯგუფის ლიდერსა და რიგით თანამშრომლებს შორის იდეალურ შემთხვევაში არის პირდაპირი და მაღალინტერაქტიული. აქედან გამომდინარე, იძლევიან ინფორმაციის გაცვლის ოპტიმიზაციის საშუალებას.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, რომელიც ეფუძნება „ხალხში გასვლას“ და თანამშრომელთა უფლებამოსილების გაზრდის პროგრამის რეალიზაციას, თავისთავად წარმოადგენს თანამედროვე მმართველობის ტიპს და იმის ილუსტრაციას, რომელი მიმართულებით ვითარდება მართვის მეთოდები დღეს. 1995წ. დაახლოებით 3 მილიონი ამერიკელი სამსახურში ტელეკომუნიკაციების საშუალებით ურთიერთობდა ერთმანეთთან. ეს მაჩვენებელი ყოველწლიურად მატულობს 20%-ით.

მოდრობა ხარისხისათვის

80-იანი წლების დასაწყისიდან აშშ მრავალი კომერციული ორგანიზაციისთვის ხარისხის „ცნება“ გახდა ლოზუნგი. ხარისხის კომპლექსური მართვის პროგრამები ასობით კომპანიაში იწერებოდა. ისეთი კომპანიები, როგორიცაა „მოტოროლა“ და „ჯენერალელექტრიკი“ მიისწრაფოდნენ იმისკენ, რომ სრულყოფილება გამხდარიყო ნორმა.

ხარისხის გაუმჯობესების მეთოდები მკვეთრად განსხვავდებიან, მაგრამ ყველა სახის ორგანიზაციამ წარმოების თუ მომსახურების სფეროში ხარისხისათვის ბრძოლის დროშა აღმართეს. მაგალითად, ზოგიერთმა მწარმოებელმა მიიღოს უდევექტო წარმოების პროგრამები, ორგანიზაცია „ჰემპტონ ინ“ მიისწრაფოდა გარანტირებული ხარისხისაკენ. ამისათვის იგი დანახარჯების ანაზღაურებას სთავაზობდა იმ კლიენტებს, რომლებიც უკმაყოფილონი იყვნენ ამ სასტუმროში ყოფნით. კლიენტების გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ასეთმა წინადადებამ მათზე დიდი შთაბეჭდილება მოახდინა. ანაზღაურებამ 1993 წ. შეადგინა 10 მილიონი დოლარი, სამაგიეროდ მოსამსახურეთა შორის საკუთარი სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი გაიზარდა და კადრების გადინება შემცირდა 50 %-მდე, მაშინ, როდესაც წინა 3 წელიწადში ის შეადგენდა 117 %. აშშ-ს საავტომობილო მრეწველობის ბოლო წლების წარმატება ნაწილობრივ აიხსნება ხარისხის მართვის პრინციპების მკაცრი დაცვით. არსებობს ხარისხის მართვის პროგრამებისათვის დამახასიათებელი რამდენიმე საერთო ნიშანი. ყველაზე მაღალი პრიორიტეტი მიეკუთვნება მყიდველთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას და მუდმივ წინსვლას. მუშა

ჯგუფები მიეჩვივნენ დაგეგმვას და წარმოქმნილი პრობლემების სწრაფად გადაწყვეტას. გახსნილი ატმოსფეროს შექმნა, ნდობის არსებობა მთელ ორგანიზაციაში ხარისხის ამაღლების ნებისმიერი პროგრამის წარმატების საწინდარია. ნათელია, რომ ყველა ეს საერთო ნიშანი დაკავშირებულია კომუნიკაციის განვითარებასთან. ხარისხის ამაღლების ნებისმიერი პროგრამის წარმატება ორგანიზაციის შიგნით გამოყენებული კომუნიკაციის ხარისხის პროპორციულია. ბოლო წლებში კომპანიებმა დაიწყეს ხარისხის კონცეფციის გადაფასება და აღარ არიან ორიენტირებული ხარისხის მხოლოდ იმ ცვლილებებზე, რომელთაც განაპირობებს მომხმარებელთა სურვილი. დღეს ხშირად კეთდება აქცენტი ხარისხის მომგებიანობაზე; სხვა სიტყვებით, ხარისხის გაუმჯობესების ნებისმიერი კორპორაციული დანახარჯები პოზიტიურად უნდა აისახოს ფინანსურ შედეგებზე. მაგ., ერთ-ერთი ფირმა ითხოვს, რომ ხარისხის გაუმჯობესების ნებისმიერი ახალი წინადადების შედეგად დეფექტის დონე შემცირდეს მინიმუმ 30 %-ით, ხოლო მოგება შეადგენდეს ინვესტირებული კაპიტალის არანაკლებ 10 %-ს.

გარემოს გავლენა პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე.

ორგანიზაციის შიგნით ამ გარემოს შეცვლა გამოიწვევს შედეგს, რომელიც სცვილებს ამ ორგანიზაციის საზღვრებს. სიტუაციის დამაბეზა, რომელიც მწიფდება ორგანიზაციაში მოქმედებს პიროვნებათა შორის ურთიერთობებსა და მათი ურთიერთქმედების ეფექტურობაზე. არაერთგვაროვან გარემოში კომუნიკაციის პრობლემები მწვავედება. სამუშაო ძალის შემადგენლობაში მომხდარმა ცვლილებებმა მრავალი ისეთი სპეციალობის გაჩენა გამოიწვია, რომლებიც მინიმალურ კავშირშია საერთონ მიზნებსა და ინტერესებთან. ასეთი არაერთგვაროვანი სამუშაო ძალა შეიცავს სხვადასხვა დონის კომპეტენციის მქონე თანამშრომლებს.

ცხოვრების წესის შეცვლა გავლენას ახდენს ჩვენზე როგორც პიროვნებათშორისი ურთიერთობების კუთხით, ასევე ორგანიზაციის თვალსაზრისითაც. ზოგიერთი თანამშრომლის გადამეტებულმა ინტერესმა საკუთარი დასვენების ორგანიზებისადმი შეიძლება გამოიწვიოს ინტერესის შესუსტება სამუშაოს მიმართ.

პირადი პრობლემები, რომლებიც მაშინაც კი, როცა ისინი არ არიან დაკავშირებული სამუშაოსთან გავლენას ახდენენ

შედეგებზე. მაგ., ადამიანი რომელიც გადის განქორწინების პროცედურას შეიძლება შეეცადოს დამაბულობის შენელებას სამსახურში თავისი ყოფაქცევის შეცვლით. ვინაიდან ოჯახური პირობებები მთლიანობაში გავლენას ახდენს ადამიანის მუშაობის შედეგზე. ასეთი პრობლემის გამომავალი გავლენას ახდენს მთელ საწარმოო ატმოსფეროზე. სტრესთან გამკლავების ცოდნა წარმოადგენს თანამედროვე ცხოვრების აუცილებელ მოთხოვნას. სტრესის ერთი წყარო დაკავშირებულია პროფესიულ მოღვაწეობასთან, ხოლო სხვები – არა. მაგრამ გამოწვევი მიზეზისაგან დამოუკიდებლად ახლავს შედეგები, შორს მიმავალი შედეგები. ცნება “ძალების გამოფიტვა” გამოიყენება უძღურების აღსაწერად, რომელიც გამოწვეულია ენერგიისა და ძალების უზომო ხარჯვით. ისეთი სოციალური მოვლენები, როგორიცაა განქორწინება, განუწყვეტელი დროსტარება ან ძალების გამოფიტვა გავლენას ახდენს ცხოვრების ნებისმიერ ასპექტზე და აძლიერებენ როგორც პიროვნებათშორის, ისე კომუნიკაციური ხასიათის პრობლემებს.

VIII. IV. კომუნიკაციები ფირმასა და გარემოს შორის

კომუნიკაციებში თითოეული ჩვენგანი ყოველდღე მონაწილეობს, მაგრამ მხოლოდ ცოტანი აკეთებენ ამას საკმარისად შეთანხმებულად. ნებისმიერი მოქმედებისას ორგანიზაციის ხელმძღვანელებსაც სჭირდებათ ინფორმაციის ეფექტური გაცვლა. თუ ადამიანები ვერ შეძლებენ ინფორმაციის ურთიერთგაცვლას, ცხადია ვერ შესძლებენ ერთად მუშაობას, ვერც მიზნების ფორმულირებასა და მათ მიღწევას. კომუნიკაცია რთული პროცესია. კომუნიკაცია შედგება ურთიერთდამოკიდებული ნაბიჯებისაგან. თითოეული ეს ნაბიჯი საჭიროა იმისათვის, რომ ჩვენი აზრები გასაგები გახდეს სხვა პირისათვის. თითოეული ნაბიჯი – პუნქტია, რომელშიც თუ არ ვიფიქრებთ რას ვაკეთებთ, შინაარსი შეიძლება დაიკარგოს.

ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი მთელი დროის დაახლოებით 50-90%-ს ხარჯავს კომუნიკაციებზე. ეს თითქმის წარმოუდგენელია, მაგრამ გასაგები ხდება თუ გავითვალისწინებთ, რომ ხელმძღვანელი მონაწილეობს პიროვნებებს შორის დამოკიდებულებაში, ინფორმაციის

გაცვლაში და გადაწყვეტილების მიღებაში, რომ აღარაფერი ვთქვათ დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის და კონტროლის პროცესებზე.

სწორედ იმიტომ, რომ ინფორმაციის გაცვლა შეჭრილია ხელმძღვანელის საქმიანობის ყველა სახეობაში, კომუნიკაციებს ვუწოდებთ დამაკავშირებელ პროცესს. ინფორმაციის გაცვლის ხარისხი შეიძლება პირდაპირ მოქმედებდეს პიროვნებისა და ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციაზე. ეს ნიშნავს, რომ ინდივიდებისა და ორგანიზაციების წარმატებისათვის აუცილებელია ეფექტური კომუნიკაციები. შეიძლება ითქვას, რომ ეფექტურად მომუშავე ხელმძღვანელები ისინი არიან, ვინც ეფექტურია კომუნიკაციებში. მათ ესმით კომუნიკაციური პროცესის არსი და კარგად ფლობენ ზეპირი და წერილობითი ურთიერთობების უნარს, აგრეთვე ესმით როგორ მოქმედებს გარემო ინფორმაციის გაცვლაზე.

დავიწყეთ ორგანიზაციებში კომუნიკაციური პროცესის ანალიზით. როდესაც ლაპარაკია ორგანიზაციებში ინფორმაციის გაცვლაზე, ჩვეულებრივ, ფიქრობენ ადამიანებზე, რომლებიც ლაპარაკობენ პირადი ურთიერთობის პროცესში ან ჯგუფებსა და კრებებზე, ლაპარაკობენ ტელეფონით ან კითხულობენ, ადგენენ წერილებს და ანგარიშებს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ შემთხვევების წილად ორგანიზაციებში კომუნიკაციების უმეტესობა მოდის, კომუნიკაციები წარმოადგენენ ყველგან შეღწევად და რთულ პროცესს. დავიწყეთ იმით თუ სად არის საჭირო ეფექტური კომუნიკაციები ორგანიზაციებში და მათ ფარგლებს გარეთ.

ფირმის ორგანიზაცია, როგორც გახსნილი სისტემა, დამოკიდებულია გარე სამყაროზე. იგი ეხება რესურსების, ენერგიის, კადრებისა და მომხმარებლის საკითხებს. ორგანიზაციები ამ მხრივ ემსგავსება ბიოლოგიურ ორგანიზმებს. დარვინის ევოლუციის თეორიის თანახმად, ორგანიზმი უნდა შეეგუოს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს, სხვანაირად ვერ გადარჩება. ორგანიზაციებიც უნდა ეგუებოდნენ მათი გარემოს ცვლილებებს, რათა გადარჩნენ და შეინარჩუნონ ეფექტურობა. ამ ფაქტორებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის კომუნიკაციური მოთხოვნილებები.

კომუნიკაციის საშუალებების ისეთი შეხამება, როგორიცაა თათბირები, შიდასაორგანიზაციო დანიშნულების ბარათი,

სატელეფონით შეტყობინება, ფორმალური ანგარიშები, ვიდეოკასეტები და ინდივიდუალური საუბრები, საბოლოოდ საჭირო გახდა ფირმის მრავალი თანამშრომლის საქმის კურსში ჩასაყენებლად. რომ ყოფილიყო ამ ფირმის ერთ-ერთი ქარხნის ოსტატი აუცილებლად მიიღებდით რაღაც ინფორმაციას მომხდარი უბედურების შესახებ. ორგანიზაციები სარგებლობენ სხვადასხვა საშუალებებით თავიანთი გარემოს შემადგენელ ერთეულებთან კომუნიკაციისათვის. მათ რეალურ და პოტენციურ მომხმარებელთან აკავშირებს რეკლამა და სასაქონლო ბაზარზე გასვლის სხვა პროგრამები.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში მთავარი ყურადღება ექცევა გარკვეული სახეების, «იმიჯის» შექმნას ორგანიზაციისათვის ადგილობრივ, ნაციონალურ და საერთაშორისო დონეზე. ორგანიზაციები უნდა ექვემდებარებოდნენ რეგულირებას სახელმწიფოს მხრიდან და, ამასთან დაკავშირებით, ადგენდნენ ვრცელ წერილობით ანგარიშებს. თავის ყოველწლიურ ანგარიშებში ნებისმიერი კომპანია აქვეყნებს ინფორმაციას ფინანსებისა და მარკეტინგის შესახებ, აგრეთვე მოჰყავს ცნობები თავისი ადგილმდებარეობის, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების შესახებ და ა.შ.

ორგანიზაცია იყენებს ლობისტებს და ფულად დახმარებას უწევს სხვადასხვა პოლიტიკურ ჯგუფებს, კომიტეტებს. ამით ორგანიზაცია ცდილობს გავლენა მოახდინოს მომავალში მისაღები კანონების შინაარსსა და დადგენილებებზე. ორგანიზაციები, რომლებშიც არის პროფკავშირი იძულებულია კავშირი დაამყაროს იმ პირების კანონიერ წარმომადგენლებთან, რომლებიც მუშაობენ დაქირავებით. თუ ორგანიზაციაში არ არის პროფკავშირი, ორგანიზაციას შეუძლია თავის მუშაკებთან ურთიერთობა წარმართოს ისე, რომ პროფკავშირი არ გახდეს საჭირო. ეს არის მცირე მაგალითები ორგანიზაციის შესაძლო რეაგირებისა გარემოს მოვლენებსა და ფაქტორებზე. კიდევ ერთხელ გავუსვათ ხაზი იმას, რომ განხილვები, კრებები, სატელეფონო კავშირები, შიგასაორგანიზაციო დანიშნულების ბარათი, ვიდეოკასეტები, ანგარიშები და ა.შ. ანუ ის, რაც ორგანიზაციის შიგნით ცირკულირებს ხშირად წარმოადგენს რეაქციას, გარე სამყაროს მიერ შექმნილ შესაძლებლობებსა ან პრობლემებზე.

VIII. V. დონეთშორისი კომუნიკაციები ფორმებში

ფორმის ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაცია ერთი დონიდან მეორეზე გადაადგილდება ვერტიკალური კომუნიკაციების ჩარჩოებში. ის შეიძლება გადაეცეს დაღმავალი გზით ან უმაღლესი დონეებიდან დაბალ დონეებზე. ასეთი გზით დაქვემდებარებულ დონეებს ატყობინებენ მიმდინარე ამოცანებს, პრიორიტეტების შეცვლას, კონკრეტულ დავალებებს, პროცედურულ რეკომენდაციებს და ა.შ. მაგალითად, წარმოების პრეზიდენტი ამცნობს ქარხნის ხელმძღვანელს, "საშუალო რგოლის მენეჯერს", რომ პროდუქციის წარმოებაში მოსალოდნელია ცვლილებები. თავის მხრივ, ქარხნის ხელმძღვანელმა მის ხელქვეითებს უნდა შეატყობინოს მომავალი ცვლილებების შესახებ.

დაღმავალი მიმართულებით ინფორმაციის გაცვლასთან ერთად ორგანიზაციას სჭირდება ალმაველი მიმართულებით კომუნიკაციები. მაგალითად, ბანკის თანამშრომელმა შეიძლება შეამჩნიოს, რომ ახალი ბანკომატი კლიენტს აცდევინებს რამდენიმე წუთით მეტს, ვიდრე ადრე, ვინაიდან მანქანა პერიოდულად «დაკავებულია» ან ირთვება. მუშაკებმა შეიძლება გააკეთონ დასკვნა, რომ ლოდინი ზოგიერთ კლიენტს აღიზიანებს. თუ ბანკის პოლიტიკაა "კლიენტის მომსახურება – ჩვენი უპირველესი საზრუნავია" მუშაკი წარმოქმნილ პრობლემას ატყობინებს მის უშუალო ხელმძღვანელს, ეს ხელმძღვანელი თავის მხრივ ინფორმაციას აწვდის ოპერაციების ხელმძღვანელს, ხოლო ის ბანკის ოპერაციების ხელმძღვანელს, მაგალითად ვიცე-პრეზიდენტს.

ქვედა დონეებიდან ინფორმაციის გადაცემა უმაღლესი დონეებისთვის დიდ გავლენას ახდენს წარმოების ეფექტურობაზე. მაგალითად, თუ ინჟინერმა დაამუშავა თვითმფრინავის ფრთის დეტალის გამოჭრის უფრო ეფექტური ხერხი, მან ეს იდეა უნდა შეატყობინოს უშუალო ხელმძღვანელს. თუ ის შედის მის კაბინეტში და ეუბნება: "თქვენ აუცილებლად უნდა დანერგოთ ეს ახალი ხერხი", ასეთმა მიდგომამ შეიძლება ხელმძღვანელის უარყოფითი რეაქცია გამოიწვიოს, მაგრამ, თუ ხელმძღვანელმა გადაწყვიტა მხარი დაუჭიროს ინჟინრის წინადადებას, ის ამის შესახებ შეატყობინებს ხელმძღვანელობის უფრო მაღალ დონეს. შემდეგ საჭირო ხდება დადებითი რეაგირება ქარხნის ხელმძღვანელის მხრიდან და ა.შ.

ეს არის სიტუაცია, როდესაც ის, რაც წარმოიშვა ორგანიზაციის ქვედა დონეზე ყველა შუალედური დონის გავლით ადის უმაღლეს დონეზე. ეს არის მაგალითი, თუ როგორ ხდება ინფორმაციის გაცვლა, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის გაზრდისა და წარმოების ნაყოფიერების ამაღლების მიზნით. მაგრამ, ახალ იდეაზე უარის თქმა შეიძლება ნებისმიერ დონეზე. თუ იდეა მართლაც კარგია, მასზე უარის თქმა ინჟინერს აფიქრებინებს, რომ ორგანიზაცია ფაქტობრივად არ უწყობს ხელს მის ნოვატორულ კვლევას და მომავალში ამგვარი წინადადებების დაშუალებას. ამის შედეგად ორგანიზაციამ შეიძლება დაკარგოს შრომის ნაყოფიერების გაზრდისა და ეკონომიის შესაძლებლობა. ზემოთ ნახსენებმა კონკრეტულმა იდეამ ამერიკაში ორგანიზაციას 5 წელიწადში 13,5 მლნ დოლარის ეკონომია მოუტანა. ალმაველი კომუნიკაციები აგრეთვე ასრულებენ ქვედა დონეებზე არსებული მდგომარეობის ზემდგომი დონეებისათვის შეტყობინების ფუნქციას. ამგვარად, ხელმძღვანელობა იცებს მიმდინარე ან მოსალოდნელი პრობლემების შესახებ და დასახავს მათი გამოსწორების შესაძლო ვარიანტებს. ალმაველი გზით ინფორმაციის გაცვლა, ჩვეულებრივ, ხდება ანგარიშების, წინადადებებისა და განმარტებითი ბარათების სახით.

VIII. VI. კომუნიკაციები სხვადასხვა განყოფილებებს შორის. ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის კომუნიკაციები

კომუნიკაციები სხვადასხვა განყოფილებებს შორის. ფორმებს აგრეთვე სჭირდება ჰორიზონტალური კომუნიკაციებიც. ორგანიზაცია შედგება მრავალი ქვედანაყოფისაგან, ამიტომ მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა საჭიროა ამოცანებისა და მოქმედებების კოორდინაციისათვის, რადგანაც ორგანიზაცია არის ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების სისტემა.

ხელმძღვანელობამ უნდა მიაღწიოს იმას, რომ სპეციალურმა ელემენტებმა იმუშაონ ერთობლივად და ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის წინსვლას. მაგალითად, თქვენს ინსტიტუტში სხვადასხვა განყოფილების წარმომადგენლები პერიოდულად აწარმოებენ ინფორმაციის გაცვლას ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა

მეცადინეობების ცხრილის შედგენა, თანამშრომლობა კვლევით და საკონსულტაციო მუშაობაში. ვაჭრობის დარგში გასაღების რეგიონალური ხელმძღვანელები პერიოდულად უნდა ხვდებოდნენ ერთმანეთს საერთო პრობლემების განსახილველად, გასაღების სტრატეგიის კოორდინირებისათვის და პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის მისაღებად.

ჰორიზონტალურად ინფორმაციის გაცვლაში ხშირად მონაწილეობენ კომიტეტები ან სპეციალური ჯგუფები. **ჰორიზონტალური კომუნიკაციები** საჭიროა აგრეთვე იმისათვის, რომ ჩამოყალიბდეს თანასწორუფლებიანი ურთიერთობები. დამტკიცებულია, რომ ასეთი ურთიერთობები მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის მუშაკებში კმაყოფილების გრძნობის წარმოშობას.

ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის კომუნიკაციები. ეს შეიძლება ორგანიზაციებში არსებული კომუნიკაციების ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი იყოს. თუმცა, ეს არის მაგალითი ინფორმაციის გაცვლისა ვერტიკალზე. განვიხილოთ ინფორმაციის მიმოცვლის ეს სახე ცალკე, ვინაიდან ეს კომპონენტი ხელმძღვანელის კომუნიკაციური საქმიანობის ძირითად ნაწილს წარმოადგენს. ხელმძღვანელთა საქმიანობის 2/3 სწორედ ხელმძღვანელსა და ქვეშევრდომთა შორის ურთიერთობას ეთმობა. ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაციის გაცვლის უამრავ სახეობათაგან ზოგიერთი დაკავშირებულია ამოცანების ახსნასთან, პრიორიტეტებსა და მოსალოდნელ შედეგებთან, განყოფილების ამოცანების გადაწყვეტასთან, მუშაობის ეფექტურობის პრობლემების განხილვასთან, მოტივაციის მიზნით დაჯილდოებასთან, ხელქვეითების ნიჭის განვითარებასა და სრულყოფასთან, არსებული პრობლემების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებასთან, ხელქვეითის საქმის კურსში ჩაყენებასთან მომავალი ცვლილებების შესახებ, აგრეთვე ინფორმაციის მიღებასთან იდეების, გაუმჯობესების და წინადადებების შესახებ.

ხელმძღვანელსა და მუშა ჯგუფს შორის კომუნიკაციები. ხელმძღვანელი დამატებით კომუნიკაციებს ამყარებს მუშა ჯგუფთან. ვინაიდან ინფორმაციის გაცვლაში მონაწილეობს ჯგუფის ყველა წევრი, თითოეულს აქვს ახალ ამოცანებსა და პრიორიტეტებზე დაფიქრების, სხვადასხვა პრობლემასა და მიღწევაზე ყურადღების გამახვილების საშუალება. მუშა ჯგუფი

ხანდახან იკრიბება ხელმძღვანელის გარეშე და განიხილავს სხვადასხვა პრობლემას, რის შესახებაც ინფორმაცია მიეწოდება ხელმძღვანელს.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. რა ღირებულება აქვს კომუნიკაციას ფირმაში?
2. რა როლი ენიჭება კომუნიკაციას ფირმის რეორგანიზაციაში?
3. კომუნიკაციის როლი კომპანიის მიზნების სპეციალიზაციასა და საერთაშორისო მასშტაბით ზრდაში?
4. რა კავშირია კომუნიკაციების განვითარების დონესა და ფირმის მუშაობის ეფექტურობას შორის?
5. როგორ კავშირშია ფირმასა და მის გარემოს შორის არსებული კომუნიკაციები?
6. დონეთაშორისი კომუნიკაციების როლი ფირმაში;
7. როგორი კომუნიკაციებია სხვადასხვა განყოფილებებს შორის?

კომუნიკაციების როლი ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის.

თავი IX ბიზნეს კომუნიკაციის პროცესი, მისი ელემენტები და ეტაპები

IX. I. ბიზნეს კომუნიკაციების პროცესი და ელემენტები

განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია ის, რომ ინდივიდების ქცევა ორგანიზაციებში შეიძლება სწორად გავიგოთ მხოლოდ კომუნიკაციური თვალსაზრისით. როგორც ვთქვით, ადამიანის ცხოვრების უმეტესი ნაწილი გადის ორგანიზაციებში: საბავშვო ბაღში, სკოლაში, ინსტიტუტში, ფირმაში, კლუბში, ეკლესიაში. ჩვენ ვცხოვრობთ საზოგადოებაში, რომელიც შედგება ორგანიზაციებისაგან. წარმოდგინეთ, რომ გჭირდებათ 1 ლარის აკრეფა ყოველ კვირას თქვენი ოთხი მეგობრისაგან. ეს ადვილია. მაგრამ, წარმოდგინეთ, რომ თქვენი მოვალეობაა გარკვეული თანხის – საშემოსავლო გადასახადის აკრეფა ქვეყნის მილიონობით მოქალაქისაგან. რასაკვირველია, ამისათვის აუცილებელი იქნება ორგანიზაცია.

თითოეული ჩვენგანი რომელიმე ორგანიზაციის წევრია და დაგვეთანხმებით რომ სწორედ კომუნიკაციები აცოცხლებენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ბარნარდი აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა, სიდიდე და მასშტაბები განისაზღვრება კომუნიკაციური საშუალებებით. დ. კაცი და რ. კანი წერდნენ, რომ კომუნიკაცია სოციალური პროცესია და მას უმნიშვნელოვანესი როლი აქვს ორგანიზაციისა თუ საზოგადოების ფუნქციონირებისათვის.

კომუნიკაცია სასიცოცხლო მნიშვნელობის სისტემაა ორგანიზაციაში. თუ შეტყობინებების ნაკადი ორგანიზაციაში შეწყდება, ის წყვეტს თავის არსებობას. კომუნიკაცია ორგანიზაციის ყველა სახის საქმიანობაში აღწევს. საბოლოოდ, უნდა დავასკვნათ, რომ კომუნიკაციები წარმოადგენს აუცილებელ ელემენტს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში.

ჯონ მაინერი, ცნობილი მკვლევარი მართვის სფეროში, ამბობს, რომ, როგორც წესი, ინფორმაციის გაცვლის მხოლოდ 50 % მთავრდება მონაწილეთა შორის თანხმობის მიღწევით. ამ დაბალი ეფექტურობის მიზეზი უფრო ხშირად ის არის, რომ მათ ავიწყდებათ – კომუნიკაცია ეს არის გაცვლა. გაცვლაში კი

ორივე მხარე აქტიურად მონაწილეობს. მაგალითად, როდესაც თქვენ, როგორც მმართველი რომელიმე ხელქვეითს უხსნით, თუ როგორ უნდა შეიცვალოს მისი მუშაობა, ეს მხოლოდ გაცვლის ფასაწყისია.

იმისათვის, რომ ინფორმაციის გაცვლა ეფექტური გახდეს, თქვენმა ხელქვეითმა უნდა შეგატყობინოთ, როგორ ესმის მას ეს ამოცანა და ის მოლოდინი, რომელიც გაქვთ მისი საქმიანობის შედეგებთან მიმართებაში. ინფორმაციის გაცვლა მხოლოდ იმ შემთხვევაში ხდება, როდესაც ერთი მხარე ინფორმაციას «სთავაზობს», ხოლო მეორე – აღიქვამს. ასე, რომ კომუნიკაციური პროცესი ეს არის ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის. ამ პროცესის ძირითადი მიზანია ინფორმაციის გაგების უზრუნველყოფა. ალბათ, ხშირად გქონიათ საქმე ინფორმაციის გაცვლის დაბალ ეფექტურობასთან, როდესაც ეს ეხებოდა მეგობრებს, ოჯახს ან თანამშრომლებს.

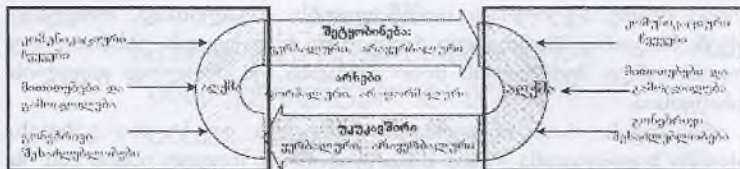
ინფორმაციის გაცვლის პროცესი კარგად რომ გავიგოთ წარმოდგენა უნდა ვიქონიოთ პროცესის სტადიებზე, რომლებშიც ორი ან მეტი ადამიანი მონაწილეობს.

კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები და ეტაპები

ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოვყოთ ექვსი ბაზისური ელემენტი:

1. **გადამცემი წყარო** – პირი ან ჯგუფი, რომელიც იდეების გენერატორია ან აგროვებს ინფორმაციას და გადასცემს მას;
2. **შეტყობინება** – საკუთრივ ინფორმაცია, რომელიც გადაიცემა კოდირებულად, სიმბოლოების საშუალებით;
3. **არხი** – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;
4. **მიმღები** – პირი, რომლისთვისაც გამიზნულია ინფორმაცია და რომელიც მის ინტერპრეტაციას ახდენს;
5. **აღქმა** – პიროვნების უნიკალური თვისება ჩაწვდეს რაიმის არსს;
6. **უკუკავშირი** – მიმღების რეაქცია შეტყობინებაზე.

ამ ექვსი ცვლადის ურთიერთქმედების ხერხი ნაჩვენებია კომუნიკაციური პროცესის სქემაზე (ნახ. 9.1). ბევრი ჩვენგანი კომუნიკაციის ხელოვნებას აღიქვამს როგორც რაღაც თავისთავად არსებულს, რამეთუ ჩვენ არ ვიცით მთელი ამ პროცესის სირთულე. მოცემული სქემა გამიზნულია ურთიერთდაკავშირებული ცვლადების უკეთ გაგებისათვის, რომლებიც განაპირობებენ წარმატებულ კომუნიკაციას.



ნახ. 9. 1. კომუნიკაციის მოდელი

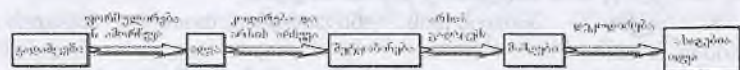
IX. II ბიზნეს კომუნიკაციების ეტაპები

ინფორმაციის გაცვლისას გადამცემი და მიმღები გაივლიან რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს. ამ ეტაპების ამოცანაა - შეტყობინების შედგენა და არხის გამოყენება მისი გადამცემისათვის ისე, რომ ორივე მხარემ გაიგოს და გაიზიაროს საწყისი იდეა. ეს ძნელია, ვინაიდან თითოეული ეტაპი ამავე დროს არის წერტილი, რომელშიც შინაარსი შეიძლება დამახინჯდეს ან მთლიანად დაიკარგოს.

ეს ურთიერთდაკავშირებული ეტაპები შემდეგია:

1. იდეის ჩასახვა.
2. კოდირება და არხის ამორჩევა.
3. გადამცემა.
4. დეკოდირება.

კომუნიკაციის პროცესის მარტივი მოდელი ნაჩვენებია მე-9.2 ნახ-ზე.



ნახ. 9. 2. კომუნიკაციის მარტივი მოდელი

თუმცა კომუნიკაციების მთელი პროცესი ხშირად წამებში მთავრდება, რაც ეტაპების გამოყოფას აძნელებს, ჩვენ მაინც გავანალიზებთ ამ ეტაპებს, რომ ვაჩვენოთ რა პრობლემები შეიძლება აღმოცენდეს სხვადასხვა წერტილში.

იდეის ჩასახვა ინფორმაციის გაცვლა იწყება იდეის

ფორმულირებით ან ინფორმაციის გადარჩევით. გადამცემი წყვეტს, თუ რომელი მნიშვნელოვანი იდეა ან შეტყობინება შეიძლება გახდეს გაცვლის საგანი. სამწუხაროდ ინფორმაციის გაცვლის მრავალი ცდა პირველივე ეტაპზე წყდება, ვინაიდან გადამცემი არ ხარჯავს საკმარის დროს იდეის მოფიქრებაზე. კიტ დევისი ხაზს უსვამს ამ ეტაპის მნიშვნელობას. იგი ამბობს, რომ «არ შეიძლება ლაპარაკის დაწყება, თუ ჯერ არ დაიწყე ფიქრი». უნდა გვახსოვდეს, რომ იდეა ჯერ არ არის ტრანსფორმირებული სიტყვებში ან სხვა ისეთ ფორმაში, რომლითაც ის ემსახურება ინფორმაციის გაცვლას. გადამცემმა მხოლოდ გადაწყვიტა, თუ რომელი ცნება უნდა გახადოს ინფორმაციის საგანად. გაცვლა რომ ეფექტური იყოს, მან უნდა გაითვალისწინოს მრავალი ფაქტორი. მაგალითად, თუ ხელმძღვანელს მუშაობის შედეგების შესახებ ინფორმაციის გაცვლა დასჭირდა, მან უნდა ზუსტად იცოდეს, რომ იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ ხელქვეითებს კონკრეტული ინფორმაცია მიაწოდოს ძლიერ და სუსტ მხარეებზე და იმაზე, თუ როგორ შეიძლება შრომის შედეგების გაუმჯობესება. იდეა არ შეიძლება მდგომარეობდეს ბუნდოვან, ზოგად შექებაში ან მათი საქციელის კრიტიკაში.

ეს მაგალითი გვიჩვენებს აღქმასა და კომუნიკაციას შორის კავშირს. ხელმძღვანელს, რომელიც თვლის რომ ხელქვეითებს აქვთ განვითარების უნარი ანუ სჭირდებათ ინფორმაცია მათი შრომის შედეგების შეფასების შესახებ, ალბათ მოეპოვება ძლიერი პოზიტიური იდეები იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა ხდებოდეს ინფორმაციის გაცვლა ამ თემაზე. ხოლო ხელმძღვანელი, რომელიც ხელქვეითებს აღიქვამს, როგორც ბავშვებს, რომლებიც ელიან, რომ მათ რაღაცას შეუსწოვებენ და მიმართულებას მისცემენ, უფრო კრიტიკულ ელფერს მისცემს თავის იდეებს.

ხელმძღვანელები შეიძლება არასწორად აწარმოებდნენ კომუნიკაციურ გაცვლას იმ შემთხვევაში, თუ ანალოგიურად იქცევა მათ უმაღლესი ხელმძღვანელობა. საქმე იმაშია, რომ უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები ხელქვეითებისათვის ის მოდელია, რომლის მიხედვითაც ისინი აგებენ თავიანთი იდეებს. თუ ხელმძღვანელები დაძალების მომხრეები არიან ან არ არიან გულახდილები ინფორმაციის გაცვლისას, ასევე ვიქცევით ჩვენც, როდესაც ინფორმაციას ვცვლით ხელმძღვანელებთან. აუცილებელია, კარგად გავიაზროთ, თუ რომელი იდეები უნდა გადავცეთ. ეს უნდა მოხდეს შეტყობინების გაგზავნამდე. ასევე

დარწმუნებული უნდა ვიყოთ ჩვენი იდეების ადეკვატურობასა და კონკრეტულ სიტუაციებისათვის შესაბამისობაში.

კოდირება და არხის არჩევა. იდეის გადაცემამდე გადამცემმა სიმბოლოების მეშვეობით უნდა მოახდინოს მისი კოდირება, რისთვისაც იყენებს სიტყვებს, ინტონაციებს, ქესტებისა და მიმიკების ენას ("body language"). ასეთი კოდირება იდეას შეტყობინებად გადააქცევს.

გადამცემმა აგრეთვე უნდა აირჩიოს არხი, რომელიც სიმბოლოების ტიპს ეთანადება. ცნობილ არხებს ეკუთვნის შეტყველების გადაცემა წერილობით, აგრეთვე კავშირის ელექტრონული საშუალებები. აქ შედის კომპიუტერული კავშირი, ელექტრონული ფოსტა, ვიდეოფირები და ვიდეოკონფერენციები. თუ არხი გამოუსადეგარია სიმბოლოების ფიზიკური განსახიერებისათვის, გადაცემა შეუძლებელია. სურათი ზოგჯერ ათასი საქებარი სიტყვის ღირსია, მაგრამ ეს არ შეიძლება განხორციელდეს სატელეფონო შეტყობინებით. ასევე შეუძლებელია ყველა თანამშრომელთან ერთდროული ლაპარაკი. იმისათვის, რომ მოხდეს შეტყობინების უკეთ გაგება და თანამშრომლები უკეთ გაერკვნენ პრობლემის არსში, მცირე ჯგუფების შეკრებამდე შეიძლება დარიგდეს სამახსოვრო ბარათები.

თუ პირველ ეტაპზე არ მოიძებნა ჩასახული იდეის შესატყვისი არხი, მაშინ ინფორმაციის გაცვლა ნაკლებად ეფექტური იქნება. მაგალითად, ხელმძღვანელმა უნდა გააფრთხილოს ხელქვეითი, რომ მან (ხელქვეითმა) უსაფრთხოების წესების დაცვისას დაუშვა მთელი რიგი შეცდომები. ამის გაკეთება მას შეუძლია ყავის დალევის დროს ან პატარა ბარათის გაგზავნით, მაგრამ ამ არხებით, ალბათ, დარღვევების სერიოზულობის იდეა ისე ეფექტურად არ გადაიქცემა, როგორც ოფიციალური წერილით ან თათბირზე. ასევე, თუ გინდათ, რომ ხელქვეითს შეატყობინოთ, რომ განსაკუთრებით კმაყოფილი ხართ მისი მუშაობით შეგიძლიათ პირდაპირ უთხრათ ამის შესახებ, ხოლო შემდეგ ოფიციალური წერილით გამოუცხადოთ მადლობა და დაასაჩუქროთ პრემიით. ამ შემთხვევაშიც, პატარა ბარათი არ იქნება სწორი არხი. შეტყობინების საშუალების არჩევა არ უნდა შემოიფარგლოს ერთადერთი არხით. ხშირად სასურველია გამოიყენოთ ორი და მეტი სახის საკომუნიკაციო საშუალება. პროცესი ამ დროს რთულდება, ვინაიდან გადამცემმა უნდა

დიადიგნოს ამ საშუალებების მოხმარების თანამიმდევრობა და განსაზღვროს დროის ინტერვალები გადაცემის თანამიმდევრობაში. მიუხედავად ამ სიმწიფეებისა, კვლევებმა გვიჩვენა, რომ ინფორმაციის გაცვლის ზეპირი და წერილობითი ხერხების ერთდროულად გამოყენება უფრო ეფექტურია, ვიდრე მარტო ერთად, მხოლოდ წერილობითი ინფორმაციის გაცვლა.

ორივე არხზე ორიენტაცია გვაძლევს კარგად მოვემზადოთ და წერილობით დავაფიქსიროთ სიტუაციის პარამეტრები, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება, რომ ყველა ინფორმაციული გაცვლა იყოს წერილობითი. ამ შემთხვევაში ქაღალდების მოზღვაება უმართავი ხდება.

მეორე ეტაპი უფრო გასაგები გახდება, თუ მას წარმოვიდგენთ როგორც შეფუთვის ოპერაციას. ბევრი მართლა კარგი პროდუქტი ვერ სადდება, ვიდრე არ შეიფუთება ისე, რომ გახდეს მომხმარებლისთვის მიმზიდველი და თანაც გასაგები. ასევე ბევრი ადამიანი, რომელსაც შესანიშნავი იდეები აქვს, ვერ ახერხებს მათ «შეფუთვის» სიმბოლოების მეშვეობით და მათ ჩადებას ისეთ არხებში, რომლებიც მიმღებისთვის მიმზიდველი და მნიშვნელოვანი იქნება. როდესაც ეს ასე ხდება, რაც უნდა მშვენიერი იყოს იდეა, ის ვერ «გასაღდება».

გადამცემა. მესამე ეტაპზე გადამცემი არხს იყენებს შეტყობინების მიმღებისათვის მისაწოდებლად. აქ ლაპარაკია შეტყობინების ფიზიკურ გადაცემაზე, რომელსაც ბევრი ადამიანი არასწორად მიიჩნევს თვით კომუნიკაციის პროცესად. სინამდვილეში, გადაცემა არის მხოლოდ ერთ-ერთი მთავარი ეტაპი, რომლის გავლაც აუცილებელია იდეის მისატანად მეორე პირთან.

დეკოდირება. შეტყობინების მიღებისას მიმღები მის დეკოდირებას ახდენს. **დეკოდირება** - არის გადამცემის სიმბოლოების გადაყვანა აზრებაში მიმღების მიერ. თუ სიმბოლოები, რომლებიც აირჩია გადამცემმა მნიშვნელოვანი არის მიმღებისათვის, ის გაიგებს თუ რა ჰქონდა მხედველობაში გადამცემს იდეის ჩამოყალიბების დროს. თუ არ არის აუცილებელი იდეაზე რეაგირება, გაცვლის პროცესი აქ უნდა დამთავრდეს. მაგრამ რიგი მიზეზების გამო, მიმღებს შეუძლია შეტყობინებას მისცეს ოდნავ განსხვავებული აზრი, ვიდრე ეს ჰქონდა გადამცემს. ხელმძღვანელის თვალსაზრისით, ინფორმაციის გაცვლა ეფექტურია, თუ მიმღებმა იდეის გაგება გამოამყვანა იმ მოქმედებებში, რომლებსაც მისგან ელოდა გადამცემი.

უკუკავშირი. უკუკავშირის არსებობისას გადამცემი და მიმღები ცვლიან კომუნიკაციურ როლებს. მიმღები ხდება გადამცემი და გაივლის ინფორმაციის გაცვლის ყველა ეტაპს, იმისთვის რომ გადასცეს თავისი პასუხი საწყის გადამცემს, რომელიც ახლა უკვე მიმღების როლშია. უკუკავშირი შეიძლება იყოს ვერბალური ან არავერბალური, წერილობითი ან ზეპირი. იგი უზრუნველყოფს ორიენტირებას შემდეგი შეტყობინებისათვის, რომელსაც ვუგზავნით მიმღებს. მოკლედ რომ ვთქვათ, უკუკავშირის მეშვეობით შეგვიძლია შევაფასოთ ჩვენი კომუნიკაციის ეფექტურობა. ამიტომ, ძალიან მნიშვნელოვანია დავუფიქროთ უკუკავშირის ზუსტი ინტერპრეტირების უნარ-ჩვევებს. ინფორმაციის გაცვლის სპეციალისტი, პროფესორი ფილიპ ლუისი წერს: «უკუკავშირი – არის საყრდენი რეაქცია იმაზე, რაც მოვისმინეთ, წავიკითხეთ და დავინახეთ. ინფორმაცია (ვერბალური ან არავერბალური) უკან ეგზავნება წყაროს და უჩვენებს მას, თუ რამდენად გაიგო მიმღებმა, რამდენად ენდობა, როგორ აითვისა და ეთანხმება თუ არა გამგზავნის შეტყობინებას.

ხელმძღვანელმა არ უნდა იფიქროს, რომ ყველაფერი რაც მან დაწერა ან თქვა, ზუსტად ისე აღიქმება, როგორც ჩაიფიქრა. ხელმძღვანელი, რომელიც ასე ფიქრობს, რეალობას მოწყვეტილია. ხელმძღვანელი, რომელიც ვერ ააწყობს უკუკავშირის მიმღებთან მალე მიხედება, რომ მისი, როგორც მმართველის შრომის ეფექტურობა ძალიან დაიწვეს. ანალოგიურად, თუ უკუკავშირი ხელქვეითებთან ბლოკირებულია, ხელმძღვანელი იზოლირებული ან მოტყუებული აღმოჩნდება. მთელი რიგი გამოკვლევების თანახმად ინფორმაციის ორმხრივი გაცვლა, მართალია, უფრო ნელა მიმდინარეობს, მაგრამ მაინც უფრო ეფექტურად ხსნის დამაბულობას, უფრო ზუსტია და შეტყობინების ინტერპრეტაციის სისწორეს უფრო სარწმუნოს ხდის. ეს დადასტურებულია სხვადასხვა კულტურებში.

ხმაური. უკუკავშირი ორივე მხარეს ეხმარება ხმაურის დაძლევაში. სამეცნიერო ენაზე ხმაურს უწოდებენ ყველაფერს, რაც ამახინჯებს, ცვლის აზრს. ხმაურის წყარო შეიძლება იყოს ენა, “ვერბალურად ან არავერბალურად გაფორმებული ან განსხვავებული აქტმა, რომელთა გამო აზრი შეიძლება შეიცვალოს კოდირებისა და დეკოდირების პროცესებში. ხმაურის მიზეზი შეიძლება გახდეს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის

განსხვავება ორგანიზაციაში მათი სტატუსის მიხედვით, რამაც შეიძლება გაართულოს ინფორმაციის ზუსტად გადაცემა.

გარკვეული ხმაური ყოველთვის არის, ამიტომ პროცესის იითოეულ ეტაპს ახლავს აზრის რაღაც ცვლილება, მაგრამ, ჩვეულებრივ, ვახერხებთ ხმაურის დაძლევას და შეტყობინების გადაცემას. თუმცა, ხმაურის მაღალი დონე გამოიწვევს აზრის საგრძნობ დაკარგვას და შეიძლება მოახდინოს ინფორმაციის გაცვლის მთლიანად ბლოკირება.

IX. III. არაფორმალური და ფორმალური კომუნიკაციები

აქ საჭიროა განვსაზღვროთ, რა არის ორგანიზაცია მენეჯმენტის ერთ-ერთი კლასიკოსის ჩესტერ ბარნარდის განსაზღვრით. ორგანიზაცია – არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა შეგნებულად ხდება კოორდინირებული, რათა მოხდეს საერთო მიზნის ან მიზნების მიღწევა. უფრო ზუსტად, ეს განსაზღვრა ფორმალურ ორგანიზაციებს ეხება.

არსებობენ აგრეთვე არაფორმალური ორგანიზაციები. ჯგუფები, რომლებიც სპონტანურად წარმოიქმნებიან, სადაც ადამიანები ერთმანეთთან რეგულარულად ურთიერთობენ. ფორმალური და არაფორმალური შეტყობინების ნაკადების არსებობა ერთ-ერთი დადასტურებაა იმისა, რომ ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურა მთლიანად ვერ განსაზღვრავს საკომუნიკაციო ქცევას.

არაფორმალური ურთიერთობების დიდი როლის დადასტურებად ორგანიზაციაში არაფორმალური შეტყობინებების ნაკადების არსებობა გვევლინება. ჰოთორნის გამოკვლევების მოულოდნელი აღმოჩენა იყო იერარქიის ერთნაირ დონეზე მდგომ მუშაკებს შორის არაფორმალური ურთიერთობების დიდი ზეგავლენა შრომის ნაყოფიერებაზე. მსხვილ ორგანიზაციებში მეტი წილი შეტყობინებებისა არაფორმალურია. არაფორმალური კომუნიკაცია მაშინ წარმოიშობა, როდესაც მუშაკს გაუჩნდება ისეთ ინდივიდთან ურთიერთობის მოთხოვნილება, რომელთანაც მას არა აქვს ფორმალური კომუნიკაციის არხები. როდესაც მკვლევარი კონკრეტულ ორგანიზაციაში მიდის, რათა დააკვირდეს ამ ორგანიზაციის წევრების ქცევას, მას ძალზე უჭირს ფორმალური და არაფორმალური ქცევის გარჩევა. მიუხედავად ამისა, ბევრმა

მკვლევარმა ასეთი კლასიფიკაცია სასარგებლოდ ჩათვალა და განსაზღვრა “ფორმალური და არაფორმალური” კომუნიკაციის მიმართაც გამოიყენა.

ფორმალური კომუნიკაცია ემსახურება ოფიციალური შეტყობინებების გადაცემას. ეს შეტყობინებები მეტწილად წერილობითია და გადაიცემა ვერტიკალური არხებით. ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციური არხები ორგანიზაციაში ერთმანეთის შეშავსებელი და ურთიერთშემცვლელია. როდესაც ორგანიზაციაში არაფორმალური არხების რაოდენობა მეტია, ვიდრე ფორმალურისა ეს მეტყველებს, რომ ამ ორგანიზაციაში ფორმალური კომუნიკაციების ქსელი მთლიანად ვერ ახასიათებს მნიშვნელოვან შეტყობინებებს. რაც უფრო აუცილებელია და რაც უფრო მეტად კონტროლს ექვემდებარება ფორმალური არხები, მით უფრო ინტენსიურად ვითარდება არაფორმალური არხები, მით უფრო ინტენსიურია ამ არხებში ცირკულირებადი ნაკადები. არაფორმალური კომუნიკაცია ხშირად ხელს უწყობს ორგანიზაციის წარმატებას მიზნების მიღწევაში, მიუხედავად იმისა, რომ არაფორმალური კომუნიკაცია ორგანიზაციაში სპონტანურად წარმოიქმნება, არ იმყოფება ხელმძღვანელი მუშაკების კონტროლის ქვეშ და მათ არ შეუძლიათ მასზე ზემოქმედება. არაფორმალური კომუნიკაციები ალბათ უფრო ინდივიდუალური ინტერესებიდან გამომდინარეობს.

ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები ორგანიზაციის მუშაკებს საშუალებას აძლევს გადაამუშავონ ინფორმაცია და ეს ორი არხი ურთიერთშემცვლელია. მაგ., არაფორმალურ არხებს შეუძლია იმ ნაკლები ინფორმაციის შევსება, რომელიც ფორმალურ არხებს აქვთ. მაშინაც კი, როდესაც ორგანიზაციას აქვს ფორმალური კომუნიკაციის ეფექტური სისტემა, ამ ორგანიზაციაში მაინც არსებობენ არაფორმალური კომუნიკაციების აქტიური შეტყობინების არხები.

ამგვარად, არაფორმალური კომუნიკაცია ყოველთვის მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტი ორგანიზაციაში, მიუხედავად იმისა როგორ ფუნქციონირებს ფორმალური საკომუნიკაციო არხი.

IX. IV. არაფორმალური კომუნიკაციური როლები და არხები

არაფორმალური კომუნიკაციური როლები. ორგანიზაციული სტრუქტურისა და კომუნიკაციური ქცევის ურთიერთკავშირი იმითაც მტკიცდება, რომ არსებობენ ინდივიდები, “მეკავშირეები”, რომლებიც გარკვეულ როლს ასრულებენ არაფორმალური კომუნიკაციის პროცესში, ფორმალური სტრუქტურის ჩარჩოებში ერთ-ერთი სპეციფიკური სისტემის ორ ან მეტ ჯგუფს აკავშირებენ ერთმანეთთან და ამავე დროს თვითონ არც ერთ ამ ჯგუფს არ მიეკუთვნებიან. ასევე “დარაჯი” – როგორც სპეციალური კომუნიკაციური როლი – ესაა ინდივიდი, რომელსაც ისეთი ადგილი უკავია კომუნიკაციურ სტრუქტურაში, რომ არეგულირებს შეტყობინების ნაკადებს იმ არხში, რომლითაც ეს შეტყობინება გადაიცემა. არც “მეკავშირე” და არც “დარაჯი” არ ფიგურირებენ ორგანიზაციულ სქემაში. ამით კიდევ ერთხელ მტკიცდება ის აზრი, რომ ფორმალური კომუნიკაციური სტრუქტურა მთლიანობაში ვერ საზღვრავს კომუნიკაციურ ქცევას, რომ სინამდვილეში არსებობს არაფორმალური კომუნიკაციური სტრუქტურა კომუნიკაციური ქცევა და ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ზემოთ განვიხილეთ კომუნიკაცია, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოვლინება. თუმცა, გარკვეულ პირობებში კომუნიკაციას თვითონ შეუძლია განსაზღვროს ორგანიზაციული სტრუქტურა. მაგ., შეიძლება მოვიყვანოთ მუშაკების განლაგების ე.წ. “პლანტაციური სისტემა”. ეს სისტემა ჩაისახა გერმანიის ფედერაციულ რესპუბლიკასა და შვედეთში, ხოლო შემდგომ 1966 წლიდან დამკვიდრდა აშშ-ში. ამ სისტემას აშშ-ში უწოდეს სამუშაოთა ორგანიზების სისტემა “უკედლებო კანტონებში” ანუ ფირმებში. ესაა დაბალი გადასაადგილებელი მოძრავი ტიხრები, რომლებიც მუშაკთა განსაზღვრულ ჯგუფებს ერთმანეთისაგან აცალკევებს. საერთოდ, ორგანიზაციის შენობის არქიტექტურა (კედლები, დერეფნები, სართულები) ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეესაბამება, ხოლო ეს ფიზიკური სტრუქტურა, თავის მხრივ, მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს საკომუნიკაციო ნაკადებს. მაგ., მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ მუშაკებს, რომლებიც ერთ სართულზე მსახურობენ და ერთმანეთისაგან 20 მეტრით არიან დაშორებული, იშვიათად აქვთ ერთმანეთთან კონტაქტი. რასაკვირველია, აქ მარტო მანძილის ფაქტორი არ ასრულებს

გადამწყვეტ როლს. ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს პროფესიულ კომპეტენტურობას, პირად მიმზიდველობას და სხვა. ამგვარად, ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს სათავსების დაგეგმარებას, რომელიც განსაზღვრავს კომუნიკაციურ ქცევას.

პლანტაციური სისტემით დაგეგმარების იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ მოქნილი ფიზიკური სტრუქტურის დროს შეტყობინების ნაკადები გავლენას მოახდენენ ფიზიკურ სტრუქტურაზე, ეს უკანასკნელი კი - ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, მაგ., ამ სისტემის დროს მუშაკებს უფლება აქვთ თავიანთი მაგიდები ისე გადაადგილონ, რომ ერთმანეთთან მოხერხებულად და ადვილად შეემლოთ ურთიერთობა.

ოპტიმალური გარემოს განვითარების გზაზე წინ გადადგმულ ნაბიჯად უნდა ჩაითვალოს ქსელური კომუნიკაციური სოციოგრამების გამოყენება, რომლებიც აგებულია პრინციპით “ვინ ვისთან ურთიერთობს”. ასეთმა გარემომ, თავის მხრივ, შეიძლება ორგანიზაციული ცვლილებები გამოიწვიოს (შეიძლება ინოვაციის მაგალითიც იყოს ეს). ინდივიდების ფუნქციების ცვალებადობასთან ერთად შეიძლება ახლებურად შეიცვალოს მათი სამუშაო ადგილების განლაგება ისე, რომ შესაბამებოდეს ფორმირებად კომუნიკაციურ ქსელებს.

არაფორმალური ორგანიზაციები ყველა ფორმალურ ორგანიზაციაშია, თუმცა შეიძლება გამოირიცხოს ძალიან პატარა სტრუქტურები. მიუხედავად იმისა, რომ მათ არ ჰყავთ ხელმძღვანელები, ისინი დიდ როლს ასრულებენ ორგანიზაციის მუშაობაში.

არაფორმალური კომუნიკაციების არხი. ეს «ხმების» გავრცელების არხია. კომუნიკაციების ცნობილი მკვლევარი კიტ დევისი თვლის, რომ ეს ტერმინი აღმოცენდა აშშ-ში ჯერ კიდევ სამოქალაქო ომის დროს. მაშინ ტელეგრაფიული კავშირის მავთულები გადაჭიმული იყო ხიდან ხეზე და ვაზს ჰგავდა. ამ კავშირებს ფართოდ იყენებდნენ ჩრდილოეთშიც და სამხრეთშიც. ხშირად ხდებოდა ასეთი ტელეგრაფით გადაცემული შეტყობინების ფალსიფიცირება და არევა. საბოლოოდ არაზუსტი შეტყობინება კვალიფიცირდებოდა, როგორც «ხმები». ვინაიდან ინფორმაცია «ხმების» არხებით გაცილებით სწრაფად ვრცელდება, ვიდრე ფორმალური შეტყობინებების არხებით, ხელმძღვანელები იყენებენ მათ გარკვეული ინფორმაციის გავრცელებისათვის

ან ისეთი ტიპის შეტყობინებისათვის როგორიცაა «მხოლოდ ჩვენ შორის». «ხმებს» დღემდე აქვთ არაზუსტი ინფორმაციის რეპუტაცია. მაგრამ, გამოკვლევებმა გვაჩვენა, რომ ინფორმაცია, რომელიც გადაეცემა არაფორმალური შეტყობინების არხებით ანუ «ხმებით», უფრო ხშირადაა ზუსტი და არ არის შეცვლილი. კიტ დევისის მიხედვით «ხმების» 80-99% ზუსტია, როდესაც ინფორმაცია ეხება ორგანიზაციას ან კომპანიას. მაგრამ ის თვლის, რომ სიზუსტის დონე არ შეიძლება იყოს ასეთივე მაღალი, როდესაც საქმე ეხება პირად ინფორმაციას. «ხმების» გავლენა ძალიან დიდია, მიუხედავად მათი დადებითი თუ უარყოფითი ელფერისა.

IX. V. კომუნიკაციები პიროვნებებს შორის.

როგორც უკვე ვთქვით, ხელმძღვანელი თავისი დროის 50-დან 90 %-მდე ხარჯავს საუბრებზე. მას წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს ალქმის პროცესზე, ვინაიდან სწორედ ეს პროცესი განსაზღვრავს «რეალობას ინდივიდისათვის». ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც სინამდვილეში ხდება, არამედ იმაზე, რაც აღიქმება, როგორც მომხდარი. ალქმით გამოწვეული ჯგუზირები შეიძლება მოიხსნას. ერთერთი ასეთი ჯგუზირი ჩნდება სხვადასხვა კომპეტენციის ადამიანთა შორის ურთიერთობისას. ადამიანებს დაგროვილი გამოცდილების მიხედვით შეუძლიათ ერთი და იგივე ინფორმაციის სხვადასხვაგვარად ინტერპრეტირება. ინტერესები, მოთხოვნილებები, ემოციური მდგომარეობა და ადამიანთა გარემოცვა შეიძლება გახდეს მათი განსხვავებული მსჯელობის მიზეზი. ამიტომ, ხშირად ადამიანები შეტყობინების მხოლოდ ნაწილს იგებენ. მიღებული შეტყობინებაც სხვადასხვანაირად შეიძლება იქნეს ინტერპრეტირებული. ამის შედეგად იდებები, რომლებიც კოდირებულია გადამცემის მიერ შეიძლება დამახინჯდეს და ვერ იქნეს გაგებული. ინფორმაცია, რომელიც წინააღმდეგობაში მოდის ჩვენ გამოცდილებასთან ან ადრე ათვისებულ ცნებებთან ხშირად, ან მთლიანად გაუგებარი ხდება, ან მახინჯდება ამ გამოცდილების და ცნებების შესაბამისად.

კომუნიკაციის პროცესში ალქმის სირთულე უკავშირდება ადამიანთა სოციალურ განწყობასაც. ვთქვათ, თანამშრომელი ხელმძღვანელთან მიდის წინადადებით, გაუშჯობესდეს

მომხმარებლების მომსახურება. დავუშვათ, რომ წინა შეხვედრის დროს ხელმძღვანელმა უთხრა, რომ მასში ამჟინვე წარმომადგენლობითი ხარჯების გაზრდის მიდრეკილებას. იმის გამო, რომ ხელმძღვანელს ნეგატიური დამოკიდებულება აქვს ამ თანამშრომლისადმი, იგი მის იდეას ბოლომდე კარგად ვერ აღიქვამს. ინფორმაციის გაცვლის ეს შემთხვევა შეიძლება გახდეს ცუდი ურთიერთობის დასაწყისი ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის. ეს ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ ორგანიზაციაში პოზიტიურად შეფერილი კლიმატი უნდა შექმნას ხელმძღვანელმა, თუ მას უნდა სრულყოფილი ინფორმაციული კონტაქტი ჰქონდეს თანამშრომლებთან. სხვა შემთხვევაში ჩამოყალიბდება უნდობლობის, ანტაგონიზმისა და თავდაცვის სიტუაცია. გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ ნდობის ატმოსფეროში ორგანიზაციის ადამიანთა შორის ინფორმაციის გაცვლისას იზრდება ინფორმაციული ნაკადი და მისი სიზუსტე.

სემანტიკური და არავერბალური ბარიერები

სემანტიკური ბარიერები. სემანტიკა სწავლობს სიტყვების გამოყენების ხერხს და სიტყვით გადაცემულ მნიშვნელობებს. ვინაიდან სიტყვებს – „სიმბოლოებს“ შეიძლება სხვადასხვა მნიშვნელობა ჰქონდეს სხვადასხვა ადამიანისათვის, ამიტომ ის, რაც გადაიცემა შეიძლება სხვანაირად იყოს ინტერპრეტირებული მიმღების მიერ.

სემანტიკური ვარიაციები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი. მაგალითად, როდესაც ხელმძღვანელი ეუბნება ხელქვეითს, რომ ანგარიში «ადეკვატურია» ანუ დამაკმაყოფილებელია ის შეიძლება გულისხმობდეს, რომ ანგარიში მიზანს პასუხობს, მაგრამ ხელქვეითმა შეიძლება სიტყვა «ადეკვატური» ანუ „დამაკმაყოფილებელი“ დეკოდირების შედეგად სხვა მნიშვნელობით გაიგოს, მაგალითად, რომ ანგარიში გაუმჯობესებას მოითხოვს იმისათვის, რომ კარგი გახდეს.

სიმბოლოს მნიშვნელობა შეიძლება ცდის მეშვეობით და იცვლება კონტექსტის, სიტუაციის მიხედვით, რომელშიც ის გამოიყენეს. ვინაიდან ყველა ადამიანს თავისი გამოცდილება აქვს და ინფორმაციის გაცვლის თითოეული აქტი ახალ სიტუაციას წარმოადგენს, არავინ შეიძლება იყოს აბსოლუტურად

დარწმუნებული, რომ მეორე პირი ისეთივე მნიშვნელობას მიაწერს სიმბოლოს, როგორც ჩვენ მივეცით.

სემანტიკური გართულებები შეიძლება აგრეთვე განპირობებული იყოს იმ განსხვავებული ხერხებით, რომლებითაც ადამიანები მნიშვნელობას ანიჭებენ სიმბოლოთა ჯგუფებს. ამ მომენტს უზარმაზარი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციისათვის. მაგალითად, თუ ეუბნებით ხელქვეითს: «გააკეთეთ ესა და ეს, როგორც კი შესაძლებლობა გექნებათ» – რა გაქვთ მხედველობაში? «რაც შეიძლება ჩქარა» თუ «როდესაც თქვენ დრო გექნებათ»? ან, მაგალითად, ხელმძღვანელი გეუბნებათ, რომ თქვენგან ამომწურავი ანგარიშის მიღება უნდა. რას ნიშნავს «ამომწურავი ანგარიში»? თუ ეტყვით ხელქვეითს: «აუცილებლად დამიკავშირდით, თუ რაიმე პრობლემა წარმოიშვა» – ხელქვეითისთვის გასაგები იქნება, რას გულისხმობთ «პრობლემაში»? გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ მუშებს და მენეჯერებს, აგრეთვე სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელებს სხვადასხვანაირად ესმით ისეთი სიტყვები, როგორიცაა «სტიმული», «ვევოდა», «ბიუჯეტი», «თანამშრომლობა». სემანტიკურმა ბარიერმა შეიძლება კომუნიკაციური პრობლემები შექმნას ისეთ კომპანიებში, რომლებიც მოქმედებენ მრავალნაციონალურ გარემოში.

მაგალითად, ფირმამ «ჯენერალ მოტორს» ლათინო ამერიკულ ბაზარზე გაიტანა მოდელი «ჩევი ნოვა» და ვერ მოახერხა მისი კარგად გასაღება. როდესაც ფირმამ ჩაატარა გამოკვლევა აღმოჩნდა, რომ სიტყვა «ნო ვა» ესპანურად ნიშნავს «ის არ მოძრაობს». იაპონელები ხშირად ამბობენ სიტყვას «ჰაი», რაც ითარგმნება როგორც «დიახ», მაგრამ ნიშნავს «მე თქვენი მესმის» და არა «დიახ, მე თქვენ გეთანხმებით». გასაგებია, რომ სემანტიკური ბარიერები, რომლებიც მგანპირობებულია კულტურული განსხვავებით ძალიან ართულებენ საქმიან ურთიერთობას.

არავერბალური ბარიერები. თუმცა ვერბალური სიმბოლოები „სიტყვები“, ძირითადი საშუალებაა იდეების კოდირებისათვის, შეტყობინების ტრანსლაციისათვის ვიყენებთ არავერბალურ სიმბოლოებსაც. არავერბალურ კომუნიკაციაში ნებისმიერი სიმბოლო გამოიყენება, სიტყვების გარდა. ხშირად არავერბალური სიმბოლოების გადაცემა ვერბალურთან ერთად ხდება და შეიძლება გააძლიეროს ან შეცვალოს სიტყვების აზრი. სახის გამომეტყველება, გაღიმება, წარბების აწევა, გაყინული მზერა – ყველაფერი ეს არავერბალური კომუნიკაციის მაგალითებია.

ხელების მოძრაობა, შეხება, პოზა – აგრეთვე არავერბალური გადაცემის ხერხებია. ანთროპოლოგის ედუარდ ჰოლის აზრით, იასირ არაფატი შავ სათვალეს ატარებდა, რათა ადამიანებს თვალის გუგების გაფართოების მიხედვით ვერ ამოეცნოთ მისი რეაქციები. მეცნიერებმა დაამტკიცეს, რომ გუგები ფართოვდება, როდესაც ადამიანი რაღაცით ინტერესდება. არაბულ სამყაროში გუგების რეაქციის შესახებ თურმე საუკუნეების მანძილზე დაგროვილი ცოდნა აქვთ.

არავერბალური კომუნიკაციის სახეობას ეკუთვნის ისიც, თუ როგორ გამოვთქვამთ სიტყვებს. ინტონაციას, ხმის მოდულაციას, მეტყველების რიტმს და ა.შ. შეუძლია სიტყვების აზრის შეცვლა. «თქვენ რას შემოგვთავაზებთ?» – წერილობითი სახით ეს კითხვა ნიშნავს ახალი წინადადებების მოლოდინს. გაღიზიანებული, ავტორიტარული ტონით წარმოთქმული ეს კითხვა შეიძლება ასე გავიგოთ: «თუ იცით, რა სჯობს თქვენთვის და რა არა, ნუ შემოთავაზებთ იმას, რაც ჩემ აზრს ეწინააღმდეგება». ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ არავერბალური სიმბოლოები შეესაბამებოდნენ იდეას, რომელიც უნდა გადასცეთ. წინააღმდეგ შემთხვევაში არავერბალური ხმაური შექმნის ისეთ ხმაურს, რომ (მიმღები) ნამდვილად არასწორად გაიგებს შეტყობინებას.

ასეთივე ბარიერები შეიძლება წარმოიქმნას კულტურული სხვადასხვაობის დროსაც. მაგალითად, თუ იაპონელისგან მიიღეთ სავიზიტო ბარათი მაშინვე უნდა წაიკითხოთ. თუ თქვენ ის ჯიბეში ჩაიდეთ, ამით იაპონელს შეატყობინებთ, რომ მას არ თვლით მნიშვნელოვან ადამიანად. ან, მაგალითად, ამერიკელები გაკვირვებას გამოხატავენ როდესაც მოსაუბრეს სახე «ქვასავით» გაყინული აქვს. მაგრამ მან უნდა იცოდეს, რომ ღიმილი რუსებისა და გერმანელების სახეზე საერთოდ იშვიათი სტუმარია.

IX. VI. მოსმენის უუნარობა და კომუნიკაციის სტილი

მოსმენის უუნარობა. ეფექტური კომუნიკაცია შესაძლებელია თუ ადამიანი ზუსტია შეტყობინების გაგზავნასა და მიღებაში. აუცილებელია გამოვიმუშაოთ მოსმენის უნარი. ჩვენ ზოგჯერ წერის და კითხვის უნარი გვაქვს, მაგრამ, სამწუხაროდ, მოსმენის უნარის განვითარებას არ ვაქცევთ ყურადღებას. ბევრს ჰგონია,

რომ მოსმენა ნიშნავს წყნარად იჯდე და მეორე ადამიანს მისცე ლაპარაკის საშუალება. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ხელმძღვანელი მხოლოდ 25%-იანი ეფექტურობით უსმენს.

როდესაც ახალი პრიორიტეტების შესახებ გატყობინებენ ან სხვა რომელიმე პრობლემებზე გესაუბრებიან, უნდა გაერკვეთ კონკრეტულ საკითხებში, მაგრამ არ არის საკმარისი ფაქტების აღქმა – საჭიროა გრძნობებსაც მიაქციოთ ყურადღება. როდესაც იგრძნობთ, რომ თქვენი თანამშრომელი აღელვებულია უნდა დაახლოებით ასე მიმართოთ. «ნიკა, თქვენ ხმაში შეშფოთება მესმის. მოდიეთ, გულახდილად დავილაპარაკოთ» ან «ნინო, მოდი ვილაპარაკოთ ამაზე. მე მგონია, რომ თქვენ გჭირდებათ გარკვევა». ფაქტებისა და გრძნობების მოსმენა – ეს არის შეტყობინების მთლიანად მოსმენა. ეცადეთ შეტყობინებიდან გამორიცხოთ ორაზროვანი სიტყვები ან მტკიცებები. როდესაც ამბობთ: «ანა, როცა მოახერხებთ, მომიტანეთ ანგარიში» – თქვენ სემანტიკურ პრობლემას ქმნით, უკეთესია თქვათ: «ანა, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ მე ხუთშაბათს დილით მივიღო ანგარიში». თუ იხმართ ზუსტ სიტყვებს, უფრო მაღალ შედეგებს მიაღწევთ.

საჭიროა ემპათიის და გახსნილობის დემონსტრირება. ემპათია არის მზადყოფნა სხვა ადამიანების გრძნობების გაგებისათვის. ზოგიერთ ადამიანს ურჩევნია სტრუქტურირება, დეტალურობა და განმეორებები. ასეთ ადამიანებთან ჯობია ურთიერთობა წერილით ან მემორანდუმით. სხვებს პირიქით, არ უყვართ სტრუქტურირება. ამ შემთხვევაში უკეთესია არაფორმალური საუბარი.

ემპათია გულისხმობს გახსნილობასაც. ერიდეთ სწრაფ შეფასებებსა და სტერეოტიპებს.

ისინი ხელს არ უწყობენ მოსაუბრის ნათქვამის გაგებას. უკუკავშირის დამყარებაში დაგეხმარებათ შეკითხვების დასმა. მაგრამ შეკითხვა რბილად უნდა დასვათ და შემდეგ ყურადღებით მოისმინოთ პასუხი. უკუკავშირი მყარდება აგრეთვე სამუშაოს პირველი შედეგების კონტროლით. გარდა ამისა, თქვენ თანამშრომლებს უნდა შეეძლოთ თქვენთან თავისუფლად განიხილონ ნებისმიერი საკითხი, რომელიც მათ ინტერესებს ეხება.

უკუკავშირის სისტემის ერთ-ერთი ვარიანტია ადამიანთა გადანაცვლება ადგილიდან ადგილზე გარკვეული საკითხების

განსახილველად. მაგალითად, ფირმა «ფორდი» თავისი შტაბ-ბინის თანამშრომლებს აგზავნის ქარხნებში მთელი ქვეყნის მასშტაბით, იმ საკითხების დასამუშავებლად, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის ხარისხთან. ასევე ქალაქის მერი პირადად ეცნობა რაიონებს, რათა დარწმუნდეს, რომ სხვადასხვა სახელმწიფოებრივი პროგრამები მართლა ხორციელდება თუ არა.

თანამშრომლების გამოკითხვა – კიდევ ერთი ვარიანტია უკუკავშირისა. ინფორმაციული ტექნოლოგიის უკანასკნელი მიღწევები ხელს უწყობენ ინფორმაციის გაცვლას ორგანიზაციებში. პერსონალური კომპიუტერი, ელექტრონული ფოსტა საშუალებას იძლევა წერილობითი შეტყობინებები გაეგზავნოს ორგანიზაციის ნებისმიერ წევრს. ამან უნდა შეამციროს ტელეფონით საუბრის უწყვეტი ნაკადი. გარდა ამისა, ელექტრონული ფოსტა ეფექტური საშუალებაა კომუნიკაციის დასამყარებლად სხვადასხვა ქალაქებში ან ქვეყნებში მყოფი ადამიანებისათვის.

პროფესორმა კიტ დევისმა შემოგვთავაზა ეფექტური მოსმენის ათი წესი:

- შეწყვიტეთ ლაპარაკი.
- დაეხმარეთ თქვენთან მოსაუბრეს თავისუფლად იგრძნოს თავი;
- აჩვენეთ მოსაუბრეს, რომ თქვენ მზად ხართ მოუსმინოთ მას;
- მოიცლიეთ გამაღიზიანებელი მომენტები;
- თანაგრძნობა გამოიჩინეთ მოსაუბრის მიმართ;
- იყავით მომთმენნი;
- იყავით თავშეკავებულნი;
- არ დაუშვათ კამათი და კრიტიკა;
- დასვით კითხვები;
- და კიდევ ერთხელ – შეწყვიტეთ ლაპარაკი.

კომუნიკაციის სტილი. კომუნიკაციის ეფექტურობა დამოკიდებულია გარემოს შესაბამისი კომუნიკაციის სტილის შერჩევაზე. მთელი საიდუმლო მდგომარეობს სიტუაციის სწორად გაანალიზებრაში და მის შესაბამისად ურთიერთობის სტილის შეცვლის უნარში.

სინამდვილეში არ არსებობს კომუნიკაციის სტილის რაიმე შეთანხმებული კატეგორიები. ზოგიერთი მხოლოდ ერთს გამოყოფს, მაშინ როცა დანარჩენები განასხვავებენ რვას. მათი

უმეტესობა კონცენტრირებულია ოთხი ძირითადი სტილის გარშემო, ესენია: დამადანაშაულებელი, დირექტიული, დამარწმუნებელი და პრობლემის გადამწყვეტი.

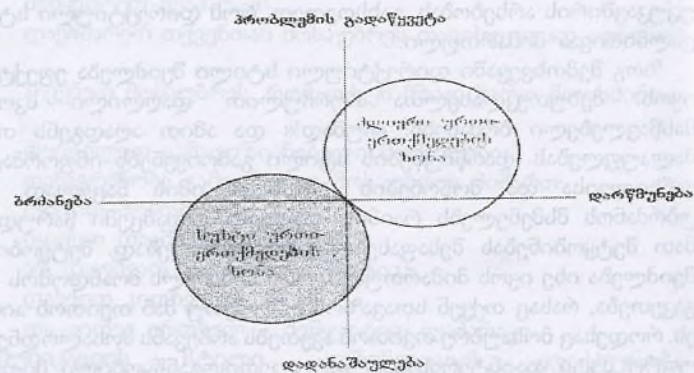
ადამიანი, რომელიც იყენებს დამადანაშაულებელ სტილს ცდილობს იპოვოს შეცდომა ან ის, ვინც ამაში დამნაშავეა. ამ შემთხვევაში ტონი – დამადანაშაულებელი ან ნეგატიური. «აი ეს თქვენ არასწორად გააკეთეთ» – ტიპური დამადანაშაულებელი გამოთქმაა. ასეთი ტონი უარყოფით ემოციებს აღძრავს მიმღებში და შედეგებიც, შესაბამისად, იშვიათადაა პოზიტიური. ჩვეულებრივ უნდა ვეცადოთ, რომ თავი ავარიდოთ ამ სტილს, მაგრამ მისი გამოყენება შეიძლება, როცა ვერც ერთი სხვა სტილი ვერ დაგვეხმარა ან როცა ფაქტები სახეუა. მეორე სტილია დირექტიული. ხელმძღვანელი პირი მიუთითებს სხვებს, კერძოდ, ქვეშევრდომებს, თუ როგორ შეასრულონ სამუშაო ან გადაწყვიტონ ამოცანები. განხილვა დაყვანილია ნულამდე. კომუნიკაცია კი ძირითადად ცალმხრივია. ფრაზა «ეს ასე გააკეთეთ», – გახლავთ დირექტიული ტონის მაგალითი. არ უნდა აგვირიოს ეს სტილი უფრო პოზიტიურ, ინსტრუქტაჟის ტონში, რომელიც გულისხმობს უკუკავშირის არსებობას. გახსოვდეთ, რომ დირექტიული სტილი ცალმხრივია მიმართული.

ზოგ შემთხვევაში დირექტიული სტილი შეიძლება ეფექტური იყოს. მეზუთეველასეული ჩურჩულით დაღლილი სკოლის მასწავლებელი ბრძანებს: «ჩუმად!» და ამით აღადგენს თავის ძალაუფლებას. დარწმუნების სტილი გამოიყენებს ინფორმაციის განხილვისა და მოწონების ტექნიკას. იმის ნაცვლად, რომ უბრძანოს მსმენელს რაიმის გაკეთება გადამცემი წარუდგენს მათ შეტყობინებას შესაფასებლად და მისაღებად. შეტყობინება შეიძლება ისე იყოს მიმართული, რომ მსმენელს მოანდომოს იმის გაკეთება, რასაც თქვენ სთავაზობთ, რამეთუ მან თვითონ აირჩია ეს. როდესაც მოსაუბრე თვითონ აკეთებს არჩევანს მოსალოდნელია უფრო მეტი დაინტერესება, უფრო კეთილგანწყობილი მიდგომა საქმისადმი, ვიდრე დამადანაშაულებელი მიდგომისას ან დირექტიული სტილისას.

პრობლემის გადამწყვეტი სტილი ეყრდნობა მოსაუბრე მხარეებს შორის ურთიერთშეთანხმების მიღწევას რაიმე ღონისძიებასთან დაკავშირებით. ამ დროს ხშირად მიიღწევა კომპრომისი. აქ ორმხრივი კომუნიკაციაა საჭირო. იდეები შეისწავლება და მიიღება ერთობლივად. პიროვნული თვისებები აქაც შეიძლება

გამომჟღავნდეს, მაგრამ გადაწყვეტილების მიღებაზე ისინი არ ახდენენ გავლენას, ძლიერი ურთიერთქმედების როგორც პირველი სამი სტილის შემთხვევაში. მხარეების მიერ ჩატარებული განხილვებით შეიძლება მივიღოთ მოქმედებების ნაყოფიერი გეგმა და ურთიერთპატივისცემა. მეორე მხრივ, როდესაც თანხმობა არ მიიღწევა ამას შეიძლება მოჰყვეს უთანხმოება, არეულ-დარეულობა და იმედის გაცრუება. ეს სტილი ძალიან მნიშვნელოვანია იმ დროს, როცა საჭიროა ჯგუფის ქცევის შეცვლა.

დამადანაშაულებელი მიდგომა და პრობლემის გადაწყვეტი სტილი, შეტყობინების გამგზავნისთვის საზრისით, პრაქტიკულად ურთიერთსაწინააღმდეგოა, ხოლო დირექტიული და დარწმუნების სტილი - ბიპოლარული. ამასთან, დამადანაშაულებელი და დირექტიული მიდგომა არ გულისხმობს საპასუხო რეაქციის მიღებას, მაშინ, როცა დარწმუნებისა და პრობლემის გადაწყვეტის მეთოდები აგებულია ურთიერთქმედებაზე (ნახ. 9.3).



ნახ.9.3. ურთიერთქმედების ხარისხი ოთხი სტილის კომუნიკაციის დროს

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. რა არის კომუნიკაციის პროცესი?
2. კომუნიკაციის პროცესის შემადგენელი ელემენტები?
3. კომუნიკაციის პროცესის შემადგენელი ეტაპები?
4. რა მიზეზით შეიძლება წარმოიშვას ხმაური ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის?
5. რა არის არაფორმალური კომუნიკაციების როლი ფირმაში?
6. რა როლს ასრულებენ პიროვნებათშორისი კომუნიკაციები?
7. რა არის სემანტიკური ბარიერები, არაფორმალური ბარიერები?
8. რა სტილის კომუნიკაციები არსებობს?

თავი X კომუნიკაბელობა და კონფლიქტები

X.I. კომუნიკაბელობა და კონფლიქტები ბიზნესში

ყველამ იცის, რომ ჩვენ ცხოვრებაში კონფლიქტური სიტუაციები ძალიან ხშირად წარმოიქმნება. მაგალითად, ხელმძღვანელის ბუშაობაზე თუ ვილაპარაკებთ, მისი ბუშაობის 70-80% დაფარული თუ აშკარა წნეხის ქვეშ მიმდინარეობს, რომელთა იგნორირება იწვევს კონფლიქტებს, ხოლო კონფლიქტებს აუცილებლად თან სდევს კომუნიკაბელობის, კომუნიკაციების დარღვევა.

ადამიანები ჩვეულებრივ ძალიან ზედაპირულად უყურებენ ყოველდღიურ დიდ ან პატარა შეტაკებებს ერთმანეთთან, ამიტომ ძნელად ესმით კონფლიქტების ნამდვილი მიზეზები. ამ პრობლემის გადასაწყვეტად ადამიანი უნდა ფლობდეს მაღალ ფსიქოლოგიურ კულტურას, რაც გამოიხატება მომთმენი ადამიანის პოზიციის დაკავებაში და სიტუაციის მისი მხრიდან გარკვევაში. ამავე დროს, სრული უკონფლიქტობისაკენ მისწრაფება საშიში ილუზიაა.

წინააღმდეგობები ბუნებრივი და აუცილებელია, მაგრამ ფსიქოლოგიურად კულტურული ადამიანი ახერხებს მათ გადაჭრას კატასტროფებისა და ბრძოლების გარეშე. ნებისმიერი პროფესიონალი უნდა ფლობდეს ამ ხელოვნებას. ერთმანეთის მიმართ პრეტენზიები და წყენა დროულად უნდა გაირკვეს. თითოეული ადამიანი უნდა იყოს დიპლომატიც. ბრძნულია გამოთქმა – «თუ მშვიდობა არ არის შენში, ის არ არის არსად». კონფლიქტებს აუცილებლად მივყავართ თვით იმ ადამიანების განადგურებისაკენ, რომლებიც ამ კონფლიქტებს იწყებენ.

ყველა ადამიანისათვის, ვისაც სურს ინტენსიურად იზრუნოს და მიიღოს ცხოვრებისაგან ნამდვილი სიხარული აუცილებელია კონსტრუქციული ურთიერთობის ათვისება იმისათვის, რომ მას გაუგონ, იმისათვის, რომ იცოდეს რა უნდა რეალურად. კონფლიქტების ანალიზმა აჩვენა, რომ პირებს, რომლებიც მონაწილეობენ მასში, როგორც წესი, არ შეუძლიათ მისი ჭეშმარიტი მიზეზების ფორმულირება, ამავე დროს ჩაციებულები არიან იმ მომენტებს, რომლებიც ზედაპირულია და უფრო ღრმა მიზეზების შედეგს წარმოადგენენ. ამიტომ, აუცილებელია ვიცოდეთ ის

კანონზომიერებანი, რომლებიც წარმოქმნიან კონფლიქტებს. ეს ცოდნა გვაძლევს მისი ჩანასახში მოსპობის საშუალებას. მეორე აუცილებელი მიმართულებაა – სიტუაციის ანალიზის ტექნიკის ცოდნა, რაც საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ კონფლიქტის არსი. როგორ წარმოიქმნება კონფლიქტები? კონფლიქტების 90 % წარმოიქმნება მათი მონაწილეების სურვილის გარეშე. ეს ხდება ჩვენი ფსიქიკის თავისებურებების გამო, აგრეთვე იმიტომ, რომ ადამიანთა უმრავლესობამ ან არ იცის მათ შესახებ, ან არ აქცევს დიდ ყურადღებას.

კონფლიქტების წარმოქმნაში მთავარი როლი ე.წ. კონფლიქტოგენებს უჭირავთ. ეს სიტყვა «კონფლიქტის ხელშემწყობს» ნიშნავს. სიტყვებს, მოქმედებებს „ან უმოქმედობას“, რომლებსაც შეუძლიათ კონფლიქტის წარმოქმნა კონფლიქტოგენებს ვუწოდებთ. გაცილებით საშიშია, თუ იგნორირებას უკეთებენ ძალიან მნიშვნელოვან კანონზომიერებას – კონფლიქტოგენების ესკალაციას. ეს შემდეგში მდგომარეობს: ჩვენი მისამართით კონფლიქტოგენზე ვცდილობთ ვუპასუხოთ უფრო ძლიერი კონფლიქტოგენით, ხშირად მაქსიმალურად ძლიერით ყველა შესაძლო კონფლიქტოგენებში. მაგალითად, ავტობუსში შედის სიმპათიური ახალგაზრდა ქალი.

შემთხვევით ის ხელს გაჰყრავს საშუალო ასაკის კაცს. “ნელა, შე ძროხა!” – ამბობს კაცი. ქალი ამაზე სთავაზობს შემდეგ გაჩერებაზე ჩასვლას. იქ ის ჩანთიდან ამოიღებს ბალონს და შეასხმს კაცს. კაცი დაეცემა, ქალი ავა ავტობუსში და გაემგზავრება. როგორც ხედავთ, ამ ადამიანებმა გამოიყენეს კონფლიქტოგენებიდან მაქსიმალურად ძლიერი ანუ აქ მოხდა კონფლიქტოგენების ესკალაცია. ეს მაგალითია იმისა, თუ როგორ ხდება კონფლიქტი მათში მონაწილე ადამიანთა სურვილის გარეშე. სამწუხაროდ არასრულყოფილად ვართ შექმნილნი: ავადმყოფურად ვრეაგირებთ წყენასა და შეურაცხყოფაზე, ვამჟღავნებთ საპასუხო აგრესიას. ყველა რელიგია და ეთიკური სწავლება მოგვიწოდებს მაღალი მორალისაკენ, თავშეკავებისაკენ, პატიების უნარისაკენ. მაგრამ ადამიანის ძირითადი მოთხოვნილებაა იგრძნოს თავი უსაფრთხოად, კომფორტულად და დაიცვას თავისი ღირსება, ამიტომ ამ მოთხოვნილების იგნორირება ავადმყოფურად აღიქმება.

უკონფლიქტო ურთიერთობის წესები:

წესი 1. არ გამოიყენოთ კონფლიქტოგენები;

წესი 2. არ უპასუხოთ კონფლიქტოგენზე კონფლიქტოგენით.

ნუ დაივიწყებთ, რომ თუ ახლა არ გაჩერდით, შემდეგში ეს პრაქტიკულად შეუძლებელი იქნება. ამისათვის თქვენ უნდა შეიგრძნოთ სხვა ადამიანის გრძნობები, გაიგოთ მისი აზრები, ამ უნარს ემატება ეწოდება:

წესი 3. გამოამყლავნეთ ემატება მოსაუბრის მიმართ. არსებობს, საწინააღმდეგო კონფლიქტოგენის ცნება. ყველაფერი, რაც მეორე ადამიანის განწყობას გააუმჯობესებს: შექება, კომპლიმენტი, ღიმილი, ყურადღება, ინტერესი მისი პიროვნებისადმი, პატივისცემა და ა.შ.,

წესი 4. გამოამყლავნეთ, რაც შეიძლება მეტი კეთილგანწყობა. ეს იწვევს კომფორტულ, უკონფლიქტო ურთიერთობას. ამ დროს გამოიყოფა ე.წ. «სიამოვნების ჰორმონები» – ენდორფინები. კონფლიქტოგენები კი ჩვენ ქცევას აგრესიულობას ანიჭებენ: იწვევენ სიბრაზეს, განრისხებას. ამ დროს გამოიყოფა ადრენალინი.

X. II. კონფლიქტების ეტაპები და სახეები

კონფლიქტების ეტაპები. კონფლიქტოგენების უმრავლესობა შეიძლება მივაკუთვნოთ ერთ-ერთ შემდეგ ტიპს:

- აღმატებულობისაკენ სწრაფვა;
- აგრესიულობის გამოვლინება;
- ეგოიზმის გამოვლინება.

აღმატებულობისაკენ სწრაფვის პირდაპირი გამოვლინება: ბრძანება, მუქარა, შენიშვნის მიცემა ან ნებისმიერი სხვა უარყოფითი შეფასება, კრიტიკა, დაბრალება, დაცინვა, სარკაზმი.

➤ მკვებარა ადამიანი, რომელიც თავის წარმატებებზე ლაპარაკობს გაღიზიანებას იწვევს.

➤ კატეგორიულობა. ზედმეტი დარწმუნებულობა საკუთარ სიმართლეში ასევე იწვევს კონფლიქტოგენებს.

➤ საკუთარი რჩევების თავზე მოხვევა. არის ასეთი წესი: მხოლოდ მაშინ მიეცი რჩევა, როდესაც ამას გთხოვენ.

➤ თანამოსაუბრის საუბრის შეწყვეტა. როდესაც ერთი მეორეს უსწორებს ან ხმას უწევს, ამით აჩვენებს, რომ მისი აზრები უფრო ფასეულია, ვიდრე სხვების და სწორედ მას უნდა მოუსმინონ.

➤ ინფორმაციის დამალვა. ინფორმაცია ცხოვრების აუცილებელი ელემენტია. მისი არარსებობა იწვევს შემფოთებას. ინფორმაციული ვაკუუმი ჩვეულებრივ შეივსება სხვადასხვა

ხმებით, ჭორებით, რომლებიც შეიძლება უარესი თვისებებისა იყოს.

➤ მოტყუება ან მოტყუების მცდელობა. ეს არის საშუალება, არაწესიერი გზით მიაღწიო მიზანს და წარმოადგენს უძლიერეს კონფლიქტოგენს.

➤ ეთიკის, განზრახ თუ წინასწარი განზრახვის გარეშე დარღვევა. აქ შედის სხვისი აზრით სარგებლობა ავტორის დაუსახელებლად, უცაბედად უხერხულობის შექმნა, მაგ., ხელის კვრა, ფეხზე დაბიჯება, მობოდიშებაზე უარის თქმა, რიგის დარღვევა, მისალმების დავიწყება და ა.შ.

➤ დაცინვა, ხუმრობა სხვა ადამიანის თვისებებზე, გარეგნობაზე და სხვა. აქ უნდა გავიხსენოთ, რომ უხსოვარი დროიდან მწარე ენა უარყოფით თვისებად ითვლებოდა. ასე, მაგალითად, ბიბლიაში, დავითის პირველ ფსალმუნში სხვათა მასხარად ამგდები ადამიანები ისევე არიან გაკიცხულნი, როგორც უღმერთოები და ცოდვილები.

➤ მოაგონო ადამიანს რაღაც სიტუაცია, რომელიც მისთვის წამგებიანია.

➤ პასუხისმგებლობის გადატანა სხვა ადამიანზე.

➤ ფულის სესხების თხოვნა. უარი არასასიამოვნო გრძნობას იწვევს. მაგრამ სხვა შემთხვევაშიც ხშირია კონფლიქტი: დროზე არ აბრუნებენ ფულს და ა.შ. ხომ არის ასეთი გამოთქმა – «თუ გინდა, რომ მეგობარი დაკარგო, ასესხე მას ფული».

ამ ტიპის კონფლიქტოგენებს აერთიანებს აგრეთვე მიდგომა: საკუთარი თავის უფრო მაღლა დაყენება და «მშობლის» პოზიციის დაჭერა. ეს ყველაფერი არის მოსაუბრის მანიპულირების ანუ მისი ნების წინააღმდეგ მცდელობა.

აგრესია «Agression» ლათინურად ნიშნავს «თავდასხმას». აგრესია შეიძლება გამოვლინდეს, როგორც პიროვნების თვისება ან სიტუაციურად. არსებობს ბუნებრივი აგრესიულობა, რომელიც იშვიათად გვხვდება. უფრო ხშირია სიტუაციური აგრესიულობა. ეს აგრესიულობა აღმოცენდება ამა თუ იმ გარემოებით გამოწვეულ, როგორც შიგა კონფლიქტებზე პასუხი. ეს შეიძლება იყოს პირადული უსიამოვნება ან პრობლემები სამუშაოზე, ცუდი განწყობა ან შეგრძნება, ან კონფლიქტოგენებზე რეაქცია. ასეთი მდგომარეობა ცნობილია ფსიქოლოგიაში, როგორც ფრუსტრაცია. დავითი რეაქციები ფრუსტრაციის დროს ვლინდება აგრესიაში. ფრუსტრაცია ხშირად ხდება ნევროზის მიზეზი.

უნდა ითქვას, რომ აგრესიულობა ანგრევს ადამიანთა შორის

ურთიერთობებს. «აღმატებულობისაკენ სწრაფვა» და «ეგოიზმის გამოვლინება» აგრეთვე ეკუთვნის აგრესიის დაფარულ ფორმას, ვინაიდან ისინი ადამიანის ღირსებას, მის ინტერესებს არღვევენ.

ეგოიზმის გამოვლინება. «*ego*» ლათინურად ნიშნავს «მე»-ს. ეგოიზმის ყველა გამოვლინება კონფლიქტოგენურია, ვინაიდან ეგოისტი მუდამ ცდილობს თავისთვის რაღაცის მოპოვებას “უფრო ხშირად სხვის ხარჯზე”, და ეს უსამართლობა, რასაკვირველია, კონფლიქტების ნიადაგია. ეგოიზმი არის ადამიანის ფასეული ორიენტაცია, რომელიც ხასიათდება საკუთარი თავის მოთხოვნილებების სიჭარბით სხვა

ადამიანთა ინტერესების გაუთვალისწინებლად.

ეგოიზმის განვითარება და მისი დომინირება პიროვნებაში აიხსნება აღზრდის სერიოზული დეფექტებით. ზეაწეული თვითშეფასება და ეგოცენტრიზმი მყარდება ბავშვობისას, რის შემდეგაც მხოლოდ საკუთარი ინტერესები, განცდები და მოთხოვნილებები მიიღება მხედველობაში. მოზრდილ ასაკში საკუთარ “მე”-ზე ასეთი კონცენტრაცია და სხვა ადამიანთა შინაგანი სამყაროსადმი სრული გულგრილობა გაუცხოებას იწვევს. ეგოიზმის ანტიპოდაა ალტრუიზმი. ეს არის პიროვნების ფასეულობით ორიენტაცია, რომლის დროსაც ზნეობრივი შეფასების კრიტერიუმი არის სხვა ადამიანთა ინტერესები.

მაშასადამე, კონფლიქტოგენების თავიდან ასაცილებლად უნდა გვახსოვდეს, რომ ნებისმიერი ჩვენი დაუფიქრებელი გამონათქვამი კონფლიქტოგენების ესკალაციის გამო შეიძლება კონფლიქტს იწვევდეს. შემდეგ, აუცილებელია ემპათიის გამოვლენა მოსაუბრის მიმართ. ცნობილი ჩინელი ბრძენი ლაო-მი გვასწავლის: «მდინარეები და წყაროები წყალს აძლევენ ზღვებს, იმიტომ რომ ისინი მთაზე დაბალნი არიან. ასევე ადამიანსაც, რომელსაც ამაღლება სურს სხვებზე დაბლა უნდა ეჭიროს თავი». ასე, რომ აღმატებულობის ნებისმიერი გამოვლინება ჩიხში შეგვიყვანს, რომელიც ვერ აგვამაღლებს სხვებზე. ბუდა ამბობდა: «ჭეშმარიტი გამარჯვება ის არის, როდესაც არავინ არ გრძნობს თავს დამარცხებულად». კონფლიქტები ორგანიზაციებში, ნებისმიერი საწარმოო საქმიანობა პრაქტიკულად ყოველთვის შეუღლებულია კონფლიქტებთან.

ანალიზი ამჟღავნებს, რომ ყველა კონფლიქტს საერთო საფუძველი აქვს: საქმის ფაქტური მდგომარეობა წინააღმდეგობაში შედის ადამიანთა მოლოდინთან და ამიტომ ადამიანები კონფლიქტში ებმებიან. კონფლიქტების დამანგრეველი ძალა ისეთია, რომ

ორგანიზაციები, სადაც არ აქცევენ სათანადო ყურადღებას მათ დროულ გადაწყვეტას მთლიანად პარალიზებული ხდება. ჩვენთან კონფლიქტები მეტია, ვიდრე განვითარებულ ქვეყნებში. ეს ხდება იმიტომ, რომ ხელმძღვანელებს და სპეციალისტებს არსად არ ასწავლიან ურთიერთობის ხელოვნებას. უნდობლობა ადმინისტრაციისადმი შეიძლება გამოიწვიოს ინფორმაციის დამალვამ, ეს კი კონფლიქტის მიზეზი ხდება. ხელმძღვანელი კონფლიქტების აღმოცენების შესახებ, როგორც წესი, უკანასკნელი იკებს.

კონფლიქტების სახეები. მიმართულების მიხედვით კონფლიქტები იყოფა ჰორიზონტალურ, ვერტიკალურ და შერეულ კონფლიქტებად. ჰორიზონტალურ კონფლიქტებში არ მონაწილეობენ პირები, რომლებიც ერთმანეთის დაქვემდებარებაში იმყოფებიან. ვერტიკალურში მონაწილეობენ პირები, რომლებიც ექვემდებარებიან ერთიმეორეს. შერეულ კონფლიქტში ორივე სახეა წარმოდგენილი.

კონფლიქტები ორგანიზაციაში იყოფა კონსტრუქციულ და დესტრუქციულ კონფლიქტებად. პირველს სარგებლობა მოაქვს საქმისათვის, მეორეს – ზიანი. კონსტრუქციულ კონფლიქტებს ობიექტური მიზეზები გააჩნია და ისინი უნდა გადაწყდეს როგორც საქმიან, ასევე პირადულ-ემოციონალურ სფეროში. კონსტრუქციული კონფლიქტების მიზეზები, ჩვეულებრივ, წარმოების ორგანიზაციის და ხელმძღვანელობის ნაკლოვანებაზე მიუთითებს. ყველაზე ხშირად ამას იწვევს: შრომის ანაზღაურებით უკმაყოფილება, შრომის ცუდი პირობები, უფლებებისა და ვალდებულებების შეუსაბამობა, მოუხერხებელი შრომის გრაფიკი, შრომის არარეალულობა, სხვადასხვა ტექნოლოგიური ნაკლი და ა.შ.

დესტრუქციული კონფლიქტები წარმოიქმნება სუბიექტური მიზეზებით, მაგალითად, მოქმედება, ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის ერთდროული არასწორი მოქმედებები, ხელმძღვანელის არასწორი მოქმედება, ხელქვეითების არასწორი მოქმედებები.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. რა როლი ენიჭება კომუნიკაციებს კონფლიქტების მოგვარებაში?

2. რა მიზეზებით შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტები?

3. დაასახელეთ კონფლიქტების წარმოშობის ეტაპები.

4. როგორია უკონფლიქტო ურთიერთობის წესები?

თავი XI ეფექტური ბიზნეს კომუნიკაციები და კომუნიკაციური უნარ-ჩვევები ბიზნესში

XI. I. მენეჯერები და მოლაპარაკების წარმოება

ორგანიზაციული საკითხების მოგვარების დროს მენეჯერებს უხდებათ მოლაპარაკებების ჩატარება. მოლაპარაკება ნიშნავს თათბირს სხვა პიროვნებასთან, კომპრომისს ან შეთანხმების მიღწევას, მოგვარებას. მოლაპარაკების პროცესი გულისხმობს ისეთ მოქმედებას, რომელსაც ორივე მხარისთვის მისაღებ სიტუაციამდე მივყავართ. ეს ხდება ცალკეული პირის ან ჯგუფის მოქმედებისას, რომელსაც საკუთარი ინტერესები აქვს; ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილება შესაძლებელია ერთნაირი ძალისხმევით.

მოლაპარაკება არის ორი მხარის შეხვედრა და ამ შეხვედრის მიზანია შეთანხმების მიღწევა ისეთ საკითხებზე:

1. რომლებიც ორივე მხარის შეხედულებით მნიშვნელოვანია;
2. რომლებსაც მხარეებს შორის კონფლიქტის გამოწვევა შეუძლია;
3. რომლებზეც ორივე მხარის ერთობლივი მუშაობაა საჭირო მიზნების მისაღწევად.

სამსახურში მოლაპარაკებებს გამუდმებით აქვს ადგილი: დამკრავებელსა და თანამშრომლებს შორის, სამსახურში დაწინაურების შესახებ, ხელფასის თუ ადმინისტრაციული საკითხების შესახებ და ა.შ. ყოველ მოლაპარაკებაში არის შემოქმედების შესაძლებლობა სოციალური უნარ-ჩვევებისა და ეფექტური კომუნიკაციის გამოყენებით, რათა ორივე მხარე მიიყვანოს დადებით შედეგამდე, რაც საერთო ინტერესების საგანია.

მოლაპარაკების ეფექტურად წარმოების არსი მდგომარეობს მის გულდასმით მომზადებაში, თანამშრომლობის ატმოსფეროს დამყარებაში, ურთიერთშორის კომუნიკაციის უნარის გამოყენებაში, კრიტიკულად აზროვნებასა და ანალიზში.

კომუნიკაციის ნაირფეროვნებიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების წარმოება შეიძლება არსებითად გაუმჯობესდეს თუ მას სწორი კუთხით გავაშუქებთ.

აქვეა გასათვალისწინებელი შემდეგი პრინციპები, რომლებიც მოლაპარაკების წარმატებით ჩატარებისათვის უნდა მივიღოთ მხედველობაში:

1. მოლაპარაკების მომზადება;
2. შესაფერისი ატმოსფეროს შექმნა;
3. მოლაპარაკების სხვადასხვა სტილი;
4. საქმის გარჩევა, გადაწყვეტილების მოძებნა;
5. უკანდასახევი გზის შენარჩუნება;
6. მოლაპარაკების დროს ქცევის წესები.

მოლაპარაკების დაწყებამდე მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში მოლაპარაკების წარმოება შეუძლებელია. როდესაც დავრწმუნდებით, რომ ისეთი საკითხი გვაქვს, რომელთან დაკავშირებითაც შესაძლებელია მოლაპარაკების წარმოება მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა განვსაზღვროთ, თუ რისი მიღწევა გვსურს, რა მიზნები გვაქვს, რომელი ფაქტორებია სასიცოცხლო მნიშვნელობის, რა საკითხებში შეიძლება დათმობაზე წასვლა და ა.შ.

როგორც ყოველთვის, მოლაპარაკების დროსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ თუ გვსურს საუკეთესო შედეგებს მივაღწიოთ, სანამ მოლაპარაკების მაგიდას მივუსხდებოდეთ წინასწარ უნდა გავითვალისწინოთ, როგორ მივაღწიოთ დასახულ მიზანს. მოლაპარაკების დროს უნდა ვიყოთ მოქნილი. წინასწარ განვსაზღვროთ, რომელ საკითხზე მივაღწევთ შეთანხმებას და რომელზე მოგვივა კონფლიქტი. შეთანხმების მისაღწევად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც თანამშრომლობა, ისე კომპრომისი. მოლაპარაკების პროცესში მზად უნდა ვიყოთ მანევრირებისათვის. მოლაპარაკებისას ყოველთვის უნდა გადავამოწმოთ ჩვენი მიზნები და თვით მოლაპარაკების პროცესში შეცვალეთ სტრატეგია მოპირდაპირე მხარის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე.

მომზადების დროს უნდა ვეცადოთ, რაც შეიძლება მეტი გავიგოთ იმ პირზე, ვისთანაც ვაწარმოებთ მოლაპარაკებას.

1. ამისათვის საჭიროა წინასწარ ვიცოდეთ;
2. მართო მოქმედებს, თუ მის უკან სხვებიც დგანან;
3. შეუძლია თუ არა მართომ მიიღოს გადაწყვეტილება;

4. რამდენად გამოცდილია მოლაპარაკებაში;
5. როგორი ხერხი გამოვიყენოთ მის მიმართ, რომ საუკეთესო შედეგი მივიღოთ?

6. ვეცადოთ გავიგოთ რა აინტერესებს მეტად და რა ნაკლებად;

7. უნდა განვსაზღვროთ როგორ მოიქცევა მოლაპარაკებისას. საერთოდ, ისეთი სტრატეგია უნდა შევიმუშაოთ, რომელიც მოლაპარაკების დროს შექმნილი სიტუაციიდანაა გამომდინარე. მოლაპარაკება ყოველთვის უნდა ვაწარმოოთ ინტერესებიდან გამომდინარე და არა პოზიციებიდან. უნდა დავიჭიროთ ისეთი პოზიცია, რომელიც მომგებიანი იქნება მოლაპარაკების ინტერესების დასაცავად. უნდა განვსაზღვროთ, რისი მიღწევა გსურს და რა უნდა გავაკეთოთ მიზნის მისაღწევად.

დადებითი შედეგების მისაღწევად საჭიროა შევქმნათ სასურველი მეგობრული ატმოსფერო. მასზე გავლენას მოახდენს შეხვედრაში ჩადებული აზრი, ადგილმდებარეობა, მხარეებს შორის ადრინდელი ურთიერთობები, მათი პოზიციები. ეს საწყისი სვლებია, რომლებიც, როგორც ჭადრაკში, ქმნიან ისეთ ატმოსფეროს, რომელიც გზას უკაფავს მოლაპარაკების მსვლელობას და გვეხმარება, მოვიპოვოთ ინფორმაცია მოპირდაპირე მხარეზე.

მოლაპარაკების დროს უნდა ვიხელმძღვანელოთ შემდეგი პრინციპებით:

1. გვქონდეს საქმიანი და თავაზიანი მიდგომა;
2. შეურაცხყოფელ საქციელს ნუ ვუპასუხებთ იმავე ფორმით. „შეინარჩუნე სიმშვიდე კამათში, სიმშვიდე დაშვებული შეცდომა დანაშაულია, სიმშვიდე კი დიდი უპირატესობაა“;
3. მიუხედავად შეურაცხყოფისა გავაგრძელოთ მოლაპარაკება და შევეკითხოთ მოპირდაპირე მხარეს ასეთი მოქცევის მიზეზი. ვიპოვოთ მათი პოზიციის სისუსტე ლოგიკური და გონივრული დასაბუთებით;
4. ვთხოვოთ გამოთქვან თავიანთი აზრი და გააკრიტიკონ ჩვენი შეფასებები ყველა შეუთანხმებელ საკითხზე;
5. ვეცადოთ მოგვაწოდონ ახსნა-განმარტებები, ობიექტური მიზეზები;
6. მართებული გადაწყვეტილების მისაღებად ყოველთვის ვიქონიოთ ენთუზიაზმი;
7. თანამშრომლობის გამომჟღავნების ნებისმიერ ნიშანს მივესალმოთ და შევაქოთ მოპირდაპირე მხარე;

8. პერიოდულად შევაჯამოთ ის საკითხები, რომლებზეც მიღწეულია შეთანხმება და გავაშუქოთ მიუღწეველი პუნქტები;

9. ვეცადოთ, არ გამოვეხმაუროთ პირად შეურაცხყოფას, შეცდომაში შეყვანის მცდელობას, ჭორებს, რიტორიკულ კითხვებს, ძალდატანების მცდელობას, მოლაპარაკების ბოლო წუთში ვიღაც სხვა პასუხისმგებელი პირის წარმოდგენას, რომელიც უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილება, მაშინ როდესაც მოლაპარაკებას ვაწარმოებთ სხვა პირთან;

10. თუ ვერ მივაღწიეთ შეთანხმებას, მაშინ საჭიროა გადავდოთ განხილვა. შესვენების დრო გამოვიყენოთ შემდეგნაირად: მივცეთ მოპირდაპირე მხარეს დაცხრომის საშუალება, გადავამოწმოთ შეთანხმებული საკითხები, დავაკვირდეთ სიტუაციას, დავუწესოთ კონტროლი ჩვენ პარტნიორებს, მოვიპოვოთ დამატებითი ინფორმაცია მოპირდაპირე მხარეზე.

გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ მაშინ შეიძლება, როცა მოწინააღმდეგე მხარე დათმობაზე წავა. კიდევ ერთხელ გადავსინჯოთ ჩვენი ინტერესები და ამის შემდეგ ნათლად და მტკიცედ ჩამოვყალიბოთ ჩვენი მიზნები. ობიექტურად განვიხილოთ საკითხები თავაზიან და საქმიან ვითარებაში. თუ სწორ გადაწყვეტილებას ვეძებთ, მაშინ ორივე მხარე კმაყოფილი უნდა დარჩეს შედეგით. თუ ისეთი სიტუაცია იქმნება, რომ კომპრომისი არ ხერხდება, მაშინ შეთანხმების ყველაზე საუკეთესო ვარიანტი უნდა შევაჩიოთ, ე.ი. უკანდასახევი პოზიცია ყოვეთვის უნდა გვქონდეს მხედველობაში. ყოველთვის ვეცადოთ მოვლენებს შევხედოთ მოპირდაპირე მხარის პოზიციიდან. ზოგჯერ სასარგებლოა დავეხმაროთ კიდევ მოპირდაპირე მხარეს, რომ გონს მოვიდეს, რადგან შემდეგ მეტი წარმატების და წინსვლის საშუალება მოგვეცეს და მეტი ენთუზიაზმით გავაგრძელოთ მოლაპარაკება საბოლოო შედეგამდე. როდესაც მივაღწევთ სასურველი შედეგის მქონე შეთანხმებას, იგი უნდა დაიწეროს და ხელი მოეწეროს, რათა თავიდან ავიცილოთ შემდგომი გაუგებრობა.

ამრიგად, თუ გვინდა მოლაპარაკება ჩვენთვის საინტერესო შედეგით დასრულდეს საჭიროა გავითვალისწინოთ ყველა რჩევა და მითითება. ყველა ის უნარ-ჩვევა, რომელიც განხილულია ამ თემაში და მუდამ გვახსოვდეს მოშუა დიანის სიტყვები: „თუ მშვიდობის დამყარება გსურთ ნუ ელაპარაკებით თქვენ მეგობრებს, ესაუბრეთ მტრებს“.

XII. II. მენეჯერები და გასაუბრება

მენეჯერები დროის უმეტეს ნაწილს მომავალ თანამშრომლებთან შეხვედრებში ატარებენ. ზოგიერთ შეხვედრაზე საჭიროა გასაუბრება. (ინტერვიუს ჩატარება).

ინტერვიუ განიმატება, როგორც ადამიანების პირისპირ შეხვედრა, მაგრამ გასათვალისწინებელია მრავალი სხვადასხვა ფაქტორიც:

- ადამიანის შერჩევა კონკრეტული დავალებისათვის;
- შესრულების კონტროლი;
- ინფორმაციის გაცვლა;
- ინფორმაციით უზრუნველყოფა;
- რჩევა-დარიგება;
- განხილვა.

ინტერვიუს ჩატარებისას წარმატების მისაღწევად აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს ინტერვიუს მიზანი და შემდეგი. ამისათვის საჭიროა:

1. შევარჩიოთ შესაფერისი ადგილი;
2. მოვემზადოთ ინტერვიუსათვის;
3. წარვმართოთ ინტერვიუ;
4. შევაფასოთ ინტერვიუს შედეგები.

ინტერვიუ შეიძლება დაინიშნოს ცუდად შერჩეულ ადგილას, რაც შეიძლება გამოწვეულ იქნეს არჩევანის უქონლობით. ინტერვიუს ჩატარება კონკრეტულ ადგილზე შეიძლება, მაგრამ ამან არ უნდა შეგვიშალოს ხელი ადგილის მოწესრიგებაში. საუკეთესო შედეგების მისაღწევად ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს ციცერონის* სიტყვები: „საქმის დაწყებამდე საგულდაგულოდ უნდა მოვემზადოთ. უპირველეს ყოვლისა, ადგილსამყოფელი უნდა იყოს კომფორტული, განცალკევებული და დაცული ხელის შემშლელი პირობებისაგან. თუ შერჩეულ ტერიტორიაზე არის ტელეფონი, უმჯობესია ინტერვიუს დაწყებამდე გამორთოთ, ხოლო კარებზე ჩამოკიდოთ აბრა – „არ შეგვაწუხოთ. ოთახი უნდა იყოს თბილი, კარგად განიავებული და განათებული. ასეთ პირობებში გონება კარგად იმუშავებს და იდეების კონსტრუქციულ გაცვლას შეუწყობს ხელს. ოთახის დიზაინი უნდა შეესაბამებოდეს ინტერვიუს ფორმალურ სტილს და ავეჯიც შესაბამისად უნდა განლაგდეს. საწერი მაგიდა უნდა ქმნიდეს ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ბარიერს ადამიანებს შორის და

უნდა გამოიყენებოდეს ოფიციალური ინტერვიუებისათვის. როდესაც უფრო მეგობრული ვითარების შექმნაა საჭირო, უმჯობესია ავირჩიოთ არაოფიციალური ადგილმდებარეობა ბარიერის გარეშე.

ასეთ ვითარებაში რესპონდენტი თავს უფრო თავისუფლად იგრძნობს და საკუთარ თავზე ჩვენთვის სასურველ ინფორმაციას მოგვაწვდის. თუ არსებობს იმის, ალბათობა, რომ რესპონდენტებს ლოდინი მოუხდებათ, მაშინ სასურველია უზრუნველყოთ მათთვის კომფორტული მოსადედი, სადაც იქნება ჟურნალ-გაზეთები, ყავა, ჩაი და სხვ.

სამზადისში დახარჯული დრო დაბნეულობისაგან გვიხსნის ინტერვიუს მიმდინარეობისას. აქვეა გასათვალისწინებელი შემდეგი:

- როდის უნდა მოეწყოს ინტერვიუ;
- რა ვადაა დასაშვები შეტყობინებისათვის;
- რამდენი დროა საჭირო ინტერვიუს ჩასატარებლად;
- რა შეკითხვები უნდა დაისვას
- როგორ უნდა ჩაიწეროს პასუხები შემდგომი

განხილვისათვის;

- რა ინფორმაცია უნდა მივაწოდოთ რესპონდენტს;
- როგორ უნდა შევაფასოთ ინტერვიუ.

ინტერვიუს წარმატებით ჩატარებისათვის უმთავრესია შემდეგი ოთხი ძირითადი უნარ-ჩვევა:

1. კითხვის დასმა;
2. მოსმენა;
3. ანალიზის გაკეთება, რეზიუმე;
4. ჩანაწერის გაკეთება.

ეფექტური გამოკითხვისათვის შესაფერისი ატმოსფეროს შექმნა რესპონდენტის მოსვლისთანავე იწყება. მისთვის განკუთვნილი დროის რამდენიმე წუთი უნდა დაეთმოს სოციალურ საკითხებზე საუბარს, რათა უზრუნველყოთ მშვიდი გარემო და დავამყაროთ ურთიერთმეგობრული კავშირი. შემდეგ უნდა ავხსნათ ინტერვიუს მიზნები, სტრუქტურა და მივუთითოთ ინტერვიუსთვის გამოყოფილი დრო. მიზნის მისაღწევად საჭიროა დავსვათ 5 ტიპის კითხვები:

1. შემზღუდველი შეკითხვები;
2. ღია შეკითხვები;
3. ჩასამიებული შეკითხვები;

4. სიტუაციიდან გამომდინარე შეკითხვები;

5. დამაკავშირებელი შეკითხვები.

არსებობს აგრეთვე მისანიშნებელი, დისკრიმინაციული და შედგენილი შეკითხვები, რომლებსაც უნდა ვერიდოთ.

შემზადებული კითხვები მოითხოვს მხოლოდ დადებით ან უარყოფით პასუხს და ამიტომ არ იძლევა რაიმე ინფორმაციას, გარდა ცალსახა პასუხისა.

ღია შეკითხვები იძლევა ფართო მასშტაბის ინფორმაციის მოგვარების საშუალებას. ღია შეკითხვები რესპონდენტს საკუთარი თავის წარმოჩენის კარგ საშუალებას აძლევს. ჩასაძიებელი შეკითხვები გამოიყენება, რათა შეგროვდეს მეტი ინფორმაცია ისეთი საკითხის შესახებ, რომელზეც უკვე იყო საუბარი.

ჩასაძიებელი შეკითხვები გვამოწმებს ღრმა ცოდნას რესპონდენტის შესახებ და ამოწმებს უკვე მოცემული პასუხების სისწორეს.

სიტუაციიდან გამომდინარე შეკითხვებით რესპონდენტს საშუალება ეძლევა გამოავლინოს განსაკუთრებულ სიტუაციაში მოქმედების უნარი. მაგალითად, როგორ მოექცევიტ ხელქვეითს, რომელმაც არაერთხელ დაიგვიანა სამსახურში? ასეთი ტიპის შეკითხვა რესპონდენტს საშუალებას აძლევს გამოავლინოს, რამდენად გამოცდილია ამგვარ პრობლემებთან შეხებისას.

დამაკავშირებელი შეკითხვები ქმნის უწყვეტ ლოგიკურ ჯაჭვს ინტერვიუს მიმდინარეობაში. ეს შეკითხვები გვჭირდება იმისათვის, რომ საუბარი წარმართოთ სასურველი ან განსხვავებული მიმართულებით. როგორც აღვნიშნეთ, ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ ეს მიდგომები ინტერვიუს ჩატარებისას და გავიხსენოთ დიოგენეს შეგონება: „იმიტომ გაქვს ორი ყური და ერთი ენა, რომ მეტი მოვისმინოთ და ნაკლები ვილაპარაკოთ. აქტიური მოსმენა ნიშნავს ზევრად მეტს, ვიდრე იმის გაგონება, რაც ითქმება. ეს შეიძლება მრავალნაირად გამოვაჩინოთ. მაგალითად, ინტერესის გამოვლენა მზერით და არა მიჩერებით. გაღიმება და თავის დაქნევა შესაფერის დროს, რათა წავახალისოთ რესპონდენტი საუბრის გასაგრძელებლად. ინტერვიუს მსვლელობაში ჩვენი გონება სხვა საკითხზე არ უნდა გადაერთოს.

კომუნიკაციის ნებისმიერი ფორმის გამოყენებისას დავრწმუნდებით, რომ აქტიური მოსმენა ის უნარ-ჩვევაა, რომლის დაუფლებასაც უმთავრესი მნიშვნელობა აქვს. როგორც

არაბები ამბობენ: „როცა ვუსმენ, უპირატესობა მე მაქვს, ხოლო როცა ვლაპარაკობ – სხვებს“. ინტერვიუს მსვლელობის დროს გაშუქებით გვჭირდება გადახედვა და მეხსიერებაში აღდგენა იმისა, რაც რესპონდენტმა თქვა. უნდა გავერკვეთ თუ რამდენადაა ჩვენი მიზანი მიღწეული. ეს რეზიუმირებით ხდება. ამით უნდა შევაჯამოთ ინტერვიუს მიზანი და გავერკვეთ თუ რამდენად ვეგუებით ერთმანეთს ჩვენ და კანდიდატი. რეზიუმედან გამომდინარე შევძლებთ შევარჩიოთ ჭარბსიტყვიანი კანდიდატი ისე, რომ მან თავი უხერხულად არ იგრძნოს. ინტერვიუს დროს აუცილებელია ჩანაწერების გაკეთება ისე, რომ ეს კანდიდატისთვის ხელის შემშლელი არ იყოს.

როდესაც მოვიპოვებთ სასურველ ინფორმაციას კანდიდატისაგან, ინტერვიუ შეიძლება დავასრულოთ.

XIII. III. სხდომების ჩატარება

დისკუსიის წარმართვა. სხდომაზე დისკუსიის სწორი წარმართვის დროს იქმნება დინამიკური ეფექტი, რომლის შექმნაც არ შეიძლება სხვა გზით. არსებობს სხდომების სხვადასხვა ტიპი, ესენია:

➤ ინფორმირება. ინფორმაციის ნაკადს ექნება ცალმხრივი მიმართულება. ამ შემთხვევაში დისკუსია არ არის მიზანშეწონილი, რადგან ამ მოქმედებამ შეიძლება ხელი შეუშალოს ინფორმაციის გაცემას;

➤ პრობლემების გადაჭრა. ჯგუფის შემოქმედებით პოტენციალს ისეთი მიმართულება მისცეს, რომ პრობლემები გადაიჭრას. დისკუსია შეიძლება წარმართოთ მრავალ მაგიდასთან;

➤ მოლაპარაკების წარმოება სხდომაზე. ზოგიერთი ტიპის კონფლიქტის მოგვარება და ორივე მხარის შერიგება;

➤ გადაწყვეტილების მიღება. მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მონაწილეებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება;

➤ იდეების მოზიდვა და გაცვლა. იდეების წარდგენა, გადმოცემა და მათზე რეაქციის დაფიქსირება.

სხდომას უნდა ხელმძღვანელობდეს თავმჯდომარე, და მასში მონაწილეობას იღებდეს მდივანი და წევრები. სხდომის წარმატებით წარმართვისათვის მნიშვნელოვანია, რომ სხდომის

ყველა წევრმა ერთად, მეგობრულად იმუშაოს. სხდომას აქვს დღის წესრიგი. ამიტომ, საჭიროა იმის ნათელყოფა, რომ სხდომა შედგება მეტად სერიოზული და მნიშვნელოვანი მიზეზით, რომ დაესწრებიან მხოლოდ ისინი, ვინც საჭიროა და რომ სხდომა შედეგად იქნება. თავმჯდომარეს ევალება სხდომის ხელმძღვანელობა, მიზნების ჩამოყალიბება, სხდომის მართვა, დროის თანაბრად განაწილება დისკუსიაში მონაწილე ყველა წევრისათვის.

სხდომის წინ თავმჯდომარემ უნდა დაადგინოს დღის წესრიგი, ასევე სხდომის ჩატარების ადგილი და დრო. სხდომა უნდა გახსნას სხდომის თავმჯდომარემ. სხდომის მიმდინარეობისას თავმჯდომარემ ხელი უნდა შეუწყოს მეგობრული ატმოსფეროს შექმნას, უხელმძღვანელოს დღის წესრიგს, წაახალისოს დისკუსია, შეაჯამოს შედეგები, მიაღწიოს გადაწყვეტილების მიღებას, უზრუნველყოს, რომ ყველა წევრისათვის ყველაფერი გასაგები იყოს. სხდომის ბოლოს უნდა შედგეს, სხდომის ოქმი, თავმჯდომარემ უნდა შეაფასოს ყველა გამომსვლელების შედეგი.

სხდომის მომზადებისა და წარდგენისათვის მომზადებისას თავმჯდომარემ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი რჩევები:

1. სხდომა უნდა დაიწყოს დანიშნულ დროს;
2. სხდომა უნდა წარიმართოს მშვიდად და აუღელვებლად;
3. სხდომა ისე უნდა დაიგეგმოს, რომ ყველა მონაწილეს ჰქონდეს საკმარისი დრო მოსამზადებლად;
4. სხდომის დაწყებისას თავმჯდომარე უნდა მიესალმოს დამსწრე აუდიტორიას და მისასალმებელ სიტყვაში შეეცადოს ჩამოაყალიბოს მეგობრული ატმოსფერო.
5. სხდომის დაწყებისთანავე თემა უნდა ჩამოყალიბდეს მარტივად, ნათლად და დროულად. დისკუსიის მიზანი ისე უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ ყველამ იცოდეს რისი მიღწევა სურს და რა დონეზე;
6. თავმჯდომარე ვალდებულია შეამჩნიოს ვინ მოქმედებს შეუპოვრად, აგრესიულად, მორჩილად და პასიურად. მან დისკუსიის დროს დამბალანსებლის როლი უნდა შეასრულოს.
7. თავმჯდომარემ ყველა საკითხი ცალ-ცალკე უნდა განიხილოს;
8. რამდენიმე ადამიანს ერთდროულად ლაპარაკის ნება არ უნდა მიეცეს;

9. თავმჯდომარემ უნდა განმუხტოს დაძაბული ურთიერთობები სხდომის მიმდინარეობისას;

10. მან უნდა უზრუნველყოს შედეგის მიღება. მდივანი არის პირი, რომელიც თავმჯდომარესთან ერთად იღებს მონაწილეობას სხდომის მომზადებაში.

სხდომის წინ მდივანი ვალდებულია მონაწილეებს ამცნოს სხდომის დანიშნვის შესახებ. მოამზადოს საჭირო საბუთები და გააცნოს ყველა მონაწილეს. მოამზადოს დარბაზი, იზრუნოს იმაზე, რომ დარბაზში იყოს გამაგრებლები, აუდიო და ვიდეო ხელსაწყოები.

სხდომის მიმდინარეობისას მოახდინოს მონაწილეთა აღრიცხვა, ვის რა დავალება მიეცემა და ამ დავალების შესრულების ვადები.

სხდომის შემდეგ მდივანმა უნდა დაწეროს სხდომის ოქმი და გაავრცელოს მონაწილეთა შორის. ყველა მონაწილე ვალდებულია წვლილი შეიტანოს სხდომის წარმატებით ჩატარებაში, საჭიროა ყველა წევრს ესმოდეს სხდომის მიზანი, დღის წესრიგში შეტანილი საკითხები და სხვა ადამიანების როლი სხდომის მიმდინარეობაში.

სხდომის წინ ყველა წევრმა უნდა შეისწავლოს სხდომაზე განსახილველი საკითხები, მოამზადოს საფუძვლიანი არგუმენტი. სხდომის დროს მოისმინოს სხვათა მოსაზრებები, თანამიმდევრულად ჩამოაყალიბოს თავისი შეხედულებები. საჭიროა გამოვავლინოთ ინტერესი კონკრეტული საკითხის განხილვისას. სხდომის შემდეგ შევასრულოთ ჩვენზე დაკისრებული დავალებები.

სხდომაზე სამი სახის დავალება ფიგურირებს:

1. ამოცანის განხორციელებისათვის გამიზნული მოქმედება;
 2. მხარდამჭერი მოქმედება;
 3. საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედება.
- სხდომაზე ყოველთვის უნდა შენარჩუნდეს ინტერესის დონე, რადგან კარგი იდეები ჩნდება სხვადასხვა დარგის სპეციალისტების შესაძლებლობათა გაერთიანებით. სხდომაზე ყველა მონაწილეს აქვს თანაბარი უფლება, რომ ეფექტურად მიიღოს მონაწილეობა სხდომის მიმდინარეობაში. მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ შემდეგი ასპექტები:

1. რამდენად კარგად ვართ მომზადებული;
2. ჩვენ მიერ წარმოთქმული სიტყვა გასაგებად და

დამაჯერებლად უნდა ჟღერდეს;

3. კრიტიკა ყოველთვის მისაღები უნდა იყოს;

4. კითხვები გასაგები უნდა იყოს;

5. ჩვენი მოქმედება დამაჯერებლად და დაბეჯითებით უნდა გამოვხატოთ.

გასაგები და დამაჯერებელი ლაპარაკი ნიშნავს, რომ ნებისმიერ სხდომაზე უნდა ვისაუბროთ მოკლედ, საინტერესოდ და დამაჯერებლად. ზოგჯერ მთავარი საკითხი წყდება სხდომის შემდეგ პირად საუბრებში, ზოგჯერ არ მიიღწევა თანხმობა რადგან აუდიტორია გრძნობს, რომ მისი წვლილი ჯეროვანი სერიოზულობით არ შეფასება. კრიტიკა ყოველთვის მისაღები უნდა იყოს სხდომაზე. ის მონაწილეების ყურადღებას მიიქცევს და დაარწმუნებს, რომ მათ ვუსმენთ ყურადღებით და სადაც საჭიროა გავაკეთებთ შენიშვნებს. შეკითხვები უნდა იყოს გასაგები და კონსტრუქციული, რომ ყველა მოსაზრება ნათლად გამოითქვას. ჩვენი შეკითხვები ყოველთვის უნდა შეესაბამებოდეს საკითხს და უნდა ჰქონდეს კონსტრუქციული მიზანი.

ჩვენი მოქმედება უნდა იყოს პროფესიული, ნდობით სავსე და დამაჯერებელი. თუ ნათელია, როგორ უნდა ჩავატაროთ სხდომა და ჩვენი როლი სხდომის მიმდინარეობაში, მაშინ ჩვენი მოქმედება იქნება უფრო პოზიტიური, რაციონალური და დამაჯერებელი, რაც საშუალებას მოგვცემს, რომ ჩვენი მოსაზრება გადმოვცეთ ეფექტურად და სხვა მონაწილეთა უფლებების შეუზღუდავად.

სხდომა დიდ დროს მოითხოვს, დრო კი ფულია. ამიტომ, საჭიროა იმის ნათელყოფა, რომ სხდომა წარიმართება მეტად სერიოზული და მნიშვნელოვანი მიზეზით. სხდომის წარუმატებლობის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა გავითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

1. არასწორი სტრუქტურა. სხდომა ვერ მიაღწევს საჭირო მიზანს, თუ არის

რამდენიმე ძლიერი წევრი, რომელიც ზემოქმედებს სხდომის მიმდინარეობაზე;

2. ინფორმაციის გავრცელება და შეთვისება. შეცდომაა იმის დამშვება, რომ სხდომაზე გავრცელებული მთელი ინფორმაცია ყველა წევრს ექნება წაკითხული და გაგებული. ყველა დამსწრეს არ შეუძლია სწრაფად წაიკითხოს და დაიხსომოს სხდომაზე წარმოდგენილი ინფორმაცია;

3. ოქმი. წინა სხდომის ოქმის უზუსტობა იწვევს დროის დაკარგვას მომდევნო სხდომაზე, რადგან ყველა საკითხი გადასასინჯი და შესათანხმებელია;

4. დღის წესრიგის დადგენა. თუ სხდომა არ არის სათანადოდ დაგეგმილი გათვალისწინებული საკითხები შეიძლება შეიცვალოს, რაც გაუგებრობას გამოიწვევს;

5. თავმჯდომარესთან დაკავშირებული პრობლემები შემდეგში მდგომარეობს: თუ იგი არ ზღუდავს დისკუსიის ხანგრძლივობას, არ იცნობს სხდომის მიზანს, არ იცის რა მოეთხოვება თავმჯდომარეს ამით ისარგებლებს რომელიმე ძლიერი მომხსენებელი და სხდომის მიმდინარეობის სადავეებს ჩაიგდებს ხელში.

ამრიგად, უნდა გვახსოვდეს, რომ ნებისმიერი სხდომა მოიცავს რამდენიმე საკითხს, რომლის გადაწყვეტა სწორედ ამ სხდომაზე ხდება. უნდა ვიყოთ ორგანიზებულნი, გამოვიყენოთ მთელი ჩვენი მოქმედება და ხელოვნება სხდომების წარმატებით ჩასატარებლად.

XI. IV. მენეჯერები და უნარჩვევები

ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევების დასაუფლებლად საჭიროა შევისწავლოთ და გამოვიმუშაოთ ეს ქცევები და შემდეგ პრაქტიკაში გამოვიყენოთ. ინტელექტის გამოყენება, ყველანაირი პრობლემების გადაჭრა და ოსტატობა ის საკითხებია, რაც მოეთხოვება მენეჯერს. საერთოდ პროფესიონალი ხელმძღვანელები ასრულებენ უდიდესი მოცულობის სამუშაოს წარმოუდგენლად სწრაფ ტემპში. პირად მუშა სიტუაციებში მენეჯერები ასრულებენ სამ მკვეთრად განსაზღვრულ როლს. ეს როლები შეიძლება კლასიფიცირებულ იქნეს შემდეგნაირად:

1. ინტერპერსონალური;

2. ინფორმაციული;

3. გადაწყვეტილების მიღების.

იმისათვის, რომ მივიღოთ ეფექტური გადაწყვეტილებები საჭიროა შევავროვოთ შესაბამისი ინფორმაცია როგორც ოფიციალური, ისე არაოფიციალური. განსხვავება სწავლებასა და დახელოვნებას შორის წაშლილია. დახელოვნება შესწავლის

გაადვილების საშუალებაა. ეს ყველაფერი დაკავშირებულია ტაქტიკასა და სტრატეგიასთან. დახელოვნების დროს საჭიროა შემდეგი:

1. ყურადღება გავამახვილოთ ჩვენ მოვალეობებზე, პასუხისმგებლობაზე, პრობლემის გადაჭრაზე;

2. შევისწავლოთ შრომითი ურთიერთობები მთელს ორგანიზაციაში;

3. შევიმუშაოთ ანალიტიკური მეთოდები, რომლებიც გამოაშკარავებენ სამუშაოსთან დაკავშირებულ პრობლემებს და თანამშრომლების დამოკიდებულებას შრომისადმი;

4. მთელი ძალების კონცენტრირება მოვახდინოთ მენეჯერის მოვალეობის შესრულებასა და მუშა გუნდის აქტივობაზე;

5. მიზნის მისაღწევად გამოვიყენოთ სასწავლო კურსები და პროგრამები;

6. სამუშაოს მექანიზმი ისე უნდა ავაწყოთ, რომ ხელს უწყობდეს ორგანიზაციის წინსვლას; რეაგირებდეს ტექნოლოგიურ, ორგანიზაციულ, სოციალურ, კულტურულ და გარემოს ცვლილებებზე.

სამსახურში ნებისმიერი სამუშაოს წარმატებით შესრულებისათვის აუცილებელია 4 ძირითადი კომპონენტის არსებობა. უპირველეს ყოვლისა, ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ სწავლის სურვილი. შეგვიძლია მივიყვანოთ ცხენი წყალთან, მაგრამ თუ მას არ სურს, ჩვენ ძალად ვერ დავალევინებთ წყალს. თუ მსმენელებს სწავლა არ სურთ, როგორი მიმზიდველი და კარგად გაფორმებული კურსებიც არ უნდა იყოს, დადებით შედეგს მაინც ვერ მივაღწევთ. თუ გვსურს, რომ ვისწავლოთ, მაშინ სწავლის საშუალებაც უნდა გვქონდეს. საერთოდ ადამიანებს არაფერი ისე არ აკარგვინებს იმედს და ხალისს, არაფერი ისე არ თრგუნავს, როგორც ის, რომ ზუსტად იციან, რაში არიან სუსტნი და სურთ ცოდნის გაღრმავება, მაგრამ არა აქვთ ამის საშუალება. ასევე ადამიანებს საშუალება უნდა ჰქონდეთ პრაქტიკულად შეამოწმონ ის, რაც შეისწავლეს, ცოდნა და უნარჩვევები გამოუყენებლობით ატროფირდება. ამიტომ, მენეჯერი მთელი ერთუზიანობით უნდა შეუდგეს სამუშაო ადგილზე იმის შესრულებას, რაც შეისწავლა, რადგან მის მომზადებაზე საკმაოდ ფულია დახარჯული; ამიტომ მენეჯერებისათვის ცოდნის პრაქტიკულად გამოყენების საშუალების მიცემით სახელმწიფო გაღებული თანხის ანაზღაურებას მოელის.

კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების ათვისება უცებ არ ხდება. ის ჰგავს ჭაობის ამოშრობას, რომელსაც ვიწყებთ მიწის ჩაყრით არა ჭაობის შუაგულში, არამედ ნაპირებიდან და ნელა მივიწევთ წინ. ტექნიკური ცოდნის სწრაფად ათვისება შეიძლება სწორად შერჩეული სახელმძღვანელოების წაკითხვითაც. ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევების გამომუშავება კი განაპირობებს დამოკიდებულების, ფასეულობების და მრწამსის ცვლილებებს. მათი სრულად დაუფლებისათვის საჭიროა დიდი დრო, ხელშემწყობი პირობები და კონსტრუქციული უკუკავშირი.

ეფექტურობისათვის მენეჯერებს სჭირდებათ 4 ძირითადი საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევის სრულყოფა. ამ უნარ-ჩვევების გამომუშავება შესაძლებელია როგორც სწავლის პროცესში, ისე სამსახურში მუშაობისას. მაგრამ არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ისინი მოითხოვენ განუწყვეტელ პრაქტიკას და ცოდნის განმტკიცებას ისე, რომ საზოგადოებასთან ურთიერთობისას მენეჯერმა ყოველთვის გამოიყენოს ისინი. ეს უნარ-ჩვევებია:

1. მოსმენა, უკუკავშირის გაცემა და მიღება;

2. მტკიცე პოზიცია;

3. კონფლიქტის მოგვარება;

4. პრობლემების გადაჭრა.

მოსმენა გვაკისრებს გარკვეულ ვალდებულებას და მოითხოვს პირად დისციპლინას. თუ გულისყურით არ ვუსმენთ ვითვისებთ დამახინჯებულ ან არაზუსტ

ინფორმაციას. ყოველთვის ყურადღებით უნდა ვიყოთ, რომ არ გამოგვრჩეს მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, როგორც უსარგებლო ხმაური. შეგვიძლია გავწვრთნათ კატა, რომ მოისმინოს როალებზე დაკრული მელოდია, მაგრამ თუ მან თავი დაინახა მიატოვებს მელოდიის მოსმენას და გადაერთვება თავის დაჭერაზე. ადამიანების უმრავლესობასაც ეს თვისება აქვს. ამიტომ, რაც უფრო გაწაფულები ვიქნებით მოსმენაში, მით უფრო უკეთესად შევძლებთ კომუნიკაციას ანუ ურთიერთობის დამყარებას.

იმისათვის, რომ დავამყაროთ და განვამტკიცოთ ურთიერთობები უნდა დავემორჩილოთ სოციალური ურთიერთობების გარკვეულ წესებს, რომლებიც ხელს

უწყობენ ჩვენ სრულყოფას. ადამიანების უმეტესობას ერთნაირად ეძნელება უკუკავშირის

როგორც გაცემა, ისე მიღება. უკუკავშირის უზრუნველყოფის გასაუმჯობესებლად გავითვალისწინოთ შემდეგი რჩევები:

- ✓ გულდასმით მოვუსმინოთ;
 - ✓ შევეცადოთ არ გავცხარდეთ ან არ მივიღოთ დაცვითი პოზიცია;
 - ✓ ყურადღება მივაქციოთ საკითხთან მიმართებაში არსებულ უთანხმოების სფეროებს;
 - ✓ ავხსნათ და განვმარტოთ რაც გვესმის;
 - ✓ შევამოწმოთ როგორ აღვიქვით გაგონილი;
 - ✓ მოვითხოვოთ განმარტებები, მაგალითები;
 - ✓ ნუ მოვახდენთ გადაჭარბებულ რეაგირებას უკუკავშირზე;
 - ✓ შევაფასოთ უკუკავშირის სიზუსტე და მისი პოტენციური ღირებულება;
 - ✓ შევაფასოთ კომენტარი გარკვეულ ქმედებაზე და კომენტარის მიზეზები.
 - ✓ საჭიროა გავითვალისწინოთ ხელქვეითის თვისებები და მერე მივცეთ შენიშვნა. შენიშვნა უნდა იყოს კონსტრუქციული და არა კრიტიკული;
 - ✓ გამოვხატოთ ჩვენი მოსაზრება და არ შევაფასოთ;
 - ✓ მოვერიდოთ მრავალსიტყვიანობას, რომელიც წარმოშობს ემოციურ ან დაცვით რეაქციას;
 - ✓ ნუ მოვუვლით შორიდან, არამედ გულწრფელად და პირადად შევაქოთ პიროვნება, რომელმაც სამუშაო უკეთ შეასრულა;
 - ✓ ფაქტების დასახელების შემდეგ ნუ გავაკრიტიკებთ და ნუ დავამცირებთ ადამიანებს სხვების თანდასწრებით, პირისპირ გავესაუბროთ და გადაწყვეტილება მათან ერთად მივიღოთ;
 - ✓ ჩვენი ურთიერთობა სხვა ადამიანებთან ჩამოვყალიბოთ გარკვევით. ექვი ყოველთვის კონსტრუქციულად გამოვთქვათ; დამატებითი ფაქტების გაჩენის შემთხვევაში მზად ვიყოთ შევიცვალოთ აზრი; დავასახელოთ ჩვენი უთანხმოების მიზეზები; ვაღიაროთ, რომ სხვებს შეიძლება ჩვენგან განსხვავებული შეხედულება და აზრი ჰქონდეთ;
 - ✓ თხოვნაზე უარის თქმისას ვუპასუხოთ მოკლედ, ნუ დავიწყებთ თავის მართლებას. თუ საჭიროა, დავასახელოთ მიზეზები, მაგრამ ზედმეტად ნუ მოვიხდით ბოდიშს.
- აქტიური მოსმენა და უკუკავშირი ერთდროულად მოქმედებენ. ისინი გვეხმარებიან შეტყობინების დიდი სიზუსტით, ნათლად მივიღებასა და გაცემაში. ვეცადოთ მტკიცე პოზიცია დავიჭიროთ.

მტკიცე, კატეგორიული ქცევა შუალედურია მორიდებულ და აგრესიულ ქცევათა შორის. როდესაც მორიდებული ვართ, გულწრფელად ვერ გამოვხატავთ ჩვენ გრძნობებს, ვერ გამოვთქვამთ ჩვენ სურვილებს, შეფასებებსა და პირადი ინტერესებს. ამით უფლებას ვაძლევთ სხვა ადამიანს შელახოს ჩვენი უფლებები, როდესაც აგრესიული ვართ, ვისწრაფით ჩვენი თვალსაზრისის სხვის თავზე მოხვევისაკენ.

სიმტკიცის გამოქვეყნება კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების დაუფლების ძირითადი ელემენტია. ის გვეხმარება შემდეგში:

- დავამყაროთ გულდია, გულწრფელი კომუნიკაცია;
- მოვდუნდეთ და დავძლიოთ შიში;
- რაც შეიძლება მეტი მივიღოთ იქიდან, რაც ჩვენთვის საჭიროდ მიგვაჩნია;
- გამოვიმუშაოთ ხალხთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევები, რომლებიც აყალიბებენ უფრო მჭიდრო კომუნიკაციას;
- პასუხისმგებლობით მოვეკიდოთ ჩვენს ცხოვრებას, ყველაფერს რაც ჩვენს ირგვლივ ხდება;
- მივიღოთ რაც შეიძლება კარგი გადაწყვეტილება და გავაკეთოთ თავისუფალი არჩევანი;
- ვაღიაროთ, რომ გვაქვს გარკვეული უფლებები და ჩვენი საკუთარი ფასეულობათა სისტემა;
- დავიცვათ საკუთარი თავი, რომ სხვა ადამიანებმა არ მოიპოვონ ჩვენზე უპირატესობა.

ორგანიზაციებში კონფლიქტების, დაძაბულობების და ცალკეულ პიროვნებებთან

თუ ჯგუფებთან პრობლემების არსებობა გარდაუვალია. ადამიანები განსხვავდებიან

ერთმანეთისაგან. მათ საკუთარი თვალსაზრისი აქვთ ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით, პრობლემის გადაჭრის საკუთარი ხერხები. საერთოდ კონფლიქტს იწვევს არა კონკრეტულ საკითხზე შეუთანხმებლობა, არამედ კამათის არასწორად წარმართვა.

თანამშრომლობის და საქმისადმი ერთგულების ვითარების განსამტკიცებლად და კონფლიქტური სიტუაციის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა ვიხელმძღვანელოთ შემდეგი მეთოდებით:

- აქტიურად და გააზრებულად მოვუსმინოთ, რათა უკეთ გავიგოთ თითოეული მონაწილის პოზიცია და შევექმნათ ნდობის გარემო;

- სიმტკიცის უნარ-ჩვევები გამოვიყენოთ სხვებზე ზეწოლისაგან, რათა მათ შეასრულონ ნაკისრი ვალდებულებები;
- ხელი შევეშალოთ მხარეებს შორის კომუნიკაციის ბლოკირებას, ნუ ვეცდებით უპირატესობის მოპოვებას, ნუ მივმართავთ აგრესიას და მუქარას;
- ურთიერთშორისი დამაბულობა არ გავზარდოთ კრიტიკითა და უარყოფითი უკუკავშირით. შევაგროვოთ ფაქტები;
- დავადგინოთ და გულდასმით შევაფასოთ ჩვენს მიერ განხორციელებული ქმედებები;
- პრობლემის გადაჭრა სინამდვილეში არის მცდელობა პრობლემატურ სიტუაციაში მოიძებნოს გადაწყვეტილების და ქმედების ურთიერთშეთანხმების რაღაც ფორმა. ამ დროს ვეძებთ სიტუაციასთან დაკავშირებულ ფაქტებს, ვიკვლევთ მათ ყველა კუთხით, ვადგენთ ყველა შესაძლო გადაწყვეტილებას და ვცდილობთ პრობლემის გადაჭრას.

XI. V. საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების ინტეგრაცია

მენეჯერების საქმიანობის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად მნიშვნელოვანია ორი დამატებითი საკომუნიკაციო ჩვევა. ესენია:

1. კონსულტაცია (რჩევის მიცემა);
2. ინსტრუქტირება (წვრთნა).

მიუხედავად ადამიანების პრესტიჟულ, მაღალანაზრაურებად სამსახურში მოწყობისა და, შესაბამისად, მიუხედავად მათი მომზადებისა, ზოგიერთი ადამიანი

ისე იქცევა, რომ პრობლემებს უქმნის როგორც საკუთარ თავს, ისე ორგანიზაციას. ეს პრობლემები შეიძლება დაკავშირებული იყოს სამუშაოს შესრულებასთან, თანამშრომლებთან ურთიერთობასთან, პირად საზრუნავთან, გაჭირვებასთან და ა.შ. ზოგჯერ მეგობრული რჩევა ან მენეჯერის განმარტება საკმარისია პრობლემის გადასაწყვეტად. უფრო სერიოზულ შემთხვევაში ხელმძღვანელმა კონსულტაცია უნდა გაუწიოს ხელქვეითს და შეეცადოს გამოასწორობინოს ყოფაქცევა ან შეცვლიდეს პოზიცია. ხელქვეითი შეიძლება გრძნობდეს, რომ კარგად ვერ იქცევა სამსახურში ან ისეთი პრობლემები აქვს შინ, რომლებიც მოქმედებენ მის სამუშაოზე. ამიტომ თვით ხელქვეითი უნდა

მივიდეს მენეჯერთან და სთხოვოს რჩევის მოცემა. ხელქვეითებმა შესაძლოა მენეჯერს მიმართონ აგრეთვე იმ პრობლემების გამო, რომლებიც მათ სხვა თანამშრომლებთან აქვთ. ისინი შეიძლება ვერ ხედავენ, რომ თვითონ ქმნიან პრობლემას. ფიქრობენ, რომ თავად კარგები არიან და თანამშრომლები ვერ უგებენ მათ.

იმისათვის, რომ დავოსტატდეთ რჩევის მიცემაში, უნდა გამოვიმუშაოთ სისტემური მიდგომა თანამშრომლების მიმართ და დავიმახსოვროთ ზოგიერთი ძირითადი პრინციპი:

- საჭიროა მოვემზადოთ კონსულტაციისათვის, განვსაზღვროთ რაზე გვსურს მსჯელობა, ხელქვეითს მივცეთ დრო ფიქრისთვის. უზრუნველყოთ მყუდროება (კონფიდენციალობა). გამოვრიცხოთ ყველა ხელის შემშლელი პირობა;
 - განვსაზღვროთ დისკუსიის მიზანი;
 - ჩამოვაყალიბოთ პრობლემა, ავუხსნათ რა გააკეთა ან რა არ გააკეთა ხელქვეითმა; გავიგოთ რატომ მოიქცა ხელქვეითი ასე; განვუმარტოთ ხელქვეითს, რომ ჩვენი მიზანია დავხმაროთ მას და არა დავსაჯოთ;
 - გავიგოთ, თუ რა შეხედულება აქვს ხელქვეითს, ვთხოვოთ აღწეროს სიტუაცია, გამოვიყენოთ კითხვების დასმის შესაფერისი მეთოდიკა; გაგაანალიზოთ ის, რაც იყო ნათქვამი; არასოდეს არ გავაკეთოთ ნაჩქარევი დასკვნები;
 - განვმარტოთ პრობლემები, გავიგოთ ხელქვეითისაგან რას თვლის რეალურ პრობლემად;
 - დავეხმაროთ ხელქვეითს, რომ თვითონ მიიღოს მონაწილეობა პრობლემის გადაჭრაში; დავინტერესდეთ მისი აზრით და გავიზიაროთ ინფორმაცია;
 - დავრწუნდეთ, რომ მიღებული გადაწყვეტილება არ გამოიწვევს დამატებით პრობლემებს; თუ საჭიროა, გავაგრძელოთ რჩევის მიცემა, შევთანხმდეთ გადაწყვეტილების მიღების უკანასკნელ ვადაზე.
- რჩევის მიცემის პროცესი კონფიდენციალური, არადირექტიული, პირდაპირი ურთიერთობაა. ეს პროცესი ითვალისწინებს დახმარებას ადამიანებისადმი, რომ გაერკვნენ საკუთარ თავსა და გრძნობებში, განსაკუთრებით კონკრეტულ პრობლემასთან დაკავშირებით. ნებისმიერი პრობლემა, რომელსაც წარმოგვიდგენენ, ხშირად ზედაპირულია, პრობლემის სიმპტომია და არა ძირეული მიზეზი. ჩვენი, როგორც ხელმძღვანელის, სამუშაო ის არის, რომ დავეხმაროთ ხელქვეითებს ამის გარკვევაში.

ხელმძღვანელის მოვალეობაა ხელქვეითის ინსტრუქტირება. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გზა, რომლითაც ეს უნდა განვახორციელოთ, არის წვრთნა. უნდა გაგვიჩნდეს გულწრფელი სურვილი ვიმოქმედოთ, როგორც მწვრთნელმა და დავებმართოთ ხელქვეითებს, რაც შეიძლება ეფექტურად შეასრულონ სამუშაო. წვრთნას, რა თქმა უნდა, დრო სჭირდება და ეს დრო მოთმინებით უნდა დავუთმოთ ხელქვეითებს.

ინსტრუქტირების პროცესი შედგება 3 საფეხურისგან:

1. დავადგინოთ კონკრეტული სასწავლო მიზნები, რომლებიც შეესაბამებიან ხელქვეითის სამუშაოს ათვისების უნარსა და კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებას ორგანიზაციის ფარგლებში. დავსვათ ამოცანები, რომლებიც ექვემდებარებიან შეფასებასა და შემოწმებას;

2. შევქმნათ სამეთვალყურეო სისტემები, შევავსოთ მოხდა თუ არა ხელქვეითის წინსვლა დადგენილ ვადაში და ამაღლდა თუ არა მისი კვალიფიკაციის დონე. რეგულარულად შევიკრიბოთ არაოფიციალურ ვითარებაში პრობლემის განხილვა-გადაწყვეტისათვის;

3. შევავსოთ, მივაღწიეთ თუ არა მიზნებს დასახული ამოცანის შესრულებით; დავადგინოთ ხელის შემშლელი ფაქტორები; ერთობლივად განვსაზღვროთ ის სფეროები, რომლებიც საჭიროებენ შემდგომ სრულყოფას. დროის შერჩევა გადამწყვეტი ფაქტორია ეფექტური ინსტრუქტირებისთვის. ნუ ვცდებით ჩავუტაროთ ინსტრუქტაჟი, როდესაც ხელქვეითი გადატვირთულია სამუშაოთი. ის ამ დროს უნდა წავახალისოთ, რომ ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო.

ინსტრუქტირებისათვის შემდეგი უნარ-ჩვევებია საჭირო:

➤ იმ მიზნების ნათლად დასახვა, რომელთა მიღწევაც შესაძლებელია;

➤ ხელქვეითთან მჭიდრო სამუშაო ურთიერთობის დამყარება და შენარჩუნება;

➤ ხელქვეითთან ერთად პრობლემის გადაჭრა;

➤ ანგარიშის გაწევა იმ პირის გრძნობებისათვის, რომელსაც ინსტრუქტაჟს ვუტარებთ;

➤ აქტიური მოსმენა.

ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს:

➤ სწავლება ეფექტურია, თუ ვგრძნობთ მის მნიშვნელობას;

➤ სწავლება აქტიურია და არა პასიური;

➤ დრო სწორად უნდა შევარჩიოთ;

➤ სწავლება ეფუძნება გამოცდილებას;

➤ ნასწავლის განმტკიცება პრაქტიკით ხდება.

ხელქვეითების სწავლება დაგვიზოგავს დროს, რომელიც უშუალოდ ხელმძღვანელობას ხმარდება და ეს დაზოგილი დრო გამოვიყენოთ სხვა მნიშვნელოვან საკითხებზე სამუშაოდ.

მენეჯერის დახელოვნება ორგანიზაციის წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორია. არასოდეს არ დავნებდეთ სიმძნელებს და აუცილებლად წარმატებას მივაღწევთ, როგორც სუნ ცუ ამბობს (ჩ.წ.ა. 500 წ.): „თუ შეიცანით მტერიცა და საკუთარი თავიც, აღარ გჭირდებათ ასი ბრძოლის შედეგზე დარდი. თუ შეიცანით თქვენი თავი და ვერ შეიცანით თქვენი მტერი, თქვენს მოპოვებულ გამარჯვებას მოჰყვება მარცხი. თუ ვერ შეიცნობთ ვერც მტერსა და ვერც საკუთარ თავს, თქვენი ზვედრია დანებება ყველა ბრძოლაში“. ამრიგად, ჩვენ ცხოვრებაში საჭიროა ინსწავლოთ და გამოვიმუშაოთ ეფექტური კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები, რომლებიც ყოველ ფეხის ნაბიჯზე გამოვადგება. პირადი ქცევისა და ურთიერთობების საყოველთაოდ მიღებული ნორმები ზოგჯერ პირადი ურთიერთობის დასამყარებლად საჭიროა უცხოეთში გამგზავრება. უცხოეთში მოგზაურობა, საქმიანი კავშირები, კულტურული და სხვა სახის ურთიერთობანი ყველა მენეჯერისათვის ჩვეულებრივი ამბავია.

უცხოეთში ყოფნისას, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ თითოეული ჩვენთაგანი დამატებით ვალდებულია კისრულობს. იგი უნდა იყოს თავისი ქვეყნის ღირსეული წარმომადგენელი, პირად ინტერესებზე მაღლა დააყენოს სამშობლოს პრესტიჟი, მისი ავტორიტეტი. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ ბიზნესის საიმედო საყრდენი ნდობაა და სიტყვა, რომელსაც დაუწერელი კანონის ძალა აქვს. უამისოდ კი წარმატება ნაკლებად მიიღწევა. ასეთია თანამედროვე დასავლური მიზნების ლოგიკა და დიპლომატია, სამეურნეო დემოკრატიის ელემენტარული ნორმები. რაც ადრე დავუფუფლებით ამ საერთაშორისო ნორმებს, მით უფრო მალე შევიგრძნობთ მათ სიკეთეს.

საზოგადოებაში ქცევის ნორმები, მათი მორალური და ზნეობრივი ჩარჩოები ძირითადად გარემოს პირობების გავლენითა და პირადი თვისებების საფუძველზე ყალიბდება. სუსტი ნებისყოფის პიროვნება ადვილად ექცევა გარე ნეგატიური ფაქტორების გავლენის ქვეშ. თანდათან ირღვევა ეს ჩარჩოები,

ქცევა უმართავი ხდება, ხასიათი განიცდის დეფორმაციას. ასეთი პიროვნება უფრო მეტად მოქმედებს არა საერთაშორისო ნორმების მიხედვით, არამედ საკუთარი მოსაზრებით, რაც ხშირად შეუთავსებელია საქმიანი პირის ზნეობრივ ჩარჩოებთან.

ბიზნესის კულტურა მრავალი კომპონენტისაგან შედგება. ყოველი მათგანის კომპლექსურად ათვისება ძნელია, მით უფრო, რომ ამ პროცესზე დიდ გავლენას ახდენს ინდივიდის პირადი თვისებები, ხასიათი, ნებისყოფა, თავდაჭერა, ძნელია ობიექტურად შეიმუშავო სათანადო რეკომენდაციები, ბევრი მათგანი გამოცდილებით, მიბაძვით, სხვისი მაგალითით უნდა გამოვიმუშაოთ.

ბევრი დილეტანტი საზოგადოებაში ცდილობს ირგვლივ მყოფთ თავს მოახვიოს ისეთი პრობლემა, რომელზეც მას მეტი ინფორმაცია და საკუთარი პოზიცია აქვს. ასეთი მოქმედების ერთადერთი მიზანია თანამოსაუბრეებს საკუთარ თავზე შეუქმნას განათლებულის წარმოდგენა, ცდილობს სხვებზე მეტი ილაპარაკოს. ასეთ ადამიანებში მოსმენის უნარი მოიკოჭლებს და მათ ახასიათებთ მრავალსიტყვიანობა, რაც არასასიამოვნო განწყობას იწვევს მსმენელებში. ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ პიროვნების პოლიტიკური განათლება არცთუ ისე ძვირად ფასობს დასავლეთში. ამიტომ, სხვებთან ურთიერთობის დროს უცხოეთში პოლიტიკაზე საუბრისაგან თავი უნდა შევიკავოთ, რადგან იქ მოსახლეობის დიდ უმრავლესობას პოლიტიკა საერთოდ არ აინტერესებს.

ევროპის განვითარებულ ქვეყნებში ჩამოყალიბდა მენეჯერის ქცევის ოთხი ძირითადი კომპონენტი:

1. თავაზიანობა;
2. უშუალობა;
3. ღირსება;
4. კარგი აღზრდა.

ამასთან, დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის გარეგნულ შესაბამისობას, ჩაცმულობას, სიკოხტავეს და თავის დაჭერის მანერას. უნდა აღინიშნოს, რომ დასავლეთის საქმიანი წრეები ნაკლებად ეხმაურებიან მოდას. სამუშაო გარემოცვაში იცვამენ ისე, რომ არ დაარღვიონ სისადავე და საქმიანი კაცის ელეგანტურობა. საქმიანი ურთიერთობის დროს, როგორც წესი, მიღებულია მუქი ფერის ტანსაცმელი, თეთრი ფერის პერანგი და ნაკლებმყვარალა ჰალსტუხი, რომლის ფერთა გაბა შეხამებული იქნება როგორც

კოსტუმთან, ისე პერანგთან. ფეხსაცმლის ფერი უმჯობესია იყოს შავი, რადგან იგი ეგუება თითქმის ყველა მუქი ფერის ზედა ტანსაცმელს. მამაკაცის პერანგი, როგორც წესი, გრძელსახელოიანი უნდა იყოს, რადგან საქმიან შეხვედრებში მოკლე სახელოთი და გადაღედილი საყელოთი მენეჯერის მონაწილეობა საერთოდ მიღებული არ არის. ამასთან, როდესაც ღია პერანგის სახელოები მუქი ფერის კოსტუმიდან ჩანს, ეს მეტ ელეგანტურობას ანიჭებს ჩაცმულობას. ასე, რომ საქმიანი კაცის ჩაცმულობა უნდა იყოს ისეთი, რომ არ დაარღვიოს ელეგანტურობის სიმტკიცე, სადა სიკოხტავე და სისუფთავე.

ფეხსაცმლისა და ტანსაცმლის მიმართ ასეთი მოთხოვნები, აგრეთვე სიკოხტავე და ელეგანტურობა აუცილებელი პირობაა, რომ საზოგადოებაზე კარგი შთაბეჭდილება მოვახდინოთ. ამის მიხედვით და ქცევით აფასებენ საქმიანი კაცის ურთიერთობას საწყის ეტაპზე და სწორედ პირველი შთაბეჭდილება დიდ გავლენას ახდენს მომავალ ურთიერთობებზე.

საქმიანი შეხვედრების დროს ნებისმიერ სიტუაციაში მიღებული არ არის პიჯაკის გახდა, თუ ამისათვის ბოდისის მოხდით ნებართვას არ მივიღებთ კოლეგებისაგან, პირველ რიგში მანდილოსნებისაგან. ასევე ნებართვაა საჭირო თამბაქოს მოწევის შემთხვევაში. ბოლო დროს საერთოდ მიუღებელი ხდება თამბაქოს მოწევა საქმიანი შეხვედრების დროს და სასურველია, რომ თამბაქო მოწეოთ მხოლოდ შესვენების დროს და მხოლოდ იმ ადგილას, სადაც ეს ნებადართულია სათანადო წერილობითი განცხადებით ან საერთოდ, ჩვენი რჩევაა, აკრძალოთ თამბაქოს მოწევა.

საქმიანი შეხვედრების დროს მიღებულია გამაგრებული სასმელების მირთმევა. უნდა შევეცადოთ, რომ დალიოთ თავდაჭერით, მით უფრო ჭიქას პირამდე ნუ აავსებთ და სასმელს დიდი რაოდენობით ნუ მიიღებთ. ჭარბი სმა სასურველ შთაბეჭდილებას არ ტოვებს, ამიტომ, რაც შეიძლება მეტად უნდა შევიკავოთ თავი. საჭიროა გვახსოვდეს, რომ დასავლეთის საქმიან წრეებში, იქნება ეს სადილი თუ მიიღება, ალკოჰოლური სასმელების მორთმევას ფრიად სიმბოლური ხასიათი აქვს და ყოველთვის თავი უნდა შევიკავოთ ზედმეტი დოზებისაგან. საყოველთაოდ მიღებული და პოლიტიკური მოტივებით ერთი სადღეგრძელო, რომელიც სტუმარმა შეიძლება მაღლიერების გამოთქმის მიზნით წარმოთქვას, უმჯობესია ცხელი პირველი

კერძის მიღების შემდეგ, მოკლედ და ლაკონურად, რაც შეიძლება ნაკლები ქება-დიდება, რადგან დასავლელი ბიზნესმენისათვის ეს მომბეზრებელია და გულთან ნაკლებად მიაქვს. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ ნასვამი კაცის სიმთვრალით გამოწვეული მხიარული და თავისუფალი ყოფაქცევა საკმაოდ ცუდ შთაბეჭდილებას ტოვებს.

თითქმის ყველა დასავლეთ ევროპულ ქვეყანაში გავრცელებულია მიმართვა ტიტულის და არა თანამდებობის მიხედვით. მაგ., „ბატონო დირექტორო“ „ბატონო მაგისტრო“, „დიპლომირებული ინჟინერო“ და სხვა. ტიტული „დიპლომირებული ინჟინერი“ ვრცელდება მხოლოდ ტექნიკური უმაღლესი სასწავლებლის კურსდამთავრებულებზე, ხოლო დანარჩენ შემთხვევაში ინჟინერი ასეთ ტიტულს არ ფლობს.

ყველა სახის შეხვედრის დროს სიზუსტე აუცილებელი მომენტია, იგი გათანაბრებულია ზრდილობასთან და დაგვიანებით გამოცხადება უკვე არღვევს ეტიკეტს. გაუფრთხილებელი დაგვიანება კი საერთოდ მიუღებელია, იგი უზრდელობის მაჩვენებელია. „მე მიჩვევია ორი საათის განმავლობაში ვიარო იმ ადამიანის სახლის წინ, რომელთანაც ვაპირებ საქმიანი ურთიერთობის დაწყებას“- ამბობს ჰარვარდის უნივერსიტეტის ერთ-ერთი დეკანი - „იმისათვის, რომ კარგად გავიაზრო რა უნდა ვუთხრა და რას მეტყვის. ამ შემთხვევაში არასოდეს არ დამაგვიანდება შეხვედრაზე და უხერხულობაც არასოდეს ჩამოვარდება ჩვენ შორის“. მიპატიჟების დროს ყველა შემთხვევაში მადლობა უნდა გადავუხადოთ მასპინძელს და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება რაიმე მიზეზით უარის თქმა. მაგრამ უნდა ვიცოდეთ, რომ უცხოელი მასპინძელი მხოლოდ ერთხელ შემოგვთავაზებს და ამას არ მოყვება მომბეზრებელი ძალდატანება, ამიტომ ბინაზე მიპატიჟება, როგორც წესი, წინასწარ რამდენიმე დღით ადრე ხდება, რათა დროის თადარიგი დავიჭიროთ და მასპინძელიც რიგიანად მოემზადოს. ოჯახში სტუმრობისას აუცილებელია განსაკუთრებული ყურადღება გამოვიჩინოთ დიასახლისის მიმართ. ამის ყველაზე საუკეთესო საშუალებაა ყვავილების მირთმევა.

მაგიდას უნდა მივუსხდეთ მიპატიჟების შემდეგ. განსაკუთრებით საპატივცემულო სტუმარი, როგორც წესი, ადგილს იკავებს დიასახლისის მარჯვნივ, ხოლო თუ მეუღლე გახლავთ იგი დაჯდება მასპინძლის მარცხნივ. დანარჩენები

ადგილს ჩინის ან ასაკის მიხედვით იკავებენ, მაგრამ აუცილებლად მანდილოსნისგან მარცხნივ უნდა დაიკაოთ ადგილი, რათა მოხერხებულად მოემსახუროთ მას. სადილის დამთავრების შემდეგ, კმაყოფილების ნიშნად, შეგვიძლია ნაზად ვეამბოროთ დიასახლისის ხელზე, მაგრამ ამ დროს ძლიერ არ უნდა დავიხაროთ. სუფრის გაწყობა, სუფრასთან ქცევის წესები ძირითადად ერთნაირია ყველა ქვეყანაში და ეს კულტურა ყველგან უნდა გამოქვადნდეს. საქმიანი წრეებისათვის რაიმე განსაკუთრებული არ არსებობს, საჭიროა მხოლოდ ამ წესების დაცვა.

უცხოეთში საქმიანი შეხვედრების შედეგები ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად კარგად მოვემზადებით მოვლენებისათვის. საჭიროა, პირველ რიგში, შევისწავლოთ ის ქვეყანა, სადაც მივემგზავრებით. დეტალურად გავცნოთ ინფორმაციას, სამომხმარებლო ბაზარს, საფინანსო და სავალუტო სისტემას, საბაჟო შეთანხმებათა გაფორმების წესებს და სხვა. საკითხის კარგად მოგვარებისათვის უნდა ვფლობდეთ ამომწურავ ინფორმაციას, კარგად ვიცნობდეთ პარტნიორებს. საჭიროა ვეცადოთ, რომ ჩვენი იქ ყოფნის დრო არ დავამთხვიოთ სამოქალაქო ან სადღესასწაულო დღეებს, რადგან ჩვენი პარტნიორები დაკავებული იქნებიან ამ მოვლენებით და ამ დროს საქმიან ურთიერთობაზეც ლაპარაკი ზედმეტია.

საქმიანი ურთიერთობის დამთავრებისას აუცილებელია ყველა საჭირო დოკუმენტის გაფორმება. დასავლეთში არ არსებობს საქმის ფორმალური და არაფორმალური მხარე, ყველაფერს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ურთიერთობაში არ არსებობს წვრილმანი და მეორეხარისხოვანი, ყველაფერი მაღალი პუნქტუალურობით სრულდება. ბიზნესში პირადი თვისებები, ქცევის მანერები და პირადი ურთიერთობა წარმატების განმაპირობებელი საკმაოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანებთან ურთიერთობის დამყარების უნარი ისევე ფასდება, როგორც ძვირფასი საქონელი ბაზარზე, რომ კარგი მანერები წვრილმანებისაგან შედგება.

XI. VI. პერსონალური კომუნიკაცია

კომუნიკაცია ენის ირგვლივ კონცენტრირდება, მაგრამ იგი არასიტყვიერ ურთიერთობაში და სხვაგვარ ქცევებშიც გადაიზრდება, რომელიც გვატყობინებს ჩვენ მოლოდინსა და თვალსაზრისს. ენა კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანესი და განუმეორებელი ასპექტია. ასევე ურთიერთგანწყობის ყველაზე აშკარა განმსაზღვრელ ფაქტორს ენა წარმოადგენს. ასე, რომ, თუ გვინდა თბილი და მეგობრული ურთიერთობა დავამყაროთ ხალხთან უნდა გავითვალისწინოთ დიდი შოთას შეგონება.

კომუნიკაცია გვეხმარება საწარმოს ორგანიზებასა და მართვაში. ორგანიზაციის არსი კი იმაში მდგომარეობს, რომ იგი ცოცხალი ორგანიზმია და მისი წევრების, მისი გარემოსა და დროის გარკვეული მომენტის გათვალისწინებით აღმოცენდება. ორგანიზაციის ეფექტურობა კი იმითაა განპირობებული რამდენად კარგად და ერთსულოვნად მუშაობენ მისი წევრები. მასსა და მის წევრებს შორის ურთიერთობა გამიჯნული არ არის. ორგანიზაციის ყოველი წევრი გარკვეულ საქმიანობას ასრულებს და ეს განპირობებულია იმით, რომ ისინი ამ ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან. ორგანიზაციისა და პიროვნების ინტერესები ერთნაირად ღირებულია.

ბევრი ადამიანი სამუშაოზე უზარმაზარი უსახური მექანიზმის პატარა ჭანჭიკად გრძნობს თავს. ეს იმიტომ ხდება, რომ ჩვენ ვერ ვაცნობიერებთ სამუშაოს გარკვეული ნაწილის მნიშვნელობას და არ ვცდილობთ გავიგოთ იმაზე მეტი, რაც ვიცით. არსებობს ერთი ძველი არაკი გვერდიგვერდ მომუშავე ორ კალატოზე, რომლებსაც ჰკითხეს რას აკეთებთ, რას საქმიანობთო. ერთმა უპასუხა ქვას ქვაზე ვდებთო. მეორემ კი ამაყად წარმოთქვა: „მე კი ტამარს ვაშენებო“. სამუშაოს ან მისი დანიშნულების ზედმიწევნით ცოდნა ენთუზიაზმს ბადებს. საქონლის მწარმოებლები გამყიდველებს ასწავლიან იმ პროდუქტის წარმოების ყველა დეტალს, რომელიც უნდა გაყიდონ, თუმცა შეიძლება მყიდველს სულაც არ სჭირდება ყველა ეს ფაქტი. საქონლის დეტალური ცოდნა კი გამყიდველს საკუთარი თავის მეტ რწმენას და ენთუზიაზმს სძენს, რაც დადებითად აისახება პროდუქციის გასაღებაზე. რაც უფო მეტი ვიცით რაიმე საგანზე, მით უფრო მეტი ენთუზიაზმით ვეკიდებით მას. თუ წარმატების მიღწევა გვაქვს განსაზღვრული ჩვენ საქმიანობაში ყურადღება

უნდა მოვიკრიბოთ და მიზანი დავისახოთ, მერე კი ისე უნდა მივყვეთ მას, როგორც ძაღლი მისდევს კატას. დროებითმა შეფერხებებმა და წარუმატებლობამ ფარ-ხმალი არ უნდა დაგვაცრევიანოს. ბენჯამინ ფრანკლინი წერდა: „დაე, თითოეულმა თავისი იცოდეს საქმე და მოწოდება, მერე კი მისდიოს მას, თუკი წარმატების მიღწევა უნდა“. თითოეულმა ადამიანმა უნდა დაადგინოს თავისი მიზნები, გაერკვეს მისწრაფებებში და შეადგინოს სამომავლო გეგმები. უნდა საკუთარ თავს დილით ჩავაგონოთ: „მე მიყვარს ჩემი სამუშაო და მთელ ჩემს ძალ-ღონეს მოვანდომებ მას.“

ბედნიერი ვარ, რომ ცოცხალი ვარ და დღეს სრული 100%-ით დავამტკიცებ ამას“. მუშაკი, რომელიც ცალ თვალს საათისკენ აპარებს, მეორეს კი – ხელფასის უწყისისკენ, ჩვეულებრივ, მოწყენილობისგან კვდება და ვერასდროს მიაღწევს წარმატებას. ხალხის სასიკეთოდ გარჯა ენთუზიაზმს ავითარებს. საკმარისია განვიხილოთ ცნობილი ადამიანები, რომლებიც ენთუზიაზმით მუშაობდნენ დაბალი ანაზღაურებით, თუმცა შეეძლოთ ბევრად მეტი მიეღოთ თუ ეგიოსტურ კარიერას აირჩევდნენ. საზოგადოდ ჯუნგლების ტაქტიკა მხოლოდ მცირე ხნით ამართლებს, პერსპექტივაში კი დამღუპველია. გაცილებით სასიამოვნოა გვერდით მეგობრულ მხარეს გრძნობდე, ვიდრე ფეხს გიდებდნენ და ბორძიკობდე. ადამიანებს შთაგონება ესაჭიროებათ, უნდა ვეცადოთ სამუშაოზე და საერთოდაც ენთუზიაზმით ანთებული ვიყოთ და ჩვენ ირგვლივაც ასეთი ადამიანები შემოვიკრიბოთ.

ინფორმაციის გადაცემის წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ინფორმაციის ბუნებასა და მის ხასიათზე, ეს კი, თავის მხრივ, დამოკიდებულია ამ პროცესში ჩართულ ადამიანებზე. სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა ის არის, რომ ეს ურთიერთობები ხორციელდება სხვადასხვა არხების მეშვეობით და სხვადასხვა დონეზე. ამიტომ, კომუნიკაცია იწვევს გაუგებრობებს. ეს რომ არ მოხდეს საჭიროა ურთიერთობა დავამყაროთ ოთხი დამოუკიდებელი არხის მეშვეობით:

1. ფაქტები ან ის, რასაც ჩვენი პირადი გამოცდილებიდან აღვიქვამთ ფაქტებად.

2. ფასეულობები—ფაქტობრივად უცვლელი წარმოდგენები ჩვენ შესახებ, ჩვენი საზოგადოების და კულტურის შესახებ.

3. გრძნობები—ემოციებზე დამყარებული ჩვენი რეაქციები განსაკუთრებულ სიტუაციაში.

4. მოსაზრებები — ამა თუ იმ სიტუაციებში ჩვენი დამოკიდებულება საკუთარი პოზიციისადმი, თვალსაზრისი, რომელიც სუბიექტური ან ობიექტურია. ყველა ამ არხის გამოყენება მიზანშეწონილია პერსონალური კომუნიკაციისათვის. ადამიანს წარმოაჩენს საქმე, ხოლო მისი საქმიანობის ყველაზე ზოგადი ფორმაა კომუნიკაცია, სწორედ კომუნიკაციაში, როგორც საქმეში, ყალიბდება ადამიანი და მისი თვითრეალიზაციის გამოხატვის საშუალებაა კომუნიკაცია. ენა ადამიანთა დარწმუნების საშუალებაა.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რაში მდგომარეობს ეფექტური მოლაპარაკების არსი?
2. რა არის სამსახურში მისაღები გასაუბრების მიზანი?
3. სხდომის ჩატარების მნიშვნელობა ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობისათვის?
4. რა ტიპის შეკითხვები შეიძლება დაისვას სამსახურში მისაღები გასაუბრების დროს?
5. რა უნარ-ჩვევებია აუცილებელი პერსონალური კომუნიკაციის დასამყარებლად?
6. რა არის საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევების ინტეგრაცია?
7. რას გულისხმობს პირადი ქცევისა და ურთიერთობების საყოველთაოდ მიღებული ნორმები?
8. რა არის პერსონალური კომუნიკაცია?

თავი XII

ეთიკა და თანამედროვე ბიზნესი

XII. I. ინდივიდის და ურთიერთობის ფსიქოლოგია.

ინდივიდის ფსიქოლოგია მართვის ეფექტურობა იწყება მცირედით: კარგად გააცნობიერო საკუთარი მიზნები, შეიცნო და ადეკვატურად შეაფასო როგორც საკუთარი თავი, ასევე სხვები, სწორად გაანაწილო დრო, დროულად და ოპტიმალურად მიიღო გადაწყვეტილება, იმოქმედო აქტიურად, მოიხსნა სტრესი, აკონტროლო შენი წონა, ნორმალურად ჩაიცვა და ლამაზად იცხოვრო.

მენეჯერი — ადამიანია, რომელიც პროფესიულად განახორციელებს მართვის ფუნქციებს საბაზრო სისტემაში. იმისათვის, რომ გახდეს პროფესიონალი მენეჯერი უნდა იცოდეს მართვის პროცესების ბუნება, შეძლოს პასუხისმგებლობის განაწილება მართვის სხვადასხვა დონეზე, იცოდეს ეკონომიკა და მარკეტინგი, შეგეძლოს ფირმის საქმიანობის განვითარების დაგეგმვა და პროგნოზირება, ურთიერთობის დამყარება შენ ხელქვეითებთან, ხელმძღვანელობასთან, კლიენტებთან, სხვა ფირმის წარმომადგენლებთან, გადაწყვეტილების მიღება რთულ და ცვალებად სიტუაციებში, საკუთარი აზრის ნათლად წარმოდგენა.

ამავე დროს, მენეჯერმა უნდა შეძლოს ადეკვატურად შეაფასოს საკუთარი თავი და საკუთარი ქცევა, ჰქონდეს პიროვნული ზრდის უნარი, უნდა შეეძლოს კონსტრუქციული აზროვნება, ორიგინალური პროექტების შექმნა, ხელქვეითთა პროფესიული ზრდა.

შეიძლება კი ამდენი თვისება თავმოყრილი იყოს ერთ ადამიანში? — დიახ, შეიძლება და ამისათვის საჭიროა თანამედროვე პრაქტიკული ფსიქოლოგიის დახმარება, რომელიც აერთიანებს ფსიქოლოგიური ცოდნის ყველა სფეროს, რაც საჭიროა რთული პროფესიული მართვითი პრობლემების გადასაწყვეტად. მენეჯერს უნდა გააჩნდეს მაღალი ფსიქოლოგიური კულტურა, რომელიც ადამიანის საერთო კულტურის ნაწილს წარმოადგენს. იგი სამ აუცილებელ ელემენტს შეიცავს: შეიცნო საკუთარი თავი,

შეიცნო სხვები და შეძლო მათთან ურთიერთობა, შეგეძლოს შენი ქმედების რეგულირება.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს საკუთარი ფსიქოლოგიური რეაქციების გამოძღვანება, ესენია: ტემპერამენტი და ხასიათი, ცხოვრებისადმი, საქმიანობისა და მიზნებისადმი დამოკიდებულება, მოსალოდნელი ემოციური ქმედება დამაბულ სიტუაციებში, საქმიანი თვისებები.

ამგვარად, რომ გახდეს წარმატებული მენეჯერი საჭიროა კარგად აითვისო პრაქტიკული ფსიქოლოგია, მისი რჩევები და რეკომენდაციები.

ადამიანის ფსიქიკური სამყარო. როცა მენეჯერის წინაშე რთული პრობლემა გადასაჭრელი, რომელიც ადამიანების ურთიერთობას, მათ პირად განცდებს უკავშირდება მან უნდა გაიგოს ის შიგა მექანიზმი, რომელიც ამ პრობლემას იწვევს. როგორ შეიძლება ამის გაკეთება? – მხოლოდ ფსიქოლოგიის საშუალებით, მხოლოდ ადამიანთა ფსიქოლოგიური სამყაროს, მისი სირთულისა და სიფაქიზის გაგებით.

ფსიქოლოგიური სამყარო – როგორ გვესმის ეს? როგორც ცნობილია, ადამიანი მართვის სისტემაში განიხილება, როგორც “შავი ყუთი”, რომელიც ყრუადაა ჩაკეტილი ყველა საკეტით. მასში შესაღწევად მთავარია: ინფორმაცია, ინსტრუქცია, ბრძანება, ხოლო გამოსასვლელად – სიტყვები, მოქმედებები. პროცესები, რომლებიც საჭიროა ამ “შავ ყუთში” შესაღწევად ცოტა ვინმეს თუ ალელვებს. მთავარია, ისინი წინააღმდეგობას არ უწევდნენ საჭირო ინფორმაციის გავლას. ასეთი დამოკიდებულება ადამიანისადმი იწვევს გაუბედაობის გრძნობის წარმოქმნას, ცხოვრების რწმენის დაკარგვას, საკუთარი ინდივიდუალობის გაუხსნელობას. სწორედ ამასი მდგომარეობს ადმინისტრაციულ-ბრძანებითი სისტემის სიცოცხლის უნარიანობის ერთ-ერთი მიზეზი.

მოდით, შევეცადოთ “შავი ყუთის” გახსნას და მასში ანუ ადამიანის სულში, მის ფსიქიკურ სამყაროში ჩახედვას. ფსიქიკური სამყარო გარემომცველი სინამდვილის აღქმის, შეცნობის, საკუთარი განცდების, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის სამყაროა. ეს ადამიანის სულია. ადამიანის სული – ყველაზე დიდია სამყაროს სასწაულებს შორის. ათასწლეულების მანძილზე ამ სასწაულის წინაშე გაოგნებული ჩერდებოდნენ ფილოსოფოსები, ფსიქოლოგები, მწერლები და მხატვრები, როდესაც ცდილობდნენ აღეწერათ, გამოეხატათ, შეეცნოთ ადამიანის ფსიქიკური და

სულიერი თვისებების არსი. ამას აკეთებდნენ არა უბრალო ცნობისმოყვარეობის გამო, არამედ იმისათვის, რომ დაეყვროთ ადამიანის სულიერი ძალები, ესწავლათ ადამიანის ქცევის, მისი სულიერი განვითარების მართვა.

ურთიერთობის ფსიქოლოგია. ადამიანი სამყაროში მარტო არ არის, იგი ცხოვრობს საზოგადოებაში და მუდმივ კონტაქტშია სხვა ადამიანებთან. თითოეული ჩვენგანის ფსიქიკურ სამყაროში მუდმივად შემოდიან სხვა ადამიანები, იკავებენ იქ გარკვეულ ადგილს, გვიქმნიან კარგ თუ ცუდ განწყობილებას. როცა ადამიანს ხელმძღვანელად ნიშნავენ ფიქრობს თუ არა იგი იმაზე, თუ როგორ აეწყობა მისი ურთიერთობა იმ ადამიანებთან, რომელთაც ის უხელმძღვანელებს. ნებისმიერი ჩვენგანის გუნება-განწყობა ხომ დიდადაა დამოკიდებული იმ ადამიანების ქმედებებზე, რომლებთანაც გვაქვს ურთიერთობა.

კარგი დამოკიდებულება გვახარებს, ცუდი გულს გვტკენს, გვაწუხებს, ყურადღებას გვიმახვილებს. ყველაფერი ეს განსაკუთრებით რთულია ხელმძღვანელისათვის, ვინაიდან იგი თითქოსა ადამიანების ჯგუფის პირისპირ დგას. პიროვნული “მე”-ს და ჯგუფური “ჩვენ”-ის ურთიერთობა რთულია და არამყარი. ძნელია განსაზღვრო საიდან მოდის უარყოფითი, კონფლიქტური სიტუაციები გუნდში. მაგ., პიროვნება ინიშნება რაიმე ხელმძღვანელ პოსტზე. პირველ რიგში უნდა გაირკვეს, რამდენად პასუხობს იგი იდეალური ხელმძღვანელისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს. შეფასების კრიტერიუმები სხვადასხვაა. ერთს მოეთხოვება იყოს დემოკრატიული, ლიბერალური ხელმძღვანელი (განსაკუთრებით შემოქმედებით ჯგუფებში), მეორისგან ითხოვენ უფრო მკაცრ, ავტორიტეტულ ხელმძღვანელს (მაგ., წარმოებაში). ადამიანმა უნდა გაარკვიოს, თუ რას ითხოვენ მისგან და განსაზღვროს შეძლებს თუ არა ამ როლის შესრულებას.

შემდეგი ეტაპი ხელმძღვანელის როლის შესრულებისას – მისი **ქმედების შეფასება**. შეფასება ხდება ყველა საფეხურზე დაწყებული უფროსიდან დამთავრებული მისდამი დაქვემდებარებული პირებით. შეიძლება მან თვითშეფასება მოახდინოს, მაგრამ ეს უკანასკნელი შეიძლება სრულიად განსხვავებული იყოს სხვების აზრისაგან, ამიტომ ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა აინტერესებდეს რას ფიქრობენ მასზე “ზემოთ, გვერდზე და ქვემოთ” და, ამის შესაბამისად, მოახდინოს თავის ქმედების კორექტირება.

თითოეულ ადამიანს აქვს საკუთარი ხასიათი, ჭკუა, ინტელექტი, ტემპერამენტი, ინტერესებისა და ფასეულობების სამყარო. ადამიანები ეცნობიან, უახლოვდებიან ერთმანეთს და თანდათან ყალიბდება პიროვნული ურთიერთობები. რა იწვევს გაცნობისას ყველაზე დიდ შთაბეჭდილებას? – პირველი, რაც თვალში გეცემა არის თმის ვარცხნილობა, რომელსაც შეუძლია ადამიანი შეცვალოს. შემდეგ ყურადღებას აქცევ მის თვალებს, რაც წარმოადგენს ადამიანის სულის სარკესა. თვალები შეიძლება იყოს კეთილი, ცივი, სხივოსანი, ეშმაკური, ბოროტი, არწივისებრი და სხვა. ისინი თავისებურად განგაწყობენ. ამ განწყობას შეიძლება ენდო, შეიძლება ფხიზლად იყო ან აგრესიულად განეწყო. შემდეგი – ღიმილია. იგი ზოგჯერ გიზიდავს, როცა კეთილი და ალერსიანია, ზოგჯერ გაშორებს, როცა ბოროტი და დაძაბულია. როგორც ცნობილი ამერიკელი სპეციალისტი დეილ კარნეგი თვლის: “თუ გინდა ადამიანს მოეწონო – გაიღიმე, ისწავლე გაღიმება, გააკეთე სპეციალური ვარჯიშები სარკის წინ”. მთლიანობაში სახის გამომეტყველება ფორმირდება მიმიკით, რის გამოც ადამიანზე გექმნება შთაბეჭდილება, როგორც ალერსიანზე, დაღვრემილზე, კუმტზე, თავის თავში ჩაკეტილზე და ა.შ.

ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ქვეცის მანერას, ყვებებს, სიარულს, სხეულის მოძრაობას და, განსაკუთრებით, ლაპარაკს. ლაპარაკისას გამოიყოფა ორი მხარე: რას ლაპარაკობ (სიტყვები, ტექსტები) და როგორ ლაპარაკობ (ქვეტექსტი).

ერთი და იგივე სიტყვა შეიძლება სხადასხვანაირად წარმოთქვა – პატივისცემით, მოფერებით, გაბრაზებით, ბოროტად; ინტონაცია – ძლიერი საშუალებაა. იგი მდიდარია, სრულია და უფრო რთული, ვიდრე ტექსტი. მგრძნობიარე ადამიანისათვის მნიშვნელოვანია არა რას ლაპარაკობ, არამედ როგორ ლაპარაკობ. ხელმძღვანელს ეს ყოველთვის კარგად არ ესმის – “მე ხომ არავითარი საწყენი სიტყვა არ მითქვამს” – კითხულობს ის. მაგრამ შეიძლება სიტყვის გარეშეც აწყენინო, ქვეტექსტის საშუალებით. ყურადღება მიაქციეთ თქვენ ინტონაციებს და ნახავთ, თუ რა მალე შეიცვლება თქვენდამი ხალხის დამოკიდებულება.

გარეგნული მხარე ჩამოყალიბებულია. დარჩა ჩაცმულობა. იგი ასევე მოქმედებს ადამიანის აღქმაზე. არსებობს ანდაზა – “ჩაცმით ლეზულობენ, საქმით აცილებენ”. შემდეგ ყურადღებას ვაქცევთ ადამიანის პიროვნულ თვისებებს: ვინ არის, რას წარმოადგენს, შეიძლება თუ არა მას ენდო? ამგვარად, ადამიანებმა გაიცნეს

ერთმანეთი და იწყება მათ შორის პიროვნული ურთიერთობა. ზოგი ძალიან უყვართ, ზოგი არ უყვართ, ზოგს საერთოდ ვერ ამჩნევენ. არ უყვართ თეორეტიკოსები, ყოყოჩები, წუწუნები. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ნებისმიერ პატარა ჯგუფთან ურთიერთობა, ვინაიდან ამ პატარა ჯგუფს შეუძლია მისი განადგურება, თუ ოპოზიციასი ჩაუდგა.

შეგიძლიათ თუ არა ადამიანებთან ურთიერთობა? ამ კითხვაზე შეიძლება გაკვირვებით გიპასუხოთ – რა თქმა უნდა, ნუთუ ამას რაიმე განსაკუთრებული სჭირდება, მაგრამ პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ეფექტური ურთიერთობა ყველა ადამიანს ნამდვილად არ შეუძლია, უფრო მეტიც – არა ყველა ხელმძღვანელს.

ურთიერთობა მრავალმხრივი პროცესია, რომელიც ამყარებს და ავითარებს ადამიანებს შორის საერთო საქმიანობის მოთხოვნილებით გამოწვეულ კონტაქტებს.

აქ სამი ერთმანეთთან დაკავშირებული მხარე გამოიყოფა:

1. კომუნიკაცია – ინფორმაციის გაცვლა ადამიანებს შორის;
2. ინტერაქტიული მხარე – ორგანიზაციაში, ურთიერთობა პიროვნებებს შორის საერთო სტრატეგიის და ტაქტიკის გამოუმუშავებით;
3. პერცეფციული (პერცეფცია – აღქმა) მხარე – ეს არის პარტნიორების მიერ ერთმანეთის შეცნობა (აღქმა) და ამის საფუძველზე ურთიერთობის დამყარება.

მთავარი ყურადღება დავუთმოთ კომუნიკაციას, რომელსაც მართვისას ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. პრაქტიკულად ყველაფერი, რასაც მენეჯერი აკეთებს დასახული მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციაში, მოითხოვს ინფორმაციის მუდმივ და ეფექტურ გაცვლას. ეს ყველაზე რთული პრობლემაა ორგანიზაციაში. გაცვლას ადგილი აქვს, თუ ერთი მხარე თხოულობს ინფორმაციას, ხოლო მეორე გასცემს მას. რა არის ამისათვის საჭირო?:

1. შეგეძლოს ზუსტად გადმოსცე შენი აზრი;
2. შეგეძლოს მოსმენა.

ერთი შეხედვით ლაპარაკის ცოდნა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მოსმენის. კითხვისას – “შეგიძლიათ მოსმენა?” – გაკვირვებით პასუხობთ: “რა თქმა უნდა, შემიძლია.” მაგრამ მაინც მოსმენის არცოდნა არის არაეფექტური ურთიერთობის ძირითადი მიზეზი და მას ხშირად მიეყვარება პრობლემებამდე. ზოგი ფიქრობს, რომ მოსმენა ნიშნავს წყნარად იჯდეს და

არ გააწყვეტინო, მაგრამ ეს მოსმენის მხოლოდ ერთი მხარეა. მოსმენის ცოდნა სრულყოფას მოითხოვს. როგორ ვუსმენთ? განვიხილოთ ერთი მაგალითი: რაიმე თემაზე საუბრის შემდეგ, სანამ საუბრის შინაარსი ისევ საღად გაქვთ გონებაში, თქვენ თავს დაუსვით შეკითხვა: მართლა ვუსმენდი მოსაუბრეს თუ მხოლოდ ველოდებოდი ჩემს რიგს აზრის გამოსათქმელად?"

გაიხსენეთ, როგორ უსმენთ და პასუხი გაეცით შემდეგ შეკითხვებს:

1. ადვილად გადამაქვს ყურადღება?
2. ხომ არ ვცდილობ მოვაჩვენო მოსაუბრეს, რომ ვუსმენ? ან იქნებ ვუსმენ მხოლოდ თავაზიანობის გამო?
3. ვრეაგირებ თუ არა ემოციური ქცევადობის სიტყვებზე?
4. ვაწყვეტინებ თუ არა ხშირად მოსაუბრეს?
5. როგორ ვუსმინო თუ მოსაუბრის ნათქვამი არასაინტერესოა?
6. თუ მოსაუბრე ძალიან ნელა ლაპარაკობს, ხომ არ გადავერთვები ჩემს ფიქრებზე?
7. მაღიზიანებს თუ არა შეცდომები მოსაუბრის მეტყველებაში?

8. ხომ არ ვაკეთებ ნაჩქარევ დასკვნას?

9. იქნებ არ ვუსმენ და მხოლოდ ჩემ პასუხზე ვფიქრობ? რაც მეტ დადებით პასუხს გასცემთ, ეს იმის მაჩვენებელია, რომ ცუდად უსმენთ. როგორ გვისმენენ სხვები?

დაკვირვება იმაზე, თუ როგორ გვისმენენ სხვები, დაგეხმარებათ, რომ უფრო ღრმად გააანალიზოთ თქვენი სმენის მანერის თავისებურებები.

თუ თქვენ საუბრობთ ხალხმრავალ ადგილზე, მაგ., ქუჩაში, საამქროში, საღამოზე და ა.შ. გონივრულია განზე გადგეთ და იპოვოთ მყუდრო კუთხე. თუ საუბარი ხდება სახლში, გამორთეთ ტელევიზორი ან რადიო. თუ კაბინეტში ღებულობთ ვინმეს, სთხოვეთ მდივანს ტელეფონზე თვითონ გასცეს პასუხი. ლაპარაკისას გამოყავით მთავარი აზრი. მიღებული ინფორმაცია სწრაფად დაუპირისპირეთ თქვენსას და მაშინვე დაუბრუნდით გონებაში საუბრის შინაარსს. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მსმენელი სწრაფად იჭერს სიტყვებს, ხოლო მოლაპარაკე (ამ შემთხვევაში თქვენ) ნელა ლაპარაკობს, ეს შეიძლება გახდეს უყურადღებობის მიზეზი, როგორი საინტერესოც არ უნდა იყოს თემა.

საუბრის დაწყებისას უპასუხეთ შემდეგ შეკითხვებს:

1. ყველაფერი გულდასმით მოვიფიქრე თუ არა?
2. ვარ თუ არა თავისუფალი სტერეოტიპებისაგან, მზად ვარ თუ არა აღვიქვა ადამიანები, დროულად მოვახდინო რეაგირება მათში მომხდარ ცვლილებებზე?
3. ვარ თუ არა მზად მოვუსმინო მოსაუბრეს და ზუსტად ვუპასუხო დასმულ კითხვებს?
4. არის თუ არა ჩემი საუბრის გეგმა ზუსტი, ნათელი და კონკრეტული?
5. ხომ არ გამოიწვევს ჩემ მიერ დასმული კითხვები განხილვის სხვა მიმართულებით წაყვანას?
6. არის თუ არა ჩემი ფორმულირება ბუნებრივი და დამაჯერებელი?
7. ყველა ჩემი აზრი გამოხატულია თუ არა ნათლად და ზუსტად?
8. სწორად შევარჩიე თუ არა ჩემი საუბრის ტონი?
9. შევეცადე თუ არა ჩემი თავი წარმომედგინა მოსაუბრის როლში, გამეგო მისთვის?
10. დავრჩებოდი თუ არა კმაყოფილი მსგავსი საუბარი ჩემთან რომ გაემართათ?

XII. II. სიტყვით დარწმუნების უნარი და ორატორული ხელოვნება

სიტყვით დარწმუნების უნარი. შეგიძლიათ თუ არა საუბარი? იშვიათად თუ დაფიქრებულა ამაზე ვინმე. მაგრამ, როგორც კი შეიქმნება სიტყვით გამოსვლის აუცილებლობა, თუნდაც კრებაზე, სხდომაზე ან საქმიანი შეხვედრისას ჩნდება პრობლემა, ვინაიდან ჩვენ ბავშვობიდან ვსწავლობთ წერას და არა ზეპირმეტყველებას. ზეპირმეტყველების კულტურა, მათ შორის საუბრის, გამოსვლების, ლექციების არ გულისხმობს ენის ან წერის კანონების ზუსტ ცოდნას, იგი გულისხმობს კონკრეტულ პირობებში ენის ყველა საშუალების შეგნებულ გამოყენებას მიზნის მისაღწევად.

არსებობს აზრი, რომ ენის კულტურა ეფუძნება სწორ ლიტერატურულ მეტყველებას, მაგრამ ჩვენ შემთხვევაში ეს არ არის საკმარისი. ლიტერატურული მეტყველება მოითხოვს

გრამატიკის ყველა წესის დაცვას, რაც ცოცხალი სიტყვისათვის ნაკლებადაა დამახასიათებელი. გრამატიკაში ძირითადად განიხილება ანალიზი და არა სინთეზი, რაც ესოდენ აუცილებელია ცოცხალი სიტყვისათვის. მისი განვითარებაზე ხელს უწყობს ორატორული ხელოვნების დაუფლებას.

ორატორული ხელოვნება. ორატორული ხელოვნება საჯარო გამოსვლის ხელოვნებაა.

მენეჯერისა და მეწარმეებისათვის ორატორული ხელოვნების ყველა სახეობიდან (პოლიტიკური, დიპლომატიური, იურიდიული, აკადემიური და სხვა) ყველაზე მნიშვნელოვანია ყველაზე ახალგაზრდა სახეობა – საქმიანი, რომელიც XIX საუკუნეში წარმოიქმნა. ურთულესია სხვაზე ზემოქმედების პროცესი. ორატორული ხელოვნება და ლოგიკური აზროვნება მოიაზრება, როგორც მთლიანი კომპლექსი, ისინი ცალცალკე ვერ მიაღწევენ ეფექტს.

სიტყვის ძალა დიდი ხანია ცნობილია, სიტყვით შეიძლება მოკლა და შეიძლება გააცოცხლო ადამიანი. ნებისმიერი სიტყვა ეს პროცესია, რომელიც შედგენილია შემდეგი თანამიმდევრობით: შინაარსი, მიზანი, აუდიტორია (მსმენელები), სიტუაცია. ძირითადი ყურადღება ექცევა შინაარსს მიუხედავად იმისა, რომ ამ პროცესში უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ორატორი.

სიტყვით გამოსვლისას დიდ ეფექტს ახდენს ორატორის სიტყვის შინაარსი (თუ რაზე ლაპარაკობ). გამომსვლელმა ხაზი უნდა გაუსვას მთავარ აზრს. მან უნდა გამოხატოს თავისი პოზიცია, დაინახოს ის სისტემაში, მთლიანობაში, მხოლოდ ეს უზრუნველყოფს ორატორის წარმატებას. სუსტი ორატორი ზოგჯერ დიად იდეასაც დაღუპავს და პირიქით – უმნიშვნელო იდეაც კი შეიძლება კარგად წარმოაჩინოს.

შინაარსი წინასწარ უნდა იყოს მოხაზული, მაგრამ საბოლოო კორექტირება და ფორმირება ხდება გამოსვლის პროცესში იმის მიხედვით, თუ როგორ მიიღებს მას აუდიტორია (სიტუაციის მიხედვით). ორატორსა და აუდიტორიას შორის უნდა არსებობდეს ურთიერთკავშირი. ზოგჯერ საქმიან შეხვედრებში მონაწილეობენ უცნობი ადამიანები, რომელთაც თავიანთი ინტერესები გააჩნიათ, რაც ართულებს გამომსვლელის ამოცანას.

საჭიროა გაუგო აუდიტორიას, გამოამჟღავნო ლიდერები, გაერკვიო არიან თუ არა ისინი მოკავშირეები. ლიდერი

ამლიერებს გავლენას აუდიტორიაზე, ვინაიდან მათ შორისაა, ხოლო ორატორი მათ პირისპირ დგას. დაამყარეთ კონტაქტი აუდიტორიასთან და, საპირისპირო აზრის მიუხედავად, აიძულებთ ისინი მოგისმინონ. დაიხსოვით, ორატორი თვითონ ქმნის აუდიტორიას. დიდი მნიშვნელობა აქვს ინტონაციას, გადმოცემის მანერას, ვესტს, მიმიკას. გახსოვდეთ – ნახევარი ინფორმაცია გადმოიცემა ინტონაციით. ერთი და იგივე სიტყვას, ნათქვამს სხვადასხვანაირად შეუძლია სხვადასხვა შედეგებამდე მიყვანა. ლაპარაკი უნდა ხმამაღლა, ნათლად, მკაფიოდ, უბრალოდ, რათა აზრი ადვილად გასაგები და ჩასაწვდომი იყოს. გამოსვლის ემოციურობა უნდა შეესაბამებოდეს შინაარსს და ითვალისწინებდეს სიტუაციას. გამოსვლისას უნდა იცოდეთ სწორად სუნთქვა.

მაქსიმალური ეფექტი მიიღწევა აზრისა და სიტყვის ჰარმონიულობისას. დეილ კარნეგი გვიჩვენებს: – “გამომჟღავნეთ რწმენა (დამაჯერებლობა), მნიშვნელოვანია დარწმუნებული იყო საკუთარ თავში (ამისთვის უნდა ფლობდე ბევრ მასალას, მაგრამ არ უნდა იყო ზედმეტად თვითდაჯერებული)”. შეეცადეთ გამოიყურებოდეთ სუფთად და კოხტად (მოხდენილად), ეს გმატებთ რწმენას საკუთარ თავში და იწვევს მსმენელის პატივისცემას. გაიღიმეთ, გამოსვლას მიეცით არაფორმალური სახე, გადააქციეთ საუბრად, საქმიანი ურთიერთობებისას სასარგებლოა შემდეგი გეგმის შედგენა: **1. ფაქტების, სიტუაციის მოკლედ გაშუქება; 2. მოსაზრებების გამოთქმა, რომელიც ამ ფაქტს ეხება და კონკრეტული წინადადებები; 3. თანამშრომლობის შეთავაზება.**

საუბრი გამოსვლის დასაწყისში შედარებით ძნელია, გამოსვლა უნდა იყოს მოკლე (2-3 წინადადება); ბუნებრივ ტონს წარმატებისაკენ მიჰყავხარ. ყველაზე სტრატეგიული და მნიშვნელოვანი ელემენტია სიტყვის დამთავრება.

დამთავრებისას არ გაუსვით ხაზი, რომ ამთავრებთ გამოსვლას, მაგრამ არც დაუმთავრებელი დატოვოთ. შეიძლება მსმენელს რაღაც კომპლიმენტიც კი უთხრათ. მოამზადეთ კარგი დასაწყისი და დაბოლოება, დააკავშირეთ ისინი ერთმანეთთან. მნიშვნელოვანია არა მარტო ის, თუ რას ლაპარაკობ, არამედ ისიც, თუ როგორ ლაპარაკობ. საუბარი უნდა იყოს გასაგები, მხატვრული და ემოციური.

XII. III. ეთიკის როლი ბიზნესში და მისი პრინციპები

სოციალური პასუხისმგებლობის ბირთვი პიროვნული ფასეულობებია, რაც ვლინდება, როგორც ზოგადი შეხედულება სიკეთესა და ბოროტებაზე. არიან ადამიანები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაციებმა მოგების მაქსიმიზაცია უნდა სცადონ და ამავე დროს დაექვემდებარონ კანონს. ასეთი ადამიანები არ ითვალისწინებენ ისეთ ფასეულობას, როგორიც არის ალტრუიზმი. იმისთვის, რომ სწორი არჩევანი გაკეთდეს აუცილებელია წარმოდგენა ვიქონიოთ ეთიკაზე.

ეთიკაში გამოხატულია პრინციპები, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ საქციელს. მაგრამ ბიზნესის ეთიკა მარტო სოციალურად, პასუხისმგებლობით აღსავსე ქცევას არ ეხება. აქ შედის ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული მიზნები, საშუალებები. მაგალითად, თითქმის ყველა ამერიკელი თვლის, რომ არაეთიკურია მისცე ქრთამი უცხოელ ჩინოვნიკს კონტრაქტის მიღების მიზნით. ამ შემთხვევაში არაეთიკურია საშუალებები. მაგრამ წარმოვიდგინოთ, რომ საქმე ეხება კონტრაქტს კურდღლის ბეწვის შესყიდვაზე. ზოგიერთ ადამიანს მიაჩნია, რომ ბეწვის გამოყენება არაეთიკურია, ვინაიდან არღვევს ევლური ცხოველების დაცვის პრინციპებს. აქ იქნება მიზანი, ვინაიდან ასეთი ქმედება განიხილება, როგორც არასწორი საქციელი. ამ თვალსაზრისით, საქციელი არასწორია არა იმიტომ რომ უკანონოა, არამედ იმიტომ, რომ პიროვნულ ფასეულობებს ეწინააღმდეგება და არის ქმედება, რომელიც მხარდაჭერას არ იმსახურებს.

ბევრი ადამიანი თვლის, რომ კომპანიებმა არ უნდა დაიჭირონ საქმე სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკასთან, ვინაიდან ეს ქვეყანა აპარტეიდის პოლიტიკას ატარებს. ეს აზრი ამ რესპუბლიკის მთავრობის ქმედების შედეგია, რომელიც არღვევს ადამიანთა ფასეულ წარმოდგენებს ამ საკითხში.

არაეთიკურია ფირმა კორპორაცია “მელვილის” ქმედება, რომელმაც მრავალი წლის განმავლობაში მოახდინა იმ მონაცემების ბლოკირება, რომლებითაც მტკიცდებოდა, რომ აზბეჯის მტვრის შესუნთქვა ფირმის მუშებს კლავს. სასამართლომ მოითხოვა, რომ კომპანიას თავისი აქციების 80 % გადაეტანა შესაბამის ფონდში, საიდანაც გაიცემოდა კომპენსაციები დაზარალებულთათვის. ასე, რომ კომპანია დაღუპა კორპორაციული ეთიკის დარღვევამ.

ორგანიზაციებმა წონასწორობა უნდა დაიკვან – კომპანიის ინტერესებიც გაითვალისწინონ და არ გასცდნენ ზღვარს, რომელიც არაეთიკური საქციელისგან იცავს მას.

მაღალი რანგის ხელმძღვანელების გარდა, ნებისმიერმა პირმა ორგანიზაციაში შეიძლება იმოქმედოს არაეთიკურად. მაგალითად, თუ თქვენ შესყიდვის სფეროს აგენტი ხართ და ერთ-ერთმა მომწოდებელმა შემოგთავაზათ ერთი ყუთი კარგი ღვინო, უნდა მიიღოთ ის თუ არა? ზოგიერთი თქვენი კოლეგა ლაპარაკობს ოფისიდან საქალაქთაშორისო ტელეფონებით თავიანთ პირად საქმეებზე. თქვენც იგივე უნდა გააკეთოთ? თქვენ გაქვთ შესაძლებლობა გამოიყენოთ ოფისის საკუთრება თქვენთვის და წაიღოთ ის სახლში. გააკეთებთ ამას? უნდა ხაზი გავუსვათ იმას, რომ ამ მაგალითებში არ არის კანონის დარღვევა, მაგრამ ასეთი ქმედება ბევრმა შეიძლება შეაფასოს, როგორც არასწორი. არაეთიკურ ქმედებას, რომელსაც თან ახლავს კანონის დარღვევა არის დოკუმენტების ფალსიფიცირება, რომლებიც ეგზავნება სახელმწიფოებრივი რეგულირების სამსახურებს, საშუალებების მითვისება, რასობრივი დისკრიმინაცია და სექსუალური შევიწროვება სამუშაოზე.

აუცილებელია გარემოს, პროდუქციის უსაფრთხოების და შრომის უსაფრთხოების დაცვა როგორც კანონის თვალსაზრისით, ასევე ეთიკური თვალსაზრისითაც. ორგანიზაციები სხვადასხვა ზომებს ღებულობენ თანამშრომლების ეთიკური ქცევის ასამაღლებლად. მაგალითად, შეიმუშავებენ ეთიკურ ნორმებს, სადაც აღწერილია ზოგადი ფასეულობების სისტემა და ეთიკის წესები, რომლებსაც უნდა დაექვემდებარონ მათი თანამშრომლები.

ეთიკური ნორმებით აკრძალული ყოფიქცევის ვარიანტებს ეკუთვნის ქრთამები, გამოძალვა, საჩუქრები, ინტერესთა შეჯახების გამო კონფლიქტი, კომპანიის საიდუმლოების გახსნა, მუშაობის პროცესში მიღებული ინფორმაციის ბოროტად

გამოყენება, უკანონო ფულადი დახმარება პოლიტიკური ორგანიზაციებისათვის, ფირმის ინტერესებისათვის საზიანო ქმედება.

ზოგიერთი ორგანიზაცია ქმნის მუდმივ კომიტეტებს ეთიკის თვალსაზრისით მუშაობის შესაფასებლად. მიღებულია აგრეთვე სოციალური რევიზიები იმისათვის, რომ შეფასდეს ორგანიზაციის მოქმედების და პროგრამების სოციალური

გავლენა. ორგანიზაციები იყენებენ აგრეთვე ხელმძღვანელებისა და რიგითი მუშაკებისათვის ეთიკური ყოფაქცევის შესწავლის მეთოდს.

კორპორაციები და ორგანიზაციები გაცილებით უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ ეთიკას დღეს, ვიდრე წარსულში და კონკრეტულ ნაბიჯებს დგამენ ეთიკის დანერგვისათვის თავიანთ პრაქტიკაში. ორგანიზაციებმა უნდა დანერგონ სხვადასხვა პროგრამები და მეთოდები, რათა აამაღლონ თავიანთი ეთიკური სტანდარტები.

ამგვარად, სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ ორი თვალსაზრისი არსებობს. ერთის მიხედვით, ორგანიზაცია სოციალურად პასუხისმგებელია შემოსავლის მაქსიმიზირების მცდელობისას არ დაარღვიოს კანონები და სხვა დადგენილებები. მეორეს მიხედვით – ეკონომიკური გარემოებების გათვალისწინების გარდა ორგანიზაცია ვალდებულია პასუხისმგებლობით მოეკიდოს მისი საქმიანი აქტივობის ჰუმანიტარულ და სოციალურ ასპექტებს. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციებმა უნდა შეიტანონ პოზიტიური ფასეულობები საზოგადოების ცხოვრებაში.

იურიდიული პასუხისმგებლობა, სოციალურისაგან განსხვავებით, გულისხმობს კონკრეტული კანონებისა და სახელმწიფოებრივი რეგულირების ნორმების დაცვას, რომლებიც განსაზღვრავენ რა შეუძლია და რა არ შეუძლია გააკეთოს ორგანიზაციამ. სოციალური პასუხისმგებლობა კი დაკავშირებულია ორგანიზაციის კეთილი ნებით რეაგირებასთან.

XII. IV. საქმიანი ადამიანი და ეტიკეტი

საქმიანი ადამიანი. იმისათვის, რომ გახდეთ საქმიანი ადამიანი უნდა განსაზღვროთ, როგორი ხასიათი გაქვს და რა შეგიძლია, შეგიძლია თუ არა დამოუკიდებლად უხელმძღვანელოთ რაიმე საქმეს.

იმის განსასაზღვრავად, აქვს თუ არა პიროვნებას საქმის დამოუკიდებლად წარმართვის უნარი, მრავალი მეთოდი გამოიყენება. მაგალითად, 1. *ფსიქოლოგების მიერ შესწავლილი პიროვნების დახასიათება*; 2. *სხვადასხვა საქმიანობის შედეგად ექსპერტთა შეხედულებები ამ პიროვნებაზე*; 3. *ნორმატიული აქტები ანუ ტესტები, რომელთა საშუალებით შეიძლება დადგინდეს,*

შეუძლია თუ არა კონკრეტულ პიროვნებას იმუშაოს ბიზნესის გარკვეულ სფეროში.

ჩამოთვლილი მეთოდებით შეიძლება გარკვეულწილად დავსვათ დიაგნოზი. დღეისათვის ერთ-ერთ გავრცელებულ მეთოდად ითვლება გამოცნობის ტესტური მეთოდი. გამოცნობის ტესტური ცნობარი საბოლოო ორიენტირად არ გამოდგება, რადგან არ პასუხობს მთავარ კითხვას – როგორია პრეტენდენტის მომზადების დონე, განათლება, ადაპტირების უნარი, ჯანმრთელობა, შეხედულება და სხვა. ზოგჯერ თითოეული გადამწყვეტ როლს ასრულებს, ამიტომ მომავალი ბიზნესმენი უკვე ადრეული ასაკიდან იწყებს ჩამოყალიბებას და ფორმირებას. არ შეიძლება ყველა იყოს ბიზნესმენი ან ყველა ფულიანს ერქვას ბიზნესმენი. პირველ რიგში ბიზნესმენი არის ის პიროვნება, რომელსაც აქვს განსაკუთრებული თავმოყვარეობა და სურვილი დაეხმაროს უმწეოს, შექმნას მხოლოდ მაღალი ხარისხის პროდუქცია, იყოს სიტყვის პატრონი, გაუფრთხილდეს არა მარტო საკუთარ, არამედ პარტნიორების სახელსაც. იაპონელ ბიზნესმენებში ფართოდ არის გავრცელებული ასეთი აზრი: „რასაც მე ვასრულებ დედამიწაზე, ღმერთის სურვილია“. იაპონელი ბიზნესმენები გამოირჩევიან ცხოვრების განსაკუთრებული წესით, ზნეობით, მრავალმხრივი მოქმედებით და ღრმა განათლებით. სწორედ ამან განაპირობა „ამომავალი მზის ქვეყნის“ წარმატება ეკონომიკაში და ერთ-ერთ მოწინავე ქვეყნად გადაქცევა.

და მაინც რა უნდა იცოდეს ბიზნესმენმა? ამ კითხვას რომ პასუხი გავცეთ საჭიროა გავერკვეთ იმაში, თუ რას შეგვიძლია დავუფულოთ კარგად, რადგან ყველაფრის კარგად ცოდნა შეუძლებელია. არ შეიძლება ექიმმა მედიცინის ყველა სფერო ერთნაირად კარგად იცოდეს, ასევე ინჟინერმა – ყველა საინჟინრო საქმე. ამიტომ უნდა ვიცოდეთ, რომელ სფეროში ვაპირებთ მოღვაწეობას. კომერციული საქმიანობა მოითხოვს არა მარტო საქონლის, არამედ ინფორმაციის ფლობასაც. ვინ ამზადებს, ვინ ყიდულობს, რა ფასი აქვს მსოფლიო ბაზარზე, როგორია მისი ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრები. თუ ბიზნესმენი მეწარმეა, ის ასევე აუცილებლად უნდა ერკვეოდეს პროდუქციის ტექნოლოგიასა და ხარისხობრივ მაჩვენებლებში, აგრეთვე ბაზრის მოთხოვნასა და ფასებში.

ასე, რომ ბიზნესმენმა არ შეიძლება საქმიანობის ყველა სფერო იცოდეს, მაგრამ თავისი საქმიანობის სფეროში უნდა

იყოს მომზადებული თეორიულად, პრაქტიკულად და ჰქონდეს სათანადო ნიჭი. სწორედ ეს სამი კომპონენტი განსაზღვრავს ბიზნესმენის პოტენციურ შესაძლებლობებსა და მომავალს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მრავალი რამ არის საჭირო ბიზნესმენის, როგორც პიროვნების ჩამოყალიბებაში. სხვა შემთხვევაში მისმა რომელიმე ერთმა განსაკუთრებულმა თვისებამ უნდა გადაფაროს სხვა ხარვეზი. მაგალითად, ცნობილია, რომ როტშილდი თავის მრჩეველს გვერდიდან არ იშორებდა მისი არაჩვეულებრივი მეხსიერების გამო.

ექვეტი. საქართველოში უცხოური კომპანიების, ოფისებისა და შერეული საწარმოების გახსნამ გამოიწვია ისეთ საქმიანი ურთიერთობის განვითარება, რომელიც დიდი ხანია არსებობს მსოფლიოში და რასაც საბაზრო ურთიერთობები ჰქვია. იბადება კითხვა – როგორ უნდა იქცეოდეს ქართველი ბიზნესმენი უცხოელ პარტნიორთან ურთიერთობისას? აქ არ შეგვხვებით პროფესიულ ურთიერთობებს, არამედ იმ სასურველ ფონს, რომელიც აადვილებს საქმიან კონტაქტებს. შეხვედრა, მოლაპარაკებები, შეთანხმება წარმატებას ვერ მოიტანს, თუ მას საფუძვლად არ უდევს ორგანიზებულობა, მიზნისაკენ სწრაფვა, მოლაპარაკებებისათვის შესაბამისი პირობების შექმნა (მომზადება). ცნობილი ფრანგი ბარონესა ნადინ დე როტშილდი წერდა – “თქვენ შეგიძლიათ მიიღოთ ცოდნა, შემოიაროთ მსოფლიო, მაგრამ დარჩეთ უბილეთო მგზავრად თუ არ გექნებათ ის ერთადერთი პასპორტი, რომელიც ყველა გულის და საზღვრის კარს გახსნის – ქვევის პასპორტი”. არსებობს ქვევის ნორმები, რომელიც აუცილებელია არა მარტო ბიზნესმენისთვის, არამედ ჩვეულებრივი ადამიანისთვისაც.

ქვევის კარგი მანერები თაობიდან თაობაში გადადის. ქვევის კოდექსი დაფუძნებულია ორ მთავარ პრინციპზე – საკუთარი თავის პატივისცემაზე, ურომლისოდაც წარმოუდგენელია სხვისი პატივისცემა და თანაზიარების პრინციპზე. რაც მეტ პატივს სცემთ საკუთარ თავს, მით უფრო დააფასებთ სხვას. იგივე ბარონესა დე როტშილდი წერდა – “თუ თქვენ მარტო ცხოვრობთ, თქვენი ბინა ყოველთვის უნდა იყოს დალაგებული, მოწესრიგებული. წესრიგი ამშვიდებს სულს”. თუნდაც მარტო ყოფნისას არ ჩაიცვათ ის, რაც არ გიხდებათ, არ გამოჩნდეთ მეგობრების წრეში დაჭიმუნილი ტანსაცმლით, თმადაუვარცხნელი, საკმარისია კარგი მანერების წესიდან ან

ჰიგიენური ნორმებიდან გადახვევა, რომ მას უფრო სერიოზული დარღვევები მოჰყვება. აღარ იქნებით მკაცრი ტანსაცმლის, მეგობრების, სუნამოს შერჩევაში, რასაც სულიერი დაკნინება მოჰყვება.

თუ გაგიტავდათ საყვარელი სუნამო ნუ დაელოდებით, რომ ვინმე მოგართმევთ, ვინაიდან ცხოვრება წამიერია. ნუ იწუწუნებთ და ნუ ილაპარაკებთ თქვენ ავადმყოფობაზე, ოჯახურ ან სამსახურებრივ უსიამოვნებაზე, ეს არაფერს მოგიტანთ, ხასიათს კი გაგიფუჭებთ. სიძნელეები და წარუმატებლობა დაიძლევა, თუ გამოიჩენთ ნებისყოფას, შეეწინააღმდეგებით და არ დაემორჩილებით. ფეხზე მყარად დადექით და გამოძებნეთ თქვენში ძალა, რომ ცხოვრება გააგრძელოთ. თუ შეგდომა მოგივიდათ, ნუ დაიდანაშაულებთ თავს ძალიან, მიიღეთ როგორც ხარტ, გიყვარდეთ საკუთარი თავი და გიყვარდეთ ცხოვრება.

რა არის კარგი მანერა? კარგად აღზრდილი ადამიანი ყოველთვის იცავს ზომიერებას, იგი ჰარმონიული პიროვნებაა, პატივს სცემს უფროსებს, თავაზიანია ქალის მიმართ, იცის როგორ მიესალმოს, როგორ წარუდგინოს ადამიანი ადამიანს, როგორ იჯდეს სუფრასთან. ქვევის კარგი მანერა საზოგადოებაში გამოვლინდება. მისი მექანიზმი ირთვება იმ მომენტში, როცა უცხო ადამიანს ვხვდებით. კარგად აღზრდილმა ადამიანმა იცის რა უნდა თქვას, რა ჩაიცვას, რა გააკეთოს ნებისმიერ ვითარებაში; იცის როგორ მოიქცეს “უფლისწულთან” და “მათხოვართან”. ის არასოდეს გაგრძნობინებს, რომ აუტანლად სცხელა ან სცივა, შია ან დაღლილია, არ წუწუნებს, როცა უჭირს.

ჩვენ ვცხოვრობთ გლობალურ საბაზრო სივრცეში. მნიშვნელობა არა აქვს სად გიხდება ურთიერთობა – სამშობლოში თუ საზღვარგარეთ. უნდა ჩამოაყალიბოთ ჯანსაღი და პროფესიული ურთიერთობა. უნდა გახსოვდეთ, რომ ის, რაც მისაღებია საქართველოში შესაძლოა სრულიად მიუღებელი იყოს სხვა სახელმწიფოში. აუცილებლად წინასწარ უნდა შეისწავლოთ იმ ქვეყნის ტრადიციები და წეს-ჩვეულებები, რომელთანაც გაქვთ ურთიერთობა, იგი ხელს შეუწყობს საქმიანი ურთიერთობის ნაყოფიერად წარმართვას. წარმატება შესაძლებელია მაშინ, როდესაც ადამიანი შეისისხლხორცებს სამ რამეს: მუყაით შრომას, პატიოსნებას და კარგ მანერებს. მიუღებელია სამუშაოს

უმიზეზოდ გაცდენა, სამსახურში ყოფნისას ლაზღანდარობა, ტელეფონით ხანგრძლივი საუბარი. პატიოსნება – სამსახურისადმი კეთილსინდისიერი დამოკიდებულება, ბიზნესის თანხების მიზანმიმართული გამოყენება, პარტნიორთან წესიერი ურთიერთობა, დაპირების შესრულება და მრავალი სხვა.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

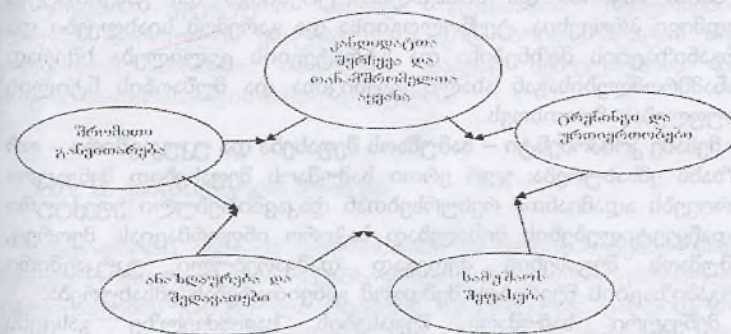
1. რა ახასიათებს ადამიანს მოსმენის დროს?
2. შეგიძლიათ თუ არა ადამიანებთან ურთიერთობა?
3. როგორ ვუსმენთ და გვისმენენ სხვები?
4. რა არის ორატორული ხელოვნება?
5. რა არის ეთიკის როლი თანამედროვე ბიზნესში?
6. ვინ არის საქმიანი ადამიანი?
7. რა არის ეტიკეტი?
8. დაასახელეთ კარგი მანერების მაგალითები.

თავი XIII ადამიანური რესურსები ბიზნესში

XIII. I. ადამიანური რესურსების მართვა

ყველა ფირმის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რესურსი ადამიანთა რესურსია – ადამიანები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებასა და გასაღებას. ადამიანთა რესურსები მოიცავს ორგანიზაციის ყველა წევრს – ტოპმენეჯერიდან ყველაზე დაბალი რანგის თანამშრომლამდე. გამოცდილმა მენეჯერმა იცის, რაოდენ მნიშვნელოვანია ადამიანთა რესურსები და აქტიურად მოქმედებს ორგანიზაციის ადამიანთა რესურსების გასაფართოებლად და ეფექტურად გამოსაყენებლად. ადამიანთა რესურსების მართვა მოიცავს იმ ღონისძიებებს, რასაც მენეჯერი მიმართავს თანამშრომელთა ორგანიზაციაში მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად, მათი ეფექტური მუშაობისა და მათ მიერ ორგანიზაციული მიზნების შესრულების უზრუნველსაყოფად. ორგანიზაციის ადამიანთა რესურსების მართვის სისტემაში გაერთიანებულია ხუთი კომპონენტი: კანდიდატი, შერჩევა და თანამშრომელთა აყვანა, ტრენინგი და განვითარება, სამუშაოს შეფასება, ანაზღაურება, შეღავათები და შრომითი ურთიერთობები.

ადამიანთა რესურსების მართვის სისტემის კომპონენტები



ადამიანთა რესურსების მართვა ის პროცესია, რომლის საშუალებითაც მენეჯერი ქმნის ადამიანთა რესურსების მართვის სისტემის ისეთ კომპონენტებს, რომლებიც შესაბამისობაში უნდა იყვნენ ერთმანეთთან, ორგანიზაციის სტრატეგიასა და მიზნებთან. ადამიანთა რესურსების მართვის სტრატეგიული ამოცანაა ადამიანთა რესურსების მართვის ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს კონკრეტული უპირატესობის შემადგენელი ოთხი კომპონენტის ამოქმედებას: ორგანიზაციის ეფექტურობა, ხარისხი, ინოვაცია და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გათვალისწინება.

ადამიანთა რესურსების მართვის პირველ კომპონენტს – კანდიდატთა შერჩევასა და თანამშრომელთა აყვანას – მენეჯერი მიმართავს ისეთი მუშაკების მოსაზიდად, რომელთაც აქვთ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის ხელშეწყობისათვის საჭირო უნარები, ცოდნა და გამოცდილება. ამ მიზნის მისაღწევად მნიშვნელოვანია

მხოლოდ საუკეთესო კადრების აყვანა. სანამ ფირმა ახალ კადრებს აიყვანს, ის ტესტირებას ჩაუტარებს და გაესაუბრება კანდიდატს და მხოლოდ ამის შემდეგ ამოარჩევს საუკეთესოებს, ისეთებს, რომლებიც აღნიშნულ კომპანიაში მუშაობის შემთხვევაში ისინი ინდუსტრიის სათავეში იქნებიან, გამოიყენებენ უახლოეს ტექნოლოგიას და ითანამშრომლებენ საუკეთესო ადამიანებთან.

კანდიდატთა შერჩევისა და თანამშრომელთა აყვანის შემდეგ მენეჯერი იყენებს **ეორე კომპონენტს – ტრენინგი და განვითარება**, რათა უზრუნველყოს ორგანიზაციის წევრების უნარების განვითარება მათ მიერ სამუშაოს ეფექტურად შესრულების მიზნით აწყმოსა და მომავალში. ტრენინგი და განვითარება მუდმივი პროცესია. ტექნოლოგიისა და გარემოს სიახლეები და ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიის ცვლილება ხშირად თანამშრომლებისაგან ახალი ტექნიკისა და მუშაობის სტილის დაუფლებას მოითხოვს.

მესამე კომპონენტი – სამუშაოს შეფასება და უკუკავშირი – ორ მიზანს ემსახურება: ჯერ ერთი სამუშაოს შეფასებით მენეჯერი აგროვებს ადამიანთა რესურსებთან დაკავშირებული ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო ინფორმაციას. მეორე, სამუშაოს შეფასების შედეგად დამყარებული უკუკავშირი ორგანიზაციის წევრების შემდგომ განვითარებას ემსახურება.

მენეჯერი სამუშაოს შეფასების საფუძველზე გასცემს

ანაზღაურებას, რაც ადამიანთა რესურსების მართვის სისტემის მეოთხე კომპონენტის ნაწილია. ეფექტური მუშაობისათვის ანაზღაურების გაზრდით, პრემიების დამატებითა და მსგავსი ღონისძიებებით მენეჯერი ზრდის იმის ალბათობას, რომ ორგანიზაციის მიერ დაფასებულ თანამშრომლებს კვლავაც ეფექტური მუშაობის ძლიერი მოტივაცია ექნებათ. უფრო მეტიც, როდესაც ანაზღაურება მუშაობის ეფექტურობასთანაა დაკავშირებული, მაღალეფექტური თანამშრომლები იშვიათად ტოვებენ ორგანიზაციას, მენეჯერს კი უადვილდება ვაკანსიების ნიჭიერი მუშაკებით შევსება. ორგანიზაციის ღირსეული წევრობის შედეგად თანამშრომლები იღებენ ისეთ შედეგაღებებს, როგორიცაა სამედიცინო დაზღვევა.

დაბოლოს, შრომითი ურთიერთობები კიდევ ერთი კომპონენტია, რომელსაც მენეჯერი მიმართავს კარგი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად იმ პროფესიულ კავშირებთან, რომლებიც შესაძლოა თანამშრომელთა ინტერესებს იცავდნენ. მაგალითად, ორგანიზაციის ასეთი ურთიერთობა პროფკავშირთან შესაძლოა დაეხმაროს მენეჯერს უსაფრთხო სამუშაო პირობებისა და სამართლიანი შრომითი პრაქტიკის შექმნაში.

ადამიანთა რესურსების მართვის ხუთივე კომპონენტი გავლენას ახდენს ერთმანეთზე. ორგანიზაციის მიერ შერჩევის შემდეგ აყვანილი თანამშრომლების ტიპზეა დამოკიდებული:

- 1) მათთვის ჩასატარებელი ტრენინგისა და განვითარების ტიპი;
- 2) სამუშაოს შეფასების ხერხი;
- 3) ხელფასისა და შედეგაღებების სახეობა და რაოდენობა.

მენეჯერისათვის საკმაოდ რთული ამოცანაა ადამიანთა რესურსების ეფექტური მართვა. ადამიანთა რესურსების მართვის სირთულეს ემატება ის ადგილობრივი, შტატის თუ ეროვნული კანონები, რომელთა დაცვაც მენეჯერებისა და ორგანიზაციებისათვის სავალდებულოა.

XIII. II. კანდიდატთა შერჩევა

კანდიდატთა შერჩევა გულისხმობს იმ ღონისძიებებს, რასაც მენეჯერი ახორციელებს ვაკანსიებისათვის კვალიფიცირებული კანდიდატების გარკვეული რიცხვის შესაქმნელად. კანდიდატთა შერჩევასა და თანამშრომელთა აყვანას წინ უძღვის ორი

მნიშვნელოვანი ღონისძიება: ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და სამუშაოს ანალიზი.

კანდიდატთა შერჩევისა და თანამშრომელთა აყვანის სისტემა ადამიანთა რესურსების დაგეგმვა მენეჯერის მიერ განხორციელებული ღონისძიებებია, რომლებიც გულისხმობს ორგანიზაციის აწყო და მომავალი საჭიროებების განსაზღვრას ადამიანთა რესურსებთან დაკავშირებით. აწყო ადამიანთა რესურსების ის თანამშრომლები არიან, რომლებიც ორგანიზაციას სჭირდება მაღალხარისხიანი პროდუქციისა და მომსახურების საწარმოებლად. მომავალი ადამიანთა რესურსები კი ის თანამშრომლებია, რომლებიც ორგანიზაციას მოგვიანებით დასჭირდება მისი გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად.

ადამიანთა რესურსების დაგეგმვის მოთხოვნისა და მომარაგების განსაზღვრა. მოთხოვნის განსაზღვრა ნიშნავს ორგანიზაციის მიზნებიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარე მისი მომავალი თანამშრომლების კვალიფიკაციისა და რაოდენობის განსაზღვრას, მომარაგების განსაზღვრა – ახლანდელი და მომავალი თანამშრომლების კვალიფიკაციის განსაზღვრას და გარე შრომით ბაზარზე კვალიფიცირებულ მუშაკთა რაოდენობის შეფასებას.

მნიშვნელოვანი ღონისძიება, რომელიც მენეჯერმა თანამშრომელთა აყვანამდე უნდა განახორციელოს, სამუშაოს ანალიზია. სამუშაოს ანალიზი გულისხმობს სამუშაოს შემადგენელი ამოცანების, მოვალეობებისა, პასუხისმგებლობის და სამუშაოსათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების განსაზღვრას.

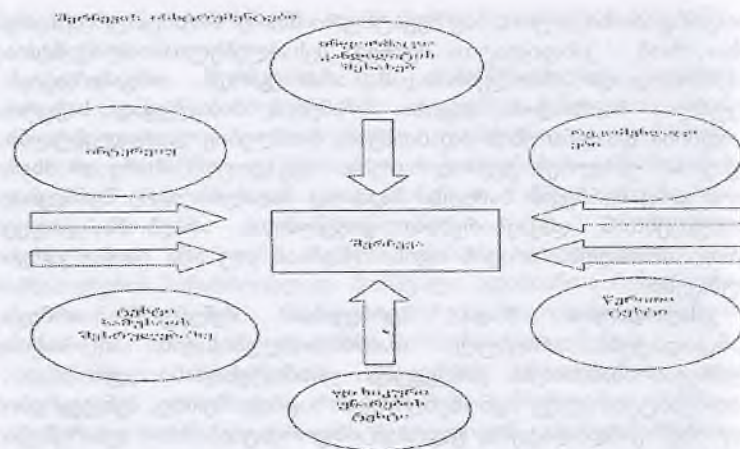
კანდიდატთა შერჩევის ორი გზა არსებობს: შიდა და გარე, რასაც ემატება კანდიდატთა შერჩევა ინტერნეტის საშუალებით. კანდიდატთა გარე შერჩევის დროს მენეჯერები ეძებენ ისეთ მუშაკებს, რომელთაც ადრე მათ ორგანიზაციაში არ უმუშავიათ. **კანდიდატთა გარე შერჩევის მრავალი გზა არსებობს: განცხადებები გაზეთებსა და ჟურნალებში, ორგანიზაციაში. ბევრი დიდი ორგანიზაცია აგზავნის ინტერვიუერთა გუნდს კოლეჯებში ახალი კანდიდატების შესარჩევად. კანდიდატთა გარე შერჩევა შეიძლება არაფორმალურიც იყოს. ორგანიზაციის ახლანდელი თანამშრომლები ავრცელებენ ინფორმაციას მეგობრებში, კომპანიაში არსებული ვაკანსიების შესახებ ან უწევენ რეკომენდაციას ნაცნობებს. კანდიდატთა გარე შერჩევას აქვს**

როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური მხარე. პოზიტიური მხარე ისაა, რომ – კანდიდატთა შერჩევა შესაძლებელია აპლიკანტთა საკმაოდ დიდი რაოდენობიდან. ამას გარდა, ორგანიზაციას შეუძლია მიიზიდოს თავისი მიზნების მისაღწევად საჭირო ცოდნისა და უნარების ადამიანები, რომლებიც დაუფლებულნი იქნებიან უახლოეს ტექნოლოგიებს. ნეგატიური მხარე კი ისაა, რომ გარე შერჩევის ხარჯები საკმაოდ მაღალია. გარე შერჩევით მოსულებთან დაკავშირებით ყოველთვის არსებობს კიდევ ერთი პრობლემა: არავინ იცის, იქნებიან თუ არა ისინი კარგი მუშაკები.

კანდიდატთა შიდა შერჩევისას მენეჯერი არჩევს კანდიდატებს არსებული თანამშრომლებისაგან. ამ სახის შერჩევას ახასიათებს გარკვეული უპირატესობანი: ჯერ ერთი, აპლიკანტები უკვე იცნობენ ორგანიზაციას, მეორე, მენეჯერები იცნობენ კანდიდატებს, ფლობენ ინფორმაციას მათი უნარებისა და სამსახურში ქცევის ჩვევების შესახებ. მესამე, შიდა შერჩევას შეუძლია თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდა და მორალური მდგომარეობის ამაღლება, რაც არა მარტო ახალ პოსტზე გადაყვანილ თანამშრომელს ეხება, არამედ დანარჩენებსაც. შიდა შერჩევა, როგორც წესი ნაკლებხარჯიანია და ნაკლებ დროს საჭიროებს, ვიდრე გარე შერჩევა. შიდა შერჩევას ნეგატიური მხარეებიც აქვს: პოტენციურ კანდიდატთა რაოდენობის სიმცირე და მათი ტენდენცია, მიჰყვნენ ორგანიზაციაში მიღებულ მუშაობის წესს. ხშირად ორგანიზაციაში არ მოიპოვება შესაფერისი კანდიდატი, როდესაც ორგანიზაციას პრობლემები აქვს და ცუდად მუშაობს, ხშირად გარე შერჩევას მიმართავენ, რათა ხელი შეუწყონ ახალი მიდგომის მქონე მენეჯერული ტალანტების მოყვანას.

მას შემდეგ, რაც მენეჯერი შეაგროვებს კანდიდატებს შერჩევისათვის, მან უნდა შეამოწმოს რამდენად შეესაბამება თითოეული აპლიკანტის კვალიფიკაცია არსებულ ვაკანსიას და როგორ შეძლებენ ისინი სამუშაოს შესრულებას. მენეჯერებსაქვს შერჩევის გარკვეული ინსტრუმენტები, რომელთაც მიეკუთვნება ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ, ინტერვიუ, წერიითი ტესტი, ტესტი ფიზიკურ უნარებზე, ტესტი სამუშაოს შესრულებაზე და რეკომენდაციები.

განვიხილოთ თითოეული ცალ-ცალკე:



შერჩევის პროცესის გასაადვილებლად მენეჯერი მოიპოვებს ინფორმაციას კანდიდატის შესახებ მისი ბიოგრაფიიდან და შევსებული აპლიკაციებიდან. ეს ინფორმაცია შეიძლება შეიცავდეს ინფორმაციას კანდიდატის განათლების შესახებ. დამთავრებული სასწავლებლის ტიპს, ასევე სამუშაო გამოცდილების ტიპსა და ხანგრძლივობას, უცხო ენების ცოდნის დონეს. ეს ინფორმაცია სასარგებლოა ისეთ აპლიკანტთა გასაცხრილად, ვისი კვალიფიკაციაც სამუშაოსათვის საკმარისი არ არის. მაგალითად, კანდიდატი, რომელსაც ბიზნესსკოლა აქვს დამთავრებული მისაღება, მაგრამ უპირატესობა ენიჭება იმ კანდიდატს, რომელსაც მაგისტრის ხარისხს იღებეს ბიზნესის ადმინისტრაციაში.

თანაშრომელთა შერჩევის დროს ყველა ორგანიზაცია იღებს ინტერვიუს. ინტერვიუ შეიძლება იყოს სტრუქტურირებული და არასტრუქტურირებული. სტრუქტურირებული ინტერვიუს დროს მენეჯერი ყველა კანდიდატს ერთსა და იმავე კითხვას აძლევს. არსებობს სიტუაციური ინტერვიუც, როდესაც კანდიდატს მოუთხოვრებენ რაიმე სცენარს, რომელიც შეიძლება მას სამსახურში შემთხვევს და სთხოვენ განმარტოს როგორ მოიქცეოდა ის ამ შემთხვევაში. არასტრუქტურირებული ინტერვიუ წარიმართება, როგორც ჩვეულებრივი საუბარი, ინტერვიუერი სვამს შეკითხვებს კანდიდატის უკეთ გასაცნობად. მისი შეკითხვები წინასწარ არ

არის განსაზღვრული, ზოგადად სტრუქტურირებული ინტერვიუ უფრო მიზანშეწონილად ითვლება, ვიდრე არასტრუქტურირებული რადგან ის ნაკლებად სუბიექტურია და იძლევა კანდიდატის ძირითადი კვალიფიკაციის დანახვის საშუალებას.

კანდიდატთა შერჩევისას გამოიყენება ორი მთავარი სახის ტესტი: უნარების ტესტი და პიროვნული ტესტი. უნარების ტესტი აფასებს, რამდენად ფლობს კანდიდატი უნარებს, რაც სამუშაოს შესრულებისათვის არის აუცილებელი. პიროვნების ტესტი ავლენს ადამიანის თვისებებს, რომლებიც სამუშაოსთან არის დაკავშირებული. სამუშაოს შესრულების ტესტი ამოწმებს რამდენად ეფექტურად შეუძლია მუშაობა კანდიდატს მოცემულ პოსტზე, მაგალითად, მდივნობის კანდიდატს უწევს ბეჭდვის ტესტის გავლა, რათა შემოწმდეს, რამდენად სწრაფად და უშეცდომოდ შეუძლია მას ბეჭდვა.

კანდიდატებს ხშირად სთხოვენ რეკომენდაციებს წინა სამუშაო ადგილიდან ან ისეთი პირებისაგან ვისაც წარმოდგენა აქვს კანდიდატის უნარებსა და ხასიათის თვისებებზე. ასეთ პირებს სთხოვენ ობიექტურ ინფორმაციას აპლიკანტის შესახებ. ხშირად უფროსები ყოფილი სამსახურიდან ერიდებიან ნეგატიური ინფორმაციის ჩაწერას რეკომენდაციაში, რაც ამწელებს რეალური სიტუაციის დანახვას.

შერჩევის რა ინსტრუმენტსაც უნდა ანიჭებდეს უპირატესობას მენეჯერი, აუცილებელია მის მიერ არჩეული ინსტრუმენტი იყოს სანდო და ქმედითი. სანდოობა ტესტის ან სხვა ინსტრუმენტის ყოველ ჯერზე ერთი და იმავე თვისებების შემოწმების სიზუსტეს ეწოდება. თუ ერთ აპლიკანტს ტესტს ორ სხვადასხვა დღეს ჩავუტარებთ, ორივე დღის შემდეგ მიღებული შედეგები ძალიან ახლოს უნდა იყოს ერთმანეთთან. თუ განსხვავება დიდია, ტესტი არ არის სანდო.

ტრენინგი ნიშნავს ორგანიზაციის წევრისათვის იმის სწავლებას, თუ როგორ უნდა შეასრულოს საკუთარი სამუშაო და მის დახმარებას იმ ცოდნის შესათვისებლად და იმ უნარების განსავითარებლად, რაც საჭირო იქნება ეფექტური მუშაობისათვის. განვითარება ორგანიზაციის ცოდნისა და უნარების ისეთ განვითარებას ეწოდება, რომ ისინი მზად იყვნენ ახალი პასუხისმგებლობისა და გამოწვევებისათვის. ტრენინგი უმეტესად გამოიყენება ორგანიზაციის დაბალ დონეებზე, განვითარება კი პროფესიონალებსა და მენეჯერებთან. ტექნიკისა

და განვითარების პროგრამის შედგენაზე მენეჯერმა უნდა ჩაატაროს საჭიროებების შეფასება, რათა განსაზღვროს, რომელ თანამშრომელს სჭირდება ტრენინგი ან განვითარება და რა ტიპის უნარებისა და ცოდნის შეძენა ესაჭიროება მას.

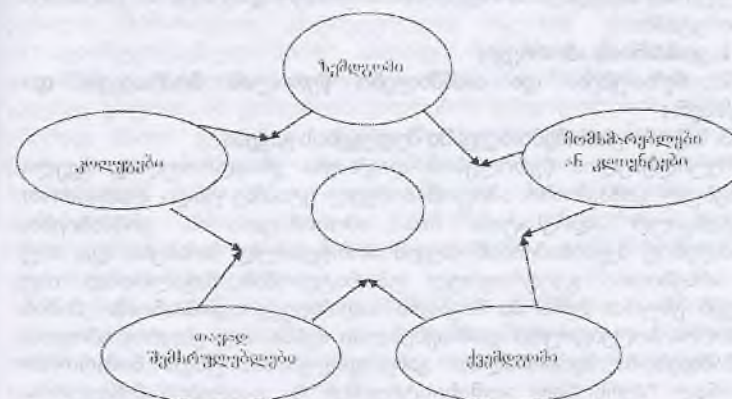
ტოპმენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ფუნქციის, პროდუქციის, მომსახურებისა და ბაზრის შესახებ ჰქონდეს წარმოდგენა და ცოდნა. ამგვარი აღმასრულებლების ჩამოსაყალიბებლად მენეჯერები ცდილობენ, ისეთ თანამშრომლებს რომლებსაც დიდი პოტენციალი აქვთ, მისცენ მრავალგვარი სამუშაო გამოცდილების მიღების საშუალება. სხვადასხვანაირი სამუშაო გამოცდილება აფართოებს თანამშრომელთა თვალსაწიერს და ეხმარება მათ დაინახონ საერთო სურათი მაგალითად, აშშ-ში თანამშრომლებს სულ უფრო ხშირად გზავნიან შტატებს გარეთ სამუშაოდ ერთიდან სამ წლამდე, რათა მათ მუშაობის საერთაშორისო გამოცდილება შეიძინონ.

ბევრი დიდი კორპორაცია ანაზღაურებს თანამშრომელთა განათლების ხარჯებს, იქნება ეს კოლეჯის კურსები თუ ხარისხის ამაღლება. ეს არ ნიშნავს დამსაქმებელთა მხრიდან ქველმოქმედებას ან თუნდაც თანამშრომლის მიმართ გამოხატულ მაღლიერებას. ამგვარი მოქმედება იმ თანამშრომელთა განვითარებას ნიშნავს, რომლებსაც შეუძლიათ ახალი პასუხისმგებლობის აღება მნიშვნელოვან პოსტებზე. იმავე მიზეზების გამო კორპორაციები ათასობით დოლარს ხარჯავენ, როდესაც მენეჯერებს განვითარების პროგრამებზე გზავნიან, როგორებიცაა ბიზნესადმინისტრაციის სამაგისტრო პროგრამები. ამ პროგრამებით ექპერტები ასწავლიან მენეჯერებს ბიზნესისა და მენეჯმენტის ტექნიკასა და პრაქტიკას.

კანდიდატთა შერჩევისა და თანამშრომელთა აყვანის, ტრენინგისა და განვითარების კომპონენტები უზრუნველყოფს თანამშრომლებს იმ ცოდნითა და უნარებით, რაც მათ აწმყოსა და მომავალში ეფექტური მუშაობისათვის სჭირდებათ. ამ კომპონენტების მეშვეობით შესაძლებელია მუშაობის შეფასება და უკუკავშირი. მუშაობის შეფასებანიშნავს თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობისა და ორგანიზაციაში მათ მიერ შეტანილი წვლილის შეფასებას. უკუკავშირი კი ის პროცესია, რომლის საშუალებითაც მენეჯერი აწვდის საკუთარ შეფასებას თანამშრომლებს, რითაც მათ საშუალებას აძლევს, დაფიქრდნენ საკუთარ ეფექტურობაზე და მენეჯერთან ერთად დასახონ სამომავლო გეგმები, მუშაობის

შეფასება და უკუკავშირი ხელს უწყობს ადამიანთა რესურსების ეფექტურ მართვას, მენეჯერს უზრუნველყოფს მნიშვნელოვანი ინფორმაციით, რომელზეც დაყრდნობითაც მას შეუძლია ადამიანთა რესურსებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება. ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაკავშირებულია ანაზღაურების გაზრდასთან, პრემიებთან, დაწინაურებასთან და სხვა სამუშაოზე გადაყვანასთან, დამოკიდებულია მუშაობის ზედმიწევნით ზუსტად შეფასებაზე. უკუკავშირი ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციისა და მუშაობის ეფექტურობის ზრდას. უკუკავშირის შედეგად ეფექტურმა თანამშრომლებმა იციან, რომ მათი კარგი მუშაობა დანახული და დაფასებულია, არა ეფექტური თანამშრომლები კი ხედავენ, რომ მათი მუშაობის ხარისხი გაუმჯობესობას საჭიროებს.

შედეგების შეფასებისას მენეჯერი აფასებს თანამშრომლის მუშაობის კონკრეტულ შედეგებს. მენეჯერის მიერ ხასიათის თავისებურებების, ქცევისა თუ შედეგების შეფასებისას მიღებული ინფორმაცია შეიძლება იყოს ობიექტური ან სუბიექტური. **ობიექტური შეფასება** ემყარება ფაქტებს და უმეტესად ციფრებითაა გამოხატული. მაგალითად, გაყიდული მანქანების რაოდენობა, მომზადებული საკვების რაოდენობა. **სუბიექტური შეფასება** ემყარება მენეჯერის მიერ აღქმულ ხასიათის თავისებურებებს, ქცევასა და შედეგებს. მენეჯერის შეფასებას შეიძლება დაემატოს შეფასება სხვა წყაროებიდანაც:



XIII. III. კადრების სამუშაოზე მიღების ფორმები და მეთოდები

ზოგიერთი სტუდენტი სამუშაოს სწრაფად პოულობს, რადგან მას შესწავლილი აქვს ის სპეციალობა, რომლის მიხედვითაც სამუშაოს პოვნა შედარებით ადვილია. სტუდენტთა უმეტესობა ეწყობა საწყის დონეზე მიმზიდველ თანამდებობებზე, საუკეთესო სამუშაო ადგილის ძიების საფუძვლად მოფიქრებული სტრატეგიის წყალობით. მათთვის ამოსავალ ამოცანად ითვლება შეთანხმდნენ გასაუბრების მაქსიმალურად შესაძლო რაოდენობაზე, ასეთი პოლიტიკის ასარჩევად არსებობს ორი საფუძველი: გამოცდილება და მზარდი ალბათობა.

როგორ მივაღწიოთ მიწვევას ინტერვიუზე? ვაკანსიების უმეტესობას პოულობენ პირდაპირი საფოსტო გზავნილებით, საგაზეთო რეკლამით, პირადი კავშირით ან შრომითი მოწყობის სტუდენტური ცენტრების საშუალებით.

პირდაპირი საფოსტო გზავნილების კამპანია. პირდაპირი საფოსტო გზავნილების მეთოდი უმეტესწილად მდგომარეობს წერილის საკუთარი ინიციატივით დაწერაში. ამგვარ წერილებს ასევე უწოდებენ საძიებელ ან დაზვერვით წერილებს. ისინი იგზავნება კომპანიაში, როდესაც არ არის ინფორმაცია ვაკანტური ადგილის შესახებ. ეს წერილები განსხვავდება წერილი-განცხადებებისაგან, ე.ი. წერილებისაგან, რომლებიც იგზავნება მოთხოვნის არსებობისას. მოთხოვნად ითვლება კომპანიის განცხადება ვაკანსიის შესახებ.

ქვემოთ მოგვყავს პირდაპირი საფოსტო დაგზავნის კამპანიის სამი ეტაპი:

1. კომპანიის ამორჩევა;
2. რეზიუმესა და თანმხლები წერილის მომზადება და გაგზავნა;
3. საჭიროების შემთხვევაში შედეგების გაგება.

შეუძლებელია წერილების დაგზავნა ერთდროულად ყველა არსებულ კომპანიაში. ამიტომ პირველ ეტაპზე უნდა შეამციროთ პოტენციურ ადრესატთა სია. ამოირჩიეთ ის კომპანიები, რომლებიც შეესაბამებინ თქვენ პროფესიულ მიზნებს და, თუ ეს არსებითია, გეოგრაფიულ უპირატესობას. მაგალითად, თუ თქვენ გსურთ მუშაობა ჩიკაგოს სადაზღვევო კომპანიაში, მაშინ საჭიროა პოტენციური დამსაქმებლის ძებნა. თუ გსურთ იშვოთ თანამდებობა პერსონალთა განყოფილებაში, უნდა მიმართოთ ჟურნალ "პერსონელ ადმინისტრეიშენ"-ს. კადრების მენეჯერთა

ამერიკული საზოგადოების მიერ გამოცემულ ამ ჟურნალში იბეჭდება ამ საზოგადოების წევრთა ყოველწლიური ცნობარი. თუ მიიღებთ მიწვევას 6 ან 7 ინტერვიუზე, თქვენი კამპანია შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად.

პირდაპირი საფოსტო გზავნილის მიზანია უფრო ფოკუსირებული გავხადოთ ჩვენი ძალები, რაც ზრდის წარმატების ალბათობას. ამის მიღწევა შეიძლება რიგი მეთოდების დახმარებით:

1. ამოირჩიეთ კომპანიები, რომლებიც გთავაზობენ ისეთ სამუშაოს, რომელიც თქვენ უფრო მეტად გაინტერესებთ;
2. ამოირჩიეთ კომპანიები, რომელთა მიერ შემოთავაზებული სამუშაოები შეესაბამებინ თქვენ კვალიფიკაციას;
3. ამოირჩიეთ კომპანიები, რომელთა შესახებ ცნობილია, რომ ისინი წარმატებული არიან თქვენთვის საინტერესო სფეროში;
4. იპოვეთ კომპანიები, რომელთაც აქვთ ცენტრალური ოფისები ან განყოფილებები და განლაგებულია იმ ადგილებში, რომლებიც თქვენ გაინტერესებთ;
5. არ ჩართოთ თქვენ სიებში ის კომპანიები, რომლებში მუშაობასაც წინასწარ იცით, რომ არ დათანხმდებით.

პირდაპირი საფოსტო გზავნილის კომპანიის მსვლელობისას თანმხლები წერილი ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც თქვენი რეზიუმე.

1. უპირველეს ყოვლისა თქვენ უნდა გაიგოთ იმ ადამიანის სახელი და მისამართი, რომელსაც თქვენი წერილი უნდა გაუგზავნოთ. ასეთი კამპანიის მსვლელობისას არ გააგზავნოთ წერილი მიმართვით „პატივცემულო ბატონო/ ქალბატონო“ ან „დაინტერესებულ პირს“. პირადი მიმართვა წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს. როგორც წესი, ადამიანი, რომლის სახელის გაგებაც გსურთ, ამ კომპანიის კადრების განყოფილების გამგეა. ხშირად მათი გვარების გაგება შეიძლება უკვე მოყვანილი წყაროებიდან ან შეგიძლიათ ფირმაში დარეკოთ და იკითხოთ პერსონალის საკითხებით დაკავებული პირის გვარი და თანამდებობა (მაგალითად, კადრების მენეჯერი, ვიცე-პრეზიდენტი კადრების მართვის დარგში, თანამშრომელთა დაქირავების მენეჯერი).

2. უნდა გადაწყვიტოთ რა მიზეზით მიმართავთ ამა თუ იმ კონკრეტულ კომპანიას. ეს მიზეზი შეგიძლიათ ჩართოთ თანმხლებ წერილში, რათა აჩვენოთ, თუ რა ინტერესი გაქვთ ამ ფირმის მიმართ.

3. დაწერეთ წერილი, რომლითაც დააინტერესებთ ადრესატს, შეამოწმოს თქვენ მიერ აღწერილი ადამიანი (თანმხლები წერილი) და თქვენი რეალური გამოცდილება (რეზიუმე) მასთან პირადი შეხვედრისას. როგორც ყოველთვის, უნდა გამოიყენოთ „თქვენი მიდგომა“ სხვა მიდგომებთან ერთად ეფექტური კომბინაციისათვის.

ერთი ავტორიტეტული წყარო თვლის, რომ თანმხლებმა წერილმა პირდაპირი საფოსტო გზავნის დროს უნდა შეასრულოს შემდეგი ამოცანები:

1. მოითხოვოს ცნობები სამუშაოს შესახებ; იყოს კონკრეტული, ახსნას თუ რა გსურთ;

2. ახსნას, თუ როგორ არის დაკავშირებული თანამდებობასთან რეზიუმეში აღწერილი თქვენი გამოცდილება, რომელზეც პრეტენზიას აცხადებთ ან იმ კომპანიასთან, რომელსაც მიმართავთ;

3. მიუთითოს რა გიზიდავთ ამ კომპანიაში;

4. მოითხოვოს გასაუბრების დანიშვნა დამსაქმებლისათვის მოსახერხებელ დროსა და ადგილზე.

სხვა ავტორიტეტული წყაროები ხაზს უსვამენ თანმხლები წერილის პირველ აბზაცში კომპანიაში თქვენი სამომავლო „წვლილის“ აუცილებელ აღნიშვნას. გამოიყენეთ ეს სიტყვა ტექსტში, აუცილებლად აღნიშნეთ თქვენი მიღწევები და ჩაატარეთ წერილის რედაქტირების დროს, ამოიღეთ ნეგატიური ფრაზები. თქვენი წერილის მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს ერთ გვერდს. პასუხები თქვენი პოტენციური დამსაქმებლისგან უნდა მოვიდეს ორი კვირის განმავლობაში, მას შემდეგ რაც გააგზავნეთ თქვენი რეზიუმე და თანმხლები წერილი. თუ თქვენ 14 დღის განმავლობაში პასუხს არ მიიღებთ, შეგიძლიათ ისარგებლოთ ტელეფონით ანუ დაურეკოთ ადამიანს, ვისაც წერილი გაუგზავნეთ და ჰკითხოთ რა მდგომარეობაა თქვენ მიმართვასთან დაკავშირებით. თუ წერილის გაგზავნას გადაწყვეტთ შეგიძლიათ თქვენი შეხედულობების რეკომენდირება ისე, რომ მიზანს მიაღწიოთ.

პასუხი გაზეთში გამოქვეყნებულ სარეკლამო განცხადებაზე. უნდა იცოდეთ, რომ თქვენ გარდა გაზეთში გამოქვეყნებულ განცხადებას სხვაც გამოეხმაურება. თანმხლები განცხადება გამოცხადებული ვაკანსიის თაობაზე რამდენადმე განსხვავდება პირდაპირი საფოსტო გზავნის წერილებისაგან. თქვენ უნდა შეასრულოთ 6 პუნქტი:

1. დაასახელეთ ვაკანსია, აცნობეთ საიდან გაიგეთ მის შესახებ, განმარტეთ, რომ თქვენ შეგაქვთ განცხადება მასზე;

2. აღწერეთ ვაკანსია, როგორც თქვენ გესმით. ეს აღწერა გამოავლენს თქვენ მისწრაფებას და წამკითხველს საშუალებას მისცემს გაერკვეს იმაში, რაც მანამდე არასწორად გაიგო. ეს ასევე იქნება შესავალი მე-3 პუნქტისთვის. მე-2 და მე-3 პუნქტებთან ერთად ეცადეთ მიუთითოთ კომპანიის მოღვაწეობაში არსებული რომელიმე ნაკლი, რომლის გამოსწორებაც თქვენ შეგიძლიათ. ამ კომბინაციას ძლიერი დამარწმუნებელი ეფექტი ექნება.

3. აირჩიეთ თქვენი გამოცდილების დამადასტურებელი ფაქტები, რათა უჩვენოთ რატომ შეეფერებოდათ მე-2 პუნქტში მითითებულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს.

4. აცნობეთ ზოგიერთი ისეთი რამ, რაც ადამიანური ინტერესის სფეროშია. შეგიძლიათ ჩართოთ კონკრეტული ინფორმაცია, თუ რატომ გაინტერესებთ ამ სფეროში ან ამ კომპანიაში მუშაობა. იფიქრეთ იმაზე, როგორ შეატყობინოთ მიმღებს თქვენი ერთუზიანობის შესახებ ან აგრძნობინოთ, რომ თქვენ ითვისებთ ღირსეულ მუშაკად. ეს ერთადერთი ადგილია წერილში (ან რეზიუმეში), სადაც უნდა გამოხატოთ თქვენი მოსაზრება.

5. მიუთითეთ ის პირები, რომლებიც მზად არიან მოგვით რეკომენდაცია, რომლითაც დაადასტურებენ თქვენი „განათლების სანდოობას“ და უნარებს. მიუთითეთ, რომ წერილს ურთავთ რეზიუმეს.

6. მოითხოვეთ გასაუბრების დანიშვნა. შეუმსუბუქეთ თქვენ შეკითხვაზე პასუხი: შესთავაზეთ შეხვედრა წერილის მიმღებისთვის მოსახერხებელ დროს, მიუთითეთ, როდის შეგიძლიათ ტელეფონით დაკავშირება, მიეცით თქვენი მისამართი ან გამოთქვით თანხმობა ეწვიოთ განსაზღვრულ დღეებში. პირდაპირი საფოსტო დაგზავნა და საგაზეთო განცხადებაზე პასუხი – არის მხოლოდ ორი მიდგომა ინტერვიუზე მიწვევის მისაღებად.

კავშირების გამოყენება – არის მიმართვა მეგობრებისადმი, სტუდენტური საზოგადოებისადმი ან უნივერსიტეტის ქალთა საზოგადოებისადმი (უახლოესი გამოშვების ჩათვლით), ოჯახის წევრებისადმი, მეზობლებისა და ყოფილი დამსაქმებლებისადმი, რომლებსაც შესაძლებელია ჰქონდეთ ინფორმაცია გახსნილი ვაკანსიების შესახებ.

კავშირების მიზნობრივი გამოყენების პროცესი შეიცავს საგულდაგულო თვითშეფასებას: აუცილებელია საკუთარი

ძლიერი და სუსტი მხარეების, უპირატესობისა და მიზნის ცოდნა. შემდეგ იყავით დაუნდობელი, როცა თქვენი სიიდან დააპირებთ კომპანიის ამოღებას. შეისწავლეთ კომპანიები, რომლებიც დაგრჩათ სიაში, რათა უფრო შეზღუდვით სია. ახლა ეძებთ კავშირები ამ კომპანიაში შეღწევის გასაადვილებლად. კავშირების გამოყენება შეიძლება იქნეს ძალიან სასარგებლო იყოს და გამოდგეს საწყისი თანამდებობების ძებნის დროს.

მიმართეთ შრომითი მოწყობის სტუდენტურ ბიუროს. ეს მეთოდი ძალიან განსხვავდება იმ მეთოდებისაგან, რომლებიც გამოიყენება პირდაპირი საფოსტო გზავნილების და საგაზეთო რეკლამების გამოყენების დროს. პირდაპირ საფოსტო გზავნილებსა და საგაზეთო რეკლამასთან დაკავშირებულ მიდგომებს ბევრი საერთო აქვს, მაგრამ ისინი არაპერსონიფიცირებულია და გამოიყენება იმ ვარაუდით, რომ თუ განცხადებას არ შეიტანთ ბევრ კომპანიაში, მაშინ რამდენიმე მიწვევას მაინც მიიღებთ გასაუბრებაზე.

შრომითი მოწყობის ბიურო უზრუნველყოფს უფრო ინდივიდუალურ მიდგომას და, ზოგიერთ შემთხვევაში, პირდაპირ მიყვება ინტერვიუსთან. შრომითი მოწყობის ბიურო – ადგილია, სადაც ხდება უკანასკნელი პუბლიკაციების შესწავლა, რადგან ხშირად ეს არის ახალი მასალა იმის შესახებ როგორ გაიაროთ გასაუბრება ან დაწეროთ რეზიუმე. ზოგიერთი კომპანია შრომითი მოწყობის ბიუროში აგზავნის თავის წლიურ ანგარიშს და სხვა მასალებს, რომლებიც გამოიყენება სამუშაოზე დაქირავებისას. საბიბლიოთეკო ფუნქციის გარდა, ასეთი ცენტრის თანამშრომლებს შეუძლიათ დაგეხმარონ გადაწყვეტილების მიღებაში ან მოგვცენ ინფორმაცია სხვადასხვა დარგში არსებული უკანასკნელი ტენდენციების შესახებ. ისინი ასევე ფლობენ ინფორმაციას ახალ ვაკანსიებზე. ზოგიერთი თანამდებობის პირი მოხერხებულ დრომდე შეინახავს მასალებს თქვენ შესახებ, მათ შორის რეკომენდაციებს და რეზიუმეს. ამ თანამშრომლებს შეუძლიათ რედაქტირება გაუკეთონ თქვენ რეზიუმეს ან წერილ-განცხადებას. ასეთი ცენტრების მოღვაწეობის მეორე მთავარი სახეა განრიგის შედგენა სამუშაოს შესახებ, თვით სტუდენტურ ქალაქში. ჩასატარებლად ხშირად კომპანიები თვითონ ესტუმრებიან სტუდენტურ ქალაქს, 13 – 15 სტუდენტთან გასაუბრებლად დღეში 30 წთ-იანი ინტერვალით. შრომითი მოწყობის ცენტრი ახდენს შეხვედრებისა და გასაუბრებების ჩატარების გრაფიკის კოორდინირებას, ავრცელებს ლიტერატურას კომპანიის შესახებ და აგროვებს კანდიდატთა რეზიუმებს.

შრომითი მოწყობის ცენტრის მეშვეობით ინტერვიუზე ჩაწერა შედარებით ადვილია, ვიდრე წერილი-განაცხადის გამოყენება გასაუბრების დასანიშნად. ამის გამო და ადრე ნახსენები რიგი მიზეზების გამო, ჩვეულებრივ, სასარგებლოა თქვენი შრომითი მოწყობის ცენტრთან რეგულარული კონტაქტის შენარჩუნება.

რეკლამის ძებნა კომპიუტერში ონ-ლაინ რეჟიმში. ვაკანსიის თაობაზე განცხადებების პოვნა შეიძლება კომპიუტერთაგ. მრავალი სახელმწიფო ორგანიზაცია და უნივერსიტეტი აგზავნის ინფორმაციას ვაკანსიების შესახებ და ფლობს მის გარეთ არსებული ვაკანსიების მონაცემთა ბაზას. სხვა მეთოდია კომპანიების ვებ-გვერდების დათვალიერება საერთაშორისო ქსელში. ასეთი ვებ-გვერდები მზადდება კომპანიების მიერ და შეიცავს ინტერაქტიულ ინფორმაციას, მუშა ვაკანსიების არსებობის შესახებ.

ინტერვიუს დაგეგმვა. სამსახურში მისაღები გასაუბრების წარმატებით გავლისათვის დაგეგმვას პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვს.

საკუთარი კვალიფიკაციის შემოწმება. სამუშაოს ძებნა თქვენთვის წარმატებული იქნება, თუ კომპანიის წარმომადგენელი მიხვდება, რომ თქვენი კვალიფიკაცია შეესაბამება თანამდებობის კანდიდატისათვის წაყენებულ მოთხოვნებს. მზად უნდა იყოთ, რომ თქვენ მიიღოთ ყველაზე მაღალი შეფასება. უნდა აჩვენოთ, რომ ხართ საიმედო, ადაპტირებული, მომზადებული და ა. შ. ნებისმიერი თქვენი მოღვაწეობა შეიძლება გამოდგეს ამის დადასტურებად. მაგალითად,

კალათბურთის თამაში ან სხვა გუნდური მოთხოვნის სხვა ადამიანებთან მუშაობის უნარს. ის, რომ გამოიმუშავებთ ფულის ნაწილს საკუთარი განათლების საფასურის გადასახდელად იმაზე მეტყველებს, რომ თქვენ ინიციატივანი ხართ. მკაფიო და ლოგიკური ახსნა იმისა, თუ რატომ შეიცვალეთ სპეციალობა ან გადახვედით ერთი სასწავლო დაწესებულებიდან მეორეში შეიძლება მიუთითებდეს გადაწყვეტილების მიღებისა და, შესაძლოა, ადაპტირების უნარიანობაზე.

მოკლედ რომ ვთქვათ, ამოირჩიეთ თქვენი კვალიფიკაციის ძირითადი პუნქტები. დაასაბუთეთ იგი დოკუმენტებით, გადახედეთ და მზად იყავით მათ განსახილველად გასაუბრების დროს.

კომპანიის შესწავლა. გასაუბრებისთვის მზადებისას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია კომპანიის გაცნობა. თქვენ უნდა იცოდეთ კომპანიის მასშტაბი, მისი პროდუქტიულობა ან მომსახურების

ტიპი, მდგომარეობა დარგების მასშტაბით, ზოგიერთი ისტორიული ფაქტი, მისი განლაგების ადგილი, ფინანსური მომენტები, სიტუაცია დასაქმების კუთხით, ვაკანსიების სახეები, შვილობილ კომპანიებთან ურთიერთობა და მისი სამომავლო გეგმები.

შეგიძლიათ ასევე გამოიკვლიოთ ორგანიზაციები ონ-ლაინის რეჟიმში. იმის პროგნოზირება, თუ რა მოხდება გასაუბრების დროს დაგეხმარებათ გასაუბრებისათვის მზადებაში და შინაგანი დელევის შემცირებაში.

გასაუბრების ტიპები. გასაუბრება ან მასთან დაკავშირებული სიტუაციები:

1. შესარჩევი გასაუბრება;
2. თავისუფალი გასაუბრება;
3. გასაუბრება კომისიის წინაშე;
4. ჯგუფური გასაუბრება;
5. სტრესული გასაუბრება;
6. გასაუბრება ოფისში მისვლით;
7. ვიდეოინტერვიუ;
8. კომპიუტერული ინტერვიუ.

შესარჩევი გასაუბრების მიზანია კანდიდატების დაყოფა სამ ჯგუფად: ან შემდგომი გასაუბრებისათვის უარისთვის, რეზერვისათვის. ასეთი გასაუბრებები, როგორც წესი, ტარდება სხვა კატეგორიის გასაუბრებამდე და ეთმობა 30 წუთი. თავისუფალ (არასტრუქტურირებული ან არაფორმალური) გასაუბრებაში არ არის არავითარი კონკრეტული სქემა. ამოსავალ კითხვაზე გაცემულმა თქვენმა პასუხმა შეიძლება წამოჭრას შემდგომი კითხვა. ასეთი გასაუბრების მსვლელობა იმართება ურთიერთზემოქმედებით და პასუხებით დასმულ შეკითხვებზე.

ჯგუფური გასაუბრება – საპირისპიროა კომისიის წინაშე გასაუბრებისა. რამდენიმე კანდიდატი მიდის ერთ ადამიანთან გასაუბრებაზე. ასეთი გასაუბრება მოსალოდნელია საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში, მაგალითად, საღამოებზე, სადაც მიწვეულია ბევრი კანდიდატი ან მასიური გადარჩევისას, როცა უამრავი კანდიდატიდან ერთაშად რამდენიმე თანამდებობისთვის ირჩევენ თანამშრომლებს. რადგან მსგავსი გასაუბრებები მოკლეა ყოველი კანდიდატი მიისწრაფვის მოკლე დროში, ხშირად სხვა კანდიდატების ხარჯზე მოახდინოს კარგი შთაბეჭდილება. ეცადეთ შთაბეჭდილება მოახდინოთ ფირმის თანამშრომლებზე, რომლებიც ატარებენ გასაუბრებას, მაგრამ, შეძლებისდაგვარად, მოერიდეთ ოთახში თქვენთან

ერთად მყოფ სხვა კანდიდატებთან პირდაპირ შედარებას.

სტრესული გასაუბრება – გასაუბრების სხვა ტიპებიდან ყველაზე არასასიამოვნოა. იგი სტრესულ სიტუაციაში აგდებს კანდიდატს, რომელსაც გასაუბრებისას ყურადღებით აკვირდება თანამშრომელი. მაგალითად, სიტუაცია, როცა გათავაზობენ თამბაქოს, მაგრამ არ გაძლევენ საფერფლეს, ვარდებით ბიზნესში არსებულ რეალურ სიტუაციაში, რომელშიც სახეზეა ეშმაკობა და ხაფანგი. გარდა ამისა, შეიძლება დაგისვან სტრესის მაპროვოცირებელი შეკითხვები. ახლა ამგვარ ინტერვიუს ნაკლებად იყენებენ. ასეთი ტიპის გასაუბრებაზე მოხვედრის ალბათობა უფრო დიდია, თუ პრეტენზია გაქვთ მაღალი რანგის თანამდებობაზე, რომლისთვისაც დამახასიათებელია სტრესის მაღალი დონე (მაგალითად, გასაღების აგრესიული კამპანია).

გასაუბრება ოფისში მისვლით ეს არ არის ერთგვარი გასაუბრება, არამედ გასაუბრებათა მთელი სერიაა, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს მრავალი სხვა ტიპის გასაუბრებას. ზოგიერთი გასაუბრება შეიძლება იყოს სტრესული ან შეიძლება ჩაატაროს კომისიამ. სხვა გასაუბრება შეიძლება ჩატარდეს თავისუფალ ფორმატში. მიუხედავად იმისა, რომ დღის განმავლობაში გექნებათ ოფიციალური გასაუბრება და არაფორმალური დისკუსიები თქვენ მუდმივად შეგაფასებენ; ამიტომ ყურადღებას ნუ გაჟღავნავთ. ასეთი გასაუბრების ნაწილი შეიძლება იყოს ფსიქოლოგიური ტესტირება და თქვენი უნარის შემოწმება, ექსკურსია შენობაში, საუბარი პოტენციურ ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებთან, განცხადების ან ბლანკის შევსება სამივლინებო ხარჯების ანაზღაურების თაობაზე.

ვიდეოინტერვიუ – ტარდება ერთ-ერთი ქვემოთ ჩამოთვლილი ხერხით. ზოგ შემთხვევაში კანდიდატს შეუძლია წარადგინოს ვიდეოკასეტა, რომელიც ასახავს მის მუშაობას, პირად თვისებას, რაც ხაზს გაუსვამს მისი გამოცდილების ძლიერ მხარეს და ახსნის ინტერესთა სფეროს; შესაძლოა, ზოგიერთი სახის პირადი მონაცემების გადმოცემასაც ემსახურებოდეს. სხვა შემთხვევაში კომპანია კანდიდატს თხოვს უპასუხოს მთელ რიგ კითხვებზე. ამასთან, ინტერვიუ ფირზე იწერება კომპანიის ოფისში ან კანდიდატის მიერ არჩეულ სხვა ადგილზე. ამ ვიდეოკასეტამ შეიძლება შეამციროს პერსონალის დამქირავებელი თანამშრომლის დროის დანახარჯები, შეუძლია განმეორებით ნახოს ფირი, დაუოგოს სამგზავრო ხარჯები, მით უმეტეს, რომ მასზე ჩაწერილია კანდიდატის ძირითადი დახასიათება, მაგალითად, მისი მომზადებულობა, ენთუზიაზმი და კომუნიკაციური

უნარები. როგორც სხვა კატეგორიის ინტერვიუ ვიდეოინტერვიუც მოითხოვს საგულდაგულო მომზადებას.

კომპიუტერული ინტერვიუ კანდიდატისგან მოითხოვს პასუხების გაცემას პირდაპირ და ირიბ შეკითხვებზე. კომპიუტერული ინტერვიუ შეიძლება იყოს როგორც გასაუბრების გრძელი ჯაჭვის ნაწილი, ისე პირველადი არჩევის ინსტრუმენტიც. მას შეუძლია დაამუშაოს მონაცემთა ბაზა და აწარმოოს სტატისტიკური ანალიზი, ასევე მინიმუმამდე დაიყვანოს პირადი კონტაქტები.

ინტერვიუერების ტიპები. სხვადასხვა ტიპის გასაუბრებების მსგავსად არსებობს სხვადასხვა ტიპის ადამიანებიც, რომლებიც ატარებენ გასაუბრებას, ე. ი. ინტერვიუერები. ძირითად კატეგორიებს წარმოადგენენ სპეციალისტები და საკადრო სამსახურის წარმომადგენლები. სპეციალისტი - ადამიანი, რომელიც მოცემულ დროში ასრულებს სამუშაოს, რომელზეც პრეტენზია გაქვთ.

საკადრო სამსახურის წარმომადგენლის ან კანდიდატების შერჩევით დაკავებული თანამშრომლის, რეკრუტერის, ამოცანაა თანამშრომელთა დაქირავება. ისინი იქნებიან მეგობრული და ყურადღებიანი, მაგრამ ძნელია მიხვდეთ როგორი შთაბეჭდილება მოახდინეთ სინამდვილეში.

გასაუბრების თანამდევრობა. სტანდარტული შესარჩევი გასაუბრების აღწერამ შეიძლება მოგამზადოთ გასაუბრებისთვის. ასეთმა გასაუბრებამ შეიძლება დაიკავოს 15-დან 45 წთ-მდე, მაგრამ, როგორც წესი, იგი გრძელდება 30 წთ. ჩვეულებრივ, ეს 30 წთ იყოფა შემდეგნაირად:

პირველი 5 წუთი: წარდგენა, ჩვეული საუბარი, ისეთი საკითხების განხილვა, რომელთაც არ ენიჭება პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა. შემდგომი 10 წთ: კონცენტრაცია კანდიდატის შესაძლებლობებზე და გასაუბრების ჩამტარებელი თანამშრომლის შეკითხვებზე გაცემულ პასუხზე. შემდეგი 10 წთ: თანამშრომლის პასუხები კანდიდატის შეკითხვებზე კომპანიასა და შემოთავაზებული სამუშაოს შესახებ. ბოლო 5 წუთი: დასკვნითი კომენტარები, შემდგომი ნაბიჯების განმარტება.

შეკითხვების ტიპები. გასაუბრების დროს შეიძლება დაისვას ოთხი ტიპის შეკითხვა - არაარსებითი, განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი, სტრესული და უადგილო. ზოგიერთი ინტერვიუერი იწყებს შეკითხვებით, რომელთა პასუხები თავისთავად უმნიშვნელოა.

ასეთი შეკითხვების მიზანია “ყინულის გაღომა” და გასაუბრების დაწყება. ყველაფერი დამოკიდებულია იმაზე როგორ მოიქცევით ამ მოკლე პერიოდში, თქვენ ხომ სრულიად უცხო გარემოში და სრულიად უცნობ ადამიანთან გიწევთ საუბარი. ზოგჯერ მოგიწევთ საუბარი საკუთარ აზრებსა და ფიქრებზე. ასეთ დროს ხშირად სვამენ კითხვას ამინდის ან ბოლო საფეხბურთო მატჩის შესახებ. აქ საინტერესოა არა ის, თუ რას უპასუხებთ კითხვაზე, არამედ როგორ უპასუხებთ. უფრო საინტერესოა მაგალითად, კონკრეტულად ერთ რომელიმე გუნდზე საუბარი, ვიდრე ზოგადად ფეხბურთზე.

მას შემდეგ, რაც დამშვიდდებით, დასმული შეკითხვები შეეხება თქვენ ინტერესებს, თქვენ ცოდნას კომპანიის და სამუშაოს შესახებ, და იმას, თუ რატომ თვლით რომ შემოღობთ ამ სამუშაოს შესრულებას. ინტერვიუერი ყურადღებით მოისმენს პასუხებს და ჩამოაყალიბებს მომდევნო შეკითხვებს. შეგაფასებენ პასუხების სისწრაფის, სიღრმისა და ხარისხის, ასევე სხვა ელემენტების მიხედვით. ეს შეკითხვები შეიძლება დაიყოს სამ კატეგორიად: **კითხვები თქვენი მიზნების შესახებ** („როგორ ხედავთ თქვენ თავს ხუთი წლის შემდეგ?“ ან “რა უფრო მთავარია თქვენთვის - ფული თუ სამუშაო?“); **კითხვები კვალიფიკაციასა და ჩვევებზე** („რატომ უნდა მიგიღოთ კერძოდ თქვენ?“ ან „აღწერეთ ყველაზე სასარგებლო გამოცდილება უნივერსიტეტში სწავლის დროს“); **კითხვები თქვენთვისებებზე** („როგორ აღწერთ თქვენს თავს?“ ან „როგორ საზღვრავთ ან აფასებთ წარმატებებს?“).

სტრესული შეკითხვები დასაშვებია ნებისმიერ მომენტში, მაგრამ ისინი უფრო მოსალოდნელია მნიშვნელოვანი შეკითხვების შემდეგ. მათი მიზანია თქვენ დაბნევა. მომზადებულობა კი მოგცემთ მისგან თავის დაღწევის საშუალებას.

უადგილო შეკითხვები - ეს აკრძალული შეკითხვებია ან ისეთი შეკითხვები, რომლებიც საჭმესთან არ არის დაკავშირებული. აკრძალულია დისკრიმინაციული შეკითხვების დასმა. მაგალითად, არ შეიძლება ასაკის, ოჯახური მდგომარეობის ან რელიგიის შესახებ კითხვების ხშირად დასმა. გამონაკლისს წარმოადგენს შემთხვევა, როცა ასეთი შეკითხვები უშუალოდ სამუშაოსთან არის დაკავშირებული. მაგალითად, ცენტრში ბავშვების მომვლელად აყვანის შემთხვევაში უპირატესობა ენიჭება შვილებიან კანდიდატებს. სხვა მსჯელობისათვის საეჭვო თემა შეიძლება იყოს რასა, პოლიტიკური მისწრაფება, კლუბის წევრობა, ადამიანის ფიზიკური ნაკლი, ნაციონალობა

ან ვეტერანის სტატუსი. უფლება გაქვთ გაარკვიოთ ასეთი შევითხვების მიზეზები. შესაძლოა არსებობდეს თქვენთვის უცნობი რაღაც მიზეზი.

შეგიძლიათ ინტერვიუერს დაუსვათ შევითხვები სამუშაოს და ორგანიზაციის შესახებ მის მიერ საამისოდ გამოყოფილ დროში. რაც უფრო უკეთესი იქნება შევითხვევა, მით უკეთეს შთაბეჭდილებას დატოვებთ. წინასწარ უნდა გქონდეთ მომზადებული კითხვები, რომლებზედაც გინდათ პასუხის მიღება. გასაუბრების წინ მოამზადეთ ხუთი ან ექვსი შევითხვევა. მოერიდეთ ბანალურ ან ზედაპირულ თემებს. აი ზოგიერთი იმ შევითხვევის მაგალითი, რომლებიც შეიძლება დაუსვათ ინტერვიუერს:

1. როგორც წესი, რა თანამდებობები უკავიათ მენეჯერ-სტაჟიორებს კომპანიაში ხუთი წლის მუშაობის შემდეგ?

2. რამდენად აუცილებელია დაწინაურების მისაღებად უფრო მაღალი კვალიფიკაციის დიპლომი, მაგალითად, ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის ან იურისტის დიპლომი?

3. ჩვეულებრივ, უფრო მაღალ თანამდებობებზე დასაწინაურებლად ირჩევთ თუ არა ხალხს კომპანიის თანამშრომლებიდან?

4. როგორ სატრენინგო ან გასაცნობ პროგრამებს სთავაზობთ ახალგაზრდა სპეციალისტებს?

დამსაქმებელზე ყველაზე დიდ შთაბეჭდილებას ახდენს სტუდენტი, რომელიც სწავლის საფასურის გადასახდელად არ ერიდება ნებისმიერ სამუშაოს და ასრულებს იმ ფუნქციას, რომელიც მის მომავალ თანამდებობასთან არანაირ კავშირში არ არის. რაც უფრო მეტ გამოიმუშავებულ თანხას დაასახელებს, მით უფრო მეტი შეფასება ექნება სტუდენტს თანაბარ პირობებში მყოფ ყველა სხვა სტუდენტთან შედარებით. რას ეძებს ადამიანი, რომელიც ირჩევს მუშაკებს? უფრო მომზადებული იქნებით, თუ გარკვეული წარმოდგენა გექნებათ როგორ და რა კრიტერიუმებით შეგაფასებენ.

თუ მიგიღებენ სამუშაოზე თქვენი ხელმძღვანელი შეგასწავლით უფრო ღრმად იმ სპეციფიკას, რომლის ცოდნაც დაგჭირდებათ. ამიტომ არც ისე ბევრ შევითხვეას დაგისვამენ თქვენ მიერ შესწავლილ დისციპლინებთან დაკავშირებით. ბევრი შევითხვევა დაისმება იმისათვის, რომ წარმოაჩინოთ თქვენი განსაკუთრებულობა, როგორიცაა ტაქტი, ენერგია, შრომისმოყვარეობა, სიმწიფე, ხალხთან ურთიერთობის ჩვევები, ორგანიზატორული ნიჭი. მოტივაცია, შეწყობის უნარი,

კომუნიკაციური ნიჭი, გარდა ამისა, ძირეულად შეისწავლიან იმას, თუ რამდენად მართვადი ხართ, ასევე თქვენ ინიციატივანობას, მეტოქეობის სულს და გონებრივ ნიჭს.

ზოგიერთი კომპანია იყენებს შემფასებელ ანკეტებს, რომლებსაც ავსებს დამკვირვებელი თანამშრომელი გასაუბრების ჩატარების შემდეგ. ვინაიდან სხვადასხვა კომპანია სხვადასხვა მომენტზე აკეთებს აქცენტს, ასეთი ანკეტის საერთო ფორმა არ არსებობს. იმისათვის, რომ უფრო კარგად გაიგოთ მსგავსი ფორმის შინაარსი, შედით თქვენი უნივერსიტეტის შრომითი მოწყობის ბიუროში.

ზრუნვა გარეგნობაზე. გარეგნობა არ უნდა მოქმედებდეს სამსახურში აყვანის გადაწყვეტილებაზე, მაგრამ შეიძლება ასეც მოხდეს. მოკლედ რომ ვთქვათ, უნდა ჩაიცვათ ისე, როგორც ჩაიცვამდით სამუშაოზე, რომელზეც პრეტენზიას აცხადებთ. ეს პრინციპი ნიშნავს იმას, რომ ორ ან ოთხწლიანი კოლეჯის დამთავრების შემდეგ მამაკაცებმა უნდა ატარონ პიჯაკი და ჰალსტუხი, ხოლო ქალებმა კაბა ან კოსტიუმი და შესაფერისი ფეხსაცმელი. თუ თქვენ არ იცით როგორ ჩაიცვათ, ნიშნავს უნდა მიიღოთ საქმიანი კოსტიუმი, რომელიც საზოგადოებაში მოწონებულია მოცემული სიტუაციებისათვის.

უჩვეულოსათვის მზადყოფნა. არსებობს მრავალი ისტორია იმის შესახებ, თუ როგორ ფანდებს მიმართავს ინტერვიუერი, რათა კანდიდატი დააბნიოს. უნდა იცოდეთ მათ შესახებ და მზად იყოთ ამისათვის. აი ზოგიერთი მაგალითი:

1. სიჩუმე. ინტერვიუერი არ ლაპარაკობს გასაუბრების დასაწყისში. ამის ნაცვლად გიყურებთ. შესაბამისად, თქვენ უნდა იყოთ კომუნიკაციის ინიციატორი.

2. მომყიდეთ მე: თუ გასაუბრებას გადიხართ რომელიღაც თანამდებობაზე მომსახურების ან მარკეტინგის სფეროში ინტერვიუერს შეუძლია მოგიჩიოთ საფერფლე ან ფანქარი და გითხრათ: „გეთაყვა, მომყიდეთ ეს“.

3. როლის შებრუნება: ადამიანი, რომელიც ატარებს გასაუბრებას გეუბნებათ: „მე მთელი დღე გასაუბრებას ვატარებდი. დავიღალე. მოდი თქვენ ჩამიტარეთ გასაუბრება?“.

4. არ არის მოწვევის შესაძლებლობა: თქვენ მწველი ხართ, ნერვიულობთ. ინტერვიუერი გეკითხებათ: „გსურთ მოწიოთ?“ იწყებთ მოწევას და აღმოაჩენთ, რომ ოთახში საფერფლე არ არის.

5. სკამის შერჩევა: როცა გასაუბრების ჩასატარებლად

კაბინეტში შედიხართ, იქ დგას ორი სკამი. ერთი ინტერვიუერის გვერდითაა, მეორე – მაგიდიდან რამდენადმე მოშორებით, ეს ადამიანი უბრალოდ გეუბნებათ: „დაბრძანდით“, მაგრამ არ მიუთითებს რომელ საკამზე. ასეთ მაგალითებს ბევრ გასაუბრებაზე იყენებენ.

გასაუბრების ჩატარება. მრავალი წლის განმავლობაში ფირმები თანამშრომლების შესარჩევად იყენებდნენ ორ ძირითად მეთოდს: ინტერვიუს და ფსიქოლოგიურ ტესტირებას.

ახლა აშშ-ში ბევრი კომპანია აღარ იყენებს ფსიქოლოგიურ ტესტირებას, ფედერალური კანონების გამო. კომპანიამ უნდა შეძლოს დაამტკიცოს, რომ ფსიქოლოგიური ტესტირებით შეძლებს მოცემული სამუშაოს კარგი და ცუდი შემსრულებლის გამოვლენას. იმდენად, რამდენადაც ასეთი მტკიცებულების მიღება ძნელია, განსაკუთრებით მცირე კომპანიებისათვის თანამშრომელთა შერჩევის ძირითად ინსტრუმენტად ბევრ ორგანიზაციაში იყენებენ გასაუბრებებს.

რეალურად თქვენი პირისპირ შეხვედრა მოცემული კომპანიის წარმომადგენელთან – გადამწყვეტი ნაბიჯია სამუშაოს ძებნის პროცესში. ეცადეთ მიხვიდეთ დროზე ან უფრო ადრეც კი. დაგვიანება თქვენ უარყოფით მხარედ ითვლება. იგი დამატებით სიძნელეებს შეგიქმნით. ჩამოართვით ხელი გასაუბრების ჩამტარებელ თანამშრომელს. ეს ნიშანია საქმიანი მდგომარეობის შესაქმნელად. ხელის ჩამორთმევა უნდა იყოს ენერგიული. სუსტი ხელის ჩამორთმევა ზოგიერთები ღებულობენ როგორც თქვენი პიროვნების სისუსტეს. არ შეგეშინდეთ, პირველმა გაუწოდოთ ხელი. გასაუბრება სამუშაოს თაობაზე სულაც არ არის სიტუაციის სიმკაცრის რეგლამენტირების მაგალითი. ხელის პირველად გაწოდებით თქვენ დაიმსახურებთ ფირმის თანამშრომლის პოზიტიურ განწყობას.

დაამყარეთ და შეინარჩუნეთ მხედველობითი კონტაქტი ინტერვიუერთან. თუ ამას ვერ მოახერხებთ ინტერვიუერი იფიქრებს, რომ თქვენ ცრუობთ. დაჯექით სწორად, პირით ადამიანისკენ, რომელიც გასაუბრებას გიტარებთ. ამასთანავე არ გადააჯვარედინოთ ხელები და ფეხები. ასეთი პოზის შემთხვევაში ინტერვიუერი იფიქრებს, რომ მისგან თავის დაღწევა გასურთ. გასაუბრების დროს საგნებით თამაში (მაგალითად, კალამი ან ფანქარი) ძლიერი ნერვიულობის ნიშანია. არ აიღოთ ხელში საგნები ინტერვიუერის მაგიდიდან. არ გააკრიტიკოთ ინტერვიუერი, რადგან ის იფიქრებს, რომ ჩვევად გაქვთ აკრიტიკოთ ყველა

თქვენი დამსაქმებელი. არასდროს დაახასიათოს უარყოფითად წინა სამუშაო, უბრალოდ აღწერეთ იგი. რაც უნდა უმნიშვნელოდ თვლიდეთ თქვენ წინა სამუშაოს, ინტერვიუერი მოგცემთ შეკითხვებს მის შესახებ, რათა შეაფასოს თქვენი საიმედოობა, ორგანიზატორული ნიჭი, სხვა ადმიანებთან მუშაობის უნარი და ინიციატივა.

გასაუბრებისათვის მომზადებისას მოიფიქრეთ კითხვები კომპანიის შესახებ. არ დაგავიწყდეთ მათი დასმა გასაუბრების დამთავრებამდე. ნუ ეცდებით იყოთ ის, ვინც არ ხართ. გამოამჟღავნეთ თქვენი პიროვნება, ეცადეთ, კარგი შთაბეჭდილება დატოვოთ, მაგრამ მოერიდეთ შეუფერებელი იმიჯის შექმნას. ფირმის თანამშრომლები სამუშაოზე მიღების გადაწყვეტილებას ღებულობენ ინტერვიუს საფუძველზე.

როცა გასაუბრება დამთავრდება და წასვლას დააპირებთ არ დაგავიწყდეთ მადლობის თქმა თქვენი სამსახურში აყვანის შესაძლებლობის განხილვისათვის.

სამახსოვრო გასაუბრების გავლისათვის:

1. მიდით დროზე;
2. ენერგიულად ჩამოართვით ხელი;
3. დაამყარეთ მხედველობითი კონტაქტი;
4. აკონტროლეთ თქვენი პოზა;
5. არ ითამაშოთ საგნებით;
6. თავი შეიკავეთ წინა სამუშაოს კრიტიკისაგან;
7. აღწერეთ და არ შეაფასოთ წინა სამუშაო;
8. დასვით კითხვები კომპანიის შესახებ;
9. იყავით გულწრფელი;
10. მადლობა გადაუხადეთ გასაუბრებისათვის.

მოქმედება გასაუბრების შემდეგ. გასაუბრების შემდეგ სწრაფად მისწერეთ წერილი ინტერვიუერს. ასეთი წერილი ძირითადად შედგება სამი აზრისგან. პირველ აზრებში გამოხატეთ მადლიერება გასაუბრების შესაძლებლობისთვის და ხაზი გაუსვით თქვენ ინტერესს მოცემული თანამდებობისადმი. მეორე აზრებში შეატყობინეთ რომელიმე მნიშვნელოვანი ცნობა თქვენ შესახებ, რომლის გადაცემაც ვერ შეძელით გასაუბრების დროს და ხაზგასმით აღნიშნეთ თქვენი კვალიფიკაციის ერთ-ერთი სახე, რომელიც კომპანიის წარმომადგენელმა გამოყო, როგორც მეტად მნიშვნელოვანი, განსაკუთრებით თუ გრძნობთ თავდაჯერებულობას ამ სფეროში. ან გააკეთეთ აქცენტი ინტერვიუს მსვლელობისას მიღებულ რაიმე ინფორმაციაზე კომპანიის

შესახებ, რომელმაც თქვენზე დიდი შთაბეჭდილება მოახდინა. ბოლოს, მესამე აზნაცში გამოხატეთ მზადყოფნა, უპასუხოთ დამატებით შეკითხვებს თქვენი კვალიფიკაციის შესახებ. დაამთავრეთ პოზიტიური დამოკიდებულების გამოხატვით ინტერვიუერის მოსალოდნელი საპასუხო წერილისათვის. ეცადეთ წერილში რაიმე თქვათ იმის შესახებ, რაც ადრესატს თქვენ თავს და თქვენთან გასაუბრებას შეახსენებს. აირჩიეთ ის, რაც არ შეიძლება

განხილულიყო სხვა კანდიდატებთან და რაც გამოგარჩევდათ. თუ შეავსეთ და წერილს დაურთეთ ანკეტა, მისწერეთ ამის შესახებ.

ზოგიერთ ორგანიზაციაში შეიძლება მოგთხოვონ ანკეტის შევსება შესარჩევ გასაუბრებამდე, შემდეგ ან ოფისში მისვლისას. ხშირად, წარმატებით გავლილი შესარჩევი გასაუბრების შემდეგ, გთხოვენ აიღოთ ასეთი ანკეტა, შეავსოთ და დააბრუნოთ ფოსტით. ეს ნიშნავს, რომ თქვენი სამუშაოზე მიღების პროცესი გრძელდება. ამ ანკეტის შევსებისას გახსოვდეთ: აუცილებელია აკურატულობა ორთოგრაფიაში, გრამატიკასა და პუნქტუაციაში.

მიმართვა კომპანიაში გავლილი გასაუბრების შედეგის გასაგებად. ზოგიერთი ინტერვიუერი ამთავრებს გასაუბრებას და გაცნობებთ, როდის მოხდება გადაწყვეტილების მიღება კანდიდატის შერჩევის თაობაზე. თუ დანიშნულ ვადაში არაფერი გაცნობეს, დაურეკეთ ინტერვიუერს. გაარკვიეთ თქვენ განცხადებასთან დაკავშირებული საქმის ვითარება. თუ გადაწყვეტილება კიდევ არ მიუღიათ, საშუალება მოგეცემათ მიღებული გადაწყვეტილება შეიტყოთ მისი მიღებისთანავე. თუ გადაწყვეტილება უკვე მიღებულია და თქვენ არ აგირჩიეს, ყოველ შემთხვევაში, გაიგებთ მაინც ამის შესახებ.

თუ თქვენი კანდიდატურა გადადეს, არაფერს კარგავთ თუ კვლავაც გამოიჩენთ დაინტერესებას. შესაძლებელია, შემოლოთ კომპანიის სხვა განყოფილებაში წარადგინოთ განცხადება და მოითხოვოთ მისი ხელახალი განხილვა ან ითხოვოთ თქვენი მონაცემების შენახვა იმ შემთხვევისთვის, თუ მომავალში გამოჩნდება ახალი ვაკანსია.

გამოხმაურება წერილზე დადებითი ან უარყოფითი გადაწყვეტილებით. ცხადია, თქვენ მიიღებთ ორივე ტიპის წერილს – ზოგიერთი კომპანები შემოგთავაზებენ რაღაც თანამდებობას, სხვები – უარს გეტყვიან. თქვენ უნდა უპასუხოთ ორივე ტიპის წერილებს, ხოლო შემოთავაზების მიღების შემთხვევაში

შეტყობინეთ თანახმა ხართ თუ უარს ამბობთ შემოთავაზებულ თანამდებობაზე.

თანხმობის წერილი. წერილი, რომელიც შეიცავს თანხმობას მიიღოთ წინადადება უნდა შეიცავდეს ოფიციალურ თანხმობას შემოთავაზებულ თანამდებობაზე. გამოხატეთ მაღლიერება ამ წინადადებისათვის და დაადასტუროთ ამ წინადადების კონკრეტული დეტალები ხელფასის ჩათვლით, სამუშაოზე გასვლის ვადა, ადგილმდებარეობა და იმ ადამიანის ვინაობა, რომლის დაქვემდებარებაშიც იქნებით. გარდა ამისა, ამ წერილში გამოხატული უნდა იყოს კარგი სამუშაოს მოლოდინი.

უარის წერილი. თუ თქვენ უარს ამბობთ კომპანიის მიერ შემოთავაზებულ თანამდებობაზე, თქვენი წერილი უნდა შეიცავდეს მაღლიერებას ამ წინადადებისთვის, საქებარ სიტყვებს ინტერვიუერის ან კომპანიის მისამართით, მკაფიო უარს წინადადებაზე, ამ უარის განმარტებასა და მაღლიერებას შემოთავაზებული წინადადებისათვის.

პასუხი უარის წერილზე. თუ მიიღეთ უარის წერილი თქვენთვის საინტერესო რაიმე თანამდებობის შესახებ განცხადების საპასუხოდ უნდა გამოეხმაუროთ მას, განსაკუთრებით, თუ მომავალში აპირებთ განმეორებით მიმართოთ ამ კომპანიას. ასეთი წერილი უნდა გამოხატავდეს მაღლიერებას თქვენი განცხადების განხილვის გამო. მაღლიერებას განცხადების შეტანის დროს მიღებული გამოცდილებისათვის და მომავალში განცხადების ხელმეორედ გაგზავნის სურვილს.

სამუშაოზე მიღების დაგვიანებული გადაწყვეტილება. ზოგჯერ ერთი კომპანიისაგან წინადადების მიღების შემდეგ გსურთ დაელოდოთ უფრო საინტერესო სხვა წინადადებასაც. თუ ამგვარი სიტუაცია შეგექმნათ შეგიძლიათ დაწეროთ წერილი თხოვნით საბოლოო გადაწყვეტილების დაყოვნების შესახებ. თანამშრომლები, რომლებიც დაკავებული არიან დაქირავებით ივარაუდებენ, რომ თქვენ კიდევ სადღაც გადიხართ გასაუბრებას და არ იქნებიან შემფოთებული თქვენი თხოვნით. მეორე მხრივ, ხშირად მათ უნდა დაიცვან საბოლოო ვადა. არსებობენ კიდევ სხვა კანდიდატები, რომელთათვისაც მათ ამ სამუშაოს შეთავაზება სურთ. ამიტომ თქვენი თხოვნა ტაქტიანი უნდა იყოს.

1. გამოხატეთ მაღლიერება წინადადებისათვის;

2. მიუთითეთ, რომ ცდილობთ აირჩიოთ კომპანია, რომელიც შემოგთავაზებთ მაქსიმალურ სარგებლობას და უფრო მჭირფას კარიერას;

3. აუხსენით, რომ გასაუბრების პროცესი ჯერ კიდევ არ დაგმთავრებულია და გსურთ დროებით გადადოთ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება (მიუთითეთ, როდის შეძლებთ გადაწყვეტილების მიღებას);

4. ანუ აუხსენით, რომ თუ თქვენ იძულებული იქნებოდით დაუყოვნებლივ მიგელოთ ეს წინადადება, უარს იტყოდით მასზე. სჯობს ამ ეტაპზე ეს არ გააკეთოთ;

5. კიდევ ერთხელ დაადასტურეთ თქვენი დაინტერესება სამუშაოთი და კომპანიით.

XIII. IV. შრომის ანაზღაურება

ანაზღაურება მოიცავს მუშაკის ხელფასს, ანაზღაურების გაზრდასა და პრემიებს, რომლებსაც განაპირობებს რიგი ფაქტორები ორგანიზაციის მახასიათებლებისა, სამუშაოსა და მუშაობის ეფექტურობის ჩათვლით. თანამშრომლის შეღავათები კი ეყრდნობა თანამშრომლის მონაწილეობას ორგანიზაციის საქმიანობაში. ის მოიცავს ავადმყოფობის გამო გაცდენას, შვებულების დღეებს, სამედიცინო და სიცოცხლის დაზღვევას. ანაზღაურების დონე ფართო ცნებაა, რომელიც დაკავშირებულია იმ საკითხთან, თუ როგორია მოცემული ორგანიზაციის ანაზღაურებითი სტიმულები იმავე სფეროში მომუშავე და იმავე ტიპის თანამშრომელთა დამსაქმებელი სხვა ორგანიზაციების ანაზღაურებით სტიმულებთან შედარებით.

მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს იძლევა იგი შედარებით მაღალ, საშუალო თუ შედარებით დაბალ ხელფასს. მაღალი ხელფასი ხელს უწყობს იმის უზრუნველყოფას, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს ეფექტური თანამშრომლების აყვანა და შენარჩუნება, თუმცა მაღალი ხელფასი ზრდის ხარჯებს. დაბალ ხელფასს კი ის უპირატესობა აქვს, რომ მისი საშუალებით იზოგება ფინანსები. თუმცა დაბალი ხელფასის გაცემის დროს ორგანიზაციის ეფექტური თანამშრომლების აყვანისა და არსებული თანამშრომლების მოტივირების უნარს შესაძლოა საფრთხე დაემუქროს.

ანაზღაურების დონის შერჩევისას მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის სტრატეგია. ანაზღაურების მაღალმა დონემ შეიძლება ხელი შეუშალოს მენეჯერს დაბალი ხარჯების სტრატეგიის გატარებაში. თუმცა ანაზღაურების

მაღალი დონე შესაძლოა ღირდეს მასთან დაკავშირებულ მაღალ ხარჯებად ისეთი ორგანიზაციისათვის, რომლის კონკურენტული უპირატესობა უმაღლეს ხარისხსა და მომხმარებელთა შესანიშნავ მომსახურებაში გამოიხატება.

ანაზღაურების დონის შერჩევის შემდეგ მენეჯერმა უნდა ჩამოაყალიბოს ანაზღაურების სტრუქტურა ორგანიზაციის სხვადასხვა პოსტისათვის. ანაზღაურების სტრუქტურა ეწოდება პოსტის კატეგორიებად დაყოფას ისეთი მახასიათებლების მიხედვით, როგორებიცაა: ორგანიზაციის მნიშვნელობა, მისი მიზნებისათვის საჭირო ცოდნის დონე და ა.შ. პოსტების თითოეულ კატეგორიას მიენიჭება ანაზღაურების დიაპაზონი. ხოლო ის თუ რომელ კატეგორიაში ჯდება ცალკეული თანამშრომელი გადაწყდება ისეთი ფაქტორების შესაბამისად როგორებიცაა: მუშების ეფექტურობა, სამუშაო გამოცდილება და დახელოვნების დონე.

კანონის მიხედვით ორგანიზაციას მოეთხოვება საკუთარი თანამშრომლებისათვის გარკვეული შეღავათების მიცემა, ესაა: კომპენსაცია, სოციალური უზრუნველყოფა და უმუშევრობის დაზღვევა. კომპენსაცია გულისხმობს თანამშრომლის ფინანსურ დახმარებას, თუკი იგი სამუშაოსთან დაკავშირებული ტრავმის ან ავადმყოფობის შემთხვევაში ვეღარ შეძლებს მუშაობას. სოციალური უზრუნველყოფა მოიცავს პენსიონირებისა და დაშავებული ყოფილი თანამშრომლების ფინანსურ დახმარებას. უმუშევრობის დაზღვევა კი მათ ფინანსურ დახმარებას, ვინც სამუშაო დაკარგა მისგან დამოუკიდებელი მიზეზების გამო.

ზოგ ორგანიზაციაში მენეჯერი წყვეტს რა სახის შეღავათი შეეფერება საუკეთესო თანამშრომლებს და ორგანიზაციას და ყველა თანამშრომელს შეღავათების ერთნაირ პაკეტს სთავაზობს. სხვა ორგანიზაციაში ფიქრობენ, რომ თანამშრომელთა საჭიროებები და სურვილები შესაძლოა განსხვავდებოდეს და ამზადებენ შეღავათების გეგმას, რომელიც საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს ამოირჩიონ შეღავათის მათთვის სასურველი სახე.

კითხვები თვითკონტროლისათვის

1. როგორ მოვიპოვოთ ინფორმაცია ვაკანსიების შესახებ?
2. რა ტიპის გასაუბრებები არსებობს?
3. როგორ ტარდება გასაუბრება?
4. რა ტიპის შეკითხვები გამოიყენება გასაუბრებაზე?

გამოყენებული და რეკომენდებული ლიტერატურა

1. ზ. მაისურაძე. კომუნიკაბელობა და მეწარმეობა. ლექციების კურსი. თბილისი: სტუ, 1999.
2. გ. გვიმრაძე. კომუნიკაბელობა და მეწარმეობა. ლექციების კურსი. თბილისი: სტუ, 2000.
3. ო. სალარეიშვილი, ე. ხარაიშვილი. ბიზნესის ორგანიზაცია, მართვა და ანალიზი. ნაწილი I და II თბ., 1994 წ.
4. ბაბუნაშვილი გ. ყორღანაშვილი ლ. ბიზნესის საფუძვლები. თბ., 2004 წ.
5. უ. სამადაშვილი. ბიზნესის საფუძვლები. თბ., 2005 წ.
6. თ. შენგელია თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები. თბ., 2007 წ.
7. დ. ძნელაძე, ლ. ძნელაძე. ბიზნესი. ორგანიზაცია და მართვა. ნაწ., I-II. თსუ 1999. წ
8. ო. ქეშელაშვილი, ბიზნესის ორგანიზაცია. თბ., 1995 წ.
9. ო. ქეშელაშვილი, ვინ იცის ეკონომიკა. წიგნი I. თბ., 2004 წ.
10. კ. ლურწყაია, თ. ლურწყაია. ბიზნესის საფუძვლები. თბ., 2005 წ.
11. ი. მარგალიტაძე. მენეჯერის უნარ-ჩვევები. თბილისი, 2003.
12. ვ. თევდორაშვილი. კომუნიკაცია და სამეურნეო საქმიანობა. თბილისი, 2004.
13. ი. კუტალაძე. პროფესიული სტრესი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, „არადანი“, 1999.
14. გ. ქირია, სამუშაოს აღწერა და ანალიზი. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი, „არადანი“, 1999.
15. თ. ჭიაბრიშვილი პატიოსანი ბიზნესისაკენ. თბილისი, თსუ-ს გამომცემლობა, 2003.
16. გ. მამულაძე მარკეტინგი. ბათ., 2008 წ.
17. Рйзберг Б. Основы бизнеса М. 1998.
18. Дж. М. Лзйхифф. Дж. М. Пенроуз. Бизнес коммуникации. Санкт-Петербург 2001.
19. Ageev, B. Межгрупповое взаимодействие, Москва, 1990.
20. Кристиансен К., Билунд П., Транзактный анализ в бизнесе. Санкт-Петербург. «ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК,» 2006.
21. Мескон М., Основы менеджмента, Москва, 1992.
22. О'Шонесс., Д. Принципы организации управления фирмой. Москва, «Прогресс», 1979.
23. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. Москва, «Педагогика,» 1986.
24. Lower, E. Motivation in work organizations. Monterey, CA: Brooks-Cole, 1973.
25. Porter, L., lawler, E. Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. Psychological Bulletin, 1965, July, 23-51.
26. Porter, L., Roberts, K. Communication in organization. In: Handbook of industrial and organizational psychology, M. Dunnet (ed.). Chicago: Skokie, rand Mc Nally, 1976.
27. Robbins, S. Organizational behavior: Concepts, controversies and applications. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New jersey, 1991.

საგამომცემლო უზრუნველყოფა:

საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“

დირექტორი:

ზაურ ნაჭყვიაძე

ტექნიკური რედაქტორი:

ლევან ბოჭორიშვილი

ოპერატორი:

სოფო ძილიშთარი

კორექტორები:

ქეთევან წახნაპია

გვანცა შანაგა

მისამართი: თბილისი, ძეგლები კაკაბაძეების ქ. №22

ტელ: (899) 56-14-57; 98-39-30; 98-71-25; 92-25-23.

Email: inovacia@caucasus.net

120