

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

მაია ლომსაძე-კუჭავა, გურამ ამცოლაძე,
თამარ წერეთელი

პროფესიული უნარ-ჩვევები

თბილისი

2019

კურსის დანიშნულებაა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფართო წარმოდგენა შექმნას სამეწარმეო საქმიანობაში პროფესიულმა უნარ-ჩვევებმა, ეტაპობრივად გაანალიზოს მეწარმის, ბიზნესმენის, მენეჯერის უნარ-ჩვევები, შედარებითი ანალიზი მოახდინოს მათ შორის.

ამ კურსით სტუდენტები გაეცნობიან და გამოიმუშავენ პროფესიულ უნარ-ჩვევებს. ისწავლიან ბიზნეს-ეთიკის მართვის ასპექტებს, დროის ეკონომიას, საწარმოს ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ზოგადად საწარმოში, ფირმაში ქცევის წესებს და მართვის ელემენტებს.

ნაშრომი განკუთვნილია საინჟინრო და ეკონომიკური სპეციალობის სტუდენტთათვის (ბაკალავრი, მაგისტრი, დოქტორანტი), ენერგოკომპანიებში დასაქმებული მენეჯერებისა და სხვა ხელმძღვანელი მუშაკების კვალიფიკაციის ასამაღლებლად.

რეცენზენტები: 1. პროფესორი გ. ხასია

2. ასოც. პროფესორი გ. კიკნაველიძე

შინაარსი

შესავალი	6
თავი I. პროფესიული უნარ ჩვევები. მეწარმეობა და მისი განვითარების ეტაპები	
1.1. მეწარმეობის როლი პროფესიულ უნარ-ჩვევებში	8
1.2. მეწარმის უნარ-ჩვევები და რჩევები	36
თავი II. საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები	
2.1. სამეწარმეო და არასამეწარმეო პირის რეგისტრაცია	69
2.2. ინდივიდუალური მეწარმე	75
2.3. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საწარმო	80
2.4. სააქციო საზოგადოება	84
2.5. სოლიდური პასუხისმგებლობის საზოგადოება	85
2.6. კომანდიტური საზოგადოება, კოოპერატივი	86
2.7. პროფესიულ უნარ-ჩვევებში შრომის პროცესების მართვა	88
თავი III. პროფესიული და სამეწარმეო საქმიანობის თავისებურებები	
3.1. პროფესიული საქმიანობის ორგანიზაცია ..	106
3.2. პროფესიული უნარ-ჩვევები ბიზნესში	119
თავი IV. ინოვაციური პროცესები და პროფესიული უნარ-ჩვევები	

4.1	ინოვაციური პროცესის არსი	124
4.2	ინოვაციური პროცესის თვისებები და ინო- ვაციათა კვლევის პრობლემები პროფესი- ულ უნარ-ჩვევებში	132
4.3	საწარმოს ინოვაციური პროცესები და პრო- ფესიული უნარ-ჩვევები	139
თავი V. ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობა დროში		
5.1.	ეთიკის არსი და მნიშვნელობა	149
5.2.	დროის მენეჯმენტი	155
თავი VI. გუნდურ მუშაობაში კადრების შერჩევა და ლიდერის როლი		
6.1.	გუნდური მუშაობა, ლიდერის როლი	179
6.2.	საკომუნიკაციო ურთიერთობები და კადრე- ბის შერჩევის მენეჯმენტი	193
6.3	ლიდერთა პროფესიული უნარები და თვი- სებები	196
თავი VII. წარმატების საწინდარი და მენეჯერის უნარ-ჩვევები		
7.1.	პროფესიონალიზმი – წარმატების საწინდა- რი არის სტრატეგია	238
7.2.	მენეჯერის უნარ-ჩვევები	249
თავი VIII. კომუნიკაცია და მისი გამოყენების ხელოვნება		
8.1.	კომუნიკაციის სახეები	258

8.2.	კომუნიკაციები მმართველურ სიტუაციებში და გადაწყვეტილების მიღების წესები	264
8.3.	სამეწარმეო საქმიანობაში მიმდინარე მოლაპარაკებები და გარიგებები	272
თავი IX. პროფესიული უნარ-ჩვევები და მოტივაცია		
9.1	მოტივაციის სახეები, მოტივაციის შესაძლებლობა	279
9.2	პროფესიულ-უნარ ჩვევაში მოტივისა და სტიმულის განმასხვავებელი ელემენტები . .	281
თავი X. მართვის თანამედროვე მეთოდები და მათი პროფესიული უნარ-ჩვევები		
10.1	იერარქიული მართვის ელემენტები	295
თავი XI. პროფესიული უნარ-ჩვევები და კრიტიკული აზროვნება		
11.1	პროფესიული აზროვნება და 21-ე საუკუნე .	303
	ლიტერატურა	312

შესავალი

ადამიანები თავისი არსებობის პირობებში ვითარდებიან და ამ განვითარების გზაზე ნელა-ნელა იძენენ გარკვეული სახის უნარ-ჩვევებს, რომელსაც იყენებენ ერთმანეთთან საურთიერთობოდ, ბიზნესი სამართავად, მატერიალური დოვლათის შესაქმნელად.

რა თქმა უნდა ძნელია უნივერსალური რჩევების მიცემა პროფესიულ უნარ-ჩვევებში, მაგრამ უნდა განხილულ იქნას ის ძირითადი ასპექტები, რომელებიც განმსაზღვრელი იქნება ამ საკითხისათვის. საერთოდ, თითოეული ადამიანი მაინც ინდივიდუალურად იღებს გადაწყვეტილებებს, თუ როგორ მოიქცეს ამ თუ იმ სიტუაციაში, მაგალითად, როგორ მართოს დრო, ბიზნესი, საწარმო, ადამიანები და ა.შ.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში რადგან ყველა სფეროში ამ-ხელა კონკურენციაა, პროფესიულ უნარ-ჩვევებს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ის ძირითადად განსაზღვრავს კომუნიკაციას, ასევე მომსახურების ხარისხს, რაც ყველაზე მთავარია ადამიანობის ღირსების ხარისხს.

ჯერ კიდევ ძველ პერიოდში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭებოდა პიროვნულ უნარ-ჩვევებს, თუ გნებავთ მას ტრადიცია დავარქვათ. პროფესიული უნარ-ჩვევებში განიხილება ადამიანის პიროვნული თვისებები, მისი პროფესიონალიზმი. პროფესიული უნარ-ჩვევებში იგულისხმება პროფესიის არჩევის ხელოვნებაც, მისი შემდგომი განვითარება და დახვეწა.

პროფესიული უნარ-ჩვევების დაუფლება სწორად აყალიბებს მეწარმეს, მენეჯერს, ბიზნესმენს. პროფესიული უნარ-ჩვევები მათ უყალიბებს ლიდერის თვისებებს, აძლევს შესაძლებლობას შეარჩიონ კარგი კადრები, ეკონომიურად გამოიყენონ დრო, სწორად განსაზღვრონ საკადრო პოლიტიკა, ზუსტად შეარჩიონ ბიზნესი და აკონტროლონ ის, გაერკვნენ ბიზნეს ეთიკის საკითხებში, გაითავისონ გუნდური მუშაობის პრინციპები, შეიმუშაონ მმართველობის შესაბამისი გზები.

თავი I. პროფესიული უნარ-ჩვევები. მეწარმეობა და მისი განვითარების ეტაპები

1.1 მეწარმეობის როლი პროფესიულ უნარ-ჩვევებში

პირველ რიგში უნდა გავერკვიოთ რას წარმოადგენს „მეწარმე“, რომ მეწარმე ეს არის პირი, რომელიც წამომწყებია საქმისა, რომელიც სხვაზე უკეთესად იცის, ხელმძღვანელია საქმიანობისა, რომელსაც უკეთესად აკეთებს, შემქმნელია ახალი წარმოებისა და ახალი სამუშაო ადგილებისა, თვითონ არის მეურნე, იცის რა სახსრებია საჭირო საქმის წარმართვისათვის, ანაწილებს მას დანახარჯების მიხედვით, აკონტროლებს თითოეულ ხარჯს, საზღვრავს შემოსავლის სიდიდეს, კმაყოფილდება მოგებით, საქმიანობს ქრისტიანული ფსიქოლოგიით, ქველმოქმედებითა და ქვეყნის კეთილდღეობის საწინდრით.

მეწარმეობა საქმიანობაა, რომლის დროსაც ხდება ცოდნისა და უნარების გამოყენება საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად. ადამიანს, რომელიც ახალ პროდუქციას ქმნის ან საწარმოს მართვის უკეთესი გზის ძიების რისკს ეწევა, მეწარმე ეწოდება.

სამეწარმეო საქმიანობის პროფესიულ უნარ-ჩვევებად შეიძლება ჩაითვალოს: არაერთჯერადი საქმიანობა, დამოუკიდებელი საქმიანობა, ორგანიზებულობა, მართლზომიერი ქცევა, მოგების მიღებისკენ სწრაფვა.

საიდან წამოვიდა მისი სახელი ან ტერმინი, რა არის საერთოდ მეწარმეობის არსი, ისტორიულად როგორ ვითარდებოდა და ყალიბდებოდა ეს ინსტიტუტი.

საქართველოს ისტორიაში (ფოლკლორში) ცნობილია შუამავლობის ინსტიტუტი, რომლის მიხედვით შუამავლობა ეყრდნობოდა სამეულის ინტერესებს და, მათი გათვალისწინებით, ხდებოდა ამა თუ იმ საქმის გარიგება და შემდგომ შესრულება.

შუამავლობის ისტორიულ მაგალითად ითვლება უდიდესი მოგზაურის მარკო პოლოს საქმიანობა, რომელმაც, პირველმა ევროპელთაგან, საქართველოს გავლით ჩააღწია ჩინეთში და თანამედროვე გაგებით, ევროპელთათვის გახსნა ჩინეთის ბაზარი, ე. ი. მარკო პოლო იდგა ევროპის ჩინეთთან ვაჭრობის განვითარების გარიჟრაჟზე. მარკო პოლომ მოგზაურობისას ხელი მოაწერა კონტრაქტს სოვდაგართან, რომლისგანაც მიიღო საქონელი სარეალიზაციოდ (ეს სოვდაგარი დღევანდელი კაპიტალისტის შორეული წინაპარი). იმ დროს კრედიტი 22,5% იყო, რომელშიც შედიოდა საქონლის დაზღვევაც. მოვაჭრე (მარკო პოლო) საფრთხეში აგდებდა თავის სიცოცხლეს, მის წილზე მოდიოდა დატვირთვები, ამ საქმესთან დაკავშირებული სულიერი და ფიზიკური. საქმის დამთავრების (საქონლის რეალიზაციის) შემდეგ კი სოვდაგარი (კაპიტალისტი) იღებდა მოგების 75%-ს, დანარჩენი მოვაჭრეს რჩებოდა. შუა საუკუნეებში ანუ შემდგომ პერიოდში „ანტრეპრენიორის“ (მეწარმე, რომელიც ქმნის ახალ საქმეს) მნიშვნელობა გაიზარდა და შემდეგი

თვისებები შეიძინა:

1. ერთ შემთხვევაში მუსიკალური წარმოდგენებისა და პარადების ორგანიზატორი, მეორე შემთხვევაში პირი, რომელიც პასუხისმგებელია მსხვილმასშტაბიანი სამშენებლო ან სამრეწველო პროექტების შესრულებაზე. ასეთი პროექტის ხელმძღვანელი არავითარ რისკს არ ეწეოდა, იგი მხოლოდ ხელმძღვანელობდა სამუშაოს და იყენებდა მის შესრულებაზე გამოყოფილ რესურსებს. ამ პერიოდში ასეთ სამუშაოებს ძირითადად ასრულებდნენ სასულიერო პირები. როგორც წესი, მათ ავალებდნენ მსხვილი სამშენებლო-არქიტექტურული ობიექტების შესრულებას: სასახლეების, საფორტიფიკაციო სამუშაოების, ეკლესია-მონასტრებისა და სხვა საყოფაცხოვრებო და საკულტო შენობების აგებას (მაგ., საქართველოს ისტორიაში კ. გამსახურდია „დიდოსტატის მარჯვენა“ – ფარსმან სპარსი).

2. XVII საუკუნეში პირი, რომელიც სახელმწიფოსთან კონტრაქტს აფორმებდა, მისი ღირებულება წინასწარ იცოდა, იგი იღებდა მთელ ფინანსურ პასუხისმგებლობას კონტრაქტის პირობების შესასრულებლად, მაგრამ თუ ამ გარეგნულ ნაკლები ხარჯით შეასრულებდა, განსხვავებას იტოვებდა.

3. 1725 წელს რიჩარდ კანტილიონმა (ინგლისი) მეწარმეს მისცა ასეთი დახასიათება: პირი, რომელიც მოქმედებს რისკის პირობებში; კაპიტალის მიმცემის ფუნქცია განსხვავდება მეწარმის ფუნქციისაგან.

4. 1797 წელს ბოდო (საფრანგეთი) ახასიათებს: მეწარმე

პასუხს აგებს მიცემულ საქმეზე, გეგმავს, აკონტროლებს, ორგანიზაციას უწევს და ფლობს ამ საქმიანობას ან საწარმოს. ეს უკვე შეესაბამება ჩვენ თანამედროვე მეწარმეს.

5. 1803 წელს ჟან ბატისტ სეიმმა (საფრანგეთი) განმარტა, რომ კაპიტალზე მიღებული შემოსავალი განსხვავდება მეწარმული შემოსავლისაგან.

6. 1876 წელი, ფრენსის უოკერი (ამერიკა). საჭიროა განვასხვაოთ ისინი, ვინც იძლევა კაპიტალს და მასზე იღებს პროცენტებს, მათგან ვინც იღებს მოგებას თავისი ორგანიზაციული ხერხების გამოყენებით.

7. 1934 წელს ჟოზეფ შუმპეტერმა (აშშ) ეკონომიკის განვითარების შესატყვისად მეწარმე დაახასიათა, როგორც პირი, ნოვატორი, რომელიც ამუშავებს ახალ ტექნოლოგიებს.

8. 1961 წელს დევიდ მაკლელანდი (აშშ) ახასიათებს – ესაა ენერგიული ადამიანი, რომელიც მოქმედებს გაწონასწორებული რისკის პირობებში.

9. 1964 წელი, პიტერ დრუკერი (აშშ) – მეწარმე ესაა ადამიანი, რომელიც იყენებს ნებისმიერ შესაძლებლობას მაქსიმალური ამონაგებით.

10. 1975 წელი, ალბერტ შაპირო (აშშ) – მეწარმე ესაა ადამიანი, რომელიც ავლენს ინიციატივას, ორგანიზაციას უწევს სოციალურ-ეკონომიკურ მექანიზმებს, მოქმედებს რისკის პირობებში და თავის თავზე იღებს მთელ პასუხისმგებლობას შესაძლებელი წაგების, ზარალის, წარუმატებლობის შემთხვევაში.

11. 1980 წელი, კარლ ვესპერი (აშშ) – მეწარმე სხვადას-

ხვა გვარად ფასდება ეკონომისტის, ფსიქოლოგის, პოლიტიკოსისა და სხვათა მიერ.

12. 1983 წელი, გ. პინშოტი – ანტრეპრენიორი, რომელიც ქმნის ახალ საქმეს, საწარმოს.

13. 1985 წელი, რობერტ ხიზრიჩი (აშშ) – მეწარმეობა რაღაც ახლის შექმნის პროცესი, რომელსაც აქვს ღირებულება, ხოლო მეწარმე – ადამიანი, რომელიც ხარჯავს მასზე მთელ საჭირო დროს და ძალას, თავის თავზე იღებს ყველა აუცილებელ ფინანსურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ რისკებს, ჯილდოდ კი იღებს თანხას და კმაყოფილებას მიღწეულ შედეგზე.

ჩამოთვლილი განმარტებებით მეწარმე წამომწყები, ყოველთვის იყენებდა მისთვის მიცემულ შესაძლებლობას ამონაგების მისაღებად, კერძოდ, ეს ჩანს მეორე განმარტებით, სადაც კონტრაქტის ღირებულება წინასწარ იყო ცნობილი და მოგებისა და ზარალის სიდიდე განისაზღვრებოდა მეწარმის მოხერხების წყალობით და თუ გონივრულად იყენებდა ამ შესაძლებლობას აღწევდა უდიდეს წარმატებას.

[1]-ში მოყვანილია ამ მოდელის გამოყენების რამდენიმე მაგალითი. შოტლანდიელმა ჯონ ლიმ, რომელიც საფრანგეთის სამეფო ბანკისა და მისისიპის კომპანიის დამფუძნებელი გახდა, ხელში ჩაიგდო ვაჭრობის მონოპოლია საფრანგეთსა და მისისიპის მხარეს შორის, რომელიც იმ პერიოდში (XVIII საუკუნეში) ფრანგებს ეკუთვნოდათ. მისი თავბრუდამხვევი წარმატება დიდ ხანს არ გაგრძელდა, გაკოტრდა მოუფიქრებელი მოქმედებით: გამოუშვა აქციები იმ

თანხით, რომელიც მნიშვნელოვნად აჭარბებდა მისი აქტივების ღირებულებას. ჯონ ლის შეცდომა გაანალიზა რ. კანტილიონმა და მოგვცა დახასიათება მეწარმისა, რომელიც მოქმედებს რისკის პირობებში. საერთოდ შუა საუკუნის მეწარმენი – ვაჭრები, ფერმერები, ხელოსნები და სხვა წვრილი მესაკუთრენი საქონელს შეისყიდიდნენ ცნობილი ფასით და ასაღებდნენ უცნობი ფასით, ე. ი. მოქმედებდნენ რისკის პირობებში.

უკვე XVIII საუკუნეში გამოიკვეთა მეწარმის საქმიანობა და მოხდა არსებითი განსხვავების განსაზღვრა კაპიტალის მფლობელსა და საქმიან პირს შორის. პირველი აიძულებს ამ კაპიტალს იმუშაოს, აკეთოს ბრუნვა, შექმნას ახალი სამუშაო ადგილები, აწარმოოს საქონელი და მოიტანოს მოგება, ე.ი. განცალკევდა კაპიტალის მიმწოდებლის ფუნქცია კაპიტალის ბაზრის, სარისკო (ვენჩურული) კაპიტალის ფუნქციასა და საკუთრივ სამეწარმეო ფუნქციას შორის. ესაა სამრეწველო რევოლუციის ერა და ამ პერიოდში გამოიკვეთა მეწარმისა და კაპიტალის მფლობელის როლები ეკონომიკის განვითარებაში. ამ პერიოდმა გამოავლინა უდიდესი გამომგონებლების თომას ედისონისა და უიტნის ნიჭი, რომლებმაც განახორციელეს ნამდვილი ტექნოლოგიური წინსვლა ელექტროტექნიკაში, ქიმიაში, შეიქმნა ბამბის საწმენდი მანქანა. საქმიანობას ეწეოდნენ კერძო კაპიტალის მეშვეობით. ისინი არ წარმოადგენდნენ კაპიტალის მფლობელებს, იყვნენ მეწარმენი, რომლებსაც ჰქონდათ საკუთარი იდეები და ნიჭი მისი პრაქტიკაში გამოყენებისა.

საქართველოშიც სხვა ქვეყნების მსგავსად ვითარდებოდა ხელოსნობა და ვაჭრობა. უკანასკნელი 30-40 წლის განმავლობაში ჩატარებულმა არქეოლოგიურმა გათხრებმა ნათელი მოჰფინა და გამოამზეურა ჩვენი ქვეყნის როლი ცივილიზაციის განვითარებაში. გათხრები დმანისთან ახლოს ოქროს გადამამუშავებელი საწარმო 5000 წლის წინ მოქმედებდა, ცნობილია ვანის, თრიალეთის, ქუთაისის და სხვა გათხრები, რამაც გვიჩვენა. თუ რა მაღალ დონეზე იყო აყვანილი ხელოსნობა [1, 10, 12].

არანაკლებ იყო განვითარებული ვაჭრობა ჩვენს წელთაღრიცხვამდე. მოჭრილი იყო სხვადასხვა სახის ფული, მაგრამ ყველაზე გავრცელებულად ითვლებოდა მეფე ფარნავაზის დროს მოჭრილი ვერცხლის ფული (კოლხური). საქვეყნოდ ცნობილია კოლხური სელის წარმოება, რკინის გამოგონება და გამოყენება, ოქროს მოპოვების კოლხური მეთოდები, სამკურნალო ბალახების გამოყენება და მრავალი სხვ.

ხელოსნობას, როგორც წესი, ოჯახური ხასიათი ჰქონდა, ოჯახი იყო მთლიანად ჩართული ამა თუ იმ პროდუქციის წარმოებაში. საქართველოში ყოველ სოფელში იყო სამჭედლო, ხის ოსტატები – დურგლები, სხვადასხვა სამშენებლო მასალის მშენებლები-კალატოზები. ხელოსნობის ოჯახური განვითარებიდან გაიზარდა და გადავიდა ძირითადად ქალაქებში, სადაც იქმნებოდა ხელოსანთა გაერთიანებები, რომლებსაც VII-VIII საუკუნეებში უწოდებდნენ „ამქრებს“, „ანსაფებს“, მათი განვითარების მწვერვალია

საქართველოს ოქროს ხანა XI-XIII საუკუნეები, შემდგომ პერიოდებში იყო კრიზისი და აღმავლობა, მაგრამ შედარებით ნაკლები, ვიდრე თამარის მეფობის დროს.

XIX საუკუნის დასაწყისიდან 1991 წლამდე საქართველო ჯერ იყო რუსეთის, შემდგომ კი საბჭოთა კავშირის შემადგენლობაში, ამიტომაც მეწარმეობას, შემდგომ კი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებას კოლონიური ხასიათი ჰქონდა, ვითარდებოდა და ხელის შეწყობა ჰქონდა იმ საქმესა და დარგს, რაც მეტად აინტერესებდა მეტროპოლიას, შესაბამისად ქვეყნის უკიდურესად დაცემის პერიოდში, როგორცაა XIX საუკუნის პირველი ნახევარი, ხელოსნობამ ნელ-ნელა დაიწყო განვითარება, თანდათან ძალის მოკრება, შეიქმნა ხელოსანთა „გილდიები“ სახეობების მიხედვით. ჩამოყალიბდა მთელი უბნები ხელოსნებისა, ფეიქრებისა, ტყავის დამამზადებლებისა, ხარაზებისა, მღებავებისა, მჭედლებისა და ა. შ. ამქრული ცხოვრება კარგად აქვს აღწერილი ი. გრიშაშვილს „ძველი თბილისის ლიტერატურული ბოჰემა“-ში.

ხელოსნების, ვაჭრების, სოფლის მეურნეობის პროდუქტის დამამზადებლების და სხვათა გაერთიანებების შექმნამ 1831 წ. „კავკასიის სავაჭრო დეპო“, 1833 წ. „სოფლის მეურნეობის მანუფაქტურული მრეწველობისა და ვაჭრობის წახალისების საზოგადოება“, 1836 წ. – „ქართული ღვინის კომპანია“. ეს უკვე იყო სააქციონერო საზოგადოება, მსგავსად ამისა სააქციონერო საზოგადოება „მეაბრეშუმეობისა და სავაჭრო მრეწველობის განვითარება“, 1847 წ. „ამიერკავკასიის საბითუმო ვაჭრობის საზოგადოება“, მანუფაქტურული

საქონლის მაღაზია [14].

ამ მეწარმეთა და ვაჭართა გაერთიანებებმა ცივილიზებული ხასიათი მისცა მეწარმეობის განვითარებას, რაც ინდივიდუალურ ოჯახურ ე. წ. შინა მრეწველობის განვითარებას უწყობდა ხელს. შინა მრეწველური წარმოებები თავისი რაოდენობით აჭარბებდა გაერთიანებებში შემავალ ხელოსნებს, ამასთან ერთად კონკურენციას უწევდნენ მათ, ეს გამოწვეული იყო იმით, რომ მათ ხელთ ჰქონდათ მდიდარი ადგილობრივი რესურსები: ტყავი, შალი, სელი, ხის სხვადასხვა ჯიშის მასალა, სპილენძი, ოქრო, გიშერი და სხვ. მათი გამოყენებით დამზადებულ საქონელზე ყოველთვის დიდი მოთხოვნა იყო. უკვე XIX საუკუნის მეორე ნახევარში მეტროპოლის ინტერესებში შევიდა მსხვილი საწარმოების შექმნა იმ რაიონებში, სადაც მდიდარი წიაღისეული რესურსები იყო, ამას გარდა სასოფლო-სამეურნეო ნედლეულის გადამუშავება, რაზედაც მოთხოვნა თანდათან იზრდებოდა ჯერ რუსეთში, შემდეგ ევროპაში. ინტერესი დიდი იყო და მომგებიანი, რადგანაც მაღალი იყო ადგილობრივი რესურსების ხარისხი და ვაჭრებიც ცდილობდნენ შეექმნათ უფრო სტაბილური ამქრული გაერთიანებები.

ძველი თბილისის მოსახლეობის 5-7% [6] ჩართული იყო ამქრულ გაერთიანებებში. ამ დროს (1850 წ.) თბილისში იყო 40-ზე მეტი ამქრული ხელობა: ქუდის კეთება, ოქროს, ვერცხლის მჭედლობა, ფეიქრობა, პურის კეთება, მეღვინეობა და სხვა. მათი მცდელობა დამოუკიდებელ მწარმოებლად გამხდარიყო, მარცხით დასრულდა, ნაწილმა მისდია მეორე

მეწარმეობას. 1867 წ. შეიქმნა ხელოსნობის გამგებლობა, რომელიც ზრუნავდა წარმოების ხარისხობრივი მაჩვენებლების გაუმჯობესებაზე. გაიზარდა კონკურენცია იმპერიის სხვადასხვა ოლქებიდან თბილისში შემოდის ხელოსნური წარმოების ნაკეთობები [14], რაც იწვევდა წარმოების შემცირებას, თუმცა ისეთი საქონლის წარმოება როგორც იყო აბრეშუმი, ბამბა, კანაფი, სელი, მატყლი, მაინც უძლებდა კონკურენციას. შინა მრეწველობას მაინც დომინანტური პოზიცია ეჭირა.

XX საუკუნის დასაწყისში მეტად განვითარდა მენახშირობა, მეთუნეუქეობა, რძის პროდუქტების წარმოება, მომრავლდა ახალი დარგები საკერავი მანქანების შემკეთებელი, ოპტიკურ-მექანიკური მოწყობილობების შემკეთებელი, ძეხვის, კუპატის წარმოება, სამრეცხაოები და ა. შ.

საქართველოში ე.წ. შინა მრეწველობა იმდენად შეწყვეტილია ქართველი ადამიანის მეწარმეულ გენსა და ხასიათზე, რომ იგი უკვდავია, შორეული საუკუნეებიდან დღემდე არ შეცვლილა მის მიმართ მიდგომა, იცვლებოდა მხოლოდ ფორმა და შინაარსი საზოგადოების განვითარებისა და მომხმარებლების მოთხოვნების შესაბამისად. ამგვარად მიუხედავად მსხვილი საწარმოების შემოტევისა, შინა მრეწველი მაინც მოქმედებდა, მოქმედებს დღესაც და გაგრძელდება უკუნისამდე.

მეტად საინტერესოა ამქრული ცხოვრება, არა ნაკლებია თავისი შინაარსობრივი გაგებით შინა მრეწველური მიდგომა, მაგრამ საზოგადოება როდესაც თავისი განვითარების

დონის მიხედვით ხდება პროგრესული, იგი უფრო მომთხოვნის ხდება, პირველ რიგში, ტექნოლოგიების, ხოლო შემდეგ - ხარისხის მიმართ. შესაბამისად, როგორც ამქრული გაერთიანებების ხელოსანი, ასევე შინა მრეწველი ხელოსანი ფლობდა ჩამორჩენილ, ნაკლებად მწარმოებლურ ტექნიკას, ქალაქების მოსახლეობისა და ეკონომიკის განვითარების შესაბამისად დღის წესრიგში დადგა საშუალო და მსხვილი საწარმოების შექმნა. თუ ინგლისში, ჰოლანდიაში, გერმანიაში ტექნიკურმა რევოლუციამ XVII საუკუნეში დიამეტრალურად შეცვალა თავიანთი ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობა და ისინი გახდნენ მსოფლიოს უდიდესი ქვეყნები, მეტროპოლის ქვეყანაში საქართველოში ძალიან მცირე რაოდენობით მსხვილი საწარმო ჩამოყალიბდა, კერძოდ, ოკრიბაში - ტყიბულში აღმოჩენილი ქვანახშირის საბადოს ამოქმედებით აღორძინება დაიწყო იმერეთის ამ მხარემ, შემდეგ აქ ჩამოყალიბდა სააქციონერო საზოგადოება, რომლებიც ნახშირით ამარაგებდნენ მთელი შავი ზღვის ფლოტს, ქალაქებს და, რაც მთავარია, რკინიგზას, რომელიც აქ მიყვანილი იქნა 1882 წ. თუ 1888 წ. ამოღებული იქნა 43 ტონა ნახშირი, უკვე საბჭოთა საქართველოში (კოლონიაში) ამოღებული იქნა 3 მლნ. ტონამდე, რაც თითქმის მთლიანად გადიოდა რუსეთის რეგიონებში.

განსაკუთრებულია მეორე არანაკლებ ცნობილი საბადოს ჭიათურის მარგანეცის ბედი, როგორც ცნობილია, მარგანეცის წარმოებით ინვესტორები დააინტერესა. წარმოება მაინც დასაწყისში ადგილობრივ მრეწველთა ხელში იყო,

მაგრამ უცხოეთის საბანკო კაპიტალმა ყველაფერი თავის ხელში ჩაიგდო, როგორც ექსპორტის, ასევე წარმოების სფეროში. აღსანიშნავია, რომ 1900 წელს ჭიათურის მარგანეცის ექსპორტი შეადგენდა მსოფლიო ექსპორტის 47%, ხოლო მოპოვების მიხედვით, 45,5% [14].

ფოთის პორტის ამოქმედებამ საქართველო გახადა მსოფლიო ბიზნესის ერთ-ერთ მოთამაშედ, ფოთის პორტმა უდიდესი როლი ითამაშა საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში სხვადასხვა საქონელზე საექსპორტო დაინტერესებამ უფრო გაზარდა ინტერესი და ფართოდ განავითარა სხვადასხვა დარგი, შესაბამისად განვითარდა რკინიგზა, რომლის ექსპლუატაციასა და მომსახურებას სჭირდებოდა უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მუშები. თბილისში შეიქმნა ვაგონმშენებელი სახელოსნო. იგი უდიდესი ქარხანა იყო მთელს კავკასიაში.

მსხვილ საწარმოთა გვერდით იზრდებოდა მცირე საწარმოთა რაოდენობა, თუ 1904 წელს სულ მოქმედებდა 96 საწარმო და მათში მუშაობდა 9523 მუშა. აქედან 5 იყო მსხვილი საწარმო, სადაც მუშაობდა 5000 - მდე მუშა, ხოლო 1914 წ. მოქმედებდა 233 საწარმო და მუშაობდა 8210 კაცი. მსხვილი საწარმოები იგივე დარჩა, მომუშავეთა რაოდენობა შემცირდა 1000-ზე მეტი მუშით, რაც გამოწვეული იყო საწარმოებში ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვით.

თუ მცირე საწარმოები, შინა მრეწველური სახელოსნოები საქართველოს მოქალაქეებს ეკუთვნოდათ მსხვილი საწარმოების მფლობელები მთლიანად უცხოელები იყვნენ.

უკვე XIX საუკუნის ბოლოს გამოჩნდნენ უკვე ახალი გაგების, ცოდნისა და გამოცდილების მეწარმენი და ვაჭრები, რომლებმაც დომინირებული პოზიცია დაიჭირეს სამეწარმეო საქმიანობის სხვადასხვა დარგში. მათ შორის გამოირჩეოდნენ და განსაკუთრებული კვალი დატოვეს არა მარტო მეწარმეობის განვითარებაში, არამედ საქართველოს ცხოვრებაშიც.

მეწარმეთა და ვაჭართა საქმიანობა და ცხოვრება კარგად და მრავალმნიშვნელოვნად აისახა ლიტერატურული ნაწარმოებებში კერძოდ, ლ. არდაზიანი „სოლომონ ისაკიჩ მეჯღანუაშვილი“, გ. წერეთელის „პირველ ნაბიჯში“. ამ ნაწარმოებებში მოცემულია კაპიტალიზმის შემოსვლის პირველი ნაბიჯები საქართველოში, გამომწვეურებული ადამიანის მტაცებლური და ხარბი ბუნება და თუმცა პროგრესულია კაპიტალიზმი ბატონყმურთან შედარებით, მაგრამ მოცემულია მისი გავლენის ასევე უარყოფითი მხარეები.

აქ ამჯერად ჩვენ გვსურს ვაჩვენოთ იმ ადამიანების სიქველე, ვაჟკაცობა, ქართული გენის სიძლიერე და სამშობლოს სიყვარული, რომლებმაც თავიანთი ცოდნით, გამოცდილებით და ქვეყნის სიყვარულით გააკეთეს ძალიან ბევრი, შექმნეს უდიდესი კაპიტალი და გამოცდილება, დაამტკიცეს, რომ კოლონიურ ქვეყნებშიც შეიძლება ადგილობრივმა ადამიანმა უცხოურ გამოცდილებას დაახვედროს ქართული გენის სიმტკიცე და სიძლიერე, მეწარმეობისა და ცოდნის, კულტურის საუკუნეობრივი გამოცდილება და ტოლი არ დაუდოს არავის არაფერში და ამით ვადიდოთ მათი სახელები და გამოვხატოთ მადლიერება მათი საქმიანობის მიმართ.

ერთ პერიოდში 1865-1914 წწ. მოღვაწეობდნენ არა მარტო საქართველოში, რუსეთში, ასევე ევროპაში ცნობილი მეწარმენი, სავაჭრო სახლების მეპატრონენი, საზოგადო მოღვაწენი, ქველმოქმედები. მათ შორის გ. ბოლქვაძე, დავითი, სტეფანე, იაკობი, გიორგი, მიქელ და ანტონ ზუბალაშვილები, დ. სარაჯიშვილი, იაკობ და ნიკო ნიკოლაძეები, ძმები ღოღობერიძეები და სხვ.. უმრავლესობას მათ შორის ევროპაში ჰქონდა განათლება მიღებული, ევროპული გამოცდილება ეკონომიკის წარმართვისა და ჰქონდათ რწმენა, რომ ქართული საქმე მათი საქმიანობითა წარმატებას მიაღწევდა.

გ. ბოლქვაძეს განათლება ჰქონდა მიღებული საფრანგეთში, მეცნიერებათა დოქტორი, 1865 წ. კავკასიაში პირველმა ქ. ქუთაისში დააარსა არყის ქარხანა. აქ იგი თავისი ტექნოლოგიით ამზადებდა კონიაკსაც „ნატურალური“ და „ხელოვნური“, უკვე 1879 წ. ქ. პარიზის მსოფლიო გამოფენაზე გ. ბოლქვაძის „კავკასიის ნატურალურმა კონიაკმა“ მოიპოვა ოქროს მედალი, საერთოდ გ. ბოლქვაძის მიერ წარმოებული სხვადასხვა საქონელს 1900 წლამდე მიღებული აქვს 100-ზე მეტი ჯილდო და გამარჯვება.

დ. ზუბალაშვილიმა ჰაიდელბერგში (1871 წ. გერმანია) დაამთავრა უნივერსიტეტი, მოიპოვა ქიმიის მეცნიერებათა დოქტორის ხარისხი გამართა არყისა და კონიაკის წარმოება. იგი ითვლება ამ დარგში ყველაზე გამორჩეულ მრეწველად რუსეთის იმპერიაში.

სტეფანე ზუბალაშვილი იყო წარმატებული მეწარმე და პარალელურად წარმოადგენდა საგარეო ვაჭრობის სპეცი-

ალისტს და წარმატებით ვაჭრობდა ინდოეთთან, ირანთან, თურქეთთან, რუსეთ-თან და სხვ.

იაკობ ზუბალაშვილი თავისი არყის ქარხნით ძირითადად ამარაგებდა რუსის ჯარს. თბილისში ააშენა დიდი ქარვასლა, ღვინის სარდაფები, სასტუმრო და სხვ, ამიერკავკასიაში პირველი შაქრის ქარხანა.

გიორგი, მიქელ, დავითი, ანტონ ზუბალაშვილები იყვნენ თბილისის კომერციული ბანკის აქციონერები და, რაც მთავარია, დიდი ქველმოქმედების დარგები და მეწარმენი და მათმა შთამომავლობამ საქართველოსათვის მძიმე პერიოდში გააგრძელეს და ახალ სიმაღლეებამდე აიყვანეს თავიანთი ისტორიული შეგონება ქველმოქმედებისა.

ქართული ღვინის მასალებისაგან შამპანურის წარმოება წამოიწყო და პირველი ქართული შამპანური 1882 წ. გამოუშვა ი. ბაგრატიონ-მუხრანელმა რომლის წარმოებაც გრძელდება დღესაც.

დ. სარაჯიშვილმა განათლება მიიღო საფრანგეთში, მოიპოვა ქიმიისა და ფილოსოფიის მეცნიერებათა დოქტორის ხარისხი. 1885 წ. მუშაობა დაიწყო მის მიერ აშენებულმა სარექტიფიკაციო ქარხანამ, შემდგომში არყის ქარხანა და 1888წ. გახსნა რუსეთის იმპერიაში პირველად კონიაკის სპეციალიზებული ქარხანა. იგი ფლობდა ლიქიორ-არყისა და კონიაკის ქარხნებს და საწყობებს რუსეთის იმპერიაში. დ. სარაჯიშვილის მიერ გამოშვებულ სასმელებს მიღებული აქვს საერთაშორისო და მსოფლიო გამოფენებზე 11 ოქროს მედალი და სხვა მრავალი ჯილდო.

საქართველოში ყოფილი საბჭოთა კავშირის შემადგენლობაში ყოფნის დროს მეწარმეობა, კერძო ბიზნესი აკრძალული იყო, მართალია მიმდინარეობდა სამეწარმეო საქმიანობა, მაგრამ მას ჰქონდა კრიმინალური ხასიათი, რადგანაც წარმოადგენდა სახელმწიფო ორგანიზაციების დანამატს და საკუთარი არავითარი კაპიტალი არ გააჩნდა და საქმიანობდა ე. წ. მოპარული რესურსებით ამიტომაც მას რაიმე მნიშვნელოვანი კვალი არ დაუტოვებია და სსრკ-თან ერთად გაქრა.

განსაკუთრებით მეწარმეობა განვითარდა მას შემდეგ, რაც საქართველომ პოლიტიკური დამოუკიდებლობა მოიპოვა. დამოუკიდებლობის დროს უკვე ადვილია ჩამოაყალიბო მეწარმეობის განვითარების ტენდენციები და პერსპექტივა, მაგრამ 1991-95 წწ., როცა ფორმირდებოდა ქვეყნის ახალი საგარეო და საშინაო პოლიტიკა, ეკონომიკის განვითარებაზე არსებობდა მრავალი რჩევები, მითითებები, შემოთავაზებები, მაგრამ კრიზისი, რომელიც დაიწყო დამოუკიდებლობის მიღების დღიდან, გრძელდებოდა და რალაც ნაწილში იგი დღესაც გრძელდება. დაინგრა ეკონომიკური, კორპორაციული და, რაც მთავარია, ინტერესების გამომხატველი ურთიერთობები, მიმდინარეობდა ძიება, როგორც ძველი ურთიერთობების აღსადგენად, ისე ახლის მოსაძიებლად, რაც მეტად რთული პროცესი გამოდგა.

განსაკუთრებულად მიგვაჩნია მეწარმეობის განვითარება საქართველოში უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში, მას შემდეგ, რაც საქართველომ დამოუკიდებლობა მოი-

პოვა (1991 წ.). რა წინაპირობები ჰქონდა მეწარმეობას კოსტასაბჭოთა პერიოდში? პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს დადებითი ფაქტორები, რომელიც დატოვა სოციალისტურმა ეკონომიკამ, ესაა ორგანიზებული, პროფესიული, ჩამოყალიბებული დისციპლინის მქონე მუშათა და ინჟინერთა მთელი წყება, განათლებული და პასუხისმგებლობის მქონე მმართველობის კადრები. კოოპერირებული ეკონომიკური ურთიერთობები, მოქნილი და სამართლიანი სოციალური პოლიტიკა, სამუშაო ადგილებით უზრუნველყოფილი და თითქმის 100% დასაქმებული მოსახლეობა, სტაბილური ხელფასები და სტაბილური ფასები, სოციალისტური ეკონომიკის განვითარებაზე მკაცრი ცენტრალიზებული დაგეგმვა და მართვა, დაუსაბუთებლად და არაარგუმენტირებულად მოქმედი ფასები, გაუმართლებელი საქონელ მოძრაობა, მუდმივი დეფიციტი ყველა სამომხმარებლო საქონელზე. ცუდი, უარყოფითი შეხედულება კერძო მეწარმეების მიმართ.

დადებითი მხარეებიდან ნაწილი იქნა გამოყენებული, რაც შეეხება უარყოფით თვისებებს, ისინი დღესაც მოქმედებენ და გავლენას ახდენენ ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაზე.

მეწარმეობის განვითარების დადებით წინა პირობად მიგვაჩნია 1987 წ. მიღებული კანონი „კოოპერატივების შესახებ“ და 1989 წ. – „იჯარის შესახებ“. ამ კანონებმა შეცვალა ყოფილი საბჭოთა კავშირის ეკონომიკური საქმიანობა, აზროვნება, პოლიტიკა, ურთიერთობები. კოოპერატივების შექმნა ძირითადად ხდებოდა მოქმედ სახელმწიფო ორგანი-

ზაციებში, მათ ეძლეოდათ შეღავათიანი სესხები, ვადის გაგრძელებით. ამ მოვლენამ აამოქმედა აქტიური და საქმიანი ადამიანების მთელი არმია, საქართველოში არ დარჩენილა დარგი და საწარმოო კოოპერატივი, რომ არ ჩამოყალიბებულყო და საქმიანობა არ გაეგრძელებინოს, წინ წამოვიდა საქმიანი ადამიანების აქტიურობა, რისკით საქმიანობა, საქმიანი ურთიერთობების ოპერატიულად დამყარება და მათი პატიოსნად და საიმედოდ შესრულება.

„იჯარის შესახებ“ კანონის ამოქმედებამ საშუალება მისცა აქტიურ მეწარმეებს გამოესყიდათ ფართი სახელმწიფოებისგან (იჯარა გამოსყიდვის უფლებით). ამ მოვლენამ ჩამოაყალიბა მესაკუთრეთა ახალი სუბიექტები, რომლებიც სახელმწიფო ქონებასთან ერთად ქმნიან ერთობლივ საწარმოებს, რაც უფრო მეტად ავითარებდა სამეწარმეო საქმიანობას, ხელს უწყობდა ეკონომიკის გააქტიურებას.

მართალია, ამ კანონებმა სამეწარმეო საქმიანობა ახლებურ ასპექტში (გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყანა) გადაიყვანა, მაგრამ ამასთანავე თავი იჩინა სახელმწიფო სექტორიდან კერძო სექტორში ქონების უკონტროლოდ გადასვლამ, რამაც ზარალი მიაყენა ეკონომიკას და ამგვარად შეძენილი ქონების აბსოლუტური უმრავლესობა 90-იან წლებში სამშენებლო მასალებად და ჯართად გაიყიდა. ამის მიზეზი უკვე ადრინდელი ეკონომიკური კავშირების მოშლა იყო, თუმცა გამარტივდა უცხოეთში გატანა და უცხოეთიდან საქონლის შემოტანის პროცედურები და დაიწყო უცხოეთის ქვეყნებთან ეკონომიკური საქმიანობის გააქტიურება.

90-იან წლებში მეწარმეობის განვითარებას აფერხებდა მოუქნელი და სუსტი საკანონმდებლო ბაზა და არსებული ლიცენზიების გაცემის სისტემა.

იმის გამო, რომ ქვეყანაში პოლიტიკურად არასტაბილური მდგომარეობა იყო, ქვეყნის ბაზარი კი დამოკიდებული აღმოჩნდა იმპორტირებულ საქონელზე (კვების პროდუქტები და სასურსათო საქონელი) ბაზარზე იყო ნებისმიერი საქონლის დეფიციტი, სამეწარმეო საქმიანობა მიმდინარეობდა საკმაოდ რთულ ვითარებაში, რამაც ხელი შეუწყო სამეწარმეო სტრუქტურების კრიმინალიზაციას [7].

რთულად და შეცდომებით წარმართა პრივატიზების პროცესი. არ მოხერხდა საწარმოების რესტრუქტურისა და ამის გარეშე ჩატარდა სახელმწიფო ქონების პრივატიზაცია. იმის მაგივრად, რომ პირველ - რიგში გამორჩეულიყო ექსპორტსა და ბაზარზე მიმართული საწარმოები, რომლებსაც საკუთრებაში არსებული რესურსებით, კაპიტალითა და პროფესიული კადრებით, წარმატებით შეეძლოთ კორპორაციულად გამოეყენებინათ, რაც მოიტანდა მოგებას და კიდევ უკეთესად განვითარდებოდნენ, მაგრამ მოხდა საპირისპირო პრივატიზაცია. ხელაღებით გაიყიდა ისეთი საწარმოები, რომელთა პოტენციალი და ტექნოლოგიები კიდევ აქტიურად იქნებოდა გამოყენებული.

90-იან წლებში მეწარმეობა უფრო მეტ წარმატებას მიაღწევდა, რომ არა პოლიტიკური აშლილობანი და დაპირისპირება, რამაც ქვეყანა მიიყვანა ეკონომიკურ კრიზისამდე. გარდამავალი ქვეყნების ეკონომიკამ ყველგან განიცადა კრი-

ზისი, მაგრამ დროულად ნაპოვნი და გამოყენებული ხერხები შესაძლებელს ხდიდა მათი თავიდან აცილებას. საქართველომაც იპოვა ეს გზა და უკვე 1998 წლიდან ქვეყანამ დაიწყო კრიზისიდან გამოსვლა. თუ 90-ნი წლების დასაწყისში მრავალი ათასი ფირმა შეიქმნა, მათგან რამდენიმე ასეულმა მოაღწია მათ შორის მსხვილი რამდენიმე ათეულია, სხვა დანარჩენი კი საშუალო და მცირე.

საქართველოში რეგისტრირებული საწარმოებიდან ყველაზე მეტი წილი უჭირავს ინდივიდუალურ საწარმოებსა და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებებს (საქარ-თველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება შეიძლება ჩამოაყალიბოს ერთმა ადამიანმა) მცირე ნაწილი უჭირავს სააქციონერო საზოგადოებებს, სოლიდარული პასუხისმგებლობისა და კომანდიტურ საზოგადოებებსა და კოოპერატივებს. საინტერესოა, რომ საწარმოთა ნახევარზე მეტი მისდევს ვაჭრობას, შემცირდა მომპოვებელ და დამამუშავებელ მრეწველობაში მოქმედი საწარმოები. აქ ყურადღებას იქცევს ერთი მდგომარეობა, ყველა კერძო საწარმო შექმნილია დამოუკიდებლად, მაგრამ ძალიან მცირეა იმ საწარმოთა რაოდენობა, რომლებმაც შეცვალეს არსებული ტექნოლოგიები, მოძველებული ტექნიკა და ინოვაციები გახადეს საკუთარი საქმე, ისინი წარმატებულნი გახდნენ „ყაზბეგი“, „კოკა-კოლა“, „ნატახტარი“, „კასტელი“, „ნიკორა“, „სანტე“ და სხვ. მაგრამ საწარმოთა უმრავლესობა ჯერ კიდევ მუშაობს მოძველებული ტექნიკით, რომელთა სამუშაო სიმძლავრეები შემცირებულია და

ამასთანავე ვერ აწარმოებენ კონკურენტუნარიან პროდუქციას, ჩამორჩებიან ხარისხობრივი მაჩვენებლებით, შესაბამისად მათი ძირითადი კაპიტალი ან მთლიანად უნდა შეიცვალოს ან უნდა ჩატარდეს მოდერნიზაცია.

ჩვენთვის სასიხარულოა ის, რომ საწარმოთა ნახევარზე მეტი იყენებს ადგილობრივ ნედლეულს. ამ მოვლენას აქვს დადებითი ფაქტობრივი პროდუქციის მომხმარებლამდე ნედლეულის მოპოვება, დამუშავება, პროდუქციის წარმოება და რეალიზაცია მთლიანად სამამულო სფეროშია, დასაქმებულია ადგილობრივი მოსახლეობა, ვითარდება ეროვნული მეწარმეობა და თუ იქნება სახელმწიფო სტიმულები განვითარებაზე უფრო მეტად გაიზრდება ისედაც მცირეა საქართველოს საექსპორტო პოტენციალი, რაც ქვეყნის იმიჯს აამაღლებს და გაზრდის კონკურენტულ უპირატესობას. თავისთავად კარგია საწარმოების მუშაობა იმპორტირებულზე, ამოქმედებულია და პროდუქციას ქმნის საწარმო, აქაც დაკავებულია ადგილობრივი კადრები, მაგრამ შემოსავლის მნიშვნელოვანი ნაწილი გაედინება საზღვარგარეთის ფირმებში, სადაც სამუშაო ადგილებს ქმნის ქართული კაპიტალი, თუმცა საბიუჯეტო ნაწილის შევსება ხდება, რაც ასევე დადებითია, საჭიროა, როგორც აღვნიშნეთ, ეროვნული პროდუქტი გახდება კონკურენტუნარიანი და ავამაღლოთ ქვეყნის საექსპორტო პოტენციალი. ესაა ქართველი მეწარმის საქმიანობის ძირითადი ინტერესი, თვალთახედვა და მიზანი.

მეწარმეობის განვითარების ეტაპები მოიცავს მრავალ მნიშვნელოვან მოვლენებს ერთ-ერთ ასეთად მიგვაჩნია მე-

წარმეთა შემადგენლობა, მათი პროფესიონალიზმი, განათლება, ცოდნა და გამოცდილება თუ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე პერიოდში მეწარმეებს ჰქონდათ სპეციალიზაცია, გამოცდილება და მემკვიდრეობით მიღებული ცოდნა განსაზღვრულ საქმეზე, ხელოსნობაზე, ოსტატობაზე და წმინდა ინდივიდუალური იყო, რაც დღევანდლამდეა შემორჩენილი და ითვლება არა მარტო მიმზიდველად, არამედ ეგზოტიკურად და უნიკალურად: მაგ; თუშური თექა ხევსურეთისა და თუშური გობელენები, სვანური და მეგრული ნაბდისა და ქუდის წარმოება და სხვა.

თუ გამოვტოვებთ საბჭოურ პერიოდს და მეწარმეობის განვითარების თანამედროვე პერიოდს შევხებით, ესაა 20 წლიანი პერიოდი (1991-2011წწ), სადაც მეწარმეობის განვითარებაში ჩართული აღმოჩნდა მრავალი ათასი ადამიანი. მათ შორის იყვნენ მეცნიერები, უმაღლესდამთავრებულები, სხვადასხვა პროფესიისა და კვალიფიკაციის ადამიანები. [7]-ის მიხედვით მარტო თბილისში მოღვაწე მეწარმეების 77,5% უმაღლესდამთავრებულია, 6,5% უმაღლეს დაუმთავრებელი, 11,8% საშუალო სპეციალური, 4,2% საშუალო ზოგადი, ე. ი. გაუნათლებელი არა ჩანს, რომლებიც სანამ ჩაერთვებოდნენ სამეწარმეო საქმიანობაში მთელი 90% მუშაობდა სახელმწიფო ორგანიზაციაში, ხოლო 10% – კერძო საქმეში.

სარაჯიშვილისა და ზუბელაშვილების პერიოდის მეწარმეებთან განსხვავებით, მათ, მიუხედავად მიღებული განათლებისა, პრაქტიკულად არ გააჩნდა არავითარი გამოცდილება საკუთარი საქმის წარმოებაზე, მათ არ ჰქონდათ

ცოდნა მეწარმეობის, ბიზნესის, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის შესახებ და, რაც მთავარია, მათთვის მიუწვდომელი იყო ევროპულ და სხვა ქვეყნების სამეწარმეო გამოცდილება, ამიტომაცაა, რომ მეწარმეობამ, რომელმაც როგორც ჩვილმა ფეხი აიდგა დამოუკიდებლობის მიღების გარიჟრაჟზე, სანამ მიაღწევდა მოწიფულობას, სანამ თავის თავზე გამოსცადა მეწარმეობის უცოდინრობის შედეგი, მრავალჯერ იყო დამარცხებული, მოტყუებული, შეცდენილი, არასწორ გზაზე დაყენებული, აღრიცხვიანობაში ჩაუხედავი ყოველთვის გადაგდებული „პარტნიორების“ მიერ, მათ შორის ევროპიდანაც. ეს იყო ძალიან რთული გზა, რომელიც შეგვიძლია ვთქვათ წარმატებით დაძლია და გაიარა ქართველ მეწარმეთა დიდმა ნაწილმა, ისინი შემორჩნენ საქართველოს ბაზარს, გადარჩნენ მრავალგვარი შეტევების შემდეგ, დარჩნენ საქართველოში და აკეთებენ საქართველოს საქმეს, ავითარებენ რა სამეწარმეო საქმიანობას.

ეს მიმოხილვა საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, მეწარმეობაში დიდია რისკი და ეს ჩვეულებრივი მოვლენაა, უნდა იცოდეთ მისი მართვა, მეწარმეობა ყოველთვის ორიენტირებულია ბაზარზე – მომხმარებელზე, მათ მოთხოვნებზე, რადგანაც იცვლება მომხმარებლის მდგომარეობა, იცვლება მოთხოვნები, შესაბამისად იცვლება ბაზარი, მეწარმეული გენის მქონე მეწარმე სწორად ითვლის მას, ერგება ამ ცვლილებებს, არა მარტო გარემოებს, იყენებს კიდევ მათ თავიანთ სასარგებლოდ და თუ შენი საქმე არ იცი, თუ მას არ ფლობ პირფესვიანად და არ გაგაჩნია მასზე ცოდნა, არ იცი

მისი განვითარების ტექნოლოგიები, ისე ვერასოდეს ვერ მი-
აღწევ წარმატებას, ამიტომაც, პირველ რიგში ცოდნაა
მთავარი და უნდა გიყვარდეს შენი საქმე და შენი სამშობლო
და ამ შენი საქმის წარმატებულად განვითარებით ხელი შეუ-
წყო მის კეთილდღეობას. გახსოვდეს თუ ნაღდი წარმატებუ-
ლი მეწარმე ხარ შენ პასუხისმგებელი ხარ, შენი საქმის განვი-
თარებაზე, შენთან მომუშავეთა ოჯახების, შენი ოჯახის, შენი
სამშობლოს წინაშე.

მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს არსებული კონსე-
რვატიული მიდგომა საქონლის წარმოებაზე (პროდუქცია,
სამუშაო, მომსახურება), რომელიც აკმაყოფილებს მყიდვე-
ლის ცნობისმოყვარეობას. აქ ჩადებულია დამკვიდრებული
თანამედროვე სტერეოტიპები საქონლის პრიორიტულო-
ბაზე, მაგრამ დღევანდელი მსოფლიო ბაზრის მნიშვნელო-
ვანი სეგმენტი შედგება ისეთი პროდუქციისაგან, რომლის
არსებობასა და დანიშნულებაზე დღევანდელ პოტენციურ
მყიდველს წარმოდგენაც არა აქვს ანუ დღევანდელი ბაზარი
მნიშვნელოვან ნაწილში ფორმირებას უკეთებს მოთხოვნას.
ეს საშუალებას აძლევს სამეწარმეო საქმიანობის მმართვე-
ლებს უხელმძღვანელონ მომხმარებელთა მოთხოვნის ევო-
ლუციას, რაც, თავის მხრივ, სასურველია მისი წარმოების
საქმიანობის პროგნოზირებისა და დაგეგმვისათვის.

ეს მოვლენა ყოველთვის გასათვალისწინებელია და მის
სამართავად საჭიროა გვექონდეს მოცემული საქონლის, მოცე-
მულ გეოგრაფიულ რეგიონში, მოცემულ ბაზარზე მოთხო-
ვნისა და მიწოდების დასაბალანსებელი აუცილებელი ინფო-

რმაცია. ასეთ შემთხვევაში მეწარმეს არ ექნება პრობლემა მიწოდების რეგულირებისას და წარმოება ყოველთვის თანამიმდევრულად შეავსებს მოთხოვნების მოცულობას, განალაგებს შეკვეთებს და ყოველგვარი საწარმოო ჩავარდნის გარეშე (შიგა კრიზისი) მიზანმიმართულად იმოქმედებს ბაზარზე. ამ ბაზარზე და მის ირგვლივ ეკონომიკური სიტუაციის პირობები უკვე არაა მეწარმის ინტუიციის პროდუქტი, იგი პროფესიული ცოდნის ნაყოფია, ასევე ვიცით და ვითვალისწინებთ მეწარმის ინტუიციას, როგორც არანაკლებ მნიშვნელოვან პარამეტრს გადაწყვეტილების მიღებაში.

მაგრამ არსებობს მრავალი ეკონომიკური კატეგორია, რომელთა პროგნოზი და წინასწარმეტყველება ძნელი არაა, ისე, როგორც სირთულეს არ წარმოადგენს გამოვთვალოთ მოთხოვნა ისეთ საქონელზე, რომლითაც გაჯერებულია ბაზარი როგორც მოკლე, ისე გრძელვადიან პერიოდში. ამასთან, ფასიანი ქაღალდების კოტირების მსოფლიო ბაზარზე გამოთვლა ურთულესი საკითხია და შეუძლებელია, რადგანაც მათ საბაზრო კონიუნქტურაზე ზეგავლენას ახდენს უამრავი ფაქტორი: წარმოების ინდექსი მოწინავე სამრეწველო ქვეყნებში, კაპიტალის მიგრაცია, სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვების დონე, ამა თუ იმ ქვეყნის საგადასახადო კანონებში მკვეთრი ცვლილებები, მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში პოლიტიკური სიტუაცია და ამინდის პირობების პროგნოზირების შეუძლებლობა, რაც უშუალოდ მოქმედებს და გავლენას ახდენს მსოფლიოს აგრარული ბაზრის საქმეებზე.

დღევანდელი პერიოდის სამეწარმეო საქმიანობა მიმდინარეობს ორი მსოფლიო რევოლუციის პერიოდში, კაცობრიობის ეკონომიკური განვითარების პერიოდში – სამრეწველო და ინფორმაციული. დღეს მიღებული კავშირის საშუალებების (ტელეფონი, ტელეგრაფი, ფოსტა, ტელეფაქსი) შეცვლა კომპიუტერული, თანამგზავრული, ოპტიკურ-ბოჭკოვანი საშუალებებით არაა მხოლოდ გარეგნულად გამოხატული მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, ის ცვლის საქმიანი ადამიანის მუშაობის პრინციპებს და ყველაფერი ეს არის ახალი ადამიანის ფორმირების წინა პირობა – პრინციპულად ესაა ახალი გენერაციის ადამიანი.

პრაქტიკულად იცვლება ოპერაციების მასშტაბურობა ეკონომიკაში – გლობალიზაცია, მათი მიზნები და მიღწევის საშუალებები, სამეწარმეო ეთიკა და კულტურა. ასეთი გრანდიოზული ცვლილებებით დამთავრდა XX საუკუნე და თუ გამოვიყენებთ მსხვილი სამრეწველო კორპორაციების საწარმოო სტრატეგიას, შეიძლება გამოიკვეთოს პრიორიტეტები, კერძოდ, შეიქმნება პროდუქციების ახალი მოდიფიკაციები და ასეთ შემთხვევაში საწარმომ საპროექტო-საწარმოო პროცესი ისე უნდა დაგეგმოს, რომ საქონელი რჩებოდეს ხარისხიანი და კონკურენტუნარიანი არა მარტო დამზადებისას, არამედ ბაზარზე გატანის მომენტშიც.

დღეს ასეთი სიახლის მწარმოებლებად შეიძლება ჩავთვალოთ მიკრო ელექტრული კომპონენტების მწარმოებელი ტელე და რადიო-კომუნიკაციური დანადგარების იაპონური ფირმები, ამერიკული კომპანიები, რომლებიც

აწარმოებენ საავიაციო და სამედიცინო ტექნიკას და სხვა.

სამეწარმეო საქმიანობის დაგეგმვისას აუცილებლად დაცული უნდა იქნეს პრიორიტეტების სისწორე და მართებულობა თითოეული რეგიონის სოციალურ პოლიტიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით, სწორედ იქ არის მეწარმის საქმიანობაში წარმატების საფუძველი, როცა არეგულირებს თავის იდეას, საქმეს და წარმოებას ზემო-აღნიშნულის გათვალისწინებით, მაშინ ეს საქმიანობა ნაყოფიერია.

ახლა წარმოვადგინოთ როგორ უნდა მოხდეს საქართველოსა და მსგავსი გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში (მსოფლიოში 30 ქვეყანაა) განვითარების ძირითადი მიმართულებების დასახვა და მათ საფუძველზე მოქმედების სტრატეგიის გამომუშავება. ჩვენი აზრით განვითარების მიმართულებად შეიძლება გამოვხატოთ შემდეგი:

1. ეკონომიკური სიტუაცია – დაქვეითების დასაწყისში ან დაქვეითებიდან გამოსვლის გზაზე, მყიდველობითი შესაძლებლობა დღევანდელი ფონზე (დონეზე), შემოსავლების მიხედვით დაბალი დიფერენციაცია, არ იქნება თბომემცველებზე ფასების მკვეთრი ცვლილება, წინ წამოიწევს და გვერდში დაუდგება ინდუსტრიულ ქვეყნებს.

2. პოლიტიკური სიტუაცია – მშვიდობა, სტაბილურობა, მოცემული დარგის ბიზნესში იღვიძებს და შემოდის ახალი ქვეყნები და რეგიონები, მტკიცდება საბაზრო ეკონომიკის პოზიციები, ვითარდება მეწარმეობა.

3. სოციალური სიტუაცია – განათლების უფრო მაღალი დონე, ცხოვრების ჯანსაღი სახე.

4. გარემოცვა, ოჯახების აღორძინება (რენესანსი) – ცხოვრების სტრესული პირობები, გარემომცველი გარემოს დაბინძურება, ეკოლოგიური კრიზისი, საშიშროების ღრმა გაგება.

მოცემული მიმართულებები საფუძვლად უნდა დაედოს საწარმოს (ფირმის) საქმიანობის დაგეგმვას და მართვას, ამისათვის უნდა დამუშავდეს როგორც მოკლევადიანი, ისე სტრატეგიული გეგმა, რომელშიც გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი მოსაზრებანი:

1. ენერგეტიკული კრიზისი (მსოფლიო) აღარ იქნება, მაგრამ შესაძლებელია მოიმატოს ტარიფებმა ელექტროენერგიასა და სიმძლავრეზე, ასევე ენერგია შემცვლელეებზე.

2. რაც უფრო ღრმად ჩავწვდებით გარემომცველი გარემოს გაჭუჭყიანების საშიშროებას, მიიღება გადაწყვეტილებები ეკოლოგიის გაუმჯობესების შესახებ, დამუშავდება და გატარდება შესაბამისი პროექტები.

3. გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნები თანდათანობით მოახერხებენ და დაიწყებენ ინდუსტრიული ქვეყნების მსგავსი საქონლის დამზადებას და მუდმივად მოახდენენ ბაზარზე ზეწოლას ფასების შემცირების მიმართულებით.

4. ინდუსტრიულად მოწინავე ქვეყნები მათ საპასუხოდ დაიწყებენ უფრო ძვირად ღირებული მსგავსი საქონლის გამოშვებას.

5. შემცირდება იმპორტიორთა როლი, გაიზრდება სწრაფვა მარკეტინგსა და საბაზრო მხარდაჭერაზე.

6. სოციოლოგიური და პოლიტიკური ფაქტორები მიუთითებენ უფრო გამოკვეთილ ქცევაზე ეკოლოგიური მი-

მართულებით და ყურადღებაზე მომხმარებლების მიმართ უკეთესი ხარისხის საქონლის მიწოდებაზე.

7. მოხდება ინფორმაციის მასობრივი საშუალებების მაღალი დონის კონცენტრაცია, რომელშიც ჩაერთვება სხვადასხვა ქვეყანა და ეს გამოიწვევს რეკლამის ერთფეროვნებას და ტელეხედვის როლი გაიზრდება.

8. აქტიური ეკონომიკური ზრდა გამოწვეული იქნება ადგილობრივი რესურსების მაქსიმალურად გამოყენებისა და მათი შენარჩუნების აუცილებლობით.

9. პოლიტიკური ფაქტორები ხელშემწყობი იქნება სტაბილური მოთხოვნისა, ასევე შესაძლებელი მეწარმეობის განვითარებისა კავკასიასა და მის მეზობელ რეგიონებში.

10. უპირატესობა მიეცემა ეკოლოგიურად სუფთა საქონელს. ეკოლოგიურად სუფთა საქონელი და ეკონომიკური საწარმოო სიმძლავრეები გამოყენებულ იქნება და გავრცელდება სწრაფად.

11. სოციალურ სფეროში მოსახლეობას შორის მოხდება გათანაბრება როგორც უფლებებში, ისე მატერიალურად, რაც ხელს შეუწყობს ბიზნესის განვითარებას, მის გააქტიურებას.

1.2 მეწარმის უნარ-ჩვევები და რჩევები

საიმედო გუნდი მეწარმემ უნდა შექმნას და ჩამოაყალი-

ბოს შემდეგი პრინციპების, კრიტერიუმებისა და კონცეფციის საფუძველზე:

- მომუშავეებსა და ადმინისტრაციას შორის ანტაგონიზმის, თავისებურად ფარული სახასიათო წინააღმდეგობების დარღვევა;

- ერთი მიზნის ქვეშ ახალგაზრდა მეწარმეთა, წლოვან მომუშავეთა და ხელმძღვანელთა მოქცევა და ამოქმედება;

- საქმის ინტერესის წინ დაყენება;

- საქმეში მიზანმიმართულობა და შესრულების ეფექტიანობა წარმოადგენს პროფესიონალიზმის საფუძველს;

- თითოეულმა მეწარმემ თავისი თავდაუზოგავი შრომის შედეგის მიხედვით უნდა ჩაუნერგოს მომავალ თაობას იდეა, რომ იშრომონ, იმოქმედონ ისე, რომ მათი შედეგები არ დაიკარგოს. მან უნდა შეძლოს მიღებული ამონაგების შენარჩუნება და მიზანმიმართულად და ეფექტიანად გამოიყენოს იგი;

- არასოდეს არ დაიწყო და ხელი არ მოჰკიდო დიდი კაპიტალის საჭიროების საქმეს. შეიძლება შენი საქმე ისე დამთავრდეს, რომ დაგჭირდება მეტი თანხები და აღმოჩნდები ან ბანკის, ან რომელიმე მევალის ხელში, რომელმაც უნდა გადაწყვიტოს შენი საქმის ბედი;

- საქმეში კრიზისისას, კონკურენტებთან ურთიერთობის დროს დამარცხების შემთხვევაში ნუ დაეცემი, ნუ დანაღვლიანდები. იმედი გქონდეს ღმერთის და ნუ გაჩერდები, არ შეჩერდე, არ მოიხედო უკან, სანამ უკეთესობას არ მიაღწევ. გამოიყენე შენს საქმეში შენი კონკურენტები („მტრე-

ბი“) და ასევე შენი საქმე გააკეთე უკეთესად მათ მიმართ შურისძიების გრძნობის გარეშე. ამით უფრო გაძლიერდები;

- იცოდე და გქონდეს აუცილებლობის გრძნობა იმისა, რომ კარგად და სწორად გაარჩიო შენი და შენი საქმის ირგვლივ სიმაღლე და ტყუილი, კეთილგანწყობა და ბოროტება. ესაა შენი სულის მკურნალობა და წარმატება საქმეში;

- საქმიდან მიღებული შემოსავლის ნაწილი ჩადე ძალიან საიმედო აქტივებში;

- საქმისათვის აუცილებელი თანხის გამოყენება და არა ლამაზი და უახლესი მოდის რემონტები და მანქანების შეძენა! ზედმეტად მოგებისათვის თანხის გაფლანგვას მოსდევს კრიზისი;

- იცოდე აღრიცხვა: შემოსული მასალები, თანხა, ფინანსები, ყოველგვარი გასავლები გაანალიზე დოკუმენტურად, გააკეთე შენთვის საჭირო უბრალო ბალანსი. აღურიცხაობა ქმნის განუკითხაობას და არარაციონალურად საქმიანობას, რაც საქმის ჩავარდნის მაჩვენებელია;

- შეამოწმე ყოველგვარი ინფორმაცია. უნდა იცოდე რისთვის რა ინფორმაცია როდის გჭკირდება და წვრილმანებამდე შეამოწმე ყველა დოკუმენტი საქმეზე, ფირმაზე, პირადად შენზე;

- იყავი კომუნიკაბელური! იცოდე ადამიანებთან კონტაქტების (ურთიერთობების) დამყარება, რადგანაც ეს წარმატების საწინდარია;

- შენ მეწარმე – პირველ რიგში, ლიდერი ხარ, მაგრამ

ცხვირი არ ასწიო და არ გახდე ამპარტავანი არც მაშინ, როდესაც პირველ მიღწევას გააკეთებ და არც მაშინ, როცა შენ აღიარებული ხარ;

- შეისწავლე გრამატიკულად წერა, საუბარი, გამოსვლები, დაეუფლე ორატორულ ხელოვნებას. შეგეძლოს შენი აზრის ნათლად და სწორად მიტანა მსმენელამდე;

- წარმატებისათვის აუცილებელია ყურადღების გამახვილება ნებისმიერ წარმოშობილ საკითხზე, ყველა საქმეში დროის რაციონალურად გამოყენება. ეს ეხება არა მარტო მეწარმეობას ან ბიზნესს – ყველა საქმეს;

- გამოკვეთე რა არის შენს საქმიანობაში მთავარი და შემდეგ მოახმარე მთელი შენი ძალისხმევა და ენერჯია, რომ მას მიაღწიო;

- თუ გსურს გახდე ბიზნესში კარგი სპეციალისტი ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტის საქმეში, უნდა შეძლო განსაზღვრო პრიორიტეტები;

- მეწარმეს თუ მენეჯერს საქმის წარმართვისა და შესრულებისათვის უნდა შეეძლოს ამისათვის საჭირო მომუშავეთა დაქირავება;

- იცოდე შენი საქმე ღრმად! იყავი თავისუფალი, ნუ შეზღუდავ შენს ქცევებს. დაუქვემდებარე ყველაფერი მონდობილ საქმეს; გახსოვდეს შენი შეცდომები, ისინი ხომ განუყოფელი ნაწილია შენი ცხოვრებისა, მაგრამ მათგან ნაკლებად უნდა დაზარალდე და ერთი და იგივე შეცდომა არ უნდა გაიმეორო;

- შენი საქმიანობის შედეგი: პროდუქტი, საქონელი თუ

მომსახურება, ან აქცია შეძენილი იქნება მომხმარებლის მიერ. იცოდეთ: პირველ ხანებში იგი ყოველწლიურად ცდილობს მის წრეში გაამართლოს ამ საქონლის შეძენა, მიუხედავად იმისა დაუშვა თუ არა შეცდომა. გამოიყენე მისი ე. წ. „გამართლების-მოწონების“ დრო და მომენტი;

- გახსოვდეს შენს ირგვლივ ისეთი სისტემა შექმნა, რომელიც აწარმოებს მოგებას. სხვა ყველაფერი ამისათვის კეთდება. გათვალე თითოეული მენეჯერის დონეზე;

- მიუტევე მათ, ვინც ღიად აღიარებს თავის შეცდომებს. გაარჩიე მათთან ერთად ეს შეცდომები და არ დასცილო. დააფასე მათი ასეთი თვისება;

- თუ ნამდვილად გჯერა შენი საქმისა მაშინაც კი, როდესაც გიწევს ჩავარდნა, კრიზისები, წინააღმდეგობები, თავდაუზოგავად ეცადე მიაღწიო შენსას, შენს მიზანს, შენს ინტერესებს;

- წარუმატებლობა ქმნის ცხოვრების ბუნებრივ ნაწილს და შენ თვითონ უნდა (დროულად) იპოვე მათზე რეაგირების ხერხები;

- არასოდეს არ მიიღო (სწრაფად, მოუფიქრებლად) სერიოზული გადაწყვეტილება, თუ გონებაში მომზადებული არა გაქვს მეორე ვარიანტი. თუ დიდ თანხებზეა საუბარი, მაშინ მესამე ვარიანტიც საჭიროა, ოღონდ ყველა მომგებიანი უნდა იყოს – დაწერილი, გათვლილი, დასაბუთებული, აწონილ-დაწონილი და ფაქტებით შეჯერებული გადაწყვეტილება. ასეთი მოთხოვნა გვექონდეს თანამშრომლების მიმართაც;

- საფინანსო აღრიცხვა და კონტროლი, ფინანსური რე-

გულირება წარმოადგენს ფირმის სიცოცხლისუნარიანობის ძირითად მხა-რეს. ეცადე ეს საქმე გქონდეს მოწესრიგებული;

- გააკეთე და ასევე მოთხოვე შენთან მომუშავე საქმეთა წამყვანებს: რა გეგმები გაქვს 3-6 თვისათვის, რა იმედებს ამყარებთ, რომელ პრიორიტეტებს გამოარჩევთ, გაამზადონ ნაწერები, ნააზრალი, გონებაში გატარებული ფაქტებითა და გაანგარიშებებით დასაბუთებული. ასეთი მოქმედებით ეს გეგმები უკეთესად ამოქმედდება ფირმაში. ამით ხდება შენი საქმიანობისათვის ამოცანების განსაზღვრა. შენ ხარ საქმის პატრონი და ეს გეგმები გაიძულებს ინიციატივის გამოვლენას და შემდეგ მათ საქმეში ამოქმედებას მომხმარებლების დაკმაყოფილების მიზნით;

- მეწარმეობაში არსებობს რისკების დიდი რაოდენობა. ისინი უნდა გამოიყენო, უნდა შეგეძლოს მათი მართვა. მაგრამ დაიმახსოვრე: თუ მიდიხარ რისკზე, მხოლოდ მას შემდეგ, როცა შენი წინათგრძნობა გამაგრებული იქნება ტექნოლოგიური და საბაზრო გამოკვლევებით. იმოქმედე შენი საკუთარი ინტუიციით, რაც აუცილებლად დაფუძნებული უნდა იყოს მხოლოდ ფაქტობრივ მასალებზე;

- სწორია და კარგი, როდესაც უმაღლეს სასწავლებლებში ასწავლიან საქმის ადმინისტრირებას, თანაც ცნობილი ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის მაგალითზე: „ნუ დაიწყებთ მოქმედებებს, სანამ არ გექნებათ ყველა ფაქტი“. მაგრამ ამ დევიზზე გამოჩენილ მენეჯერს ლი იაკოვას აქვს ასეთი კომენტარი-შეგონება: „თქვენ გაქვთ, უკვე 95% ფაქტი, დანარჩენის მიღებას ელოდები თითქმის 6 თვე, ამ დროს შენი 95%-იანი

ინფორმაცია მოძველდა, ბაზარი შეიცვალა“. ცხოვრება – დროის ფაქტორია. ამიტომაც წინა რჩევაში მოცემული რისკისა და ინტუიციის ფაქტორის მნიშვნელობა გადაწყვეტილია იმიტომ, რომ შენ ფლობ მოცემული საქმის ტექნოლოგიას, წარმოებას, ბაზრის შენ წილსა და მომხმარებლების სეგმენტს;

- სწორად იქცევი და ბუნებრივია, რომ მიიღო და გქონდეს ამომწურავი ინფორმაცია საქმის ყველა ფაქტსა და კვლევის მასალებზე, რომლებიც გარანტიას იძლევა რომელიმე კონკრეტული პროექტის, პროგრამის, საქმის განხორციელებაზე;

- გასაკვირია, მაგრამ ხშირად ხდება, რომ გამოწვლილვით მომზადებული სწორი გადაწყვეტილება აღმოჩნდეს მცდარი, თუ კი იგი მიღებულია დაგვიანებით. ასევე იცოდე, რომ ცხოვრებაში ისეთი ცნება, როგორცაა აბსოლუტური დამაჯერებლობა, არ არსებობს;

- განვიხილოთ რა უნდა იყოს საკმარისი ინფორმაცია, რომელიც მოცემულ მომენტში გამოგვადგება გადაწყვეტილების მისაღებად: როგორც ცნობილი და გამოცდილი მენეჯერები აცხადებენ, ინფორმაციის 50%-ით სწორ გადაწყვეტილებას ვერ მიიღებ. მაგრამ თუ მაინც გადაწყვიტე ამ ინფორმაციის გამოყენებით მოქმედება, უნდა გაგიმართლდეს, თუ არა და ძლიერ დაზარალდები. ცნობილია, რომ ასეთი მოქმედებები აზარტულია, რომელსაც მოჰყვება (ისიც იშვიათად!) მოგება. ასეთი – თამაში წესად არ უნდა აქციო;

- სრული 100% ინფორმაციის მიღებაც გართულებუ-

ლია ბიზნესის თითქმის ყველა საქმეში. ეს განპირობებულია იმით, რომ ბაზრები უწყვეტი ცვლილებებით ხასიათდება და არის განსაკუთრებული საქმეები, რომლებზეც რაიმე წინასწარ გაითვალისწინო, პროგნოზი გააკეთო, ან მოამზადო გადაწყვეტილება – ეს ურთულესი პრობლემაა. მეწარმემ მხოლოდ ინტუიციის მეშვეობით (ეს უკვე ინდივიდუალურია, რაც გამოარჩევს მას სხვებისაგან) უნდა გაითვალისწინოს, რაზე იქნება მოთხოვნა ერთი ან რამდენიმე წლის შემდეგ. თუმცა დამაჯერებლად დღესაც შეიძლება ვერ თქვას, რა იქნება ერთი თვის შემდეგ. რაზე უნდა გაამახვილოს ყურადღება მომხმარებელმა. ეს უკვე საკუთარი გამოცდილებაა და უნდა გვეჩვენოს შენი საკუთარი ხედვა არსებული მდგომარეობის შესახებ, რომ მიიღო დროული, სწორი და ეფექტიანი გადაწყვეტილება;

- ფირმაში ორატორული ხელოვნების დაუფლება აუცილებელია;

- საზოგადოების წინაშე არ უნდა იყო დამაბული, ჩაკეტილი, დამუხრუჭებული;

- არ უნდა ნერვიულობამდე, უფრო სწრაფად უნდა ჩააცხრო მღელვარება, ზომიერად მეტად არ უნდა აღელდე, გადალახე შენში დამაბულობა;

- კარგი მაგალითია, თუ რომელიმე მსმენელს და შემდეგ ყველას დაავალე ადგილზე ან აუდიტორიის წინ გამოვიდეს 2-3 წუთიანი სიტყვით, რაზედაც სურს, გნებავთ მისთვის გაუგებარ, გაუგონარ ან წარმოუდგენელ საკითხზე ექსპრომტად. მიხვდები, რომ იგი მაინც შეეხება ამ საკითხს

აზრიანად. ეს იძლევა მსმენელის წინაშე დაფიქრების შესწავლას, ფიქრის სწავლას;

- გამოსვლისას შენ მზად ხარ და იცი საკითხი ღრმად, მაგრამ მსმენელი არაა ყურადღებიანი. ამიტომ დაიწყეთ განცხადებით მასზე, რაზედაც უნდა ილაპარაკო, და თქვით მასზე. დამთავრებისას გაიმეორეთ ის, რაც თქვით, აქვე მიყოლეთ მაგალითი, სანამ თქვენ დაამთავრებდეთ გამოსვლას, ლექციის და ა. შ., ჩააგონეთ მსმენელებს, რომ მათ რაღაც უნდა გააკეთონ. არ აქვს მნიშვნელობა: დააწერინეთ გამოსვლა, წერილი, განცხადება, ილაპარაკოს თქმულზე;

- საქმის ღრმად მცოდნემ ნათლად უნდა გამოსცადოს იგი სხვების წინაშე, თავის ჩანაფიქრზე, საქმეზე, იდეაზე, პროექტზე. ე.ი. ნათლად, აზრიანად გამოხატული შენი აზრი;

- საჯარო გამოსვლას შეუძლია ჩააგონოს მრავალადამიანს შრომის მოტივაცია, ფორმის ინტერესების განვითარება ზრუნვა, წარმატებულ საქმიანობაზე სწრაფვა, ნაყოფიერ მუშაობაზე მომართვა. გამოსვლა განსხვავდება ერთ-ერთ ადამიანთან საუბრისაგან. ორატორი კარგად ინფორმირებული უნდა იყოს. იცოდეს მან დღეს რა უნდა თქვას და სწორედ ამ აუდიტორის წინაშე. კარგია თუ ისაუბრებ მსმენელისათვის მისაღებ ენაზე, რაზედაც იგია მიჩვეული. მსმენელს უნდა სჯეროდეს შენი და შენ მის მხარეზე რომ ხარ. გამოსვლა არ უნდა იყოს უმისამართო;

- თუ არ გექნება ყველა ფაქტი, როგორც გამოცდილი მეწარმეები და მენეჯერები ამტკიცებენ, მაშინ უნდა ენდო შენს ინტუიციას. მაგრამ ამისათვის შენ უნდა გააჩნდეს

მყარი წარმოდგენა მასზე, როგორ მიაღწიო შენი ინტერესის მიზანს;

ასევე არსებობენ მენეჯერები, რომლებიც დაუფლებულნი არიან საქმეთა ორგანიზაციის მართვის ხელოვნებას და ისინი უარყოფითად აღიქვამენ ინტუიციურ გადაწყვეტილებებს. შეიძლება ნორმალურ სიტუაციაში ეს სწორია, მაგრამ საქმიანობა მიმდინარეობს ცვლად პირობებში. ამიტომ ინტუიციაზე დაყრდნობას ყოველთვის მოაქვს წარმატება (ლი იაკოკა);

- გახსოვდეს, როდესაც დგება საქმიანობის, ფირმისათუ საქონლის (პროდუქციის) მომგებიანობის ვარდნის პერიოდი, ამ დროს ფიქრის დროც აღარ გრჩება და შენზე, მეწარმეზეა დამოკიდებული არა მარტო ფირმის ბედი, ასევე პასუხისმგებლობა მომუშავეთა და ქვეყნის წინაშე. ამიტომაცაა განსაზღვრული, გათვლილი რისკის აუცილებლობა. ბაზარი შენ არასოდეს არ დაგელოდება, რომ გამოთვალო, როდის ელი შენს სავარაუდო ზარალს და ამიტომ იღებს გადაწყვეტილებას. საქმე მიდის, ბაზარი განიცდის ცვლილებას – ეს ჭეშმარიტებაა. წადი მხოლოდ გათვლილ რისკზე და თანდათანობით გამოასწორე შეცდომები;

- ნებისმიერ ფირმაში, განსაკუთრებით კი კორპორაციაში, ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებზე ფიქრობენ, მსჯელობენ და რჩევებს იძლევიან სხვადასხვა კომიტეტები, კომისიები, საბჭოები, „გონებრივი ცენტრები“. მაგრამ მათზე გადაწყვეტილებას ყოველთვის იღებს ერთი ადამიანი, ე.ი. შენ – მეწარმე. კოლექტიურობის პრინციპი დაიცავი გადაწ-

ყვეტილების მიღებამდე! ყველა რჩევა მისაღებია, მაგრამ, არასოდეს დაუშვა, რომ კომისიებმა დამოუკიდებელი მენეჯერების მაგივრად დაიწყონ მათი საქმის წარმართვა. ამ დროს ეცემა მწარმოებლობა და მოგება;

- მნიშვნელოვანი საკითხი: კორპორაციაში მართვა წარმოადგენს – განაწყო და შეაგულიანო ადამიანები შრომის მიმართ, მათი მენეჯერებისა და კორპორაციის მოტივაციების შესაბამისად. ამიტომ ისინი, რომ შეაგულიანო (განაწყო) ენერგიული საქმიანობისათვის, საჭიროა მათთან კარგი ურთიერთობების დამყარება;

- თითოეულ მენეჯერს თუ მეწარმეს უნდა შეეძლოს ნათლად გამოთქვას თავისი აზრი. ასევე კარგად იცოდეს სხვისი აზრის მოსმენა. ეს პროცესი ხომ ორმხრივია;

- საწარმოში, ფირმაში თუ თანამშრომელი მოდის რაიმე იდეით, აზრით ან კონკრეტული საქმით (გნებავთ იმ მომენტში აბსურდულის) – მოუსმინეთ, შეაქეთ. თუ გაქვს რაიმე ჯიბეში – დაასაჩუქრე. იცოდე: თუ აიგდებ, სასაცილოს გახდი, იგი შემდეგში არაფერზე იფიქრებს. თუ ისე გააკეთებ, რაც გირჩიეთ, შეიძლება მან ერთ დღეს მოიტანოს ისეთი საქმე, რითაც ფირმა შეიძლება გამდიდრდეს.

ასეთი კონტრაქტებით ადამიანები იგრძნობენ, რომ ისინი მართლაც რაღაცას წარმოადგენენ და ღირებულნი არიან. ამ შემთხვევაშიც მნიშვნელოვანია მოსმენის უნარი ხდება. კარგი მსმენელის მეშვეობით შეგულიანებული და შეცდომებზე მიმთითებელი მომუშავეც გამხდარა წინწასული და აღიარებული. ეს იმიტომ, რომ მას ვიღაცამ თავის დროზე

კარგად მოუსმინა და შეაძლებინა მას განვეითარებინა თავისი საქმე.

- თანამშრომლებთან უნდა ისაუბრო გულლიად, უნდა ეცადო შეუქმნა მათ სამუშაო განწყობა. თუ კი მათ წინაშე გახსნი მოქმედების გეგმას, მაშინ ეცადე, გახადო ისინი ამ გეგმის შექმნისა და შესრულების თანამონაწილენი. თუ კი შეასრულებენ დადგენილ ამოცანას, არაა საკმარისი მარტო მადლობის თქმა. შენს კომპანიას უნდა შეეძლოს სხვა სამუშაოებთანაც ღირსეულად შეაფასოს გამარჯვებული თანამშრომლის ფასი, მაგალითად, ფულადი ან ახალი თანამდებობის მიცემით.

- როდესაც შენი დაკვირვებით დაინახავ რომელიმე თანამშრომლის გულისხმიერ და კეთილსინდისიერ მიდგომას სამუშაოს ან ამ საქმის მიმართ, აამაღლე იგი თანამდებობაზე. მაგრამ გაუზარდე მას ვალდებულებების წრე და წაუყენე უფრო მაღალი მოთხოვნები. როცა იგი წარმატებების ზენიტშია, უფრო მეტი მოთხოვე, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში არ იყო მის მიმართ მკაცრი, როდესაც მას რაღაც არ გამოუვიდა, ჩავარდა ან შეჩერდა. ერთი ამერიკელი მენეჯერის გამოთქმა (ჩარლი ბიჩემი, ჰ. ფორდის თანამშრომელი): „თუ გსურს შეაქო თანამშრომელი, გააკეთე ეს წერილობით, მაგრამ თუ გსურს მას მოუწყო გარჩევა ჩავარდნაზე, ჯობია ეს გააკეთო ტელეფონით“.

- ნუ გააკეთებ იმ საქმეებს, ნურც ეცდები ჩაერიო მათში, თუ კი მათი გაკეთება ნამდვილად ევალებათ შენს ხელქვეითებს. უნდა ისწავლო დავალებების გაცემა, დელეგირება ყვე-

ლაზე დემოკრატიული ქმედებაა და ყურადღება მიაქციე, როგორ ასრულებენ ისინი ამ დავალებებს.

- მენეჯერი მიაღწევს ძალიან ბევრს თუ შეძლებს განაწყოს ენერგიულ საქმიანობაზე ერთი თანამშრომელი მაინც. ფირმის წინსვლისათვის მნიშვნელოვანია ადამიანების მოტივაცია. ფირმის თანამშრომლებს შორის უნდა იყოს მეგობრული ურთიერთობა, უნდა აფასებდნენ ერთმანეთს და ხელს უწყობდნენ და ეხმარებოდნენ მუშაობაში, განსაკუთრებით, როდესაც რომელიმეს უჭირს. ისინი ერთმანეთზე უნდა ფიქრობდნენ. თითოეულმა უნდა შეასრულოს თავისი საქმე, თავისი მოვალეობა. უნდა იგრძნობოდეს გვერდით დგომა და მხარდაჭერა. როდესაც ეს არის ფირმაში, იგი წარმატებული მოთამაშეა ნებისმიერ ბაზარზე.

- ფირმის თითოეული მომუშავე, რომელიც მოდის სამუშაო ადგილზე, მთელი თავისი სულით ჩართული უნდა იყოს საქმეში. მას უნდა უყვარდეს, გრძნობდეს და ამაცობდეს თავისი ფირმით, საქმით. გააზრებული მოქმედებით ყოველთვის მოწინავე იქნება განსაკუთრებით, როცა მისი ურთიერთობა მენეჯერთან და თანამშრომელ-თან არის დადებითი და კარგი.

- მენეჯერისათვის მომაკვდინებელია მასზედ ნათქვამი ფრაზა „იგი ვერ ეწყობა ადამიანებს!“ ეს ხომ მართვის არსია? ე. ი. ეს მენეჯერი თავის ადგილზე არ არის.

- ადამიანმა, რომელსაც გაჩნია მტკიცე „მე“-ს თვისება, იცის თავისი ძლიერი მხარეები და პოზიციები და დარწმუნებულია თავს თავში. ეს მმართველის უპირატესი თვისებაა.

ასეთმა იცის, რას უნდა მიაღწიოს, და მტკიცედ მიიწევს თავისი (ფირმის) მიზნის მისაღწევად.

- ყოველთვის კარგია, როდესაც შენი იდეები, პროექტი გააზრებული და ჩაწერილი გაქვს ქაღალდზე. მაგრამ არაა სავალდებულო, ეს იცოდეს ყველა თანამშრომელმა. ჩაწერა საუკეთესო საშუალებაა იდეის უკეთესად გასააზრებლად. ამის შემდეგ უკეთესად მიიჩნევა ამ იდეის გარჩევა არაოფიციალურ საუბრებში, თანამოაზრე 2-3 მენეჯერთან ერთად გასაქმების დროსაც, სადაც წყნარ პირობებში შეიძლება მიიღო ღირებული რჩევა და შეძლო ახსნა ზოგიერთი პრობლემა.

- დღევანდელი სამეწარმეო საქმიანობა ჩაფლულია უზარმაზარი მოცულობის ინფორმაციაში. ბევრი მენეჯერი ვერ ახერხებს მისგან თავის დაღწევას. ისინი იზნევიან და არ იციან, როგორ გამოიყენონ ეს ინფორმაცია. წარმატების გასაღები ადამიანებშია და არა ინფორმაციაში. ამიტომ ხელმძღვანელად უნდა გამოჰყო ისინი, რომელთაც შეუძლიათ ხალხთან ურთიერთობა, დაუღლებლნი არიან საქმეში, შეუძლიათ და აკეთებენ მეტს, ვიდრე დავალებული აქვთ. მისაწვდომი არიან მათთვის, ვისთანაც მუშაობენ და ცდილობენ დაეხმარონ მათ და შეაგულიანონ, უკეთესად შეასრულონ თავიანთი მოვალეობანი, ადვილად გამოკვეთენ პრიორიტეტებს საქმეში და იციან დღევანდელი დღის გადაუდებლად გასაკეთებელი საქმე.

- ბაზარზე დროზე ადრე ახალი საქონლის გატანა ისევე დამლუპველია, როგორც დაგვიანება.

- არ დაიჯერო, თითქოს თქვენ კარნახობთ და გისმენს მომხმარებელი განსაკუთრებით მაშინ, როცა შენს საქონელს იგი წარმატებით იძენს. სიმართლე კი ასეთია: ჩვენ შეგვიძლია მხოლოდ გავყიდოთ ის, რისი შეძენაც სურს კლიენტს. არსებითად ჩვენ უფრო მეტად მივეყვებით მომხმარებელთა მოთხოვნას, ვიდრე ვახდენთ მოთხოვნის ფორმირებას. ჩვენ, ბუნებრივია, მთელი ჩვენი ძალებით ვცდილობთ დავარწმუნოთ ადამიანები – შეიძინონ ჩვენი პროდუქცია, მაგრამ ხანდისხან ჩვენი ყველაზე დიდი ძალისხმევა რჩება ამაოდ (ლი იაკოვა).

- ადამიანთა წლოვანების მიხედვით გაითვალისწინეთ თაობების პრობლემები. წინა საუკუნეში, უკვე 60-იან წლებში, აშშ-ში დაიწყო დიდი კვლევები ამ საკითხების მიმართ. მისი გაანალიზებისა და შედეგების გამოყენებით ქვეყანაში ბიზნესმა არნახულ წარმატებას მიაღწია. შესაბამისად, უფრო ამაღლდა მოსახლეობის კეთილდღეობა. ეს ხომ ყოველი მეწარმის ოცნებაა.

- განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალგაზრდა თაობის პრობლემები, თუმცა არანაკლებია სკოლამდელი, სკოლისა და სტუდენტების გამოკვეთილი პრობლემების გათვალისწინება, რაც განსხვავებულია მათგან, ვინც ამ სემინტის გარეთ არის.

- პოლიტიკური ცვლილება რადიკალურად იცვლება, როდესაც სახელმწიფოს სათავეში მოდის ენერგიული, მცოდნე, განათლებული და ქვეყნისა და თავისი ხალხის მოყვარული ახალგაზრდა. ხდება პოლიტიკური, ეკონომიკური

მდგომარეობის და მოსახლეობის ცხოვრებისა და ბიზნესის ახლებურად გარდაქმნა. ხალხი ამ დროს დიდი ენერჯის მოზღვავებას გრძნობს და სურს თავისი იდეების განხორციელება. დარწმუნდა რა თავის საჭიროებაში, იგრძნო საკუთარი ძალის გამოყენების აუცილებლობა, მას არ სჭირდება ამ დროს შეგულიანება. მას სჭირდება სწორად ქვეყნის გათვლილი პროგრამა ეკონომიკური, სოციალურად მიმართული ბაზრისა და ბიზნესის, ასევე და სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებისთვის, ქვეყნის მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლების საქმეში თავისი წვლილის შეტანა. ასეთ ვითარებასა და ასეთ მდგომარეობაში სახელმწიფო, მმართველობის ყველა რგოლი, პოულობს თავის ადგილს. ყველას სურს შეიტანოს ქვეყნის გაძლიერებაში თავისი წვლილი. ასე მოხდა 1960 წელს აშშ-ში, როდესაც პრეზიდენტად გახდა ახალგაზრდა ჯ. კენედი. ქვეყანაში გაჩნდა ოპტიმიზმის გრძნობა (ლი იაკოვა). მისი მოსვლით ყველგან ქროდა ახალი სიო, ამაღლდა იმედის, წინსვლისა და სიძლიერის გრძნობა. მისი მოსვლით მოვიდა გამოუთქმელი რწმენა იმისა, რომ ყველას შეუძლია ყველაფრის გაკეთება.

- ფირმაში ახალი მოდელის, ახალი საქონლის, პროდუქციის ბაზარზე გასატანად მზადება;

- ფირმაში უნდა ჩამოყალიბდეს პროფესიონალთა, ენთუზიასტთა და ინიციატორთა ჯგუფი, რომელშიც უნდა მოხდეს პროდუქციის ტექნოლოგიების, მწარმოებლების, მარკეტოლოგიების, სარეკლამო საქმის სპეციალისტების, ყველა შემოქმედებითი თვისების მქონე ადამიანების თავმოყრა.

სადაც მიმდინარეობს ახალი, მიმზიდველი იდეების დამუშავება, გარჩევა, ბჭობა და დღევანდელი მდგომარეობის გათვალისწინებით სტრატეგიული ამოცანის დამუშავება, მსგავსი მოდელების გაანალიზება, ბაზრის გამოკვლევა, კონკრეტული ფირმების უკვე არსებული მოდელების და საქონლის, ფირმისა და მისი საქონლის დადებითი (იმ დროისათვის) და უარყოფითი (დღევანდელი მდგომარეობა) თვისებების ანალიზი, რომელთა გათვალისწინებით ჯგუფში ხდება დამუშავებული მოდელის კონტურების დახვეწა. მომხმარებლებისადმი მოწოდების საფუძველზე, მათგან წინადადებების მიღება, სადაც მითითებულია მათი სურვილები. რაც მთავარია, აქ ჩანს მათი გემოვნების ცვლილება (მნიშვნელოვანი). ამასთან განსაკუთრებით გამოკვეთილად ხდება ახალგაზრდობის სურვილებისა და გემოვნების ანალიზი (საქონელი ახალგაზრდობისათვის: ტანსაცმელი, ავტომობილები, ელექტრონიკა და ა. შ.). ეს კი რეალური საფუძველია ფირმის განვითარების. თანაც თუ ეს ასევე გამოიკვეთება დემოგრაფიულ სტატისტიკაშიც: მათი რიცხვი 17÷35 ასაკოვანი ჯგუფის ახალგაზრდებია. თუ კი მათ შორის 20-24 წლამდე ახალგაზრდობის რაოდენობა არის 35%-ზე ზევით, მაშინ ნებისმიერი ფირმა ითვალისწინებს მათ გემოვნებას.

- წლოვანებათა მიხედვით განათლების დონის (საშუალო, უმაღლესი, პროფესიული) შედარება წინა თაობების განათლებასთან. ამ ანალიზით დგინდება, რომ განათლებულები უფრო ხშირად იძენენ ძვირად ღირებულ საქონელსა და მომსახურებას, ვიდრე განათლების არმქონენი. გათვალის-

სწინებულია განსაკუთრებით სტუდენტთა რიცხვის ზრდა როგორც რეალურ დროში, ისე 5-10 წლის პროგნოზით.

გემოვნების ცვლილება სურვილებსა და მოთხოვნებში იგრძნობა 35-55 წლების ადამიანებში. შეიძლება მოხდეს ასე: აწარმოე საქონელი, ეძებ და ამ საქონელმა ვერ იპოვა ბაზარი. მაგრამ ბაზრის გამოკვლევამ გიჩვენოს, რომ გაჩნდა ბაზარი, რომელიც ეძებს საქონლის ამ ახალ სახეს. ე. ი. არა ისე, რომ შენ აწარმოო და შემდეგ ეძიო მყიდველი, არამედ ჯერ იპოვო მყიდველი, მომხმარებელი და შემდეგ აწარმოე და მიაწოდე მას მისთვის სასურველი საქონელი.

მოიპოვე ინფორმაცია რეგიონის ოჯახების კეთილდღეობის დონეზე, მის ცვლილებაზე, ზრდის მხარე და შენი საქმე წარმართე იმისაკენ, რაც სურს ფინანსურად მომძლავრებულ ოჯახებს: დასვენება, გართობა, ჯანმრთელობის გაკაჟება, დასვენება ზღვაზე, მთაში, ზამთრის კურორტზე და ა. შ. საავტომობილო ბიზნესი, მომსახურება, სასტუმრო, საკურორტო, სარესტორნო საქმე, განსაკუთრებით ეკონომიკური და დაბალტირაჟიანი, მაგრამ ძვირადღირებული ავტომობილების სერვისი.

ახალი მოდელის თუ საქონლის წარმოებისას დიდი ყურადღება სჭირდება მისი სახელის შერჩევას. ბრენდიზმი მთელი მეცნიერებაა და სწორად და მორგებულ დასახელებას მოგების მოტანა შეუძლია.

- სარეკლამო ფარის (ბილბორდების) დაყენება საჭიროა ისეთ ადგილზე, სადაც ადვილად გვხვდება თვალში და კარგად აღიქმება;

- წარმოების მოცულობის პროგნოზირების დროს თუ დაშვებულია შეცდომა, ან თუ არ სრულდება დადგენილი პროგრამა (ამოცანა), მაშინ ფირმის საქმიანობა ზარალიანია.

- უნდა გქონდეს ნაკეთობა, პროდუქცია ყველანაირი მყიდველისათვის. აქ მხედველობაშია მიღებული შენი ფირმის მიერ ნაწარმოები მოდელები;

- სასწაულია, მაგრამ ფაქტია, ეკონომიკური კრიზისის პირობებშიც კი მდიდრები უფრო მდიდრდებიან (აშშ-ს მაგალითი, ასევე რუსეთსა და საქართველოში). ამიტომ ფირმას ყოველთვის უნდა ჰქონდეს მათთვის რაღაც მიმზიდველი, მაცდუნებელი;

- ეცადე შენს ირგვლივ და შენზე დაქვემდებარებული ხელმძღვანელები სარგებლობდნენ ურთიერთ ერთგულებით, ეს იმისთვის, რომ შენს მმართველობას ჰქონდეს ძლიერი საძირკველი, საყრდენი. სხვაგვარად ვერ გახდები ლიდერი, ვერ იქნები დაფასებული როგორც საქმის მმართველი და გამძღოლი;

- ორგანიზაციაში მართვა უნდა მიმდინარეობდეს უკვე ჩამოყალიბებული, გამოცდილი და შემოწმებული მართვის სისტემის მიხედვით. დაცული უნდა იყოს იერარქიულობა გადაწყვეტილების მიღების დროს არ უნდა დაირღვეს ეს წყობა. არ უნდა მოხდეს მოქნილი, დეცენტრალიზებული, დემოკრატიული მართვის მეთოდების უგულვებლყოფა. საწინააღმდეგო შემთხვევაში მმართველის საქმიანობას და მის მენეჯმენტს ფიასკო გარანტირებული აქვს;

- კონკრეტულ საქმეში გადაწყვეტილება მიღებული

უნდა იყოს დროულად. ამას არ უნდა სჭირდებოდეს დიდი აპარატის მიერ მისი მომზადება და ამ პროცესში ყოველთვის ჩადებული უნდა იყოს მეწარმული სული;

- მოგების მიღება შეგიძლია ორი გზით: უნდა აწარმოო მეტი საქონელი ან შეამცირო დანახარჯები. კარგია თუ ორივეს შეათავსებ;

- სწორად შეაფასე თვითღირებულების თითოეული შემადგენელი, ჩაწვდი თითოეული მაჩვენებლის შინაარსს, განსაკუთრებით შენი ფირმის გარეშე მომსახურების დანახარჯებს, ე. ი. შენს საქმეში, ნებისმიერი ოპერაციის მიმდინარეობა შეფასებული უნდა გქონდეს ჯერ თვითღირებულების, შემდეგ კი დანახარჯების მიხედვით. ეცადე დააზუსტო, რომ თითოეული ეს ოპერაცია არის თუ არა შეფასებული შემოსავლიანობის ან ამონაგების მაჩვენებლით?

- მმართველის (ხელმძღვანელის) მიერ აღებული მუშაობის ტემპი უნდა იყოს მასზე დაქვემდებარებულ ხელმძღვანელთა ტემპი;

- შენი საქმიანობა მეპატრონის (მესაკუთრე) მაღალი დონის მენეჯერის როლში უნდა იყოს შენთვის არა დამამძიმებელი, არამედ მიზიდველი და სასიამოვნო როგორც პრესტიჟი, ძალაუფლება;

- მაღალი რანგის მენეჯერის პოპულარობა მოდის მისი კომპეტენტურობისა და მის მიერ მასზე დაკისრებული ფუნქციების მაღალ დონეზე შესრულების მიხედვით და რითაც იგი ღირსეულადაა დაფასებული კომპანიაში;

- თუ კი შენს საქმეს აკეთებ კარგად, იცოდე: სამართლი-

ანობა ყოველთვის შენს გვერდით იქნება, იგი ყოველთვის იზიარებს შენთვის.

- გახსოვდეს: მესაკუთრე ხარ თუ პირველი ხელმძღვანელი, მოწინავე მენეჯერი თუ წარმატებული მეწარმე, ღმერთი კეთილმოწყალეა. ნუ გიკვირს, ის საშუალებას გაძლევს იხილო მიმდინარე დღის წარმატება. მაგრამ თუ დაგიდგება მძიმე დღეები, იქონიე მოთმინება, სხვა არჩევანი არა გაქვს, აიყვანე შენი თავი, ღმერთს მადლობა შესთხოვე, გააგრძელე შენი ცხოვრება, საქმე აკეთე რაც შეიძლება უკეთესად;

- ნუ დაიჯერებ, რომ ბიზნესში ყველა პროფესია ურთიერთ შენაცვლებადია, რომ რომელიმე კომპანიის პრეზიდენტმა ზუსტად ისევე წარმართოს ხელმძღვანელობა სხვა მსხვილ კორპორაციაში და სხვა დარგში, როგორც ადრინდელში ეს შეუძლებელია (თუმცა არის იშვიათი გამონაკლისი, იხილე ლი იაკოვა, „მე მენეჯერი“).

- თუ ადამიანში გამჯდარია მეწარმის სული, მას ყოველთვის სწყურია საქმიანობა;

- თუ ადამიანში ზის მეწარმე, მას ვერ გააჩერებ, იგი იმოქმედებს;

- ძნელზე ძნელია ფულის გაკეთება, მაგრამ უფრო ძნელია, თურმე, მისთან განშორება;

- სიჯიუტე ყოველთვის არაა კარგი მრჩეველი, იგი ზოგ შემთხვევაში ამსხვრევს ადამიანის ბედს.

- ერთი არაკომპეტენტური მენეჯერი გვერდით იყენებს მეორე არაკომპეტენტურს და ა. შ. ისინი იმალებიან სისტემის

საერთო სისუსტეში. და თუ კი შემდეგ იერარქიულ საფეხურზე აღმოჩნდება ისეთი ტოპ-მენეჯერი, რომელიც არაა თავის თავში ღრმად დარწმუნებული, ასეთის მოსვლა ამ არაკომპეტენტურებს უხარიათ, მაგრამ თუ გამოჩნდა თავის თავში დარწმუნებული და კომპეტენტური მენეჯერი ან მმართველი, იგი გამოავლენს მათ და გაუშვებს სამსახურიდან;

- როდესაც ფირმაში გრძელდება ჩავარდნა, დაიწყო კრიზისი და ვერ გამოგვყავს კრიზისიდან საქმეები, ვერ ახერხებ ქვეშევრდომების შეგულიანებას, იშლება შენი გუნდი და დაიწყო ფირმაში საქმის მიმართ აგდებული, უგულო მიდგომები, მაშინ უნდა გეყოს ვაჟკაცობა, სიბრძნე და, სანამ ხომალდი ჩაიძირებოდეს, ეძიე და იპოვნე გამოცდილი პროფესიონალს, რომელიც შეძლებს ამ საქმის მოგვარებას და ფირმის გადარჩენას. გეთანხმები, ბევრისათვის ამ ნაბიჯის გადადგმა შეუძლებელია, რადგან ვერ იმეტებენ თანამდებობის პრივილეგიებს, ყურადღებისა და პატივმოყვარეობის გამო მართლა ღუპავენ ფირმას და საერთოდ საქმეს;

- ამიტომ გირჩევ იყო ბრძენი და მიიღო თავისდროული და ბრძნული გადაწყვეტილება: მართვის სადავე ჩააბარე პროფესიონალს, რომლის კეთილსინდისიერება მაღალია, საქმისადმი მისი დამოკიდებულება გამოირჩევა მაღალი პასუხისმგებლობით, სუფთაა და ღიაა ურთიერთობებში, პატიოსანია, უტყუარია ანგარიშგებებსა და, განსაკუთრებით, რაციონალური მეურნეა ფინანასურ საკითხებში. კარგია, თუ მასში ზის მეწარმე.

მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ უდიდესი ამერიკელი მენეჯერის ლი იაკოკას ცხოვრებიდან (ლი იაკოკა, „მენეჯერის კარიერა“, თავი XIV).

ლი იაკოკა, Ford Motor Company-ს პრეზიდენტი, თანამდებობიდან მიდის. წასვლა იძულებითია, დაუმსახურებელი, ტკივილითა და განცდებით სავსე. მას იწვევენ უდიდესი კომპანიები, მაგრამ თანხმდება ფირმა „კრაისლერში“ იმავე თანამდებობის დაკავებას, სადაც მას უფრო მეტი უფლებამოსილება მიეცა, ვიდრე ადრე ჰქონდა. მაგრამ ვინ მიიწვია იქ, ვინ გამოიჩინა ინიციატივა და ვინ დაიწყო მასთან მოლაპარაკებები? კორპორაცია „კრაისლერის“ დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე ჯონ რიკარდომ, რომელმაც შესთავაზა ლი იაკოკას თავისი თანამდებობა. უფრო მეტი, ვიდრე ის ფიქრობდა. მან უთხრა: „მომისმინე, მე არ ვაპირებ ამ პოსტზე დარჩენას. აქ შეიძლება იყოს მხოლოდ ერთი პატრონი. თუ კი ჩვენ ვიქნებით ერთ გუნდში, ეს პატრონი იქნებით თქვენ. სხვანაირად არც იქნებოდა საჭირო ამ მოლაპარაკებების გამართვა“. მოილაპარაკეს და რამდენიმე თვის განმავლობაში ლი იაკოკამ მიიღო პრეზიდენტის, შემდეგ დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარისა და მთავარი დირექტორ-განმკარგულებლის თანამდებობები.

ამ მოქმედებით ჯ. რიკარდომ თავისი თავი გასწირა, რათა გადაერჩინა კომპანია. მას ეს არ შეემლო და ეს იცოდა მან. თუმცა ლი იაკოკას მისვლით დამთავრდა მისი კარიერა და მთელი მისი ძალისხმევა მიმართული იყო იმისკენ, რომ ხელი შეეწყო „კრაისლერის“ გადასვლას ახალ სიტუაციაში,

მან გასწირა თავისი თავი, რომ დაებრუნებინა კომპანიისათვის სიცოცხლე. ლი იაკოვას თქმით, ეს არის ნამდვილი გმირის მოქმედება. ამასთან მან მოიყვანა ამ საქმისათვის პიროვნება, რომელმაც წინა წელს ფორდის ფირმას მოუტანა 1,8 მილიარდი დოლარი შემოსავალი, სახელგანთქმული მენეჯერი, ტექნოლოგი და მეწარმე.

- ნებისმიერი საქმის დაწყებისას აუცილებელია გყავდეს შენი გუნდი, ერთი მიზნისა და ერთი ინტერესით შექმნილი, ე.ი. ჭეშმარიტება იმისა, რომ ნებისმიერი სამეურნეო ოპერაცია დაიყვანება: „ადამიანები → პროდუქტი → მოგება“, გაითვალისწინება ყველა შემთხვევაში;

- უნდა გაგაჩნდეს მეწარმის მოხერხება, სიმარჯვე, გერგილიანობა, გაწაფულობა, რომ შეგეძლოს პრობლემის გაანალიზება და მისი პრაქტიკული განხორციელება.

- პირველ რიგში საჭიროა საფინანსო მენეჯერმა ფირმაში შეაფასოს ფინანსური გაგებით მენეჯერთა საქმიანობა და გამოთვალოს ფირმის გადაწყვეტილების მიღების შედეგები, გაამკაცროს ნებისმიერ დანახარჯზე კონტროლი და პასუხი აგოს მის სისწორეზე. ე.ი. უნდა შეიქმნას ისეთი სისტემა, რომ ფირმაში მიმდინარე ნებისმიერ ოპერაციაზე, საქმიანობაზე უნდა მიიღო ამომწურავი მასალები როგორც დანახარჯებსა და შემოსავლებზე, ისე ვალდებულებებზე;

- აუცილებლად შენ თვითონ უნდა მოახერხო და თანამშრომლებში გამოარჩიო ერთგული, მცოდნე, პატიოსანი ახალგაზრდა, რომელიც შეიძლება ამ დროს ჩრდილში ჰყავდეს მის უშუალო ხელმძღვანელს, საჭიროა მათი გამო-

ვლენა.

- აუცილებლად გაიხადე ჩვევად ფაქტების შეგროვება და გააკეთე ანალიზი, შემდეგ დასვი კითხვა: რა უნდა გააკეთო ამის შემდეგ? უნდა იცოდე მათი პრაქტიკულად გამოყენების დრო. შეარჩიე ის მომენტი, რომელიც მოგებას მოგიტანს;

- საქონლის ხარისხი არ უნდა იყოს მხოლოდ მეწარმის საზრუნავი. იგი უნდა შეადგენდეს ფირმის ნებისმიერი თანამშრომლის ცნობიერების, შეგნების ორგანულ ნაწილს. ამ დროს არ დაგავიწყდეს პროდუქციის შემქმნელი მუშების აზრის გათვალისწინება. აქ საჭიროა თანამშრომლობა და გამოთქმული აზრის ურთიერთპატივისცემა. ხარისხის საკითხს ვერასოდეს ვერ გადაჭრი ადმინისტრაციული თათბირებისა და ღონისძიებების მეშვეობით. აქ მოსატანია ამერიკელ ავტომშენებელთა პროფკავშირის დევიზი: „ჩვენ შეიძლება ვიკამათოთ ერთმანეთთან ნებისმიერ საკითხზე, მაგრამ როცა საქმე ეხება ხარისხს, ჩვენ არ ვფიქრობთ თქვენთან ბრძოლაზე“. როდესაც თანამშრომლობ ხარისხის შესახებ მუშებთან, ამით პირველ რიგში ამაღლებ შენს ავტორიტეტს მათში, რომ შენ ითვალისწინებ მათ აზრს და თანამშრომლობ მათთან, და მეორე, ისინი რწმუნდებიან თავის თავში, რომ ისინიც რაღაცას წარმოადგენენ, როცა ისმენენ და ითვალისწინებენ მათ აზრს. ეს წარმატებაა მენეჯერის.

- არ დაგავიწყდეს ხარისხის ამაღლებას ხელი არ უნდა შეუშალოს მწარმოებლობის ზრდამ. ხარისხი ამცირებს დანახარჯებს ყიდვის შემდგომ საგარანტიო მომსახურებაზე,

ტექნიკურ დათვალეობაზე, რაც მთავარია რემონტზე.

- კრიზისის დროს საქმეების შესწავლაზე დრო არ გრჩება, გამოარჩიე რამდენიმე უპირველესად საზრუნავი და სასწრაფოდ შესასრულებელი და თავი მოუყარე მთელ ძალებს. სხვა ყველაფერი დაივიწყე! სწრაფად გააკეთე კონცენტრირება უპირველეს საქმეებზე, რომ გადარჩე. არ დაგავიწყდეს ყურადღება მიაქციო კრიზისიდან გამოსვლისას: დაამყარე მკაცრი დისციპლინა, იმედი გქონდეს და ღმერთს სთხოვე შეგისრულოს კრიზისიდან გამოსვლის ჩაფიქრებული გზები. იფიქრე მომავალ საქმეებზე და გქონდეს იმედი. რაკი გადარჩი, უნდა გააგრძელო საქმიანობა. მეწარმეს ხომ სხვაგვარად სიცოცხლე არ შეუძლია.

- ნებისმიერი კრიზისის დროს უნდა შეგეძლოს იპოვო მრავალნაირი ხერხი ხარჯების შესამცირებლად. კარგია თუ ეს წინასწარ გექნება მოფიქრებული.

- კრიზისის დროს ხდება თანამშრომლების შემცირება. შემცირება, განთავისუფლება შავი დღეა ნებისმიერი ადამიანის ცხოვრებაში. როდესაც კრიზისია, მაშინ შეგიძლია თავი დაიზღვიო ხელმძღვანელმა, მაგრამ მმართველს სოციალური პროგრამა და მისი გატარების პოლიტიკა მზად უნდა ჰქონდეს წინასწარ მოფიქრებული და შეთანხმებული თანამშრომლებთან. ყველაზე ცუდია, როდესაც ათავისუფლებ ადამიანს უმიზეზოდ, ანდა თუ იგი არ მოსწონს მის უშუალო ხელმძღვანელს, ან რაიმე კრიტიკული აზრები გამოთქვა ფორმაზე, მმართველობაზე და ა. შ. ნებისმიერი იძულებით განთავისუფლების დროს ეცადე, შენი თავი დააყენო მათ

ადგილზე და შეეკითხე შენს თავს: სამართლიანად გადაწყვიტე და სამართლიანად მოიქეცი მის წინაშე, რომლის ბედი შენს ხელშია? არ დაგავიწყდეს გაჭირვება ყველა ადამიანს მიადგება ცხოვრებაში და ამიტომ, თუ შეგიძლია, არ გადაწყვიტო უარყოფითად, გააკეთე სიკეთე. არ იქნები ცოდვილი.

• სამეწარმეო საქმიანობის თავისუფლება წარმოადგენს ყველაზე ძლიერ და კარგ ეკონომიკურ მიმართულებას. მაგრამ მეწარმეთა კომპანიების წინაშე წარმოქმნილი პრობლემების, წინააღმდეგობის წარმოქმნისას უნდა არსებობდეს თანაბარი პირობები. აქ პრივილეგია რომელიმე ფირმის მიმართ მიუღებელია. ასევე, ნორმატული დოკუმენტების დროს, სახელმწიფომ უნდა გაითვალისწინოს მეწარმეობის თავისუფლება და არავითარ შემთხვევაში სამთავრობო რეგულირებამ არ უნდა გამოიწვიოს უთანაბრობა ურთიერთობებში მეწარმეთა კომპანიების მიმართ. ასევე ეს რეგულირება არ უნდა იყოს მკაცრი. ამასთან მეწარმეობა მოქნილი მიმდინარეობაა და იგი ახერხებს ადაპტირებას ცვალებად ვითარებებზე, რეალობებზე. დასაწყისში, მეწარმეობა შეეგუა სამრეწველო რევოლუციას (XVIII საუკუნე). შემდეგ XIX საუკუნის 90-იან წლებში იგი დაუახლოვდა და შეეწყო პროფკავშირებს – მუშათა მოძრაობას. ყველა კორპორაციის მენეჯერები ერთად იბრძოდნენ ახალი მოძრაობის – მეწარმეობის განვითარებისათვის და მათი ბრალია მისი წარმოშობა, ეს მათ შემოიტანეს ოფლის დამღვრელი და მომქანცველი შრომა ბავშვებისათვის სხვადასხვა მანქანასთან, რომლებიც ჭაპანწყვეტით მუშაობდნენ.

ამით წარმოიშვა სხვადასხვა უსამართლობები, რისი გამოსწორება ხდებოდა შემდგომში. მეცხრამეტე საუკუნის ბიზნესმენები ფიქრობდნენ, რომ ახალი პროფკავშირების წარმოშობით დამთავრდებოდა თავისუფალი მეწარმეობა, ამითი დამთავრდებოდა კაპიტალიზმი და სოციალიზმის ნიშნები გამოჩნდებოდა ამერიკის თავზე. ისინი შეცდნენ. მეწარმეობის თავისუფლება წარმოადგენს მოქნილ და ცოცხალ სისტემას. იგი შემგუბელი აღმოჩნდა მუშათა მოძრაობისადმი, ხოლო მუშათა მოძრაობამ ადაპტირება მოახდინა მეწარმეობის თავისუფლებასთან, თანაც იმდენად წარმატებით, რომ ზოგიერთ დარგებში იგი ფაქტობრივად გახდა დაახლოებით ისეთივე, გავლენიანი და წარმატებული, როგორც საქმიანობა და პოზიციები ბიზნესის წრეების ხელმძღვანელობისა.

მეწარმეობის თავისუფლებამ გაუძლო 1929–33 წლების დიდ დეპრესიას და ამ შემთხვევაშიც ბიზნესის ლიდერებმა ამ კრიზისში დაინახეს კაპიტალისტური გზის დასასრული. აქ გამოჩნდა სახელმწიფოს მეთაურის, ფრანკლინ რუზველტის როლი, რომელმაც თავისი პროგრამით შეძლო შეექმნა სრულად ახალი სისტემა მეწარმეობის და, რა თქმა უნდა, ბიზნესის განვითარებისათვის.

• უკვე XX საუკუნის 60–70-იან წლებში, განვითარებულ ქვეყნებში შეიცვალა მიდგომა მეწარმეობის თავისუფლების მიმართ. თუ ადრე იყო ყველასათვის აუცილებელი მიდგომა: გარანტირებული სესხები არღვევს მეწარმეობის არსს; ისინი ძირს უთხრიან ბაზრის სისტემას; საზოგადოებაში, სადაც არ

არის რისკები ვერაფერს ვერ მიაღწევ; თავისუფალი კონკურენცია სამუდამოდ; საბაზრო სისტემის ფუნქციონირების საფუძველს წარმოადგენს, ის რომ აქ დასაშვებია როგორც წარმატებები, ისე მარცხი და წარუმატებლობა, როგორც ზარალი, ისე მოგებები; ძალიან კარგია და მნიშვნელოვანია ქვეყნისათვის და მოსახლეობისათვის, როცა ეს სისტემა ფუნქციონირებს მაქსიმალურად თავისუფლად; ამასთან დაუშვებელია სახელმწიფოს მარეგულირებელი ღონისძიებებით ამ სისტემაში შემოჭრა, რითაც იქმნება პრობლემები მეწარმეობის თავისუფლებას. ე. ი. ამ პერიოდში, ძველმა მოწოდებამ: „იმარჯვებს ძლიერი, სუსტები ილუპებიან“ – დაკარგა თავისი მნიშვნელობა. იმიტომ, რომ სუსტებიდანაც ხდება შერჩევა მათი, რომლებსაც შეუძლია კრიზისის გადატანა და საქმიანობის განვითარება. აი, აქ არის სწორედ საჭირო გამარტივებული სესხი ფეხზე წამოსადგომად, წელში გასასწორებლად.

ამგვარად, რას წარმოადგენს არსებითად მეწარმეობის თავისუფლება? – კონკურენციას, ხოლო კონკურენცია კი არის ის, რომელიც გარანტირებულმა სესხებმა უფრო მეტად რომ დაიცვას. არის საქმიანობები, ბაზრები, სადაც კონკურენციის გარეშე ვერ იარსებებენ (ტექნოლოგიები, მოდა, ავტოინდუსტრია, სერვისები და ა. შ.).

- სახელმწიფოს მარეგულირებელმა ღონისძიებებმა ხელი უნდა შეუწყოს მეწარმეობის თავისუფლებას, დაიცვას კონკურენცია და დაეხმაროს არა გამორჩეულად პრივილეგირებულ დარგებს, არამედ დაცული უნდა იყოს თანაბარი მიდგომა იმის მიუხედავად მცირე, საშუალო თუ დიდ მეწარმე-

ობასთან გვაქვს საქმე.

- მეწარმეთა ლოზუნგი: კონკურენცია სასარგებლოა ჩვენთვის, სასარგებლოა ქვეყნისათვის და სასარგებლოა ჩვენი მომხმარებლებისათვის;

- მეწარმეები ქმნიან სამუშაო ადგილებს და უზრუნველყოფენ მუშაობით ადამიანებს, რითაც უზრუნველყოფილია მათი ცხოვრება;

- ლი იაკოვა გვასწავლის: ყოველთვის გქონდეს გონებაში წარმოდგენილი ინტერესები იმ ადამიანისა, ვისთანაც გაქვს (გექნება) საქმე;

- მეწარმესათვის აუცილებელია ჰქონდეს წარმოდგენა ქვეყანაში მიმდინარე პროცესებზე. კერძოდ, მნიშვნელოვანია ინფორმაცია ქვეყნის ენერგეტიკულ მდგომარეობაზე (სათბობი, ნავთობპროდუქტები, ელექტროენერჯია), ეკონომიკის მდგომარეობაზე, გადაჭარბებულ სახელმწიფო რეგულირებაზე და, რაც არანაკლებია, ფირმის მართვის ფუნქციების შესახებ ამ ცვლილებებთან.

- მეწარმესათვის პარტიების იდეოლოგია არ უნდა იყო მთავარი. მისთვის მთავარია არა რომელი პარტია მოდის ქვეყნის სამართავად, არამედ რომელი მთავრობა ფიქრობს ადამიანებზე, სამუშაო ადგილებზე, მშრომელებზე და არა იმ მთავრობაზე, რომელსაც გონებაში ინვესტიციური თეორიები აქვს, რომლის თანახმად კეთილდღეობა უნდა მოდიოდეს მხოლოდ ზევდიან ქვევით. მეწარმე უნდა დადგეს საღი აზრის მქონე მთავრობის გვერდით.

- მეწარმემ თავის ირგვლივ ყოველთვის უნდა შეკრას

გუნდი, მაგრამ მან უნდა დაამტკიცოს თავისი ლიდერობით, თუ რა პოტენცია აქვს ამ გუნდს, განსაკუთრებით ფირმის გაჭირვების მომენტში. დაადასტუროს და აჩვენოს კონკურენტებს, მომხმარებლებს, თუ რა პოტენცია დევს თანამშრომლობაში;

- ლი იაკოვა: ხელმძღვანელობის არსი მდგომარეობს აჩვენო მაგალითი, როდესაც შენ მოხვდი ხელმძღვანელის ადგილზე, ადამიანები ყურადღებას აქცევენ ყოველ შენს ნაბიჯს, როდესაც ლიდერი ლაპარაკობს, მას უსმენენ, როცა ლიდერი მოქმედებს, ადამიანებს ყურადღება აქვთ მათზე გამახვილებული. ამიტომ მას უწევს ფრთხილად შეარჩიოს თითოეული თავისი სიტყვა და ყოველი თავისი პრაქტიკული ნაბიჯი;

- როდესაც შენს კომპანიას უჭირს, მიზეზები ყოველთვის არსებობს – ფაქტიური ჩამოთვლაც საკმარისია, მაგრამ ეს არ უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციის ცუდი მმართველობის გამო. ფირმის პრობლემების შესასრულებლად და სწორი ინფორმაციის საფუძველზე ელაპარაკე თანამშრომლებს, შეიყვანე საქმის კურსში, აჩვენე მათ კრიზისიდან გამოყვანის გზები და, რაც მთავარია, შენ თვითონ არ დაიბნე, არ ეჩვენო სუსტად. შენი ნაბიჯები უნდა იყოს მტკიცე, ენერგიული, ხანდისხან აგრესიული. ყველა ბაზა, ხერხი უნდა სცადო ფირმის გადასარჩენად. როცა შენი გუნდის წევრები შემოიჭერთ ქამარს, ასევე ადვილად გამიგებს მომუშავენი და ისინი შენს გვერდით იქნებიან. ლი იაკოვას დაკვირვება: მე აღმოვაჩინე, რომ ადამიანები მზად არიან გაიღონ

მსხვერპლი, თუ დანარჩენებიც გაიზიარებენ მათ ბედს. მაგრამ თუ კი შეამჩნიეს, რომ გუნდიდან ვიღაც ცდილობს გამოძრომას, ანდა აგვიანებს გვერდით გადადგომას, ყველაფერი ფუჭდება, საქმე ჩავარდება;

- როდესაც ფირმა ვარდება მძიმე მდგომარეობაში და მეპატრონე, მეწარმე, ასევე მისი მენეჯერები, გაბედულად მოქმედებენ, მაშინ გამოიცნობა ადამიანები და შენ იგრძნობ მათ დახმარებას, გვერდით დგომას. მაშინ ისინი წყნარად და მშვიდად მოქმედებენ და შენთან ერთად გამოდიან კრიზისულ მდგომარეობიდან.

ქვეყნის ეკონომიკური მომავალი დამოკიდებულია მთავრობისა და მეწარმეთა თანამშრომლობაზე, რაც უფრო ფართოა და ღრმა ეს, მით უკეთესი ქვეყნისა და მისი მოსახლეობისათვის. ერთად მოქმედებით შეიძლება ექსპორტის გაზრდა;

- მეწარმის თვისება: უნდა იცოდეს როგორ წაიყვანოს მოლაპარაკება, უნდა იპოვოს კომპრომისები, უნდა ესმოდეს სარგებლიანი და უსარგებლო გარიგებები, და თუ რაიმეს გაკეთება გსურს, დასვი კითხვები: „რატომ ვაკეთებთ ამ საქმეს“, „აქვს მას რაიმე აზრი?“, „ვისთვისაც ვფიქრობ ამის გაკეთებას შეუძლია შეიძინოს?“;

- ნდობა ეს ისეთი რამეა, რომელიც შეიძლება მოიპოვო დროის მიხედვით. მაგრამ თუ კი ნდობა არა გაქვს მოპოვებული, არ შეიძლება მისი გამოყენება. ბუნებრივი (ეროვნული) რესურსების გამოყენებით მიღებული მწარმოებლობა სხვადასხვაა ქვეყნებს შორის, უფრო მეტიც, ქვეყნის რეგიონ-

ნებს შორის. ეკონომიკა ცდილობს დაასაბუთოს ეს განსხვავება და დაიყვანოს საერთო მნიშვნელამდე.

თავი II საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები.

2.1. სამეწარმეო და არასამეწარმეო პირის რეგისტრაცია

პროფესიულ უნარ-ჩვევებში ძირთადი ადგილი უკავია მეწარმეს, საწარმოს, ბიზნესმენს. იმისათვის, რომ საწარმოსა და მეწარმეს შორის ნორმალური ურთიერთობა დამყარდეს, აუცილებელია განხილულ იქნას საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები.

სამეწარმეო საზოგადოებაში დასაშვებია მხოლოდ ის ფორმები რომლებიც კანონითაა გათვალისწინებული. სამეწარმეო საქმიანობის მთავარი არსი არის ბიზნესის წარმოება, ამიტომ განვიხილოთ ბიზნესის არსი და მისი მნიშვნელობა.

სიტყვა „ბიზნესის“ განმარტების შინაარსი ფაქტობრივად „მეწარმეობის“ იდენტურია. ეს არის ინიციატივიანი ეკონომიკური საქმიანობა, რომელიც საკუთარი ან ნასესხები სახსრებით, რისკისა და პასუხისმგებლობის გაწევით ხორციელდება მთავარი მიზნის - მოგების მისაღებად. ის შეიძლება ნიშნავდეს რაიმე საქმიანობას, სავაჭრო ოპერაციას, კომერციულ ან სამრეწველო საწარმოს, ცალკეული მეწარმის ან მთელი ფირმის პრაქტიკასა თუ პოლიტიკას.

საზოგადოდ, ბიზნესს მცირე მასშტაბებით უწოდებენ მცირე ბიზნესს. მეწარმეობა არის მოქალაქეების, ფიზიკური და იურიდიული პირების, დამოუკიდებელი, ინიციატივიანი

საქმიანობა (საქონლის წარმოება, მომსახურების გაწევა, სამუშაოთა შესრულება), რომელიც მიმართულია მოგების (შემოსავლის) სისტემატური მიღებისაკენ [8, გვ. 255]. ზოგიერთი განმარტებით, მეწარმეობა (Enterprise) არის ეკონომიკური სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს კერძო მეწარმეთა განსაზღვრულ დამოუკიდებლობის ხარისხს [18, გვ. 163]. „მეწარმესთან“ მიმართებით ხშირად გამოიყენება ასევე ტერმინი „ანტრეპრენიორი“ - Entrepreneur (ფრანგ.), რაც „შუამავალს“ ნიშნავს. ნიშანდობლივია, რომ თითქმის ყველა ეკონომიკურ ლექსიკონში „ბიზნესისა“ და „მეწარმეობის“ კატეგორია ერთნაირადაა განმარტებული.

ნებისმიერი საზოგადოება მოძრაობის, მატერიალური წარმოების გარეშე წარმოუდგენელია. სწორედ წარმოების პროცესში იქმნება მატერიალური დოვლათი ადამიანთა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, რაც საზოგადოების არსებობის საფუძველია. საქმიანი ურთიერთობა თანამედროვე საზოგადოების განუყოფელი ნაწილია. დღევანდელ პირობებში შეუძლებელია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება კომერციის, წარმოების, ფინანსური ინსტიტუტების და სხვა საწარმოო და სოციალური ინფრასტრუქტურის გარეშე. ყველა ეს ცნება თანამედროვე ადამიანის ცხოვრების განუყოფელ ნაწილად იქცა. საქმიანი ურთიერთობები, რომელიც ამ სფეროში წარმოიშობა, ბიზნესად იწოდება.

თანამედროვე ბიზნესმა განვითარების მეტად საინტერესო გზა განვლო და პირველყოფილი თემის უმარტივესი წარმოებიდან საზოგადოება ნანოტექნოლოგიების გამოყენე-

ბამდე მიიყვანა.

კაცობრიობის მრავალსაუკუნოვან ისტორიაში საბაზრო ურთიერთობებთან მიმართებით შეიძლება გამოვყოთ ეკონომიკის განვითარების სამი პერიოდი:

1. „ბაზრამდე პერიოდი“, ტრადიციულ-ინსტიტუტური ურთიერთობა, როდესაც არ არსებობდა საბაზრო ურთიერთობები. ადამიანები (ტომები) ჯგუფურად მოიპოვებდნენ მოხმარების საგნებს და ერთმანეთს უნაწილებდნენ (პირველყოფილი თემური წყობილება);

2. საბაზრო პერიოდი, როდესაც, გაჩნდა კერძო საკუთრება და საფუძველი ჩაეყარა საქონლის წარმოებას და ყიდვა-გაყიდვას. იგი მოიცავს კაპიტალიზმის ეპოქას;

3. არასაბაზრო პერიოდი, დირექტიული ურთიერთობა, როდესაც არსებობს სახელმწიფო საკუთრება და შექმნილი დოვლათის განაწილება ადამიანებს შორის ხდება სახელმწიფოს მიერ (კომუნისტური წყობილება).

ამდენად, ბიზნესი მიჩნეულია ისეთ მოვლენად, რომელიც მკვეთრად არის დამახასიათებელი მხოლოდ საბაზრო ეკონომიკისათვის.

პირველყოფილმა საზოგადოებამაც კი უარი თქვა პირდაპირ, ანუ ხელით წარმოებაზე და მარტივი შრომის იარაღების გამოყენება დაიწყო. თვით უმარტივეს თემშიც კი გამოირჩეოდნენ ადამიანები, რომელთათვისაც დამახასიათებელი იყო გერგილიანობა, მიზანდასახულება, ინიციატივიანობა და გარკვეული სამეწარმეო აქტივობა.

უფრო მოგვიანებით, მონათმფლობელურ ეპოქაში სამე-

წარმო საქმიანობა კიდევ უფრო აქტუალური და მოთხოვნადი გახდა. სამეწარმეო საქმიანობის ძირითად ფორმად ამ ეპოქაში ხელოსნობა წარმოდგა. პლატონი ხელოსნებს მწარმოებელთა წოდებაში აერთიანებს, არისტოტელე კი თვლის, რომ ხელოსნები „ხუთეულში“ საბერძნეთის მოქალაქეთა ერთ-ერთ ჯგუფს წარმოადგენენ და მიწათმოქმედებთან ერთად ქმნიან ჭეშმარიტ სიმდიდრეს. ამ პერიოდის ხელოსნობის დანიშნულება იყო საქონლის (მომსახურების) წარმოება სხვა საქონელზე გადასაცვლელად.

სამეწარმეო საქმიანობაში 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.

იურიდიული პირი, რომლის მიზანსაც შეადგენს სამეწარმეო (კომერციული) საქმიანობა, უნდა შეიქმნას მეწარმეთა შესახებ კანონის მიხედვით.

იურიდიული პირი, რომლის მიზანსაც არ შეადგენს სამეწარმეო საქმიანობა, შეიძლება არსებობდეს, როგორც კავშირი (ასოციაცია) ან ფონდი. ფილიალი (წარმომადგენლობა, სააგენტო) - არ არის იურიდიული პირი.

სასამართლოში უნდა დარეგისტრირდნენ სამეწარმეო იურიდიული პირები (შპს, სს, კს, სპს, კოოპერატივი) და არასამეწარმეო იურიდიული პირები (კავშირი). ფონდის რე-

გისტრაციას ახორციელებს საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო.

სამეწარმეო იურიდიული პირის რეგისტრაცია ხორციელდება სასამართლოს მიერ სამეწარმეო რეესტრში სათანადო ჩანაწერით. განცხადება რეგისტრაციის შესახებ შეიტანება სასამართლოს თავმჯდომარის სახელზე საზოგადოების იურიდიული მისამართის (ადგილსამყოფელის) მიხედვით.

განცხადება უნდა შეიცავდეს:

- საფირმო სახელწოდებას;
- ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას (შპს, სს და ა.შ.);

- ადგილსამყოფელს (იურიდიულ მისამართს);
- საქმიანობის საგანს;
- მონაცემებს სამეურნეო წლის დასაწყისისა და დამთავრების შესახებ;

- ინდივიდუალური მეწარმის ან ყოველი დამფუძნებელი პარტნიორის (კოოპერატივის შემთხვევაში - არანაკლებ ორის) სახელს, გვარს, დაბადების ადგილსა და თარიღს, პროფესიას და საცხოვრებელ ადგილს.

- თუ დამფუძნებელი იურიდიული პირია - მის საფირმო სახელწოდებას და რეგისტრაციის მონაცემებს (იურიდიული მისამართი, სასამართლოს დასახელება, რომელმაც რეგისტრაციაში გაატარა იურიდიული პირი, რეგისტრაციის თარიღი და ნომერი, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, მისი წარმომადგენლის მონაცემები).

განცხადებას თან უნდა დაერთოს:

- საზოგადოების წესდება;

- არაფულადი შესატანით დამფუძნებლისას - შესატანის შეფასების დამადასტურებელი საბუთი;

შპს, სს და კოოპერატივის რეგისტრაციისთვის, აღნიშნულის გარდა, დამატებით საჭიროა:

ა) საწესდებო კაპიტალის ოდენობა და საბუთი შესრულებული შესატანის შესახებ;

ბ) ყოველი დამფუძნებელი პარტნიორის შესატანის ოდენობა, შესაბამისად წილი;

გ) ყოველი დირექტორის, ხოლო სამეთვალყურეო საბჭოს არსებობისას, სამეთვალყურეო საბჭოს ყოველი წევრის სახელი, გვარი, დაბადების თარიღი და ადგილი, პროფესია და საცხოვრებელი ადგილი;

დ) დოკუმენტები დირექტორებისა და სამეთვალყურეო საბჭოს (თუკი ასეთი არსებობს) წევრების დანიშვნის შესახებ.

სასამართლო ვალდებულია, რეგისტრაცია განახორციელოს აუცილებელი საბუთების წარდგენიდან შვიდი კალენდარული დღის მანძილზე. თუ ამ ვადაში რეგისტრაცია არ განხორციელდება, ან განმცხადებელს არ ეცნობება უარის შესახებ, საწარმო ჩაითვლება რეგისტრირებულად.

არასამეწარმეო იურიდიული პირის (კავშირის) დასაფუძნებლად საჭიროა სულ მცირე ხუთი დამფუძნებელი წევრი. რეგისტრაციისთვის აუცილებელია ყველა დამფუძნებლისა და გამგეობის ყველა წევრის მიერ ხელმოწერილი

განცხადება, წესდება და დამფუძნებელი სხდომის ოქმი (დამოწმებული სანოტარო წესით). რეგისტრაციისთვის აუცილებელი მასალები წარედგინება კავშირის ადგილსამყოფელის მიხედვით არსებულ სასამართლოს.

სასამართლო ვალდებულია რეგისტრაცია განახორციელოს აუცილებელი საბუთების წარდგენიდან ერთი თვის ვადაში. თუ ამ ვადაში რეგისტრაცია არ განხორციელდება, კავშირი ჩაითვლება რეგისტრირებულად. თუ თქვენ უარი გეთქვათ რეგისტრაციაზე, ეს უნდა იყოს დასაბუთებული და ითვალისწინებდეს გასაჩივრების შესაძლებლობასა და წესს.

ცვლილებები, რომლებიც საჭიროებს რეგისტრაციას, გამგეობამ უნდა წარუდგინოს სასამართლოს სანოტარო წესით დამოწმებული ფორმით.

2.2. ინდივიდუალური მეწარმე

თუ თქვენ გსურთ ინდმეწარმედ დარეგისტრირება მოგიწევთ იუსტიციის სახლში სტუმრობა, სადაც საკმაოდ ოპერატიულად ხდება ამ პროცედურის გავლა; იუსტიციის სახლის იდეამ, საკმაოდ გაამარტივა და, ჩვენი, აზრით, გააიანჯა ის ხარჯები, რაც ბიზნესის რეგისტრაციისათვის იყო საჭირო; მაგრამ ზოგიერთი ფიქრობს, რომ ის საფასური რაც ბიზნესის რეგისტრაციისათვის არის დაწესებული ძვირია.

აღნიშნულ მოსაზრებას პირადად არ ვეთანხმები, რადგან ადრე წესდების დაწერისათვის ცალკე ფული უნდა გადაგებადა (აღნიშნული ინდ. მეწარმეს არ ეხება), საბუთების შეგროვებისათვის გარკვეული ხარჯები უნდა გაგეწია და ა.შ. ამჟამად წესდების ნიმუში ვებ-გვერდზე დევს, საბუთების ჩამონათვალი კი ისეთია, რომელსაც დამოუკიდებლად ძალიან მარტივად შეაგროვებთ; პლუს ამას მომსახურება და კომფორტი ცალკე პროდუქტია, რომელშიც ძალიან ბევრი დამატებით ფულსაც კი იხდი, სწორედ ამ მიზეზთა გამო არ ვფიქრობთ, რომ ბიზნესის რეგისტრაციის საფასური ძვირია.

ვინ არის ინდივიდუალური მეწარმე (ინდ.მეწარმე)?

ინდივიდუალური მეწარმე (ინდ მეწარმე) – ინდივიდუალური მეწარმე არის ფიზიკური პირი, რომელიც ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას, მეწარმედ არის რეგისტრირებული რეესტრში და თავისი სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს პირადად, მთელი თავისი ქონებით¹.

ჩვენ აზრით ინდ მეწარმის უარყოფითი მხარე არის ის რომ ის კრედიტორების (ანუ მევალების) წინაშე პასუხს აგებს მთელი თავისი ქონებით, რაც იმას ნიშნავს, რომ თუ თქვენ გაქვთ, ვთქვათ, რომელიმე ბანკის ვალი ან გადასახდელი გაქვთ, თანხა მომწოდებელზე, მაგრამ გაკოტრდით და ბიზნესი აღარ გაქვთ, მევალეს, ამ შემთხვევაში, ბანკს ან მომწოდებელს შეუძლია ეს დავალიანება ამოიღოს თქვენ სახე-

¹ სავარო რეესტრის ვებ-გვერდის დახმარებით: <http://www.napr.gov.ge/>

ლზე რეგისტრირებული ნებისმიერი ნივთიდან; არ აქვს მნიშვნელობა ეს ნივთი თქვენ ბიზნესის დაწყებამდე გქონდათ, ბიზნესის დაწყების შემდეგ შეიძინეთ თუ გაკოტრების შემდეგ; აღნიშნულის თავიდან ასაცილებლად არსებობს სხვა სამართლებრივი ფორმები მაგალითისათვის შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება – შპს.

ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრირდებიან, ძირითადად, ის ადამიანები ვინც შედარებით უფრო წვრილი ბიზნესის დაწყებას აპირებენ, მაგ: მინი მარკეტი, საცხობი, სავაჭრო დახლი ბაზრობაზე, ასევე მიკროავტობუსის მძღოლებიც ინდ. მეწარმედ არიან რეგისტრირებულნი.

ზოგადად რა არის რეგისტრაცია?

რეგისტრაცია ნიშნავს სუბიექტის წარმოშობის, რეგისტრირებული მონაცემების ცვლილებისა და რეგისტრაციის შეწყვეტის შესახებ ინფორმაციის აღრიცხვას, მეწარმეთა და არასამეწარმეო (არაკომერციულ) იურიდიულ პირთა რეესტრში, შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღებით. ინდივიდუალური მეწარმე წარმოშობილად ითვლება რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან.

რა იგულისხმება სამეწარმეო საქმიანობაში?

სამეწარმეო საქმიანობა არის სუბიექტის მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხდება მოგების მიღების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად.

სამეწარმეო საქმიანობად არ ითვლება ფიზიკური პირების სახელოვნებო, სამეცნიერო, სამედიცინო, არქიტექტურულ-

ლი, საადვოკატო ან სანოტარო, სააუდიტო, საკონსულტაციო (მათ შორის, საგადასახადო კონსულტანტა), სასოფლო-სამეურნეო ან სატყეო-სამეურნეო საქმიანობა. შესაბამისად, ფიზიკური პირის მიერ ასეთი საქმიანობის განხორციელების შემთხვევაში, რეესტრში ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაცია სავალდებულო არ არის.

ვის შეუძლია რეგისტრაციის სერვისით სარგებლობა?

აღნიშნული სერვისი განკუთვნილია ფიზიკურ პირთათვის, რომელთაც სურთ დაიწყონ სამეწარმეო საქმიანობა. ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაცია შეუძლია როგორც საქართველოს, ისე უცხო ქვეყნის მოქალაქეს და მოქალაქეობის არმქონე პირებს. არასრულწლოვანი (18 წლამდე) პირის რეგისტრაცია შესაძლებელია მხოლოდ კანონიერი წარმომადგენლებისა (მშობლები, მეურვე, მზრუნველი), მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოს თანხმობით.

ვინ შეიძლება იყოს განმცხადებელი ინდ. მეწარმედ რეგისტრაციაზე?

განმცხადებელი სერვისზე შეიძლება იყოს უშუალოდ დაინტერესებული პირი (ვინც რეგისტრირდება ინდივიდუალურ მეწარმედ) ან დაინტერესებული პირის წარმომადგენელი.

რა დოკუმენტაციაა საჭირო ინ. მეწარმედ რეგისტრაციისათვის?

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ინდ. მეწარმედ რეგისტრაცი-

ისათვის დაგჭირდებათ იუსტიციის სახლში ვიზიტი ან შეგიძლიათ ეწვიოთ შესაბამის ტერიტორიულ სამსახურს.

- განცხადება (რომელსაც ადგილზე ოპერატორი შეგივსებთ);

- პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის ასლი;

- სარეგისტრაციო მომსახურების საფასურის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტი (გადახდა შესაძლებელია ადგილზე);

- კონკრეტულ შემთხვევაში შეიძლება დამატებით მოთხოვონ ნებისმიერი დოკუმენტი ან ინფორმაცია, რაც აუცილებელია გადაწყვეტილების მისაღებად (მაგრამ ეს ძალიან იშვიათად, შეიძლება მოხდეს).

ინდ. მეწარმედ რეგისტრაციის ვადა და ფასი:

- რეგისტრაცია ერთ სამუშაო დღეში – 20 ლარი;

- რეგისტრაცია იმავე სამუშაო დღეს – 50 ლარი.

ვადის ათვლა იწყება განცხადების რეგისტრაციის მომდევნო დღეს და სრულდება ვადის ბოლო დღის გასვლასთან ერთად².

თუ ვადის ბოლო დღე ემთხვევა უქმე ან დასვენების დღეს, მაშინ ვადის ბოლო დღეს წარმოადგენს მომდევნო სამუშაო დღე.

დამატებით რა შეიძლება გავითვალისწინოთ ინდ. მეწარმედ რეგისტრაციისას?

² საჯარო რეესტრის ვებ-გვერდის დახმარებით:

<http://www.napr.gov.ge/>

იმ შემთხვევაში, თუ პირი ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრირდება პირადობის დამადასტურებელ დოკუმენტში მითითებული მისამართისგან განსხვავებულ მისამართზე, რომელიც არ წარმოადგენს მის საკუთრებას, დამატებით უნდა წარმოადგინონ აღნიშნულ მისამართზე არსებული უძრავი ნივთის მესაკუთრის თანხმობა ან სათანადო წესით შედგენილი და დამოწმებული ხელშეკრულება, ამ ნივთით სარგებლობის შესახებ (იჯარის, ქირავნობის, თხოვებისა ან სხვა).

იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ ხართ დაინტერესებული პირის წარმომადგენელი მაშინ დამატებით წარმოადგინეთ სათანადო წესით დამოწმებული წარმომადგენლობის დამადასტურებელი დოკუმენტი და თქვენი პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის ასლი.

რა შემთხვევაში ხდება ინდივიდუალური მეწარმის რეგისტრაციის გაუქმება?

ინდივიდუალური მეწარმის რეგისტრაციის გაუქმების საფუძველია რეგისტრირებული პირის განცხადება გაუქმების მოთხოვნით, ინდივიდუალური მეწარმის გარდაცვალება, გარდაცვლილად გამოცხადება, ქმედუუნაროდ აღიარება.

2.3 შეზღუდული პასუხისმგებლობის საწარმო

იგი მსოფლიოში სამეწარმეო საზოგადოების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. მის წარმოშობას

საფუძვლად დაედო ორი მიზეზი.

პირველი, მისი შექმნის პროცედურა უფრო ადვილი იყო, ვიდრე სააქციო საზოგადოებისა; მეორე, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და სააქციო საზოგადოება წევრობაზე დაფუძნებული საწარმოები კი არ არის, არამედ მათ აქვთ საწესდებო კაპიტალი, რომლითაც შემოიფარგლება საზოგადოების კრედიტორების წინაშე პასუხისმგებლობა, ე.ი. ამ საწარმოს პარტნიორები საზოგადოების ვალებზე კი არ აგებენ პასუხს, არამედ საწარმოს საწესდებო კაპიტალით.

უმთავრესად, სწორედ ეს, მეორე მიზეზი გახდა შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების შექმნის საფუძველი, რადგან დამფუძნებლები ხშირად გაურბიან თავიანთი პირადი ქონებით პასუხისმგებლობას. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კაპიტალური საზოგადოებაა. მისი საწესდებო კაპიტალი არ უნდა იყოს ორი ათას ლარზე ნაკლები. ფულადი შესატანის დროს, თანხა შეიძლება განისაზღვროს ნებისმიერი ვალუტით. ფულადი შესატანის გარდა, საზოგადოებაში შესატანი შეიძლება წარმოდგენილ იყოს სხვა ქონებრივი და არაქონებრივი ობიექტის სახით, ე. ი. არაფულადი შესატანი.

არაფულადი შესატანი გათვალისწინებული უნდა იყოს საზოგადოების წესდებაში. მასში ასევე მითითებული უნდა იყოს არაფულადი შესატანის სახეობა და თითოეული პარტნიორის წილის ოდენობა.

საზოგადოების რეგისტრაციის მომენტისათვის არაფულადი შესატანი უნდა განხორციელდეს ისე, რომ საზოგადო-

ებას, მის ხელმძღვანელობას ჰქონდეს შესაძლებლობა თავისუფლად გამოიყენოს და განკარგოს იგი. თუ არაფულადი შესატანის თავისუფლად გამოყენება შეუძლებელია, მაშინ შესატანი განხორციელებულად არ ჩაითვლება და საზოგადოებას შეიძლება რეგისტრაციაზე უარი ეთქვას. შპს იქმნება პარტნიორების კაპიტალის გაერთიანების შედეგად. მისი არსებობა არ არის მასში წევრობაზე დამოკიდებული და საზოგადოებიდან პარტნიორის გამოსვლა არ იწვევს მის ავტომატურად დაშლას.

იგი შეიძლება დააარსოს როგორც ფიზიკურმა, ისე იურიდიულმა პირმა. საზოგადოების დამფუძნებელი პარტნიორი შეიძლება იყოს სახელმწიფოც. ამასთანავე, მისი დაარსება შეუძლია ერთ პირსაც.

შპს-ს აქვს მმართველობის დამოუკიდებელი ორგანოები – პარტნიორთა კრება და დირექტორატი. რაც შეეხება სამეთვალყურეო საბჭოს, ამ ფორმის საზოგადოებისათვის იგი ფაკულტატური ორგანოა, დამოკიდებულია პარტნიორთა შეთანხმებაზე; და თუ ეს ორგანო არსებობს, მაშინ მასზე ვრცელდება სააქციო საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭოსათვის დადგენილი წესები.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების მართვის უმაღლესი ორგანოა პარტნიორთა კრება. იგი ტარდება სულ ცოტა წელიწადში ერთხელ მაინც და იღებს გადაწყვეტილებას წლიური შედეგების შესახებ.

რიგგარეშე კრების მოწვევის უფლება აქვს საწესდებო კაპიტალის მეოცედი ნაწილის, ე. ი. ხუთი პროცენტის,

მფლობელ პარტნიორს. კრების მოწვევისას, მითითებული უნდა იყოს კრების მიზანი, დღის წესრიგი და კრების მოწვევის საფუძველი. თუ ინიციატორი პარტნიორის ამ მოწვევას სხვა პარტნიორები ან დირექტორები არ გამოეხმაურებიან, მაშინ იგი თვითონ იწვევს ამ კრებას. კრების მოწვევასთან დაკავშირებული ხარჯების გადახდის საკითხს წყვეტს საერთო კრება. კრების მოწვევა არ არის აუცილებელი, თუ ყველა პარტნიორი წერილობით დაეთანხმება განსახილველ საკითხს.

რა თანხაა საჭირო შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების დასაფუძნებლად?

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების დაფუძნება შეიძლება ნებისმიერი ოდენობის თანხით.

შეუძლიათ თუ არა შპს პარტნიორებს თავისი წილის გასხვისება?

შპს პარტნიორებს შეუძლიათ გაასხვისონ თავისი კუთვნილი წილი, თუ წესდებით შეზღუდვა არ არის დაწესებული.

როგორ განისაზღვრება შპს პარტნიორის წილის ოდენობა?

პარტნიორების წილი შპს -ში განისაზღვრება შპს-ს წესდებით.

ვინ მართავს შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას?

1) შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას მართავს პარტნიორთა კრება. შპს წესდებით შესაძლებელია

გათვალისწინებული იყოს დირექტორის თანამდებობა და ფუნქციები.

2) შპს წარმომადგენლობას ახორციელებს შპს-ს დირექტორი. დირექტორის კომპეტენცია და პასუხისმგებლობის მოცულობა განისაზღვრება „მეწარმეთა შესახებ“ კანონით ან/და საწარმოს წესდებით

შეუძლია თუ არა შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებამ აწარმოოს ისეთი საქმიანობა, რომელიც არ არის განსაზღვრული მისი წესდებით?

შპს-ს შეუძლია აწარმოოს წესდებით გაუთვალისწინებული საქმიანობაც, თუ ეს საქმიანობა არ ეწინააღმდეგება კანონს.

2.4 სააქციო საზოგადოება

სააქციო საზოგადოება – იურიდიული პირი, რომელსაც აქვს აქციებად დაყოფილი საწესდებო კაპიტალი. საწესდებო კაპიტალის მინიმალური ნომინალური ღირებულება დგინდება კანონმდებლობით. საზოგადოების ყველა დოკუმენტი აღირიცხება საზოგადოების წიგნებში, რასაც ადასტურებს ყველა დირექტორი და სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე ხელის მოწერით.

რა არის აქცია?

1. აქცია არის ფასიანი ქაღალდი.

აქციის სახეებია: ჩვეულებრივი აქცია, რომელიც უზრუნველყოფს ერთი ხმის უფლება, პრივილეგირებული აქცია, რომელიც უზრუნველყოფს მხოლოდ დივიდენდის მიღებას.

რა არის აქციის ნომინალური ღირებულება?

- აქციის ნომინალური ღირებულებაა ის ღირებულება, რომელიც განსაზღვრულია სააქციო საზოგადოების წესდებით და რომელზე ნაკლები ღირებულებითაც დაუშვებელია ამ კლასის აქციების პირველადი განთავსება.

ვის ეკისრება პასუხისმგებლობა სააქციო საზოგადოების ვალდებულებებზე კრედიტორების წინაშე?

კრედიტორის წინაშე პასუხისმგებელია სააქციო საზოგადოება, მთელი თავისი ქონებით და არა რომელიმე მისი აქციონერი.

2.5 სოლიდური პასუხისმგებლობის საზოგადოება

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება არის საწარმო, სადაც რამდენიმე პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას და საზედაოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს, მთელი თავისი ქონებით, პირდაპირ და უშუალოდ.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცავდეს სულ ცოტა ერთ-ე-

რთი პარტნიორის სახელს, სპს დამატებით (სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება³.

ყოველი სამეურნეო წლის ბოლოს სოლიდარული პასუხის-მგებლობის საზოგადოებაში დგინდება წლიური მოგება ან ზარალი და გამოითვლება მასში ყველა პარტნიორის წილი, თუ წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი.

2.6 კომანდიტური საზოგადოება, კოოპერატივი

1. კომანდიტური საზოგადოება არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას⁴.

2. კომანდიტურ საზოგადოებას ჰყავს ორი სახის პარტნიორები:

3. შეზღუდული პარტნიორები (კომანდიტები), რომელთა პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება საგარანტიო თანხის გადახდით.

4. სრული პარტნიორები (კომპლემენტარები), რომელთა ქონებრივი პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შეზღუდული არ არის.

ვინ შეიძლება იყოს კომანდიტური საზოგადოების

³ საჯარო რეესტრის ვებ-გვერდი: <http://www.napr.gov.ge/>

⁴ იუსტიციის სახლის ვებ-გვერდი: <http://house.gov.ge/>

პარტნიორი?

კომანდიტური საზოგადოების პარტნიორი შეიძლება იყოს როგორც ფიზიკური პირი ისე იურიდიული პირი.

აქვთ თუ არა მოგების მიღების უფლება შეზღუდულ პარტნიორებს კომანდიტურ საზოგადოებაში?

შეზღუდულ პარტნიორებს აქვთ კუთვნილი მოგების მიღების მოთხოვნის უფლება. მათ არ შეუძლიათ ამ მოგების მოთხოვნა, ვიდრე მათი შენატანი დათქმულ თანხაზე ნაკლებია.

შესაძლებელია თუ არა კომანდიტური საზოგადოების შეზღუდული პარტნიორების წილის მემკვიდრეობით გადაცემა ან მისი გასხვისება?

შეზღუდული პარტნიორების წილი შეიძლება გასხვისდეს ან მემკვიდრეობით გადაეცეს სხვა პარტნიორის თანხმობის გარეშე, თუ საზოგადოების წესდება სხვა რამეს არ ითვალისწინებს.

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა მეურნეობის განვითარებისა და შემოსავლის გადიდების მიზნით შექმნილი საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და იგი მიმართული არ არის უპირატესად მოგების მიღებაზე.

რა ოდენობის წილი ეკუთვნის კოოპერატივის წევრს?

1. კოოპერატივის წევის წილი განისაზღვრება მის მიერ შეტანილი პაის ოდენობის მიხედვით.

2. კოოპერატივის ერთი წევრი შეიძლება ერთდროულად ფლობდეს რამდენიმე პირს.

3. კოოპერატივის წევრს შეუძლია გავიდეს კოოპერატივიდან მისი განცხადების საფუძველზე.

4. კოოპერატივის გარდაცვლილი წევრის წილი გადაეცემა მის მემკვიდრეს.

5. კოოპერატივის წევრს შეუძლია ნებისმიერ დროს სამეურნეო წლის განმავლობაშიც თავისი პაი წერილობითი შეთანხმებით გადასცეს სხვა პირს და ამით გამოვიდეს კოოპერატივიდან საბოლოო ანგარიშსწორების გარეშე, თუ პრეტენდენტი მის მაგივრად ხდება ან უკვე არის კოოპერატივის წევრი. წესდება (პარტნიოროთა შეთანხმება) შეიძლება კრძალავდეს ან დამატებით პირობებს უდგენდეს ამგვარ გადაცემას.

2.7 პროფესიულ უნარ-ჩვევებში შრომის პროცესების მართვა

შრომის გაზომვა და ნორმირება აუცილებელია სამუშაო გრაფიკების შესადგენად, სამუშაო ძალის მოტივაციის ობიექტური საფუძველების უზრუნველსაყოფად, ახალი შრომითი კონტრაქტების შესადგენად და სხვა. შრომის ნორმირების ისეთი მეთოდები, როგორცაა ქრონომეტრაჟი, შრომის ელემენტების ნორმირება, შრომითი პროცესების შერჩევითი დაკვირვების მეთოდები, ფ. ტეილორის დროიდან, მოყოლებული დღემდე, ითვლება მეტად საჭირო და აუცილებელ

ატრიბუტად შრომითი პროცესების დაგეგმვის საქმე. მომავალში გლობალიზაციის გაღრმავება, რთული საწარმოო პროცესების გამოყენებით, ფირმის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა კიდევ უფრო გააძლიერებს ადამიანური ფაქტორის ზემოქმედებას საწარმოო პროცესის სრულყოფაზე. ამერიკელი მკვლევრები⁵ თვლიან, რომ XXI საუკუნე იქნება ადამიანური რესურსების რენესანსის ხანა. ეს განახლება შეეხება კომპანიის ადამიანურ რესურსებს, სადაც თითოეული თანამშრომელი გამორჩეული იქნება პროფესიონალიზმისა და ნიჭიერების მიხედვით, რომელთაც შეეძლება ინოვაციური პროგრამების ათვისება, წარმოების მართვაში მონაწილეობის მიღება, მრავალ პროფესიული ცოდნის დაუფლება. შრომითი პროცესების დაგეგმვაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს ხელფასს. შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და მეთოდების შერჩევა ერთ-ერთი მთავარი საქმიანობაა ოპერაციული მენეჯერისათვის. ხელფასის ანაზღაურების ფორმებია: საათობრივი, საშტატო-თანამდებობრივი, სანარდო და საკომისიო ანაზღაურება. პირველი ორი ეყრდნობა დროის დანახარჯს და სატარიფო განაკვეთს. სანარდო გამომუშავება განპირობებულია ცვლაში გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობით. ხანდახან სანარდო ანაზღაურება განისაზღვრება გარანტირებული განაკვეთით. მომუშავე ამ განაკვეთს იღებს პროდუქციის მო-

⁵ Craig Giffi, Aleda V. Roth. Competing in World Class Manufacturing: America's 21st Century Challenge. 1990. p.299.

ცულობისაგან დამოუკიდებლად, ამასთან ემატება სანარდო დანამატი. მაგალითად; თუ მუშის საათობრივი განაკვეთია 8 ლარი, სანარდო ანაზღაურებით იღებს 50 ლარს, მაშინ 8-საათიან სამუშაო დღეში მუშას ერგება 114 ლარი. საკომისიო ანაზღაურება გულისხმობს სანარდო ანაზღაურებას გაყიდვების ან შესრულებული სამუშაოს რაოდენობის მიხედვით. ენერგეტიკულ საწარმოებში სანარდო და საკომისიო ანაზღაურების მეთოდები გამოიყენება დანადგარების სარემონტო სამუშაოებზე დასაქმებული მუშების ხელფასის გასაანგარიშებლად.

ოპერაციულ მენეჯერს უფლება აქვს ინდივიდუალურ შემსრულებლებსა და მუშათა პატარა ჯგუფებს განუსაზღვროს ხელფასები შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით, წახალისოს მომუშავეები პროფესიული ოსტატობის ამაღლებისათვის, ახალი სამუშაოს ათვისებისათვის. მას შეუძლია დააწესოს მატერიალური სტიმულირების სისტემები მთელი ორგანიზაციის მოგებაში მონაწილეებისათვის, ესაა კორპორაციული მოგების პროცენტული გადანაწილება თითოეულ მომუშავეზე. ამ მეთოდით ხდება მატერიალური წახალისება ამერიკის ორგანიზაციათა ერთ მესამედში, ხოლო იაპონიის მომგებიან საწარმოებში, ყოველთვიურად გაიცემა ბონუსის სახით ხელფასის 50%. ეფექტურია აგრეთვე შემოსავლების გადანაწილების სისტემა. ამ შემთხვევაში ბონუსის გამოთვლა ხდება ერთეულ პროდუქციაზე წარმოების დანახარჯების მიხედვით და არა მოგების რაოდენობით, ამასთან, ეს მეთოდი ითვალისწინებს მომუ-

შავეთა მონაწილეობის ხარისხს წარმოების მართვაში.

რა კუთხითაც არ უნდა მიუდგეთ ბიზნესს და მასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, ჩვენ დავინახავთ, რომ ადამიანი ამ პროცესში ცენტრალური ფიგურაა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებით წინა პლანზეა წამოწეული მისი პიროვნული თვისებები, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მის ინდივიდუალობას. მბრძანებლური ეკონომიკის პირობებში კი ინდივიდუალიზმი ითრგუნებოდა და უპირატესობა ენიჭებოდა კოლექტიურ აზროვნებას ან, სხვანაირად რომ ვთქვათ, საზოგადოებრივი, სახელმწიფოში მიღებული დაშტამპული ნორმებით მოქმედებას. თუ გვინდა, რომ გავიგოთ ეკონომიკური თვალსაზრისით ადამიანის ქცევის მიზეზები, განვიხილოთ ისეთი ცნებები, როგორიცაა საჭიროება, მოთხოვნილება, მოთხოვნა.

საჭიროება არის რაიმეს მიმართ ადამიანის მიერ უკმარისობის განცდა. საჭიროებები სათავეს იღებს ადამიანის ბუნებიდან. ადამიანი დაბადებიდან სიცოცხლის ბოლომდე განიცდის სხვადასხვა საჭიროების აუცილებლობას. დაუკმაყოფილებლობის პირობებში იგი იძულებულია გააკეთოს ორიდან ერთი არჩევანი – დაიწყოს მისი დაკმაყოფილების გზების ძებნა ან, უკიდურეს შემთხვევაში, ჩაახშოს იგი. ადამიანის საჭიროებები შეიძლება იყოს მეტად მრავალფეროვანი, მაგრამ მაინც შეგვიძლია ისინი გავაერთიანოთ ოთხ ძირითად ჯგუფად:

1. ფიზიოლოგიური საჭიროებები (ჭამა, ჩაცმა, ბინით უზრუნველყოფა და ა.შ.);

2. თვითგადარჩენის საჭიროებები (უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, ჯანმრთელობის დაცვა და სხვა);

3. სოციალური საჭიროებები (სიყვარული, შეჩვევა, ზეგავლენა და ა.შ.);

4. პირადი საჭიროებები (განათლება, თვითგამოხატვა, კომფორტი...)

ადამიანთა საჭიროებების ცვლილებებზე განსაკუთრებით ისეთი ფაქტორები ახდენენ ზეგავლენას, როგორცაა ასაკი და ჯანმრთელობა. საჭიროებებზე სხვა უამრავი ფაქტორიც ახდენს გავლენას, თუმცა შედარებით ნაკლები მასშტაბით.

მოთხოვნილებები არის საჭიროებები, რომელთაც მიღებული აქვთ ინდივიდუალური დონითა და პიროვნული თვისებებით განსაზღვრული სპეციფიკური ფორმა. ასე მაგალითად, ჭამის საჭიროება ნებისმიერ ადამიანს აქვს, იმის მიუხედავად თუ რა ეროვნებისაა, კულტურული განვითარების რა საფეხურზეა ან რომელ სოციალურ ჯგუფს ეკუთვნის. ჭამის საჭიროება სხვადასხვა მოთხოვნილებად გადაიზრდება ხოლმე.

რაც უფრო განვითარებულია საზოგადოება, მით უფრო იზრდება და ფართოვდება მისი წევრების მოთხოვნილების სპექტრი. იგი არასოდეს არ არის სასრული.

ბიზნესის წარმოებისას აუცილებელია საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების ერთმანეთისაგან გარჩევა, რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ფირმის საქმიანობის გრძელვადიანი სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად. მართალია, საჭიროება და

მოთხოვნილება ძალიან ახლოს დგას ერთმანეთთან, მაგრამ, განსაკუთრებით დროის ფაქტორის გათვალისწინებით, ისინი შეიძლება სხვადასხვა პოლუსზე აღმოჩნდნენ. ის, რომ ზოგიერთ ბიზნესმენს საჭიროებები მოთხოვნილებაში ერევა და ჰგონია, რომ მისი ბიზნესი ისევე მუდმივია, როგორც ადამიანის შესაბამისი საჭიროება, ხშირად სავალალო შედეგს იწვევს ხოლმე ბიზნესის მფლობელისათვის. მაგალითად, ბიზნესმენს, რომელიც უშვებს ფირსაკრავის ფირფიტებს, შეიძლება ეგონოს, რომ მის პროდუქციაზე ყოველთვის იქნება მოთხოვნილება, ვინაიდან ადამიანებს ფირსაკრავისათვის ყოველთვის დასჭირდებათ ფირფიტები. სინამდვილეში კი ადამიანის საჭიროებას წარმოადგენს არა ფირსაკრავი და ფირფიტა, არამედ მუსიკის ჩაწერისა და მოსმენის საჭიროება. დღეს ეს საჭიროება დაკავშირებულია ფირსაკრავისა და ფირფიტის მოთხოვნილებასთან; ხვალ, გაუმჯობესებული ტექნიკური საშუალების დამზადებისას (მაგალითად, კომპაქტდისკები), იგი ახალი მოთხოვნილებით შეიცვლება. უცვლელი ამ შემთხვევაში არის არა მოთხოვნა ფირფიტაზე, არამედ მუსიკის ჩაწერისა და მოსმენის საჭიროება.

ადამიანთა მოთხოვნილებები, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, უსაზღვროა, ხოლო მათი დაკმაყოფილებისათვის საჭირო ფინანსური შესაძლებლობები კი, პირიქით – სასრული და შეზღუდული, ამის გამო ადამიანს უხდება არჩევანის გაკეთება საქონლისა და მომსახურების იმ სახეებზე, რომლებიც, მისი აზრით, შეზღუდული ფინანსური შესაძლებლობების პირობებში საუკეთესოდ დააკმაყოფილებს მის მოთხო-

ვნილებებს.

მოთხოვნა მოთხოვნილების ის ნაწილია, რომელიც გამაგრებულია მსყიდველობითი უნარით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მოთხოვნა არის საქონლის ის რაოდენობა, რომელიც მომხმარებელს განსაზღვრული დროის განმავლობაში სურს და შეუძლია შეიძინოს სხვადასხვა ფასის პირობებში. მოთხოვნა მოთხოვნილებისაგან განსხვავებით ყოველთვის სასურველი და შემოსაზღვრულია, რადგან მისი განმსაზღვრელი ძირითადი კრიტერიუმია ფულის რაოდენობა, რომელიც ყველა ადამიანს (გარკვეული გამონაკლისის გარდა, აქ პრაქტიკულად მხედველობაში არ შეიძლება მივიღოთ ძალიან მდიდარი პიროვნებები) შეზღუდული რაოდენობით აქვს. მაგალითად, გამოკვლევის შედეგად შეუძლებელია დავადგინოთ ამა თუ იმ რეგიონის ზუსტი მოთხოვნილებები, რადგანაც მათ, უმთავრესად. ადამიანის ოცნება და ფანტაზიები განსაზღვრავს, ხოლო მოთხოვნის დადგენა ზუსტად შეიძლება პატარა ცდომილების დაშვებით.

განვიხილოთ ასეთი სიტუაცია: თუ საქართველოში ჩავატარებთ გამოკვლევას, რომლის მიზანიც იქნება, გავიგოთ მოსახლეობის აზრი, რომელი მანქანის შეძენას ისურვებდნენ ისინი, მივიღებთ შემდეგ სურათს - დასახელდება უმთავრესად, ფერარი, იაგუარი, ლამბორჯინი, ასტონ მარტინი, ლენდ როვერი და ა.შ. გამოკვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, თამამად შეგვიძლია გავხსნათ ავტოსალონი, რომელიც ფერარის მარკის ავტომანქანებით ივაჭრებს, მაგრამ აქ წავაწყდებით პრობლემას - ყველა ზემოთ ჩამო-

თვლილი მანქანა, მათ შორის ფერარიც მიეკუთვნება მოთხოვნილების კატეგორიას. ე.ი. გამოკვლევაში არ არის გათვალისწინებული მატერიალური შესაძლებლობა. თუ ჩვენ შევითხვას ასეთი სახით დავსვამდით, თუ რომელი მანქანის შეძენა შეგიძლიათ? რა თქმა უნდა, რადიკალურად განსხვავებულ სურათს მივიღებთ. ამ სურათზე დაყრდნობით ჩვენ დავინახავთ, რომ დღეს ბიზნესის წარმართვის თვალსაზრისით უმჯობესია იაფიანი და ამორტიზებული მანქანებით ვაჭრობა, რადგან სწორედ ასეთი მანქანების შეძენა შეუძლია მოსახლეობის უდიდეს ნაწილს. ე. ი. მანქანის შეძენის სურვილი და შესაძლებლობა სწორედ იაფიან და ამორტიზებულ მანქანებზე გადაიკვეთება, რაც განსაზღვრავს მანქანების მოთხოვნის ძირითად კატეგორიას. ასეთივე სურათს მივიღებთ იმ შემთხვევაში, თუ გამოკვლევის ობიექტი იქნება ტურიზმი, საყოფაცხოვრებო საქონელი და სხვა.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მოთხოვნის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი მომენტია ფულის რაოდენობის შეზღუდულობა, მაგრამ თუ ჩვენ დავუშვებთ, რომ ეს პრობლემა აღმოფხვრილია, მოთხოვნის კატეგორია მაინც იარსებებს რესურსების შეზღუდულობის გამო, რაც იმას ნიშნავს, რომ დედამიწაზე არსებული რესურსები უბრალოდ არ ეყოფა ადამიანის ყველა მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. ბიზნესის კვლევის თვალსაზრისით რესურსები შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც გარემოს ნებისმიერი საგანი ან დამახასიათებელი ნიშანი, რომელიც ჩვენი კეთილდღეობის შენარჩუნებასა და ზრდაში გვეხმარება. არსებობს რესურსების ორი ძი-

რითადი სახე:

1. ფიზიკური ანუ ბუნებრივი რესურსები (ნავთობი, წყალი, წიაღისეული, ტყე, ჰავა და სხვ.);

2. ადამიანური რესურსები (ხალხი, ცოდნა და სხვ.).

რესურსების შეზღუდულობა გამოწვეულია, როგორც არსებული რესურსების სიმცირით, ასევე ადამიანთა მოთხოვნილებების უსასრულოებით. არსებობს საზოგადოების მიერ საბოლოო პროდუქტის მისაღებად რესურსების გამოყენებისათვის შემუშავებული როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი სტრატეგიები. ზოგიერთ რესურსს, მაგალითად, წიაღისეულს, ვერაფრით შევცვლით, ე.ი. მათი მარაგის დანაკლისს ვერ შევავსებთ. რესურსების შეზღუდულობის გამო, საზოგადოებას თავისი არსებობის განმავლობაში უხდება არჩევანის მოხდენა საწარმოებელი პროდუქტის თაობაზე.

შეზღუდული რესურსების პირობებში არჩევანის გაკეთების პრობლემის გამოხატულებაა ალტერნატიულ შესაძლებლობათა ღირებულების ცნება. საქონლის ალტერნატიული ღირებულება არის სხვა საქონლის ის რაოდენობა, რომლის შეძენის ან წარმოების საშუალებაც დაიკარგა მოცემული საქონლის შეძენის ან წარმოების შედეგად.

უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ ერთსა და იმავე ბიზნესში სხვადასხვა მონაწილისათვის სხვადასხვა “ალტერნატიულ შესაძლებლობათა ღირებულება” არსებობს. მაგალითად, ახალი გზის გაყვანით გამოწვეული ალტერნატიულ შესაძლებლობათა ღირებულებები სხვადასხვაა იმ

პირისათვის, ვისი სახლიც უნდა დაანგრიონ, იმასთან შედარებით, ვისაც ახალი გზა სამსახურში მისასვლელად მანძილს შეუმოკლებს, ანდა გზის მშენებელი ფირმისათვის.

„ალტერნატიულ შესაძლებლობათა ღირებულება“ გადაწყვეტილების მიღებისას ნებისმიერ სიტუაციაში გამოიყენება, მაგრამ, რა თქმა უნდა, მათ „ფასში“ უდიდესი განსხვავებაა. მაგალითად, ბავშვს 50 თეთრი აქვს და იგი არჩევანის წინაშეა - ნაყინი იყიდოს თუ ფუნთუშა? დაკუშვით, მან აირჩია ნაყინი, მაშინ მის მიერ არჩეული ნაყინის „ალტერნატიულ შესაძლებლობათა ღირებულებას“ ფუნთუშა წარმოადგენს.

რაც არ უნდა ვისაუბროთ სახელმწიფოს როლზე და მის დანიშნულებაზე ბიზნესში, მაინც უნდა ვაღიაროთ, რომ ბიზნესის (განსაკუთრებით საბაზრო ეკონომიკის პირობებში) ფუნქციონირება ადამიანის, ინდივიდის (სახელმწიფოს ხელშეწყობით) საქმიანობაზე დამოკიდებულია.

ადამიანები შეიძლება დაიყოს ორ დიდ ჯგუფად. პირველ ჯგუფს (იგი გაცილებით პატარაა) წარმოადგენს ის, ვინც ფლობს წარმოების საშუალებებს, კაპიტალს (ქარხანა, დაზგა, მიწა და ა. შ.); მეორე ჯგუფი არის ადამიანების ის ნაწილი, რომლებიც ეწევიან დაქირავებულ შრომას (ქარხნებში, დაზგებზე, მიწაზე და ა. შ.). ადამიანები, დამოუკიდებლად იმისა, თუ რა სახის სამუშაოს ასრულებენ ისინი, მთელი თავისი შეგნებული ცხოვრების მანძილზე (თუ ჯანმრთელობა არ უშლის ხელს) შრომის პროცესში იმყოფებიან (აქ იგულისხმება როგორც გონებრივი, ისე ფიზიკური შრომა).

დღევანდელი ცივილიზებული სამყაროს გადმოსახედიდან XIX საუკუნის შრომის პირობები ბარბაროსულად მოგვეჩვენება: 12-14-საათიანი სამუშაო დღე, 6-7-დღიანი სამუშაო კვირა, ქარხნებში არსებული პატარა საამქროები, უსაფრთხოების ტექნიკის უგულვებელყოფა, დაბალი ხელფასები და მუშების სამართლებრივი დაცვის არარსებობა. მიუხედავად ამისა, დამქირავებლები იშვიათად აწყდებოდნენ თავიანთი თანამშრომლების მოტივაციის შემთხვევებს: იმ დროისათვის სილატაკე და უმუშევრობა იმდენად იყო გავრცელებული, რომ ხალხი სიხარულით თანხმდებოდა ყველანაირ სამუშაოს.

ერთ-ერთი იშვიათი გამონაკლისი დაქირავებული მშრომელების ინტერესების უგულვებელყოფის პრაქტიკიდან იყო XIX საუკუნის დასაწყისში შოტლანდიელი მეწარმის – რობერტ ოუენის (1771-1858) მაგალითი, რომელმაც პირველმა გამოიყენა თანამედროვე ბიზნესის ისეთი ხერხი, როგორცაა წახალისების სისტემა. ოუენი თავის საფეიქრო საწარმოს თანამშრომლებს თვლიდა „ცოცხალ მანქანებად“, საპირისპიროდ „უსულო მანქანებისა“ (საწარმოო მოწყობილობები) და მიაჩნდა, რომ მათი “სამუშაო მდგომარეობაში” შენარჩუნება მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ოუენის მოსაზრებებს მაშინ ცოტა თუ იზიარებდა და მხოლოდ საუკუნის ბოლოს მეწარმეებმა საზოგადოებრივი ძალების გავლენით დაიწყეს დაფიქრება იმაზე, რომ ბევრად გონივრულია შეუდგნენ საკუთარი მუშების მოტივაციას.

ქვემოთ ჩვენ მოვიყვანთ სამ სხვადასხვა შეხედულებას

ადამიანებზე და იმაზე, თუ როგორ შეიძლება იგი ვაიმულოთ, ანდა შთავაგონოთ, რომ იმუშაონ უკეთესად.

I (ფროიდი):

იმისათვის, რომ ადამიანებმა შეასრულონ რაიმე სამუშაო, ისინი უნდა დააჯილდოვოთ, აიძულოთ, დააშინოთ ან დასაჯოთ.

II (მაკ-გრეგორი):

სწავლა და მუშაობა არის ადამიანთა ბუნებრივი მდგომარეობა, რომლის დროსაც ხდება მათი თვითგანვითარება და მიიღწევა თვითდისციპლინა.

III (მასლოუ):

ადამიანს დაბადებისას აქვს ყველა დადებითი თვისება, რომლებსაც თანდათანობით კარგავს. ეს რომ არ მოხდეს, ადამიანი მუდმივად უნდა იყოს ჩართული შრომის პროცესში.

როდესაც ვსაუბრობთ მოტივაციაზე, პირველ რიგში უნდა ვახსენოთ მოტივაციის კლასიკური თეორია, რომლის არსიც მარტივად შეიძლება გამოვთქვათ ასე: ფული – ეს ერთადერთი სტიმულია. ამ თვალსაზრისით პიროვნებები წარმოგვიდგებიან, როგორც „ეკონომიკური არსებები“, რომლებიც მუშაობენ მხოლოდ იმისათვის, რომ აანაზღაურონ საკვები, ტანსაცმელი და საცხოვრებელი (და ამის ზემოთ ის ფუფუნების საგნები, რომლის შეძენის უფლებაც შეუძლიათ თავს მისცენ).

მოტივაციის კლასიკური თეორიის ყველაზე ცნობილი „მოქადაგე“ იყო უ. ტეილორი (1856-1915), რომელსაც ხშირად

უწოდებენ მეცნიერული მართვის მამას. შრომის დანაწილების მყარი მიმდევარი ტეილორი ყოფდა სამუშაოს წვრილ ოპერაციებად იმისათვის, რომ შედეგი ერთდროულად ყოფილიყო საკმაოდ ეფექტური და გაზომავდი. შემდეგ ის საზღვრავდა ყოველი ოპერაციისათვის წარმოების გონივრულ ზღვარს და ადგენდა კვოტებს ან გამომუშავების მინიმალურ ნორმებს, რომლებსათვისაც, მისი ვარაუდით, ყოველ მუშას უნდა მიეღწია. ასეთი სისტემის დროს მუშები, რომლებიც ასრულებდნენ კვოტებს, იღებდნენ გარკვეულ გასამრჯელოს ყოველი დამზადებული ნაკეთობისთვის. იმათ კი, ვინც აჭარბებდა დადგენილ კვოტას, უხდიდნენ უფრო მაღალ გასამრჯელოს ყველა დამზადებულ ნაკეთობაზე, და არა მარტო იმ ნაკეთობებზე, რომლებიც იყო დამზადებული კვოტის ზემოთ.

ზედმეტია საუბარი იმის შესახებ, რომ ამ სისტემამ შექმნა მძლავრი სტიმული შრომის ნაყოფიერების გაზრდისათვის. დაახლოებით 1900 წელს ტეილორის სისტემა, რომელმაც მიიღო მეცნიერული მართვის სახელწოდება, დაინერგა კომპანია „ბეთლევემ სტილის“ ქარხნებში და მნიშვნელოვანი შედეგებიც გამოიღო.

ნათელია, ფული არ არის ადამიანის ერთადერთი სტიმული მუშაობისათვის (რასაც, თავის მხრივ, ანგარიშს ტეილორიც უწევდა – მან, ყველაფერთან ერთად, პირველმა შემოიღო სამუშაო ადგილების პროექტირება და თანამშრომლების სამედიცინო მომსახურება).

1927-1932 წლებში მეცნიერები ელტონ მაიოს ხე-

ლმძღვანელობით ატარებდნენ გამოკვლევას მოტივაციის სფეროში „ვესტერნ ელექტრიკ“-ის ქარხანაში, ქ.გოთორნში (ილინოისის შტატი).

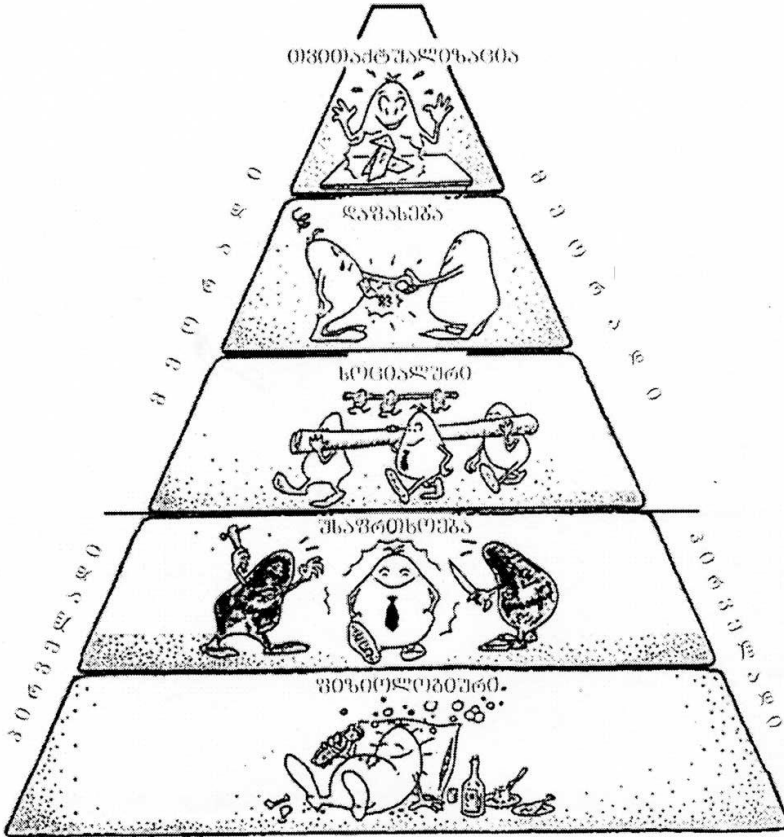
თავიდან მეცნიერები იმედოვნებდნენ, რომ შეისწავლიდნენ დამოკიდებულებას შრომის პირობებსა და შრომის ნაყოფიერებას შორის. მათ აღმოაჩინეს, რომ შრომის პირობების შეცვლა იწვევს სხვა, მოსალოდნელისაგან განსხვავებულ ეფექტს. იქმნებოდა ისეთი სურათი, რომ მხოლოდ მკვეთრი ცვლილებები იძლეოდა შესამჩნევ შედეგებს;

პირველ ეტაპზე ამან დიდი გაუგებრობა გამოიწვია მკვლევრებში. ისინი ფიქრობდნენ, ხომ არ იყო აქ რაიმე საწინააღმდეგო მოქმედი ძალა, რომელიც აიძულებდა მუშებს, არ მიექციათ ყურადღება ცვლილებებისათვის, და თუ ეს შეუძლებელი იყო, ეიძულებინათ ისინი მორგებოდნენ ახალ პირობებს? შემდგომმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ასეთი ძალა (რომელიც მოტივაციას წარმოადგენდა მუშებისთვის) მართლაც არსებობდა – ეს იყო სოციალური ძალა. მუშებმა დადგინეს თავისი საკუთარი ჯგუფური ნორმები, ანუ ქცევის სტანდარტები, რომლებიც განსაზღვრავდნენ გამომუშავების „სწორ“ სიდიდეს. გოთორნის ქარხნებში გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მიუხედავად მუშაობის ძველი მეთოდებისა და მოწყობილობებისა, შრომის ნაყოფიერება გამოკვლევის ჩატარების პერიოდში გაიზარდა 50%-ით.

მკვლევრებმა გააკეთეს დასკვნა: შრომის ნაყოფიერების ასეთი ზრდა უბრალოდ გამოიწვია ღონისძიებაში მუშების მონაწილეობამ, სადაც მათ უსვამდნენ კითხვებს მათი შეხე-

დულებებისა და მოსაზრებების გარშემო და, რაც მთავარია, მათ პასუხებს ყურადღებით უსმენდნენ. ეს ფენომენი, რომელიმაც მიიღო გოთორნის ეფექტის სახელწოდება, მდგომარეობს შემდეგში: მხოლოდ და მხოლოდ ის ფაქტი, რომ ვინმე ყურადღებას უთმობს თანამშრომლებს, განაპირობებს მათი შრომის ნაყოფიერების ზრდას.

1943 წელს ფსიქოლოგმა აბრაჰამ მასლოუმ (1908-1970) გამოთქვა მოსაზრება, რომ ადამიანის ქცევა განისაზღვრება საჭიროებების ფართო სპექტრით. მან დაყო ეს საჭიროებები ხუთ კატეგორიად: თვითაქტუალიზაცია, დაფასება, სოციალური ფაქტორი, უსაფრთხოება და ფიზიოლოგიური ფაქტორი, რომლებიც ნაჩვენებია 2. ნახაზზე.



ნახ. 2 მასლოუს პირამიდა (საჭიროებების იერარქია)

მასლოუმ განსაზღვრა თვითაქტუალიზაციის, ანუ თვითგამოხატვის საჭიროება, როგორც „სურვილი გახდე მეტი, ვიდრე შენ ხარ, გახდე მთლიანად ის, რისი საშუალება და მონაცემები გაქვს“. ეს საჭიროება – ყველაზე მაღალი კატეგორიისაა და მისი დაკმაყოფილება მეტად გამწვანებულია. და მინც, რას ელის ადამიანი თავის სამუშაოსგან. გამოკითხვის

შედეგად მოხდა 10 პუნქტის ფორმულირება (მნიშვნელობის მიხედვით):

1. ისეთ კოლეგებთან მუშაობა, რომლებიც სხვას აფასებენ, როგორც პიროვნებას;

2. საინტერესო სამუშაო;

3. კარგი მუშაობის მოწონება და სტიმულირება;

4. თვითსრულყოფის შესაძლებლობები;

5. ურთიერთობა იმ ადამიანებთან, რომლებიც დაინტერესებული არიან ჩემი წინადადებით მუშაობის გაუმჯობესების თაობაზე;

6. შესაძლებლობა, იფიქროს თვითონ და არა მარტო შეასრულოს ბრძანებები;

7. შესაძლებლობა, დაინახოს თავისი შრომის შედეგები;

8. მუშაობა ღირსეული და კვალიფიციური ადამიანების ხელმძღვანელობით;

9. მუშაობა, რომლის შესრულებას თან სდევს დაძაბულობა;

10. იმ ინფორმაციის მიღება, რომელიც ეხება თავის მუშაობას და ფირმის მდგომარეობას მთლიანობაში.

ყველა ეს პუნქტი განეკუთვნება უმაღლესი საჭიროების თანრიგს. იგულისხმება, რომ უფრო დაბალი თანრიგის საჭიროებები – მაღალი ანაზღაურება, სამუშაოს უსაფრთხოება, სოციალური გრანტები – დაკმაყოფილებულია, მაგრამ აქაც, შესაძლებელია უფრო ქმედითი მექანიზმების გამოყენება ხსენებული საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. მაგალითად, მოტივაციის გაძლიერება შეიძლება არა მარტო შრომის

ანაზღაურების გაზრდით (დამტკიცებულია, რომ ანაზღაურების გაზრდა გარკვეული სიდიდის ზემოთ არ იწვევს შრომის ნაყოფიერების შესაბამის ზრდას). სცადეთ მომუშავე გახადოთ თავისი საწარმოს თანამფლობელი და, გამომუშავებული თანხა აუნაზღაუროთ, მაგალითად, აქციების საშუალებით. ეს მკვეთრად შეცვლის ადამიანის დამოკიდებულებას შრომის პროცესებისადმი.

თავი III პროფესიული და სამეწარმეო საქმიანობის თავისებურებები.

3.1. პროფესიული საქმიანობის ორგანიზაცია

ორგანიზაციას წარმოადგენს ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა შეგნებულადაა კოორდინირებული საერთო მიზნის თუ მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციის მთავარი მახასიათებლებია:

1. რესურსები. პირველ რიგში ადამიანის ანუ შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, სათბობი, ტექნოლოგია, ინფორმაცია. ყველა ორგანიზაციის მიზანია შეასრულოს სასარგებლო შრომა, გარდაქმნას რესურსები დასახული მიზნის შესაბამისად.

2. გარეგან გარემოზე დამოკიდებულება. ვერც ერთი სახის ორგანიზაცია ვერ იარსებებს გარეგან გარემოსთან კავშირის გარეშე. აქ იგულისხმება ეკონომიკური პირობები, მომხმარებლები, კონკურენტი ორგანიზაციები, საზოგადოება, ტექნიკა და ტექნოლოგია. ეს ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები ორგანიზაციის შიგა პირობებზე ახდენს გავლენას და მთლიანად ცვლის მას. მაგალითად, საწარმოო პროცესის ავტომატიზება ორგანიზაციას უპირატესობას ანიჭებს კონკურენციულ ბრძოლაში, მაგრამ მის გამოსაყენებლად უნდა გამოძებნოს შესაბამისი კვალიფიკაციის, შეხედულებების, უნარ-ჩვევების მქონე სპეციალისტები. თუ სამუშაო ძალის ბაზარზე ამგვარ სპეციალისტებზე დიდი მოთხოვნაა,

მან უნდა იფიქროს ხელფასის გაზრდაზე, ამასთან სამუშაო ძალის დაქირავებისას მან უნდა დაიცვას სახელმწიფო კანონმდებლობა, რომელსაც თავისი შეზღუდვები აქვს.

3. შრომის დანაწილება. ნებისმიერი ორგანიზაციის წევრებს შორის შრომა აუცილებლად უნდა დანაწილდეს, ე.ი. გაირკვეს, თუ ვინ რა ფუნქციას ასრულებს. დიდი მოცულობის სამუშაოს დანაწილება პატარ-პატარა სპეციალიზებულ სამუშაოებად ანუ ოპერაციებად, ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს აწარმოოს ბევრად მეტი პროდუქცია, ვიდრე იმავე რაოდენობის მომუშავეები გამოიმუშავენ დამოუკიდებლად მუშაობის დროს. სამრეწველო ფირმაში შრომის ჰორიზონტალური დანაწილების კლასიკური ნიმუშია ისეთი ოპერაციების ან ქვესისტემების გამოყოფა, როგორცაა წარმოება, მარკეტინგი და ფინანსები. ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევა მის ქვესისტემაში დასაქმებულთა შრომის კოორდინაციის აუცილებლობას წარმოშობს. მაგალითად, აფრიან ნავზე თუ მეზღვაურებიდან რომელიმე კაპიტნის მოვალეობას არ შეასრულებს და არ იზრუნებს საჭის მოძრაობისა და აფრების მანევრირებისათვის, ნავი აუცილებლად დაკარგავს კურსს და დასახულ მიზანს, ანუ საჭირო ნავსადგურს ვერასოდეს მიაღწევს. მაშასადამე, ორგანიზაციის საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა წარმოადგენს მართვის არსს.

მართვა, რომლის მიზანია წარმატების მიღწევა რთულ დინამიურ სამყაროში, ინტეგრირებულ მიდგომას მოითხოვს. ხელმძღვანელმა უნდა გადახედოს ბაღს მთლიანად, როდესაც იგი რგავს ერთ პატარა ხეს.

მართვისადმი პირველი და სერიოზული დაინტერესების განაცხადი იყო 1891 წელს ფრედერიკ ტეილორის მიერ გამოქვეყნებული წიგნი „მეცნიერული მართვის საფუძვლები“, რომელშიც დასაბუთებულია, რომ მართვა წარმოადგენს მეცნიერულ დისციპლინას, კვლევის დამოუკიდებელ სფეროს. მართალია, მართვისადმი ინტერესი ინგლისში სამრეწველო რევოლუციის შემდგომ გაღრმავდა, მაგრამ ის იდეა, რომ მართვას ორგანიზაციის წარმატებაში სერიოზული წვლილის შეტანა შეუძლია, ამერიკაში დაიბადა. ამერიკა ითვლება, აგრეთვე, თანამედროვე მართვის მეცნიერების სამშობლოდ.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა მართვამ მონოპოლისტური კაპიტალიზმის პირობებში. ამ პერიოდისათვის დამახასიათებელია სამმართველო აპარატის ზრდა და მისი ფუნქციური ცვლილებები. მართვის რთული იერარქიული სისტემის ფუნქციონირებისათვის საჭირო იყო დიდი რაოდენობით შიგა და გარე ინფორმაციის გადამუშავება. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში წარმოების მართვის პრობლემებს მიეძღვნა ასობით წიგნი და სტატია. წარმოებაში ტექნიკისა და ტექნოლოგიის კვლევის საკითხები პირველად გამოჩნდა ამერიკელი მეცნიერის ფ. ტეილორის შრომებში. კერძოდ, „მეცნიერული მართვის პრინციპებში“ მოცემულია შრომის მწარმოებლურობის მაქსიმალური გადიდების კონკრეტული მიმართულებები, შრომის დანაწილება ცალკეულ ოპერაციებად და მისი კონტროლი. ტეილორის სისტემა გულისხმობდა ახლებურ მიდგომებს

სამმართველო პერსონალისა და ცალკეული მუშის შრომითი პროცესისადმი. ესაა მაღალი გამოსავალი პროდუქცია, ნაკლები შემომავალი რესურსები, მაღალი ანაზღაურება და ჰარმონიული კომუნიკაციები სამმართველო პერსონალსა და მუშებს შორის. საინტერესოა აგრეთვე ტეილორის მიმდევრების, ამერიკელი ინჟინრების გ.ჰანტისა და ფ. ჰილბერტის მიდგომა ამ საკითხის მიმართ. მათ დაამუშავეს პროდუქციის მოძრაობის ახალი სისტემა, დაგეგმეს საწარმოო ოპერაციების თანამიმდევრობა, დააწესეს ანაზღაურების სანარდო ფორმა, რის შედეგადაც სამუშაო დღის ხანგრძლივობა შემცირდა 25-30%-ით, ხოლო გამოსავალი პროდუქცია გაიზარდა 20-30%-ით.

საზოგადოებამ გამოიარა ქვის, ბრინჯაოსა და რკინის ხანა. შემდეგი ეტაპები გამოირჩევა ენერჯის სახესხვაობებით. იყო კუნთების ენერჯის ხანა, ორთქლის, ელექტროენერჯის, ატომური ენერჯის ხანა. მომავალი პერიოდები შეიძლება დახასიათდეს ინფორმაციის გადამუშავებისა და გამოყენების, ადამიანის გონებრივი საქმიანობის გაძლიერების ნიშნით.

იბადება კითხვა, რას აძლევს ცოცხალი ორგანიზმი და მათ შორის ადამიანი გარე სამყაროს? რეალურ სამყაროში არსებობს „პროდუქციის“ მხოლოდ სამი სახე: ნივთიერება, ენერჯია და ინფორმაცია. ნივთიერი პროდუქცია, თუ შეიძლება ასე ითქვას, ეპიზოდურად მიეცემა შთამომავლობის სახით. ენერჯიას ადამიანი გამოიმუშავებს განუწყვეტლივ. ამასთან, კუნთობრივი ძალის როლი ტექნიკისა და მექანი-

ზაციის განვითარების კვალობაზე თანდათან მცირდება. ფიზიკური შრომის დროსაც კი ადამიანი ავითარებს 50 ვტ სასარგებლო სიმძლავრეს, რომელიც განვითარებული ქვეყნის 1 მცხოვრებზე მოსული ენერგოაღჭურვილობის 1%-ზე ნაკლებია.

აკადემიკოს ვ. ტრაპეზნიკოვის გაანგარიშებიდან ჩანს, რომ ენერჯის თანამედროვე ტარიფით მექანიკური (კუნთობრივი) ენერჯის ღირებულება, რომელსაც, მაგალითად, მიწის მუშა იძლევა, შეადგენს მისი ხელფასის 1% -ზე ნაკლებს. ე. ი. ყველაზე ღირებული, რაც დღეს შეუძლია ადამიანს მოგვეცეს, ესაა მართვის პროცესებთან დაკავშირებული ინფორმაცია ანუ ადამიანის მიზანდასახული ზემოქმედება გარემოზე.

თავის მხრივ, მწარმოებლური ძალები არის ყოველი წარმოების წესის მოძრავი რევოლუციური ელემენტი. მას ეკუთვნის განმსაზღვრელი როლი წარმოებით ურთიერთობათა განვითარებაში. თანამედროვე ეტაპზე შეინიშნება დიდი პრინციპული ხასიათის ძვრები შრომის საშუალებებისა და საწარმოო ძალების განვითარებაში, რის გამოც წარმოიშვა მათი განვითარების ეკონომიკური ფორმების სრულყოფის საჭიროება. წარმოებითი ურთიერთობანი, გვევლინება რა მწარმოებლური ძალების განვითარების საზოგადოებრივ ფორმად, მასზე ახდენს უკუგავლენას.

მწარმოებლური ძალების დონისა და ხასიათის შესაბამისობის მიხედვით წარმოებითი ურთიერთობანი აჩქარებს ან ანელებს საზოგადოების პროგრესს. თავის მხრივ,

წარმოებით ურთიერთობათა სტრუქტურა ეკონომიკური ბაზისია, რომელიც განსაზღვრავს ზედნაშენს, როგორცაა პოლიტიკა, სამართალი და სხვ.

სამმართველო პროცესი, ესაა წარმოების პიროვნული ელემენტების ფუნქციონირებისათვის სათანადო მიმართულების მიცემა. თავის მხრივ, წარმოების პიროვნული ელემენტები (ადამიანები) კონტაქტს ამყარებენ წარმოების ნივთობრივ ელემენტებთან. ამ გზით ხორციელდება ტექნოლოგიური პროცესი, ე. ი. შრომის საგანზე შრომის იარაღით ზემოქმედებენ და ტექნოლოგიური პარამეტრების დაცვით არეგულირებენ შრომის საგნის გარდაქმნას.

იყო დრო, როდესაც ერთი ადამიანი ახორციელებდა გარდაქმნის ამ პროცესს თავიდან ბოლომდე, მზა ნაწარმის მიღებამდე; შრომის საზოგადოებრივმა დანაწილებამ კი ცალკე გამოყო ოპერაციები და ყოველ მათგანს ცალკე შემსრულებელი მიუჩინა. ამ გზით წარმოიშვა პიროვნული ელემენტების სიმრავლე. ამ სიმრავლეს კი, საერთო მიზნისაკენ წარმართვისათვის, დასჭირდა მმართველობა.

შრომის საზოგადოებრივი დანაწილების შემდგომმა გაღრმავებამ და მთელი რიგი ფუნქციების წარმოების ნივთობრივ ელემენტებზე გადაცემამ გამოაცალკევა ტექნოლოგიური პარამეტრების რეგულირების ფუნქცია და მართვის ოპერაციად გამოყო.

ამრიგად, იმ შემთხვევაში, როდესაც შრომის საგანზე ზემოქმედების ფუნქციას მთლიანად კისრულობს შრომის იარაღი, მაშინ პიროვნული ელემენტის ერთადერთ ფუნქცი-

ად გვევლინება ტექნოლოგიური პროცესის რეგულირება. ამგვარ რეგულირებასაც მართვას უწოდებენ, ისევე, როგორც პიროვნული ელემენტების ხელმძღვანელობას (მმართველობა გაძღოლა), ვინაიდან როგორც ერთი, ისე მეორე დინამიკური პროცესი სათანადოდ იმართება გარედან ჩარევით. ეს კი, როგორც ცნობილია, მართვას.

მართვა შეიძლება განვიხილოთ როგორც პროცესი, რადგან მუშაობა, რომელიც მიზნის მიღწევისათვის ხორციელდება, ერთჯერადი აქტი არ არის. იგი უწყვეტი, ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებებია. ეს მოქმედებები თავისთავად პროცესებს წარმოადგენს, რომლებიც მმართველობით ფუნქციებადაც მოიხსენიება. მესკონის აზრით, მართვის მრავალი ფუნქცია ოთხ ძირითად ფუნქციაზე დაიყვანება: 1. დაგეგმვა; 2. ორგანიზაცია; 3. მოტივაცია; 4. კონტროლი. სხვადასხვა ავტორი, გარდა ზემოაღნიშნულისა, კიდევ მრავალ ფუნქციას მოიხსენიებს. კერძოდ: შეფასებას, გადაწყვეტილების მიღებას, პერსონალის შერჩევას და ა. შ.

დაგეგმვა. დაგეგმვის ფუნქცია ორგანიზაციის მიზნის განსაზღვრასა და ამ მიზნის განხორციელებაში მდგომარეობს. თავისი არსით დაგეგმვის ფუნქცია პასუხობს შემდეგ სამ კითხვას:

სად ვიმყოფებით ჩვენ ამჟამად? ხელმძღვანელებმა უნდა შეაფასონ ფინანსების, მარკეტინგის, წარმოების მეცნიერული გამოკვლევების, შრომითი რესურსების მხრივ ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები. აქედან გამომდინარე, რეალურად უნდა განისაზღვროს მისი შესაძლე-

ბლობები.

საით მივდივართ? შეაფასებს რა შესაძლებლობებს, სირთულებებს, გარეგან გარემოს (კონკურენტები, მომხმარებლები, კანონები, ეკონომიკური პირობები, ტექნოლოგია და სხვ.), ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნებს და ხელისშემშლელ ფაქტორებს.

როგორ მივაღწიოთ მიზანს? უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციის საქმიანობა იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას მისი მიზნები. ორგანიზაცია, როგორც მართვის ფუნქცია, გარკვეული სტრუქტურის შექმნას ნიშნავს. კონკრეტული დავალებები ხელმძღვანელებმა უნდა გაუნაწილონ შესაბამისი ცოდნის მქონე პერსონალს და დააკისრონ ამ ვალდებულებების შესრულების პასუხისმგებლობა.

მოტივაცია. მოტივაცია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ადამიანების, მომუშავეთა შესაძლებლობების მაქსიმალური მობილიზების პროცესია. ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ თუნდაც ბრწყინვალედ შედგენილი გეგმები და ორგანიზაციის ყოველმხრივ სრულყოფილი სტრუქტურა ყოველგვარ აზრს მოკლებული იქნება, თუ ვინმე მასზე გაპიროვნებულ სამუშაოს ვერ შეასრულებს. ამდენად, მოტივაციის ფუნქცია იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციის წევრებმა უნდა შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობა წინასწარ შედგენილი გეგმის მიხედვით.

იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა თანამშრომლების სწორი მოტივირება შეძლოს, ე. ი. თანამშრომლებს აღუძრას ეფექტიანი მუშაობის სურვილი, საჭიროა სრულად შეი-

სწავლოს და დააკმაყოფილოს მომუშავეთა მოთხოვნები.

კონტროლი. ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში დიდი კონტროლის როლი. მუშაობის პროცესში შეიძლება ბევრი რამ შეიცვალოს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. თუ ამგვარ ცვლილებებს დროული და შესაბამისი რეაგირება არ მოჰყვება, შესაძლოა ორგანიზაციამ დიდი ზარალი განიცადოს. ამგვარად, კონტროლი ორგანიზაციის წარმატებების უზრუნველყოფის პროცესია. არსებობს მმართველობითი კონტროლის სამი ასპექტი: პირველი სტანდარტების დადგენა, ე. ი. იმ მიზნების ზუსტი განსაზღვრა, რომლებიც დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში უნდა შესრულდეს; მეორე - გაზომვა იმისა, რაც სინამდვილეში იქნება მიღწეული; მესამე - მიღებული შედეგების შედარება მოსალოდნელ შედეგებთან.

თუ ეს ორივე ფაზა (გაზომვა და შედარება) სწორად შესრულდა, მაშინ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ არა მხოლოდ იცის ორგანიზაციაში არსებული პრობლემა, არამედ იგი ინფორმირებულია აღნიშნული პრობლემის ფაზის განხორციელებისათვის, კერძოდ, წინასწარ დასახული გეგმიდან გადახვევის შემთხვევაში საჭირო კორექციის მიზნით ზომების მისაღებად. ამ შემთხვევაში, კონტროლის მიზანია გადაისინჯოს მიზნების რეალობა შექმნილი სიტუაციის გათვალისწინებით.

მართვის ფუნქციებს (დაგეგმვას, ორგანიზაციას, მოტივაციასა და კონტროლს) ორი საერთო მახასიათებელი გააჩნია. ყველა ისინი საჭიროებენ გადაწყვეტილებების მიღე-

ბასა და კომუნიკაციას – ინფორმაციის გაცვლას. იმის გამო, რომ ეს ორი მახასიათებელი ერთმანეთთან აკავშირებს მართვის ფუნქციებს, უზრუნველყოფს მათ ურთიერთდამოკიდებულებას, პრაქტიკაში ცნობილი არის როგორც დამაკავშირებელი პროცესები.

მმართველობითი სამუშაო ძირითადად ინტელექტუალური მუშაობის სფეროს განეკუთვნება. ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისათვის წარმატებების მისაღწევად, აუცილებელია ხელმძღვანელმა რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტიდან სწორი არჩევანი გააკეთოს. ამასთან, ხელმძღვანელის მიერ ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება სწორად დაგეგმვას, ორგანიზაციას, მოტივაციასა და კონტროლს ნიშნავს, ე. ი. ხელმძღვანელი მართვის ფუნქციებს უზადოდ უნდა ასრულებდეს.

კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლის პროცესია. აუცილებელია იგი სწორად იყოს ორგანიზებული. მაგალითად, გეგმები არ შესრულდება თუ ისინი არ დაიყვანეს მის შემსრულებლამდე. ინფორმაციის გაცვლის გარეშე მართვის ფუნქციების რეალიზაცია შეუძლებელია.

ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შემდგარი მთლიანობა არის სისტემა, რომლის თითოეულ ნაწილს თავისი წვლილი შეაქვს მთელის დახასიათებაში.

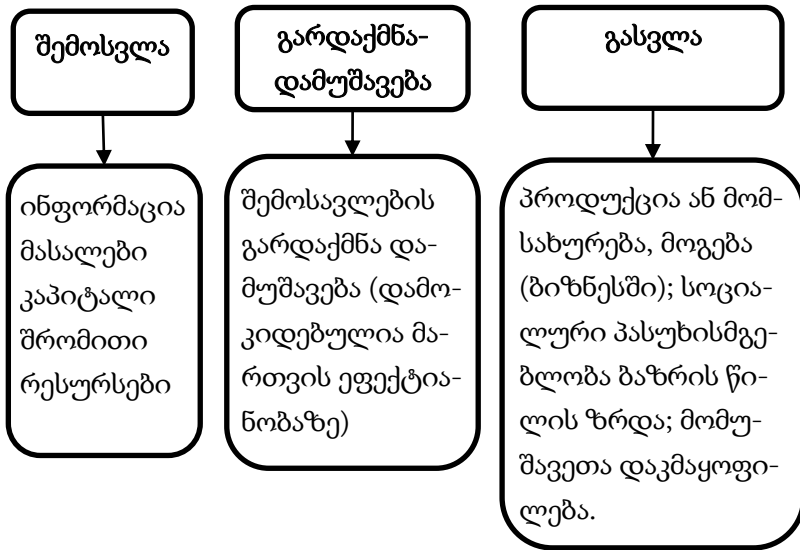
სისტემების თეორია პირველად გამოიყენეს ზუსტ მეცნიერებებსა და ტექნიკის სფეროში 50-იანი წლების ბოლოს. სისტემური მიდგომა აზროვნების საშუალებაა და არა სახელმძღვანელო რეკომენდაციების ნაკრები. სისტემის

მაგალითებია მანქანები, კომპიუტერები, ტელევიზორები და ა. შ. ისინი შედგებიან მრავალრიცხოვანი ნაწილების ანუ ქვე-სისტემებისაგან, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულნი და ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. თუ რომელიმე არ გვაქვს ან არ ასრულებს თავის ფუნქციას, ეს იმას ნიშნავს, რომ მთელი სისტემა ან არ იმუშავებს, ან არასწორად იმუშავებს. იგივე შეიძლება ითქვას ადამიანის და მისი ორგანოების შესახებაც.

დახურულ სისტემას მკაცრად ფიქსირებული საზღვრები აქვს. მისი მოქმედება დამოკიდებული არაა გარე სამყაროზე. დახურული სისტემის მაგალითია საათი. თუ იგი ენერგიას ფლობს, გარე სამყაროსაგან დამოუკიდებლად მუშაობს.

რთული სისტემების (მაგალითად, ორგანიზაციის, მანქანის ან ადამიანის) მსხვილი შემადგენელი ნაწილები ხშირად თვითონ ითვლება ნაწილებად. საერთოდ კი, სისტემების ნაწილები ქვესისტემებად იწოდება. მართვაში ქვესისტემის ცნება მნიშვნელოვან ცნებას წარმოადგენს. ორგანიზაციაში სისტემებს წარმოადგენენ ცალკეული ქვედანაყოფები, რომლებიც დიდ როლს ასრულებს მის საერთო წარმატებაში, ქვესისტემები კი მათი შემადგენელი ნაწილებია, რომლებიც შესაძლებელია უფრო წვრილ ქვესისტემებად დაიყოს. ვინაიდან ქვესისტემები ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია, შესაძლებელია ყველაზე წვრილი ქვესისტემის ფუნქციის მოშლამ უარყოფითი გავლენა მოახდინოს მთლიანად სისტემის საბოლოო შედეგებზე. ორგანიზაციის, როგორც ღია სისტემის მოდელი გამარტივებული სახით შემდეგნაირ-

რად შეიძლება წარმოვადგინოთ:



ნახ.1

როგორც სქემიდან ჩანს, თუ ორგანიზაციის მართვა ეფექტიანია, მაშინ შემოსული რესურსების გადამუშავების შემდეგ შეიძლება გაიზარდოს გასაყიდი საქონლის ოდენობა, ბაზრის წილი, მივიღოთ მოგება, ამაღლდეს მომუშავეთა მოთხოვნილების დონე.

ორგანიზაციის მართვა მოითხოვს სიტუაციურ მიდგომას, სიტუაციური მიდგომა მთლიანად ემყარება შექმნილ სიტუაციას, კონკრეტულ გარემოებათა ერთობლიობას, რომლებიც მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში ძლიერ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე. ხელმძღვანელები ვალდებულნი არიან სრულად გაითვალისწინონ შექმნილი კონკრეტული სიტუ-

აციები (რომლებიც ხშირად იცვლება) და მის შესაბამისად იმოქმედონ. საწინააღმდეგ შემთხვევაში კრახი გარდაუვალია.

როგორც სისტემური, ისე სიტუაციური მიდგომა ორგანიზაციული პრობლემებისა და მათი გადაწყვეტის შესახებ აზროვნების საშუალებაა და არა უბრალო რეკომენდაციების ერთობლიობა. სიტუაციური მიდგომა, მართალია, თვლის, რომ ზოგადად მართვის პროცესები მსგავსია, მაგრამ ამავე დროს ხაზს უსვამს იმასაც, რომ არსებობს განსაკუთრებული სიტუაციები, რომლებსაც სპეციალური მიდგომა და გადაწყვეტა სჭირდება. ამდენად, ხელმძღვანელი უნდა აზროვნებდეს შექმნილი სიტუაციის შესაბამისად.

სიტუაციური მიდგომის უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს ერთმანეთთან დააკავშიროს კონკრეტული ხერხები, საშუალებები, კონცეფციები და განსაზღვრული კონკრეტული სიტუაციები, რათა ორგანიზაციამ ეფექტურად იმუშაოს და დასახულ მიზნებს მიაღწიოს. სიტუაციური მიდგომა გულისხმობს სიტუაციურ განსხვავებებს როგორც ორგანიზაციებს შორის, ისე ორგანიზაციებს შიგნით. სიტუაციური მიდგომის ოპერაციები შემდეგნაირად შეიძლება წარმოვადგინოთ:

ხელმძღვანელი უნდა იცნობდეს პროფესიული მართვის იმ ხერხებსა და მეთოდებს, რომლებმაც დაამტკიცეს თავიანთი მაღალეფექტურობა. ეს ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი კარგად უნდა ერკვეოდეს მართვის მთელ პროცესში, მის

ნიუანსებში.

ყოველ მმართველობით კონცეფციასა და მეთოდიკას აქვს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამდენად, ხელმძღვანელი ვალდებულია კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით გამოიყენოს ის კონცეფცია თუ მეთოდიკა, რომელიც საქმეს წაადგება და არა პირიქით.

შექმნილი სიტუაციის მიხედვით, ხელმძღვანელი ვალდებულია განსაზღვროს, თუ რომელი ფაქტორებია უფრო მნიშვნელოვანი.

როგორც ცნობილია, ორგანიზაციაზე უამრავი ძალა ზემოქმედებს. ამდენად, ორგანიზაციაზე ყოველგვარი ზემოქმედების აღნუსხვა და მასზე რეაგირება შეუძლებელია. მენეჯერის უპირველესი მოვალეობაა, ამათგან გამოყოს უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები და გაითვალისწინოს ისინი. როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი გარემოს ცვლადებიდან აუცილებლად გასათვალისწინებელია რამდენიმე ათეული ფაქტორი.

3.2 პროფესიული უნარ-ჩვევები ბიზნესში

ბიზნესის სწორედ წარმართვისათვის აუცილებელი პირობაა სწორი მენეჯმენტის არსებობა ამ ბიზნესში. იმისათვის, რომ ბიზნესი იყოს წარმატებული, საჭიროა ბიზნესის დაწყებამდე მოხდეს მისი ეკონომიკური ანალიზი. გაი-

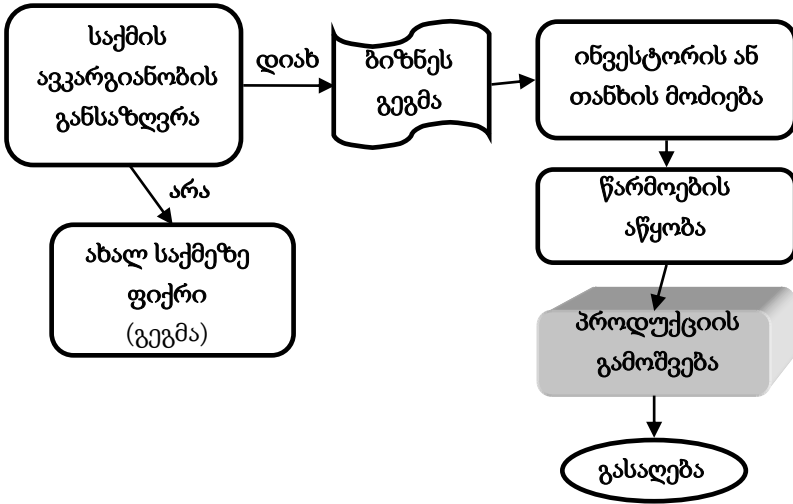
რკვეს, თუ რამდენად სჭირდება ეს ბიზნესი ბაზარს, და ჩამოყალიბდეს ის ასპექტები, რითაც ეს ბიზნესი მომგებიანი იქნება.

საერთოდ ბიზნესის წარმართვისათვის ბიზნესმენმა უნდა იცოდეს ოთხი ძირითადი პირობა: რა უნდა აკეთოს, როგორ უნდა აკეთოს, ვისთვის უნდა აკეთოს და რამდენი უნდა აკეთოს. თუ ეს პროცედურები ბიზნესმენს კარგად ექნება შესისხლხორცებული და გაანალიზებული, მაშინ ბიზნესის მენეჯმენტიც ხარისხიანი იქნება.

ბიზნესმენი უნდა იყოს ხელოვანი – გამომგონებელი, რათა დაიპყროს ბაზარი. ის უნდა იყოს კარგი მენეჯერი და კარგად მართავდეს დროს. მას კარგად უნდა ესმოდეს და ფლობდეს ფსიქოლოგიურ ელემენტებს, რომლის საშუალებითაც შეძლებს პარტნიორებთან, კონკურენტებთან, ინვესტორებთან ურთიერთობებს. რამდენადაც პარადოქსულად არ უნდა მოგეჩვენოთ სწორი ბიზნესის წარმართვისათვის ბიზნესმენი კარგად უნდა ფლობდეს თავისი თავის მანერებს, გარეგნულ იმიჯს. მაგალითად, იაპონიაში თუ ბიზნესმენი ინვესტორთან შეხვედრის დროს შემოსილია ყავისფერი კოსტიუმში, ლიმონისფერ პერანგში და ყავისფერ ჰალსტუხში მას ინვესტორი არასოდეს არ დააფინანსებს. საერთოდ გარეგნულ იმიჯს ბიზნესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რასაკვირველია პირველ რიგში ინტელექტთან და ერუდიციასთან ერთად.

გაგიჩნდებათ კითხვა: ეს იაპონელი ინვესტორი როგორ აფინანსებს ბიზნესმენს . თურმე ისინი შავ და თეთრ ფერებს

დიდ პატივს სცემენ და გონების ფერებს ეძახიან და სწორედ ამ ფერებში გადაწყვეტილ ბიზნესმენებს, სხარტ გონებასთან ერთად აფინანსებენ (ნახ. 1).



ნახ. 1

გამართული ბიზნესისათვის ბიზნესმენი წერს ბიზნეს გეგმას, რომლის გარეშე არც კი ღირს კომერციული საქმიანობის დაწყება, რადგან ამ შემთხვევაში წარუმატებლობის შანსი ძალიან მაღალია, მაგრამ სანამ ბიზნეს გეგმის შედგენა დაიწყება, სასურველია ბიზნესმენმა თავის თავს დაუსვას კითხვები:

- რას მინდა მივაღწიო?
- როგორ მინდა ამას მივაღწიო?
- რა დამჭირდება ამისათვის?

• რა უნდა გავაკეთო, რომ თავიდან ავიცილო წარუმატებლობა.

თუ ბიზნესმენს ამ კითხვებზე დადებითი პასუხები ექნება, მაშინ იგი მობილიზდება სამეწარმეო საქმიანობის კეთებისათვის და იწყებს ბიზნეს გეგმის წერას.

ბიზნეს გეგმა ეს არის დოკუმენტი, რომელიც აღწერს მომავალი წარმოების ყველა ძირითად ასპექტს. აანალიზებს ყველა შესაძლო პრობლემას და განსაზღვრავს მათი გადაწყვეტილების გზებს. ამიტომ ბიზნეს გეგმის სწორედ შედგენა საბოლოო ჯამში იძლევა პასუხს კითხვაზე: ღირს კი ამ საქმეში ფულის ჩადება და მოიტანს თუ არა ის იმ შემოსავალს, რომელიც ანაზღაურებს ყველანაირ დანახარჯს?

ბიზნეს გეგმას წერენ:

1. საგარეო სარგებლობისათვის, იმისათვის, რომ გარეშე პირებს, მაგალითად ინვესტორებს საქმე წარუდგინონ ხელსაყრელი კუთხით;

2. შიგა სარგებლობისათვის—ამ შემთხვევაში წარმოჩნდება საქმის ყველა ძლიერი და სუსტი მხარე. იგი მუდმივად გამოიყენება, როგორც მართვის ინსტრუმენტი.

მნიშვნელოვან წარმატებას მაღწევთ თქვენ ბიზნესში, თუ დაიწყებთ საქმეს შიგა სარგებლობის ბიზნეს გეგმით. მისი შედგენის პროცესში თქვენ განიხილავთ მრავალ საკითხს, რომელიც შესაძლოა არასოდეს ჩაიწეროს საგარეო ბიზნეს გეგმაში. ეს ყველაფერი საჭიროა მოსამზადებლად ინვესტორთან სალაპარაკოდ. შიგა გეგმის შედგენისას წინასწარ უნდა იქნას შესწავლილი განვითარების ყველა ვარიანტი და

სტრატეგია. თუ ინვესტორის მოზიდვა გამართლებული აღმოჩნდა, მაშინ ინვესტორსაც და ფირმასაც გარიგებისათვის მყარი საფუძველი ექნებათ.

ამრიგად, ბიზნესგეგმის დანიშნულება ის არის, რომ მეწარმეს ეხმარება შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტაში:

1) მომავალი გასაღების ბაზრის მოცულობისა და პერსპექტივის შესწავლაში;

2) ბაზრისათვის საჭირო პროდუქციის წარმოებისათვის დანახარჯების შეფასებაში, საქონლის გასაყიდი ფასის დადგენაში და საქმის მომგებიანობის გამორკვევაში;

3) იმ მაჩვენებლების დადგენაში, რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელი იქნება საქმის რეგულარული კონტროლირება.

ბიზნესმენი, რომელიც გაარკვევს, რომ მას სჭირდება თავისი სამეწარმეო საქმიანობისათვის ბიზნეს გეგმა, ამის შემდეგ აყალიბებს ბიზნეს გეგმის სტრუქტურას, რომელიც შემდეგში მდგომარეობს:

- რეზიუმე;
 - საწარმოსა და დარგის აღწერა;
 - პროდუქციის/მომსახურების აღწერა;
 - პროდუქციის/მომსახურების მარკეტინგი და გასაღება;
- ბა;
- საწარმოს გეგმა;
 - საორგანიზაციო გეგმა;
 - ფინანსური გეგმა;
 - პროექტის მიზანმიმართულება და ეფექტურობა;

თავი IV ინოვაციური პროცესები და პრო- ფესიული უნარ-ჩვევები

4.1 ინოვაციური პროცესის არსი

„ინოვაცია“ ინგლისური სიტყვაა (Innovation) და ნიშნავს „სიახლის დანერგვას“. მისი რუსული ვარიანტია „სიახლეთმცოდნეობა“. ინოვაციური მენეჯმენტი შედარებით ახალი ცნებაა სამეცნიერო საზოგადოებისათვის. ინოვაციებად შეიძლება ჩაითვალოს:

- ახალი მეთოდის დანერგვა, რომელიც ამ დარგისათვის პრაქტიკულად უცნობია. აუცილებელი არ არის მეცნიერული აღმოჩენა იყოს, არამედ ეს შეიძლება იყოს რომელიმე მომსახურების შესრულების ახალი ხერხი ან წესი;

- მომსახურების ახალი სფეროებისა და ჯგუფების ათვისება;

- მომარაგების ახალი წყაროების გამოყენება, იმის მიუხედავად, მიუღებელი იყო ის ადრე თუ ახლახან შეიქმნა.

საერთაშორისო სტანდარტის (ISO 9004) თანახმად პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი კიდევ წვრილ ეტაპებად იყოფა: მარკეტინგი, ბაზრის მოძიება და შესწავლა, ტექნოლოგიური მოთხოვნილებების დაპროექტება და დამუშავება, პროდუქციის დამუშავება, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება, საწარმოო პროცესების მომზადება და დამუშავება, წარმოება, კონტროლი, გამოცდისა და შემოწმების ჩატარება, შეფუთვა და შენახვა, პროდუქციის განაწილება და რეალიზაცია,

ექსპლოატაცია, ტექნიკური დახმარება და მომსახურება, პროდუქციის უტილიზაცია მისი გამოყენების შემდეგ.

საინოვაციო საქმიანობა, საინოვაციო პროცესი, ინოვაციური და საინოვაციო საქმიანობის მენეჯმენტი უკანასკნელი 20-30 წლის განმავლობაში წარმოადგენს მსოფლიოში ყველაზე გავრცელებულ არა მარტო ტერმინებს, არამედ ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების საფუძველს. მაღალ ეფექტიან ინდუსტრიულ ეკონომიკებში დღეს განსაკუთრებით განვითარებულია გამოგონებებისა და სამეცნიერო კვლევის შედეგების კომერციალიზაცია.

ინოვაციური პროცესები საქართველოში სხვადასხვა ხაზით ვითარდება. განსაკუთრებით ყურადღებ მისაქცევია სოციალურ-პოლიტიკური მდგომარეობა, ინოვაციური პროცესების ჩამოყალიბებისა.

სახელმწიფო საინოვაციო პოლიტიკა ესაა სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის ერთერთი ძირითადი მიმართულებები, რომლის მეშვეობით გამოიხატება სახელმწიფოს მიდგომის ხარისხი საინოვაციო საქმიანობის მიმართ და სახელმწიფო მართვის ორგანოების საქმიანობის ფორმები მეცნიერებასა და ტექნიკაში და მათი რეალიზაციის დაჩქარების საქმეში.

სახელმწიფო საინოვაციო პოლიტიკის ძირითად მიზნებს წარმოადგენს:

- ინოვაციური საქმიანობისათვის ეკონომიკური სამართლებრივი და ორგანიზაციული პირობების შექმნა.

- წარმოების ეფექტიანობისა და პროდუქციის კონკუ-

რენტ-უნარიანობის ამაღლება. ბაზისური და გაუმჯობესებულ ინოვაციების საფუძველზე შექმნა და გავრცელება.

- საინოვაციო საქმიანობის აქტივიზაციის ხელშეწყობა და საინოვაციო სფეროში მეწარმეობისა და საბაზრო ურთიერთობების გაუმჯობესება.

- საინოვაციო საქმიანობის სახელმწიფო მხარდაჭერა, გაფართოება, სახელმწიფო რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლება, რომლებიც მიმართულია საინოვაციო საქმიანობის განვითარებაზე.

- ქვეყნის რეგიონებისა და ეკონომიკის დარგების ურთიერთობების გაფართოებაზე მხარდაჭერა საინოვაციო საქმიანობის განხორციელებისას.

- ღონისძიებების დამუშავება ქვეყნის ფორმების მიერ წარმოებული ინოვაციური პროდუქციის საერთაშორისო ბაზარზე მხარდაჭერა და საექსპორტო პოტენციალის განვითარებაზე.

გამოკვლევებით დასაბუთებულია, რომ ეკონომიკური განვითარების ყველა მოდელისათვის, რომლებმაც დაამტკიცეს თავისი ეფექტიანობა, დამახასიათებელია მჭიდრო კავშირი სახელმწიფოს ინოვაციურ პოლიტიკასა და სოციალურ პოლიტიკას შორის.

საქართველოში გარდამავალი ეკონომიკის განვითარებამ და საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ბიზნესის, მეწარმეობისა და საინვესტიციო გარემოთა შექმნამ და განვითარებამ უკანასკნელ ორ წელიწადში განსაკუთრებული მაღალი პოლიტიკური და საზოგადოებრივი ყურადღების ქვეშ მოაქცია

ინოვაციური პრობლემა.

თავისთავად ინოვაციური პროცესის განვითარებისთვის აუცილებლობას წარმოადგენს საბაზრო ეკონომიკის ყველა მექანიზმისა და სისტემის სრულად ამოქმედება. ამ თვალსაზრისით სახელმწიფოს ინოვაციურმა პოლიტიკამ ხელი უნდა შეუწყოს ინოვაციურ და სამეწარმეო საქმიანობას მისი შემდგომში განვითარების მიზნით.

აქედან გამომდინარე საქართველოში ინოვაციებზე არსებული მდგომარეობა შეიძლება წარმოადგენდეს განვითარებისაკენ შესრულებულ საწყის ეტაპს. ე. ი. ჯერ საინოვაციო პოლიტიკა ჯეროვნად არაა მოყვანილი სისტემაში.

2014 წლამდე საქართველოს მთავრობის დამოკიდებულება ინოვაციების მიმართ იყო სხვადასხვა და არც იყო მიღებული, როგორც მისი განვითარების აუცილებლობის საჭიროება და არც განიხილავდა როგორც საქართველოს სახელმწიფოს ინტერესების პრიორიტეტულ სფეროდ. ინოვაციების მიმართ ყურადღების გამოვლენა ეპიზოდურად ხდებოდა.

სახელმწიფოს მიერ ინტერესების ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების მიმართ გამოვლენის მნიშვნელოვანი დოკუმენტაცია საქართველოს კანონით, მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და მათი განვითარების შესახებ [1] (1997 წ. 30 აპრილი).

ამ კანონით ჩამოყალიბდა სახელმწიფოს პოლიტიკა მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარების სფეროში, რომელიც წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის ნაწილს და ამ კანონით განმტკიცდა სტრატეგიული მი-

ზნები და ამოცანები, რომელთა შორის გამოირჩევა:

- ა) მეცნიერების განვითარება, ახალი ტექნოლოგიების შექმნა და გარედან მოზიდვა. მათი გამოყენებით ახალი წარმოებათა შექმნა, სხვა საინოვაციო საქმიანობისთვის ყოველმხრივ ხელშეწყობა.
- ბ) მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების სფეროს დემოკრატიულ მართვას, მის დე მონოპოლიზაციას, საინოვაციო საქმიანობის თვით რეგულირებისათვის ხელშეწყობას.
- გ) მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების სფეროში მეწარმეობისა და კონკურენციის მხარდაჭერას.

მოცემული კანონით ასევე განისაზღვრა მთავრობის პარლამენტისა და პრეზიდენტის უფლებამოსილებები მეცნიერებასა და ტექნოლოგიების სფეროს დაფინანსებასა და განვითარებაზე. დამტკიცდა მეცნიერის გარანტიები და, რაც მთავარია სამეცნიერო კვლევითი დაწესებულება, რომელიც წარმოადგენდა მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარების ძირითად ორგანიზაციას.

შემდგომ პერიოდში კანონმა განიცადა ცვლილებები და მასში შეტანილი იქნა სამეცნიერო ფონდების ჩამოყალიბებისა და საქმიანობის ნორმატიული აქტები.

მოცემული კანონი არ ითვალისწინებდა სპეციალური ორგანოს არსებობას, რომელიც თავს მოიყრიდა ქვეყნის სამეცნიერო პოტენციალის და მოახდენდა მის გამოყენებას მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების საქმეში.

2002 წ. 3 აპრილს პრეზიდენტის მიერ მიღებული იქნა

ბრძანებულება „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის-საინოვაციო ეროვნული სამსახურის – საქინოვაციის შექმნის შესახებ“ [2]. ეს მოხდა ქვეყანაში საინოვაციო საქმიანობის განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავებისა და მისი განხორციელების კოორდინაციის მიზნით. აქედან გამომდინარე, გამოიკვეთა საქინოვაციის სამსახურის ამოცანები.

საქინოვაციის სამსახურმა გასწია მოსამზადებელი სამუშაოები, მაგრამ მთავრობის შეცვლამ გამოიწვია მისი გაუქმება 2004 წ. 25 სექტემბერს. პრეზიდენტის №150 ბრძანებულება გამოცხადდა ძალადაკარგულად და საქინოვაციის სამსახური, რაიმე მიზეზის მითითების გარეშე ლიკვიდირებულია. უკვე პრეზიდენტის მიერ 2005 წლის 23 დეკემბერს მიღებული იქნა კანონი, რომელმაც დააკანონა სამეცნიერო ფონდების ჩამოყალიბება, რომელთა მუშევრებით საქართველოში ხელი შეეწყობოდა მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების განვითარებას შემდგომ წლებში. კერძოდ:

- საქართველოს 2009 წ. 3 ნოემბრის კანონით №1915;
- საქართველოს 2010 წ. 20 აპრილის კანონით №2942;
- საქართველოს 2010 წ. 16 ივლისის კანონით №3445 (რეგიონალური განვითარების სტრატეგია);
- საქართველოს 2012 წ. 25 მაისის კანონით №6303 (საქართველოს საინოვაციო კონცეფცია).

მიღებულმა კანონებმა დაარეგულირა სამეცნიერო ფონდების საქმიანობა მეცნიერების განვითარებაში.

2012 წლის შემდეგ მთავრობის შეცვლის შედეგად ახალმა მთავრობამ პრიორიტეტულად გამოკვეთა მეცნიერე-

ბის, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების განვითარება და ქვეყანაში ცოდნაზე და ინოვაციებზე დაფუძნებული ეკონომიკის მშენებლობის, ინტელექტუალური პროდუქციების, ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების საექსპორტო პროდუქტად ქცევის, საკომუნიკაციო და საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების საქართველოს მეცნიერებისა და ეკონომიკის ყველა სფეროში შეღწევისა და აღნიშნული ინსტრუმენტებით მათი კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად, ქვეყანაში ინოვაციური ეკოსისტემების ჩამოსაყალიბებლად ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის და მისგან გამომდინარე სტრატეგიის და მიზნობრივი პროგრამების განხორციელების მიზნით, შეიქმნა საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო (2014 წ. თებერვალი, მთავრობის დადგენილება №172).

ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო შევიდა საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სააგენტოს სხვა ამოცანებთან და მიზნებთან ერთად ევალება ქვეყნის ინოვაციების და ტექნოლოგიების ერთიანი პოლიტიკისა და სტრატეგიის განხორციელების პროცესის ხელშეწყობა და კოორდინირება.

დღესდღეობით ცნობილია მთავრობის დადგენილების (2014 წ. 19 თებერვალი №172) მიღების შემდეგ სამინისტროებში, მათ შორის ენერგეტიკისა და რესურსების სამინისტროში, მუშაობენ როგორც საკუთარი დარგობრივი, ისე, მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიებზე, რომლებშიც ინოვაციური განვითარების პრობლემები განი-

ხილება; რამდენიმე სამინისტროში ჩამოყალიბებულია საინოვაციო ქვედანაყოფები.

პარლამენტის დარგობრივი ეკონომიკისა და ეკონომიკური პოლიტიკის კომიტეტთან შეიქმნა საინოვაციო საბჭო, რომელშიც ინოვაციის სფეროში მოქმედი მეცნიერები მონაწილეობდნენ.

მსოფლიო ბანკმა საქართველოსათვის დახმარების მიზნით გეგმებში შეიტანა საინოვაციო პოლიტიკა 2013 წლის შემდგომი განვითარებისათვის. ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში ჩატარდა მაღალი დონის გონებრივი შტურმის შეხვედრები, რომელიც საინოვაციო პოლიტიკის საკითხებს ეხება.

გერმანიის საერთაშორისო დახმარების ორგანიზაციამ (GIZ) დააფუძნა ტექნოლოგიების გადაცემის ცენტრი.

საქართველოში საინოვაციო პროცესების ხელშეწყობის მიზნით რამდენიმე არასამთავრობო ორგანიზაციამ ჩამოაყალიბა კოალიცია „ინოვაციური საქართველო“, რომელმაც 2005-12 წლებში ჩაატარა კვლევა საქართველოში მიმდინარე საინოვაციო პროცესებზე ევროკავშირის ფონდ „ღია საზოგადოებისა და ებერტის ფონდის“ ხელშეწყობით და შეიმუშავა რეკომენდაციები საქართველოს პოლიტიკური ხელმძღვანელობისათვის საინოვაციო პოლიტიკის თაობაზე „საქართველოს საინოვაციო პოლიტიკის მონახაზი“ [29]. ამ შრომიდან საინტერესოა საინოვაციო გარემოს ფორმირება საქართველოში.

4.2 ინოვაციური პროცესის თვისებები და ინოვაციათა კვლევის პრობლემები პროფესიულ უნარ-ჩვევებში

ინოვაციური პროცესი წარმოადგენს ინოვაციურ საქმიანობას და ძირითადად დაკავშირებულია ინოვაციების შექმნასთან, ათვისებასა და გავრცელებასთან. განასხვავებენ ინოვაციური პროცესის სამ ფორმას:

1. ნატურალური ანუ შიგა საფირმო, შიგა საწარმო, რომლის დროსაც სიახლის შექმნა ხდება ერთსა და იმავე ფირმაში და ამ შემთხვევაში იგი არ წარმოადგენს საბაზისო საქონელს.

2. სასაქონლო ანუ ფირმათა შორისი, როდესაც სიახლე იმდენადაა შესრულებული, რომ იგი წარმოადგენს ყიდვა-გაყიდვის საგანს, ინოვაციური პროცესის ეს ფორმა უშუალოდ მიმართულია ბაზარზე და მისი შემქმნელი და მწარმოებელი წარმოადგენს ინოვაციის მომწოდებელს ბაზარზე და სთავაზობს თავის წარმოებულ სიახლეს მომხმარებელს.

3. გაფართოებული ინოვაციური პროცესი წარმოადგენს უფრო მეტ ახალ სიახლეებსა და სიახლეების მწარმოებელ ფირმების გამოვლენას, ამ დროს იმსხვრევა მწარმოებელი ლიდერის მონოპოლია და ხდება გამოსაშვები საქონელის-სიახლის სამომხმარებლო თვისებების გაუმჯობესების ურთიერთკონკურენციის ხელშეწყობა.

ინოვაციური პროცესის მეორე და მესამე ფორმა წარმოადგენს სასაქონლოს და მოქმედებს მინიმუმ ორი სამეურნეო სუბიექტი ანუ სამომხმარებლო ბაზრის ორი მონაწილე ერთი სიახლის შემქმნელი. ბაზარზე სიახლის მიმწოდებელი – გამყიდველი, მეორე სიახლის მომხმარებელი (გამომყენებელი) – მყიდველი. იმ შემთხვევაში თუ ინოვაციური პროცესი ტექნოლოგიური პროცესია, მაშინ მწარმოებელი და მომხმარებელი შეიძლება გაერთიანდეს ერთ კომერციულ სუბიექტად და განაგრძოს სამეწარმეო საქმიანობა.

საინოვაციო პროცესი შედგება 7 ელემენტისგან, რომელთა შეერთება გვაძლევს ერთიან თანამიმდევრულ გზას, რითაც წარმოიქმნება ინოვაციური პროცესის სტრუქტურა. სტრუქტურის შემადგენელ ელემენტებს მიეკუთვნება:

- ინოვაციების ინიციაცია;
- ინოვაციების მარკეტინგი;
- ინოვაციების წარმოება;
- ინოვაციების ბაზარზე მიწოდება-რეალიზაცია;
- ინოვაციების პრომოუშენი (წინ წაწევა ბაზარზე);
- ინოვაციების ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრა;
- ინოვაციების გავრცელება.

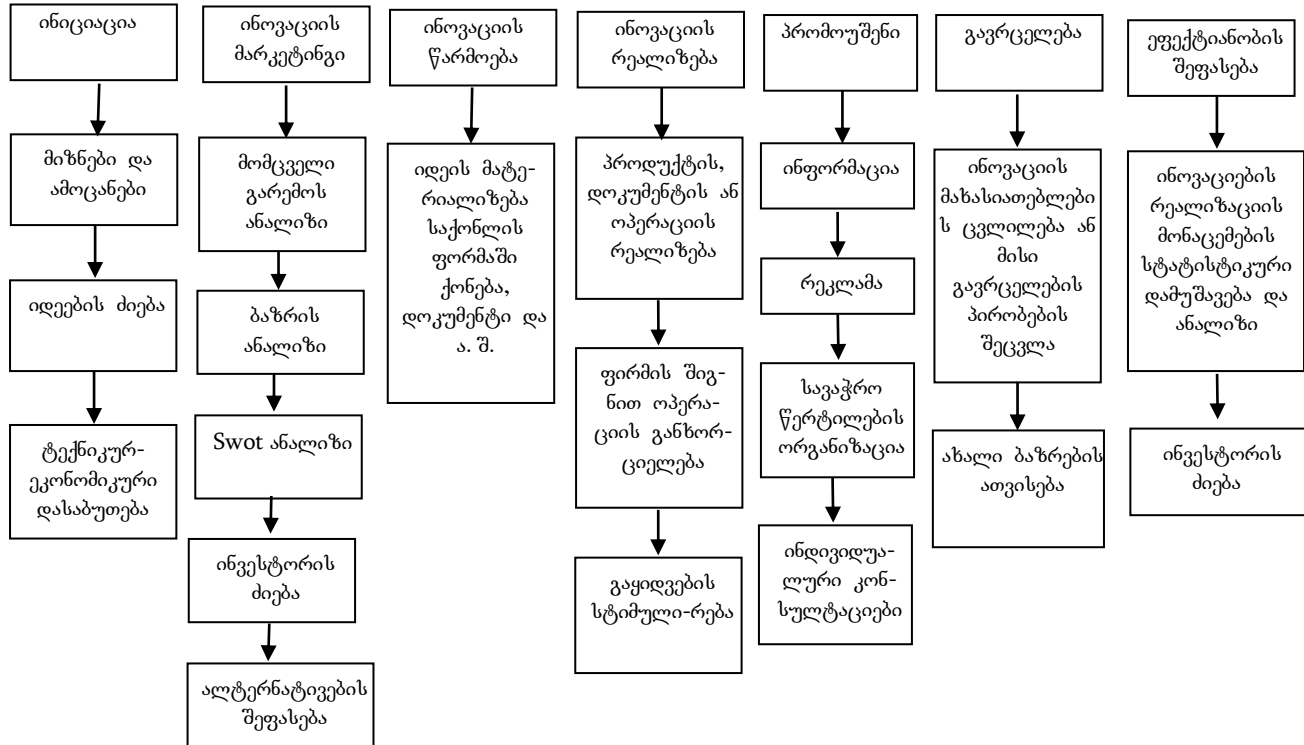
ინოვაციების შექმნა, როგორც აღვნიშნეთ, წარმოადგენს საინოვაციო პროცესს, რომელიც მოიცავს სამეცნიერო კვლევების თანამიმდევრულ ეტაპებს, საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებს, საცდელი წარმოების, გასაღებისა და კომერციული წარმოების ორგანიზებას.

ინოვაციური პროცესის საწყისს წარმოადგენს ინიციატია, ესაა საქმიანობა, რომლის დროს ხდება ინოვაციის მიზნის ამორჩევა, იმ ამოცანის გამოკვეთა, რომელიც უნდა შეასრულოს ინოვაციამ, ინოვაციების იდეების ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება და იდეის მატერიალიზება, რაც ნიშნავს იდეების საქონელში გარდაქმნას (ახალი პროდუქტი, ქონება და ა. შ).

ახალი პროდუქტის დასაბუთების შემდეგ იწყება ინოვაციაზე მარკეტინგული გამოკვლევები და ხდება სიახლეზე მოთხოვნის შესწავლა-განვითარება, სიახლის გამოშვების მოცულობის, სამომხმარებლო თვისებები და სავაჭრო მახასიათებლების დამუშავება, რითაც უნდა იყოს ბაზარზე გატანილი პროდუქტი აღჭურვილი.

ბაზარზე ინოვაციის გატანის შემდეგ იწყება მისი რეალიზაცია, უფრო სწორად, ეს პროცესი ჯერ იწყება მცირე პარტიებად საცდელი გაყიდვები, შემდეგ მომხმარებლების მხრიდან ინტერესის გამოვლენის საფუძველზე მისი პრომოუშენი (წინ წაწევა) ეფექტიანობის შეფასება და გავრცელება. ინოვაციის პრომოუშენი ცალკე პროცესია, რომლის დროსაც მუშავდება ღონისძიებების მთელი კომპლექტი, რომლებიც წარმართულია ინოვაციების სარეალიზაციოდ: რეკლამა, ვაჭრობის პროცესის ორგანიზაცია და სხვ.

ინოვაციური პროცესის სტრუქტურა მოცემულია ნახაზ 2-ზე.



ნახ. 2. ინოვაციური პროცესის სტრუქტურა

საერთოდ საჭიროა აღნიშნოს, რომ ინოვაციების გავრცელებისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების საკითხები უშუალოდ ურთიერთკავშირშია სოციალურ-ეკონომიკურ გარემოსა და საინოვაციო საქმიანობით დაკავებული ფირმების ტექნოლოგიების კონკურენციასთან. ამ პროცესის მთავარ მხარესა და განსაკუთრებულობას მიეკუთვნება ინოვაციური უნარი. ესაა ბაზარზე ორიენტირებული ფირმის სტრუქტურული დახასიათება, რომელსაც უნარი აქვს ოპერატიულად აღიქვას ბაზარზე და საზოგადოებაში ცვლილებები, რომლებიც დაკავშირებულია ახალი წარმოების განვითარებასთან, ინოვაციებისა და მომსახურების გავრცელებასთან.

ინოვაციური უნარის ღრმად გასარკვევად შეგვიძლია მოვიყვანოთ ასეთი მიდგომა: გამანაწილებელ ენერგოკომპანიას „ენერგოპროს“ არ გააჩნია მეცნიერებად ტევადი ტექნოლოგიები, მაგრამ აქვს მაღალი საინოვაციო უნარ-შესაძლებლობა.

ამავე დროს ენერგოკომპანია „თელასი“ ეყრდნობა რუსეთის ერთიანი ენერგოსისტემების (მისი ფაქტობრივი მფლობელი) სამეცნიერო-ტექნიკურ პოტენციალს და ამით აქვს ინოვაციური შესაძლებლობა.

ინოვაციური უნარის მიხედვით ელექტროენერგეტიკის საწარმოების გამოკვლევის წარმართვა, მოგვცემდა მეტად ნათელ სურათს, თუ რომელ ენერგოკომპანიაში, როგორია ინოვაციური შესაძლებლობის დონე, როგორი მზადყოფნაა საჭირო და რამდენი ინოვაცია არის იქ გასავრცელებელი.

საერთოდ ნებისმიერი საწარმოო პროცესი თავისი შინაარსობრივი თვისებებით შეიძლება იყოს სტაბილური ან ინოვაციური, რომლის არსი გამოიკვეთება მისი შედარებით სტაბილურ პროცესთან. ასეთ შემთხვევაში ჩვენ წინ ვაყენებთ საინოვაციო პროცესს, რომელიც მიმართულია სიახლეების შექმნას და მისი მეშვეობით საწარმოში სტაბილური პროცესის განვითარებაზე.

სტაბილური პროცესი ხასიათდება დროში სტაბილურობით, მომხმარებელთა დაკმაყოფილებით ძირითად ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევით, თვით ამ პროცესის უწყვეტობითა და შედარებით დაბალი რისკით.

ინოვაციური პროცესი ხასიათდება: მისწრაფებით დააკმაყოფილოს ბაზრის ახალი მოთხოვნილებები, მიზნის მიღწევის განუსაზღვრელი გზებით. პროცესების დისკრეტულობით, მაღალი რისკითა და ა. შ (იხ. ცხრილი 1).

ცხრილი 1. მოცემულია ინოვაციური და სტაბილური პროცესების ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნები.

№	პროცესის მახასიათებლები	ინოვაციური პროცესი	სტაბილური პროცესი
1	მთავარი საბოლოო მიზანი	ბაზრის ახალი მოთხოვნების უზრუნველყოფა	ჩამოყალიბებული მოთხოვნების უზრუნველყოფა
2	დადგენილი მიზნის მიღწევის რისკი	მაღალი	დაბალი
3	პროცესის სახე	დისკრეტული	უწყვეტი
4	პროცესის როგორც მთლიანის მართვა	დაბალი	მაღალი
5	სისტემის განვითარება	განვითარების	განვითარების ჩა-

	რების შესაძლებლობა	ახალ დონეზე გადასვლა	მოყალიბებული დონის შენარჩუნება
6	ჩამოყალიბებულ სისტემასთან პროცესის მონაწილეთა ინტერესების ურთიერთქმედება	შედის დაპირისპირებაში	ემყარება მათ ნორმატულ რეგლამენტზე
7	პროცესის ორგანიზაციის დამახასიათებელი ფორმები	მოქნილი, რომლებსაც აქვს სისტემის სუსტი სტრუქტურის რიზაციის სახე	მკვეთრი, დამყარებული ნორმატულ რეგლამენტზე

აქ საჭიროა აღვნიშნოთ, რომ ახალი საქონლის და ახალი ტექნოლოგიების წარმოების ინოვაციური პროცესი განსაზღვრული დროის შემდეგ წარმოების სტაბილიზაციის შესაბამისად და ბაზრის მოთხოვნების თავისდროულად და უწყვეტად უზრუნველყოფის პირობებში აუცილებლად გადაიქცევა სტაბილურ პროცესად.

აქ გვინდა მოვიყვანოთ პიტერ დურკემის [2] მიერ ფორმულირებული „ეფექტური კვლევების ათი წესი“, რომლითაც, მისი აზრით, უნდა ისარგებლონ ინოვაციურმა სამეწარმეო ფირმებმა, რათა შეამცირონ რისკები და გაზარდონ ინოვაციური საქმიანობის ეფექტიანობა:

ნებისმიერი ახალი ნაწარმი, პროცესი ან მომსახურება იმ დღესვე იწყებს დაძველებას, რა დღესაც აღწევს პირველად ბაზარზე მომგებიანობას.

ის, რომ სწორედ თქვენვე აღიაროთ საკუთარი ნაწარმის, პროცესის ან მომსახურების დაძველება, ერთადერთი გზაა,

რათა არ მისცეთ კონკურენტს შესაძლებლობა თავად გააკეთოს ეს.

კვლევა ცალკე დასრულებული სამუშაო და არა ცალკეული ფუნქცია. განვითარება – კვლევის შედეგების გადაქმნა ნაწარმად, პროცესად ან მომსახურებად, რომლებიც შესაძლებელია დამზადდეს, გაიყიდოს მიეწოდოს და მიმსახურდეს, კვლევის პარალელურად უნდა მიმდინარეობდეს. წარმოება, მარკეტინგ და მომსახურება თავიდანვე ისევე მოქმედებენ კვლევაზე, როგორც თავის მხრივ, კვლევის შედეგები მოქმედებენ მათზე.

ინოვაციური მიზნის მქონე კვლევის და განვითარების შედეგს ინტელექტუალური პროდუქტი წარმოადგენს. ინტელექტუალურ პროდუქტს მიეკუთვნება: სამეცნიერო-ტექნიკური პროდუქცია, ანუ აღმოჩენები, ჰიპოთეზები, თეორიები, კონცეფციები, მოდელები – ფუნდამენტური კვლევის პროდუქტი, გამოგონებები, სამეცნიერო და საკონსტრუქტორო პროექტები, ახალი ტექნიკის საცდელი ნიმუშები, ახალი ნაწარმი, ინფორმატიკის პროდუქცია – პროგრამული პროდუქტი, რადიო-ტელე პროგრამები და კულტურის სხვა პროდუქტები.

4.3 საწარმოს ინოვაციური პროცესები და პროფესიული უნარ-ჩვევები

ნებისმიერი საწარმო, რომლის საქმიანობა ორიენტირებულია ბაზარზე ძირითადად მომხმარებლებზე, ყოველთვის

განიცდის ცვლილებებს, პირველ რიგში, ესაა მომცველი გარემოს, ფაქტორებისა და ძალების ცვლილებებით გამოწვეული გავლენები და მეორეს მხრივ მათი გავლენის მეშვეობით წარმოშობილი ცვლილებები როგორცაა: მენეჯმენტის, ორგანიზაციული, ინოვაციური, რესურსული, საკადრო და სხვა ცვლილებები.

ცვლილებების გავლენამ წინააღმდეგობის არარსებობის პირობებში შეიძლება დამანგრეველად იმოქმედოს საწარმოზე.

საწარმოებმა თავისდროულად უნდა დაიწყოს ინოვაციების შემოყვანის ინიცირების პროცესი, იმისათვის, რომ მოახდინოს ბაზრის მოთხოვნილებებთან შესაბამისობა ე. ი ამ შემთხვევაში გათვალისწინებულია საწარმოს საქმიანობაზე გარე და შიგა მოვლენების გავლენის თავისებურებები და შესაბამისად შეცვალონ თავისი სტრატეგია, მართვის სისტემა და სტრუქტურა. საწინააღმდეგო შემთხვევაში საქონელსა და მომსახურებაზე მომხმარებლების რაოდენობის ზრდის პირობებში გაიზრდება კონკურენცია და საქმიანობის ეფექტიანობა შეიძლება ეჭვქვეშ დადგეს.

ინოვაციური ცვლილებების პროცესი ითვალისწინებს იმ მოქმედებებს, რომელიც მიმართულია აუცილებელი ცვლილებებისა და მოდიფიკაციების მხარდასაჭერად. ინოვაციური ცვლილებების (ცვლილებების მენეჯმენტი) კონცეფცია ეხება ყველა დაგეგმილ, ორგანიზებულ და კონტროლირებად ცვლილებებს, ენერგოკომპანიის სტრატეგიას, წარმოებას, სტრუქტურას და მართვის საქმიანობის სხვა მი-

მართულებებს.

ამგვარად ინოვაციური ცვლილებების მენეჯმენტი შედის ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობის ორგანიზების შემადგენლობაში. ცვლილებების მენეჯმენტის ქვესისტემა აღწევს მართვის სხვა ქვესისტემებში. თანამედროვე საწარმოების განსაკუთრებულ ამოცანას წარმოადგენს მათი საქმიანობის მიზანმიმართულად გარდაქმნა. ამ ამოცანების შესასრულებლად საწარმოებმა დროულად უნდა შეცვალოს მიდგომები, რომ ინოვაციური ცვლილებები იყოს მართვადი.

საწარმოებმა უწყვეტ რეჟიმში უნდა გააკონტროლოს მომცველი გარემოს ძირითადი ფაქტორების მოქმედება და გააკეთოს სწორი დასკვნები თავის მოთხოვნილებებზე ცვლილებებში.

მომცველი გარემოს ფაქტორებს შორის შეიძლება დავასახელოთ: ბაზრის გლობალიზაცია ანდა მისი რეგიონული დიფერენცირება, ტექნოლოგიები (ახალი ტექნოლოგიების სწრაფ გავრცელება) პოლიტიკურ-სამართლებრივი (ცვლილება კანონებში) სოციალურ-კულტურული (დემოგრაფიული ცვლილება, ფასეულობათა სისტემაში ცვლილებები) და ფიზიკურ ეკოლოგიური (კლიმატური პირობები, ეკოსისტემაზე დატვირთვა) და სხვა.

ისე, როგორც საწარმოებში ისე საერთოდ ნებისმიერი ცვლილებების შემოტანა და ეს – ინოვაციური ცვლილებები მეტად განსაკუთრებული და მნიშვნელოვანია, ამიტომ მათ აუცილებლად ექნება წინააღმდეგობა და ეს, პირველ რიგში, ეხება ადამიანურ რესურსებს, რადგანაც ისინი იძულებულნი

იქნებიან უარი თქვან ადრინდელ ჩვევებზე და ისწავლონ ახალი და იმოქმედონ ახლებურად, რადგანაც მათ ამ შემთხვე-

ვაში სჭირდებათ ახალი ნორმები და ღირებულებები [16].

არსებობს საწარმოებში ინოვაციურ ცვლილებებზე წინააღმდეგობების გადალახვის რამდენიმე ხერხი მაგ. ჯ. კოტერი და ლ. შლეზინგერი [17] გვთავაზობს წინააღმდეგობის გადალახვის მეთოდებს:

- ინფორმირება და ურთიერთობა (კომუნიკაცია);
- მონაწილეობა და ჩართულობა;
- დახმარება და მხარდაჭერა;
- მოლაპარაკებები და შეთანხმება;
- მანიპულაციები და კოოპტაცია;
- ცხადი და არაცხადი იძულება.

ინოვაციებზე ღია დამოკიდებულების საწარმოებში აუცილებელია შემოქმედებითი პროცესების მხარდაჭერა და იმ საინტერესო იდეების რეალიზება, რომლებიც მიმართულია საქმიანობის განვითარებაზე.

საწარმოს ინოვაციური ქცევა მიმართული უნდა იყოს იმ პოტენციალის მუდმივად ძიებაზე, რომლის მეშვეობითაც წარმართება ინოვაციური ცვლილებები და მისი მართვის პრინციპები.

უნდა ჩატარდეს ღრმა ეკონომიკური ანალიზი მთლიანად ინოვაციის სიცოცხლის ციკლის ეტაპების მიხედვით და დავადგინოთ, როგორია ინოვაციის ეკონომიკური ეფექტიანობა.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია ინოვაციის დანერგვის სოციალური ეფექტიანობის დადგენა და ასევე იმ ეფექტისა, რაც მოაქვს ახალ ტექნოლოგიებს განსაკუთრებით გამოსაკვლევი მისი შემდგომი განვითარება როგორც მეცნიერულ-ტექნოლოგიური, ასევე მეწარმული განხრით.

ინოვაციური პროცესის მიმდინარეობა და მისი მენეჯმენტი არ წარმოადგენს ისეთ საქმიანობას, რომ როგორც ჩვენ ადრე და ამჯერად მივუთითეთ მაინცდამაინც განვითარების ასეთი ეტაპები უნდა გაიაროს, ჩვენის აზრით ყოველ იდეას აქვს ამ იდეის განხორციელების სამეცნიერო-ტექნიკური და სამეწარმეო განვითარების გზა, შესაბამისად ხდება მისი მენეჯმენტის სისტემის აგება. მაგრამ მთავარია, რომ ინოვაციების შექმნის წარმოშობისა და განვითარების საფუძველი და დასაწყისი ფაზა სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობაა და, აი, სწორედ აქ არის მთავარი პრობლემა ინოვაციების განვითარების პერსპექტივებზე, მის დანერგვასა და გავრცელებაზე ვინ ახდენს გავლენას და ვინ ახერხებს ამ პროცესის მართვას.

როგორც ზევით აღვნიშნეთ, ესაა ენთუზიასტთა ჯგუფი ინიციატივიანი და მოაზროვნე ადამიანები, რომლებიც ერთიანდებიან ჯგუფებში და იწყებენ ინოვაციური იდეების გენერირებას, იდეების პრაქტიკულად განხორციელებას სხვადასხვა დარგობრივი საწარმოს სამეცნიერო-კვლევით ლაბორატორიებში, ანდა სპეციალურად ჩამოყალიბებულ საცდელ საკონსტრუქტორო ბიუროებში თუ ცენტრებში, სადაც იქმნება ინოვაციური პროდუქტი.

აქ გვსურს მოვიყვანოთ რ. კუპერის მიერ დამუშავებული და მსოფლიოში ყველაზე მეტად გავრცელებული ინოვაციური პროცესის მოდელი. მისი დასკვნით, ინოვაციების შედეგიანი დამკვიდრება ბაზარზე განაპირობა შემდეგმა ფაქტორებმა:

1. პროდუქტის უპირატესობა.
2. საინოვაციო პროცესის პროფესიულად განვითარება.
3. საინოვაციო პროცესის მოქნილი მართვა.

პროდუქტის უპირატესობა ესაა ახალი თვისებები, რასაც თავაზობს მომხმარებელს. იგი უფრო მაღალი ხარისხისაა, ვიდრე კონკურენტების ნაწარმი.

პროცესის პროფესიულად განვითარება ესაა ინოვაციური პროცესების კარგი მართვა. ასეთ პროცესებს მიეკუთვნება: პროექტის საწყისი (პირველადი) ტესტირება, ბაზრისა და ტექნოლოგიის თავდაპირველი შეფასება, მარკეტინგული კვლევის და ფინანსური ანალიზის ჩატარება.

სანამ ინოვაციური პროექტით დაიწყებოდა პროდუქტის განვითარება, შემსრულებელთა გუნდმა მკაფიოდ უნდა გამოკვეთოს ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტი, მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, სურვილები და პრეფერენციები ჩამოაყალიბოს პროდუქტის კონცეფცია, საერთო სპეციფიკაცია – მოთხოვნები მის მახასიათებლებისადმი და დაგეგმოს ინოვაციის წარმატებული დანერგვისთვის აუცილებელი ღონისძიებები. იმას, რაშიც ყველაფერი ეს ერთობლივად ფიქსირდება, კუპერი პირობითად პროტოკოლს უწოდებს.

ინოვაციური პროცესის მოდელში ამ სამი ფაქტორის

გაერთიანების შემდეგ, კუპერი შემდეგ დასკვნისა:

პროდუქტის უპირატესობა – მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებაა მომხმარებლის თვალში. ამიტომ, ინოვაციური პროცესის პირველი ამოცანაა ასეთი პროდუქტის შექმნა, რო-მელშიც მომხმარებელი რეალურ უპირატესობებს დაინახავს სარგებლიანობის, ხარისხის, ფასის, სიახლის, ღირსების ან პრობლემის ახლებური გადაწყვეტის უნარის სახით. ამ ამოცანის გადაჭრის გასაღები მომხმარებელთა სურვილისა და მოლოდინის შესწავლაშია: პროექტმა ნათლად უნდა აჩვენოს, რომ მომხმარებელს მართლაც სურთ ის, რასაც მათ ინოვაცია უქადის.

პროექტის ამოცანების განსაზღვრა და სხვა წინასწარი პროცესები, უკიდურესად მნიშვნელოვანია. მენეჯმენტი მზად უნდა იყოს, რომ არსებული რესურსების ნაწილი ბაზრის შესწავლას, ტექნიკურ შეფასებებს, ფინანსურ ანალიზსა და საწყის გამოცდებს დაუთმობს. ყველაფერმა ამან უნდა ჩამოაყალიბოს მკაფიო წარმოდგენები ინოვაციური პროცესის მიმართებაზე მიზნობრივ ბაზართან, მომხმარებელთა მოთხოვნილებებთან, მოგებასთან, რომელსაც მოიტანს ახალი პროდუქტი და ა. შ.

ენერგოკომპანიების განვითარებისთვის დიდი როლი ენიჭება ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვას. იმის გამო, რომ ენერგოკომპანია წარმოადგენს ქვეყნის ელექტროენერგეტიკის განვითარების საფუძველს, ამიტომ მისი წარმატება უშუალოდ გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკაზე. ინოვაციური ტექნოლოგიები ენერგოკომპანიებში აყალიბებენ ენე-

რგეტიკული სექტორის პერსპექტიული განვითარების ახალ ორიენტირებს. თავისთავად ცხადია, ამ შემთხვევაში ელექტროენერგეტიკის განვითარების სტრატეგიულ მიზანს წარმოადგენს ენერგოკომპანიების ენერგეტიკული პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება. ამ შემთხვევაში ინოვაციური ტექნოლოგიები წარმოადგენს განვითარების ინოვაციურ გზაზე ელექტროენერგეტიკის გადაყვანის საფუძველს.

ტექნოლოგიური პოტენციალის დასადგენად მოითხოვება სახელმწიფოს, სამეცნიერო-სასწავლო უნივერსიტეტებისა და ბიზნესის, ასევე საფინანსო ინსტიტუტების ურთიერთ სარგებლიანი თანამშრომლობა. ეს თანამშრომლობა საშუალებას მოგვცემს დავამუშაოთ, როგორც ელექტროენერგეტიკის ისე ცალკეული ენერგოკომპანიის ინოვაციური განვითარების სტრატეგია [33].

ელექტროენერგეტიკაში ინოვაციური ტექნოლოგიების განვითარების საფუძველზე დამყარებულია ცალკეული ენერგოკომპანიის განვითარების პრობლემები, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებულია შემდეგ მიმართულებებთან:

- საქართველოს ენერგოკომპანიებში მაღალია ძირითადი ენერგეტიკული დანადგარების ცვეთის ხარისხი;
- დაბალია დანადგარების მარგი ქმედების კოეფიციენტი საზღვარგარეთის ქვეყნებთან შედარებით;
- ნაკლებია კაპიტალდაბანდებების სიდიდე, ახალი სიმძლავრეების მწყობრში შესაყვანად;

არ არსებობს ეროვნული ინოვაციური დამუშავებები და ტექნოლოგიები, იმის გამო, რომ ნაკლებად ხდება მეცნიე-

რების დაფინანსება, შესაბამისად ხდება მოძველებული ტექნოლოგიების გამოყენება.

ინოვაციური ტექნოლოგიების ეს პრობლემები განსაკუთრებულ პირობებს უყენებს ელექტროენერჯის ბაზარს, რომელიც დაკავშირებულია შემდეგ მიმართულებებთან: განუსაზღვრელია ელექტრო მოხმარების გრძელვადიანი დინამიკა; არ ხერხდება ახალი სიმძლავრეების მწყობრში შეყვანა, მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს 15 ჰიდროელექტროსადგურის მშენებლობის პროექტი; იზრდება კონკურენცია გენერატორებს შორის; იზრდება ფასები სათბობზე; თავისებურია მომხმარებლების პროგრამების რეალიზაცია ენერგო მოხმარებაზე; არ არის გამოკვეთილი სახელმწიფო პოლიტიკა ენერგო ეფექტიანობაზე, ინოვაციებსა და დანადგარების მოდერნიზაციაზე.

ჩამოყალიბებული პირობები და ამოცანები გვაყენებს იმ პრობლემების წინაშე, რომლებიც უნდა გადაწყდეს და ასეთებად მიგვაჩნია: საინოვაციო საქმიანობა უნდა მიმდინარეობდეს მუდმივად და უნდა იყოს ენერგოკომპანიების კულტურული ნაწილი; აუცილებელია ამაღლდეს მოქმედი სიმძლავრეების ეფექტიანობა; აუცილებელია გაერთიანებული ძალისხმევა ენერგოკომპანიებისა და სახელმწიფოს ინოვაციების სამეცნიერო საქმიანობის დაფინანსების საკითხებში; სახელმწიფომ თვითონ უნდა შექმნას ისეთი მექანიზმები, რომლებიც ხელს შეუწყობს ინოვაციურ საქმიანობას და ენერგოკომპანიებში უნდა შეიქმნას საინოვაციო გარემო.

საქართველოს ენერგოკომპანიებში წლების მანძილზე

მიმდინარეობს ინოვაციური პროცესები, რომელთა დანერგვამ განსაზღვრული წვლილი შეიტანა ენერჯოკომპანიის საქმიანობის განვითარებაში.

თავი V. ეთიკური და სოციალური პასუხი- სმგებლობა დროში

5.1 ეთიკის არსი და მნიშვნელობა

პროფესიული ეთიკა სავალდებულო და აუცილებელია ყველა პროფესიის ადამიანებისათვის, განსაკუთრებით ბიზნესმენებისათვის. ჩვენი მოქალაქეების მნიშვნელოვან ნაწილს მიაჩნია, რომ ბიზნესის სფეროში მორალი, ეთიკა, კულტურა აუცილებლობას არ წარმოადგენენ, მაგრამ პირდაპირ უნდა ითქვას, რომ სწორედ ბიზნესმენისათვის აუცილებელია პატიოსანი ადამიანის იმიჯი, რომელიც ხელმძღვანელობს ყოველდღიურ ცხოვრებაში მაღალი მორალური პრინციპებით. მაგრამ ეს უნდა იყოს არა მოჩვენებითი, არამედ რეალური სახე, რაც დასტურდება ადამიანური, რელიგიური, საზოგადოებრივი მორალის ნორმების მკაცრი დაცვით.

სამწუხაროდ, ქართველ ბიზნესმენტა დიდმა ნაწილმა ჯერჯერობით ვერ გააცნობიერა, რომ ბიზნესში ქცევის მორალურ-ეთიკური პრინციპები და კულტურა მუდმივი გრძელვადიანი წარმატების საწინდარია, რომელიც ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია მოტყუებით მოპოვებულ მოგების სიხარულთან შედარებით.

ბიზნეს ეთიკაში მთავარი ადგილი უჭირავს თვითშეგონებას და თვითკონტროლს.

თვითშეგონება - ემოციური ინტელექტის შემადგენელი

მიმართულებაა თვითშეგონება, რაც ნიშნავს საკუთარი ემოციების, უნარებისა და მოტივების, სუსტი და ძლიერი მხარეების სიღრმისეულად გაგებას. ადამიანები, რომლებშიც განვითარებულია თვითშეგონება, რეალისტურები არიან, მაგრამ არ არიან თვითკრიტიკულები და არ ეძებენ შეუსრულებელ იდეებს, თავის თავს არ ატყუებენ და პატიოსნები არიან სხვებთან ურთიერთობებში, კარგად აქვთ წარმოდგენილი, თუ მისი გრძნობები, როგორ გავლენას ახდენენ მასზე და მასთან მყოფ ადამიანებზე.

ცნობილია, რომ დავალების შესრულების ბოლოს ყველა დაძაბულია, იგი გულისყურით გეგმავს თავის დროს და ცდილობს დროზე ადრე შეასრულოს დავალება. ლიდერებს, რომლებსაც აქვთ განვითარებული თვითშთაგონება, კარგად ესმით თავისი ღირებულებები, მიზნები და ოცნებები, მათ იციან, საით მიდიან და რისთვის. ისინი მზად არიან - იყვნენ მკაცრები და გაბედულად უარი თქვან ფინანსურად მომგებიან წინადადებაზე, თუკი იგი ეწინააღმდეგება მათ პრინციპებს და არანაირად არ თავსდება მათ გრძელვადიან გეგმებში. ასეთი ადამიანების გადაწყვეტილებები ყოველთვის თანხმობაშია მათ ღირებულებებთან, შესაბამისად მათთვის მუშაობა წარმოადგენს ენერჯის წყაროს.

და ისმის კითხვა: როგორ განვსაზღვროთ თვითშეგონება? პირველი და ყველაზე მთავარი ეს თვისება ვლინდება გულწრფელობასა და რეალური თვითშეგონების უნარში. ისინი მზად არიან ნათლად და ღიად ისაუბრონ თავიანთ ემოციებზე და მასზე, თუ როგორ მოქმედებენ ისინი თავის

მუშაობაზე. ამ თვისების მქონე ლიდერობის კანდიდატი, აღიარებს თავის წარუმატებლობას და ხშირად ჰყვებიან მასზე ღიმილითა და სხვათა შორის ესაა ერთ-ერთი ნიშანი თვითშეგონებისა, რომ იუმორით მოექცე შენს თავს და დასცინო კიდეც.

თვით შეგონება შეიძლება გამოვავლინოთ შრომითი შედეგების შეფასების დროსაც. ადამიანებს, რომლებისთვისაც დამახასიათებელია თვითშეგონების თვისება უნარი აქვთ განსაზღვრონ, როგორც საკუთარი ნაკლოვანებები, ისე საკუთარი ღირსებები. ისინი მოურიდებლად ლაპარაკობენ მათ შესახებ და ხშირად გულწრფელად ესწრაფვიან მოისმინონ მათ მიმართ მიმართული კონსტრუქციული კრიტიკა. ამის საწინააღმდეგოდ, იმ ადამიანებს, რომლებისთვისაც არაა დამახასიათებელი ეს თვისება, აღიქვამენ შენიშვნებს მათი სრულყოფის შესახებ, როგორც საკუთარი კეთილდღეობის საფრთხეს, ან წარუმატებლობის ნიშანს. ამას გარდა, ამ თვისების მქონე ადამიანებისთვის დამახასიათებელია თავის თავში დაჯერებულობა და სხვებისგან განსხვავებით, არ გასწევენ რისკს, მაგ., არ აიღებენ ისეთ დავალებას, რომლის შესრულებაც მათ არ შეუძლიათ. მათ კარგად იციან, როდის უნდა მოითხოვონ დახმარება, ანუ უღელს უბრალოდ არ დაიდებენ კისერზე. ანუ ისინი ისეთი პრობლემების გადაწყვეტას არ დაიწყებენ, რომელთა შესრულების შეუძლებლობა წინასწარ იციან და არ ცდილობენ თითოეულმა მარტომ შეასრულოს რომელიმე დავალება, ისინი მაქსიმალურად იყენებენ საკუთარ ძლიერ თვისებებს.

თვითკონტროლი. ცნობილია, რომ ჩვენს ემოციებს მართავს ბიოლოგიური იმპულსები, რომელთა თავიდან მოცილება ჩვენ არ შეგვიძლია, მაგრამ მათი დაჭერის საშუალება გვაქვს. თვითკონტროლი, ესაა მუდმივი დიალოგი შენს თავთან, რომელიც არის ემოციური ინტელექტის კომპონენტი, რომელსაც გამოვყავართ გრძნობათა ტყვეობისაგან. ადამიანებისათვის, ვისაც შეუძლია აწარმოოს ასეთი შინაგანი დიალოგი, ნაცნობია ცუდი ხასიათი და ემოციის აფეთქება არანაკლებად, ვიდრე დანარჩენებს, მაგრამ ისინი პოულობენ ხერხებს გააკონტროლონ ასეთი გამოვლინებები და შეუძლიათ წარმართონ ისინი სწორი მიმართულებით.

ლიდერს უნდა ჰქონდეს თვითკონტროლის ღრმა გრძნობა და უნარი, რადგან მასზეა დამოკიდებული არა მარტო ფირმის, არამედ ფირმაში მომუშავეთა ინტერესები, მასზე დაქვემდებარებული მუშაკებისა და თანამიმდევრების ეფექტიანი და მწარმოებლური საქმიანობა, რაც წარმატების საწინდარია.

ამ თვისების მქონე ლიდერი ყოველთვის მართავს თავის ემოციებს და უნარი აქვთ შეეგუოს ახალ ვითარებას და არასოდეს ვარდება პანიკაში. აქედან გამომდინარე, რატომ აქვს თვითკონტროლს ლიდერისათვის დიდი მნიშვნელობა? ჯერ ერთი, იმიტომ, რომ ადამიანები, რომლებიც აკონტროლებენ საკუთარ გრძნობებსა და ემოციურ აფეთქებას, ისინი მოქმედებენ რაციონალურად - უნარი აქვთ, შექმნან თავიანთ ირგვლივ სამართლიანობისა და ნდობის ატმოსფერო.

ასეთ ჯანსაღ გარემოში მკვეთრად ქრება ყოველნაირი ინტრიგა და დაპირისპირება და მნიშვნელოვნად იზრდება შრომის ნაყოფიერება. ფირმაში ყოველთვის მოდიან ნიჭიერი ადამიანები, რომლებსაც არ სურთ მისი დატოვება. ამასთან თვითკონტროლი ვრცელდება მართვის ყველა დონეზე. არავის არ სურს განთქმული იყოს, როგორც ხმაურიანი, მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელი ცნობილია თავისი თავდაჭერილობით, რაც უფრო ნაკლებ ნეგატიურ ემოციებს გამოავლენს ხელმძღვანელი, მით ნაკლებია მათი რაოდენობა ფირმაში. მეორე, თვითკონტროლი მნიშვნელოვანია კონკურენციის თვალსაზრისით. ცნობილია, რომ ბიზნესის სამყარო მუდმივად იცვლება: ფირმები ერთდება ან იყოფა, ზოგი კოტრდება, ზოგი კი ქრება ბაზრიდან. უკანასკნელი პერიოდის ტექნოლოგიები თავბრუდამხვევი ტემპით ცვლიან შრომის პროცესებს. ადამიანებს, რომლებსაც შეუძლიათ მართონ თავიანთი ემოციები, ადვილად შეუძლიათ გაერკვენ ამ მდგომარეობაში და უკეთესად აითვისონ სიახლე. თავისთავად ცხადია, ისინი პანიკაში არ ვარდებიან, როცა ფირმაში ვრცელდება გარდაქმნების პროგრამა, უფრო მეტიც, მათ აქვთ უნარები, ყველაფერი მოიფიქრონ წყნარად, მოიძიონ აუცილებელი ინფორმაცია და მოისმინონ ხელმძღვანელთა განმარტებები სიახლეების შესახებ. ამის საფუძველზე ისინი მზად არიან, განახორციელონ რეფორმები თავიანთ ხელმძღვანელობასთან ერთად.

ხაზი უნდა გავუსვათ თვითკონტროლის მნიშვნელობას და დავამტკიცოთ, რომ იგი ხელს უწყობს პატიოსნებას,

რომელიც შეადგენს არა მარტო ცალკეული ადამიანის ღირსებას. ფირმებში ხდება მრავალი არასასურველი ქცევები, რაც იმპულსური მოქმედების შედეგია. ამგვარად ემოციური თვითკო-

ნტროლის აღმოჩენა არაა რთული: ესაა მიდრეკილება ფიქრებისა და დაკვირვებულობისკენ, წყნარი დამოკიდებულება განუსაზღვრელობის და სიახლეების მიმართ, ასევე მაღალი მორალური სტანდარტების ქონა – უნარი „უარი“ უთხრათ იმპულსურ სურვილებს.

საინტერესოა და კვლევებითაც დასტურდება, რომ თვითშეგონებასა და თვითკონტროლს ყოველთვის არ აფასებდნენ ღირსეულად. ადამიანებზე, რომლებსაც უნარი შესწევთ მართონ საკუთარი ემოციები, ხშირად ამბობენ, რომ კუშტი და უსალმოა. მათ მიერ მოფიქრებული რეაქციები აღიქმება, როგორც გრძნობის გარეშე. პირიქით, ადამიანებს, რომლებსაც აქვთ მგზნებარე ტემპერამენტი, თვლიან კლასიკურ ლიდერებად, მათი ემოციური აფეთქებები ითვლება ქარიზმად და ძალაუფლებად, მაგრამ საკმარისია ისინი დააყენონ მმართველებად, მათი იმპულსურობა იმოქმედებს მათ საწინააღმდეგოდ. საბოლოოდ, როგორც მკვლევარი დ. გოულმანი ამბობს: ნეგატიური ემოციების გამოვლენა ხელს არ უწყობს ეფექტიან ლიდერობას.

5.2 დროის მენეჯმენტი

პროფესიული უნარ-ჩვევების ძირითადი მახასიათებელი და წარმმართველი არის დროის მენეჯმენტი ანუ დროის მართვა.

ხარისხიანი პროფესიული უნარ-ჩვევების განხორციელების აუცილებელი პირობაა დრო. ამერიკელების აზრით, ის არის ფული. დროს გაფრთხილება უნდა. დრო ყველაფრის საზომია, რომელიც ძალიან სწრაფად გადის, განსაკუთრებით დღევანდლ სიტუაციაში.

პროფესიული უნარ-ჩვევებში მთავარი ადგილი სწორ მენეჯმენტის უკავია. მენეჯმენტისთვის კი საჭიროა დროის სწორი მართვა. დრო ყველაზე რთული სამართავია, რადგან ძალიან სწრაფად გარბის და მისი დაწევა თითქმის შეუძლებელია.

მენეჯმენტში დროის სწორად მართვისათვის საჭიროა დროის დაგეგმვა და მისი სისტემატიზაცია.

და ისმის კითხვა, როგორ ვმართოთ დრო?

დროის მართვის ერთ-ერთი პირობაა დღის განმავლობაში დროის სწორედ და ეფექტურად გადანაწილება, შესასრულებელი საქმეთა რიგითობის განსაზღვრა და მოქმედებათა გეგმის შემუშავება. ეს პირობები თუ იქნება გათვალისწინებული საწარმოში, სადაც მიმდინარეობს სწორი მენეჯმენტი, ყველაფერი წარმატებით წარიმართება.

დროის დაგეგმვის ამოსავალი პირობაა: ნაკლებ დროში რაც შეიძლება მაღალი ხარისხის პროდუქციის წარმოება.

ამისათვის დრო უნდა ვმართოთ შემდეგნაირად:

- დავსახოთ პრიორიტეტები;
- ჩამოვაყალიბოთ მიზნები;
- დავანაწილოთ საკუთარი სამუშაო დრო;
- გამოვყოთ რთული დავალებები და შევიძუშოთ მათი

შესრულების გეგმა;

- დავიცვათ ჩვენი დრო სხვისი ჩარევისა და მოცდენი-სგან;

- შევამციროთ დროის დანახარჯები.

გარდა ამ პირობებისა მენეჯერმა უნდა გაანალიზოს, თუ დღის განმავლობაში რა ელემენტებზე ეხარჯება და ეკარგება დრო, მაგალითად:

- ტელეფონზე;
- შემთხვევით ხალხზე;
- ცუდ ინფორმაციის გაცვლაზე თანამშრომლებთან;
- ცუდ დაგეგმვაზე;
- მოსმენის ცუდ კულტურაზე;
- არასწორ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე;
- მიზნების შეცვლაზე;
- გადაწყვეტილების მიღების არქონაზე;
- ხმაურზე სამუშაო ადგილზე;
- ბიუროკრატიულ საოფისე პროცედურებზე;

სხვისი მუშაობის მრავალჯერად გადამოწმებაზე, და მრავალ სხვა ფაქტორზე.

ასეთი მენეჯერი სწორ მენეჯმენტს ვერ წარმართავს. საერთოდ დროს კარგავს ის, ვინც:

- არ ამზადებს დავალებების ჩამონათვალს;
- არასოდეს სახავს საბოლოო მიზანს და არ გეგმავს სამუშაოს დასრულების დროს;
- სახავს საბოლოო მიზანს და დროს, მაგრამ ვერ ეტევა ამ დროში;
- კონცენტრაციის დაბალი დონე აქვს და ადვილად ცდუნდება;
- არ აფიქსირებს და არ წერს ხელის შემშლელ ფაქტორებს.

ყველა ამ ფაქტორის გათვალისწინება საშუალებას იძლევა, სწორედ იმართოს დრო და ამასთანავე ფირმის მენეჯმენტიც.

განვიხილოთ დროის მენეჯმენტის მარტივი მაგალითი, რომელიც CV-ს (ლათ. Curriculum vitae – ცხოვრების განარბენი) ეხება. CV-ის საშუალებით იზოგება ძალიან დიდი დრო, როგორც მენეჯერის ისე პერსონალის, რომელიც ეძებს სამსახურს.

იმისათვის, რომ საწარმომ, ფირმამ, ორგანიზაციამ დაზოგოს დრო და იმ პირებს, ვინც ადგენენ CV-ს, დაეზოგოთ ძვირფასი დრო, ამიტომ შემოღებულია CV-ს შედგენის წესი, რომლის საშუალებითაც ფირმის ხელმძღვანელი მოკლე დროში გებულობს ფირმაში მისაღები კონტინგენტის მონაცემებს.

და ისმის კითხვა, როგორ შევადგინოთ CV-ი, რათა მოვიგოთ დრო და ვიპოვოთ სასურველი სამსახური ან წარვუ-

დგეთ ნებისმიერ პიროვნებას.

აღსანიშნავია, რომ CV-ის შედგენის შესახებ არ არსებობს უნივერსალურად დადგენილი ვარიანტი, მაგრამ აქ ზოგადად განვიხილოთ მისი შედგენა.

სასურველია CV-ი არ იყოს ორ გვერდზე მეტი მოცულობის. შეიძლება იყოს 3-4 გვერდი, თუ საქმე ეხება კონფერენციებში მონაწილეობას, სამეცნიერო-კვლევით/ანალიტიკურ სტატიების გამოქვეყნებას.

შეეცადეთ თქვენს CV-ს შეხედოთ იმ მკითხველის თვალით, რომელსაც დროის უალრესად მოკლე დროში უწევს მასთან გაცნობა; როგორც აღვნიშნეთ, CV-ის შედგენის უნივერსალური წესი არ არსებობს, მაგრამ შეთანხმებული ფორმების გამოკვეთა შეიძლება.

CV-ის შედგენის დროს იწერება პირადი ინფორმაცია მაგალითად: სახელი, გვარი, მისამართი, საფოსტო ინდექსი, ელ-ფოსტა, ტელეფონი. შემდეგ წერთ განათლებას: ჯერ წერთ უმაღლესს, ხოლო შემდეგ საშუალოს ანუ ზემოდან ქვემოთ. აქვე მიუთითებთ დიპლომებს და სერტიფიკატებს (რასაკვირველია თუ გაქვთ), რის შემდეგაც იწერება სამუშაო გამოცდილება. შემდეგ სექტორში გამოყოფენ იმ საქმიანობას, რაც სცდება ფორმალურ სასწავლო პროცესს და გულისხმობს ინტელექტუალურს, შემოქმედებითს. ესენია: უცხო ენები, კომპიუტერი და ინტერესთა სფერო, კერძოდ, თვენი ჰობი. CV-ს შედგენისას უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი შეცდომები:

- CV-ში უნდა იყოს მითითებული თქვენი mail-ი (ელე-

ქტრონული ფოსტა), რომელიც იქნება ცივილური: **mail.ru, gmail.com, yahoo.com** ა.შ. არ არის სასურველი boom.ge, posta.ge ა. შ. ასევე სივში სასურველია მეილი იყოს თქვენი სახელი და გვარი და არ იყოს არასერიოზული სახელების დასახელება!

- სათაურად აღარ იწერება CV
- პირადი ინფორმაცია - ოჯახური მდგომარეობა, შვილების რაოდენობა და ა. შ.
- CV არ უნდა იყოს მთლიანი, სასურველია მისი საფეხურებად დაყოფა.
- CV-ში ინფორმაცია არ უნდა იყო ქაოტური.
- CV-ში ინფორმაცია უნდა დალაგდეს არა ქვემოდან ზემოთ არამედ ზემოდან ქვემოთ ანუ რანი ვართ და რანი ვიყავით
- არ უნდა იყოს ორთოგრაფიული შეცდომები
- CV-ში არ არის საჭირო რეკომენდაციები.
- CV-ში ფოტოსურათი არ შეიძლება თავისუფალი, მაგალითად, ნადირობის ან თევზაობის
- CV-ი მოცულობით არ უნდა იყოს მრავალგვერდიანი, მაქსიმუმ 2 გვერდისა.

დროის მართვაში, როგორც ზემოთ აღნიშნეთ დაგეგმვა ეხმარება ადამიანებს ეკონომიურად გამოიყენონ დრო! არსებობენ სხვადასხვა ადამიანის ტიპი, რომლებიც ზოგი მშვიდი, გათვლილი ცხოვრების მოყვარულია და სწორედ ასეთი ტიპის ხალხი ცდილობს, დაგეგმოს თავის დრო, გაანაწილოს შესასრულებელი საქმეები, ხოლო ზოგი ექსტრემალური სი-

ტუაციების მოყვარულია ხშირად ასეთი ტიპი პიროვნებები ცეცხლს ეთამაშება და მას ყოველთვის დრო აქვს დაუგეგმავი. პირველი ტიპის ადამიანების ქცევა თითქოსდა მოსაწყენია, ხოლო მეორე ტიპის ადამიანების ქცევა საინტერესო, მაგრამ საქართველოში მეორე ტიპის ადამიანების ქცევის მოყვარულნი ხარჯავენ ბევრ ენერგიას და ბევრ ფულს!

ის, ვინც გეგმავს თავის დროს, ის უფრო სწრაფად ასრულებს შესასრულებელ საქმეს და ნაკლებ დროსაც ხარჯავს.

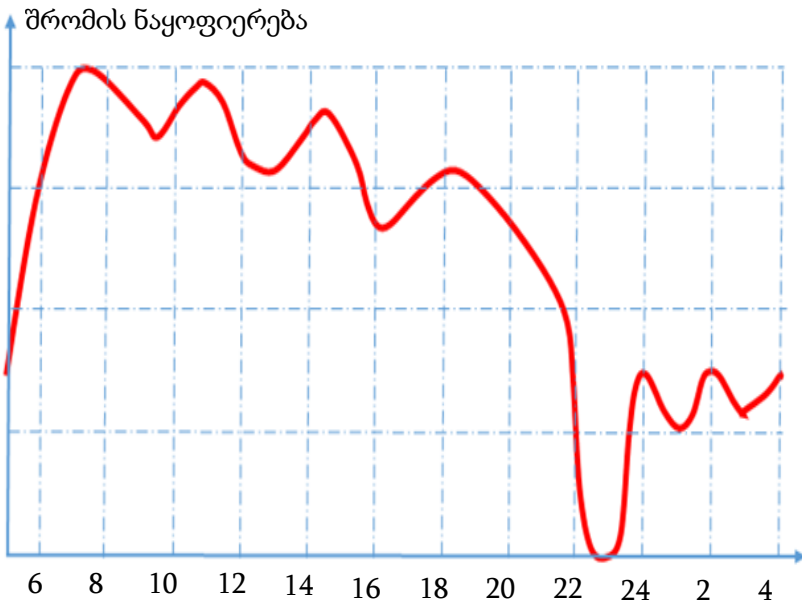
დროის დაგეგმვა საშუალებას იძლევა საქმის არასწორი წარმართვისა და ნაკლები შეცდომების დაშვებისა. თუ საქმის დაგეგმვისას, წარმართვისას სწორედ დადგება ამოცანის გადაწყვეტის საკითხი მით ნაკლები დრო დაიხარჯება მის შესასრულებლად.

და ისმის კითხვა, როგორ დავგეგმოთ დრო?

დროის დაგეგმვისას მთავარია, გათვალისწინებულ იქნას იმ პიროვნების ტიპი, რომელიც გეგმავს დროს. საერთოდ ადამიანები იყოფიან თავისი ბიოლოგიური ძილიანობის მხრივ ორ კატეგორიად, ესენი არიან „ბუები“ და „ტოროლები“;

ამ ორი კატეგორიის ადამიანების დახასიათებისას უნდა ზუსტად აღვწეროთ მათი დადებითი და უარყოფითი თვისებები: მაგ., „ბუები“ არიან ადამიანები, რომელთა შრომის ნაყოფიერება აქტიურ ფაზაში არის საღამოს პერიოდში გვიან ღამემდე, ხოლო ტოროლები აქტიურნი არიან დილის საათებში საღამომდე. განვიხილოთ თითოეულის სქემატური

გამოხატულება.

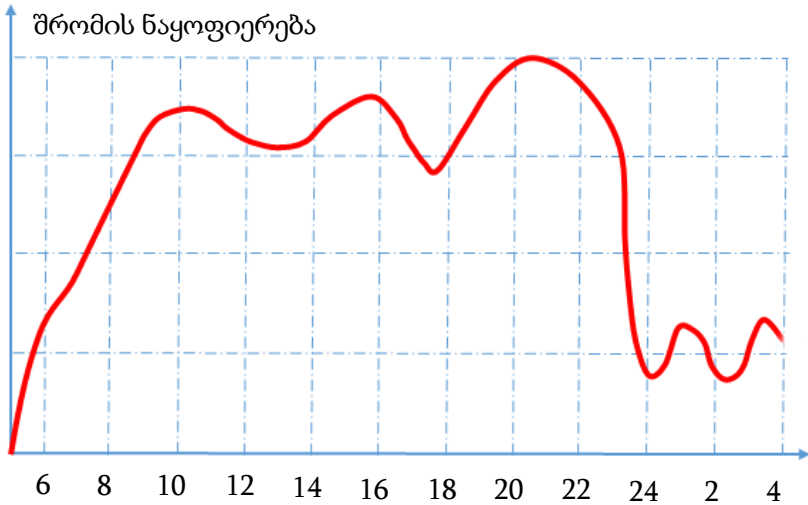


სქემა 1. „ტოროლები“

ამ სქემაზე გამოსახულია „ტოროლების“ დღის შრომის ნაყოფიერების განრიგი საათების მიხედვით, როგორც სქემიდან ჩანს „ტოროლებისთვის“ შრომის ნაყოფიერება პიკში არის დილით 6 საათიდან 8 საათამდე, შრომის ნაყოფიერება დაცემას იწყებს საღამოს 20 საათიდან და ღამის 24 საათზე შრომის უნარიანობა არის 0-ი.

„ბუების“ შემთხვევაში საქმე სხვაგვარადაა. სქემაზე გამოსახულია „ბუების“ დღის შრომის ნაყოფიერების განრიგი საათების მიხედვით, რომელიც შემდეგში მდგომარეობს: მათი შრომის ნაყოფიერება პიკში არის ღამის 24 საათზე, ხო-

ლო დილის 8 საათიდან -20 საათამდე არააქტიურ ფაზაშია.



სქემა 2. „ბუები“

ამ ადამიანთა ტიპების გათვალისწინებით ხდება სხვადასხვა სახის გეგმის შედგენა, ერთ-ერთი არის წერილობითი.

და ისმის კითხვა, რატომ ადგენენ წერილობით გეგმას?

როდესაც გეგმა გადადის ქალაქში, ამ დროს მენეჯერი თავისუფლდება მთავარი და აქტუალური საქმეებისაგან, რადგან ფსიქოლოგიურად ეხსნება დამაბულობა ზედმეტი ინფორმაციის დამახსოვრებისაგან, ესეც დროის დაზოგვის ერთ-ერთი ხერხია. საერთოდ დროის დაგეგმვა არის დამოკიდებული თქვენს გამოცდილებაზე, სასურველია დაგეგმვით შესასრულებელი საქმეების 60%, ხოლო 40% დაოთმოდ მანც გაუთვალისწინებელ მოვლენებს, ამითიც მოახდენთ დროის ხარჯვის ეკონომიას. საერთოდ ცნობილია,

რომ სასურველია დაიგეგმოს დილიდან მთელი დღის 6 საათი, შემდეგი 4 საათი რჩება თავისუფალი იმისათვის, რომ თუ შეცდომა მოხდა დაგეგმილ 6 საათში, მოხერხდეს მისი გასწორება.

წერილობით გეგმის შედგენისას დაგეხმარებათ ეიზენჰაუერის პრინციპები, რომელიც მოიცავს შემდეგს.

იერარქიული სია ეიზენჰაუერის:

A – არის საკითხები, რომლებიც უნდა გაკეთდეს დღეს, არის სასწრაფო და მისი გადადება არ შეიძლება;

B – საკითხები, რომლის გაკეთება დღეს, მაგრამ არ არის სასწრაფო, აუცილებელი და შეიძლება გადაიდოს მომდევნო დღისთვის;

C – არის საქმე, რომელიც უნდა გაკეთდეს სასწრაფოდ, მაგრამ არა არის სავალდებულო შეიძლება გადაიდოს და ჭკვიანმა მენეჯერმა გაწეილი დროის ხარჯზე გააკეთოს წყნარად და სწრაფად ეს საქმე;

D – არის საქმე, რომელიც არც საჩქაროა და არც სავალდებულო, მაგრამ მაინც უნდა გაკეთდეს.

დროის მართვაში მთავარია, შედგეს წერილობითი ცხრილი, რომელშიც განაწილებული იქნება საქმეები A, B, C, D; პრიორიტეტების მიხედვით.

საერთოდ დრო მაშინ იგეგმება სწორედ, როდესაც ხდება მისი კარგად და თანაბრად გადანაწილება, ამიტომაც ისმის კითხვა, როგორ უნდა დაგეგმოთ თქვენი თავისუფალი დრო?

თავისუფალი დროის დაგეგმვისას მთავარია, სწორედ

შეარჩიოთ თქვენთვის მისაღები და სასიამოვნო გარემო, დაისვენოთ სულიერადაც და მორალურადაც, ცოტახნით შეისვენოთ იმ ადამიანებისგან, რომლებიც რთულ საქმეებთან გაკავშირებთ, რათა განმარტოვება გქონდეთ და მოემზადოთ ახალი საქმეების შესასრულებლად. სასურველია დროის რაღაც მონაკვეთში გამოყოთ წყნარი საათი, რომლის დროსაც არავინ შეგაწუხებთ და მოახერხებთ სრულ დასვენებას და განტვირთვას.

საერთოდ დროის სწორედ დაგეგმვისათვის აუცილებელია ორგანიზებულად გაანაწილოთ დრო. შემდეგი ტესტები დაგეხმარებათ დროის განაწილებაში და საქმეების ორგანიზაციულ წარმართვაში.

ტესტი 1: ურთიერთობა

ამ ტესტში მთავარია გაარკვიოთ თუ რა დამოკიდებულება გაქვთ თქვენი საქმეებისადმი ამ საქმეებზე რა ახდენს გავლენას და რა ხაზით.

გაეცით პასუხი შემდეგ კითხვებს:

1. როდესაც ვგეგმავ ჩემ დროს, მაშინ:

- ა) ვგრძნობ, რომ კონტროლი დავკარგე;
- ბ) ხანდახან ვთვლი, რომ ყველაფერს ვაკონტროლებ;
- გ) ვგრძნობ, რომ ყველაფერი კონტროლის ქვეშაა.

2. როდესაც ვფიქრობ ჩემს საქმიანობაზე ეს:

- ა) სულერთია ჩემს გარშემო რა ხდება;
- ბ) განვიცდი სტრესს;
- გ) ვგრძნობ საქმისადმი ინტერესს და აფორიაქებას.

3. დარწმუნებული ვარ, რომ ეს საქმე:

- ა) მიაღწევს აღიარებას;
- ბ) მოიგებს ფულს;
- გ) ხელს უშლის ნორმალური ცხოვრების წარმართვას.

4. როცა მინდა ბევრის გაკეთება, მაშინ:

- ა) მე ვერ ვხედავ ამ გამოწვევას;
- ბ) ვგრძნობ რისხვას და არეულობას;
- გ) საქმეებს ვახარისხებ.

5. დარწმუნებული ვარ, რომ:

- ა) ყველა საქმე უნდა გაკეთდეს კარგად და ხარისხიანად;
- ბ) თითოეული ნამუშევარი უნდა აკმაყოფილებდეს მინიმალურ საჭირო სტანდარტებს;
- გ) რაღაც უნდა გაკეთდეს უმაღლეს დონეზე, მაგრამ

რაღაც შეიძლება არ გაკეთდეს სრულად.

ამ ტესტებში თუ თქვენ აირჩიეთ „გ“ ვარიანტი მაშინ შეიძლება გარკვეული საქმეებისა არ შეასრულოთ! თუ აირჩიეთ „ა“ ვარიანტი, მაშინ თქვენ სისტემატურად გაგვიანდებთ სამუშაოს შესრულება.

ტესტი 2: პრიორიტეტები

ეს ტესტი აჩვენებს, თუ რამდენად კარგად შეგიძლიათ დაიყენოთ პრიორიტეტები და სწორი გადაწყვეტილება, სწორი არჩევანი მიიღოთ. თუ ეს პრიორიტეტები რა როლით მუშაობს თქვენს ცხოვრებაში, რა პასუხისმგებლობით ეკიდე-

ბით მას.

1. საქმიანობის ზოგიერთი სფერო.....
 - ა) ვიცი, ჩემგან რას ელიან;
 - ბ) ვიცი, რა მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისთვის ამ ჩემს სამსახურს;
 - გ) ვიცი, როცა კარგად შევასრულე საქმე;
3. ყოველთვის მეძლევა საშუალება ავირჩიო პრიორიტეტები:
 - ა) ვაკეთებ იმას, რასაც მეუბნება უფროსი, თუნდაც არ იყოს ის მთავარი;
 - ბ) ვაკეთებ იმას, რასაც მეუბნებიან კლიენტები და მყიდველები, თუნდაც არ იყოს მთავარი;
 - გ) ვაკეთებ იმას, რაც ყველაზე მეტად მსურს.
3. ყველაზე მთავარი საქმე ჩემთვის არის:
 - ა) მონაწილეობა შეხვედრებში;
 - ბ) საბუთებთან მუშაობა;
 - გ) ხალხთან მუშაობა.
4. პირველად მე ვაკეთებ იმ საქმეს:
 - ა) რომელიც კეთდება სწრაფად;
 - ბ) რომელიც არის მარტივი;
 - გ) რომელიც არის საპასუხისმგებლო.
5. ადგენთ თუ არ ჩამონათვალს, თუ რა არის გასაკეთებელი:
 - ა) დიახ;
 - ბ) არა;
 - გ) ხანდახან.

6. თქვენ გეგმავთ დროს?

- ა) დიახ;
- ბ) არ;
- გ) ხანდახან.

ამ ტესტებში თუ თქვენ აირჩიეთ ვარიანტი „ა“, მაშინ ყველაფერი წესრიგშია; თუ აირჩევთ „გ“ ვარიანტს მაშინ ყველაფერი ჩვეულებრივად არის, ხშირად ხდება დაგეგმილი სიტუაციის შეცვლა.

ტესტი 3: ამოცანები

ეს ტესტი დაგეხმარებათ რამდენად ეფექტურად ახდენთ სხვადასხვა სისტემების მართვას და ეკონომიურად ხარჯავთ დროს.

1 იყენებთ სპეციალურ მათემატიკურ ფურცლებს:

- ა) დიახ;
- ბ) არა.

2 იყენებთ სპეციალურ მოწყობილობებს ჩანაწერებისათვის:

- ა) დიახ;
- ბ) არა.

3 ჩანაწერებისათვის იყენებთ დღიურს, (კომპიუტერს, ქაღალდს);

- ა) დიახ;
- ბ) არა.

4. თქვენ გაქვთ ორი დღიური, ერთი სახლის, მეორე სამსახურის:

ა) დიახ;

ბ) არა.

5. თქვენ უნდა წაიკითხოთ გარკვეული მასალა, რომელიც შემდგომში არ გულისხმობს შემდგომ ქმედებებს:

ა) დატოვებთ საქალაქში მანამ, სანამ არ მოვა მისი რიგი;

ბ) დაგეგმავთ დროს, რომ წაიკითხოთ იგი;

გ) გადაათვალიერებთ და მერე გულისყურით წაიკითხავთ.

6. როგორ შეფასებას მისცემთ თქვენ სამუშაო გარემოს?

ა) სრული არეულობაა, მაგრამ ყოველთვის ვიცი, სად რა დევს;

ბ) სისუფთავეა, მაგრამ ბევრი საბუთია;

გ) სრული წესრიგია, მაგრამ ვერაფერს ვერ ვპოულობ.

7. რამდენი ქაღალდის შეკვრაა თქვენს მაგიდაზე;

ა) არცერთი;

ბ) ერთ ან ორი;

გ) ოთხი და მეტი.

8. რამდენად ხშირად ამოწმებთ თქვენ ფოსტებს?

ა) დაუყოვნებლივ;

ბ) იმავე დღეს;

გ) ერთი კვირის განმავლობაში.

9. რა სახის ფურცლები გილაგიათ მაგიდაზე?

ა) მხოლოდ ის ფურცლები, რომლებზეც ვმუშაობ ამჟამად;

ბ) ყველა ფურცელი.

10. ზოგადად კვირაში რამდენ დროს ხარჯავთ საქმეების გასაკეთებლად?

ა) არ ვიცი;

ბ) ეს არ არის საკმარისი;

გ) სანამ საჭიროა.

ამ ტესტებში თუ თქვენ აირჩიეთ ვარიანტი „ა“, მაშინ ყველაფერი წესრიგშია;

თუ „გ“ ვარიანტია, მაშინ უნდა დაფიქრდეთ დროის სწორ გადანაწილებასა და მობილიზაციაზე!

ამ ტესტების შესრულების, და გაცნობის შემდეგ თქვენ შეძლებთ სწორედ მართოთ და დაგეგმოთ თქვენი დრო., შემდეგი ტესტების საშუალებით კი შეძლებთ დროის გარკვეულ პერიოდში როგორ მართოთ თანამშრომლები.

ტესტი 4: თანამშრომლები

ეს ტესტი საშუალებას მოგცემთ გაერკვეთ, თუ როგორ შეგიძლიათ მართოთ თქვენი თანამშრომლები.

1. რამდენად კარგად იცნობთ სხვა განყოფილების თანამშრომლებს?

ა) ძალიან კარგად, ხშირად ვერ ვხედავ მათ;

ბ) ისე საშუალოდ, ზოგჯერ ვლაპარაკობთ ტელეფონით;

გ) საერთოდ არ ვიცნობ არ არის ამის საჭიროება.

2. როგორ თვლით საუბრებს თანამშრომლებთან სამუ-

შაო პირობებში?

ა) დროის ფუჭად ხარჯვა;

ბ) ეს გარდაუვალია, მაგრამ ვცდილობ, არ ჩავერთო.

გ) ეს აუცილებელია, რათა დამყარდეს მეგობრული ურთიერთობები.

3. რამდენად ხშირად დადიხართ სხვათა დასახმარებლად, რათა შეასრულოს თავისი სამუშაო?

ა) ხშირად, რატომ არ უნდა დავეხმარო, თუ ეს შემიძლია;

ბ) ვეხმარები იმათ ვინც მე მინდა ხანდახან;

გ) ძალიან იშვიათად, ყველამ უნდა გააკეთოს საკუთარი სამუშაო.

4. როგორი განწყობა გექნებათ იმ პიროვნებასთან, რომელიც არ აკონტროლებს დროს?

ა) მას უნდა ესმოდეს, რომ ეს მიუღებელია;

ბ) არცერთ სერიოზულ საქმეში ვერ დავეყრდნობი;

გ) გავარკვევ, რატომ იგვიანებს და არ ასრულებს სამუშაოს.

5. შეცდომების დროს, პირველ რიგში რას გააკეთებთ?

ა) გავარკვევ, ვინ დაუშვა შეცდომა;

ბ) გავარკვევ შეცდომის მიზეზს;

გ) გამოვასწორებ შეცდომას.

6. რას გააკეთებთ თუ თქვენი კოლეგა არის ავი სულის ადამიანი?

ა) არ მივაქცევ ყურადღებას და თანდათან გაივლის;

ბ) გავარკვევ, რა სჭირს;

გ) ჩემი აზრით თანამშრომლები უნდა აკონტროლე-
ბდნენ თავიანთ ემოციებს განსაკუთრებით სამსახურში.

7. როდესაც თანამშრომელი განრისხებულია, თქვენი
მოქმედება.....

- ა) დაველაპარაკები ამის შესახებ;
- ბ) ყურადღებას არ მივაქცევ;
- გ) იქვე მივიღებ მკაცრ ზომებს.

8. ხშირად მიმართავთ სამსახურში დასახმარებლად
თქვენს მეგობრებს;

- ა) თითქმის ხშირად;
- ბ) ხანდახან;
- გ) იშვიათად.

ამ ტესტში ვარიანტი „ა“-ზე გაცემული პასუხები მო-
წმობს იმას, რომ თქვენ კარგად იცნობთ თანამშრომელთა
ფსიქოლოგიას და კარგად მართავთ მათ, ხოლო ვარიანტი „გ“
თქვენ ხართ მომთხოვნი თანამშრომლების მიმართ და მათ
ქმედებებში პატარა უზუსტობებსაც არ პატიობთ!

ტესტი 5: შეხვედრები

ეს ტესტი გაძლევთ საშუალებას, გაერკვეთ რა არის
თქვენთვის მთავარი, რომ ფუჭად არ დახარჯოთ დრო და
სწორედ გაანაწილოთ ის კონფერენციებზე დასასწრებად თუ
სხვა ღონისძიებებზე.

1. რამდენ ხანში ესწრებით კონფერენციებს და ღონი-
სძიებებს:

- ა) 2-5 კვირაში ერთხელ;

ბ) 5-6 თვეში ერთხელ;

გ) არც ერთხელ.

2. თქვენ ემზადებით კონფერენციის წინ?

ა) დიახ ყოველთვის;

ბ) ხანდახან;

გ) არასოდეს.

3. თქვენ თავისუფლად შეგიძლიათ გამოხატოთ თქვენი თვალთახედვა:

ა) ყოველთვის არ ვგრძნობ თავს მყარად;

ბ) როდესაც კარგად ვფლობ ამ საქმეს, მაშინ მყარია ჩემი არგუმენტები;

გ) ყოველთვის ვარ დარწმუნებული ჩემს თავში.

4. თქვენ ყოველთვის იცით რა სახით წარიმართება საბჭო:

ა) ხანდახან;

ბ) არასოდეს;

გ) ყოველთვის.

5. თუ თქვენ თვლით, რომ საბჭოს კრება არის ტყუილი დროის ხარჯვა, მაშინ:

ა) მე ვტოვებ კრებას;

ბ) ვრჩები კრებაზე.

6. როდესაც ხედავთ, რომ კრების მონაწილენი აცდნენ თემას, მაშინ:

ა) ამას მიხედონ საბჭოს წევრებმა;

ბ) მივუთითებ;

გ) არ მივაქცევ ყურადღებას

7. თქვენ აკეთებთ ჩანაწერებს საბჭოზე?

ა) არასოდეს;

ბ) ზოგჯერ.

ტესტზე ხშირი პასუხი „ა“ ვარიანტზე მოწმობს იმას, რომ თქვენ აკონტროლებთ სწორედ დროს, ხოლო ვარიანტი „გ“ მოწმობს თქვენ ვერ აკონტროლებთ თქვენ დროს!

ტესტი 6: თქვენ ხელს გიშლიან!

ეს ტესტი დაგეხმარებათ დრო არ დახარჯოთ იმ ხელის შემშლელ ადამიანებზე, რომელთაც თქვენი წარმატება არ ახარებთ.

1. როდესაც კოლეგამ მოგწყვიტათ საქმეს, მაშინ....

ა) მიატოვებთ ყველაფერს და დაუთმობთ მას რამდენიმე წუთს;

ბ) თხოვს მოვიდეს ცოტა მოგვიანებით.

2. მიგაჩნიათ, რომ ხალხთან უნდა იყოთ გულლიად;

ა) ვფიქრობ, ეს ასე უნდა იყოს;

ბ) ვფიქრობ, რომ ეს 100% უნდა იყოს ხელმძღვანელის მიმართ;

გ) ახლო თანამშრომელთან.

3. რამდენად ხშირად გაქვთ სამსახურში ის დრო, როდესაც არ გაკონტროლებენ;

ა) რამდენიმე დღე კვირაში;

ბ) რამდენიმე დღე თვეში;

გ) ეგეთი რამ არ ხდება.

4. რამდენი დრო გჭირდებათ კონფლიქტების დასარე-

გულირებლად:

- ა) 30 წთ;
- ბ) 70 წთ;
- გ) 71 წთ და მეტი.

ამ ტესტში თუ უმრავლესი ვარიანტი პასუხებისა არის „ა“ ე.ი. თქვენ მოკლე დროში შეგიძლიათ აკონტროლოთ ის ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ ხელი შეგიშალონ საქმეების შესრულებაში, თუ პასუხები არის „გ“, მაშინ თქვენ ვერ ახერხებთ მოკლე დროში დააღწიოთ თავი არასასურველ თანამშრომლებს!

ტესტი 7: ბალანსი სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის.

ეს ტესტი ბალანსის დასამყარებლად სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის დაგეხმარებათ დროის სწორი განაწილებაში და მართვაში. ტესტის საშუალებით შეძლებთ დროის სწორ განაწილებას სამსახურსა და პირად ცხოვრებაში. ტესტში „არასოდეს“ ნიშნავს – არასოდეს ესე არ მოვიქცევი. ტესტში „ხანდახან“ ნიშნავს – ხანდისხან ასე ვიქცევი; ტესტში „ხშირად“ ნიშნავს – ხშირად ესე ვიქცევი.

1. ვთვლი, რომ არ უნდა აურიო ოჯახი და სამუშაო:

- ა) ხანდახან;
- ბ) არასოდეს;
- გ) ხშირად.

2.. დიდ დროს ვუთმობ სამსახურს ვიდრე ოჯახს:

- ა) ხანდახან;

ბ) არასოდეს;

გ) ხშირად.

3. სახლში ვგრძნობ თავს მშვიდად;

ა) ხანდახან;

ბ) არასოდეს;

გ) ხშირად.

4. ვგრძნობ, რომ მივალწიე ბალანსს სამსახურსა და ოჯახს შორის:

ა) ხანდახან;

ბ) არასოდეს;

გ) ხშირად.

5. მიყვარს ხალხთან საუბარი და ყოველთვის გამოვნახავ სასაუბრო დროს:

ა) ხანდახან;

ბ) არასოდეს;

გ) ხშირად.

5. ჩემი პირად ბიზნესი არის ძალიან წარმატებული:

ა) ხანდახან;

ბ) არასოდეს;

გ) ხშირად.

7. ხშირად გვიანობამდე ვრჩები სამსახურში:

ა) ხანდახან;

ბ) ხშირად;

გ) არასოდეს.

ამ ტესტში თუ პასუხები ხშირად არის „გ“ ვარიანტი, მაშინ თქვენ ახერხებთ დროის მოკლე შუალედში

დავამყაროთ ბალანსი ოჯახს და სამსახურს შორის, თუ ვარიანტი არის „ბ“ მაშინ თქვენ არ ცდილობთ დაამყაროთ ბალანსი სამსახურსა და სახლს შორის, თუ ვარიანტი „ა“ ჭარბობს, მაშინ თქვენ ვერ ახერხებთ ბალანსის დამყარებას სახლსა და სამსახურს შორის!

ტესტი 8: სტრესების მართვა

სტრესი გვხვდება, როგორც სამსახურში, ისე სახლში. ეს ტესტი დაგეხმარებათ, როგორ აღმოფხვრათ მოკლე დროში სტრესები, რომ საქმის შესრულებაში ხელი არ შეგეშალოთ.

1. რა ხდება თქვენს ცხოვრებაში ბოლო ერთი თვის განმავლობაში:

- ა) მოულოდნელი გაღიზიანება;
- ბ) ვერ ვახერხებ კონცენტრირებას სერიოზული საქმის გადასაწყვეტად;
- გ) ძილის გაუარესება - უძილობა;
- დ) ხშირად ვარ ცუდ განწყობაზე;
- ე) განცდა უბედობის, არ საჭიროების;
- ვ) დარღვეული მაქვს კვების რეჟიმი;
- ზ) ხშირი თავის ტკივილი;
- თ) მოვუმატე დაღევას და სიგარეტის მოწევას;
- ი) სწრაფად მეცვლება განწყობა;
- კ) თავს ვგრძნობ უუნაროდ და არა შემოქმედებითად;
- ლ) პატარა წინააღმდეგობა ხდება ჩემთვის კატასტროფა;
- მ) გამირთულდა კომუნიკაცია.

- ამ კითხვებიდან აირჩიეთ თქვენთვის მისაღები!
2. რამდენ დროს ხარჯავთ პირად ცხოვრებაზე?
 - ა) რამდენიმე დღეს კვირაში;
 - ბ) რამდენიმე დღეს თვეში;
 - გ) ძალიან ცოტას.
 3. რამდენად ხშირად აკეთებთ ფიზიკურ ვარჯიშს?
 - ა) ხშირად;
 - ბ) არ ისე;
 - გ) არ ვაკეთებ.
 4. კმაყოფილი ხართ სამუშაოთი?
 - ა) დიახ;
 - ბ) არა;
 - გ) ხანდახან.
 5. კარგი ურთიერთობა გაქვთ ხელმძღვანელობასთან?
 - ა) არა – მათთან ურთიერთობა ძნელია;
 - ბ) დიახ – მათთან ურთიერთობა ადვილია;
 - გ) ნორმალური – ძირითადი სამსახურებრივი.
 6. თვლით, რომ თქვენი სამუშაო იწვევს სტრესებს, რას აკეთებთ ამისათვის?
 - ა) ეტყვიტ მეგობარს;
 - ბ) ეტყვიტ ოჯახის წევრს;
 - გ) თქვენთვის შეინახავთ;
 - ე) ეტყვიტ თანამშრომელს.
 7. თქვენი შემოსავალი მწყობრშია?
 - ა) დიახ;
 - ბ) არა.

8. რას აკეთებთ სტრესულ სიტუაციაში?

ა) იგნორირებას ვუკეთებ სტრესებს, ვთვლი, რომ ყველაფერი მოგვარდება;

ბ) ვცდილობ, მოვაგვარო პრობლემები;

გ) პესიმიზმს ვემღევი.

9. ადვილად უმკლავდებით საკუთარ გრძნობებს?

ა) დიახ;

ბ) სახლში კი, სამსახურში არა;

გ) ვცდილობ ვაკონტროლო ჩემი გრძნობები.

ამ ტესტის კითხვებს თუ დადებით შეფასებებს გასცემთ, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ თქვენ შეგიძლიათ უმოკლეს დროში მართოთ თქვენი მდგომარეობა და აიცილოთ თავიდან სტრესი!

თავი VI. გუნდურ მუშაობაში კადრების შერჩევა და ლიდერის როლი

6.1. გუნდური მუშაობა, ლიდერის როლი

ფირმებისა და საწარმოების დონეზე მმართველობის სხვადასხვა ფორმა გამოიყენებოდა, რომელთა თავისებური სისტემატიზაცია მოხდა XX საუკუნეში, როდესაც მრეწველობის განვითარების ტემპებმა სრულიად შეცვალა მრავალი ქვეყნის ეკონომიკა, აქედან გამოვარჩევდით აშშ, ინგლისს, გერმანიას, საფრანგეთს, რუსეთს და ა. შ.

სხვადასხვა დარგის ფირმაში მმართველობის ძირითად საფუძვლად მმართველობის დიდი მეცნიერი ა.ფაიოლი მიიჩნევდა საქმიანობის წინასწარ განჭვრეტას, ორგანიზაციას, მართვას, კოორდინაციასა და კონტროლს; ამ ფუნქციონირების ცოდნიდან და გამოყენებიდან მმართველს შეეძლო საკმარისად გამოკვეთილად განესაზღვრა, როგორ უნდა დაკავებულიყვნენ ისინი თავიანთ მმართველურ საქმიანობაში.

ეს იყო ფაიოლის მრავალწლიანი მმართველობის საქმეში მიღებული გამოცდილებისა და აღმოჩენის შედეგი.

მმართველობაზე თავისი პრინციპული აზრი გამოთქვა მეცნიერული მენეჯმენტის შემქმნელმა ფ. ტელიორმა! “მმართველობის პრინციპული მიზანი უნდა იყოს მაქსიმალური უზრუნველყოფა და დამქირავებლის წარმატებით და თითოეული დაქირავებული მომუშავეის წარმატებით.

დამქირავებელი ამ შემთხვევაში გამოდის როგორც მესაკუთრე, რომელსაც დაქირავებული ჰყავს მმართველობის ხელმძღვანელად ლიდერი, ხოლო მას საქმიანობის წარმართვისა და თანამშრომლობისთვის მოწვეული ჰყავს დაქირავებული ხელმძღვანელები და მომუშავეები, შესაბამისად დამქირავებლის (მესაკუთრე და ლიდერი) “მაქსიმალური წარმატება ამ შემთხვევაში არ ნიშნავს მაქსიმალურ მოგების მიღებას მოკლევადიან პერიოდში, არამედ ფირმის ყველა მიმართულების მიღებას მოკლევადიან პერიოდში, არამედ ფირმის ყველა მიმართულების განვითარებას მუდმივი წარმატების მდგომარეობამდე. მმართველობისა და მომუშავეთა ურთიერთ-დამოკიდებულება და მიზნის მისაღწევად მათი საერთო ერთობლივი მუშაობის აუცილებლობა-ესაა ყველა მონაწილის წარმატების უზრუნველყოფა.

ტელიორი თვლიდა, რომ ამ შედეგების მიღწევა შეიძლება თუ აუცილებლად თავიდან ავიცილებთ სამ ძირითად პრობლემას, რაც გათვალისწინებული უნდა იყოს ნებისმიერი დონის ლიდერის მიერ.

მომუშავეთა მცდარი შეხედულებაა - ნებისმიერი მწარმოებლების მიღწევა აუცილებლად იწვევს უმუშევრობას; არასრულყოფილი მართვის სისტემა, რაც მომუშავეებს აიძულებს შეამცირონ მწარმოებლობა,

საკუთარი ინტერესების დაცვის მიზნით; არა ეფექტიანი შრომის მეთოდები, რაც იწვევს დიდ ხარჯებსა და მოქმედებს მოგებაზე. ამ პრობლემების თავიდან აცილება შეიძლება თუ მმართველობა იხელმძღვანელებს ოთხი ფუძე-

მდებლური პრინციპებით (ფ. ტელიორის მიხედვით).

1. მუშაობაზე (საქმიანობაზე) მეცნიერების განვითარება. ესაა სამუშაოს გამოკვლევა, რის საფუძველზეც მომუშავეს ეცოდინება მისი სამუშაო მოცულობა, მწარმოებლობის დონე, ანაზღაურების სიდიდე და ისიც თუ ამ გეგმიურ მონაცემებს ვერ შეასრულებს რა ნაწილი დააკლდება მის შემოსავალს. დავალებების შემსრულებელს უნდა ჰქონდეს ოპტიმალური დრო და უზრუნველყოფილი იყოს ყველა აუცილებელი საშუალებით

2. მომუშავეს მეცნიერული შერჩევა და პროგრესული განვითარება. უნდა ხდებოდეს სისტემატიური შერჩევა, იმის დასარწმუნებლად, რომ ისინი (მუშები, ინჟინერი, მენეჯერი) ფლობენ საკმარის ფიზიკურ და ინტელექტუალურ თვისებებს, რაც შესაძლებლობას აძლევს მათ მიაღწიონ მაღალ მწარმოებლობას. ამის შემდეგ საჭიროა მათთვის კვალიფიციური სწავლების ორგანიზება. მმართველობის ვალდებულებაა, განავითაროს მომუშავენი და მისცეს მათ საშუალება კარიერული ზრდისათვის.

3. სამუშაოებზე მეცნიერებებისა და მეცნიერულად შერჩეული და განვითარებული მომუშავეების ერთად თავმოყრა. რა გასაკვირიც არ უნდა იყოს, მეცნიერული მენეჯმენტის მთავარი მოწინააღმდეგენი არიან მმართველობის წარმომადგენლები. მომუშავეთა უმრავლესობის მოტივაცია და გამოხატავს მზადყოფნას თანამშრომლობაზე იმისთვის, რომ კარგად შეასრულონ სამუშაო მაღალი ანაზღაურების მიღების მიზნით.

4. მუდმივი და მჭიდრო ურთიერთობა მენეჯმენტისა და მომუშავეებს შორის. ყოველთვის არსებობს ხელმძღვანელთა და მომუშავეთა თითქმის თანაბარი პასუხისმგებლობა მმართველობისა და მომუშავეებს შორის. მენეჯმენტი იღებს თავის თავზე იმ სამუშაოებს, რომელთა შესრულებაზე ის უფრო გამოსადეგია ვიდრე მუშები. ე.ი. სპეციფიკაცია, დრო, მუშაობის მეთოდები, სამუშაოს შესრულებაზე კონტროლი, შედეგების მონიტორინგი. მოკლედ ძალზედ რთულია მოიძიო მომუშავეთა საქმიანობა, რომელსაც არ სჭირდებოდეს მენეჯერი და მმართველობა.

აქვე გვსურს, მოვიყვანოთ რამდენიმე გამონათქვამი, რომლებიც ადასტურებენ მმართველობის ეფექტიანობას ასევე შეგვიძლია შევადაროთ მისი სხვადასხვა ასპექტური შესაძლებლობები:

უილიამ ოუჩმა: გააანალიზა, თუ რომელი მმართველური გაკვეთილები მიიღოს ევროპამ და ამერიკამ იაპონური კომპანიებისაგან და შესთავაზა იდეები, რომლებიც შეიძლება იყო ადაპტირებული და გამოყენებული თავის დროს (XX საუკუნის ათიანი და ოციანი წლები). საუკეთესო მმართველობის ხელოვნება გვიჩვენა ჰ. ფორდმა, რომელმაც თავის პრაქტიკულ საქმიანობაში ჩადო ის რაც ჰქონდა სხვებს, მან შეაერთა მანამდე შექმნილი მმართველობის ყველა პროგრესული იდეა, თავის ფილოსოფიასთან ტექნიკის, კომერციის და მენეჯმენტის საქმეში და შექმნა უზარმაზარი წარმოება და იგი თავის დროზე მსოფლიოში უშვებდა ყოველ მეორე ავტომობილს, ხოლო აშშ-ში წარმოებულისაგან ყოველი ხუ-

თიდან სამი ფორდის კომპანიაში იყო წარმომადგენელი. 3. ფორდი გახდა ლიდერი, აშშ-ს სიმბოლო, უმდიდრესი ადამიანი. ფორდთან, როგორც ლიდერთან დაკავშირებულია მმართველობის საუკეთესო იდეები, რომლებიც დაინერგა მის წარმოებაში:

შრომითი პრინციპების დაყოფა და სპეციალიზაცია, მუშაობისა და სპეციალისტების სწავლება, მსხვილი და მცირე საწარმოების შეფარდება, სხვადასხვა წესები მუშაობასა და მმართველობაზე, შრომის ნაყოფიერებაზე, დროის ფასზე, მუშებისა და მოსამსახურეების სტიმულირებაზე, თანამშრომელთა სოციალურ დაცვაზე და სხვ.

მმართველობის პროგრესულობაზეა დამოკიდებული ფორმის განვითარება და ზრდა, მის მიერ ბაზარზე საკუთარი პროდუქციით ადგილი გაფართოება, იმიჯის ამაღლება, კონკურენტუნარიანი საქონელით კონკურენციის გაწევა, კვალიფიციური პერსონალის მომზადება და ეფექტიანად (მომგებიანად) გამოყენება, მმართველური ჯგუფისა და მომუშავეების ერთ გუნდად შეკვრა საერთო მიზნების მისაღწევად.

თუ ეკონომიკა ეს არის ინდივიდების მოქმედების გამოხატვა, პიროვნება, რომელიც წარმოიშობა ინდივიდებს შორის ერთობლივი საქმიანობით, მაშინ ორივე შემთხვევაში ამ ურთიერთქმედების დროს იქმნება საგნები, საქონელი და სხვ, რაც წარმოადგენს ამ ურთიერთობების მიზანსა და საფუძველს. ყველა შემთხვევაში პიროვნება არ შეიქმნება, თუ არ არსებობს ინდივიდებს შორის ურთიერთკავშირი, ქმედე-

ბები რაღაც ინტერესის ირგვლივ, რაღაც მიზნის მისაღწევად.

ადამიანის მიერ ადამიანისათვის საჭირო საგნის, საქონლის შესაქმნელად და მომსახურების გასაწევად. შესაბამისად ეკონომიკა ამ შემთხვევაში წარმოადგენს პიროვნებების წარმატების შედეგს.

პიროვნების განვითარება იწყება ადამიანებს შორის ურთიერთობებით, იმით თუ როგორია თითოეული ინდივიდის ურთიერთობა მეორეს მიმართ, ერთმანეთს შორის, ამ ურთიერთობით შექმნილი საგნის, საქონლის ან მომსახურების მიმართ, იმ ორგანიზაციის (ფირმის) მიმართ, რომლის მიზანი და ინტერესი უნდა წარმოადგენდეს (ფორმალურ პირობებში) ფირმაში მომუშავე ინდივიდების მიზანსა და ინტერესს.

ამგვარად, ჩვენი მიდგომით დავადასტურეთ, რომ ადამიანებს შორის საზოგადოებრივი ურთიერთობებით ხდება პიროვნების შექმნა.

(პიროვნებებად არ იბადებიან, პიროვნებად ხდებიან) იქ, სადაც მოხდა მისი ფორმირება, როგორც პიროვნებისა, ანუ მისი საქმიანობით, მრავალსახიანი საქმის ცოდნით თავისი და ფირმის მიზნებისა და ინტერესების განხორციელების მიღწევისათვის.

პიროვნების ჩამოყალიბება ხდება საქმიანობის განვითარებით, ფირმის კონკრეტული საქმეების წარმართვით, მმართველობის ფორმითა და იმ კავშირ-ურთიერთობებით, რომლებიც ქმნიან პიროვნებებს, პიროვნების ამ შემთხვევაში ფირმის ლიდერის თვისებების განვითარების საფუძვლებს.

იმის გამო, რომ ლიდერი ესაა პიროვნების განვითარების საფუძველი გვსურს პიროვნება დავახასიათოთ სამი მიმართულების მიხედვით:

1. მისი (პიროვნების) შემადგენელ ნაწილებად
2. მათ მიერ გამოწვეული გრძნობებისა და ემოციებით (თვითშეფასება)
3. საქციელის, რომელიც მათ მიერაა გამოწვეული (თავის თავზე ზრუნვა და თავის დაცვა).

პიროვნების შემადგენელი ელემენტები იყოფა: ფიზიკურ, სოციალურ და სულიერ პიროვნებად. აქედან ჩვენთვის საინტერესოა სოციალური მხარე. რადგანაც „ადამიანს გააჩნია იმდენი სოციალური პიროვნება, რამდენიც ინდივიდი შეიცნობს მასში და აქვთ მათზე წარმოდგენა“. ეს უკავშირდება ლიდერის ფირმის საქმიანობასთან დაკავშირებული ურთიერთობებს, ეს იქმნება მომწოდებლებთან კავშირი, მარკეტოლოგების გამოკვლევების საფუძველზე კონკურენტებთან ურთიერთობა, კონფერენციები, პრეზენტაციები, მოლაპარაკებებსა და გარიგებებში მონაწილეობა, ფირმის შიგა და მომცველი გარემოს გავლენების გათვალისწინებით; ამის გარდა პიროვნება-ლიდერი უნდა წარმოვიდგინოთ მეგობრების, ამხანაგების, ოჯახის წევრების, ნათესავების და სხვათა წრეებში; წარმოსადგენია მისი ურთიერთობები ინვესტორებთან, ბანკებთან, ბირჟებთან, სახელმწიფო ორგანოების წარმომადგენლებთან და სხვა ადამიანთა ჯგუფებთან, რომელთაც აზრებს იგი ითვალისწინებს. ამგვარად ხდება ლიდერი პიროვნების სოციალური პიროვნების რამდენიმე

პიროვნებად დანაწილება. ნებისმიერ სოციალურ ჯგუფებსა და გუნდებში ყოველთვის ვლინდება ავტორიტეტული პიროვნება (ლიდერი). ეს წარმოადგენს ამ ჯგუფის წევრების წარმართველ მოტივს მისი საქმიანობის შესაქეზად ან გასაკრიტიკებლად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს პიროვნება ითვლებოდა გუნდის (ჯგუფის) წევრების მიერ ხელმძღვანელოდ არჩეული და თავისთავად გამოხატავდა მათ სურვილს გაძლოლოდა საქმიანობის წარმართვას.

ჯგუფის ან გუნდის (გარემოს) აზრი წარმოადგენს პიროვნების ცხოვრებაში განვითარების ძლიერ მხარდამჭერს. თუ ამ პირობას გავითვალისწინებთ, მაშინ გუნდის წევრების სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება დამოკიდებულია ამ ურთიერთობებში შექმნილი პიროვნების მზაობაზე თავისდროულად უშეცდომოდ, გონივრულად და სამართლიანად წარმართოს გუნდის საქმიანობა ფირმის ინტერესების გათვალისწინებით.

ჩვენ მხედველობაში გვყავს ადამიანი, რომელიც როგორც პიროვნება ჩამოყალიბდა და განვითარდა გუნდთან ერთად. მას, როგორც ემპირიულ პიროვნებას, გააჩნია ფართო დიაპაზონი. იგი თავისი უნარებით, ხერხებითა და ძალით ყოველთვის აღწევს წარმატებას, ხდება საზოგადოებაში გამორჩეული, ფირმაში ლიდერად მიჩნეული, უზრუნველყოფილი კარიერული წინსვლითა და მატერიალური მდგომარეობით, გარშემოხვეულია პირველ რიგში თანამიმდევრებით, რომლებიც მიჰყვება მას ფირმის მიზნებისა და საქმიანობის წარმატებით წარმართვის საქმეში.

ამ შეფასებითა და მიღწეული წარმატებისა და აღიარების ფონზე მინდა გამოვიყენო ამერიკელი მეცნიერ-ფსიქოლოგის მიდგომა სულიერ პიროვნებაზე, რომელიც ჩვენს მაგალითში გამოჩენილი ლიდერია და მისი თვითპატივისცემა და კმაყოფილება ცხოვრებაში გამოკვეთილია იმ საქმით, რომელსაც იგი თავის თავს მიაკუთვნებს.

ამის (თვითპატივისცემის) განსაზღვრა ხდება პიროვნების ნამდვილი უნარების (შესაძლებლობების) ფარდობით პოტენციალურთან, სავარაუდო წილადით, რომლის მრიცხველი გამოხატავს პიროვნების ნამდვილ წარმატებას, ხოლო მნიშვნელი მის მისწრაფებას. ამ შემთხვევაში თუ მრიცხველი იზრდება და მნიშვნელი მცირდება წილადი ანუ თვითპატივისცემა იზრდება. ცნობილია, ლიდერის ცხოვრების სირთულე, რაც გამოწვეულია მრავალსახა და მრავალფეროვანი ფაქტორებით დაკავშირებული არა მარტო ლიდერის პირად ცხოვრებასა და მის სულიერ მდგომარეობასთან, ასევე იმ ადამიანების პირად ცხოვრებასა და ერთობლივ საწარმოო თუ სხვა საქმიანობასთან, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია ფირმის ინტერესებთან, მიზნებთან და სხვა შიგა და გარე ფაქტორებთან.

შესაბამისად ლიდერის საქმიანობა სიტუაციებიდან გამომდინარე შეიძლება იყოს წარმატებულოც და ზარალიანი, მმართველობა ეფექტიანი და უღიმღამო, ურთიერთობები ან მეგობრული ან მტრული და სხვა. ამიტომ, პიროვნების სხვადასხვა სახეები შეიძლება თავმოყრილი იყოს ერთ ლიდერში (ფიზიკური, სოციალური, სულიერი) და აქედან

გამომდინარე ადამიანის თვითპატივისცემის სახეებიც იქნება სხვადასხვა და იერარქიულად ასე იქნება განაწილებული: სულიერ-სოციალური-ფიზიკური.

პიროვნების სხვადასხვა სახეებს გააჩნიათ სხვადასხვა მოთხოვნები, როგორცაა ესთეტიკური, მორალური და ინტელექტუალური,

რაც წარმოადგენს ადამიანებს შორის განსხვავების საფუძველს. ზოგისთვის ერთი

მოთხოვნილება იძლევა განუსაზღვრელ

ენერჯის, ზოგისთვის კი მეორე. ამასთან დაკავშირებით ადამიანი ქმნის თავისებურ განწყობას, რითაც ერთი-სათვის ენერჯის წყაროდ იქცევა მოთხოვნათა ერთი სისტემა, ხოლო მეორესთვის მოთხოვნათა მეორე სისტემა და ა.შ.

აქედან გამომდინარე, ლიდერი, რომელიც წარმოადგენს ფირმის საქმიანობის წარმმართველს და მის მიერ საქმიანობასთან დაკავშირებული მოვლენები ფასდება იმასთან დაკავშირებით, თუ ფირმის რა მოთხოვნილებები უნდა დააკმაყოფილოს მან და როგორია ლიდერის განწყობა ურთიერთობის გასაგრძელებლად და შესაბამისად ფირმის ამოცანების წარმატებით შესრულებაზე.

ნებისმიერი ფირმის მოთხოვნილებები, ასევე ადამიანების მოთხოვნილებები სხვადასხვაა. ასეთი პირობების შემთხვევაში ლიდერმა უნდა განსაზღვროს თავისი მოქმედებები და შეაფასოს ისინი და გამოკვეთოს მათგან ის მიზანმართული ქმედება, რითაც მოხდება ფირმისა და ლიდერის მოთხოვნილებებზე თანაბარი ძალისხმევის გამოვლენა, რაც

თავის მხრივ ერთობლივი საქმიანობის წარმატებით შესრულებაზე განწყობის საფუძველია.

ლიდერისა და ფირმის (მხედველობაშია ფირმის თანამშრომლები, რომელთა საქმიანობას წარმართავს ლიდერი) ერთობლივი მიდგომა ფირმის ამოცანების შესრულებაზე (ამ შემთხვევაში ვითვალისწინებთ საქმიანობის წარმართვაზე თანაბარ ხედვას), ასეთი პირობების საფუძველზე ჩვენი მიდგომა ლიდერის განწყობაზე ადასტურებს დ. უზნაძის მიერ დადასტურებულ და დამტკიცებულ თეორიას კერძოდ, მოტივაციის აზრი მდგომარეობს სწორედ ამ მიდგომით: „ გამოიძებნება და მოინახება სწორედ ისეთი მოქმედებები, რომელიც შეესაბამება პიროვნების ცხოვრებაში ძირითად დამკვიდრებულ განწყობას“. ცნობილია ლიდერის საქმიანობის მრავალსახეობა და ისიც, რომ მას პარალელურად უწევს ხელმძღვანელობა გაუწიოს შემსრულებელთა სხვადასხვა გუნდებს, თავისთავად ცხადია გუნდებისა და ფირმის ინტერესების შესაბამისად დადგენილი ამოცანების შესასრულებლად.

ლიდერი ავლენს ქცევის სხვადასხვაობას. მისი მოქმედება და ქცევა პარტნიორებთან მოლაპარაკებისას სხვაგვარია, ვიდრე ბანკებთან ან მიმდევართა და შემსრულებლებთან ურთიერთობისას. ყველა შემთხვევაში მან ეს მოქმედებები უნდა შეასრულოს, მაგრამ ამისათვის აუცილებელი ხდება განწყობის არსებობა, ანუ სუბიექტს (ჩვენს შემთხვევაში ლიდერს ან ხელქვეითს) ჩამოუყალიბდა განსაზღვრული ქცევის განწყობა: აღსრულდა გადაწყვეტი-

ლების აქტი და ახლა საკითხი ეხება მის შესრულებას.

ქვემოთ განხილული ტესტი საშუალებას მოგცემთ გაერკვეთ რამდენად გაქვთ ლიდერის თვისებები ან რა უნდა შეცვალოთ, რომ ლიდერის თვისებები შეითვისოთ:

ტესტი

ვინ ხართ თქვენ ლიდერი თუ მართვადი პირი?

1. რამდენად ხშირად დაიცვით თქვენ გარშემო მყოფი ხალხი, როგორც ლიდერმა?

- ა) ძალიან ხშირად;
- ბ) ხშირად;
- გ) ხან როგორ, ხან როგორ;
- ე) იშვიათად;
- ვ) ძალიან იშვიათად.

2. რამდენად ხშირად ცდილობთ დომინირება მოახდინოთ ხალხზე?

- ა) ძალიან ხშირად;
- ბ) ხშირად;
- გ) ხან როგორ, ხან როგორ;
- ე) იშვიათად;
- ვ) ძალიან იშვიათად.

3. რამდენად ხშირად რთავთ ხალხს უფლებას აკონტროლონ თქვენი ქმედებები?

- ა) ძალიან ხშირად;
- ბ) ხშირად;
- გ) ხან როგორ, ხან როგორ;
- ე) იშვიათად;

ვ) ძალიან იშვიათად.

4. ხშირად ექცევით ხალხის ზეგავლენის ქვეშ?

ა) ძალიან ხშირად;

ბ) ხშირად;

გ) ხან როგორ, ხან როგორ;

ე) იშვიათად;

ვ) ძალიან იშვიათად.

5. ბევრია ისეთი ხალხი, რომელთაც თქვენი სიტუაციის კონტროლი შეუძლია?

ა) ძალიან ხშირად;

ბ) ხშირად;

გ) ხან როგორ, ხან როგორ;

ე) იშვიათად;

ვ) ძალიან იშვიათად.

6. რამდენად ხშირად ცდილობთ ხალხთან ურთიერთობაში დაიკავოთ ლიდერის პოზიცია?

ა) ძალიან ხშირად;

ბ) ხშირად;

გ) ხან როგორ, ხან როგორ;

ე) იშვიათად;

ვ) ძალიან იშვიათად.

7. რამდენად ხშირად ცდილობთ ზეგავლენა მოახდინოთ ხალხზე, რომ მოგზადონ თქვენ?

ა) ძალიან ხშირად;

ბ) ხშირად;

გ) ხან როგორ, ხან როგორ;

- ე) იშვიათად;
- ვ) ძალიან იშვიათად.

8. რამდენ ხშირად აძლევთ უფლებას სხვებს, მიიღონ გადაწყვეტილება თქვენ შესახებ?

- ა) ძალიან ხშირად;
- ბ) ხშირად;
- გ) ხან როგორც, ხან როგორც;
- ე) იშვიათად;
- ვ) ძალიან იშვიათად.

9. რამდენად ხშირად იღებთ პასუხისმგებლობას, რომელიც ეხება სხვა ხალხს?

- ა) ძალიან ხშირად;
- ბ) ხშირად;
- გ) ხან როგორც, ხან როგორც;
- ე) იშვიათად;
- ვ) ძალიან იშვიათად.

თუ არის ბევრი ვარიანტი (ა), პასუხი შემდეგია - თქვენ ნებისმიერ დროს მზად ხართ დაიკავოთ ლიდერის პოზიცია ნებისმიერ კოლექტივში. შეგიძლიათ ნებისმიერ კოლექტივს მიუთითოთ, ასწავლოთ და დაარყოთ.

თუ არის ბევრი ვარიანტი (გ) პასუხი შემდეგია - თქვენ შეგიძლიათ იყოთ, როგორც ლიდერი ისე ხელქვეითი.

თუ არის ბევრი ვარიანტი (ვ) პასუხი შემდეგია - თქვენ არ ხასიათდებით ლიდერის თვისებებით, მაგრამ ძნელი სამართავი ბრძანდებით, მოგიწევთ დაფიქრება საკუთარ თავთან.

6.2. . საკომუნიკაციო ურთიერთობები და კადრების შერჩევის მენეჯმენტი

ურთიერთობები ბიზნესში დამოკიდებულია იმ ინფორმაციულ ნაკადზე, რომელთა წყაროებს ადამიანის მრავალსახოვანი და მრავალმხრივი საქმიანობა წარმოადგენს და ეფუძნება რელიგიურ, გენეტიკურ, ფიზიოლოგიურ, საკომუნიკაციო, სამეურნეო, გარემოს, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ინფორმაციას. ეს ინფორმაციული სისტემა განსაზღვრავს ადამიანის ადგილს ერთობლივ სოციალურ-ეკონომიკურ საზოგადოებაში და თუ რომელიმე საქმიანობის მიხედვით გამოვარჩევთ ადამიანის და მის ირგვლივ არსებულ ინფორმაციულ ნაკადებს, მაშინ მას უნდა მივუდგეთ ამ საქმის შესრულების შედეგის შეფასებით, რაც დაკავებული აქვს მას ან ადამიანთა ჯგუფს მოცემულ დროში, მოცემული რესურსებითა და მოტივაციით (ინტერესით).

საკომუნიკაციო ურთიერთობების დახასიათებისას აუცილებელია პირველ რიგში დავადგინოთ რომელ ინფორმაციულ სივრცეში (გარემოში) უწევს საქმიანობა ადამიანს და რა როლი ენიჭება მას ამ გარემოში, როგორ უნდა მივუდგეთ და რა ინტერესი გააჩნია ამ გარემოს საკუთრივ და ასევე ადამიანის მიმართ.

სამეწარმეო საქმიანობის რამდენიმე მართვის მოდელი არსებობს, რომლებიც

კლასიკური მოდელებია და მათზეა აგებული მისი შემდგომი განვითარება: მართვის `X`, `Y` და `ძ` თეორიები.

განვიხილოთ ამ თეორიების ძირითადი პოსტულატები, რის საფუძველზეც ხდება კომუნიკაციური ურთიერთობების დამყარება და განვითარება.

მართვის „X“ თეორიის პოსტულატები

1. თითოეული კონკრეტული ადამიანისათვის, მცირე გამოკლებით, დამახასიათებელია შრომისადმი ზიზღი.

2. რადგან ადამიანში შრომისადმი დამახასიათებელია ზიზღი, ამიტომ რომ იმუშაოს აუცილებელია ვაიძულოთ ეკონომიკურად, ადმინისტრირებით, სოციალურად, ფსიქოლოგიურად და ა.შ.

3. ადამიანი არაა ინიციატივიანი, ამიტომ განსაზღვრულ პირობებში იგი ადვილად ემორჩილება მართვას.

მართვის „Y“ თეორიის პოსტულატები

1. შრომა ადამიანისათვის ბუნებრივია და სასურველი, როგორც თამაში (გართობა). მაგრამ განსაზღვრულ პირობებს შეუძლია აღმოფხვრას ეს მოთხოვნილება.

2. გარე კონტროლი და იძულება არა ერთადერთი, მაგრამ არც მთავარი მეთოდია იმისათვის, რომ შევძლოთ ადამიანისაგან მივიღოთ მთელი შრომითი ამოგება.

3. ადამიანი ინიციატივიანია ბუნებისაგან. მას მიცემული აქვს გამომგონებლობის, წარმოსახვის, შემოქმედების უნარი. მთავარია, რომ პირობებმა არ მოახდინოს ამ თვისებების დეფორმირება, არამედ, პირიქით, ხელი შეუწყოს მათ გამოვლინებას.

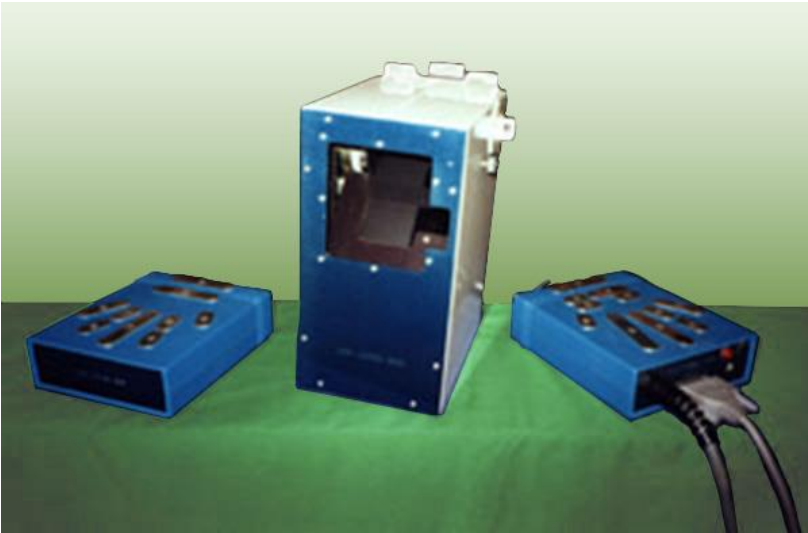
4. მიისწრაფვის (ცდილობს მიაღწიოს) ბუნებრიობისაკენ.

5. ადამიანის მისწრაფება შრომის მიზნისაკენ პირდაპირ დამოკიდებულებაშია წახალისებაზე, დაჯილდოებაზე, შრომითი ცხოვრების ხარისხზე.

მართვის „Z“ თეორია „X“ და „Y“ თეორიების შეხამებაა.

იმისათვის, რომ მართვის სისტემა იყოს სწრაფი და ხარისხიანი აუცილებელია ამას განაგებდეს კვალიფიციური კადრი, რომლის შერჩევის ერთ-ერთ მეთოდს ეხლა შემოგთავაზებთ!

გთავაზობთ კადრების შერჩევას აურა-ტესტირების მეთოდით. ამ ტექნოლოგიის საფუძველზე წინასწარ გეცოდინებათ, გამოგადგებათ თუ არა პიროვნება სამსახურეობრივ მოვალეობათა შესასრულებლად.



ეს აპარატის მექანიზმი მდგომარეობს შემდეგში: იგი ახდენს იმპულსების საშუალებით დადებითი ენერჯის მიწოდებას, როდესაც ხელსაწყოს მოათავსებენ ხელში ხდება

სხეულში არსებული გაბნეული დენების მობილიზაცია რის საშუალებით აურა ტესტი ადგენს რამდენად გამოდგება პიროვნება არსებულ თანამდებობაზე

6.3 ლიდერთა პროფესიული უნარები და თვისებები

მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიო მასშტაბით შექმნილია ათასობით სკოლები, კურსები, კოლეჯები, სემინარები, სადაც ხდება მენეჯერობისა და ლიდერობის შესწავლა, ხელმისაწვდომია ცნობილი მეცნიერების ნაშრომები რომელიც გამოიყენება მსოფლიოს უნივერსიტეტებში. აღსანიშნავია, მეცნიერთა მცდელობა მენეჯერობისა და ლიდერობის გამოკვლევაზე გამოყენებული მიდგომა. ეს ტარდებოდა გასაუბრების, ტესტებისა და გამოკითხვებით მიღებული ინფორმაციის სხვადასხვა ანალიზის მეთოდების გამოყენებითა და შთაბეჭდილებების საფუძველზე. მათ მიეკუთვნება: თვისებების, ქცევითი, სიტუაციური თეორიები. ჩვენ გავითვალისწინეთ მეცნიერთა ადრინდელი კვლევების შედეგები, ლიდერობის თვისებებისა და უნარების ეფექტიანობა. გამოვიკვლიეთ მსოფლიოში ცნობილი მენეჯერთა და ლიდერთა ნაშრომები, როგორც ავტობიოგრაფიული და მათ მიერ გამოქვეყნებული წიგნები, სადაც 100% შეგვიძლია დავადასტუროთ, რომ ეს მასალები უნაკლოა.

ბიზნეს-ლიდერთა თვისებების გამოკვლევამ და მათმა

ანალიზმა მოგვცა მეტად საინტერესო სურათი. ბიზნესის მართვის, განვითარებისა და მიდგომის ამერიკელი, ევროპელი, იაპონელი ლიდერების მენტალიტეტი ემთხვევა ერთმანეთს, მართალია ეს მსგავსება არ არის ტოტალური, ყოვლისმომცველი, მაგრამ დამთხვევები მეტად მნიშვნელოვანია. ჩვენ გავანალიზეთ რამდენიმე ბიზნეს გენიისა და ლიდერების თვისებები, მაგრამ შეგვიძლია დადასტურებულად ჩავთვალოთ ჩვენი ინოვაციური მიდგომა – ბიზნეს-ლიდერების თვისებების ეფექტიანი მეთოდით გამოკვლევა. ამ მიდგომის საფუძველზეა შედგენილი ქართველი ბიზნეს-ლიდერებისათვის გამოსაყენებელი და ჩვენი შეხედულებით საქართველოს ეკონომიკის დღევანდელი მდგომარეობის გათვალისწინებით ეფექტიანი ლიდერობის თვისებათა და უნარების სისტემა [13].

მეცნიერული კვლევების მიმართულებების განსაზღვრისას გათვალისწინებულია ახალი ლიდერების მომზადებასთან დაკავშირებული ფაქტორები და მიდგომები. თავისთავად, ცხადია, რამდენადაც სიახლეს წარმოადგენს ლიდერობაზე კვლევების ჩატარება, სიახლეა ასევე ქართველი ბიზნეს-ლიდერების წარმატების პრობლემების გამოკვლევა. ჩვენი მიდგომით ლიდერის მიერ წარმატების მიღწევა სხვადასხვა მოქმედებით შეიძლება. ეს შეიძლება იყოს შემთხვევითობა, გამოცდილებიდან გამომდინარე, ბაზარზე წარმოქმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე, კომპანიის ძალისხმევით, მეწარმის ინტუიციით და სხვა ხერხებითა და მეთოდებით, მაგრამ კვლევას დაექვემდებარება არა

მითითებული, არამედ ის, თუ რა როლი ითამაშა ამ წარმატებაში ბიზნეს - ლიდერის პიროვნულმა თვისებებმა, განსაკუთრებით ინტუიციამ, ემპათიამ, მიმდევართა შეგულებების, აყოლიების, გაძლოლის, წარმართვის, განწყობის, გავლენის მოხდენის, ჯგუფის შექმნისა და ჩამოყალიბების, მიმდევართა გუნდის შექმნის უნარებმა და თვისებებმა [14].

ამჯერად განვიხილოთ სხვადასხვა ლიდერობის მკვლევართა მიერ გამოკვლეული ლიდერობის თვისებები:

- ორუდელი ტიდი (ამერიკელი მეცნიერი ბიზნესის, ეკონომიკისა და სოციალურ საკითხებში) იძლევა ეფექტიანი ლიდერის ხუთ მახასიათებელს:

- ფიზიკური და ნერვული დატვირთვა. ლიდერობა, ესაა ძალზე მძიმე დატვირთვა, ამიტომ ხელმძღვანელი უნდა ფლობდეს ენერჯის საშუალოზე მეტ რეზერვს.

- მიზნებისა და მიმართულების გაცნობიერება. მიზანმა უნდა შთააგონოს ხელქვეითები მის მისაღწევად.

- ენთუზიაზმი. ნამდვილი ლიდერები აღიქვამენ თავიანთ თავს, როგორც რაღაც განსაკუთრებული ძალის მქონე პირებს. ამ შინაგანი ენთუზიაზმის ტრანსფორმირება რაღაცნაირად ხდება მბრძანებლურ განკარგულებებსა და გავლენის სხვა ფორმებში.

- ზრდილობიანობა და მიმზიდველობა. მმართველისათვის უკეთესია უყვარდეთ, ვიდრე ეშინოდეთ. მისთვის აუცილებელია მიმდევართა მხრიდან პატივისცემა იმისათვის, რომ თავისუფლად მოახდინოს მათზე რეალური გავლენა.

- წესიერება და პატიოსნება. მმართველებმა უნდა დაიმსახურონ ხელქვეითთა ერთგულება.

2. ამერიკელი მკვლევარი რ. სმიტი და დ. რიკარდო სხვა მეცნიერებთან ერთად გამოჰყოფს ლიდერის განსაკუთრებულ, პიროვნულ, მახასიათებელ თვისებებს:

- საშუალოზე მაღალი ინტელექტუალური შესაძლებლობები, მაგრამ არა გენიის დონეზე. მეცნიერები ერთსულოვნად აღნიშნავენ, რომ ლიდერი თავისი გონებრივი თვისებებით მაღლა უნდა იდგეს თავის ხელქვეითებთან შედარებით, მაგრამ მაღალმა ინტელექტუალურმა დონემ შეიძლება უარყოფითი შედეგი მოგვცეს. ეს შეიძლება მოხდეს მართვის ძალიან დაბალი დონის პირობებშიც. საინტერესოა, რომ ადამიანს, რომელსაც გონებრივ შესაძლებლობებზე სპეციალური ტესტური გამოკვლევებით აქვს კარგი მაჩვენებლები, ხშირად ისე არაა სასარგებლო, როგორც ის, რომელსაც შეუძლია რთული პრობლემების გადაჭრა და რთული სიტუაციების გაანალიზება.

- ინიციატივა, ანუ იმისი უნარი გააცნობიეროს მოქმედების აუცილებლობა და შემდეგ იმოქმედოს. ეს დახასიათება უშუალოდ დაკავშირებულია ენერჯიასა და სიცოცხლისუნარიანობაზე;

- დარწმუნებულობა, ანუ უნარი დაიჯეროს ის, რასაც აკეთებ. ხასიათის ეს თვისება დაკავშირებულია საზოგადოებაში ლიდერის ადგილის გაგებასთან, სურვილთან მიაღწიოს მიზანს. თავისთავად ცხადია დამაჯერებლობა დაფარული უნდა იყოს.

- უნარი დაინახოს სიტუცია და ამადლდეს მასზე, ესაა წარმატებული ლიდერის თვისება განიხილოს სიტუცია ფართო სპექტრში, ხოლო შემდგომ გააგრძელოს კონკრეტული საქმის კეთება, რაც ხელს უწყობს მიზნის მიღწევას.

ჩვენი კვლევების საფუძველზე, რომელიც ჩავატარეთ სხვადასხვა დარგების მართვის სისტემაში, უმაღლესი მმართველობა ფასდებოდა შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: მორალური თვისებები, საქმიანი თვისებები და ორგანიზატორული უნარები, პროფესიული ცოდნა, კომუნიკაბელურობა და მიზანდასახულობა, ნებისყოფის თვისებები.

არსებობს პიროვნული ხასიათის სხვა თვისებები, რომლებშიც შეიძლება იყოს ზოგადი, ყველასათვის მისაღები, ამიტომ მკვლევარებმა დაიწყეს სხვა ფაქტორების ძებნა, რომელიც შეიძლება საქმეში წაადგეს წარმატებულ ტოპ-მენეჯერს. ინგლისელი მეცნიერი ჯონ ჰანტი (ლონდონის ბიზნეს-სკოლა) მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ტოპ-მენეჯერების დამახასიათებელი პიროვნული თვისებები, რომლებიც ხელმძღვანელობენ სახელმწიფო და კერძო ორგანიზაციებს, განსხვავდებიან შემდეგი თვისებებით:

- იყო პირველი შვილი ან პირველი ვაჟი ოჯახში: როგორც წესი წარმატებას აღწევდნენ პირველი შვილები ვიდრე მეორე ან მესამე. აქ ჩვენ შეგვიძლია გავაკეთოთ კომენტარი, ამ დასკვნას ადასტურებს ამერიკელი მეცნიერი რ. ხიზრიჩის (ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლა), მაგრამ ამ მოვლენას რომ გააჩნდეს უპირატესი ადგილი საჭიროა მეტი ინფორმაციის დამუშავება.

- წარმატების ძლიერი სურვილი რომლითაც ხასიათდებიან ადამიანები, რომელთაც უყვართ ბრძოლა და სერიოზულად ეპყრობიან თავის კარიერას.

- ძლიერი ცხოვრებისეული ენერჯია, წინააღმდეგობის გაწევის თვისება, გულგაუტეხლობის თვისება, გაუძლოს შემოტევებს იერარქიულ საფეხურზე წინ წაწევის დროს.

- სიტუაციის პროგნოზირების უნარი გრძელვადიანი პერიოდისათვის (3-5წელი).

- მიზნისაკენ მისწრაფება, რომელიც არ გამორიცხავს ხელოვნური მიზნების ჩამოყალიბებას. პოლიტიკური აქტივობისაკენ სწრაფვა.

- ჩაკეტილობა: საქმიანობის შეზღუდვა მხოლოდ თავისი კომპანიის საზღვრებში, სადაც ლიდერები თავს გრძნობენ თავდაჯერებულად.

- დამოუკიდებლობა სამუშაოებისგან ფსიქოლოგიური უნარი გამოჰყოს მნიშვნელოვანი ნაკლებად განსაკუთრებულისაგან, ცენტრალური პერიფერიულისაგან.

ინგლისელი მეცნიერის ჯონ ადაირის აზრით ლიდერის ყველაზე მნიშვნელოვან პიროვნულ თვისებებს მიეკუთვნება:

- უნარი, იმუშაოს ადამიანების დიდ ჯგუფთან;
- თვისება თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა განსაკუთრებული ამოცანების შესრულებაზე;
- დიდი მიზნების წარმატებით მიღწევის სწრაფვა;
- ადამიანთა გუნდების ხელმძღვანელობის გამოცდილება;
- ლიდერის კარიერის შუაში სხვადასხვა სახის საქმიანი

ფუნქციების შესრულების გამოცდილება;

ავტორის სხვა გამოკვლევებში ჩამოთვლილია ლიდერობის სხვა თვისებებიც: ენთუზიაზმი, პატიოსნება, ენერგია, რწმენა, გულღიაობა, გამბედაობა, შეუპოვრობა და წარმოსახვა.

მმართველის თვისებების ჩამოთვლა შეიძლება გაგრძელდეს, მაგრამ ყოველთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმას, თუ როგორაა ეს თვისებები შეთვისებული ერთმანეთთან, რომ მივიღოთ მაღალი დონის მმართველი, რომელიც ავითარებს უნარს გამოცდილების საფუძველზე მართოს და განავითაროს თავისი ცოდნა მართვისა და ლიდერობის შესახებ.

უკანასკნელ პერიოდში ლიდერობის კვლევებმა პიროვნული თეორიიდან გადაიხარნენ სიტუაციური თეორიის მხარეზე, რომლის მიხედვით მმართველის თვისება და მისი ლიდერობის სტილი იცვლება და შესაბამისად ხდება იმის გამოვლენა როგორ ყალიბდება კონკრეტული სიტუაცია. მაგალითად ფირმის კრიზისული მდგომარეობის პირობებში აუცილებელია ენერგიული და კონსტრუქციული მმართველი, ხელმძღვანელობის ავტორიტეტული სტილით. ფირმის სტაბილური ზრდის პირობებში კი მოითხოვება ხელმძღვანელის სხვა ტიპი, რომელიც უფრო იხრება დემოკრატიული მმართველობის ტიპისაკენ.

ლიდერობის სიტუაციის თეორიის მომხრეებმა დაამყარეს ეფექტიანი მართვის კავშირი ლიდერის სამ თვისებასთან:

- ჯანსაღი მსჯელობის უნარი და პრობლემის გადაწყვეტისას მისი წარმატებით გამოყენება;

- ემოციური მომწიფებულობის დონე (უნარი მართოს თავის ემოციები) ;

- ლიდერობაზე ძლიერი განწყობის არსებობა და წარმატების მიღწევა.

ლიდერული უნარ-ჩვევებიდან უმთავრესია პიროვნება პირველ რიგში დაეუფლოს საკუთარი თავის მართვის [6], განვითარების ხელოვნებას, ინტელექტის განვითარებას, ურთიერთობებისა და დროის მართვის უნარ-ჩვევებს [7].

ამერიკელ, ევროპელ, იაპონელ და ქართველ მენეჯერებისა და ლიდერების პროფესიული თვისებებისა და უნარების კვლევა და ანალიზი.

ჯ. როკფელერის, როგორც ბიზნეს-ლიდერის წარმატებები და თვისებები [6-8]

1. საქმიანობის წარმართვისას უნდა იცოდეს სხვადასხვა ადამიანებთან შენი ქცევები ისე, რომ არ დაირღვეს მათთან საქმიანი ურთიერთობები;

2. საქმიანობის განვითარებისათვის გაგაჩნდეს თვისებები, საქმის ცოდნა, ნდობა და გამჭვირვალობა (განსაკუთრებით ბანკებთან ურთიერთობის დროს);

3. საქმიან ურთიერთობებში ყოველგვარი გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად პირადად ესაუბრეთ მეორე მხარეს და დააჯერეთ ის საქმის გაგრძელების ან შეწყვეტის შესახებ;

4. უნდა გაგაჩნდეს საქმეში ძირითადი პრინციპი (კომე-

რციული პრინციპი), რომელსაც უნდა მიჰყვე ბოლომდე, რომელიც უნდა ეფუძნებოდეს ფირმის მიერ გათვლილ მონაცემებს;

5. დროულად გაიცანი მათი საქმე, რომელიც შეხებაშია შენს საქმეებთან. ესაა მიზანშეწონილი კავშირების დამყარება, ანუ შენი ფირმის წარდგენა. ასეთი ქცევა ყოველთვის შედეგს იძლევა;

6. მიზანმიმართული საქმიანობით და სიახლეების დანერგვით გააფართოვე შენი პროდუქტის გასაღების ბაზარი. განავითარე საკონლის წარმოება და გააუმჯობესე იგი;

7. საქმის განვითარებისათვის უნდა გაზარდოთ შემცვლელები, შეაჩვიეთ, აუხსენით, ასწავლეთ, განავითარეთ, მიეცით შესაძლებლობა კარიერულ იერარქიაში წარმატების მისაღწევად და დაავალეთ საპასუხისმგებლო ფუნქციების შესრულება კომპანიის მართვაში, ანუ შექმენით თქვენს კომპანიაში საქმიანი ადამიანების ბედნიერი კომბინაცია;

8. გქონდეთ დამახასიათებელი წესი ერთ მაგიდასთან წყნარი საუბრების და ურთიერთობებისა. ესაა მეგობრული ურთიერთობები კომპანიაში, რომელიც ყოველთვის ყურადღების მიქცევას ითხოვს;

9. გახსოვდეთ მეგობრობაზე დაფუძნებულ ბიზნესს, ბიზნესზე დაფუძნებული მეგობრობა ჯობია;

10. ადამიანებს წრფელი გულით უანგაროდ უნდა დაეხმაროთ. საქველმოქმედოდ აუცილებლად 10 % მაინც უნდა გასცეთ;

11. ჩემი ვალია გამოვიმუშაო კაპიტალი, რადგან ეს ჩემი გამომუშავებელი თანხა ჩემივე თანამემამულეების სასიკეთოდ მოვიხმარო;

12. დიდი ფულით იმას ვერ ყიდულობ, რაც შენს გულთან ყველაზე ახლოსაა. არსებობს ზღვარი, რომლის იქით შენს სიმდიდრეს ვერაფერს უშვები, ვერც საკუთარ სურვილებს იკმაყოფილებ;

13. ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი - ესეც ერთგვარი საქონელია, რომლის ყიდვაც შეიძლება. მზად ვარ ასეთი ცოდნის შესაძენად იმაზე მეტი გადავიხადო, ვიდრე ამქვეყნად რამეში გადავიხდიდი;

14. მოიპოვეთ რეპუტაცია და მას აუცილებლად თქვენს სასარგებლოდ გამოიყენებთ;

15. კომპანიას არც უწინ, არც შემდგომ წარმატების მიღწევის განსაკუთრებული რეცეპტი არ ჰქონია, წარმატების მიღწევას ვუმაღლი ნიჭიერი თანამშრომლების ერთობლივ მუშაობას;

16. წარმატების მისაღწევად ყველა საქმეში ხელმძღვანელებმა სერიოზული, ჭკვიანი და ნიჭიერი ადამიანები უნდა შეარჩიონ;

17. მუდმივად გაანალიზეთ თქვენი ნაბიჯები და ყოველთვის გაითვალისწინეთ რჩევები;

18. დროებითმა და სწრაფად მზარდმა მოგებამ წუთითაც არ გაგიტაცოთ. ცხოვრებაში მუდმივი ტრიუმფი არ არსებობს, ამიტომ, ვიდრე წარმოებაში ჩაებმებით, უნდა დარწმუნდეთ გამარჯვებულის სტატუსს გაუძლებთ თუ არა,

ამიტომ წინდახედულება მუდმივად საჭიროა;

19. იცოდეთ, რაც თქვენს სახეს ეხება, საფუძვლიანად შეისწავლეთ, პოზიცია ისე გაიმაგრეთ, რომ წარუმატებლობას გაუძლოთ;

20. საქმეში წარმატების საიდუმლო არ არსებობს, ხანგრძლივ წარმატებაზე ლაპარაკიც ზედმეტია, თუკი საქმისადმი ნდობის ერთადერთ კოზირს - პატიოსნებას დაკარგავ და უწესო გზებით იმოქმედებ. სწორედ დობობაა მთავარი კაპიტალი, რასაც ყველა ყველგან აფასებს და რისკენაც უნდა მიიღტვოდეს;

21. მოთმინება ბიზნესში წარმატების მიღწევის პირველი და მთავარი წინაპირობაა.

22. ნამდვილი ჰარმონიის შესაგრძნობად ერთადერთი გზა არსებობს - იმ სახის ქველმოქმედება უნდა გააკეთო, რაც ხანგრძლივ სიამოვნებას მოგიტანს;

23. საკმარისი არ არის, მხოლოდ სწორად მოიქცე, უმთავრესია - სხვა ადამიანებიც დაარწმუნო, რომ შენ სწორად იიქცევი;

24. არასოდეს არ მქონია წესად, რომ დავეყრდნო მხოლოდ ჩემს ცოდნას ასეთი საწარმოების შეფასებაზე ყოველთვის მივმართავდი ადამიანებს, რომლებმაც ჩემზე უკეთ იცოდნენ ეს საქმეს რათა შეეფასებინათ იგი.

25. მე ვამაყობ რეკორდით, როცა მრავალი წლის განმავლობაში ჩემს კომპანიას ყოველკვირეულად ამერიკაში შემოჰქონდა მილიონ დოლარზე მეტი ოქროთი, და თანაც ამერიკული წარმოების პროდუქტის რეალიზაციით.

ჰენრი ფორდის წარმატებების უნარები და თვისებები [5-8]

1. ორ ერთნაირ ადამიანს დედამიწის ზურგზე ვერსად იპოვი. ამიტომ ყოველმა ჩვენგანმა საკუთარ გამორჩეულ ნიშანთვისებას უნდა მივაგნოთ და ინდივიდუალურობის ნაპერწკალს ჩაქრობის საშუალება არ მივცეთ. მხოლოდ ეს არის საძირკველი ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი როლის შესასრულებლად;

2. ბიზნესის აზრი და არსი ის არის, რომ აწარმოო პრაქტიკული, სამომხმარებლო პროდუქტი და არა ისეთი, რომელიც მხოლოდ კონკრეტული პიროვნების გამდიდრების დაუოკებელი სურვილია;

3. ბიზნესი, რომელსაც საფუძვლად გამდიდრების დაუოკებელი სურვილი უდევს, ქვიშის ციხესიმაგრესავითაა, სარისკო და სახიფათო თამაშია, რომლის მონაწილეთა უმრავლესობა მალევე იძირება;

4. ცხოვრება მიედინება, მუდამ ერთნაირი ვერაფრით იქნება - ადამიანი ყოველდღიურად იზრდება;

5. იდეა თავისთავად დასაფასებელია, მაგრამ ყოველი იდეა მხოლოდ ჩანაფიქრია და სხვა არაფერი. უმთავრესი კი მისი განხორციელებაა;

6. თუ ენთუზიაზმით ხარ სავსე, შეუძლებელს შეძლებ. ენთუზიაზმი ნებისმიერი პროგრესის საფუძველია;

7. მარცხის შემდეგ ყოველთვის არსებობს საქმის ხელახლა, ოღონდ უფრო გონივრულად დაწყების შანსი. ღირსეული მარცხი სულაც არ არის დამამცირებელი, დამამცი-

რებელი დამარცხების შიშია;

8. წარმოების ისეთ მეთოდებს გამოვძებნი, ხელფასი, რომ გაიზარდოს რადგან თუ ხელფასს შევამცირებ, მყიდველთა რაოდენობაც შემცირდება;

9. როდესაც ფიქრობ, რაც შეიძლება მეტი და რაც შეიძლება უკეთ გააკეთო, ხვდები, რომ შეუძლებელსაც შეძლებ, ამიტომ არასოდეს ვაღიარებ შეუძლებლის არსებობას;

10. ხელქვეითებს არასოდეს ვეუბნები: მე მინდა ეს გააკეთოთ! არამედ ვამბობ: მაინტერესებს ამის გაკეთებას შეძლებთ თუ არა?

11. ფორდი ამბობდა: მყიდველად კი არ იზადებიან არამედ-ხდებიან. უმჯობესია 10 იაფფასიანი მანქანა გააკეთო და სწრაფად გაყიდო, ვიდრე შექმნა ძვირადღირებული საავტომობილო შედეგრი და ელოდო მდიდარ მყიდველს, ბევრი რომ გაყიდო მაშინ ფასიც დაბალი უნდა იყოს;

12. მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანები შენი მანქანის უპირატესობაში დაარწმუნო. მყიდველს მუდამ უნდა აოცებდეს, თუ როგორ ყიდულობს ასე იაფად ასეთი მაღალი ხარისხის პროდუქციას;

13. კონკურენციას დიდ ყურადღებას ნუ მიაქცევთ. დაე მან იმუშაოს, ვისაც საქმე უკეთ გამოსდის. სხვისი ბიზნესის ჩაძირვის მცდელობა დანაშაულია, რადგან ამით მოგებას გამოდევნებული კაცი სხვა ადამიანის ცხოვრების დანგრევაზე ფიქრობს და გონების გამეფების ნაცვლად ძალის გამეფებას ცდილობს;

14. განსაკუთრებული ამოცანის შესრულებაზე კო-

ნსტრუქტორებს უთხრა: სულ ერთია, რა დრო დაიხარჯება, იმუშავეთ მანამ სანამ შედეგს მიიღებთ;

15. ყოველმა ამბიციურმა დამსაქმებელმა დაქირავებულს იმაზე მეტი უნდა გადაუხადოს, ვიდრე მისი კონკურენტები იხდიან, მუშაკი კი მოინდომებს და დამქირავებელს დაუკმაყოფილებს ამბიციებს.

16. ფორდი ბიზნესის წარმოებისას მისი გადაწყვეტილებებით გასაოცრად ზუსტი და მოზომილი იყო. ფაქტობრივად მან შეუძლებელი შეძლო - პროდუქციას განუწყვეტლივ აიაფებდა, თუმცა ხარისხს ამალვებდა;

17. არ შეუშინდე მომავალს და თავი არ მოუდრიკო წარსულს. ვისაც მომავლისა და შესაძლო წარუმატებლობის ეშინია, საკუთარი ხელითვე ასამარებს თავის თავს;

18. თუ ჩვენი მიზანი განვითარებაა, აუცილებელია ადრე დილით გავიღვიძოთ, რომ მთელი დღის განმავლობაში შემართებით ვიყოთ;

19. ყველასათვის სასიკეთო საქმისათვის, რაც შეიძლება მეტი თანხა გაიმეტე, საკუთარ მოგებაზე მეტიც კი ჩადე, რადგან მოგების გარეშე ვერც ერთი საქმე ვერ დაიძვრება. მოგება მხოლოდ სასარგებლო სამუშაოს შედეგი უნდა იყოს და არა ბიზნესის;

20. თუ სამუშაოზე წინ ფულს აყენებ, ამით სამუშაოს ამუხრუჭებ და შრომის ფასსაც აქვეითებ. საქმის ნაცვლად ფულზე ზრუნვა წარუმატებლობის შიშს ბადებს, რასაც საქმეების სასიკეთოდ შემობრუნება არ შეუძლია;

21. კომპანიის მოგების მთავარი წყარო წარმოებაა და

არა ბანკი. ჩვენ კრედიტებისა და ბანკის წინააღმდეგი არ ვართ, ჩვენ ვეწინააღმდეგებით მუშაობის კრედიტებით ჩანაცვლებას;

22. თუ საქონელზე ფასს დაწევ, რაგინდ ცუდად იყოს საქმე, მომხმარებელს ყოველთვის იპოვი;

23. ფასების დაწევა ბრუნვას ზრდის, ეს კი ბიზნესის გასაფართოებლად მოსალოდნელ მოგებაზე ფიქრის საფუძველსაც კი იძლევა;

ბიზნეს-ლიდერის ბილ გეიტსის ლიდერობისა და წარმატების უნარი [6-7]:

1. მსოფლიო პირველ რიგში შენგან ელის რომელიღაც მიღწევას, მასზედ წინ, ვიდრე ყურადღებას მიაქცევდა შენი პირადი ღირსების გრძნობას;

2. ჭკვიანმა ადამიანებმა უნდა შეძლო გაიგო პრობლემა, თუ კი მათ გააჩნიათ საკმარისი ფაქტები;

3. მე მესმის ბიზნესი, როგორც გამოწვევა, როგორც პრობლემების გადაწყვეტის აუცილებლობა;

4. მე განვიცდი, როდესაც ახალგაზრდები ამბობენ, რომ კოლეჯში სიარული არ სურთ, იმიტომ, რომ მე არ დამიმთავრებია. პირველი - მე მივიღე საკმარისად კარგი განათლება და არ დაველოდე ხარისხის მიღებას. მეორე-მსოფლიო უფრო რთული ხდება, ყოველწლიურად სპეციალიზირებული და კონკურენტული, უმაღლესი განათლება დღესაც მნიშვნელოვანია, როგორც ადრე სკოლაში;

5. არ მიიღოთ ორჯერ ერთი და იგივე გადაწყვეტილება. უკეთესია დახარჯოთ მეტი დრო და ძალა, რათა პირვე-

ლივე ჯერზე მიიღოთ მტკიცე გადაწყვეტილება;

6. წარმატება - ცუდი მასწავლებელია. იგი თავბრუს გვახვევს. ის არაა საიმედო. დღეს ბიზნეს-გეგმა, ან ტექნოლოგია არის სრულყოფილების ზღვარი- ხვალე შეიძლება უიმედოდ დაძველდეს;

7. ბიზნესი კარგი თამაშია. მრავალი სრულყოფილებაა და წესები ცოტა. ანგარიში ფულით ხდება;

8. მე ვფიქრობ, რომ ბიზნესის მართვა ადვილია. მოგება, ზარალი. აიღეთ გაყიდვები, გამოაკელით ხარჯები და მიიღეთ დიდი დადებითი რიცხვი. წმინდა მათემატიკა;

9. ამჯერად, არსებითად მე არ მაინტერესებს თანხის რაოდენობა. მე რომ შემემლოს არჩევანის გაკეთება სიმდიდრესა და მუშაობას შორის, მე შევარჩევდი მუშაობას. ჩემთვის უფრო მეტად მისაღებია წარმართო გუნდი, რომელიც შედგება ათასობით ტალანტი ადამიანებისგან, ვიდრე ბანკში მქონდეს დიდი რაოდენობის თანხა;

10. საჭიროა ძლიერი გუნდი იმიტომ, რომ საშუალო იძლევა საშუალო შედეგებს, რაც არ უნდა კარგად მართო ისინი;

11. დღევანდელ ინფორმაციულ საზოგადოებაში მთავარი რესურსებია - ადამიანის გონება, გამოცდილება და ლიდერობა;

12. სწრაფად განვითარებად ინდუსტრიაში წარმატებულ კომპანიებად ხდება ისინი, რომლებსაც შეუძლიათ საკვანძო ტენდენციებიდან შეარჩიოს საჭირო და ნამდვილად დაამატოს მას რაღაც ღირებული;

13. მე ვთვლი, რომ ყოველ თათბირზე საჭიროა შეიკრიბოს მხოლოდ ის თანამშრომლები, რომლებიც წარმართავენ საკვანძო მიმართულებებს, პასუხისმგებელნი არიან გადაწყვეტილების მიღებაზე. ყველა დანარჩენმა უკეთესია ამ პერიოდში შეასრულონ თავიანთი ვალდებულებები.

14. ჭკუით ფულის ხარჯვა ისევე ძნელია, როგორც მათი გამომუშავება.

15. ჩვენ ყოველთვის გადაჭარბებით ვაფასებთ ცვლილებებს, რომელიც უნდა დაიწყოს უახლოეს ორ წელიწადში და არ ვაფასებთ იმ ცვლილებებს, რომელიც რამდენიმე ათეული წლის შემდეგ დაიწყება. ეს ნიშნავს, რომ მოშვება არ შეიძლება.

სტივ ჯოხსის მენეჯერული და ლიდერული თვისებები, ხასიათი და წარმატების უნარები [5-9]

1. ერთადერთი დიდი საქმე აკეთოთ, არის ის, რაც გიყვარს, თუ აქამდე არ გიპოვიათ ასეთი საქმე, გააგრძელებთ ძებნა, ნუ გაჩერდებით;

2. მე და ვოზმამ (სტივ ვოზნიაკი, მეგობარი და პარტნიორი) ვისწავლეთ ერთად მუშაობა, დავრწმუნდით, რომ ერთობლივად შეგვეძლო გადაგვეწყვიტა ტექნიკური ამოცანები და გაგვეკეთებინა რაღაც ღირებული;

3. მეგობრობის შედეგი გახდა ბიზნესზე აგებული მეგობრობა, ვოზნიაკი ქმნის ახალ გამოგონებებს და მზადაა ეს გაუზიაროს მთელ კაცობრიობას უსასყიდლოდ. ჯოხსი კი წყვეტს, როგორ აქციოს ეს გამოგონება, სიახლე მომხმარებელთა აუცილებლობად;

4. ჯობსმა ეფექტიანად მოახერხა თავისი ინტერესისა და ხელოვნების სიყვარული ტექნოლოგიასთან გაერთიანებინა. მაგ. Apple-ს წარმოებულ ყველა მოწყობილობაში შეიმჩნევა ტექნიკური გადაწყვეტილებებისა და სტილური დიზაინის შესახებ, რაც სიახლეს წარმოადგენს. ჯობსის მიერ იქნა მოფიქრებული და პირველობა მას ეკუთვნის კომპიუტერის ინტერფეისის გრაფიკულ გადაწყვეტაში. ეს მოქმედება ემყარება ჯობსის გატაცებას. „რომ არა ჩემი გატაცება კალიგრაფიით კომპიუტერს Macintosh-ს არ ექნებოდა ამდენი შრიფტი, პროპორციული განლაგება და ინტერლიანჟი, რადგან Windows კოპირებულია Mac-დან, გამოდის, რომ არცერთ პერსონალურ კომპიუტერს ეს სიახლეები არ ექნებოდა“ – ამბობდა ჯობსი.

5. სტივ ვოზნიაკის მოგონება „სტივი ჯობსი ყოველთვის ახერხებდა მოლაპარაკებას. მე ამგვარი რამ არასოდეს ხელმეწიფებოდა. მას ათასჯერ შეეძლო დაერეკა ერთიდაიგივე საქმეზე და ბოლოს და ბოლოს ადამიანები იძულებული ხდებოდნენ, დაჰყოლოდნენ მის ნებას“;

6. ს. ჯობსს მიაჩნდა, რომ ნებისმიერ მის ნაშრომს შესაბამისი ამონაგები უნდა შემოეტანა. თუ როგორ შეიძლებოდა ამის გაკეთება, მას ამაზე ნიჭი თანდაყოლილი ჰქონდა. „მე ვიგონებდი რაღაც საინტერესოს ჰყვება ვოზნიაკი, სტივი კი წყვეტდა ამ საქმიდან, როგორ მიგველო შემოსავალი“.

7. ს. ჯობსი ამბობდა „ბიზნესი ფოლკლორივითაა, რომლის წესებიც მუდმივად მეორდება და რომელიც ყველას შეუძლია ისწავლოს. მაგრამ ცნობილია, რომ მისი მოხერხებუ-

ლობა, საქმეში ჟინი და საქმის სიყვარული სიკვდილამდე თან ჰქონდა,რისი დასწავლა ჩემის აზრით შეუძლებელია;

8. ს. ჯობსი თავისი აქტიურობით ასაბუთებდა, რომ გამოგონება დაცული უნდა ყოფილიყო და მისი წარმოების აუცილებლობისათვის კომპანია უნდა ჩამოეყალიბებინა. ჩემი მისია იყო მარტივი;

9. კომპანიაში საქმიანობის დაწყების დროს ჯობსმა გამოავლინა თავისი ხელმძღვანელობის ავტორიტალური ხასიათი;

10. ს. ჯობსი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევდა მარკეტინგს, მოწყობილობის გარეგნულ და შეფუთვის მხარეს. მან მოიწვია რეკლამის, მარკეტინგის, ლოგოსა და სხვა პროფესიონალი სპეციალისტები, რომლებიც მუშაობდნენ ჯობსის შეკვეთითა და ხელმძღვანელობით;

11. საუკეთესო კომპიუტერის შექმნა ბევრადაა დამოკიდებული ამ კომპიუტერის და ტექნოლოგიების გაგებაზე;

12. მას საქმის სიყვარული ყველა სიძნელებზე გამარჯვების საშუალებას აძლევდა და შესაბამისად უკან დახევაზე არ ფიქრობდა. იგი ამბობდა: თქვენც უნდა იპოვოთ სიყვარულის ობიექტი. უნდა იცხოვროთ, როგორც საქმისთვის, ისე საყვარელი ადამიანებისთვის;

13. უსმინეთ და ენდეთ საკუთარ შინაგან ხმას, მარცხშიც დაინახეთ დადებითი, შეეცადეთ იყოთ წარმატებული, ნუ ეცდებით იყოთ მართალი და იმუშავეთ ძალიან ბევრი. ბევრი მუშაობით ყველაფრის მიღწევა შეიძლება;

14. ს. ჯობსმა გამოაგნებელი ნაბიჯი გადადგა, რითაც

გააკვირვა საზოგადოება, მან ათი წლის კონკურენტული ბრძოლის შემდეგ პარტნიორობა დაიწყო მაიკროსოფტთან. ამ თანამშრომლობით ორივე კომპანიამ დიდ წარმატებას მიაღწია. ჩემი შეფასებით ორივე ლიდერი ღირსეული პარტნიორები აღმოჩნდნენ და ამ კავშირმა უფრო გააუმჯობესა კონკურენტებთან პარტნიორობის პრაქტიკა;

15. უდიდეს ყურადღებას აქცევდა მარკეტინგსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობებს. მანამდე არც იყო პრაქტიკაში, რომ კომპანიის ხელმძღვანელს მნიშვნელობა მიენიჭებინა მარკეტინგისათვის. ს. ჯოხსი პირველი იყო;

16. ს. ჯოხსი ორატორობის ნიჭით იყო დაჯილდოებული, იგი ადვილად ახერხებდა მსმენელებზე ზეგავლენას, იგი თვითონ ამუშავებდა ყოველ თემას, მოხსენებას, არჩევდა სლაიდებს;

17. დიდ ბიზნესს ვერასოდეს გააკეთებს ერთი ადამიანი, ყველაზე წარმატებული ბიზნესი კარგი გუნდის შედეგია;

18. მას შეეძლო ევაჭრა ცენტისათვის, მაგრამ შემოსავლის გაზრდის მიზნით არასოდეს დააზიანებდა კომპიუტერის ხარისხს. არასოდეს ვფიქრობდი ფულზე, საშუალო შემდეგის ოჯახში ვცხოვრობდი და ვიცოდი არ ვიშიმშილებდი, უბრალოდ ვცხოვრობდი, არ მიწევდა ფიქრი ფულზე, შემდეგ გავმდიდრდი და არასოდეს მიფიქრია ფულზე;

19. ახალგაზრდებთან საუბრისას იგი მომღვრავდა მათ: „თქვენი დრო შეზღუდულია, ამიტომ არ დაკარგოთ იგი სხვათა ცხოვრებაზე საუბრით, არ მოექცეთ იმ დოგმების

ხაფანგში, რომელიც გეუბნება, რომ სხვისი აზრებით უნდა იცხოვროთ, არ დაანებოთ სხვათა მოსაზრებებს, გადაფაროს თქვენი შინაგანი ხმა;

20. ყველაზე მთავარია გამოიჩინოთ გამბედაობა- მიჰყევით თქვენ გულსა და ინტუიციას. მათ ზუსტად იციან ვინ ხართ სინამდვილეში და რა გსურთ, ყველაფერი დანარჩენი მეორეხარისხოვანია;

21. ს. ჯობსი იყო პირველი ახალგაზრდა ამერიკელი ორბეს სიაში მოხვდა და ასევე ერთერთ იმ შვიდ პირთაგან, რომელთაც ქონება დამოუკიდებლად შეიძინეს იგი მთელი ცხოვრება მიისწრაფვოდა სიახლისკენ, ცდილობდა შეექმნა ახალი სამყარო;

22. ს. ჯობსმა თავისი მოღვაწეობითა და საქმიანობით დაამტკიცა, რომ დიდი წარმატების მისაღწევად დიდ ნიჭთან და ინდივიდუალიზმთან ერთად გუნდური მუშაობა აუცილებელია უნდა გამოკვეთოთ;

ამანსიო ორტეგას მენეჯერული, ლიდერული და პროფესიული უნარები [5]

1. ჩვენ არ ვიგონებთ მოდურ ტენდენციებს, არამედ მივსდევთ მას და არსებულ მოთხოვნებს ვაკმაყოფილებთ;

2. ჩვენ რეკლამაში ფულს არ ვხარჯავთ, რადგან ეს მომხმარებელს სარგებელს სრულიად არ მოუტანს, სამაგიეროდ ფულს არ ვიშურებთ ინოვაციებისათვის;

3. წინსვლას არასოდეს არ ახსენებს, მიზანსაც მკაფიოდ ხედავს და იმასაც ხედავს, რა აძლევდა კომპანიას ზრდის საშუალებას;

4. ვხვდები, რაც ზოგადად უსწავლელობამ დამაკლო, გარშემო მყოფი ადამიანების მოსმენით ვიგებ და ვხვდები. (ინგლისური ენის შესახებ)

5. პუნქტუალობა მის საქმიანობაში აუცილებელი მახასიათებელია;

6. ყველაზე მნიშვნელოვანია უნარი, რაღაც მიზნად დაისახო და მის მისაღწევად თავდაუზოგავად იშრომო;

7. ადამიანის გრძნობების მოფრთხილებას ყოველთვის ვცდილობ, რადგან არ მინდა, მათაც ეტკინოთ გული, როგორც ოდესღაც მე მეტკინა;

8. სამუშაოზე მისვლის დღიდან სერიოზულად და პასუხისმგებლობით მოვეკიდე საქმეს, ჩემი სამუშაო ყოველთვის მიყვარდა და ახალ - ახალი რამის შესწავლა მსიამოვნებდა;

9. ჩემი მთავარი მასწავლებელი იყო ცხოვრება და სამსახური;

10. თავის საქმიანობას ორი ძირითადი პრინციპით ხელმძღვანელობს: მიეცით კლიენტებს, რაც სურთ და გააკეთეთ იმაზე სწრაფად, ვიდრე სხვები აკეთებენ;

11. ამ ქვეყნად ყველას რაღაც დანიშნულება გვაქვს, მან ზუსტად იცის რა უნდა და რა მისია აკისრია;

12. არსებობს რაღაც გაცილებით სიღრმისეული, რაც ბავშვობიდან მოყოლებული, მუშაობას მაიძულებს. ოღონდ „მას“ ფული არ ქვია, თუმცა არსებობს სხვა მიზეზები, რასაც საკუთარ თავში მივაკვლიე და რაც მუხლჩაუხრელად მუშაობის სტიმულს მაძლევს;

13. მხოლოდ ფულისათვის ბიზნესის წამოწყება დროის ფუჭი ხარჯვაა. ჩემთვის ფულს მხოლოდ ერთი დანიშნულება აქვს, ის მიზნების მისაღწევად მჭირდება და თუ კი უკვე წარმატებული ხარ, მნიშვნელოვანია დაეხმარო მათ, ვინც შენზეა დამოკიდებული, რათა მათი ცხოვრებაც უკეთესი გახდეს;

14. მას შემდეგ, რაც მუშაობა დავიწყე ერთმა იდეამ შემიპყრო: რატომ არ უნდა გქონდეს ისეთი რამ, რაც ბაზარზე გამორჩეული იქნება? ნათლად ვხედავდი, რომ აუცილებლად უნდა დამეკავებინა მსოფლიოს ტექსტილის ინდუსტრიის თავისუფალი სივრცე;

15. ყოველთვის უსამართლობად მიმაჩნდა, მხოლოდ მდიდარ ქალბატონებს, რომ შეეძლოთ კარგად ჩაცმა;

16. მისთვის ყოველთვის მთავრია სისწრაფე: სწრაფი წარმოება, სწრაფი მიწოდება და მოდელების სწრაფი გაახლება. თუ რომელიმე ნივთზე ნაკლები მოთხოვნაა, ის სასწრაფოდ იცვლება გაცილებით პოპულარულით;

17. თუ მინდა, რომ ყველაფერი მუშაობდეს, პოსტი არ უნდა მივატოვო. მას თხემით ტერფამდე იტაცებს საკუთარი საქმე. მას ყველაფრის გაკონტროლება უყვარს;

18. მაშინაც, როდესაც არაფერს წარმოვადგენდი და არც არაფერი მეზადა, განვითარებასა და ზრდაზე ვოცნებობდი. ოპტიმიზმი შეიძლება ნეგატიურ ემოციადაც მივიჩნიოთ, საჭიროა გარისკო ახალი იდეები ყოველდღიურად ჩნდება და ჩვენ წინასწარ არაფერი გვაქვს დაგეგმილი. ზრდა გადარჩენის მექანიზმია;

19. ერთი ბრენდი საკმარისი არ არის მოსახლეობის ყველა კატეგორიის დასაკმაყოფილებლად. კომპანიის მთავარი მიზანი მსოფლიოს მასშტაბით მომხმარებელთა მრავალათასიანი არმიის მოდური ტანსაცმლით დაკმაყოფილებაა. საამისოდ ყველა ქვეყანაში მუდმივად უნდა ვისწრაფოდეთ ნოვატორობას, კრეატიულობასა და კულტურული სიახლეების წარდგენას;

20. კომპანია შედგება ადამიანებისგან, რომელთა მოწადინების, პროფესიონალიზმისა და მოტივაციის გარეშე იოტისოდენა მიზანსაც ვერ მიაღწევს;

21. არასოდეს არ ჩქარობს ახალი ადამიანის სამუშაოზე აყვანას, სამაგიეროდ ძალიან სწრაფად უშვებს უსაქმურებს სამსახურიდან. მისი თქმით დაწესებულების იმიჯს თანამშრომლები ქმნიან. უმაქნისი ადამიანის სამსახურში ყოლა უპატიებელი ფუფუნებაა - ის საერთო საქმეს ვნებს;

22. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ მიღებული გამოცდილება ლიდერობის გარანტიად ვერ იკმარებს. სრულყოფილებისათვის მეტი და მეტი შრომა და ძალისხმევაა საჭირო;

23. იგი ყოველთვის ყურადღებით უსმენს თანამოსაუბრეს, მნიშვნელოვანსა და სასარგებლოს გონებაში იბეჭდავს, რასაც შემდეგ ადრე, თუ გვიან აუცილებლად გამოიყენებს;

24. მას არასოდეს აკმაყოფილებს მიღწეული. იმავეს ჩავაგონებდი ხოლმე ადამიანებს, ვინც ჩემთან მუშაობდნენ. თვითკმაყოფილება კი ყველაზე დიდი შეცდომაა. ამით ღირებულს ვერაფერს მიაღწევს;

25. აუცილებლად უკეთესად გაკეთებას უნდა ეცადო და თვითკრიტიკის უნარიც უნდა შეინარჩუნო. ყოველთვის ვიცოდი, რომ თუკი გამარჯვება მინდოდა ოდნავადაც არ უნდა მოვდუნებულიყავი ისე, ბიზნესი არც ისეთი რთული სამართავია, როგორც ერთი შეხედვით ჩანს.

ბერნარ არნოს მენეჯერული, ლიდერული და პროფესიული უნარები [6]

1. ფულის დაგროვება ჩემი მიზანი არასოდეს ყოფილა;
2. ჩვენ შევდივართ ეპოქაში, სადაც ლოგოტიპი და ტრანზახი დიდ წარმატებას ვერ მოიტანს. მომხმარებელი უკვე ნელ-ნელა მოითხოვს უფრო ხარისხიან და ნაკლებად მყვირალა ნივთებს;
3. ამერიკაში რამდენიმე წლის ბიზნესის შესწავლით მიღებული ცოდნის საფუძველზე მან ასე განსაზღვრა თავისი მომავალი, ახლის შექმნას უკვე არსებულის ხელში ჩაგდება და განვითარება სჯობს;
4. მისი გადაწყვეტილება: არავის არაფერს დაკითხოდა და საკუთარი ძალებით შეექმნა კომპანია, რომელიც ფუფუნების საგნების წარმოებითა და გაყიდვით მსოფლიო ლიდერად იქცეოდა;
5. ფუფუნების საგანთა დღევანდელი პოპულარობის მიზეზი მხოლოდ ის არის, რომ ადამიანებს სურს, რომ თავი გაიხალისონ;
6. არნოს სტრატეგიული ხედვა და ქცევა ფუფუნების საგანთან დაკავშირებით „ესა თუ ის ნივთი, რაც არ უნდა ელიტური იყოს, მომგებიანი ვერ გახდებოდა, თუ კი არ მოი-

მებნებოდა მისი გაყიდვის სტრატეგია;

7. საზოგადოებაში ეკონომიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით;

8. ბ. არნომ გადაწყვიტა: ძვირადღირებული ბრენდები საშუალო ფენისთვისაც გახდეს ხელმისაწვდომი, რითაც მან ოდნავადაც არ დააკნინა მოდური მარკების პრესტიჟი.

9. სიკვდილის პირას მისული ბრენდების რეანიმაცია - ალორძინებამ იგი გაამდიდრა და იმავდროულად ვარსკვლავური ბრენდების დიდი კოლექციის ფუძემდებლად აქცია;

10. კომპანიის შექმნა არც თუ ისე ძნელია, თუმცა საერთო სტრუქტურისათვის მისი მორგება და შემდგომში განვითარება გაცილებით რთული გახლავთ. ბერნარ არნომ ელიტური ბრენდების მხოლოდ კოლექციონერობა კი არ შეძლო, წინდახედული, გონიერი მეპატრონეც აღმოჩნდა;

11. ბერნარ არნოს სურვილია მისმა კომპანიამ ფუფუნების საგნების წარმოებაში წამყვანი როლი შეინარჩუნოს. კომპანია ფრანგულ საქონელს მთელს მსოფლიოში ყიდის, ეს კი საფრანგეთისთვის ძალიან მომგებიანია;

12. ბ. არნო კორპორაციულ ბრძოლებში გამოიწვრთნა და შემოქმედებითად მოაზროვნე შორს განჭვრეტის უნარით დაჯილდოებული მენეჯერების ბრწყინვალე გუნდიც შექმნა, რითაც მან დიდ წარმატებას მიაღწია;

13. საქმეში წარმატების მოსაპოვებლად, უბრალოდ ნიჭიერება არ კმარა. მეტისმეტად გამორჩეულად ნიჭიერი უნდა იყო;

14. ნებისმიერი ნაკეთობა უნდა მოგწონდეს, მოდა გამოსაყენებელი ხელოვნებაა და ბიზნესში მისი მოვალეობა მუზეუმში გამოფენების მოწყობა კი არა, ქუჩაში მომხმარებლების მოსაზიდად გამოტანა და მიწოდება უნდა იყოს;

15. ბ. არნო საჯარო გამოსვლებს ვერ იტანს, იგი ჩაკეტილი და არაკომუნიკაბელურია. მასზე ამბობენ „ბერნარი ბევრს ფიქრობს და სწორედ ამიტომ ლაპარაკობს ცოტას“;

16. ბ.არნო ხშირად ეწევა ქველმოქმედებას, ის სამხატვრო გალერეების სპონსორია, მფარველობს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს, მისი კომპანია ბევრს ხარჯავს ბიზნესისა და ხელოვნებაში ახალი ტალანტების აღმოსაჩენად;

17. მასზე ამბობენ: მოდის სამყაროში მის შემოსვლამდე, ფუფუნების საგნებს მხოლოდ მდიდრების ოჯახები იძენდნენ, ახლა კი საშუალო ფენის წარმომადგენლებს შეუძლიათ მასთან ზიარება, რადგან მან იგი გახადა ხელმისაწვდომი;

18. ხარისხი, შემოქმედება და ცინცხალი იდეები - აი რას ემყარება ბერნარ არნოს კომპანიის წარმატება;

19. მასზე ამბობენ „მართავს, ყველაფერი იცის და ახსოვს. კოლეგები აღნიშნავენ საქმეში მის ვირტუოზულობას“ და აღაფრთოვანებთ მისი „ნათელი გონება“;

20. მეგობრებად მხოლოდ ისეთ ადამიანებს ირჩევს, წარმატების მიღწევაში, რომ დაეხმარებიან. მან ისიც კარგად იცის, ადამიანებს როგორ მოექცეს;

21. მისი მეგობრის ნათქვამი, „წაგება არავის უყვარს,

მაგრამ არნო ამას ყველაზე მეტად განიცდის და მარცხის სიმწარეც დიდხანს გაჰყვება ხოლმე“;

22. დიდი მასშტაბის კომპანიების გუნდურად წარმატებული მართვისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია მართვის დეცენტრალიზაცია;

23. საჭიროა პროფესიონალი მენეჯერების კარგი გუნდის შეკრება. მათ ბ. არნო გამოცდილ „გენერლებს“ უწოდებს. იგი მათ თითოეულს კვირაში ორჯერ მაინც ხვდება და ანალიზებენ მიმდინარე ეკონომიკურ და ფინანსურ მაჩვენებლებს და მომავალი მოქმედების სტრატეგიას გეგმავენ;

24. ბ. არნო კომპანიას სამუშაო ადგილებით ამოწმებს და მუდმივად სტუმრობს მათ. პირადად წერს შენიშვნებს, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში არ ავიწყდება ყურადღებიანი თანამშრომლების შექება;

25. ჩვენ ტექნიკური სპეციალისტები უნდა დავიცვათ. მათ მძიმე სამუშაო აქვთ და თანაც პარიზის გარეუბნებში ცხოვრობენ. ისინი უბრალო ადამიანები არიან და არც დიზაინერებივით არხეინად და ფუფუნებაში ცხოვრობენ. ტექნიკურ პერსონალს უმძიმესი ცხოვრება აქვთ, არადა სწორედ მათზე დგას სამოდელო სახლი;

26. დღევანდელ სამყაროში წარმატებას მხოლოდ სახელგანთქმული მარკა ვერ მოგიტანს;

27. ძვირადღირებულ საქონელს მოგების მიღების გამო ნამდვილად არ უშვებენ. პრაქტიკულად ეს შეუძლებელიცაა. საქონლის მცირე პარტიის ძვირად გაყიდვა კომპანიას სხვა შედარებით იაფი, თუმცა არანაკლებ ელიტური საქონლის

მნიშვნელობას ზრდის;

28. XXI საუკუნეში საქმის წარმართვა სხვაგვარად ხორციელდება. გასული საუკუნის 80-იან წლებში თვით ამერიკაში საქონელს თვითონ ბრენდი ყიდდა, ახლა ადამიანებს ხარისხი და დიზაინი აინტერესებთ, ამბობს ბ. არნო;

ბ. არნოს არასოდეს აშინებდა ექსპერიმენტები. მას სწორად მიაჩნდა ყველა ქმედება, რაც საქონლის გაყიდვას შეუწყობდა ხელს. არნოსეული სარეკლამო პოლიტიკის მეშვეობით იზრდებოდა გაყიდვების ზრდის ტემპი, რაც მის სიმართლეს ადასტურებდა.

კონსუკე მაცუსიტის მენეჯერული, ლიდერული და პროფესიული უნარები [5-8]:

1. მუდმივად ცვალებადი მოთხოვნის შესაბამისი ახალი პროდუქტის და მომსახურების შესაქმნელად საჭიროა ადამიანების, საქონლისა და კაპიტალის ეფექტიანად გამოყენება.

2. გააკეთეთ ის, რაც გონივრულია და თქვენი ბიზნესი აყვავდება;

3. საქმიანობის წარმართვისას, რაც ნაკლები გექნებათ შეცდომები, მით უფრო წარმარტებული იქნება თქვენი ფირმა;

4. მიზნისკენ მიმავალ გზაზე ნუ გაჩერდებით, ყოველთვის იპოვეთ შესაფერისი მეთოდები, რომ შუა გზაზე არ გაჩერდეთ. ნურასოდეს ნუ იტყვით უარს დასახულ მიზანზე;

5. ყოველთვის ყურადღების ქვეშ გქონდეთ თქვენი საქმე, როცა წარმატებულად ან შეფერხებით მიმდინარეობს,

ჩაუფიქრდი და გაანალიზე სიტუაცია, იფიქრე სიღრმისეულად;

6. ნებისმიერი გადაწყვეტილების მისაღებად მოემზადე საფუძვლიანად, რომელიც უნდა მიიღო სიღრმისეული განსჯისა და გარჩევის შემდეგ, სადაც გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველა წვრილმანი;

7. ბაზარზე სწრაფი ცვლილებები და განვითარება ლიდერისაგან მოითხოვს, რომ იყოს წინდახედული, უშიშარი, შეეძლოს სწრაფად ფიქრი და გადაწყვეტილების მიღება ყოყმანის გარეშე;

8. თანამშრომლების ეფექტიან სწავლების ფორმულაში შედის საქმიანობაში მოთხოვნის 10% სიმკაცრე და 90% სირბილე, მაგრამ სიმკაცრის 10% ყოველთვის უნდა ცვლიდეს ბევრ რამეს;

9. ყოველთვის ყურადღებით მოექცით წვრილმანებს, თუ მათ დროულად არ მოაგვარებთ ის იქცევა მთად, რომელსაც შეუძლია საფრთხე შეუქმნას თქვენს ფირმას. ამიტომ არასოდეს თავი არ აარიდო წვრილმანი საკითხების დროულად გადაწყვეტას;

10. თანამშრომლების, ან მიმდევრების რაღაც ნაწილი ყოველთვის ცდილობს იპოვოს მიზეზი, რომ საქმე არ გააკეთონ, ვიდრე ეძიონ საბაზი რაიმეს გასაკეთებლად. ჩააგონე მათ ასევე შენს თავს, დააწესოთ მრავალი მიზეზი, რომ საქმე გააკეთოთ;

11. საერთოდ ყველა ადამიანი დაუმუშავებელი აღმასია, თუ არ ბრწყინავს ეს იმას ნიშნავს, რომ კარგი დამუ-

შავება აკლია. ე.ი. დიდი ყურადღებაა საჭირო პროფესიონალი კადრების მომზადებაზე;

12. ყოველთვის იყავით კარგი ჩვევების მფლობელი, დააკვირდით მათ ვინც მას ფლობს თავიანთი ცხოვრების გასამრავალფეროვნებლად. შეითვისე და გამოიყენე ისეთი ჩვევები და უნარები, რომლებიც გაამლიერებენ თქვენს უნარებს და დაგეხმარებათ განვითარების საქმეში;

13. გვერდზე არ გადადო ყოველი ახალი შეკვეთა, რაც არ უნდა რთული იყოს და გააგრძელე მასზედ მუშაობა შეკვეთის შემდგომში გამრავლების მიზნით;

14. ყოველი ახალი შეკვეთა, ახალი სიახლეა, მაგრამ იგი აუცილებლობას წარმოადგენს შეკვეთისათვის ახალი მომხმარებლის მოსაზიდად;

15. ბაზარზე ადგილის დასამკვიდრებლად შეიმუშავე შენი პრინციპი, მიჰყევი მას და წარმატებას მიაღწევ. მე ეს გავაკეთე 30 %-ით უკეთ და ხარისხიანად, 30%-ით იაფად;

16. ყოველთვის მოემზადე შენი საქონლის გასაღების პრობლემაზე, რადგანაც ინოვაციურმა საქონელმა, რომ ბაზარი აითვისოს შენ თვითონ იზრუნე მარკეტინგზე, შექმენი შენი მეთოდები, შენი ხერხი მომხმარებლის დასარწმუნებლად, რომ ის მისთვისაა საჭირო და აუცილებელი. ეს უკვე წარმატებაა;

17. ეცადე, სრულყოფილი გახადე ის პროდუქტი, რომელზედაც მოთხოვნილებაა, გააუმჯობესე, დაამატე ღირებულები შენი ნააზრალი, გააიაფე;

18. ყოველთვის გქონდეს შემუშავებული სტრატეგია,

რომელიც უნდა დაემყაროს მყიდველთა მოთხოვნების წვრილმანებამდე გათვალისწინებასა და გასაღებისა და მარკეტინგის ახალი ტექნოლოგიების ძიებას;

19. დაიმახსოვრე, ბიზნესი ყოველთვის არ არის განსაკუთრებით კრიზისის დროს, ეცადე შეკრა მთელი კოლექტივი, როგორც ერთი მთლიანობა, რომ თითოეულმა ძალისხმევა არ დაიშუროს, რათა ფირმის პროდუქცია ბაზარზე იყოს წარმატებული;

20. თავდაუზოგავად იშრომე შენს აღზრდილ მოწაფეებთან და გონიერ მენეჯერებთან ერთად ახალ მიგნებაზე გადასასვლელად, ინოვაციური საქონლის შესაქმნელად და მისი ბაზარზე დროულად გადატანის მიზნით;

21. ეცადე, ითამაშო განსაკუთრებული როლი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების საქმეში, შენმა იდეებმა და ბიზნესისადმი მიდგომამ მნიშვნელოვანი გავლენა უნდა იქონიოს თანამედროვე ბიზნეს ლიდერების ჩამოყალიბებაში;

ა. მორიტას მენეჯერული, ლიდერული და პროფესიული უნარები [5]:

1. ორიენტირება ნაციონალურ ღირებულებებზე;
2. ლიდერისათვის მთავარ ფუნქციას წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც უნდა ეყრდნობოდეს ტექნიკასა და ტექნოლოგიების სიღრმისეულ ცოდნას;
3. ლიდერს უნდა შეეძლოს და ჰქონდეს უნარი წინასწარ განჭვრიტოს მომავალი მიმართულებები, ან ტენდენციები ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარებაზე;
4. ლიდერს უნდა გააჩნდეს განათლების ფართო სპე-

ქტრი განსაკუთრებით იმ დარგზე, სადაც მიმდინარეობს მისი საქმიანობა;

5. ლიდერის საქმიანობა უნდა ეყრდნობოდეს ცოდნასა და გამოცდილებას;

6. ლიდერის კომპანიებში მნიშვნელოვანია მისი მუშაობის მორალური მდგომარეობა;

7. ლიდერი ხელმძღვანელისათვის ყველაზე დიდი მოვალეობაა შეინარჩუნოს დასაქმება და იმოქმედოს მომუშავეთა ცხოვრების პირობების გაუმჯობესებაზე;

8. ლიდერი ვალდებულია კონკურენტებზე ადრე იცოდნენ, როგორ შექმნან ახალი ბიზნესი და იცოდნენ, რომ არასოდეს იქნება მიღწევა და წარმატება, თუ ფირმა ეცდება მიიღოს უფრო მაღალი ეფექტიანობა ძველი პროდუქტის ხარჯზე;

9. ჩათვალეთ შეცდომად ის აზრი, რომ ფული ერთადერთი საშუალებაა, ან ხერხი თანამშრომელთა შრომის დასაჯილდოებლად. კვალიფიციური მუშა დამაჯერებლად გრძნობს თავს, როცა მის შრომას ღირსეულად აფასებენ და ხელფასი იზრდება;

10. ლიდერი ხელმძღვანელის მოვალეობაა შეაგულიანოს მომუშავენი შეასრულონ განსაკუთრებული სამუშაო, რითაც კმაყოფილია და იმუშავენ ფირმაში, როგორც ერთიანი ოჯახის წევრი;

11. ფირმა გონიერი ლიდერის ხელში იძენს დიდ ძალას და მოქნილობას. მისი შეგულიანებით ყველა მომუშავე ითვისებს და თავისად ჩათვლის ლიდერისა და ფირმის ფი-

ლოსოფიას;

12. ლიდერის ლოგიკამ ყოველთვის უნდა დაუთმოს ადგილი ურთიერთგაგებას, როცა საქმე გაქვთ და მუშაობთ ადამიანებთან, რადგანაც მიზნის შესასრულებლად თქვენზეა დამოკიდებული მათი მოტივირება, განწყობა და წარმართვა;

13. ლიდერისათვის აუცილებელია თანამშრომლებთან დაამყაროს გულითადი ურთიერთობები, როგორც მაღალი მწარმოებლობისა და ეფექტიანობის მიღწევის ძირითადი საფუძველი;

14. წარმატებულ ლიდერთან ნებისმიერი სამუშაო ყველა მიმდევარისთვის არის საპატიო და საამაყო.

შემდეგი კვლევა მოიცავს ლიდერებისათვის ლიდერულ თვისებათა შესამუშავებლად კითხვარ-ტესტების შედგენას. სისტემის მოცემული კითხვარი შედგენილია ჩვენი ინოვაციური მიდგომით. თითოეულ კითხვაზე სამი პასუხიდან პირველი არის უცხოელი ან ქართველი ბიზნეს-ლიდერების თვისება, რომელიც ახასიათებთ მათ და ლიდერების მიერ მიჩნეულია, როგორც სწორი პასუხი. დანარჩენი ორი პასუხი შემუშავებულია ჩვენს მიერ.

1. ნებისმიერი ნივთი, გნებავთ ელიტური, როდის გახდება მომგებიანი?

- როცა მოიძებნება მისი გაყიდვის სტრატეგია (ბ. არნო [8]);

- როცა გასაყიდი ნივთი ძვირადღირებულია;

- როცა ნივთი ბაზარზე ახლად შეტანილია;

2. როდის არის ლიდერის საქმიანობა წარმატებული?

- მაშინ, როდესაც ის ქმნის სწორად და შორს განჭვრეტის უნარის მქონე მენეჯმენტის გუნდს (ბ. არნო);

- შერჩეული საქონლით ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილების პერიოდში;

- კონკურენტებზე გამარჯვების შემდეგ;

3. ლიდერის რა თვისება მიიჩნევა კომპანიის წარმატების საფუძვლად?

- ხარისხი, შემოქმედება და ცოცხალი იდეები (ბ. არნო);

- საიმედო თანამშრომლებთან ურთიერთობა;

- მიმდევრებთან ურთიერთობის სტილი.

4. სწორია ლიდერის გადაწყვეტილება საქონლის მცირე პარტიების ძვირად გაყიდვაზე?

- კომპანიის შედარებით იაფი, მაგრამ არანაკლებ ელიტური საქონლის

მნიშვნელობის გაზრდა; ბ. არნო

- კონკურენტების წინააღმდეგობის ხელის შეშლა;

- ბაზარზე სიტუაციების შეცვლით წარმატების მიღწევა;

5. თქვენი აზრით, რა არის ლიდერისთვის წარმატება?

- წარმატება ცუდი მასწავლებელია - იგი თავბრუს გახვევს და არაა საიმედო;

- იგი გაძლევს უფრო მეტ ძალაუფლებას (ბ. გეიტსი [8]);

- მისი მეშვეობით სახელგანთქმული ხდები;

6. სწრაფად განვითარებად ინდუსტრიაში როგორი კომპანიების ლიდერები ხდებიან წარმატებულები?

- რომლებსაც შეუძლიათ საკვანძო ტენდენციებიდან შეარჩიონ საჭირო და ღირებული (ს. ჯობსი. [5-6] ბ. გეიტსი);
- იმოქმედოს ინოვაციური ტექნოლოგიებით;
- მოახდინონ ბაზრის ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირება;

7. დღევანდელ ინფორმაციულ საზოგადოებაში რა მიგაჩნიათ

წარმატების საფუძვლად?

- მთავარია ბუნებრივი რესურსები, ადამიანის გონება, გამოცდილება და

ლიდერობა; ბ. გეიტსი

- ახალი ტექნოლოგიებით კომპანიების საქმიანობის გაუმჯობესება;

- საქმიანობის მკაცრი ადმინისტრირება, შესრულების კულტურა;

8. ლიდერი რომ იყოთ და შეგეკითხოთ, რას აირჩევდი: სიმდიდრეს თუ მუშაობას?

- ზოგიერთისთვის მთავარია მუშაობა, რომელსაც ლიდერი აირჩევს რადგანაც მისთვის მნიშვნელოვანია ნიჭიერი გუნდის მართვა (ბილ გეიტსი);

- ზოგიერთისთვის მნიშვნელოვანია დიდი თანხის ქონა ბანკში;

- ზოგიერთს არ აინტერესებს თანხის რაოდენობა.

9. რას უნდა ეყრდნობოდეს ლიდერი, რომ შექმნას რაიმე ღირებული?

- ძირითადად საჭიროა ისწავლონ ერთობლივად მუ-

შაობა და დარწმუნება, რომ ერთობლივად გადაწყვიტონ ყველა ამოცანა (სტივ ჯობსი);

- ერთობლივად კონსოლიდირებულ კაპიტალს;
- ბაზრის მნიშვნელოვანი ნაწილის სწრაფ ტემპში ათვისება;

10. ლიდერისთვის რა უფრო ეფექტიანია: მეგობრებზე აგებული ბიზნესი, თუ ბიზნესზე აგებული მეგობრობა?

- ბიზნესზე აგებული მეგობრობა უფრო ეფექტიანია;

ს.ჯობსი,

ჯ. როკველერი

- ამჯობინებენ უანგარო მეგობრობას;
- მეგობრობაზე აგებული ბიზნესი;

11. რა არის ის დიდი საქმე, ლიდერი რომ აკეთებს?

- ის რაც გიყვარს (ს.ჯობსი, ჯ.როკველერი);
- დიდი საქმეა საზოგადოებას დაუმტკიცო შენი საქმის

მნიშვნელობა;

- დაარწმუნო მომხმარებელი შენი საქონლის უპირატე-

სობაში;

12. რა თვისება განასხვავებს ლიდერს სხვა ადამიანებისგან, რომელიც სხვისთვის მიუწვდომელია?

- მოხერხებულობა, ჟინი და საქმის სიყვარული, რისი დასწავლაც შეუძლებელია (ს. ჯობსი);

- დაგროვილი გამოცდილება;
- ლიდერობისას მიღებული და დაგროვილი ცოდნა;

13. რა უწყობს ხელს ლიდერს სირთულეების დაძლევაში?

- საქმისა და ადამიანების სიყვარული (ს. ჯობსი);
- საქმისადმი ინტერესებისა და მიზნის მიღწევის სურვილი;

- მოგების ზრდისა და გამდიდრების ჟინი;

14. ლიდერის გამორჩეული თვისებებიდან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია:

- უსმინეთ და ენდეთ საკუთარ ხმას. საქმეში დაინახეთ დადებითი;

- იყავი ყოველთვის წინამძღოლი, აიყოლიე მიმდევრები;

- მისწრაფება და ორიენტაცია მომხმარებელზე;

15. როგორ ფიქრობთ, რას მოგცემთ კონკრეტულ კომპანიასთან პარტნიორობა?

- ორივე კომპანიისთვის წარმატებული იქნება ასეთი პრაქტიკა (ს.ჯობსი);

- კონკურენტ კომპანიასთან პარტნიორობა გამოიწვევს კომპანიისგან საიდუმლო მასალების გადადინებას;

- კონკურენტ კომპანიასთან ურთიერთობა ურთიერთსარგებლიანი ვერ იქნება;

16. რა არის მთავარი ლიდერის საქმიანობაში?

- ლიდერმა ყოველთვის გამბედაობა უნდა გამოიჩინოს და ენდოს თავის ინტუიციას (ს. ჯობსი);

- ლიდერი უნდა მიჰყვეს მის მიერ შემუშავებულ გეგმას;

- ლიდერისთვის მთავარია-საქმის კონტროლი;

17. ლიდერმა რა საშუალებით უნდა მიაღწიოს

წარმატებას და რა დონეზე უნდა გაწიოს რისკი?

- სიახლეებისკენ უნდა მიისწრაფოდეს და დაამტკიცოს, რომ წარმატების მისაღწევად დიდ ნიჭთან ერთად გუნდური მუშაობაა საჭირო (ჯ. როკველერი, ს. ჯობსი, ბ. გეიტსი);

- უნდა მიისწრაფოდეს სიმდიდრის დასაგროვებლად და დაამტკიცოს, რომ მას ეს შეუძლია;

- უნდა შეეძლოს კონკურენტებზე გამარჯვება, რათა დაამტკიცოს თავისი შესაძლებლობები;

18. რა უწყობს ხელს ლიდერს თავისი საქმიანობის ეფექტიანად წარმართვის საქმეში?

- ქვეყნის, ოჯახის, საქმის, მშობლების სიყვარული; ჯ. როკველერი საქმის და დასაქმებული ადამიანების წინ წამოწევა;

- არანაკლებ მნიშვნელოვანია სიმდიდრის დაგროვების წინ წამოწევა;

19. რაზე უნდა იყოს დამყარებული ლიდერის საქმიანობა?

- პირველ რიგში ნდობაზე და პარტნიორის თვისებებზე (ჯ. როკველერი);

- მეგობრობა და პარტნიორობა;

-ერთობლივი კაპიტალის ეფექტიანად გამოყენებაზე.

20. როდის ხდება საქმიანობის წარმართვისას ლიდერის გამოვლენა?

- ერთობლივ საქმიანობაში კონტროლის ხელში აღებისას-ხარ ლიდერი, შეგიძლია განსაზღვრო მომავლის განვი-

თარება (ჯ. როკფელერი);

- ურთიერთობების დარეგულირება განკარგულებები-
სა და ბრძანებების დროულად გაცემით;

- ძალაუფლების მიღებითა და ძალის გამოვლენით.

21. რით გამოარჩევ ლიდერის თვისებებს სხვა ადამი-
ანის თვისებებისაგან?

- მაღალი დონის ღირსებით, პატიოსნებით, საზღაურის
მიღების მიზნით, ნამუსიანი ცხოვრებით (ჯ. როკფელერი);

- ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე კონკურენ-
ტების წინააღმდეგ აქტიური და ფარული საქმიანობით;

- გამდიდრების მისაღწევად ყველაფერზე წასვლით.

22. როდის უნდა განავითაროს ლიდერმა ახალი საქმე?

- როდესაც მიაღწევს წარმატებას (ჯ. როკფელერი, 3. ფო-
რდი [27-28]);

- არსებული საქმის პარალელურად;

- ძლიერი გუნდის შეკრებისა და მომავლის განჭვრე-
ტით.

23. რა თვისებებია საჭირო ლიდერებისთვის, როდესაც
ახალ საქმეს იწყებს?

- საკუთარი თავის იმედი (3. ფორდი);

- დაფინანსების მოძიება;

- თვისებები, რითაც დაძლევეს კონკურენტულ შემოტე-
ვებს.

24. როგორი უნდა იყოს ლიდერის პოზიცია ემოციების
მიმართ?

- არ უნდა იყოს ემოციური (3. ფორდი);

- ემოცია ახალ ძალას გაძლევს;

- ემოციის მართვა სჭირდება;

25. როგორი უნდა იყოს ლიდერისა და მიმდევრების ურთიერთობები?

- ლიდერმა არ უნდა დაივიწყოს მიმდევრები (ჰ. ფორდი);

- საჭირო დროს დააჯილდოვოს გამორჩეული ადამიანები;

- მიმდევრები, ყოველთვის უნდა ელოდონ პრემიისა და დანამატის მიღებას ლიდერისაგან.

26. რა თვისებებს შეარჩევდით ლიდერების მოსამზადებლად?

-მას უნდა გააჩნდეს პიროვნულობა და ლიდერობის სურვილი;

-გამჭრიახი, შორსმჭვრეტელი, თავდაჯერებული, თვითდარწმუნებული;

- სანდო, შეუპოვარი, თანმიმდევრული, მგრძობიარე.

27. რით გამოიხატება მიღებული მოგების ეფექტიანობა?

- ფულადი კაპიტალი არ უნდა გააჩერო, რაც გაქვს გამოიყენე ეფექტიანად (ჰ. ფორდი);

- გადაანაწილე კაპიტალი კომპანიის მიმართულებების მიხედვით;

- გამოიყენე ინვესტიციებისათვის.

28. რა უნდა მოიმოქმედოს ლიდერმა მომავალში, როდესაც დიდი წარმატება მიღწეულია ერთი საქმიდან?

- არ უნდა გაჩერდე ერთ საქმეზე, პარალელურად წამოიწყე ახალი (3. ფორდი);

- შეაფასოს შედეგები;

- დაკმაყოფილდეს მიღწეულით.

29. როგორი უნდა იყოს ლიდერი პარტნიორებთან მოლაპარაკების დროს?

- კომუნიკაბელური და ღრმა;

- მზადყოფნა მეორე მხარის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად;

- მიზანზე ორიენტირებული.

30. როგორი უნდა იყოს ლიდერის ქცევა კონკურენტულ გარემოში?

- არ შეუშინდე კონკურენციას, ითანამშრომლე კონკურენტებთან (ჯ.როკფელერი, ს.ჯობსი) – კონკურენტებთან ურთიერთობა წამგებიანი პოზიციაა.

- კონკურენტების შემოტევები უნდა ჩაახშო.

თავი VII. წარმატების საწინდარი და მენე- ჯერის უნარ-ჩვევები

7.1. პროფესიონალიზმი – წარმატების საწინდარი არის სტრატეგია

ძველი ბერძნული გამოთქმით სტრატეგია გამო-
ხატავდა მსხვილი ოპერაციების, ომების მართვის ხელოვნე-
ბას. უკანასკნელ პერიოდში მისი გამოყენება მოხდა ეკონო-
მიკასა და მართვაში. მართვის დიდი მკვლევარი ალფრედ
ჩანტლერი მას განსაზღვრავს შემდეგნაირად:

„სტრატეგია - წარმატების საწინდარია, ესაა ძირითადი
გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა, შესაბამისი მოქმედე-
ბის გეგმასა და რესურსების განაწილებასთან ერთად“.

ასეთი მიზნების მიღწევისათვის ისტორიიდან ვიცით
მრავალი ლიდერის განთქმული სტრატეგიები, რომელმაც
შეცვალა მრავალი ქვეყნის ცხოვრება და გზა, მისცა მათ
ახალი განვითარება და გავლენა მოახდინეს ამა თუ იმ სახე-
ლმწიფოების ბედზე, ანდა აღწევდნენ განსაკუთრებულ
წარმატებებს, მაღალ მწარმოებლობას და ისტორიაში დატო-
ვეს თავისი წარუშლელი კვალი.

თითოეული წარმატებული და გამორჩეული სტრატე-
გიის უკან იდგა გენიალური ადამიანი ლიდერი, რომელმაც
შექმნა დროის შესატყვისი და ეკონომიკურ პოლიტიკური
გარემოს შესაფერისი მართვის მეთოდი, მათ მიერ მიღწეული
შედეგები და მოქმედების სტრატეგიები მდგომარეობის შე-
საბამისად შეიძლება გამოყენებულ იქნას თანამედროვე ლი-

დერების მიერ ე.ი. აქტუალურია დღესაც მიუხედავად დიდი კონკურენციისა, რომელიც მოითხოვს მთელი ძალების დაძაბვას, უნარების გამოვლენას, შესაძლებლობების გამოყენებას.

ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომლის გადაწყვეტაც მთელ მსოფლიოში უწევს ადამიანებს - გზის არჩევანში გამოიხატება. არჩევანი კი ასეთია: ჩემი ცოდნა და უნარი შევთავაზო სახელმწიფოს ან კერძო დამსაქმებელს და დავადგე დაქირავებულ შრომას, თუ თვითონვე ვეცადო საკუთარი ცოდნისა და უნარის გამოყენებით დამოუკიდებლად მივაღწიო წარმატებულ თვითრეალიზაციას. იმის შემდგომ, რაც დაინგრა დასაქმებისა და კარიერის ძველი სტერეოტიპები და მათ ნაცვლად საბაზრო ეკონომიკამ შემოიტანა განსხვავებული მიდგომები და ხედვა, ჩვენ ქვეყანაში ადამიანთა დიდი ნაწილი, ალბათ, დამოუკიდებელ გზას აირჩევდა, მაგრამ მათ არჩევანზე გადაწყვეტ ზეგავლენას ახდენენ გაუბედაობა და შიში. შიში იმისა, რომ ვერ მიაღწევენ სანუკვარ შედეგს. არჩევნის ასეთივე რთული გზა განვლო კალიფორნიელმა ბრაიან ტრეისიმაც. მან არ დაასრულა სწავლა, შრომობდა არა კვალიფიცირებულ სამუშაოებზე, რეცხავდა ჭურჭელს, მუშაობდა მბურღავად, მტვირთავად ფაბრიკებსა და ფერმებში. 25 წლის ასაკში გახდა სავაჭრო აგენტი და ათვლის ამ წერტილიდან დაიწყო ბიზნესში კარიერული საფეხურებით სვლა. პარალელურად განაახლა სწავლა. 30 წლის ასაკში შევიდა უნივერსიტეტში და მიაღწია სამეცნიერო ხარისხს ეკონომიკასა და ბიზნესში.

ამჟამად ბრაიან ტრეისი მართავს კომპანიას Brian Tracy International. იგი გახდა მილიონერი და ეს მილიონები დამოუკიდებელი შრომით მოიპოვა. გარდა ამისა, დღეს ის წარმატებული ლექტორი, პედაგოგი და კონსულტანტია. როგორც კონსულტანტმა და მასწავლებელმა მან დახმარება გაუწია 500-ზე მეტ კორპორაციას. ახლა ტრეისი წარმატებისა და მისი მიღწევის საკითხებში მსოფლიოში აღიარებულია ერთ-ერთ წამყვან სპეციალისტად, ავტორიტეტად.

მისი წიგნები, ვიდეო და აუდიო სასწავლო პროგრამები თარგმნილია 20 ენაზე, მათ იყენებენ 38 ქვეყანაში. და ეს არ არის ლამაზი ჰოლივუდური ზღაპარი - ეს რეალური ადამიანს ნამდვილი ისტორიაა. ამერიკაში ყველაზე წარმატებული და მდიდარი ადამიანების ბიოგრაფიების შესწავლის შედეგად ტრეისი მივიდა დასკვნამდე, რომ ამ ადამიანებს გააჩნიათ გარკვეული მახასიათებელი უნარები და თვისებები. ადამიანების წარუმატებლობას ძირითად მიზეზად ტრეისი მიიჩნევს იმას, რომ ისინი წარმატებულებს მიიჩნევენ განსხვავებულ, გამოჩენილ ადამიანებად და ანიჭებენ მათ განსაკუთრებულ ნიჭს, გონებასა და უნარებს.

ტრეისი უარყოფს წარმატებულობის ასეთ შეფასებას. ის დარწმუნებულია, რომ რიგით, საშუალო ადამიანსაც გააჩნია უდიდესი გამოუყენებელი პოტენციალი და დასახული მიზნების მისაღწევად სწრაფი წინსვლისათვის ადამიანმა უნდა შეისწავლოს და გამოიყენოს ის საკვანძო ხერხები, მეთოდები და სტრატეგია, რომელსაც იყენებდნენ წარმატებული წინამორბედები.

ამაზე დაყრდნობით მან ჩამოაყალიბა წარმატების მიღწევის პრინციპები. ბრაიან ტრეისის კონცეფცია აგებულია რიგ ფუძემდებლურ დებულებებზე:

წარმატება - ცხოვრებისეული გარკვეული წესების გამოყენების შედეგია. ის შემთხვევით არ მოდის და არ წარმოადგენს განსაკუთრებული ნიჭის შედეგს.

თითოეულ ადამიანს შეუძლია მიაღწიოს წარმატებასა და სიმდიდრეს, ყველაფერი დამოკიდებულია მის სურვილზე და საკუთარი პოტენციალის ამოქმედების უნარზე.

ამ წესებს უნდა მიჰყვებოდეთ ყოველდღიურად და განუხრელად, მხოლოდ ასეთი მიდგომა შექმნის წარმატებისა და სიმდიდრის გარანტიას.

ჭეშმარიტი პრინციპები გახსნიან თქვენ პოტენციურ შესაძლებლობებს, ვინაიდან ისინი წარმოადგენენ განვითარებისა და სრულყოფის პრინციპებს.

ბრაიან ტრეისის წარმატებისათვის გვთავაზობს თავის ახალ სტრატეგიას, რომელიც მან „მილიონრების წარმატების 21 საიდუმლო“-ში განიხილა. წიგნში მოყვანილია ის ძირითადი სტრატეგია, რომლის საშუალებითაც ბრაიან ტრეისი თვლის, რომ ნებისმიერი ადამიანი მიაღწევს წარმატებას, ის ადამიანებს შემდეგნაირად მოძღვრავს [15]:

1. იოცნებეთ დიადზე.
2. გამოიმუშავეთ წინსვლის მიმართულების მკაფიო შეგრძნება.
3. ჩათვალეთ, რომ მუშაობთ მხოლოდ საკუთარი თავისათვის.

4. აკეთეთ ის, რის კეთებაც გიყვართ.
5. საკუთარი თავი მიუძღვნით სრულყოფას.
6. იშრომეთ უფრო მეტად და შეუპოვრად.
7. არ შეწყვიტოთ სწავლა მთელი თქვენი ცხოვრების განმავლობაში.
8. ანაზღაურება დასაწყისში უხადეთ მხოლოდ საკუთარ თავს.
9. შეისწავლეთ თქვენი საქმის ყველა დეტალი.
10. მიუძღვნით თქვენი თავი სხვათა მსახურებას.
11. აბსოლუტურად პატიოსანი იყავით საკუთარ თავთან და სხვებთან.
12. დაადგინეთ თქვენი უზენაესი პრიორიტეტები და მიზანდასახულად მოახდინეთ მათზე კონცენტრირება.
13. თქვენ თავს შეუქმენით სწრაფი და საიმედო მუშაკის რეპუტაცია.
14. მზად იყავით მწვერვალიდან მწვერვალზე ასასვლელად.
15. ყველაფერში დაამკვიდრეთ თვითდისციპლინის პრაქტიკა.
16. გამოამყდვენეთ თქვენი თანდაყოლილი შემოქმედებითი შესაძლებლობები.
17. ურთიერთობები იქონიეთ სათანადო ადამიანებთან.
18. განსაკუთრებული ზრუნვა გამოიჩინეთ საკუთარი ფიზიკური ჯანმრთელობის მიმართ.
19. იყავით გაბედული და მოქმედებაზე ორიენტირებული.

20. არასდროს არ დაუშვიათ, რომ წარუმატებლობა განიხილებოდეს დასაშვებ ვარიანტად.

21. გაიარეთ „დაჟინებულობის ტესტი“.

სტრატეგიული დაგეგმვა ესაა ოპტიმალური სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება, დამუშავება, ხოლო სტრატეგიული მენეჯმენტი დაკავშირებულია სტრატეგიული შედეგების მიღწევასთან, კერძოდ: ახალი ბაზრების ხელში ჩაგდება, ახალი ტექნოლოგიებისა და საქონლის დანერგვა და ა.შ.

„სტრატეგიული დაგეგმვა ესაა გეგმების მართვა, ხოლო მენეჯმენტი - შედეგების მართვა“ ამგვარად სტრატეგიული დაგეგმვა ანალიტიკური პროცესია, სტრატეგიული მენეჯმენტი კი ორგანიზაციული პროცესი. ნაშრომებში გამოყენებულია მოტივაციის ცნობილი მკვლევარის ჰანს კრისტიან ალტმანის დასკვნები, რომლებიც გამოიკვლია მენეჯმენტის განვითარება უკანასკნელი 100 წლის გამავლობაში, ასევე დიდი ადამიანების მიერ მიღწეული წარმატებები, რომლებიც ერთად მოცემულია, როგორც რეკომენდაციები თანამედროვე ლიდერებისათვის.

ამ ნაშრომიდან ჩვენ შევარჩიეთ ზოგიერთი მნიშვნელოვანი სტრატეგია. განვიხილოთ თითოეული მაგალითი: ა. მაკედონელმა დაამტკიცა რომ შეიძლება უმძიმესი დანაკარგები გადააქციო უდიდეს გამარჯვებად - ტრიუმფად. “ადამიანმა, რომელიც მიისწრაფის მწვერვალისკენ არ უნდა აღიქვას დამარცხება როგორც საბოლოო, არამედ, როგორც მოწოდება თავისი სხეულისა და სულიერი ძალების დამაბვისკენ“ . ა. მაკედონელის სტრატეგია გამოყენებული ჰქონდა მრავალ გამორჩეულ პიროვნებას და იგი გამოიყენება დღესაც. ა. მაკედონელის სტრატეგიის

ძირითადი შემადგენელია შემდეგი:

1. შეიცანით თქვენი ხელქვეითების იდეალური და ღირებულებითი წარმოდგენები;

2. თვალყური მიადევნეთ თქვენი ხელქვეითების გუნება-განწყობილებას;

3. განამტკიცე თქვენი ხელქვეითების თავისი თავის პატივისცემა;

4. თვალსაჩინოდ უჩვენეთ სამაგალითო ქცევა;

5. მიაღწიეთ იმას, რომ თქვენი ხელქვეითების წარმატება გადააქციოთ საერთო წარმატებად;

6. ისწრაფეთ იმისაკენ, რომ თქვენი ხელქვეითები რაიმეთი ამაყობდნენ;

7. მიეცით თქვენ ხელქვეითებს საშუალება, რომ იოცნებონ;

8. ჩააყენეთ თქვენი ხელქვეითები მთლიანი უკუგების პირობებში; მნიშვნელოვანია ინგლისის ფლოტის სარდლის კ.

ნელსონის ლიდერობის სტრატეგია, რომელიც მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს:

1. უარი არ თქვათ თქვენს იდეალურ სურვილებზე;

2. უჩვენე ვაჟკაცური ქმედებები;

3. დაე, ხელქვეითები მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;

4. მიანდეთ ამოცანები და პასუხისმგებლობა თქვენს ხელქვეითებს (უკანასკნელი 20-30წლის განმავლობაში გავრცელებული მეთოდი მმართველის მიერ ხელქვეითებზე უფლებების დელეგირების პროცესი).

5. მიეცით თქვენს ხელქვეითებს დიდი მიღწევების საშუალება (თანამედროვე კარიერულ ზრდაზე ხელშეწყობა).

6. პირდაპირ იზრუნეთ თითოეულ თქვენს ხელქვეითზე; განსაკუთრებით გვსურს შეეჩერდეთ ამერიკელ ალფრედ სლოუნზე, რომელიც იყო ამერიკელი ავტომრეწველობის გიგანტის „ჯენერალ-მოტორსის“ გენერალურ დირექტორი.

მან 1921წ ჩაიბარა კომპანია, იგი კრახის პირას იყო და ამერიკის ბაზარის მხოლოდ 12% ეჭირა და 8 მოდელიდან მხოლოდ ავტომობილის ორ მოდელს შემოჰქონდა მოგება. ამ დროს ამერიკის საავტომობილო ბაზრის 56% ეჭირა ჰ. ფორდის კომპანიას, თანაც მხოლოდ ერთადერთი მოდელით.

სლოუნი, როგორც პიროვნება იყო ფორდის ანტიპოდი. ფორდი იყო მკაცრი, თავისნება და ინტუიციური ადამიანი. ფორდის სტრატეგია, იმ პერიოდში, როდესაც მას ასეთი დიდი წილი ეჭირა ბაზარზე, შეიძლება გამოვხატოთ მის მიერ ნათქვამი ფრაზით: „ნებისმიერ მყიდველს შეუძლია მიიღოს ნებისმიერი ფერის ავტომობილი, რომელსაც მოისურვებს, მანამ, სანამ ავტომობილი რჩება შავი ფერის“ (290 დოლარად).

ა.სლოუნის საყვარელ ფრაზად იქცა „კონცეფცია“, „მეთოდოლოგია“, „რაციონალიზმი“. 6 წლის შემდეგ, რაც სლოუნმა ჩაიბარა კომპანია, 1927 წ. „ჯენერალ მოტორსმა“ ხელში ჩაიგდო ამერიკის საავტომობილო ბაზრის 43.5% და ფორდს დაუტოვა მხოლოდ 10 %. უდიდესი ფორდი დაჯაბნა უფრო დიდმა კონკურენტმა - ა.სლოუნმა.

ა.სლოუნის მეშვეობით მოხდა საავტომობილო მარკეტინგის კონცეფციისა და მომხმარებელთან მიდგომების ცვლილება.

მან დაიწყო ტოტალური მარკეტინგის გამოყენება გასული საუკუნის 20-იან წლებში და მთელი 30 წლით დაასწრო მარკეტინგის ოფიციალურ გამოყენებას აშშ-ში.

ა.სლოუნის აზრით, როგორც ლიდერისა, უმაღლესი მმართველობის ძირითად ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს უფროსი ადმინისტრაციული პერსონალისათვის მოტივაციისა და შესაძლებლობების უზრუნველყოფა: მოტივაციის უზრუნველყოფა კომპანიის საქმიანობის გეგმის შედგენაში მონაწილეობის მისაღებად და შესაძლებლობების უზრუნველყოფა მათზე მართვის ზოგიერთი ფუნქციის დელეგირების გზით. ამ შემთხვევაში კოორდინაცია აუცილებელია და ეს უნდა მოხდეს მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის მოქნილად შეხამების მეშვეობით. ანუ სლოუნმა ჩამოაყალიბა „კოორდინირებული დეცენტრალიზაციის“ პრინციპი.

და მისი მიზანი იყო დეცენტრალიზებულ პროცესებზე კოორდინირებული კონტროლი. კონტროლის ეს თავისებური სისტემა მოქმედებდა მის მიერ შექმნილ კომიტეტებში, სადაც მიმდინარეობდა განუწყვეტელი დებატები, რომელშიდაც მონაწილეობა შეეძლო ყველას და ეს თქვენ წარმოიდგინეთ ერთდროულად წარმოადგენდა პერსონალის სწავლებასაც. ადმინისტრაციული ადმინისტრაცია ემყარებოდა მმართველთა გამოკვეთილ პასუხისმგებლობაზე, რომლებიც ხელმძღვანელობდნენ განვითარების პოლიტიკის რეალიზაციას.

ა.სლოუნის მიხედვით „ნებისმიერი კომპანიის სტრატეგიული მიზანი არის მოგების მიღება საქმეში ჩადებულ კაპიტალზე. თუ რაღაც განსაზღვრული პერიოდის შემდეგ მისი სიდიდე არ

იზრდება, მაშინ უნდა შეიცვალოს რენტაბელობის დონე, ანდა უარი ვთქვათ მოცემულ პროექტზე და ავამოქმედოთ სხვა უფრო პერსპექტიული“. ა.სლოუნმა დაამუშავა ჩამოყალიბებული სისტემა, რომელიც აუცილებელია ხელმძღვანელთა საქმიანობის ასამაღლებლად. მათ შორის:

1. „მართვის ცოდნა-გამოცდილების, ცოდნის წარმოსახვის მუდმივი ურთიერთქმედება“;
2. „ფაქტებზე ერთგულება-ჭეშმარიტების მიუღებლად მიება“;
3. „აზროვნების ღიაობა-მიუმხრობელი ანალიზისკენ სწრაფვა“;
4. „შეუპოვრობა-რისკზე წასვლის მზადყოფნა“;
5. „სამართლიანობა - სხვა ადამიანებისა და ორგანიზაციების უფლებების პატივისცემა“;
6. „პრინციპულობა-საკუთარი აზრის დაცვისკენ ლტოლვა“
7. „ლოგიკურობა - საკუთარის გაღებაზე მზადყოფნა საქმის ინტერესებისათვის“
8. „წინვლა-უკეთესის შესარჩევად პირობების შემქნა“.

ვითვალისწინებთ იმ ფაქტორს, რომ 1927 წლიდან დღემდე „ჯენერალ მოტორსი“ წარმოადგენს მსოფლიო დონის ერთ-ერთ კომპანიას და ა. სლოუნის მიერ ჩამოყალიბებული სტრატეგია არის ეტალონი დღესაც.

3.ქ.ალტმანის გამოკვლევით თანამედროვეობის ერთ-ერთი დიდი წარმომადგენლის იაპონური კომპანიის „სონის“ დამფუძნებლის ა.კიომორიტას სტრატეგიით 1946 წელს უბრალო ფირმა გადაიქცა მსოფლიო დონის კომპანიად. სწორედ „სონიმ“ პირვე-

ლად მსოფლიოში სერიულად გამოუშვა ტრანზისტორული რადიომიმღები და საოჯახო ვიდეომანტოფონი, შექმნა ტელევიზიის ახალი ტექნოლოგიები.

ა.მორიტას სტრატეგიის წარმოდგენა:

1. ორიენტირება ნაციონალურ ღირებულებებზე.
2. იაპონიაში ნებისმიერი სამუშაო საკატიოა;
3. ლიდერის მთავარი ფუნქციაა გადაწყვეტილების მიღება რაც მოითხოვს ტექნიკისა და ტექნოლოგიების პროფესიულ ცოდნას, ასევე უნარებს წინასწარ განჭვრეტაზე მომავალი მიმართულებების ან ტენდენციების ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარების მიმართულებებით. ხელმძღვანელს უნდა გააჩნდეს საერთო განათლების ფართო სფერო, ეს ეხება იმ დარგს (საქმის მიმართულებას) სადაც მას მიჰყავს თავისი საქმე. ეს ხელს უწყობს ე.წ. „მეექვსე გრძნობის“ გამოვლენას რომელიც ეყრდნობა ცოდნასა და გამოცდილებას.

4. კომპანიებისთვის მნიშვნელოვანია- მისი მუშების მორალური მდგომარეობა;

5. იაპონელი ხელმძღვანელის ყველაზე დიდი მოვალეობაა-დასაქმების შენარჩუნება და მუშათა ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება.

6. ხელმძღვანელები ვალდებული არიან თავის კონკურენტებზე ადრე იცოდნენ, როგორ შექმნან ახალი ბიზნესი და ნუ ეცდებიან უფრო მაღალ ეფექტიანობას ძველი პროდუქციის ხარჯზე.

7. მე ვთვლი დიდ შეცდომად იმ აზრს, რომ ფული - ესაა ერთადერთი ხერხი ადამიანების შრომის დასაჯილდოებლად .

8. იაპონელი მუშა. ჩემის აზრით, თავს გრძნობს უფრო დაჯერებულად თუ მისი ხელფასი იზრდება.

9. კომპანიის ხელმძღვანელთა მოვალეობა

10. მდგომარეობს იმაში, რომ მუდმივად შეაგულიანოს მომუშავენი შეასრულონ განსაკუთრებული სამუშაო, რომლიც მათ დააკმაყოფილებს და იმუშაონ კომპანიაში, როგორც ერთიანი ოჯახის წევრი.

11. კომპანია იძენს დიდ ძალას და მოქნილობას, მხოლოდ მაშინ, როცა ყველა მისი მომუშავე აითვისებს მის ფილოსოფიას.

12. როდესაც თქვენ მუშაობთ ადამიანებთან, ლოგიკამ ხანდახან უნდა დაუთმოს ურთიერთგაგებას. თუ თქვენ გასურთ მიაღწიოთ მაღალ მწარმოებლობას და ეფექტიანობას, მაშინ აუცილებელია დაამყაროთ თანამშრომლებთან მჭიდრო, გულთაღი ურთიერთობები.

7.2. მენეჯერის-ხელმძღვანელის უნარ-ჩვევები

ჯერ გავარკვიოთ მენეჯერი და ლიდერი ერთმანეთისაგან. ეს ორი სუბიექტი ძალიან ჰგავს ერთმანეთს, მაგრამ მათ შორის განსხვავებაც არის.

მენეჯერისგან განსხვავებით, ლიდერი ორგანიზაციის უფრო არაფორმალურად აღიარებული წინამძღოლია. ის უშუალოდ არ გეგმავს სამუშაოების განვითარების სტრატეგიას, არ მონაწილეობს ბიუჯეტის შედგენასა და შესრულებ-

ბაში, არ აკონტროლებს თანამშრომლებს კონტროლის ფორმალური და ოფიციალური საშუალებებით. ლიდერი ყველა მუშაკის მიერ ერთხმად აღიარებული გამორჩეული ფიგურაა, რომელის ხანდახან ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ წესებზე მაღლა დგას. მას შეუძლია გაუთვალისწინებელ სიტუაციებში სწრაფი და ზუსტი გადაწყვეტილების მიღება. ლიდერი ერთგულია იმ ჯგუფისა და ორგანიზაციისა, რომელშიც მუშაობს და მოღვაწეობს. აქედან გამომდინარე, ის მუდამ მოწადინებულია შორს მიმავალი გეგმების ხორცშესხმისთვის. მას ალელვებს თავისი კოლეგების ბედი, ხშირად ინტერესდება მათი პირადი ცხოვრებითაც.

მენეჯერისგან განსხვავებით, ლიდერი ძალაუფლებას და სხვათა მიერ აღიარებას არ კარგავს არაფორმალურ და არა სამუშაო გარემოში. ლიდერ თანამოაზრეები ჰყავს, მენეჯერს ხელქვეითები. ლიდერი წარმატების ახალ გზებს ეძებს, მენეჯერისგან განსხვავებით, არ ეშინია არაორდინარული გადაწყვეტილებების მიღება. თუ მენეჯერი ცდილობს თავიდან აირიდოს ნებისმიერი კონფლიქტი, ლიდერი ცდილობს ეს კონფლიქტი სათავისოდ გამოიყენოს, დასკვნები გამოიტანოს და მომავალში გაითვალისწინოს.

თუმცა, როგორც გამოცდილება გვაჩვენებს, დღევანდელი მენეჯერები ცდილობენ გამოვიდნენ ტრადიციული ჩარჩოებიდან და ლიდერის ფუნქციებიც იტვირთონ. თანამედროვე საბაზრო პირობებში, მენეჯერის და ლიდერის ფუნქციები და მნიშვნელობები ერთმანეთს დაუახლოვდა. წარმატების მისაღწევად ორგანიზაციების თანამშრომლები

ცდილობენ მმართველის ორივე ტიპის საუკეთესო თვისებები გადმოიღონ და ერთმანეთს შეუთავსონ.

დღეს, წარმატებული მენეჯერი იმავდროულად ყველასგან აღიარებული ლიდერიც არის. ზემოდან ქვემოთ მართვის იერარქიულ და ავტორიტეტულ მეთოდებს ენაცვლება გუნდური და თანამონაწილეობით მენეჯმენტის სახეობები. ფორმალური და თანამშრომლებისგან დისტანცირებული მენეჯერი გარდაიქმნა ჯგუფის სრულფასოვან წევრ-ლიდერად, რომელიც სხვების აზრთა გათვალისწინებით წარმართავს ორგანიზაციის მუშაობას.

ლიდერისთვის დამახასიათებელია მიზანმიმართული გავლენა ხელქვეითებზე და მათი ძალისხმევის გაერთიანება მიზნის მისაღწევად ამ საქმეში ლიდერმა უნდა დაგეგმოს საქმიანობა და ასევე გააკეთოს მოკლევადიანი პროგნოზები საქმიანობის განვითარებასთან დაკავშირებით. მეცნიერთა აზრით, რომლებიც იკვლევენ ლიდერი მმართველის მუშაობის შინაარსს, დაადგინეს ხელმძღვანელის მუშაობაში კიდევ ერთი საერთო ნიშანი მმართველის როლი.

ამერიკელმა მეცნიერმა მინცბერგმა კვლევებით დაადგინა განსხვავება მათ შორის რას აკეთებს და რას ლაპარაკობს ხელმძღვანელი. მან გვიჩვენა, რომ მუშაობის პერიოდში მმართველისათვის დამახასიათებელია დროებითი შეჩერებები, თანმიმდევრული ტემპი, სისწრაფე, აქტიურობის ფრაგმენტულობა და სხვადასხვაობა და პირადი კონტაქტებით გამო-რჩევა.

საქმიანობის ფრაგმენტულობა გვიჩვენებს, რომ მმართვე-

ლმა უნდა შეასრულოს სხვადასხვანაირი როლები. მინცბერგის მეცნიერული დასკვნით, არსებობს ათი მმართველური როლი, რომლებიც შეიძლება დავყოთ სამ ძირითად მიმართულებად: პიროვნებათაშორისი, საინფორმაციო და მმართველური, რაც დაკავშირებულია გადაწყვეტილებების მიღებასთან.

1-ლ ცხრილში მოცემული მინცბერგის განსაზღვრებით 10 მმართველური როლი

როლი	აღწერა	საქმიანობის ხასიათი (ხელმძღვანელთა მუშაობის გასაგები კვლევის მიხედვით პიროვნებათაშორის როლში)
მთავარი ხელმძღვანელი	სიმბოლური ხელმძღვანელი, რომელიც ასრულებს ჩვეულებრივ იურიდიულ და სოციალური ხასიათის მოვალეობებს	ცერემონიები მოქმედებები რომლებიც თანამდებობრივი მდგომარეობითაა განპირობებული

ლიდერი	ხელქვეითთა აქტივიზაცია და მოტივაციაზე პასუხისმგებლობა, პასუხისმგებლობა პერსონალის მოზიდვასა და შერჩევაზე, მომუშავეთა მომზადებაზე და მათთან დაკავშირებული მოვალეობები	ფაქტიურად ყველა მმართველური მოქმედებები ხელქვეითების მონაწილეობით
დამაკავშირებელი რგოლი	უზრუნველყოფს გარე კონტაქტებისა და ინფორმაციის წყაროების თვითგანვითარებადი ქსელის მუშაობას, რომელიც წარმოადგენს ინფორმაციას და სწევს მომსახურებას	მიმოწერა, ფირმის გარეთა თათბირებში მონაწილეობა, სხვა სამუშაოები გარე ორგანიზაციებთან და პირებთან

ინფორმაციული როლები

ინფორმაციის მიმღები	სპეციალიზებული სხვადასხვა ხასიათს (ძირითადად მიმდინარე) ინფორმაციის ძიება და მიღება, რომელსაც წარმოებული გამოიყენებს საქმის ინტერესებისთვის, ამ შემთხვევაში მოქმედებს, როგორც შიდა და გარე ინფორმაციის „გონებრივი ცენტრი“, რომელიც შედის ფირმაში.	შემოსული და გასული წერილების დამუშავება, კონტაქტების განხორციელების საფუძველზე (პერიოდული გამოცემები, გაცნობითი მგზავრობა)
---------------------	---	--

ინფორმაციის გამავრცელებელი	ორგანიზაციის წევრებს გადასცემს ინფორმაციას, რომელიც მიღებულია გარე წყაროებიდან ან სხვა ხელქვეითებისგან. ამ ინფორმაციის ნაწილს გააჩნია წმინდა ფაქტობრივი ხასიათი, სხვა მოითხოვს ფაქტების ინტერპრეტაციას, რათა ჩამოაყალიბდეს ორგანიზაციის შეხედულებები.	ორგანიზაციების მიხედვით ფოსტის გაგზავნას ინფორმაციის მიღების მიზნით სიტყვიერი კონტაქტები ხელქვეითებისათვის ინფორმაციის გადაცემის მიზნით
წარმომადგენელი	გადასცემს ინფორმაციას გარე კონტაქტებისათვის გეგმებთან, პოლიტიკასთან და მოქმედებებთან დაკავშირებით, ასევე ფირმის საქმიანობის შედეგებზე. მოქმედებს, როგორც ექსპერტი ამ დარგის (ბიზნესის) მიმართულებით.	შემოსული და გასული წერილების დამუშავება, კონტაქტების გახორციელების საფუძველზე (პერიოდული გამოცემები, გაცნობითი მგზავრობა)

*რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია
გადაწყვეტილების მიღებასთან*

მეწარმე	ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ ეძებს შესაძლებლობებს, ამუშავებს და ახდენს პროექტების გაშვებას, რომლებსაც მოაქვს გაუმჯობესება, ცვლილებები და აკონტროლებს განსაზღვრულ პროექტების დამუშავებას.	თათბირში მონაწილეობა სტრატეგიების გარჩევა, სიტუაციების აღწერა, რომლებშიც შედის პროექტების დამუშავებაზე ინიციატივების გარჩევა საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით.
დარღვევების აღმომფხვრელი	პასუხს აგებს მაკორექტირებელ მოქმედებაზე, როდესაც ფირმა აღმოჩნდება განსაკუთრებული, მოულოდნელი და აუცილებელი დარღვევების წინაშე.	სტრატეგიული და მიმდინარე საკითხების გარჩევა მათ შორის პრობლემები და კრიზისები
რესურსების გამანაწილებელი	პასუხისმგებელია ფირმის ყველა სესხის რესურსების განაწილებაზე, რაც ფაქტობრივად დაიყვანება ფირმის ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებასა და თანხმობაზე	გრაფიკების შედგენა ვალდებულებების შემოწმება, მოქმედებები, რომელიც დაკავშირებულია ბიუჯეტის შედგენასა და შესრულებაზე ხელქვეითთა მუშაობის დაპროგრამება
მოლაპარაკებების წყევანა	ყველა მნიშვნელოვან მოლაპარაკებაზე წარმომადგენლობაზე პასუხისმგებელი	მოლაპარაკების წარმართვა

პიროვნებათაშორისი როლები მოიცავს იმ კავშირებს, რო-

მლებიც საჭიროა სხვა ადამიანებთან დასაკავშირებლად. ამ კატეგორიის შიგნით განასხვავებენ სამს: მთავარი ხელმძღვანელი, ლიდერი და დამაკავშირებელი ხელმძღვანელები უნდა მოქმედებდნენ, როგორც წარმომადგენლები, მათი ფორმალური ავტორიტეტისა და სიმბოლური მდგომარეობის შესაბამისად, რადგანაც ისინი წარმოადგენენ მოცემულ ფირმას.

როგორც ლიდერები: ხელმძღვანელმა უნდა შეახამოს ფირმისა და ცალკეული ადამიანების მოთხოვნები, რომლებიც ფირმაში იმყოფებიან. მესამე როლი დამაკავშირებელი საქმე აქვს ურთიერთობებთან ჰორიზონტალზე, რომლებიც როგორც კვლევები გვიჩვენებს მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელისათვის. ამას გარდა, ხელმძღვანელმა ხელი უნდა შეუწყოს გარე ორგანიზაციებთან გარე კავშირების დამყარებას.

ყველა სახისა და დონის ხელმძღვანელი ვალდებულია გაავრცელოს ინფორმაცია. ამისთვის არსებობს მისი სამი როლი: მიმღები, განმანაწილებელი და ფირმის წარმომადგენელი. ინფორმაციის შეგროვების პერიოდში ხელმძღვანელის მთავარი ფიგურა, როგორც შიგა, ასევე გარე ურთიერთობებში და გადაცემის მომენტშიც. ამ პროცესს უწოდებენ განაწილების პროცესს. იგი ეხება, როგორც ფაქტობრივს ასევე შეფასებით ინფორმაციას. ხელმძღვანელმა ინფორმაცია უნდა გადასცეს სხვებს. ამ შემთხვევაში იგი წარმომადგენელია, როგორც მთლიანად ფირმისათვის, ასევე მისი ხელქვეითებისთვის.

მინცბერგი და ასევე სხვა მკვლევარები ლიდერის ყველაზე განსაკუთრებულ საქმიანობად ითვლება გადაწყვეტილებების მიღება. მან ამ საქმიანობას მიანიჭა ოთხი როლი და ემყარე-

ბა გადაწყვეტილებების მიღების სახეებს:

მეწარმე (ინიციატორი), დარღვევების აღმომგზვრელი რესურსების გამანაწილებელი და პიარი, რომელსაც მიყავს მოლაპარაკებები. ლიდერი, როგორც მეწარმე-ინიციატორი ყველაზე ადვილად გრძნობს ცვლილებებს, როგორც ფირმაში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ და მათი გათვალისწინებით ღებულობს გადაწყვეტილებას, ე.ი. ღებულობს აქტიურ მონაწილეობს იმ საკითხის ზუსტად გადაჭრაში, რაც უნდა იყოს შესრულებული და მოქმედებს დამოუკიდებლად. მინცბერგის აზრით, უნარი, რეაგირება მოახდინოს სიტუაციებზე ისე, როგორც საქმიანობის დაგეგმვა. წარმოადგენს მმართველობის უმაღლეს ოსტატობას-გამორჩეულ ლიდერს.

ხელმძღვანელის ფუნქცია რესურსების განაწილების მიხედვით, წარმოადგენს ორგანიზაციის საქმიანობის მრავალი სახისათვის ცენტრალურს. ცხადია, რომ ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებას იღებს თანხის, დანადგარების, ადამიანების, ვადებისა და სხვათა გადანაწილებაზე. მინცბერგი მიუთითებს, რომ ხელმძღვანელი ანაწილებს მათ შესრულებებს შორის. მინცბერგის აზრით ლიდერი, რომელსაც მიჰყავს მოლაპარაკებები, ესაა როლი, რომელიც დაკავშირებულია გადაწყვეტილებების მიღებასთან, რაც წარმოადგენს მაღალ პასუხისმგებლობას ფირმასა და მისი რესურსების მიმართ.

თავი VIII. კომუნიკაცია და მისი გამოყენების ხელოვნება

8.1. კომუნიკაციის სახეები

შრომის საგნების ერთ-ერთ მთავარ ელემენტს ინფორმაცია წარმოადგენს. ესაა ცნობები, რომლებიც ამცირებენ ჩვენი ცოდნის გაურკვეველობას ამა თუ იმ ობიექტებზე, პროცესებზე, მოვლენებზე და ა.შ. დღეს მიმდინარეობს მსოფლიოს ეკონომიკის ინფორმატიზაცია. მოქმედებაშია 150 მილიონზე მეტი კომპიუტერი. ინფორმაცია გახდა ისეთივე ძირითადი რესურსი, როგორც მასალები, ენერგიები, ადამიანები და აქ მთავარია ვის ეკუთვნის, ვინაა მასში დაინტერესებული, რამდენად მისაწვდომია და შეიძლება თუ არა მისი კომერციული გამოყენება? მიმდინარეობს ინფორმაციული საზოგადოების ფორმირება და მეწარმემ თავისი საქმიანობა უნდა გარდაქმნას ახალი ინფორმაციული საზოგადოების მოთხოვნის შესაბამისად, სადაც საკვანძო რესურსად ხდება ინფორმაცია, ცოდნა, შემოქმედება.

ინფორმაცია: ინფორმაციით, ცოდნით, ფაქტებით უზრუნველყოფა, რომლებსაც აქვს პრაქტიკული მნიშვნელობა განსაზღვრული საქმიანობის ამოცანების დასაბუთებისა და გადაწყვეტისათვის. ამგვარად, ინფორმაციული ბიზნესი ჩამოყალიბდა ბიზნესის დამოუკიდებელ სფეროდ და, მეორე მხრივ, წარმოადგენს სამეწარმეო საქმიანობის ინფრასტრუქტურის სისტემის ნაწილს ბანკებთან, ბირჟებთან და ა.შ. ერ-

თად. მეწარმეობა და ინფორმატიზაცია ურთიერთდაკავშირებულია და დიდ გავლენას ახდენს ცივილიზაციის განვითარებაზე. ეს კავშირი ხდება ბიზნეს-კომუნიკაციების მეშვეობით (ბირჟები, ბანკები, კომპიუტერული ქსელები და ა.შ.), რომლებიც აერთიანებენ ლოკალურ სამეწარმეო სტრუქტურებს ერთმანეთს შორის, მსოფლიო ბიზნესსა და სამეწარმეო საქმიანობის მიმართულებებს.

ბიზნეს-კომუნიკაციები : ინფორმატიზაციის სუბიექტების ურთიერთქმედება მეწარმეობის ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში. ურთიერთქმედება ესაა ურთიერთობა ინფორმაციის საშუალებებით, ასევე ურთიერთობები ბაზარზე, მათ შეუძლიათ ჩართონ საწარმოო და ტექნოლოგიური კავშირები კოოპერირებულ კომპანიებს შორის, საქმიანი კავშირები მომხმარებლებსა და სავაჭრო ფირმებს შორის, კერძო კავშირები კომპანიებსა და პერსონალს შორის, ინფორმაციული კავშირები და ა.შ.

მეწარმეს, საქმის წარმატებით გაძლოლისათვის სჭირდება ინფორმაცია ბაზარზე, კონკურენტებზე, მომწოდებლებზე, ბანკებზე, ფასებსა და მყიდველებზე. კონკურენციის პირობებში საჭირო ინფორმაციის ოპერატიული მიღება წარმატების საფუძველია, ინფორმაციის მიღება შეიძლება სხვადასხვა ბიზნეს-კომუნიკაციების მეშვეობით. საზოგადოებაში საკმაოდ მრავალფეროვანი კონტაქტებია. საზოგადოების წევრებს შორის პირდაპირი კონტაქტებისათვის არსებობს: ეკლესია, სკოლა, სამსახური, პრესა, ტელევიზია, ტელეფონი, რადიო, ფოსტა, კინო, თეატრი, მაგრამ ეს ყველაფერი თავისი

პირდაპირი მნიშვნელობით (ეკლესიის გარდა) ემსახურება მეორეულ მიზანს. გაზეთი ესაა რეკლამის საშუალება და მისი პატრონის მოგების წყარო. ასეა კინო, რადიო, ტელევიზია და ა.შ. ამგვარად, არ არის კომუნიკაციები, არ არის მოგება. მეწარმეობა დაკავშირებულია რისკთან, რომელიც წარმოიშობა ახალი ბიზნეს-იდეის რეალიზაციის დროს, რომლებიც საჭიროებენ სხვადასხვა ბიზნეს-კომუნიკაციებს. მათი წარმოშობა განტოლების სახით, როგორც სისტემისა, შემდეგნაირად შეიძლება:

$$R=F(X, Y, Z, T), (1)$$

სადაც R სისტემის მუშაობის შედეგია (მოგება, სარგებელი და ა.შ.),

X - გარე ფაქტორების ჯგუფი (მომწოდებლები შრომითი რესურსებისა, მასალები, ინფორმაცია, კაპიტალი...), მომხმარებლები, კონკურენტები, კანონები, სახელმწიფო ორგანოები, ეკონომიკის მდგომარეობა (ინფლაციური პროცესები, უმუშევრობის დონე, სოციალური გარანტიები), ქვეყნის პოლიტიკური მდგომარეობა და სხვ.,

Y - ჯგუფი სისტემის შიგა ფაქტორებისა: მართვის სტრუქტურა და ფუნქცია, ორგანიზაციული კულტურა, რესურსების გარდაქმნის ტექნოლოგია (საინფორმაციო, ენერგეტიკული, მატერიალური...), ფირმის ენერგეტიკული და ეკონომიკური პოტენციალი (კაპი-

ტალი, ინფორმაცია, შრომითი რესურსები...),

Z - ბიზნეს-კომუნიკაციების სტრუქტურა,

T - დროის ფაქტორი ხაზგასმით გამოსაკვეთია, რადგან მეწარმეობაში ზოგ ფაქტორებს ენიჭება პრიორიტეტული მნიშვნელობა (მეწარმის ტალანტი, მომხმარებლები, ბიზნეს-კომუნიკაციების სტრუქტურა).

ყველაზე მეტად პერსპექტიული ბიზნეს-კომუნიკაციებია: სასაქონლო, საფონდო და სავალუტო ბირჟები, შრომის ბირჟა, სადაზღვევო კომპანია, სარეკლამო სააგენტოები, გასაღების ქსელები, სხვადასხვა აუქციონები, ბაზრობები, გამოფენები. მათი მრავალსახეობა და დინამიკურობა ხელს უწყობს მეწარმეებს ეფექტურად წარმართონ ბიზნეს-ოპერაციები.

ბიზნეს-კომუნიკაციების სტრუქტურა შეიძლება პირობითად დავყოთ შემდეგ ჯგუფებად:

- ბინარული (გამყიდველი - მყიდველი);
- ნ-ური (გამყიდველი შუამავალთა ჯგუფი - მყიდველი);
- ვერტიკალური (ფირმასა და ფილიალებს შორის ურთიერთობა);
- ჰორიზონტალური (ურთიერთობა კონკურენტებს შორის);
- რადიალური (ურთიერთობა სარეკლამო ინფორმაციის წყაროსა და მის მიმღებებთან, პოტენციურ მყიდველ-

ბთან).

ბიზნეს-კომუნიკაციები და სამეწარმეო საქმიანობა - არის შემოქმედებითი პროცესი და ხშირად ინტუიცია უფრო, ვიდრე ზუსტი გათვლები იძლევა მაღალ შედეგებს მეწარმეო-ბაში. აქ მოქმედებს ჰეიზენბერგის პრინციპი ბიზნესისათვის. მისი არსი ასეთია: „სიზუსტე და პრაქტიკული აზრი არაადეკვატურია: ეკონომიკური მახასიათებლების ზუსტი გამოთვლა დროს მოითხოვს და ბიზნესში „დრო“ ფულია და ამიტომ, რაც უფრო ზუსტად გამოვთვლით, მით უფრო მეტს ვკარგავთ და შესაბამისად ბიზნეს-ოპერაციის ეფექტურობა მცირდება“.

ამგვარად, ბიზნეს-ოპერაციაში მოქმედებს არა ორი ან მრავალსახა ლოგიკა, არამედ გამოუკვეთავია ჭეშმარიტების ლოგიკა თავისი კავშირებით და ამოხსნის წესებით, საჭიროა ფლობდე ბიზნესში ურთიერთობების არაზუსტ ელემენტების არსს, კერძოდ, „ძვირია“, „იაფია“, „დოლარის კურსი ეცემა“, „პროცენტის განაკვეთი იზრდება“ და სხვა მრავალი და თუ დაგვჭირდება კანონზომიერების პოვნა მათი დანიშნულებისა და სისწორის გასარკვევად საჭირო გახდება განსაზღვრული მათემატიკური მიდგომის გამოყენება.

მეწარმეობად ითვლება დამოუკიდებლად განხორციელებული, საკუთარი რისკით საქმიანობა, მიმართული მოგების სისტემატურ მიღებაზე ქონების გამოყენებით, საქონლის გაყიდვით, სამუშაოს შესრულებით ან მომსახურების ინფორმაცია ბუნებრივად ახლოს სიყვარულთან და ფულთან, იგი არასოდეს არაა საკმარისი.

სამეწარმეო საქმიანობის რეგლამენტირება ხდება კანონით. მეწარმე ვერ შექმნის და ვერ აწარმოებს ისეთ საქონელსა და მომსახურებას, რაც იკრძალება კანონით. შესაძლებელია მოგების მიღება, ასევე სხვა სარგებლისაც.

თანამედროვე საქართველოში მეწარმე ვალდებულია იფიქროს არა მარტო საკუთარ სარგებელზე, არამედ სხვა ადამიანების სარგებელზეც, რომლებიც მონაწილეობენ ბიზნესში. უნდა მისდევდეს და აფასებდეს ურთიერთსარგებლობის პრინციპს, იგი ერთ-ერთი ელემენტია სოციალურ-ეკონომიკური სისტემისა, ღია სისტემისა, რომელიც არ შეიძლება იყოს მთლიანად იზოლირებული გარემოს რომელიმე ასპექტიდან-ენერგეტიკული, ინფორმაციული, მატერიალური და ა.შ. ამ სისტემაში თავისუფლად, ავტონომიურად მოქმედებს მისი შემადგენელი ელემენტები, რომლებსაც საკუთარი მიზანმიმართული საქმეები აქვთ და შეუძლიათ ცვალონ საკუთარი სახე. მოცემული სისტემა, ასევე მეწარმე შემოსაზღვრული არაა. იგი არაერთსახაა და გარემოსთან დაკავშირებულია მრავალი კომუნიკაციით.

ურთიერთობები ბიზნესში დამოკიდებულია იმ ინფორმაციულ ნაკადზე, რომელთა წყაროებს ადამიანის მრავალსახოვანი და მრავალ მიმართული საქმიანობა წარმოადგენს და ეფუძნება რელიგიურ, გენეტიკურ, ფიზიოლოგიურ, საკომუნიკაციო, სამეურნეო, გარემოს, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ინფორმაციას. ეს ინფორმაციული სისტემა განსაზღვრავს ადამიანის ადგილს ერთობლივ სოციალურ-ეკონომიკურ საზოგადოებაში და თუ რომელიმე საქმიანობის მიხედ-

ვით გამოვარჩევთ ადამიანის და მის ირგვლივ არსებულ ინფორმაციულ ნაკადებს, მაშინ მას უნდა მივუდგეთ ამ საქმის შესრულების შედეგის შეფასებით, რაც დაკავებული აქვს მას ან ადამიანთა ჯგუფს მოცემულ დროში, მოცემული რესურსებითა და მოტივაციით (ინტერესით).

საკომუნიკაციო ურთიერთობების დახასიათებისას აუცილებელია პირველ რიგში დავადგინოთ რომელ ინფორმაციულ სივრცეში (გარემოში) უწევს საქმიანობა ადამიანს და რა როლი ენიჭება მას ამ გარემოში, როგორ უნდა მივუდგეთ და რა ინტერესი გააჩნია ამ გარემოს საკუთრივ და ასევე ადამიანის მიმართ.

სამეწარმეო საქმიანობის რამდენიმე მართვის მოდელი არსებობს, რომლებიც კლასიკური მოდელებია და მათზეა აგებული მისი შემდგომი განვითარება: მართვის „X“, „Y“ და „Z“ თეორიები. განვიხილოთ ამ თეორიების ძირითადი პოსტულატები, რის საფუძველზეც ხდება კომუნიკაციური ურთიერთობების დამყარება და განვითარება.

8.2. კომუნიკაციები მმართველურ სიტუაციებში და გადაწყვეტილების მიღების წესები

მმართველების მიერ გადაწყვეტილების მიღება რთული პროცესია და, პირველ რიგში, დამოკიდებულია მართვის სტრუქტურის ტიპზე, მმართველის მიერ ჩამოყალიბებულ

იერარქიულ მართვის სტილზე, მართვის დელეგირების დონეზე, მმართველის პროფესიონალიზმზე, მის მიერ აუცილებლად მისაღები „გონებრივი ცენტრის“ მრჩეველების კომპეტენტურობაზე. ამის გამო, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შეიძლება აღმოჩნდეს ხანგრძლივი და, რაც მთავარია, მრავალმხრივი. მეწარმემ უნდა იცოდეს, რომ მისი საწარმო ან საქმე წარ-მოადგენს თავისებურ მანქანას პროდუქციის წარმოებისა და სხვადასხვაობის (მრავალფეროვნების) გასანადგურებლად (სტ. ბეირის გამონათქვამი).

მაგრამ ამ „სხვადასხვაობის განადგურების“ პროცესი არის სწორედ ინფორმაციული, დამყარებული ინფორმაციის მიღებასა და გადამუშავებაზე და ამის საფუძველზე მმართველური გადაწყვეტილების გამომუშავებაზე, რაც ხორციელდება პირდაპირი და უკუკავშირების არხების მეშვეობით. სტ. ბეირის პრინციპი გამომდინარეობს უკუშედეგების აუცილებელი მრავალფეროვნების კანონიდან, რომელიც განსაზღვრავს მართვის სუბიექტის ამორჩევით შესაძლებლობების მოთხოვნებს, განპირობებულს მართვის ობიექტის მრავალფეროვნების ისეთი შემცირებით, რომელიც აუცილებელია ეფექტური მართვისათვის. ი. ანსოფის გაგებით, ეს კანონი ასე გამოითქმის - „იმისათვის, რომ შევეწინააღმდეგოთ გარემოს (კომპანიაში) ფირმაში გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე და სირთულე უნდა შეესაბამებოდეს მათ გარემოში მიმდინარე ცვლილებების სირთულესა და სისწრაფეს“.

რომელ გარემოს უნდა შეესაბამებოდეს მმართველური გადაწყვეტილების სისწრაფე და სირთულე?

- კონკურენტულ გარემოს;
- რეგიონალურ გარემოს;
- ფორმის მოქმედების შესატყვის გარემოს.

მეწარმე, რომ ბიზნესში მიჰყვებს ამ კანონებს, საჭიროა მისი მენეჯმენტის ფუნქციები იყოს საკმაოდ კომპიუტერიზებული დონეზე, მით უმეტეს საქართველო შესულია მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში და, ცხადია, მსოფლიო ბაზარზეც, რომელიც ზეკომპიუტერიზებულია. ასეთ შემთხვევაში მაინც მიყვები სტაფორდ ბირის წინადადებას: „იცოდე რისკენ მიილტვი და მოემზადე ისე, რომ მას მიაღწიო“. ამ წესის პირველი ნაწილი ბიზნესის (მეწარმეობის) სტრატეგიაა, მეორე - საწარმოს ორგანიზაციული კონცეფცია.

მ. მამარდაშვილის თქმით, „აზროვნება დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღებასთან, გადაწყვეტილების მიღება კი – ბედის გადაწყვეტაცაა“.

ბედში იგულისხმება ყველა ის საკითხი, მოვლენა, გარიგება და ა.შ. რომელზეც მეწარმეს გამოაქვს გადაწყვეტილება. ეს რთულზე რთული საკითხია და ამიტომაცაა, რომ პრობლემის გამგებ მეწარმეს ან ხელმძღვანელს ყოველთვის გვერდით ჰყავს მრჩეველი, კონსულტანტი, მაგრამ გადაწყვეტილება მხოლოდ მას გამოაქვს.

ამის გამოა, რომ მ. მამარდაშვილი აზროვნებას ახასიათებს, როგორც ვაჟკაცურ ქმედებას – „აზროვნება ვაჟკაცურია“. ამ ფრაზაში მოცემულია მეწარმის არა მარტო პრობლემის გაგების უნარი, არამედ მისი ქმედების ვაჟკაცურობაც. ამასთან, „აზროვნება არსებობაა“.

მ. მამარდაშვილი ასეთი მოვლენის ასახსნელად გამოკვეთს პიროვნების მდგომარეობას, კერძოდ, „გადაწყვეტილების გამოტანის მომენტში ადამიანი შეკრებილობის მწვერვალზე უნდა იყოს. ადამიანი, რომელიც შეკრებილია, ყველა მომენტში არის გმირი“.

ამგვარად, გადაწყვეტილების გამოტანისას ვღებულობთ შემდეგ სქემას: ადამიანი (ჩვენ შემთხვევაში მეწარმე) შეკრებილობის მწვერვალზე უნდა იყოს და მისი მოქმედება დაკავშირებულია აზროვნებასთან და რადგანაც იგი ამ მომენტში შეკრებილია, მისი აზროვნება ვაჟკაცურია და იგი ყველა მომენტში გმირია. მაგრამ თუ არ აღმოჩნდა შეკრებილობის დონეზე, მაშინ მის წინაშე აღსდგებიან. „ის ძალები კი, რომლებიც ხელს უშლიან ადამიანის შეკრებას, გადაწყვეტილების მიღებას, არის ლაჩრობა, სიზარმაცე, შიში და იმედი“.

მ. მამარდაშვილი ამ ფრაზით გამოხატავს იმ ადამიანის ქცევას, რომელიც არ ამალღებულა იმ აზროვნებამდე, რომელიც ვაჟკაცურია. ამასთან, რაც შეეხება იმედს, ამ შემთხვევაში ეს არის მოცემული ადამიანის მიერ თავის თავის იმედად შექმნილი მეორე ადამიანის ან ორგანიზაციის იმედი და არავითარ შემთხვევაში ღმერთისა, რომელიც ყოველთვის საიმედოა.

ამგვარად, მეწარმის ერთ-ერთ მთავარი უნარი სწორი და მართებული გადაწყვეტილების მიღების უნარია, რომელსაც სჭირდება ვაჟკაცური აზროვნება და მაქსიმალური შეკრებილობა ყველა ძალისა, რომელიც მას ახასიათებს.

1. ინფორმაციის წესი - თუ გადაწყვეტილების ხარისხს

აქვს მნიშვნელობა და ხელმძღვანელს არ გააჩნია საკმარისი ცოდნა ან გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭიროა ინფორმაცია.

2. მიზნების შეთავსების წესი - თუ გადაწყვეტილების ხარისხს აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, ხოლო ქვეშევრდომი არ ითვალისწინებს იმ ორგანიზაციულ მიზნებს, რომლებიც დაყენებულია პრობლემის გადასაწყვეტად, მაშინ გამოირიცხება ჯგუფური მეთოდი. ე.ი. თუ ქვეშევრდომები არ ითვალისწინებს მენეჯმენტის უმაღლეს მიზნებს, მაშინ ისინი დაბლოკავენ მიღებულ გადაწყვეტილებას, რომელიც მიღებულია ჯგუფური გარჩევის დროს.

3. არასტრუქტურული პრობლემების წესი - პრობლემა, რომელიც არაა სწორად დაყენებული, სადაც არაა ცხადი (ნათელი) მიზანი, საშუალება და ა.შ. იმ შემთხვევაში, როცა გადაწყვეტილების ხარისხი მნიშვნელოვანია, ხოლო ხელმძღვანელს არა აქვს საკმარისი ცოდნა გადაწყვეტილების მისაღებად და პრობლემა არაა სტრუქტურირებული, ასევე არაა ინფორმაცია, მაშინ გამოირიცხება ა1, ა2 და კ1.

4. მოწონების წესი - თუ გადაწყვეტილების მოწონებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა მისი შედეგიანი რეალიზაციისათვის და წინასწარ არაა ცნობილი მიიღებს თუ არა ავტოკრატიული გადაწყვეტილება მოწონებას, მაშინ ა1 და ა2 გამოირიცხება.

5. აზრთა სხვადასხვა წესი - თუ გადაწყვეტილებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა და ქვეშევრდომებს შორის შეიძლება წარმოიშვას შიგა კონფლიქტი მომგებიანი გადაწყ-

ვეტილების მიღების დროს, მაშინ გამოიხატება ა1, ა2, კ1 და კ2. პრობლემა იმაშია, რომ ჯგუფში აუცილებელია წინასწარ შეიქმნას კონფლიქტი. მაგრამ მიზნის საწინააღმდეგო ქვეშევრდომებს არაფერი აქვთ, კამათი მიდის საშუალებების ირგვლივ. თუ გადაწყვეტილება იქნება ავტორიტარული ან კონსულტაციური კონფლიქტი არ ჩაქრება, მაშინ ჯგუფი მიდის კომპრომისზე.

6. კანონიერების წესი - თუ გადაწყვეტილებას ხარისხზე არა აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, ხოლო მოწონება წარმოადგენს მთავარ მომენტს, მაგრამ წინასწარაა ცნობილი, რომ ავტოკრატული გადაწყვეტილება არ იქნება მოწონებული, მაშინ გამოირიცხება ა1, ა2, კ1 და კ2.

7. მოწონების პრიორიტეტულობის წესი - მოწონებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, მაგრამ არ მიიღება ავტორიტარული გადაწყვეტილების დროს და ქვეშევრდომებს შეიძლება ენდო, მაგრამ რჩება მხოლოდ ჯგუფური გადაწყვეტილება.

გადაწყვეტილების მისაღებად მენეჯერს სჭირდება ოპერატიული ინფორმაცია, რომელიც ხარისხიანი, საიმედო და სრულყოფილი უნდა იყოს. ინფორმაციის ხარისხი განისაზღვრება შემდეგი ნიშნებით:

1. უტყუარობის ნიშანი, ე.ი. ინფორმაცია უნდა იყოს შეცდომებისაგან თავისუფალი;

2. დროის ნიშნით იგი უნდა ემყარებოდეს უკანასკნელ მონაცემებს;

3. კომპლექსურობით, ე.ი. გადაწყვეტილება ხარისხი-

ნია მხოლოდ სრული ინფორმაციის პირობებში;

4. სიმოკლით (სიმცირით, ტევადობით). იგი წარმოდგენილი უნდა იყოს შეკუმშული ფორმით, რაც საშუალებას გვაძლევს გადაწყვეტილება მივიღოთ ადვილად და სწრაფად. „გრძელი სიტყვა მოკლედ ითქმის“ – შ. რუსთაველი;

5. პირველი რიგის. უნდა იყოს იმდენად ინფორმაციული ტევადობით, რომელიც საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ გადაწყვეტილება.

ინფორმაციის ხარისხის გაუმჯობესება ხდება კომპიუტერული დამუშავებით, რომელთა გამოყენებით მენეჯერის შრომა უფრო ეფექტურია. მართალია დღეს ინფორმაციის დამუშავების ღირებულება მცირდება, მაგრამ მის სინამდვილეს, კომპლექტურობასა და თავის დროულობას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

მონაცემები ეს უბრალოდ ფაქტებია. დროის ყოველ მომენტში „გვბომბავენ“ უამრავი ფაქტებით, მაგრამ გვანტერესებს მხოლოდ ის, რომელიც ეხება ჩვენ უშუალო საქმიანობას – მეწარმეობასა და ბიზნესს. მონაცემთა შეგროვების შემდეგ ხდება მათი დამუშავება (რომელშიც შედის მონაცემთა დაჯგუფება) განზოგადება, ანალიზი და შედეგები, შემდეგ ინფორმაციის მიწოდება მათზე, რომლებიც სარგებლობენ და იყენებენ მათ თავიანთ საქმიანობაში.

კომპიუტერების გამოყენებით მეწარმეობაში შექმნილია სხვადასხვა საქმიანობათა ინფორმაციული სისტემები: მენეჯმენტის საინფორმაციო, მართვის ავტომატიზებული, დისპეტჩერული და ოპერატიული ინფორმაციის დამუშავება, მა-

რკეტინგის კვლევის ინფორმაციული, ტექნოლოგიური მართვის.

ყველა ეს და სხვა ინფორმაციული სისტემები არის საქმეებზე მონაცემთა დამუშავების შემდგომი განვითარება და საქმის გაფართოება და ისინი ხელს უწყობენ მეწარმეებს გადაწყვეტილების გამოტანაში და ამიტომ მათ მაღალ დონეს წარმოადგენს სისტემა, რომელიც მენეჯერს ეხმარება. ეს სისტემა იძლევა მაღალხარისხიან ინფორმაციას და უშუალოდ მიეწოდება მართვის უმაღლეს რგოლს, რაც ხელს უწყობს კომპლექსური პრობლემების ანალიზს. ამ სისტემის იდეაა ის, რომ კომპიუტერს შეუძლია მეტი მოგვცეს, ვიდრე უბრალოდ მოგვაწოდოს ინფორმაცია. მართალია არც ერთ კომპიუტერს არ შეუძლია შეცვალოს მენეჯერი, მაგრამ იგი საშუალებას აძლევს კონცენტრირება მოახდინოს იმ პრობლემებზე, რომელთა გადაწყვეტას ყოველთვის ეფექტი მოაქვს. იგი ძალიან კარგი დამატებაა მეწარმის ინტუიციასა და განსჯაზე.

კომპიუტერების გამოყენებისას საქმე გვაქვს ნეგატიურ ზეგავლენასთან. მართალია ისინი მნიშვნელოვნად ამაღლებენ შრომის ნაყოფიერებას, მაგრამ თუ მათ არასწორად ვიყენებთ, გვიქმნის პრობლემას. მოცემული სისტემები მაღალი საფეხურის მენეჯერებს აძლევს უტყუარ ინფორმაციას ფირმის ყველა საქმიანობაზე. ამასთან, მათ შეუძლიათ მრავალი უსიამოვნების მოტანა. პირველ რიგში ქვეშევრდომები გრძნობენ, რომ ისინი კონტროლის ქვეშ იმყოფებიან, რაც არასასიამოვნოა, მაგრამ, მეორე მხრივ, შეუძლიათ მიიღონ კონფიდენციალური ინფორმაცია, რისი მიღებაც შეუძლიათ ფირ-

მის კონკურენტებსაც, ამიტომ აუცილებელია ინფორმაციის დაცვის ღონისძიებები.

8.3. სამეწარმეო საქმიანობაში მიმდინარე მოლაპარაკებები და გარიგებები

მოლაპარაკება განიხილება, როგორც პროცესი, რომლის მსვლელობისას ღიად წამოყენდება განსაზღვრული წინადადებები შეთანხმების მიღწევის მიზნით, საერთო კონსენსუსის მიღწევის ან მხარეთა საერთო ინტერესების მისაღწევად. მოლაპარაკება მთლიანად ან ნაწილობრივ ცვლის მხარეთა ურთიერთობებს პირველსაწყის პოზიციებთან შედარებით.

მოლაპარაკების შედეგი არის არა მარტო კონტრაქტის ტექსტის შეთანხმება ვალდებულებების მითითებით, არამედ სხვა მრავალი საკითხის გადაწყვეტა, რომელიც დაკავშირებულია კონტრაქტის შესრულებასთან.

მოლაპარაკება კომუნიკაციური ურთიერთობის პროცესის ნაწილია, რომელიც მიმდინარეობს სიტყვიერი ურთიერთობის მეშვეობით. ამ დროს მხარეები ეყრდნობიან საკუთარი ფირმების ინტერესებს და გაითვალისწინებენ ძირითადი საფუძველი, მთავარი პოსტულატი: სწორად და ეფექტურად წარმართონ საქმიანობა და მართვა უნდა იყოს კომპეტენტური; იცოდენ ძირფესვიანად წარმოების ყველა პირობა, საწარმოო ურთიერთობები, რესურსები და საშუალებები, კარგად

უნდა ერკვეოდე ტექნიკასა და ტექნოლოგიებში და მათ საფუძველზე აგებულ მენეჯმენტში. საჭიროა იცოდე მთავარი, რომ შენტვის გამოყოფილი დრო ეს შესატყვისი თანხაა ამერიკული გაგებით. ქართველებისათვის მთავარია დრო, რომელიც ფულზე ძვირად ღირებულია. ამიტომ მოლაპარაკებისას ეს მოთხოვნა ეხება მართვის საფეხურის ნებისმიერ დონეზე მომუშავე სპეციალისტს.

მოლაპარაკების გამართვისას სხვადასხვა პროფესიის და მდგომარეობის ადამიანებთან გამოიკვეთება ადამიანის ხასიათი, მისი ცოდნა, გამოცდილება და ამიტომ ნებისმიერი ხელმძღვანელისა თუ სპეციალისტის პროფესიული ცოდნა დაკავშირებული უნდა იყოს ადამიანების ფსიქოლოგიის ცოდნასთან.

საბაზრო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე პირობებში, ყოველი ფირმისა და მისი თანამშრომლის კონტრაქტებთან ურთიერთობისას გამოკვეთილია ფირმის ინტერესები. ეს ინტერესები განსაკუთრებით იზრდება, როდესაც კავშირი იწყება საზღვარგარეთულ ფირმებთან. ამ შემთხვევაში ეს ინტერესები გამომდინარეობს ქვეყნის ინტერესებიდან (საქართველოს ინტერესი უპირველეს ყოვლისა) და შემდგომ ფირმის ინტერესებიდან. ესაა ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანა.

ფირმის მართვის უმაღლესი დონის, ასევე მარკეტინგისა და მენეჯმენტის მიმართულების ხელმძღვანელები, რომლებიც დაკავშირებულია ოპერატიული ინფორმაციის გამოყენებასთან, სხვადასხვა მოლაპარაკებებში მონაწილეობის

დროს, მათთვის ქმნიან საქმიანი ურთიერთობის, კეთილგანწყობის და ნდობის ატმოსფეროს.

მოლაპარაკების გამართვის მოსამზადებლად მხარეებმა უნდა იცოდნენ ერთი კლასიკური რჩევა „იცოდე მოლაპარაკების წარმართვა – ეს ტალანტია“ (სტენდალი). ამიტომ თვით-კონტროლი საკუთარ გრძნობებსა და ქცევაზე მაღალი უნდა იყოს.

მოლაპარაკების მომზადება ითვალისწინებს:

- მოლაპარაკების საგნის (ხელშეკრულების დადება, ლიზინგი, იჯარა, მიწოდება და ა.შ.) ათვისება და პრობლემების შესწავლა, რაც დაკავშირებულია კონტრაქტის საგანთან;

- მეორე მხარის პირთა დონე, მათი კომპეტენტურობა, ადგილი საზოგადოებაში, ხასიათი;

- მეორე მხარის ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა, მისი სახელი, ბაზარზე დაკავებული ადგილი, მიკუთვნება, დივერსიფიკაციის დონე;

- განსახილველი საკითხების განსაზღვრა და ჩამონათვალის შესრულება;

- მოლაპარაკების გეგმის დამუშავება, რა საკითხები განიხილება?

- მოლაპარაკებისათვის ყველა საჭირო ინფორმაციის მომზადება და ანალიზი;

- მოლაპარაკების საგანი გახსნილი უნდა იქნეს კონკრეტულად და მწყობრად, მოცემული უნდა იყოს საკმაოდ მაღალი ინფორმაცია.

- მოლაპარაკების გამართვისას მნიშვნელოვანია ფსიქო-

ლოგის კანონების გამოყენება. წესებს, რომელთა ცოდნას შეუძლია ეფექტიანი გარიგებისა და სხვა ეფექტის მიღწევა მიეკუთვნება შემდეგი:

- პატივისცემის გამოხატვა მეორე მხარის აზრის მიმართ.

- არასოდეს არ უთხრათ პარტნიორს, რომ იგი არაა მართალი ან მისი აზრი არასწორია. ამ შემთხვევაში გამოდგება ბრიტანული ჩვევა: „მე პატივს ვცემ თქვენს აზრს, მაგრამ გამაჩნია ჩემი სხვაგვარად სამოქმედო“;

- ეცადეთ დაინახოთ მოლაპარაკების საგნები და მის ირგვლივ პრობლემები მეორე მხარის თვალთ;

- სიმპათიის გამოვლენა მისი აზრებისა და ინტერესების მიმართ;

- პარტნიორის აზრის შეცვლა მისი აზრობრივი მოტივების გამოყენებით;

- პარტნიორის მიმართ უნდა გამოიჩინოთ ყურადღება და თუ მას აჩვენებთ, რომ თქვენ დაინტერესებული მსმენელი ხართ – ეს მნიშვნელოვანია;

- იმისათვის, რომ გახდეთ კარგი მოსაუბრე, პირველ რიგში, უნდა გახდეთ კარგი მსმენელი;

- არ დაიწყეთ საუბარი იმ საკითხებით, რომლებზეც მხარეებს აქვთ აზრთა სხვადასხვაობა, პირიქით აქცენტი უნდა გაკეთდეს იმათზე, რომლებზეც თანხმობაა;

- პარტნიორის დასარწმუნებლად არაა საჭირო ბევრი ლაპარაკი, ეს შეცდომაა. სჯობს მისცეთ მას შესაძლებლობა ილაპარაკოს, რადგანაც იგი უფრო იცნობს თავის პრობლე-

მებს, ვიდრე თქვენ;

- ნუ შეუშლით ხელს საუბრისას გამოხატოს თავისი აზრი. თქვენთვის ეს უკეთესია, რადგან ღებულობთ საჭირო ინფორმაციას;

- ნებისმიერ საკითხებში საჭიროა გამოხატოთ თანაგრძნობა მის აზრებსა და სურვილებზე;

- თუ საუბრის მომენტში იგრძენით თქვენი საკუთარი გამონათქვამის ალოგიკურობა, დაასწარით, ვიდრე ინიციატივა გადავა მეორე მხარეს;

- დაიწყეთ მოლაპარაკება მეგობრული ტონით;

- ეცადეთ გამოხატოთ თქვენი აზრი ისე, რომ პარტნიორი იძულებული იყოს თქვას „დიახ“. შეიძლება გამოიყენოთ ძველი ბერძენი ფილოსოფოსის სოკრატეს მეთოდი. იგი ყოველთვის ცდილობდა თანამოსაუბრე დაეყოლიებინა „დიახ“-ზე, რადგან თუ პარტნიორი იტყვის „არა“, ძნელია მისი სხვა აზრზე გადაყვანა, ამიტომ საჭიროა მეორე- ხარისხოვან საკითხებზე გადასვლა, მაგალითად:

- დღეს ნათელი მზიანი ამინდია არა? – დიახ!

- თქვენი ფირმა სახელგანთქმულია, ასე არ არის? – დიახ!

ყველა ეს შეკითხვა მეორეხარისხოვანია, მაგრამ მათ მივყავართ იმისაკენ, რომ თანამოსაუბრე შეეჩვიოს დადებით პასუხებს და სხვ.

სოკრატეს მსგავსად მოლაპარაკება ისე უნდა წარვმართოთ, რომ კითხვა-პასუხზე იყოს გარკვეული „დიახ“ და „არა“, ეს კი ლოგიკის მეთოდების დაუფლებასაც გვაძლევს.

ამის შემდეგ მიეცით პარტნიორს საშუალება გამოხატოს თავისი აზრი, ნუ შეუშლით ხელს, მაშინ იგი ადვილად აღმოაჩენს თავის შეცდომას;

- ეცადეთ ისე წაიყვანოთ მოლაპარაკება, რომ განხილვის შედეგად პარტნიორმა იფიქროს, რომ შენი წინადადება, იდეა ეს მისი საკუთრებაა. ეს უკვე მომგებიანია;

- თუ თქვენ გაგაჩნიათ ნაღდი არგუმენტი, რომელზეც პარტნიორი არ შეიძლება არ დაგეთანხმოს, ეცადეთ მასზე თქვათ რაც შეიძლება გვიან ან არც სთქვათ, უმჯობესია იგი თვით მივიდეს ამ არგუმენტთან;

საქმიანი შეხვედრისათვის უფრო მეტია საჭირო, ვიდრე იპოვო მოსაწონი პარტნიორი. საჭიროა შენ თვითონ იყო მოსაწონი და შექმნა ისეთი ატმოსფერო, სადაც მოხსნილია ყოველგვარი დამაბულობა. საჭიროა გქონდეს ე.წ. მდგომარეობის ფონი, განწყობა ანუ ე.წ. „საკონცერტო ხასიათი“ (შემოტანილია ბულგარელი ფსიქოლოგის გ. ლოზანოვის მიერ). ასეთი ფონის შექმნისას კარგად მოქმედებს დამარწმუნებელი ზეგავლენის ყველა მოდელი. ამ შემთხვევაში გამოიყენება შექება, ანდაზები, თქმულებები, ფრთიანი გამოთქმები, მოწონება და სხვ.

დამარწმუნებელ გავლენას გააჩნია ტენდენცია უკეთესად აითვისოს მხარემ მიღებული ინფორმაცია, თუ საქმიანი შეხვედრის დროს შექმნილია განსაზღვრული ფსიქოლოგიური ფონი. აქ შეიძლება გამოვიყენოთ რელაქსაცია (შესუსტება), ემოციური დამაბულობა, იდენტიფიკაცია, გათანაბრება, იგივეობა და „კონკრეტული ხასიათი“. თითოეულ კონკრეტულ

ფონს აქვს შესაბამისი დამარწმუნებელი გავლენა, ხერხი. რელაქსაციაში შედის დარიგება, ირიბი მოწონება, სოკრატეს მეთოდი.

თავი IX. პროფესიული უნარ-ჩვევები და მოტივაცია

9.1 მოტივაციის სახეები, მოტივაციის შესაძლებლობა

ეფექტიანი მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მაქსიმალურად იყოს გახსნილი პერსონალის ფიზიკური და ინტელექტუალური პოტენციალი.

ამის მიღწევა კი შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ჩავწვდებით იმ ფაქტორებს, რომლებიც განაპირობებენ, კომპანიაში ადამიანების ქცევას და სამუშაო ეფექტიანობას.

პერსონალის მართვის საკითხებში ცნობილი ექსპერტის დინ სპიტსერის აზრით – პერსონალის 50% იყენებს თავის პოტენციალის ნაწილს, მხოლოდ იმისათვის, რომ შეინარჩუნოს თავისი სამსახური, ხოლო პერსონალის 80%-ს, მათი სურვილის შემთხვევაში შეუძლია საგრძნობლად გაზარდოს თავისი სამუშაო ეფექტიანობა და პროდუქტიულობა.

როგორ შევქმნათ ამის მოტივაცია?

„არსებობს მხოლოდ ერთი ხერხი, რომ აიძულო ადამიანი გააკეთოს რამე. უნდა იმოქმედო ისე, რომ ადამიანმა მოინდომოს თვითონ ამის გაკეთება. სხვა ალტერნატივა უბრალოდ არ არსებობს.“

„სამოტივაციო მენეჯმენტი“ – ეს შედარებით ახალი მიმართულებაა, კორპორატიული მენეჯმენტის დარგში, რომ-

ლის ათვისებაც გაზრდის ნებისმიერი რანგის, პერსონალის მართვის სპეციალისტის პროფესიონალურ დონეს.

მეცნიერულად დადგენილია: „მოტივის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ ესა თუ ის ფიზიკური ქცევა გადაიქცევა განსაზღვრულ ფსიქოლოგიურ ქცევაში“. ასე ხდება, რომ ლიდერობის სხვადასხვა სახის პირობებში, ლიდერის მიდგომა ფირმის ამოცანების შესრულებასა და ამ საქმეში ხელქვეითთა მობილიზებისას აუცილებლობას წარმოადგენს მათთვის შესაბამისი განწყობის შექმნა, შეგულიანება, აყოლიება და სხვა, რათა შედეგზე ორიენტირებული გადაწყვეტილება დროულად იქნას შესრულებული. ამასთან ერთად ლიდერის ქცევაში ლიდერობის ზოგიერთ სტილში გამოიკვეთება ემპათიური მიდგომა, რითაც ლიდერი თანაგრძნობას გამოხატავს ხელქვეითთა ცხოვრებისა და საქმიანობის მდგომარეობის მიმართ. ეს მისი სოციალური პოლიტიკის ნაწილია.

ცნობილია, რომ ფირმაში ლიდერის ქცევა, მოქმედება და საქმიანობის წარმართვა უშუალოდ დაკავშირებულია ფირმის შიგა და გარე ფაქტორების გავლენაზე ანდა მათ მიერ გამოწვეულ სიტუაციებთან. ლიდერი სწორედ ამ სიტუაციების გაანალიზებისა და მასზედ ამალღების შედეგად ახდენს ამ სიტუაციების გამოყენებასა და რეგულირებას, რათა ფირმა გამოიყვანოს ან კრიზისული სიტუაციებიდან ან მიზანმიმართულად წარმართოს ფირმის ბაზარზე ორიენტირების პროცესი, ბაზრის არსებული ნაწილის გაფართოების მიზნით.

9.2 პროფესიულ უნარ-ჩვევაში მოტივის და სტიმულის განმასხვავებელი ელემენტები

როგორ განვასხვავოთ მოტივები და სტიმულები ერთმანეთისგან. ბიზნესსა და მეწარმეობაში მოქმედება თითოეულმა ადამიანმა იცის თავისი დაკვირვებებიდან და სხვათა გამოცდილებებიდან, რომ კვალიფიცირებულ მენეჯერს, რომელისაც გააჩნდა მაღალი ინტელექტუალური დონე და იგი დანიშნული იქნა ერთ-ერთ მაღალ თანამდებობაზე და ჩაუგდია საქმე, ასევე ვიცით პირიქით ნაკლებად ინტელექტუალურს, მარგამ საქმის საშუალოდ მცოდნეს, იგივე თანამდებობის მიღების შემდეგ დიდი წარმატებისთვის მიუღწევია.

ასეთი ისტორიები ბევრია და ეს კიდევ ერთხელ გვიჩვენებს, რომ ლიდერის პოზიციაზე, რომელიმე ხელმძღვანელის შერჩევა რომელსაც გააჩნია საჭირო თვისებები, მაინც ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება, შეიძლება შემთხვევითობაც, მაგრამ წარმატებული. ეს გამოწვეულია იმით, რომ ქცევის ინდივიდუალური სტილი თითოეულ ლიდერს (მენეჯერს) გამორჩეული აქვს. ზოგს ხმას ვერ ამოაღებინებ - მას ურჩევნია საქმეები აკეთოს, სხვები კი განცხადებებს აკეთებენ და საკუთარი თავის გამოჩენაზე ფიქრობენ.

ჩვენ ვიცით, რომ ლიდერები ძირითადად ყალიბდებიან მოქმედებასა და სიტუაციებში, რომელთა გამოყენება და მართვა მათ შეუძლიათ, ამიტომ სიტუაციიდან გამომდინარე ყალიბდება ლიდერობის სტილი. აქ შეიძლება განვიხილოთ რამდენიმე მაგალითი, რომელიც გვიჩვენებს სხვადასხვა სი-

ტუაცის, რომლის მართვა უნდა მოახდინოს ლიდერმა. მაგ. მოხდა ორი კარგი იმიჯის მქონე ფირმის შეერთება. აქ ხდება თანაბარი განათლების, პროფესიონალიზმის, სპეციალისტთა ინტერესების დაჯახება, მოსალოდნელია პიროვნებათა-შორისი დონის კომფლიქტის წარმოშობა, საჭიროა გაერთიანების სათავეში იდგას ისეთი მმართველი, რომელიც ყურადღებიანია, რომელსაც გააჩნია ნაყოფიერი თანამშრომლობისა და დიალოგის უნარი. ანდა პირიქით, ფირმაში აუცილებელია ძირფესვიანი გარდაქმნები, აქ საჭიროა ძალაუფლების, ხისტი მოქმედების მოყვარული ხელმძღვანელი და სხვა.

არსებობს სხვადასხვაგვარი სიტუაციები, რომელთა თავისდროული მოგვარება შესაძლებელია, თუ გვეცოდინება რომელი მმართველობის მეთოდი უფრო მოსახერხებელია ფირმის საქმიანობის სარგებლიანად წარმართვის. მმართველობის მეთოდი ესაა ხელმძღვანელის გავლენის ხერხები ჯგუფზე ან ჯგუფის წევრებზე არსებული შესაძლებლობების სრულად გამოსაყენებლად ფირმის ამოცანების გადასაწყვეტად ან მიზნების მიღწევა მიზნით. ადამიანების ჯგუფზე გავლენა შესაძლებელია ორი გზით: იძულებით (თეორია X) ამ მოტივაციით (თეორია Y) პირველ შემთხვევაში ადამიანების ჯგუფს აიძულებენ შეასრულონ, ის რაც მათგან მოითხოვება, მეორე შემთხვევაში თვითონ ასრულებს მოთხოვნილს, რადგანაც ამ საქმეში თვითონ უფროა დაინტერესებული.

ადამიანთა ჯგუფზე გავლენის ამა თუ იმ ხერხის შესაბამისად შეიძლება განისაზღვროს ხელმძღვანელობის მეთოდები, როგორც მარეგულირებელი და მასტიმულირებელი.

მოტივაციური. პირველის საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები, (ისინი ცნობილია შემდეგი დასახელებით: ორგანიზაციულ-განმკარგულებელი, დირექტიული, სამართლებრივი, ძალაუფლებრივი და ა.შ). მასტიმულირებელი მეთოდები იყოფა ორ ჯგუფად: ეკონომიკური (მატერიალურად მასტიმულირებელი) და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები

აღმზრდელობითი, მორალურად მასტიმულირებელი. ორგანიზაციულ - ადმინისტრაციული მეთოდის არსი მდგომარეობს შემდეგში - იგი პირდაპირ იყენებს ხელმძღვანელის ნების გავლენას ჯგუფზე. ამ დროს უსიტყვოდ უნდა სრულდებოდეს მისი ბრძანებები, განკარგულებები, მითითებები, თავისთავად ცხადია კანონის ფარგლებში.

ეკონომიკურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს გააჩნიათ ირიბი ზეგავლენის ხასიათი თანამშრომლებზე. მმართველობის აღწერილი მეთოდები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ცალ-ცალკე მათი გამოყენება შეუძლებელია. მმართველობის მეთოდების სხვადასხვაობა იმითაა განპირობებული, თუ ლიდერი ხელქვეითებსა და მიმდევრებზე გავლენის რა ხერხს გამოიყენებს.

მმართველობა (ხელმძღვანელობა) ინსტრუქციებისა და კონტროლის საფუძველზე. მართვის ამ მეთოდის დროს მმართველი ახდენს თავისი უფლებების დელეგირებას ხელქვეითებზე. ესაა მართვის ავტორიტარული სტილის სახე. ხელქვეითების აქტიურობა მინიმალურამდეა დაყვანილი და არც ვითარდება. მმართველი ლიდერი თავის გავლენას ხელქვეითებზე

თებზე ახდენს ინსტრუქციების, განკარგულებებისა და მითითებების მეშვეობით. მეცნიერულმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ ეს მეთოდი იძლევა კარგ შედეგს, მხოლოდ და მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გეგმები მკაფიოდაა განსაზღვრული, ყველა რესურსი ადგილზეა, ამუშავებულია და გამართულია ტექნოლოგიები. საჭიროა ლიდერის მკაფიო და ხარისხიანი მუშაობა.

მმართველობა დელეგირების საფუძველზე.

ეს მეთოდი პროგრესულად ითვლება იმიტომ, რომ ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობა და პასუხისმგებლობა გადატანილია მართვის დაბალ დონეზე. ე.ი. ის, რაზედაც გამოაქვთ გადაწყვეტილება, იქ უნდა მოხდეს მისი შესრულებაც. ამ შემთხვევაში დიდი როლი ენიჭება ყოვლისმომცველი კონტროლის სისტემას. დელეგირებას გააჩნია სამი აუცილებელი პირობა: დავალების მკაფიო დადგენა, გადაწყვეტილების მიღების საზღვრების მკაცრად განსაზღვრა, კერძოდ ეს ეხება ფინანსური და სხვა რესურსების საკითხებს, პასუხისმგებლობის მკაფიო დანაწევრება.

მასტიმულირებელი (მოტივაციური) მეთოდები: მმართველობა მოტივაციის საშუალებით. ეს მეთოდი დამყარებულია მომუშავეთა მოთხოვნილების, ინტერესების, ხასიათების პირადი მიზნების დაკმაყოფილებაზე, ასევე ადამიანის მოთხოვნილებაზე, ინტეგრირების შესაძლებლობაზე ორგანიზაციის მიზნებთან, რომელიც ხდება ასე, რომ ვთქვათ მისი მეორე ოჯახი.

შედეგებზე გამიზნული მმართველობა: მეთოდი დამუ-

შავებულაია ამერიკელი მეცნიერის პ. დრაკერის მიერ.

ამ მეთოდის საფუძველს წარმოადგენს შედეგებზე დავალება მართვის დეცენტრალიზებული სისტემის პირობებში, ანუ ფირმის თითოეულ ქვედანაყოფს დავალება ეძლევა კონკრეტული შედეგების მიღწევაზე. ასეთი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელმა თავის თავზე უნდა აიღოს შემდეგი ვალდებულებები:

- შეიტანოს შესაბამისი ღვაწლი ეკონომიკური შედეგების მიღწევაში;

- თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა ხელქვეითთა ძალისხმევის კონცენტრირებაზე სასურველი შესაძლებლობების გამოყენების საქმეში მნიშვნელოვანი შედეგების მიღების მიზნით.

- განწყობილი იყოს თავის უბანზე მუშაობაზე და საერთოდ ფირმაში ეკონომიკური ამოცანების სისტემატიურად მიზანმიმართულად და ორგანიზებულად შესრულებაზე.

მოტივის და სტიმულის განმასხვავებელი ელემენტები კარგად ჩანს შემდეგ მაგალითებზე:

1. კომპანიის ტოპ-მენეჯერებმა თათბირზე მოიწვიეს იერარქიულად საშუალო დონის მენეჯერი. თათბირზე ირჩეოდა მარკეტინგული კვლევის საკითხი წარმოებული პროდუქციის რეგიონებში მიწოდების დარეგულირებაზე. მოწვეული მენეჯერი მოულოდნელობისაგან შეცბა, როდესაც მოხვდა ასეთი რანგის მმართველების თათბირზე, მაგრამ ეს გაგრძელდა რამდენიმე წამი.

მენეჯერი კარგად ფლობდა დაჯერების უნარსა და

იცო-და მსჯელობის დამაჯერებლად წარმართვა. მან ტოპ-მენეჯერებისაგან განსხვავებით გამოხატა ამ საქმის მიმართ თავისი შეხედულება, რაც ლოგიკურად იყო დასაბუთებული და წარმოადგენდა უფრო ეფექტიან გადაწყვეტას. ამასთან მას არ გაუკრიტიკებია არცერთი ტოპ-მენეჯერის აზრი და გამონათქვამი მოცემულ საკითხზე, პირიქით თავის მოხსენებაში ზოგიერთი დადებითი ფაქტი გამოიყენა საკუთარი აზრის უკეთ გამოსახატავად. თათბირმა მოიწონა მენეჯერის პროექტი და იგი დანიშნეს ამ საქმის ხელმძღვანელად.

შეკითხვა: რა უფრო მეტად მოეწონათ ტოპმენეჯერებს?

- მენეჯერის მიერ წამოყენებული პროექტი?

- პროექტის არსი და მასზე გათვლები?

- მენეჯერის გულწრფელი და დამაჯერებელი ეფექტის მომტანი მსჯელობა?

2. ფირმის ხელმძღვანელთან ხელქვეითები აბარებენ ანგარიშს საქმიანობიდან გამომდინარე ერთი დროის მონაკვეთის შედეგებზე. გამოიკვეთა არასასურველი მოვლენები - ფირმის საქმიანობის ზოგიერთი მიმართულების ხელმძღვანელმა, რომელიც პასუხისმგებელი იყო შედეგის მიღწევაზე, მოხსენების დროს თავი ვერ გაართვა საქმიანობის შედეგების ანალიზს. შეიქმნა არასასიამოვნო სიტუაცია. აღშფოთებული ლიდერი შეიძლება მოექცეს არასასურველი სიტუაციისა და ემოციების ქვეშ და დაიწყოს აგრესიული შეტევა, განქიქება, ლანძღვა და

ა.შ. შემსრულებლების მიმართ, რომლებმაც დავალება ვერ შეასრულეს და ვერ მიიღეს მოცემულ პერიოდში გამიზ-

ნული შედეგები.

ასევე შეიძლება მოხდეს სხვაგვარი ქმედება ლიდერს თუ გააჩნია თავშეკავების უნარი და აკონტროლებს თავის ქცევას ის სხვაგვარად მოიქცევა. იცის, რა ქვეშევრდომების მუშაობის სისუსტე და ნაკლოვანება, რამაც გამოიწვია საქმის ჩაგდება, ის მოთმინებით მოისმენს, შეარჩევს სიტყვებსა და გამოთქმებს, არ იჩქარებს აგრესიულ გარჩევებსა და ქმედებებზე. მან უნდა გაანალიზოს მოვლენები, რამაც გამოიწვია შედეგის მიუღებლობა აქ შეიძლება რამდენიმე კითხვის დასმა: შეიძლება ესაა პირადი ფაქტორები, კერძოდ, შემსრულებლებმა არ გამოიჩინეს სურვილი მიზნის მისაღწევად, ამ შემთხვევაში შეიძლება იპოვო რაიმე შემამსუბუქებელი ქმედება? რა როლი შეასრულა მთელ ამ პერიოდში ლიდერმა? ამის შემდეგ, ანუ ასეთი ანალიზის შემდეგ რას აკეთებს ლიდერი?

- შეკრებს თავის გუნდს, განუცხადებს მომხდარზე ქვეშევრდომებს და მასზედ თუ რა მოჰყვება ამ ამბავს;

- შესთავაზებს თავისი ანალიზის შედეგებს და არგუმენტულ გადაწყვეტილებას;

- ანდა ჩამოაქვეითებს რამდენიმე ხელმძღვანელს, ჩამოაკლებს ხელფასს; თქვენ რას იტყვით? რომელი ქმედება შეშვინის

ლიდერს?

3. ლიდერის ქცევა კონკრეტულ სიტუაციაში.

კონკურენცია ხომ თავისი არსით შეჯიბრია, უკეთესად წარმართო ფირმის საქმიანობა, უკეთესი იყო ბაზრის გაფართოების საქმეში, მენეჯმენტში, ახალი კონკურენტუნარიანი

ტექნოლოგიებით ფირმის აღჭურვასა და მათი გამოყენებით კონკურენტმედეგი საქონლის წარმოებაში და ა.შ.

ცნობილია ბაზარზე მდგომარეობის ხშირად ცვლილების შესახებ, რასაც იწვევს უკანასკნელი ტექნოლოგიები. ცვლილება ამ დროს თავბრუდამხვევია და დიდი ყურადღება თუ არ მიექცა ფირმაში შრომის პროცესებს, საქმიანობას, შეიძლება ბაზარს აღარ დასჭირდეს არც შენი მომსახურება და არც საქონელი.

ასეთ პირობებში რა მოეთხოვება ლიდერს? მას უნდა შეეძლოს პირველ რიგში მართოს თავისი ემოციები, დროულად და ღრმად გაერკვეს შექმნილ სიტუაციაში, არც თვითონ და არც თანამშრომლები პანიკაში არ უნდა ჩავარდნენ მაშინ როდესაც საჭირო და აუცილებელია ფირმაში გარდაქმნების დაწყება ე.ი. საჭიროა მრავალი ღონისძიების გატარება, საქმეში ჩაწვდომა, მრავალჯერ გაზომვა, საჭირო ინფორმაციის დროულად მოძიება, ყველა საქმიანობის მიმართულების ხელმძღვანელთა მოსმენა და მათთან გარჩევა ყოველი სიახლისა ინოვაციისა და გარკვევა, რამდენად მნიშვნელოვანია ამ სიახლის დანერგვა და ამით ბაზარზე დარჩენა.

თქვენ, რომ ლიდერი იყოთ, რომელ გზას აირჩევდით განსხვავებულად?

4. წარმატებისკენ გზის გაკვლევა შეიძლება მრავალი ხერხით და მეთოდებით. თითოეული ადამიანი მდგომარეობიდან გამომდინარე თვითონ ირჩევს გამოსავალს, ლიდერი კი ფიქრობს კომპლექსურად. პირველ რიგში საჭიროა გამოარჩიოს მართვის იერარქიის სხვა დონეზე ლიდერები. მათი

გამოვლენის ერთ-ერთ ხერხად მიგვაჩნია ასეთი პროცედურის ჩატარება. ეს არაა მოულოდნელი და სპეციალურად შექმნილი. ყველა ფორმას გააჩნია ინოვაციური პროცესის შესატყვისად პერსონალის კვალიფიციურად მომზადება, ანუ რაიმე სიახლის დანერგვამდე განსაზღვრულ პერიოდული სწავლება ამ ახალ ტექნოლოგიაზე. პირველ რიგში ეს ეხება იმ მენეჯერებს, რომლებიც წარმართავენ ამ მიმართულებას ფირმაში.

ლიდერი აკვირდება ამ ჯგუფის წევრებს, არკვევს მათ მზადყოფნასა და სურვილს შეისწავლოს ეს საქმე ძირფესვიანად, რომელმაც წარმატება უნდა მოუტანოს ფირმასა და თანამშრომლებს. სასწავლო კვალიფიციური პროგრამები მრავალი სახისაა. ჩვენ შევარჩიეთ ახალი ტექნოლოგიური პროცესების მართვის პროგრამის ათვისება ძველის (რომელიც გამოიყენებოდა წლების განმავლობაში) მაგივრად.

ეს ახალი პროგრამა ძირფესვიანად ცვლის საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის შეკრების, დამუშავებისა და შეფასების ხასიათსა და ხარისხს. შერჩეული ჯგუფის წევრების ნაწილი ჩაერთო სწავლის პროცესში, სხვებმა არ მოისურვეს და არ დადიოდნენ სასწავლებლად. ისინი ფიქრობდნენ, რომ ახალმა გარდაქმნამ შეიძლება შეცვალოს მათთვის შერჩეული მუშაობის რეჟიმი. ამ ჯგუფიდან ვინც დარჩა, გამოვლინდა ერთი, რომელმაც დროულად გააანალიზა და ღრმად ჩაწვდა ახალ პროგრამას, მოიფიქრა მისი დანერგვის ღონისძიებები დარწმუნდა რა მის პოტენციალში. შედეგი სწავლებიდან ასეთია: ეს გამორჩეული თავისი შრომისუნარიანობით, მიზან-

დასახულობით და სიახლის წვდომის სურვილით დაინიშნა იერარქიის შემდგომი საფეხურის ხელმძღვანელად. იგი დააწინაურეს. მას ჩააბარეს სახელმძღვანელოდ რამდენიმე ქვედანაყოფი კერძოდ იმისათვის, რომ მან ეფექტიანად გამოიყენა ახალი ტექნოლოგია, ანუ ის გახდა შემდგომი მართვის საფეხურის თანამშრომელთა ლიდერი. ეს შემთხვევა კიდევ ერთხელ ადასტურებს, თუ რა როლი ენიჭება ლიდერობისაკენ მიმავალ გზაზე თვითკონტროლს, რომელიც ხელს უწყობს პატიოსნებას, რომელიც არამარტო ინდივიდის ღირსებაა, არამედ მთლიანად ფირმის. განვსაზღვროთ ჩვენი მიდგომა:

1. რა შეცდომა დაუშვეს იმ თანამშრომლებმა, რომლებმაც არ მოისურვეს კვალიფიკაციის ამაღლება?

2. რა ვერ გაითვალისწინა იმ ჯგუფმა, რომელმაც არ აითვისა ახალი ტექნოლოგია?

3. რა იყო მიზეზი, რის გამოც ჯგუფის ზოგიერთმა წევრმა სწავლა არ გააგრძელა?

4. გამარჯვებულმა. როგორ გამოიყენა მოცემული სიტუაცია?

5. იქნებ მათ, რომლებმაც არ ისურვეს ახალი ტექნოლოგიის შესწავლა, შეცდომა არ დაუშვიათ? შეიძლება მათი გამართლება? თუ, კი - მაშინ აღწერე ეს სიტუაცია და ისიც მიუთითე, შეიძლება თუ არა ამ სიტუაციის გამოყენებით წარმატების მიღწევა?

6. სიტუაცია, რომლის დროსაც გაერთიანდა ორი ფირმა და შეიქმნა თანამშრომელთა სიჭარბე, თანაც თითქმის ყვე-

ლა ქვედანაყოფში. ერთი ფირმის მენეჯერმა შეკრიბა ყველა თანამშრომელი და მწუხარე სახითა და ხმით შეატყობინა მათ ამის შესახებ და რომ ჩქარა ყველა იქნებით გათავისუფლებულიო. მეორე ფირმის მენეჯერმა მიმართა თავის თანამშრომლებს სულ სხვაგვარად. მან პატიოსნად აუხსნა სიტუაცია და თავისი შიშის შესახებ, მაგრამ შეპირდა მათ, რომ ჩააყენებდა საქმის კურსში და თითოეულის მიმართ საკითხს დააყენებდა სამართლიანობის საფუძველზე.

ამ ორ ხელმძღვანელს შორის არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობა - ესაა თანაგრძნობის უნარი (ემპათია). პირველი თვითონ იყო შეშინებული თავისი ბედით და არც ჩაწვდა თანამშრომლების გრძნობებს, მეორემ კი ინტუიციურად იგრძნო თანამშრომელთა მდგომარეობა და გაახმოვანა მათი შიშები. ამიტომაც, პირველი ფირმის თანამშრომლებმა, გულგატეხილებმა, რომელთა შორის იყვნენ ნიჭიერი სპეციალისტები, დროზე ადრე წავიდნენ ფირმიდან. ამის საწინააღმდეგოდ მეორემ თავი გამოავლინა, როგორც ლიდერმა და ძლიერმა ხელმძღვანელმა. ის მძიმე სიტუაციაში არ დაეცა სულით და მისი საუკეთესო სპეციალისტები მასთან დარჩნენ და წარმატებით გააგრძელეს საქმიანობა.

მოიფიქრეთ რატომაა ძნელი გუნდის მართვა. აქ ერთ მცირე შედარებას გავაკეთებ - შრომითი კოლექტივი, ესაა ჯგუფის წევრებისაგან შექმნილი გუნდი და შესაბამისად ესაა ემოციების მდულარე ქვაბი.

მე-6 მაგალითში მოტანილი სიტუაციების მიხედვით:

1. რატომაა ძნელი შრომითი კოლექტივის მართვა?

2. რა შეცდომა დაუშვა პირველი ფირმის ხელმძღვანელმა?

3. რით იყო გამორჩეული მეორე ფირმის ხელმძღვანელის ქმედება, რითაც იგი გამოჩნდა, როგორც ძლიერი ლიდერი?

4. რა თვისებებმა ითამაშა გადამწყვეტი როლი? ამ მაგალითის შედეგად შეიძლება გამოვხატოთ ლიდერის თვისება, რომელიც ხელმძღვანელობს შრომით კოლექტივს.

გუნდის ლიდერმა უნდა იცოდეს, გრძნობდეს და გაიგოს თითოეული წევრის აზრი, მისწრაფება, მოტივი.

სიტუაცია 7. მენეჯერის შესახებ, რომელიც დანიშნეს პრობლემური განყოფილების ხელმძღვანელად, სადაც თანამშრომლებს შორის იყო დაპირისპირება და ამიტომ საქმე არ კეთდებოდა. თანამშრომელთა გუნდში აღარ იყო ერთიანობა. მენეჯერის მიერ თითოეული გადატვირთული იყო სამუშაოთი, რის გამოც დადგენილ ვადაში ვერ ასრულებდნენ გეგმას. ამის საფუძველზე მოხდა დაპირისპირება მათ შორის. მენეჯერმა სცადა ზედაპირული ხერხებით მოეგვარებინა საქმე და დაელაგებინა ურთიერთობები მათ შორის, ერთმანეთთან და მათსა და მას შორის, რამაც არ გაჭრა, ვერ მოხერხდა მათი გუნდად შეკვრა, რომ იი ყოფილიყო ეფექტიანი რგოლი ფირმაში.

ახლად მოსულმა ხელმძღვანელმა გამოიყენა ის ხერხები, რომელიც ჩვენ განხილული გვაქვს მე-6 სიტუაციაში. მან

პირველ რიგში მოიწვია თითოეული გუნდის წევრი და ერთი-ერთზე გაესაუბრა, გაიგო თუ რა არ მოსწონთ, როგორ აფასებენ ისინი თავიანთ კოლეგებს, უყურადღებობას ხომ არ გრძნობენ მმართველობისგან და სხვა. ამის შემდეგ მან დაიწყო გუნდის გაერთიანება. ახალისებდა მათ გულდია საუბრებზე, ისმენდა მათგან თუ რაზე გაუცრუვდათ გული, ეხმარებოდა მათ თათბირებზე გამოეთქვათ კონსტრუქციული კრიტიკა. მენეჯერის ასეთმა გულდია მიდგომამ თანამშრომლების მიმართ, მას საშუალება მისცა გაეგო გუნდის ემოციური მდგომარეობა. მენეჯერის მიდგომებმა გააუმჯობესა თანამშრომლობა გუნდის წევრებს შორის და შესაბამისად მთელი ბიზნესის მდგომარეობა ფირმაში. ლიდერის გამოცდილება დანერგილი იქნა მთლიანად ფირმაში, რომელიც წარმატებული გახდა.

სიტუაცია 8. კულტურათაშორისი დიალოგი გლობალიზაციის პირობებში კომერციული ორგანიზაციების წინაშე აყენებს კიდევ ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევას. ფირმები საქმიანობენ და საქმიან კონტრაქტებს ამყარებენ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებთან და საჭიროა ლიდერებს, რომლებიც ფლობენ ემპათიის უნარებს, კარგად ესმოდეთ ამ ქვეყნების კულტურული და ეთიკური განსხვავებების თავისებურებები. კულტურათაშორის დიალოგმა შეიძლება მიგვიყვანოს გაუგებრობამდე და თანაგრძნობის გამოვლენამ, პირიქით უკუქმედება გამოიწვიოს. ასეთ ვითარებაში აუცილებელია მენეჯერები დაეუფლონ არავერბალური ურთიერთობის ნიუანსებს, რათა შესძლონ დროულად გაშიფრონ ემოციური გზავ-

ნილები, რომლებიც გამოხატულია სიტყვებში.

აქ, მაგალითად გვსურს მოვიყვანოთ სამეცნიერო ლიტერატურაში ცნობილი მოვლენ, რომელსაც ადგილი ჰქონდა ამერიკელ და იაპონელ სპეციალისტებს შორის საქმიანი ურთიერთობისას. ერთმა ცნობილმა ამერიკელმა კონსულტანტმა თავის ჯგუფთან ერთად იაპონელი კლიენტისათვის დაამუშავა პროექტი. როგორც წესი, ამერიკელი კლიენტების წინაშე პროექტის განხილვისას ავტორებს აძლევდნენ მრავალ შეკითხვას, ამ შემთხვევაში კი მისი განხილვისას, როდესაც გამოცხადდა კომერციული წინადადება, ხმა არ ამოუღია არცერთ იაპონელს და ისხდნენ სრულ სიჩუმეში. ჯგუფის წევრებს შორის დაიწყო მღელვარება, მათ ჩათვალეს, რომ კლიენტს არ მოეწონა პროექტი და მზად იყვნენ დაეტოვებინათ დარბაზი, მაგრამ მთავარმა კონსულტანტმა ჟესტით გააჩერა ისინი. მართალია, მან კარგად არ იცოდა იაპონური კულტურა, მაგრამ როდესაც მან დაინახა მათი სახის გამომეტყველება და ქცევა, მიხვდა, რომ ეს არ იყო უარი, არამედ დაინტერესება და ღრმად დაფიქრება. ის აღმოჩნდა მართალი. როცა კლიენტმა დაიწყო ლაპარაკი იგი დათანხმდა ამ ჯგუფთან თანამშრომლობაზე.

თავი X. მართვის თანამედროვე მეთოდები და მათი პროფესიული უნარ-ჩვევები

10.1 იერარქიული მართვის ელემენტები

აშშ-ში მეოცე საუკუნის 70-იანი წლებიდან მრჩეველ-დამრიგებელი აღნიშნავს პერსონალზე და განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის სტილს, რომლის მეშვეობითაც თანამშრომლები პიროვნულად ვითარდებიან და შრომის უნარს იუმჯობესებენ. აღნიშნული მიმართულება გერმანიაში 80-იანი წლებიდან დამკვიდრდა ტერმინით – ხელმძღვანელი, როგორც მრჩეველ-დამრიგებელი.

მოთხოვნა, რომ ხელმძღვანელი საკუთარი თანამშრომლების მრჩეველ-დამრიგებელი იყოს, თავიდან გასაღების სფეროში ჩამოყალიბდა და შემდგომ სხვა სფეროებზეც გავრცელდა. ამის პარალელურად, 80-იანი წლების შუა პერიოდიდან, მრჩეველ-დამრიგებელის ცნებამ ხელმძღვანელთა ორგანიზაციის გარეთა კონსულტირების მნიშვნელობა შეიძინა. თავიდან მრჩეველ-დამრიგებელი უკავშირდებოდა მხოლოდ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების კონსულტირებას. დღესდღეობით კი ბევრ კომპანიაში მრჩეველ-დამრიგებელი პერსონალის განვითარების ღონისძიებების შემადგენელი ორგანული ნაწილია. ბევრ კომპანიაში პრესტიჟულადაც კი არის მიჩნეული პირადი მრჩეველ-დამრიგებელის ყოლა.

თუ მრჩეველ-დამრიგებელი თავიდან ცალკეული ხელმძღვანელების სოციალური კომპეტენციების განვითარებას ეხებოდა, ბოლო ათწლეულში მისი გამოყენების სფერო მნიშ-

ვნელოვნად გაფართოვდა – სტრუქტურული და სტრატეგიული ცვლილებების ფარგლებში მრჩეველ-დამრიგებელი დღეს ბევრ კომპანიაში ჩამოყალიბდა, როგორც საკვანძო პირებისა და ხელმძღვანელთა გუნდის სისტემატური განვითარების გეგმა.

მართვის ბევრი სოლიდური ტექნოლოგია არსებობს, მაგრამ შემოვიფარგლოთ რამდენიმე შემაჯამებელი და განზოგადებული მოსაზრებით, რათა ნათელი გახდეს, თუ როგორ უკავშირდება ერთმანეთს მართვა და მრჩეველ-დამრიგებელი.

ხელმძღვანელი – არ აქვს მნიშვნელობა, ეს საწარმოს ეხება, პოლიტიკურ გაერთიანებას, პროექტს თუ მნიშვნელოვან შეხვედრას – ყოველთვის ორი საქმით არის დაკავებული, მართვით და მენეჯმენტით. ორივე ეს ტერმინი ხელმძღვანელის ორ ძირითად ფუნქციას ასახავს:

- მართვის ფუნქციას, როგორცაა კომუნიკაცია, მოდერაცია, მხარდაჭერა, გამოწვევა, შთაგონება;

- მენეჯმენტის ფუნქციას, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზება, განხორციელება, კონტროლი, შეფასება.

აქედან გამომდინარე, როგორც მართვის ნიჭი, ასევე მენეჯმენტში გაწაფულობა კომპეტენტური ხელმძღვანელობის დედაბოძია.

მართვა აღნიშნავს დინამიკურ პროცესს, რომლის დროსაც მიზნების მისაღწევად მენეჯერი ახერხებს თანამშრომელთა მიმართვას ენერჯის მობილიზაციისაკენ, პოტენციის გამოყენებისაკენ და მიზანსწრაფულობის გამოვლენისკენ.

მართვა არის გამოწვევა, რისკი, ამოძრავება, შთაგონება, მხარდაჭერა და ხედვა. ჭეშმარიტი მართვის შედეგია ნდობა, აღიარება და ლოიალურობა.

მენეჯმენტი, ამის საპირისპიროდ, აღნიშნავს სამუშაოს ორგანიზებისა და შესრულების შემოქმედებით პროცესს. მენეჯმენტი მოიცავს დაგეგმვას, ორგანიზებას, განხორციელებას, კომუნიკაციას, კონტროლს და შეფასებას. მენეჯერის პასუხისმგებლობა ეხება ყველაფერს, რაც ხდება. მენეჯერის პროდუქცია შედეგებია.

ხელმძღვანელობის კომპეტენცია ყოველთვის მოიცავს

- სოციალურ კომპონენტს (მართვა) და
- ტექნიკურ კომპონენტს (მენეჯმენტი).

მენეჯმენტი ეხება სამუშაოს, მართვა ეხება ადამიანებს.

მენეჯმენტი საჭიროებს სპეციალურ ტექნიკას და ზემოქმედების მექანიზმებს, ხოლო მართვა ეფუძნება ფსიქოლოგიური, სოციალური და სოციოკულტურული ზემოქმედების მიზეზების ცოდნასა და ფლობას.

შესაბამისად, მართვის კომპეტენცია მენეჯმენტის კომპეტენციისაგან განსხვავებულად ყალიბდება. მენეჯმენტში კომპეტენციის მიღება სწავლითა და კონსულტირებით ხდება, ხოლო მართვაში კომპეტენციისა – პროფესიულ კონტექსტში პიროვნების განუწყვეტელი განვითარებით.

სწორედ მართვის კონტექსტში დგება მრჩეველ-დამრიგებელის საჭიროება. ხანდახან მართვის კომპეტენცია ბუნებრივ ტალანტს ან ქარიზმას ეფუძნება. თუმცა, უმეტეს შემთხვევებში, ის საკუთარ თავზე დამაბული მუშაობით მიიღწევა.

სწორედ საკუთარ თავზე მუშაობას ეხმარება და მხარს უჭერს მრჩეველ-დამრიგებელი.

მართვის კომპეტენცია არ შეიძლება დარიგებით იყოს მიღებული. სწავლება-დარიგებასა და მრჩეველ-დამრიგებელს შორის არსებითი განსხვავებაა:

- წავლება მიმართულია შინაარსობრივ დონეზე;
- მრჩეველ-დამრიგებელი მიმართულია დამოკიდებულების დონეზე.

კარგი მართვა

უდავოა, რომ არსებობს ორგანიზაციები, სადაც ითმენენ, ან იგნორირებას უკეთებენ ცუდ მართვას. თუმცა, კარგად ფუნქციონირებად და წარმატებულ ორგანიზაციებში – სადაც ადამიანები თავს კარგად გრძნობენ – მართვის ხარისხს უყურადღებოდ არ ტოვებენ. ვინც კარგად ვერ მართავს, თავის პოზიციას დიდხანს ვერ შეინარჩუნებს.

კარგი მართვა – რას ნიშნავს?

დამოკიდებულებასა და მართვას შორის მჭიდრო კავშირია. მართვა ყოველთვის განწყობისა და დამოკიდებულების საკითხია. ამ მიმართულებით სამი შეკითხვა შეიძლება დაისვას:

- როგორ მოითხოვს ხელმძღვანელი თავისი თანამშრომლებისგან, რომ მათ მეტი ხალისით მიიღონ მონაწილეობა ცვლილებების პროცესებში, როდესაც თავად მას არანაირი ხალისი არ გააჩნია?

- როგორ მოსთხოვს ხელმძღვანელი თავის თანამშრომლებს, რომ განვითარდნენ, როდესაც თავად არ არის მზად

განვითარებისათვის?

• როგორ მოსთხოვს ხელმძღვანელი თანამშრომლებს პასუხისმგებლობის გადრმავებას, როდესაც თავად არ იძლევა პასუხისმგებლობის მაგალითს?

განვითარების პროცესები აჩვენებს, რომ მენეჯერების მთავარი მახასიათებლები მომავალში ნაკლებად შეეხება სპეციალობის კომპეტენციებსა და ექსპერტულობას, სამაგიეროდ, მეტი კავშირი ექნება ქვემოთ ჩამოთვლილ 5 ფაქტორთან:

- მრავალფეროვნების მიმართ შემწყნარებლობა;
- ეფექტიანი სწავლის ტექნიკის ფლობა;
- ახალი მეთოდების მიმართ ინტერესი;
- ადამიანების მართვა და კომუნიკაციის უნარები;
- ლოიალურობა.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მრჩეველ-დამრიგებელი უმეტესად მართვას ეხება, მის სოციალურსა და ფსიქოლოგიურ მხარეს. ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ მრჩეველ-დამრიგებელი არ ეხება ფუნქციური/საწარმოო, ორგანიზაციული და ეკონომიკური მიზნების მიღწევას. როდესაც ტექნოლოგიური მიზნები (მენეჯმენტის მიზნები) დგას, მრჩეველ-დამრიგებელის დროს წინა პლანზე ფსიქოლოგიური და კომუნიკაციური ფაქტორები გამოდის. საკითხი შემდეგნაირად დაისმის: რამდენად უწყობს ან უშლის ხელს ეს ფაქტორები დასახული მიზნის მიღწევას?

მრჩეველ-დამრიგებელი, როგორც მართვის კომპეტენციის მხარდაჭერა

ყველას – ვისაც მართვის პასუხისმგებლობა აქვს, ან კლიენტებთან მუშაობს – შეუძლია მრჩეველ-დამრიგებელი თავისი პროფესიული საქმიანობის შემდგომი განვითარებისათვის გამოიყენოს.

მრჩეველ-დამრიგებელი ორგანიზაციებისა და მენეჯმენტის განახლების თანამედროვე საშუალებაა; ის ხელს უწყობს ორგანიზაციებისა და საწარმოების კულტურის ცვლილებებს, რადგან ეფექტურობასა და ჰუმანურობაზეა მიმართული.

მრჩეველ-დამრიგებელი ორიენტირებულია მიზანსა და მოთხოვნაზე; ის პროცესისა და შედეგის ხარისხის ამაღლებას ემსახურება.

მრჩეველ-დამრიგებელი წარმატების სტრატეგიებს ავარჯიშებს, არსებულ უნარებს ამყარებს და ხელს უწყობს პიროვნების პოტენციური შესაძლებლობების მაქსიმალურად გააქტიურებას.

მრჩეველ-დამრიგებელი კი არ ასწავლის, არამედ, სწავლაში ეხმარება.

მრჩეველ-დამრიგებელი არის პერსონალის განვითარების ღონისძიება, რომელიც იდეალურად შეიძლება მოერგოს თითოეულს.

მრჩეველ-დამრიგებელი არის მხარდაჭერა და დახმარება პროფესიული „სიხარულისა თუ მწუხარების“ დროს.

პროფესიული მრჩეველ-დამრიგებელის როლები

ეფექტური მრჩეველ-დამრიგებელი ხან გარკვეული დროით ორგანიზაციული სისტემის წევრი ხდება, ხან კი გა-

რედან ანალიზებს მას. ხატოვნად რომ ვთქვათ, იგი მუდმივად გადადის და გადმოდის საზღვრის ერთი მხრიდან მეორეზე. აქედან გამომდინარე, მრჩეველ-დამრიგებელი შესაძლოა, შემდეგ მნიშვნელოვან როლებს ასრულებდეს:

- პიროვნებისა და სისტემის სარკე;
- მცოდნე შუამავალი და არა ცოდნის გადამცემი;
- განვითარებაში დამხმარე და არა მასწავლებელი;
- სპარინგ პარტნიორი;
- კონფლიქტის ანალიტიკოსი;
- პოზიტიური ორიგინალი, არასტანდარტულად მოაზროვნე;

როვნე;

- გამამხნეველები;

• მასხარა (მრჩეველ-დამრიგებელი არის გარემოს აგენტი. იგი შეიძლება შევადაროთ ხელმწიფის კარის მასხარას, რომელიც ადრე ძალაუფლების მფლობელებს უსიამოვნო სიმართლეს ამცნობდა. დღეისათვის ორგანიზაციებში გარკვეული იერარქიული დონიდან უკვე აღარ არსებობს ჭეშმარიტი უკუკავშირი და მხოლოდ პოლიტიკურ ქცევებს აქვს ადგილი).

ვინ არ არის მრჩეველ-დამრიგებელი?

• მრჩეველ-დამრიგებელი არ არის მასწავლებელი. ჭკუის სწავლება აქტიურობას აფერხებს.

• მრჩეველ-დამრიგებელი არ არის გურუ. იგი არც ყოვლისმცოდნეა და არც მაშველი.

• მრჩეველ-დამრიგებელი არ არის საუკეთესო ხელმძღვანელი. ის პროცესის უფროსია და არა – ორგანიზაციის.

- მრჩეველ-დამრიგებელი ასევე არ არის ხელმძღვანელის ხელის გაგრძელება. მას არ აქვს უფლება, შემკვეთის ინტერესების საპირისპიროდ იმოქმედოს, მაგრამ იგი არ არის არც ხელმძღვანელის სურვილების შემსრულებელი და არც უკიდურესი საშუალება მართვის შეცდომების გამოსასწორებლად.

- მრჩეველ-დამრიგებელი არ არის ორგანიზაციის შიგნით უმოქმედობისა და დაუდევრობის ალიბი.

ყოველთვის არსებობს რალაც, რისი თავიდან მოშორება და ამოძირკვაც არ არის შესაძლებელი. თუ მრჩეველ-დამრიგებელი საკუთარ სისუსტეებს უარყოფს, არ აღიარებს, მაშინ მის კლიენტსაც გაუძნელდება თავისი სუსტი მხარეების მიღება. მნიშვნელოვანია, ყველას ახსოვდეს, რომ არავინ არის სრულყოფილი. მაგრამ იშვიათად თუ რომელიმე ხელმძღვანელი აღიარებს ამ ჭეშმარიტებას როგორც საკუთარი თავის, ასევე სხვათა მიმართ.

თავი XI. პროფესიული უნარ-ჩვევები და კრიტიკული აზროვნება

11.1 პროფესიული აზროვნება და 21-ე საუკუნე

აღბათ გაჩნდება კითხვა, სად მენეჯმენტი და სად კრიტიკული აზროვნება, მაგრამ, თუ კარგად ჩაუკვირდებით, კარგი მენეჯმენტი (მმართველობა) წარმოუდგენელია კრიტიკული აზროვნების გარეშე.

წარმოიდგინეთ მმართველი – მენეჯერი, რომელიც არ არის გაწონასწორებული, წინდახედული, ობიექტური და, რაც ყველაზე მთავარია, კეთილსინდისიერი. სწორედ ყველა ამ თვისებას მმართველს – მენეჯერს კრიტიკული აზროვნება სძენს.

რა არის ეს კრიტიკული აზროვნება, რომელსაც მენეჯმენტში ამხელა როლი მივანიჭეთ?

კრიტიკული აზროვნება მრავალმხრივი, მრავალფაქტორიანი პროცესია, რომლის საშუალებითაც ხდება მენეჯმენტში არსებული ფაქტების გაანალიზება, გადასინჯვა და სწორი დასკვნების გაკეთება.

მენეჯმენტში მთავარია ყველა მოვლენა გაშუქდეს სხვადასხვა კუთხით, გონივრულად, მაქსიმალურად გამოვლინდეს ადამიანის შესაძლებლობა, დაისახოს პრობლემის გადაწყვეტის სწორი გზები, გადაილახოს სიძნელეები, მოიძებოს გამოსავალი. ამ ყველაფერს კრიტიკული აზროვნება სჭირდება.

მენეჯმენტში კრიტიკული აზროვნება გვაიძულებს ექვ-

ქვეშ დავაყენოთ ჩვენი სუბიექტურობა, შეხედულებები, მიდგომები და ა.შ. კრიტიკული აზროვნება არ ნიშნავს ეჭვიანობას, იგი გულისხმობს *ობიექტურ აზროვნებას*, ანუ მოვლენების, პროცესების, საქმიანობის მიმართ სუბიექტური მიდგომების გამორიცხვას.

მაგალითად, ავტომობილების ცნობილი გამომგონებელი და მწარმოებელი ჰენრი ფორდი (1863-1947) თითოეულ თავის ავტომობილს მაქსიმალურად კრიტიკულად აფასებდა სამომხმარებლო თვალსაზრისით. იგი პირადად სინჯავდა ავტომობილის თითოეულ დეტალს, ფორმას, ფერს, მასალას. პირველი თვითონ მიუჯდებოდა აწყობილი მოდელის საჭეს და სცდიდა მას ყველა შესაძლო კუთხით. სწორედ ასეთი მიდგომის წყალობით შესძლო მან მსოფლიო აღიარება მოეპოვებინა თავისი ავტომობილებით.



იგი არა მარტო კარგი გამომგონებელი, ინჟინერი და კონსტრუქტორი იყო, არამედ საუკეთესო მმართველი (მენეჯერი) გახლდათ. მან მსოფლიოში ერთ-ერთმა პირველმა დანერგა სერიული წარმოება, შემოიღო ნაკადური ხაზები (კონვეიერი) და ხარისხის კონტროლის საწარმოო სისტემა.

იგი, როგორც გულისხმიერი მმართველი, დღენიადაგ ზრუნავდა თანამშრომლების სამუშაო პირობების გაუმჯობესებაზე, ცდილობდა გაეხადა თითოეული მშრომელი საერ-

თო საქმის თანამონაწილე, რისთვისაც წარმატებით იყენებდა მატერიალური დაინტერესების სხვადასხვა ფორმებს და ასევე პირად ურთიერთობებს.

მისი წიგნი „ჩემი ცხოვრება, ჩემი მიღწევები“ სამაგიდო წიგნია ყველა სერიოზული მენეჯერისათვის.

კრიტიკულ აზროვნებაში მთავარია **თვითკრიტიკის გრძნობა**. მაგალითად: თუ სოლიდური ფირმის ხელმძღვანელს, თუნდაც რაღაც მცირე პერიოდით, დაეკარგა საქმისადმი კრიტიკული მიდგომა და თვითკმაყოფილებას მიეცა, გამძაფრებული კონკურენტული გარემოს ზეგავლენით მალევე მისი ფირმის წარმატებულობას საფრთხე დაემუქრება.

კრიტიკული აზროვნების წარმმართველი მეხსიერებაა, რომელიც უნდა გაჯერდეს სამენეჯმენტო სფეროს სრულყოფილი ცოდნით, სხარტი აზროვნებით, ანალიტიკური გონებით და გამომგონებლობის უნარით. ეს ყველაფერი კი, საშუალებას მოგვცემს სწორად შევაფასოთ მოვლენები და შედეგებიც ობიექტური იქნება. მთავარია შევძლოთ რთული იდეების გაგება, რთული პროცესების მარტივ პროცესებად გარდაქმნა, რაც გაამარტივებს პრობლემას, უფრო გასაგებს, ნათელს გახდის მას და გამოსავალიც იოლად მოიძებნება.

მენეჯმენტში მთავარი როლი **შემოქმედებით აზროვნებას** უკავია, რომელიც ინტუიციურს უტოლდება. ამ აზროვნების საშუალებით მენეჯმენტი უფრო მისაღები, სახალისო და ადვილად განსახორციელებელი ხდება.

კრიტიკული აზროვნება და ლოგიკური აზროვნება ერთმანეთის შემაჯავებელია და ორივეს მიყვავართ მენეჯმენტში

სწორი დასკვნების გაკეთების გზისკენ. მენეჯმენტში ძირითადი როლი სწორ დასკვნას უკავია, მაგრამ მასთან მისასვლელი გზა ძალიან დატვირთულია ირაციონალური აზროვნებით, რომელიც ემყარება საკუთარ ემოციებს. ძლიერი მენეჯმენტი საკუთარი ემოციების სწორი მართვა და კონტროლია.

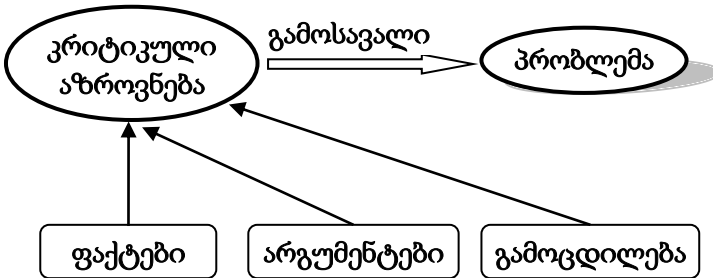
ემოციების მართვის დროს მთავარია გვექონდეს **სალი აზრი**, ან თუ არ გვაქვს იგი, სისტემურად უნდა ვეძიოთ ის. ამიტომ საჭიროა საკუთარი შეხედულებების ხშირი კრიტიკა და **სხვათა აზრის** გათვალისწინება. ეს არის **წინდახედულება**: ცოტა ხანი საკუთარ აზრებზე უარის თქმა და სხვათა დასაბუთებულ არგუმენტების ყურის გდება.

ასეთ პირობებში იბადება ახალი იდეები, მართვის ელემენტები და სწორი მენეჯმენტი. მაგალითად: წარმატებული ფირმის ხელმძღვანელი ასე იქცევა: თავის თანამშრომლებს გამოათქმევინებს მოსაზრებებს და იდეებს, ემოციების გარეშე თავისთვის აწონ-დაწონის და ისე მიიღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას. ემოციური, ზედმეტად თვითდაჯერებული მენეჯერი კი არათუ სხვას მოუსმენს, არც კი ჰკითხავს აზრს სხვას და მხოლოდ საკუთარი სუბიექტური შეხედულებით გადაწყვეტს საკითხებს, რაც რა თქმა უნდა ხშირად წამგებიანი აღმოჩნდება.

მენეჯმენტს კრიტიკული აზროვნება ეხმარება პრობლემების სწორ ანალიზში, ახსნაში, მართებული დასკვნების გამოტანაში. მენეჯმენტში მთავარია კრიტიკულ აზროვნებას ჰქონდეს თავისი ადგილი, ის არ უნდა იყოს მუდმივი, უნდა

ამუშავდეს მაშინ, როცა ეს მენეჯმენტს სჭირდება და ამის შემდეგ შედეგიც იქნება მისაღები და გასაგები. კრიტიკულ აზროვნებას მენეჯმენტი მიმართავს მაშინ, როდესაც რთული პრობლემაა გადასაწყვეტი და ინფორმაციის სიმწირეა. ამ დროს იძაბება კრიტიკული აზროვნება და ცდილობს მენეჯმენტი სწორ გზაზე დააყენოს.

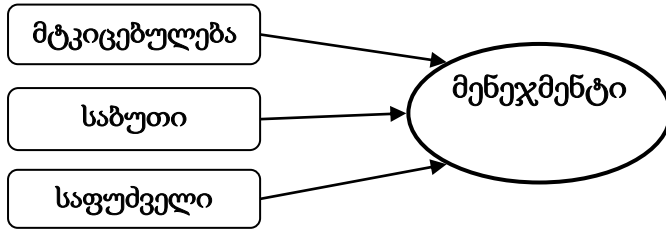
მენეჯმენტში კრიტიკული აზროვნება შეუძლებელია ცოდნის და გამოცდილების დაგროვების გარეშე. ცოდნა ქმნის ყველანაირ მოტივს იმისას, რომ მენეჯერმა (მმართველმა) კრიტიკულად იაზროვნოს. ამ დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება არგუმენტების არსებობას, მის სისწორეს, მტკიცებას და იდეების ნათლად ჩამოყალიბებას.



ნახ. 5

ამ ყველაფრის სულის ჩამდგმელი კი კრიტიკული აზროვნებაა, რომელიც სწორად არჩევს საფუძვლიან არგუმენტებს.

მენეჯმენტში კრიტიკული აზროვნება ითვალისწინებს სამ ძირითად ფაქტორს: მტკიცებულებას, საბუთს და საფუძველს. ამ სამი ფაქტორის გათვალისწინებით წარიმართება ძლიერი და სწორი მენეჯმენტი.



ნახ.6

მაგალითად მენეჯმენტში – მმართველობაში თუ არის რაიმე საქმის – პრობლემის მტკიცებულება და ამაზე იქმნება საბუთი, რასაკვირველია ეს საბუთი არის ამ პრობლემის – საქმის საფუძველი და ასევე მტკიცებულებაც, ე.ი. გამოდის, რომ ეს სამი ფაქტორი იმდენად ერთია, რომ მათი სწორი კავშირი წარმოადგენს და ქმნის ჭეშმარიტ მენეჯმენტს.

იმისათვის, რომ მენეჯმენტში მენეჯერმა გამოიმუშაოს კრიტიკული აზროვნება, მან უნდა იაზროვნოს ლოგიკურად, ემოციების გარეშე, ყოველგვარ ინფორმაციაში დაინახოს, როგორც დადებითი, ისე ურყოფითი მხარე, გაითვალისწინოს მომხრე და მოწინააღმდეგე მხარე, მოახდინოს მიღებული ინფორმაციის შეფასება და არ აჩქარდეს დასკვნების გამოტანაში, სანამ პრობლემას მთლიანად არ გაითავისებს. მხოლოდ ყველა ამ პირობის გათვალისწინების შემდეგ წარმართება სამართლიანი, ძლიერი მენეჯმენტი.

მენეჯმენტში კრიტიკული აზროვნება გვასწავლის კამათის უნარს და ამ კამათში სხვათა მოსმენას, სხვათა აზრის გაზიარებას, საკუთარ მოსაზრებებზე პასუხისმგებლობის უნარს, დისკუსიას, დიალოგის სწორად წარმართვას, მონდომებას, შრომისმოყვარეობას და დიდ მოთმინებას.

წარმოუდგენელია კრიტიკული აზროვნება კომუნიკაციის გარეშე, ეს მისი ძირითადი საზრდოა. მისი საშუალებით ხდება ურთიერთობის დალაგება, აზრების და იდეების გაცვლა თუ გნებავთ პრობლემების გადაწყვეტა. მენეჯმენტში კომუნიკაციის პროცესი ესაა მოქმედების უწყვეტობა დროში. იგი შედგება ურთიერთ დამოკიდებული ნაბიჯებისაგან. თითოეული ეს ნაბიჯი საჭიროა იმისათვის, რომ მენეჯერის აზრები გასაგები გახდეს სხვა პირთათვის.

კომუნიკაცია აუმჯობესებს ურთიერთობებს ორგანიზაციაში და მის გარეთ, მენეჯერსა და ცალკეულ თანამშრომლებს შორის. სწორი, სალი მენეჯმენტის წარმართვისათვის აუცილებელია ინფორმაციის გავრცელების პროცესი. გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ ადამიანთა შორის ინფორმაციის გაცვლისას იზრდება ინფორმაციული ნაკადი და მისი სიზუსტე.

მენეჯმენტში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მენეჯერის მიერ არავერბალურ კომუნიკაციას, როგორცაა ინტონაცია, ხმის მოდულაცია, მეტყველების რიტმი და ა. შ. მაგალითად, თუ ფირმას კარგი და ძლიერი მენეჯერი ჰყავს, მას არ უნდა დასჭირდეს თანამშრომლებთან პრობლემის გადასაწყვეტად ან რაიმე საკითხის მოსაგვარებლად ინტონაციის შეცვლა, ხმის აწევა ან ხმის მოდულაციის დამაბზვა, მან თავისი ინტელექტით და ერუდიციით, უნდა მოაგვაროს ეს პროცესი.

კარგი მენეჯმენტისათვის და სწორი კომუნიკაციისათვის აუცილებელია მენეჯერმა შეძლოს საპირისპირო მხარისათვის, რომელიც თუნდაც არ იყოს მისდამი სალად განწყო-

ბი=ლი, გამოამჟღავნოს მეტი კეთილგანწყობა, გამოიჩინოს ყურადღება. ძლიერი მენეჯერი კონფლიქტურ სიტუაციას არ პასუხობს კონფლიქტით – არამედ მას ღიმილით ამარცხებს.

მენეჯმენტში კომუნიკაციის სწორ წარმართვაში მენეჯერს ეხმარება ე.წ. „ტემპერამენტის ნერვული თეორიის“ გამოყენება, რომლის არსიც შემდეგში მდგომარეობს, საერთოდ პიროვნებები იყოფიან შემდეგნაირად:

სანგვინიკი – ძლიერი გაწონასწორებული, მოძრავი ტიპი (აქტიური – ზედაპირული);

ფლეგმატიკი– ძლიერი გაწონასწორებული, ინერტული ტიპი (დაბალი აქტივობა – მოდუნება);

ქოლერიკი –ძლიერი გაწონასწორებული ტიპი (მაღალი აქტივობა – მკვეთრი განცდებით);

მელანქოლიკი – სუსტი ტიპი (გრძნობების შეკავება ჩაკეტილობა, გაუცხოება).

თუ მენეჯერი ამ მახასიათებლებში კარგად ერკვევა, მას არ გაუჭირდება ნებისმიერ ფირმაში წარმართოს სწორი მენეჯმენტი. ასევე სასურველია ფირმის მენეჯერი ხასიათდებოდეს და მისი თვისებები პასუხობდეს ფსიქოლოგიურ ტიპს – ქოლერიკს.

მენეჯერი, რომ იყოს კომუნიკაბელური მისთვის აუცილებელი პირობებია:

- გამოამჟღავნოს გულწრფელი ინტერესი თანამშრომლების მიმართ;
- ხშირად უნდა ილიმებოდეს;
- თანამშრომლებს უნდა მიმართოს სახელით, რადგან

ადამიანისათვის თავისი სახელის გაგონება ყველა სხვა სიტყვაზე უფრო სასიამოვნოა;

- იყოს კარგი მსმენელი, წააქეზოს თავისი თანამშრომლები, რომ მოუყვნენ თავიანთ თავზე;

- ისაუბროს თემებზე, რომლებიც მისი თანამშრომლებისთვის საინტერესო სფეროდანაა;

- მისცეს საშუალება თანამშრომლებს იგრძნონ თავიანთი თავები სრულფასოვან პიროვნებებად და ეს ყველაფერი მენეჯერმა უნდა გააკეთოს გულწრფელად.

იმისათვის, რომ მენეჯერმა მოახდინოს სწორი კომუნიკაცია რაც შეიძლება მოკლე დროში, მას უნდა შეძლოს „გონებრივი შტურმი“, რაც ნიშნავს მის თავისუფალ აზროვნებას, ყოველგვარი სტერეოტიპებისგან განთავისუფლებას, იდეების გენერირებას, შეფასების კრიტერიუმების ჩამოყალიბებას და სხვს.

ლიტერატურა

1. გ. ამყოლაძე. სამეწარმეო საქმიანობა და მეწარმის უნარ-ჩვევები“. სტუ-ს გამომცემლობა, 2005.
2. გ. ამყოლაძე, მ. ლომსაძე-კუჭავა, ჯ. დუგლაძე. ინოვაციური პროცესები და ინოვაციური ასპექტები. სტუ-ს გამომცემლობა 2015.
3. მ. ლომსაძე-კუჭავა, ხ. გიორგაძე. მცირე ბიზნესი. სტუ-ს გამომცემლობა, 2015. “
4. მ. ლომსაძე-კუჭავა. საბაზრო ეკონომიკა. სტუ-ს გამომცემლობა, 2009.
5. ჯ. ჰ. ე. ალტმანი. ლიდერობის ვარსკვლავური საათები. თბ. 1999.
6. ამანსიო ორტეგა. ZARA. გამომცემლობა „პალიტრა L“. 2017.
7. გ. ამყოლაძე, ლ. ბუაძე, რ. ქუთათელაძე. ახალი პარადიგმა საქართველოში ბიზნეს ლიდერების თვისებათა სისტემის ჩამოყალიბებაზე. ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“. თბილისი. 2016. ტომი 5, გვ. 20-25.
8. ჯ. სპენსერი, ა. პრუსი. „პროფესიონალი მდივანი“ თბილისი, 2002.
9. ნ. პაიჭაძე. პერსონალის მართვა. თსუ-ს გამომცემლობა. 2003.
10. ბერნარ არნო LVMH. გამომცემლობა „პალიტრა L“. თბილისი, 2017.
11. ც. ლომაია. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი.

თბილისი, 2009 .

12. საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“.

13. გ. ამყოლაძე, ლ. ბუაძე, რ. ქუთათელაძე. ამერიკელი, ევროპელი და იაპონელი ლიდერების მენტალიტეტის შედარება ქართველი ბიზნეს ლიდერების მენტალიტეტთან. ყოველკვარტალური, საერთაშორისო, რეცენზირებადი, რეფერირებადი სამეცნიერო შრომათა კრებული მედიცინისა და მენეჯმენტის თანამედროვე პრობლემები. № 2 (14) 2018. თბ.

14. გ. ამყოლაძე, ა. გაბრიჭიძე, მ. გიორგობიანი, მ. ლომსაძე-კუჭავა, ნ. ხარაძე. გლობალიზაცია და ქართველი ბიზნეს-ლიდერების წარმატების ფაქტორების კვლევა. ყოველკვარტალური, საერთაშორისო, რეცენზირებადი, რეფერირებადი სამეცნიერო შრომათა კრებული მედიცინისა და მენეჯმენტის თანამედროვე პრობლემები. №1, 2014. თბ.

15. Brian Tracy. The 21 Success Secrets of Self-Made Millionaires: How to Achieve Financial Independence Faster and Easier Than You Ever Thought Possible. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, California, 2001.

16. Д. О. Тайлер. Управление времени. М., 2003 .

17. Й. Кноблаух, Х. Вёлтъе. Управление времени М., 2006.

18. Лакейн Алан. Искусство успевать. М., 2006 .

19. Абрамовский Иван. Практический курс по Тайм Менеджменту. М., 2007 .

20. Лотар Зайверт. Ваше время – в Ваших руках. М., 2004.

21. Васильченко Ю.П. с соавторами. Самоучитель по тайм-менеджменту. М., 2001 .
22. Лимончелли Томас. Тайм-менеджмент для системных администраторов, М., 2007 .
23. Моргенстерн Джулия. Самоорганизация по принципу «Изнутри наружу». М., 2000.
24. Трейси Брайан. Управляй своим временем и удвой результаты Самоменеджмент. М., 2005 .
25. Захаренко Г. Тайм-менеджмент, М., 2000 .
26. Цуканов Б.И. Время в психике человека. М., 2002 .
27. Дельцов В.И., «Почему мне не хватает времени», М., 2007 .
28. Добротворский И.Л., «Эффективные технологии», М; 2005 .
29. Сандхайм Даг, Дод Памела, «25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента», М., 2009 .
30. Йорг Кноблаух. Хольгер Вёльте, «Управление временем», М., 2000 .
31. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Учебное пособие. М., 2007.
32. Друкер П. Энциклопедия менеджмента, Питер, 2004.
33. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента, М., 2005.
34. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Питер, 2005.
35. Робинс С., Коутлер М. Менеджмент. М., 2004.

36. www.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/-biznesi%20da%20ekonomika/X1.5..htm
37. www.inteleqtika.com/eqstremaluri-time-managementi/
38. www.legalaid.ge
39. www.timesaver.ru/
40. www.matsne.gov.ge/index.php?option=com-ldmssearch&view=docView&id=11620
41. www.psh.gov.ge/index.php?sec-id=220&lang-id=GEO
42. www.pdcgeo.ge/kutaisi/index.php?page=333&lang=geo