

იუნონა მარგალიტაძე

მენეჯერის უნარ-ჩვევები

(დამხმარე სახელმძღვანელო)

თბილისი
2003

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ი. მარგალიტაძე

მენეჯერის უნარ-ჩვევები

(დამხმარე სახელმძღვანელო)

დამტკიცებულია სტუ-ს
სასწავლო-მეთოდური
საბჭოს მიერ

თბილისი
2003

თქვენ შეგიძლიათ შეცვალოთ თქვენი ცხოვრება უკეთესობისკენ თქვენში არსებული ძალების საშუალებით – იმ ძალების, რომელთაც გააჩნიათ განკურნების, შექმნისა და მიზიდვის განუსაზღვრელი უნარი. თქვენი გონებრივი ძალების განვითარება საშუალებას მოგცემთ სწრაფად და ადვილად მოახდინოთ დარღვევები თქვენი ცხოვრების ყველა სფეროში და დაგეხმარებათ თქვენ:

- განავითაროთ თქვენი ცხოვრების სასურველი მომენტები;
- თავი დააღწიოთ შიშს, წუხილს, მოუსვენრობას, შფოთს, დაურწმუნებლობას, სტრესს, გაუბედაობას. გაზარდოთ ცხოვრებისეული ენერჯია;
- აღიდგინოთ თქვენი ჯანმრთელობა;
- ისწავლოთ ეფექტური ურთიერთობის ტექნოლოგია, გაექცეთ მარტოობას;
- განვითაროთ ინტუიცია, გადააქციოთ შემოქმედ ძალად და მძლავრ საშუალებად თვითსრულყოფისა და ყველა პრობლემის გადასაჭრელად;
- განვითაროთ წარმოსახვის და ვიზუალურობის უნარი, მიმართული თქვენი მიზნების მისაღწევად;
- შეგიძლიათ ისწავლოთ ცხოვრება შეზღუდვების გარეშე.

ცნება “მენეჯმენტი” – არის მართვის ორგანიზაცია, მეცნიერულად დასაბუთებული სისტემა - საწარმოს (ფირმის, კომპანიის, კორპორაციის) საქმიანობის ან რაიმე სახის ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმების, მეთოდების, საშუალებების და გზების შესახებ. მენეჯმენტის გამოყენების ძირითადი სფერო შიდასაფირმო დაგეგმვა და მართვაა. ეს არის ორგანიზაციული საქმიანობა, რომელიც მიმართულია გარკვეული შედეგების მისაღწევად.

გამოჩენილი ამერიკელი მეცნიერი და მკვლევარი რიჩარდ ლაფტი აღნიშნავს: “ოკეანე – ეს არის სიცოცხლის აკვანი, ხოლო წყალი – მნიშვნელოვანი სასიცოცხლო ძალა, რომელიც მუდმივად იცავს და ანვითარებს ყოველივე ცოცხალს, რაც დედამიწაზე არსებობს. ქარიშხალი, რომელიც ზღვის სივრცეს გადაუქროლებს, გაავლენას ახდენს არა მარტო თითქმის მის ზედაპირზე არსებულ პლანქტონზე*, არამედ ყველა ცოცხალ ორგანიზმზე და ასევე მის სიღრმეში არსებულ ნიჟარებზე. ოკეანე მუდმივად იცვლება და ამავე დროს საოცრად სტაბილურია. ცვლილებები თანამედროვე მენეჯმენტის ხელშეუვალი ატრიბუტია. იცვლება ადამიანთა შეხედულებები, მასთან ერთად ორგანიზაციები და მისი მენეჯერები. როგორც სამყაროს ოკეანეში, ასევე ბიზნესშიც ხორციელდება ქაოსი და კონტროლი. ეს მუდმივი ცვლილებები მენეჯერმა თავის ინტერესებში რომ გამოიყენოს, უნდა შეიცნოს მათი ბუნება და მამოძრავებელი ძალები. თანამედროვე მენეჯმენტის ზედაპირზე არ ცხრება “ქარიშხლები”, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ შექმნილი ორგანიზაციების “ოკეანეზე” და ცვლილებების “ტალღებს” წარმატებების “თხემზე” გამოაქვთ მათი ყველაზე საპასუხისმგებლო, მარჯვე და საგულისხმო ფორმები”.

დამხმარე სახელმძღვანელო განკუთვნილია საინჟინრო სპეციალობების სტუდენტებისათვის.

რეცენზენტები: პროფ. ბ.გაბიძაშვილი
პროფ. ნ. კოდუა

© გამომცემლობა „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2003

ISBN 99940-14-33-1

I თავი

1. მენეჯმენტის არსი, საგანი, ამოცანები

ჩვენში მიმდინარე ეკონომიკური რეფორმა, რომელიც ითვალისწინებს საკუთრების ფორმების სრულყოფასა და სრულ სამეურნეო დამოუკიდებლობას, ფართო გზას უხსნის საწარმოთა საქმიანობაში მენეჯმენტის მაღალეფექტურ გამოყენებას. სპეციალისტები ღრმად უნდა ფლობდნენ კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნილებათა ხასიათს საქონელზე, მის სახეობასა და ხარისხზე, ტექნიკურ-ეკონომიკურ პარამეტრებზე, ასევე ფასწარმოქმნის, მომარაგება-გასაღების თავისებურებებსა და კანონზომიერებებზე; სწორად საზღვრავდნენ საწარმოთა განვითარების სტრატეგიასა და ტაქტიკას.

სამეურნეო ხელმძღვანელი, რომელიც იღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, მუდმივად ზრუნავს პროდუქციის განახლებასა და სტაბილური ბაზრის ძიებაზე, წარმოების ტექნოლოგიების სრულყოფასა და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევაზე, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის შექმნასა და მომსახურების სულ უფრო დახვეწილი ფორმების გამოყენებაზე.

წარმატების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს ახალი ტიპის ხელმძღვანელის ჩამოყალიბება, რომელსაც უნდა ახასიათებდეს მაღალი პროფესიონალიზმი, კომპეტენტურობა ეკონომიურ-ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ საკითხებში და გააჩნდეს დიდი პასუხისმგებლობის გრძობა საწარმოს საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე.

საქმის გაძღოლის და მართვის უნარი უნდა ჰქონდეს არა მარტო პროფესიონალთა გარკვეულ ჯგუფს – მენეჯერებს, არამედ ნებისმიერ ადამიანს, რადგან იგი თანაბრად გამოსადეგია, როგორც სამუშაო ადგილზე, ისე საოჯახო მეურნეობაში მოვალეობათა შესრულებისას. ყოველი ჩვენგანი თითქმის ყოველდღიურად იღებს გადაწყვეტილებებს და აკეთებს არჩევანს, მოიპოვებს რესურსებს და მოქმედებს დასახული მიზნის მისაღწევად. მენეჯმენტის კონცეფციების გაცნობა მნიშვნელოვანია როგორც პრაქტიკოსი მმართველისათვის, ასევე ყველა დაინტერესებული ადამიანისათვის.

ყოველთვის ითვლებოდა, რომ ისტორიული ლიტერატურა არ მიეკუთვნება მენეჯერისთვის პრიორიტეტული კითხვის საგანს. მათი ცხოვრება იმდენად გადატვირთულია და გარემოებები იმდენად სწრაფად იცვლება, რომ მენეჯერებს არ რჩებათ დრო იფიქრონ იმ ავტორების მიერ მიწოდებულ იდეებზე და რჩევებზე, რომლებიც თითქმის 50-100 წლის წინ ცხოვრობდნენ. მაგრამ ეს შეხედულება მცდარია. მართვის სფეროში მდიდარი მემკვიდრეობის ათვისება სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ წარსულის შეცდომები არ განმეორდება.

გამოჩენილი ჰენრი ფორდი, კომპანია “ფორდ მტორ“-ის მფლობელი, თვლიდა, რომ “ისტორია მეტ-ნაკლებად სისულელეა და რომ ერთადერთი მნიშვნელოვანი არის ის, რასაც ჩვენ დღეს ვაკეთებთ.” ფილოსოფოსი ჯორჯ სანტაიანა ფიქრობდა სხვანაირად და ამტკიცებდა, რომ “ის, ვისაც არ ახსოვს წარსული განწირულია იმისთვის, რომ ეს წარსული ისევ გაიმეოროს.” პრაქტიკული თვალსაზრისით ყველაზე მისაღებია ჯეიმს ბიორკის შეხედულება: “რატომ უნდა მოვიხედოთ წარსულში, იმიტომ, რომ მოვემზადოთ მომავლისთვის? დიახ, იმიტომ, რომ სხვაგან ვერსად გავიხედავთ.”

“Ford Motor“-სი დღესაც ითვლება ეკონომიკურ სასწაულად და ზოგიერთმა ინოვაციებმა*, დანერგილმა ჰენრი ფორდისა და მისი კომპანიის მიერ, საბოლოოდ შეცვალა ამერიკა და მთელი მსოფლიო, მაგრამ ამ წარმატების მიუხედავად ისტორიის უგულვებელყოფა მაინც არ შეიძლება. ამის გამო, ფორდი რამდენიმეჯერ აღმოჩნდა ფინანსური კრახის ზღვარზე.

* ინოვაცია – განახლება, ახალი წარმონაქმნი, ახლის შექმნა.

პრაქტიკული თვალსაზრისით აუცილებელია გავითვალისწინოთ ჯეიმს ბიორკის აზრი: “ჩვენ ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ წარსული, რათა მოვემზადოთ მომავლისთვის, ვინაიდან ყველაფერი, რაც უკვე გვაქვს იმისთვისაა, რომ შევქმნათ მომავალი.”

ყურადღებებიანმა მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაუწიოს ანგარიში კეთილ რჩევას, იმის მიუხედავად, თუ ვინ იძლევა რჩევას.

2. მენეჯერის საქმიანობა და მენეჯმენტის სისტემა

მენეჯმენტის, როგორც წარმოების ორგანიზაციის სამშობლო ამერიკის შეერთებული შტატებია. მისი ფუძემდებლები არიან: ფ. ტეილორი, რომელმაც შეიმუშავა “მეცნიერული მართვის” კონცეფცია, მ. ვებერი, რომელმაც ჩამოაყალიბა “იდეალური ბიუროკრატიის” თეორია და ა. ფაილი, “ადმინისტრირების მეცნიერების” ძირითადი დებულებების ავტორი.

თანამედროვე მენეჯმენტი შემდეგი მიზნობრივი ფუნქციების ერთობლიობაა: საწარმოო მართვის პროცესების ორგანიზაცია და წარმატებების მიღწევა.

მართვის ფუნქციები შეიცავენ: მიზნის დასახვას, საქმიანობის დაგეგმვას, სამუშაოს ორგანიზებას, დავალებების განაწილებას, კონტროლს, შეფასებას, გეგმის კორექტირებას. ყოველივე ამას ახორციელებს ორგანიზაციის მენეჯერი.

დავსვათ შეკითხვა – ვინ არის მენეჯერი და რას აკეთებს იგი? თუ დავაკვირდებით მენეჯერის საქმიანობას, ვნახავთ, რომ იგი მონაწილეობას ღებულობს მიზნის განსაზღვრაში, ადგენს მოქმედების გეგმას მის მისაღწევად გზების შემუშავებაში, იმ რესურსების მოზიდვაში, რაც აუცილებელია ამ მიზნის რეალიზაციისთვის და ბოლოს, აკონტროლებს მთელ მუშაობას.

თითოეული ადამიანი მეტ-ნაკლებად რაღაცის მენეჯერია. თითოეული პიროვნება პასუხისმგებელია საკუთარი მეურნეობის, საკუთარი ბიუჯეტის, საკუთარი ცხოვრების და ბედის მართვის. ნებისმიერი ადამიანი ქმნის საკუთარი ცხოვრების მართვის გეგმას, ისევე, როგორც ბიზნესში, ორგანიზებას უწევს რესურსების მოზიდვას მიზნის განხორციელებისთვის, შეფასებას აძლევს შედეგებს და წარმატებებს.

რაც მალე და კარგად შეისწავლით მენეჯმენტის პრინციპებს, მით უფრო პროდუქტიული იქნება თქვენი ცხოვრება.

რეალური მენეჯერი ყოველთვის დარწმუნებულია თავის თავში, მას კარგად ესმის პრობლემები, პოულობს ოპტიმალურ გადაწყვეტილებებს და ასრულებს შესაბამის მოქმედებებს. იგი მზადაა პასუხი აგოს ყველაფერზე, რაც მისი კომპეტენციის ფარგლებშია.

მენეჯერი ორგანიზაციაში

ორგანიზაციის სტრუქტურა, როგორც წესი, მრავალი საფეხურისაგან შედგება. ნებისმიერმა ადამიანმა, რომელიც ორგანიზაციაში მუშაობს, იცის მისი საფეხურების შესახებ. თითოეულ საფეხურს ჰყავს თავისი მენეჯერი, რომელიც ვალდებულია მისდამი დაქვემდებარებულ ადამიანებთან ჰქონდეს საქმიანი თანხმობა.

საშუალო დონის მენეჯერს უნდა ჰქონდეს გარკვეული განათლება, სპეციალური მომზადება და მართვის გამოცდილება.

უფრო მაღალი დონის მენეჯერი ხელმძღვანელია, რომლის მართვის მასშტაბები ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაზე. ბევრ ორგანიზაციაშია ვიცე-

პრეზიდენტები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან საქმიანობის გარკვეულ მიმართულებებზე, როგორცაა: წარმოების და პერსონალის მართვა, მარკეტინგი, ფინანსები და ა.შ. როგორც წესი ამ დონეზე წყდება ორგანიზაციის მიზნები, მართვის საერთო სტრუქტურა და სტრატეგიული გეგმები.

მაღალი დონის მენეჯერი უნდა ფლობდეს ეკონომიკის, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის, სოციოლოგიის განვითარების ტენდენციებს. ასეთი მენეჯერების განათლების დონე საქმიანობაში მუდმივად უნდა იზრდებოდეს.

მენეჯერი საბაზრო ურთიერთობის სისტემაში

საბაზრო ურთიერთობის და ცივილიზებული მეწარმეობის პირობებში მნიშვნელოვანია მენეჯერის პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის თითოეულ საფეხურზე. მას აქვს ძალაუფლება, მონიტჰეული დირექტორთა საბჭოს მიერ და გააჩნია მისთვის გამოყოფილი გარკვეული რესურსები. იმის მიხედვით, თუ რა ძალაუფლებას და რა რესურსებს ფლობს, მას ეკისრება გარკვეული პასუხისმგებლობა. ამ კონტექსტში აუცილებელია განისაზღვროს ტერმინები: ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა.

ძალაუფლება – ფორმალური უფლება ან რეალური შესაძლებლობაა, რომელიც ავალებს მენეჯერს მიჰყვეს ორგანიზაციის საქმიანობის განსაზღვრულ კურსს. ძალაუფლება გამოყენებულ უნდა იქნეს მხოლოდ ორგანიზაციის მუშაობის შესასრულებლად, ძალაუფლება ეძლევა მენეჯერს, რადგან ძალაუფლების რეალიზაცია წარმოადგენს მისი საქმიანობის აზრს და უზრუნველყოფს ფირმის მიზნების მიღწევას.

პასუხისმგებლობა – ემსახურება ძალაუფლების შეზღუდვასა და მოტივაციას. მენეჯერს ეკისრება პასუხისმგებლობა როგორც ძალაუფლებაზე, რომელიც მას აქვს მინიტჰეული, ასევე გადაწყვეტილებებზე, რომელსაც ის იღებს.

პიროვნება, რომელსაც მინიტჰეული აქვს ძალაუფლება, პასუხისმგებელია მართვის შედეგებზე. მენეჯერს ასევე შეუძლია ძალაუფლება მიანიჭოს სხვა ვინმეს თავის ორგანიზაციაში გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად, მაგრამ ეს მას არ უხსნის პასუხისმგებლობას.

– საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯერი აწარმოებს ბიზნესის იდეის გენერირებას*, აგროვებს რესურსებს, რომელიც საჭიროა დასახული მიზნის მისაღწევად და მიმართავს ყველა ოპერაციას ჩანაფიქრის რეალიზაციისთვის.

ყოველგვარი გადაწყვეტილება, მიღებული მენეჯერის მიერ, შეიცავს უარყოფითი შედეგების ალბათობასაც. ცუდი მართვა შეიძლება გაკოტრების ერთ-ერთი მიზეზი გახდეს, ამიტომ, მენეჯერი საქმის დაწყების წინ სრულიად დარწმუნებული უნდა იყოს თავის თავში.

* გენერირება – წარმოშობა, გაჩენა, დაბადება.

მენეჯერის ფუნქციები

უპირველეს ყოვლისა, მენეჯერი განსაზღვრავს მიზანს. მენეჯმენტში მიზნის განსაზღვრა მნიშვნელოვანი ელემენტია. მიზანი – საბოლოო შედეგია, რომელსაც უნდა მიაღწიო. მიზნის მისაღწევად არსებობს სხვადასხვა მიდგომა და გზა. მიზანი შეიძლება შეიცვალოს ახალი ინფორმაციის მიღების და მიზანზე მოქმედ სხვა ფაქტორების შეცვლასთან დაკავშირებით. მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს მთავარი, რაც მისი საქმიანობის ძირითად არსს წარმოადგენს.

როცა ფირმის მიზანი გარკვეულია, მენეჯერმა თავის თავზე უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა რესურსების ორგანიზებისთვის, კოორდინირებისთვის და გეგმის რეალური განხორციელებისთვის. ეს სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერმა ყველაფერი თვითონ უნდა გააკეთოს. მართვის ნებისმიერ დონეზე მენეჯერი პასუხისმგებელია ორგანიზაციის სათანადო სტრუქტურის საქმიანობაზე.

ნებისმიერი მიზნის მისაღწევად საჭიროა რესურსები. მენეჯერი პასუხისმგებელია რესურსების მოზიდვასა და გამოყენებაზე. რესურსები კი ფული ღირს და გამოყენებულ უნდა იქნეს ისე, რომ უზრუნველყოს ფირმის მიზნების განხორციელება. რესურსები შეიცავს: ნედლეულს, ინფორმაციას, სამუშაო ძალას და ტექნიკას.

საბაზრო ურთიერთობის პირობებში მენეჯერი ეჯახება კონკრეტულ სიტუაციებს, რომელშიც უნდა შეაფასოს არსებული და შესაძლებელი კონკურენტების მოქმედება. მან მუდმივად უნდა იმუშაოს, რათა გააუმჯობესოს წარმოების ტექნოლოგია და ორგანიზაცია, საქონლის ხარისხი და მომსახურეობა. ამავე დროს, უნდა იმუშაოს თვითღირებულების შემცირებისთვის, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. ასეთი მიდგომა კონკურენციის დროს შეესაბამება მომხმარებლის ინტერესებს.

ეფექტურობა – მენეჯერმა, რომლის კომპეტენციაში შედის რესურსების მოძიება, ეფექტურად უნდა გამოიყენოს იგი. მის წინაშე მუდმივად დგას პრობლემა: დანახარჯის შემცირება და ფირმის მოგების მაქსიმალური გაზრდა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯერის მუშაობა ფირმაში მოგებით ფასდება.

მოგება – საჩუქარია, რომელსაც ფირმა ღებულობს რესურსების ეფექტური გამოყენების შედეგად, რათა აწარმოოს პროდუქტი. თუ პროდუქტი ბაზარზე იყიდება დანახარჯზე უფრო მაღალ ფასად და ქმნის ნამატს, ეს ნამატი არის მოგება. მოგების ნაწილი ბრუნდება ფირმაში, როგორც სამუშაო კაპიტალი – ტექნოლოგიის გაუმჯობესების, წარმოების გაფართოების და ფირმის ზრდის მიზნით. მეორე ნაწილს ფირმის მეპატრონეები იღებენ, როგორც გასამრჯელოს იმ რისკისთვის, რომელიც მათ გასწიეს წარმოებისთვის.

მუშაობის პროცესში მენეჯერი ყოველთვის მზად უნდა იყოს ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებისთვის, მუშაობის გაუმჯობესებისთვის, ახალი ორგანიზაციული ფორმების ძიებისთვის. ეს აუცილებელია ორგანიზაციის ნებისმიერ საფეხურზე. ადამიანის საქმიანობის მაქსიმალური ეფექტურობის მიღწევა შეუძლებელია, მაგრამ მენეჯერი სულ უნდა აწარმოებდეს თავისი რესურსების გადასინჯვას და გაუმჯობესებას; მიღწეული სასურველი ეფექტურობა მხოლოდ დროებითი მოვლენაა, ამდენად სწრაფვა აბსოლუტური ეფექტურობისაკენ დაუსრულებელია.

მენეჯერის საქმიანობა

მენეჯერი მრავალმხრივ საქმიანობას ეწევა. იგი არა მხოლოდ წარმოებითაა დაკავებული, არამედ ბევრი სხვა საქმიანობითაც. მსხვილ ფირმებში მენეჯერთა ფუნქციები იყოფა შემდეგნაირად: წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსური, კადრების და სხვა მენეჯერებად, რომლებიც აუცილებელია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფირმის ფუნქციონირებისთვის.

თითოეული მენეჯერის აზროვნება მიმართული უნდა იყოს ფირმის მოგებისკენ. თუ მენეჯერი თვალთახედვიდან კარგავს მოგების საკითხს, ის უნდა შეიცვალოს.

მოგების მიღებისას მენეჯერი ეჯახება უამრავ პრობლემას, რომლებიც უნდა შეფასდეს და გადალახულ იქნეს შესაბამის სიტუაციებში. მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს პრობლემები როგორც ფირმის შიგნით, ასევე მის გარეთაც, მათ რიცხვში – საზოგადოებაშიც.

კონტროლი – ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა, რომელიც უზრუნველყოფს მართვის პროცესს და მასში მენეჯერის ჩართვას. როგორც კი შემუშავდება და დამტკიცდება ფირმის (ორგანიზაციის) გეგმა, ფირმის მთელი საქმიანობა მიმართული უნდა იყოს მისი რეალიზაციისკენ. აქ კონტროლს ენიჭება გადაწყვეტი რილი. იგი მოითხოვს ფირმის ყველა თანამშრომლისგან ამ გეგმისადმი მიყოლას. კონტროლის საშუალებით ხდება გეგმისგან უმნიშვნელო გადახრის დაფიქსირება და მისი აღმოფხვრა.

ინფორმაცია – ექსტრემალურად მნიშვნელოვანი ფაქტორია. მენეჯერი, რომელსაც არ გააჩნია კარგი ინფორმაციული სისტემა, განიცდის სერიოზულ სიძნელეებს. პრობლემის წარმოქმნას სწრაფად უნდა მიხედეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი გაიზრდება და უმართავი ხდება. ოპერატიული და უტყუარი ინფორმაცია მენეჯერს აძლევს საშუალებას სწრაფად აღმოფხვრას ეს პრობლემა, სანამ პროცესი კონტროლიდან გამოვა.

დაგეგმვა ხორციელდება საბიუჯეტო პერიოდის დასაწყისში, რომელსაც თან სდევს გეგმის კორექტირება მთელი წლის განმავლობაში. მენეჯერმა კონტროლი უნდა აწარმოოს ყოველ დღე, რათა დარწმუნებული იყოს, რომ ფირმის საქმიანობა ხორციელდება გეგმის მიხედვით და ვითარდება მიზნის მისაღწევად.

კონტროლის ფუნქცია შეიცავს სხვადასხვა მოქმედებებს: მუშაკის მორალური მდგომარეობის შეფასება, საწარმოო სირთულეების მიზეზების განსაზღვრა, რესურსების შექმნის პრობლემებზე მუშაობა, გარე გარემოსთან ურთიერთქმედება და სხვა. მენეჯერი შეიძლება ისე გაიტაცოს კონტროლის საქმემ, რომ სხვა ფუნქციის ნორმალურად შესრულება ვეღარ შეძლოს. ამის საშიშროება ყოველთვის არსებობს. ასე, მაგალითად, ვერ მიაქციოს სათანადო ყურადღება კოორდინაციას, მოტივაციას, გეგმის ანალიზს. ამ დროს ის ვერ შეძლებს სიტუაციის სრულად და ეფექტურად კონტროლს.

მენეჯერი ვალდებულია ყურადღებით და რეგულარულად შეაფასოს თავისი ფუნქციები, მოქმედება და დროულად მიხედეს, თუ რა სიტუაციაში რა პრობლემების გადაწყვეტა შეიძლება სხვა ადამიანების დახმარებით, რათა მან არ დაკარგოს დრო, დრო – ადამიანის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რესურსი.

მენეჯერი ყოველ დღე უნდა ადგენდეს იმ აუცილებელ საქმეთა სიას, რაც მან მეორე დღეს უნდა შეასრულოს. შეიძლება ყოველთვის ეს ჩამონათვალი არ შესრულდეს და გადავიდეს შემდეგი დღისთვის, მაგრამ თვითდისციპლინა ხელს შეუწყობს მენეჯერს პროდუქტიულად გამოიყენოს თავისი დრო და შეძგომში აკონტროლოს იგი.

მენეჯმენტი – მეცნიერება და ხელოვნება.

ყოველი მენეჯერი თავის საქმიანობას სხვადასხვანაირად წარმართავს. მენეჯმენტს, როგორც ცოდნის დარგს, გააჩნია ბევრი მეცნიერული მეთოდი, რომელიც მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს პრაქტიკულ საქმიანობაში. თითოეულ მენეჯერს გააჩნია განსხვავებული მიდგომა და მეთოდები, აქვს მართვის განსხვავებული სტილი. მენეჯერის მუშაობაში არსებობს საქმის შემოქმედებითი მხარე. ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია აიღოს საღებავები და წაუსვას ტილოს, მაგრამ მხოლოდ ნამდვილ მხატვარს შეუძლია მისი სწორად განაწილება, რათა მიაღწიოს მაღალმხატვრულ ეფექტს. ასევეა მენეჯერის შემთხვევაშიც. იგი თავის

ტალანტს იყენებს სხვადასხვა სფეროში: ადამიანებთან ურთიერთობის ნიჭი, ნებისმიერი ტიპის პრობლემის გადაწყვეტის უნიკალურობა, კონცეპტუალური* სიახლეები. თუ მეცნიერული ცოდნა და მართვის სიახლეები შეიძლება შეისწავლო და აითვისო, შემოქმედებითი უნარი ბუნებით გენიჭება, ვითარდება გამოცდილებითა და განათლებით.

მუშაობის პირველი, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი სფერო – ადამიანებია, მათთან ურთიერთობის უნარი. მენეჯერი ადამიანებთან მუშაობს ყოველდღე და ის, თუ რა დონეზე აღწევს მათთან მუშაობაში წარმატებას, განსაზღვრავს მისი, როგორც მენეჯერის დონეს.

ადამიანი არ განიხილება, როგორც მექანიზმი. მენეჯერმა პირველ რიგში უნდა შეარჩიოს სამუშაოსთვის საჭირო პიროვნებები, შეასწავლოს და დააინტერესოს ისინი. ეს არ უნდა იყოს ერთჯერადი პროცესი. მისი დამოკიდებულება თანამშრომლებთან შეიძლება შეიცვალოს. ყოველ ადამიანს გააჩნია თავისი მოთხოვნილება და ინტერესი, აქვს თავისი თვალსაზრისი, სამუშაოს შესრულებისადმი მიდგომა. მენეჯერმა ეს ყველაფერი უნდა გაითვალისწინოს და დაეხმაროს მათ წარმატებით მუშაობასა და პრობლემების გადაჭრაში.

ამდენად, მისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს წარმოების ცოდნას. მენეჯერი ვერ შეძლებს მართოს წარმოება, რომლის საქმიანობაც არ ესმის. ამ დროს ის ვერ შეძლებს ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას, მაგრამ ეს სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ იყოს 100%-ნი ინჟინერი. მთავარია, მას საწარმოო პროცესებში ესმოდეს ძირითადი, და თუ ეს პროცესი შეიცავს ტექნიკურ ასპექტებს, მან უნდა დაიხმაროს სპეციალისტები, კონსულტანტები, ექსპერტები. მას არ შეუძლია იყოს ექსპერტი ყველა სფეროში, უნდა ჰქონდეს ისეთი ცოდნა, რომ გაერკვეს, ესა თუ ის მუშაკი შეძლებს თუ არა ამ სამუშაოს შესრულებას.

მენეჯერი უნდა იყოს განათლებული, შორსმჭვრეტელი, სულ უნდა ეუფლებოდეს და სწავლობდეს ახალს და პატივს სცემდეს სპეციალისტის აზრს.

შემდეგი, ასევე მნიშვნელოვანი სფერო მენეჯერის საქმიანობაში, არის იდეების შექმნა. მას უნდა შეეძლოს დაინახოს ფირმის საქმიანობა მთლიანობაში, შეძლოს ურთიერთქმედება სხვა ადამიანებთან, და მიხვდეს, თუ როგორ ინტეგრირდება** ცალკეული სფეროები ერთმანეთთან. უნდა იყოს პროფესიონალი საქმიან სფეროში. არიან ადამიანები, რომლებიც ხშირად იცვლიან სამუშაო ადგილს. ტიპური მენეჯერი არ იცვლის პროფესიას. მაგალითად, მენეჯერად მუშაობის შემდეგ იგი ვერ გახდება ექიმი. შეიძლება შეიცვალოს გარემოცვა, მაგრამ მაინც მენეჯერად დარჩება. მან უნდა უხელმძღვანელოს ხალხს, დაეხმაროს მათ საკუთარი პრობლემების გადაჭრაში, შეასრულოს ფირმის ამოცანები და რეალიზება გაუკეთოს თავისი საკუთარ მიზანს. ე.ი. წარმატებულმა მენეჯერმა უნდა განახორციელოს თავისი თანამშრომლების და ფირმის მიზნები.

მენეჯერი, ეს არის ადამიანი, რომელიც იდეებს რეალურად განახორციელებს. იგი პასუხისმგებელია იმის განსაზღვრაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს, როგორ უნდა უზრუნველყოს რესურსებით და მინიმალური დანახარჯებით მიიღოს მოგება. მისი მუშაობა უარყოფითად ფასდება, თუ არ სრულდება გეგმა. ყოველი გადაწყვეტილება, რასაც მენეჯერი ღებულობს, გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული, უნდა თუ არა, ცვლის მის დამოკიდებულებას გარემოცვასთან, შეიძლება წარმოიქმნას კონფლიქტები, რომელიც მაშინვე უნდა გადაწყდეს. კონფლიქტში ჩართულია ადამიანები. გადაწყვეტილება, რომელსაც მენეჯერი ღებულობს, შეიძლება მოსაწონი იყოს

* კონცეფცია – მოვლენის ასეთი თუ ისეთი გაგება, შეხედულებათა სისტემა.

** ინტეგრირება – გამოთლიანება.

** ინტეგრირება – გამოთლიანება.

ერთისთვის, და მიუღებელი მეორესთვის. იმყოფება რა კონფლიქტების ცენტრში, იგი ხშირად განიცდის სტრესს. მას უნდა შეეძლოს ამ სტრესებისთვის წინააღმდეგობის გაწევა. ამის გარდა, იგი მუდმივად განიცდის ცდუნებას, მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც პირადად მისთვის არის უმჯობესი და მნიშვნელოვანი (მაგ. აამაღლებს მას უფროსების თვალში). ნებისმიერი გადაწყვეტილება, რომელსაც მენეჯერი ღებულობს, ფასდება არა მარტო უფროსების, არამედ მთელი თანამშრომლების მიერ და იმ ხალხის მიერ, ვინც სხვა ფირმებში და კომპანიებში მუშაობს. თუ იგი არ ხელმძღვანელობს თავისი ფირმის ინტერესებით, მის კარიერას კრახი ემუქრება.

II თავი

მენეჯმენტის ფსიქოლოგია

ორგანიზაცია და მეცნიერული მენეჯმენტი

რა არის ორგანიზაცია და რატომ უნდა ვმართოთ იგი? მცირე და დიდი ბიზნესის სხვადასხვა ორგანიზაციების მსოფლიო პრაქტიკისა და მეცნიერული მართვის თეორიული საფუძვლების განზოგადებით ამერიკელი სპეციალისტები მენეჯმენტის სფეროში – მ. მესკონი, მ. ალბერტი და ფ. ხედლოური გვთავაზობენ თანამედროვე მენეჯმენტის ძირითადი ცნებების მარტივ და ნათელ განსაზღვრას, გვეხმარებიან გავიგოთ მართვაში სხვადასხვა კონცეფციებისა და მიდგომის არსი, ფსიქოლოგიის მნიშვნელობა და როლი.

მეცნიერები ორგანიზაციად თვლიან იმ ადამიანების ჯგუფს, რომლებიც აკმაყოფილებენ სამ აუცილებელ მოთხოვნას:

1. არანაკლებ ორი ადამიანის არსებობა, რომელიც თავს თვლის ამ ჯგუფის ნაწილად;

2. არანაკლებ ერთი მიზნის არსებობა, რომელსაც მოცემული ჯგუფის წევრები მიიხნევენ საერთოდ;

3. ჯგუფის წევრების არსებობა, რომლებიც მუშაობენ ერთად, რათა მიაღწიონ მათთვის მნიშვნელოვან მიზანს.

ამგვარად, ორგანიზაცია—ადამიანების ჯგუფია, რომელთა საქმიანობა შეგნებულად კოორდინირდება საერთო მიზნის მისაღწევად.

არსებობს ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები.

ფორმალური ორგანიზაცია იქმნება ხელმძღვანელობის ნებით, მაგრამ როგორც კი შეიქმნება, იგი ხდება სოციალური გარემო, სადაც ადამიანები ურთიერთქმედებენ არა ისე, როგორც დადგენილია, არამედ პირადი სიმპათიების, ანტიპათიების და სურვილების საფუძველზე.

არაფორმალური ორგანიზაცია – ეს ადამიანების სპონტანურად შექმნილი ჯგუფია, რომლებიც ებმებიან რეგულარულ ურთიერთობაში რაღაც მიზნის მისაღწევად.

მიზნების არსებობა ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციების არსებობის მიზეზია. მთავარი განსხვავებაა ის, რომ ფორმალური ორგანიზაცია იქმნება შეგნებულად წინასწარ მოფიქრებული გეგმით. არაფორმალური ორგანიზაციის შექმნა კი წინასწარგანუსაზღვრელი პროცესია, რომელიც მიმართულია პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებისათვის.

ფორმალური ორგანიზაციის არსებობის წყალობით ერთი და იგივე ადამიანები იკრიბებიან ყოველდღე. ბუნებრივია, რომ პირადი კონტაქტებისა და საერთო ინტერესების საფუძველზე წარმოიქმნება მეგობრული ჯგუფები. ეს

ჯგუფები იწყებენ ცხოვრებას საკუთარი ცხოვრებით, ზოგჯერ მთლიანად მოწყვეტილნი არიან იმ შრომითი პროცესიდან, რის საფუძველზეც ისინი წარმოიქმნენ. ორგანიზაციის არაფორმალურ სტრუქტურას სოციალურ-ფსიქოლოგიურსაც უწოდებენ.

მაგ: სასწავლო პროცესის ეფექტური ორგანიზაციისათვის სტუდენტები ნაწილდებიან სხვადასხვა ჯგუფებში სპეციალობის მიხედვით. ეს ჯგუფები შეადგენენ ორგანიზაციის (ინსტიტუტის, კურსის) ფორმალურ სტრუქტურას. როგორც კი სტუდენტები ერთმანეთს გაიცნობენ, სიმპატიებისა და ანტიპატიების, საერთო ინტერესების, ფასეულობებისა და პიროვნებათშორისი ურთიერთობების საფუძველზე წარმოიქმნება ჯგუფები, კომპანიები, რომელშიც ერთიანდებიან პიროვნებები, რომელთაც სხვადასხვა მიზეზების გამო უნდათ ერთმანეთთან ურთიერთობა, მეტი დროს გატარება ერთად, აუდიტორიებში ერთმანეთთან ახლოს ჯდომა, ბიბლიოთეკებსა და სასადილოებში ერთად სიარული და ა.შ. სწორედ ეს კომპანიები ქმნიან ფორმალური ორგანიზაციის არაფორმალურ ან სოციალურ-ფსიქოლოგიურ სტრუქტურას.

ყველა რთულ ორგანიზაციას აქვს საერთო მახასიათებლები, რომელიც მნიშვნელოვანია მართვისათვის.

რესურსები – ნებისმიერი ორგანიზაციის მიზანია ეფექტურად გამოიყენოს რესურსები სასურველი შედეგების მისაღწევად.

ორგანიზაციის ძირითადი რესურსებია: ადამიანები (პირველი რიგში), მატერიალური ფასეულობები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია.

თითოეული ორგანიზაცია დამოკიდებულია გარე გარემოზე, საიდანაც იღებენ რესურსებს. ორგანიზაცია მუშაობს მომხმარებელზე – გარე გარემოს წარმომადგენელზე. გარე გარემოს მიეკუთვნება – ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური, ეკოლოგიური და სხვა პირობები, რომლებშიც ორგანიზაციები მოქმედებენ.

შრომის განაწილება ჰორიზონტალურად – არსებითი და აშკარა მახასიათებელია: თუ ორი ადამიანი ერთად მუშაობს, მათ სამუშაო ერთმანეთში უნდა გაინაწილონ.

ქვედანაყოფები – თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია სხვადასხვა განყოფილებები, სამსახურები და ა.შ. კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად. ამ თვალსაზრისით ყველა რთული ორგანიზაცია წარმოადგენს უფრო მცირე ორგანიზაციების ერთობლიობას. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ამის გარდა თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურები.

შრომის განაწილება ვერტიკალურად – ვინაიდან ორგანიზაცია შედგება ქვედანაყოფილებებისაგან, რომლებიც კონკრეტულ ამოცანებს წყვეტენ, ვიღაცამ უნდა გაუწიოს კოორდინირება მათ, მიმართოს მათი მუშაობა საერთო მიზნის მისაღწევად. ეს წარმოადგენს მართვის არსს.

მაგ: პატარა ფირმის დირექტორს, რომელიც აშენებს სააგარაკე სახლებს, შეუძლია პროექტირება თვითონ შეასრულოს. როცა მშენებლობის მოცულობა გაიზრდება, მართვისათვის უფრო მეტი დრო იქნება საჭირო, ამიტომ მართვა უნდა გამოიყოს საქმიანობის სხვა სახეებიდან (კომერციული, ტექნიკური და სხვა).

შრომის ვერტიკალურ განაწილებას მივყავართ მართვის დონეების ფორმირებისკენ. ორგანიზაციაში, მიზნებზე, ამოცანებზე, ფორმალურ სტრუქტურებზე და სხვა შიგა და გარე ფაქტორებზე დამოკიდებულებით შეიძლება იყოს მართვის დონეების სხვადასხვა რიცხვი. იმის მიხედვით, თუ მართვის რამდენი დონეა კონკრეტულ ორგანიზაციაში, ხელმძღვანელს ყოფენ 3 კატეგორიად.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელი –სამუშაოს კონკრეტულ შესრულებას ხელმძღვანელობს. მისი მუშაობა საკმაოდ დაძაბულია და სხვადასხვა საქმიანობითაა შევსებული. სამუშაო ხასიათდება ერთი ამოცანიდან მეორეზე

ხშირი გადასვლით, მოქმედების ხანმოკლეობით. მათ ძირითადად ურთიერთობა უწევთ თავის ხელქვეითებთან, თავისნაირ და მაღალი რგოლის ხელმძღვანელობასთან.

საშუალო დონის ხელმძღვანელი კოორდინირებს და კონტროლს უწევს დაბალი რგოლის ხელმძღვანელს. ძირითადად ეს ხელმძღვანელები მონაწილეობენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, განსაზღვრავენ პრობლემებს, იწყებენ განხილვას, აძლევენ რეკომენდაციებს საქმიანობის ორგანიზაციას. საშუალო დონის ხელმძღვანელები არიან – სამსახურის უფროსები, მთავარი სპეციალისტები – ძირითადად ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელები.

მაღალი დონის ხელმძღვანელი – ეს არის უმაღლესი ორგანიზაციული დონე. ორგანიზაციაში მათი რიცხვი მცირეა, მსხვილ კომპანიებში იგი რამდენიმე პირისაგან შედგება. ისინი პასუხს აგებენ იმ გადაწყვეტილებების მიღებაზე, რომელიც ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია. მათი მუშაობა დაძაბულია, ხასიათდება მაღალი ტემპითა და დიდი მოცულობით. რადგან გარე გარემო ყოველთვის იცვლება, არსებობს მარცხის (წარუმატებლობის) შესაძლებლობა (რისკი). მსოფლიოში დიდად ფასობს დიდ ორგანიზაციებში წარმატებით მოქმედი მაღალი დონის ხელმძღვანელები.

მართვის ფუნქციები

გამოვეოთ მართვის 4 ერთმანეთთან დაკავშირებული ძირითადი ფუნქცია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი. ეს ფუნქციები გაერთიანებულია დამაკავშირებელი პროცესებით: კომუნიკაციით (ურთიერთობა, ინფორმაციის გაცვლა) და გადაწყვეტილებების მიღებით.

ხელმძღვანელობა (მართვა, ლიდერობა) შეიძლება განვიხილოთ როგორც დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომელიც ადამიანებზე ახდენს მიზანმიმართულ გავლენას, რათა მათ იმუშაონ ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად.

1. დაგეგმვა – მისი ფუნქციაა განისაზღვროს, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გაკეთდეს მათ მისაღწევად. იგი უნდა პასუხობდეს 3 ძირითად კითხვას:

1. სად ვიმყოფებით მოცემულ მომენტში (რეალური შესაძლებლობების შეფასება გარე და შიგა ფაქტორების გათვალისწინებით)?
2. საით გვინდა ვიმოძრაოთ?
3. როგორ ვაპირებთ ამის გაკეთებას?

დაგეგმვა არ წარმოადგენს ერთჯერად მოქმედებას, იგი მუდმივი პროცესია.

გეგმა არ უნდა იყოს დოგმა, ყოველთვის რეალობასთან უნდა იყოს თანხმობაში.

2. ორგანიზაცია – ორგანიზება მოცემულ შემთხვევაში ნიშნავს გარკვეული სტრუქტურის შექმნას. როგორც ვიცით, ორგანიზაცია შედგება მრავალი ფორმალური და არაფორმალური ელემენტებისაგან, რომლებმაც ერთმანეთთან შესაბამისობაში უნდა მოიყვანოს და კოორდინირება გაუკეთოს საერთო მიზნების მისაღწევად სხვადასხვა ამოცანების გადაწყვეტის პროცესს.

ორგანიზაციაში ადამიანები ასრულებენ სხვადასხვა სამუშაოს. ორგანიზაციის ფუნქციის მეორე ძირითადი ასპექტია ზუსტად განსაზღვროს, თუ ვინ რა სამუშაო უნდა შეასრულოს. ამისათვის ხელმძღვანელი სპეციალურად შეარჩევს პიროვნებებს, აძლევს მათ უფლებამოსილებას და დავალებებს, გამოიყენონ ორგანიზაციის რესურსები მიზნის მისაღწევად. ეს პიროვნებები თავის თავზე იღებენ პასუხისმგებლობას, წარმატებით შეასრულონ დავალებები.

უფლებების და მოვალეობების დელეგირებით ხელმძღვანელი უზრუნველყოფს სამუშაოს შესრულებას სხვა ადამიანების დახმარებით.

3. მოტივაცია – სავსებით ნათელია, რომ არანაირ, თუნდაც მშვენივრად შედგენილ გეგმას და ორგანიზაციის ყველაზე სრულყოფილ სტრუქტურას არ ექნება არავითარი მნიშვნელობა, თუ ადამიანები არ მოინდომებენ სამუშაოს

შესრულებას. მოტივაციის ფუნქციის ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანებმა შეასრულონ სამუშაო მათ დელეგირებულ უფლებებთან და მოვალეობებთან შესატყვისობაში, გეგმის შესაბამისად. დადებითი მოტივაციის შექმნა – ეს თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური ამოცანაა.

ადრე მოტივაციის პრობლემა უკავშირდებოდა ფულად ანაზღაურებას – რაც მეტს აუნაზღაურებ, მით უკეთესად იმუშავებენ. ფსიქოლოგების გამოკვლევებმა ცხადყვეს, რომ მოტივაცია ანუ შინაგანი განწყობის შექმნა საქმიანობისადმი, წარმოადგენს მრავალი მოთხოვნილების რთული ურთიერთქმედების პროდუქტს.

არსებობს მოთხოვნილებების და მიზნების დიდი რაოდენობა, რომელთა მიღწევას, ნებისმიერი ადამიანის თვალსაზრისით, მივყავართ ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებამდე. მიზნის მისაღწევად არსებობს სხვადასხვა გზა. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს განსაზღვროს თანამშრომელთა მოთხოვნილებები და შექმნას პირობები, რომლებიც საშუალებას მისცემს კარგი მუშაობის შემთხვევაში დაიკმაყოფილონ თავისი მოთხოვნილებები.

4. კონტროლი – კონტროლი მჭიდროდ უკავშირდება დაგეგმვას. იგი ასრულებს უკუკავშირის ფუნქციას. გამოყოფენ კონტროლის 3 ასპექტს:

ა) სტანდარტების დადგენა – მიზნის ზუსტი განსაზღვრა, რომელსაც უნდა მიაღწიო კონკრეტულ ვადაში. იგი ეფუძნება გეგმას;

ბ) იმის განსაზღვრა, რაც სინამდვილეში მიღწეულია ამ დროისათვის და მიღწეულის შედარება მოსალოდნელ შედეგთან;

გ) მოქმედებები, გამოვლენილი გადახრების კორექციისათვის.

მაგ: ერთ-ერთი შესაძლო მოქმედება, ეს არის მიზნის გადასინჯვა, რათა იგი იყოს რეალური სიტუაციის შესაბამისი.

მართვის ყველა ჩამოთვლილი ფუნქცია მოითხოვს ინფორმაციის გაცვლასა და გადაწყვეტილებების მიღებას. ორგანიზაციაში ინფორმაციის გაცვლა ხდება ფორმალური და არაფორმალური არხების საშუალებით. მათ საფუძველზე ხდება გადაწყვეტილებების მიღება.

ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილის გაცვლას ადამიანები ახდენენ ურთიერთობისას. ურთიერთობა კომუნიკაციური პროცესია. კომუნიკაციური ჩვევები და კომპეტენტურობა დიდ როლს თამაშობს უშუალოდ ხელმძღვანელის, ფორმალური და არაფორმალური ლიდერის მუშაობაში. ხელმძღვანელმა უნდა გააკეთოს სწორი არჩევნების სერია სხვადასხვა ალტერნატიული შესაძლებლობებიდან. გადაწყვეტილების მიღება – არჩევანია იმისა, რა და როგორ უნდა დაგეგმო, გაუკეთო ორგანიზება, მოტივირება და კონტროლი. ეს ხელმძღვანელის საქმიანობის ძირითადი შინაარსია.

ხელმძღვანელობა და ლიდერობა

ისევე, როგორც კომუნიკაცია და გადაწყვეტილებების მიღება, ხელმძღვანელობა და ლიდერობა ორგანიზაციის მთელ სისტემას მოიცავს.

ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს წარმატებები თავის საქმიანობაში, სხვა ორგანიზაციებისგან იმით განსხვავდება, რომ ახორციელებს უფრო დინამიურ და ეფექტურ ხელმძღვანელობას. ხელმძღვანელობის გარეშე შეუძლებელია მართვის ძირითადი ფუნქციების ეფექტური შესრულება. ხელმძღვანელობა მართვის არსებითი კომპონენტია.

ხელმძღვანელობა – გონებრივი და ფიზიკური საქმიანობაა, მიმართული ხელქვეითების მიერ მათზე დაკისრებული საქმიანობის შესრულებისა და გარკვეული ამოცანების გადაჭრისაკენ.

ხელმძღვანელობის სინონიმად ითვლება ლიდერობა, ხოლო ხელმძღვანელის სინონიმად – ლიდერი.

ლიდერობა – ეს პროცესია, რომლის საშუალებით ერთი ადამიანი მეორეზე ან მთელ ჯგუფზე ახდენს გავლენას. იგი, როგორც მართვის სპეციფიკური სახე,

ძირითადად ეფუძნება ურთიერთობებს ორგანიზაციაში. ამასთან, ეს პროცესი უფრო რთულია, იგი მოითხოვს მისი მონაწილეების ურთიერთდამოკიდებულების მაღალ დონეს. ლიდერობა ჩვენს შემთხვევაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოვლენაა. ლიდერობა ორგანიზაციას სთავაზობს მიმდევრების და არა ხელქვეითების არსებობას. ლიდერი გავლენას ახდენს ადამიანებზე ყოველგვარი ოფიციალური უფლებამოსილების გარეშე. მაშინ, როცა ხალმძვანელი – თანამდებობაა, მას აქვს გარკვეული უფლებამოსილება მინიჭებული ორგანიზაციის მიერ. ლიდერი კი ადამიანია, რომელსაც მიჰყვებიან არა ფორმალურად თანამდებობრივი დაქვემდებარების გამო, ან “ხელმძვანელის წინაშე შიშის” გამო, არამედ იმიტომ, რომ მას აქვს უნარი და ცოდნა, მაღალი ინტელექტი, პასუხისმგებლობა, საიმედოობა, არის გულდია, ენერგიული და საკუთარ თავში დარწმუნებული.

ამ თვისებების გარდა მან საქმიანობა სხვა ადამიანებისათვის საინტერესო და მიმზიდველი უნდა გახადოს.

თუ ადამიანი პატივს სცემს სხვებს, ესმარება მძიმე წუთებში, ღებულობს სწორ გადაწყვეტილებებს, კეთილია, თანაუგრძნობს მათ, შეუძლია გამხნეება და ამას აკეთებს მუდმივად, რა თქმა უნდა სხვებიც ასევე პატივს სცემენ მას და მისკენ მიისწრაფვიან. ლიდერი ყოველთვის პოულობს დროს მათ მოსასმენად. იგი სერიოზულია თანამშრომლის პირადი პრობლემებისადმი. თანამშრომლებს შეუძლიათ მასთან ისაუბრონ ყოველგვარ ინტიმურ თემაზე, ვინაიდან, დარწმუნებული არიან, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში იგი მათ დაეხმარება. რაც ყველაზე მთავარია იგი უნდა ენდობოდეს ხალხს. როცა ადამიანი ენდობა ხალხს, ისინიც ნდობით პასუხობენ მას. ამ თვისებების გარდა ლიდერს უნდა შეეძლოს პრობლემების რაციონალური ანალიზი, რითაც მას ხალხი მიმართავს.

ლიდერობა ჯგუფში სამი ტიპისაა: ემოციონალური – ჯგუფის გული, ინფორმაციული – ჯგუფის ტვინი, საქმიანი – ჯგუფის ხელები. თუ ხელმძვანელი ერთდროულად არის გულიც, ტვინიც და ხელებიც, იგი სარგებლობს ნამდვილი ავტორიტეტითა და სიმპატიით.

და მაინც რა განსაზღვრავს შესაძლებლობას ადამიანისთვის გახდეს ლიდერი? იგი ჯგუფის მიერ მიჩნეული უნდა იყოს:

– “ერთ-ერთი ჩვენგანი “ – ლიდერს უნდა ჰქონდეს გარკვეული საერთო ინტერესები ჯგუფის წევრებთან. მას უნდა თვლიდნენ არა “უცხოად”, არამედ “ერთ-ერთ ჩვენგანად”;

– “უმეტესი ჩვენგანის მსგავსი” – ლიდერი უნდა იყოს ჯგუფის ნამდვილი წევრი, რომელიც საკუთარ თავში განასახიერებს იმ ნორმებსა და ფასეულობებს, რომელსაც ჯგუფისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს;

– “ჩვენზე უკეთესი” – უნდა იყოს არა მარტო “უმეტესი ჩვენთაგანი”, არამედ “ჩვენზე უკეთესიც”, რომ წარმოადგენდეს მისაბამ მაგალითს. ამავე დროს არ უნდა ჩანდეს, როგორც “ჩვენზე გაცილებით უკეთესი”, “გაცილებით ჭკვიანი”; ამ შემთხვევაში იგი აღარ იქნება “ერთ-ერთი ჩვენგანი” და ჯგუფში შეიძლება შეიქმნას საშიშროება, რომ მათი პრობლემები არ იქნება გაგებელი და მნიშვნელოვანი ლიდერისათვის.

ლიდერობა – მართვითი საქმიანობის გვირგვინს წარმოადგენს, ხოლო

მენეჯერი – ლიდერი – ძირითადი ფიგურაა ორგანიზაციის მართვაში.

იყო მენეჯერი და ლიდერი ორგანიზაციაში ეს ერთი და იგივე არ არის. მენეჯერის გავლენა მისი ხელქვეითების მუშაობასა და მათთან ურთიერთობის აწყობაზე, როგორც მის თანამდებობრივ სტატუსზე – ძალაუფლებაზე დამოკიდებული, ასევე მის პიროვნულ თვისებებზე. ერთმანეთისგან უნდა განვასხვაოთ გავლენა და ძალაუფლება.

გავლენა – ინდივიდის ნებისმიერი ქმედებაა, რომელსაც ცვლილებები შეაქვს მეორე ინდივიდის ქცევასა და ურთიერთდამოკიდებულებაში.

ძალაუფლება – სხვათა ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობას ასახავს.

გამოყოფენ ძალაუფლების ხუთ საწყისს:

1. იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება – შემსრულებელი დარწმუნებულია, რომ მის ხელმძღვანელს შესწევს მასზე ზემოქმედების უნარი (საყვედურის გამოცხადება, დაქვეითება, გათავისუფლება ან ფიზიკური იძულება). შიშით ადამიანი ასრულებს მეორე ინდივიდის დავალებას;
2. დაჯილდოვებაზე დამყარებული ძალაუფლება – შემსრულებელი დარწმუნებულია თავისი მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობაში, რის გამოც ასრულებს დავალებას ან ინსტრუქციებს;
3. ექსპერტული ძალაუფლება – ემყარება გარეშე ადამიანების რწმენას, რომ ინდივიდი ფლობს სპეციფიურ ცოდნასა და გამოცდილებას. ამის გამო ისინი უსიტყვოდ ასრულებენ პროფესიონალის რჩევებს;
4. ეტალონური ძალაუფლება (მაგალითის ძალა) – ემყარება ხელმძღვანელის პირად თვისებებსა და ქცევის მანერებს. პიროვნული მომხიბვლელობის გამო თანამშრომლებს უჩნდებათ მისი მიბაძვის სურვილი, რაც დამატებითი ძალაუფლების წყაროა;
5. კანონიერი ძალაუფლება – იგი ინდივიდს ეძლევა ოფიციალურად დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად და თანამშრომლები დარწმუნებული არიან მის მიერ გაცემული ბრძანების კანონიერებაში.

ამგვარად, ძალაუფლება ჩნდება თანამდებობით, პირადი ზემოქმედებით ან ორივე ერთად.

ძალაუფლებისათვის ბრძოლის პროცესში ორგანიზაციის ერთი მხარე (ინდივიდი, ჯგუფი ან მთლიანი ორგანიზაცია) შეიძლება დაუპირისპირდეს მეორე მხრის ინტერესებს. ამ დაპირისპირების შედეგად ირღვევა ინტერესებისა და შესაძლებლობების, ძალთა რეალური ბალანსი. ასეთი კონფლიქტების წარმოქმნისას მენეჯერმა უნდა მიმართოს “ორგანიზაციულ დიპლომატიას”.

ვინაიდან ორგანიზაციული კონფლიქტების უმეტესობა საბოლოოდ ადამიანთა დაპირისპირებაში მუდავნდება, მნიშვნელოვანია კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდების შერჩევა: 1. ძალის გამოყენებით კონფლიქტის გადაჭრა (მხარეები შეიძლება დარჩეს “მოგებულ-წაგებული”); 2. ურთიერთთანამშრომლობის გზით (“მოგებულ-მოგებული”); 3. კომპრომისის დაშვებით (“არ წაგება-არ წაგება”); 4. კონფლიქტიდან თავის არიდება (“წაგება-წაგება”); 5. კონფლიქტის მოგვარება მეორე მხარის მდგომარეობაში შესვლით (“არ წაგება-მოგება”).

კონფლიქტის მოგვარების მიზნით ზოგჯერ ახდენენ ორგანიზაციის სტრუქტურულ ცვლილებებს: 1. ხელმძღვანელის გავლენის გამოყენებით (ბრძანება, განკარგულება და სხვა), 2. ორგანიზაციის კონფლიქტის მხარეების დაშორებით (ფუნქციითა გამიჯვნა და მათი რესურსებით უზრუნველყოფა, მიზნების, საშუალებების და სხვათა განცალკევება), 3. ურთიერთდამოკიდებულებათა შემცირებით (ქვედანაყოფთა დიფერენციაცია), 4. საერთო ამოცანებით, მათი დაკავებით (განყოფილებების გამსხვილება, ფუნქციების გაფართოება და სხვა); 5. სტიმულირების სისტემის განვითარებით (კონფლიქტის მხარეების წახალისება ან დასჯა).

არსებობს გამოთქმა: - “დაყავი და იბატონე”. მის ნაცვლად რ. კანტერი გვთავაზობს: - “დააკისრე და იბატონე”. ამით ხორციელდება მენეჯერის ძალაუფლება და ყალიბდება მისი რეალური გავლენა.

როგორც აღვნიშნეთ, მენეჯერობა და ლიდერობა ერთი და იგივე ცნებები არაა. მენეჯერები თავიანთ ურთიერთობებს უპირატესად თანამდებობით მინიჭებული ძალაუფლების საფუძველზე აგებენ. მას ფორმალურ ლიდერობას უწოდებენ.

ლიდერობა ადამიანთა სოციალური ურთიერთქმედების შედეგია. იგი ემყარება არაფორმალურ ურთიერთობათა განსაზღვრულ სტრუქტურას. პიროვნული ნიჭისა და უნარ-ჩვევების გზით ადამიანებზე გავლენის მოხდენის პროცესს არაფორმალურ ლიდერობას უწოდებენ. ყველაზე მნიშვნელოვანია, როცა ლიდერს გააჩნია გავლენის ორივე მხარე: ფორმალური და არაფორმალური. მენეჯერის და ლიდერის შედარებითი დახასიათება:

მენეჯერი	ლიდერი
ადმინისტრატორი	ინოვატორი
ავალებს	შთააგონებს
მუშაობს სხვების მიერ დასახული მიზნებით	თვითონ ისახავს მიზნებს
მოქმედებათა საფუძველია გეგმა	მოქმედებათა საფუძველია თვალსაზრისი
ეყრდნობა სისტემას	ეყრდნობა ადამიანებს
ემყარება დასკვნებს	ემყარება ემოციებს
აკონტროლებს	ენდობა
მხარს უჭერს მოძრაობას	იმპულსს აძლევს მოძრაობას
პროფესიონალი	ენტუზიასტი
ღებულობს გადაწყვეტილებებს	გადაწყვეტილებებს აქცევს რეალობად
პატივს სცემენ	აფასებენ

ლიდერობის საკითხის განხილვისას მკვლევარები ყურადღებას ამახვილებენ

ინტელექტუალური შესაძლებლობები	პიროვნული ნიშნები (ხასიათი)	შექმნილი უნარ-ჩვევები
<p>აზროვნება და ლოგიკა წინდახედულება შორსმჭვრეტელობა ორიგინალობა განათლებულობა საქმის ცოდნა მეტყველების კულტურა ინტუიციურობა ცნობისმოყვარეობა</p>	<p>ინიციატივიანობა მოქნილობა სიფხიზლე შემოქმედებითობა პატიოსნება პიროვნული სრულყოფა სითამამე და სიმამაცე თავდაჯერებულობა მტკიცე ნებისყოფა გაწონასწორებულობა დამოუკიდებლობა ამბიციურობა წარმატებაზე მოთხოვნილება. სიბეჯითე და შეუპოვრობა ენერგიულობა მბრძანებლობა პასუხისმგებლობის გრძნობა შრომისუნარიანობა თანამონაწილეობა სწრაფვა უპირატესობისკენ ვალდებულების გრძნობა</p>	<p>ადამიანებში გარკვევის უნარი დახმარების გაწვევის უნარი კოოპერირების უნარი ორგანიზებულობის უნარი შთაგონების უნარი ტაქტიანობა და დიპლომატიურობა პოპულარობის და პრესტიჟის მოპოვების უნარი საიმედოობა სხვების დარწმუნების უნარი უნარი – შეიცვალო უნარი – შენს თავზე აიღო რისკი და პასუხისმგებლობა</p>

ლიდერის პირად თვისებებზე. წარმატებული ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები მოცემულია შემდეგ სქემაში:

ლიდერი ანხორციელებს მართვას ორგანიზაციაში – შემდეგნაირად:

1. ლიდერი საშუალებას აძლევს მიმდევრებს იმოქმედონ თავისუფალ ზონაში;
2. ლიდერი გარკვეულ საზღვრებში ახდენს ჯგუფებზე გადაწყვეტილებათა დელეგირებას;
3. ლიდერი არჩევს პრობლემებს, სწავლობს რეკომენდაციებს და ღებულობს გადაწყვეტილებებს;
4. ლიდერი ღებულობს გადაწყვეტილებებს და შესაძლებლად თვლის მის კორექტირებას;
5. ლიდერი სთავაზობს იდეებს განსახილველად;
6. ლიდერი არწმუნებს მიმდევრებს გადაწყვეტილებათა მართებულობაში;
7. ლიდერი იღებს გადაწყვეტილებებს და დაჰყავს ისინი შემსრულებლებამდე.

მიუხედავად განხილული თეორიებისა რეალური მართვის პრაქტიკაში ძნელია თეორიული გათვლებით მოქმედება, ვინაიდან გარემოს განვითარებისა და ორგანიზაციული ურთიერთობების დინამიური ხასიათის გამო განუწყვეტლივ წარმოიქმნება ახალი თეორიული მიდგომები.

მენეჯერი – ახალი ხელმძღვანელი

მსოფლიოში ბოლო დროს დიდი რაოდენობით გამოდის ლიტერატურა – ხელმძღვანელობის ფსიქოლოგიური პრობლემების შესახებ. ძირითად პრობლემად ითვლება არაურთიერთქმედების პროცესი, არამედ ხელმძღვანელობის შედეგი.

ფსიქოლოგების მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ მაღალი რგოლის ხელმძღვანელების ხასიათში და ტემპერამენტში მკვეთრად გამოხატულია შემდეგი თვისებები: გულდიობა, მზადყოფნა – საქმე იქონიოს უცნობ ადამიანებთან და გარემოებებთან, ადამიანისადმი კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება, რეალისტური მიდგომა, განვითარებული თვითშეგნება (თავისი ღირსებისა და ნაკლის შეგნება). ზოგჯერ დიდი შესაძლებლობები და ინტელექტი იწვევს დამოუკიდებელი შემოქმედების და არა სხვისი ხელმძღვანელობის სურვილს. ასეთი ადამიანები ხშირად ხელმძღვანელობენ დევიზით: “უკეთესია იდეები ერთ თავში გააერთიანო, ვიდრე ერთ ოთახში”.

როცა ადამიანს უნდა გახდეს ნამდვილი მენეჯერი, იგი პირველ რიგში უნდა გაერკვეს პიროვნულ თავისებურებებში, შეადგინოს საკუთარი თავის ფსიქოლოგიური პროტრეტი, განსაზღვროს ცალკეული თვისებების კომპლექსი, რომელიც ხელს შეუწყობს მისი, როგორც ხელმძღვანელის საქმიანობას.

რით განსხვავდება ხელმძღვანელი ლიდერი, ხელმძღვანელი ადმინისტრატორისაგან? ყველაზე დიდი განსხვავებაა ის, რომ ლიდერი არ მბრძანებლობს, არ იძლევა განკარგულებას, “არ ახრჩობს” თანამშრომლებს, არამედ მიჰყავს ისინი საერთო მიზნებისაკენ.

რატომ არის ადმინისტრაციული ტიპის ხელმძღვანელი უარესი? პირველ რიგში იმიტომ, რომ იგი ხელმძღვანელობს ყოველთვის ან ხშირად “ზემოდან” მიღებული განკარგულებებით, ის ანგარიშს უწევს იმ ხალხს, ვინც ის დანიშნა და ვისზეც დამოკიდებულია მისი კარიერა. მისთვის ყველა თანამშრომელი ერთია. მას შეუძლია გაატაროს რაიმე წინადადება ისე, რომ სრულებით არ დაინტერესდეს თავისი თანამშრომლების აზრით. მართვის ადმინისტრაციული სტილი გამორიცხავს ადამიანების ჩართვას პრობლემის თავისუფალ განხილვაში. მისთვის მისაღებია ზეწოლის, დასჯის, კონტროლისა და დაშინების მეთოდები, ჩვენთვის უფრო მისაღებია და ეფექტურია ლიდერის ფორმა. ლიდერისათვის მთავარია, თუ როგორ დასვამს ამოცანას და შესთავაზებს საკითხის გადაჭრის ისეთ კონტურებს, რომ ეს ეხებოდეს ყველას, ან უმრავლესობას.

როგორც აღნიშნეთ მენეჯერისთვის, როგორც ხელმძღვანელისთვის ძირითადია ქცევისა და ურთიერთობის კულტურა. პირველ რიგში მან თავის თავში უნდა ჩამოაყალიბოს ფსიქოლოგის თვისებები, ამისთვის საჭიროა:

1. ფსიქოლოგიური თვისებების ცოდნა, რომელიც დაეხმარება მას გაერკვეს ადამიანებში, ადექვატურად შეაფასოს მათი მდგომარეობა, გუნება-განწყობა, მოქმედება;
2. ყველა იმ წინააღმდეგობის და ბარიერის ცოდნა, რომელიც ხელს შეუშლის მას სწორად აღიქვას და შეაფასოს სხვა ადამიანის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა;
3. დაიცვას ეტიკეტი, როგორც შინაგანი პატივისცემის გამოხატულება სხვის მიმართ.

გ. სუხომლინსკი წერდა: “როგორი უიმედოდ დაცემულიც არ უნდა მოგეჩვენოს ადამიანი, შეეცადე მასში დაინახო სიკეთის და ღირსების მარცვალი. ის, რასაც ჩვენ ვეძახით ადამიანის პატივისცემას არის – რწმენა მასში კეთილი საწყისისა”.

მენეჯერი უნდა შეეცადოს ადამიანი გამოიყენოს ისეთი საქმისათვის, სადაც უკეთესად მუშავდება მისი ხასიათი, ტემპერამენტის და ინტელექტის თვისებებზე. არ უნდა შეეცადოს საფუძვლიანად გარდაქმნას უკვე ზრდასრული ადამიანი, რაც გამოიწვევს მის წინააღმდეგობას ხელმძღვანელის მიმართ ან მის ფსიქოლოგიურ კრიზისს. ეს არ იქნება საქმისათვის სასარგებლო. ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანი მომენტია ოსტატურად გამოიყენოს სოციალური სანქციები: წახალისება და დასჯა, ადამიანის ინდივიდუალური თვისებებზე გათვალისწინებით.

წახალისება ადამიანში იწვევს სიამაყესა და სიხარულს.

დასჯა დადებით გავლენას ახდენს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა ის სამართლიანია, როცა სანქცია გამოტანილია საფუძვლიანად, ტაქტიკურად, სიტუაციის და ადამიანის მდგომარეობის გათვალისწინებით. ხშირად უარყოფითი შეფასება იწვევს სევდას, გაბრაზებას, დარდს, ზიზღსა და შიშს. ადამიანი მისი გავლენის ქვეშ თავს თვლის ნაკლებუნარიანად, ქვეითდება მისი აქტიურობა საქმეში, იზრდება კონფლიქტური სიტუაციის შესაძლებლობა.

მენეჯერმა, რომელიც ასევე ფსიქოლოგიც უნდა იყოს, ადამიანი უნდა შეიცნოს არა მხოლოდ მისი ლაპარაკითა და სიტყვებით, არამედ ქსტებითა და მოძრაობით, ანუ როგორც ანტონ შვანგი ამბობდა: “სხეულის ენით”, რადგან სხეული და სული – ერთიანობათა დედაარსია.

ზოგიერთი აუცილებელი პრინციპი “სხეულის ენის” გასაგებად:

1. არასოდეს არ გამოიტანო ნაჩქარევი აზრი ხასიათის ერთი თვისების მიხედვით, როგორი დამაჯერებელიც არ უნდა იყოს იგი;
2. აზრი გამოიტანეთ მხოლოდ მაშინ, როცა სხეულის რამდენიმე სიგნალი ერთი მიმართულებით მიგითითებენ;
3. თავიდან აიცილეთ ფანტაზირება და შელამაზება იმისა, რასაც ხედავთ, ზუსტად აღიქვით თითოეული ნაკვთი, თვისება;
4. განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიანიჭეთ წვრილმანებს, რომლებიც ნაკლებადაა შესამჩნევი ან შეუმჩნეველი.

საქმიანი მოლაპარაკებისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება უსიტყვო კომუნიკაციებს, რომელსაც მენეჯერმა აუცილებლად უნდა მიაქციოს ყურადღება:

სახის გამოხატულება – ამ დროს განიხილება ფართო სპექტრი, რომლის ერთ ბოლოში დგას ადამიანი – აგრესიული, მკაცრი; იგი მოლაპარაკებას თვლის, როგორც ადგილს, სადაც შეიძლება “გაკეთდე ან მოკვდე”. ის გიყურებს პირდაპირ თვალებში, თვალები აქვს ფართოდ გახელილი, პირი მოკუმული, შუბლი მოღუშული, წარბები შეკრული, ლაპარაკობს ისე, თითქოს კბილებიდან სცრის, ტუჩებს არ ამოდრავებს. ხოლო სპექტრის მეორე ბოლოში დგას ადამიანი –

უცოდველი მანერებით, ჩვილის გამოხედვით, მსუბუქი, ბუნდოვანი ღიმილით, მშვიდობისმოყვარედ მოხრილი წარბებით. მოსალოდნელია, იგი არის ძალიან უნარიანი და აზარტული ადამიანი, რომელსაც სჯერა კოოპერირების, როგორც დინამიური პროცესის.

ბევრი თვლის, რომ როცა ადამიანი თვალებში არ გიყურებს ლაპარაკისას, იგი რაღაცას გიმალავს. ადამიანები თვალებით კონტაქტს ამყარებენ ძირითადად მაშინ, როცა უსმენენ, თვალებით კონტაქტი იზრდება მაშინაც, როცა ადამიანები განიცდიან სიბრაზეს, აგრესიას.

სიარულის ქუსტები – ამტკიცებენ, რომ ადამიანები, რომლებიც ჩქარა დადიან, ხელის ქნევით, მათ გააჩნიათ ნათელი მიზანი და მზად არიან მოახდინონ მისი სწრაფი რეალიზება. ხოლო ისინი, ვისაც ხელები ჯიბეში აქვთ ჩაწყობილი თბილ ამინდშიც კი, არიან კრიტიკულები, გულჩათხრობილები. ადამიანი, რომელიც მიდის ისე, რომ ფეხებს ძლივს მიათრევს და იშვიათად იყურება ზემოთ – გულდამძიმებულია. ადამიანები, რომლებიც დაკავებულნი არიან რაიმე პრობლემის გადაჭრით, ხშირად დადიან ნელი ნაბიჯით, თავდახრილები, ხელები უკან აქვთ გადაჯაჭვული.

თვითკმაყოფილი, ცოტა პომპეზური ადამიანები მაშინვე შეიცნობა თავისი სიარულით: ნიკაპი აწეული, ხელები მოძრაობენ ინტენსიურად, ფეხები თითქოსდა ხისა აქვთ, მთელი სიარული დამყარებულია იმაზე, რომ მოახდინონ შთაბეჭდილება. ასეთი სიარული შეეფერება ლიდერს, რომელსაც უკან მიჰყვებიან ხელქვეითები.

ხელის ჩამორთმევა – როგორ ართმევს ხელს ნამდვილი ქალი? ქალი ბიზნესმენისთვის, რომელთა მუშაობა ხალხთანაა დაკავშირებული, ეს მნიშვნელოვანია. მათ უნდა გამოიმუშაონ მაგრად ჩამორთმევა იმიტომაც, რომ თავი დაიცვან მამაკაცებისაგან, რომლებიც ჩვეულების გამო აკეთებენ “მამაკაცური ხელის ჩამორთმევის” დემონსტრირებას. თუ ქალი გამოხატავს ნაზ გრძნობას მეორე ქალის მიმართ, განსაკუთრებით მძიმე მდგომარეობაში, ის ნაზად იღებს მის ხელებს თავის ხელში და ამით გამოხატავს თანაგრძნობას.

ხელმძღვანელი და ხელქვეითი – სურვილი უფროსის მდგომარეობის დაკავებისა, შეიძლება გამოიხატოს პირველივე ხელის ჩამორთმევის დროს. თუ პიროვნება იღებს თქვენს ხელს ისე, რომ მისი ხელი თქვენი ხელის ზემოთ აღმოჩნდება, ეს ნიშნავს, რომ ის ცდილობს ფიზიკურ დომინირებას.

თუ ხელქვეითი შედის უფროსთან და დიდხანს ელაპარაკება თავის პრობლემებზე, ხელმძღვანელს შეუძლია თავი აარიდოს მასთან თვალებით კონტაქტს. თუ იგი ვერ მიხვდა, დაიხედოს საათზე და თუ ამანაც არ გამოიღო შედეგი, მაშინ აიღოს ქაღალდე (დოკუმენტების), გახსნას და ხელქვეითს ურჩიოს მიხედოს თავის საქმეს.

მენეჯერი უნდა იყოს არა მარტო ფსიქოლოგი, არამედ პედაგოგიც. იგი უნდა შეეცადოს ადამიანები განაწილოს თავის მიმართ. დამწყებმა მენეჯერმა საჭიროა და აუცილებელი გაითვალისწინოს დეილ კარნეგის რჩევები, რომლებიც მთელ მსოფლიოშია გავრცელებული და მას უთუოდ დაეხმარება:

1. როგორ განვაწყობთ ადამიანები ჩვენს მიმართ?

- გამოავლინეთ მათდამი გულწრფელი ყურადღება;
- გაიღიმეთ;
- დაიმახსოვრეთ, ადამიანისთვის საკუთარი სახელი ყველაზე ძვირფასია მთელი მისი ლექსიკური მარაგიდან;
- ყურადღებით უსმინეთ და წააქეზეთ ადამიანები სალაპარაკოდ;
- აგრძობინეთ ადამიანს მისი უპირატესობა და ეს გულწრფელად აღიარეთ.

2. როგორ მოვიქცეთ, რომ ადამიანმა ჩვენი აზრი გაიზიაროს?

- ერთადერთი გზა კამათში გასამარჯვებლად, ესაა მისი თავიდან აცილება;

– პატივი ეცით სხვის აზრს, არასოდეს უთხრათ ადამიანს პირში, რომ ის ცდება;

– საუბარი დაიწყეთ მეგობრული ტონით;

– ეცადეთ თანამოსაუბრისგან თავიდანვე დადებითი პასუხი მიიღოთ;

– მიეცით საშუალება სხვას ბევრი ილაპარაკოს, თქვენ კი ცოტა.

3. როგორ ვითანამშრომლოთ?

– მიეცით საშუალება ადამიანს იგრძნოს, რომ იდეა, რომელიც მას მიაწოდეთ ეკუთვნის მას და არა თქვენ;

– ეცადეთ დაინახოთ საგნები სხვისი თვალით;

– თანაგრძნობით მოეკიდეთ სხვა ადამიანის იდეებს და სურვილებს;

– მიმართეთ კეთილშობილურ მოტივებს;

– თქვენი სიმართლის დასაცავად გამოიყენეთ თვალსაჩინოების პრონციპი;

– თუ გსურთ, რომ ადამიანმა თქვენი აზრი გაიზიაროს, მით უმეტეს თუ ის ძლიერი ნების ადამიანია, გახსოვდეთ – გამომწვევად მოიქეცით, ვინაიდან აზარტი – აი, რა უყვარს ყველა წარმატების მოყვარე ადამიანს.

4. როგორ დავიწყეთ საუბარი, თუ გვინდა მივუთითოთ სხვას მის ნაკლოვანებებზე?

– საუბარი დაიწყეთ ქებით და გულწრფელი აღტაცება გამოხატეთ;

– ნუ მიუთითებთ მას პირდაპირ, თუ რაიმე შენიშვნა გაქვთ;

– ვიდრე სხვას გააკრიტიკებთ, საკუთარი შეცდომები აღიარეთ;

– ნაცვლად იმისა, რომ უბრძანოთ, შეეკითხეთ;

– მიეცით ადამიანს იმის შესაძლებლობა, რომ ავტორიტეტი არ შეეღაბოს;

– შეაქეთ ადამიანი მცირედი წარმატების დროსაც, იყავით გულუხვი და ხელგაშლილი ქების დროს;

– შეუქმენით ადამიანს კარგი სახელი და იგი უეჭველად შეეცდება მის გამართლებას;

– წაახალისეთ და დაარწმუნეთ, რომ მისი დაშვებული შეცდომა ადვილი გამოსასწორებელია და ის, რასაც მისგან მოითხოვენ, ადვილი განსახორციელებელია;

– მოიქეცით ისე, რომ ადამიანმა სიამოვნებით გააკეთოს ის, რასაც თქვენ სთავაზობთ.

კამათი უმჯობესია თავიდან აიცილოთ, მაგრამ თუ მაინც ჩაგითრის,

გაითვალისწინეთ შემდეგი:

– ნუ გამოიყენებთ ძალისმიერ მეთოდებს;

– ნუ გადახვალთ პიროვნულზე, თუ არ არის საქმიანი დასაბუთება;

– შეინარჩუნეთ საქმიანი და კეთილგანწყობილი ტონი;

– ყურადღებით მოუსმინეთ და გააანალიზეთ პარტნიორის მოსაზრება;

– დაივიწყეთ პარტნიორის მიმართ წინასწარი შეხედულება და აზრი;

– ნუ იჩქარებთ დასკვნების გაკეთებას;

– პატივი ეცით პარტნიორს.

გამოიყენეთ ეს რეკომენდაციები და დაიმახსოვრეთ: “დაეუფლო საკუთარ თავს, ეს ნიშნავს დაეუფლო სხვებს” და წარმატებაც გარანტირებულია.

როგორ აირჩიოს მენეჯერმა საკუთარი იმიჯი?

მომხიბვლელობა – ვის არ უნდა ფლობდეს მას. ზოგს იგი გააჩნია, ზოგი ცდილობს შეიძინოს. ცნობილია, რომ საკუთარი მომხიბვლელობა შეიძლება მართო. ამისათვის არსებობს სპეციალური იმიჯმეიკერები, რომელთა მიზანია იმიჯის შექმნა.

იმიჯი – ინგლისურ თარგმანში ნიშნავს სახეს, გარეგნობას, გამოსახულებას. იმიჯი შეიძლება ჰქონდეს არა მარტო პოლიტიკოსს, ბიზნესმენს, არტისტს, არამედ საქონელს, ფირმას, იდეას. იმიჯის კანონები ვრცელდება რეკლამაზეც.

იმიჯის ცნება დაკავშირებულია ადამიანის არა ბუნებრივ თავისებურებებთან, არამედ სპეციალურად გამომუშავებულთანაც, რომლებიც უნდა პასუხობდეს დროისა და საზოგადოების მოთხოვნებს.

იმიჯი შეიცავს მინიმუმ სამ შემადგენელს: გარეგნობა, ფსიქოლოგიური თვისებები და სოციალური მონაცემები, როგორც დროის და საზოგადოების შესატყვისი. ეს კომპონენტები წარმოდგენილია ადამიანის ქმედებაში, ლაპარაკის მანერაში, ჩაცმის სტილში, ბინისა და ინტერიერის გაფორმებაში.

როგორც გოეთე ამბობდა: “ქცევა არის სარკე, რომელშიც თითოეული საკუთარ თავს აჩვენებს”.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ფირმის იმიჯს. იმიჯი საქმიანი ურთიერთობების შემადგენელი ნაწილია. გულუბრყვილობა იქნება იმიჯის გარეშე სერიოზული წარმატებების მიღწევა ბიზნესში, საზოგადოების სხვადასხვა ფენებში ღირსეული რეპუტაციით სარგებლობა.

ფირმის იმიჯში იგულისხმება თანამშრომლებსა და მის კლიენტებს შორის ურთიერთობის სისტემა, ჩაცმის ფირმისეული სტილი, ოფისის დიზაინი, ერგონომიკა (მართვის ავტომატიზაციის ტექნიკური პირობები). ეს თავისებურებანი ისეთი უნდა იყოს, რომ კლიენტებს შთააგონოს ფირმის იმედიანობა, სოლიდურობა. მაგ. ლამაზად და მდიდრულად გაფორმებული ინტერიერი ქმნის მდიდარი და აყვავებული ორგანიზაციის რეპუტაციას, მაგრამ შეიძლება კლიენტებში წარმოიქმნას აზრი – აი, რაში მიდის ჩემი ფული!

აუცილებელია გქონდეთ სავიზიტო ბარათი, რომლის არქონა ნიშნავს არ დაიცვა საქმიანი ეტიკეტი, ასევე მოუწყობელი, უსუფთაო ოფისი გამოუსწორებელ ზიანს აყენებს ფირმის რეპუტაციას.

საბოლოოდ, შეიძლება ვთქვათ, რომ იმიჯის შექმნა – ძვირადღირებული პროცედურაა – იგი მოითხოვს დროს, ფულს და საკუთარ ძალისხმევას, მაგრამ წარმატებული მენეჯერისა და ბიზნესმენისათვის კარგი იმიჯი აუცილებელი კომპონენტია.

ჯანმრთელობის ფსიქოლოგია მენეჯერისთვის

ცხოვრების მაღალ რიტმს, ინფორმაციულ და ემოციურ გადატვირთვებს, ეკოლოგიურ დარღვევებს და ბევრ სხვას მიყვებართ გულ-სისხლძარღვთა, ონკოლოგიურ, წყლულოვან, ფსიქიურ და სხვა დაავადებებამდე. მათ საუკუნის დაავადებებს უწოდებენ.

მენეჯერები და მეწარმეები, როგორც წესი, მუშაობენ დროის დეფიციტის, ინფორმაციის სიჭარბის, არანორმირებული სამუშაო დღის პირობებში. ისინი მუდმივად სტრესულ მდგომარეობაში იმყოფებიან.

ჯანმრთელობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია ცვლილებები სულიერ სფეროში, საკუთარი ცნობიერების და ემოციის მართვა, სხეულისათვის დახმარების გაწევა.

რა არის საჭირო სხეულისათვის? – სუნთქვა, კვება, მოძრაობა. როცა სუნთქვის ორგანოები ჯანმრთელია, მასზე არ ვფიქრობთ, იგი მოქმედებს ავტომატურად, თუმცა სურვილის შემთხვევაში შეიძლება მისი მართვა.

სუნთქვას დიდი ხანია ყურადღებას აქცევენ აღმოსავლეთში. დასავლეთში და ჩვენთან მას უფრო გვიან მიაქციეს ყურადღება. ერთნი ამბობენ – ისუნთქე ღრმად, მეორენი არ მიიჩნევენ ამის საჭიროებას. დაძაბული ფიზიკური მუშაობისას საჭიროა ისუნთქო ღრმად ორგანიზმში მიმდინარე ბიოქიმიური პროცესების ჟანგბადით უზრუნველსაყოფად.

სპეციალისტებმა გამოიმუშავეს სუნთქვის სხვადასხვა ვარიანტები: ჩასუნთქვა – პაუზა, ამოსუნთქვა – პაუზა. ასეთი სუნთქვა არა მარტო გამაჯანსაღებელია, არამედ გამაახალგაზრდავებელიც.

კვება – დავიმახსოვროთ რამდენიმე ცნება: ა) ჭამე, როცა მშიერი ხარ. უმადოდ ჭამის შემთხვევაში საკვები იშლება (იხრწნება) და გარდაიქმნება საწამლადად, რომლის გამოყვანა ორგანიზმიდან ძნელია. ბავშვებს ნუ დააძალებთ ძალით ჭამონ; ბ) საკვების მონელება იწყება პირში, ლუკმა უნდა დადგეო 30-ჯერ ან უფრო მეტჯერ. მაგარი საჭმელი უნდა დეგეო, სანამ სითხედ არ გადაიქცევა. თხელი ფაფები ისე უნდა დეგეო, რომ ნერწყვში აირიოს. ყველაზე ნაკლებად პირში უნდა გააჩერო ხორციანი საკვები. სუფრიდან ისე უნდა ადგე, რომ გქონდეს შიმშილის მსუბუქი გრძობა, რომელიც 20-30წთ-ის შემდეგ გაქრება, როცა დაიწყება საკვების მონელება; გ) არ დალიოთ წყალი ჭამის პროცესში. იგი კუჭიდან გადის 10წთ-ის შემდეგ და თან მიაქვს კუჭის წვენი. ცივი სასმელები ხელს უშლის საჭმლის მონელებას, ხოლო ცხელი არღვევს კუჭის ტონუსს. სითხე უნდა მიიღოთ ჭამიდან 10-15წთ-ის შემდეგ, ხილის მიღებიდან 30წთ-ის შემდეგ, ხოლო ცილების მიღებიდან 4სთ-ის შემდეგ; დ) საკვების მრავალფეროვნება მაქსიმალური უნდა იყოს კვირის განმავლობაში და მინიმალური ერთი ტრაპეზის დროს.

საკვები უნდა გაიზომოს არა მარტო კალორიებით, არამედ მინერალური მარილებითა და მიკროელემენტებით. ისინი ხელს უწყობენ არა მხოლოდ ორგანიზმის სწორ ფუნქციონირებას, არამედ ტვინის აქტიურობასაც.

ორგანიზმისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სითხე წყალია (უმჯობესია გაყინული და გამდგალი). იგი იმითაა მნიშვნელოვანი, რომ შედის ყველა ქსოვილში და წარმოადგენს ორგანიზმის სითხის საფუძველს, ხელს უწყობს საკვები პროდუქტების თხევად მდგომარეობაში გადასვლას, მათ ტრანსპორტირებას, ორგანიზმიდან გამოჰყავს ტოქსინები და ნარჩენები. ხელს უწყობს ლორწოვანი გარსის ელასტიურობას.

მოდრაობა – სიცოცხლის საფუძველია. მაქსიმალურ ეფექტს იძლევა ციკლური მოძრაობები, არც თუ დიდი ინტენსივობით. აქედან ყველაზე ადვილად შესასრულებელი და ეფექტურია სირბილი ან სიარული.

წარმატებული მენეჯერი უნდა იყოს: ჯანმრთელი, მუდამ ზრუნავდეს თავის ხასიათზე, ჰქონდეს “ხვალინდელი დღის” უზრუნველყოფის მინიმუმი, არ დაზოგოს დრო მეგობრების დასახმარებლად, წინააღმდეგ შემთხვევაში არც მათ დარჩებათ დრო მისთვის, არსად არასდროს დააგვიანოს და რაც მთავარია – დაზოგოს დრო.

III თავი ინდივიდუალობის ფსიქოლოგია

მართვის ეფექტურობა იწყება მცირედით: კარგად გააცნობიერო საკუთარი მიზნები, შეიცნო და ადექვატურად შეაფასო როგორც საკუთარი თავი, ასევე სხვები, სწორად გაანაწილო დრო, დროულად და ოპტიმალურად* მიიღო გადაწყვეტილებანი, აქტიურად იმოქმედო, მოიხსნა სტრესები, აკონტროლო შენი წონა, ნორმალურად ჩაიცვა და ლამაზად იცხოვრო.

* ოპტიმალური – ყველაზე ხელსაყრელი, ყველაზე შესაბამისი, საუკეთესო.

მენეჯერი – ადამიანია, რომელიც პროფესიულად განახორციელებს მართვის ფუნქციებს საბაზრო სისტემაში იმისათვის, რომ გახდეს პროფესიონალი მენეჯერი, უნდა იცოდეს მართვის პროცესების ბუნება, შესძლო პასუხისმგებლობების განაწილება მართვის სხვადასხვა დონეზე, იცოდეს ეკონომიკა და მარკეტინგი, შეეძლოს ფირმის საქმიანობის განვითარების დაგეგმვა და პროგნოზირება, ურთიერთობის დამყარება შენს ხელქვეითებთან, ხელმძღვანელობასთან, კლიენტებთან, სხვა ფირმის წარმომადგენლებთან, გადაწყვეტილებების მიღება რთულ და ცვალებად სიტუაციებში, საკუთარი აზრების ნათლად წარმოდგენა.

ამავე დროს მენეჯერმა უნდა შესძლოს ადეკვატურად** შეაფასოს საკუთარი თავი და საკუთარი ქცევა, ჰქონდეს პიროვნული ზრდის უნარი, უნდა შეეძლოს კონსტრუქციული აზროვნება, ორიგინალური პროექტების შექმნა, ხელქვეითთა პროფესიონალური ზრდა.

შეიძლება კი ამდენი თვისება თავმოყრილი იყოს ერთ ადამიანში? – დიას, შეიძლება, და ამისათვის საჭიროა თანამედროვე პრაქტიკული ფსიქოლოგიის დახმარება, რომელიც აერთიანებს ფსიქოლოგიური ცოდნის ყველა სფეროს, რაც საჭიროა რთული პროფესიონალური მართვითი პრობლემების გადასაწყვეტად.

მენეჯერს უნდა გააჩნდეს მაღალი ფსიქოლოგიური კულტურა, რომელიც ადამიანის საერთო კულტურის ნაწილს წარმოადგენს. იგი სამ აუცილებელ ელემენტს შეიცავს: შეიცნოს საკუთარი თავი, შეიცნოს სხვები და შეძლოს მათთან ურთიერთობა და შენი ქმედების რეგულირება.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს საკუთარი ფსიქოლოგიური რეზერვების გამომჟღავნება: ტემპერამენტი და ხასიათი; ცხოვრებისადმი, საქმიანობისადმი და მიზნებისადმი დამოკიდებულება, მოსალოდნელი ემოციური ქმედება დაძაბულ სიტუაციებში, საქმიანი თვისებები.

ამგვარად, რომ გახდეს წარმატებული მენეჯერი, საჭიროა კარგად აითვისო პრაქტიკული ფსიქოლოგია, მისი რჩევები და რეკომენდაციები.

ადამიანის ფსიქიკური სამყარო (ჩავიხედოთ სულში)

როცა მენეჯერის წინაშე რთული პრობლემაა გადასატრეული, რომელიც ადამიანების ურთიერთობას, მათ პირად განცდებს უკავშირდება, მან უნდა გაიგოს ის შიდა მექანიზმი, რაც ამ პრობლემას იწვევს. როგორ შეიძლება ამის გაკეთება? – მხოლოდ ფსიქოლოგიის საშუალებით, მხოლოდ ადამიანთა ფსიქოლოგიური სამყაროს, მისი სულის სირთულისა და სიფაქიზის გაგებით.

ფსიქოლოგიური სამყარო – როგორ გვეხმარება ის? როგორც ცნობილია, ადამიანი მართვის სისტემაში განიხილება, როგორც “შავი ყუთი”, რომელიც ყრუაა ჩაკეტილი ყველა საკეტით. მასში შესაღწევად მთავარია: ინფორმაცია, ინსტრუქცია, ბრძანება, გამოსასვლელად – სიტყვები, მოქმედებები.

პროცესები, რომლებიც საჭიროა ამ “შავ ყუთში” შესაღწევად, ცოტას თუ ვინმეს ადევნებს. მთავარია, ისინი წინააღმდეგობას არ უწევდნენ საჭირო ინფორმაციის გავლას. ასეთი დამოკიდებულება ადამიანისადმი მათში იწვევს გაუბედაობის გრძნობის წარმოქმნას, ცხოვრების რწმენის დაკარგვას, საკუთარი ინდივიდუალობის გაუხსნელობას. სწორედ ამაში მდგომარეობს ადმინისტრაციულ-ბრძანებითი სისტემის სიცოცხლისუნარიანობის ერთ-ერთი მიზეზი.

მოდით, შევეცადოთ ამ “შავი ყუთის” გახსნას და მასში, ანუ ადამიანის სულში, მის ფსიქიურ სამყაროში ჩახედვას.

ფსიქიური სამყარო გარემომცველი სინამდვილის აღქმის, შეცნობის, საკუთარი განცდების, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის სამყაროა. ეს ადამიანის სულია.

** ადეკვატური – შესატყვისი, ზუსტი, შესაბამისი.

ადამიანის სული – ყველაზე დიდია სამყაროს სასწაულებს შორის. ათასწლეულების მანძილზე ამ სასწაულის წინაშე გაოგნებული ჩერდებოდნენ ფილოსოფოსები, ფსიქოლოგები, მწერლები და მხატვრები, როდესაც ცდილობდნენ აღეწერათ, გამოეხატათ, შეეცნოთ ადამიანის ფსიქიური და სულიერი თვისებების არსი. ამას აკეთებდნენ არა უბრალო ცნობისმოყვარეობის გამო, არამედ იმისათვის, რომ დაეპყროთ ადამიანის სულიერი ძალები, ესწავლათ ადამიანის ქცევების, მისი სულიერი განვითარების მართვა.

ურთიერთობის ფსიქოლოგია

ადამიანი მარტო არ არის სამყაროში, იგი ცხოვრობს საზოგადოებაში და მუდმივ კონტაქტშია სხვა ადამიანებთან. თითოეული ჩვენგანის ფსიქიურ სამყაროში მუდმივად შემოდინან სხვა ადამიანები, იკავებენ იქ გარკვეული ადგილს, გვიქმნიან კარგ თუ ცუდ განწყობილებას.

როცა ადამიანს ხელმძღვანელად ნიშნავენ, ფიქრობს თუ არა იგი იმაზე, თუ როგორ აეწყო მისი ურთიერთობა იმ ადამიანებთან, რომელთაც ის უხელმძღვანელებს. ნებისმიერი ჩვენგანის გუნება-განწყობა ხომ დიდადაა დამოკიდებული იმ ადამიანების ქმედებებზე, რომელთანაც გვაქვს ურთიერთობა. კარგი დამოკიდებულება გვახარებს, ცუდი გულს გვტკენს, გავწუხებს, ყურადღებას გვიმახვილებს. ყველაფერი ეს განსაკუთრებით რთულია ხელმძღვანელისთვის, ვინაიდან იგი თითქოსდა ადამიანების ჯგუფის პირისპირ დგას. პიროვნული “მე”-ს და ჯგუფური “ჩვენ”-ის ურთიერთობა რთულია და არამყარი. ძნელია განსაზღვრო, საიდან მოდის უარყოფითი, კონფლიქტური სიტუაციები გუნდში.

მაგ.: პიროვნება ინიშნება რაიმე ხელმძღვანელ პოსტზე. პირველ რიგში უნდა გაირკვეს, რამდენად პასუხობს იგი იდეალურ ხელმძღვანელს. შეფასების კრიტერიუმები სხვადასხვაა. ერთს მოეთხოვება იყოს დემოკრატიული, ლიბერალური ხელმძღვანელი (განსაკუთრებით შემოქმედებით ჯგუფებში), მეორისგან ითხოვენ უფრო მკაცრ ავტორიტეტულ ხელმძღვანელს (მაგ. წარმოებაში). ადამიანმა უნდა გაარკვიოს, თუ რას ითხოვენ მისგან და განსაზღვროს, შეძლებს თუ არა ამ როლის შესრულებას.

შემდეგი ეტაპი ხელმძღვანელის როლის შესრულებისას – მისი ქმედებების შეფასებაა. შეფასება ხდება ყველა საფეხურზე, დაწყებული უფროსიდან, დამთავრებული მისდამი დაქვემდებარებულით. შეიძლება მან თვითშეფასება მოახდინოს, მაგრამ ეს უკანასკნელი შეიძლება სრულიად განსხვავდებოდეს სხვების აზრისაგან, ამიტომ ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა აინტერესებდეს, თუ რას ფიქრობენ მასზე “ზემოთ, გვერდზე და ქვემოთ” და ამის შესაბამისად გაუკეთოს თავის ქმედებას კორექტირება.

თითოეული ადამიანისათვის დამახასიათებელია საკუთარი ხასიათი, ჭკუა, ინტელექტი, ტემპერამენტი, ინტერესებისა და ფასეულობების სამყარო. ადამიანები ეცნობიან ერთმანეთს, უახლოვდებიან და თანდათან ყალიბდება პიროვნული ურთიერთობები.

რა იწვევს გაცნობისას ყველაზე დიდ შთაბეჭდილებას? – პირველი, რაც თვალში გეცემა და გამახსოვრდება, ეს არის თმის ვარცხნილობა, რომელსაც შეუძლია ადამიანი სრულიად შეცვალოს. შემდეგ ყურადღებას აქცევ მის თვალებს, რაც, წარმოადგენს ადამიანის სულის სარკეს. თვალები შეიძლება იყოს კეთილი, ცივი, სხივოსანი, ეშმაკური, ბოროტი, არწივისებური და სხვა. ისინი თავისებურად განგაწყობენ. მას შეიძლება ენდო, შეიძლება ფხიზლად იყო, ან აგრესიულად განეწყო. შემდეგი – ღიმილია. იგი ზოგჯერ გიზიდავს, როცა კეთილი და აღერსიანია, ზოგჯერ გაშორებს, როცა ბოროტი და დაძაბულია. როგორც ცნობილი ამერიკელი სპეციალისტი დეილ კარნეგი თვლის: - “თუ გინდა ადამიანს მოეწონო – გაიღიმე, ისწავლე გაღიმება, გააკეთე სპეციალური ვარჯიშები სარკის წინ.” მთლიანობაში სახის გამომეტყველება ფორმირდება მიმიკით, რის გამოც

ადამიანზე გექმნება შთაბეჭდილება როგორც ალერსიანზე, დაღვრემილზე, კუმტზე, თავის თავში ჩაკეტილზე.

ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ქცევის მანერას, ჟესტებს, სიარულს, სხეულის მოძრაობას და განსაკუთრებით, ლაპარაკს. როცა იწყებ ლაპარაკს, ლაპარაკისას გამოიყოფა ორი მხარე: რას ლაპარაკობ (სიტყვები, ტექსტები) და როგორ ლაპარაკობ (ქვეტექსტი). ერთი და იგივე სიტყვა შეიძლება სხვადასხვანაირად წარმოთქვა – პატივისცემით, მოფერებით, გაბრაზებით, ბოროტად; ინტონაცია – ძლიერი საშუალებაა. იგი მდიდარია, სრულია და უფრო რთული, ვიდრე ტექსტი. მგრძობიარე ადამიანისათვის მნიშვნელოვანია არა რას ლაპარაკობ, არამედ როგორ ლაპარაკობ.

ხელმძღვანელს ეს ყოველთვის კარგად არ ესმის – “მე ხომ არავითარი საწყენი სიტყვა არ მითქვამს” – კითხულობს ის. მაგრამ შეიძლება სიტყვის გარეშეც აწყენინო, ქვეტექსტის საშუალებით. ყურადღება მიაქციეთ თქვენს ინტონაციებს და ნახავთ, თუ რა მალე შეიცვლება თქვენდამი ხალხის დამოკიდებულება.

გარეგნული მხარე ჩამოყალიბებულია. დარჩა ჩაცმულობა. იგი ასევე მოქმედებს ადამიანის აღქმაზე. არსებობს ანდაზა – “ჩაცმით ღებულობენ, საქმით აცილებენ.” მაგრამ ჩემის აზრით, ჩაცმა მოიცავს მთელ გარეგნულ შთაბეჭდილებას.

შემდეგ ყურადღებას ვაქცევთ მის პიროვნულ თვისებებს: ვინ არის, რას წარმოადგენს, შეიძლება თუ არა მას ენდო?

ამგვარად, ადამიანებმა გაიცნეს ერთმანეთი და იწყება მათ შორის პიროვნული ურთიერთობა. ზოგი ძალიან უყვართ, ზოგი არ უყვართ, ზოგს საერთოდ ვერ ამჩნევენ. არ უყვართ თეორეტიკოსები, ყოყონები, წუწუნები. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ნებისმიერ პატარა ჯგუფთან ურთიერთობა, ვინაიდან ამ პატარა ჯგუფს შეუძლია მისი განადგურება, თუ მას ოპოზიციაში ჩაუდგა.

შეგიძლიათ თუ არა ადამიანებთან ურთიერთობა?

ამ კითხვაზე შეიძლება გაკვირვებით გიპასუხონ – რა თქმა უნდა, ნუთუ ამას რაიმე განსაკუთრებული სჭირდება? მაგრამ პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ეფექტური ურთიერთობა ყველა ადამიანს ნამდვილად არ შეუძლია, უფრო მეტიც – არა ყველა ხელმძღვანელს.

ურთიერთობა მრავალმხრივი პროცესია, რომელიც ამყარებს და ანვითარებს ადამიანებს შორის საერთო საქმიანობის მოთხოვნილებით გამოწვეულ კონტაქტებს.

აქ სამი ერთმანეთთან დაკავშირებული მხარე გამოიყოფა: 1. კომუნიკაცია – ინფორმაციის გაცვლა ადამიანებს შორის, 2. ინტერაქტიული მხარე – ორგანიზაციაში ურთიერთობა პიროვნებებს შორის საერთო სტრატეგიის და ტაქტიკის გამომუშავებით და 3. პერცეფციული (პერცეფცია – აღქმა) მხარე – ეს არის პარტნიორების მიერ ერთმანეთის შეცნობა (აღქმა) და ამის საფუძველზე ურთიერთობის დამყარება.

მთავარი ყურადღება დაგუთმობთ კომუნიკაციას, რომელსაც მართვისას ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. პრაქტიკულად ყველაფერი, რასაც მენეჯერი აკეთებს დასახული მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციაში, მოითხოვს ინფორმაციის მუდმივ და ეფექტურ გაცვლას. იგი ყველაზე რთული პრობლემაა ორგანიზაციაში. გაცვლას ადგილი აქვს, თუ ერთი მხარე თხოულობს ინფორმაციას, ხოლო მეორე გასცემს მას. რა არის ამისათვის საჭირო? – 1. შეგეძლოს ზუსტად გადმოსცე შენი აზრი, 2. შეგეძლოს მოსმენა.

პირველი შეხედვით ლაპარაკის ცოდნა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მოსმენის. კითხვისას – “შეგიძლიათ მოსმენა?” – გაკვირვებით პასუხობთ – “რა თქმა უნდა, შემიძლია.” მაგრამ მაინც მოსმენის არცოდნა არის არაეფექტური

ურთიერთობის ძირითადი მიზეზი და ხშირად მიყვარათ პრობლემებამდე. ზოგი ფიქრობს, რომ მოსმენა ნიშნავს წყნარად იჯდეს და არ გააწყვეტინო, მაგრამ ეს მოსმენის მხოლოდ ერთი მხარეა. მოსმენის ცოდნა სრულყოფას მოითხოვს.

როგორ ვუსმენთ?

განვიხილოთ ერთი მაგალითი: რაიმე საუბრის შემდეგ, სანამ საუბრის შინაარსი ისევ საღად გაქვთ გონებაში, თქვენს თავს დაუსვით შეკითხვა: “მართლა ვუსმენდი მოსაუბრეს თუ მხოლოდ ველოდებოდი ჩემს რიგს აზრის გამოსათქმელად?” გაიხსენეთ, როგორ უსმენთ და პასუხი გაეცით შემდეგ შეკითხვებს:

1. ადვილად გადამაქვს ყურადღება?
2. ხომ არ ვღებულობ სახეს თითქოს ვუსმენ? შეიძლება ვუსმენ მხოლოდ თავაზიანობის გამო?
3. ვაკეთებ თუ არა რეაგირებას სიტყვებზე, რომელიც ემოციურად ჟღერს?
4. ვაწყვეტინებ თუ არა ხშირად მოსაუბრეს?
5. როგორ ვუსმინო თუ სრულიად არასაინტერესოა?
6. თუ მოსაუბრე ძალიან ნელა ლაპარაკობს, ხომ არ გადავერთვები ჩემს ფიქრებზე?
7. მაღიზიანებს თუ არა მოსაუბრის მეტყველებაში შეცდომები?
8. ხომ არ ვაკეთებ ნაჩქარევ დასკვნებს?
9. იქნებ არ ვუსმენ და მხოლოდ ჩემს პასუხზე ვფიქრობ?

რაც მეტ დადებით პასუხს გასცემთ, ეს იმის მაჩვენებელია, რომ ცუდად უსმენთ.

როგორ გისმენენ სხვები?

დაკვირვება იმაზე, თუ როგორ გისმენენ სხვები, დაგეხმარებათ, რომ უფრო ღრმად გააანალიზოთ თქვენი სმენის მანერის თავისებურებები.

თუ თქვენ საუბრობთ ხალხმრავალ ადგილზე, მაგ: ქუჩაში, საამქროში, სადამოზე და ა.შ. გონივრულია განზე გადგეთ და იპოვოთ მყუდრო კუთხე. თუ საუბარი ხდება სახლში, გამორთეთ ტელევიზორი ან რადიო. თუ კაბინეტში დებულობთ ვინმეს, სთხოვეთ მდივანს ტელეფონზე თვითონ გასცეს პასუხი. ლაპარაკისას გამოყავით მთავარი აზრი. მიღებული ინფორმაცია სწრაფად დაუპირისპირეთ თქვენსას და მაშინვე დაუბრუნდით გონებაში საუბრის შინაარსს.

ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მსმენელი სწრაფად იჭერს სიტყვებს, ხოლო მოლაპარაკე (ამ შემთხვევაში თქვენ) ნელა ლაპარაკობს, ეს შეიძლება გახდეს უყურადღებობის მიზეზი, როგორი საინტერესოც არ უნდა იყოს თემა.

საუბრის დაწყებისას უპასუხეთ შემდეგ შეკითხვებს:

1. ყველაფერი გულდასმით მოვიფიქრე თუ არა?
2. ვარ თუ არა თავისუფალი სტერეოტიპებისგან, მზად ვარ თუ არა ადვილად ადამიანები, დროულად მოვახდინო რეაგირება მათში მომხდარ ცვლევებებზე?
3. ვარ თუ არა მზად მოვუსმინო მოსაუბრეს და ზუსტად ვუპასუხო დასმულ კითხვებს?
4. არის თუ არა ჩემი საუბრის გეგმა ზუსტი, ნათელი და კონკრეტული?
5. ხომ არ გამოიწვევს ჩემს მიერ დასმული კითხვები განხილვის სხვა მიმართულებით წაყვანას?
6. ჩანს თუ არა ჩემი ფორმულირებები ბუნებრივი და დამაჯერებელი?
7. გამოხატულია თუ არა ნათლად და ზუსტად ყველა ჩემი აზრი?
8. სწორად შევარჩიე თუ არა ჩემი საუბრის ტონი?
9. შევეცადე თუ არა ჩემი თავი წარმომედგინა მოსაუბრის როლში, გამეგო მისთვის?

10. დავრჩებოდი თუ არა კმაყოფილი მსგავსი საუბარი ჩემთან რომ გაემართათ?

სიტყვით დარწმუნების უნარი

შეგიძლიათ თუ არა საუბარი? იშვიათად თუ ვინმე დაფიქრებულა ამაზე. მაგრამ როგორც კი წარმოიქმნება სიტყვით გამოსვლის აუცილებლობა, თუნდაც კრებაზე, ხდომაზე, ან საქმიანი შეხვედრისას, იქმნება პრობლემები, ვინაიდან ჩვენ ბავშვობიდან ვსწავლობთ წერას და არა ზეპირმეტყველებას.

ზეპირმეტყველების კულტურა, მათ შორის საუბრის, გამოსვლების, ლექციების, არ გულისხმობს ენის ან წერის კანონების ზუსტ ცოდნას, იგი გულისხმობს კონკრეტულ პირობებში ენის ყველა საშუალების შეგნებულ გამოყენებას მიზნის მისაღწევად.

არსებობს აზრი, რომ ენის კულტურა ეფუძნება სწორ ლიტერატურულ მეტყველებას, მაგრამ ჩვენს შემთხვევაში ეს არ არის საკმარისი. ლიტერატურული მეტყველება მოითხოვს გრამატიკის ყველა წესის დაცვას, რაც ცოცხალი სიტყვისათვის ნაკლებადაა დამახასიათებელი. გრამატიკაში ძირითადად განიხილება ანალიზი და არა სინთეზი, რაც ესოდენ აუცილებელია ცოცხალი სიტყვისთვის. მისი განვითარებაც ხელს უწყობს ორატორული ხელოვნების დაუფლებას.

ორატორული ხელოვნება

ორატორული ხელოვნება საჯარო აზროვნების ხელოვნებაა. მენჯერისა და მეწარმეებისათვის ორატორული ხელოვნების ყველა სახეობიდან (პოლიტიკური, დიპლომატიური, იურიდიული, აკადემიური და სხვა) ყველაზე მნიშვნელოვანია ყველაზე ახალგაზრდა სახეობა – საქმიანი, რომელიც XIX საუკუნეში წარმოიქმნა.

ურთულესია სხვაზე ზემოქმედების პროცესი. ორატორული ხელოვნება და ლოგიკური აზროვნება მოიაზრება, როგორც მთლიანი კომპლექსი, ისინი ცალ-ცალკე ვერ მიაღწევენ ეფექტს.

საქართველოს იურისპრუდენციის ისტორიაში შემორჩა ერთი შემთხვევა ცნობილი იურისტის, ანდრონიკაშვილის, სასამართლო პროცესიდან.

განსასჯელის სკამზე იჯდა კუზიანი კაცი, რომელმაც მეზობელი მოკლა. კანონისა და ფორმალური ლოგიკის საფუძველზე მკვლეელი სიკვდილით უნდა დაესაჯათ. ანდრონიკაშვილი კი მკვლელს იცავდა. მისი დაცვითი სიტყვა დაახლოებით ასეთი იყო:

– პატივცემულო მოსამართლე! პატივცემულო საზოგადოება!... დაიწყო ადვოკატმა დაბალი ტემპით და ნაღვლიანი კილოთი. მოსამართლე და დამსწრე საზოგადოება დიდი გულისყურით უსმენდა.

– პატივცემულო მოსამართლე! პატივცემულო საზოგადოება!... გაიმეორა ადვოკატმა.

– პატივცემულო საზოგადოება! პატივცემულო მოსამართლე!... და კვლავ მოსამართლე ანერვიულდა და შენიშნა, თქვი სათქმელიო.

ადვოკატი კი სხვადასხვა ინტონაციით იმეორებდა ერთი და იგივეს: - დიდად პატივცემულო მოსამართლე!... პატივცემულო საზოგადოება!

როდესაც მეათედ გაიმეორა, მოსამართლემ იყვირა:

– ვის დასცინით? სასამართლოს? თუ არ იტყვით წაგართმევთ სიტყვის უფლებას...

და კვლავ – ღრმად პატივცემულო მოსამართლე! – აუღელვებელი ტონით გაიმეორა ადვოკატმა. დარბაზში ატყდა სიცილი. ანდრონიკაშვილი კი კვლავ იმეორებდა მშვიდი, აუღელვებელი ტონით. მაშინ მოსამართლეს ნერვებმა უმტყუნა, მაგიდას ჩაქუჩი დაჰკრა და წამოდგა სხდომის დასატოვებლად. ამ დროს გაისმა

ადვოკატის მშვიდი ხმა: – მხოლოდ ერთ წუთს გთხოვთ, პატივცემულო მოსამართლე. მოსამართლე შეჩერდა:

– პატივცემულო მოსამართლე, თქვენ ვერ გაუძეულით იმას, რომ დიდი პატივისცემით რამდენიმეჯერ მოგმართეთ ერთი და იგივე სიტყვით. რა უნდა ექნა საცოდავ განსასჯელს, რომელსაც მეზობელი თევობით დღეში ათჯერ მაინც შეურაცხყოფდა ერთი და იგივე სიტყვით ...კუზიანო... კუზიანო... უნდა მოეთმინა თუ მოეკლა იგი? გთხოვთ განსაჯოთ.

ანდრონიკაშვილმა პროცესი მოიგო.

მის პროფესიულ ოსტატობაში შერწყმული იყო ორატორული ნიჭი, გონებამახვილობა, მკაფიო ინტონაცია, ადამიანის ფსიქოლოგიის ცოდნა და მიზანი – დაეცვა მორალურად განადგურებული ადამიანი, თუნდაც მკვლეელი. (მ. ბერიკაშვილი “მეტყველების კულტურის თეორიის და პრაქტიკის საკითხები).

სიტყვის ძალა დიდი ხანია ცნობილია, სიტყვით შეიძლება მოკლა და შეიძლება გააცოცხლო ადამიანი. ნებისმიერი სიტყვა, ეს პროცესია, რომელიც შედგენილია შემდეგი თანმიმდევრობით: შინაარსი, მიზანი, აუდიტორია (მსმენელები), სიტუაცია. ძირითადი ყურადღება ექცევა შინაარსს, მიუხედავად იმისა, რომ ამ პროცესში უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ორატორი. სიტყვით გამოსვლისას დიდ ეფექტს ახდენს ორატორის სიტყვის შინაარსი (თუ რაზე ლაპარაკობ). გამომსვლელმა ხაზი უნდა გაუსვას მთავარ აზრს. მან უნდა გამოხატოს თავისი პოზიცია, დაინახოს ის სისტემაში, მთლიანობაში, მხოლოდ ეს უზრუნველყოფს ორატორის წარმატებას.

სუსტი ორატორი ზოგჯერ დიად იდეასაც დაღუპავს და პირიქით – უმნიშვნელო იდეაც კი შეიძლება კარგად წარმოაჩინო.

შინაარსი წინასწარ უნდა იყოს მოხაზული, მაგრამ საბოლოო კორექტირება და ფორმირება ხდება გამოსვლის პროცესში, იმის მიხედვით, თუ როგორ მიიღებს მას აუდიტორია (სიტუაციის მიხედვით).

ორატორსა და აუდიტორიას შორის უნდა არსებობდეს ურთიერთკავშირი. ზოგჯერ საქმიან შეხვედრებში მონაწილეობენ უცნობი ადამიანები, რომელთაც თავიანთი ინტერესები გააჩნიათ, რაც ართულებს გამომსვლელის ამოცანას. საჭიროა გაუგო აუდიტორიას, გამოამუღავნო ლიდერები, გაერკვიო არიან თუ არა ისინი მოკავშირეები. ლიდერი აძლიერებს გავლენას აუდიტორიაზე, ვინაიდან მათ შორისაა, ხოლო ორატორი მათ პირისპირ დგას. დაიმახსოვრეთ, დაამყარეთ კონტაქტი აუდიტორიასთან და საპირისპირო აზრის მიუხედავად აიძულეთ ისინი მოგისმინონ. დაიმახსოვრეთ, ორატორი თვით ქმნის აუდიტორიას.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ინტონაციას, გადმოცემის მანერას, ჟესტს, მიმიკას. გახსოვდეთ – ნახევარი ინფორმაცია გადმოიცემა ინტონაციით. ერთი და იგივე სიტყვას, ნათქვამს სხვადასხვანაირად, შეუძლია სხვადასხვა შედეგებამდე მიყვანა. ლაპარაკი უნდა ხმამაღლა, ნათლად, მკაფიოდ, უბრალოდ, რათა აზრი ადვილად გასაგები და ჩასაწვდომი იყოს. გამოსვლის ემოციურობა უნდა შეესაბამებოდეს შინაარსს და ითვალისწინებდეს სიტუაციას. გამოსვლისას უნდა იცოდეთ სწორად სუნთქვა. მოუშაადებელი ადამიანი განიცდის ჟანგბადის ნაკლებობას, ებერება ვენები, უწითლდება სახე, ოფლიანდება, უძლიერდება სუნთქვა და პულსი.

მაქსიმალური ეფექტი მიიღწევა აზრისა და სიტყვის ჰარმონიულობისას. დეილ კარნეგი გვიჩვენებს: - “გამოამუღავნეთ რწმენა (დამაჯერებლობა), მნიშვნელოვანია დარწმუნებული იყო საკუთარ თავში, (ამისთვის უნდა ფლობდე ბევრ მასალას), მაგრამ არ უნდა იყო ზედმეტად თვითდაჯერებული”.

შეეცადეთ გამოიყურებოდეთ სუფთად და კონტად (მოხდენილად), ეს გმატებთ რწმენას საკუთარ თავში და იწვევს მსმენელის პატივისცემას. გაიღიმეთ, გამოსვლას მიეცით არაფორმალური სახე, გადააქციეთ საუბრად, საქმიანი ურთიერთობებისას სასარგებლოა შემდეგი გეგმის შედგენა: 1. ფაქტების,

სიტუაციის მოკლედ გაშუქება; 2. მოსაზრებების გამოთქმა, რომელიც ამ ფაქტს ეხება და კონკრეტული წინადადებები; 3. თანამშრომლობის შეთავაზება.

საუბრის ან სიტყვის დასაწყისი შედარებით ძნელია, გამოსვლა უნდა იყოს მოკლე (2-3 წინადადება); ბუნებრივ ტონს წარმატებისაკენ მიჰყევხარ. ყველაზე სტრატეგიული და მნიშვნელოვანი ელემენტია სიტყვის დამთავრება. დამთავრებისას არ გაუსვათ ხაზი, რომ ამთავრებთ გამოსვლას, მაგრამ არც დაუმთავრებელი დატოვოთ. შეიძლება მსმენელს რაღაც კომპლიმენტიც კი უთხრათ. მოამზადეთ კარგი დასაწყისი და დაბოლოება, დააკავშირეთ ისინი ერთმანეთთან. მნიშვნელოვანია არა მარტო ის, თუ რას ლაპარაკობ, არამედ ისიც, თუ როგორ ლაპარაკობ. საუბარი უნდა იყოს ადვილად გასაგები, მხატვრული და ემოციური.

კონფლიქტები და მისი გადაწყვეტის გზები

კონფლიქტების გახსენება უსიამოვნო ასოციაციებს იწვევს: მუქარა, მტრობა, გაუგებრობა, მცდელობა (ზოგჯერ უშედეგო) – დაამტკიცო შენი სიმართლე, წყენა. ყველა ამ ჩამონათვალისაგან გექმნება აზრი, რომ კონფლიქტი ნეგატიური მოვლენაა, არასასურველი ყველა ჩვენთაგანის, განსაკუთრებით ხელმძღვანელისა და მენეჯერისათვის, რომელსაც განსაკუთრებით ხშირად უწევს მასთან შეჯახება.

დღეს თეორეტიკოსები და მართვის ზოგიერთი სპეციალისტები მივიდნენ იმ აზრამდე, რომ ყველაზე წარმატებულ ორგანიზაციაში საუკეთესო ურთიერთობების დროსაც კი, კონფლიქტების არსებობა, არა თუ შესაძლებელი, არამედ აუცილებელიცაა, მხოლოდ, უნდა შეგეძლოთ მათი მართვა.

კონფლიქტები წარმოიქმნება ადამიანური ცხოვრების ყველა სფეროში. განვიხილოთ კონფლიქტები, რომელთაც შეიძლება ადგილი ჰქონდეთ ორგანიზაციაში.

რა არის კონფლიქტი? – ეს უთანხმოებაა, გამოწვეული სხვადასხვა აზრის, იდეის, ინტერესებისა და შეხედულებების არსებობით. თუმცა ეს ყოველთვის კონფლიქტებში არ გამოიხატება, კონფლიქტი წარმოიქმნება მხოლოდ მაშინ, როცა არის წინააღმდეგობა, აზრთა სხვადასხვაობა, რომელიც არღვევს ადამიანებს შორის ნორმალურ ურთიერთობას, ხელს უშლის დასახული მიზნის მიღწევას.

კონფლიქტების 4 ტიპი არსებობს: შიგაპიროვნული, პიროვნებათშორისი, ხელმძღვანელსა და ჯგუფს შორის და ჯგუფებს შორის.

შიგაპიროვნული კონფლიქტის მონაწილეები არიან არა ადამიანები, არამედ ადამიანის შიგა სამყაროს სხვადასხვა ფსიქოლოგიური ფაქტორები: მოთხოვნილება, მოტივი, ფასეულობა, გრძნობა და ა. შ. “ჩემში ორი სული ცხოვრობს” – ამბობდა გოეთე. ასეთი კონფლიქტი ადამიანის სხვადასხვა როლის შესრულებისას სხვადასხვა ფორმით ვლინდება. მაგ: ადამიანი ძალიან კარგი მეოჯახეა, მამაა, მეუღლეა. მას უნდა სადამოები სახლში გაატაროს, მაგრამ ამის საშუალებას არ აძლევს ხელმძღვანელის როლი. იგი ხშირად გვიანობამდე უნდა დარჩეს სამსახურში. ამ დროს წარმოიქმნება შიგაპიროვნული კონფლიქტი, გამოწვეული გადამეტებული სამუშაოთი.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტი – ყველაზე გავრცელებული სახეა ორგანიზაციაში. ხშირად ეს ბრძოლაა შეზღუდული რესურსების, მატერიალური და ფინანსური საშუალებების, სამუშაო ძალისა და საწარმოო ფართობისათვის, როდესაც თითოეული თვლის, რომ მხოლოდ მას სჭირდება რესურსები. ასევე კონფლიქტი წარმოიქმნება ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის, როცა ხელქვეითი ფიქრობს, რომ უფროსი მას გადამეტებულ მოთხოვნებს უყენებს, ხოლო უფროსი თვლის, რომ ხელქვეითს არ უნდა მთელი ძალით მუშაობა.

კონფლიქტს პიროვნებასა და ჯგუფს შორის ადგილი აქვს, როცა არაფორმალური ჯგუფები ორგანიზაციაში ადგენენ თავიანთი ქცევის ნორმებს, რომელიც ამ ჯგუფის თითოეულმა წევრმა უნდა დაიცვას. ამ ნორმიდან გადახვევა იწვევს კონფლიქტებს. ასეთივე კონფლიქტი წარმოიქმნება ხელმძღვანელსა და

ჯგუფს შორის. ასეთი კონფლიქტები განსაკუთრებით მძიმედ მიმდინარეობს ავტორიტარული მართვის პირობებში.

როცა ორგანიზაციაში არსებობს რამოდენიმე ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფი, ადგილი აქვს კონფლიქტებს ჯგუფებს შორის. ამ დროს შეიძლება წარმოიქმნას კონფლიქტები ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის, სხვადასხვა ქვედანაყოფებს, ადმინისტრაციასა და პროფკავშირებს შორის.

რა შეიძლება იყოს კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზები?

- რესურსების განაწილება (ყველას მეტის მიღება უნდა);
- ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულება (როცა სხვადასხვა ჯგუფი ან ადამიანები ურთიერთდამოკიდებულნი არიან რაიმე ამოცანის შესრულებისას);
- განსხვავება მიზნებში;
- განსხვავება მიზნის მისაღწევ ხერხებს შორის;
- დაუკმაყოფილებელი კომუნიკაციები – ინფორმაციის არასწორი და არასრული გადაცემა – ცუდი კომუნიკაცია ხელს უშლის კონფლიქტების მართვას;
- განსხვავება ფსიქოლოგიურ თავისებურებებში. ნებისმიერ ადამიანს გააჩნია თავისი ტემპერამენტი, ხასიათი, ჩვევა, მოთხოვნილება. ყოველი ადამიანი თავისებური და უნიკალურია. ზოგჯერ განსხვავება ფსიქოლოგიურ თავისებურებებს შორის იმდენად დიდია, რომ ხდება კონფლიქტების გამოწვევა. ამიტომ მენეჯერები დღეს განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ “შეთანხმებული გუნდის” შერჩევას.

კონფლიქტების მართვა

კონფლიქტების ეფექტური მართვისას მისი შედეგები შეიძლება იყოს: ფუნქციონალური (დადებითი) და დისფუნქციონალური.

გამოყოფთ შემდეგი ფუნქციონალური შედეგები:

- პრობლემა ისე წყდება, რომ ორივე მხარეს ხელს აძლევს და ისინი თავს გრძნობენ ამ პრობლემების გადაწყვეტის მონაწილეებად;
- ერთად მიღებული გადაწყვეტილება ცხოვრებაში უფრო სწრაფად და კარგად ხორციელდება;
- მხარეები ღებულობენ თანამშრომლობის გამოცდილებას საკამათო საკითხების გადაწყვეტისას და შემდეგ მათი გამოყენებისას;
- ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის კონფლიქტის ეფექტური გადაწყვეტა არღვევს ე.წ. “მორჩილების სინდრომს” – შიში, ღიად გამოთქვა შენი აზრი, განსხვავებული შენი უფროსისგან;
- ადამიანებს შორის ურთიერთობა უმჯობესდება.

დისფუნქციონალური შედეგები:

- არაპროდუქტიული, კონკურენტული დამოკიდებულება პიროვნებებს შორის;
- ურთიერთთანამშრომლობის სურვილის არ არსებობა;
- დაპირისპირებული მხარის “მტრად” ჩათვლა;
- საპირისპირო მხარესთან კონტაქტის სრული გაწყვეტა, რაც ორგანიზაციის ამოცანების შესრულების საზიანოა;
- დაიჯერო, რომ “გამარჯვება” კონფლიქტში უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პრობლემის რეალურად გადაჭრა;
- წყენის, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა, ცუდი ხასიათი, რაც იწვევს კადრების გადენას.

როგორ ვმართოთ კონფლიქტი?:

1. საჭიროა იცოდეთ, თუ როგორ ვითარდება კონფლიქტი. ჩვეულებრივად იგი რამდენიმე ეტაპს გადის:

- უთანხმოების წარმოქმნა;
- ურთიერთობისას დაძაბულობის გაზრდა;
- კონფლიქტური ურთიერთობა, რომელიც იწვევს ემოციონალური დაძაბვის გაზრდას;
- კონფლიქტის გადაწყვეტა.

მონაწილეების რაციონალური ქმედებისას, თავისი განვითარების ყველა ეტაპის გავლისას, კონფლიქტი შეიძლება დარჩეს ფუნქციონალური. კონფლიქტის გადაჭრად ითვლება იმ პრობლემების მოცილება, რომელიც წარმოშობს კონფლიქტურ სიტუაციას და აღადგენს პიროვნებებს შორის ნორმალურ ურთიერთობას;

2. გაარკვიეთ კონფლიქტების დია და ფარული მიზეზები, განსაზღვრეთ, თუ რა არის სინამდვილეში უთანხმოებისა და პრეტენზიების საგანი;

3. განსაზღვრეთ პრობლემა არა გადაწყვეტის, არამედ მიზნის თვალსაზრისით, გააანალიზეთ არა სხვადასხვა პოზიცია, არამედ მის უკან არსებული ინტერესები;

4. მოახდინეთ ყურადღების კონცენტრაცია ინტერესებზე და არა პოზიციაზე. ინტერესი ისაა, რამაც ჩვენ მოცემული გადაწყვეტილების მიღებამდე მიგვიყვანა. იგი ჩვენი სურვილი და საზრუნავია. ზუსტად მასშია პრობლემის გადაწყვეტის გასაღები;

5. იყავით მკაცრი პრობლემის მიმართ და რბილი ადამიანებისადმი;

6. ნუ გააფართოებთ კონფლიქტის სფეროს;

7. გაათვითცნობიერეთ და გააკონტროლეთ თქვენი გრძნობები. ანგარიში გაუწიეთ სხვების ემოციონალურ მდგომარეობას და კონფლიქტის მონაწილეების ინდივიდუალურ თვისებებს.

ადამიანები, რომლებიც ეფექტურად წყვეტენ შიგაპიროვნულ კონფლიქტებს – პოულობენ საკუთარ თავთან შეთანხმების გზებს, ხასიათდებიან შემდეგი უნარ-ჩვევებით:

1. არიან თავიანთი პრინციპების ერთგულნი, მიუხედავად სხვების საწინააღმდეგო აზრისა; ამავე დროს შეუძლიათ საკმაოდ მოქნილად და ოსტატურად შეცვალონ თავიანთი აზრი, თუ ის მცდარია;

2. მოქმედებენ თავიანთი შეხედულების მიხედვით, ისე, რომ არ გრძნობენ არავითარ დანაშაულსა და უხერხულობას სხვების მიერ ამ ქმედების დაგმობის შემთხვევაში;

3. არ ხარჯავენ დროს გუშინდელ და ხვალინდელ დღეზე გადაჭარბებული წუხილით;

4. ინარჩუნებენ რწმენას საკუთარ შესაძლებლობებზე, მიუხედავად დროებითი სიძნელეების და წარუმატებლობისა;

5. აქვთ უნარი ყველა ადამიანში დააფასონ პიროვნება და მისი სარგებლიანობა სხვების მიმართ, მიუხედავად მისი უნარის და თანამდებობისა;

6. ურთიერთობაში ძალდაუტანებლად მოქმედებენ, შეუძლიათ როგორც საკუთარი სიძნელის დაცვა, ასევე აქვთ უნარი დაეთანხმონ სხვის აზრს;

7. ქებას და კომპლიმენტებს დებულობენ მოჩვენებითი თავმდაბლობის გარეშე;

8. აქვთ წინააღმდეგობის გაწევის უნარი;

9. აქვთ უნარი გაიგონ როგორც საკუთარი, ასევე სხვების განცდები;

10. სიამოვნებას პოულობენ სხვადასხვა საქმიანობაში: სამუშაოსა და მეგობრებთან ურთიერთობაში, თამაშსა და დასვენებაში;

11. ადამიანების გაჭირვებისადმი აქვთ გულისხმიერი დამოკიდებულება;

12. ადამიანებში პოულობენ კარგს, ენდობიან მათ წესიერებას.
შეაფასეთ, რამდენად განვითარებული გაქვთ ეს თვისებები და უნარი თქვენ.

კონფლიქტების გადაჭრის პრინციპები

ვიბრძოლოთ – ოღონდ პატიოსნად!

- მინდა თუ არა კონფლიქტის მოგვარება?
(იყავი მზად გადაწყვიტო საკითხი)
- ვხედავ მთელ სურათს თუ მხოლოდ ჩემს კუთხეს?
(იყურე ფართოდ გახედილი თვალებით)
- როგორია სხვების გასაჭირი და შიში?
(დაახასიათე ისინი ობიექტურად)
- როგორი შეიძლება იყოს სამართლიანი გადაწყვეტილება?
(მოდით ვილაპარაკოთ ამაზე)
- გადაწყვეტილების ვარიანტები
(მოიფიქრეთ რაც შეიძლება ბევრი, ამოარჩიეთ ისინი, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამება ყველა მონაწილის მოთხოვნებს)
- შეგვიძლია თუ არა კონფლიქტის ერთად გადაწყვეტა?
(მოდით საქმე თანასწორუფლებიანად წარვმართოთ)
- რას ვგრძნობ?
(მე მეტისმეტად ემოციური ვარ? შემიძლია მე: ა) შევხედო ფაქტებს; ბ) დავაცხრო ემოციები; გ) გავანაწილო ჩემი გრძნობები.)
- რა მინდა შევცვალო?
(იყავი პატიოსანი, თავს დაესხი არა ადამიანს, არამედ პრობლემას)
- რა ახალი შესაძლებლობები იშლება ჩემს წინაშე?
(შეხედე პლიუსებს და არა მინუსებს)
- როგორ ვიგრძნობდი თავს მათ მდგომარეობაში?
(აგრძნობინე, რომ მათი გესმის)
- გვჭირდება თუ არა ნეიტრალური შუამავალი?
(დაგვეხმარება თუ არა ეს უკეთესად გავუგოთ ერთმანეთს და მივიღოთ ორივესთვის მისაღები გადაწყვეტილება?)
- როგორ მოვიგებთ ორივე?
(იპოვეთ გადაწყვეტილება, რომელიც ყველას მოთხოვნილებას გაითვალისწინებს).

IV თავი დროის ფაქტორი მენეჯმენტში

დროის რაციონალურ გამოყენებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან დრო ბიზნესში – ფულია, ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი კაპიტალი. უნდა ისწავლო არა მარტო საკუთარი, არამედ სხვისი დროის შეფასებაც. უნდა შეგეძლოს საკუთარი დროის განკარგვა.

დრო შეუქცევადია – იგი არ შეიძლება გამოიყენო ორჯერ. გვგონია, რომ უამრავი დრო გვაქვს, მაგრამ ვერც კი მოასწრებ მობრუნებას და იგი უკვე წასულია.

დრო – თქვენი შანსია ცხოვრებაში. გამოიყენეთ იგი გონივრულად და ჯილდოც არ დააყოვნებს, ხოლო თუ მას უაზროდ გაფლანგავთ, მალევე გადაგეხდებათ სამაგიერო. ნუ იქნებით დარწმუნებული საკუთარ თავში, რომ სრულად ფლობთ

დროს, ეს საშიში ილუზიაა. არ შეიძლება ყველაფრის გათვალისწინება. თქვენ იღვიძებთ დილას, თავში ათასი აზრი გიტრიალებთ თქვენი საქმეების შესახებ და ყველა ერთმანეთზე უფრო მნიშვნელოვანია.

რისგან დავიწყით? რომელს მივანიჭოთ უპირატესობა? თუ თქვენ არ გააკონტროლებთ საკუთარ თავს, ვერ ისწავლით დისციპლინას და თქვენი საქმეების ზუსტ დაგეგმვას, ვერასოდეს ვერ გახდებით საკუთარი დროის სრულყოფილი პატრონი.

ყველა სისტემა უნიკალურია – ვინაიდან მას თქვენ ქმნით. უნდა შეძლოთ შექმნათ ისეთი სისტემა, რომელიც შეესაბამება თქვენს მოთხოვნილებებსა და საჭიროებებს.

დრო, როგორც ჰაერი, ისე მოქმედებს: მას მხოლოდ მაშინ შეიგრძნობ, როცა აღარ გყოფნის. როგორ ხარჯავთ დროს სამსახურში თუ დასვენების დროს, – განსაზღვრავს მის მნიშვნელობას ადამიანისათვის. ვისწავლოთ ჩვენი დროის მართვა – ნიშნავს ვისწავლოთ ეფექტური შემოქმედებითი მუშაობა და საჭირო შედეგების მიღწევა.

დრო – უმნიშვნელოვანესი რესურსი (შესაძლებლობები და წინააღმდეგობანი)

როგორც ალექს ნობლი აღნიშნავს: “წარმატება – ეს არის პროცესი: ჭკუის ხარისხს და არსებობის უნარს მოაქვს ის, რასაც ჩვენ ცხოვრების შედეგს ვეძახით.”

რანაირიც არ უნდა იყოს თქვენი საქმიანობის სფერო, თუ თქვენ ხართ ხელმძღვანელი, თქვენ საქმე გაქვთ რესურსების მრავალფეროვნებასთან: ადამიანები, ფული, მასალები, ყველა მნიშვნელოვანია, ყველა არსებითია. ზოგიერთ საქმეში მნიშვნელოვანია კადრები, სხვა დროს მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ფული, მაგრამ არის რესურსი, რომელიც აბსოლუტურად მნიშვნელოვანია ყველგან და ყოველთვისაა – ეს დროა. თითოეული ჩვენგანის წინაშე დგას პრობლემა: როგორ მოვასწროთ ყველაფერი, რისი გაკეთებაც გვინდა. ერთნი უიმედოდ ცდილობენ შეებრძოლონ გაპარულ დროს, მეორენი ცდილობენ წესრიგში მოიყვანონ თავიანთი საქმეების განრიგი, მესამენი – დაკარგავენ რა ყოველგვარ იმედს, ეგუებიან მუდმივი ქაოსის მდგომარეობაში ცხოვრებას.

რაც არ უნდა იყოს, სურვილის შემთხვევაში ყოველ მათგანს შეუძლია თავისი დროის მოწესრიგებას შეეცადოს. ისმის კითხვა – ვის სჭირდება ეს პირველ რიგში და როგორ გავაკეთოთ ეს პრაქტიკულად?

გახსოვდეთ – თქვენი დროის მართვა თქვენს ხელშია, როცა ამას ისწავლით, თქვენ შეძლებთ გაიუმჯობესოთ არა მარტო საკუთარი კარიერა, არამედ ცხოვრებაც. თქვენი მუშაობა გახდება უფრო პროდუქტიული, გადაწყვეტილებები კი უფრო კონსტრუქციული. ყოველივე ეს გამოიღებს ნაყოფს ყოველ საათში, დღითი-დღე, წლიდან-წლამდე.

მეორე მნიშვნელოვანი მომენტი ისაა, რომ მოგეხსენებათ დაძაბულობა, რომელიც ახლავს ყველა საქმეს: გაიშლებით მხრებში და თავისუფლად ისუნთქებთ. მალე დარწმუნდებით, რომ თანამშრომელთა დამოკიდებულებაც კი შეიცვლება და გაუმჯობესდება თქვენს მიმართ.

დროის მართვა ორ ძირითად ფაქტორზეა დამოკიდებული: დროის სწორად დაგეგმვა და ჩვევა, დაგეგმილი შეასრულო უმნიშვნელო დეტალებში. პირველი ფაქტორი წარმოადგენს ბაზისს, რომელზეც უნდა ააგოთ თქვენი მომავალი.

მეორე ფაქტორი განიხილება სხვადასხვა სიტუაციების, მეთოდების, ხერხებისა და სხვა საშუალებების გამოყენების მაგალითზე, რომელთაგან თითოეულმა შეიძლება დადებითად იმოქმედოს თქვენს მუშაობაზე.

მაგ: თქვენთან მოვიდა ადამიანი (კლიენტი, თანამშრომელი) და გართმევთ ბევრ დროს. როგორ აგრძნობინებთ მას? თქვენ ხშირად იყურებით საათზე სერიოზული, შეწუხებული სახით, იგი შეეცდება არ გამოიყენოს ბოროტად თქვენი

ძვირფასი დრო. მეორე მეთოდი უფრო რთულია. უნდა შეეცადოთ შეიმუშაოთ სისტემა, რომელიც გაგიადვილებთ თქვენთვის საჭირო საბუთების მოძებნას. როგორც კი ამ სისტემას შეიმუშავებთ, თქვენ თვითონ იგრძნობთ, რამდენი დროის ეკონომიას მოგიტანთ იგი. არსებობს ე.წ. იეზუიტური ხერხი: თქვენს მდივანს აძლევთ სპეციალურ სიგნალს, ის გამოიხილება რა თქვენი ოთახის კარებში სერიოზული სახით აუცილებელი და სასწრაფო საქმის შესახებ, შეგაწყვეტინებთ კლიენტთან არასასიამოვნო საუბარს.

მოკლედ, არსებობს ბევრი ხერხი. მათი გადარჩევა, გამოყენება და სრულყოფა ხდება მთელი თქვენი სამსახურებრივი საქმიანობის მანძილზე და თქვენი გადასაწყვეტია, თუ რომელი მოგიტანთ უკეთეს შედეგს. შეაფასეთ ყველა პლუსი და მინუსი და შეეცადეთ პლუსები ჩვევებად გადააქციოთ.

თქვენი მთავარი პრინციპი შემდეგში უნდა მდგომარეობდეს: იცოდეთ დროის უმნიშვნელო მონაკვეთის ფასიც. როგორც ერთმა პოეტმა აღნიშნა: „ერთ წამში უნდა დაინახო მარადისობა“.

მაგ: დაზოგეთ ოთხი წუთი, გამოიყენეთ ის სხვა საქმის სასარგებლოდ. თუ თქვენ მოახერხებთ ყოველ დღეს ოთხი წუთის დაზოგვასაც კი, ეს წელიწადში დაახლოებით 20 საათზე მეტს მოგცემთ, ეს კი სამი სრული სამუშაო დღეა. აი დრო, რომელიც შეგიძლიათ გამოიყენოთ იმისთვის, რომ დაჯდეთ და წყნარად დაფიქრდეთ რაიმე სასარგებლოზე, მნიშვნელოვანზე, რაზედაც არც ერთი ხელმძღვანელი არ იტყვის უარს.

თქვენი მეორე სუსტი მხარე – ეს არის თქვენი დროის დაგეგმვის არ ცოდნა ან სურვილის არ არსებობა. „დიდი ამბავი, ხუთი წუთი აქეთ, ხუთი წუთი იქით. ეს არაფერს არ წყვეტს“ – ფიქრობთ თქვენ. მაგრამ როგორც კი მიხვდებით, რომ ეს აზრი მცდარია და დროს დაგეგმავთ, მაშინვე დაინახავთ, თუ რამდენი დრო გამოგიტავისუფლდებათ სხვა საქმისათვის.

არაფერი არ ღირს ისე იაფი და არაფერი არ ფასდება ისე ძვირად, როგორც თქვენი დრო. შეიმუშავეთ თქვენი დროის მკაცრი კონტროლი. ყველაფერი ღირს ფული: ახალი ხელსაწყოები, ახალი ტექნოლოგიები, ახალი კადრები და მხოლოდ დრო გექვევით უფასოდ. მისი გონივრულად გამოყენება ერთი-ორად აგინაზღაურებთ თქვენს ყველა დანახარჯს.

აუცილებელია გავითვალისწინოთ დღეს ბიზნესის სფეროში საკმაოდ ცნობილი მერფის მითითებები:

1. რაც უნდა მოხდეს, იმას ვერ ასცდები;
2. არაფერი არ არის იოლი, როგორც მარტივიც არ უნდა მოგეჩვენოს იგი პირველი შეხედვით;
3. თუ რაიმეზე დიდ დროს ხარჯავ, მისგან სარგებელს ნუ ელი;
4. ყველას ვერ ასიამოვნებ, უკმაყოფილოები იქნებიან ყოველთვის;
5. არ შეიძლება ყველაფრის გათვალისწინება;
6. ყოველთვის მოიძებნება საქმე, რომელიც უნდა გაკეთდეს პირველ რიგში;
7. ყველაზე გონივრული და დაწვრილებითი განმარტებაც კი შეიძლება არასწორად იქნეს გაგებული და ყოველთვის მოიძებნება ადამიანი, რომელიც ასე მოიქცევა;
8. არაფერში არ შეიძლება დარწმუნებული იყო ბოლომდე, მაშინაც კი, თუ ისე მოხდება ყველაფერი, როგორც ჩაფიქრებული იყო, ამიტომ აუცილებელია მისი გადასინჯვა და შემოწმება;
9. ერთადერთი, რაშიც დიდიდარვე აბსოლუტურად უნდა იყო დარწმუნებული ისაა, რომ დღეს აუცილებლად მოხდება რაღაც გაუთვალისწინებელი.

აქედან შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა: არ შეიძლება სრულად განკარგო შენი დრო, მოულოდნელობებს შეიძლება ყოველ ნაბიჯზე შეეჯახოს.

და მაინც დაიწყეთ პრაქტიკული ღონისძიებების შესწავლა, რომელიც დაგეხმარებათ თავიდან აიცილოთ და დაძლიოთ უამრავი წინააღმდეგობა.

სიტუაციის სწორი შეფასება

ხელმძღვანელის მუშაობა მრავალფეროვანია. ასობით საქმე: წვრილმანი, მნიშვნელოვანი, უმნიშვნელო, სასწრაფო, იმ წუთში გასაკეთებელი, რომელიც არ ითმენს გადადებას, მუდმივად დგას თქვენი თვალთახედვის არეში. მაგ: დაწერო წერილი სხვა ორგანიზაციისათვის, მოამზადო შენი ორგანიზაციის პროექტი მთელი შენი წარმოების გადასაადგილებლად, შემოიტანო მოწყობილობები ახალი ოფისისათვის, შეიმუშაო ახალი ნაწარმის ასათვისებელი ღონისძიებების გეგმა. ყოველივე ეს მოითხოვს თქვენს ყურადღებას და პირად მონაწილეობას. გროვდება ათობით საქმე, რომელიც გადაფარავს ერთმანეთს, თითოეული მნიშვნელოვანია და სასწრაფო. უნებურად თავს ადარებ ცირკის იმ არტისტს, რომელიც ჟონგლერობს ანთებული ჩირადნებით. ამისათვის თქვენმა ხელებმა უნდა იმოძრაონ გარკვეულ რიტმში, მაგრამ ეს ცოტაა, საჭიროა სხეულის სრული კოორდინაცია, ყურადღების სრული კონცენტრაცია პლუს ხელების სწორი მოძრაობა, მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეძლებთ არ დასწვათ იატაკზე ნოხი. ასევე თქვენ ახდენთ ჟონგლერობას თქვენი საქმეებით, ხართ რა მუდმივ დაძაბულობაში, გეშინიათ რაიმეს დავიწყების, გამოტოვების, განიცდით რა დროის კატასტროფულ უკმარისობას, შეიძლება ერთდროულად ჩააგდოთ რამდენიმე სასწრაფო და მნიშვნელოვანი საქმე.

როგორ ავიცილოთ თავიდან ეს მუდმივი ცაიტნოტი? როგორ გავაკეთოთ ისე, რომ დრო გვეყოს ყველაფრისათვის? – ამისათვის ჯერ განვსაზღვროთ ძირითადი: რა ზრდის ჩვენი შრომის ეფექტურობას? რას მოჰყავს სისტემაში ჩვენი ქაოსური ოპერაციებისა და საქმეების ნაკადი? – ამისათვის მნიშვნელოვანია:

1. დაგეგმა – ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობის საფუძველი. იგი უამრავ ოპერაციებსა და საქმიანობას შეიცავს, როგორცაა: სხვადასხვა ტიპის გამოკვლევები, შედეგების ანალიზი, ტესტირება, კონსულტაციები და ბოლოს – თვით გეგმის შემუშავება და მისი მიყვანა შესრულებამდე. მოკლედ გეგმა – ეს არის გადაწყვეტილების მიღების გასაღები;
2. გეგმის რეალიზება – ზუსტად ამ სტადიაზე ხდება გადაწყვეტილების მიღება. ყველა კონკრეტული ამოცანა ორ ძირითად კატეგორიად იყოფა. პირველი – ეს არის ინდივიდუალური დონის ამოცანები, რომელთა სირთულის და სწრაფი შესრულების ხარისხი სხვადასხვაა. ერთი საქმეა დაწერო რაიმე განკარგულების ორი ხაზი, და სულ სხვაა დაწერო ორფურცლიანი მოხსენება ან სტატია ჟურნალისათვის. მეორე კატეგორია – ამოცანებია, რომელიც დაკავშირებულია სხვა ადამიანების ბირთვთან ამ საქმიანობაში. ამ ამოცანების გადაწყვეტას მიყვართ საბოლოო შედეგამდე, ორივე კატეგორიის ამოცანები ერთმანეთშია გადაჯაჭვული და ურთიერთდამოკიდებულია დაგეგმვაზე;
3. მონიტორინგი და კონტროლი – ნებისმიერი სამუშაო უნდა შემოწმდეს როგორც შესრულების, ასევე ოპტიმალური შედეგების მიღების თვალსაზრისით;
4. ურთიერთობა და ადამიანთა კავშირი – ეს სამუშაო ყველა სხვა სახის საქმიანობასთან არის გადაჯაჭვული. მაგ. მოვაცილოთ თქვენს ორგანიზაციას ადამიანები. რა დარჩება? ფაქტიურად არაფერი. ადამიანები – თქვენი ორგანიზაციის და საქმიანობის საფუძველია. მხოლოდ ძალიან ცოტას შეუძლია მარტო მუშაობა, ისინი შემოქმედებითი შრომის ადამიანებს მიეკუთვნებიან, დანარჩენს უხდებათ ურთიერთობა: კონფერენციებზე, სხდომებზე, შეხვედრებზე და სხვაგან. სწორედ ადამიანებთან ურთიერთობას მიაქვს თქვენი სამუშაო დროის უმეტესი ნაწილი.

ისმის კითხვა: რა დროს ხარჯავთ კრებებსა და შეხვედრებზე?, ბევრ დროს გართმევთ თუ არა ქალაქდებთან მუშაობა?, რა დრო გეხარჯებათ ხალხზე სამუშაოდ ანუ როგორც დღეს ამბობენ „ფაბლიკ რილეიშენზ“ (ღ)?, თუ საერთოდ არ გრჩებათ დრო ყველაფერ ამაზე?, იქნებ თქვენ უბრალოდ არასწორი ორგანიზება გაუკეთეთ თქვენს შრომას?. შეეცადეთ სწორად გასცეთ პასუხი ყველა ამ შეკითხვას და ნახავთ, თუ რამდენად დიდია თქვენი დაფარული რეზერვები და მათ შორის მთავარი – დროა, რომელიც დაგეხმარებათ თქვენზე დაკისრებული ყველა ვალდებულების შესრულებაში.

გეგმა გჭირდება ყოველთვის – არსებობს ასეთი ანდაზა: დაგეგმე სამუშაო და სამუშაო დაგიგეგმავს ყველა დანარჩენს. როგორც არ უნდა ვეცადოთ ზუსტი და მკაფიო გეგმის გარეშე ჩვენ ვერ შევძლებთ დროის მართვას. გეგმა უნდა დაწერო, გადასინჯო, კორექტირება გაუკეთო, შეცვალო და ეს უნდა გააკეთო ყოველ დღე.

ყველა გეგმაშია პუნქტები, რომლებიც არ საჭიროებენ გადასინჯვას და არ იწვევენ ეჭვს. მაგ: თუ თქვენ ხართ ბუხჰალტერი, წლის ბოლოს უნდა შეადგინოთ წლიური ბალანსი, მაგრამ არის სხვა სამუშაოები, რომლებიც ნაკლებად ნათელია, ხოლო ზოგიერთის პროგნოზირება და წინასწარგაჭვრეტა საერთოდ შეუძლებელია.

ნებისმიერ შემთხვევაში, უბრალოდ გეგმა –საქმეების ჩამონათვალია:

- საქმეები ერთი დღისათვის;
- საქმეები კვირისათვის;
- რეგულარული საქმეები და დავალებები (ყოველ კვირას, ყოველ თვეს და ყოველ წელს);
- მომავალი თვის პერსპექტიული გეგმა.

თითოეული გეგმის საფუძველს წარმოადგენს დროის ფაქტორი, რომელიც რაციონალურად უნდა გამოიყენო. ამისათვის მიზანშეწონილია დროის აღრიცხვის ცხრილის შედგენა. გეგმა და დროის ცხრილი –ის ორი დოკუმენტია, რომელიც თქვენ დაგეხმარებათ. ამ ორივე დოკუმენტის გულდასმით შესწავლა საშუალებას მოგცემთ განსაზღვროთ, რა საქმე შეგიძლიათ გადასცეთ სხვას, რომელი საქმე შეგიძლიათ დააყოვნოთ, რომელი უნდა გააკეთოთ პირველ რიგში და ა.შ.

თავიდან ეს სამუშაო ძალიან დამღლედად გეჩვენებათ. მაგრამ მონიტორინგი, სამუშაო დროისა და გეგმის ყოველდღიური კორექტირება მისი ცვლილებების გათვალისწინებით უმნიშვნელო დროს წაგართმევთ, ხოლო სარგებელი ძალიან დიდი გექნებათ.

მიზანი უნდა იყოს ზუსტი და მკაფიო – გეგმა მხოლოდ მაშინაა კარგი, როცა კარგად არის შეგნებული და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზანი, რომელიც მას საფუძველად უდევს. კომპანია, სადაც მიზნები და ამოცანები გარკვეულია, არა მარტო ეფექტური და წარმატებულია, არამედ შრომის ორგანიზაცია ასეთ კომპანიებში საშუალებას იძლევა მაქსიმალურად წარმოაჩინოს თითოეული თანამშრომლის შესაძლებლობა.

არსებობს ხუთი ძირითადი პრინციპი, ან უფრო სწორად მიზნის მახასიათებელი: განსაზღვრის სიზუსტე, გაზომვის შესაძლებლობა, მიღწევადობა, რეალობა, დროის ინტერვალების მითითება მის შესასრულებლად.

განვსაზღვროთ თითოეულის არსი. მაგ: გვესურს სპეციალისტების მომზადება სხვადასხვა პრეზენტაციის ჩასატარებლად, ამგვარად:

1. მიზნის განსაზღვრის სიზუსტე – ამ ტიპის სპეციალისტების მომზადება – ნიშნავს ასწავლო მათ პრეზენტაციის ჩატარება ისე, რომ მისი აუდიტორია პრეზენტაციის სრულფასოვანი მონაწილე გახდეს, ანუ პრეზენტაციამ მოგცეს სრულიად კონკრეტული საქმიანი შედეგი;

2. გაზომვის შესაძლებლობა – აქ შესაძლებელია ციფრებისა და სხვა სტანდარტების გამოყენება, რომელიც საშუალებას მოგცემს შეადარო, თუ რა იყო პრეზენტაციამდე და რა არის პრეზენტაციის შემდეგ;

3. მიღწევადობა – საჭიროა ადამიანებს ასწავლოთ კარგად აკეთონ ის, რაც მათ ევალებათ, მაგ: გააგზავნო სპეციალურ კურსებზე;

4. რეალობა – ადამიანებს უნდა ასწავლოთ პრევენციაციების მოწყობა, მაგრამ ამისათვის ერთი საღამო და ერთი ლექცია არაა საკმარისი;

5. დროის ინტერვალი ემთხვევა კურსებზე სწავლების ხანგრძლივობას. უნდა განისაზღვროს, თუ რა დრო დასჭირდება სწავლებისათვის (კურსების გავლისათვის).

მიზანი უნდა იყოს განსაზღვრული შესაბამისი დროით. თუ მიზანი გაურკვეველად არის ფორმულირებული, ეს ქმნის სიძნელესა და კონფლიქტურ სიტუაციებს.

მაგ: მენეჯერს სთხოვეს გადასინჯოს რაიმე სისტემა. მან უნდა გაითვალისწინოს სამი ძირითადი ამოცანა: გაზარდოს მისი ფუნქციონირების სიზუსტე, დააჩქაროს მუშაობა და ეკონომია გაუკეთოს ფულს. სამივე ეს ამოცანა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია, ერთმანეთს ავსებს და მიჰყავს ერთი საერთო მიზნისკენ: სისტემა უნდა შეიცვალოს. ამავე დროს არ უნდა დაგვავიწყდეს დრო. სანამ მუშაობას შეუდგები, დაგეგმე იგი უმნიშვნელო დეტალებში.

კრიზისული სიტუაციები – ნებისმიერი მენეჯერი ამა თუ იმ ამოცანის შესრულებისას შეიძლება აღმოჩნდეს კრიზისულ სიტუაციაში რაც არ უნდა იყოს კრიზისის მიზეზი, გაითვალისწინეთ შემდეგი რჩევა: არასოდეს არ ჩავარდეთ პანიკაში და ნუ განიხილავთ მას, როგორც მსოფლიო კატასტროფას. პანიკა იმის პირველი მაჩვენებელია, რომ ფირმის მართვა ცუდად ხორციელდება. პანიკა პარალიზებას უკეთებს ყველას და კიდევ უფრო აუტანელ პირობებს ქმნის მისგან გამოსასვლელად.

როგორ უნდა მოიქცეთ მსგავს სიტუაციებში?:

– შეინარჩუნეთ გულგრილობა და ნუ მიეცემით პანიკას;

– იფიქრეთ (რაც შეიძლება დაძაბულად და ბევრი);

– გადასინჯეთ ყველა შესაძლებელი გზა არსებული კრიტიკული სიტუაციიდან გამოსასვლელად, რომელთა რეალიზაცია მოითხოვს დროს და საშუალებებს, ფირმის მთელი პოლიტიკის გადასინჯვამდე;

– მოამზადეთ მოქმედების გეგმა, ჩაწერეთ შიგ ყველაფერი ეტაპობრივად;

– ამ გეგმის შესრულებასთან ერთად მოიფიქრეთ კონტროლის სისტემა, სხვა სიტყვებით: შექმენით მექანიზმი, რაც დაგეხმარებათ თვალყური ადევნოთ კრიზისიდან გამოსვლის პროცესს.

– დაიწყეთ მუშაობა, მოქმედება, იმის გათვალისწინებით, რომ საათის ისრებს უკან ვერ დააბრუნებთ.

იმისათვის, რომ მიაღწიოთ წარმატებას ნებისმიერ საქმეში, ადამიანს სჭირდება თვით დისციპლინა და მუდმივი სწრაფვა სრულყოფისაკენ. რეალური შესაძლებლობების გათვალისწინებით უნდა შემოიფარგლოს, სწრაფვა სრულყოფისაკენ, რაშიც მთავარია: დანახარჯები და დრო. წინააღმდეგ შემთხვევაში ყველაფერი დროის უქმად ხარჯვას მოხმარდება. ამავე დროს, მნიშვნელოვანია არა ის, თუ რამდენს მუშაობთ, არამედ ის, თუ როგორია თქვენი ძალისხმევის შედეგები. ეს არის კრიტერიუმი, რითაც გაფასებენ როგორც ხელქვეითები, ისე ხელმძღვანელები.

თუ მთლიანად სამუშაოში ჩაეფლობით, ალბათ რაღაც სხვა დაზარალებდა. ასევე იქნება წინააღმდეგ შემთხვევაშიც. შეიძლება ჩათვალოს, რომ არ არის საჭირო ფანატიკურად იყოთ განწყობილი სამუშაოსადმი. არსებობს სახლი და სამუშაო, პროფესიონალური ინტერესები და საყოველთაოდ მიღებული ცხოვრების ნორმები, გარემოებები და პირადი საზრუნავი, ამიტომ აუცილებელია შეიმუშაოთ წესების კრებული, სადაც ყველაფერი იქნება გათვლილი: რამდენი დრო უნდა მოახმაროთ სამუშაოს, რამდენი მოგზაურობებს და მგზავრობას, სხვა საკითხებს, რაც ბიზნესთანაა დაკავშირებული. არ დაივიწყოთ კოლექტივის (თანამშრომელთა)

შესაძლებლობები, რომელიც გაცილებით ფართოა, ვიდრე ერთი ადამიანისა, როგორც შრომისუნარიანიც არ უნდა იყოს ის. აუცილებელია თქვენი აზრი სამუშაოს შესახებ გაუზიაროთ თქვენს თანამშრომლებს. შუალედურ კაბინეტში ნუ დარჩებით თუ ეს არ არის აუცილებელი.

დასტური, რომ თქვენ დრო სწორად გაქვთ განაწილებული, თქვენი საწარმოო წარმატებებია. ნათლად დაისახეთ მიზანი და შემდეგ გადაწყვიტეთ, თუ როგორ მიაღწიოთ მას დროის მინიმალური დახარჯვით.

კრიტიკულ სიტუაციებში აუცილებელია სისტემა, თვითდისციპლინა, თავის დატყერა, პანიკაში არ ჩავარდნა. ამავე დროს, უნდა ისწავლოთ თქვათ “არა” იმ შემთხვევებშიც კი, თუ შინაგანი ხმა საპირისპიროს გკარნახობთ. შეამცირეთ “კი”-ს რაოდენობა და ნახავთ, რამდენ დროს გაუკეთებთ ეკონომიას, დაზოგავთ სამუშაოსა და სხვა საქმისათვის.

შრომის კარგი ორგანიზაცია – რა არის ეს?

როგორც კი იწყებთ საუბარს შრომის ორგანიზაციის შესახებ, ისარგებლეთ შემდეგი რჩევით: “მხოლოდ პანიკის გარეშე!” შრომის კარგი ორგანიზაცია წარმატების საწინდარია. შრომის ცუდი ორგანიზაციის ნიშნები უცებ არ შეიძინევა. თითქოს ყველაფერი ისეა, როგორც სხვებთან; მაგრამ ამ “ყველაფერზე” გეხარჯება უფრო მეტი დრო, ვიდრე სხვებს. ასე გრძელდება დღით-დღე, თვიდან-თვიმდე; შრომის ეფექტურობა ეცემა, საქმეები გროვდება, მაგრამ მათ გაკეთებამდე ხელი აღარ მიგიწვდება, ბევრი სახის სამუშაო მეორდება, ზოგიერთი კი საერთოდ წყდება. სამუშაოს ემუქრება კრაზი, ცუდ ხელმძღვანელს:

- არ შეუძლია იპოვოს თავის მაგიდაზე ქაღალდების გროვაში საჭირო ფურცელი;
- მის მუშა ჩანაწერებში არეულ-დარეულობა და უწესრიგობაა;
- იგი ხან ერთ საქმეს ეცემა, ხან მეორეს, ბოლომდე ვერაფერი ვერ მიჰყავს;
- იგი ყოველთვის აგვიანებს და არასდროსაა მზად თათბირისათვის;
- საბუთები კვირარაობით იმტვერება ხელმოუწერელი;
- წარმოდგენა არა აქვს პრიორიტეტებზე;
- მუშაობს მუდმივი არეულ-დარეულობის (უწესრიგობის) პირობებში;
- არ შეუძლია ტელეფონზე საუბარი, ნათლად და მოკლედ პრობლემის გადმოცემა.

შედეგი ნათელია: არეულ-დარეულობა, ფაცა-ფუცი, ერთი და იგივე სამუშაოს გამეორება, დროის კარგვა, ცუდი შედეგები ან საერთოდ უშედეგობა. ნერვიული მდგომარეობა სამსახურში, რომელიც ხელს უშლის სხვებს ნორმალურ მუშაობაში.

ასეთ ადამიანთან მუშაობა ძალიან ძნელია. რჩება უამრავი გადაუწყვეტელი პრობლემა, უკმაყოფილოები არიან როგორც დამკვეთები, ასევე ხელმძღვანელები, ფირმა კარგავს რეპუტაციას და მასთან ერთად ქრება თქვენი იმედები საკუთარი მდგომარეობის გაუმჯობესებისა და სამსახურში დაწინაურების შესახებ.

როგორც ვხედავთ, არაორგანიზებული ხელმძღვანელი ძალიან ცუდ შედეგებს მიიღებს, ამ პრობლემის გასაღები კი, როგორც აღვნიშნეთ, არის სამუშაოს დაგეგმვა. ამასთან, მნიშვნელოვანია არა მარტო გეგმის შედგენა, არამედ მისი ზუსტი დაცვა. ამის გარდა, არის სხვა ფაქტორებიც, რომლებიც გავლენას ახდენენ შრომის ორგანიზაციაზე. ჩვენ აუცილებლად ვისაუბრებთ მათზე და გამოვყოფთ მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანს.

დავიწყეთ სამუშაოს დაგეგმვით. გეგმა – ეს არის თქვენი მუშაობის პერსპექტივა. იგი უნდა შეესაბამებოდეს გარკვეულ მოთხოვნებს:

- საქმიანობის ჩამონათვალში არ უნდა იყოს სამუშაო, რომლის შესრულებაც შეუძლებელია;

- გათვალისწინებულ იქნეს თითოეული კონკრეტული ამოცანის სირთულე და დანახარჯები მის შესასრულებლად;
- შესწორებები გაუთვალისწინებელი შემთხვევისას, ამავე დროს, ზუსტი მეცნიერულად დასაბუთებული დროის ანგარიში ამა თუ იმ დავალების შესასრულებლად;
- პრიორიტეტების ზუსტი განსაზღვრა, როგორც დროის რაციონალურად გამოყენების ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორი.

გეგმას სჭირდება ყოველდღიური ყურადღება. მაგ: უნდა გადახედო დღის ბოლოს გეგმას: რა გაკეთდა, რას სჭირდება საბოლოო დამუშავება, რა უნდა შეიცვალოს, რა მოქველდა და რომ დაკარგა აზრი. ასევე დილას, როცა ფოსტის გარჩევას იწყებ, აუცილებელია თვალი გადაავლო იმ დღის სამუშაო გეგმას და გადაწყვიტო, თუ რა უნდა გააკეთო დილას, დღის განმავლობაში და საღამოს, თან არაფერი არ უნდა გამოტოვო, საჭიროების შემთხვევაში შეიტანო შესწორება.

ძალიან მოსახერხებელია ყველაფერი იყოს აღნიშნული, მსხვილი ასოებით დაწერილი სათაურები, სხვადასხვა ფერის აღნიშვნები, იმის მიხედვით, თუ რომელი უფრო მნიშვნელოვანია.

მაგრამ გაითვალისწინეთ: დაგეგმეთ იმ რაოდენობის სამუშაო, რის შესრულებასაც მოახერხებთ. ამისათვის კი საჭიროა საქმეთა კლასიფიკაცია.

დროის მართვა შეუძლებელია, სანამ სწორად არ მოახდენ შენი საქმიანობის კლასიფიცირებას. აქ თითოეული მენეჯერი თავის მეთოდებს იყენებს.

დავალებათა კლასიფიკაცია:

- პრიორიტეტული;
- მნიშვნელოვანი;
- საჭიროებს სასწრაფო შესრულებას;
- საჭიროებს დამატებით ინფორმაციას;
- კითხვა.

ასევე გასათვალისწინებელია: ტელეფონი, კარნახი, წერის აუცილებლობა, დოკუმენტები. უშუალოდ ბიზნესთან დაკავშირებული საკითხები: წინადადებები, შეხედულებები, განყოფილებები და სხვა

შემდეგ ეს ყველაფერი თქვენთვის მოსახერხებლად უნდა განალაგოთ საქაღალდე ყუთებში შესამჩნევი დაყოფებით. ასეთი კარტოთეკის შექმნა ხელს შეუწყობს დროის ეკონომიას.

ყოველდღიური კალენდარი – დღიური

აქ ყოველგვარი ჩანაწერი უნდა იყოს დაწვრილებითი, გასაგები. წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი შეიძლება სრულიად გაურკვეველი გახდეს რამდენიმე დღის შემდეგ. მაგ: ადამიანი გაემგზავრა სხვა ქალაქში, დღიურში კი ჩაწერილი ჰქონდა მხოლოდ ქალაქის დასახელება. ამ დროს ოჯახში მოხდა გაუთვალისწინებელი შემთხვევა. დაიწყეს ამ პიროვნების ძებნა იმ ქალაქში, რომელიც მითითებული იყო, მაგრამ ვინაიდან არ იცოდნენ ზუსტი კოორდინატები, ამას ორი დღე დასჭირდა. როგორც ჩანს, მოკლე ჩანაწერი არ შეიძლება ყოველთვის დამხმარე გამოდგეს.

- დღიურში უნდა მოიძებნოს ადგილი მოკლე აღნიშვნისათვის, რომელიც მნიშვნელოვანი იქნება თქვენი მდივნისათვის, რათა მან შეძლოს თქვენი არყოფნის დროს მისი გაშიფრვა;
- ჩანაწერები უნდა გაკეთდეს ფანქრით, რათა აუცილებლობის დროს შეძლოთ მათი შეცვლა ან წაშლა, ისე რომ დღიური არ დაიხსპანოს.

ამავე დროს გაითვალისწინეთ, რომ დღიურის ჩანაწერი განსხვავდება იმ ჩანაწერებისაგან, რასაც უბის წიგნაკში აკეთებთ. პირველი საერთო პერსპექტიულ გეგმაში ჯდება, მაშინ როცა უბის წიგნაკის ჩანაწერები – ეს არის აღნიშვნები – თუ ვის როდის უნდა შეხვდეთ.

და ბოლოს, დღიური – მნიშვნელოვანი და აუცილებელი დოკუმენტია და მას შესაბამისად უნდა მოექცე. აქ თავმოყრილია ყველა მნიშვნელოვანი საქმიანი ინფორმაცია, რომელიც თქვენ ყოველ წუთს გჭირდებათ (მისამართები, გვარები, რიცხვები, კონტრაქტის ნომრები, პასუხისმგებელი პირები და სხვა). მართალია ტექნიკის განვითარება (კომპიუტერები) თითქოსდა აძეგებენ დღიურს ხელმძღვანელის სამუშაო მაგიდიდან, მაგრამ ვაფასებთ ჯეროვნად ტექნიკურ პროგრესს, ნუ აწქარდებით ამ ერთგულად მომსახურე და გამოცდილი დღიურის გადაგდებას. იგი ყოველთვის უცვლელი დამხმარეა.

გულდასმით დაგეგმეთ საქმიანი შეხვედრები

ხელმძღვანელის დროის ღირსი წილი მიაქვს საქმიან შეხვედრებს, მოლაპარაკებებს, სხვა ადამიანებთან კონტაქტებს. ამიტომ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ სერიოზულ მოფიქრებას და გულდასმით დაგეგმვას. აქ აუცილებელია გავითვალისწინოთ:

– შეიძლება კაბინეტში მოულოდნელი შემოსვლით ხელი შეგიშალოს, ამიტომ უმჯობესია ზოგჯერ შეხვედრა დანიშნოთ სამუშაო დღის დაწყებამდე;

– შეხვედრის ადგილი დანიშნეთ მოხერხებულ ადგილას. ამასთან მოლაპარაკებისა და შეხვედრის ოთახი უნდა იყოს თქვენს კაბინეტზე უკეთესი და უფრო წარმომადგენლობითი. ამავე დროს, უფრო მოსახერხებელია შეხვედრის დანიშვნა არა თქვენს კაბინეტში, რათა თქვენ შეძლოთ ბოლო მომენტამდე თქვენი უშუალო საქმით იყოთ დაკავებული და მერე წახვიდეთ შეხვედრაზე;

– შეხვედრის ხანგრძლივობა უნდა კონტროლდებოდეს, წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება უსასრულოდ გაგრძელდეს;

– მაგ: დღეს დანიშნული გაქვთ სხვა შეხვედრა; თუ პირველ შეხვედრას დიდხანს გააგრძელებთ – მეორესთვის დრო აღარ დაგრჩებათ.

მნიშვნელოვანია შეხვედრის მონაწილეთა ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრა. თუ ბევრი ხალხი მოგროვდა, შეხვედრა შეიძლება ხმაურიან თავშეყრაში გადაიზარდოს - ერიდეთ ზედმეტი ადამიანების მოწვევას.

ყველა შეხვედრა დააფიქსირეთ დღიურში, ცალკე ხაზებით გამოყავით მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საკითხები, შეეცადეთ შეხვედრა დანიშნოთ თქვენთვის ხელსაყრელ დროს. უმჯობესია, დილა დაუთმოთ თქვენთვის მნიშვნელოვან საკითხებს, ხოლო შეხვედრები დანიშნოთ დღის მეორე ნახევარში.

მოიცლიეთ თქვენი მაგიდიდან ყველაფერი ზედმეტი

ხშირად შევსულვართ სხვის კაბინეტში და დაგვინახავს, რომ სამუშაო მაგიდა სავსეა ქაღალდების მთებით. ძალაუფლებურად გვებადება კითხვა: როგორ ზის ამ ქაოსში და რას არკვევს? აკურატული და მოწესრიგებული ხელმძღვანელი – ფორმის სახეა. თქვენ უნდა გახსოვდეთ, რომ შრომობთ არა უკაცრიელ კუნძულზე, არამედ ადამიანებს შორის და მათი აზრი მნიშვნელოვანია თქვენთვისაც და ორგანიზაციისთვისაც. არავინაა დაზღვეული უსიამოვნებებისგან. შეიძლება მოულოდნელად სხვას მოუხდეს თქვენს მაგიდაზე რაიმე მნიშვნელოვანი დოკუმენტის მოძებნა, რასაც მთელ დღეს მოანდომებს. ამიტომ აუცილებელია თქვენი მაგიდა ყოველთვის მოწესრიგებული იყოს. ცალკე საქაღალდე – შემოსული დოკუმენტებისათვის, ცალკე – იმ დოკუმენტებისათვის, რომელსაც თქვენ ამზადებთ. ყველაფერი ხელმოწერილია, ყველგან ეტიკეტები, აღნიშვნები და წარწერებია. საჭირო დოკუმენტები ადვილად დასანახ ადგილზე უნდა გედოთ (გეგმა და კალენდარი, სასწრაფო დოკუმენტები, დეკრეტები, განცხადებები).

ჩამოთვლილი უნდა გაკეთდეს ყოველდღე, მუდმივად. მაშინ თქვენ დამსახურებულად მოიმკით თვითორგანიზებულობის და აკურატულობის ნაყოფს.

იყავით თანმიმდევრული თქვენს ქმედებებში

შეეცადეთ სისტემაში მოიყვანოთ თქვენი მიდგომა დროის მართვის პრობლემისადმი. სისტემატიზაცია საჭიროა იმ მეთოდების მიმართაც, რომელიც გასურთ გამოიყენოთ. ზოგი მეთოდი მოითხოვს შეუპოვარ და დაუნიებულ მიდგომას მის დასაუფლებლად, მეორე მოითხოვს დროს, რათა მიეჩვიო, მესამე – მკაფიო დაგეგმვას.

მაგრამ არ დაგავიწყდეთ – შეიძლება ყველაფერი ზუსტად დაგეგმო, მაგრამ რაღაც მაინც გამოგრჩეს და ყველაფერი ნულზე დაიყვანო, რაშიც მთავარია დრო და ის, თუ როგორ ეფექტურად გამოიყენებ მას. როდესაც – დაგეგმავთ დროს გახსოვდეთ, რომ გეგმა ცვალებადია. მას უკეთებენ კორექტირებას, აზუსტებენ დროსთან ერთად და მასთან დამოკიდებულებაში. იყავით თანმიმდევრული თქვენს ქმედებებში. ნუ გეშინიათ დაანგრიოთ სტერეოტიპები, თუ ეს საჭიროა და სასარგებლო თქვენი დროისთვის. გეგმა დოგმა არ არის – იგი სახელმძღვანელოა მოქმედებისთვის.

მუშაობა რეფერატებთან და ანოტაციებთან

მენეჯერს სამუშაოსთან დაკავშირებით ხშირად უხდება სხვადასხვა ჟურნალების, სტატიების, მონოგრაფიების კითხვა, რაც საკმაოდ ბევრ დროს მოითხოვს. ამ უსაზღვრო მასალაში აუცილებელია სწორად ორიენტირება. ყველაზე კარგი ხერხი ამ მიმართულებით წარმატების მისაღწევად სხვადასხვა რეფერატული გამოცემების მოპოვებაა, შეიძლება რეფერატული ბარათების კომპლექტის გამოწერაც გარკვეული თემატიკის ირგვლივ. ეს არ ღირს ძვირი და საკმაოდ დიდი სარგებელი მოაქვს. თითოეულ ბარათზე მითითებულია წიგნის ან სტატიის დასახელება, ავტორის გვარი, რამდენიმე სიტყვა მის შესახებ და ასევე, პუბლიკაციის მთავარი თემა. ამ ანოტაციური ბარათების საშუალებით ყოველთვის შეიძლება თქვენთვის სასურველი ინფორმაციის ამორჩევა.

სამუშაოს ხარისხი

თანამედროვე მენეჯმენტში ხან ერთ სიახლეს აძლევენ უპირატესობას, ხან მეორეს. თვლიან, რომ ეს სიახლე შეუცვლელია, ერთადერთია, შემდეგ თანდათან ქრება ინტერესი მის მიმართ და ახალი ვარსკვლავი ამობრწყინდება მენეჯმენტის ცაზე და ისევ იგივე მეორდება. არსებობს და უცვლელია ფასეულობები, რომლის მიმართაც ეს მოდა უძღურია, და მათ შორის უპირატესობა ენიჭება ხარისხს.

მიმოვიხედოთ ირგვლივ – როგორ მუშაობს თქვენი განყოფილება?, თქვენი სექტორი?, თქვენი ჯგუფი?, ყოველთვის კარგად? – ალბათ ძნელია ამაზე ყოველთვის დადებითად უპასუხო. მაშინ ისმება მეორე კითხვა – არსებობს თუ არა ხარისხის გარკვეული სტანდარტები ზუსტად თქვენი საქმიანობისათვის?, თუ “დიახ”, მაშინ ცნობილია თუ არა ისინი თქვენი თანამშრომლებისთვის?

მაგ: ერთ ბანკში ასეთი სტანდარტი არსებობს: რიგში სამ კლიენტზე მეტი არ უნდა იდგეს, ყოველ კლიენტს, რომელიც შენობაში გამოჩნდება, ხვდებიან გულთბილად, დამშვიდობებისას მიმართავენ სახელით და გვარით. მართალია, ეს წვრილმანია, მაგრამ აქედან ყალიბდება მომსახურების მაღალი სტანდარტი, ფირმის სახე, მისი რეპუტაცია.

თუ თქვენ და თქვენი გუნდი მუშაობთ ხარისხით მიღებული სტანდარტების შესაბამისად, თქვენ ყველა საქმეზე ნაკლები დრო გეხარჯებათ, მუშაობთ უფრო სწრაფად და ხარისხიანად, არ გიხდებათ არაფრის გადაკეთება და შესწორება.

დროისათვის თქვენს ბრძოლაში, ხარისხი ნამდვილი და იმედიანი დამხმარეა. ყურადღება უნდა მიაქციოთ ხარისხის მთელი სისტემის დანერგვას და არა ცალკეული სტანდარტებისას თქვენს ორგანიზაციაში. მართალია ეს დამატებით დროსა და სახსრებს მოითხოვს, მაგრამ ეს ინიციატივა აანაზღაურებს თქვენს

დანახარჯს. გააკეთეთ ყველაფერი სწორად და ეკონომიას გაუკეთებთ თქვენს დროს.

სამუშაოს ხარისხი – ეს დროის კიდევ ერთი რეზერვია.

თქვენს ხელში გაივლის უამრავი დოკუმენტი – თითოეული მათგანი შეიცავს რაღაც მნიშვნელოვანს. თქვენ წაიკითხავთ და გადადებთ, მაგრამ გარკვეული პერიოდის შემდეგ ისევ გინდათ მისი გადასინჯვა.

თქვენს გვერდზე აუცილებლად უნდა ეწეოს სხვადასხვა ფერის მარკერები, მანათობელბურთულებიანი კალმები და სხვა მსგავსი შემცველები წითელი ფანქრის, რომელთა საშუალებით მონიშნავთ თქვენთვის მნიშვნელოვან აბზაცს, ციფრს და შემდგომში აღარ დაგჭირდებათ ინფორმაციის ხელახლა ძებნა. ამავე დროს, ეს ქაღალდი ადვილი მოსაძებნი რომ იყოს, გაუკეთეთ მას მისაწებებელი ქაღალდი წარწერით. ეს თქვენ უამრავ დროს დაგიზოგავთ.

ნებისმიერ ხელმძღვანელს სჭირდება კარგი მდივანი

პირველი და მთავარი – მოძებნოთ შესაფერისი კანდიდატურა. მეორე – შეასწავლოთ მუშაობა ისე, როგორც ამას მოითხოვს თქვენი ხარისხის და დროის სტანდარტები.

რას ნიშნავს კარგი მდივანი? – კარგად ბეჭდავს, კარგად აწარმოებს საქმეებს, საწარმოო საკითხებში კარგად ორიენტირდება, მარჯვედ იყენებს საოფისე მოწყობილობებს, უბრალო ყავის მოსადულებლიდან კომპიუტერამდე, ჭკვიანია, მომთმენი, აქვს თავშეკავების უნარი და ინტუიცია.

მაგრამ ღებულობთ რა სამსახურში, წინასწარ გასაუბრების შემდეგაც კი ძნელია განსაზღვრო, იცის თუ არა მან დროის ფასი, თავისი და სხვისი. თუ გაგიმართლათ – კარგია, თუ არადა კიდევ დიდხანს მოგიწევთ მისი სწავლება, რათა თქვენი მდივნისაგან მიიღოთ ის, რასაც მოითხოვთ. პირველ შეხვედრაზევე შეეცადეთ გაარკვიოთ: უხდებოდა თუ არა მას დღიურის ჩანაწერების გაკეთება და სამუშაოს გრაფიკების შედგენა ძველ სამსახურში. შეისწავლეთ რეკომენდაციები, რომელსაც წარმოგიდგენთ ძველი სამსახურიდან. აქ აუცილებლად იქნება თქვენთვის საინტერესო ინფორმაცია.

პირველი, რაც თქვენ გაინტერესებთ – შეძლებს თუ არა თავი ისე დაიჭიროს, რომ მას ანგარიში გაუწიონ როგორც თქვენმა კოლეგებმა, ისე ხელქვეითებმა? შეძლებს თუ არა თქვენს მაგივრად თქვას “არა” ისე, რომ გაგებულ იქნეს “არად” და არა სხვანაირად? თუ თქვენ ამგვარ მდივანს იშოვით, ჩათვალეთ, რომ თქვენ გაგიმართლათ, თქვენ იპოვეთ ნამდვილი მოკავშირე, რომელიც იმუშავებს თქვენს გუნდში, იქნება საიმედო და დაგეხმარებათ ყველაზე რთული და ძნელი საქმეების გადაჭრაში.

როგორი ურთიერთობა უნდა გქონდეთ მდივანთან?

დაუშვათ გყავთ მაღალკვალიფიციური მდივანი. იგი საათივით მუშაობს, იცის თქვენი ყოველი წუთის ფასი, მაგრამ ყოველივე ეს არ მოგცემთ შედეგს, თუ არ გექნებათ მასთან რეგულარული საქმიანი ურთიერთობა.

ნებისმიერი ხელმძღვანელის სამუშაო დღე იწყება იმით, რომ მდივანს მასთან ახალი ფოსტა შეაქვს. ეს პირველი კონტაქტია დამხმარესთან, მაგრამ ამით არ უნდა შემოიფარგლოთ. შეეცადეთ, მდივანთან კონტაქტი იქონიოთ მაშინაც, როცა ოფისიდან მიდისართ.

მდივანი ყოველთვის უნდა იყოს საქმის კურსში, თუ სად იმყოფებით და რას აკეთებთ მოცემულ მომენტში, რა უნდა გააკეთოთ უახლოეს მომავალში. იგი თქვენი მოკავშირეა, იგი თქვენი თანამოაზრეა პრიორიტეტების და მნიშვნელოვანი საქმეების საკითხებში, ამიტომ, არასოდეს არ მოგაცდენთ უმნიშვნელო ზარებით მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საქმეებიდან.

თქვენ სამუშაო გრაფიკი უნდა განიხილოთ მდივანთან ერთად, აუხსნათ მას ამა თუ იმ საკითხის წვრილმანები, რათა უპასუხებს სატელეფონო ზარს ან წერილს, მან იცოდეს, თუ რას შეეხება საკითხი. რაც უფრო გამოცდილია თქვენი მდივანი, მით უფრო მეტ სასარგებლო ინიციატივას გამოამჟღავნებს. შეუძლია დაესწროს თქვენს შეხვედრებს, მონაწილეობა მიიღოს საქმიანი შეხვედრების მომზადებაში და თქვენი არყოფნის შემთხვევაში გადაწყვიტოს რაიმე საკითხებიც.

ამავე დროს, არ უნდა დაგავიწყდეთ – წახალისეთ თქვენი მდივნის კარგი მუშაობა. გააკეთეთ ისე, რომ თქვენი ურთიერთობა იყოს საქმიანი და ამავე დროს მეგობრული, ურთიერთნდობაზე დაყრდნობილი.

აკონტროლეთ საკუთარი თავი

თითოეულ კონკრეტულ პრობლემაზე შეადგინეთ კითხვარები და დარწმუნდებით, რომ უამრავ დროს გამოითავისუფლებთ.

მაგ: ბევრ ფირმაში მიღებულია კითხვარები მყიდველის ან კლიენტისათვის. როცა ეს კითხვარები შეივსება, ისინი შემდეგ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც დაზღვევა კლიენტთან შემდგომი კონტაქტისას.

კითხვარები საკმაოდ მარტივია:

- შეამოწმეთ, როგორ იწერება სწორად კლიენტის გვარი, მისი ზუსტი სამუშაო ადგილი;
- ჩაიწერეთ მისი ანგარიშის ზუსტი ნომერი;
- ჩაიწერეთ კლიენტის კრედიტუნარიანობის შესახებ დამატებითი ინფორმაცია და ა.შ.

ეს კითხვარები არა მარტო ხელს შეგიწყობთ დააფიქსიროთ თქვენს მესსიერებაში აუცილებელი ინფორმაციები, არამედ გიკარნახებთ, თუ რა ნაბიჯის გადადგმა უმჯობესი ამა თუ იმ სიატუაციაში.

მთელი ძალისხმევა მივმართოთ კონკრეტული შედეგების მისაღწევად

როგორც არ უნდა მოვექცეთ საკუთარ დროს, მისი რეზერვების გაზრდის ან შემცირების თვალსაზრისით, ყველაფერი კეთდება ერთი მიზნით: გაზარდოთ შრომის ნაყოფიერება, გახადოთ თქვენი მუშაობა უფრო ეფექტური, ხოლო შედეგები უფრო ნათელი და შთამბეჭდავი. ამ მიზნის მიღწევის გარდა, თქვენ მიიღებთ მთელ რიგ საჭირო და სასარგებლო უპირატესობებს, კერძოდ:

- გექნებათ მკაფიო და ნათელი სამუშაო გეგმა და არანაკლებ მკაცრი სამუშაო გრაფიკი. ერთიც და მეორეც პირველი ნაბიჯია სამუშაოს წარმატებით შესრულებისათვის;
- ნათლად წარმოიდგენთ ურთიერთკავშირს: “რა უნდა გაკეთდეს” და “რატომ უნდა გაკეთდეს”;

- გახდებით უფრო ორგანიზებული, ანუ გადაეჩვენებთ ჩვევას: ყველაფერს ეძებ და ვერაფერს პოულობ;
- იგრძნობთ, რომ თქვენი მეხსიერება დაიწყებს უფრო არჩევით მუშაობას, აღარაა საჭირო ყველაფრის შენახვა თავში. სისტემა თვითონ გიკარნახებს, თუ რა უნდა აკეთო მოცემულ მომენტში;
- უკეთესად გაამახვილებთ ყურადღებას გარკვეულ პრობლემებზე;
- შემცირდება დროის ხარჯვა სამუშაოსთვის უმნიშვნელო და სამუშაოდან ყურადღების გადასატან საქმეებზე;
- გაიზრდება მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგიანობა, რაც ნიშნავს, რომ თქვენი ბიზნესი მთლიანობაში გახდება წარმატებული;
- გაუმჯობესდება სამუშაოს კოორდინაცია თქვენს ქვეგანყოფილებებში;
- რამდენიმე საქმის წინ წაწევა დროის უზარმაზარ ეკონომიას მოგცემთ;
- შესძლებთ დამაჯერებლად გადალახოთ ყოველგვარი მოულოდნელობა;
- გაიზრდება თქვენი თვითდისციპლინა და ორგანიზებულობა დროის საკითხში, რაც ასევე დადებითად იმოქმედებს თქვენს მუშაობაზე;
- სასწრაფო და გაუთვალისწინებელი სამუშაო აღარ შეგაშინებთ და თქვენ მას ადვილად დასძლევთ.

ყველა ეს ახლად მიღებული ჩვევა სასარგებლოა თქვენთვის. ისინი თქვენ გაგიწევენ დახმარებას საქმიანობის სხვადასხვა ეტაპზე.

რა გვართმევს დროს?

არაფერი ისე არ გაღიზიანებს, როგორც სხვადასხვა სახის ხელშემშლელი პირობები, რომლებიც უმნიშვნელო საქმეებისათვის გართმევს დროს მაშინ, როცა ძალიან დაკავებული ხართ. მაგ: უპასუხო სატელეფონო ზარს, ან უცებ მწყობრიდან გამოდის კომპიუტერი ან ფაქსი, ან თუნდაც, სხვა ოთახიდან შემოდის კოლეგა ან მეგობარი და გეპატიუება ყავაზე ბუფეტში, ან შემოდის მოულოდნელი მომსვლელი სხვა ორგანიზაციიდან და ა.შ. ეს ყველაფერი საკმაოდ ბევრ დროს გართმევს. განვიხილოთ, თუ რა გართმევთ ყველაზე მეტ სამუშაო დროს, რა ამუხრუჭებს თქვენს აქტიურობას და მუშაობის სურვილს.

პირველი, რასაც უნდა მივაქციოთ ყურადღება, – არ გადასდოთ შემდეგისთვის ძნელი საქმეები; მაგ: თქვენი თანამშრომელი მუშაობს ცუდად. არსებობს ამ პრობლემის სამი გადაწყვეტა: შეეგუოთ, ან დაარწმუნოთ თანამშრომელი შეცვალოს თავისი მუშაობის სტილი, ან გაანთავისუფლოთ.

თავიდან შეეცადეთ გაერკვეთ, რატომ მუშაობს ეს სპეციალისტი ცუდად, შემდეგ შეეცადეთ რაღაც შეცვალოთ. თუ არაფერი არ იცვლება, დრო კი მიდის, მოიკრიფეთ ძალა და გაანთავისუფლეთ, ის, რაც თავიდან სირთულეს წარმოადგენდა, ახლა უკვე სიძნელეს წარმოადგენს. ადამიანი მუშაობს ცუდად და ჩვენ მას ვითმენთ. რა უჯდება ეს ფირმას, კოლექტივს, საქმეს? ყველაფერი ეს შეიძლება შეაფასოთ და ნახავთ, თუ, როგორ ზარალდება ფირმა.

აქედან დასკვნა: არ გადადოთ ძნელი პრობლემების გადაწყვეტა, როგორც რთულიც არ უნდა იყოს ის. სანამ ამ რთულ საქმეს შეუდგებით, კარგად აწონდაწონეთ, მოიფიქრეთ, ხოლო, როცა გადაწყვეტთ უკან აღარ დაიხიოთ. ბრძოლა გამოუცხადეთ უმოქმედობას, საქმეებისა და პრობლემების დიდ და ღრმა სკივრში მოთავსებას და თქვენ დაზოგავთ არა მარტო დროს, არამედ ნერვებსაც.

არის პრინციპული განსხვავება იმ პრობლემებს შორის, რაც ძნელია და არ გიყვარს. სამსახურში ამ პრობლემებს შორის დამოკიდებულება ერთნაირად ჩანს: იგი გადაიდება, თუნდაც სხვადასხვა მიზეზების გამო.

მაგ: არ გიყვართ რეგიონალურ ფილიალებში გამგზავრება, არ გსიამოვნებთ უფროსობასთან კონტაქტი და მუდმივად თავს არიდებთ შეხვედრებს.

ამ საკითხების გადაწყვეტისას არ უნდა ელოდოთ დახმარებას. მხოლოდ თვითდისციპლინა და თვითკონტროლი გადაგიწყვეტთ ამ პრობლემებს. შთააგონეთ

თქვენს თავს: ეს უნდა გაკეთდეს, იმიტომ, რომ უნდა გაკეთდეს, სწორედ ახლა, ამ წუთში და არა შემდეგში. წითელი ფანქრით გახაზეთ ეს არახელსაყრელი პუნქტი, დაწერეთ ცალკე ფურცელზე, მოკლედ გააკეთეთ ყველაფერი, რათა შთააგონოთ თქვენს თავს დაიწყეთ ეს საქმე.

საყვარელი საქმე – იგი ყველანაირად გაიძულებთ, გადადოთ ყველა სხვა საქმე, უფრო რთული და არასასიამოვნო:

- თქვენ გეშინიათ, ეს საქმე სხვას ანდოთ და ამიტომ მუშაობთ მასზე, თუმცა უშედეგოდ;
- თქვენ მოგწონთ სამუშაოს პირობები ან თუნდაც თვით პროცესი;
- მაგ. სამუშაო არ თხოულობს დიდ პასუხისმგებლობას ან დაკავშირებულია მოგზაურობებთან რომელიმე საინტერესო ქალაქში ან ადგილზე, სადაც ჯერ არ ყოფილხართ;
- თქვენ უბრალოდ მოგწონთ მუშაობა, მაგ. კომპიუტერთან და შეგიძლიათ საათობით იჯდეთ, ხაზოთ გრაფიკები და სქემები, რომლებიც არავის არ სჭირდება;
- თქვენ სხვა არაფერი შეგიძლიათ და ამიტომ მხოლოდ იმ საქმეს აკეთებთ, რაც თქვენთვის ნაცნობია, დანარჩენ საქმეებს ან სხვას გადააბარებთ ან გადადებთ შემდეგისთვის.

თითოეული ეს მიზეზი ბადებს სხვა პრობლემებს.

დაიმახსოვრეთ, ყველა საქმე მნიშვნელოვანია და გინდათ თუ არა, ისინი უნდა შეასრულოთ დაუყოვნებლივ. საყვარელი საქმე არანაკლებ გართმევთ და ჭამს თქვენს სამუშაო დროს, ვიდრე ის, რაც თქვენ ძალიან პრობლემატურად გეჩვენებათ.

როგორ ვებრძოლოთ იმას, რაც ხელს გვიშლის მუშაობაში?

თქვენთან მუდმივად შემოდინან ადამიანები, ზოგიერთთან გინდათ შეხვედრა, ზოგი უბრალოდ დროს გართმევთ. შეეცადეთ გამოიყენოთ ეს რჩევები:

- აუცილებლობის შემთხვევაში დაუნიშნეთ კონკრეტული დრო, როცა მას მიიღებთ;
- კარებზე ჩამოკიდეთ წარწერა: გთხოვთ არ შემაწუხოთ ამა და ამ დროს;
- დაელაპარაკეთ ერთი-ორი სიტყვით და სთხოვეთ მოვიდეს შემდეგში;
- დაიმახსოვრეთ, იწყებთ რა საუბარს, ძნელია მისი შეწყვეტა, შეეცადეთ არ ჩაგითრიონ საუბარში ან დისკუსიაში;
- დაავალეთ მდივანს დაიცვას თქვენი სიმშვიდე;
- ზოგიერთი საკითხი გადაწყვიტეთ წერილებით, ოღონდ აქაც გარკვეული ნორმების დაცვით, ვინაიდან ესეც დროს თხოულობს.

თუ ადამიანი თქვენთან მოსვლით ხელის შეშლის მეტს არაფერს გიკეთებთ, შეეცადეთ მასზე იმოქმედოთ შემდეგი ხერხებით:

- არ შესთავაზოთ დაჯდომა;
- წინასწარ შეუთანხმდით, რამდენი დრო აქვს სალაპარაკოდ;
- შეახსენეთ, რომ დრო ამოიწურა და შეაწყვეტინეთ საუბარი ნახევარ სიტყვაზე;
- შეუთანხმდით შემდგომ ნაბიჯებზე, რომ შემდგომში ვეღარ შეგაწუხოთ.

და რაც მთავარია:

- ილაპარაკეთ „არა“ და „არა“. გამოიჩინეთ სიმტკიცე და თუ საჭიროა სიმკვახე, მაგრამ არა უხეშობა.

შორს ზედმეტები!

ცოტა თუ ვინმე აღიარებს, რომ მუშაობის დროს იგი დაკავებულია არასაჭირო საქმეებით. აბსურდულია, დრო ხარჯო იმაზე, რაც სრულიად არ

გჭირდება. ყველაფრის მიუხედავად, ეს მაინც ხდება მთელი რიგი მიზეზების გამო. ეს მიზეზებია:

- ჩვევა (მაგ: მიჩვეული ხართ თვეში ერთხელ იაროთ რაღაც სხდომაზე, მოამზადოთ ანგარიში, შეხვდეთ გარკვეულ პირებს. ყოველივე ამის აუცილებლობა დიდი ხანია აღარ არსებობს, მაგრამ თქვენ ჩვევის გამო მაინც აგრძელებთ მას);
- თავის დაზღვევა (აკეთებთ ამა თუ იმ სამუშაოს მოულოდნელი შემთხვევების შიშით, მაგ: ინახავთ უამრავ უსარგებლო დოკუმენტს);
- არ გსურთ სხვა საქმით დაკავება. მიზეზი, რაც გაიძულებთ ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულებას, დიდი ხანია აღარ არსებობს და არც არავის სჭირდება. მაგრამ მას მაინც აკეთებთ, ვინაიდან ეს უფრო ადვილია. თქვენ არ გსურთ ახალ საქმეს მოჰკიდოთ ხელი, ვინაიდან იგი გაშინებთ გაურკვეველობით;
- იმედები და მოლოდინი. აკეთებთ რაღაცას არა იმიტომ, რომ უკვე იცით რა შედეგი ექნება მას, არამედ იმიტომ, რომ წარმოიდგინეთ, ის ასეთი იქნება. ასეთი მიდგომა საქმისადმი სრულიად უგულვებელყოფს პრიორიტეტის პრინციპს და ადამიანი მთელი დღეები უსარგებლო საქმითაა დაკავებული;
- საქმის გარეგნული მხარე –აკეთებთ რაღაც საქმეს მხოლოდ იმიტომ, რომ იგი დაკავშირებულია თქვენთვის საჭირო კონტაქტებთან. თქვენ ხვდებით სიტუაციათა ცენტრში, მიგაჩნიათ, რომ ხართ მნიშვნელოვანი ფიგურა და შეუცვლელი ელემენტი ამ რთულ მექანიზმში. მაგ: ხელისუფლებისთვის ბრძოლაში ან იმ ინტრიგებში, რომლებიც თამაშდება მართვის სტრუქტურების ზედა ეშელონებში. არ შეცდეთ, სადაღ შეხედეთ თქვენს თავს შორიდან, აწონ-დაწონეთ, ღირს თუ არა მთელი ეს ფუსფუსი იმად, რაც მისგან შეიძლება მიიღოთ. სრულებით შესაძლებელია, რომ სხვები თქვენ აღგიქვამენ ადამიანად, რომელსაც სხვა საქმე არა აქვს.

ყველა ეს მიზეზი და კიდევ ბევრი სხვა, რაზედაც ჩვენ არ გვისაუბრია, გვიბიძგებენ, ვაკეთოთ ის, რაც ჩვენ არ გვჭირდება.

კარგად დაფიქრდით, გჭირდებათ თუ არა ყველა ეს შეხვედრები, სხდომები. დარწმუნებული იყავით, თუ თქვენ ნამდვილად დაინტერესებული ხართ, რომ თქვენი სამუშაო უფრო ნაყოფიერი გახადოთ, შედეგები საოცარი იქნება – სია თქვენს მიერ შესასრულებელი საქმეებისა საკმაოდ შემცირდება და თქვენ დაგრჩებათ საკმაოდ დიდი დრო ყველაზე მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული საქმეებისათვის.

ნებისმიერ სამუშაოში ჩვენ გველოდება კიდევ ერთი საშიშროება, ე.წ. „შავი ხვრელები“, რაშიც მიდის ჩვენი ენერჯის, ძალის მნიშვნელოვანი ნაწილი და არ მოაქვს არავითარი შედეგი.

რა სახის სამუშაოზეა ლაპარაკი?

პირველ რიგში ეს ახალი პერსპექტივებია: როგორც წესი, ახალი საქმის დაწყებისას ჩვენ არ ვითვალისწინებთ ბევრ რამეს, ვერ გავიანგარიშებთ, ვერ შევაფასებთ ან უბრალოდ, არ ვიცით.

შედეგი – ვეჭახებით წინააღმდეგობებს. წვრილმანები იზრდება და გადაიქცევა უზარმაზარ პრობლემებად. შედეგი – სამუშაო ჩერდება და შეიძლება ჩავარდეს კიდევც.

დაიმახსოვრეთ, ასეთი „შავი ხვრელები“ არსებობს ნებისმიერი სამუშაოს შესრულებისას. თუ თავი გაბიათ, ნუ ჩაგითრევთ ნებისმიერი საექვო პროექტი და საქმე, სადაც თქვენს ზურგზე გადავა ყველაფერი, დამხმარე კი არ გეყოლებათ. მაგ: სამსახურში დიდი დღესასწაულის ან იუბილის მოწყობა, კონფერენცია და სხვა მსგავსი სამუშაო.

რწმენა საკუთარ პრიორიტეტებში

წარმატების ნამდვილი გარანტია – ეს რწმენაა, რომ თქვენ აკეთებთ საჭირო საქმეს და აკეთებთ ისე, როგორც საჭიროა.

რწმენა საკუთარი საქმის სისწორეში, არის არა მარტო წამაქეზებელი იმპულსი, არამედ დროის ეკონომიის უზარმაზარი რეზერვი.

სანამ სხვები ყოყმანობენ, წყვეტენ, თუ რა არის მათთვის პირველხარისხოვანი და რა არა, თქვენ ზედმეტი ყოყმანის გარეშე იწყებთ მუშაობას. რა თქმა უნდა, რწმენა არ უნდა გადავიდეს თვითდაჯერებულობაში. მდგომარეობა იცვლება, ასევე იცვლება თქვენი მუშაობის პირობები. ყველაფერ ამას თქვენი ყურადღება სჭირდება, უნდა გაეწიოს კონტროლი, გეგმაში უნდა შევიტანოთ შესწორებები.

საჭიროა, თავიდანვე გაერკვეთ პრიორიტეტებში, გადაწყვიტეთ, რა არის თქვენთვის მთავარი და როცა გადაწყვეტთ, ნუღარ იყოყმანებთ, ნუ შეგეშინდებათ, გადაწყვეტილება მიღებულია და იგი უნდა შესრულდეს.

დღეს ბევრი იწერება სტრესებზე. სტრესი – რეაქციაა მდგომარეობაზე და არა მდგომარეობა.

თუ თქვენ:

– იცით თქვენი პრიორიტეტები;

– კარგად დაგეგმეთ და მოიფიქრეთ ამა თუ იმ კონკრეტული საქმის დეტალი;

– დარწმუნებული ხართ, რომ გაითვალისწინეთ ყველაფერი, რაც შეიძლება დაგეხმაროთ თქვენს სამუშაოში ან გაგიადვილოთ იგი;

– არ ეჭვობთ, რომ შეარჩიეთ სწორი მეთოდოლოგია, რომელიც ხელს შეუწყობს ეფექტურ და სწრაფ მუშაობას;

თქვენ აღარ გემუქრებათ სტრესების საშიშროება. დაიწყეთ საქმიანობა ყოველგვარი შიშისა და ყოყმანის გარეშე.

მუშაობა დოკუმენტებთან

როცა აპირებთ დოკუმენტის შედგენას, ნუ ეცემით მაშინვე კალამს. კარგად მოიფიქრეთ ყველა დეტალი, ეტაპების თანმიმდევრობა, რომელიც საჭიროა დოკუმენტის შედგენისათვის, შეიძლება ასე წარმოვიდგინოთ:

1. მოკლე გეგმა-კონსპექტის შედგენა, რომელიც შეიცავს შინაარსის თანმიმდევრობას, ყველა იმ მასალას, რაც აუცილებელია მოცემული სამუშაოსათვის;

2. მასალების დახარისხება – ამ ეტაპზე ხდება თქვენს ხელთ არსებული ყველა მონაცემის დაზუსტება. ზოგი ამოვარდება, ზოგი დაემატება;

3. მასალათა მიწოდების თანმიმდევრობის განსაზღვრა. ეს თითქოსდა სარჩევი, სადაც ჩამოთვლილია ყველა თავი თავისი შინაარსით;

4. პროექტ- დოკუმენტის, უფრო სწორად შავად ნაწერის მომზადება;

5. რედაქტირება (რაც მეტჯერ გაუკეთებთ რედაქტირებას, მით მეტად დაიხვეწება დოკუმენტი).

თანდათან მოდის გამოცდილება. თქვენ საბოლოოდ დებულობთ საკმაოდ დახვეწილ დოკუმენტს თავისი ფორმით, სტილით, შინაარსით. ეფექტიც შესაბამისი იქნება: შეთანხმება, რომელიც ასე მნიშვნელოვანია თქვენთვის, დადებულია, გეგმა დამტკიცებული, პროგრამა მოწონებული.

ადამიანები და მათი მართვა

როგორ ავაწყოთ ურთიერთობები სამსახურში?

„ადამიანებს აფასებენ მათი საქმიანობით“ - ამბროზოუ ბირსი.

სამსახურში თქვენ გიწევთ ურთიერთობა სხვადასხვა კატეგორიის ხალხთან. ზოგიერთთან გაქვთ კარგი ურთიერთობა, ზოგს – ვერ იტანთ, ზოგი გეხმარებათ,

ზოგი გაწვდით რაიმე საჭირო ინფორმაციას. მაგრამ ბიზნესი არის ბიზნესი. თქვენ გიწევთ მუშაობა მათთან და დამკვეთებთანაც, ამიტომ უნდა გამოიმუშაოთ ისეთი მეთოდოლოგია (ე.წ. სახანძრო), რომელიც თქვენ დაგეხმარებათ რთულ პიროვნებებთან ურთიერთობაში, ისე, რომ მასზე დიდი დრო არ დახარჯოთ.

ასევე უნდა შეიმუშაოთ მეთოდოლოგია – როგორ უხელმძღვანელოთ ადამიანებს ისე, რომ მათგან მაქსიმალური ეფექტურობა მიიღოთ, როგორ ჩაატაროთ კონფერენციები, სხდომები და ა.შ.

ძირითადი – ადამიანური კონტაქტებია, რომელიც შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს. მაგ. არაფორმალური კონტაქტები. ამ დროს განსაკუთრებით ბევრი დრო იკარგება. ეს ჩვეულებრივად ხდება:

- დილას, როცა ადამიანები თავიანთ სამუშაო მაგიდას მიუსხდებიან, საუბრობენ დიდხანს სხვადასხვა საკითხებზე: წინა საღამოს სატელევიზიო გადაცემის, სპორტული შეჯიბრების შესახებ იმაზე, თუ სად იყვნენ წინა საღამოს, რა ჭამეს და ა.შ.
- მოკლე შესვენების დროს ფინჯან ყავაზე;
- სადილის შესვენების დროს;
- დღის ბოლოს, როცა ყველა დადლილია და საუბარი განყენებულ თემებს ეხება. ეს კი დამაჯერებელი მიზეზია იმისათვის, რომ ყველა საქმე მეორე დღისთვის გადადოთ.

გაითვალისწინეთ, რომ ყველანაირ ცარიელ და არაფრისმომტან საუბრებს მიაქვთ სამუშაო დროის უმეტესი ნაწილი. მართალია ისიც არ შეიძლება, მთელი დღე იჯდეთ ხალხში და პირი არ გახსნათ, ამასთან შეიძლება ჩვეულებრივმა საუბრებმა მეტი სარგებელი მოგიტანოთ. უნდა მიეჩვიოთ დროის კონტროლს, რომ არ გადააჭარბოთ.

ზოგჯერ სამსახურში წარმოიქმნება კონფლიქტური სიტუაცია. იგი შეიძლება წარმოიქმნას სხვადასხვა დროს:

- სატელეფონო საუბრისას, - შეეცადეთ დაარწმუნოთ აბონენტი უხეშობის გარეშე, მაშინაც კი, თუ ამაზე ბევრი დრო დაგეხმარებათ, არა უშავს, თქვენ მას შემდეგში აინახლაურებთ;
- შეიძლება ადგილი ჰქონდეს კულუარულ პოლიტიკას. ამას ადგილი აქვს თითქმის ყველა კოლექტივში. შეეცადეთ არ ჩაერთოთ ამ ინტრიგებსა და შეთქმულებებში. ნერვებიც და დროც უფრო მეტად მოხმარდება სამუშაოს;
- კონკრეტულ პირებს შორის დამოკიდებულების გართულებისას;
- სხვადასხვა ჯგუფებისა და ქვედანაყოფების ინტერესების დაცვა ერთსა და იმავე კოლექტივში.

როგორ ვუხელმძღვანელოთ ხალხს?

დავიწყოთ კადრების შერჩევით და მათი განლაგებით. ძალიან მნიშვნელოვანია იპოვო საჭირო კაცი საჭირო სამუშაოსათვის. ზოგჯერ მენეჯერი დარწმუნებულია, რომ ძალიან კარგად ერკვევა ადამიანებში, არ სჭირდება სხვისი კარნახი და რჩევა. გახსოვდეთ, კადრების სწორად შერჩევა – წარმატების საწინდარია და ითვლება ძირითად გასაღებად თქვენი ბიზნესის წარმატებისათვის.

„კადრები წყვეტენ ყველაფერს“ - ამ ფრაზამ კიდევ უფრო მეტი აქტუალობა შეიძინა.

კადრების შერჩევისას, გასაუბრების დროს საჭიროა გაირკვეს წმინდა ტექნიკური დეტალებიც: შეუძლია თუ არა მას ბეჭდვა, იცის თუ არა კომპიუტერი, აქვს თუ არა მიდრეკილება ადმინისტრაციული სამუშაოსადმი. რაც მთავარია – შეუძლია თუ არა ჩქარა და ხარისხიანად მუშაობა, ორგანიზებულია თუ არა, შეუძლია თუ არა თავისი დროის შეფასება.

ხელმძღვანელი, როდესაც განკარგულებას აძლევს თავის ხელქვეითს, დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ მან ის გაიგო? ამიტომ მან უნდა აუხსნას:

- რას ითხოვს მისგან კონკრეტულად (დაწვრილებით)?
- რატომ არის ეს სამუშაო მნიშვნელოვანი და საჭირო (მიზნის ზუსტი და ნათელი მოტივირება)?
- როგორ უნდა შეასრულოს ეს სამუშაო (რომელი მეთოდების გამოყენებაა უკეთესი)?
- და ბოლოს, როდის უნდა დამთავრდეს (ცალკეული ეტაპების დამთავრების დრო)?

აუხსენით დავალება, დაინტერესდით, ხომ არ აქვს შეკითხვები. როგორც კი ისწავლით დავალების და განკარგულების ზუსტად და ნათლად მიცემას, სამუშაოც ზუსტად დროში შესრულდება და ეკონომიას გაუკეთებთ არა ერთ წუთს.

თუ ძალიან დაკავებული ხართ და აუცილებლად გასაკეთებელია რაღაც საქმე, როგორ უნდა მოიქცეთ? დაავალეთ ამ საქმის გაკეთება თქვენს ხელქვეითს. თითქოს ეს ელემენტარული საქმეა, სინამდვილეში კი საკმაო სირთულეს წარმოადგენს. სხვისთვის უფლებამოსილების გადაცემა ყოველთვის რისკთანაა დაკავშირებული. ვინაიდან შეიძლება იმ ადამიანმა ვერ შეძლოს მასზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულება. მაგრამ ძლიერი ხელმძღვანელი არასოდეს შეუშინდება მის ირგვლივ ახალი არაორდინალური პიროვნებების არსებობას.

ახალი ადამიანები, მუშაობის ახალი სტილი, სამუშაოსადმი ახალი მიდგომა – ყველაფერი საბოლოოდ საერთო საქმის სასარგებლოდ მიდის. აუცილებელია კოლექტივის შეკვრა, ადამიანების ერთ გუნდად მუშაობა. მათი მიმართვა საერთო ამოცანების გადასაწყვეტად. თუ თქვენ შეძლებთ ამის გაკეთებას, დარწმუნებული იყავით, რომ თქვენი ავტორიტეტი, როგორც ხელმძღვანელის, ურყევი იქნება.

პირველი, რაც ამ მიმართულებით უნდა გაკეთდეს, რაციონალურად გაანაწილეთ თქვენი უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა თქვენს ხელქვეითებთან. უფლებამოსილების ასეთ განაწილებას საწარმოო კოლექტივის სხვა წევრებს შორის შემდეგი დადებითი შედეგები მოჰყვება:

- შექმნით ხელსაყრელ პირობებს თქვენი თანამშრომლების პროფესიონალური ზრდისათვის, მისცემთ მათ საშუალებას გამოავლინონ საკუთარი თავი ახალ სფეროში, დემონსტრირება გაუკეთონ იმას, რისი გაკეთებაც შეუძლიათ;
- კოლექტივში შეიქმნება ნდობის, ურთიერთპატივისცემისა და ურთიერთდახმარების ატმოსფერო;
- შეიქმნება თანამოაზრეთა გუნდი, რომელიც შეძლებს ყველაზე რთული ამოცანების გადაჭრას;
- მას, ვინც თავისი უფლებამოსილების ნაწილს გადასცემს თავის ხელქვეითებს, გამოუთავისუფლდება დრო. ხელმძღვანელს ექნება შესაძლებლობა სხვა უფრო მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საქმე აკეთოს;
- ხელმძღვანელი შეძლებს ყურადღება გაამახვილოს უფრო გრძელვადიან და სტრატეგიულ პროგრამებზე.

უფლებამოსილებათა გადაცემა (დელეგირება) ყოველთვის დაკავშირებულია გარკვეულ რისკთან. სხვანაირად შეუძლებელია საკადრო რეზერვების ფორმირება, ხელმძღვანელთა ცვლის გაზრდა, თუ არ შეამოწმებთ საქმით, თუ ვინ რას შეძლებს. თქვენ გადასცემთ თქვენი პასუხისმგებლობის ნაწილს, მაგრამ ამასთან უნდა გააკეთოთ ყველაფერი რისკის მინიმუმამდე დასაყვანად.

რა თქმა უნდა, თქვენ გადასცემთ თქვენი პასუხისმგებლობის ნაწილს არა მთლიანად, როგორცაა:

- სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საკითხებზე გადაწყვეტილებების მიღება და საწარმოო პროცესების კონტროლი;
- დისციპლინარული ზომების მთელი კომპლექსი;

– საკადრო პოლიტიკა და ყველა ის, რაც დაკავშირებულია ადამიანთა დაწინაურებასთან სამსახურში;

– კონფიდენციალური საკითხები: არის ეს სამსახურებრივი თუ პირადი საიდუმლო.

რა უნდა ვიცოდეთ პიროვნების შესახებ, რომელსაც გადასცემთ უფლებამოსილების ნაწილს?

– იყო თუ არა ეს პიროვნება ადრე დაკავებული მსგავსი სამუშაოთი?

– აქვს თუ არა ამ სამუშაოს შესასრულებლად აუცილებელი გამოცდილება, უნარი?

– შეიძლება თუ არა იგი მაშინვე შეუდგეს ამ მოვალეობის შესრულებას?

– საჭიროებს თუ არა ეს პიროვნება წინასწარ მომზადებას?

– სურს თუ არა მას ამ დამატებითი პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება?

– როგორ შეაფასებენ კოლექტივში ამ პიროვნების ასეთ გადაადგილებას სამსახურებრივ საფეხურზე, ხომ არ ჩათვლიან მას მეტიხარად?

უნდა გადასინჯოთ თქვენი ნაბიჯის ყველა მოსალოდნელი შედეგი, გაითვალისწინოთ ამ კანდიდატის ყველა პიროვნული თვისება, ის, თუ როგორ მიიღებენ მის დანიშვნას სხვები, ხომ არ ექნება ადგილი ფარულ შურს, ეჭვიანობას, წყენას იმის გამო, რომ მათ გვერდი აუარეს, ხომ არ გამოიწვევს ეს კონფლიქტურ სიტუაციას კოლექტივში? და როცა მიიღებთ მთელ ინფორმაციას როგორც დადებითს, ისე უარყოფითს, მხოლოდ მაშინ შეგიძლიათ მიიღოთ საბოლოო გადაწყვეტილება.

რა თქმა უნდა არის გაუთვალისწინებელი შემთხვევებიც – ავადმყოფობა, ავარიები და სხვ, როცა არ გაქვთ დრო ფიქრისთვის და გადაწყვეტილება უნდა მიიღოთ მაშინვე; მაგრამ მაშინაც არ უნდა დაივიწყოთ, რომ პიროვნება პირდაპირ კი არ უნდა დატვირთოთ ამ პასუხისმგებლობით, არამედ კარგად უნდა აუხსნათ, რომ ეს ახალი ვალდებულებები, დაკავშირებულია არა მარტო უფრო დიდ დატვირთვასთან, რომ ეს ნიშნავს ასევე ნაბიჯს სამსახურში მის დასაწინაურებლად და რომ იცვლება არა მარტო სამუშაო პირობები, არამედ ხელფასიც.

თუ ვინმეს ანიჭებთ უფლებამოსილებას, აუცილებელია მასთან დაამყაროთ მუდმივი კავშირი, რომელიც შეიძლება სხვადასხვა ფორმით გამოიხატოს: მაგ. რეგულარული და ეპიზოდური შემოწმებები თქვენი მხრიდან, შემსრულებლის პერიოდული ანგარიშები – მოკლედ, ყველაფერი უნდა გააკეთოთ, რათა დარწმუნდეთ, რომ სამუშაო სრულდება არსებული სტანდარტების შესაბამისად. ზოგჯერ საკმარისია გაუფრთხილებლად შეხვიდეთ ოთახში და შეხედოთ თქვენი მოადგილის მაგიდას, რათა ნათელი წარმოდგენა შეგექმნათ, თუ როგორ მიდის მისი საქმეები.

თქვენი ამოსარჩევი და გადასაწყვეტია, თუ როგორ აწარმოებთ შემოწმებას. ერთი რამ დაიმახსოვრეთ: ენდეთ, მაგრამ შეამოწმეთ, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში მკაცრად მოსთხოვეთ. როგორც ვიცით საკუთარი გამოცდილების სრულყოფის ზღვარი არ არსებობს, ამიტომ ყოველ სამუშაოში შეიძლება ცოდვების პოვნა.

ხელმძღვანელი აძლევს რა თანამშრომელს მნიშვნელოვან დავალებას, ბუნებრივია, უნდა დაინტერესდეს, ართმევს თუ არა ეს პიროვნება თავს იმ პასუხისმგებლობას, რაც მას მიანიჭა. ამის გაგება შეიძლება შემდეგი კითხვების დასმით:

– რამდენად წარმატებით სრულდება დავალება?

– ჩაეტევა თუ არა იგი მოცემულ დროში?

– შეუძლია თუ არა იმაზე მეტის გაკეთება, რაც მას დავალებული აქვს?

– შეიძლება თუ არა მისთვის სხვა მსგავსი დავალების მიცემა, უფრო რთული და საპასუხისმგებლოსი?

– როგორი დამოკიდებულება აქვს მისი საქმიანობის მიმართ მის გარემოცვას? როგორია მათი რეაქცია თანამშრომლის ასეთი სწრაფი დაწინაურების მიმართ?

და ბოლოს კითხვა, რომელიც საკუთარ თავს უნდა დაუსვას:

– კონკრეტულად რას მოახმარეთ დაზოგილი დრო?

კარგი ხელმძღვანელი და დაზოგილი დრო – ეს ორი განუყოფელი ცნებაა.

ხელქვეითთა (თანამშრომელთა) სწავლება (მუშაობა კადრებთან)

როგორც აღვნიშნეთ, იმისათვის, რომ მენეჯერმა გამოითავისუფლოს დრო სხვა უფრო მნიშვნელოვანი საქმისათვის, მან უნდა გადასცეს თავისი უფლებამოსილების ნაწილი თავის თანამშრომელსა. მაგრამ აქ ერთი მცირე დამატებაა. უფლებამოსილების გადაცემა შეიძლება მხოლოდ მისთვის, ვისშიც მენეჯერი დარწმუნებულია, რომ ის ამ დავალებას შეასრულებს, ამიტომ მისი თანამშრომლები უნდა ფლობდნენ ცოდნას, გამოცდილებას, ხელმძღვანელის ჩვევებს. ეს უკვე მენეჯერის ზრუნვის შედეგად მოხდება – გახადოს ისინი ისეთებად, როგორც მას სჭირდება. ამისთვის კი საჭიროა, რომ მათ აიმაღლონ პროფესიული დონე.

კადრების სწავლება და ზრდა აუცილებელია, მაგრამ ზოგჯერ მენეჯერებს ეს ეპარებათ მხედველობის არიდან. მენეჯერი უნდა შეეცადოს შექმნას ყველა პირობა მათი პროფესიული ზრდისათვის და შემდეგ ისინი კეთილსინდისიერი შრომით გადაუხადიან, გაინაწილებენ მასთან ერთად პასუხისმგებლობის ტვირთს რთულ სიტუაციებში.

როგორც ხელმძღვანელმა, მენეჯერმა უნდა იზრუნოს, რომ თითოეულ მის თანამშრომელს ჰქონდეს განვითარების ინდივიდუალური გეგმა, სადაც ასახული იქნება ყველა დადებითი ცვლილება ამ თანამშრომლის კარიერაში, კერძოდ, მისი სწავლება საკვალიფიკაციო კურსებზე, კონფერენციებზე, სემინარებში მონაწილეობა, მიღებული ცოდნის გამოყენება პრაქტიკაში, სპეციალისტის გადამზადება.

დაამუშავეს ამ შემოქმედებით გეგმას, მენეჯერმა ნელ-ნელა უნდა გაართულოს დავალებები, რომელსაც ეს თანამშრომელი ასრულებს, მისი ახალი კვალიფიკაციისა და მიღებული ცოდნის გათვალისწინებით. მაგ: თუ საქმე ეხება ტექნოლოგიას, შესთავაზეთ მას დანერგოს ახალი კომპიუტერული პროგრამა ან ახალი ტექნოლოგიური ციკლი. შეეცადეთ სპეციალისტის ეს გაართულებული დავალებები შეუფარდოთ ხელმძღვანელის სამუშაოს, ანუ შესთავაზოთ დავალება უკვე მმართველობის სფეროდან, რათა ერთ წელში უკვე გქონდეთ ყველა პირობა მისთვის თქვენი უფლებამოსილების გადასაცემად.

კადრებთან მუშაობა, კომპლექსური ზომებია, რომელთა პრიორიტეტები განისაზღვრება, როგორც მოცემული მომენტის მოთხოვნილებებით, ასევე გრძელვადიანი მიზნებითა და ამოცანებით. ერთი მიზანი ყოველთვის უნდა არსებობდეს – ეს არის ზრუნვა დროის ეკონომიაზე. მართალია, კადრების მომზადება მოითხოვს ბევრ ხარჯს, მაგრამ ეს კაპიტალდაბანდების კლასიკური ვარიანტია, რომელიც მომავალში ანაზღაურდება.

ეფექტური მუშაობის მოტივაცია

მუშაობისათვის წამაქეზებელი მოტივები – ეფექტური და ძლიერი ზემოქმედებაა საწარმოო კოლექტივზე.

მოტივაციის ფორმულა ასე გამოიხატება:

მწარმოებლობა = ცოდნა + უნარი + მოტივაცია.

მაგ: ზოგჯერ თანამშრომელი საკმაოდ კარგი და უნარიანია, მაგრამ ვერ ამუშავებს თავის შესაძლებლობებს. რაშია საქმე? ყურადღებით დააკვირდით თქვენს ორგანიზაციაში მართვის სისტემას, გრძნობენ თუ არა თქვენი

თანამშრომლები თავს ყოველთვის უსაფრთხოდ, დაცულად ხელმძღვანელის თვითნებობისაგან? როგორი მიკროკლიმატია თქვენს კოლექტივში? ამხანაგობის ატმოსფეროა თუ გამეფებულია ჭორაობა, ჩასაფრება, ფარული შური და კონკურენცია?

ყველაფერი ეს გადამწყვეტ გავლენას ახდენს თქვენი თანამშრომლების სურვილსა და მათ სწრაფვაზე - კარგად იმუშაონ. თუ კოლექტივის მართვა ცუდად არის დაყენებული, მოტივიც მუშაობისათვის ასეთივე დონეზე იქნება.

მოტივაციაზე საუბრისას არ უნდა დაგვავიწყდეს პიროვნული ფაქტორიც. რას მოაქვს თანამშრომლისათვის მუშაობაში დაკმაყოფილება? რისი კეთება მოსწონს? უნდა თუ არ მას, რომ წახალისონ? ბოლოს და ბოლოს, ყველას უნდა, რომ მისი შრომა იყოს შემჩნეული, ღირსეულად შეფასებული, სულ ერთია რა ფორმით. ეს შეიძლება იყოს პრემია, ხელფასზე დანამატი, წამახალისებელი მოგზაურობა, ჯილდოები და ბევრი სხვ.

ზოგჯერ უბრალო “მადლობასაც” შეუძლია ააცრემლოს ადამიანი; შეეკითხეთ თქვენს თავს, ხშირად ამბობთ თუ არა ამ სასწაულმოქმედ სიტყვებს: “ყოჩაღ, შესანიშნავია”. მართალია, ეს უბრალო სიტყვებია, მაგრამ იგი საკმაოდ ამაღლებს ადამიანის განწყობილებას, ხასიათს, მას უნდა იფრინოს, უნდა უკეთესად იმუშაოს.

ამავე დროს, მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ნებისმიერი ჯილდო, იაფი თუ ძვირფასი, არ უნდა დაარიგოს განურჩევლად. ჯილდო მხოლოდ მაშინ ფასდება, როცა დამსახურებულია. ჯერ შედეგი, შემდეგ წახალისება. თქვენს გუნდში ყველა უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ ჯილდო ყოველთვის მოძებნის პატრონს და არავინ არ იქნება დავიწყებული, როცა მოვა შეჯამების დრო.

დაეხმარეთ თქვენს ხელქვეითებს

ადამიანები, რომლებიც ერთ კოლექტივში მუშაობენ, გავლენას ახდენენ ერთმანეთზე და ეს ყოველთვის არ იძლევა დადებით შედეგს. მაგ: ზოგიერთს აქვს ჩვევა სამსახურში დაიგვიანოს 10წთ. თუ ამას ყურადღებას არ მივაქცევთ, ძალიან მალე შეიძლება დაგვიანებები ჩვეულებრივ მოვლენად გადაიქცეს. მართალია, არსებობს დადებითი მაგალითებიც, მაგრამ ორივე შემთხვევაში აუცილებელია ხელქვეითებთან მუშაობა. დაეხმარეთ თავი დაადწიონ მაგნე ჩვევებს და მიბაძონ დადებით მაგალითებს, რომლებიც სასიკეთოდ იმოქმედებს კოლექტივის მიკროკლიმატზე.

რა რეკომენდაციები შეიძლება მივაწოდოთ ამ თვალსაზრისით მენეჯერს? – მეთოდები შეიძლება სრულიად განსხვავებული იყოს:

- სამუშაო დროის სტანდარტული უნიფიცირებული სქემის შემუშავება, რომელიც სამუშაო ადგილის და სხვათა შემცველ ინფორმაციას შეიცავს;
- აღრიცხვის სტანდარტული ფორმების გამოყენება. სწორედ ეს სტანდარტული ფორმები ეხმარება ხელქვეითების დროის მკაცრ აღრიცხვას, ფიქსირებას, სად და რაზე დაიხარჯა იგი დღის განმავლობაში;
- ჩვეულებრივი ახსნა (განმარტება), როცა უბრალოდ შეკრებით თანამშრომლებს და აუხსნით მათ, რატომ უნდა მოიტკნენ ასე და არა ისე. თუ ამას ვერ ახერხებთ დროის უქონლობის გამო – ჩამოაყალიბეთ კურსები, მოიწვიეთ სპეციალისტი, რომელიც წაიკითხავს რამდენიმე ლექციას ამა თუ იმ თემაზე.

მთავარია, თქვენს თანამშრომლებს დაუთმოთ დრო, დაეხმაროთ მათ, უხელმძღვანელოთ არა მარტო პროფესიულ დონეზე. თქვენ ხომ არა მარტო ხელმძღვანელი, არამედ აღმზრდელიც ხართ, და იმაზე, თუ როგორ გუნდს აღზრდით, დამოკიდებულია თქვენი შემდგომი მუშაობის წარმატება. დაიმახსოვრეთ: მხოლოდ სიტყვიერი მოთხოვნები, რომელიც არ არის გამაგრებული შესაბამისი

სისტემით, ნაკლებად ეფექტურია. ასწავლეთ თქვენს ხელქვეითებს დაიცვან იგივე წესები, რასაც თქვენ მიჰყვებით და წარმატებაც არ დააყოვნებს.

როგორ დავიცვათ მკაცრი წესები?

თანამედროვე მენეჯმენტი, უპირველეს ყოვლისა, ეყრდნობა კონსულტაციებს, განხილვებს, გადაწყვეტილებებს – ყველაფერ იმას, რაც დამახასიათებელია გუნდური თამაშებისთვის. კონსულტაციები და განხილვები ჩატარდება გადაწყვეტილებების მომზადების სტადიაზე. როცა გადაწყვეტილება მიღებულ იქნება, იგი უნდა განხორციელდეს უსიტყვოდ და მკაცრად მოეთხოვოს მას, ვინც არ შეასრულებს.

როგორც დიდი, ისე მცირე მასშტაბის ურჩობა, დასჯილი უნდა იყოს.

სისტემა მხოლოდ მაშინ ფუნქციონირებს წარმატებით, როცა მისი შემადგენელი ნაწილები შეთანხმებულად ხორციელდება. არ შეიძლება გამონაკლისების დაშვება. წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს იქნება ტყუილი დროის ფლანგვა. ამავე დროს, მენეჯერი ყოველთვის უნდა მიჰყვებოდეს დროს და რეაგირება მოახდინოს ტექნოლოგიის, მომარაგების და ა.შ. ცვლილებებზე, ასევე ამ სისტემაზე, ვინაიდან სისტემები ძველდება და საჭიროა მათი განახლება, შეცვლა.

სხდომები და თათბირები

როცა მენეჯერს უნდა თათბირის ჩატარება, ჯერ უნდა დაფიქრდეს, საჭიროა თუ არა დებატები დიდხანს გაგრძელდეს საკითხზე, რომელიც მისთვის უკვე ნათელია და გადაწყვეტილება ამ საკითხზე უკვე მომწიფებულია. ბოლოს და ბოლოს, ის აუცილებელი ინფორმაცია, რომელიც მან უნდა მიაწოდოს ამ საკითხზე თავისი კოლექტივის წარმომადგენლებს, შეიძლება განახორციელოს სხვა საშუალებით. მაგ: ჩვეულებრივი სატელეფონო საუბრებით, აქ მხოლოდ მისი დრო კი არ იხარჯება, არამედ მისი თანამშრომლებისაც, რომლებიც ამ თათბირზე უნდა მოიწვიოს. გარდა ამისა, ნებისმიერ თათბირს სჭირდება მომზადება არა მხოლოდ მაშინ, როცა მას თვითონ ატარებს, არამედ მაშინაც, როცა იგი მიწვეულია. აუცილებელია რაღაც ფაქტების შეკრება, თავის გონებაში ამა თუ იმ დოკუმენტის შინაარსის აღდგენა.

მნიშვნელოვანია ნებისმიერი თათბირის პერსონალური შემადგენლობა. მენეჯერმა უნდა იხელმძღვანელოს პრინციპით: “რაც ნაკლებია, მით უკეთესია”.

თუ თათბირი ტარდება სხვის მიერ და თქვენ მიწვეული ხართ, სანამ უპასუხებთ: “კარგი, მოვალ”, – დაფიქრდით, გჭირდებათ თუ არა ეს თათბირი. ძირითადად, სხდომებზე ხდება საჭირო ადამიანებთან შეხვედრა. ხელმძღვანელს უნდა, რომ რაიმე პრესტიჟულ თათბირს დაესწროს ან უბრალოდ ესწრება ინერციით.

საჭიროა მენეჯერმა სამუშაო დაგეგმოს წინასწარ, ვინაიდან ამ შემთხვევაში ადვილია საჭირო კორექტივების შეტანა და არსებული გრაფიკის დაზუსტება: რომელიმე თათბირი უნდა გააუქმოს, მეორე, პირიქით, დაგეგმოს უახლოესი დროისთვის. სწორედ ამ გეგმათა გრაფიკებს დისციპლინაში მოჰყავთ ადამიანები. ყველასათვის ნათელია, თუ რა ძნელია თათბირზე წინასწარ დაუგეგმავი ხალხის მოწვევა, რომლებიც თავიანთი საქმეებით არიან დაკავებული.

ზოგჯერ სხდომის ჩატარებას კარნახობს აუცილებლობა. სხდომის მიზანი უნდა იყოს კონკრეტული. მაგალითად, არა უბრალოდ „რესურსების დაზოგვა“, არამედ „მასალების ეკონომია და კომპლექტაცია 10%-ის ფარგლებში“; ამავე დროს, მითითებულ იქნას დრო – “ბოლო 6 თვის განმავლობაში”, ეს საშუალებას მისცემს თათბირის მონაწილეთ სათანადოდ მომზადებულნი გამოცხადდნენ.

სხდომების შედეგების შეჯამებისას საჭიროა კონკრეტული რეკომენდაციები: რა, როდის და რა დროში უნდა გაკეთდეს, რომ მიიღონ სასურველი შედეგი.

შეჯამებული დოკუმენტი უნდა გაეგზავნოს ყველა ქვედანაყოფს, რათა თანამშრომლებს:

- ჰქონდეთ შესაძლებლობა გაიგონ, რატომ ჩატარდა მოცემული თათბირი;
- მზად იყვნენ მათი სამუშაოს ამა თუ იმ ცვლილებისადმი;
- გაეცნონ მათ წინაშე დასმულ ამოცანებს.

თათბირის დღის წესრიგი უნდა იყოს მკაფიო, სადაც გათვალისწინებულია შემდეგი მომენტები:

- ყველა ფორმალური მხარის გათვალისწინება (დამსწრეთა და არ დამსწრეთა რაოდენობა. რამდენი არ დაესწრება საპატიო მიზეზით);
- წინა სხდომაზე გამოტოვებული საკითხების განხილვა;
- წინასწარ დადგენა, თუ ვინ გამოვა სიტყვით, რათა ყველა მსურველს მიეცეს განსახილველ საკითხზე შეხედულებების გამოთქმის საშუალება;
- წინასწარ დადგენა – ვინ იქნება თავმჯდომარე და ვინ წაიყვანს პროტოკოლს მოცემულ სხდომაზე;
- საკითხთა თანმიმდევრობის დადგენა, მათი აუცილებლობის, სირთულის ხარისხის, საწარმოო აუცილებლობის მიხედვით;
- საკითხები, რომლებიც არა შეტანილი დღის წესრიგში, სხდომაზე არ განიხილება;
- წინასწარ წყდება ყველა ორგანიზაციული საკითხი: სხდომის ჩატარების დრო და ადგილი, მისი ხანგრძლივობა და სხვ.

ემზადებით სხდომისათვის, კრიტიკულად შეაფასეთ მისი დღის წესრიგი: ხომ არ არის ძალიან გადატვირთული? ხომ არ გადაიღლებიან მონაწილეები ძალიან?

მოკლედ, დღის წესრიგი, ეს თქვენი დოკუმენტია, კომპასია, რომელსაც არ უნდა გადაუხვიოთ და მხოლოდ მაშინ იქნება დასმული მიზანი მიღწეული.

ზუსტად ამოირჩიეთ სხდომის დრო

მნიშვნელოვანია როდის ჩატარებთ სხდომას. თუ დაგეგმავთ დღის ბოლოს, დარწმუნებული იყავით, რომ ყველა იქნება დადლილი, განხილვა მოხდება უხალისოდ და ასეთი სხდომის შედეგი იქნება დაბალი. არასასურველია სხდომის დანიშვნა შესვენების წინ. დამსწრეები დაიწყებენ ნერვიულობას, საათზე ყურებას, ყველა შეეცდება მალე დაამთავროს სხდომა, რათა მოასწროს სადილი. აქაც იგივე შედეგი გვექნება.

ყველაზე კარგი დრო საქმიანი თათბირებისათვის – დილაა. თუმცა მაინც ყველაფერი დამოკიდებულია თქვენი მუშაობის რეჟიმსა, ბიზნესის ხასიათსა და სხდომის დამსწრეთა მუშაობის გრაფიკზე.

- იწყებთ სხდომას, – აუცილებელია მისი დამთავრების დროის მითითება. ყველა დამსწრემ ზუსტად უნდა იცოდეს, როდის განთავისუფლდებიან. თქვენ შეგიძლიათ მოუწყოთ მათ სასიამოვნო სიურპრიზი და სხდომა ადრე დაამთავროთ, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში არ გაუგრძელოთ სხდომა დანიშნულზე მეტ ხანს;

- დღის წესრიგში მითითებულ იქნეს: რამდენი წუთი დაეთმობა ძირითად მოხსენებას, რამდენი თანამომხსენებელს, რამდენი სხვა გამომსვლელებს?

- თავიდანვე განაწყოთ მონაწილეები, პატივი სცენ დროს. როცა დიდხანს უნდებიან სკამების დაკავებას, ელოდებიან ერთ ან ორ დაგვიანებულს, ამ დროს მიირთმევენ ყავას, საუბარი საზოგადო ხასიათს იღებს და იკარგება საქმიანი განწყობა.

მთავარი პრინციპებია: – ყველა სხდომა უნდა დაიწყოს ზუსტად განსაზღვრულ დროს;

სხდომაზე მთავარი პირი – თავმჯდომარეა. როცა გეგმავთ სხდომის ჩატარებას, წინასწარ იზრუნეთ კარგი თავმჯდომარის შერჩევაზე, მაშინ:

- გექნებათ გარანტია, რომ ყველა მიზანი იქნება მიღწეული;

- დისკუსია წარიმართება კონსტრუქციულად და არსებითად;
- ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებისათვის წინასწარ განხილული იქნება მოცემული საკითხი;
- დადგენილებაში ასახული იქნება უმრავლესობის აზრი სრულიად, საწინააღმდეგოც კი;
- საკითხის განხილვა ჩატარდება ურთიერთგაგების, არა ჩხუბისა და ლანძღვის პირობებში;
- რაც მთავარია, სხდომა ჩატარდება მკაცრად დადგენილ დროში.

კარგ თავმჯდომარედ არ იბადებიან, არამედ ეს მოდის წლებისა და გამოცდილების შედეგად.

სხდომის ჩატარების ადგილი

აუდიტორია, სადაც ჩატარდება სხდომა, უნდა იყოს მოხერხებული. თითოეულს უნდა ჰქონდეს საკმაო ფართობი, ისე, რომ მეზობელი არ შეაწუხოს, მაგრამ არა იმდენი, რომ ნახევრად წამოწოლილმა იმუშაოს, ეს ფანტავს ყურადღებას. ოთახი უნდა იყოს კარგად განათებული, ტემპერატურა ნორმალური, ჰაერი სუფთა.

- არაფერმა არ უნდა გაფანტოს მსმენელთა ყურადღება: არც ტელეფონის ზარმა, არც ქუჩის, ტრანსპორტის ხმაურმა, არც რაიმე სანახაობამ ფანჯარაში;
- უნდა განისაზღვროს – იქნება თუ არა სხდომა გასვლითი.

რა თქმა უნდა, ეს ფორმა თხოულობს დამატებით თანხებს მათი ორგანიზებისთვის, მაგრამ იგი უფრო შედეგიანია. მაგ: ადამიანები (სხდომის მონაწილეები) ორი დღით გადიან ქალაქიდან, არაფერი არ აწუხებთ, მთლიანად კონცენტრირებულნი არიან სამუშაოზე და ამ დროში მთლიანად ახერხებენ საკითხის განხილვასა და გადაწყვეტილების მიღებას. ნუ იფიქრებთ, რომ გასვლითი სხდომები გადაწყვეტს თქვენი ორგანიზაციის ყველა პრობლემას.

მოკლედ, ყველა სხდომა მისაღებია, რომელიც დროული და გამართლებულია მდგომარეობითა და მოთხოვნილებით.

დასკვნა: შეეცადეთ შექმნათ კარგი პირობები თქვენი საქმიანი შეხვედრებისათვის, მაშინ ნებისმიერი სხდომა ჩატარდება შედეგიანად და გაცილებით ნაკლებ დროში.

სხდომების ჩასატარებლად აუცილებელია შემდეგი დამატებითი საშუალებების მომზადება:

- რით დაწეროთ და რაზე დაწეროთ? – საწერი კალმები და ფურცლები, არ დაგავიწყდეთ წყალი და ჭიქები, საფერფლეები, თუ მოწვევა ნებადართულია. იზრუნეთ იმისათვის, რომ შესვენებისას მზად იყოს ყავა და ჩაი;
- თვალსაჩინოებანი (გრაფიკები, ცხრილები, სლაიდები, რუკები). ვიდეოჩვენებისათვის შეამოწმეთ, არის თუ არა აპარატი ნორმალურ მდგომარეობაში;
- დამატებითი მოწყობილობები: ასლების გადასაღები აპარატურა. არ არის აუცილებელი აპარატურა იმ ოთახში იდგეს, სადაც სხდომა ტარდება. აუცილებლობის შემთხვევაში დამსწრეებს დოკუმენტების ასლები დაურიგდებათ;
- როცა სხდომა ტარდება დიდ დარბაზში, აუცილებელია: მიკროფონი, ტრიბუნა, დაფა და ცარცი.

შეიძლება სხდომის დამთავრებამდე დარჩეს თავისუფალი 15-30წთ და აუცილებელია რაღაც მეორეხარისხოვანი საკითხის განხილვა. თავმჯდომარეს დიდი ძალისხმევა დასჭირდება, რომ დამატებითი საკითხის განხილვა ზუსტად დარჩენილ დროში ჩაატოს, რადგან ზოგჯერ სწორედ ეს “სხვადასხვა” სხდომის

მონაწილეთა მოუმზადებლობის გამო იწვევს ხანგრძლივ დისკუსიებს და შეიძლება დილაძდე გასტანოს.

ამიტომ, უმჯობესია ეს “სხვადასხვა” არ იყოს შეტანილი დღის წესრიგში, წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენ გემუქრებათ სამუშაოს გართულება.

როგორ ვმართოთ დრო ჩვენი კაბინეტის გარეთ ანუ მოგზაურობები

გავემგზავროთ თუ არ გავემგზავროთ?

დიდი ხნის წინ, მეორე მსოფლიო ომის დროს დიდ ბრიტანეთში გზის გასწვრივ დადგმული იყო პლაკატი: “იფიქრეთ, გჭირდებათ თუ არა ეს მოგზაურობა?”

პირველი, რაც უნდა გაითვალისწინოთ მოგზაურობის დაწყებისას, კარგად უნდა აწონ-დაწონოთ შემდეგი:

– მივლინება ხორციელდება არა თქვენი პირადი სიამოვნებისათვის და გეგმავთ მას, იფიქრეთ, აუცილებელია თუ არა იგი დროის თვალსაზრისით, რომელიც მასზე უნდა დახარჯოთ;

– მეორე მომენტი, თუ თქვენთვის აუცილებელია ამა თუ იმ პიროვნებასთან კონტაქტი, იქნებ ეს გაკეთდეს სხვა საშუალებებით;

კონკრეტულად:

– მოიპატიჟეთ თქვენთან ჩამოვიდეს; შესთავაზეთ მთელი ხარჯების თქვენს თავზე აღება;

– გააგზავნეთ თქვენს მაგივრად სხვა, თუნდაც ეს იყოს ძალიან პრესტიჟული კონფერენცია კარგ კურორტზე;

– შეეცადეთ ტელეფონით მოაგვაროთ საკითხი;

– გამოიყენეთ ვიდეოკავშირი ან ელექტრონული ფოსტა.

რა თქმა უნდა, არის მგზავრობა, რომელიც აუცილებლად თქვენ უნდა შეასრულოთ. ეს საჭირო, მნიშვნელოვანი და აუცილებელია.

რაზეც უნდა იფიქროთ, როცა გეგმავთ მომავალ მივლინებას, ეს არის – როდის უნდა წახვიდეთ. ზოგჯერ არსებობს მიზეზები, რისთვისაც გამგზავრებას ვერ გადადებთ და ზუსტად იმ დროს უნდა წახვიდეთ. დანარჩენ შემთხვევებში თქვენ გაქვთ უფლება თვით აირჩიოთ დრო. ამას მივყავართ დაგეგმვის ეტაპებამდე. აუცილებელია გაითვალისწინოთ, თუ რომელი ამოცანაა პრიორიტეტული. რა უფრო მნიშვნელოვანია? როგორ იმოქმედებს მივლინება ყველა სხვა საქმეზე? შეიძლება თუ არა გამგზავრება, როცა თქვენ, მოადგილეც წასულია? და ა.შ.

მივლინების დაგეგმვა ძალიან მნიშვნელოვანია. მაგ: უკეთესია ჩახვიდეთ სადამოს (კვირას), გამოიძინოთ და ორშაბათს ცოცხალი და დასვენებული შეუდგეთ საქმეს. მნიშვნელოვანია, თუ რომელ კატეგორიას ეკუთვნით თქვენ: „ტოროლას“ თუ „ბუს“. პირველ შემთხვევაში თქვენთვის სიძნელეს არ წარმოადგენს ადგეთ დილის 5 საათზე, გაიაროთ რამდენიმე ასეული კილომეტრი და დილის 9 საათზე მიასწროთ საქმიან შეხვედრას. ამ შემთხვევაში თქვენ სადამომდე სამსახურში დაბრუნებასაც მოასწრებთ.

მგზავრობისას უნდა დაგეგმოთ ისიც, თუ რითი იმგზავრებთ. იმის მიხედვით, თუ წელიწადის რომელ დროს გაემგზავრებით და რომელ დღეს, ფასები სასტუმროებში შეიძლება სხვადასხვა იყოს, ამიტომ აუცილებელია ამ ფინანსური წვრილმანების გათვალისწინებაც, როცა იწყებთ მზადებას მომავალი მივლინებისათვის.

და მაინც, ნებისმიერი მგზავრობისათვის აუცილებელია დროის ფაქტორი, ამიტომ, ყოველთვის უნდა დაფიქრდეთ, ღირს თუ არა ამ მივლინებაში წასვლა.

რა უნდა გაითვალისწინოთ, როცა გეგმავთ მივლინებას?:

– სად იცხოვრებთ? – წინასწარ შეაგროვეთ ინფორმაციები იმ ქალაქში არსებულ სასტუმროებზე, აირჩიეთ თქვენთვის მოსახერხებელი სასტუმრო არა მარტო კომფორტის თვალსაზრისით, არამედ მანქანის გაჩერების,

საზოგადო ტრანსპორტის სიახლოვის, სამსახურიდან დაცილების და სხვათა გათვალისწინებით;

– რა სახის ტრანსპორტით ისარგებლებთ? – აქ არჩევანი დიდია: თვითმფრინავი, მატარებელი, ავტობუსი, ტაქსი, საკუთარი მანქანა. გაითვალისწინეთ, რომ ყოველთვის ჩქარი ტრანსპორტი არ შეიძლება მოსახერხებელი იყოს. მაგ: ზოგჯერ აეროპორტები ქალაქიდან ძალიან დაცილებულია და მთელ პრობლემას გიქმნიან ქალაქში მოსახვედრად;

– თქვენი მგზავრობის მარშრუტი – თუ ძალიან შორს მიემგზავრებით, აირჩიეთ გადაჯდომით, ტრანსპორტის გამოცვლით გაწყობთ, თუ პირდაპირი მარშრუტით, ოღონდ ძალიან დიდხანს მგზავრობით;

– რომელი კლასით ამჯობინებთ მგზავრობას? – აქ უნდა მოვახდინოთ კომპრომისი მოსახერხებელ მგზავრობასა და ფასებს შორის;

– ბარგი? – ბიზნესმენისათვის აუცილებელია თან წაიღოს ის, რაც ჩაეტევა ხელის ჩანთაში, რაც აუცილებლად დასჭირდება.

რაც უფრო კარგად ხართ მომზადებული გამგზავრებისათვის, მით ნაკლებად ნერვიულობთ.

რა შეიძლება აკეთოთ მგზავრობისას?

– იკითხოთ (თან წაიღეთ ქაღალდები, რომლის წაკითხვა სამსახურში ვერ მოასწარიან);

– დაწეროთ ან დიქტოფონში ჩაიწეროთ;

– იმუშაოთ კომპიუტერთან;

– იკამათოთ ან განიხილოთ რაღაც მნიშვნელოვანი (რა თქმა უნდა მაშინ, როცა კოლეგებთან ერთად მგზავრობთ);

– ისაუბროთ ტელეფონზე (ამისათვის ყველაზე მოსახერხებელია თანამედროვე მობილური ტელეფონები. შეიძლება თან იქონიოთ ფაქსიც და მოდემიც, რათა მეზობელი არ შეაწუხოთ);

– იფიქროთ.

ამავე დროს არ უნდა დაგავიწყდეთ, რომ განუწყვეტელი კავშირი გქონდეთ თქვენს ოფისთან იმის მიუხედავად, ერთი დღით მიდისხართ, თუ ერთი წლით, არ დაგავიწყდეთ:

– დატოვოთ თქვენი საკონტაქტო ტელეფონი ან ფაქსი;

– გააგებინოთ თქვენს მდივანს დრო, როცა ჩახვალთ და როცა თქვენთან მოსახერხებელი იქნება დაკავშირება;

– დაუყოვნებლივ გააგებინეთ მდივანს სამიველინებო გრაფიკის ნებისმიერი ცვლილება;

– მოკლედ გააცანით ის სამუშაოები, რომლებიც ელოდება თქვენს თანამშრომლებს თქვენი დაბრუნების შემდეგ.

ასეთი რეკომენდაციები შეიძლება უამრავი იყოს, რომელთა გათვალისწინება დროის დაზოგვის საწინდარია.

რისი გაკეთება შეიძლება ხელმძღვანელის კაბინეტში მისი არყოფნის დროს?

შეეკითხეთ ნებისმიერ მდივანს და იგი პასუხს გაგცემთ, თუ რამდენი სასარგებლო საქმის გაკეთება შეიძლება ამ დროს. დავიწყოთ გენერალური დალაგებით, რომელიც ძნელი გასაკეთებელია, როცა ხელმძღვანელი ადგილზეა.

შესაძლებელია მისი კაბინეტის სხვანაირად გამოყენება. შეიძლება იქ დაჯდეს მისი მოადგილე და შეეცადოს დროებითი ხელმძღვანელის როლის შესრულება. ეს შესანიშნავი მომენტია ხელმძღვანელის უფლებამოსილების პრაქტიკულად გადაცემისა თავის ხელქვეითზე. დაბრუნებისას ხელმძღვანელმა მაღლობა უნდა გადაუხადოს მოადგილეს, რა თქმა უნდა, თუ ამის საბაბი ექნება.

კარგი ორგანიზაციის შემთხვევაში, ხელმძღვანელის გამგზავრებისას ქვეყანა არ დაიქცევა, რამდენ ხანსაც არ უნდა გაგრძელდეს ეს მივლინება. დაბრუნებისას

დატვირთვა შეიძლება ძალიან დიდი იყოს, თუნდაც ფოსტა, რომელიც დაგროვდება, ასევე სხვა საქმეები. მოსახერხებელია, რომ ეს საქმეები დაიყოს სამ ჯგუფად: ძალიან სასწრაფო, სასწრაფო და აუცილებლობის მიხედვით. მთავარია, მათი შესრულებისას დაცული იყოს თანმიმდევრობა და პრიორიტეტები.

აუცილებელია დროის გამოძებნა თანამშრომლებთან პირადი კონტაქტებისათვის.

მივლინებაში გამგზავრება უმჯობესია დაგეგმოთ თვითმფრინავით, მიუხედავად იმისა, რომ თვითმფრინავს ბევრი უხერხული მომენტი ახლავს: ძრავის ხმაური, სხვადასხვა საათობრივი სარტყლის სწრაფი შეცვლა, როცა თქვენი ორგანიზმი ვერ ასწრებს ადაპტირებას. მაგ: მოგართმევენ სადილს და ამ დროს თქვენ გეძინებათ, რადგან თქვენს სახლში ამ დროს ღამეა და ა.შ. მიუხედავად ამისა, თვითმფრინავით მგზავრობა მაინც გამართლებულია, თუნდაც დროის თვალსაზრისით.

შეგიძლიათ მიიღოთ შემდეგი რჩევები:

- არასოდეს არ დალიოთ თვითმფრინავით მგზავრობისას სპირტიანი სასმელები;
- მიიღეთ მეტი სითხე, ვიდრე ჩვეულებრივ დროს, რათა კომპენსირება გაუკეთდეს ტენის ნაკლებობას ორგანიზმში, მისი მკვეთრი გაუწყლოების გამო;
- დაკმაყოფილდით მსუბუქი საუზმით, არ ისადილოთ და არ ივახშმოთ მაგრად (კუჭის ნორმალური მოქმედების უზრუნველსაყოფად);
- შეეცადეთ დაიძინოთ იმ საათობრივი სარტყლის შესაბამისად, რომელშიც მგზავრობთ.

ყოველივე ეს დაგეხმარებათ თვითმფრინავით მგზავრობისას.

რჩევები მოულოდნელი შემთხვევებისათვის

მგზავრობისას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს სხვადასხვა ინციდენტს: ავადმყოფობას, ავარიას, ქურდობას, დანაშაულს.

პირველი რჩევა: - არასდროს არ გაემგზავროთ, განსაკუთრებით საზღვარგარეთ, დაზღვევის გარეშე. მაგ: თქვენ მოხვდით ავარიისში, წინასწარ გაარკვიეთ, თუ რომელი კომპანია გააფორმებს თქვენს დაზღვევას, ამ დაზღვევის ნომერი და სხვა ფორმალური მხარეები.

მეორე რჩევა: - თქვენ დაკარგეთ ფული. რა უნდა გააკეთოთ ამ შემთხვევაში?

- მოეთათბირეთ თქვენს ბანკს, რომლის საკრედიტო ბარათებით თქვენ სარგებლობთ;
- მოიმარაგეთ ჩეკების დამატებითი რაოდენობა, რომელიც შეიძლება გადაცვალოთ ფულზე ნებისმიერ ქვეყანაში;
- თუ დაკარგეთ დოკუმენტები, მაშინვე მიმართეთ პოლიციას დუბლიკატის ან ახალი დოკუმენტების მისაღებად;
- დაუკავშირდით ავიაკომპანიას, სადაც შეიძინეთ ბილეთები უკან დასაბრუნებლად და გააფრთხილეთ, რომ დაკარგული ბილეთების მიუხედავად ამ რეისით აპირებთ მგზავრობას;
- შეეცადეთ რაც შეიძლება მალე იშოვოთ ფული, რომ არ მოგიწიოთ შიმშილი.

ასეთი რეკომენდაციები შეიძლება იყოს ძალიან ბევრი სხვადასხვა შემთხვევისათვის. მაგ: სასწრაფოდ უნდა შეიცვალოს რამდენიმე საიდუმლო ტელეფონის ნომერი.

ყველაფერი ეს მოითხოვს ბევრ ძალისხმევას, მაგრამ იგი ნაკლები იქნება, თუ თქვენს მდივანს ეცოდინება თქვენი საკრედიტო ბარათის, თქვენი ჩეკის, ბილეთების და სხვა დოკუმენტების ნომრები, რომლებიც თქვენ თან მიგაქვთ

მგზავრობისას. ერთი მოკლე ფაქსი – „დაიკარგა დოკუმენტები“ - საკმარისი იქნება, რათა დროულად მიიღოთ დახმარება.

იყავით მზად ღირსეულად შეხვდეთ უსიამოვნებებს და მივლინება მშვიდობიანად დამთავრდეს.

ბოლოსიტყვაობა

ყველა ადამიანი უნდა ისწავლოს საკუთარი დროის მართვა, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი ცხოვრება ქაოსს დაემსგავსება, მუდმივი სტრესებით, განუწყვეტელი შიშით სადმე არ დააგვიანდეს ან რაღაც ვერ მოასწროს. ადამიანებს, რომელთაც აქვთ უნარი გონივრულად და სწორად გამოიყენონ თავიანთი დრო, აქვთ მთელი რიგი მიღწევები:

- იზრდება შრომის ნაყოფიერება;
- იზრდება ძალთა კონცენტრაცია ერთი რაიმე ამოცანის გადასაწყვეტად, რაც მნიშვნელოვანია ნებისმიერი მუშაობისას, განსაკუთრებით შემოქმედებითი მუშაობის დროს;
- ადამიანი ხდება მიზანსწრაფული და დისციპლინირებული;
- იგი სამუშაოს აწყობს მყარ ფუნდამენტზე, გეგმავს მას რამდენიმე თვით ან რამდენიმე წლით ადრე;
- ადამიანი ღებულბს სიამოვნებას იმისაგან, რასაც აკეთებს;
- პასუხისმგებლური დამოკიდებულება შრომისადმი, როგორც უცნაურიც არ უნდა იყოს, აიძულებს მას უფრო მეტად გაუფრთხილდეს თავის ოჯახს და სახლს;

და ბოლოს, შეიძლება მოვიყვანოთ ჰენრი კისინჯერის სიტყვები:

- „შემდეგ კვირას კრიზისს ადგილი არ ექნება, ჩემი დღის განრიგში იგი არ არის გათვალისწინებული.“

სამუშაო დროის გონივრულად გამოყენება იმითაც არის მნიშვნელოვანი მენეჯერისათვის, რომ დამატებითი საათები და დღეები, რომელიც შეიძლება იმისათვის გამოიყენოს, რომ უკეთესად ჩაიხედოს ამა თუ იმ პროექტში ან მეტი დრო დაუთმოს თანამშრომლებთან და კოლეგებთან ურთიერთობას. ყველაფერი ეს, პირდაპირ ან ირიბად აისახება სამსახურში მის დაწინაურებაზე, მის კარიერაზე. უფრო ხშირად ორგანიზებული ადამიანები აღწევენ მაღალ მდგომარეობას ცხოვრებაში თითოეული წუთის შეფასებისა და გაფრთხილების ცოდნის წყალობით.

სად ვეძებოთ დახმარება?

დროის მართვა – ეს ფართო სფეროა, სადაც სამუშაო მთელი ცხოვრების მანძილზე გეყოფა. ყველაზე ორგანიზებულ ადამიანსაც კი არ შეუძლია თქვას, რომ მან მიაღწია რაღაც იდეალს და შეუძლია შეჩერდეს. ამ მხრივ აბსოლუტურად სწორია მტკიცება, რომ „ცხოვრება მოკლეა, ხელოვნება კი მუდმივი“, მათ შორის დროის მართვის ხელოვნება. ამიტომ შეეცადეთ სულ ახალი ეძებოთ, გამოიყენეთ ყველაფერი, რაც დაგეხმარებათ ამ პრობლემის გადაჭრაში. ამისათვის კი:

- მეტი იკითხეთ თქვენთვის საინტერესო თემაზე, ბრმად ნუ გადაიღებთ მოწოდებულ სისტემებს, მთარგეთ ისინი თქვენს კონკრეტულ საჭიროებებს და მოთხოვნილებებს. ზოგჯერ შეიძლება უბრალო ჟურნალის სტატიამ მენეჯმენტის შესახებ უფრო მეტი მოგცეთ, ვიდრე მოდაში მყოფი რომელიმე ავტორის სქელტანიანი წიგნმა;
- ჩაეწერეთ საჭირო მოკლევადიან კურსებზე ან თქვენს კომპანიაში გაუკეთეთ ორგანიზება კურსებს, რომელიც დაგეხმარებათ თეორია შეუთავსოთ თქვენს ყოველდღიურ საქმიანობას. ზოგჯერ ერთი-ორი ლექციაც კი საკმარისია, რომ გაარკვიოთ ის საკითხები, რომლებიც თქვენ გაწუხებთ;
- თვალყური ადევნეთ თქვენს ირგვლივ მყოფ ადამიანებს. ზოგჯერ დანახული წაკითხულზე უფრო სასარგებლოა, მითუმეტეს, თუ ამას ადგილი

აქვს თქვენი თანამშრომლების, კოლეგებისა და მეგობრების წრეში. დააკვირდით, თუ როგორ შეთანხმებულად და ადვილად მუშაობენ ისინი, სთხოვეთ გაგიზიარონ თავიანთი გამოცდილება, აქვთ თუ არა რაიმე პროფესიონალური საიდუმლო.

პირველი, რაც უნდა შეისისხლხორცოს ხელმძღვანელმა, რომელსაც სურს ისწავლოს თავისი დროის განკარგვა ისაა, რომ იგი უნდა იყოს დისციპლინირებული. ეს არის უპირველესი: თვითკონტროლი და თანამიმდევრობა თავის საქმიანობასა და ქმედებებში.

თითქმის ყველა სამუშაო იმად ღირს, რომ ის შეასრულო. მან შეიძლება მოგიტანოს მორალური კმაყოფილება და სიხარულიც კი. სამუშაო ყოველთვის ბევრია, მთავარია გაუკეთო კონცენტრაცია უფრო მნიშვნელოვან პრობლემებს, განსაზღვრო პრიორიტეტები, რაც მთავარია არ დაიწყო ყველაფრის ერთად კეთება. დაიმახსოვრეთ: კარგად შეიძლება გააკეთოთ რაღაც ერთი. როცა გააკეთებთ ერთს, დაისვენეთ, ამოისუნთქეთ, გააანალიზეთ რა უნდა დაიწყოთ შემდეგში, როგორ უნდა მოემზადოთ მისთვის.

უმჯობესია სამუშაო წინასწარ დაგეგმოთ, მოემზადოთ მისთვის, მოიფიქროთ წინასწარ, ვიდრე შემდეგ ათჯერ გააკეთოთ ერთი და იგივე, ხოლო შემდეგ, თუ რაღაც ისე არ გამოვიდა, როგორც თქვენ გინდოდათ, ნუ მიეცემით სასოწარკვეთილებას. დაიმახსოვრეთ, დროს ვეღარ დააბრუნებთ, რაც მოხდა მოხდა, ნუღარ იღარდებთ იმაზე, რაც არ გამოსწორდება. გააკეთეთ სწორი დასკვნები და გააგრძელეთ ცხოვრება.

ეს სრულებით არ გახლავთ ვარდისფერი ოპტიმიზმი, არამედ ცხოვრებისადმი რეალისტური მიდგომაა, ანუ პრაგმატიზმი – სრული ამ სიტყვის მნიშვნელობით.

ისწავლეთ უსიამოვნებებისათვის თავის გართმევა, სიძნელეების დაძლევა, არ ჩავარდეთ პანიკაში და ნახავთ, რომ ნაკლები უსიამოვნებები გექნებათ.

როცა ისწავლით დროის სწორად მართვას, შეაფასებთ ყოველ წუთს და წამს, თქვენი ცხოვრება უკეთესობისაკენ შეიცვლება და თქვენ დარწმუნდებით, თუ რამდენი რამ არის მასში საინტერესო, რამდენ ფარულ შესაძლებლობას მაღავს მომავალი და რამდენად ბევრი შეიძლება გააკეთოთ, თუ გახდებით თითოეული შენი სამუშაო დღის პატრონი.

V თავი ეფექტური კომუნიკაცია

ადამიანებთან ურთიერთობის კულტურა დღესდღეობით განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. იმისთვის, რომ იშოვოთ სასურველი სამსახური ან სამუშაოზე დაწინაურების მიაღწიოთ, აუცილებელია იცოდეთ, როგორ დაამყაროთ ურთიერთობა სხვადასხვა რანგის ადამიანებთან, განსაკუთრებით მათთან, ვისთანაც ყოველდღიურად გიხდებათ თანამშრომლობა და ეცადეთ ისინი თქვენდამი სიმპათიით განაწყოთ. საჭიროა მოლაპარაკების სხარტად და მომგებიანად წარმართვა, პრეზენტაციების ეფექტურად ჩატარება და ა.შ.

“ისინი არ მისმენენ, არ ცდილობენ გაიგონ ჩემი ნათქვამი” – დაიწვილა იმედგაცრუებულმა კონსულტანტმა პროექტის პრეზენტაციის წარუმატებლობის შემდეგ. რით იყო განპირობებული მისი რეაქცია: ეფექტური კომუნიკაციის უუნარობით თუ მისი პროექტის უსუსურობით? ჰკითხეთ ნებისმიერ მენეჯერს რა არის მთავარი პრობლემა ნებისმიერ ორგანიზაციაში და ის გიპასუხებთ – “კომუნიკაცია”.

საინფორმაციო ტექნოლოგიის ეფექტური გამოყენების დაჩქარებასთან ერთად, იცვლება მართვასთან დაკავშირებული ურთიერთობების ბუნება. მომავლის

მენეჯერებს შეიძლება ჰყავდეთ ნაკლები რაოდენობის ხელქვეითი და უფრო მეტად დაეყრდნონ საინფორმაციო სისტემებს. ადამიანები თავისი შეგნებული ცხოვრების ერთ მესამედს ატარებენ სამსახურში, ამიტომ სამუშაო ადგილზე კომუნიკაციის უნარის დახვეწა იწვევს მათი პირადი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას.

წინა თავებში შევეხეთ ადამიანებთან ურთიერთობის ნიუანსებს. ახლა განვიხილოთ ურთიერთობის ისეთი სახეები, როგორცაა ინტერვიუს ჩატარება, პრეზენტაციები, მოლაპარაკების წარმართვა, გამოკითხვები და სხვ.

ინტერვიუს ჩატარება

დროის უმეტეს ნაწილს მენეჯერი სხვა ადამიანებთან – უფროსებთან, კოლეგებთან, ხელქვეითებთან შეხვედრაში ატარებს. ზოგიერთ ასეთ შეხვედრაზე კი უხდება ინტერვიუს ჩატარება.

ინტერვიუ განიმარტება, როგორც ადამიანების პირისპირ შეხვედრა. ინტერვიუს ჩატარების მიზეზები სხვადასხვაა:

- ადამიანის შერჩევა კონკრეტული დავალებისთვის;
- შესრულების კონტროლი;
- ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა;
- ინფორმაციის უზრუნველყოფა;
- რჩევა-დარიგება;
- განხილვა და ბევრი სხვა.

აშკარაა, რომ წარმატების მისაღწევად აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს ინტერვიუს მიზანი.

უნდა განისაზღვროს ინტერვიუს სასურველი შედეგი, ანუ რისი მიღწევა გსურთ და მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა გადაწყვიტოთ, როგორ მიაღწიოთ მას:

- შეარჩიეთ შესაფერისი ადგილი;
- მოემზადეთ ინტერვიუსთვის;
- წარმართეთ ინტერვიუ;
- შეაფასეთ და გააანალიზეთ შედეგები.

ინტერვიუ შეიძლება თავიდანვე დაინიშნოს ცუდად შერჩეულ ადგილას.

შეიძლება გამოწვეულ იყოს არჩევანის უქონლობით, როცა იძულებული ხართ კონკრეტული ადგილი გამოიყენოთ, მაგრამ ამან არ უნდა შეგიშალოთ ხელი ამ ადგილის მოწესრიგებაში, თუ გსურთ საუკეთესო შედეგს მიაღწიოთ.

უპირველეს ყოვლისა, ადგილი უნდა იყოს კომფორტული, განცალკევებული და დაცული ხელის შემშლელი პირობებისაგან; თუ შერჩეულ ტერიტორიაზე არის ტელეფონი, უმჯობესია იგი ინტერვიუს დაწყებამდე გამორთოთ. ასევე კარგია, თუ კარებზე დაკიდებთ აბრას: “არ შეგვაწუხოთ”.

ოთახი უნდა იყოს თბილი, კარგად განიავებული და განათებული. ასეთ პირობებში გონება სადად მუშაობს. სკამები უნდა იყოს კომფორტული და მათი დიზაინიც ინტერვიუს ფორმალურ სტილს უნდა შეესაბამებოდეს. ძნელია ყავის მაგიდასთან სავარძელში მოკალათებულმა ჩაატარო ეფექტური ინტერვიუ.

აუცილებელია, ავეჯის განლაგებაც ინტერვიუს შესაბამისად: საწერი მაგიდა უნდა ქმნიდეს ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ ბარიერს ადამიანებს შორის და იყოს გამოყენებული ოფიციალური ინტერვიუებისთვის. როცა უფრო მეგობრული ვითარების შექმნაა საჭირო, უმჯობესია იქონიოთ არაოფიციალური ადგილმდებარეობა “ბარიერის” გარეშე; ამ დროს რესპონდენტი თავს უფრო თავისუფლად იგრძნობს და მოგაწვდით თქვენთვის საჭირო ინფორმაციას.

თუ რესპონდენტებს ლოდინი მოუწევთ, მაშინ სასურველია მათთვის უზრუნველყოთ კომფორტული მოსაცდელი, სადაც იქნება ჟურნალები, ყავა და ჩაი. როდესაც სამსახურთან დაკავშირებული ინტერვიუ ტარდება, თქვენ შესაძლებლობა გექმევით დააკმაყოფილოთ რესპონდენტის ინტერესი მათთვის კომპანიის შესახებ არსებული ლიტერატურის მიწოდებით.

ინტერვიუს წინ აუცილებელია მომზადება და შემდეგი ფაქტორების დადგენა:

- როდის უნდა მოეწიოს ინტერვიუ?
- რა დრო დაეთმობა ინტერვიუს?
- ვინ ჩაატარებს?
- რა ინფორმაცია უნდა მიაწოდოს რესპონდენტს?
- რა შეკითხვები უნდა დაისვას?

ამიტომ, ინტერვიუს დაწყებამდე ინტერვიუერმა უნდა წაიკითხოს შესაბამისი მასალები თემის ირგვლივ, შეადგინოს ინფორმაციათა სია, რომლის მიღებაც გათვალისწინებული ინტერვიუს დროს; სასურველია იქონიოს სტანდარტული ფორმატი (კითხვარი ასარჩევი პასუხებით).

ინტერვიუს ჩატარებისას აუცილებელია შემდეგი სამი უნარ-ჩვევა: კითხვის დასმის, მოსმენის და რეზიუმირების.

როგორც წესი, კარგი ინტერვიუერი არ დახარჯავს დროს მესამედზე მეტს საუბრისთვის. ეს ნიშნავს, რომ დარჩენილ ორ მესამედს ის მოსმენისთვის გამოიყენებს.

აქტიური მოსმენა ნიშნავს ბევრად მეტს, ვიდრე იმის გაგონება, რაც ითქმება - ის სთავაზობს მსმენელს გამოიჩინოს მეტი აქტიურობა ნათქვამის მიმართ და გამუდმებით იჩენს ყურადღებას რესპონდენტისადმი, მაგ:

- ინტერესის გამოვლენა მხერით (არა მიშტერებით);
- გაღიშება და თავის დაქნევა შესაფერის დროს, რათა კანდიდატი წაახალისოს საუბრის გასაგრძელებლად;
- არ დაუშვათ, რომ თქვენი გონება სხვა საკითხზე გადაერთოს.

როგორც არაბები ამბობენ: “როცა ვუსმენ, უპირატესობა მე მაქვს, როცა ვლაპარაკობ - სხვებს”.

ინტერვიუს მსვლელობისას გამუდმებით უნდა გადახედოთ გონებაში მოსმენილს და დარწმუნდეთ, რომ თქვენი მიზანი მიღწეულია. ეს ხდება რეზიუმირებით; ინტერვიუს მიზანი სწორედ ისაა, რომ შეაჯამოთ, რაც აქამდე იყო ნათქვამი.

შეიძლება ჩანაწერების გაკეთებაც, მაგრამ იგი არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი და ინტერვიუერისთვის ხელის შემშლელი. ჩანაწერის კეთება ყოველთვის უფანტავს ყურადღებას კანდიდატს და პროცესს წყვეტს. მაგრამ მეორე მხრივ, შეიძლება მესხიერებას არ ენდოთ და მოკლე აღნიშვნები გააკეთოთ.

დასასრულ, გაითვალისწინეთ რამოდენიმე აკრძალვა, რომელსაც ანგარიში უნდა გაუწიოთ ინტერვიუს წარმართვისას:

- არ ჩაებათ კამათში კანდიდატთან - კამათით ვერც ერთ მიზანს ვერ მიაღწევთ;
- არ დაუშვათ, რომ კანდიდატმა გაჯობოთ, მაგალითად, შეკითხვების რაოდენობით;
- არ შეჩერდეთ თემაზე, რომელიც უკვე გაშუქებულია. შეაჯამეთ და განაგრძეთ ინტერვიუ;
- არ დააშინოთ ადელვებული კანდიდატი, მიეცით დრო, რომ დაწყნარდეს, და შემდეგ განაგრძეთ მშვიდად, მაგრამ მტკიცედ;
- არ მიხვიდეთ ინტერვიუზე მოუმზადებელი;
- არ ალოდინოთ კანდიდატს: ეს ცუდი ტონია და თავიდანვე არასასურველ ელფერს შესძენს ინტერვიუს.

პრეზენტაციები

პრეზენტაციის მიზანი მრავალგვარია, იგი შეიძლება შემდეგნაირად დაჯგუფდეს:

- მომსახურების, ნაწარმის, სისტემის დემონსტრირება;
- იმიჯის, სტრატეგიის შექმნა;

- კოლეგების გარეშე პირთა დაინტერესება;
- კონცეფციის, პროდუქციის, იდეის გაყიდვა;
- ჯგუფის, ფირმის, განყოფილების წარდგენა;
- მუშაობის დონის, მეთოდის გაუმჯობესება;
- საკითხის, ახალი კონცეფციის შეთავაზება.

არა აქვს მნიშვნელობა პრეზენტაციის მიზანს, ყოველთვის უნდა გახსოვდეთ ის, რისკენაც მიისწრაფვით. რა კარგი საფუძველიც არ უნდა გქონდეთ, მცირეა იმის ალბათობა, რომ წარმატებას მოიპოვებთ, თუ საფუძველიანად მოემზადებით. ნებისმიერი პრეზენტაციის დროს უპირველესად მხედველობაში უნდა მიიღოთ “რა არის ჩემი მიზანი?” დარწმუნდით, რომ იცით, რისთვისაც აკეთებთ პრეზენტაციას და რას ელით მისგან. როცა გეგმავთ პრეზენტაციას, იყავით თანამიმდევრული. პრეზენტაციის წარმატებით ჩატარებისათვის საჭიროა გაითვალისწინოთ შემდეგი:

1. ჩამოაყალიბეთ თქვენი მიზანი;
2. დაგეგმეთ პრეზენტაცია;
3. მოამზადეთ მასალა;
4. ჩაატარეთ რეპეტიცია და ივარჯიშეთ;
5. იყავით მზად პრეზენტაციის დღისთვის.

რას მოიცავს დაგეგმვა:

- რამდენად მომზადებული აუდიტორია გყავთ?
- რამდენადაა გათვითცნობიერებული და რაში მდგომარეობს მისი ძალა და სისუსტე?
- როგორ უნდა გამოიყურებოდეთ?
- რა სტატუსით უნდა წარსდგეთ აუდიტორიის წინაშე და როგორი შთაბეჭდილება გინდათ მოახდინოთ?
- რომელი სპეციფიკური მომენტებია ხაზგასასმელი?
- რა საწინააღმდეგო მოსაზრებებია მოსალოდნელი?
- სად გსურთ ჩაატაროთ პრეზენტაცია და დღის რომელ მონაკვეთში?
- რამდენი ადამიანი დაესწრება მას?
- იქნებიან თუ არა სხვა მომხსენებლები? და, თუ იქნებიან, რაზე ისაუბრებენ?
- მოვლენათა განვითარების რომელ ეტაპზე გააკეთებთ მოხსენებას?
- დაგჭირდებათ თუ არა ვიდეო-აუდიო საშუალებანი? მიკროფონი? შეგიძლიათ თუ არა მიკროფონის გამოყენება?
- დაურიგდება თუ არა აუდიტორიას თქვენი გამოსვლის თეზისები?

ამასთან, ძალიან მნიშვნელოვანია დროის სწორი განაწილება. აუცილებელია რეპეტიციის გავლა. შესავალი და დასკვნა არ უნდა აღემატებოდეს პრეზენტაციის დროის 20%-ს. დასკვნაში შეაჯამეთ ძირითადი საკითხები, გამოკვეთეთ ის მიმართულებები, რომლითაც თქვენი არგუმენტი მიგიყვანთ სასურველ დასკვნამდე. დაამთავრეთ მაღალ ნოტაზე და გადაუხადეთ მაღლობა აუდიტორიას მოსმენისთვის, რადგან დასწრება სულ არ ნიშნავს მოსმენის აუცილებლობას.

თუ აპირებთ განავითაროთ კარგი მომხსენებლის ჩვევები, ვარჯიში და რეპეტიცია აუცილებელია. ზოგს ვარჯიში ურჩევნია იზოლირებულად, სარკის წინ, ხოლო სხვები რეპეტიციას გადიან ისეთი ადამიანის თანდასწრებით, ვინც თანაუგრძნობს, იქნება ეს კოლეგა, მეგობარი, მეუღლე თუ სხვა ვინმე, და ითხოვენ მისგან კრიტიკულ შენიშვნებს. ზოგი გამოსვლას ჩაიწერს ფირზე, რამდენიმეჯერ მოისმენს და თვითონ შეიტანს სასურველ ცვლილებებს. როცა გადიხართ რეპეტიციას, ნუ გააკეთებთ პრეზენტაციას ხმადაბლა ან უბრალოდ თქვენს გონებაში. ხმამაღლა წაკითხვის გარეშე დროის განაწილება არასწორი იქნება.

აუდიტორია შეიძლება იყოს მრავალგვარი: თქვენი უფროსები, კოლეგები, თქვენი გუნდი, შერეული აუდიტორია, მტრულად განწყობილი აუდიტორია ან ინტერნაციონალური აუდიტორია.

გაითვალისწინეთ შემდეგი:

- ყველაფერი გაამარტივეთ, განმარტეთ დაწვრილებით და ნათლად;
- თავი აარიდეთ ჟარგონს, პირადულ ხუმრობებს ან გამონათქვამებს;
- შეატყობინეთ აუდიტორიას, რომ თქვენთვის ცნობილია, რომ შეიძლება ყველა მათგანს არ ჰქონდეს სათანადო მომზადება, გაერკვეს პრეზენტაციის არსში;
- საერთო მიზნით გააერთიანეთ აუდიტორია;
- შეეცადეთ განსახილველი მასალა სხვადასხვა კუთხით წარმოადგინოთ.

საკითხი თქვენთვის აუცილებლად უნდა იყოს კარგად ნაცნობი და საფუძვლიანად დამუშავებული. უნდა ფლობდეთ თქვენი პოზიციის განმტკიცებისთვის საჭირო მასალას, მაგ: მნიშვნელოვან ინფორმაციას. თუ თქვენთვის განკუთვნილ დროს მიზანსწრაფულად გამოიყენებთ, ნახავთ, რომ აუდიტორია მოიწონებს თქვენს გამოსვლას იმისდა მიუხედავად, ეთანხმება თუ არა იგი შინაარსს.

როცა საქმე ეხება ინტერნაციონალურ აუდიტორიას, აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოთ იმ ქვეყნის კულტურული სხვაობა, ვის წინაშეც გიხდებათ პრეზენტაციის ჩატარება. მაგ. იაპონური აუდიტორია ეძებს გულწრფელობას საკითხისადმი, ყველა საკითხის ორაზროვნების მიღმა. ის გულდასმით იკვლევს თქვენი ნათქვამის ქვეტექსტს; ფრანგულ აუდიტორიას სჭირდება დადასტურებული მონაცემები, რიცხვებით და ფაქტებით განმტკიცებული მოსაზრებები. ამერიკელები უპირატესობას პრაქტიკულ საკითხებს ანიჭებენ და არკვევენ მათ პრაქტიკულ დანიშნულებას. გერმანელები ყურადღებას ამახვილებენ საკითხის ტექნიკურ ასპექტზე ისე, რომ ყველა რიცხვი ზუსტი უნდა იყოს. შვედური აუდიტორიის მიდრეკილებაა თეორიული შეკითხვების წამოჭრა, ის ცდილობს განსაზღვროს პრეზენტაციაში ნახსენები სტრატეგიები.

ყოველივე ამას მიყვავართ იმ დასკვნამდე, რომ მენეჯერმა წინასწარ რაც შეიძლება მეტი უნდა შეიტყოს აუდიტორიის შესახებ, რათა მიიპყროს მათი ყურადღება და გულწრფელად დაიყოლიოს ისინი მოსმენაზე. უნდა ისარგებლოს თავისი ინდივიდუალობით, საკითხის გაცნობის ხელოვნებით და მომზადებით. საჭიროა აუდიტორიასთან კონტაქტის დამყარება, მისი ჩართვა პრეზენტაციაში. უნდა სთხოვოს მათ დაუსვან შეკითხვები, გაუზიარონ შეხედულებები. პრეზენტაციის ჩამტარებლის ენთუზიაზმი გადაეცემა აუდიტორიას: როგორც ამბობენ ენთუზიაზმი სიცილის მსგავსად გადამდებია. პრეზენტაციის ჩატარების დროს უნდა იყოს ბუნებრივი, გულწრფელი და პირდაპირი. ეს ყველაზე დადებით შედეგს გამოიღებს.

გარდა ამისა, წარმატებული პრეზენტაციის უზრუნველყოფა დაკავშირებულია თქვენ მიერ გამოყენებულ სიტყვებთან, თქვენ გარეგნობასთან, ქესტიკულაციასთან, თქვენს ხმაზე, ჩანაწერების და თვალსაჩინოების გამოყენებაზე, დასმულ შეკითხვებზე გაცემული პასუხის უნარზე.

სიტყვები ურთიერთობის დამყარების ძირითადი საშუალებაა. თქვენი მიზანია გარკვევით, მოკლედ, გასაგებად, გატაცებით, საინტერესოდ და დამაჯერებლად წარმართოთ საუბარი.

თვალსაჩინოების გამოყენება მნიშვნელოვანია, რადგან იგი უკეთ წარმოაჩენს თქვენ მიერ განხილულ საკითხებს, მაგრამ მათი რაოდენობა უნდა შეზღუდოთ, რათა უკურეაქცია არ გამოიწვიოს. უნდა შეეცადოთ იმეტყველოთ ხატოვნად. მოიშველიეთ მაგალითები, შედარებები, სიტყვიერი აღწერილობანი, რათა საინტერესო მაგალითებით გაამდიდროთ თქვენ მიერ განხილული საკითხი. არ გამოიყენოთ ისეთი გამონათქვამები, როგორცაა: “ისა, რა ჰქვია...”, “ჰოდა, იმას ვამბობდი”, “იცით რა?!..” “გამიგეთ?!” და ა.შ. უნდა გამორიცხოთ, აგრეთვე, სლენგი და სასაუბრო გამონათქვამები, რადგან ხშირად ორაზროვანია, აუდიტორია კი რეზუსების ამოსახსნელად არ არის შეკრებილი.

აუდიტორიაზე პირველ შთაბეჭდილებას ჩაცმულობა ახდენს. ის, თუ როგორ მიიღებენ თქვენს პრეზენტაციას, გარკვეულწილად იმაზეცაა დამოკიდებული, თუ როგორ წარდგებით მათ წინაშე.

- უნდა იყოთ ჩაცმული მოხერხებულად, ტანსაცმელი არ უნდა გქონდეთ შემოტყერილი, არც მთლად ახალი და მიძიმე უნდა იყოს.
- თქვენ მიერ შერჩეული ტანსაცმელი სიტუაციას უნდა შეესაბამებოდეს. ჯინსი და სვიტერი ცუდი არჩევანია. არც ოფიციალური კოსტუმი ან საღამოს კაბა გამოგადგებათ.
- დარწმუნდით, რომ თქვენი ტანსაცმელი არის აკურატული და სუფთა.
- ეცადეთ, არ ჩაიცვათ ისეთი რამ, რაც გაფანტავს მსმენელის ყურადღებას. ნურც ძალიან მძაფრ სუნამოს დაისხამთ.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ხმის გამოყენების უნარს. უნდა გაითვალისწინოთ მეტყველების შემდეგი მომენტები: სიძლიერე, ტონალობა, სიმაღლე, სიჩქარე და სუნთქვა.

თქვენი ხმის სიძლიერე შეუთავსეთ აუდიტორიის სიდიდეს და აკუსტიკის ხარისხს. არ არის აუცილებელი იყვიროთ, მაგრამ ხმამაღლა ლაპარაკი საშუალებას მოგცემთ გარკვევით გაიგონ თქვენი ნათქვამი.

მონოტონური ლაპარაკი ძალიან მოსაწყენია მსმენელისთვის. შეგიძლიათ ტონალობის ცვლილება აქცენტირებისთვის ან ეფექტის მოსახდენად, პაუზის ან კავშირის აღსანიშნავად.

ხმის სიმაღლის შეცვლა ნიშნავს, რომ დაასრულეთ ერთი კონკრეტული საკითხი და გადადიხართ მეორეზე. უკეთესია პრეზენტაცია დაიწყოთ ნელა, ხოლო შემდეგ გაზარდოთ სიჩქარე. დასკვნები უნდა გააკეთდეს ნელა; გაითვალისწინეთ, რომ დამსწრეთა უმეტესობისთვის ინფორმაცია ახალია და მათ სჭირდებათ დრო მის აღსაქმელად. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სუნთქვას. ნერვიულობას შეუძლია გამოიწვიოს არასწორი, არათანაბარი სუნთქვა. ივარჯიშეთ, რათა თავისუფლად წაიკითხოთ გრძელი აბზაცი ისე, რომ სუნთქვა არ შეგეკრათ. აჯობებს, შეუსაბამო დროს ღრმად ჩაისუნთქოთ, ვიდრე ბოლომდე გაგიძნელებდეთ მეტყველება.

ნერვული დაძაბულობის მოსახსნელად დადებით სწორად და გამართულად. ამ დროს თქვენ გამოიყურებით არა მარტო დამაჯერებლად, არამედ საკუთარი თავის რწმენაც გემატებათ.

თქვენი სახის გამომეტყველებას გაიმეორებს აუდიტორია. თუ თქვენ გამოიყურებით სერიოზულად, აუდიტორიაც განეწყობა შესაბამისად. აუღელვებელი, არაფრისმთქმელი გამომეტყველება არ გამოიწვევს კეთილგანწყობას, ამიტომ მნიშვნელოვანია არ დაივიწყოთ გაღიმიება. იგი დაგეხმარებათ მეგობრული ატმოსფეროს შექმნასა და აუდიტორიასთან კავშირის დამყარებაში.

ყურადღებით მოისმინეთ შეკითხვები და რაც შეიძლება პირდაპირ გაეცით პასუხი. უხეშად დასმული შეკითხვა – “კარგი, გაქვთ შეკითხვები?” აუდიტორიას თავს შეაკავებინებს საკითხის განხილვაში მონაწილეობისაგან. თუკი თავაზიანად ეტყვი: - “დარწმუნებული ვარ ჩემმა ნათქვამმა ბევრი საფიქრალი გაგიჩინათ, ვეცდები განვმარტო ნებისმიერი საკითხი, რომელიც გაუგებარია, გთხოვთ, რა შეკითხვები გაქვთ?” – ამას უფრო დადებითი რეაქცია ექნება.

საკითხისადმი თავის არიდება არ დააკმაყოფილებს აუდიტორიას. არც თავის მოჩვენება, თითქოს იცით რაღაც, სინამდვილეში კი არ იცით – გამოიწვევს აღტაცებას. სჯობს აღიაროთ, რომ საკითხი არ იცით და უმჯობესია სხვა დროისათვის გადადოთ პასუხის გაცემა. ამგვარად,

- პრეზენტაციამდე: შეიმუშავეთ გეგმა და მოემზადეთ;
- პრეზენტაციის მიმდინარეობისას: თქვით ყველაფერი, რისი თქმაც გასურდათ;
- პრეზენტაციის ბოლოს: გაჩუმდით და დაჯექით.

მოლაპარაკების წარმოება

მოლაპარაკების პროცესი გულისხმობს ისეთ მოქმედებას, რომელსაც ორივე მხარისთვის მისაღებ სიტუაციამდე მიყვავართ. ორივე მხარის ინტერესების დაკმაყოფილება შესაძლებელია ერთიანი ძალისხმევით.

სამსახურებრივ სიტუაციებში მოლაპარაკებას მუდმივად აქვს ადგილი დამქირავებელსა და თანამშრომლებს შორის (ხელფასები, მომსახურების პირობები), რეალიზატორებსა და მყიდველებს შორის – ფასების და კონტრაქტების შესახებ, განყოფილებებს შორის – რესურსების განაწილების თაობაზე. მოლაპარაკების დროს არც მოგებულნი უნდა იყოს და არც წაგებულნი. სოციალური უნარ-ჩვევების და ეფექტური კომუნიკაციის გამოყენებით ორივე მხარე უნდა მივიდეს დადებით შედეგებამდე, რაც მათი საერთო ინტერესების საგანია.

პირმა, რომელიც მოლაპარაკებას აწარმოებს, ეს პროცესი გულისყურით უნდა მოამზადოს, დაამყაროს თანამშრომლობის ატმოსფერო, გამოიყენოს ურთიერთშორის კომუნიკაციის უნარი, კრიტიკული აზროვნება და ანალიზი.

არსებობს ზოგიერთი სიტუაცია, როდესაც მოლაპარაკების წარმოება შეუძლებელია:

- მოლაპარაკების წარმოება სავაჭრო ხელშეკრულების პირობებთან დაკავშირებით, როცა ხელშეკრულების პირობები უკვე მკაცრად დადგენილი კომპანიის მიერ;
- მოლაპარაკების წარმოება ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, რომლებიც უგულებელყოფენ რასობრივ, სქესის ნიშნით ან სხვა სახის დისკრიმინაციასთან დაკავშირებულ კანონმდებლობას;
- მოლაპარაკების წარმოება კომპანიის დისციპლინარული პროცედურების დარღვევებთან დაკავშირებით;
- მოლაპარაკების წარმოება კომპანიის მიერ მიღებულ იმ გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებით, რომლის გამოცხადებაც თქვენ გთხოვს;
- მოლაპარაკების წარმოება, როცა ყველა მხარე არ არის წარმოდგენილი.

როცა დარწმუნდებით, რომ ეს ის საკითხია, რომელთან დაკავშირებით შესაძლებელია მოლაპარაკების წარმოება, მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა განსაზღვროთ, რისი მიღწევა გსურთ და ვისთან მიმართებაში – მოლაპარაკების ყოველ ეტაპზე. უნდა იცოდეთ, რა მიზნები გაქვთ, რომელი ფაქტორია სასიცოცხლო მნიშვნელობის, რომელზე შეიძლება უარის თქმა ზოგიერთ გარემოებაში. მხოლოდ იმის შემდეგ, როცა განსაზღვრავთ თქვენს მიზნებს, შეგიძლიათ შეუდგეთ მოლაპარაკებას. მიუსხდებით რა მოლაპარაკების მაგიდას, აქტიური მოქმედება უნდა აირჩიოთ, ნაცვლად იმისა, რომ უბრალოდ წინააღმდეგობა გაუწიოთ მოპირდაპირე მხარის წინადადებას. მაგრამ ერიდეთ თქვენი მიზნების და სტრატეგიის ვიწრო ხედვას. იყავით მოქნილი. ეცადეთ ნათლად განსაზღვროთ, რომელ საკითხზე შეიძლება მიაღწიოთ შეთანხმებას და რომელს შეუძლია გამოიწვიოს კონფლიქტი. მოლაპარაკებისას შეიძლება გამოიყენოთ როგორც შეთანხმება, ისე კომპრომისი. თუ მოუქნელი იქნებით, მოლაპარაკებისას მანევრირებისთვის მცირე ასპარეზი შეგექმნებათ, რის გამოც როგორც თქვენ, ისე თქვენი მოწინააღმდეგე შეიძლება კუთხეში მოემწყვდეთ ან იმედები გაგიცრუვდეთ.

მოლაპარაკების დაწყებამდე სწორი სტრატეგია უნდა შეიმუშაოთ. ამიტომ მიეცით თქვენს გუნდს ინსტრუქციები სტრატეგიის შესახებ, გააცანით რა როლი გსურთ დააკისროთ და რისი შესრულება ევალებათ: მოლაპარაკების მსვლელობისას ვინ გააკეთებს ჩანაწერებს, ვინ უხელმძღვანელებს მოლაპარაკებას, ვინ აღკვეთს ხელის შემშლელ ფაქტორებს და როგორ გაართმევს თავს კონფლიქტურ სიტუაციებს (მაგ. არასწორი ციტირება, უნდობლობის გამოხატვა, მონაწილეების იგნორირება და ა.შ.) და ვინ გააკონტროლებს მოლაპარაკების

ტემპს. ამის შემდეგ გეცოდინებათ რაში მოისუსტებთ და რაში ხართ ძლიერი. ეს ცოდნა აგრეთვე შეგამზადებთ “ბინძური ხრიკებისთვის”, რომლებიც შეიძლება წამოტივტივდეს დისკუსიის დროს.

როცა მოლაპარაკე მხარეები დაუინებით აცხადებენ და ჯიუტად დგანან პოზიციებზე, რომელთა დათმობაც არ სურთ, ცხადია, ასეთ გარემოებაში მოლაპარაკება ჩიხში მოექცევა. არცთუ იშვიათად, ასეთი პოზიციის დატყერას თან ახლავს ორივე მხარის ინტერესების იგნორირება; ამიტომ ოქროს წესია: ყოველთვის აწარმოთ მოლაპარაკება ინტერესებიდან და არა პოზიციებიდან გამომდინარე, ნუ დაიჭერთ ნურავითარ პოზიციას, სანამ არ დარწმუნდებით, რომ თქვენი პოზიცია მომგებიანი იქნება მოლაპარაკების ინტერესების დასაცავად. ნუ ეცდებით მიაღწიოთ მოლაპარაკებაში თქვენს პირად მიზნებს: - თქვენ მოქმედებთ როგორც წარმომადგენელი და არა როგორც კერძო პიროვნება. წინა პლანზე თქვენი წარმდგენლების მიზნები დგას.

მოლაპარაკებაში მნიშვნელოვან საკითხზე შევაჭრება პოკერში შევაჭრებას ჰგავს – ჩვენ ფასს ვადებთ გახსნილ კარტებს (ინფორმაციას) და ვაფასებთ მეორე მხარეს. შეთავაზებული ფასი შეიძლება იყოს როგორც მაღალი, ისე დაბალი.

მაღალი ფასის შეთავაზებას ის უპირატესობა აქვს, რომ თქვენ შეიძლება წარმატებას მიაღწიოთ. ამით თქვენ ეუბნებით მეორე მხარეს, რამდენი გინდათ; მაგრამ ჯერ კიდევ იტოვებთ ასპარეზს მანევრირებისთვის. ამან შეიძლება გამოიწვიოს მოპირდაპირე მხარის აჯანყება; მათ შეიძლება ჩათვალონ, რომ თქვენ ზიანს მიაყენებთ მომავალი გარიგების ურთიერთობებს.

დაბალი ფასის შეთავაზებამ შეიძლება საქმე სწრაფად მოაგვაროს. მოპირდაპირე მხარე თანამშრომლობისკენ იხრება, რადგან მისთვის რეალურად აღიქვამს შეთავაზებულ ფასს. მაგრამ რადგან უკვე დაბალი ფასი შესთავაზეთ, შემდეგში შეიძლება შეგექმნათ სირთულეები ამ ფასის აწევაში და შესაძლოა გაგიჩნდეთ პრობლემები თქვენს წარმდგენლებთან, რომლებიც ჩათვლიან, რომ არ გაამართლეთ მათი ნდობა, შეიზღუდეთ მოქმედების ასპარეზი.

ამიტომ ჩვეულებრივ უნდა დაიწყოთ მაღალი ფასის შეთავაზებით, მაგრამ გონივრულ საზღვრებს არ გადასცდეთ.

გადაწყვეტილების მიღება მაშინ შეიძლება, როცა ორივე მხარე მზად არის “ბიზნესის საკეთებლად”, ანუ ორივე მხარეს აქვს წინსვლის უნარი და სურვილი. თუ მოპირდაპირე მხარე რაიმე მიზეზის გამო თავს იკავებს, უნდა დაინტერესდეთ, “რატომ?” გადასინჯოთ თქვენი ინტერესები და ეცადოთ მოძებნოთ წინსვლის ალტერნატიული გზა.

როცა თქვენს ინტერესებს განსაზღვრავთ, უნდა შეძლოთ, რომ მომზადებულიც იყოთ, რათა:

1. ნათლად და მტკიცედ (თუმცა, არა დაუინებით) ჩამოაყალიბოთ თქვენი მიზნები მობოდიშების და რაიმეს შეთავაზების გარეშე, რათა ადგილი არ ჰქონდეს კომპრომისს;
2. ობიექტურად განიხილოთ საკითხები თავაზიან და საქმიან ვითარებაში, ყოველთვის გააკონტროლოთ თქვენი ემოციები. “შეინარჩუნეთ სიმშვიდე კამათში. სიმშვიდეში დაშვებული შეცდომა დანაშაულია, სიმართლე კი – უზრდელობა. სიმშვიდე უდიდესი უპირატესობაა” – აღნიშნავს ჯორჯ ჰებერტი;
3. თავი აარიდეთ მობოდიშებას ან მერყევი ტონით საუბარს. თქვით: “ნაკლებზე დათანხმება ჩემთვის მიუღებელია...” ნაცვლად ამისა: “მე ნამდვილად ვამჯობინებდი, რომ არ დაგეთანხმოთ...” თქვით: “მე მძიმე მდგომარეობაში მაცენებთ”, ნაცვლად ამისა: “მე ვგრძნობ, რომ შეიძლება მძიმე მდგომარეობაში აღმოვჩნდე.” იყავით მტკიცე, მაგრამ თავაზიანი და ზრდილობიანი. არასოდეს თქვათ “შეიძლება”, როცა გულისხმობთ

“უნდა”-ს და არასოდეს თქვათ “ვეიქრობ”, როცა გულისხმობთ “ვიცი”-ს. თქვით, რასაც გულისხმობთ;

4. ერიდეთ “საშუალო არჩევანს”, რადგან ის, რაღა თქმა უნდა, ხელს არ გაძლევთ და შესაძლოა ნაკლებად ეფექტური გადაწყვეტილება მიგაღებინოთ;

დაბოლოს, ნუ გამოხვალთ წყობიდან და ნურც თქვენს პარტნიორებს დააკარგვინებთ წონასწორობას. შეურაცხყოფის უპასუხოდ დატოვება არ არის სისუსტის ნიშანი. ნუ უპასუხებთ იმავე ფორმით, სჯობს შეინარჩუნოთ სიმშვიდე, რათა მათ მიერ საკუთარ თავზე კონტროლის დაკარგვამ თქვენ გაგიწიოთ სამსახური.

როცა რაიმეს განიხილავთ, უსმინეთ, რომ გაიგოთ რა გითხრეს და ილაპარაკეთ ისე, რომ გაიგონ. ეს მოგცემთ საუკეთესო შანსს, რათა თავი აარიდოთ გაუგებრობებს, რომელმაც შეიძლება გააჭიანუროს მოლაპარაკების პროცესი.

შეიძლება თქვენი მოწინააღმდეგე საკმაოდ მომზადებულია, წინასწარ აქვს დასახული მიზნები და დამაჯერებელი არგუმენტები საკუთარი ინტერესების დასაცავად.

ასეთ შემთხვევაში საღი გონებით უნდა მიუდგეთ შესაძლო შედეგს, გააანალიზოთ, რა არის უკეთესი: “განიცადო მარცხი შეთანხმებაში” თუ მიიღო მეორე მხარის მიერ შემოთავაზებული საუკეთესო წინადადება.

ამიტომ ყოველთვის საჭიროა შეეცადოთ შეძლებისდაგვარად ზუსტად გამოარკვიოთ როგორი ალტერნატივა ექნება თქვენს პარტნიორს.

როცა მიაღწევთ მოლაპარაკებას სასურველი შედეგით, ის უნდა დაიწეროს და ხელი მოაწეროს ორივე მხარემ – ეს აგარიდებთ შემდგომში გაუგებრობას.

დასასრულ, რეზიუმე: მოლაპარაკება დიდ მომზადებას მოითხოვს და ამ შემთხვევაშიც წარმატება არ არის გარანტირებული. როგორც ერთხელ უინსტონ ჩერჩილმა თქვა: “შეცდომაა ეცადო მეტად შორეული მოვლენების განჭვრეტას. მოვლენათა ჯაჭვის მხოლოდ ერთ რგოლს შეიძლება მოეჭიდო ერთ ჯერზე.” გახსოვდეთ, რომ თქვენი განზრახვაა მიაღწიოთ “კომპრომისს ან შეთანხმებას” ყოველ საკითხზე მოლაპარაკების და ალბათ ღირს ეს თავი დაგასრულოთ უილიამ ვრიგლის და მოშე დაიანის ციტირებით:

- “თუ ორი ადამიანი ბიზნესში ყოველთვის ეთანხმება ერთმანეთს, ერთ-ერთი მათგანი ზედმეტია.”
- “თუ მშვიდობის დამყარება გსურთ, ნუ ელაპარაკებით თქვენს მეგობრებს, ესაუბრეთ მტრებს.”

გამოკითხვების ჩატარება

თქვენთვის საჭირო მართებული და სწორი ინფორმაციის მიღების ერთ-ერთი ყველაზე საუკეთესო საშუალებაა გამოკითხვის ჩატარება. მონაცემთა უდიდესი ნაწილი, რომლებსაც სოციოლოგები იყენებენ, მიღებულია გამოკითხვის მეშვეობით. არსებობს გამოკითხვის მრავალი სახე, დაწყებული ალწერით და დამთავრებული საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვით, საბაზრო ურთიერთობათა და დამოკიდებულებათა შესწავლით. გამოკითხვები ასევე განსხვავდება ერთმანეთისგან მიზნებით, ხარისხით, დროის მოცულობით და მათზე დახარჯული სახსრებით.

გამოკითხვას აქვს ორი ძირითადი ნაწილი. პირველი ნაწილი შედგება გამოკითხვის დაგეგმვის და მონაცემთა შეგროვებისგან, მეორე ნაწილი შეიცავს მონაცემთა ანალიზს.

კარგად აგებული და ორგანიზებული გამოკითხვით შესაძლებელია დაგროვდეს ინფორმაცია ადამიანთა მოსაზრებების შესახებ, რომელიც დაეხმარება მენეჯერს ისეთ საკითხებში, როგორიცაა:

- ფირმის, მისი პოლიტიკისა და მეთოდებისადმი დამოკიდებულების იდენტიფიცირება და ანალიზი;
 - მორალის და მოტივაციის დონეების განსაზღვრა;
 - განყოფილებებსა და სექციებში კონკრეტული პრობლემის დადგენა.
- გარდა ამისა, ის თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს:
- გულწრფელად გაგანდონ თავიანთი მოსაზრებანი;
 - გამოთქვან (ანონიმურად) თავიანთი აზრი ორგანიზაციის შიგნით წამოჭრილი საკითხების შესახებ;
 - წამოაყენონ წინადადებები კომპანიის გასაუმჯობესებლად;
 - შეიტყონ შესაძლო ცვლილებები.

გამოკითხვის პროცესში წარმატება დამოკიდებულია მონაწილე მხარეების თანამშრომლობაზე. თუ ეცდებით იმოქმედოთ კონსულტაციების გარეშე, განწირული ხართ წარუმატებლობისთვის.

გამოკითხვა შეიძლება ჩატარდეს პირისპირ ინტერვიუს საშუალებით, ტელეფონით ან წერილობითი ანკეტირების მეშვეობით. ჩვეულებრივ, კითხვები ჩამოწერილია გარკვეული ფორმის ანკეტებში, რომლებიც გამოიყენება კონკრეტული საკითხის ირგვლივ ინტერვიუს ჩატარების ან რესპონდენტის გამოკითხვისთვის.

კითხვები ისე უნდა შემუშავდეს, რომ მიიღოთ ინფორმაცია, რომელსაც ეძებთ. პასუხებიც უნდა იყოს შესატყვისი. ამიტომ უნდა იყოს კონკრეტული, ჩამოყალიბებული ნათლად, არაორაზროვნად. პასუხების კლასიფიცირებისთვის საჭიროა დემოგრაფიული ინფორმაცია, რესპონდენტის ანონიმურობის აუცილებელი დაცვით, მაგალითად, ასაკი, სქესი, მუშაობის სტაჟი, განყოფილება.

კითხვების შემუშავება არც ისე მარტივია, როგორც ერთი შეხედვით გეჩვენებათ. შეამოწმეთ სხვებთან, განსაკუთრებით, თუ ეს შესაძლებელია, ფსიქოანალიტიკოსთან ერთად და შეეცადეთ ჩაატაროთ ექსპერიმენტული გამოკითხვები, რათა დარწმუნდეთ, რომ სწორად ჩამოყალიბეთ კითხვები. პასუხის – “არ ვიცი” ხშირად გამეორება აჩვენებს, რომ თქვენი შეკითხვები შესაძლოა გაურკვეველად იყოს ჩამოყალიბებული.

მიაქციეთ ყურადღება შეკითხვების თანამიმდევრობას: ნუ დაიწყებთ კომპლექსური შეკითხვებით, რომლებიც მოითხოვს ხანგრძლივ დაფიქრებას. ამგვარად, თქვენ დაკარგავთ რესპონდენტის ინტერესს და შესაძლოა შემდგომ კითხვებზე ზედაპირული პასუხი მიიღოთ. დაუსვით ანალოგიური შეკითხვა სხვა კონტექსტში სხვა სიტყვებით იმისთვის, რომ განამტკიცოთ მიღებული პასუხები.

გამოკითხვისას წარმოებული ინტერვიუ უბრალოდ საუბარია, რომლის მეშვეობითაც რეპორტიორი იღებს გარკვეულ ინფორმაციას რესპონდენტისგან. ინტერვიუ შეიძლება იყოს არასტრუქტურირებული, როცა თემა განიხილება ძალიან ზოგადად. სტრუქტურირებული ინტერვიუ გულისხმობს კარგად განსაზღვრული, ზუსტი, წინასწარ მომზადებული შეკითხვების დასმას და, როგორც წესი, ჩამოყალიბებულია ოფიციალური ანკეტის სახით.

ინტერვიუ განსაკუთრებით ეფექტურია, როცა:

- მოპასუხე ფლობს საჭირო ინფორმაციას;
- კითხვები ჩამოყალიბებულია ისეთი ფორმით, რომ იგი ადვილად იგებს, რა ინფორმაციაა საჭირო;
- რეპორტიორი დარწმუნებულია, რომ რესპონდენტს კარგად ესმის თავისი როლი;
- რესპონდენტს სურვილი უნდა ჰქონდეს ითანამშრომლოს და ზუსტად უპასუხოს. რეპორტიორი პასუხისმგებელია თანამშრომლობის შენარჩუნებაზე და მან უნდა დაამყაროს მჭიდრო კავშირი რესპონდენტთან.

პირისპირ ან ტელეფონის საშუალებით ჩატარებული ინტერვიუ მოითხოვს ბევრ დროს და ძვირი ჯდება. ამიტომ თუ სამუშაო ჯგუფი დიდია და ინფორმაციის

სწრაფი მიღებაა მნიშვნელოვანი, ხშირად გამოიყენება შესავსები ანკეტა. პოტენციურად ის უფრო კონფიდენციალურია, ვიდრე ინტერვიუ და ფართოდ გამოიყენება გამოკითხვით კვლევაში.

ანკეტირებას წინ უსწრებს შესავალი და ბრიფინგი. იგი უნდა იყოს მოკლე და ეხებოდეს უშუალოდ საკითხს, ამავე დროს, ასახავდეს გამოკითხვის მიზანს და ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ იქნება გამოყენებული მიღებული შედეგები. იგი ინტერესის აღძვრის ერთ-ერთი პირველი საფეხურია.

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი ანკეტის მოცულობაა. ძალიან გრძელი ანკეტა უბრალოდ შეიძლება სანაგვე ყუთში მოხვდეს პოტენციური რესპონდენტისგან. მეორე მხრივ, მოკლე ანკეტა, რომელიც არ შეიცავს მნიშვნელოვან კითხვებს, დროის და ძალისხმევის ფუჭად კარგვაა. ამიტომ საჭიროა ანკეტის მოცულობა და კითხვების მნიშვნელობა გააწონასწოროთ.

მნიშვნელოვანია ანკეტის გაფორმება. იგი ანკეტას სიმარტივის და ადვილად შესავსების შთაბეჭდილებას უნდა ანიჭებდეს. კითხვები არ უნდა იყოს წვრილად დაწერილი და არც ძნელად იკითხებოდეს. კითხვების ქვეთავებად დაჯგუფება ანკეტას ადვილად შესავსებს ხდის. ღია კითხვების გასწვრივ საკმარისი ადგილი უნდა იყოს დატოვებული პასუხისთვის. უმჯობესია მარტივი კითხვებით დაწყება, ხოლო უფრო რთული კითხვების ბოლოსთვის შემონახვა.

მთელ ანკეტაში ერთი და იგივე სტილი უნდა იყოს დაცული, მაგ: – “აღნიშნეთ მხოლოდ ერთი კვადრატი”.

უმჯობესია ისეთი კითხვების გამოყენება, სადაც დაცულია ანონიმურობა და გარანტირება, რომ შედეგები გამოქვეყნდება მხოლოდ მთლიანი სახით.

ინტერვიუს ჩატარების შემდეგ ხდება შედეგებთან დამუშავება. ამისთვის აუცილებელია მონაცემთა შემცირება და დაყვანა საჭირო, ადვილად ხელმისაწვდომ ინფორმაციამდე, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება გადაწყვეტილების მიღება. ეს პროცესი გულისხმობს კოდირებას. კოდირება არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება შეგროვილი მონაცემებისთვის კოდების (შემოკლებული სიმბოლოების) მინიჭება. კოდირების ძირითადი მიზანია მონაცემთა დამუშავების გაადვილება და მათი შერწყმის საშუალებით შედეგების განზოგადება. კოდების შერჩევა იმის მიხედვით ხდება, თუ როგორ უნდა აწარმოთ ანალიზი: კალკულატორით, თქვენ თვითონ, თუ კომპიუტერით. ანკეტაში უნდა დატოვოთ ადგილი კოდების ჩასაწერად.

ანალიზის შემდეგ საჭიროა იმის განხილვა, თუ როგორ იქნება გამოყენებული შედეგები. შედეგები უნდა იყოს წარდგენილი ლოგიკური, მოხერხებული ფორმით და მკითხველს საშუალება უნდა ჰქონდეს გააკეთოს საკუთარი დასკვნები; ამასთან, უნდა დაურთოთ მიღებულ შედეგებზე დაფუძნებული თქვენი მოსაზრებები.

ორგანიზაციაში ჩატარებული გამოკითხვის შემთხვევაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიღებულ შედეგებზე რეაგირება. იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც ცვლილებების განხორციელების საშუალება.

შედეგების პრეზენტაცია, იქნება ეს დაწერილი თუ სიტყვიერი ფორმით, არის გამოკვლევის საბოლოო მიზანი. მკვლევარს შესაძლებლობა ეძლევა წარადგინოს გამოკვლევის შედეგები, დასკვნები, რეკომენდაციები, რაც პროექტის საბოლოო არსს წარმოადგენს. საბოლოო მოხსენების გეგმა შეიცავს შემდეგ პუნქტებს:

1. გამოკითხვის საწყისი მიზნების ჩამოყალიბება;
2. ჩატარებული გამოკვლევის ანგარიში და გამოყენებული მეთოდოლოგია;
3. შედეგების რეზიუმირება;
4. რეკომენდაციები და დასკვნები;
5. დეტალური შედეგები;
6. დანართი: ანკეტის ასლები, წერილები, ცხრილები.

რაც შეიძლება სწრაფად უნდა მოხდეს გამოკითხვის შედეგების გამოვლენა, რათა რესპონდენტს არ გაუჩნდეს ეჭვი, რომ თქვენ რაიმეს მოიმოქმედებთ ან შეცვლით. მნიშვნელოვანია ისარგებლოთ მომენტით და მოიპოვოთ თანამშრომლის ნდობა, ნაცვლად შედეგების უბრალოდ დაფიქსირებისა.

VI თავი ქცევის ეტიკეტი

საქართველოში უცხოური კომპანიების, ოფისების და შერეული საწარმოების გახსნამ უბიძგა იმ საქმიან ურთიერთობებს, რომელიც დიდი ხანია არსებობს მსოფლიოში, რასაც საბაზრო ურთიერთობები ჰქვია. იბადება კითხვა – როგორ უნდა იქცეოდეს ქართველი ბიზნესმენი უცხოელ პარტნიორთან ურთიერთობისას? აქ არ შევეხებით პროფესიულ ურთიერთობებს, არამედ იმ სასურველ ფონს, რომელიც აადვილებს საქმიან კონტაქტებს. შეხვედრა, მოლაპარაკებები, შეთანხმება წარმატებას ვერ მოიტანს, თუ მას საფუძვლად არ უდევს ორგანიზებულობა, მიზნისადმი სწრაფვა, მოლაპარაკებებისათვის შესაბამისი პირობების შექმნა (მომზადება).

ცნობილი ფრანგი ბარონესა ნადიმ დე როტშილდი წერდა – “თქვენ შეგიძლიათ მიიღოთ ცოდნა, შემოიაროთ მთელი მსოფლიო, მაგრამ დარჩეთ უბილეთო მგზავრად, თუ არ გექნებათ ის ერთადერთი პასპორტი, რომელიც ყველა გულის და საზღვრის კარს გახსნის – ქცევის პასპორტი”. არსებობს ქცევის ნორმები, რომელიც აუცილებელია არა მარტო ბიზნესმენისთვის, არამედ ჩვეულებრივი ადამიანისთვისაც.

ქცევის კარგი მანერები თაობიდან თაობაში გადადის. ქცევის კოდექსი დაფუძნებულია ორ მთავარ პრინციპზე – საკუთარი თავის პატივისცემაზე, ურომლისოდაც წარმოუდგენელია სხვისი პატივისცემა და თანაზიარების პრინციპზე. რაც მეტ პატივს სცემთ საკუთარ თავს, მით უფრო დააფასებთ სხვას.

იგივე ბარონესა დე როტშილდი წერდა – “თუ თქვენ მარტო ცხოვრობთ, თქვენი ბინა ყოველთვის უნდა იყოს დალაგებული, მოწესრიგებული, წესრიგი ამშვიდებს სულს”.

თუნდაც მარტო ყოფნისას არ ჩაიცვათ ის, რაც არ გიხდებათ, არ გამოჩნდეთ მეგობრების წრეში დაჭმუჭნილი ტანსაცმლით, თმადაუვარცხნელი, საკმარისია კარგი მანერების წესიდან ან ჰიგიენური ნორმებიდან გადახვევა, რომ მას უფრო სერიოზული დარღვევები მოჰყვება. აღარ იქნებით მკაცრი ტანსაცმლის, მეგობრების, სუნამოს შერჩევაში, რასაც სულიერი დაკნინება მოჰყვება. თუ თქვენ გაგითავდათ საყვარელი სუნამო, ნუ დაელოდებით, რომ ვინმე მოგართმევთ, ვინაიდან ცხოვრება წამიერია. ნუ იწუწუნებთ და ნუ ილაპარაკებთ თქვენს ავადმყოფობაზე, ოჯახურ ან სამსახურებრივ უსიამოვნებაზე, ეს არაფერს მოგიტანთ, ხასიათს კი გაგიფუჭებთ. სიძნელები და წარუმატებლობა დაიძლევა, თუ გამოიჩინებთ ნებისყოფას, გაუწევთ წინააღმდეგობას და არ დაემორჩილებით. ფეხზე მყარად დადებით და გამოძებნეთ თქვენში ძალა, რომ ცხოვრება გააგრძელოთ. თუ შეცდომა მოგივიდათ, ნუ დაადანაშაულებთ თავს ძალიან, მიიღეთ თქვენი თავი ისეთი, როგორიც ხართ, გიყვარდეთ საკუთარი თავი და გიყვარდეთ ცხოვრება.

რა არის კარგი მანერები?

კარგად აღზრდილი ადამიანი ყოველთვის იცავს ზომიერებას, იგი ჰარმონიული პიროვნებაა, პატივს სცემს უფროსებს, თავაზიანია ქალის მიმართ,

იცის როგორ მიესაღმოს, როგორ წარუდგინოს ადამიანი ადამიანს, როგორ იჯდეს სუფრასთან.

ქცევის კარგი მანერა საზოგადოებაში გამოვლინდება. მისი მექანიზმი ირთვება იმ მომენტში, როცა უცხო ადამიანს ვხვდებით. კარგად აღზრდილმა ადამიანმა ნებისმიერ ვითარებაში იცის, თუ რა უნდა თქვას, რა ჩაიცვას, რა გააკეთოს; მან იცის როგორ მოიქცეს “უფლისწულთან” და “მათხოვართან”. ის არასოდეს გაგრძნობინებს, რომ აუტანლად ცხელა ან ცივა, შია ან დაღლილია, არ წუწუნებს, როცა უჭირს.

ჩვენ ვცხოვრობთ გლობალურ საბაზრო სივრცეში. მნიშვნელობა არა აქვს, თუ სად გიხდება ურთიერთობა – სამშობლოში თუ საზღვარგარეთ. უნდა ჩამოაყალიბო ჯანსაღი და პროფესიული ურთიერთობა. უნდა გახსოვდეს, რომ ის, რაც საქართველოში მისაღებია, შესაძლოა სრულიად მიუღებელი იყოს სხვა სახელმწიფოში. აუცილებლად უნდა შეისწავლოთ წინასწარ იმ ქვეყნის ტრადიციები და წეს-ჩვეულებები, რომელ ქვეყანასთანაც გაქვთ ურთიერთობა, იგი ხელს შეუწყობს საქმიანი ურთიერთობის ნაყოფიერად წარმართვას.

წარმატება შესაძლებელია მაშინ, თუ ადამიანი შეისისხლხორცებს სამ რამეს: მუყაით შრომას, პატიოსნებას და კარგ მანერებს.

მიუღებელია სამუშაოს უმიზეზოდ გაცდენა, სამსახურში ყოფნისას ლაზღანდარობა, ტელეფონით ხანგრძლივი საუბარი.

პატიოსნება – სამსახურისადმი კეთილსინდისიერი დამოკიდებულება, ბიზნესის თანხების მიზანმიმართული გამოყენება, პარტნიორთან წესიერი ურთიერთობა, დაპირებების შესრულება და მრავალი სხვა.

კარგი მანერები – ეს საკმაოდ ფართო ცნებაა, რომელსაც უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ.

გვახსოვდეს აკაკის სიტყვები: “სამი რამ ამშვენებს კაცს – მარილიანი სიცილი, ტკბილი ხმა და მოხდენილი სიარული”.

პირველი შთაბეჭდილება

უდიდესი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რა შთაბეჭდილებას მოახდენთ პირველი შეხვედრისას. ხშირად 15-20 წამიც საკმარისია ისეთი ცუდი შთაბეჭდილების შესაქმნელად, რომელიც მთელი ცხოვრების მანძილზე გაგყვებათ. თქვენი უპირველესი მიზანი უნდა იყოს გაცნობისას დახვეწილი პროფესიონალის შთაბეჭდილების მოხდენა. მანერები და სიტყვები ერთმანეთს უნდა ერწყმოდეს. პირველი სიტყვები უნდა იყოს აწონილ-დაწონილი და იწყებოდეს მაღლობით:

მაგ: “დიდი მადლობა, რომ გამონახეთ დრო ჩემს მისაღებად”.

უკვე გაცნობილს შეგიძლიათ უთხრათ: – “გმადლობთ, რომ მიმიღეთ”.

გარდა სიტყვიერი კონტაქტისა, დაამყარეთ კონტაქტი თვალებით, ღიმილით. თქვენი გამომეტყველება ვითარების მიხედვით გამოხატავს ენერგიას, სიხარულს, სევდას, დეპრესიას. განა უკეთესი არ არის საუბარი ხალისიან, მომდიმარ ადამიანთან. თქვენს გამომეტყველებაში უნდა იგრძნობოდეს ძალა, თვითდაჯერება. გაიღიმეთ და დარწმუნებული იყავით, რომ დადებითად გიპასუხებენ.

არანაკლები მნიშვნელობა აქვს სიარულის მანერას. ოფისის შენობაში პარტნიორთან შეხვედრისას ნაბიჯებს შემატეთ სიმხნევე, იმოძრავეთ ცოცხლად. სასიამოვნოა, როდესაც თქვენს ირგვლივ ენერგიული ადამიანებია. შეეცადეთ საღამოს ისევე მხნედ დადიოდეთ, როგორც დილით.

შეხვედრის დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საუბრის მანერას, სიტყვებს, რომელსაც თქვენ იყენებთ. აუცილებელია ლექსიკა შეარჩიოთ ვითარების მიხედვით, სიტყვები წარმოთქმული უნდა იყოს ისე მკაფიოდ, რომ მსმენელს არ დასჭირდეს მის გასარკვევად და გასაგებად ყურადღების დაძაბვა. (ზოგიერთი ყლაპავს სიტყვებს, ან ძალიან სწრაფად ლაპარაკობს – ეს ძნელი მოსასმენია). არც ძალიან ნელი, პაუზებით საუბარი ვარგა – იგი გდლის. თავი შეიკავეთ ისეთი

ზედმეტი სიტყვების ხმარებისგან, როგორცაა: “მაშასადამე”, “მაგალითად”, “ერთი სიტყვით”, “ესე იგი” და სხვ. ენის სიწმინდისათვის გადაამოწმეთ თქვენი სიტყვები ლექსიკონში. რაც უფრო მარტივად და გასაგებად ისაუბრებთ, მით უფრო მიაღწევთ მიზანს. გახსოვდეთ, რომ ჭამის დროს მიუღებელია ლაპარაკი.

სატელევიზიო ან რადიო გადაცემისას მიუღებელია პაუზებით ლაპარაკი. იმის გარდა, რომ ეს ღლის მსმენელს, ძვირია. ყოველი წუთი – თანხა ღირს. დასავლეთში მეტი სიზუსტის დაცვის მიზნით მცირე გამოსვლებსაც კი კითხულობენ. საქართველოში დაწერილ ტექსტს რატომღაც ცუდად აღიქვამენ. მსმენელზე ცუდად მოქმედებს უზომო ენაწყლიანობა, საკუთარ თავზე ლაპარაკი.

როგორც ვიცით, სიცილი ახანგრძლივებს სიცოცხლეს, მაგრამ ყველაფერს აქვს დრო და ადგილი. გონებადამხვილობის გამოვლენის მიზნით ადამიანები ხშირად ოჯახის წევრებზე, ახლობლებზე საუბრობენ. იოხუნჯეთ საკუთარ თავზე, სხვას კი ნუ შეეხებით. პატივი ეცით ადამიანებს, მიუხედავად მათი სტატუსისა. სიცილი და ღიმილი სხვადასხვანაირია. სიცილი, რომელსაც თან სდევს ფეხების ბრაგუნა, ისმის შორს, აღიზიანებს საზოგადოებას, უარყოფითად მოქმედებს ნერვულ სისტემაზე. ნუ გაიცინებთ ძალიან ხმამაღლა და დიდხანს. ზოგი იცინის უხერხულობის მომენტიდან თავის დასაღწევად ან საკუთარი თავისადმი ყურადღების მისაპყრობად. ხმამაღალი სიცილი იწვევს დისკომფორტს და საქმიანი ადამიანისათვის არაპროფესიულ ჩვევად ითვლება.

სანდომიანი ღიმილი აჯადოებს ადამიანს, საზოგადოებას, იგი მოსაუბრისადმი ნდობის დამადასტურებელია და გამოსატავს თქვენს სურვილს – მოსწონდეთ, აგრეთვე თავმდაბლობას, უბრალოებას. ღიმილი – სამშვიდობო წინადადებაა.

ადამიანთან კონტაქტის დროს გვიხდება ხელით შეხებაც. საქმიანი ადამიანებისათვის მიღებულ ნორმად ხელის ჩამორთმევა ითვლება. მხარზე ხელის დადება, წელზე ხელის შემოსხვევა მხოლოდ მეგობართანაა დასაშვები. ყველა სხვა: კოცნა, ლოყაზე მოფერება, ზურგზე ხელის დარტყმა, ხელის ქნევა – ცუდ ტონად ითვლება.

საუბრისას შესაძლებელია ხელებით ზომიერი ექსტიკულაცია, ჯიბეში ხელებჩაწყობილი საუბრისას რჩება შთაბეჭდილება, რომ იგი არ არის გულწრფელი. ამავე დროს, ხელები უნდა გქონდეთ მოწესრიგებული, განსაკუთრებით ფრჩხილები – ლამაზად შეჭრილი და სუფთა. ხელები არ უნდა იყოს აქერცლილი, მათ საამო სუნი უნდა სდიოდეთ.

საქმიანი ადამიანისათვის მიუღებელია საქმიანი ურთიერთობებისას საღეჭი რეზინით სარგებლობა.

ზოგჯერ ადამიანთა უმეტესობა საუბრის დაწყების წინ დაახველებს ყელის ჩაწმენდის მიზნით. მოსაბეზრებელია სისტემატური ხველება მოსაუბრისათვის, მსმენელისათვის, ეს ძნელად ასატანია. უმჯობესია თუ ჩახველების მაგივრად ნერწყვს გადაყლაპავთ ან წყალს დალევთ.

ყურადღება მიაქციეთ თქვენს ჩაცმულობას, თმის ვარცხნილობას, თმები ყოველთვის დაბანილი უნდა იყოს, ვარცხნილობა შესაფერისი. ეცადეთ დატოვოთ მოვლილი ადამიანის შთაბეჭდილება.

დიდი მნიშვნელობა ექცევა ტანსაცმელს. საზღვარგარეთ ზოგიერთი კომპანია მამაკაცი თანამშრომლისგან მოითხოვს სამუშაო საათებში კოსტუმის ჩაცმას. ზოგ კომპანიაში ერთბორტიან ან ორბორტიან კოსტუმს ატარებენ. ერთბორტიანი – ეს არის ამერიკული სტილი – უფრო კლასიკური მოდაა. ორბორტიანი ევროპული პიჯაკი – უფრო თანამედროვეა. არავითარი მნიშვნელობა არა აქვს რომელს აირჩევთ. მთავარია, რომ დგომის, სიარულის და საუბრის დაწყების წინ ამერიკული პიჯაკის ორი ზედა ღილი ან შუა ღილი, ხოლო ევროპული პიჯაკის ყველა ღილი შეკრული გქონდეთ.

უკანასკნელ დროს დამკვიდრდა საქმიანი თათბირების, საუბრების ქალაქგარეთ აგარაკებზე მოწყობა უჭაღსტუხოდ და უკოსტიუმოდ. ამგვარი თავისუფალი შეხვედრები უფრო ნაყოფიერად მთავრდება.

სამუშაო საათებში მოსამსახურის ჩაცმულობა უნდა იყოს მოდური, სადა და ისეთი, თითქოს ახალი შეკერილია. კოსტიუმის შერჩევასა და ყურადღება მიაქციეთ, რომ ის იყოს ასპროცენტისანი შალის ნაჭრისგან შეკერილი. ნაზად დაჭმუჭნეთ ქსოვილი ხელით და თუ ნახავთ, რომ არ იჭმუჭნება, იყიდეთ.

ბიზნესის სფეროში მომუშავეთათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პერანგის ფერს. თეთრი ფერის პერანგი – ოფიციალობის მაჩვენებელია. პერანგი გრძელსახელოებიანი უნდა იყოს. დღეს ცოტა თუ იცვამს მაისურს პერანგის ქვეშ, მაგრამ აუცილებელია ჩაიცვათ, ვინაიდან იგი პერანგს იცავს გაოფლიანებისგან და ტანს გარკვეულ ფორმას აძლევს.

მამაკაცმა პერანგის ჩაცმის წინ საჩვენებელი თითით უნდა მოსინჯოს მანძილი საყელოსა და კისერს შორის. თუ თითი იოლად ჩადის, იგრძნობთ კომფორტულობას, რაც წარმატების არცთუ მცირე საწინდარია. დიდი მნიშვნელობა აქვს ჰალსტუხის შერჩევას, ვინაიდან იგი ყოველთვის ავლენს პიროვნების გემოვნებას რომელიც მაღალი ხარისხის უნდა იყოს. საქმიანი ადამიანისთვის მიუღებელია იაფფასიანი, სინთეტიკისგან დამზადებული ჰალსტუხის ტარება.

ყურადღება დაუთმეთ თქვენს ფეხსაცმელსაც. იგი ისეთივე სუფთა და მოვლილი უნდა იყოს, როგორც ტანსაცმელი, თმები და ახალივით უნდა გამოიყურებოდეს.

მამაკაცმა მაღალი წინდები უნდა ატაროს. მნიშვნელოვანია, თუ რა ფერის წინდას ატარებს. საქმიანი ადამიანისთვის და სახელმწიფო მოხელისთვის შავი ფერის წინდის გარდა სხვა ფერი მიუღებელია. წინდა არ უნდა იყოს ჩაჩაჩული. მოწესრიგებული მამაკაცი მანქანიდან ისე არ გადმოვა, რომ წინასწარ არ მოიწესრიგოს იგი. მიუღებელია ფეხსაცმლის ზონრის წინდის ყელში ჩადება.

ქამრის და ფეხსაცმლის შეძენისას ყურადღება მიაქციეთ, რომ ისინი მაღალი ხარისხის ტყავისგან იყოს დამზადებული – შავი ან მუქი შინდისფერი. მიუღებელია შინდისფერი ფეხსაცმლის ჩაცმა შავ ან მუქი ფერის კოსტუმზე. შინდისფერი ქამარი და ფეხსაცმელი ღია ფერის ტანსაცმელს შეეფერება. საჭირო აქსესუარებსაც დიდი ყურადღება ექცევა. ისეთ უმნიშვნელო ნივთსაც კი, როგორც კალმისტარია, შეუძლია თვალსაჩინო შტრიხი შესძინოს თქვენს ჩაცმულობას. მიღების, წვეულებისა და სადამოს დროს შეეცადეთ ერთჯერადი პლასტმასის კალმისტრის ნაცვლად ჯიბეში კარგი ხარისხის კალმისტარი ჩაიდოთ. მამაკაცმა თავი უნდა შეიკავოს სამკაულებისგან. ბიზნესში მოსამსახურეებმა შეიძლება მაშინ ატარონ სამკაულები (ყელსაბამი, ბეჭდები), თუ მას ხელმძღვანელი ატარებს. საქორწინო ბეჭდის ტარება მამაკაცისათვის დღის ნებისმიერ დროსაა მისაღები.

მნიშვნელოვანია საათიც. მიუღებელია პლასტმასის სამაჯურიანი ერთჯერადი საათი სამუშაო დროს არც ძვირფასი ქვებით მოჭედილ საათს ატარებენ.

ისმის კითხვა – სამუშაო საათებში როდის შეიძლება პიჯაკის გახდა? ზოგჯერ ხელმძღვანელი სამსახურში მისვლისთანავე იხდის პიჯაკს. ხშირად მოლაპარაკებისა და შეხვედრის დროს მეტი კომფორტისათვის პიჯაკს იხდიან, მაგრამ ეს ხდება მაშინ, როცა მასპინძელია ინიციატორი და არა სტუმარი.

ქალის ჩაცმულობა

სახელმწიფო დაწესებულებასა და ბიზნესში მომუშავე ქალისათვის კოსტიუმის ფერი სამუშაო საათებში არ უნდა იყოს მყვირალა. რაც შეეხება კაბის სიგრძეს, ეს დამოკიდებულია, თუ სად მუშაობთ. არასახელმწიფო დაწესებულებაში

მომუშავე ქალისათვის დასაშვებია მინი კაბები. ქალმაც ტანსაცმლის ყიდვის დროს ყურადღება უნდა მიაქციოს ქსოვილის ხარისხს. უკეთესია ასპროცენტისანი შალის ან აბრეშუმის ქსოვილისგან შეკერილი ტანსაცმლის შექენა. რაც შეეხება ბამბის ნაწარმს, იგი მალე იჭმუჭნება. თუ გაცვიათ ღია ფერის კოსტიუმი, კარგია შეუხამოთ მუქი ბლუზა.

რაც შეეხება წინდას, უკეთესია ხორცისფერი წინდის შერჩევა, იგი კონსერვატიულ შთაბეჭდილებას ტოვებს და მისაღებია სახელმწიფო დაწესებულებებსა და კომპანიებში მომუშავე ქალებისათვის. სხვა დაწესებულებებში ფერადი წინდების ხმარება დასაშვებია. თვალწასული წინდა ცუდ შთაბეჭდილებას ტოვებს. უმჯობესია სამსახურში კიდევ ერთი წყვილი წინდის ქონა.

ქალის ფეხსაცმლის ქუსლის სიმაღლე სამსახურში არც თქვენ და არც სხვას დისკომფორტს არ უნდა უქმნიდეს. სადამოს, წვეულების დროს ყველა სიმაღლის ფეხსაცმლის ქუსლია მისაღები. ფეხსაცმელი არ უნდა იყოს სინთეტიკისაგან დამზადებული. კომპანიებში და სახელმწიფო დაწესებულებებში მომუშავე ქალებისათვის მისაღებია მუქი შინდისფერი, შავი, მუქი ზღვისფერი, შოკოლადისფერი ტყავისგან დამზადებული ფეხსაცმელი.

დიდი მნიშვნელობა აქვს აქსესუარებსაც. ქალებმა, ისევე როგორც მამაკაცებმა, უნდა ატარონ ნამდვილი ტყავისგან დამზადებული კლასიკური მოდის ნივთი (ჩანთა და საფულე).

თუ ქალი ან მამაკაცი ხმარობს სათვალეს, ის უნდა იყოს მოდური, შეესაბამებოდეს სახის ნაკვთებს. უკეთესია, სამსახურში ატაროთ ნაკლებად პრეტენზიული სათვალე; ქუჩაში კი შეგიძლიათ სხვანაირი ატაროთ. უმჯობესია ღია ფერის ლინზებიანი სათვალე, ვინაიდან თვალებით დამყარებულ კონტაქტს არცთუ უმნიშვნელო შედეგი მოაქვს.

სამკაულების მიხედვით გამოიცნობა ქალის გემოვნება. გაიკეთეთ ისეთი სამკაულები, რომელიც თქვენს ჩაცმულობას მოუხდება. ოქროს ყელსაბამი კარგად ეხამება მუქი ან შავი ფერის კოსტუმს და ძვირფასი შავი ქვით დამშვენებულ ოქროს საყურეს. გახსოვდეთ, სამუშაო საათებში სამკაულებს არ იკეთებენ. ბევრი სამკაული არც წვეულებაზეა მისაღები. საათი უმჯობესია იყოს კლასიკური სტილის, მიუღებელია პლასტმასის სამაჯურიანი საათი.

ქალს და მამაკაცს მიმზიდველს ხდის დეზოდორანტის, სუნამოს სურნელი. ყოველად დაუშვებელია იაფფასიანი ოდეკოლონი. არც სამუშაო საათებში და არც სადამოს ჭარბად დასხურებული სუნამო კარგ შთაბეჭდილებას არ ტოვებს.

არანაკლებ საყურადღებოა პირის ღრუ, კბილები. მოწესრიგებული კბილები წარმატების საწინდარია და ერთობ დადებითად განაწყობს მოსაუბრეს თქვენს მიმართ.

სამსახურეობრივი ეტიკეტი

თქვენ მოიწვიეთ სტუმარი, გააფრთხილეთ მდივანი სტუმრის მოსვლის დროის შესახებ. სტუმრის რანგიდან გამომდინარე, დაავალეთ თქვენს თანამშრომელს შემოსასვლელში დახვდეს და სახელით მიმართოს მას. ასეთი დახვედრა კარგ შთაბეჭდილებას სტოვებს სტუმარზე. დამხვედრმა იგი თქვენს კაბინეტამდე უნდა მიაცილოს. ტუმრის კაბინეტში შემოსვლისას ვალდებული ხართ წამოდგეთ და გაემართოთ მის შესახვედრად, ხელის ჩამოსართმევად. მისაღმების შემდეგ უნდა ანიშნოთ სად დაჯდეს – სავარძელში თუ დივანზე. სამუშაო მაგიდასთან მას დაჯდომას არ სთავაზობენ. სტუმარი უნდა დასვათ თქვენგან მარჯვნივ. ზოგჯერ სტუმარს სამუშაო მაგიდასთან შესთავაზებენ ადგილს. ამ დროს მასპინძელი მის მოპირდაპირე მხარეს ჯდება. შესთავაზეთ სტუმარს ჩაი, ყავა ან უალკოჰოლო სასმელი.

თუ გსურთ სტუმრის მიმართ განსაკუთრებით გამოხატოთ ყურადღება, მას შენობის შესასვლელთან დახვდით, შეხვედრის დამთავრების შემდეგ კი გააცივლეთ.

უხერხულია, როცა სტუმრის მიღების დროს მასპინძელი წამდაუწუმ საათზე იყურება. უმჯობესია საათი კედელზე ეკიდოს თქვენს პირდაპირ და სტუმრისგან მაღულად შეხედოთ მას, ხოლო მაჯის საათი მოიხსნათ და უჯრაში ჩადოთ.

თუ გსურთ, სტუმარზე კარგი შთაბეჭდილება მოახდინოთ:

- თვალებით დაამყარეთ მასთან კონტაქტი;
- მისალმება-დამშვიდობების დროს გულთბილად ჩამოართვით ხელი;
- გარდა ჩაისა და ყავისა, შესთავაზეთ ალკოჰოლიანი სასმელი (მცირე რაოდენობით);
- ნუ შეაწუხებთ თქვენი სუნამოს ან ოდეკოლონის მოჭარბებული სუნით.

თუ სტუმარი უცხოელია, მასპინძლობა სტუმრის ჩამოსვლამდე იწყება. გაუგზავნეთ სტუმრებს პროგრამა იმ სასტუმროს აღნიშვნით, სადაც მას მოუწევს გაჩერება, ჩამოსვლის დღეს დახვდით ან დაახვედრეთ მანქანა თანამშრომლით.

თუ საუბრის მონაწილეები არ ეწვიან, არც თქვენ მოსწიოთ. თუ მაგიდაზე არ არის საფერფლე, ეს ნიშნავს, რომ მოწვევა აკრძალულია. თუ სხვები წინააღმდეგნი არ არიან, რესტორანში თქვენ შეგიძლიათ მოსწიოთ პირველი კერძის მოტანამდე და სადილის ბოლოს, დესერტის მოტანის შემდეგ.

თუ თათბირს ატარებთ, მოაწყვეთ შესვენება მწვევლებისთვის გარკვეული დროის გავლის შემდეგ.

ხელის ჩამორთმევა

თუ ადამიანს პირველად ხვდებით, აუცილებელი არ არის ხელის ჩამორთმევა. ქალმა შეიძლება გაიღიმოს, მამაკაცმა კი თავი დაუკრას. წესის მიხედვით ხელის ჩამორთმევამდე ხელთათმანი უნდა გაიძროთ, მაგრამ ქალისთვის ეს არ არის აუცილებელი, განსაკუთრებით ქუჩაში. ადამიანს, რომელსაც ხელს ართმევთ, თვალებში უნდა შეხედოთ და გაუღიმოთ. დღეს ფართოდაა გავრცელებული საიდენტიფიკაციო ნიშნები (კომპანიებში, კონფერენციებზე, სიმპოზიუმებზე), რომლებზეც აღნიშნულია გვარი, სახელი, სახელმწიფო, თანამდებობა, კომპანია. ამ შემთხვევაში წარდგენა აღარაა საჭირო. მაგრამ, თუ იგი არ არსებობს, მაშინ წარდგენას თავისი წესები აქვს და დამოკიდებულია ასაკზე, საზოგადოებრივ მდგომარეობაზე, სქესზე. მამაკაცს ასე წარუდგენენ ქალს: – ქალბატონო..., ნება მომეცით წარმოგიდგინოთ ბატონი..., ახალგაზრდა მამაკაცს წარუდგენენ ასაკით უფროსს. თანამშრომელს – უფროსს, გენერალს – ჩინით დაბალს. მაგრამ მიუხედავად ქალის ასაკისა, მას ყოველთვის წარუდგენენ მეფეს, სახელმწიფო მეთაურს, უფლისწულს, მინისტრს, ელჩს, კომპანიის პრეზიდენტს, ან ცნობილ მოღვაწეებს – აკადემიკოსებს, მწერლებს. ასაკით უმცროს ქალს წარუდგენენ ასაკით მასზე უფროსს, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ახალგაზრდა მაღალი თანამდებობის პირი ან მისი მეუღლეა, ან ცნობილი მსახიობია. ნაკლებად მნიშვნელოვან წყვილს – მასზე უფრო მნიშვნელოვან პიროვნებებს.

როდესაც მამაკაცი ესალმება ქალს ან მასზე უფროსს, მან უნდა დაიცადოს, ვიდრე ხელს გაუწვიდინ; თუ ქალი ზის, ის არ უნდა ადგეს, როდესაც მასთან გასაცნობად ან მისასალმებლად მიდის მამაკაცი, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ ეს მამაკაცი მასზე უფროსია ასაკით ან ცნობილი პიროვნებაა.

ახალგაზრდა კაცი, რომელსაც წარუდგენენ ასაკით ან თანამდებობით უფროს მამაკაცს, ვალდებულია მოიცადოს, ვიდრე მას ხელს გაუწვიდინ, თუ ხელს არ გაუწვიდინ, თავი უნდა დაუკრას. იმას ვისაც თქვენი თავი წარუდგინეს, აქვს საუბრის დაწყების პრიორიტეტი.

გახსოვდეთ, თუ თქვენი მეგობარი დანიშნეს მაღალ თანამდებობაზე, არასდროს მიმართოთ მას “შენობით” ხელქვეითის თანდასწრებით, ან

ოფიციალური ცერემონიის დროს. თანამედროვე ახალგაზრდები გაცნობისთანავე მიმართავენ ერთმანეთს “შენობით”, ხოლო ასაკით უფროსი ადამიანები “შენობით” ერთმანეთს მიმართავენ დიდი ხნის ნაცნობობის შემდეგ ან თუ მეგობრები არიან. მიმართვა “თქვენ” კარგი აღზრდის შედეგია. დიდი მნიშვნელობა აქვს ინტონაციასაც. ზოგჯერ “თქვენ” დაცინვასაც გამოხატავს.

სამსახურში მოქცევა

არასდროს გალანძვლვით და გააკრიტიკოთ თანამშრომელი სხვა თანამშრომლის თანდასწრებით. მიეცით მას საკუთარი აზრის გამოთქმის საშუალება. იყავით პუნქტუალური და არ დააგვიანოთ შეხვედრებზე, მიღებაზე, წვეულებაზე. რომ არ დააგვიანოთ, საათი გადასწიეთ რამდენიმე წუთით წინ. ნუ შებღალავთ თქვენს რეპუტაციას დაგვიანებით. თუ პიროვნება თქვენთან შეხვედრისას სისტემატურად აგვიანებს, დაუნიშნეთ შეხვედრა გათვალისწინებულზე გვიან.

საქმიანობის ხშირად შეწყვეტა მომაბეზრებელია და საქმეზეც ცუდად მოქმედებს, ამიტომ უმჯობესია კარები ჩაკეცოთ. თანამშრომლებმა საკითხი მოკლედ უნდა მოგახსენონ, უნდა არსებობდეს ღია კარის საათი დილით და შუადღეს თქვენი თანამშრომლებისათვის.

კრების ჩატარებისას საჭიროა თანამშრომლებს გამოუცხადოთ, თუ რისთვის ატარებთ კრებას 2-3 დღით ადრე და დაინტერესოთ ისინი – იქნებ 5-წუთიანი მოხსენება გააკეთონ. კრება უნდა დაიწყოთ ზუსტად დანიშნულ დროს, მიუხედავად იმისა, ესწრება თუ არა ყველა თანამშრომელი. ამით ხაზს უსვამთ იმას, რომ უფროსი დეობით როგორც საკუთარ, ასევე სხვის დროს და ამასვე მოითხოვთ დანარჩენებისგან. აკონტროლეთ კრების მსვლელობა. თუ ვინმე გადაუხვევს სხდომის დღის წესრიგს, დაამთავრებინეთ საუბარი და შემდეგ დიპლომატიურად განაცხადეთ, რომ ამ საკითხთან დაკავშირებით უმჯობესი იქნება სხვა დროს შეხვედრა. თუ ახალი თანამშრომელი ესწრება, იგი კრების ბოლოს წარუდგინეთ დამსწრეთ. კარგია, თუ რომელიმე თანამშრომელს შეაქვთ. თუ კრების მსვლელობისას დარბაზში მსხდომნი ერთმანეთს ესაუბრებიან, გამომსვლელს შეუძლია შეწყვიტოს სიტყვა, დაუინებოთ შეხედოს მოსაუბრეებს და შემდეგ განაგრძოს სიტყვა. თუ ეს ეფექტს არ მოიტანს, მაშინ შეგიძლიათ მიუთითოთ, ოღონდ სიტყვა არ უნდა შეწყვიტოთ.

კაფეტერიაში და სასადილოში ჩადექით რიგში, მოძრაობისას გაეცანით მენიუს, პატივისცემით მოექცით სასადილოს თანამშრომლებს. ნუ შეეცდებით იმ მაგიდასთან მისვლას, სადაც უფროსები სხედან, თუ მაინც მოგიწიათ, საუბარს ნუ წამოიწყებთ თანამშრომლებზე, სამსახურზე, ნუ ისაუბრებთ ყოველთვის ერთსა და იმავე თანამშრომელთან.

თუ თქვენ მიგაჩნიათ, რომ მეტ ხელფასს იმსახურებთ, მოამზადეთ მოხსენებითი ბარათი, ჩამოთვალეთ თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოები და მოითხოვეთ ხელფასის მომატება. თუ ხელფასი არ მოგიმატეს, ნუ მოიჭრით უკან დასახევ გზას, დაიმახსოვრეთ “სიჩუმე” ბევრ შემთხვევაში “ოქროს” ფასია და დაელოდეთ სხვა მომენტს. დადებითი, თავშეკავებული ქცევა ყოველთვის და ყველაზე ტოვებს დახვეწილი პროფესიონალის შთაბეჭდილებას.

შრომის დისციპლინა

ძნელი ასატანია, როცა მუშაკი უმეტეს დროს ტელეფონით პირად საუბრებში ატარებს. იგი ვერ ხვდება, რომ ის ორგანიზაციას დროს პარავს. იმ ოფისებში მუშაობისას, რომელსაც უცხოელი ხელმძღვანელობს, ასეთი ქცევა სამუშაოს დაკარგვით სრულდება. თანამშრომელს უნდა მიუთითოთ, რომ ბევრს ლაპარაკობს ტელეფონით, თუ ამან შედეგი არ გამოიღო, დაუთვალეთ

კომპიუტერით დრო, რაც დახარჯა პირადი საუბრებისას და დაუქვითეთ ხელფასიდან.

ხშირად თანამშრომელი დაუკითხავად შემოდის კაბინეტში. თუ თქვენ ტელეფონით საუბრობთ და არ გცალიათ, უმჯობესია, პირადი საუბრების დაწყების წინ კარები დაკეტოთ და მდივანი გააფრთხილოთ, რომ არავინ შემოუშვას.

თუ გაწინაურებენ და გუშინდელ კოლეგას დღეს უნდა უხელმძღვანელოთ, უმჯობესია, ისე თავაზიანად მოექცეთ, როგორც თქვენ ისურვებდით რომ მოგქცეოდნენ. რაც მეტ მზრუნველობას გამოიჩინებთ მათ მიმართ, მეტ ყურადღებას დაიმსახურებთ.

ხშირად თანამშრომელი უხეშად პასუხობს მიღებაზე მოსულ მოქალაქეს, რითაც არა მარტო ხელმძღვანელს აგდებს უხერხულ მდგომარეობაში, არამედ მთელ ორგანიზაციას, ამ დროს თანამშრომელთან უნდა ჩაატაროთ ინდივიდუალური მუშაობა და თუ კვლავ გაგრძელდა ასეთი ქცევა, სხვაგან გადაიყვანეთ.

თუ პრემიით დაგაჯილდოვებთ თქვენმა უფროსმა, კარგი იქნება, თუ მადლობას გადაუხდით, როგორც სიტყვიერად, ისე წერილობით.

როდესაც პირველად ეცნობით ადამიანს, უთხარით თქვენი სახელი და გვარი. თუ ვერ იხსენებთ პირის ვინაობას, უთხარით თქვენი სახელი, გვარი და პასუხიც არ დააყოვნებს. თუ ხელმძღვანელ ქალს წარუდგენენ მამაკაცს, პირველად მამაკაცის სახელი უნდა ითქვას. თქვენი ასაკის და თანამდებობის ადამიანი შეიძლება მარტო სახელით მოიხსენიო, უფრო მაღალი თანამდებობის ან ასაკის ადამიანი – გვარით.

თუ მოსაუბრე ცდილობს ძალიან მოგიახლოვდეთ, უკან დაიხიეთ, მაგრამ არ აგრძნობინოთ, რომ მას გაუბრალებთ.

საუბრის წარმოების ხელოვნება

საქმიანი საუბრის ხელოვნებაა, როცა მოსაუბრემ იცის რაზე და როდის ილაპარაკოს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია იმის ცოდნაც, როდის გაჩუმდეთ და როდის მოისმინოთ. კარგი მოსაუბრე ის არის, ვინც მოსმენის ხელოვნებას ფლობს, მოსაუბრეს აძლევს აზრის გამოთქმის საშუალებას.

უცნობ საზოგადოებაში საუბრის დროს, უმჯობესია მოისმინოთ სხვისი აზრი, სათქმელი ჩამოაყალიბებთ, რა უნდა თქვათ, რა შეკითხვა დასვათ. შეკითხვა უნდა იყოს ისეთი, რომელიც მოგცემთ მეტი ინფორმაციის მიღების საშუალებას. თქვენს შეკითხვაში უნდა ჩანდეს, რომ ეს საკითხი გულწრფელად გაინტერესებთ. ხშირად სვამენ შეკითხვას, პასუხს კი არ ელოდებიან, რაც დაუშვებელია.

დიდი მნიშვნელობა აქვს მოსმენის ხელოვნებასაც. მოსაუბრე დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ თქვენ მას გულდასმით უსმენთ. საუბარში მაშინ უნდა ჩაერთოთ, თუ მოსაუბრემ საუბარი დაამთავრა. ნუ გააწყვეტინებთ სიტყვას. თუ ესწრებით საუბარს, რომელიც პროფესიიდან გამომდინარე უცხოა თქვენთვის, მაშინ ჩაერთეთ საუბარში, როდესაც გთხოვენ. გახსოვდეთ, თქვენ საუბრის მონაწილე ხმის ამოუღებლადაც გახდებით, თუ ყურადღებით მოისმენთ. სახის მიმიკით, თავის დაკვირვებით, მოძრაობით შეიძლება სიტყვის წარმოუთქმელადაც გამოხატოთ თქვენი დამოკიდებულება. საუბრის დროს გაიღიმეთ, დაამყარეთ კონტაქტი თვალებით. იმ დროსაც, თუ ძალიან არ გაინტერესებთ საუბარი, ნუ აგრძნობინებთ ამას მოსაუბრეს – არავინ იცის, როდის გადაიკვეთება თქვენი გზები.

საუბრისას იყავით გულდია და მეგობრულად განწყობილი, გულწრფელად დაინტერესდით მოსაუბრის ნათქვამით, ვინაიდან მხოლოდ ამ შემთხვევაში დაინტერესდებიან თქვენიტაც. თუ საუბრის დროს ჩიხში მოექცევით, შეეცადეთ შეეცვალოთ საუბრის თემა, მაგრამ გააკეთეთ ეს ტაქტიანად, ნუ შეუტევთ და ნუ შეურაცხყოფთ თანამოსაუბრეს.

ზოგჯერ პიროვნება თქვენ არ გელაპარაკებათ, მაგრამ თქვენზე საუბრობს. ამ დროს მოძრაობით გამოხატეთ თქვენი დამოკიდებულება. თუ ზიხართ, წინ გადაიწიეთ და საათს დახედეთ, თუ ეს უშედეგო გამოდგა, აუცილებლობის შემთხვევაში სიტყვით გამოხატეთ თქვენი აზრი.

ტელეფონით საუბარი

ტელეფონზე საუბარს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, განსაკუთრებით კომპანიაში. ტელეფონზე სწორი, ლაკონური პასუხის გაცემა – ხელოვნებაა. პირს, რომელიც ტელეფონით პასუხობს, შეუძლია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი იმიჯი შეუქმნას ორგანიზაციას. სატელეფონო საუბარი იწყება მისაღმებით, შემდეგ დაასახელეთ თქვენი სახელი და გვარი, – ამით თქვენ არა მარტო პასუხისმგებლობას, ძალაუფლებასაც გამოხატავთ.

შიდასატელეფონო ზარს შეიძლება მარტო სახელით უპასუხოთ, გარე კი აუცილებლად საჭიროებს მოსაუბრისგან ორგანიზაციის და ვინაობის დასახელებას. ტელეფონით საუბრის დაწყებისთანავე უნდა გადახვიდეთ პირდაპირ საკითხზე. ჯერ ჰკითხეთ აქვს თუ არა მოპასუხეს დრო, ეს მას აუცილებლად დადებითად განაწყოებს თქვენს მიმართ.

საქმიანი საუბარი უნდა იყოს მოკლე და ეხებოდეს საკითხს. მსმენელმა მოთმინებით უნდა მოუსმინოს და მაშინ ჩაერთოს, როცა დარწმუნდება რომ დასრულდა წინადადება.

მიმოწერა

მიუხედავად იმისა, რომ დღეს არსებობს კავშირის ისეთი საშუალებები, როგორცაა ელექტრონული ფოსტა, ფაქსი, მობილური ტელეფონი, ტელეფონი, წერილს ფასი არ დაუკარგავს. მართალია ზეპირი მადლობა კარგია, მაგრამ უმჯობესია მისი წერილობით გადახდა. წერილის შედგენაც ხელოვნებაა.

დასაწყისში ნუ გამოიყენებთ სიტყვას “მე” – ისეთ შთაბეჭდილებას ტოვებს, რომ თქვენს თავს აყენებთ პირველ პლანზე.

თუ მადლობას უხდით, ულოცავთ ან სამძიმარს უცხადებთ, პიროვნებას, უმჯობესია წერილი ხელით დაწეროთ.

წერილის დაწერისას განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ, რომ შეცდომა არ იყოს ადრესატის სახელსა და გვარში, ასოებში. 10-12 სიტყვიანი წერილი მეტ ყურადღებას იმსახურებს. შეეცადეთ თავი შეიკავოთ გრძელი წერილებისგან, ნუ იქნება იგი 1 გვერდზე მეტი. თუ წერილი უცხო ენაზე იწერება და ადრესატი გათხოვილი ქალია, მიუხედავად თანამდებობისა, მაინც გამოიყენეთ მეუღლის სახელი და გვარი. მაგ. Mrs. John Smith (ქალბატონ ჯონ სმიტს). თუ მეუღლის სახელი უცნობია, უმჯობესია დაიწეროს – Mary Smith (მერი სმიტს). თუ არ იცით ადრესატის სახელი და გვარი, ნუ გააგზავნით წერილს, სჯობს დარეკოთ მის სამსახურში და გაიგოთ, თუ ამას ვერ მოახერხებთ, დაწერეთ: მას – ვისაც ეხება – . ეს უფრო მისაღებია, ვიდრე ძვირფასო ქალბატონო ან ბატონო.

თუ ადამიანს არასოდეს შეხვედრიხართ, აუცილებლად უნდა მიმართოთ გვარით, ასევე იმ შემთხვევაში, თუ მას არ მოუცია იმის უფლება, რომ მხოლოდ სახელით მიმართოთ; წერილის ბოლოს უნდა დაიწეროს თქვენი სახელი და გვარი. ამჟამად დიდი ადგილი უკავია ფაქსით კავშირს. ამ ტექნოლოგიით შეიძლება სწრაფი კავშირურობის დამყარება. ფაქსით გაგზავნილ წერილს ისეთივე მნიშვნელობა ენიჭება, როგორც ჩვეულებრივ წერილს. მიმღები მხარისთვის მოსახერხებელია თუ შეატყობინებთ თქვენს სახელს, გვარს, ტელეფონისა და ფაქსის ნომრებს. ფაქსის გაგზავნის შემდეგ დაუკავშირდით ტელეფონით და შეატყობინეთ, რომ ფაქსი გაუგზავნეთ.

კომპანიებში წერილების გაგზავნისას გამოიყენება სპეციალური ბლანკები, რომელზედაც დაბეჭდილია ქვეყნის, ქალაქის, ორგანიზაციის დასახელება,

ტელეფონის, ფაქსის ნომრები და მისამართი (საფოსტო ინდექსი). ბლანკები მზადდება მაღალი ხარისხის ქაღალდისგან. ქვეყნის შიგნით გასაგზავნი წერილები იბეჭდება ქართულ წარწერიან ბლანკზე. უცხოეთში გასაგზავნი კი – ქართულ და უცხო ენებზე (ინგლისურზე) გაფორმებულ ბლანკზე.

წვეულება

გაცნობის და ურთიერთობის დამყარებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს წვეულებებს, შეხვედრას, სადილს, მიღებას და ა.შ.

თუ თქვენ მასპინძლობთ წვეულებას, სტუმრებს მოსაწვევი გაუგზავნეთ არა უგვიანეს ერთი კვირისა და შეეცადეთ მიიღოთ მათგან პასუხი – შეძლებენ თუ არა წვეულებაზე დასწრებას. სტუმარი ვალდებულია მოწვევაზე გიპასუხოთ რაც შეიძლება სწრაფად. თუ არ შეუძლია დასწრება, აუცილებელია წერილით ან პირადი დაკავშირება, ბოდიშის მოხდა, რომ ამა და ამ მიზეზის გამო ვერ დაესწრება.

სტატისტიკის მიხედვით, ადამიანთა უმეტესობა დელავს, როცა უცნობ წრეში ხვდება. თუ თქვენ უხერხულობას გრძნობთ, წვეულებამდე ჩამოაყალიბეთ თქვენი გეგმა, იფიქრეთ იმაზე, ვინ შეიძლება დაესწროს, მოამზადეთ მასთან სალაპარაკო თემა. წვეულებაზე მიზანმიმართული მისვლა გაგიადვილებთ უხერხულობის ბარიერის დაძლევას. მარტო მდგომთან უფრო ადვილია კონტაქტი. თუ არავის იცნობთ, მიუახლოვდით ჯგუფს და წარუდგინეთ თქვენი თავი. გააკეთეთ ასეთი განცხადება და გუგლიად გაეცით პასუხი დასმულ შეკითხვებს. კარგი სტუმარი ყოველთვის გუგლიად ცხადდება. შეეცადეთ უკანასკნელმა არ დატოვოთ წვეულება, უმჯობესია, გული დასწყდეთ თქვენი წასვლით, ვიდრე გაჭიანურებული დარჩებით.

მიღებისას სუფრა არ არის გაშლილი. საჭმელს და სასმელს ოფიციალტები ჩამოატარებენ, სტუმარს შეუძლია იგი აიღოს სპეციალური მაგიდიდან ან ბუფეტოდან. შეეცადეთ არ გადატვირთოთ თეფში. ლანჩის ან სადილის დროს ისაუბრეთ იმასთან, ვინც თქვენს გვერდით ზის. ნუ დაუწყებთ ლაპარაკს მეორე მაგიდასთან მჯდომ სტუმარს. ხმამაღალი ლაპარაკი მიუღებელია, როგორც სუფრაზე, ისე სამსახურში, ქუჩაში, საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილზე.

სადღეგრძელოს წარმოთქვამს მასპინძელი მას შემდეგ, როცა ჭიქები შეივსება სასმელით. თუ სადილი ოფიციალურია, სადღეგრძელოს ფეხზე ამდგარი სვამენ. ვინმეს პატივსაცემად სადღეგრძელოს წარმოთქმისას, ჭიქა ასწიეთ ბოლოს.

თუ მოსაუბრე თქვენი პერსონისადმი გამოიჩენს ინტერესს წვეულებაზე, შეგიძლიათ გადასცეთ სავიზიტო ბარათი. გახსოვდეთ, ცოლი ქმრის მარცხნივ უნდა იჯდეს.

საქმიანი წვეულება ხშირად იმართება რესტორანში (სადილი, ლანჩი, ვახშამი), რომლის დროს ადამიანმა შეიძლება ისეთი თვისებები გამოავლინოს, რომელიც არ ჩანს ოფიციალური შეხვედრების დროს. თუ ყველა სტუმარი არ არის მოსული, უმჯობესია, მოსაცდელში დაელოდოთ, ნუ დაიკავებთ ადგილს მაგიდასთან. სტუმარმა უნდა ჰკითხოს მასპინძელს, რომელი კერძი შეუკვეთოს. იმავე ტემპით მიირთვას კერძი, როგორითაც სტუმრები მიირთმევენ, ისაუბროს ყველასათვის საინტერესო თემაზე.

თუ სუფრაზე ყოფნის დროს მოგაწოდეს პური, აიღეთ და დადეთ დიდი თეფშის მარცხნივ მდებარე თეფშზე, სასმელი მარჯვნივ. თუ არ იცით, რომელი დანა ან ჩანგალი იხმართ, დაიწყეთ იმით, რომელიც თქვენი თეფშიდან მარჯვენა მხარეს ბოლოში დევს. შესთავაზეთ კერძები თქვენს მარცხნივ მჯდომს.

თუ სასმელის დაღვევის დროს ჭიქაში ყინულია, ნუ შეჭამთ მას. ყავის დაღვევა შეიძლება კერძების დამთავრებისას, დესერტის მოტანამდე. თუ ღვინო უვარგისია, შეგიძლიათ ოფიციალტს უკან გაატანოთ. წითელი ღვინით ნახევრად შეავსეთ ჭიქა – ამით მას უკეთ შეიგრძნობთ. თეთრი ღვინით შეგიძლიათ ჭიქა

ბოლომდე შეავსოთ. თუ ღვინო ბოკალშია, ხელი მოჰკიდეთ ბოკალის ფეხს, რათა ხელმა არ გაათბოს ღვინო, ხოლო თუ ღვინო წითელია, შესაძლებლობა გექნებათ დაინახოთ მისი გამჭვირვალობა. ნუ აიღებთ პურს ჩანგლით. ფინჯანში ჩასხმული წვნიანის დაღევა მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება, თუ ფინჯანს აქვს სახელური. წვნიანის ერთადერთი მისაყოლებელი გამხმარი, გამომშრალი პურია. ჭამის დამთავრების შემდეგ ნუ დაიწყებთ კბილების ჩიჩქნას, ეს მიუღებელია სუფრაზე.

თუ ჭამის დროს აუცილებელია თქვენი გასვლა, ბოდიში მოიხადეთ და ისე გადით ცოტა ხნით.

გახსოვდეთ, საქმიანი სადილის მიზანი არის შეხვედრა და საუბარი, ხოლო ჭამა მეორე პლანზეა. დაიმახსოვრეთ, ყელთან მიმაგრებული ხელსახოცი არ ითვლება კარგ ტონად. მომსახურებისთვის ოფიციალტს ანგარიშის ზემოთ გადაუხადეთ ფული, ოღონდ არ გადააჭარბოთ, ეს თვითონ ოფიციალტზეც არ ტოვებს კარგ შთაბეჭდილებას. რესტორანში ფულს უხდიან გარდერობის მუშაკს, შვეიცარს, რომელიც რესტორნის წინ მანქანას გაგიჩერებთ, სასტუმროს იმ მოსამსახურე პერსონალს, რომელიც თქვენს ბარგს წამოიღებს, დამლაგებელს, კონსიერჟს, რომელიც შეგიკვეთავთ ბილეთებს თეატრში ან კონცერტზე. ფული გადაუხადეთ ყველა იმას, ვინც თქვენ მოგემსახურათ, მაშინაც კი, თუ არა ხართ მომსახურებით კმაყოფილი.

მგზავრობის ეტიკეტი

თუ მგზავრობის დროს ვერ ისვენებთ, მუდმივად დგებით და მოძრაობთ, აწუხებთ თქვენს გვერდზე მჯდომს, ამიტომ ბილეთი აიღეთ ისეთ რიგში, სადაც დიდი სივრცეა. თუ გინდათ გაესაუბროთ გვერდით მჯდომთ, შეეცადეთ მიახვედროთ შეხებით ან თვალებით. თუ პასუხი ვერ მიიღეთ, ჩათვალეთ, რომ მას არ სურს თქვენთან საუბარი. სტიუარდებს ისევე ზრდილობიანად უნდა მოექცეთ, როგორც ოფიციალტებს – დამშვიდობებისას გადაუხადეთ მადლობა.

ტაქსით მგზავრობის დროს დაიკავეთ უკანა ადგილი. თუ რამდენიმე ადამიანი მგზავრობს ერთი მანქანით, უფროსს უთმობენ უკანა ადგილს, წინ კი უმცროსი ჯდება. საერთოდ ავტომანქანაში ყველაზე საპატიოდ ითვლება უკანა მარჯვენა ადგილი. თუ მგზავრობთ უფროსთან ერთად, საორგანიზაციო საკითხების მოგვარება და ფულის გადახდა თქვენ გიხდებათ.

საუბრის დროს ნუ იჩქარებთ, შეეცადეთ თქვენმა უცხოელმა კოლეგებმა გაიგონ რაზე საუბრობთ; საუბარს, შეხვედრას, ურთიერთდაახლოებას ხელს უწყობს მჭევრმეტყველება, ხუმრობა, მაგრამ უხამს ხუმრობას შეიძლება ურთიერთობის გამწვავება მოჰყვეს.

საქმიანი ქალი

დღეს აღარავის უკვირს, როცა ქალს მაღალი თანამდებობა უკავია ან ბიზნესმენია. ქალთა წინსვლამა და წარმატებამ გარკვეული ცვლილებები შეიტანა საყოველთაოდ მიღებულ ეტიკეტებში, თუნდაც ისეთ უმნიშვნელო საქმეშიც კი, როგორც ხელის ჩამორთმევაა. თუ ადრე ხელის ჩამორთმევა ქალისაგან მოდიოდა, დღეს უხერხული არ არის, თუ ინიციატივას მამაკაცი გამოიჩენს.

– თუ მამაკაცი მიდის ქუჩაში ქალთან ერთად, მან უნდა დაიკაოს ქუჩის მხარე;

– თუ ბიზნესში მომუშავე ქალი რესტორანში პატიუებს მამაკაცს, მან წესი უნდა დაარღვიოს და თვითონ არ უნდა შეუკვეთოს საჭმელი, ამის უფლება მამაკაცს უნდა დაუთმოს. ანგარიში უნდა წარუდგინონ ქალს.

საქმიანი ლანჩის ან სადილის დროს შეიძლება თუ არა ქალმა პომადა წაისვას? – ეს იგივეა, მამაკაცმა სუფრასთან თმები დაივარცხნოს. თუ ქალი და მამაკაცი ლიფტიდან გამოსვლისას კარიდან ერთი და იმავე მანძილით არიან

დაცილებული, მამაკაცი გზას უთმობს ქალს. თუ მამაკაცი კართან არის, ის გამოდის და უთავისუფლებს გზას ქალს. ესკალატორზე მამაკაცი წინ ატარებს ქალს, გადმოსვლისას წინ უსწრებს.

მოტრიალე კარებში ჯერ მამაკაცი შედის, შემდეგ ქალი. თანამდებობის მქონე ქალმა ტელეფონით საუბრისას თავისი სახელი და გვარი უნდა თქვას. მიუხედავად თანამდებობისა, ქალი ყოველთვის სასიამოვნო უნდა იყოს. წვეულებაზე არ უნდა დაჯდეს პირველი, არამედ დაელოდოს სხვების დაჯდომას. საზოგადოებაში ყოველად დაუშვებელია მოშვებული ჯდომა, დივანზე წამოწოლა, ან ჟურნალის მაგიდაზე ფეხების დაწყობა. ქალი უნდა წამოდგეს, როცა ასაკით უფროსი აწვდის თეფშს ან ჭიქას, უნდა დაეხმაროს დიასახლისს ჩაის მოტანასა, მაგიდის გაწყობაში. ღიმილით უნდა გადაუხადოს მადლობა მამაკაცს პალტოს ჩაცმასა და გახდაში.

იმისათვის, რომ მანქანაში ელეგანტურად დაჯდეს, ჯერ სავარძელში უნდა დაეშვას, ფეხები კი მანქანის გარეთ ჰქონდეს, შემდეგ შებრუნდეს და ფეხებიც ერთდროულად შეიტანოს მანქანაში. გადმოსვლისას ერთად მიდგმული ფეხებით უნდა გადმოვიდეს მანქანიდან, ტანი შემდეგ გადმოიტანოს. მანქანა უნდა ჰქონდეს მოწესრიგებული, გარეცხილი, არ ეყაროს ზედმეტი ნივთები.

ქალთა გარკვეული ნაწილი დიეტაზე ზის და ამავე დროს გემრიელად შეექცევა საჭმელს, განსაკუთრებით ღამის საათებში. აუცილებელია, ქალმა ორგანიზმი ფიზიკური ვარჯიშებით გაიკაუოს. იგი არა მარტო გამხსნევებს, ხალისიანსაც ხდის თქვენს ცხოვრებას.

მაგიდასთან ჯდომისას ბევრი არ უნდა მიირთვათ, ჭამოთ მაშინ, როცა მოგშივდებათ, ოღონდ თავი ძალიან არ გადაიტვიროთ. თუ მოგშივდათ ჭამეთ შოკოლადი. ერთდროულად ნუ მიირთმევთ მჭავეს და სახამებლით მდიდარ პროდუქტებს, შაქრიან, მსუყე და ცილიან საკვებს. მინიმუმამდე შეამცირეთ პურეული და ტკბილეული.

სიბერის ხელოვნება

მამაკაცებს, უფრო მეტად კი ქალებს, რომელთაც ახალგაზრდობაში მომხიბვლელად არ თვლიდნენ, ღამაზების წინაშე დიდი უპირატესობა აქვთ, ვინაიდან ისინი “ღამაზად” ბერდებიან. წლებთან ერთად ისინი არ კარგავენ იმას, რაც არასოდეს ჰქონიათ – სიღამაზეს. ასაკი ათავისუფლებს მათ წარუმატებლობის შეგრძნებისგან, ეუფლებათ სიმშვიდე, კარგი განწყობილება. იშვიათად მოიძებნება ადამიანი, რომელიც სახეზე გაჩენილ ნაოჭებს გულდაწყვეტით არ ათვალთვლებს. ძნელია იმის შეგრძნება, რომ აღარ აქცევენ ყურადღებას.

ცხოვრების შეცნობა სიბერის მოახლოების შეცნობასაც ნიშნავს. უნდა შექმნათ ფასეულობათა სისტემა, რომელიც არა მარტო გარეგნობას უნდა ეყრდნობოდეს. გონება, კულტურა, მორალური თვისებები, ვაჟკაცობა, სულის სიმტკიცე ადამიანებს გაცილებით მეტ სიღამაზეს ანიჭებს, ვიდრე ფიზიკური სიღამაზე. იმისათვის, რომ ნებისმიერ ასაკში კარგად გამოიყურებოდეთ, საჭიროა ფიზიკური მომზადება, ვარჯიში, იგი ჯანმრთელობის, სიღამაზის, ხალისიანი განწყობის საწინდარია. სპორტული აღნაგობის ადამიანი ჯანმრთელად, მიმზიდველად გამოიყურება და საზოგადოებისთვის გაცილებით უფრო სასიამოვნოა. ამით იგი არა მარტო თავის თავს, საზოგადოებასაც, ირგვლივ მყოფთაც სცემს პატივს.

VII თავი ქალი - ხელმძღვანელი

ქალი მოჯადოებულ წრეში იმყოფება, მისთვის ძნელია იყოს სრულფასოვანი ხელმძღვანელი, ასევე ოჯახის დიასახლისი, დედა და მეუღლე. ეს წინააღმდეგობა მუდმივად თან სდევს ქალს, რა თანამდებობაც არ უნდა ჰქონდეს.

რა უშლის ქალს იყოს ხელმძღვანელი?

პირველ რიგში მას სჭირდება ბევრი დრო. ამავე დროს სჭირდება “მყარი და საიმედო ზურგი” – ოჯახის წევრების კეთილგანწყობა, მათი უნარი დამოუკიდებლად გაართვან თავი ოჯახურ პრობლემებს.

არის კიდევ ერთი წინააღმდეგობა-ქალი ხელმძღვანელისათვის, – ეს არის მისდამი მამაკაცების დამოკიდებულება (ისინი თვლიან რომ ქალს ნაკლებად გააჩნია პროფესიონალური თვისებები).

ყველაზე მეტად თანამედროვე ცხოვრებაში გავრცელებულია-მოვალეობის განაწილების წესი: რა აკეთოს? ვინ აკეთოს? როდის აკეთოს? ოჯახებში სადაც მოვალეობები განაწილებულია 60%-ით, ქორწინება წარმატებულია, სადაც 5-6%-წარუმატებელი, დანარჩენ შემთხვევაში- საშუალო.

მეორე წესი საქმიანი ქალის ცხოვრებაში-ეს არის ე.წ. “ღრუბლებში გამონათება”. ხელმძღვანელის სამუშაოს ერთი ვერაგული მხარე აქვს-გგონია რომ მნიშვნელოვანი საქმეები დამთავრდება და ნათელი წერტილი გამოჩნდება, მაგრამ გამონათება არ ხდება.

ქალს უყვარს მრავალფეროვნება: მხიარულება და სიმშვიდე, კეკლუცობა და სერიოზულობა, გაუგებრობა და კონკრეტულობა. როცა ხელმძღვანელობს ხალხს, ეს ყველაფერი გადაჭარბებულად აქვს, მაგრამ ზოგჯერ გინდა გაექცე ჩვეულს და სხვანაირად მოიქცე, მოდუნდე და როგორც იტყვიან ფირფიტა გადააბრუნო. მესამე წესი – დროის გონივრულად გამოყენება. იგი შეიძლება შემდეგი სახით ჩამოყალიბდეს;

– ასწავლო ორგანიზება საკუთარ თავსაც და სხვებსაც, ნიშნავს ისწავლო დროის განკარგვა;

– ყველაფერი აკეთო დროზე;

– როგორც მოექცევი დროს, ისე მოექცევათ დრო თქვენ;

– ის, რაც არ გაკეთდა დროზე, მოითხოვს უფრო მეტ ძალისხმევასა და დროს მის შესასრულებლად;

– უნდა შეგეძლოს მუშაობა არა მხოლოდ მაშინ, როცა ცოტა დრო გაქვს, არამედ მაშინაც, როცა ის ბევრი გაქვს;

– დროის ნებისმიერ მონაკვეთში შეიძლება რაიმე სასარგებლოსა და საჭიროს გაკეთება;

– ის, რაც შეიძლება გაკეთდეს ახლა და დღეს, არ გადადო ხვალისათვის და მერე;

– ხელმძღვანელის უდიდესი ხელოვნებაა იპოვოს დრო მაშინ, როცა ის ცოტაა, ან საერთოდ არ არსებობს;

– ყველაზე ძვირი ფასი- ეს არის ფასი გადახდილი, ხელიდან გაშვებული ან დაკარგული დროისათვის;

– დროის ძალა და ფასი იგრძნობა მაშინ, როცა ის სულ უფრო ცოტა რჩება;

– ყველაზე გავრცელებული დანაშაულებებია-ქურდობა, გაფლანგვა და დროის უქმად მოკვლა;

– დროის გამოყენების სწავლა-ნიშნავს იპოვო გზა მიზნისკენ;

– ”მოიგო დრო-ნიშნავს, მოიგო ყველაფერი”.

ზოგიერთის აზრით ქალი-ხელმძღვანელისათვის ყველაფერი ქალური დამთავრებულია. მაგრამ ქალი ყოველთვის რჩება ქალად და მისთვის საჭიროა

დრო, რომ ყურადღება მიაქციოს თავის თავს, თავის გარეგნობას, იგი ყოველთვის უნდა გამოიყურებოდეს მიმზიდველად. გარეგნობა ქალისათვის ეს არის: ზრუნვის, პრობლემების, შეფასების, სიხარულის, წყენის, ფუსფუსის მთელი სამყარო. ყველაფერ ამის უკან იმალება ცხოვრებისეული ფილოსოფია.

– ქალის ბუნება ასეთია: იყო საქმიანი და არა მიმზიდველი. გაცილებით ცუდია, უკეთესია მიმზიდველი და ნაკლებად საქმიანი;

– ქალი განიცდის იმას, როცა მას განიკითხავენ არა მისი შეცდომების, არამედ გარეგნობის გამო;

– გარეგნობის შექმნის ხელშეწყობაზე დამოკიდებულია ბევრი რამ: ის ულამაზო ქალს გარდაქმნის მიმზიდველს და სიმპათიურს, კიდევ უფრო უკეთესად;

და ბოლოს ქალის უნარს პოულობენ მისი გარეგნობის გამოსატყულებაში. გაიგო, თუ როგორ აღწევს ქალი კარგ გარეგნობას, ნიშნავს რამდენადმე შეიცნო თვით ქალი.

მამაკაცები პირველ ადგილზე აყენებენ ქალურობას, კარგ გარეგნობას, მომხიბვლელობას. ისინი ვერ იტანენ ქალში და განსაკუთრებით ხელმძღვანელ ქალში უსუფთაობას, უგემოვნობას, გადაჭარბებულ კოსმეტიკასა და ბიჟუტერიას.

ისინი უნდა ფლობდნენ ურთიერთობის ეტიკეტს, ღიმილს, შესტს, მიმიკებს, შეეძლოთ საქმიანი საუბრები, ჩაცმა. ეს ატრიბუტები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელისათვის.

უფრო ხშირად საქმიანი ქალი სიმპათიურია, ვიდრე ლამაზი. ლამაზი ქალი უფრო თავისი სილამაზით ცხოვრობს, რომელიც ბევრ დროსა და ძალისმხნევას მოითხოვს, ამიტომაც ყოველთვის რჩება მხოლოდ ქალად.

ქალი ხელმძღვანელის მეორე ფასეული თვისებებია – კომპეტენტურობა (საქმის ცოდნა).

ქალი ხელმძღვანელის საუკეთესო სტილი–ეს არის სხვადასხვა თვისებების მოქნილი შეფასება: სიკეთე და სიმკაცრე, სიმშვიდე და მომთხონილება; სირბილე და სიმტკიცე.

მესამე ჯგუფი თვისებებისა – ადამიანებთან ურთიერთობის ცოდნაა.

ძლიერი სქესის წარმომადგენლები ვერ იტანენ როცა ქალი-ხელმძღვანელი უხეშობს, ყვირის, მაგიდაზე ხელებს ურტყავს, იგინება– დარჩით ისეთი როგორიც ხართ.

ქალი-ხელმძღვანელის განსაკუთრებული თვისებებია- ემოციურობა, კაცებს ესმით, რომ ქალი ემოციის გარეშე არ არსებობს, მაგრამ ემოციურ მეთოდებს ისინი ვერ აღიქვამენ.

ჩამოვაყალიბოთ ხელმძღვანელისათვის საჭირო თვისებები: რომელიც ვრცელდება ორივე სქესის წარმომადგენელზე.

თვისებები, რომლებიც ახასიათებთ მათ, ვისაც ადამიანებთან ურთიერთობა შეუძლიათ.
– მოსმენის უნარი, ადამიანის გაგება
– პატივისმცემლური, ტაქტიკური დამოკიდებულება ადამიანებისადმი
– მანერები, რომლებიც არ ამცირებს ადამიანის ღირსებას
– კეთილგანწყობილი, ყურადღებიანი, გულისმიერი

ხელმძღვანელი, რომელსაც შეუძლია ადამიანებთან ურთიერთობა, სრულებით არ ჰგავს კეთილ ბაბუას, იგი შეიძლება იყოს მკაცრიც, მომთხონიც, კრიტიკულიც

და მისი თანამშრომლები არ ჩათვლიან, რომ ყურადღება და კორექტულობა- ეს მხოლოდ იაფფასიანი ავტორიტეტის მოპოვებისათვის ხდება.

შეიძლება ჩამოვყალიბოთ რამდენიმე ნიშანი, რომელიც როდესაც სასარგებლო იქნება ნებისმიერი ადამიანისათვის.

1. არსებობს ბევრი საშუალება ადამიანი შენს საწინააღმდეგოდ რომ განაწყო. ყველაზე მგრძობიარე და უეჭველი მათ შორის: – მისი ღირსების დამცირებაა;
2. გაუფრთხილდი კადრებს- ეს პირველ რიგში ნიშნავს იმას, რომ არ მიმართო მათ უსამართლოდ;
3. გამგები გაიგებს– ეს არა მხოლოდ სახარებისეული ჭეშმარიტებაა, არამედ ურთიერთობის ბრძნული წესიც;
4. ყველაზე საშინელია, როცა ხელმძღვანელი გარდაიქმნება რაღაც რობოტად, ვერ ამჩნევს ადამიანებს. ამ დროს ის ემსგავსება კუნძულს, რომელიც მიატოვეს მისმა ცოცხალმა მობინადრეებმა;
5. ვისაც არ შეუძლია ადამიანებთან მიდგომა, ხდება მარტოსული; ხელმძღვანელი- მარტოსული-ყველაზე დრამატული სიტუაციაა;
6. ურთიერთობა ხალხთან–ეს ნიშნავს მისცეს მათ ყველაზე საუკეთესო, რაც გააჩნია ხელმძღვანელს;
7. ჩათვალეთ ადამიანები თქვენზე ჭკვიანებად და თქვენ დაიწყებთ მათთან საუბარს, როგორც თანასწორთან;
8. ერთი თვისება წარმოშობს მეორეს. ადამიანებისადმი გულგრილობას მიჰყავხართ ბიუროკრატიზმისაკენ. ბიუროკრატიზმს – თვითგანდიდებისკენ, თვითგანდიდებას – თვითნებობისკენ;
9. ადამიანებთან ურთიერთობის გაუმჯობესება შეიძლება დაუსრულებლად, ყველაზე მთავარი წინააღმდეგობა – ეს არის სურვილის არ არსებობა- გახდე უფრო რბილი და მოქნილი;
10. “კავშირი მასხასთან”- იცხოვრო მათ შორის, იცოდე მათი ხასიათი, იცოდე ყველაფერი, გაუგო მათ, შეგეძლოს მიდგომა, მოიპოვო მათი აბსოლუტური ნდობა.

თითოეულ ხელმძღვანელს აქვს ურთიერთობის თავისი მეთოდი. განვაზოგადოდ თუ რა იწვევს, როგორც მამაკაცების ისე ქალების ანტიპათიას მათ მიმართ: “ქალი თეთრ ხელთათმანებში”- თამაშობს პატიოსნის, პატივსაცემის, წესიერის როლს, სინამდვილეში აკეთებს საზიზღრობებს და ამცირებს სხვების ღირსებებს “ზრდილობიანი” მეთოდებით;

– “ცივი-ქედმაღალი ლედი”- მას აინტერესებს მხოლოდ სამსახური და არავითარი სულიერი მდგომარეობა, იგი ერიდება თანამშრომლებთან არაფორმალურ დამოკიდებულებას, არ წვდება მათ მოთხოვნისებებს, ელაპარაკება ზემოდან, ადვილად ტყენს გულს სიტყვით;

– “საზარელი ჭორიკანა” – ზოგჯერ ხდება, რომ ქალ-ხელმძღვანელზე თანამშრომლები ცუდად არ საუბრობენ, მაგრამ ხაზს უსვამენ, რომ მას უყვარს ჭორაობა, სხვისი ჭუჭყიანი თეთრეულის ქექვა;

– “ახირებული ქალიშვილი”- განმასხვავებელი თვისებაა- ჩაკეტილი თავის თავში, ყველა და ყველაფერი მის წინააღმდეგ. უტაქტობა ურთიერთობაში თანამშრომლებთან, მათი მუშაობის შედეგებით მუდმივი უკმაყოფილება;

– “ლურჯი წინდა”- ეს როგორც წესი არის მარტოხელა ქალი, ყველაფრის კატეგორიული გამკითხავი, შრომისუნარიანი, მტკიცე. ბევრი რამ ტიპური ქალურობისა მისთვის დიდ როლს თამაშობს, მისთვის მთავარია მხოლოდ მუშაობა. ამ თვალსაზრისით ეს არის იდეალური ტიპი საქმიანი ქალისა.

ტაბულაში დაჯგუფებულია თვისებები, რომელიც არც ერთ ქალ-ხელმძღვანელს პატივს არ მიაგებს.

მიუღებლობის მაღალი ხარისხი	მიუღებლობის საშუალო ხარისხი	მიუღებლობის დაბალი ხარისხი
თავშეუკავებლობა ისტერიულობა უტაქტობა უხეშობა	ყვირილი ნერვიულობა ფიცხობა ხასიათის თამაში	დაწვრილმანება შურიანობა ყბელობა ჭორაობისადმი მიდრეკილება

როგორი არაჩვეულებრივი დახასიათებაც არ უნდა მისცეთ ადამიანებს, მთავარი თვითშეფასება, საკუთარი თავისადმი კრიტიკული დამოკიდებულება, თვითაღზრდა.

თვითაღზრდის და თვითმართვის ყველაზე გავრცელებული მეთოდებია:

– გახსენების მეთოდი- იცის თავისი ნაკლი, ხელმძღვანელი მუდმივად ახსენებს საკუთარ თავს ამის შესახებ, ზოგიერთი ხელმძღვანელი- წერილობითაც. მაგ: მაგიდაზე უდევთ ფურცელი, რომელზეც წერია- “თავი შეიკავე! არ ანერვიულდე! ხელმძღვანელს არ აქვს უფლება ინერვიულოს!”;

– ”შეჩერდი – გადაკეტე ონკანი“- როგორც კი ხელმძღვანელი იწყებს აღგზნებას, იგი აფრთხილებს თავის თავს: “არა ასე არ შეიძლება, უნდა ვიპოვო უფრო რბილი მიდგომა”. ამით ხელმძღვანელი აჩერებს ქარიშხალს და იწყებს თავის თავზე, სიტუაციაზე, ადამიანებზე, სხვანაირ შეხედვას;

– თავშეკავების მეთოდი – მძაფრ სიტუაციებში ხელმძღვანელი არწმუნებს თავის თავს, რომ დაძაბულობის შემდგომი გაზრდა არაფერ კარგს არ მოუტანს. ამ დროს თავის შეკავება ძნელია, გინდა დარტყმას დარტყმით უპასუხო, მაგრამ ხელმძღვანელი შეგნებულად იკავებს თავს, საკუთარ ემოციებს, ცდილობს ამ სიტუაციიდან მოცილებას, ერთგება სხვა საქმეებში;

– მეთოდი ახსნისა ქმედებამდე- ეს საკმაოდ ეფექტური საშუალებაა, რადგანაც მეორე მხარესაც აიძულებს შეიგრძნოს საკუთარი ქცევა. ჩვეულებრივად ხელმძღვანელი ეუბნება ხელქვეითს: “თქვენ გესმით, რომ იქცევით არასწორად და იცით ჩემი ჩვეულებრივი რეაქცია, რატომ მიგყავთ საქმე გამწვავებამდე?”- ასეთი ახსნა ორივე მხარეს აიძულებს გააანალიზოს მძაფრი ემოციონალურად დამოკიდებულების მიზეზები. ეს მეთოდი კიდევ ერთხელ უსვავს ხაზს, თუ რამდენად ბევრია დამოკიდებული ხელმძღვანელის კეთილგონიერებასა და თავშეკავებაზე.

ამგვარად, ყველა ხელმძღვანელისათვის საერთო პრობლემაა, ხელმძღვანელობის ეფექტური მეთოდები. მხედველობაში მიიღეთ ჭეშმარიტება, რაც წლების განმავლობაში გამოუმუშავდა ხელმძღვანელების ბევრ თაობას:

– არ არსებობს გამოუვალი სიტუაცია, საჭიროა განსაზღვრო როდის და როგორ იმოქმედო;

– ისწავლო მეთოდები, არ ნიშნავს, რომ ის ზუსტად გადაიღო, არამედ უნდა აითვისო მუშაობის საკუთარ სტილთან შესაბამისობაში;

– არ არსებობს ცუდი და კარგი მეთოდები, არამედ არის უუნარო ხელმძღვანელები, რომლებიც შედეგიან მეთოდებს ცუდად გადააქცევენ და უნარიანი ხელმძღვანელები, რომელთაც ნებისმიერი მეთოდის ხელმძღვანელის ეფექტურ ინსტრუმენტად გადააქცევის უნარი აქვთ.

ქალისა და მამაკაცის საქმიანი თვისებები

არსებობს საქმიანი ფასეულობები, რომელიც ამკობს ნებისმიერ ადამიანს. ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმიანობის გამოხატვაა სიტყვისა და საქმის ერთიანობა. სწორედ საქმიანი ხელმძღვანელი ყოველთვის ერთგულია თავისი სიტყვის, ვალდებულების, შეთანხმების. შეასრულო ზეპირი და დაფიქსირებული სიტყვა- ეს თავის მხრივ არის საქმიანი აზარტი, რომელშიც კონკრეტირებულია ღირსება, პრესტიჟი, პატიოსნება, სინდისი და პროფესიონალიზმი ხელმძღვანელისა.

გადახრა შეიძლება ჰქონდეს ყველას, მათ შორის საქმიან ადამიანსაც. ქალს უფრო მალე პატიობენ, ვიდრე მამაკაცს. როგორც იტყვიან, ქალი უფრო საიმედოა პერსპექტიულ დამოკიდებულებაში. მან შეიძლება მოთხოვნილ დროში ვერ შეასრულოს დაკისრებული, მაგრამ მაინც შეასრულებს რაღაც პერიოდის შემდეგ, ვინაიდან ბუნებით მას მოვალეობის გრძნობა უფრო გააჩნია, ვიდრე მამაკაცს.

საქმიანი სიტყვა – ეს არის საქმის პრაქტიკული გადაწყვეტის ან დაჩქარების მეთოდი. საშუალება, რომ გადადოთ რაღაც შემდეგისათვის, დააწყნაროთ აღელვებული და შეწუხებული. თუ საქმიან ადამიანს არ შეუძლია გააკეთოს მაშინვე რაღაც საქმე, იგი არაფერს არ ჰპირდება. დახმარება ხდება მაშინ, როცა არსებობს რეალური საფუძველი მისი შესრულებისა. უმჯობესია არ დაჰპირდე, ვიდრე დაჰპირდე და არ შეასრულო.

საქმიანობა მულავენდება ადამიანის უნარში: მოკლედ, ნათლად და გასაგებად გადმოსცეს საკითხის, პრობლემის არსი. ბევრსიტყვაობა-საქმიანობის მტერია და ფასდება, როგორც დროის გაფლანგვა. საქმიან ადამიანებს სხვებისგან ანსხვავებენ ასეთი პრაქტიკული წესით: თავიდან აიცილო ბევრი სიტყვების თქმა და არ თქვა არაფერი კონკრეტული.

საქმიანი ქალის სიტყვა გამოიხევა ემოციურობით. როგორი კარგი ხელმძღვანელიც არ უნდა იყოს, მრავალსიტყვაობისა და ემოციურობის გარეშე, შეუძლებელია. ქალი ნაკლებად განწყობილია ლაკონურობისა და მექანიკურობისადმი, რაც მამაკაცებისათვის დამახასიათებელია. იგი უფრო მგრძობიარეა სიტყვებისა და საქმეების მიმართ. ქალის სიტყვა მრავალფუნქციონალურია. ლაპარაკობს რა ბევრს რაიმე საკითხებზე, იგი მოულოდნელად გადაჭრის ამ საკითხს – სიტყვები ეხმარება, ზემოდან მიღებული შენიშვნების შემდეგ გამოთქვამს თავის აზრს – სიტყვები კურნავს, გუნება-განწყობის გავლენით არ უფიქრდება რას ამბობს – სიტყვები გულს ტკენს. მაგრამ მიუხედავად ყველა ზიგზაგისა, ემოციებისა, სიტყვისა და საქმის ერთიანობა- აი რა არის პროფესიონალის მნიშვნელოვანი თვისება, მიუხედავად ამისა, ქალია ის თუ კაცი.

საქმიანობის ნათელი გამოხატულება- ეს არის ხელმძღვანელის უნარი, საქმე ბოლომდე მიიყვანოს. ამ დროს ყველაზე რთული ფსიქოლოგიური ბარიერი არის დააძალო საკუთარ თავს იმის კეთება რაც საჭიროა და არა იმის – რაც გინდა.

საქმიან ქალებს მამაკაცებისაგან განსხვავებით აქვთ ერთი უპირატესობა- მათ დაწყებული საქმის ბოლომდე მისაყვანად შეუძლიათ დროზე შეჩერება. მამაკაცებს უნდათ მიზანს სწრაფად მიაღწიონ და მისკენ მტკიცედ მიისწრაფიან. ყოველი შეფერხება მათ თავმოყვარეობას ლახავს, ისინი სწრაფად დუნდებიან. ქალებს სხვა ტაქტიკა აქვთ, თუ საქმე არ გამოდის იგი ჩერდება, იკრებს ძალას, ირჩევს უფრო ეფექტურ საშუალებებს შეტევისათვის. შერბილებული ტაქტიკა შედეგის მისაღწევად – ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია მართვის პროცესში. აქ ქალისაგან შეიძლება რაღაცეების სწავლა.

არის კიდევ საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი- ციფრების, ფაქტების ცოდნა, სიტუაციის შეფასების უნარი, დათვლა. მამაკაცები ხშირად იწვეებიან იმის გამო, რომ ინფორმაციის ერთ წყაროს ეყრდნობიან და არ გადაამოწმებენ მონაცემებს თუნდაც ჩვეულებრივ საუბარში.

არის შემთხვევა, როცა მამაკაცი თავის ქალ-ხელმძღვანელს წარუდგენს “მსოფლიოში საუკეთესო პროექტს”. ქალი-ხელმძღვანელი მოუსმენს მას, დებულობს სრულიად საწინააღმდეგო გადაწყვეტილებას, რომელსაც მას მიაწვდის მისი მგრძობიარე ინტუიცია და ეს აღმოჩნდება სწორი, ვინაიდან ერთ ქალს გაცილებით მეტი ინფორმაცია და პრობლემის შეგრძნების უნარი აქვს, ვიდრე ათ კაცს ერთად აღებულს.

საქმიანობის ერთ-ერთი უფრო გავრცელებული მეთოდი – დარწმუნებაა. საქმიან ხელმძღვანელს ანსხვავებენ არგუმენტირებული დარწმუნების უნარით, ვინაიდან მას შეუძლია ნებისმიერი მოვლენა (ქმედება) გადაიტანოს ინტერესების, სტიმულის, აქტიურობისა და პასიურობის, მოგება-წაგების, დანახარჯისა და შედეგის ენაზე. არ არსებობს რაიმე, რისი დამტკიცება ან უარყოფა არ შეიძლებოდეს საქმიან ცხოვრებაში. მთავარია, ისწავლო ეს ხელოვნება. ამ ხელოვნებას დაეუფლება მხოლოდ ის, ვინც საქმის ერთგულია. ის, რომ “შენი “მე”-სგან რაღაც მისცე საქმეს და რაღაც დაიტოვო შენთვის, ამას საქმე არ ითმენს, მთლიანად უნდა ეკუთვნოდეს საქმეს, მხოლოდ ამ შემთხვევაში მიაღწევ წარმატებას.

ტესტი: საქმიანი ქალი რამდენად საქმიანი ხართ?

1. დღეს ბევრს ლაპარაკობენ საქმიან ქალებზე, მათ უნარზე- აკეთოს პრაქტიკული საქმე. როგორია თქვენი ზოგადი წარმოდგენა საქმიან ქალებზე?
–
 - ა) ეს არის ქალი, რომელიც ჩაფლულია უამრავ სხვადასხვა საქმეში, როგორც ორგანიზაციის, ისე სახლის;
 - ბ) იგი არა მხოლოდ “მთლად საქმეებშია”, არამედ პრაქტიკულად შეუძლია მათი კეთება;
 - გ) საქმიან ქალად იწოდება ისეთი, რომელიც უამრავი ხელშემშლელი პირობების მუხედავად, ცდილობს შეასრულოს თავისი ფუნქცია ორგანიზაციაშიც და სახლშიც;
 - დ) ვთვლი რომ ქალი მხოლოდ ოჯახში უნდა იყოს საქმიანი. ფირმაში საქმიანობა ქალს უკარგავს ქალურობას და სხვა ტიპიურ ქალურ თვისებას;
 - ე) ისეთი შთაბეჭდილება მრჩება, რომ ქალი ჩაითრიეს ორგანიზაციულ საქმიანობაში და დაარქვეს საქმიანი, ახლა კი იქიდან ვეღარ ახერხებენ მის გამოყვანას და უბრალოდ ქალის წოდებას.
2. დავუშვათ, თქვენ შეპირდით რაღაცის გაკეთებას ან დახმარებას რაიმეში სხვა ადამიანს, მაგრამ მდგომარეობა შეიცვალა იმგვარად, რომ შეპირებულის შესრულება გაძნელდა, როგორ მოიქცევით? –
 - ა) შევატყობინებ ამ ადამიანს მდგომარეობის შეცვლას და დაპირებულის შესრულების შეუძლებლობის შესახებ;
 - ბ) შევეცდები ამ ადამიანს ვუთხრა, რომ მდგომარეობა შეიცვალა და დაპირებულის შესრულება გაძნელდა. ამასთან ვეტყვი, რომ არაა საჭირო იმედის დაკარგვა შეპირებულზე;
 - გ) შევეცდები შევასრულო დაპირებული. თუ შევასრულებ კარგია, თუ ვერა, ავუხსნი შეუსრულებლობის მიზეზს;
 - დ) არასოდეს არ დავპირდები, თუ არა ვარ მდგომარეობაში დარწმუნებული.

3. სახლში და სამსახურში თქვენ გარშემორტყმული ხართ სხვადასხვა საგნებით, რომლებითაც ხშირად სარგებლობთ. როგორია მათი განლაგების თქვენეული წესი? –
- ა) თითოეული დევეს იქ სადაც მოხდება;
 - ბ) ვცდილობ დავიცვა წესი, ყველა საგანს თავის ადგილი აქვს;
 - გ) პერიოდულად ვამყარებ წესრიგს საგნების განლაგებაში, შემდეგ მათ ვაწყობ სადაც მოხდება, რათა არ გადავიტვირთო გონება მათი ადგილმდებარეობით. რამდენიმე ხნის შემდეგ ისევ ვაწესრიგებ და ა.შ;
 - დ) დროის უქონლობის გამო სხვას ვთხოვ დალაგებას იმ საგნებისას რომლებიც არეულ-დარეულია. ეს მართალია ქმნის რაღაც უხერხულობას, რადგან მერე უნდა გაარკვიო, სად რა დევეს;
 - ე) ვფიქრობ, რომ ეს საკითხი არ ეხება საქმიანობას.
4. დავალებების, თხოვნის, საქმეების, ფიქსაციის რომელ სისტემებს იყენებთ თქვენ? –
- ა) ვიწერ ჩემს ყოველკვირეულში რა უნდა შევასრულო რა დროში;
 - ბ) ვაკეთებ უფრო მნიშვნელოვანი საქმეების ფიქსაციას ჩემს ყოველკვირეულში;
 - გ) “წვრილმანები” ვცდილობ დავიმახსოვრო, თუ ვივიწყებ “წვრილმანებს”, ამას არ ვთვლი ნაკლად;
 - დ) ვცდილობ დავიმახსოვრო დავალება, თხოვნა, საქმეები, რადგანაც ისინი ავარჯიშებენ ტვინს, თუმცა უნდა ვაღიარო, რომ მეხსიერება ხშირად მდალატობს;
 - ე) ხშირად ვიყენებ “საქმეების ჩამოწერას” დღისთვის ან კვირისთვის, იგი მეხმარება თვითორგანიზებაში, თვითკონტროლში, მაძლევს წარმოდგენას მათი “მოძრაობის” შესახებ;
 - ვ) მივსდევ პრინციპს “საპირისპირო მახსოვრობის” შესახებ. დავალებების შესახებ დაიმახსოვროს მან, ვინც მას იძლევა. თუ საქმე მნიშვნელოვანია მას არ დაივიწყებენ.
5. როგორია თქვენი მისვლის სიზუსტე საქმიან შეხვედრაზე, კრებებზე, სხდომებზე;
- ა) ჩვეულებრივ მივდივარ წინდაწინ ან ცოტა ადრე;
 - ბ) მივდივარ დროზე. ე.ი. დაწყებისთვის;
 - გ) როგორც წესი, ვიგვიანებ სხვადასხვა მიზეზების გამო და ვერაფრით ვიცვლები;
 - დ) ყოველთვის ვიგვიანებ, თუმცა ვცდილობ მივიდე ადრე ან დროზე;
 - ე) ვინმემ რომ მასწავლოს არ დავაგვიანო, გადავიქცევი მუდმივი დამგვიანებლიდან, ნაკლებ ან არ დამგვიანებლად.
6. როგორ აწარმოებთ თქვენი უბის წიგნაკს, საქმიანი ადამიანების, ნათესავებისა და ახლობლების ტელეფონის ნომრებით? –
- ა) მე ვარ ჩემი წიგნაკის უფროსი. როგორც მინდა ისე ჩავიწერ ტელეფონის ნომრებს, გვარებს, სახელებს. თუ ვინმეს ნომერი დამჭირდება აუცილებლად ვიპოვი;
 - ბ) ხშირად ვცვლი ტელეფონის ნომრებიან წიგნაკს, ვინაიდან ძალიან დიდ ექსპლუატაციას ვუწევ; გადაწერისას ვცდილობ ყველაფერი თანმიმდევრულად აღვრიცხო, თუმცა მერე მაინც ვურევ;
 - გ) ჩანაწერებს ვაწარმოებ “ხასიათის ხელწერით”. ვთვლი, რომ მთავარია იყოს ჩანაწერი, სად იქნება, კარგად თუ დაჩხაპნილი- ამას მნიშვნელობა არა აქვს;

- დ) ალფაბეტის მიხედვით ვწერ გვარებს, სახელებს, ტელეფონის ნომრებს, თუ საჭიროა- დამატებით ცნობებს. მართალია, იდეალური წესრიგი არ არის, მაგრამ მაინც გაადვილებულია.
7. ანიჭებთ თუ არა მნიშვნელობას დავალების დროულ შესრულებას? –
- ა) ვთვლი- დროულობა, საქმიანობის მნიშვნელოვანი გამოვლინებაა, იგი არასოდეს არ გიმტყუნებს, მიუხედავად ამისა, მაინც რაღაცას ვერ ვაკეთებ დროულად;
- ბ) რაღაც დროულად შეასრულო ეს არის შანსი- მიიღო ახალი დავალება. შესრულებული – ყოველთვის თავისებურად ისჯება;
- გ) ქალი მუშაობაში უნდა იყოს შემსრულებადი, მაგრამ არა აუცილებლად დროული. მას ხომ მუდმივად რაღაც უშლის დაიცვას დრო. ამისათვის ის არ უნდა გაასამართლო ძალიან მკაცრად;
- დ) გამჯობინებ ნაკლებად ვიმსჯელოთ დროულობაზე, არამედ დათქმულ დროზე შევასრულო დავალება;
- ე) შეიძლება, ეს ჩვეულებრივად არ ისმის, მაგრამ უფრო საინტერესოდ და მხიარულად ცხოვრობ მაშინ, როცა ქალი არ არის პუნქტუალური, გასახსენებლად კარგია.
8. როგორ ექცევით "თქვენ" და "ჩვენ" სამუშაო დროს და სამუშაოს შედეგებს? –
- ა) ძალიან სავალალოა, როცა დრო იხარჯება კამათზე ან ლაყბობაზე, რომელსაც შეიძლება თავი აარიდო. ვაფასებ პრაქტიკულ შედეგს. იგი მთავარი საზომია ნათქვამის და არნათქვამის, გაკეთებულის და არგაკეთებულის;
- ბ) ქალებს, როგორც ცნობილია უყვართ ერთმანეთთან საუბარი, გაზიარება ერთმანეთისთვის სიხარულისა და ტკივილის. ამის გარეშე არ არსებობს საქმიანი ქალი, მაგრამ მთავარია ამ დროს საქმე არ გაფუჭდეს;
- გ) სიმართლე რომ ვთქვა, დროისადმი ასეთი დამოკიდებულება მაქვს: დღე გავიდა და არაფერი არასასიამოვნო არ მოხდა – ძალიან კარგი, მის რაციონალურ გამოყენებაზე სხვებმა იზრუნონ (კაცებმა და არა ქალებმა);
- დ) ჩემი აზრით დრო შეიძლება უფრო შედეგიანადაც გამოიყენო. პრაქტიკულად რომ გაეთვალისწინებინათ, ქალებს უხდებათ მუშაობა ორგანიზაციაშიც და სახლშიც;
- ე) ამ კითხვებზე ჩვეულებრივ ცდილობენ უპასუხონ “ძალიან კარგი”. მე ვთვლი, რომ ბევრი რამ უწყობს ხელს თვით ჩვენშიც და ირგვლივაც, – დროს მოექცე გაუფრთხილებლად და ფლანგო იგი.

გასაღები

№	პასუხების შეფასება, ქულები				
	ა	ბ	გ	დ	ე
1	5	10	10	5	0
2	10	5	5	10	–
3	0	10	5	5	0
4	10	5	1	10	0
5	10	0	0	0	0
6	5	5	5	10	–
7	5	0	5	10	0
8	10	10	0	10	10

თუ 50–80 ქულაა – თქვენ ხართ საქმიანი ქალი, ყველაზე უკეთესი და ფასეული მნიშვნელობით. თქვენ შეგიძლიათ სიტყვის შესრულება, რაციონალურად ორგანიზებული ხარო, აფასებთ თქვენს და სხვის დროს.

30–49 ქულა- თქვენ მიეკუთვნებით ნახევრად საქმიან ქალთა რიცხვს. ნამდვილი საქმიანობა ზოგჯერ გამოძვადვანდება და ზოგჯერ იკარგება თქვენში.

30 ქულაზე დაბლა- თქვენ მოგწონთ იყოთ უბრალოდ ქალი, და თქვენ არ თვლით საქმიანობას მიმზიდველ თვისებად.

VIII თავი მენეჯერი და მომავლის პრობლემები

აქ დამთავრდა საუბარი მენეჯერის უნარ-ჩვევებზე. ჩვენ, რა თქმა უნდა, ყველაფერი არ გაგვიხილავს, არამედ გამოვყავით მხოლოდ მთავარი, რაც წარმოადგენს მართვის ცოდნის საფუძველს, რაც აყალიბებს საერთო წარმოდგენას იმაზე, თუ რას აკეთებს მენეჯერი მართვის განხორციელებისას. ახლა გავიხსენოთ ის ძირითადი, რაც აუცილებლად სჭირდება მენეჯერს წარმატებისათვის:

მოდით ჩამოვაყალიბოთ შედარებით მნიშვნელოვანი წესები, რომელთა ცოდნაც და გაგებაც აუცილებელია მენეჯერისთვის:

1. მენეჯერმა უნდა ისწავლოს მართვა, დაეუფლოს პროფესიონალურ ჩვევებს, აითვისოს ეფექტური მენეჯმენტის საფუძველები, რომელიც უწყვეტი პროცესია. მენეჯერის საქმიანობა მოიცავს არა მარტო მართვას, არამედ საკუთარი პროფესიონალიზმის დონის გაზრდას;
2. მენეჯმენტი – ეს არის მართვის სისტემა, რომელიც ყალიბდება ეკონომიკის საბაზრო მექანიზმების გავლენით. მენეჯმენტის ეკონომიკური გარემო მენეჯერს გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს: ეკონომიკის ცოდნა, მეწარმეობითი ინიციატივა, ლიდერობის უნარი, გადაწყვეტილების მიღების ჩვევა, კომპიუტერული ტექნიკის ცოდნა, ანალიტიკური აზროვნება, სოციალური პასუხისმგებლობის გრძნობა. ამ მექანიზმების ცოდნა განსაზღვრავს მართვის წარმატებას;
3. ადამიანის ყოველი საქმიანობა – ფუნქციების მთელი კომპლექსია, რომელსაც ის ანხორციელებს. მენეჯმენტის შინაარსი ხასიათდება შემდეგი ფუნქციებით: მიზნის დასმა, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კადრები, კონტროლი, მოტივაცია. მენეჯერის საქმიანობის წარმატება ამ ფუნქციების სრულ რეალიზაციაზეა დამოკიდებული;
4. მართვა – ეს არის გადაწყვეტილების მიღება, მაგრამ გადაწყვეტილებას ღებულობს არა მარტო მენეჯერი, არამედ ისიც, ვინც მას ასრულებს. თუ თქვენ გინდათ გადაწყვეტილება კარგად შესრულდეს, მოიქეცით ისე, რომ გქონდეთ დიდი ავტორიტეტი. ხელმძღვანელმა უნდა გადაწყვიტოს პრობლემები ისე, რომ არ დააძალოს შემსრულებლებს მისი შესრულება და მუშაობა, მათ თვითონ უნდა ჰქონდეთ ამის სურვილი. ხელმძღვანელობა არ უარყოფს პარტნიორობას, რომელიც თავის მხრივ აძლიერებს ხელმძღვანელს;
5. ცივილიზებული მეწარმეობის სისტემაში მარკეტინგი ძირითადი ფაქტორია წარმატების მისაღწევად. მარკეტინგი არის მართვა, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებელზე. ასეთი მართვა მენეჯერისაგან მოითხოვს მომხმარებლის, ბაზრის მოთხოვნების და წინადადებების, კონკურენტების სუსტი და ძლიერი მხარეების შესწავლას;

6. საწარმოო ოპერაციების განხორციელებისას იბადება საქონლის ყველა თვისება: მისი სარგებლიანობა, ის მოგება, რომელიც მას შეუძლია მოუტანოს ფირმას. საწარმოო პროცესების მართვა – ეს არის რესურსების გარდაქმნა მზა პროდუქტად, რომელსაც გააჩნია მოთხოვნა ბაზარზე. აქ მთავარ როლს თამაშობს რესურსები და მათი გამოყენების ორგანიზაცია, მარაგის რეგულირება, პროდუქტის თვისებების პროგნოზირება და მისი ქცევა ბაზარზე;
7. საბაზრო ეკონომიკის თანამედროვე პირობებში საქონლის რეალიზაციის მთავარი ფაქტორია – მისი ხარისხი. ხარისხი – თვისებათა ერთიანობაა, რომელიც პასუხობს მომხმარებლის მოთხოვნასა და პროდუქტის უნარს – ჰქონდეს ბაზარზე დიდი მოთხოვნა. მენეჯერმა ეს კარგად უნდა გაითვალისწინოს;
8. როგორც ყველა საქმიანობა, მენეჯერის სამუშაოც ითვალისწინებს გარკვეულ ინსტრუმენტულობას. ინსტრუმენტების სისტემა, გამოყენებული მართვაში, შეიძლება იწოდოს მართვის მექანიზმად, რომელიც უნდა ჩამოაყალიბო და გამოიყენო ეფექტურად შექმნა სამუშაოს სასურველი სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფერო და აწარმოო შრომის მოტივირება. მოკლედ, მენეჯერი უნდა ფლობდეს მართვის ეფექტურ ინსტრუმენტებს;
9. თანამედროვე პირობებში ბევრი ფირმა ფუნქციონირებს არა მარტო შიდა ბაზარზე, არამედ ანხორციელებს საერთაშორისო კავშირებს. ფირმის მართვა გარდაიქმნება საერთაშორისო მენეჯმენტად, რომელსაც გააჩნია ბევრი ფაქტორი: პოლიტიკური მდგომარეობა, ენობრივი ბარიერი, სხვაობა კულტურაში, რეგიონალური თავისებურებანი, კომუნიკაციები დიდ მანძილზე და სხვ. ჩვენი ქვეყნისთვის საერთაშორისო მენეჯმენტის განვითარება ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერი კარგად უნდა ერკვეოდეს ყოველივე ამაში.

ამგვარად, მენეჯერი – ადამიანია, რომელიც ყოველთვის ავანსცენაზეა.

როგორ პრობლემასაც არ უნდა შეეხოს საზოგადოება, მენეჯერმა უნდა შეძლოს ამ პრობლემების მოგვარება და პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება.

მან მეცნიერულად და რაციონალურად უნდა გააანალიზოს ყველა მდგომარეობა, მიიღოს გადაწყვეტილებები ემოციის, სიჩქარის, არაადექვატური ინფორმაციის საფუძველზე. პროფესიონალურმა მენეჯერმა უნდა ისწავლოს თავისი ემოციების კონტროლირება და სიტუაციების მოგვარება ფაქტებზე დაყრდნობით.

რა პრობლემებთან შეიძლება მოუწიოს მენეჯერს შეჯახება:

1) რესურსების პრობლემა – დედამიწის მოსახლეობა დიდი სისწრაფით იზრდება. ჩვენს პლანეტაზე 5 მილიარდზე მეტი ადამიანი ცხოვრობს. თითოეულმა ადამიანმა უნდა მოიხმაროს რესურსების გარკვეული რაოდენობა, იმისათვის, რომ იცხოვროს. ამავე დროს ადამიანებს უჩნდებათ მოთხოვნილება, მიადწიონ ცხოვრების მაღალ დონეს, რომლის სტანდარტები მუდმივად იზრდება. კუნკურენცია რესურსებზე სულ უფრო იზრდება. მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს რესურსების შექმნის საკითხი. იგი მუდმივად დგას დილემის წინაშე – როგორ აწარმოოს საქონელი ნაკლები რესურსებით.

რესურსებზე მოთხოვნილების გაზრდასთან ერთად მწვავედება მათი განაწილების პრობლემა, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს წარმოებაზე.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს მომავლის განჭვრეტა. მომავალი ხომ აწმყოსგან წარმოიქმნება. მართვის პროფესიონალიზმი და მომავლის შეგრძნება განსაზღვრავს, თუ რა იქნება ხვალ;

2) ხალხი – ეს არის ძირითადი რესურსი, რასაც მენეჯერი ფლობს.

მენეჯერმა ყოველდღე უნდა გადაჭრას ყველა ის პრობლემა, რომლებიც ადამიანებთანაა დაკავშირებული, პირველი – ასაკოვანი მოსახლეობაა. ადამიანები

მიდიან პენსიაზე ადრეულ ასაკში: გამოცდილი სპეციალისტი, პროფესიონალი გარდაიქმნება არამწარმოებლად ადრეულ ასაკში და მათი შენახვა სოცუზრუნველყოფის სისტემით ზრდის ამ სისტემის ღირებულებას. მენეჯერი ეჯახება ამ ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

საზოგადოებრივი დამოკიდებულება და სამთავრობო დადგენილებები მიმართულია მენეჯერისა და კომპანიის პასუხისმგებლობის გაზრდისკენ ადამიანთა კეთილდღეობისათვის.

მუშაკის და კომპანიის ურთიერთობა ადრე იფარგლებოდა შრომითი კონტრაქტით. დღეს ეს დამოკიდებულება ფართოვდება და კომპანია პასუხისმგებელია იმაზე, თუ რა ხდება მუშაკის ცხოვრებაში სამუშაო ოფისისა და წარმოების იქით, ეს კი მენეჯერს ახალ მოთხოვნებს უყენებს;

3) ტექნოლოგია – თანამედროვე სამრეწველო სამყაროში მენეჯერი სულ უფრო ყურადღებით უნდა იყოს ტექნოლოგიების განვითარებისადმი. ტექნოლოგია – ერთადერთი გზაა წარმოების გასაუმჯობესებლად. იგი ძვირადღირებული საგანია. მენეჯერი ეჯახება ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ პრობლემებს, ცდილობს მეტი ყურადღება მიაქციოს ტექნოლოგიებს, რომელიც მის ცოცხალ ძალას შეცვლის. აუცილებელი კაპიტალის დაგროვებისთანავე იგი ცდილობს ახალი ტექნოლოგიის შექმნას. აქ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ხარისხისადმი მზარდი მოთხოვნა, რაც მისი წარმატების საწინდარია;

4) გარემო – იგი თითოეული ადამიანის ზრუნვის საგანია ამ პლანეტაზე. ინდუსტრიალიზაცია იწვევს ადამიანების ინტენსიურ კონცენტრაციას ქალაქებში, მეგაპოლისებში, რეგიონებში, რომელიც იწვევს ნარჩენებს – გლობალურ პრობლემას. ეს შეიძლება იყოს ქიმიური ნარჩენები, გავრცელებული ატმოსფეროში, ან მყარი ნარჩენები, გადაყრილი სანაგვეზე. ასევე არის საშიშროება ოზონის ფენის ცვლის გამო.

ეს და სხვა ბევრი პრობლემა არსებობს და მთავრობამ მას ყურადღება უნდა მიაქციოს. მომხმარებელი იხდის ყველა ხარჯს ან გადასახადის, ან გაზრდილი ღირებულების (ფასის) სახით. მენეჯერი დგას მოგებასა და მომხმარებელს შორის. მას ეკისრება ძირითადი პასუხისმგებლობა უკეთესი პროდუქტის წარმოებისათვის დაბალ ფასებში.

გარემო ამისათვის დამატებით და მზარდ სიძნელეებს უქმნის მენეჯერს, რაც მან დადებითად უნდა გადაწყვიტოს, აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ყველა ის საკითხი, რასაც სამთავრობო დადგენილებები შეიცავს.

საერთაშორისო საზოგადოება – კომუნიკაციამ და ტრანსპორტმა წარმოქმნა წარმოუდგენლად რთული საზოგადოება, რომელიც მოითხოვს კომერციულ ურთიერთობას სხვა ერებთან, ქვეყნებთან.

დღეს ძალიან ადვილია შეხვიდე თვითმფრინავის სალონში და რამდენიმე საათში აღმოჩნდე სხვა კონტინენტზე. მრეწველობის განვითარებასთან ერთად ქვეყნებს უჩნდებათ მზარდი მოთხოვნა ურთიერთობისა საერთაშორისო არენაზე. სწორედ ფინანსური საქმიანობაა ის სფერო, სადაც მენეჯერმა უნდა შეიცნოს მსოფლიო განვითარების განსხვავებული ტენდენციები, რაც შეიძლება სწრაფად და დროულად. ფული არის კაპიტალი, რის გარეშეც ვერ მართავ ფირმას. ფული უფრო ჩქარა ცვლის ქვეყნებს, ვიდრე ტრანსაქციები კომპიუტერზე.

მსოფლიოში ჩნდება მზარდი მისწრაფება – განახორციელონ მზარდი კონტროლი ბიზნესზე. დღეს ბევრი კორპორაციაა, რომელიც სხვადასხვა ქვეყნებში ფუნქციონირებს, მათ უწოდებენ მულტინაციონალურ ფირმებს.

მენეჯერმა თავისი საქმიანობისას ანგარიში უნდა გაუწიოს სხვა ერებსა და საზოგადოებებს. იმისდა მიხედვით, ქმნის თუ არა ის საკუთარ საქონელს, იყენებს რა რესურსებს საზღვარგარეთიდან ან აწარმოებს თავისი საქონლის ექსპორტირებას, იგი განიცდის კონკურენციას სხვა ქვეყნებთან და ისინი გავლენას

ახდენენ მის ბაზარზე, როგორც რესურსების სექტორში, ასევე მოხმარების სფეროში.

ნებისმიერ საზოგადოებას გააჩნია გარკვეული სოციალური სტრუქტურები. მენეჯმენტი ჰარმონიულად უნდა ჩაჯდეს მასში. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯერის კავშირები სამთავრობო ორგანიზაციებთან, პროფკავშირებთან, მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებთან. ეს კავშირები მუდმივად უნდა იყოს მენეჯერის მხედველობის არეში. აუცილებელია მათი დინამიკის და გავლენის კონტროლირება მართვის პროცესების პრობლემების გადაჭრის პირობებზე.

მენეჯმენტი, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, მუდმივ განვითარებაშია. განვითარება – არის მოძრაობა მომავლისაკენ. მომავალი უნდა გაითვალისწინო, მისკენ უნდა ისწრაფოდე. იგი შეიძლება განახორციელო აწმყოში.

მომავლის პრობლემები იბადება აწმყოში და მისი წარმატებული გადაჭრის გზები იკვეთება დღეს, მენეჯერის ყოველდღიურ საქმიანობაში.

IX თავი როგორ ირჩევენ ბიზნესს?

ამერიკაში კარიერის არჩევნას, შეცდომა როგორც მორალური, ისე მატერიალური თვალსაზრისით გაცილებით ძვირი ჯდება, ვიდრე ჯერჯერობით ჩვენს ქვეყანაში, ამიტომაც ამერიკელები განსაკუთრებული გულმოდგინებით სწავლობენ თავიანთ სუსტ და ძლიერ მხარეებს. პროფესიონალური უნარის, ინტერესების, გონებრივი განვითარების, ინტელექტუალური სამუშაოს შესრულების თვალსაზრისით:

- რას ვანიჭებთ უპირატესობას - მუშაობას საგნებთან, იდეებთან თუ ხალხთან?
- მუშაობას დამოუკიდებლად თუ ხალხთან?
- შევძლებ თუ არა იმ სამუშაოს შესრულებას, რომლისთვისაც აუცილებელია ფიზიკური ძალა?
- შემიძლია თუ არა ხელმძღვანელობა?

ამ კითხვებს თითოეული ამერიკელი პასუხობს ობიექტურად და პატიოსნად, ვინაიდან იცის, რომ ამერიკაში არ უყვართ ადამიანი, რომელიც იღებს პასუხისმგებლობას და ვერ ასრულებს მას სათანადოდ, მაღალ დონეზე. ასევე უნდა მოიქცნენ ჩვენი მოქალაქეებიც.

ბიზნესის ეტიკა

ბიზნესი აზარტულ თამაშს გაგონებს, ამიტომ დიდ წარმატებას აღწევს ის მეწარმე, რომელსაც შეუძლია ერთდროულად გონივრულად გაიანგარიშოს ან ინტუიციურად განსაზღვროს რისკის ხარისხი და მარცხის შესაძლებლობის მიუხედავად წავიდეს გამართლებულ რისკზე.

თუ ადამიანს აღმოაჩნდება გარკვეული სისუსტე, მაგრამ შენარჩუნებული აქვს დიდი სურვილი- ჰქონდეს თავისი საქმე და იყოს მეწარმე, მეწარმეობის ამერიკული (დაუწერელი) კანონების მიუხედავად, ეს სურვილი სავსებით განხორციელებადია, ამისათვის უნდა შეარჩიოს გუნდი და პარტნიორები ისე, რომ მათ კომპენსირება გაუკეთონ მის სისუსტეებს. მაგ: მას არ გააჩნია კარგი

ორგანიზაციული ნიჭი ან სხვებთან ურთიერთობის უნარი, ამიტომ მის გუნდში უნდა იყოს ადამიანი, რომელსაც ეს თვისებები ძლიერ ექნება გამოხატული.

ამერიკული სტანდარტებით ყველა ადამიანი იყოფა ორ კატეგორიად: რისკიანები და უფრო ფრთხილები, რომლებიც გადაწყვეტილებებს ღებულობენ მხოლოდ რისკის მინიმალური შანსის შემთხვევაში. უნდა იცოდეთ, თუ რომელ კატეგორიას მიეკუთვნებით თქვენ.

ბევრი ამერიკული ფირმის წარმატებული საქმიანობა მჭიდრო კავშირშია იმ ტალანტისა და უნარის არსებობასთან, რომელიც საჭიროა, რათა ანალიზი გაუკეთოს ინფორმაციის მნიშვნელოვან მოცულობას. თუმცა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება ხშირად ინტუიციას ეყრდნობა. მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია არ შეიძლება განხორციელდეს კომპრომისული ვარიანტების მიღწევის გარეშე, ამიტომ მეწარმის მნიშვნელოვან თვისებებს მისი კომუნიკაბელობაც მიეკუთვნება, ანუ კომპრომისის და მიზნის შერბილებული საშუალებებით მიღწევის უნარი.

ამერიკაში დამკვიდრებულია აზრი, რომ შეიძლება დაკარგო შენი ბიზნესი, ფული, მაგრამ თუ შეინარჩუნებ საკადრო პოტენციალს, მალე აღადგენ შენს საქმეს. ითვლება, რომ ერთსულოვანი გუნდის შექმნა ყველაზე ძნელი ამოცანაა მეწარმესათვის.

ხელმძღვანელობის ავტორიტეტული პირები ხშირად ეყრდნობიან ე.წ. მაკიაველიზმის პრინციპს, იტალიელი პოლიტიკური მოღვაწის და მწერლის ნიკოლო მაკიაველის საპატივცემულოდ, რომელმაც 1532 წ. დაწერა წიგნი “პრინცი”, რომელსაც ძირითად იდეად გასდევდა – მიზნის მისაღწევად ყველა გზა გამართლებულია: ტყუილი, ვერაგობა, გამცემლობა, მკვლელობა – “მიზანი ამართლებს საშუალებას”. (“*Цель оправдывает средства*”).

ამერიკაში შემუშავებულია ტესტები სხვადასხვა ტიპის ხელმძღვანელების მაკიაველიზმისადმი მიდრეკილების გამოსავლენად. ტესტებში “მაღალი” და “დაბალი” დონის მაკიაველიზმის კატეგორიებად ხდება დაყოფა. განვიხილოთ ერთ-ერთი ამ ტესტთაგანი:

ტესტი:

იმისათვის, რომ განისაზღვროს თქვენი მაკიაველიზმის ხარისხი, შემოხაზეთ შესაბამისი შეფასება შეკითხვებზე. (1, 3, 4, 5, 9, 10).

სხვა შეკითხვებზე პასუხის გაცემისას საპირისპიროდ შემოხაზეთ (ანუ 5 გადაიქცევა 1. 4-2-ად. და ა.შ). თქვენი პასუხები 10-ვე შეკითხვაზე დააჯამეთ. ძირითადად აგროვებენ 25 ქულას. თუ თქვენი ქულები 40-ზე მეტია, უმჯობესია ეს შედეგი დამალთ, ვინაიდან რაც მეტია ქულა, მით მეტია მიდრეკილება მაკიაველიზმისადმი. ზოგი გამოკველვა ადასტურებს იმას, რომ ადამიანები მაკიაველიზმის მაღალი ხარისხით ანალიზებენ და შეაფასებენ სიტუაციას გულგრილად, მშვიდად და რაციონალურად, ყოველგვარი ზედმეტი ემოციების გარეშე. ადამიანები მაკიაველიზმის “დაბალი” ხარისხით ჩვეულებრივად არიან “კარგი ბიჭები”. ისინი ენდობიან სხვა ადამიანებს. შეცოდების გრძნობა მათ არ აძლევთ ხალხის მანიპულირების საშუალებას.

№	მსჯელობა	არ ვეთანხმები		ნეიტრალური დამოკიდებუ- ლება	ვეთანხმები	
		სრულიად	ნაწილობრივ		ნაწილობრივ	სრულიად
1.	ყველაზე კარგი საშუალება, მართო ხალხი - ეს არის ელაპარაკო ის, რაც მათ უნდათ რომ გაიგონ	1	2	3	4	5
2.	როცა თქვენ სთხოვთ ვინმეს გააკეთოს რაღაც თქვენთვის, უკეთესი არ არის უთხრათ მას რეალური მიზეზები, თუ რატომ გინდათ, რომ ეს გააკეთდეს, ვიდრე გამოიგონოთ რაღაც მნიშვნელოვანი მიზეზები, ვიდრე სინამდვილეშია	1	2	3	4	5
3.	ყოველი ადამიანი რომელიც საკუთარი თავის გარდა ენდობა ვინმე სხვას, თავის თავს ხიფათს (უსიამოვნებებს) დაატეხავს	1	2	3	4	5
4.	წინსვლა ძნელია კომპრომისის, შერბილების გარეშე (без срезания углов)	1	2	3	4	5
5.	უსაფრთხოა ჩათვალთ, რომ ყველა ადამიანს აქვს მიდრეკილება მანკიერებისკენ, რომელიც როდესაც გამოჟღავნდება	1	2	3	4	5
6.	ადამიანმა რაღაც ქმედება უნდა განახორციელოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა იგი დარწმუნებულია ამ ქმედების მორალურ უფლებაში	1	2	3	4	5
7.	დაბადებიდან ადამიანების უმრავლესობა კეთილი და კარგია	1	2	3	4	5
8.	არ არსებობს არგუმენტი იმის გასამართლებლად, რომ ტყუილები ილაპარაკოთ	1	2	3	4	5
9.	ზოგი ადამიანი მშობლების სიკვდილს უფრო ადვილად ივიწყებს, ვიდრე საკუთარი ქონების დაკარგვას	1	2	3	4	5
10.	საერთოდ რომ ვთქვათ, თუ ადამიანს არ აიძულებ, იგი პროდუქტიულად არ იმუშავებს	1	2	3	4	5

საქმიანი ადამიანის ლექსიკონი

- ბარტერული მორიგება- საქონლის გაცვლითი მორიგებაა, (ნატურალური გაცვლა), საქონელზე საკუთრების გადაცემა ფულის გადახდის გარეშე;
- ბროკერი-შუამავალი მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე საქონლის მისატანად, ბროკერის შემოსავალი განისაზღვრება საქონლის ღირებულების დათქმული პროცენტის ხარჯზე ან გაპირობებულია საკომისიო გასამრჯელოთი;
- დილერი-ფასიან ქაღალდებზე ოპერაციების სპეციალისტი რომელიც ინვესტორების ინტერესების სფეროს წარმოადგენს;
- დემარკეტინგი-ღონისძიება, საქონელზე ან მომხმარებელზე ჭარბი მოთხოვნის შესამცირებლად, რომელიც გამოწვეულია საწარმოო შესაძლებლობების ან სასაქონლო რესურსების დონის გადამეტებით;
- დისპაშერი -დანაკარგების შეფასების სპეციალისტი, რომელიც განიხილავს კლიენტებისათვის დაზღვევის გადახდის პრეტენზიებს;
- ინვესტიცია-ფულის გრძელვადიანი ჩადება წარმოებაში, ფირმაში, საქმე, მოგების მიღების მიზნით;
- ინვესტორი- რომელიც ფულს აბანდებს და ანხორციელებს ინვესტიციას;
- იმიჯი-ფირმის, საქონლის, მომსახურების სახე, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის მდგომარეობას ბაზარზე, მყიდველის ერთგულებას ფირმის მარკაზე;
- ლიზინგი-საკუთრების დროებით სარგებლობაზე გადაცემა, მისი ღირებულების პერიოდული გადახდით;
- მარკეტინგი-დინამიური სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის ან წარმოების საქმიანობაზე მართვის საბაზრო ორიენტაციას. ითვალისწინებს რეალურ და მომხმარებლის მოთხოვნილებებს; საწარმოს წარმოება-გასაღების შესაძლებლობებს;
- მენეჯმენტი-ეს არის ფინანსური, მატერიალური, ინტელექტუალური, ნედლეულის მართვის ხელოვნება უფრო მეტად ეფექტური საწარმოო საქმიანობის მიზნით;
- რეიტინგი-შეფასება, პოპულარობის, სახელგანთქმულობის დონე;
- ფრანჩაიზი-მსხვილი კორპორაციების შეთანხმება მცირე ფირმებთან; ცალკეულ ბიზნესმენებთან, საწარმოო ან ფუნქციონალურ კომპანიებთან. მსხვილი კომპანია-ფრანჩაიზერი ამარაგებს მცირე ფირმას-ფრანჩაიზს უკვე გამომუშავებული ტექნოლოგიებით, რეკლამებით და ა.შ. ფრანჩაიზი ამის სამაგიეროდ ახდენს კომპანიებში თავისი კაპიტალის ნაწილის ინვესტირებას;
- ხედუირება-დანაკარგისგან დაცვა. მოგების პროგნოზირებული დონის დაზღვევა წინასწარმიღებული შეთანხმების საფუძველზე მიმწოდებელს და მომხმარებელს შორის;
- ეკაუტინგი-ბიზნესის ფუნქციონალური სფერო, დაკავშირებული შემოსავლების, დამუშავების, კლასიფიცირების, ანალიზის და სხვადასხვა სახის ფინანსური ინფორმაციების გაფორმებასთან;

X თავი ზოგი რამ ევროპელი პარტნიორების შესახებ

ევროპის თანამეგობრობამ და ერთიანმა ბაზარმა ევროკავშირს მისცა დასაბამი, მისმა ჩამოყალიბებამ კი ხელი შეუწყო ერთობლივ მუშაობას, წამოწყებებს, ურთიერთშერწყმას, საერთო გამოცდილებების შექმნას ევროპის ქვეყნებში. შესაძლებელი გახდა ამა თუ იმ ქვეყნის კომპანიათა მართვა მრავალეროვანი გუნდების მიერ, რისი ეფექტურობაც სხვადასხვა ეროვნების მენეჯერთა ერთად მუშაობის ხარისხზეა დამოკიდებული.

ბიზნესში ერთად მუშაობა განსხვავდება ისეთი თანამშრომლობისაგან, როგორც მყიდველის და მიმწოდებლის ურთიერთობაა. ასეთ შემთხვევაში სხვადასხვა წარმომავლობისა და ქცევის ნორმების მქონე ადამიანებს შორის უფრო ღრმა ურთიერთგაგებაა საჭირო.

სხვათა უჩვეულო ან აუხსნელ საქციელზე ადამიანთა რეაქცია უფრო ხშირად აღშფოთება ან ქედმაღლური თვალის დახუჭვაა, რაც ტიპიურია, ვთქვათ, გერმანულ-იტალიურ-ბრიტანული ურთიერთობებისათვის, მაგრამ არსებობს უარესი შემთხვევებიც. ჩვენი რეაქციების ძირი ჩვენი შეხედულებები და ღირებულებებია. განსხვავება მათ შორის ჩვენი ქცევის განსხვავებულობის მიზეზია. სხვადასხვა ქცევის ნორმები, ფასეულობები და მრწამსი განსაზღვრავს კოლეგებთან, ხელმძღვანელობასთან, დაქვემდებარებულ მოხელეებთან სამუშაო ურთიერთობებს, დამოკიდებულებას გარე სამყაროს მიმართ კულტურის იმ სამკუთხედში, რომელსაც კომუნიკაცია, ორგანიზაცია და ხელმძღვანელობა ქმნის.

ამ თავის გაცნობა, რომელიც ცნობილი მეწარმის და საერთაშორისო მენეჯმენტის კონსულტანტის ჯონ მოლის დაკვირვებებს ეყრდნობა, დაეხმარება ადამიანებს ობექტურად შეხედონ საკუთარ კულტურას, შემდეგ მისგან განსხვავებულს და გააკეთონ შესაბამისი დასკვნები. იგი დაეხმარება მათ უცხო გარემოში ორიენტირებისთვის, გზის გასაკვლევეად.

კომუნიკაცია

ენა

ეროვნებათა ყველაზე აშკარა განმასხვავებელი ფაქტორი ენაა. უცხოურ მხარესთან ინტენსიური ურთიერთობის დროს შესაბამისი ენის დაუფლებაც სასურველია. ძირითადად, ევროპის თანამეგობრობის წარმომადგენლებიდან უმეტესობას შეუძლია ინგლისურ ენაზე საუბარი, თუმცა უნდა აღვნიშნოთ, რომ ინგლისურად მუსაიფი ერთია, ხოლო ბიზნესის ამ ენაზე წარმართვა სულ სხვა რამ გახლავთ. არანაკლებ მნიშვნელოვანი ენაა გერმანული. ავსტრიის ევროკავშირში გაწევრიანებამ ამ გაერთიანებას 8 მლნ. გერმანულენოვანი ადამიანი შემატა. ახლა ევროპის ბევრ ნაწილში გერმანული უფრო გამოსადეგი მეორე ენაა, ვიდრე ინგლისური. გამოყენების თვალსაზრისით მან ფრანგულსაც გაუსწრო.

ევროკავშირს დღეს 11 ოფიციალური ენა გააჩნია. თუ მაღალ საზოგადოებასთან გაქვთ საქმე, ეს ხელს არ შეგიშლით, მაგრამ საწარმოში ან ადგილობრივ კადრებთან ურთიერთობისას ქვეყნის ენის ავად თუ კარგად ცოდნა ხელქვეითების მიმართ თქვენი ლამაზი უესტი იქნება.

რადგან ყველა მეტ-ნაკლებად ინგლისურად ლაპარაკობენ, მთავარი მაინც ენის სწავლაა. გაუგებრობის პოტენციური შესაძლებლობა მაშინ იზრდება, როცა იმ ხალხთან გაქვთ საქმე, ვისთვისაც ინგლისური მეორე ენას წარმოადგენს. ინგლისური, რომელსაც ისინი სკოლაში სწავლობდნენ, განსხვავდება ინგლისურენოვანთა მეტყველებისგან. საერთაშორისო ინგლისურს მარტივი

ლექსიკონი აქვს და სტანდარტული ენაა. მათ კი, ვისთვისაც ინგლისური მშობლიური ენაა, უამრავი აქცენტი, სლენგი და გამოთქმა გააჩნიათ, რაც უცხოელებისათვის ძნელი გასაგებია.

მაგ: ამერიკულ ინგლისურში – “საკმაოდ კარგი” – “I was quite pleased” – ნიშნავს “ძალიან კარგს”, ბრიტანულ ინგლისურში კი – “ისე რა”. ასევე “to table” ამერიკულ ინგლისურში მიშნავს “მიხედე ამ საკითხს” (მაგ: ამოიღე დღის წესრიგიდან რაიმე საკითხი), ბრიტანულში კი პირიქით – დღის წესრიგში ჩართვას ნიშნავს, ამიტომ საერთაშორისო ინგლისურის შესწავლა აუცილებელია ინგლისურენოვანი ადამიანებისთვისაც. მას მარტივი ლექსიკონი აქვს და სტანდარტული ენაა.

ასევე მნიშვნელოვანია რეგიონალიზმის გათვალისწინებაც. რადგან ქვეყანა შედგენილობის მხრივ არაერთგვაროვანია. რეგიონებს შორის კულტურული, ისტორიული და გეოგრაფიული განსხვავებები თვალსაჩინოცაა და მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით, თავად ამ რეგიონის მოსახლეობისათვის. ზოგ ქვეყანაში ადამიანები ძნელად ტოვებენ მშობლიურ კუთხეს. თუ საცხოვრებელი ადგილის შეცვლას მაინც განიზრახავენ, კუთხურობის გრძნობა საკუთარი რეგიონის მიმართ ყოველთვის ახდენს გარკვეულ გავლენას მათ გადაწყვეტილებებზე. კერძო, ადამიანური ურთიერთობის და სოციალური კონტაქტის დონეზე ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რას ნიშნავს ადამიანისთვის რეგიონალური გრძნობა და მისთვის ანგარიშის გაწევა. მეორეს მხრივ, ამ გრძნობას თავისი საზღვრები აქვს და მისთვის გადამეტებული მნიშვნელობის მინიჭება არ ივარგებს.

როგორ ვსაუბრობთ

განსხვავება მარტო იმით კი არ გამოიხატება, თუ რას ვამბობთ, არამედ იმითაც თუ როგორ ვამბობთ. საუბრის მრავალგვარი ხერხი არსებობს, რაც ყველა ერისათვის სხვადასხვაა. მაგ: სკანდინავიელები და ჰოლანდიელები ნათლად საუბრობენ. ისინი ცდილობენ მკვეთრად გამოხატონ აზრი, ფაქტებითა და ცხრილებით გაამყარონ ისინი. ბრიტანელები უფრო ბუნდოვნად საუბრობენ. მათ გაუგებარი, შეფარული ფრაზები, ორაზროვანი ნათქვამები და სიტყვის ბანზე აგდება ახასიათებთ, რაც უცხოელთა უმრავლესობისათვის შემაცბუნებელი ან შეურაცხმყოფელია. შეფარულად მოსაუბრეებს პირდაპირი ნათქვამი შოკში აგდებთ.

იუმორი

ზოგიერთ კულტურებში, მაგ: ბრიტანეთსა და ირლანდიაში, სიტუაციის განსამუხტავად, მოწყენილობის გასაფანტავად და დაძაბულობის მოსახსნელად ხშირად იუმორს იყენებენ. ზოგჯერ იგი აგრესიის შესამსუბუქებლადაც გამოიყენება. ჩრდილოეთ ამერიკაში სიტყვით გამოსვლა ან პრეზენტაცია აუცილებლად ხუმრობით იწყება, რომელიც ხშირად თემას სრულებით არ ეხება. მაგრამ არის კულტურები, რომლებისთვისაც იუმორს სამუშაოსთან არავითარი კავშირი არა აქვს, პირიქით, შეხვედრის მსვლელობისას ხუმრობა თავპარიანობად და ცინიზმად ითვლება. იუმორი ზოგჯერ ძნელი გასაგებიცაა, ვინაიდან ენის ცოდნასა, მის დელიკატურ გამოყენებას, შეფარულ აზრს, სიტყვათა თამაშსა და ორაზროვან გამონათქვამებზეა აგებული. ყოველივე ეს თარგმნისას ან საერთაშორისო ინგლისურში იკარგება.

ზეპირი, წერილობითი ან ვიზუალური კომუნიკაცია

ყოველი კულტურის წარმომადგენლები ნააზრევის გადმოსაცემად იყენებენ ზეპირ, წერილობით და ვიზუალურ კომუნიკაციას. ზოგი ერთს უფრო უჯერებს, ზოგი მეორეს. ჩრდილოეთის ხალხები წერილობით ფორმას ამჯობინებენ, სამხრეთ ევროპელები – ზეპირს. ზეპირი მეტყველების მოყვარულ ხალხს, როგორც წესი, კონცენტრაციის უკეთესი უნარი, მეხსიერება და საუბრისათვის მზადყოფნა ახასიათებს.

წერილობითი სახის კომუნიკაციის მოყვარული კულტურის ერებს კი ვერაფრით დაარწმუნებ, სანამ აზრი წერილობით არ იქნება გაფორმებული. ასე, რომ მათთან ურთიერთობისას კარგი იქნება, თუ საუბარს ფაქსით გაგზავნილ ტექსტს ან წერილს დაურთავთ.

ჩრდილოეთ ამერიკაში კომუნიკაცია ძირითადად წერილობითია, მაგრამ გაცილებით მეტად ვიზუალური, ვიდრე ევროპაში. აქ ძირითადი მომენტების გამოსაყოფად გრაფიკებსა და დიაგრამებს იყენებენ.

ჟესტიკულაცია

ენა კომუნიკაციის უმნიშვნელოვანესი და განუმეორებელი ასპექტია. ამასთან ითვლება, რომ კომუნიკაციის მხოლოდ 20% ხორციელდება სიტყვიერად, დანარჩენი კი ინტონაციით, ჟესტიკულაციით და ა.შ. ამდენად ლექსიკონის და გრამატიკის ათვისება მხოლოდ დასაწყისია ეფექტური კომუნიკაციისათვის.

განვიხილოთ მარტივი მაგალითი: თქვენ შუა თითის წვერის ცერზე მიდებით წრე გააკეთეთ. ინგლისურენოვან ქვეყნებში ეს ჩვეულებრივ, “კარგია”-ს ნიშნავს, საფრანგეთში – ნოლს, ცუდს, აღმოსავლეთ ხმელთაშუაზღვისპირეთში კი უხამსი უესტია. მრავალი ასეთი უესტი, წინასწარი განზრახვით თუ უნებლიედ, სხვადასხვა ქვეყანაში სრულიად განსხვავებულ მნიშვნელობას იძენს.

ერთი შეხედვით უბრალო ხელის ჩამორთმევაც კი მრავალ ქვეყანაში თავისებურად აღიქმება. ანგლოსაქსები ხელს მაგრად უჭერენ და ერთმანეთს თვალებში უყურებენ. მაგრამ ზოგიერთი ხალხისთვის ამგვარი მოქმედება შეიძლება გამოწვევის ტოლფასი იყოს. ცენტრალური ევროპისა და სკანდინავიის ერთ ნაწილში პატივისცემის ნიშნად ერთმანეთს თავს უკრავენ, რაც ზოგიერთი ქვეყნისათვის თავის ქიციინის მეტი არაფერია. ხმელთაშუაზღვისპირეთის ქვეყნებში ხელის ჩამორთმევისას მეორე ხელს მკლავზე მოგიჭერენ და საკმაოდ შთამბეჭდავად ჩაგიხუტებენ.

რა თქმა უნდა, ურთიერთობა, რომელიც ხელის ჩამორთმევის დონეზე რჩება, სახარბიელო არ არის, მაგრამ ეტიკეტის, ჩაცმულობისა და სოციალური ქცევის ერთობლიობას საქმიან ურთიერთობაზე შეუძლია როგორც უარყოფითი, ასევე დადებითი გავლენის მოხდენაც.

საქმიანი და პირადი ურთიერთობები

ზემოთ აღნიშნულ თავისებურებებს საქმიანი ურთიერთობის დროს პირადი კავშირის სხვადასხვა ასპექტზეც შეუძლია გავლენის მოხდენა. მაგ. გაცხარებული მოლაპარაკებისას თუ ლანჩის დრო იმ დროს დადგა, როცა სხვები საუბრობენ, ჩრდილო ევროპელები და ამერიკელები მშვიდად შეუკვეთავენ ბუტერბროდებსა და ყავას. ამგვარი ქმედება იმის ნიშანი იქნება, რომ ისინი საკითხს სერიოზულად უდგებიან და მოლაპარაკების შეწყვეტა რესტორანში წასასვლელად უმართებულოდ მიაჩნიათ. სამხრეთ ევროპელები სხვაგვარად იქცევიან. მათ ფასეულობათა სისტემაში ჭამა-სმას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. კარგ რესტორანში წასვლა იმის მაჩვენებელია, რომ საქმე სერიოზულია და მსჯელობის გაგრძელების პერსპექტივაც არსებობს.

ევროპაში, რაც უფრო სამხრეთით მივდივართ, სმა-ჭამას უფრო მეტ პატივს სცემენ. ეს იმიტომ კი არ ხდება, რომ სამხრეთელები უფრო უზრუნველნი არიან, არამედ იმიტომ, რომ ისინი საქმიანი ურთიერთობისას პირად კავშირებს მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ვიდრე ჩრდილოელები. ჩრდილო ევროპასა და განსაკუთრებით, ჩრდილო ამერიკაში საქმიანი და პირადი ურთიერთობები სრულიად გამიჯნულია. შეიძლება უცნობ ოფისში შეხვიდე და საქმიანი წინადადებები შესთავაზო. რაც უფრო სამხრეთით მივდივართ ევროპაში, საერთოდ მსოფლიოში კი აღმოსავლეთით, საქმიანი ურთიერთობების დაწყებამდე პირადი და სოციალური კავშირების გამყარება სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. აქ სტუმართმოყვარეობის გამოვლენა და საჩუქრები მანამდეა მიღებული, სანამ საქმიანი ურთიერთობები დაიწყება. ჩრდილოეთში კი პირიქით. ამრიგად, სხვადასხვა ქვეყანაში პოტენციური პარტნიორები სხვადასხვაგვარად ცდილობენ ერთმანეთი დაარწმუნონ, რომ საურთიერთობოდ სასიამოვნო და სანდო ხალხია.

აღსანიშნავია თაობათა დაპირისპირება. დღეს თაობათა კონფლიქტი განსაკუთრებით შესამჩნევია სამხრეთ ევროპაში, სადაც ეკლესიის და ოჯახის ტრადიციულად ავტორიტეტული სისტემები საგრძნობლად სუსტდება, ხოლო მოსახლეობის საშუალო ასაკი გაცილებით მცირეა, ვიდრე მობერებულ ჩრდილოეთში. ისეთი ძლიერი კათოლიკური ტრადიციების ქვეყნებში, როგორცაა ესპანეთი, იტალია, ირლანდია – ქორწინებამდე კავშირები, აბორტი და გაყრა ღია განხილვის საგანი გახდა. კანონმდებლობა შესაბამის ცვლილებებს განიცდის, ადრე კი ეს ტაბუდადებული საკითხები იყო.

თაობათა დაპირისპირება ბიზნესში პროფესიულად მომზადებულ და სპეციალური განათლების არმქონე თაობებს შორის შეუთანხმებლობაში გამოიხატა, რაც სამხრეთში უფრო შესამჩნევია. პროფესიონალი მენეჯერების თაობა 40 წელზე ქვემოთ, როგორც წესი, განათლებას შეერთებულ შტატებში იღებს. ეს არის ბიზნესის ტექნიკას დაუფლებული, ფართო თვალსაწიერის მქონე თაობა, რომელიც აზროვნების ძველ წესს ვერ ეგუება.

მუშაობის ეთიკა

მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული სტერეოტიპის შესაბამისად: სამხრეთ ევროპელები მუშაობენ იმისათვის, რომ იარსებონ – ჩრდილო ევროპელები არსებობენ იმისათვის, რომ იმუშაონ. ჩრდილო ევროპელებში ღრმად არის გამჯდარი აზრი სამხრეთელების სიზარმაცის შესახებ. ძლიერი ჩრდილოელი კომპანიები იაფ მუშახელად სამხრეთელებს ქირაობენ. ბიზნეს კულტურათა ასეთი განსხვავებული მდგომარეობის მიზეზად ჩრდილოელებს განსხვავებული სამსახურეობრივი ეთიკა მოჰყავთ.

გადავხედოთ ევროპის თანამეგობრობის სტატისტიკის სამსახურის მიერ ცოტა ხნის წინ გამოქვეყნებული მონაცემები: სრული სამუშაო კვირის ხანგრძლივობის მიხედვით დიდი ბრიტანეთი (43 საათი) და პორტუგალია (42 საათი) ყველა სხვა ქვეყანას უსწრებს წინ. ყველაზე ნაკლებს (38 საათი) ბელგიელები, დანიელები და იტალიელები მუშაობენ. შესაბამისად, საკითხი ჩრდილოელებისა და სამხრეთელების, კათოლიკეებისა და პროტესტანტების მეტი ან ნაკლები შრომისმოყვარეობის შესახებ საფუძველს კარგავს.

ზემოთ მოყვანილი სტერეოტიპი კიდევ უფრო უსუსური ხდება, თუ შვებულების დღეებსაც მოვიშველიებთ. დღესასწაულების ჩათვლით გერმანელები წელიწადში 39 დღეს ისვენებენ – ევროპელებს შორის ყველაზე მეტს. ბრიტანელები ყველაზე ნაკლებს – 33 დღეს, ხოლო იტალიელები – 34 დღეს წელიწადში.

სამხრეთის ქვეყნებში გაცილებით დიდია იმ ადამიანების რაოდენობა, რომლებიც ერთდროულად ორ სამსახურში მუშაობენ. ამას ხელს ისიც უწყობს, რომ სამუშაო დღე ადრე იწყება. ამ დატვირთვას ბევრისათვის ქალაქგარეთ მცირე მეურნეობების მოვლაც ემატება.

ყოველივე ეს ცხადყოფს, რომ ადამიანები ჩრდილოეთშიც და სამხრეთშიც ერთნაირად თავდაუზოგავად მუშაობენ. პროდუქტიული ან ნაკლებ პროდუქტიული ეკონომიკა განპირობებულია არა ამა თუ იმ ერის შრომისმოყვარეობით, არამედ შრომის ეფექტურობით. მოკლედ რომ ვთქვათ, პრობლემის ძირი მენეჯმენტშია და არა მოტივაციაში.

ბიზნესის ეთიკა

თითოეულ ქვეყანას თავისი ეროვნული ფასეულობები გააჩნია: მთავრობის, ოჯახის, სოციალის, სამსახურეობრივი მოვალეობის. ჩრდილო ევროპელები სამხრეთელებს ყოველთვის კიცხავენ კორუფციისადმი მათი მიდრეკილების გამო. სამხრეთელები გადასახადების საკითხში ნამდვილად ცუდლუტობენ. მაგ: იტალიის ჩრდილოვანი ეკონომიკა ლეგალური ეკონომიკის 30-40%-ს წარმოადგენს. გერმანიაში ეს შეფარდება დაახლოებით 10%-ია, დიდ ბრიტანეთში – 15%. მაგრამ ჩრდილოელებს, ამ სანიმუშო წესრიგის მოყვარულებს კრიტიკაზე ასე მიუგებენ – იმათ, ვინც თავიანთ მშობლებს მოხუცთა თავშესაფარში აბარებს, ხმა არ ამოედებათ.

სამართალდარღვევის შესაფასებლად არსობობს სხვადასხვა დონე. ის, რაც უკანონობაა, ყოველთვის არაეთიკური არ არის და პირიქით. მაგ: თაღლითობა სოციალური უსაფრთხოების სფეროში უფრო მკაცრად ისჯება, ვიდრე კომერციულში.

პიროვნული და სამოქალაქო მოვალეობანი ქვეყნიდან ქვეყანაში სხვადასხვა ღირებულებებს ეფუძნება: მოატყუებთ თუ არა პოლიციას შემოსავლების დაფარვაში დადანაშაულებული მეგობრისათვის ხელის დასაფარებლად? მხილების გეშინიათ, თუ სინდისის კარნახით მოქმედებთ?

ზოგი საქციელი ყოველდღიურ ურთიერთობაში შესაძლოა არასწორად იქნეს გაგებულნი. დასავლეთში თვალის არიდება უპატიოსნობად მიიჩნევა. ზოგიერთ კულტურებში სწორედ თვალის თვალში გაყრაა უხერხული და ადამიანის მოურიდებლობაზე და უზრდველობაზე მიუთითებს. მოლაპარაკების დასრულებისას ერთმანეთს ხელს ართმევენ. ეს ერთის მხრივ ნიშნავს, რომ გარიგება შედგა, მეორეს მხრივ, – ხელის ჩამორთმევა პარტნიორს თავაზიანად მიანიშნებს, რომ სათქმელი ითქვა და დაშლის დროა. თითქოს ყველაფერი ნათელია, მაგრამ ერთ-ერთი საერთაშორისო სასამართლო სწორედ ისეთ საქმეს განიხილადა, სადაც მოლაპარაკების ბოლოს ხელის ჩამორთმევის შესტის განსხვავებულმა ინტერპრეტაციამ დიდი გაუგებრობა გამოიწვია.

სხვადასხვაა დამოკიდებულება შეთანხმების მიმართაც. ზოგიერთი ხელშეკრულების სულისკვეთებას მეტ ყურადღებას აქცევს, ვიდრე მის დაწერილ მხარეს, დოკუმენტაციას და აღწფოთებულობა, როცა პარტნიორი პირობების ახალ განხილვაზე უარს ამბობს, მიუხედავად იმისა, რომ გარემოებები შეიცვალა. პარტნიორი განრისხებულია, იგი თვლის, რომ მეორე მხარე თაღლითობს.

უმჯობესია ადამიანმა ეთიკური მოსაზრებები პირველ რიგში საკუთარ საქციელს მიუსადაგოს, სხვისას კი ნაჩქარევად ნუ განსჯის.

მომავალი

ყველა კულტურა მეტ-ნაკლებად იცვლება, ზოგი უფრო სწრაფად, ზოგი უფრო ნელა. ისინი გამუდმებით გარდამავალ პერიოდში იმყოფებიან.

ცვლილებების ყველაზე აქტიური გამტარებლები უმაღლესი დონის მენეჯერები და ახალგაზრდა პროფესიონალები არიან. მენეჯერთა უმაღლეს წრეებში ნაციონალური სტერეოტიპების აღვილს სწრაფი ტემპით იკავებს ინტერნაციონალურად მიმართული, პროფესიული აზროვნება. ასეთი მენეჯერები უფრო ხშირად დიდ კომპანიებში შეგხვდებით. მათ ეკუთვნით შემდეგი კომენტარი: - “ღიას, ადრე ასე ხდებოდა, მაგრამ მერე ყველაფერი შეიცვალა”.

ახლა განვიხილოთ ევროპის ქვეყნების მნიშვნელოვანი თავისებურებანი.

ევროკავშირი

ევროკავშირში შემავალი ქვეყნებიდან ექვსი ქვეყნის შესახებ, მათი ბაზრის მოცულობისა და სხვა ქვეყნის კომპანიებთან ყველაზე ინტენსიური ურთიერთობის გამო, უფრო დიდ ინფორმაციას მოგაწვდით, ესენია: საფრანგეთი, გერმანია, იტალია, ჰოლანდია, ესპანეთი და დიდი ბრიტანეთი, რადგან ამ ქვეყნების კომპანიებთან მუშაობის ალბათობა შედარებით დიდია. დანარჩენ ქვეყნებს კი ზოგადად მიმოვიხილავთ.

საფრანგეთი

საფრანგეთი რუსეთის შემდეგ ევროპის უდიდესი ქვეყანაა. იგი ექვს ქვეყანას ესაზღვრება: ხმელთაშუა ზღვის, ატლანტის ოკეანის და ლამანშის სრუტის წყლები აკრავს. იგი 55 მილიონიანი სახელმწიფოა.

ფრანგები მშობლიური პროვინციის ერთგულები არიან და ერთი პროვინციიდან მეორეში იშვიათად გადადიან საცხოვრებლად. ფრანგისათვის მთელი შეგნებული ცხოვრების პარიზში გატარებაც კი არ არის საკმარისი, რომ თავი პარიზელად იგრძნოს. პარიზელები პარიზიდან პროვინციაში გადასვლას გადასახლებად მიიჩნევენ. ასევე უჭირს ფრანგს უცხოეთში მუშაობა, უფრო მეტად კი იქ ფუხის მოკიდება. ამ თვისებებით ისინი ბევრი სხვა ხალხისგან გამოირჩევიან.

მთავრობის მიმართ მათი დამოკიდებულება კეთილსინდისიერი და ლოიალურია. მათ, ვინც თავიანთ ქვეყანაში არაკომპეტენტური და კორუმპირებული მთავრობის კრიტიკასაა მიჩვეული, უნდა გაითვალისწინონ, რომ ფრანგებს თავიანთი ხელისუფლებისადმი განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ.

მთავრობა ხედმიწევნით აკონტროლებს უცხოურ ინვესტიციებს. ეს სრულებით არ უშლის ხელს უცხოურ კაპიტალს საფრანგეთის მრეწველობის დაახლოებით მეხუთედზე კონტროლის მოპოვებაში, რომელიც ძირითადად თანამედროვე ტექნოლოგიებზე ვრცელდება.

ფრანგებს კონსერვატორთა რეპუტაცია აქვთ, მაგრამ ეს ტრადიციული, გონებაშეზღუდული კონსერვატიზმი არაა. მათთვის მისაღებია ისეთი სტილი, რომელიც ადამიანს ცხოვრებას უადვილებს და მოხდენილობას მატებს. ამის გამო, მათ ოფისებსა და ბინებში მრავლადაა ტექნიკის სიახლეები, ინტერაქტიული ვიდეოტელეფონები, გაბედული სიახლით აღჭურვილი არქიტექტურა. მათი სამზარეულოც კი, რომელიც ბევრისთვის ფრანგული ცივილიზაციის ერთ-ერთი თვალსაჩინო მხარეა, მიკროტალღოვანმა ქურებმა (nouvelle cuisine) და სახელდახელო სადილებმა (fast food) დაიპყრო.

საცალო ვაჭრობის, და მომსახურეობის ინდუსტრიის, ასევე სამართლის, ფინანსების და კადრების მენეჯმენტის მაღალ საფეხურზე სულ უფრო და უფრო მეტი ქალი ჩანს, მაგრამ პარიზის გარდა ყველგან არსებობს გარკვეული უნდობლობა მათ მიმართ.

საფრანგეთის შრომის კანონები შრომის კოდექსშია გაერთიანებული. ისინი ვრცელია, მკაფიო და ადვილად გასაგები. სამუშაო კონტრაქტის პირობები მკაცრადაა განსაზღვრული, ისევე, როგორც მუშახელის დათხოვნის შემთხვევაში

მისი ინტერესების დამცავი წესები. ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის ინფორმაციის და პრეტენზიების დაუფიქრებელი მიწოდებისათვის შექმნილია მექანიზმი, რომელიც პრაქტიკაში კარგად მუშაობს.

სხვა ბიზნესკულტურების მსგავსად, მემორანდუმების, წერილებისა და პროტოკოლების წერა აქაც უფრო თავდაცვას ემსახურება, ვიდრე კომუნიკაციას. ბევრ კომპანიაში მემორანდუმების თხზვა დროის კარგად ითვლება. ადამიანები პირისპირ არკვევენ საქმეებს ან ტელეფონს იყენებენ. სხვა საქმეა სემინარები და მოხსენებები, რომელიც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მნიშვნელოვან ელემენტებად ითვლება.

კოლეგებს შორის დამოკიდებულება და ეტიკეტი მათ ასაკზე, სქესზე და ბიზნესის ხასიათზეა დამოკიდებული. არა აქვს მნიშვნელობა ანგლოსაქსური სამყაროს წარმომადგენლებთან აქვთ ურთიერთობა, თუ თავად კომპანია ამერიკული ტიპის. ერთი და იგივე რანგის თანამშრომლები ერთმანეთს სახელით მიმართავენ, ხოლო საზოგადოებაში ან უფროსის წინაშე და ოფიციალურ შეხვედრებზე გვარებით. უფრო ტრადიციულ კომპანიაში კი გვარით მიმართვა საყოველთაო წესია. ახალგაზრდები ძველ ფორმალობებს უარყოფენ. სავალდებულო ჩაცმულობას ბიზნესის ტიპი განსაზღვრავს და ისიც, თუ სად მდებარეობს ორგანიზაცია: პარიზში თუ პროვინციაში. ყველაზე ხშირად ოფიციალური ჩაცმულობა კომპანიის მთავარ ოფისში ვიზიტის შემთხვევისთვისაა გამიზნული, ხოლო ფილიალებსა და პროვინციებში უფრო თავისუფალი სტილი არსებობს. წვეულებებზე და შეხვედრებზე ძალიან მიღებულია ხელის ჩამორთმევით მისაღმება, ნაცნობობის ხარისხს მნიშვნელობა არა აქვს.

მოხდენილობის და ელევანტურობის სიყვარული არსად ისე არ მქადავდება, როგორც ენაში. ეროვნული სიამაყე აღვივებს ფრანგების მგრძობიარობას მათი ენის დამახინჯების მიმართ. ეს ერთის მხრივ გაიძულებთ კარგად ისწავლოთ ფრანგული, მეორეს მხრივ გაიმედებთ, რომ თუ საქმე ჯერჯერობით კარგად არ მიგდით, უკან დახევას გამართლება არ აქვს, თქვენი მცდელობა დაფასდება.

წერილობითი შეცდომების მიმართ ფრანგები კიდევ უფრო შეუწყნარებლები არიან, ამიტომ შეეცადეთ თქვენი ნაწერი უზადო იყოს. უშეცდომო წერა კარგი განათლებისა და აღზრდის ნიშანია.

პუნქტუალობა სოციალური გარემოებებისა და იმ პირის ღირსებებზეა დამოკიდებული, რომელსაც ხვდებით. დათქმულ დროზე 15წთ-ით დაგვიანება ყოველად მიუღებელია, თქვენი პარტნიორი ან კოლეგა უმაღლეს შეცვლის გეგმას და უფრო მნიშვნელოვან შეხვედრაზე გაეშურება.

ფრანგებს მახვილგონიერება უფრო მოსწონთ, ვიდრე გადაჭარბებული ხარხარი, არც ანეკდოტების გაცვლა-გამოცვლა სჩვევიათ. მათი იუმორი უფრო ინტელიგენტური და სატირულია, არაჩვეულებრივად შეუძლიათ რომელიმე საერთო ნაცნობის გაშარჟება. პოლიტიკური ანეკდოტები, რომლითაც ასე მდიდარია ლათინური და სლავური სამყარო, უფრო სამხრეთ საფრანგეთშია გავრცელებული. სამსახურში, ოფიციალურ ან საქმიან შეხვედრებზე იშვიათად ხუმრობენ. არაოფიციალურ შეხვედრებზე ატმოსფეროს განმუხტვას არავინ ცდილობს, და არა იმიტომ, რომ ბიზნესს ან ფულს ძალიან სერიოზულად ეკიდებიან, პირიქით, სამსახურის გარეთ მათი დამოკიდებულება ამ საკითხის მიმართ სადი ირონიითა და ცინიზმითაც კი გამოირჩევა, მაგრამ საქმიან შეხვედრაზე ამის გამჟღავნება არასერიოზულია.

სამსახურში წვეულებები იშვიათად ეწყობა. ჩვეულებრივ, ისინი ვინმეს დაწინაურებას ეძღვნება. ასეთ წვეულებებს დროზე ადრე არავინ ტოვებს.

პირადი ურთიერთობები თავისთავად ღირებულებას წარმოადგენს. ფრანგები თვლიან, რომ მათ სამსახურთან დიდი კავშირი არა აქვთ. ადამიანური ურთიერთობანი ხომ ის სიამოვნებაა, რომელსაც თავად ცხოვრება გვთავაზობს და უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სამსახური. ფრანგისთვის მოსაწონია ის, ვინც

პირად ცხოვრებას სამსახურეობრივ პრობლემებში არ ურევს. ყოველ თავისუფალ დღეს მიიღეთ ის, რასაც ცხოვრებისეული სიკეთე ჰქვია: ოჯახური და კულტურული ცხოვრება, სპორტი, რომლებიც ასე მნიშვნელოვანია ფრანგებისათვის; იყავით ცოცხალი, საინტერესო თანამოსაუბრე და კომპანიონი, რომელიც მხოლოდ სამსახურეობრივ წარმატებებს არ სჯერდება და სიცოცხლის ფასიც იცის. ფრანგისთვის ფასობს ბეჯითი მუშაობა, თავდავიწყებული შრომა – დიდად არა.

გერმანია

გერმანელებისათვის ბიზნესი სერიოზული რამეა და უცხოელებმა ეს უნდა გაითვალისწინონ. ისინი სამართლიანად ამაყობენ თავიანთი სიყოფილით, შესაძლებლობებითა და მიღწევებით. ქვაყანაში ახლადჩამოსული ადამიანი მაღე დარწმუნდება, რომ პროდუქცია, მენეჯმენტი და ყველაფერი, რაც გერმანელების ხელიდან გამოდის, საუკეთესოა და ბადალი არ ჰყავს.

გერმანიის ეკონომიკური წარმატების ბევრი მიზეზი მოიძებნება, ოღონდ, ამას სამთავრობო ჩარევისგან თავისუფალ საბაზრო ეკონომიკას ვერ მივაწერთ. ზოგიერთ სფეროში სახელმწიფო მონოპოლიის არსებობის გარდა, ფედერალური მთავრობა ასობით გერმანული კომპანიის ერთ-ერთი მსხვილი მეწილეა. სამთავრობო ჩარევა ბიზნესში ყველაზე მეტად უცხოელებისთვისაა თვალში საცემი. შესაძლოა, გერმანული ბიზნესი არც იყოს ევროპაში ყველაზე მართვადი, რეგულირებადი ბიზნესი, მაგრამ ერთი კი ცხადია, რომ შესაბამის კანონებს ისე მკაცრად არსად იცავენ, როგორც გერმანიაში. კანონი კონკურენციის შეზღუდვის გარეშე განსაკუთრებით მკაცრია.

ბანკები მთავარ როლს ასრულებენ გერმანულ ბიზნესში. გერმანიის ბანკებს შორის ბუნდესბანკი ლიდერობს, რომლის გავლენაც ინფორმაციის ზედმიწევნით ფლობას, რეგულირებას და ყოველდღიურ კონტროლს ეყრდნობა. მისი ავტორიტეტულობა – აშკარა კონკურენტუნარიანობის, მთავრობის მიმართ დამოკიდებულების, და რა თქმა უნდა, ევროს სიმყარეს ეყრდნობა. დიდი სამეუღლი – დოიჩ, დრეხდნერ და კომერცბანკი, იმავე ფუნქციას ითავსებს, რასაც კომერციული, საინვესტიციო, სავაჭრო, შემნახველი ბანკები, ბირჟის მაკლერობა და საინსტიტუციო ინვესტირები ასრულებენ სხვა ქვეყნებში. მათ უფრო “უნივერსალური ბანკების” სახელწოდება შეეფერება, რომლებმაც თითქმის ომის დამთავრებისთანავე მოიპოვეს გავლენა.

ამ სამის გარდა, არსებობს სხვა არანაკლებ გავლენიანი ბანკებიც.

ეკონომიკური კრიზისის დროს ბანკები თანხების გაცემის ერთ-ერთი წყაროა.

მთავრობის, ბანკების და ბიზნესის სფეროს შორის თანამშრომლობის სარგებლიანობა მათი ინტერესების შეჯახების საშიშროებას გადაწონის. ბიზნესმენები, რომელთა ქვეყნებშიც ბანკები და მთავრობა ერთმანეთისთვის უსარგებლო ან საზიანო წესებით თამაშობენ, გერმანიაში, ალბათ, თავიანთი შეხედულებების გადასინჯვის საჭიროებას თავად მიხვდებიან.

გერმანელები ვერ ეგუებიან გაურკვევლობას, ბუნდოვანებას და არც რისკიანი ნაბიჯების ამარა დარჩენა სჩვევიათ. თუ გერმანელს არჩევანის წინაშე დააყენებ, იგი კონსერვატიულ გზას აირჩევს. პრობლემის გადაწყვეტისას დისკუსია მანამ გრძელდება, სანამ საბოლოო კონსენსუსამდე არ მივა და ყველასათვის მისაღები არ იქნება.

გერმანელები ძლიერ და გაბედულ ლიდერებს აღიარებენ. კომპანიის თანამშრომლები მზადყოფნით ასრულებენ ინსტრუქციებს. ზემდგომ პირებს უფლება აქვთ მეტი ინფორმაცია ჰქონდეთ, ხოლო კომპანიის პოლიტიკა ვინაიდან ღიაა თანამშრომლებისთვის, ხელმძღვანელობას არავითარი შეთქმულება არ ემუქრება.

გერმანელები მოლაპარაკებისას ტელეფონს დიდად არ აფასებენ. საქმიანი შეთანხმების დროს მათ საუბარს რეპლიკები, რეაქციები, არტისტულობა აკლია და უფრო შებოჭილები არიან. სანამ ელექტრონული ფოსტა დაინერგებოდა, მათი კომპანიები კომუნიკაციისთვის განკუთვნილი ქაღალდებით იყო სავსე (მაგ: თუ რაზე შეთანხმდა ორი პირი ერთმანეთთან პირისპირ მოლაპარაკებისას).

გერმანელები ამბიციურები არიან და მეტოქეობის სულისკვეთება მათში განსაკუთრებითაა განვითარებული, ხოლო წარუმატებლობა ზომაზე მეტად აშინებთ. პიროვნულ წარმატებასა და მის გარეგნულ ატრიბუტიკას: მანქანის მარკას, ოფისის სიდიდეს, პრესტიჟულ კურორტებზე დასვენებას და სხვას დიდი ყურადღება ექცევა.

კარიერის მწვერვალების დაპყრობა გერმანიაში ყველაზე მეტად ქალს უჭირს. ამ ქვეყანაში ქალის საზოგადოებრივი როლის შესახებ ყველაზე ტრადიციული შეხედულებებია გაბატონებული (ოჯახი, ბავშვები, სამზარეულო, ეკლესია) დანარჩენ ევროპასთან შედარებით. განსაკუთრებით მრავალი დაბრკოლება ელობებათ მათ ბიზნესის სფეროში საპასუხისმგებლო პოსტის მისაღწევად. ამისათვის, შესაძლოა, სხვა მიზეზებიც არსებობდეს: მაგ: სკოლაში გოგონები ტექნიკურ საგნებს ნაკლებად ეტანებიან, რაც მათ უმაღლეს სასწავლებელშიც ხელს უშლის; სქესობრივი დისკრიმინაციის შესახებ კანონების ნაკლებობა; მთავარი მაინც ისაა, რომ გერმანელი მამაკაცები სქესის შოვინისტები არიან.

რაც შეეხება ეტიკეტს – ზოგიერთ უცხოელს ბიზნესისა და სოციალურ სფეროში გამეფებული მკაცრი და ოფიციალური სტილი ემძიმება. საკუთარი დამცავი ნაჭუჭის სიყვარული მთელს საზოგადოებრივ ცხოვრებას ევროპის სხვა ქვეყნებისაგან განსხვავებულ იერს სძენს.

გამაფრებელია მოქალაქეობრივი და საზოგადოებრივი თვითშეგნება. ვინც არსებულ წესებს და მისთვის განკუთვნილ როლს არ დაიცავს, ანტიპათიას დაიმსახურებს. სამუშაოს დროს პიჯაკის გახდის უფლებასაც კი არავენ აძლევს თავის თავს, და თუ სხვა, საქმეში თავით ჩაფლული გააკეთებს ამას, საერთო უნიფორმას არღვევს. საზოგადოებაში მიღებული ქცევის ნორმები საოცარ კონტრასტშია იმ გულითადობასა და სითბოსთან, რომელიც კერძო ცხოვრებაში და მეგობრულ ურთიერთობაში სუფევს. ზედმეტად გახსნილობას ვერც აქ შეხვდებით, მაგრამ აქ ურთიერთობა უფრო წრფელი და მყარია, ვიდრე სხვა, ღია ურთიერთობების მოყვარე ხალხებსა და საზოგადოებაში.

ეტიკეტის დარღვევად ითვლება – თუ ადამიანს ტიტულის ან წოდების გარეშე, ან სხვა ტიტულით და წოდებით მიმართავთ.

გერმანელების პუნქტუალობა ისეთია, რომ წუთი წუთში უნდა ჯდებოდეს. გამონაკლისი მხოლოდ აკადემიურ წრეებში ხდება, მაგ. პროფესორის ათწუთიანი დაგვიანება დიდ უხერხულობას არ წარმოადგენს.

ოღითგან ცნობილია, რომ გერმანელებს იუმორი აკლიათ, მაგრამ ასევე ცნობილია ჰამბურგერების თავშეკავებული ხუმრობა და კვიმატი ბავარიელები. მაგრამ სამსახურში ამ თვისების ბოროტად გამოყენება არავის ეპატიება.

გერმანელები უცხოელი პარტნიორის მიმართ დიდ სტუმართმოყვარეობას იჩენენ და მათგანაც იმასვე ელიან. უცხოელებს, რომლებიც გერმანელებთან მუშაობენ და უფრო ღია, არაოფიციალურ ურთიერთობებს არიან დაჩვეული, აქაური სამსახურეობრივი ცხოვრება უფრო მოსაწყენად, წესებით გადატვირთულად ეჩვენებათ. სხვათა შორის, გერმანელებიც ასევე ფიქრობენ. მუშაობისას ისინი, მართალია, მთელი ძალების მობილიზებას ახდენენ, მაგრამ სხვა ევროპელებთან შედარებით ნაკლებ სამუშაო საათებში ეტევიან. მათ არც აუნაზღაურებადი დამატებითი სამუშაო საათები მოსწონთ, სულ საათს უყურებენ და სამუშაო დროის დამთავრებისთანავე შინ გარბიან, განსაკუთრებით, პარასკევს საღამოს. სამხრეთში ეს კიდევ უფრო თვალში საცემია. თავისუფლებას მხოლოდ

კარნავალების დროს ამჟღავნებენ, როცა სამსახურში სასაცილო კოსტიუმებით ცხადდებიან, ასახიერებენ უფროსებს და უხამს მასხრობასაც არ ერიდებიან. “დაპირისპირებული” მხარეები ერთად ჭამენ და სვამენ. სუბორდინაცია სადღაც არის მოსროლილი. ეს დღეც დასრულდება და ადამიანები კვლავ ყოველდღიურობას უბრუნდებიან.

იტალია

იტალიაში თითოეული ქალაქი და სოფელიც კი რაღაც თავისებურებით გამოირჩევა, მაგრამ უფრო ზოგადი სხვაობების გამოყოფაც შეიძლება. ინდუსტრიულ ჩრდილოეთსა და სუსტად განვითარებულ სამხრეთს შორის ზღვარი ოფიციალური ხასიათისაა და თითქმის რომის სამხრეთ შემოგარენთან გადის. ამ ორ რეგიონს ცხოვრებისა და ბიზნესის მიმართ ხაზგასმით განსხვავებული დამოკიდებულებები გააჩნიათ. ჩრდილოელები უფრო სამუშაოთი და ფულის კეთებით არიან დაკავებული, სამხრეთელები კი – ძალაუფლებაზე და კარგ ცხოვრებაზე გადამეტებული ზრუნვით. ჩრდილოელები თვლიან, რომ სამხრეთელი მთელ თავის მონაგებს ნაცნობ-მეგობრების დახმარებაში ხარჯავს. სამხრეთელები კი თვლიან, რომ ჩრდილოელები თვითმიზნურად აგროვებენ ფულს, მუშახელის ექსპლოატაციას ეწევიან და ყველაფერში სარგებელს ეძებენ.

იტალიაში საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა ასპექტს ინტერესებისა და მათი შესაბამისი დაჯგუფებების მეტოქეობა განაპირობებს. ეს ეხება – პოლიტიკურ პარტიებს, საზოგადოებრივ თუ კერძო სექტორებს, ეკლესიას და თვით სახელმწიფოს. რომელიმე დაჯგუფებისადმი მიკუთვნება ძალიან მნიშვნელოვანია. თუმცა ეკლესიის, პროფესიული კავშირის, მაფიის, მასონთა ლოჯის, თუ მსხვილი სავაჭრო გაერთიანების მიმართ ლოიალობა უფრო ეკონომიკური აუცილებლობითაა განპირობებული, ვიდრე რაიმე სხვა მოსაზრებით. ყველა ამ პრიორიტეტებს შორის ოჯახს პირველი და გამორჩეული ადგილი უკავია.

ვეროპის სხვა ქვეყნებთან შედარებით, ესპანეთის გამოკლებით, ოჯახური კავშირები აქ ყველაზე მნიშვნელოვანია, რაც ხელს უწყობს საშინაო მეურნეობების და მცირე ბიზნესის განვითარებას.

პირველი სიტყვა, რაც კაცს იტალიური მენეჯმენტის აღსაწერად მოადგება, არის სიტყვა “მოქნილი”. მოქნილობაა, როცა პროცედურებს უგულბებლყოფენ, თუ ეს პროცედურები მხოლოდ რუტინას აღრმავენ. ოქმები, წესები, ორგანიზაციითაა წესდებები კარგად არის შედგენილი და ყველაფერს მკაფიოდ განსაზღვრავს, მაგრამ მათი ზოგიერთი პუნქტის შეუსრულებლობა ზოგჯერ პრინციპის საქმეა, ზოგჯერ პრაქტიკის.

საათივით აწყობილ სისტემებს მიჩვეული უცხოელები, იტალიურ ორგანიზაციებში დიდ უწესრიგობას აღმოაჩენენ, მაგრამ ეს იქნება ზედაპირული შთაბეჭდილება. ამ კომპანიებისთვის “მოქნილობა” იმას ნიშნავს, რომ ადამიანს არსებითის და უმნიშვნელოს განსხვავება უნდა შეეძლოს და პირველი პრინციპებს არ უნდა გადააყოლოს.

წერილობითი ფორმით სტრატეგიული გეგმები დიდ იშვიათობას წარმოადგენს. იგი შეიძლება კომპანიის მფლობელის ან გადაწყვეტილებათა მენეჯერის გონებაში არსებობდეს, მაგრამ ნაკლებად დასაჯერებელია, რომ იგი მაგიდას მიუჯდება და მას ქაღალდზე გადაიტანს. იტალიურ კომპანიებში რისკს და ბუნდოვანებას ღრმად აქვს გადგმული ფესვები, მაგრამ ცუდ ნაყოფს არ იძლევა.

ერთადერთი, რის მიმართაც იტალიელები არ არიან გულგრილები, ხელმძღვანელობის ეფექტურობაა. ავტორიტეტულობა გამორჩეულ პიროვნულ თვისებასაც გულისხმობს და მაღალ ტექნიკურ კომპეტენციასაც.

ადამიანებს და მათ საქმიანობას ძირითადად უფროსები აფასებენ, მაგრამ თავიანთ აზრს არასოდეს გამოთქვამენ ოფიციალური სახით, თავს არიდებენ. არაფორმალური ურთიერთობები, რომელშიც “ნათლის, მზრუნველი მამის” მოდელი ამოიცინობა, იტალიურ კომპანიებში ჩვეულებრივი მოვლენაა. სხვათა შორის, ამ მოდელის დადებითი მხარეები ბევრ ამერიკულ კომპანიას იზიდავს და მის დანერგვას ცდილობენ.

კომუნიკაცია, ძირითადად, პირად შეხვედრებზეა დამყარებული, ტელეფონი ძირითადად პირადი შეხვედრების მოსამზადებლად გამოიყენება, ოფიციალური პრეზენტაციები ბიზნეს სფეროში იშვიათად იმართება. იტალიელები ასეთ წარმოდგენებზე არაჩვეულებრივ არტისტულობასა და ენამჭევრობას იჩენენ.

კომპანიის მიმართ ერთგულება მაღალია. სამსახურის პოვნა უცხოურ, მრავალენოვან კომპანიებში უფრო ადვილია, ვიდრე იტალიურში. პროფესიონალ მენეჯერთა ის ტიპი, რომელიც კომპანიიდან კომპანიაში გადადის უცხოური მდგომარეობის მოსაპოვებლად, ქვეყანაში ძალიან ცოტაა.

იტალიელები პირად ურთიერთობებში ერთგული და პირდაპირი ხალხია, ასეთივე არიან საკუთარი ოჯახის და იმ ადამიანების მიმართ, ვინც მათ ორბიტაში მოხვდებიან. ამასთან, ისეთი თვისებებიც აქვთ, რაც უცხოელისთვის უზნეობად აღიქმება.

იტალიელები ადვილად იღებენ და ეწაფებიან ახალ იდეებს, ცოცხალ გადაწყვეტილებებს. მათი გონება, გამჭრიახობა, გამომგონებლობის უნარი, ფანტაზია, იმპროვიზაციისაკენ მიდრეკილება უდაოა. ისინი დიდი ხალხით თანხმდებიან თანამშრომლობაზე, თუ თავისი უნარის დემონსტრირების საშუალება ეძლევათ.

გონიერება და კარგი განათლება იტალიელისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, დახვეწილობა – სოციალური აუცილებლობაა.

რაც შეეხება ქალის როლს, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგჯერ ქალები დიდ წარმატებას აღწევენ, განსაკუთრებით კერძო ბიზნესში, მათ საპასუხისმგებლო ადგილებს იშვიათად აძლევენ. საოჯახო ბიზნესი იშვიათი გამონაკლისია, ოჯახის წევრის სტატუსი სქესზე დამოკიდებული არაა. ყოველივე ამის მიზეზი მამაკაცთა შოვინიზმი კი არ არის, არამედ ის, რომ იტალიაში ფემინისტური სულისკვეთება აშკარად ნაკლებადაა გამოკვეთილი.

ურთიერთობები ძალიან დელიკატური და ტაქტიანია. სოციალური მდგომარეობისა და რანგის მიუხედავად, დარბაისლური ზრდილობა და კარგი მანერები უპირველესი რამაა, რაც ადამიანს მოეთხოვება. შედარებით ახალი კომპანიები მენეჯმენტის ღია, თავისუფალ სტილს აღიარებს, კოლეგები ერთმანეთს “შენობით” მიმართავენ, თუმცა უფროსებთან აუცილებელი ფორმალობის დაცვაა საჭირო და მათ მიმართ “თქვენ” ფორმა გამოიყენება.

იტალიელები გულდია და ცნობისმოყვარე ხალხია, განსხვავებული მანერებისა და ქცევის ნორმების შემწყნარებელი. დაგვიანებულს განსაკუთრებული ბოდიშის მოხდა არ დასჭირდება. გულწრფელი ადამიანის უნებლიე შეცდომაზე ყურადღება არასდროს გამახვილდება. გულითადი შენდობის უნარი იტალიელის ერთ-ერთი ღირსებათაგანია, მაგრამ ქედმაღლობას და უხეშობას ძნელად აპატიებს ვინმეს.

ბიზნეს სფეროში მომუშავენი ჩაცმის ფორმალურ, მკაცრ სტილს ანიჭებენ უპირატესობას. იტალიაში ყოფნისას აუცილებლად თვალში მოგხვდებათ, როგორ ცდილობენ ადამიანები ერთმანეთზე სასიამოვნო შთაბეჭდილების მოხდენას. რაც უფრო უახლოვდებით იტალიის ჩრდილოეთ საზღვრებს, მით უფრო სერიოზული, წინდახედული და საღად მოაზროვნე ადამიანი შეგხვდებათ.

პუნქტუალობით იტალიელები არ გამოირჩევიან. დროის დანიშვნა ხელოვნური ჩარჩოა, დაგვიანება 20 წუთით მისაღები ზღვარია. საჭიროების შემთხვევაში ორ შეხვედრას ერთდროულად ნიშნავენ და მეორე შეხვედრაზე შეიძლება ბოლოს მივიდნენ. ყოველივე ეს, მათ უწესო და უზრდელი ადამიანის იმიჯსაც კი უქმნის.

იტალიელები დიდად აფასებენ გონებასხვილ, ხუმარა ადამიანებს, განსაკუთრებით მოსწონთ ისინი, ვინც მუდამ კარგ გუნებაზეა და გარშემომყოფთ ხალხისა ატმოსფეროს უქმნის. სამუშაოს მიძიმე ტვირთად არ იხდიან და სერიოზულად არ უყურებენ. ანეკდოტებს იშვიათად ყვებიან, მაგრამ პოლიტიკური ანეკდოტები ძალიან უყვართ. ამასთან ერთად, იტალიელები საზოგადოებაში ღირსეული თავდაჭერის უნარს ძალიან აფასებენ. საქმიანი საუბრის ტონს, საჭიროებისამებრ, ოფიციალურობის და სერიოზულობის ფართო დიაპაზონი გააჩნია.

სამსახურეობრივი და პირადი ცხოვრების სფეროები მკვეთრად გამიჯნულია. სახლში სამუშაო არავის მიაქვს, სამსახურის პრობლემები ოფისის კედლებში რჩება. კოლეგები თავყრილობებზე ერთმანეთს ცოლებისა და ქმრების გარეშე ხვდებიან. ცუდი სიმთვრალე და ზედმეტი დალევა ცუდ ტონად ითვლება. გართობის ყველაზე გავრცელებული ფორმა რესტორნებია. ასეთი სადილები სოციალური დატვირთვისაა და ბიზნესთან ნაკლები კავშირი აქვს, - ეს ხომ ადამიანების უკეთ გაცნობას და დამეგობრებას უწყობს ხელს.

ნიდერლანდები

“ღმერთმა ქვეყანა შექმნა, ჰოლანდიელებმა კი თავისი ქვეყანა გამოქერწეს” – ამ ფრაზის უკან ჰოლანდიელების თავდაუზოგავი ძალისხმევა დგას, რისი წყალობითაც მათ საკუთარი მიწის მეხუთედი ნაწილი ზღვას გამოგლიჯეს, ხოლო მთელი ლანდშაფტი ქალაქად თუ სოფლად, ბაღნარად აქციეს. ამიტომ, ცხადია, თუ რამდენად გულწრფელად სჯერა ამ ხალხს, რომ ადამიანის იმედს, გონიერებასა და შრომისმოყვარეობას ყველა სიძნელე ემორჩილება, გამონაკლისია მოწიწება სტიქიის მიმართ.

ჰოლანდიური ხასიათის სხვა ასპექტებია: სიახლისა და ექსპერიმენტატორობისთვის მუდმივი მზადყოფნა. ჰოლანდია პატარა, მაგრამ ყველაზე მჭიდროდ დასახლებული ქვეყანაა. ნიდერლანდურ სიუხვეს უზარმაზარი კორპორაციები და მაღალტექნოლოგიურ მიღწევებზე დაფუძნებული სოფლის მეურნეობა განაპირობებს. ექსპერიმენტებიც მრავლადაა საზოგადოებრივ თუ საკანონმდებლო სფეროში. ამის საილუსტრაციოდ ნარკოტიკებით არაღვებულ ვაჭრობის კონტროლის მიზნით გატარებული რეფორმაც საკმარისია, რომელმაც ნარკოტიკი მოსახლეობის გარკვეული ასაკობრივი ჯგუფისათვის საკმაოდ ხელმისაწვდომი გახადა.

ჰოლანდიური ხასიათის მეორე პარადოქსული მხარე კონსერვატიზმია, რომელიც ინოვაციებისადმი სწრაფვასა და რისკიანობას აწონასწორებს. მათი ფასეულობანი უფრო სოფლის ცხოვრებითაა განპირობებული, იგი უფრო ეგალიტურია, ვიდრე არისტოკრატიული, უფრო ურბანისტულია და არა ქალაქური. მათი დამოუკიდებელი სული და თავდაჯერებულობა ზღვის სიახლოვემ განამტკიცა: საზღვაო მეწარმეობის, თევზჭერის, გემთმშენებლობის დიდმა ტრადიციებმა და გარემოს მიმართ ამით განპირობებულმა ლაღმა დამოკიდებულებამ.

ჰოლანდია მხოლოდ ერთი რეგიონია და არა ნიდერლანდის სინონიმი. ამათი აღრევა მხოლოდ ტურისტს თუ ეპატიება. ნიდერლანდებში მკვეთრი რეგიონული

დაყოფა არსებობს, რომელსაც რელიგიური ნიადაგი უდევს საფუძვლად და არა გეოგრაფიული მოსაზრება.

ქვედა ქვეყნების რამდენიმე პროვინციამ მე-17 საუკუნეში ესპანელების ბატონობას თავი დააღწია და დამოუკიდებლობა გახდნენ. 1830 წელს კათოლიკები დანარჩენ პროვინციებს ჩამოშორდნენ და დღეს მათ ქვეყანას ბელგია ჰქვია, მაგრამ სამხრეთში კათოლიკების დიდი ნაწილი შენარჩუნდა. პოლიტიკური და სოციალური ინსტიტუტების სამმა ვარიანტმა: კათოლიკურმა, პროტესტანტულმა და ლიბერალურმა, პოლიტიკურ და საზოგადოებრივ ცხოვრებაშიც თავისი ელფერი შეიტანა.

ნიდერლანდის და ბელგიის ეკონომიკა ევროპის მასშტაბით ყველაზე ღია სისტემებია. თითოეულის იმპორტი და ექსპორტი მთლიანი ეროვნული პროდუქციის 60%-ს შეადგენს. ევროპის საავტომობილო პარკების ნახევარი ჰოლანდიელთა საკუთრებაა. ნიდერლანდი, რაინის ყელთან, გერმანიის მნიშვნელოვანი სატრანზიტო ტერიტორიაა, ფანჯარა გარე სამყაროში გასასვლელად. ჰოლანდიის ეკონომიკა გერმანიასთან ერთად აღზევდება და მასთან ერთად ეცემა, გულდენი დოინმარკის მდგომარეობაზეა დამოკიდებული.

ჰოლენდიელები ევროკავშირში ყველაზე მრავალენოვანი ხალხია, ფართო თვალსაწიერის და ინტერნაციონალური შეხედულებების. უცხო კომპანიები ამ ქვეყნის ბაზარზე შესადარებლად ადგილობრივ კომპანიებს ყიდულობენ, ეს საკმაოდ გავრცელებული სტრატეგიაა.

ნიდერლანდური ბიზნესი მთელ მსოფლიოში დიდ მრავალეროვნულ კომპანიებთან: ფილიპსთან, უნილევერთან, როიალ დაჩ შელთან, კრო-სთანაა გაიგივებული, ისინი ჩრდილოეთში მურა-ქვანახშირის მოპოვება-დამუშავებითაა დაკავებული. გადასახადებისგან თავის არიდება ნიდერლანდებში ფართოდაა გავრცელებული. “რუხი” ბაზარი იზრდება, განსაკუთრებით, კერძო სამშენებლო ინდუსტრიის სფეროში, თუმცა შემოსავლების მიჩქმალვა და გადასახადების გადაუხდელობა მაინც სამარცხვინო და რისკიან საქმედ ითვლება.

ირლანდიისა და ესპანეთის კვალდაკვალ, ნიდერლანდს, უმუშევრობის მაღალი დონით ევროპაში მესამე ადგილი უჭირავს. ფულთან დაკავშირებულ საკითხებში ფრთხილები და ხელმოჭერილები არიან, როგორც კერძო პირები, ისე კომპანიები და მთელი სახელმწიფოც. კომპანიები თანამშრომლების რაოდენობაზე კი არა, მათ ხარისხზე ფიქრობენ. ურთიერთობები ორგანიზაციის ყველა დონეზე გულდია და შემწყნარებლურია, კომუნიკაციაც ღია და გამჭვირვალეა. ადგილზე მოკითხვა, ვიზიტი უფრო მეტ საქმეს აკეთებს, ვიდრე წერილობით მიმართვა.

ჰოლანდიელები ვერც თავის საიდუმლოს მაღავენ, ვერც სხვისას. ეს იმიტომ, რომ ჩუმჩუმელობა საშინელ თვისებად მიაჩნიათ. ამასთან ჰოლანდიელები საშინელი კონსერვატორული ხალხია, სიახლეს თავიდან წინააღმდეგობასაც კი უქმნიან. მათ კონსერვატიზმს უსაფრთხოების გარანტია სჭირდება. სამსახურს იშვიათად იცვლიან, ისიც უფრო 30 წლამდე, კარიერის დასაწყისში.

ნიდერლანდურ კომპანიებში კარიერასთან დაკავშირებული წინსვლა ნელა ხორციელდება, მეთოდურად. დაწინაურების მასშტაბებს განათლება განსაზღვრავს. არისტოკრატია კლუბური პრინციპით ცხოვრობს და უფრო საბანკო და დიპლომატიურ ელიტას ქმნის.

ქალები შრომის ბირჟაზე მხოლოდ 70-იანი წლების ბოლოს გამოჩნდნენ და სამუშაო ძალის 30%-ს შეადგენენ. გათხოვილი ქალები ბავშვის გაჩენისთანავე სამსახურიდან მიდიან და შემდგომ კარიერაზე ფიქრის უფლებას იშვიათად იტოვებენ.

ჰოლანდიელებს უცხოელებთან ურთიერთობის დიდი გამოცდილება და ნიჭი აქვთ. თაობათა შორის საკმაო ბარიერებია, მაგრამ კოლეგები ყველა დონეზე ადვილად გადადიან სახელებით მიმართვაზე. მათი გულწრფელი, საღი უშუალოება საყოველთაო ეტიკეტის მკაცრ დაცვას ერთვის.

ჩაცმის მანერა თავისუფალია, თუმცა მაინც ცალკეულ კომპანიებში მიღებულ სტილზეა დამოკიდებული. ზოგან ეს შეიძლება დაბალსაყელიანი პერანგი და გაუპრიალებელი ყავისფერი ფესაცმელი იყოს, პიჯაკი კი მხოლოდ საგანგებო შემთხვევებისთვის და კომპანიის გარეთ დანიშნული შეხვედრებისთვისაა განკუთვნილი. საფონდო ბირჟებსა და ბანკებში მუქი კოსტიუმი აცვიათ. პიჯაკის გახდა სამუშაოში ჩართვას ნიშნავს. საქმიანი და ზომიერებით გამორჩეული შესახედაობა ბიზნესის სფეროში უფრო ბუნებრივია, ვიდრე ხაზგასმული ელევანტურობა.

ჰოლანდიელები სოლიდურ, საფუძვლიან პირად ურთიერთობებს ეძებენ, რომელიც ორმხრივ ნდობაზე, პატივისცემასა და სარგებელზეა დაფუძნებული. ვალდებულების შესრულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. შეთანხმების წერილობით დაფიქსირებაზე უფრო გასათვალისწინებელია შეხვედრის სულისკვეთება, რადგან ისიც გარკვეულ ინფორმაციას შეიცავს. დაგვიანება, შეხვედრაზე არმისვლა, მისი გადადება, პროდუქციის დაგვიანებით მიწოდება პარტნიორის მიმართ ნდობის დაკარგვის, ურთიერთობის გაფუჭების მიზეზი შეიძლება გახდეს. პუნქტუალობას უდიდესი ყურადღება ექცევა.

ჰოლანდიური პირდაპირობით გამოწვეული ერთ-ერთი აუცილებლობაა – ბიზნესში პარტნიორისთვის ნათქვამი “ჰო” – “ჰო” იყოს და “არა” – “არა”. ფრაზა – “მოდით, ეს საუბარი მოგვიანებით განვაგრძოთ” – უარს არ მოასწავებს და იგი სიტყვა-სიტყვით უნდა იქნეს გაგებული, ხოლო – “ეს პრობლემებს შეგვიქმნის” – თქვენი წინადადების ტაქტიანი უარყოფაა.

სამუშაო კაბინეტები სადადაა მოწყობილი, ტანისამოსი და მანქანაც ზომიერებით გამოირჩევა.

მიუხედავად ჰოლანდიელების ხაზგასმული ზომიერებისა, საჭიროების შემთხვევაში ისინი თავშეკავებას დალატობენ და ჯიუტ, შემტევ ხასიათს ამჟღავნებენ. ხოლო მოლაპარაკებებზე უბრალოდ გენიალურები არიან, მათთვის უარის თქმაც და მათი დაყოლიებაც ერთნაირად გაგიჭირდებათ.

სიტყვიერი გამოსვლები და ოფიციალური პრეზენტაციები კარგი იუმორითაა შეზავებული, მაგრამ არაოფიციალური საქმიანი დისკუსიები სერიოზულ ატმოსფეროში მიმდინარეობს. საზოგადოება რელიგიის გაშარუების, რელიგიური ანეკდოტების მიმართ საკმაოდ მგრძობიარეა.

ოფიციალურ და არაოფიციალურ კონტაქტებს შორის ზღვარს ვერ იგრძნობთ. არც ოჯახი და სამსახურია ისე გამიჯნული, როგორც სხვა ქვეყნებში. მნიშვნელოვან საკითხზე ტელეფონით მოლაპარაკება სამსახურისგან თავისუფალ დროსაც შეიძლება.

კოლეგებისა და პარტნიორების ოჯახში მოპატიჟება იშვიათი მოვლენაა. სადილობის დრო მხოლოდ ოჯახს ეკუთვნის, მაგრამ თუ გაპატიჟობენ მასპინძლობაც გულუხვი იქნება.

ესპანეთი

ესპანეთის საზოგადოებრივ ცხოვრებას ეკლესია, ბანკირები და ბიუროკრატია წარმართავს. საკუთარი გვარის, ღირსების ამაყად მატარებელი ძველი ოჯახის დროც წავიდა. ძველი თაობა კარგავს პრივილეგიებს და ახალ დინებებს ვერ ეგუება.

ოჯახის, ეკლესიის და სახელმწიფოს ტრადიციული ავტორიტეტული სისტემები, პლურური (სახელმწიფოს მართვის მრავალპარტიული სისტემა) დემოკრატიის ხანის დადგომამ, ევროკავშირში გაწევრიანებამ, უცხოური ინვესტიციების ტალღამ, რომელიც იაფი მუშახელის და ევროპაში სიდიდით

მეხუთე ბაზრის მოპოვებას ცდილობს – ახალგაზრდა თაობას მრავალი, აქამდე დასშული კარი გაუღო, ევროპული ესპანეთის შენების სურვილი გაუღვიძა.

ძნელია იმის განსაზღვრა, თუ რა შედეგებს მოიტანს ეს ცვლილებები, მაგრამ მათი მასშტაბები მართლაც შთამბეჭდავია. ძლიერმა საფონდო ბირჟამ, საწარმოო ინვესტიციებმა, მეწარმეთა თაობა წარმოშვა. ახალგაზრდები, რომლებმაც უცხოეთში მიიღეს განათლება, ან რაიმე სხვა მიზეზით დიდხანს იქ მოუხდათ ცხოვრება, სულ სხვა თაობას ქმნიან, მათ მეტი ამბიციები და ნაკლები სიფრთხილე ახასიათებთ.

გადასახადების პრობლემა ესპანეთის გარდა, ბევრ ქვეყანაში ამწვავებს მთავრობის მიმართ დამოკიდებულებას. ხალხს მთავრობის კომპეტენციასა და პატიოსნებაში ეჭვი ეპარება, ხოლო სახელმწიფო მოხელეების მიმართ უნდობლური დამოკიდებულება აქვთ.

მთავრობის პირდაპირი ჩარევა ეკონომიკაში უშუალოდ აქციების ფლობითა და სახელმწიფო კომპანიების საშუალებით ხორციელდება. ესპანეთის ბიზნესის ელიტას ბანკირები შეადგენენ. ბევრი ბანკი განსაზღვრულ ინდუსტრიულ ჯგუფს მიეკუთვნება და შესაბამისი კომპანიების ერთ-ერთი მეწილეა. მიუხედავად ამისა, “შინა” ბანკის ცნება ამ სისტემისთვის უცხოა. სესხების მკაცრად ლიმიტირებული ვადების გამო, კომპანიას კრედიტების დროულად დაბრუნების კონტროლის და ანონიმურობის დაცვის უზრუნველსაყოფად არაერთი ასეთი ბანკი დასჭირდებოდა, ბანკები კი ჩვეულებრივ, ცდილობენ საკუთარი ფინანსური მდგომარეობა მაქსიმალურად გაასაიდუმლონ.

კერძო სექტორში კომპანიების მართვა უკეთესად ხდება და უფრო მდიდარიცაა, განსაკუთრებით ისეთები, რომელთაც უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა შეძლეს ან მცირე ოჯახური კომპანიები.

ესპანელ მენეჯერთა ტრადიციულ სტილს ოჯახურ ან დიდ სახელმწიფო კომპანიებში, ასევე დიდი ხნის წინ დაარსებულ მრავალეროვან კორპორაციებში ეძლევა გასაქანი, სადაც უფრო მართვის ბიუროკრატიული და ავტორიტარული სტილია გაბატონებული. ახალი, უმთავრესად ამერიკული მენეჯმენტის მეთოდების შემოტანამ ქვეყანაში პოლიტიკური კლიმატი შეცვალა და თაობებს შორის განხეთქილება გაამძაფრა.

ქვეყანაში, სადაც წარსულის შეფასება სათანადოდ არ ხდება, მომავლის სწორად დაგეგმვის მოხერხება დიდი მოულოდნელობა იქნებოდა. შეფასების სისტემა თითქმის არ არსებობს. ესპანელები უფროსისგან კრიტიკასა და შენიშვნას უსიტყვოდ იღებენ. პროდუქციის მიწოდების ვადები იმდენად არაზუსტია, რომ მათ იმედად ყოფნა არ ივარგებს. ზოგჯერ, უცხოელი პარტნიორები დაჟინებით მოითხოვენ ახალი, უფრო დახვეწილი საკომუნიკაციო სისტემების დანერგვას.

უფროს მენეჯერებს კარები ყოველთვის დახურული აქვთ. კომუნიკაციების და ინსტრუქციების გაცემის ყველაზე გავრცელებული საშუალება პირისპირ საუბარია, რადგან უფროსს სურს, რომ თავისი სურვილები და მოსაზრებები შემსრულებელს უშუალოდ გაანდოს.

თანამშრომლებს ახლო ურთიერთობები აქვთ და ერთმანეთში ხშირად შეხუმრებულებიც არიან, მაგრამ სრულებით არ არსებობს კოლეგიალობის გრძნობა. სამსახურებრივი ურთიერთობა უფრო ვერტიკალურია, ვიდრე ჰორიზონტალური.

სხვა საზოგადოებისაგან განსხვავებით, პროფესიულ სფეროში აქ ქალები ჯერ არ შესცილებიან მამაკაცებს. ქალი-ადვოკატი იშვიათად შეგხვდება. ქალი-მენეჯერები წარსულში ოჯახურ კომპანიებში მოღვაწეობდნენ, სადაც მემკვიდრე მამაკაცის ხაზი გაწყვეტილი იყო. ოცდაათი წლის ასაკიდან ქალები უკანმოუხედავად ქრებიან დასაქმების ბაზრიდან.

ესპანურ ბიზნესში საზოგადოებრივი ქცევის ნორმები ძალიან არაფორმალურია, მხოლოდ ბიზნესის უმაღლესი სფეროებია გამონაკლისი.

ურთიერთობათა მეტი ინტიმურობა – ესპანური საზოგადოების ერთ-ერთი ძირითადი ნიშანია.

სამსახურში, კრებებსა და შეხვედრებზე, რესტორნებში მამაკაცები პიჯაკებს იხდიან და ყელსახვევის მოშვებაც შეიძლება.

ესპანელები ადამიანურ ურთიერთობებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. კარგი სამუშაო გარემო – ეს არის კოლეგებთან ფასეული ურთიერთობა. თუ გსურთ ადამიანს ასიამოვნოთ, მისი თანდასწრებით მეგობრად უნდა მოიხსენიოთ. ადამიანთა ურთიერთობა ნდობის ფაქტორზეა აგებული.

თავმდაბლობა თვითდაჯერებულობაზე მეტად ფასობს. ესპანელებს სიამაყისა და ღირსების გრძნობა ძლიერ აქვთ განვითარებული. მათი უფლებების ან თავმოყვარეობის უმნიშვნელო ხელყოფა სამუდამოდ გაგიფუჭებთ ურთიერთობას ამ ადამიანთან.

საქმის გადადება და ზოზინი აქაური დაავადებაა, მაგრამ აქ არაფერ შუაშია სიზარმაცე ან ობსტრუქციონისტობა (პროგრესისადმი მტრული დამოკიდებულება). მათ მოკლე დროში ბევრი საქმის მიღწევა სურთ – ორი კურდღლის მღვერები არიან, ეს კი უფრო აგვიანებს საქმეს.

საზოგადოებრივ და ოფიციალურ თავყრილობებზე მაღალი მდგომარეობის მქონე პირები სერიოზული, ღირსებით აღსავსე ადამიანის იერს არ იშორებენ. ხუმრობა აქ უადგილოა, დანარჩენ შემთხვევებში, სამსახურში თუ გარეთ, ყველა მხიარულია, კარგი მოსაუბრე და მოხრობელია. სამსახურს არასერიოზულად არ უყურებენ, მაგრამ არც ზედმეტი გულმოდგინება სჩვევიათ.

კოლეგების ერთად სადილობა ჩვეულებრივი ამბავია, ოღონდ რანგების აღრევა არ ხდება. საზოგადოებრივ ცხოვრებაშიც თანაბართა ურთიერთობის ტენდენცია შეინიშნება.

ღანჩები და სადილები საქმიანი ცხოვრების მნიშვნელოვანი ნაწილია. იგი პარტნიორთან პირადი ურთიერთობის დამყარებას, მისი დადებითი და უარყოფითი თვისებების შეცნობას ემსახურება. სადილზე საქმიან პარტნიორთან ბიზნესზე საუბარს ერიდებიან, ყავაზე გადასვლისას მასპინძელი ახსენებს შეხვედრის მთავარ საგანს და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება საქმიანი საუბრის დაწყება. ბიზნესში პარტნიორობის ხარისხს ორმხრივი დაინტერესება იმდენად არ განაპირობებს, რამდენადაც ორმხრივი სიმპატია.

დიდი ბრიტანეთი

დიდი ბრიტანეთის მკვიდრთა ინგლისელებად მოხსენიება შოტლანდიელების, უელსელების და ირლანდიელების გულისწყრომას იწვევს. შოტლანდიას საკუთარი სამართლებრივი განათლების სისტემა გააჩნია, ხოლო ედინბურგი ლონდონის შემდეგ ქვეყნის მეორე ფინანსური ცენტრია.

პოლიტიკური, თუ ეკონომიკური აზროვნება და ადმინისტრაცია უპირატესად ლონდონშია კონცენტრირებული. ლონდონიდან მანქანით ორი საათის სავალზე მონიშნული არეალი სამხრეთად ითვლება, ქვეყნის დანარჩენი ნაწილი ჩრდილოეთად.

ევროკავშირში ბრიტანეთი ერთადერთი ქვეყანაა, რომელსაც საკუთარი პროპორციული წარმომადგენლობა არ გააჩნია, რაც ორ წამყვან პარტიასა და მთავრობას ხელ-ფეხს უხსნის. პოლიტიკური და სამართლებრივი სისტემები პრეცედენტს, კომპრომისს და შეთანხმებას ემყარება. მონარქის როლი უფრო სიმბოლურია ცერემონიალური დატვირთვისა, ვიდრე კონსტიტუციური.

ეკონომიკის განვითარების მხრივ, რაიმე თანმიმდევრული ეკონომიკური მიმართულება არ არსებობს. მთავრობის პოლიტიკა მინიმალური სახელმწიფო

ჩარევის მეშვეობით ცდილობს, რომ კერძო ბიზნესში ჯანსაღი კონკურენციის გარემო შექმნას.

უცხოელების მიერ კაპიტალის შესყიდვისგან დამცველი კანონი, კონტრაქტების უფლებებისგან განსხვავებით, არ არსებობს. მანქანათმშენებლობა მთლიანად უცხოელთა ხელშია, ინვესტიციების მოზიდვას ყოველნაირი ხელშეწყობა აქვს. დიდმა ბრიტანეთმა მრავალ, ევროკავშირში გაერთიანებული ქვეყნის კომპანიას გაუხსნა გზა ერთიანი ბაზრისაკენ. ევროპაში არსებული 400 იაპონური საწარმოდან 120 დიდ ბრიტანეთშია განლაგებული.

დიდი ბრიტანეთი, ესპანეთი და პორტუგალია საკმაოდ იაფი მუშახელით ხასიათდება, ხოლო შრომის დაცვის კანონმდებლობა ყველაზე უარესია. ბრიტანელებს საკუთარ თავზე მუშაობას სხვისთვის მუშაობა ურჩევნიათ.

ბიზნესის სფეროს წარმართავს ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები და სხვა ფინანსური ინსტიტუტები. მათი ერთობლიობა “სითის” სახელითაა ცნობილი.

დიდ ბრიტანეთს ევროპაში ყველაზე დიდი და დინამიკური საფონდო ბირჟა აქვს. ის კომპანიებისთვის კაპიტალის ძირითად წყაროს წარმოადგენს.

თუ ბრიტანელ მენეჯერს კითხვას დაგეგმვის შესახებ მისცემთ, ის აუცილებლად ფინანსურ და საბიუჯეტო პროგნოზებზე დაგიწყებთ საუბარს. პროგნოზები რეგულარულად მოწმდება, ყველა გადახვევას ანალიზი უკეთდება. პროგნოზის განსახილვერის პროცესში ყველაზე მეტი წვლილის შემტანთ პრემიები და წახალისება ელით.

თანდაყოლილი თავშეკავებულობის და ადამიანურ ურთიერთობებში მოუქნელობის გამო, ბრიტანელ უფროსსა და ხელქვეითს შორის დისტანცია ყოველთვის ასრსებობს. მათ ურთიერთობებში პატიოსნება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სიახლოვე.

ინფორმაციული სისტემები, უპირველეს ყოვლისა, უფროსი მენეჯერებისთვის საგანგებო ინფორმაციის მისაწოდებლად და მათი მითითებების მთელ ორგანიზაციაზე გასავრცელებლად გამოიყენება. თუ კომპანიის თანამშრომლები ღია ოფისში არ სხედან, სადაც ერთმანეთთან ურთიერთობის საშუალება აქვთ, საჭირო პირთან ვიზიტის ნაცვლად, ტელეფონს ან შიდა კომუნიკაციის სხვა ხერხს მიმართავენ.

მუშახელის 45%-ზე მეტს ქალები შეადგენენ. ეს სხვა ქვეყნებთან შედარებით ყველაზე დიდი მაჩვენებელია, მაგრამ დედობასთან დაკავშირებული შეღავათების საქმე დიდ ბრიტანეთში ყველაზე მოუგვარებელია.

ბრიტანეთში, ქალი-მენეჯერი, ევროკავშირის ქვეყნების ფონზე ყველაზე მეტია, განსაკუთრებით სამომხმარებლო წარმოებასა და საზოგადოებრივ სექტორში.

უცხოელის დაკვირვებით, ბრიტანელების თავდაჭერილობა და სიცივე უფრო გარეგნული შთაბეჭდილებაა, სინამდვილეში არც მთლად ასეთები არიან. რანგისა და სქესის მიუხედავად, კოლეგები ერთმანეთს სახელებით მიმართავენ. მენეჯერთა ზედა სფეროს წარმომადგენელს (მამაკაცს) "შირ" შეეფერება, ისიც, თუ ხელქვეითს კარგი შთაბეჭდილების მოხდენა განუზრახავს. მიმართვისას "ადამ" არ გამოიყენება.

ხელის ჩამორთმევა უფრო გაცნობისას და დიდი ხნის უნახავი ნაცნობების შეხვედრისასაა მიღებული. სიტყვაძვირობა გულცივობის და ინდიფერენტულობის შთაბეჭდილებას ახდენს, მაგრამ ბრიტანელები ყოველთვის ცდილობენ კეთილგანწყობილნი იყვნენ გარშემომყოფთა მიმართ. ეს საქმიანი ურთიერთობისთვის უფრო დამახასიათებელი ხდება. თავაზიანობა და თავდაჭერილობა ბრიტანულ მუსაიფშიც გამოსტვივის, მაგრამ მიუხედავად ყოველივე ამისა, მათი ღირსება და ზნეობრივი უპირატესობა აუცილებლად ხელშეუხებელია. არაფრით არ შეიძლება იმის გამომჟღავნება, რომ რომელიმე ბრიტანული ტრადიცია სასაცილოდ გეჩვენებათ, განსაკუთრებით, თუ ის მეფობის

ინსტიტუტანაა დაკავშირებული. არ ღირს ეჭვის შეტანა, რომ ბრიტანული ტელევიზია მსოფლიოში საუკეთესოა, ხოლო ბრიტანული ამინდი ყველაზე საინტერესო თემა.

ბრიტანელები მეტყველების, მანერებისა და ტანსაცმლის უმნიშვნელო დეტალებით ერთმანეთის შეფასებისა და “დახარისხების” ექსპერტები არიან. ყელსახვევი სოციალური მდგომარეობის მანიშნებლადაც კი გამოდგება. ისეთი ყელსახვევის ტარება, რაც თქვენს სტატუსს არ შეესაბამება, სოციალური შეცდომაა.

ოფიციალურ სადამოებზე ჩაცმის გარკვეული ფორმის დაცვა აუცილებელია. თუ მოწვევაში ასეთ ფორმაზე მინიშნებულია “შავი ყელსახვევი”, მამაკაცებისთვის აუცილებელია სმოკინგი, თუ ვერ იყიდი, ქირით შეიძლება გამოტანა. ოფიციალურ “ლანჩებსა” და სადილებზე მოწვევა მხოლოდ სამეფო ოჯახის სადღეგრძელოს შემდეგ შეიძლება. ეს სადღეგრძელო ფეხზე წამოდგომით შეისმება, შემდეგ საზოგადოება სუფრას ტოვებს და სხვა ოთახში გადაინაცვლებს.

ბრიტანელებმა პუნქტუალობის სოციალური კონტექსტი ისე შეცვალეს, რომ დანიშნულ ადგილას თავის დროზე გამოცხადება უზრდელობის ნიშნადაც კი შეიძლება ჩაითვალოს. საზოგადოებრივ თავყრილობებზე დაგვიანების დასაშვები ხდვარი 10-დან 20წთ-მდე მერყეობს.

აღნიშნული ბიზნესის სფეროზეც ვრცელდება. ხალხი ათი წუთით იგვიანებს სამსახურში, კრებებზე თუ ლანჩზე.

იმისათვის, რომ ადამიანმა თავი გაირთოს და სხვებიც გაამხიარულოს, არავითარი შეზღუდვა არ არსებობს. იუმორი აღწევს ყველა დონეზე, ყველა საფეხურსა და თავყრილობაზე. ერთადერთი ადამიანი, რომელსაც არ მოეთხოვება, რომ თავშესაქცევი და მხიარული კომპანიონი იყოს – მონარქია.

სამსახურში კოლეგები ერთად სადილობენ, ხოლო რანგების აღრევა გარემოებებზეა დამოკიდებული. საქმიანი სადილები ისე გავრცელებული არაა, როგორც “ლანჩები”. საქმეებს სადილებზე და “ლანჩებზე” არ განიხილავენ. ამას უფრო მოგვიანებით, ოფისში აგვარებენ.

წელიწადში ერთხელ ყველა თანამშრომლისა და პარტნიორისათვის წვეულება ეწყობა. ხელმძღვანელობა თავს მოვალედ თვლის, რომ ამ თავყრილობას არ დააკლდეს და ერთი-ორი ტკბილი სიტყვა ყველა თანამშრომელს უთხრას. დიდ კომპანიებს ხშირად საკუთარი სპორტული კომპლექსები და მოედნები ემსახურება, სადაც უფროსი მენეჯერების გარდა ყველა რანგის თანამშრომელი ვარჯიშობს.

ევროპული სტანდარტებით ბრიტანელ მენეჯერებს საკმაოდ დაბალი ხელფასები აქვთ, ამიტომ მათი საზოგადოებრივად აუცილებელი ხარჯების ნაწილს კომპანია ფარავს.

ავსტრია

ევროპის ცენტრი.

ავსტრია ყოველი მხრიდან ხმელეთით გარშემორტყმული, მთიანი ქვეყანაა, რომელიც ტერიტორიის სიმცირის მიუხედავად, მსოფლიო პოლიტიკაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. ვენა ორი დიდი იმპერიის დედაქალაქი იყო. ავსტრია-უნგრეთის იმპერია, რომელიც დღევანდელი ცენტრალური და აღმოსავლეთი ევროპის უდიდეს ნაწილს მოიცავდა, 1918 წელს დაიშალა. თანამედროვე ავსტრია 8 მილიონიანი ნეიტრალური ქვეყანაა. ვენა კვლავ საერთაშორისო კომერციის და პოლიტიკის ცენტრია. ვენის ორივე იმპერია აღმოსავლეთ-დასავლეთ და ჩრდილოეთ-სამხრეთის სავაჭრო გზებს მოიცავდა.

დუნაი აღმოსავლეთ-დასავლეთ ევროპას აერთებს, ხოლო ჩრდილოეთიდან სამხრეთისაკენ აღპებზე გამავალი გზები ქვეყანას ხმელთაშუა ზღვის და ბალკანეთის ქვეყნებთან აკავშირებს.

ავსტრიას საერთო საზღვარი აქვს ბევრ ქვეყანასთან და ამიტომ უცხოეთთან ვაჭრობა და ტურიზმი საკმაოდ განვითარებულია. თუ ავსტრიელს საკუთარ თავზე აზრს ჰკითხავთ, იგი გიპასუხებთ, რომ მისი ერი, უპირველეს ყოვლისა, მოქნილობითა და ადაპტირების უნარით გამოირჩევა. ისინი კარგი პარტნიორები არიან, მაგრამ ამავე დროს წინდახედულები, საკუთარი განზრახვების მაშინვე გაზიარება არ იციან. მათი პოზიცია მყარია და ძლიერი, მაგრამ ცვლილებებს ნებისმიერ მომენტში შეუძლიათ აყვნენ.

მათი სამუშაო დღე ადრე იწყება (8სთ) და 5სთ-ზე მთავრდება. ზედმეტი სამუშაო საათების აუცილებლობა იმას მოასწავებს, რომ კომპანია ცუდად მუშაობს. პარასკევს, დღის მეორე ნახევარში ისინი უკვე დასასვენებლად ემზადებიან, მითუმეტეს, სათხილამურო სეზონში.

პუნქტუალობის გერმანიკული გრძნობა საყოველთაო დისციპლინის ნაწილია.

მენეჯერები მთელი კოლექტივის კონსენსუსის ან შეთანხმების ლოდინში დროს არ კარგავენ, პირდაპირ მოქმედებაზე გადადიან და საკუთარ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობას თავიანთ თავზე იღებენ. თუ საჭიროება მოითხოვს, მენეჯერი ავტოკრატიულ მბრძანებლობასაც არ ერიდება.

უფროსსა და ხელქვეითს შორის დიდი დისტანცია იგრძნობა, რასაც სტატუსისადმი მოწიწება უდევს საფუძვლად. ხოლო ოჯახურ, არაოფიციალურ სიტუაციაში უფროსი ნებისმიერი რანგის თანამშრომლისადმი მამობრივ მზრუნველობას იჩენს.

ავსტრიაში, სხვა გერმანულენოვანი ქვეყნების მსგავსად, ტიტულით, წოდებითა და გვარით მიმართვაა მიღებული. ოჯახურ ბიზნესში წოდებას მამებთან მიმართვისასაც კი იყენებენ. სახელებზე საკმაოდ ახლო ურთიერთობისას გადადიან და იგი “ბრუდერშაფტი” მთავრდება. ახალგაზრდებში და ინდუსტრიის უახლეს დარგებში ეს ურთიერთობა უფრო გამარტივებულია.

ავსტრიელის ქცევასა და მანერებში დამატყვევებელი გულითადობა და სტუმართმოყვარეობა ჩანს. მათში ჩაცმა-დახურვის სტანდარტები იმდენად მაღალია, რომ ყოველდღიური საქმიანობისთვის გამოწყობილი ადამიანი რომელიმე ოფიციალურ, სადამოს წვეულებაზეც კი მშვენივრად გამოჩნდება. ავსტრიელების მისწრაფებას ხარისხიანი ნივთების და ტანსაცმლის მიმართ ბადალი არ ჰყავს, ხოლო ცნობილი დიზაინერების ნახელავს მათსავით არავენ ეტანება.

ავსტრიული ოფიციალობა საკმაოდ “მსუბუქია” და თან ცხოვრების მიმართ უფრო ლაღი დამოკიდებულებითაა გაწონასწორებული. მოსწონთ დაუძაბავად, გემოვნებით ცხოვრება. უცხოელებს ძალიან კარგად ხვდებიან, მაგრამ რესტორნებში და არა შინ. თუმცა საქმიანი ურთიერთობები დროთა განმავლობაში, შესაძლოა, მეგობრულშიც გადაიზარდოს.

რაც შეეხება ქალებს, ავსტრიაში უფროსი მენეჯერი ქალის მოძებნა ძალიან გაგიჭირდებათ.

ბელგია

ბელგია 1830წ. ნიდერლანდების კათოლიკური პროვინციების გაერთიანებით შეიქმნა, თუმცა, რელიგიური ნიშნის გარდა პოლიტიკური, ეკონომიკური და კულტურული თვალსაზრისით, ქვეყანაში ორი, ენითაც კი ერთმანეთისგან განსხვავებული თემი გამოიყოფა. ფლანდია – ფლამანდიური ენით, ნიდერლანდების მონათესავე ხალხია (ჩრდილოეთით) და სამხრეთით, ვალონიაში –

ფრანგულენოვანი ვალონები სახლობენ. ამ ორ თემს შორის ღრმა ანტიპათია არსებობს.

ვალონიის უპირატესობას წიაღისეულის მოპოვების, ფოლადის წარმოების შემცირების და მძიმე მრეწველობის კრიზისმა მოუღო ბოლო, მაშინ, როცა ევროკავშირის შექმნამ ფლამანდიელი გლეხები ააყვავა. ფლანდიის მწვანე ველებმა, მაღალტექნოლოგიური დარგების განვითარებას შეუწყო ხელი. ის ახლა ეკონომიკურად უფრო მძლავრი მხარეა, ვიდრე ვალონია, მაგრამ ბიზნესის და ფინანსების სფეროს მაღალ წრეებში ვალონების ჰეგემონობა გრძელდება.

ცხოვრების ყველა სფეროში, მათ შორის, საერთაშორისო ბიზნესში ინგლისური ენა ფეხს იკიდებს. ბრიუსელი უფრო და უფრო კოსმოპოლიტური ხდება, რაც ფლამანდიელებს მეტად აფიქრებს, რომ შეიძლება ამ საერთაშორისო ტალღამ მათი პატარა მხარე წაღვეოს. უცხოელმა პარტნიორებმა ესეც უნდა გაითვალისწინონ.

ბელგია ერთობ დამოკიდებულია საერთაშორისო ვაჭრობაზე. ნიდერლანდების მსგავსად, საერთო ეროვნული შემოსავლის 60% ექსპორტზე მოდის. ანტვერპენი მსოფლიოს მესამე უდიდესი პორტია, როტერდამს დანარჩენი ევროპის კარიბჭის როლს ეცილება. ეს ქალაქი უცხოელ ინვესტორებს, განსაკუთრებით კი ფრანგებს აქვთ მიზანში ამოღებული.

ბელგიელები კომპრომისებში დახელოვნებული ხალხია. ადაპტაციის უნარი, მოქნილობა, ინტელექტის ზომიერება, დოგმატიზმისაგან გამიჯვნა – ეს ის თვისებებია, რითაც ბელგიელები სხვებისგან განსხვავდებიან. ამას ემატება კიდევ ერთი შტრიხი – “სირბილე”. გადაწყვეტილების მიღებისას ისინი საკუთარ არგუმენტებზე მეტად გონივრული გამოსავლის შესაბამის ინტერესებს იცავენ.

სანამ ძველი მექანიზმები კარგად მუშაობს, ბელგიელები სიახლეს ელტვიან. ქალის მიმართ ტრადიციული შეხედულებები სჭარბობს – პროფესიული მენეჯერი ქალი აქ იშვიათობაა, იგი უფრო ოჯახურ ბიზნესში შეგხვდებათ.

იუმორი, ანეკდოტი, ვინც არ უნდა იყოს დაცინვის ობიექტი, ყოველთვის რბილია, კეთილგანწყობილი. რა თქმა უნდა, იუმორს ბიზნესის სფეროშიც აქვს ადგილი, მაგრამ უფრო არაფორმალურ სიტუაციებში. შეხვედრის ან პრეზენტაციის ატმოსფეროს განმმუხტავი ხუმრობით დაწყება ანგლოსაქსურ ექსცენტრულობად ითვლება.

ურთიერთობები უფრო თავისუფალი და ლაღია. ზედმეტად თავდაჯერებული ქცევა და მეტყველება ქედმაღლობად აღიქმება.

ფლამანდიური ხასიათი წესიერებითა და სინდისიერებით უფრო გამოირჩევა, ვიდრე ფანტაზიის უნარით.

ბელგიელები უკიდურესობებს ერიდებიან და ყველა საკითხს სადი აზრით უდგებიან, ამიტომ მათ საქმეს თავიდანვე წარმატება ელის.

ეტიკეტი ბელგიაში უფრო ტრადიციულია, ვიდრე საფრანგეთში. მიმართვები “Monsieur” და “Madame” ადრესატის გვარის დართვით, ასევე თავაზიანი “თქვენ” კოლეგებთან ურთიერთობაში ძალიან მიღებულია. სახელით და შენობით მხოლოდ ახლო ურთიერთობაში მყოფ კოლეგებს მიმართავენ. ბელგიელები, ფრანგების მსგავსად, სხვებს ხშირად გადაწვდებიან ხოლმე, მაგრამ განსხვავება ისაა, რომ საკუთარ თავსაც აშარუებენ.

დანია

ევროკავშირის წევრ ქვეყანათა შორის, დანიელები, ბრიტანელებთან ერთად, ევროკავშირთან დაკავშირებულ ენთუზიაზმს ყველაზე ნაკლებად იზიარებენ. ბევრი დანიელი ევროკავშირის გარეთ თავს უფრო მოხერხებულად იგრძნობდა.

დანიელებს, თავიანთ ჩრდილოეთის ზღვისპირელ მეზობლებთან, პოლანდიელებთან, ბიზნეს კულტურის სფეროში მრავალი რამ აქვთ საერთო. ორგანიზაციები ღიად მოქმედებენ და იერარქია აბსოლუტურად ფუნქციონალურია.

დანიაში სამსახურეობრივი სიამაყე ძლიერია. აქ სამუშაოს იშვიათად იცვლიან. წინსვლა წარმატების და პროფესიონალიზმის საფუძველზე ხდება. ევროკავშირის ქვეყნებს შორის დანიაში ქალთა დასაქმების ყველაზე დიდი პროცენტია აღრიცხული. ქალებს საკმაოდ დამაკმაყოფილებელი პირობები გააჩნიათ: დედობის შეღავათები, სადეკრეტო შვებულება, ბავშვისთვის განკუთვნილი დახმარებები. ქალები მუშაობენ მენეჯმენტში და პროფესიულ სამუშაოზეც. ისინი დისკრიმინაციას თითქმის აქ განიცდიან.

უფროს ადამიანებს და ახლადგაცნობილებს ძირითადად თქვენობით მიმართავენ, ახალგაზრდებს – შენობითა და სახელით.

პოლანდიელების მსგავსად, დანიელები პირში მთქმელი ხალხია, გულახდილობა პატიოსნებისა და ნდობის ნიშანია. ბიზნესს და სოციალურ ცხოვრებას საოცარი პუნქტუალობა ახასიათებს.

ცხოვრების მაღალი დონის მიუხედავად, ფუფუნებით თავმოწონება მიღებული არ არის, ხოლო წარმატების ზედმეტად აფიშირებას მოწონებით არ ხვდებიან.

ადამიანები ცდილობენ უფრო მეტი იხუმრონ, ვიდრე ხუმრობის ობიექტები გახდნენ. იუმორი ბიზნესსაც ეხება, მაგრამ სარკაზმში არასოდეს გადაიზრდება.

ლანჩისთვის განკუთვნილი შესვენებები მოკლეა და ამ დროს დაწესებულებიდან არ გადიან. არ შეიმჩნევა რანგებს შორის გაუცხოება, მაგრამ ეს საქმიანობისთვის საფუძველს არ ქმნის, უბრალოდ, ნახევარი საათით ისვენებენ. 5სთ-ზე უკვე სახლში მიდიან. სამსახურის გარეთ კოლეგებს ურთიერთობა არა აქვთ. მათი ჩვეული გარემო მშვიდი და მყუდროა.

ფინეთი

ფინეთი და ისლანდია ნორდიული ქვეყანა გახლავთ. სკანდინავიაში მხოლოდ შვედეთი, დანია და ნორვეგია შედის. ფინეთს თავისი ფინური ენა გააჩნია და არ მიეკუთვნება გერმანულ ენათა ჯგუფს, იგი დამოუკიდებელ კლასს წარმოადგენს. მეორე ძირითადი ენა – შვედურია.

ფინეთის საზღვრებით რუსეთი ესაზღვრება ევროკავშირს, ზღვითა და ხმელეთით. დასავლეთის ქვეყნებიდან იგი ერთადერთია, რომელსაც ყოფილ სსრკ-თან რკინიგზა აკავშირებს.

ფინეთს ხელსაყრელი ტერიტორიული მდებარეობა უპირატესობას ანიჭებს იმ თვალსაზრისით, რომ ხელახლა აღდგენილი ბალტიისპირეთის ქვეყნები საერთაშორისო ვაჭრობის საქმეში ძირითად რეგიონალურ ბაზრად გამოიყენოს. ფინეთს რუსეთში მეტად მზარდი და მნიშვნელოვანი კაპიტალდაბანდებები გააჩნია.

ეკონომიკა, ძირითადად, ხე-ტყეზეა დაფუძნებული. იგი ხის და ქაღალდის წარმოებისა და ექსპორტის საქმეში მსოფლიოში ერთ-ერთი მოწინავეა. სამრეწველო პოლიტიკა საერთაშორისო ბაზარზეა ორიენტირებული. მაგ: ელექტროკომპანია “ნოკია”, მოტოროლას შემდეგ მობილური აპარატების ყველაზე დიდი მიმწოდებელია, მას მსოფლიო ბაზარზე 20% გააჩნია და ბრიტანეთის ბაზარზე ყველაზე მსხვილი იმპორტიორია.

სამრეწველო კომპანიები, ძირითადად ინჟინრებითაა დაკომპლექტებული. მმართველობა, ოლიგარქიულია და არა კოლექტიური, პასუხისმგებლობაც მმართველ ჯგუფს ეკისრება, მაგრამ ყოველი გადაწყვეტილების მიღებას წინ

უძღვის განსჯის ხანგრძლივი პერიოდი. თუ ვინმეს რაიმე მოსაზრება გაუჩნდება, ყურადღებით უსმენენ.

ფინელებს ურჩევნიათ საქმიან ურთიერთობებზე არ იხუმრონ. მათ თავად ყველაზე კარგად იციან, რომ უმნიშვნელო საუბრები არ ეხერხებათ, ამას დროის უქმად ხარჯვად თვლიან: ბუნებრივი სიმორცხვე გულჩათხრობილობითაცაა განპირობებული, აქ უცხონი არ დაიშვებიან.

კაცებისთვის ყველა დონეზე მუქი პიჯაკები და ჰალსტუხებია მიღებული, ასევე რუხი და ყავისფერი ტანსაცმელი. მრავალ კომპანიაში ჩაცმის თვალსაზრისით შეზღუდვა არ არსებობს.

ფინეთი ევროპის ქვეყნებს შორის პირველი იყო, სადაც 1906 წელს ქალებს არჩევნებში მონაწილეობის უფლება მიეცათ. პარლამენტის წევრთა 40%-ს ქალები წარმოადგენენ. ბიზნესში მენეჯმენტის და ღირექტორატის თანამდებობაზე ქალთა რაოდენობა სულ უფრო იზრდება. ყოველივე ეს პრაქტიკული ღონისძიებების გატარების შედეგად გახდა შესაძლებელი. დიდი მნიშვნელობა აქვს საზოგადოებრივ შეხედულებებსაც: მამაკაცს და ქალს თანაბარი უფლება აქვთ, რომ წამოვიდნენ სამსახურიდან ან თვით შეხვედრაც კი დატოვონ იმ მიზეზით, თუ სკოლიდან ბავშვები ჰყავთ წამოსაყვანი ან მორიგეობით სახლში დარჩნენ და ავადმყოფ ბავშვს მიხედონ.

საუნა ოჯახურ ცხოვრებაში განსაკუთრებულ როლს ასრულებს; ფინელები საუნაში ოჯახთან და ახლო მეგობრებთან ერთად დადიან. მნიშვნელოვან საქმიან საუბარს შეიძლება საუნა მოჰყვეს, სადაც მოლაპარაკება უფრო შინაურულად გაგრძელდება და შეიძლება ისეთი რამეც ითქვას, რასაც ჩაცმულები არ იტყვიან.

მათ განსაკუთრებული ლტოლვა გააჩნიათ არყისადმი. შეიძლება ისინი გაცილებით ნაკლებ ალკოჰოლს მიირთმევენ, ვიდრე ფრანგები, ესპანელები ან ბრიტანელები, მაგრამ ისინი სვამენ ერთბაშად, ბევრს და არა ყოველდღე და ცოტ-ცოტას. ეს ჩვევა უფრო ჯანმრთელ და მოდის მიმდევარ ახალგაზრდა თაობაში ნელ-ნელა ქრება. ისინი თითო ჭიქა ღვინოს ამჯობინებენ.

ჩვეულებრივ, პირადი და საქმიანი ცხოვრება ერთმანეთში არეული არ არის. სამუშაოს შემდეგ კოლეგებთან ურთიერთობა, შემთხვევით ერთადერთი კათხა ლუდის დაღვას ან სტუმრებისათვის მოკრძალებული ლანჩის გამართვას გულისხმობს. სახლში სადილად მიწვევა პირადი ურთიერთობებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვან ნაბიჯად ითვლება. პირადი კონტაქტები საქმიან კავშირზეა დამყარებული. ახალი ადამიანი ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე უნდა იმკვიდრებდეს ადგილს და გარშემომყოფთა ნდობა უნდა მოიპოვოს.

საბერძნეთი

პოლიტიკური და ეკონომიკური კრიზისის მიუხედავად, საბერძნეთის მთავრობისადმი ნდობა მაინც არსებობს. ბერძნები სამართლიან უკმაყოფილებას განიცდიან უცხოელების მიერ მათ საქმეებში ჩარევის გამო, მაგრამ შოვინისტები მაინც არ არიან. საჭიროებამ მოითხოვა, რომ მათ საერთაშორისო ხედვა შეეძინათ. მსოფლიო მასშტაბის გემთმშენებლობის ინდუსტრია, მოვაჭრე თემები ყველა კონტინენტზე და ემიგრანტთა აყვავებული დიასპორები ნდობით განგაწყოთ ამ ვაჭრობაში დახელოვნებული და ადვილად ადაპტირებადი ხალხისადმი.

ბერძნული ყოფა, ისევე, როგორც ენა უბრალო და ხალხურია. საზოგადოების მთავარ ნაწილს ოჯახი და მასთან მჭიდრო კავშირში მყოფი სოფელი წარმოადგენს.

საბერძნეთში მრეწველობის ძირითად საყრდენს უზარმაზარი კონგლომერატები წარმოადგენდა, რომელსაც ოჯახური დინასტიები მართავდნენ. მათ ახლო ურთიერთობა ჰქონდათ ბანკებთან, განსაკუთრებით ეროვნულ ბანკთან. ხელისუფლებაში სოციალისტური პარტიის (PASOK) მოსვლის შემდეგ მოხდა 30 უდიდესი კონგლომერატის ნაციონალიზაცია და მათი მმართველობა სხვადასხვა კომპეტენციის პოლიტიკური მოტივით დანიშნულმა პიროვნებებმა შეცვალეს. დანარჩენი საკუთრება ახალი დემოკრატიული მთავრობის მიერ იქნა პრივატიზებული, რომელმაც PASOK-ი შეცვალა.

პირადი ურთიერთობები ყველაზე უმნიშვნელო საკითხებშიც კი აუცილებელია. ტელეფონით საუბრები, თანაც ძალიან გრძელი, მხოლოდ იმ შემთხვევაშია დასაშვები, როცა პირისპირ შეხვედრა შეუძლებელია. ინფორმაცია და მითქმა-მოთქმა საქმიან საფუძველზე ერთმანეთშია არეული.

წერილობით ურთიერთობას არ ენდობიან. წერილის მიმღები იმას კი არ იკითხავს, თუ რა წერია წერილში, არამედ იმას, თუ რატომ დასჭირდა ადრესატს ფაქტის წერილობით დაფიქსირება.

პიროვნების შერჩევასაც ძირითადი მნიშვნელობა მის მიმართ ნდობის ფაქტორს უფრო ენიჭება, ვიდრე კვალიფიკაციას, გამოცდილებას ან წარმატებულობას.

ყოველივე ეს ნათესაური კავშირების, პოლიტიკური მიკერძობების და პირადი გავლენის საფუძველს წარმოადგენს, რაც ყოველი ბერძნული ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილია.

უცხოელის შეფასების კრიტერიუმსაც ნდობა წარმოადგენს. მათ კარგად მასპინძლობენ, მაგრამ ყოველი მცდელობა ურთიერთობის ბოროტად გამოყენებისა სასწრაფოდ აღიკვეთება. კონკრეტულ შემთხვევაში ბერძენი ყოველთვის ბერძენს ამჯობინებს.

ქალთა დისკრიმინაცია ნაკლებია, რომლებიც პროფესიებსაც ფლობენ და პოლიტიკაშიც არიან. მათი პერსპექტივა ბიზნესში, მამაკაცების მსგავსად, გავლენიან კავშირზე უფროა დამოკიდებული, ვიდრე სქესზე.

ბერძნებს ფორმალური მიმართვის საკმაოდ ფართო დიაპაზონი ახასიათებთ, მაგრამ ეს უცხოელებს არ ეხება. მათგან ბერძნულად მიმართვის ყოველი მცდელობა მოწონებით სარგებლობს.

ბანკების გარდა ტანსაცმელი შეზღუდვისგან თავისუფალია. სტატუსის გასარკვევად ტანსაცმელი არ გამოდგება. ერთი ის არის, რომ ჩაცმა და გახდა არც სამსახურში წასასვლელად და არც ვინმეს საამებლად არ ხდება.

იუმორი ბიზნესთან დაკავშირებით ისეთივე ხშირია, როგორც ყველა სხვა სფეროში. იგი გამჭრიახი, სატირული და მიმანიშნებელია, განსაკუთრებით, თუ მთავრობას ეხება.

ბერძნები კამათის ხელოვნებაში ძლიერები არიან, სიტყვიერი და ექსტიკულაციური გამოხატვის მთელ არსენალს ფლობენ. უცხო პირისთვის, ვინც შედარებით მოკრძალებულ გამოხატვის ფორმას არის მიჩვეული, ნიაღვარივით მომსკდარი არგუმენტი შეიძლება ნაკლებად გასაგები იყოს.

ოფიციალური სამუშაო დღე ადრე იწყება და ლანჩის დროისთვის მთავრდება. ლანჩის დროს გამართული წვეულებები საქმიანი სტუმრებისთვის არის განკუთვნილი. სამუშაო საათების შემდეგ კოლეგების ურთიერთობა მხოლოდ სოციალურ საფუძველზეა და არა ბიზნესთან დაკავშირებით. სხვადასხვა რანგის ადამიანების აღრევა, როგორც წესი, არ ხდება.

ირლანდია

ირლანდიური ანუ გელური ენა ირლანდიასა და ბრიუსელში ოფიციალურ ენას წარმოადგენს. მას სენტიმენტალური და ეროვნული დატვირთვაც გააჩნია. ირლანდიური ენა სკოლებში ისწავლება. სახელმწიფო მოხელეებისა და მასწავლებელთა სამუშაოზე მოწყობის ერთ-ერთ პირობას ამ ენაზე გამოცდის ჩაბარება წარმოადგენს, რომელიც საქმიან წრეებში არ გამოიყენება.

ირლანდიას კუნძულისთვის შესაფერისი მცირე ეკონომიკა გააჩნია, რომელიც მეტწილად სასოფლო-სამეურნეო ტრადიციებზეა აგებული. ირლანდიის ეკონომიკის მყარი კავშირები ბრიტანეთთან გეოგრაფიული სიახლოვითა და საუკუნეობრივი კოლონიალური დამოკიდებულებითაა განპირობებული. მცირე ინდუსტრიული მემკვიდრეობის და ბუნებრივი რესურსების მქონე ირლანდიის როლი ბრიტანეთისთვის საკვები პროდუქტების მიწოდებით შემოიფარგლებოდა, რათა სანაცვლოდ სამრეწველო საქონელი მიეღო: დღემდე გაერთიანებულ სამეფოზე ირლანდიის ექსპორტის 35% და იმპორტის 42% მოდის. ირლანდიის ყველაზე ღირებულ ექსპორტს მეწარმე და ენერჯიული ხალხი წარმოადგენს.

კერძო სექტორი ძალაუფლების მქონე პიროვნებათა მცირე ჯგუფისა და კომპანიების მფლობელობის ქვეშაა, რომლებიც სოფლის მეურნეობასა და კვების პროდუქტების წარმოებაში საქმიანობენ.

იზოლაციონისტურ პერიოდს დაუყოვნებლივ მოჰყვა ის, რომ დამოუკიდებელმა ირლანდიამ ღია ვაჭრობის ტრადიცია შეიძინა და უცხოური კაპიტალდაბანდებით პოზიციები გაიმყარა. ცნობილია, ელექტროხელსაწყოები და ფარმაცევტული საქონელი. საშინაო ბაზრის მცირე მასშტაბები ირლანდიის კომპანიებს აიძულებს მოქმედების არის გასაფართოებლად საზღვარგარეთის ქვეყნებს მიმართონ.

ირლანდიელებს ორგანიზაციებისადმი უფრო მოქნილი მიდგომა გააჩნიათ, ვიდრე ბრიტანელებს. ამაზე ის ფაქტი მეტყველებს, რომ ისინი პირად ურთიერთობებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, აფასებენ იმპროვიზაციის ნიჭს, არ უყვართ მკაცრი სისტემა და ბიუროკრატია.

სამუშაო ძალა, ევროპული მასშტაბებით, ახალგაზრდა, განათლებული, კომპიუტერის მცოდნე და პროფესიონალია.

ბრიტანელი მეზობლების მსგავსად, ირლანდიელებს პრობლემისადმი პრაგმატული და არაინტელექტუალური მიდგომა ახასიათებთ. ისინი უფრო მოვაჭრეები და დილერები არიან, ვიდრე გრძელვადიანი ინვესტორები.

ახალგაზრდა თაობის წარმომადგენლებს ბიზნესში ქალების მონაწილეობისადმი განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ. ევროკავშირის ქვეყნებიდან, ირლანდიელები და ბელგიელები ერთნაირად უკიდურესი ანტიპათიით უყურებენ ქალს, რომელიც მსახურობს.

ძალაუფლების მიმართ ერთგვარი პატივისცემით არიან გამსჭვალული. უფროსისათვის ბუნებრივია საკუთარი ნების სხვათათვის თავზე მოხვევა.

ეტიკეტი და მიმართვის წესები გაერთიანებული სამეფოს ხალხების მსგავსი აქვთ. ირლანდიური მანერები ნაკლებად შეზღუდული, უფრო მეგობრული, თავისუფალი და არაფორმალურია. მათ უშუალოება და პრეტენზიებისადმი ანტიპათია ახასიათებთ. მაგრამ ამან შეცდომაში არ უნდა შეგიყვანოთ. პრაქტიკულად ირლანდიელებთან მოლაპარაკება არც ისე ადვილია. მეგობრული გულახდილობა ეშმაკობასთან და ხშირად, სიჯიუტესთანაა შერწყმული. ირლანდიური იუმორი – სარკასტული ენამახვილობაა, უხამსი ანეკდოტებიდან მახვილგონიერებამდე ყველაფერს მოიცავს და მისთვის წმინდა და ტაბუდადებული არაფერია.

ლუქსემბურგი

ლუქსემბურგი ჩვეულებრივ, ბრიუსელთანაა ასოცირებული, რომელსაც 1922წ. დაუკავშირდა. 1944 წლიდან მათ ნიდერლანდი მიემატა და ჩამოყალიბდა ბენელუქსი, რომელიც ევროკავშირის (EC) პროტოტიპს წარმოადგენს. იმ დროს, როცა ბენელუქსი ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ორიენტაციას განსაზღვრავს, ლუქსემბურგის საქმიანი მიზნები გერმანიისაკენაა მიმართული. უმეტეს კომპანიებში გავრცელებულ წერილობით თუ სასაუბრო ენას გერმანული წარმოადგენს. ლუქსემბურგულ ენაზე უმეტესად ოჯახში და საზოგადოებრივი თავყრილობის დროს საუბრობენ. ლუქსემბურგელებს ადაშფოთებს ის ფაქტი, რომ უცხოელები, რომლებიც აქ წლები ცხოვრობენ, თავს არ იწუხებენ ორიოდ სიტყვის სწავლისათვის.

ლუქსემბურგში ადგილობრივი კომპანიების რიცხვი ძალიან მცირეა და იქ მოწყობა ძალიან ძნელი, მაგრამ უმუშევრობის რიცხვი აქ მცირეა. სამუშაო ძალის მესამედი ევროკავშირის ქვეყნებიდან ემიგრირებული ხალხისგან შედგება: გერმანელები, ფრანგები, ბელგიელები. გულდაგულ კონტროლირებადი დასაქმების სისტემა უზრუნველყოფს უმუშევრობის რეგულირებას. საწარმოებსა და ეროვნულ დონეზე მოლაპარაკების და შეთანხმებისთვის შექმნილი იურიდიული და ადმინისტრაციული ქსელი წარმოადგენს ამის საფუძველს.

ლუქსემბურგის ეკონომიკა ფოლადის წარმოებაზეა დაფუძნებული. ესენია; ფოლადის ნაწარმი და იარაღის კეთება. ოჯახური ბიზნესები ერთმანეთთან, ბანკებთან, მთავრობასთან და პროფკავშირებთან უკონფლიქტო ურთიერთობაში იმყოფებიან.

ლუქსემბურგელები საქმიანობასა თუ პირად ცხოვრებაში თავშეკავებულნი არიან და ამ ორ სფეროს ერთმანეთში არ ურევენ. ამიტომ, თუ რაიმე საკითხში დარწმუნებული არა ხართ, თუნდაც მოკრძალებული მტკიცების დაწყება მიზანშეწონილი არ არის. მკაცრი კრიტიკა, პირადი შენიშვნები, მსუბუქი თუ იუმორისტული, აგრესიულ და უხეშ ქცევად აღიქმება.

სამუშაო საათების შემდეგ ურთიერთობების ინიციატორები ყოველთვის უცხოელები არიან. ლუქსემბურგულად ორიოდ სიტყვის გადამბაც კი გულს მოგაგებინებთ.

პორტუგალია

პორტუგალიელები ატლანტიკის ხალხია და არა ხმელთაშუაზღვის. პორტუგალიელების და ესპანელების ერთ ჯგუფში გაერთიანება შეცდომაა. ერთადერთი, რაც მათ საერთო გააჩნიათ ევროპასთან კეთილგანწყობილი ურთიერთობა, შესაბამისი პოლიტიკური ცვლილებები და ევროკავშირის წევრობაა.

ტრადიციული ბიზნეს-ელიტა ძველი, ოჯახური კომერციული ჯგუფებისაგან შედგება. შემდეგ მათ მეწარმე-მენეჯერები შეუერთდნენ, რომელთაც საკუთარი საქმის წამოწყება გადაწყვიტეს. პროფესიონალ მენეჯერთა ფენა სულ უფრო იზრდება. მრავალ მათგანს განათლება საზღვარგარეთ ან კათოლიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-სკოლაში აქვთ მიღებული.

პორტუგალიელები მიმართვისას “სენიორ” ან “სენიორას” ხმარობენ. არაფორმალური მიმართვისას “შენ” და “თქვენ” გააჩნიათ. “შენ”-ით მხოლოდ მას მიმართავენ, ვისთანაც ახლო ურთიერთობა აქვთ.

პორტუგალიელები თავიანთ ქვეყანას რბილი წეს-ჩვეულებების ქვეყანას უწოდებენ. ხალხი მშვიდი და მოკრძალებულია. საქმიანი კონტაქტები ძირითადად პირადი ურთიერთობის ხასიათს ატარებს და არაფორმალურია. ისინი ერიდებიან

უთანხმოებას, მაგრამ ინდივიდუალისტები არიან, კონკურენციის გრძნობა გამახვილებული აქვთ და ძალიან უფრთხიან თავიანთი წრისგან გარიყვას.

მამაკაცები, სეზონის მიხედვით, სხვადასხვაგვარ პიჯაკსა და ჰალსტუხში არიან გამოწყობილნი. სამსახურში და საზოგადოებრივ თავყრილობებზე ერთნაირად აცვიათ. სამუშაო დღე 8-დან 17 საათამდეა. ლანჩისთვის ორ საათიანი შესვენება არსებობს, მაგრამ ეს დრო დაკანონებული არ არის.

სახლში სასადილოდ უკვე აღარაინ მიდის. კოლეგები რესტორანში ერთად სადილობენ. ეს მათ ძალიან აახლოებს.

ბიზნესი და საზოგადოებრივი ცხოვრება გადაჯაჭვულია. სადამო საათებში სახლში შეხვედრები და სატელეფონო ზარები ჩვეულებრივი მოვლენაა.

შვედეთი

“შვედური მოდელი” თავისუფალი ბაზრის, გადასახადების შემცირების, მომხრეებისა და კონსერვატორების საწინააღმდეგოდ მაინც ძლიერია. იგი წარმოადგენს მაღალი გადასახადების, გაბატონებული სახელმწიფო სექტორის და კანონიერი თანასწორუფლებიანობის მაგალითს. შვედური ეკონომიკა რომ წაიბორძიკებს, ჩიკაგოსა და ლონდონში უხარიათ. როცა დიდი შემოსავლის მქონე შვედები მაღალი გადასახადების გადახდას საზღვარგარეთ დასახლებას ამჯობინებენ, ამაზე ყველა აღაპარაკდება, მაგრამ ზოგ რამეში მათ ბადალი არ ჰყავთ. შვედეთის ეკონომიკა ევროპის მასშტაბით მეშვიდე ადგილზეა და ერთ სულ მოსახლეზე პროცენტული რაოდენობით მსოფლიოში მეოთხე ადგილი უკავია (მთლიანი შიდა პროდუქტი).

შვედეთში მოსახლეობის 10% ემიგრანტებია. ემიგრანტის სტატუსის მისაღებად საკმარისია ერთი მშობელი უცხოეთში იყოს დაბადებული. ქვეყანა მოსახლეობის დასაქმების 70%-იანი მაჩვენებლით მსოფლიოში ერთ-ერთი ლიდერია.

სხვა სკანდინავიური ქვეყნების მსგავსად, საზოგადოებაში ქალის როლი და მდგომარეობა სხვა ქვეყნის ქალებისთვის შესაშურია. მაღალ ანაზღაურებად სამსახურებში ქალთა და მამაკაცთა დასაქმების რიცხვი თანაბარია. მენეჯერთა თანამდებობების 20%-ზე ქალები მსახურობენ. საბავშვო ბაღების უმეტესობა საზოგადოებრივი ფონდებით ფინანსდება და დედის, თუ მამის საკრედიტო შევსებაზე მეტად ხანგრძლივია.

გარემოს დაცვის საკითხები პოლიტიკური სისტემის უმთავრეს პრობლემას და მნიშვნელოვან საზოგადოებრივ ფასეულობას წარმოადგენს. თუ პარიზში სტუმარი რესტორანში მიჰყავთ, ლონდონში კი თეატრში, შვედეთში ჩამოსულებს სოფელში ეპატიუებიან. არსად არ არის ბილიკები, ჩვეულებრივ ყველას აქვს უფლება, სადაც უნდა იქ იაროს, ტყესა თუ ღია მდელოზე, მოკრიფოს სოკო, თავისი ნავი სადაც უნდა იქ მიაბას, ოღონდ იმ პირობით, რომ არაფერი არ გააფუჭოს და მიწის მფლობელის საკუთრება არ შებღალოს.

მიუხედავად იმისა, რომ შვედეთი აყვავებულ სახელმწიფოდ ითვლება, მის ეკონომიკურ პოლიტიკაში სახელმწიფო ნაკლებად ერევა. საწარმოო პოტენციალის მხოლოდ 5 პროცენტია სახელმწიფო მფლობელობაში, რაც ევროპის მასშტაბით ყველაზე მცირე მაჩვენებელია.

შვედეთის სიმდიდრეს ტყეები და რკინის მადანი შეადგენს. შვედური წარმოება მცირე რაოდენობის მაღალკვალიფიციურ მანქანათმშენებელ კომპანიებშია თავმოყრილი.

შვედური წარმოების მთელი სიმდიდრე მესაკუთრეთა სამ ჯგუფს შორისაა განაწილებული, რომლებიც საკუთარ ინტერესებს იცავენ და ურჩევნიათ კონკურენტები საზღვარგარეთ ექებონ, ვიდრე ერთმანეთს შეეზიარონ. ამ სამთავან

უდიდესია ვალენბერგთა ოჯახი, რომელიც შვედეთის ინდუსტრიაში საუკუნეზე მეტია დომინირებს. მათი საკუთრებაა სხვადასხვა მიმართულების კოლდინგური კომპანიები: Electrolux, Atlas, Ericsson, ფარმაცევტული ფირმა – Astra და სხვები.

მეორე ჯგუფი – Volvo/Skanska-ს მფლობელებია. Volvo – მანქანებს უშვებს, Skanska – მშენებლობითაა დაკავებული.

მესამე ჯგუფი – ადგილობრივ კომპანიებს ფლობს. გამონაკლისია Ericsson რომელიც ვალენბერგს ეკუთვნის. სამივე ოჯახი ერთმანეთთან თანამშრომლობს.

მენეჯერები თავს მასწავლებლებად თვლიან. ისინი კოორდინატორები და მწვრთნელები არიან, მაგრამ ბრძანებებს იშვიათად იძლევიან, ვიდრე სხვა კულტურის ქვეყნებში, ცდილობენ ხელქვეითებმა ინიციატივა გამოიჩინონ. ისინი დროის უმეტეს ნაწილს მოსმენას, დაყოლიებას და ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციების შერიგებას უთმობენ.

ყველაფერი არასაჭირო და დაუგეგმავი მინიმუმამდეა დაყვანილი. ისინი იმდენად პუნქტუალურები არიან, რომ, თუ შეხვედრის დამთავრების დრო დათქმულია, საკითხის განხილვა დასრულებულიც რომ არ იყოს, მაინც დროზე დამთავრდება. არაპუნქტუალობა ხასიათის ნაკლად ითვლება.

საქმიანი ცხოვრება საქმიან დონეზე რჩება. შვედურ სადილზე წასვლისას სულ არაა აუცილებელი ხელოვნებასა და პოლიტიკაში იქექოთ. პირადული პრობლემებით საქმიანი საუბრის გადატვირთვა არ შეიძლება, მით უფრო სიტყვის ბანზე აგდება.

შვედები მსოფლიოში ინგლისურად ერთ-ერთი ყველაზე კარგად მოლაპარაკე ხალხია. აქ ისინიც იგულისხმება, ვისთვისაც ინგლისური მშობლიური ენაა. ისინი სათქმელს პირდაპირ და ღიად ამბობენ. შვედებს სკანდინავიელ ხალხს შორის ყველაზე კარგ ჩამცმელებად მიიჩნევენ. საერთო ჩაცმულობა უფრო არაოფიციალურია, განსაკუთრებით, სტოკჰოლმის გარეთ.

მშვენიერი პასტელური ტონები და ორნამენტირებული ჰალსტუხები მათ თავიანთი ნაკლებელეგანტური მეზობლებისაგან გამოარჩევენ.

ამერიკელები ევროპაში

ამერიკული მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა ევროპულ ბიზნესში ფართოდაა გავრცელებული. მრავალი ქვეყნის მრეწველობის დარგებში ამერიკელები წამყვანი უცხოელი ინვესტორები არიან და ხანდახან შინაურ ინტერესებსაც კი ჩრდილავენ. მათი გავლენა ძლიერია საერთაშორისო კონსულტაციების და წარმოების კონტროლის სფეროშიც, რომელიც ამერიკული იდეებითა და მეთოდებითაა გაჯერებული.

ამერიკელების არაპირდაპირი გავლენაც დიდია. ევროპული ბიზნესის სწავლება უმეტესად ამერიკული სწავლების მეთოდზეა დაფუძნებული. ისევე, როგორც მე-19 საუკუნის ბოლოს ევროპელებმა ინგლისელთა ჩაცმულობა, მანერები და ჟარგონი გადაიღეს, მე-20 საუკუნეში ამერიკული სტილი გახდა საყოველთაო.

ამერიკული ბიზნესის სტილი უფრო მრავალფეროვანია. მენეჯმენტის ბევრი გავრცელებული თეორია აშშ-დან არის წამოსული და დაფუძნებულია რწმენაზე, ანალიზზე. ამერიკული საქმიანი ცხოვრებისთვის მუდმივი განახლებებია დამახასიათებელი. მენეჯმენტის ცვლასთან ერთად ორგანიზაციული პროცესის სასწრაფო შეცვლაა საჭირო.

კომპანიის ყოველ წევრს კარგად განსაზღვრული ფუნქცია გააჩნია, და თუ ეს ფუნქცია საჭირო აღარ შეიქმნება, კომპანია მას ანთავისუფლებს. ხელქვეითები კარიერისტული წინსვლისთვის სხვა კომპანიაში გადასვლას ლამობენ. ეს ფაქტი ორგანიზაციასა და პიროვნებებს შორის არამყარი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას

განაპირობებს, მაგრამ ბოლმას გულში არავინ იდებს. თუ ორგანიზაციაში ცვლილება მოხდა, ეს ჩვეულებრივ ამბად აღიქმება. განთავისუფლებული თანამშრომელი შეიძლება შემდეგ ისევ კომპანიაში მიიღონ.

ამერიკული ორგანიზაციის სათავეში უმაღლესი აღმასრულებელი მოხელე დგას, რომელიც მართავს ორგანიზაციას.

შეხვედრები, ძირითადად, საკომუნიკაციო საშუალებას წარმოადგენს, რომლის დროსაც ინფორმაციის დანაწილება ან მოგროვება ხდება.

პროფესიონალიზმის დემონსტრირება პრობლემის გადაჭრისადმი თანდათანობით ანალიტიკურ მიდგომაში გამოიხატება. როგორც კარგი არ უნდა იყოს საბოლოო გადაწყვეტილება, მისი მიღება ყოველმხრივი განხილვის, ხანგრძლივი ანალიზის გარეშე არ მოხდება.

ევროპაში პირველად ჩასვლისას ამერიკელთა უმრავლესობა თვლის, რომ სოციალური შეთანხმებები ძალიან ოფიციალურია, ევროპელებს კი ამერიკული ფორმალური ქცევა ეუცხოვებათ.

სამუშაო გარემოში ყოველდღიური ურთიერთობანი ღია და ენერგიულია. საქმიანი დისკუსიები ხშირად უხეშობამდეც კი მიდის. მიკიბგ-მოკიბვას პირდაპირ საუბარს ამჯობინებენ.

ამავე დროს ბიზნესის სფეროს ურთიერთობაში სიმტკიცე და მეტოქეობის სულისკვეთება უფრო გაჯერებულია არაოფიციალურობითა და კეთილგანწყობით, ვიდრე ევროპელებს შორის. ორშაბათის დილა კვირა დღის პერიპეტიების გაზიარებით იწყება.

იუმორი და ხუმრობა ყოველი სიტყვით გამოსვლის თუ პრეზენტაციის წინ ერთგვარ “მოთელვად” ითვლება. იუმორი შეიძლება მწარეც იყოს და მახვილგონივრულიც, მაგრამ არის საკითხები, რომელთაც ამ მხრივ ტაბუ ადევთ, ეს არის: ფული და კომპანიის პროდუქცია.

საქმიანი სფერო ოჯახზე და სოციალურ გარემოზეც ვრცელდება. კოლეგები მეუღლეებითურთ ერთმანეთს ხშირად ხვდებიან. ამერიკელები ერთმანეთთან საზღვარგარეთ ცხოვრების დროსაც ინტენისიურად ურთიერთობენ.

აღაფურშეტის დროს უცნობი ადამიანის გაცნობისას აუცილებელია დასახელდეს, თუ ვინ არის მისი “შეფი” და წოდება. საზოგადოებრივი შეხვედრისას ბიზნესი ხშირად მთავარ სასაუბრო თემად იქცევა.

იაპონელები ევროპაში

ამჟამად ევროპაში 400-ზე მეტი იაპონური საწარმოა, რომელთაგან 120-ზე მეტი გაერთიანებულ სამეფოშია თავმოყრილი. მომავალ ათასწლეულში ევროპელები იაპონური ინვესტიციების ახალ ტალღას ელოდებიან. სულ უფრო მეტ ევროპელს ეყოლება იაპონელი უფროსი და ექნება შესაძლებლობა თავისი კარიერა იაპონურ კომპანიაში გააკეთოს.

ევროპული თვალსაზრისით, იაპონური მენეჯმენტის ორი გზა არსებობს: პირველი წარმოების და მიწოდების პროცესის მოწესრიგებას ითვალისწინებს, მეორე – თითოეული კოლეგის ურთიერთდამოკიდებულებას.

მკაცრი მენეჯმენტის მეთოდის გამოყენების ორი მაგალითი, რომელსაც იაპონური კომპანიები წარმატებით იყენებენ, არის: “თავის დროზე” და “ტოტალური ხარისხის” სისტემები. პირველი ნიშნავს, რომ პროდუქცია ბაზრის მოთხოვნილებას კარგად უნდა მიესადაგებოდეს. მეორე კი ითვალისწინებს წარმოების პროცესის ყოველ საფეხურზე წუნის აღმოჩენას და გამოსწორებას.

მრავალი ევროპელისთვის იაპონელის აზროვნებისა და მართვის სტილი უცნაური, არამდგრადი და ბუნდოვანია. იაპონელთა აზრით კი მათი ქცევის სტილი მეტად ნათელია.

იაპონელების და ევროპელების მოსმენის სტილიც სხვადასხვაგვარია. ევროპელები მოსმენისას ცდილობენ ნათქვამი გააანალიზონ, განიხილონ და გააკრიტიკონ. იაპონელები კი მოსმენისას უამრავ “ღიახ” და “გასაგებიას” ამბობენ, რომელთა მნიშვნელობასაც მოსაუბრისათვის მხარდაჭერას წარმოადგენს.

იაპონელები თვლიან, რომ ევროპული პირდაპირობა, კატეგორიულობა, კამათისა და არგუმენტირების სიყვარული კონფლიქტებს იწვევს და შეურაცხმყოფელია.

იაპონელებს, ისევე, როგორც ევროპელებს, ყველაფრისთვის თავისი სახელის დარქმევა უყვართ, ოღონდ არა ჰარმონიის დარღვევის ფასად.

ევროპელებს არ უყვართ, როცა იაპონელი კოლეგები, განსაკუთრებით, მათი ხელმძღვანელები, კითხვას პირდაპირ არ პასუხობენ და ელიან, როდის ჩაივლის ყოველივე. იაპონელებისთვის ულტიმატუმი “ან ის – ან მე” სრულიად უცხოა და გაუგებარი.

იაპონელები უკმაყოფილონი არიან ევროპელების იმისთვის, რომ ყოველთვის უნდა მიუთითო, თუ რა უნდა აკეთონ და როცა საქმეს შეასრულებენ, უნდა შეაქო.

იაპონელები ევროპაში მიეჩვივნენ სახელით მიმართვას, მაგრამ უფრო კმაყოფილნი დარჩებიან, როცა გვართ და ზრდილობიანი “San”-ითაც მიმართავენ. იაპონელთა მანერები ურთიერთპატივისცემითაა განპირობებული. ურთიერთობა ყოველ დონეზე ორმხრივია, თუნდაც საჩუქრების, მოწიწების, ინფორმაციის, დახმარების თუ სხვა თვალსაზრისით.

იაპონელები ძალიან პუნქტუალურები არიან, განსაკუთრებით უფროსებთან. სხვა შემთხვევაში დროს თავისუფლად იყენებენ. შრომა იმდენხანს გრძელდება, რაც საქმეს სჭირდება. მიუხედავად იმისა, გაქვს თუ არა საქმე, ოფისიდან ყველაზე ადრე წასვლა თანამშრომლების და განსაკუთრებით, უფროსების მიმართ ცუდ ტონად ითვლება. ისე, როგორც იაპონიაში, ევროპაშიც შაბათს მუშაობა შეუძლიათ. ერთკვირიან შვებულებაზე მეტს არ იღებენ, არც კუთვნილი დასვენების დღეებს იყენებენ მთლიანად.

არაოფიციალურ გარემოში, სადაც ყველა ნაცნობია, იაპონელები კარგად ილხენენ, უცნობ წრეში კი თავს უხერხულად გრძნობენ. პრეზენტაციების და გამოსვლის დროს ევროპელებთან მიმართებაში მრავალმა იაპონელმა გაითავისა, რომ აუდიტორიასთან ხუმრობაც შესაძლებელია. იაპონელებს, არ მოსწონთ ქარაფშუტობა და თვითკრიტიკა უცნაურად ეჩვენებათ.

ევროპელთა უმრავლესობისათვის მიუღებელია, რომ მათი იაპონელი კოლეგების უმეტესობა გადაწყვეტილებას სამუშაო საათების შემდეგ იღებს. მართალია, ყოველდღიური საქმიანობის შესახებ სრული ინფორმაცია აქვთ, მაგრამ კომპანიის მთავარი მიმართულების შესახებ არაფერი იციან. იაპონური მეთოდებით მართულ კომპანიაში ევროპელმა წარმატებას რომ მიაღწიოს, საჭიროა შაბათ-კვირას და გვიან საღამოსაც იმუშაოს. ასევეა ძნელია ევროპაში ჩამოსული იაპონელისთვისაც ადგილობრივ კომპანიებში მუშაობა. პირველი, რაც მათ მოეთხოვებათ დამქირავებლისაგან – ენის სწავლაა, ამიტომ და ბევრი სხვა მიზეზის გამო ურთიერთობები უფრო გართულებულია.

რუსები ევროპაში

რუსეთის ფედერაცია უზარმაზარია. იგი 11 დროის სარტყელს მოიცავს და ბალტიის ზღვიდან წყნარ ოკეანემდე 6000 მილის მანძილზეა გადაჭიმული. საფრანგეთზე 30-ჯერ და აშშ-ზე ორჯერ დიდია, ამერიკელების მსგავსად, რუსებიც მასშტაბურად აზროვნებენ. მოსკოვში იმდენი ეთნიკური უმცირესობაა გაბატონებული, რომ დასავლეთში მსგავსს ვერსად შეხვდებით.

აქ, ჯერ კიდევ არის დიდი ოლიგარქიები პოლიტიკასა და დიპლომატიაში, წარმოებასა და მეცნიერებაში, განათლებასა და ხელოვნებაში, სადაც შვილებიც მშობლების კარიერას აგრძელებენ. ძნელია ჟურნალისტად და დიპლომატად გახდომა, თუ ჟურნალისტის ან დიპლომატის შვილი არა ხარ, და კიდევ უფრო ძნელია კარიერის გაკეთება, თუ სათანადო კავშირები არ გააჩნია.

დიდი კომპანიის საკუთრებას შეიძლება მარტო ქარხნები კი არ წარმოადგენდეს, არამედ მთელი კომპლექსები, მანქანა-დანადგარებით, რომლის საშუალებითაც ის ქარხნები შენდება, საცხოვრებელი შენობებით, რომლებშიც მუშები ცხოვრობდნენ და ფერმებით, რომლებიც ამ უკანასკნელთ კვებავდა. ერთნაირი საქმიანობის კომპანიებს ერთმანეთთან კავშირი არა აქვთ და არც ერთმანეთის საქმიანობის შესახებ აქვთ ინფორმაცია.

ქალები გონებრივი, თუ ფიზიკურად მომუშავე ძალის 50%-ს შეადგენენ, ხოლო მენეჯერების 5%-ს. მაღალ პოლიტიკურ ეშელონებშიც ძალიან ცოტა ქალია, ასევე ადმინისტრაციულ, მეცნიერების თუ ბიზნესის სფეროში. წინა არჩევნებში რუსეთში ქალთა პარტიამ ხმათა 10% მიიღო. მასწავლებლების, ექიმების და ინჟინრების 50%-ზე მეტი ქალები არიან.

კომპანიების უმრავლესობას საეჭვო კანონიერი სტატუსი გააჩნია. ქონების სტატუსი, რომელიც ადრე სახელმწიფოს კუთვნილება იყო, გაურკვეველია. ქარხნების თუ შენობების იოლად მითვისება მოხდა მენეჯერთა საშუალებით, რომელთაც არც კანონიერი სანქცია ჰქონიათ ამგვარი ქმედებისათვის და არც ფული გადაუხდიათ.

კანონები და წესები მუდმივ ზემოქმედებას და რევიზიას ექვემდებარება. ყოველი კანონი იმდენად ეფექტურია, რამდენადაც მისი ძალაში შესვლაა მოსახერხებელი. აქ ისეთი იურიდიული სისტემა, როგორც დასავლეთშია არც კი არსებობს. ეს უნდა გაითვალისწინონ ევროპელებმა, ვინც რუსეთის ბირჟაზე ინვესტირებას აპირებს.

იმათთვის, ვინც საერთაშორისო ვაჭრობაშია ჩართული, შესაძლებელია ქონებისა და ინტელექტუალური საკუთრების საზღვარგარეთ დაბანდება და ევროპული კანონის მიხედვით შეთანხმების გაფორმება.

მოქმედი საკანონმდებლო სისტემის უქონლობა განაპირობებს იმ ფაქტს, რომ კონტრაქტების განხორციელება და ვალების ამოღება არა სასამართლოს, არამედ მაფიის კომპეტენცია ხდება.

რუსეთში არსებობს დიდი და მცირე მაფიური დაჯგუფებები: ორგანიზებული დანაშაულის განხრით, რომელიც თავდაცვის ტრადიციული სისტემის, ნარკოტიკების, აზარტული თამაშების და პროსტიტუციის უზრუნველსაყოფად მოქმედებს. ამ მხრივ, რუსებს ევროპელებისგან არაფერი აქვთ სასწავლი, ვინაიდან საკმაოდ კარგი გამოცდილება აქვთ. რეფორმის შემდეგ მაფიამ ისეთივე სარგებელი ნახა, როგორც დიდმა ბიზნესმა. მათი შემოსავალი შეიძლება კანონიერი გახდეს და გადანაწილდეს, მოქმედებანი კი კავშირების საშუალებით ინტერნაციონალური გახდეს. ისინი დიდ ქალაქებში საცალო ვაჭრობას და სატრანსპორტო საქმიანობას აკონტროლებენ. პოლიციის ინსტიტუტების რღვევამ და დანაშაულთა მოზღვავებამ დაცვის მოთხოვნილება წარმოშვა, ამ დაცვას “крыша” ეწოდება. ამგვარი მომსახურების ფასი, ნაღდი ფულით, შემოსავლის 10%-ს უდრის.

განსხვავებულია მცირე მაფია, რომელიც საკუთარი სარგებლობისთვის შექმნილ პიროვნებათა ჯგუფს წარმოადგენს.

ძველი საბჭოთა წარმოების მენეჯერები და ვაჭრობის სპეციალისტები რთულად ეგუებიან ახალ პირობებს და მათთან მუშაობა ნაკლებად სასიამოვნოა. ყოფილი სახელმწიფოს კუთვნილი ქონების 75% კერძო საკუთრებაშია, მაგრამ ისინი მთლიანად თავისუფალ ბაზარზე არ არიან გადართული. მესაკუთრენი და დამსაქმებელნი ძლიერ პოლიტიკურ ზურგს წარმოადგენენ და სახელმწიფოს მიერ შეღავათიანი სესხებით და მათთვის სასურველი ფინანსური პოლიტიკით არიან განებივრებულნი. ამასთან ერთად გაჩნდა უამრავი საწარმო. ხალხი დემოკრატიას და თავისუფალ საბაზრო მოძრაობას უჭერს მხარს.

ადრე სიტყვა “საქმოსანი” დანაშაულებრივ ქმედებასთან იყო გაიგივებული. გარდაქმნის შემდეგ ცხოვრების მძიმე სტანდარტებმა, კატასტროფულად მაღალმა ფასებმა და უცვლელმა შემოსავალმა მოსახლეობის უმეტესობა აიძულა ბიზნესისთვის მიემართა. უმრავლესობისათვის ბიზნესი ასოცირდება მაფიასთან და კორუფციასთან, ხოლო უმცირესობისთვის, შვებას ნიშნავს. იგი თვითგამოხატვის საშუალებაა და გამდიდრებისაც. ახალი რუსები საოცარ აგარაკებს იშენებენ, შვებულებას ევროპაში ატარებენ, შვილებს ინგლისურ სკოლებში სასწავლებლად აგზავნიან.

რუსი მენეჯერები, განსაკუთრებით, ისინი, ვინც ევროპელებთან მუშაობენ, გაოცებულნი რჩებიან, როცა აღმოაჩენენ, რომ ისინი უფრო თავისუფლები არიან, ვიდრე მათი ევროპელი პარტნიორები. მათ ეჭვიც კი უჩნდებათ იმ უცხოელი პიროვნების სტატუსის და მაღალი მდგომარეობის თაობაზე, ვისაც სულ მცირე გადაწყვეტილებებისთვისაც კი დასაბუთებული თანხმობა სჭირდებათ. მათთვის უცხოა ცნებები, როგორიცაა: საბაზრო სტრატეგიები, ხარისხის პროგრამები, სტრატეგიული დაგეგმვა, ჯგუფური მენეჯმენტი, ფინანსური ანალიზი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ტექნიკა.

რუსები გაოცებულნი რჩებიან, როცა რუსეთში ჩამოსული ევროპელები სასტუმროში ერთი რუსის წლიური ხელფასის ტოლ თანხას ხარჯავენ, მასპინძლებს ძალიან ძვირ რესტორანში ეპატიჟებიან, ხოლო როცა კომუნიკაციისთვის საჭირო ფაქსის გადაცემაზე მიდგება საქმე, უცხოელები ხელმომჭირნეობას იჩენენ.

ყოველივე ზემოაღნიშნულისა, მენეჯერებმა კარგად იციან, რომ მათ ხელქვეითთაგან ინფორმაცია, მხარდაჭერა და კონსენსუსი სჭირდებათ. მენეჯერი გარშემო იკრებს ახლობლებისა და სანდო ხალხის ჯგუფს, რომლებიც მათი “თვალები” და “ყურები” ხდებიან. ევროპული ორგანიზაციული გაგებით, ამ უკანასკნელთ გუნდს ან ჯგუფს ვერ ვუწოდებთ, მიუხედავად იმისა, რომ რუსები ერთად მუშაობენ. მათი როლი განსაზღვრული არ არის, პასუხისმგებლობა და ანგარიშგება მხოლოდ უფროსის წინაშე გააჩნიათ.

რუსული დღეს მნიშვნელოვან საერთაშორისო ბიზნეს-ენას წარმოადგენს. რუსული მოქნილი და მხატვრული ენაა, სავსეა ანდაზებით, “ორაზროვანი” ფრაზებით და ილფის და პეტროვის, ლიტერატურული ნაწარმოებებიდან და ბიბლიიდან ამოღებული გამონათქვამებით.

იუმორი ოფიციალური შემთხვევისთვისაა, მაგ: კრებებსა და პრეზენტაციებისთვის დამახასიათებელი არ არის, მაშინ როცა ის საქმიანი, თუ საზოგადოებრივი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია. რუსები უფრო პირდაპირ საუბარს ამჯობინებენ, ვიდრე დიპლომატიურად შეფარულ წინადადებებსა და ტყუილს.

რუსები ერთმანეთთან საუბრისას მიმართვის ფორმებს დიდ ყურადღებას აქცევენ. სახელით და მამის სახელით მიმართვა ყველაზე ოფიციალურია. ფართოდ გამოიყენება წოდებები “პროფესორი”, “დოქტორი”, “აკადემიკოსი”. კოლეგები ერთმანეთს გვარებით მიმართავენ, სახელებით – ერთნაირი სტატუსის და ერთმენეთთან დაახლოებული პირები.

რუსული ეტიკეტი თავისუფალი და არაოფიციალურია. ღიმილით მხოლოდ მეგობრებს ხვდებიან. ოფიციალურ შეხვედრებზე ღიმილი მიუღებელია. უმიზეზოდ სიცილი ჭკუასუსტობას ნიშნავს.

ისინი, სკანდინავიელების მსგავსად, ყურადღებიანი მსმენელები არიან, ყოველგვარი შეწყვეტის და ჩარევის გარეშე. როცა ერთი მოსაუბრე ლაპარაკს ამთავრებს, მეორემ ცოტა უნდა დააცადოს და მერე დაიწყოს ლაპარაკი.

ევროპული ქვეყნების უმეტესობისთვის საქმიანი და პირადი ცხოვრება აშკარად გამიჯნულია. მოსკოვში კი, თუ საქმეს სჭირდება, რუსმა კოლეგამ მეორეს შეიძლება შუადამისას დაურეკოს.

მათთვის, ვისაც ხელი მიუწვდება, საუნა რუსული საქმიანი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია. მამაკაცები ერთმანეთს მაშინ უფრო ენდობიან, როცა ტანთ არაფერი მოსავთ. საუნაში ყოფნის 6 საათის მანძილზე, რუსების უმეტესობა ორთქლში მხოლოდ ნახევარ საათს დაჰყოფს, დანარჩენ დროს კი მაგიდასთან ატარებს და შეთანხმებებს დებულობს. “ახალ რუსებს” საუნისთვის დრო არ რჩებათ, ისინი ჩოგბურთის თამაშს ამჯობინებენ.

საქმიანი ურთიერთობის განვითარებისთვის რესტორანს კვლავ უმნიშვნელო ადგილი უკავია. მენიუში საუზმეულის ფართო ასორტიმენტია, რასაც ძირითადი კერძები, დესერტი, ჩაი, ნამცხვარი მოსდევს. მენიუ ისეა შედგენილი, რომ მთელი ღამით მატარებლით ნამგზავრი ადამიანისთვის საუზმესაც იპოვით და ვახშმისთვისაც შესაფერის კერძს. ასევე ხდება კერძო სახლებშიც. ხალხი მაშინ მიირთმევს, როცა მოშივდებათ. ის ვინც პუნქტუალობასა და წესრიგსაა მიჩვეული, მოთმინება მოუწევთ. რუსები სამუშაო დღეს 9სთ-ის შემდეგ იწყებენ. ევროპელებს ხშირად აფრთხილებენ, რომ მათ მუშაობა კვამლისა და სასმელების გარემოში მოუწევთ, მაგრამ ახალ რუსებთან ეს ნაკლებად არის მიღებული, რომლებიც კერძო სექტორში მოღვაწეობენ. საკუთარი თავისთვის ზედმეტი უფლების მიცემის შემდეგ, მეორე დღეს დიდ უხერხულობას არავინ განიცდის.

ლიტერატურა

1. მ. ბერეკაშვილი – მეტყველების კულტურის თეორიისა და პრაქტიკის საკითხები. თბილისი, ინტერნიუსი, 2001.
2. დეიდ კარნეგი – როგორ შევიძინოთ მეგობრები, როგორ მოვიმხროთ ადამიანები. თბილისი. 1992.
3. დეიდ ფილიპი – როგორ დავიწყოთ. თბილისი, 2001.
4. ვოლკოვი – ადამიანური ფაქტორები – ხელმძღვანელებისთვის (სოციალურ-ფსიქოლოგიური პრაქტიკუმი). ლენინგრადი. 1989.
5. რ. ლანდაუ, ფ. პენტონი – ეფექტური კომუნიკაცია. თბილისი 1992.
6. გ. მესტვირიშვილი, ე. ბარათაშვილი, გ. ჯაფარიძე – მენეჯმენტის საფუძვლები. თ.ს.უ. “ცოდნის წყარო” – 1997
7. ჯ. მოლი – მენეჯმენტი და ბიზნესის კულტურა ევროპაში. თბილისი. 2001.
8. თ. ხომერიკი – მენეჯმენტი. თბილისი. 2000.
9. ჰ. ჰიპაშვილი – ეტიკეტი და დიპლომატიური სამსახური – თბილისი. 2000.
10. Алан Лакейн – Искусство успевать. Москва, 1994.
11. Вудкок и Френсис – Раскрепощённый менеджер. М. 1991.
12. Виханский, А. Наумов – Менеджмент. Москва. 1996. Джек Дункан – Основопологающие идеи в менеджменте. Москва, изд. «Дело». 1996.
13. Грант Стюарт – Успешный менеджмент торговли – как сделать вашу команду самой лучшей. Минск, Амалфея, 1996.
14. Н. Иосефович – Ты-босс! Москва. 1995.
- Кен Ховард, Е. Коротков – Принципы Менеджмента. Москва. Инфра. м. 1996.
15. В. Краснов, А. Матвеева и др. – Семь нот менеджмента. Москва. 1997.
16. Е. Комаров – Женщина руководитель. Москва. 1989.
17. В. Крупнов, С. Жизнин и др. – Как стать бизнесменом (американский опыт). Минск. 1990.
18. Патрик Форсайт – Делу время. Минск. Амалфея. 1998.
19. Ричард Л. Дафт. – Менеджмент. «Питер» Санкт-петербург. 2000.
20. М. Тутушкин, С. Волков и др. – Практическая психология для менеджеров. Москва. 1996.
21. Ф. Толордава – Деловые игры. Тбилиси. 1984
22. Швалбе, Х. Швалбе – Личность, карьера, успех: - психология бизнеса. М. 1993.

სარჩევი

თავი I.

1) მენეჯმენტის არსი, საგანი, ამოცანები -----	4
2) მენეჯერის საქმიანობა და მენეჯმენტის სისტემა -----	4
მენეჯერი ორგანიზაციაში -----	5
მენეჯერი საბაზრო ურთიერთობების სისტემაში -----	5
მენეჯერის ფუნქციები -----	6
მენეჯერის საქმიანობა -----	6
მენეჯმენტი – მეცნიერება და ხელოვნება -----	7

თავი II.

მენეჯმენტის ფსიქოლოგია -----	10
ორგანიზაცია და მეცნიერული მენეჯმენტი -----	10
მართვის ფუნქციები -----	12
ხელმძღვანელობა და ლიდერობა -----	13
მენეჯერი – ახალი ხელმძღვანელი -----	17
„სხეულის ენა“ -----	18
დეილ კარნეგის რჩევები -----	19
როგორ აირჩიოს მენეჯერმა საკუთარი იმიჯი? -----	21
ჯანმრთელობის ფსიქოლოგია მენეჯერისთვის -----	21

თავი III.

ინდივიდუალურობის ფსიქოლოგია -----	22
ადამიანის ფსიქიკური სამყარო (ჩავიხედოთ სულში) -----	23
ურთიერთობის ფსიქოლოგია -----	24
შეგიძლიათ თუ არა ადამიანებთან ურთიერთობა? -----	25
როგორ ვუსმენთ? -----	26
როგორ გისმენენ სხვები? -----	26
სიტყვით დარწმუნების უნარი -----	27
ორატორული ხელოვნება -----	27
კონფლიქტები და მისი გადაწყვეტის გზები -----	29
კონფლიქტების მართვა -----	31
კონფლიქტების გადაჭრის პრინციპები -----	32

თავი IV.

დროის ფაქტორი მენეჯმენტში -----	32
დრო – უმნიშვნელოვანესი რესურსი -----	34
სიტუაციის სწორი შეფასება -----	36
გეგმა გჭირდება ყოველთვის -----	37
მიზანი უნდა იყოს ზუსტი და მკაფიო -----	37
კრიზისული სიტუაციები -----	38
შრომის კარგი ორგანიზაცია – რა არის ეს? -----	39
ყოველდღიური კალენდარი – დღიური -----	41
საქმიანი შეხვედრების დაგეგმვა -----	41
სამუშაოს ხარისხი -----	43
ხელმძღვანელის მდივანი (როგორია კარგი მდივანი) -----	43

აკონტროლეთ საკუთარი თავი -----	44
რა გვართმევს დროს? -----	45
შორს ზედმეტები -----	47
რწმენა საკუთარ პრიორიტეტებში -----	48
მუშაობა ღოკუმენტებთან -----	48
ადამიანები და მათი მართვა -----	49
ხელქვეითთა სწავლება -----	52
ეფექტური მუშაობის მოტივაცია -----	53
დაეხმარეთ თქვენს ხელქვეითებს -----	53
როგორ დავიცვათ მკაცრი წესები -----	54
სხდომები და თათბირები -----	54
მოგზაურობები -----	57
რჩევები მოულოდნელ შემთხვევაში -----	60

თავი V.

ეფექტური კომუნიკაცია -----	60
ინტერვიუს ჩატარება -----	63
პრეზენტაციები -----	65
მოლაპარაკების წარმოება -----	68
გამოკითხვები (ინტერვიუები) -----	71

თავი VI.

ქცევის ეტიკეტი -----	71
რა არის კარგი მანერები? -----	71
პირველი შთაბეჭდილება -----	76
ქალის ჩაცმულობა -----	78
სამსახურეობრივი ეტიკეტი -----	79
ხელის ჩამორთმევა -----	80
სამსახურში მოქცევა -----	80
შრომის დისციპლინა -----	81
საუბრის წარმოების ხელოვნება -----	82
ტელეფონით საუბარი -----	82
მიმოწერა -----	83
წვეულება -----	83
მგზავრობის ეტიკეტი -----	85
საქმიანი ქალი -----	85
სიბერის ხელოვნება -----	86

თავი VII.

1) ქალი ხელმძღვანელი -----	83
2) ქალის და მამაკაცის საქმიანი თვისებები -----	89

თავი VIII.

მენეჯერი და მომავლის პრობლემები -----	91
--	-----------

თავი IX.

1) როგორ ირჩევენ ბიზნესს -----	94
2) ბიზნესის ეთიკა -----	94
ტესტი (მაკიაველიზმისადმი გამოსავლენად)	

3)საქმიანი ადამიანის ლექსიკონი -----	97
თავი X.	
ზოგი რამ ევროპელი პარტნიორების შესახებ -----	98
კომუნიკაცია -----	98
მუშაობის ეთიკა	
ბიზნესის ეთიკა	
მომავალი	
ევროკავშირი -----	108
საფრანგეთი -----	105
გერმანია -----	107
იტალია -----	112
ნიდერლანდები -----	114
ესპანეთი -----	117
დიდი ბრიტანეთი -----	119
ავსტრია -----	121
ბელგია -----	122
დანია -----	123
ფინეთი -----	124
საბერძნეთი -----	125
ირლანდია -----	126
ლუქსემბურგი -----	127
პორტუგალია -----	128
შვედეთი -----	129
ამერიკელები ევროპაში -----	130
იაპონელები ევროპაში -----	131
რუსები ევროპაში -----	133
ლიტერატურა -----	130
სარჩევი -----	131