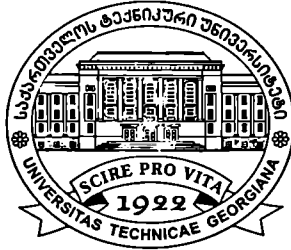


ი. მარგალიტაძე

მენეჯერის უნარ-ჩვევები



დამტკიცებულია სტუ-ს

სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს

მიერ. 02.07.2009, ოქმი №6

სახელმძღვანელოს მიზანი:

-სტუდენტებს გამოუშუაოს მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ძირითადი არსი, გააცნოს ახალი მიდგომები მენეჯმენტისადმი, რომელიც ითვალისწინებს:

- პიროვნულ ეფექტურობას;
- ადამიანთა ენთუზიაზმის და შემოქმედებითი უნარის გამოყენებას;
- საერთო შეხედულებების, ფასეულობების და ნორმების ძიებას;
- ინფორმაციის გამჭვირვალობას;
- გუნდური მუშაობის წახალისებას;
- თანამშრომლობას და პარტნიორობას;

-ორგანიზაციის ადაპტირებას გარე ცვლილებებისადმი და მათი საკმთანობის მაქსიმალური ეფექტურობის მიღწევას.

- მენეჯერის კომპეტენციებს და ბიზნესს პროცესების რეკონსტრუქციებს.

კურსი მიზნად ისახავს: დაინტერესებულ საზოგადოებას გააცნოს, როგორც ტრადიციული მიდგომის განსაკუთრებით ფასეული იდეები, ისე, მართვის ახალი მიდგომები, დაინტერესოს ისინი, რათა მათ ყოველივე ეს გამოიყენონ შემდგომ პრაქტიკულ საქმიანობაში.

კურსი გათვალისწინებულია არა მარტო სტუდენტთა ფართო სპექტრისთვის, არამედ სხვადასხვა რანგის მენეჯერებისა და მართვის სპეციალისტებისთვის.

შედეგი

სასწავლო კურსის გაელის შემდეგ სტუდენტი დაეუფლება მენეჯმენტის ძირითად პრინციპებთან დაკავშირებულ უნარ-ჩვევებს, როგორიცაა:

- მენეჯერთა ქცევის წესები;
- პრობლემების ოპტიმალურად გადაჭრა;
- ლიდერობა;
- დროის ფაქტორი მენეჯმენტში;
- ურთიერთობის ფსიქოლოგია და სხვა.

ლიტერატურა, როგორც ძირითადი, ისე დამხმარე, სწორად არის შერჩეული.

მასში მოცემულია ყველა ის დეტალი, რაც სტუდენტს, შემდგომში მომავალ სპეციალისტს და პროფესიონალს გაუადვილებს ამ პროფესიის დაუფლებას და საბაზრო სისტემაში ინტეგრირებას.

რედაქტორი პროფ. ბ. გაბიძაშვილი

© საგამოცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009

ISBN 978-9941-14-732-6

<http://www.gtu.ge/publishinghouse/>



ველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საატორი უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

წინასიტყვაობა

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 :

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

I თავი

მენეჯმენტის არსი, საგანი, ამოცანები

1.1 მენეჯმენტის არსი

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 გრძნობა 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 პენრი 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 მოვეშალოთ მომავლისთვის. დიახ, იმიტომ, რომ სხვაგან ვერსად გავიხედავთ.”

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

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

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

* ინოვაცია – განახლება, ახალი წარმონაქმნი, ახლის შექმნა.

1.2 მენეჯერის საქმიანობა და მენეჯმენტის სისტემა

მენეჯმენტის, როგორც წარმოების ორგანიზაციის სამშობლო ამერიკის შეერთებული შტატებია. მისი ფუძემდებლები არიან: ფ. ტეილორი, რომელმაც შეიმუშავა “მეცნიერული მართვის” კონცეფცია, მ. ებერი, 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, დაეალებების განაწილებას, კონტროლს, შეფასებას, გეგმის კორექტირებას. ყოველივე ამას ახორციელებს ორგანიზაციის მენეჯერი.

დავსვათ შეკითხვა – ვინ არის მენეჯერი და რას აკეთებს იგი? თუ დაეაკვირდებით მენეჯერის საქმიანობას, ენახათ, 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 რალაციის 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 ეალდებულია მისდამი დაქვემდებარებულ ადამიანებთან ჰქონდეს საქმიანი თანხმობა.

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, მონიტეხული 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 ავალდებულებს მენეჯერს მიჰყევს 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 მინიჭებული, ასევე გადაწყვეტილებებზე, რომელსაც ის იღებს.

პიროვნება, რომელსაც მინიჭებული აქვს ძალაუფლება, პასუხისმგებელია მართვის შედეგებზე. მენეჯერს ასევე შეუძლია ძალაუფლება მიანიჭოს სხვა ეინმეს 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.

* გენერირება – წარმოშობა, გაჩენა, დაბადება.

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

მენეჯერის ფუნქციები

უპირველეს ყოვლისა, მენეჯერი განსაზღვრავს მიზანს. მენეჯმენტში მიზნის განსაზღვრა მნიშვნელოვანი ელემენტია. მიზანი – საბოლოო შედეგია, რომელსაც უნდა მიაღწიოს. მიზნის მისაღწევად არსებობს სხვადასხვა მიდგომა და გზა. მიზანი შეიძლება შეიცვალოს ახალი ინფორმაციის მიღების და მიზანზე მოქმედი 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 მომსახურება. 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.

ინფორმაცია – ექსტრემალურად მნიშვნელოვანი ფაქტორია. მენეჯერი, რომელსაც არ გააჩნია კარგი ინფორმაციული სისტემა, განიცდის სერიოზულ სიძნელეებს. იგი სწრაფად უნდა მიხედეს პრობლემის წარმოქმნას, წინააღმდეგ შემთხვევაში პრობლემა გაიზრდება და უმართავე გახდება. 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 ეითარდება მიზნის მისაღწევად.

კონტროლის ფუნქცია შეიცავს სხვადასხვა მოქმედებებს: მუშაკის მორალური მდგომარეობის შეფასება, საწარმოო სირთულეების მიზეზების განსაზღვრა, რესურსების შეძენის 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, ეერ 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 შემდგომში აკონტროლოს იგი.

13 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 მიადწიოს მაღალმხატვრულ ეფექტს. ასევეა მენეჯერის შემთხვევაშიც. იგი თავის ტალანტს იყენებს სხედასხვა 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 დაინტერესოს 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 მაგ. 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, მაგრამ უნდა ჰქონდეს ისეთი ცოდნა, რომ გაერკვეს, ესა თუ ის მუშაკი შეძლებს თუ არა ამ სამუშაოს შესრულებას.

მენეჯერი უნდა იყოს განათლებული, შორსმჭკრეტელი, 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

* კონცეფტია – მოელენის ასეთი თუ ისეთი გაგება, შეხედულებათა სისტემა.

ურთიერთობა სხვა ადამიანებთან, და მიხედვს, 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 თავის საკუთარ მიზანს. ე.ი. წარმატებულმა მენეჯერმა უნდა განახორციელოს თავისი თანამშრომლების და ფირმის მიზნები.

მენეჯერი, ეს არის ადამიანი, რომელიც იღებებს 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 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 და იმ ხალხის მიერაც, ვინც სხვა ფირმებში და კომპანიებში მუშაობს. თუ იგი არ ხელმძღვანელობს თავისი ფირმის ინტერესებით, მის კარიერას კრახი ემუქრება.

** ინტეგრირება – გამოილანება.

** ინტეგრირება – გამოილანება.

II თავი

მენეჯმენტის ფსიქოლოგია

2.1 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. ხედოური გეთავაზობენ თანამედროვე მენეჯმენტის ძირითადი ცნებების მარტივ და ნათელ განსაზღვრას, გეხმარებიან 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 მიიჩნევენ 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 პორიზონტალურად – 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 აღენიშნეთ, ამის გარდა თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურები.

შრომის განაწილება ვერტიკალურად – ეინიდან ორგანიზაცია შედგება ქვეგანყოფილებებისაგან, რომლებიც კონკრეტულ ამოცანებს წყვეტენ, ვილაცამ 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 მიეყვართ 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 უასობს დიდ ორგანიზაციებში წარმატებით მოქმედი მაღალი დონის ხელმძღვანელები.

2.2 მართვის ფუნქციები

გამოყოფთ 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.

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.

ორგანიზაცია – ორგანიზაცია 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, რათა მათ 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.

მოტივაცია – სავსებით ნათელია, რომ არანაირ, თუნდაც მშვენიერად შედგენილ გეგმას და ორგანიზაციის ყველაზე სრულყოფილ სტრუქტურას არ ექნება არაერთი 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 იმუშავენ. 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, მიეყვარათ 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.

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

ა) სტანდარტების დადგენა – მიზნის ზუსტი განსაზღვრა, რომელსაც უნდა მიაღწიო კონკრეტულ ვადაში. იგი ეუშვნება 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 ჩვენები 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.

2.3 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 ასორციელებს 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 ხელმძღვანელი 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 ხელმძღვანელი – თანამდებობაა, მას აქვს გარკვეული უფლებამოსილება მინიჭებული ორგანიზაციის მიერ. ლიდერი კი ადამიანია, რომელსაც მიჰყვებიან არა ფორმალურად თანამდებობრივი დაქვემდებარების გამო, ან “ხელმძღვანელის წინაშე შიშის” გამო, არამედ იმიტომ, რომ მას აქვს უნარი და ცოდნა, მაღალი ინტელექტი, პასუხისმგებლობა, საიმედოობა, არის გულლია, ენერგიული და საკუთარ თავში დარწმუნებული.

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

თუ ადამიანი პატივს სცემს სხვებს, ეხმარება მძიმე წუთებში, ღებულობს სწორ გადაწყვეტილებებს, კეთილია, თანაუგრძნობს მათ, შეუძლია გამხსნევა 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 ტენი, საქმიანი – ჯგუფის ხელები. თუ ხელმძღვანელი ერთდროულად არის გულიც, ტენიც 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 “უცხოვდ”, 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 გაგებულნი 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 – ძალაუფლებაზეა დამოკიდებული, ასევე მის პიროვნულ თვისებებზე. ერთმანეთისგან უნდა განვასხვაოთ გავლენა და ძალაუფლება.

გავლენა – ინდივიდის ნებისმიერი ქმედებაა, რომელსაც ცვლილებები შეაქვს მეორე ინდივიდის ქცევაში 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. 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 მომხიბლევლობის 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 მხარის ინტერესებს. ამ დაპირისპირების შედეგად ირღევეა ინტერესებისა და შესაძლებლობების, ძალთა რეალური ბალანსი. ასეთი კონფლიქტების წარმოქმნისას მენეჯერმა უნდა მიმართოს “ორგანიზაციულ დიპლომატიას”.

ენიანიდან ორგანიზაციული კონფლიქტების უმეტესობა საბოლოოდ ადამიანთა დაპირისპირებაში მქადნდება, 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 გაელენის გამოყენებით (ბრძანება, განკარგულება და სხვა), 2. ორგანიზაციის კონფლიქტის მხარეების დაშორებით (ფუნქციათა 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 გეთავაზობს: - “დააკისრე და იბატონე”. ამით ხორციელდება მენეჯერის ძალაუფლება და ყალიბდება მისი რეალური გავლენა.

როგორც აღენიშნეთ, 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
აეალებს	შთაბაგონებს
მუშაობს სხეების 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 ლიდერის პირად თვისებებზე. წარმატებული ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები მოცემულია შემდეგ სქემაში:

ლიდერი მართვას ორგანიზაციაში ანხორციელებს 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 თელის 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 განუწყვეტელი წარმოიქმნება ახალი თეორიული მიდგომები.

2.4 მენეჯერი – ახალი ხელმძღვანელი

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

ფსიქოლოგების მიერ ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ მაღალი რგოლის ხელმძღვანელების ხასიათში და ტემპერამენტში მკვეთრად გამოხატულია შემდეგი თვისებები: გულლიობა, 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 აქვს სურვილი, გახდეს ნამდვილი მენეჯერი, იგი პირველ რიგში უნდა გაერკვეს პიროვნულ თავისებურებებში, შეადგინოს საკუთარი თავის

ფსიქოლოგიური პორტრეტი, 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 მოჰყავს 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 აღენიშნეთ მენეჯერისთვის, როგორც ხელმძღვანელისთვის ძირითადია ქცევისა და ურთიერთობის კულტურა. პირველ რიგში მან თავის თავში უნდა ჩამოაყალიბოს ფსიქოლოგიის თვისებები, ამისთვის საჭიროა:

1. ფსიქოლოგიური თვისებების ცოდნა, რომელიც დაეხმარება მას გაერქვეს 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.

წარმატებული ლიდერის თვისებები

ინტელექტუალური შესაძლებლობები	პიროვნული ნიშნები (ხასიათი)	შეძენილი უნარ-ჩვევები
აზროვნება და ლოგიკა წინდახედულება შორსმჭერეულობა ორიგინალობა განათლებულობა საქმის ცოდნა მეტყველების კულტურა ინტუიციურობა ცნობისმოყვარეობა	ინიციატივიანობა მოქნილობა სიფხიზლე შემოქმედებითობა პატიოსნება პიროვნული სრულყოფა სითამაშე და სიამაყე თავდაჯერებულობა მტკიცე ნებისყოფა გაწონასწორებულობა დამოუკიდებლობა ამბიციურობა წარმატებაზე მოთხოვნილება. სიბეჯითი და შეუპოვრობა ენერგიულობა მბრძანებლობა პასუხისმგებლობის გრძნობა შრომისუნარიანობა თანამონაწილეობა სწრაფვა უპირატესობისკენ ვალდებულების გრძნობა	აღამიანებში გარკვევის უნარი დახმარების გაწევის უნარი კოოპერირების უნარი ორგანიზებულობის უნარი შთაბეზების უნარი ტაქტიკაობა და დიპლომატიურობა პოპულარობის და პრესტიჟის მოპოვების უნარი საიმედოობა სხეების დარწმუნების უნარი უნარი – შეიცვალო უნარი – შენს თავზე აიღო რისკი და პასუხისმგებლობა

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 მუშაულობს მისი ხასიათი, ტემპერამენტის და ინტელექტის თავისებურებანი. 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 თავისებურებების 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.

2.5 “სხეულის ენა”

მენეჯერმა, რომელიც ასევე ფსიქოლოგიც უნდა იყოს, ადამიანი უნდა შეიცნოს არა მხოლოდ მისი ლაპარაკითა და სიტყვებით, არამედ ეესტეტიკითა 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 აღიქმით თითოეული ნაკეთი, 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 გამომეტყველება – ამ დროს განიხილება ფართო სპექტრი, რომლის ერთ ბოლოში დგას ადამიანი – აგრესიული, მკაცრი; იგი მოლაპარაკებას თელის, როგორც ადგილს, სადაც შეიძლება “გაქეთდე ან მოკედე”. ის გიყურებს პირდაპირ თვალებში, თვალები აქვს ფართოდ გახელილი, პირი მოკუმული, შუბლი მოღუშული, წარბები შეკრული, ლაპარაკობს ისე, თითქოს კბილებიდან ცრის, ტუჩებს არ ამოძრავებს. 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 თელის, რომ როცა ადამიანი თვალებში არ გიყურებს ლაპარაკისას, იგი რაღაცას გიმაღავს. ადამიანები თვალებით კონტაქტს ამყარებენ ძირითადად მაშინ, როცა უსმენენ, თვალებით კონტაქტი იზრდება მაშინაც, როცა ადამიანები განიცდიან სიბრაზეს, აგრესიას.

სიარულის ქესტები – 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 ძლიერს მიათრევს და იშვიათად იყურება ზემოთ – გულდამძიმებულია. ადამიანები, რომლებიც დაკავებული არიან რაიმე პრობლემის გადაჭრით, ხშირად დადიან ნელი ნაბიჯით, თავდახრილები, ხელები უკან აქვთ გადაჯაჭვული.

თვითმამყოფილი, 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 ქალაღდე (დოკუმენტების), გახსნას და ხელქვეითს ურჩიოს მიხედოს თავის საქმეს.

2.6 დეილ კარნეგის რჩევები

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

1. როგორ განვაწყოთ ადამიანები ჩვენს მიმართ?

- გამოავლინეთ მათდამი გულწრფელი ყურადღება;
- გაიდიმეთ;
- დაიმახსოვრეთ, ადამიანისთვის საკუთარი სახელი ყველაზე ძვირფასია მთელი მისი ლექსიკური მარაგიდან;
- ყურადღებით უსმინეთ და წააქეზეთ ადამიანები სალაპარაკოდ;
- აგრძნობინეთ 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 პროცესი;
- თუ გსურთ, რომ ადამიანმა თქვენი აზრი გაიზიაროს, მით უმეტეს თუ ის ძლიერი ნების ადამიანია, გახსოვდეთ – გამომწვევად მოიქცეთ, 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 შეელახოს;
- 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;
- მოიქცეთ ისე, რომ ადამიანმა სიამოვნებით გააკეთოს ის, რასაც თქვენ სთავაზობთ.

5. კამათი უმჯობესია თავიდან აიცილოთ, მაგრამ თუ მაინც ჩავითრევს,

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: “დაუფულო საკუთარ თავს, ეს ნიშნავს დაუფულო სხვებს” და წარმატებაც გარანტირებულია.

2.7 ჯანმრთელობის ფსიქოლოგია მენეჯერისთვის

ცხოვრების მაღალ რიტმს, ინფორმაციულ და ემოციურ გადატვირთვებს, ეკოლოგიურ დარღვევებს და ბევრ სხვას მიყვევართ გულ-სისხლძარღვთა, ონკოლოგიურ, წყლულოვან, ფსიქიურ და სხვა დაავადებამდე. 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, კეება, მოძრაობა. როცა სუნთქვის ორგანოები ჯანმრთელია, მასზე არ ფიქრობთ, იგი მოქმედებს ავტომატურად, თუმცა სურვილის შემთხვევაში შეიძლება მისი მართვა.

სუნთქვას დიდი ხანია ყურადღებას აქცევენ აღმოსავლეთში. დასავლეთში და ჩვენთან მას უფრო გვიან მიაქცევენ 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.

ყველა – დაეიმახსოვროთ რამდენიმე ცნება: ა) ჭამე, როცა მშვიერი ხარ. უმაღლეს ჭამის შემთხვევაში საკვები იშლება (იხრწნება) და გარდაიქმნება საწამლავად, რომლის გამოყვანა ორგანიზმიდან ძნელია. ბავშვებს ნუ დააძალებთ ძალით ჭამონ; ბ) საკვების მონელება იწყება პირში, ლუკმა უნდა დაღეჭო 30-ჯერ ან უფრო მეტჯერ. მაგარი საჭმელი უნდა ღეჭო, სანამ სითხედ არ გადაიქცევა. თხელი ფაფები ისე უნდა ღეჭო, რომ ნერწყვიში აირიოს. ყველაზე ნაკლებად პირში უნდა გააჩერო ხორციანი საკვები. სუფრიდან ისე უნდა ადგე, რომ გკონდეს შიმშილის მსუბუქი გრძნობა, 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 არღევს 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 გამღვალი). 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.

მოძრაობა – 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, კკონდეს “ხეალინდელი 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 ადეკვატურად 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.

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, შეგეძლოს 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, პქონდეს პიროვნული ზრდის უნარი, უნდა შეეძლოს კონსტრუქციული აზროვნება, ორიგინალური პროექტების შექმნა, ხელქვეითთა პროფესიონალური ზრდა.

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

მენეჯერს უნდა გააჩნდეს მაღალი ფსიქოლოგიური კულტურა, რომელიც ადამიანის საერთო კულტურის ნაწილს წარმოადგენს. იგი სამ აუცილებელ ელემენტს

* ოპტიმალური – ყველაზე ხელსაყრელი, ყველაზე შესაბამისი, საუკეთესო.

** ადეკვატური – შესატყვისი, ზუსტი, შესაბამისი.

შეიცავს: შეიცნო საკუთარი თავი, შეიცნო სხვები და შეძლო მათთან ურთიერთობა და შენი ქმედების რეგულირება.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს საკუთარი ფსიქოლოგიური რეზერვების გამოყენება: 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.

3.1 ადამიანის ფსიქიკური სამყარო (ჩავისკედოთ სულში)

როცა მენეჯერის წინაშე რთული პრობლემაა გადასატრელი, რომელიც ადამიანების ურთიერთობას, მათ პირად გაცდებს 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 გვეხმის ის? როგორც ცნობილია, ადამიანი მართვის სისტემაში განიხილება, როგორც “შავი ყუთი”, რომელიც ყრუდაა ჩაკეტილი ყველა საკეტით. მასში შესაღწევად მთავარია: ინფორმაცია, ინსტრუქცია, ბრძანება, გამოსასვლელად – სიტყვები, ქმედებები.

პროცესები, რომლებიც საჭიროა ამ “შავ ყუთში” შესაღწევად, ცოტას თუ ეინმეს აღვლევს. მთავარია, ისინი წინააღმდეგობას არ უწევდნენ საჭირო ინფორმაციის გაელას. 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 გაცდების, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის სამყაროა. ეს ადამიანის სულია.

ადამიანის სული - ყველაზე დიადია 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.

3.2 ურთიერთობის ფსიქოლოგია

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

როცა ადამიანს ხელმძღვანელად ნიშნავენ, ფიქრობს თუ არა იგი იმაზე, თუ როგორ აეწყობა მისი ურთიერთობა იმ ადამიანებთან, რომელთაც ის უხელმძღვანელებს. ნებისმიერი ჩვენგანის გუნება-განწყობა ხომ დიდადაა დამოკიდებული იმ ადამიანების ქმედებებზე, რომელთანაც გვაქვს ურთიერთობა. კარგი დამოკიდებულება გვახარებს, ცუდი გულს გეტკენს, გვაწუხებს, 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 პასუხოს 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 ალერსიანია, ზოგჯერ გაშორებს, როცა ბოროტი და დაძაბულია. როგორც ცნობილი ამერიკელი სპეციალისტი დეილ კარნეგი თვლის: - “თუ გინდა ადამიანს მოეწონო – გაიღიმე, ისწავლე გაღიმება, გააკეთე სპეციალური ვარჯიშები სარკის წინ.” მთლიანობაში სახის გამომეტყველება ფორმირდება მიმიკით, რის გამოც ადამიანზე გექმნება შთაბეჭდილება როგორც ალერსიანზე, დაღერემილზე, კუშტზე, თავის თავში ჩაკეტილზე.

ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ქცევის მანერას, ვესტებს, 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 წარმოთქმა – პატივისცემით, მოფერებით, გაბრაზებით, ბოროტად; ინტონაცია – ძლიერი საშუალებაა. იგი მდიდარია, სრულია და უფრო რთული, ვიდრე ტექსტი. მგრძნობიარე ადამიანისათვის მნიშვნელოვანია არა რას ლაპარაკობ, არამედ როგორ ლაპარაკობ.

ხელმძღვანელს ეს ყოველთვის კარგად არ ესმის – “მე ხომ არავითარი საწყენი სიტყვა არ მითქვამს” – კითხულობს ის. მაგრამ შეიძლება სიტყვის გარეშეც აწყენინო, ქვეტექსტის საშუალებით. ყურადღება მიაქციეთ თქვენს ინტონაციებს და ნახათ, 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 ეაქცევთ 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, ეინაიდან 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 ანეიტარებს ადამიანებს შორის საერთო საქმიანობის მოთხოვნილებით გამოწვეულ კონტაქტებს.

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

მთავარი ყურადღება დაეთმოს 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 იჯდე და არ გააწყვეტინო, მაგრამ ეს მოსმენის მხოლოდ ერთი მხარეა. მოსმენის ცოდნა სრულყოფას მოითხოვს.

როგორ ეუსმენთ?

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

1. ადვილად გადამაქვს ყურადღება?
2. ხომ არ ვეღებულობ სახეს თითქოს ეუსმენ? შეიძლება ეუსმენ მხოლოდ თავაზიანობის გამო?
3. ვაკეთებ თუ არა რეაგირებას სიტყვებზე, რომელიც ემოციურად ჟღერს?
4. ვაწყვეტინებ თუ არა ხშირად მოსაუბრეს?
5. როგორ ეუსმინო თუ სრულიად არასაინტერესოა?
6. თუ მოსაუბრე ძალიან ნელა ლაპარაკობს, ხომ არ გადავერთეები ჩემს ფიქრებზე?
7. მაღიზიანებს თუ არა მოსაუბრის მეტყველებაში შეცდომები?
8. ხომ არ ვაკეთებ ნაჩქარევ დასკვნებს?
9. იქნებ არ ეუსმენ 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, საღამოზე და ა.შ. გონიერულია განზე გადგეთ და იპოვოთ მყუდრო კუთხე. თუ საუბარი ხდება სახლში, გამორთეთ ტელევიზორი ან რადიო. თუ კაბინეტში ღებულობთ ვინმეს, სთხოვეთ მდივანს ტელეფონზე თვითონ გასცეს პასუხი. ლაპარაკისას გამოყავით მთავარი აზრი. მიღებული ინფორმაცია სწრაფად დაუპირისპირეთ თქვენსას და მაშინვე დაუბრუნდით გონებაში საუბრის შინაარსს.

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

საუბრის დაწყებისას უპასუხეთ შემდეგ შეკითხვებს:

1. ყველაფერი გულდასმით მოვიფიქრე თუ არა?
2. ვარ თუ არა თავისუფალი სტერეოტიპებისგან, მზად ვარ თუ არა აღვიქვა ადამიანები, დროულად მოვახდინო რეაგირება მათში მომხდარ ცვლელებზე?
3. ვარ თუ არა მზად მოვესმინო მოსაუბრეს და ზუსტად ეუპასუხო 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, ხდომავზე, ან საკმიანი შეხვედრისას, იქმნება პრობლემები, ვინაიდან ჩვენ ბავშვობიდან ეწველობთ 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 ანალოზი და არა სინთეზი, რაც ესოდენ აუცილებელია ცოცხალი სიტყვისთვის. მისი განვითარებაც ხელს უწყობს ორატორული ხელოვნების დაუფლებას.

3.3 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 სიკედილით უნდა დაესაჯათ. ანდრონიკაშვილი კი მკვლელს იცავდა. მისი დაცვითი სიტყვა დაახლოებით ასეთი იყო:

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

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

– პატივცემულო საზოგადოებავ! პატივცემულო მოსამართლე!... და კელავ-
მოსამართლე ანერეიულდა და შენიშნა, თქვე სათქმელიო.

ადეოკატი კი სხვადასხვა ინტონაციით იმეორებდა ერთი და იგივეს: - დიდად
პატივცემულო მოსამართლე!... პატივცემულო საზოგადოებავ!

როდესაც მეთედ გაიმეორა, მოსამართლემ იყვირა:

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

და კელავ – ღრმად პატივცემულო მოსამართლე! – აუღელელებელი ტონით
გაიმეორა ადეოკატმა. დარბაზში ატყდა სიცილი. ანდრონიკაშვილი კი კელავ
იმეორებდა მშვიდი, აუღელელებელი ტონით. მაშინ მოსამართლეს ნერვებმა უმტყუნა,
მაგიდას ჩაქუჩი დაქრა და წამოდგა სხდომის დასატოვებლად. ამ დროს გაისმა
ადეოკატის მშვიდი ხმა: – მხოლოდ ერთ წუთს გთხოვთ, პატივცემულო მოსამართლე.
მოსამართლე შეჩერდა:

– პატივცემულო მოსამართლე, თქვენ ვერ გაუძელით 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,
გონებამახეილობა, 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). გამომსვლელობა
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, გამოამჟღავნო ლიდერები, გაერკეო არიან თუ არა ისინი მოკავშირეები. ლიდერი აძლიერებს გაელენას 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 ჩასაწედომი იყოს. გამოსვლის ემოციურობა უნდა შეესაბამებოდეს შინაარსს და ითვალისწინებდეს სიტუაციას. გამოსვლისას უნდა იცოდეთ სწორად სუნთქვა. მოუშადადებელი ადამიანი განიცდის ჟანგბადის ნაკლებობას, ებერება ვენები, უწითლდება სახე, ოფლიანდება, უძლიერდება სუნთქვა და პულსი.

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

შეეცადეთ გამოიყურებოდეთ სუფთად და კოხტად (მოხდენილად), ეს გმატებთ რწმენას საკუთარ თავში და იწვევს მსმენელის პატივისცემას. გაიღიმეთ, გამოსვლას მიეცით არაფორმალური სახე, გადააქციეთ საუბრად, საქმიანი ურთიერთობებისას სასარგებლოა შემდეგი გეგმის შედგენა: 1. ფაქტების, სიტუაციის მოკლედ გაშუქება; 2. მოსაზრებების გამოთქმა, რომელიც ამ ფაქტს ეხება და კონკრეტული წინადადებები; 3. თანამშრომლობის შეთავაზება.

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, დააკეშირეთ ისინი ერთმანეთთან. მნიშვნელოვანია არა მარტო ის, თუ რას ლაპარაკობ, არამედ ისიც, თუ როგორ ლაპარაკობ. საუბარი უნდა იყოს ადვილად გასაგები, მხატვრული და ემოციური.

3.4 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 სხედასხვა როლის შესრულებისას სხედასხვა ფორმით ელინდება. მაგ: ადამიანი ძალიან კარგი მეოჯახეა, მამაა, მეუღლეა. მას უნდა საღამოები 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 თელის, რომ მხოლოდ მას სჭირდება რესურსები. ასევე კონფლიქტი წარმოიქმნება ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის, როცა ხელქვეითი ფიქრობს, რომ უფროსი მას გადამეტებულ მოთხოვნებს უყენებს, ხოლო უფროსი თელის, 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, სხედასხვა ქვედანაყოფებს, ადმინისტრაციასა და პროფკავშირებს შორის.

რა შეიძლება იყოს კონფლიქტების გამომწვევი მიზეზები?

- რესურსების განაწილება (ყველას მეტის მიღება უნდა);
- ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულება (როცა სხედასხვა ჯგუფი ან ადამიანები ურთიერთდამოკიდებულნი არიან რაიმე ამოცანის შესრულებისას);
- განსხვავება მიზნებში;
- განსხვავება მიზნის მისაღწეე ხერხებს შორის;
- დაუქმყოფილებელი 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.

3.5 კონფლიქტების მართვა

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

გამოყუთ 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 არღუევს 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 “გამარჯება” კონფლიქტში უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პრობლემის რეალურად გადაჭრა;

- წყენის, დაუქმყოფილებლობის 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 ადადგენს პიროვნებებს შორის ნორმალურ ურთიერთობას;

2. გაარკვეთ კონფლიქტების ღია 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 სიძნელების 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 სიმაღლის დაცვა, ასევე აქვთ უნარი დაეთანხმონ სხვის აზრს;

7. ქებას და კომპლიმენტებს ღებულობენ 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.

3.6 კონფლიქტების გადაჭრის პრინციპები

(ვიბრძოლოთ – ოღონდ პატიოსნად!)

– მინდა თუ არა კონფლიქტის მოგვარება?

(იყავი მზად გადაწყვეტო საკითხი)

– ეხედავ 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)

– შეგეძლია თუ არა კონფლიქტის ერთად გადაწყვეტა?

(მოდით საქმე თანასწორუფლებიანად წარემართოთ)

– რას ვერძნობ?

(მე მეტისმეტად ემოციური ვარ? შემიძლია: ა) შევხედო ფაქტებს; ბ) დავაცხრო ემოციები; გ) გავანაწილო ჩემი გრძნობები.)

– რა მინდა შეეცვალო?

(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)

– გეჭირდება 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 ისწავლოთ არა მარტო საკუთარი, არამედ სხვისი დროის შეფასებაც. უნდა შეგეძლოს საკუთარი დროის განკარგვა.

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

დრო – თქვენი შანსია ცხოვრებაში. გამოიყენეთ იგი გონიერულად და ჯილდოც არ დააყოვნებს, ხოლო თუ მას უაზროდ გაფლანგაეთ, მაღევე 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 დავიწყოთ? რომელს მივანიჭოთ უპირატესობა? თუ თქვენ არ გააკონტროლებთ საკუთარ თავს, ვერ ისწავლით დისციპლინას და თქვენი საქმეების ზუსტ დაგეგმვას, ვერასოდეს ვერ გახდებით საკუთარი დროის სრულუფლებიანი პატრონი.

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

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

4.1 დრო – უმწეველოვანესი 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 მოვასწოროთ 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 შეეცადოს თავისი დროის მოწესრიგებას. 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 ამას? 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 გამოჩნდება 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 გამოგიტაევს უფლდებათ 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 გეძლევათ უფასოდ. მისი გონიერულად გამოყენება ერთი-ორად აგინაზღაურებთ თქვენს ყველა დანახარჯს.

აუცილებელია გავითვალისწინოთ დღეს ბიზნესის სფეროში საკმაოდ ცნობილი მერჯის 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 გონიერული და დაწერილებითი 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 დიდიდანვე 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 შეეჯახო.

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

4.2 სიტუაციის სწორი შეფასება

ხელმძღვანელის მუშაობა მრავალფეროვანია. ასობით საქმე: წერილმანი, 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, შემუშაო 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 აღარებ ცირკის იმ არტისტს, რომელიც ჟონგლერობს ანთებული ჩირაღდებით. 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 დასწვთ იატაკზე ნოხი. ასევე თქვენ ახდენთ ჟონგლერობას თქვენი საქმეებით, ხართ რა მუდმივ დაძაბულობაში, გეშინიათ რაიმეს დაეწევის, გამოტოვების, განიცდით რა დროის კატასტროფულ უკმარისობას, შეიძლება ერთდროულად ჩააგდოთ რამდენიმე სასწრაფო და მნიშვნელოვანი საქმე.

როგორ ავიცილოთ თავიდან ეს მუდმივი ცაიტნოტი? როგორ გაეკეთოთ ისე, რომ დრო გვეყოს ყველაფრისათვის? – ამისათვის ჯერ განესაზღვროთ 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, როგორიცაა: სხედასხვა 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 სხედასხვაა. ერთი საქმეა დაწერო რაიმე განკარგულების ორი ხაზი, და სულ სხეა დაწერო ორფურცლიანი მოხსენება ან სტატია ჟურნალისათვის. მეორე კატეგორია – ამოცანებია, რომელიც დაკავშირებულია სხეა ადამიანების ბირთვთან ამ საქმიანობაში. ამ ამოცანების გადაწყვეტას მიეყვართ 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 მართო 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 ქაღალდებთან მუშაობა? რა დრო გეხარჯებათ ხალხზე სამუშაოდ ანუ როგორც დღეს ამბობენ „ფაბლიკ რილეიშენზ“ (PR)? თუ საერთოდ არ გრჩებათ დრო ყველაფერ ამაზე? იქნებ თქვენ უბრალოდ არასწორი ორგანიზება გაუკეთეთ თქვენს შრომას? შეეცადეთ სწორად გასცეთ პასუხი ყველა ამ შეკითხვას და ნახეთ, თუ რამდენად დიდია თქვენი დაფარული რეზერვები და მათ შორის მთავარი – დროა, რომელიც დაგეხმარებათ თქვენზე დაკისრებული ყველა ვალდებულების შესრულებაში.

4.3 გეგმა გჭირდება ყოველთვის

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

გეგმა – საქმეების ჩამონათვალია:

- საქმეები ერთი დღისათვის;
- საქმეები კვირისათვის;
- რეგულარული საქმეები და დაგალებები (ყოველ კვირას, ყოველ თვეს და ყოველ წელს);

– მომავალი თვის პერსპექტიული გეგმა.

თითოეული გეგმის საფუძველს წარმოადგენს დროის ფაქტორი, რომელიც რაციონალურად უნდა გამოიყენოთ. უნდა განსაზღვროთ, რა საქმე შეგიძლიათ გადასცეთ სხვას, რომელი საქმე შეგიძლიათ დააყოვნოთ, რომელი უნდა გააკეთოთ პირველ რიგში და ა.შ.

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 საფუძვლად 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.

განესაზღვროთ 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 ასწავლო კარგად აკეთონ ის, რაც მათ ევალებათ, მაგ: გააგზავნო სპეციალურ კურსებზე;

4. რეალობა – ადამიანებს უნდა ასწავლო პრეზენტაციების მოწყობა, მაგრამ ამისათვის ერთი საღამო და ერთი ლექცია არ არის საკმარისი;

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

4.4 კრიზისული სიტუაციები

ნებისმიერი მენეჯერი ამა თუ იმ ამოცანის შესრულებისას შეიძლება აღმოჩნდეს კრიზისულ სიტუაციაში. რაც არ უნდა იყოს კრიზისის მიზეზი, გაითვალისწინეთ შეიძლება რჩევა: არასოდეს! არ ჩაეარდეთ 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 ფანტიკურად 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: არ დაივიწყოთ კოლექტივის (თანამშრომელთა) შესაძლებლობები, რომელიც გაცილებით ფართოა, ვიდრე ერთი ადამიანისა როგორი შრომისუნარიანიც არ უნდა იყოს ის. აუცილებელია თქვენი აზრი სამუშაოს შესახებ გაუზიაროთ თქვენს თანამშრომლებს. შუალაშემდე კაბინეტში ნუ დარჩებით თუ ეს არ არის აუცილებელი.

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

4.5 შრომის კარგი ორგანიზაცია

როგორც კი იწყებთ საუბარს შრომის ორგანიზაციის შესახებ, ისარგებლეთ შემდეგი რჩევით: “მხოლოდ პანიკის გარეშე!” შრომის კარგი ორგანიზაცია წარმატების საწინდარია. შრომის ცუდი ორგანიზაციის ნიშნები უცებ არ შეიმჩნევა. თითქოს ყველაფერი ისეა, როგორც სხვებთან; მაგრამ ამ “ყველაფერზე” გესმის უფრო მეტი დრო, ვიდრე სხვებს. ასე გრძელდება დღითი-დღე, თვიდან-თვემდე; 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 უწესრიგობა;

- იგი ხან ერთ საქმეს ეცემა, ხან მეორეს, ბოლომდე ვერაფერი ვერ მიჰყავს;
- იგი ყოველთვის აგვიანებს და არასდროსაა მზად თათბირისათვის;
- საბუთები კვირაობით 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 ეხედავთ, 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.

აუცილებელია 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 საქალაქო ყუთებში შესამჩნევი დაყოფებით. ასეთი კარტოთეკის შექმნა ხელს შეუწყობს დროის ეკონომიას.

4.6 ყოველდღიური კალენდარი – დღიური

აქ ყოველგვარი ჩანაწერი უნდა იყოს დაწერილებითი, 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 ეინადან 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 დაიჩაპნოს.

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 აძევენენ დღიურს ხელმძღვანელის სამუშაო მაგიდიდან, მაგრამ ვაფასებთ რა ჯეროვნად ტექნიკურ პროგრესს, ნუ აწქარდებით ამ ერთგულად მომსახურე და გამოცდილი დღიურის გადაგდებას. იგი ყოველთვის უცვლელი დამხმარეა.

4.7 საქმიანი შეხვედრები

ხელმძღვანელის დროის ღომის წილი მიაქვს საქმიან შეხვედრებს, მოლაპარაკებებს, სხვა ადამიანებთან კონტაქტებს. ამიტომ, დიდი მნიშვნელობა

ენიჭება მათ სერიოზულ მოფიქრებას და გულდასმით დაგეგმვას. აქ აუცილებელია გაეითვალისწინოთ შემდეგი:

- შეიძლება კაბინეტში მოულოდნელი შემოსვლით ხელი შევიშალონ, 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;
- მაგალითად დღეს დანიშნული გაქვთ სხვა შეხვედრაც; 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.

4.8 სამუშაოს ხარისხი

თანამედროვე მენეჯმენტში ხან ერთ სიახლეს აძლევენ უპირატესობას, ხან მეორეს. თელიან, რომ ეს სიახლე შეუცვლელია, ერთადერთია, შემდეგ თანდათან ქრება ინტერესი მის მიმართ და ახალი ვარსკვლავი ამობრწყინდება მენეჯმენტის ცაზე და ისევ იგივე მეორდება. მაგრამ არსებობს და უცვლელია ფასეულობები, რომლის მიმართაც ეს მოდა უძლურია, 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?

მაგალითად ერთ ბანკში ასეთი სტანდარტი არსებობს: რიგში სამ კლიენტზე მეტი არ უნდა იდგეს, ყოველ კლიენტს, რომელიც შენობაში გამოჩნდება, ხედებიან გულთბილად, დამშვიდობებისას მიმართავენ სახელით და გვარით. მართალია, ეს წერილმანია, 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 იმედია დამხმარეა. ყურადღება უნდა მიაქციოთ ხარისხის მთელი სისტემის დანერგვას თქვენს ორგანიზაციაში და არა ცალკეული სტანდარტებისას. 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 ეწყოს 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.

4.9 ხელმძღვანელი და 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 ყაყის მოსაღულებლიდან კომპიუტერამდე, ჭკვიანია, მომთმენი, აქვს თავშეკაეების უნარი და ინტუიცია.

მაგრამ ღებულ...ბთ რა სამსახურში, წინასწარ გასაუბრების შემდეგაც კი ძნელია განსაზღვროთ, 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 მაგიერად თქვას “არა” ისე, რომ გაგებულ იქნეს “არად” და არა სხვანაირად? თუ თქვენ ამგვარ მდივანს იშვით, 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?

დაუშვით გყავთ მაღალკვალიფიციური მდივანი. იგი საათივით მუშაობს, იცის თქვენი ყოველი წუთის ფასი, მაგრამ ყოველივე ეს არ მოგცემთ შედეგს, თუ არ გეძნებათ 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 მიდიხართ.

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 წერილმანები, რათა უპასუხებს რა 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 გადაწყვეტოს 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.

4.10 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 მესიერებაში აუცილებელი ინფორმაციები, არამედ გიკარნახებთ, თუ რა ნაბიჯის გადადგმაა უმჯობესი ამა თუ იმ სიატუაციაში.

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 გეპატიჟება ყავაზე ბუფეტში, ან შემოდის მიულოდნელი 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 ნახათ, თუ როგორ ზარალდება ფირმა.

აქედან დასკვნა: არ გადადოთ ძნელი პრობლემების გადაწყვეტა, როგორი რთულიც არ უნდა იყოს ის. სანამ ამ რთულ საქმეს შეუდგებით, კარგად აწონ-დაწონეთ, მოიფიქრეთ, ხოლო, როცა გადაწყვეტთ უკან აღარ დაიხიოთ. ბრძოლა გამოუცხადეთ უმოკმდობას, საქმეებისა და პრობლემების დიდ და ღრმა სკივრში მოთაესებას 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;
- 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, ხაზით 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 გჩვენდებათ.

როგორ ებრძოლოთ იმას, რაც ხელს გვიშლის მუშაობაში?

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

- აუცილებლობის შემთხვევაში დაუნიშნეთ კონკრეტული დრო, როცა მას მიიღებთ;
- კარგზე 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;
- დააეალეთ მდივანს დაიცვას თქვენი სიმშვიდე;
- ზოგიერთი საკითხი გადაწყვეტით წერილებით, ოღონდ აქაც გარკვეული ნორმების დაცვით, ვინაიდან ესეც დროს თხოულობს.

თუ ადამიანი თქვენთან მოსვლით ხელის შეშლის მტრს 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 ევლარ შეგაწუხოთ.
- და რაც მთავარია:
- ილაპარაკეთ „არა“ და „არა“. გამოიჩინეთ სიმტკიცე და თუ საჭიროა სიმკვახე, მაგრამ არა უხეშობა.

4.11 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, წყევტენ, 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, გადაწყვეტეთ, რა არის თქვენთვის მთავარი და როცა გადაწყვეტთ, ნულარ 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 დაგეხმაროს თქვენს სამუშაოში ან გაგიადვილოთ იგი;
- არ ეკვობთ, რომ შეარჩიეთ სწორი მეთოდიკა, რომელიც ხელს შეუწყობს ეფექტურ და სწრაფ მუშაობას;

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

4.12 ადამიანები და მათი მართვა

როგორ ავაწყოთ ურთიერთობები სამსახურში?

„ადამიანებს აფასებენ მათი საქმიანობით“ - ამბროზოუ ბირსი.

სამსახურში თქვენ გიწვეთ ურთიერთობა სხვადასხვა კატეგორიის ხალხთან. ზოგიერთთან გაქვთ კარგი ურთიერთობა, ზოგს – ვერ იტანთ, ზოგი გეხმარებათ, ზოგი გაწვდით რაიმე საჭირო ინფორმაციას. მაგრამ ბიზნესი არის ბიზნესი. თქვენ გიწვეთ მუშაობა მათთან და დამკვეთებთანაც, ამიტომ უნდა გამოიმუშაოთ ისეთი მეთოდიკაც (ე.წ. სახანძრო), რომელიც თქვენ დაგეხმარებათ რთულ პიროვნებებთან ურთიერთობაში, ისე, რომ მასზე დიდი დრო არ დახარჯოთ.

ასევე უნდა შეიმუშაოთ მეთოდიკა – 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 განწყენებულ 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 დაგეხარჯებათ, 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 გუხელმძღვანელოთ 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 გასალეხად 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 (დაწერილებით)?

– 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 საკმაოდ სირთულეს წარმოადგენს. სხვისთვის უფლებამოსილების გადაცემა ყოველთვის რისკთანაა დაკავშირებული. ეინაიდან 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 შეკერა, 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 ეინ 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?
- შეძლებს 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 მეტიწარად?

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 იცელება 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.

და ბოლოს კითხვა, რომელიც საკუთარ თავს უნდა დაუსვას:

– კონკრეტულად რას მოახმარეთ დაზოგილი დრო?

კარგი ხელმძღვანელი და დაზოგილი დრო – ეს ორი განუყოფელი ცნებაა.

4.13 ხელქვეითთა სწავლება (მუშაობა კადრებთან)

როგორც აღენიშნეთ, იმისათვის, რომ მენეჯერმა გამოითავისუფლოს დრო სხვა უფრო მნიშვნელოვანი საქმისათვის, მან უნდა გადასცეს თავისი უფლებამოსილების ნაწილი თქვის თანამშრომელს. მაგრამ აქ ერთი მკირედი დაბრკოლებაა. 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, როგორიც 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 გადაუხადონ, 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.

დაამუშავებს 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 ამჟღავნებს 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 სხე.

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 არაფერი არ იქნება დაეწეული, 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 10 წთ. თუ ამას ყურადღებას არ მიაქცევთ, ძალიან მალე შეიძლება დაგვიანებები ჩვეულებრივ მოვლენად გადაიქცეს. მართალია, არსებობს დადებითი მაგალითებიც, მაგრამ ორივე შემთხვევაში აუცილებელია ხელქვეითებთან მუშაობა. დაეხმარეთ თავი დააღწიონ მაუნე ჩვევებს და მიბაძონ დადებით მაგალითებს, რომლებიც სასიკეთოდ იმოქმედებს კოლექტივის მიკროკლიმატზე.

რა რეკომენდაციები შეიძლება მიეწოდოთ 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 შეკრებთ თანამშრომლებს და აუხსნით მათ, რატომ უნდა მოიქცნენ ასე და არა ისე. თუ ამას ვერ ახერხებთ დროის უქონლობის გამო – ჩამოაყალიბეთ კურსები, მოიწვიეთ სპეციალისტი, რომელიც წაითხავს 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. დაიმხსოვრეთ: მხოლოდ

სიტყვიერი მოთხოვნები, რომელიც არ არის გამაგრებული შესაბამისი სისტემით, ნაკლებად ეფექტურია. ასწავლეთ თქვენს ხელქვეითებს დაცვან იგივე წესები, რასაც თქვენ მიჰყვებით და წარმატებაც არ დააყოვნებს.

როცა გადაწყვეტილება მიღებულ იქნება, იგი უნდა განხორციელდეს უსიტყვიერ 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 მიჰყევოდეს დროს და რეაგირება მოახდინოს ტექნოლოგიის, მომარაგების და ა.შ. ცვლილებებზე, ასევე ამ სისტემაზეც, ვინაიდან სისტემები ძეგდება და საჭიროა მათი განახლება, შეცვლა.

4.14 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. მაგალითად 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.

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 მიიღოს 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 შეხედულების 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 სხე.

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 გადაუხეოთ და მხოლოდ მაშინ იქნება დასმული მიზანი მიღწეული.

ზუსტად ამოირჩიეთ სხდომის დრო

მნიშვნელოვანია როდის ჩაატარებთ 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 გააგრძელოთ სხდომა დანიშნულზე მეტ ხანს;

– დღის წესრიგში მითითებულ იქნეს: რამდენი წუთი დაეთმობა ძირითად მოხსენებას, რამდენი თანამომხსენებელს, რამდენი სხვა გამომსელებს;

– 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 პრინციპია: ყველა სხდომა უნდა დაიწყოს ზუსტად განსაზღვრულ დროს;

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

მაშინ:

- გეგნებათ 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 სრულად, საწინააღმდეგოც კი;
- საკითხის განხილვა ჩატარდება ურთიერთგაგების, არა ჩხუბისა და ლანძღვის პირობებში;
- რაც მთავარია, სხდომა ჩატარდება მეაცრად დადგენილ დროში.

კარგ თაემჯდომარედ 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 ფანტაზიას 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 მოთხოვნებით.

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 რასე დაწეროთ? – საწერი კალმები და ფურცლები, არ დაგავიწყდეთ წყალი და ჭიქები, საფერფლები, 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 დილაამდე გასტანოს.

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

4.15 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 გეგმათ 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:
- მოიპატიუეთ თქვენთან ჩამოვიდეს; შესთავაზეთ მთელი ხარჯების თქვენს თავზე აღება;
- გააგზავნეთ თქვენს მაგიერად სხვა, თუნდაც ეს იყოს ძალიან პრესტიჟული კონფერენცია კარგ კურორტზე;
- შეეცადეთ ტელეფონით მოაგვაროთ საკითხი;
- გამოიყენეთ ეიდუოკაეშირი ან ელექტრონული ფოსტა.

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

რაზეც უნდა იფიქროთ, როცა გეგმათ მომავალ მივლინებას, ეს არის – როდის უნდა წახვიდეთ. ზოგჯერ არსებობს მიზეზები, რისთვისაც გამგზავრებას ვერ გადადებთ და ზუსტად იმ დროს უნდა წახვიდეთ. დანარჩენ შემთხვევებში თქვენ გაქეთ უფლება თვით აირჩიოთ დრო. ამას მიეყავართ დაგეგმვის ეტაპებამდე. აუცილებელია გაეითვალისწინოთ, 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 საღამოს (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 საღამომდე 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 წერილმანების 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 გეგმათ 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.

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

– დატოვით 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.

აუცილებელია დროის გამოძებნა თანამშრომლებთან პირადი კონტაქტებისათვის.

მივლინებაში გამგზავრება უმჯობესია დაგეგმოთ თვითმფრინავით, მიუხედავად იმისა, რომ თვითმფრინავს ბევრი უხერხული მომენტი ახლავს: ძრავის ხმაური, სხედასხვა 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 იყავშმოთ 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 სხედასხვა ინციდენტს: ავადმყოფობას, ავარიას, ქურდობას, დანაშაულს.

პირველი რჩევა – არასდროს არ გაემგზავროთ, განსაკუთრებით საზღვარგარეთ, დაზღვევის გარეშე. მაგალითად თქვენ მოხვდით ავარიაში, 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?

- მოეთათობირეთ 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 შეხედეთ უსიამოვნებებს და მიეღინება მშვიდობიანად დამთავრდეს.

ბოლოსიტყვაობა

ყველა ადამიანმა 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 გონიერულად 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 ღებულობს სიამოვნებას იმისაგან, რასაც აკეთებს;

– პასუხისმგებლური დამოკიდებულება შრომისადმი, როგორი უცნაურიც არ უნდა იყოს, აიძულებს მას უფრო მეტად გაუფრთხილდეს თავის ოჯახს და სახლს;

და ბოლოს, შეიძლება მოვიყვანოთ პენრი კისინჯერის სიტყვები:

– „შემდეგ კვირას კრიზისის ადგილი არ ექნება, ჩემი დღის განრიგში იგი არ არის გათვალისწინებული.“

სამუშაო დროის გონიერულად გამოყენება იმითაც არის მნიშვნელოვანი მენეჯერისათვის, რომ დამატებითი საათები და დღეები, 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. პირველი და აუცილებელი, 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.

თუ რაღაც ისე არ გამოვიდა, როგორც თქვენ გინდოდათ, ნუ მიეცემით სასოწარკვეთილებას. დამიხსოვრეთ, დროს ველარ დააბრუნებთ, რაც მოხდა მოხდა, ნულარ იდარდებთ 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 ჩაეარდეთ პანიკაში და ნახაეთ, 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 მალავს მომავალი და რამდენად ბევრი შეიძლება გააკეთოთ, თუ გახდები თითოეული შენი სამუშაო დღის პატრონი.

V 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 შეეხებით პროფესიულ ურთიერთობებს, არამედ იმ სასურველ ფონს, რომელიც აადვილებს საქმიან კონტაქტებს. შეხედრად, 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 დატმუჟნილი ტანსაცმლით, თმადაუვარცხნელი, საკმარისია კარგი მანერების წესიდან ან პიგიენური 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 გამოიჩენთ ნებისყოფას, გაუწევთ წინააღმდეგობას და არ დაემორჩილებით. ფეხზე მყარად დადგით 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.

5.1 რა არის კარგი მანერები?

კარგად აღზრდილი ადამიანი ყოველთვის იცავს ზომიერებას, იგი პარმონიული პიროვნებაა, პატივს სცემს უფროსებს, თავაზიანია ქალის მიმართ, იცის როგორ მიესალმოს, როგორ წარუდგინოს ადამიანი ადამიანს, როგორ იჯდეს სუფრასთან.

ქცევის კარგი მანერა საზოგადოებაში გამოვლინდება. მისი მექანიზმი ირთვება იმ მომენტში, როცა უცხო ადამიანს ეხედებით. 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 ეცხოვრობთ 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 ზაზაზაზაზაზა, 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 დაწერილებით განვიხილავთ.

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

5.2 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 დახეწილი პროფესიონალის შთაბეჭდილების მოხდენა. მანერები და სიტყვები ერთმანეთს უნდა ერწყმოდეს. პირველი სიტყვები უნდა იყოს აწონილ-დაწონილი და იწყებოდეს მადლობით:

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, მომღიმარ 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 სადამოს 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 გლლის. თავი შეიკავებ ისეთი ზედმეტი სიტყვების ხმარებისგან, როგორიცაა: “მაშასადამე”, “მაგალითად”, “ერთი სიტყვით”, “ესე იგი” და სხვ. ენის სიწმინდისათვის გადაამოწმებ 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. დასაელეთში 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. გონებაშევილობის 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 გამოხატავს თქვენს სურვილს – მოსწონდეთ, აგრეთვე თავმდაბლობას, უბრალოებას. ღიმილი – სამშვიდროო წინადადება.

ადამიანთან კონტაქტის დროს გეიხდება ხელით შეხებაც. საქმიანი ადამიანებისათვის მიღებულ ნორმად ხელის ჩამორთმევა ითვლება. მხარზე ხელის დადება, წელზე ხელის შემოხვევა 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 გადაყლაპეთ 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 უპალსტუხოდ და უკოსტუმოდ. ამგვარი თავისუფალი შეხვედრები უფრო ნაყოფიერად მთავრდება.

სამუშაო საათებში მოსამსახურის ჩაცმულობა უნდა იყოს მოდური, სადა და ისეთი, თითქოს ახალი შეკერილია. კოსტუმის შერჩევისას ყურადღება მიაქციეთ, რომ ის იყოს ასპროცენტისანი შალის ნატრისგან შეკერილი. ნაზად დაჭმუჭნეთ ქსოვილი ხელით და თუ ნახათ, 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, ეინაიდან 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 პალსტუხის შერჩევას, ენაიდან იგი ყოველთვის ავლენს პიროვნების გემოვნებას რომელიც მაღალი ხარისხის უნდა იყოს. საქმიანი ადამიანისთვის მიუღებელია იაფფასიანი, სინთეტიკისგან დამზადებული პალსტუხის ტარება.

ყურადღება დაუთმეთ თქვენს ფეხსაცმელსაც. იგი ისეთივე სუფთა და მოვლილი უნდა იყოს, როგორც ტანსაცმელი, თმები და ახალიყო 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 ჩანაჩული. მოწესრიგებული მამაკაცი მანქანიდან ისე არ გადმოვა, რომ წინასწარ არ მოიწესრიგოს იგი. მიუღებელია ფეხსაცმლის ზონრის წინდის ყელში ჩადება.

კამრის 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 კამარი და ფეხსაცმელი ღია ფერის ტანსაცმელს შეეფერება. საჭირო აქსესუარებსაც დიდი ყურადღება ექცევა. ისეთ უმნიშვნელო ნივთსაც კი, როგორიც კალმისტარია, შეუძლია თვალსაჩინო შტრიხი შესძინოს თქვენს ჩაცმულობას. მიღების, წვეულებისა და საღამოს დროს შეეცადეთ ერთჯერადი პლასტმასის კალმისტრის ნაცელად ჯიბეში კარგი ხარისხის კალმისტარი ჩაიდოთ. მამაკაცმა თავი უნდა შეიკავოს სამკაულებისგან. ბიზნესში მოსამსახურებმა 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 მოჭდილ 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 მასპინძელი ინიციატორი და არა სტუმარი.

5.3 ჩატემულობა

სახელმწიფო დაწესებულებასა და ბიზნესში მომუშავე ქალისათვის კოსტუმის ფერი სამუშაო საათებში არ უნდა იყოს მყვინთა. 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 აპროცენტიანი შალის ან აბრეშუმის ქსოვილისგან შეკერილი ტანსაცმლის შეძენა. რაც შეეხება ბამბის ნაწარმს, იგი მალე იტმუტნება. თუ გაცივით ღია ფერის კოსტუმი, კარგია შეუხამოთ მუქი ბლუსა.

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 სინთეტიკისგან დამზადებული. კომპანიებში და სახელმწიფო დაწესებულებებში მომუშავე ქალებისათვის მისაღებია მუქი შინდისფერი, შავი, მუქი ზღვისფერი, შოკოლადისფერი ტყაისგან დამზადებული ფეხსაცმელი.

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

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

სამკაულების მიხედვით გამოიყნობა 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 მისადები. საათი უმჯობესია იყოს კლასიკური სტილის, მიუღებელია პლასტიკის სამაჯურიანი საათი.

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

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

5.4 სამსახურებრივი ეტიკეტი

თქვენ მოიწვიეთ სტუმარი, გააფრთხილეთ მდივანი სტუმრის მოსვლის დროის შესახებ. სტუმრის რანგიდან გამომდინარე, დაავალეთ თქვენს თანამშრომელს შემოსასვლელში დახედეს და სახელით მიმართოს მას. ასეთი დახვედრა კარგ შთაბეჭდილებას სტოებს სტუმარზე. დამხვედრმა იგი თქვენს კაბინეტამდე უნდა მიაცილოს. სტუმრის კაბინეტში შემოსვლისას ვალდებული ხართ წამოდგეთ და გაემართოთ მის შესახვედრად, ხელის ჩამოსართმევად. მისალმების შემდეგ უნდა ანიშნოთ სად დაჯდეს – სავარძელში თუ დივანზე. სამუშაო მაგიდასთან მას დაჯდომას არ სთავაზობენ. სტუმარი უნდა დასვათ თქვენთან 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 გააცილეთ.

უხერხულია, როცა სტუმრის მიღების დროს მასპინძელი წამდაუწემ 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 სტუმარს პროგრამა იმ სასტუმროს აღნიშვნით, სადაც მას მოუწევს გაჩერება, ჩამოსვლის დღეს დახედით ან დაახვედრეთ მანქანა თანამშრომლით.

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

თუ თათბირს ატარებთ, მოაწყვეთ შესვენება მწვეწელებისთვის გარკვეული დროის გაელის შემდეგ.

5.5 ხელის ჩამორთმევა

თუ ადამიანს პირველად ხედებით, 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 გაერცელებული 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 დაბაღს. მაგრამ მიუხედავად ქალის ასაკისა, მას ყოველთვის წარუდგენენ მკვყეს, სახელმწიფო მეთაურს, უფლისწულს, მინისტრს, ელჩს, კომპანიის პრეზიდენტს, ან (კრიზისულ 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 პიროვნებას.

როდესაც მამაკაცი ესალმება ქალს ან მასზე უფროსს, მან უნდა დაიცადოს, ვიდრე ხელს გაუწვდიან; თუ ქალი ღის, 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, ეალდებულია მოიცადოს, ვიდრე მას ხელს გაუწვდიან, თუ ხელს არ გაუწვდიან, თავი უნდა დაუკრას. იმას ვისაც თქვენი თავი წარუდგინეს, აქვს საუბრის დაწყების პრიორიტეტი.

გახსოვდეთ, თუ თქვენი მეგობარი დანიშნეს მაღალ თანამდებობაზე, არასდროს მიმართოთ მას “შენობით” ხელქეითის 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.

5.6 სამსახურში მოქცევა

არასდროს გალანძლოთ 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.

საკმიანობის ხშირად შეწყვეტა მომაბეზრებელია და საკმევც ცუდად მოქმედებს, ამიტომ უმჯობესია კარები ჩაკეტოთ. თანამშრომლებმა საკითხი მოკლედ უნდა მოგახსენონ, უნდა არსებობდეს დია კარის საათი დილით და შუალდეს 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 დონეებით როგორც საკუთარ, ასევე სხვის დროს და ამასვე მოითხოვთ დანარჩენებისგან. აკონტროლეთ კრების მსვლელობა. თუ ვინმე გადაუხევეს სხდომის დღის წესრიგს, დაამთავრებინეთ საუბარი და შემდეგ დიპლომატიურად განაცხადეთ, რომ ამ საკითხთან დაკავშირებით უმჯობესი იქნება სხვა დროს შეხედრა. 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, დაჟინებით შეხედოს მოსაუბრეებს და შემდეგ განაგრძოს სიტყვა. თუ ეს ეფექტს არ მოიტანს, მაშინ შეგიძლიათ მიუთითოთ, ოდნოდ სიტყვა არ უნდა შეწყვიტოთ.

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

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

შრომის დისციპლინა

ძნელი ასატანია, როცა მუშაკი უმეტეს დროს ტელეფონით პირად საუბრებში ატარებს. იგი ვერ ხედება, რომ ის ორგანიზაციას დროს პარაფს. იმ ოფისებში მუშაობისას, რომელსაც უცხოელი ხელმძღვანელობს, ასეთი ქცევა საზუსტოდ დაკარგვით სრულდება. თანამშრომელს უნდა მიუთითოთ, რომ ბეერს 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 გააუთხილოთ, რომ არავინ შემოუშვას.

თუ გაწინაურებენ და გუშინდელ კოლეგას დღეს უნდა უხელმძღვანელოთ, უმჯობესია, ისე თავაწიანად მოექცეთ, როგორც თქვენ ისურვებდით რომ მოგპცეოდნენ. რაც მეტ მსრუნველობას გამოიწიენ 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 ეინობას, 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 გაუარბიხართ.

5.7 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 სასოციალოებაში 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 დაკერით, 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 გულღია და მეგობრულად განწყობილი, გულწრფელად დაინტერესდით მოსაუბრის ნათქვამით, ვინაიდან მხოლოდ ამ შემთხვევაში დაინტერესდებიან თქენითაც. თუ საუბრის დროს ჩიხში მოექცეით, შეეცადეთ შეცვალოთ საუბრის თემა, მაგრამ გააკეთეთ ეს ტაქტიანად, ნუ შეუტევთ და ნუ შეურაცხყოფთ თანამოსაუბრეს.

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

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 მისალმებით, შემდეგ დაასახელეთ თქვენი სახელი და გვარი, – ამით თქვენ არა მარტო პასუხისმგებლობას, ძალაუფლებასაც გამოხატავთ.

შიდასატელეფონო სარს შეიძლება მარტო სახელით უპასუხოთ, გარე კი აუცილებლად საჭიროებს მოსაუბრისგან ორგანიზაციის და ვინაობის დასახელებას. ტელეფონით საუბრის დაწყებისთანავე უნდა გადახედეთ პირდაპირ საკითხზე. ჯერ

პკითხით აქვს თუ არა მოპასუხის დრო, ეს მას აუცილებლად დადებითად განაწყობს 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, როგორიცაა 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 “მეირფასო ქალბატონო ან ბატონო”.

თუ ადამიანს არასოდეს შეხვედრიხართ, აუცილებლად უნდა მიმართოთ გვართ, 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 კავშირურთიერთობის 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.

5.8 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 ეალდებულია 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 ღელავს, როცა უცნობ წრეში ხედება. 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 გულლიად გაეცით პასუხი დასმულ შეკითხვებს. კარგი სტუმარი ყოველთვის გულლიად ცხადდება. შეეცადეთ უკანასკნელმა არ დატოვოთ წვეულება, უმჯობესია, გული დასწყდეთ თქვენი წასვლით, ვიდრე გაჭიანურებული დარჩენით.

მიღებისას სუფრა არ არის გაშლილი. საჭმელს და სასმელს ოფიციალტები ჩამოატარებენ, სტუმარს შეუძლია იგი აიღოს სპეციალური მაგიდიდან ან ბუფეტიდან. შეეცადეთ არ გადატვირთოთ თევში. 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 შეიესება სასმელით. თუ სადილი ოფიციალურია, სადღეგრძელოს ფეხზე ამდგარი სეამენ. ეინმეს პატივსაცემად სადღეგრძელოს წარმოთქმისას, ჭიქა ასწიეთ ბოლოს.

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

საქმიანი წვეულება ხშირად იმართება რესტორანში (სადილი, ლანჩი, ეახშამი), 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 კითხოს მასპინძელს, რომელი კერძი შეუკეთოს. 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 დაღვეის დროს ჭიქაში ყინულია, ნუ შეჭამთ მას. ყაეის დაღვევა შეიძლება კერძების დამთავრებისას, დესერტის მოტანამდე. თუ ღვინო უეარგისია, შეგიძლიათ ოფიციალტს უკან გაატანოთ. წითელი ღვინით ნახევრად შეაესეთ ჭიქა – ამით მას უკეთ შეიგრძნობთ. თეთრი ღვინით შეგიძლიათ ჭიქა ბოლომდე შეაესოთ. თუ ღვინო ბოკალშია, ხელი მოჰკიდეთ ბოკალის ფეხს, რათა ხელმა არ გაათბოს ღვინო, ხოლო თუ ღვინო წითელია, შესაძლებლობა გექნებათ დაინახოთ მისი გამჭვირეალობა. ნუ აიღებთ პურს ჩანგლით. ფინჯანში ჩასხმული წვნიანის დაღვევა მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება, თუ ფინჯანს აქვს სახელკერი. წვნიანის ერთადერთი მისაყოლებელი გამხმარი, გამომშრალი პურია. ჭამის დამთავრების შემდეგ ნუ დაიწყებთ კბილების ჩიჩქნას, ეს მიუღებელია სუფრაზე.

თუ ჭამის დროს აუცილებელია თქვენი გასელა, 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 შემოთ გადაუხადეთ ფული, ოღონდ არ გადააჭარბოთ, ეს თვითონ ოფიციალტსეც არ ტოვებს კარგ შთაბეჭდილებას. რესტორანში ფულს უხდიან გარდერობის მუშაკს, შევიცარს, რომელიც რესტორნის წინ მანქანას გაგიჩერებთ, სასტუმროს იმ მოსამსახურე პერსონალს, რომელიც თქვენს ბარგს წამოიღებს, დამლაგებელს, კონსიერჟს, რომელიც შეგიკეთათ ბილეთებს თეატრში ან კონცერტზე. ფული გადაუხადეთ ყველა იმას, ვინც თქვენ მოგემსახურათ, მაშინაც კი, თუ არა ხარტ მომსახურებით კმაყოფილი.

5.9 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.

5.10 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, როგორიც 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 პატივებს მამაკაცს, მან წესი უნდა დაარღვიოს და თვითონ არ უნდა შეუკვეთოს საჭმელი, ამის უფლება მამაკაცს უნდა დაუთმოს. ანგარიში უნდა წარუდგინონ ქალს.

საქმიანი ღლანის ან სადილის დროს შეიძლება თუ არა ქალმა პომადო წაისვას? – ეს იგივეა, მამაკაცმა სუფრასთან თმები დაიფარცხნოს. 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 აწევის თეფშს ან ჭიქას, უნდა დაეხმაროს დიასახლისის ჩაის მოტანასა, მაგიდის გაწყობაში. ღიმილით უნდა გადაუხადოს მადლობა მამაკაცს პალტოს ჩაცმასა და გახდაში.

იმისათვის, რომ მანქანაში ელეგანტურად დაჯდეს, ჯერ საეარძელში 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 შეეცევა საჭმელს, განსაკუთრებით ღამის საათებში. აუცილებელია, ქალმა ორგანიზმი

ფიზიკური ვარჯიშებით გაიკაუოს. იგი არა მარტო გამხნეებს, ხალისიანსაც ხდის თქვენს ცხოვრებას.

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

5.11 სიბერის ხელოვნება

მამაკაცებს, უფრო მეტად კი ქალებს, რომელთაც ახალგაზრდობაში მომხიბვლელად არ თვლიდნენ, ლამაზების წინაშე დიდი უპირატესობა აქვთ, ეინაიდან ისინი “ლამაზად” ბერდებიან. წლებთან ერთად ისინი არ კარგავენ იმას, რაც არასოდეს ჰქონიათ – სილამაზეს. ასაკი ათავისუფლებს მათ წარუმატებლობის შეგრძნებისგან, ეუფლებათ სიმშვიდე, კარგი განწყობილება. იშვიათად მოიძებნება ადამიანი, რომელიც სახეზე გაჩენილ ნიაჭებს გულდაწყვეტით არ ათვალეერებდეს. ძნელია იმის შეგრძნება, რომ აღარ გაქცევენ 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 სილამაზეს ანიჭებს, ვიდრე ფიზიკური სილამაზე. იმისათვის, რომ ნებისმიერ ასაკში კარგად გამოიყურებოდეთ, საჭიროა ფიზიკური მომზადება, ვარჯიში, იგი ჯანმრთელობის, სილამაზის, 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.

VI თავი

მენეჯერი და მომავლის პრობლემები

აქ დამთავრდა საუბარი მენეჯერის უნარ-ჩვევებზე. ჩვენ, რა თქმა უნდა, ყველაფერი არ გაგვიხილავს, არამედ გამოეყავით 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 ჩამოვყალიბოთ 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 გაელენით. 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, მოიქცით ისე. რომ გპონდეთ დიდი ავტორიტეტი. ხელმძღვანელმა უნდა გადაწყვიტოს

პრობლემები ისე, რომ არ დააძალოს შემსრულებლებს მისი შესრულება და მუშაობა, მათ თვითონ უნდა პქონდეთ 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 – პქონდეს 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 ამასში.

ამგვარად, მენეჯერი – ადამიანია, რომელიც ყოველთვის აეანსცენაზეა. 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, სინქარის, 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 უზრუნველყოფა მოთხოვნილება, მიაღწიონ ცხოვრების მაღალ დონეს, რომლის სტანდარტები მუდმივად იზრდება. კუნკურენცია რესურსებზე სულ უფრო იზრდება. მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს რესურსების შეძენის საკითხი. იგი მუდმივად დგას დილემის წინაშე – როგორ აწარმოოს საჭონელი ნაკლები რესურსებით.

რესურსებზე მოთხოვნილების გაზრდასთან ერთად მწვედება 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 სოცურუნველყოფის 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 პასუხისმგებელი 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 შეძენას. აქ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ხარისხისადმი მზარდი მოთხოვნა, რაც მისი წარმატების საწინდარია;

4) გარემო – იგი თითუელი ადამიანის ზრუნვის საგანია ამ პლანეტაზე. ინდუსტრიალიზაცია იწვევს ადამიანების ინტენსიურ კონცენტრაციას ქალაქებში, მეგაპოლისებში, რეგიონებში, რომელიც იწვევს ნარჩენებს – გლობალურ პრობლემას. ეს შეიძლება იყოს ქიმიური ნარჩენები, გაერცვლებული 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 მსარდი 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 ტრანსპორტი კომპიუტერზე.

მსოფლიოში ჩნდება მსარდი მისწრაფება – განახორციელონ მსარდი 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 გაელენას ახდენენ მის ბაზარზე, როგორც რესურსების სექტორში, ასევე მოხმარების სფეროში.

ნებისმიერ საზოგადოებას გააჩნია გარკვეული სოციალური სტრუქტურები. მენეჯმენტი პარმონიულად 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 გაელენის კონტროლირება მართვის პროცესების პრობლემების გადაჭრის პირობებზე.

მენეჯმენტი, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური მოელენა, მუდმივ განვითარებაშია. განვითარება – არის მოძრაობა მომავლისაკენ. მომავალი უნდა გაითვალისწინო, მისკენ უნდა ისწრაფოდ. იგი შეიძლება განახორციელო აწმყოში.

მომავლის პრობლემები იბადება აწმყოში და მისი წარმატებული გადაჭრის გზები იკეთება დღეს, მენეჯერის ყოველდღიურ საქმიანობაში.

6.1 საქმიანი ადამიანის ლექსიკონი

– ბარტერული მორიგება - საქონლის გაცვლითი მორიგებაა, (ნატურალური გაცვლა), საქონელზე საკუთრების გადაცემა ფულის გადახდის გარეშე;

– ბროკერი – შუამავალი მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე საქონლის მისატანად, ბროკერის შემოსავალი განისაზღვრება საქონლის ღირებულების დათქმული პროცენტის ხარჯზე ან გაპირობებულია საკომისიო გასამრჯელოთი;

– დილერი – ფასიან ქაღალდებზე ოპერაციების სპეციალისტი რომელიც ინვესტორების ინტერესების სფეროს წარმოადგენს;

– დემარკეტიზმი – 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 მარკასე;

– ლიზინგი – საკუთრების დროებით სარგებლობაზე გადაცემა, მისი ღირებულების პერიოდული გადახდით;

– მარკეტიზმი – 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, 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 - ფრანჩაიზური ასპარაგებს მცირე ფირმას ფრანჩაიზს უკვე გამოუმუშავებული 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, დამუშაების, კლასიფიცირების, ანალიზის და სხვადასხვა სახის ფინანსური ინფორმაციების გაფორმებასთან;

ლიტერატურა:

1. მ. ბერეკაშვილი – მეტყველების კულტურის თეორიისა და პრაქტიკის საკითხები. თბილისი, ინტერნიუსი, 2001.
2. ეოლკოვი – ადამიანური ფაქტორები – ხელმძღვანელებისთვის (სოციალურ-ფსიქოლოგიური პრაქტიკუმი). ლენინგრადი. 1989.
3. დეილ კარნეგი – როგორ შევიძინოთ მეგობრები, როგორ მოვიმხროთ ადამიანები. თბილისი. 1992.
4. რ. ლანდაუ, ფ. პენტონი – ეფექტური კომუნიკაცია. თბილისი 1992.
5. ი. მარგალიტაძე-მენჯერის უნარ-ჩვევები; თბილისი., 2003
6. გ. მესტირიშვილი, ე. ბარათაშვილი, გ. ჯაფარიძე – მენეჯმენტის საფუძვლები. თ.ს.უ. “ცოდნის წყარო” – 1997.
7. რობსონ როუდი “როგორ დავიწყოთ”, თბილისი, 2001, BVM
8. დევიდ ფილიპი – როგორ დავიწყოთ. თბილისი, 2001.
9. ჯ. ქოული – მენეჯმენტი; თბილისი, 2002.
10. თ. ხომერიკი – მენეჯმენტი. თბილისი. 2000.
11. პ. ჭიკაშვილი – ეტიკეტი და დიპლომატიური სამსახური – თბილისი. 2000
12. У. Джек Дункан – Основопологающие идей в менеджменте. Москва, изд. «Дело». 1996.
13. Вудкок и Френсис – Раскрепощённый менеджер. М. 1991
14. Ричард Л. Дафт. – Менеджмент. «Питер» Санкт-петербург. 2000.
15. С. Жизнин, В. Крупнов и др. – Как стать бизнесменом (американский опыт). Минск. 1990.
16. Н. Иосефович – Ты-босс! Москва. 1995.
17. Кен Ховард, Е. Коротков – Принципы Менеджмента. Москва. Инфра. м. 1996.
18. В. Краснов, А. Матвеева и др. – Семь нот менеджмента. Москва. 1997.
19. Е. Комаров – Женщина руководитель. Москва. 1989.
20. Алан Лакейн – Искусство успевать. Москва, 1994.
21. Патрик Форсайт – Делу время. Минск. Амалфея. 1998.
22. М.Тутушкин, С.Волков и др – Практическая психология для менеджеров. Москва. 1996.
23. Ф. Толордава – Деловые игры. Тбилиси. 1984.
24. Б. Швалбе, Х. Швалбе – Личность, карьера, успех: - психология бизнеса. М. 1993.
25. Наполеон Хилл “Закон успеха”, Екатеринбург 2002

სარჩევი

	წინასიტყვაობა	3
I	თავი	
	მენეჯმენტის არსი, საგანი, ამოცანები	4
1.1	მენეჯმენტის არსი	4
1.2	მენეჯერის საქმიანობა და მენეჯმენტის სისტემა	6
	მენეჯერი ორგანიზაციაში	7
	მენეჯერი საბაზრო ურთიერთობის სისტემაში	7
	მენეჯერის ფუნქციები	8
	მენეჯერის საქმიანობა	9
1.3	მენეჯმენტი – მეცნიერება და ხელოვნება	11
II	თავი	
	მენეჯმენტის ფსიქოლოგია	13
2.1	ორგანიზაცია და მეცნიერული მენეჯმენტი	13
2.2	მართვის ფუნქციები	16
2.3	ხელმძღვანელობა და ლიდერობა	18
2.4	მენეჯერი - ახალი ხელმძღვანელი	23
2.5	“სხეულის ენა”	26
2.6	დეილ კარნეგის რჩევები	28
2.7	ჯანმრთელობის ფსიქოლოგია მენეჯერისთვის	30
III	თავი	
	ინდივიდუალობის ფსიქოლოგია	32
3.1	ადამიანის ფსიქიკური სამყარო (ჩაეხედოთ სულში)	33
3.2	ურთიერთობის ფსიქოლოგია	34
	შეგიძლიათ თუ არა ადამიანებთან ურთიერთობა?	36
	როგორ ვუსმენთ?	37

	როგორ გისმენენ სხვები?	37
	სიტყვით დარწმუნების უნარი	38
3.3	ორატორული ხელოვნება	39
3.4	კონფლიქტები და მისი გადაწყვეტის გზები	42
3.5	კონფლიქტების მართვა	44
3.6	კონფლიქტების გადაჭრის პრინციპები	47
IV	თავი	
	დროის ფაქტორი მენეჯმენტში	48
4.1	დრო - უმნიშვნელოვანესი რესურსი	49
	მერფის მითითებანი	51
4.2	სიტუაციის სწორი შეფასება	51
4.3	გეგმა გჭირდება ყოველთვის	53
4.4	კრიზისული სიტუაციები	55
4.5	შრომის კარგი ორგანიზაცია	56
4.6	ყოველდღიური კალენდარი-დღიური	58
4.7	საქმიანი შეხვედრები	58
4.8	სამუშაოს ხარისხი	59
4.9	ხელმძღვანელი და მდივანი	61
	როგორი ურთიერთობა უნდა გქონდეს მდივანთან	61
4.10	აკონტროლე საკუთარი თავი	62
4.11	რწმენა საკუთარ პრიორიტეტებში	65
4.12	ადამიანები და მათი მართვა	66
4.13	ხელქვეითთა სწავლება	71
	ეფექტური მუშაობის მოტივაცია	72
	დაეხმარეთ თქვენს ხელქვეითებს	73
4.14	სხდომები და თათბირები	74
4.15	მოგზაურობები	78
	რჩევები მოულოდნელი შემთხვევებისთვის	81
	ბოლოსიტყვაობა	82
V	თავი	

	ქცევის ეტიკეტი	84
5.1	რა არის კარგი მანერები	85
5.2	პირველი შთაბეჭდილება	86
5.3	ჩაცმულობა	90
5.4	სამსახურებრივი ეტიკეტი	91
5.5	ხელის ჩამორთმევა	92
5.6	სამსახურში მოქცევა	93
	შრომის დისციპლინა	94
5.7	საუბრის წარმოების ხელოვნება	97
	ტელეფონით საუბარი	96
	მიმოწერა	97
5.8	წვეულება	98
5.9	მგზავრობის ეტიკეტი	100
5.10	საქმიანი ქალი	101
5.11	სიბერის ხელოვნება	102
VI	თავი	
	მენეჯერი და მომავლის პრობლემები	103
6.1	საქმიანი ადამიანის ლექსიკონი	108
	ლიტერატურა	110
	სარჩევი	111