



# მართვის კულტურა - 2015

# ომარ შუდრა

## მართვის კულტურა (სტატიების კრებული)

(ელექტრონული წიგნის – ო.შუდრა, მართვის კულტურა 2009წ.  
გადამუშავებული და დამატებული ვერსია)

**რედაქტორი:** ლოდ ქარჩავა, ბიზნესის ადმინისტრირების  
დოქტორი, პროფესორი

**რეცენზენტი:** † შოთა ქისტაური, ეკონომიკის მეცნიერებათა  
დოქტორი, პროფესორი

**კონსულტანტი:** თამარ შუდრა, სამართლის მაგისტრი

**სტილისტ-კორექტორი:** ანა მურახაშვილი

**კომპიუტერული დაკაბადონება:** ლევან ჯღარკავა

**I S B N:** 978-9941-0-7781-4 (PDF)

**UDC(უ ა კ)** 005

შ-939

გვერდების რაოდენობა **133 გვ.**

ფაილის ზომა 28.5მბ

გარნიტურა: **AcadNusx, Times New roman**

ფაილის ტიპი - **PDF**

თბილისი 2015 წ

# ს ა რ ჩ ე ვ ი

რელაქტორის წინასიტყვაობა

რეცენზია – რეკომენდაცია

ქართული ეკონომიკის გამოუყენებელი რეზერვები, ანუ ვისწავლოთ მუშაობის კულტურა

საოფისე ეტიკეტი სამუშაო მაგიდაზე

მენეჯერთა მომზადების ზოგიერთი პრობლემა

დროის ეფექტური მართვის თანამედროვე მეთოდები (ორთობიოტიკა)

სწრაფი კითხვის პრობლემები

თქვენი გარეგანი იმიჯი

საზოგადოება, სამართალი, კულტურა

მენეჯერი პრობლემების მარწმუნებში

მენეჯერი შეკრებილი საზოგადოების წინაშე

მენეჯერის კარიერის სულიერი ასპექტები

ნეპოტიზმი, სნობიზმი და კორპორაციული კულტურა

ბიუროკრატი მოხელე

სარეკლამო საქმე

“მდივან-რეფერენტი” თქვენი მარჯვენა ხელი ბიზნესში

თანამედროვე საქმისწარმოება

ადმინისტრაციული საქმისწარმოების ავტომატიზაციის საკითხისთვის

საქმიანი კორესპონდენციის საერთაშორისო სტანდარტები

საშემსრულებლო დისციპლინის საკითხისთვის

WIFI – უმაგრეთულო ქსელური ტექნოლოგიების უახლესი მიმართულება

თანამედროვე სატელეფონო კულტურა

ფიჭური ტელეფონი და მისი უახლესი შესაძლებლობები

საქმიანი საუბრის კულტურა

საქმიანი თათბირი

ნოუ-ჰაუ

კომერციული საიდუმლოება

ბიზნეს სკოლები საზღვარგარეთ

თანამედროვე ხელმძღვანელი: ავტორიტეტი, მუშაობის სტილი, ორგანიზაციული მუშაობა

ინტერვიუ, პრესკონფერენცია, პრეზენტაცია

ხელმძღვანელის სამუშაო დღის რეჟიმი

როგორ ვიმუშაოთ წიგნზე

უცნობი, ცნობილი ტერმინები და შემოკლებები

ელექტრონული ოფისი თქვენთვის

ელექტრონული ბიზნესი და “ქსელური ეკონომიკა”

მენეჯერი და საარქივო კულტურა

როცა სახელმწიფო მოხელე ტოვებს თანამდებობას

## რედაქტორის წინასიტყვაობა

მართვის კულტურის საკითხებზე ომარ შუდრა ათეული წლებია მუშაობს. აღსანიშნავია, რომ ჯერ კიდევ 1982 წელს მან რუბრიკა „მართვის კულტურა“ შემოიღო იმ დროისათვის ერთადერთ ეკონომიკურ ჟურნალში - „ეკონომისტი“. 1998 წელს მან სტატიების გამოქვეყნება იმავე რუბრიკით ჟურნალ „მაკრო-მიკროეკონომიკაში“ (ამჟამად - „საქართველოს ეკონომიკა“) გააგრძელა. ო.შუდრა დღესაც ხელმძღვანელობს ჟურნალში - „ახალი ეკონომისტი“ ანალოგიურ რუბრიკას - „ახალგაზრდა მენეჯერის სკოლა“.

ელექტრონული წიგნი „მართვის კულტურა“, ფაქტობრივად, ავტორის მიერ გამოქვეყნებული სტატიების კრებული და ამავდროულად ლექციების კონსპექტია, რომელსაც ის ბოლო 17 წლის განმავლობაში კითხულობდა ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, პროფესიულ სასწავლებლებში, კვალიფიკაციის ამაღლების სხვადასხვა კურსებზე.

კრებულში მხოლოდ 1994 წლის შემდეგ გამოქვეყნებული სამეცნიერო და ე.წ. მეთოდური შრომებია შესული. პოპულარულ ჟურნალ-გაზეთებში გამოქვეყნებული მრავალრიცხოვანი სტატიები წიგნში შეგნებულად არაა შეტანილი. ზოგიერთ სტატიაში, რომლებშიც მოყვანილია სტატისტიკური მონაცემები, სტატიის ბოლოს მითითებულია ჟურნალის გამოცემის წელი.

წიგნის 2010 წლის ვერსიისგან განსხვავებით, 2015 წლის ვერსიაში შესრულდა ხელახალი კორექტურა, დაემატა მოსახერხებელი სარჩევი და 10-მდე ახალი სტატია.

ომარ შუდრა არის ფიზიკა-მათემატიკის მეცნიერებათა დოქტორი და ახლახან გამოსცა ამ დარგში მუშაობის შესახებ მოგონებების წიგნი - „ბიოგრაფიული ნარკვევები - 2015“. მიუხედავად ამისა, ავტორის სტატიები და წიგნები, რომლებიც საკმაოდ კარგი ლიტერატურული ენითაა დაწერილი პოპულარულია ეკონომისტებს შორის. ერთ-ერთი ასეთი ნაშრომია „ოფისის მართვის საკითხები“ (თბილისი, 1996 წ.).

მიმაჩნია, რომ ელექტრონული წიგნი „მართვის კულტურა“ სასარგებლო იქნება ნებისმიერი სპეციალობის სტუდენტისათვის, მდივან-რეფერენტისათვის, საერთოდ, როგორც ოფისში, ისე სახელმწიფო დაწესებულებაში მომუშავე ნებისმიერი ასაკის, კვალიფიკაციისა და დონის მენეჯერისათვის.

## **ღლიდ ქარჩავა**

ჟურნალ „ახალი ეკონომისტის“ მთავარი რედაქტორი,

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,

ასოცირებული პროფესორი

## რეცენზია - რეკომენდაცია

მიუხედავად დამოუკიდებლობის მოპოვების ორი ათწლიანი პერიოდისა, საქართველო კვლავ სერიოზულ სიძნელეებს განიცდის ქვეყნის ეკონომიკის ცივილიზებულ მოწყობაში, განვითარებაში. მიზეზი გასაგებია. საქართველომ (საზოგადოებამ, ხელისუფლებამ) ვერ შეძლო ეკონომიკის (მის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ სტრუქტურებში) მართვის, მენეჯმენტის ისეთი სისტემების დანერგვა, რომლებიც მოგვცემდნენ საშუალებას ეკონომიკა და მისი ცალკეული სტრუქტურები, წარმატებით აგვემუშავებინა. ამას თავისი მიზეზი აქვს: ჩვენ არ ვიცით როგორ ვმართოთ ეკონომიკა, მაკრო და მიკრო პარამეტრები, რადგან წინა რეჟიმების პირობებში მართვის ცივილიზებული მეთოდები იკრძალებოდა, თუმცა ამის გარეშე ნებისმიერი ეკონომიკური რეფორმა განწირულია.

ამრიგად, აუცილებელია ქართულ ენაზე გამოიცეს და საზოგადოებას მიეწოდოს ლიტერატურა მენეჯმენტზე, მომზადდეს ახალი ქართველი მენეჯერები. ამ მიმართულებით უთუოდ სასურველ შედეგს მოიტანს ომარ შუდრას მიერ ქართულ ეკონომიკურ ჟურნალებში გამოქვეყნებული ნაშრომების ერთ წიგნად გამოცემა.

პრობლემის აქტუალობა, ნაშრომების შესრულების მეცნიერული და პრაქტიკული მაღალი დონე, ნაშრომში განხილული საკითხები (მენეჯერი, მენეჯმენტი, მართვის კულტურა, ქართული ეკონომიკის გამოუყენებელი რეზერვები, მენეჯერთა მომზადების პრობლემები, საოფისე ეტიკეტი, კორპორატიული კულტურა და სხვ.) სრულ საფუძველს გვაძლევს, სარეცენზიო ნაშრომი შევაფასოთ დადებითად და მას რეკომენდაცია გაუწიოთ წიგნად გამოსაცემად.

† შოთა ქისტაური

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,  
პროფესორი  
2013 წ.

## ქართული ეკონომიკის გამოუყენებელი რეზერვები, ანუ ვისწავლოთ მუშაობის კულტურა

საქართველოს ეკონომიკის კრიზისის ანალიზის დროს ტრადიციული გახდა ბრალდებები საგადასახადო და საფინანსო ინსტიტუტების მიმართ. ხარვეზების გამოსწორება ამ მიმართულებით, სტრუქტურული და საკადრო ცვლილებები აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა ეკონომიკის გამოცოცხლებისთვის. დღესვე რომ შეიცვალოს საგადასახადო კოდექსი უფრო პროგრესულით (თუნდაც იდეალურით), მოკლე დროში შეიცვლება ვითარება მცირე და საშუალო ბიზნესის, სახელმწიფო დაწესებულებების მუშაობაში? რა თქმა უნდა, არა.

განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება და მენეჯმენტის უახლესი კონცეფცია გვასწავლის, რომ, ვიდრე საზოგადოებაში არ გამახვილდება ყურადღება მართვის, მუშაობის კულტურის, „ორგანიზაციული კულტურის“ საკითხებზე (ყველა დონეზე – განათლების სისტემით დაწყებული, მართვის ორგანოების მუშაობით დამთავრებული), ნებისმიერი სასარგებლო წამოწყება, რეფორმა, დიდი საქმე – განწირულია.

ეკონომიკურ კრიზისს საქართველოში და მისგან გამომდინარე სიძნელეებს, მომგებიანი სამეურნეო-საწარმოო ობიექტების შექმნაში, უფრო სერიოზულ მიდგომამდე მიყვავართ ისეთი ცნებების მიმართ, როგორცაა მართვის (მუშაობის) კულტურა და დროის ეფექტიანი მართვა. შეიძლება ითქვას, რომ მუშაობის კულტურის დონე, დროის ეკონომიის დონე – ეს საზოგადოების განვითარების დონეა.

მუშაობის კულტურის ძირითად მიმართულებას დროის ეფექტიანი მართვა წარმოადგენს. გაბატონებული სტანდარტების ზეგავლენით ჩვენი ცხოვრების სტილი სულ უფრო დაძაბული ხდება. თუ ამერიკელების დევიზი „დრო – ფულია“ მათ საუკეთესო მხრიდან არ ახასიათებს, არც ქართული მენტალიტეტია<sup>1</sup> საუკეთესო თავისი უზრუნველობით დროის მართვის საკითხში, მაშინ, როდესაც საბაზრო ეკონომიკაში ისეთ რესურსს, როგორც დროა, ანგარიში სჭირდება.

მენეჯერის სამუშაო დროის დაზოგვის ყველაზე ეფექტური მექანიზმი სამუშაოს დელეგირებაა. დელეგირება გულისხმობს მმართველობითი

<sup>1</sup> თუნდაც იმიტომ, რომ საქართველოს არ გაუვლია კაპიტალისტური განვითარების ნამდვილი სკოლა, ჩვენი ადამიანები უფრო ემოციურნი არიან, ვიდრე რაციონალურნი.

პასუხისმგებლობის შენარჩუნებასთან ერთად ხელქვეითისადმი ფუნქციური პასუხისმგებლობის გადაცემას. საქართველოში (ისევე როგორც მთელ საბჭოთა კავშირში), მართვის ტოტალიტარული რეჟიმის პირობებში ხელქვეითზე პასუხისმგებლობის დელეგირებას და კერძოდ, თანაშემწის (მდივან-რეფერენტის) როლს, სათანადო ყურადღება არ ექცეოდა. ამას ხელს უწყობდა ხელმძღვანელის პატრიარქალური გლეხური მეურნეობის მოდელით მუშაობის სტილი: საქმეში ჩარევა, დიქტატი და სხვ.

ამრიგად, სამუშაოს დელეგირება მართვის კულტურის ძირითად რეზერვად შეიძლება ჩაითვალოს. მაღალეფექტური მართვის სხვა საშუალებებიდან სტატიაში მოვიყვანთ მხოლოდ რამდენიმეს.<sup>2</sup>

ერთდროულად დროის დეფიციტის, ინფორმაციული ბუმის პირობებში მივდივართ არაფორმალური კომუნიკაციების როლის გაზრდისაკენ (ბიზნეს-კლუბები, ბიზნეს-ლანჩები, პრეზენტაციები და სხვ.).

სახელმწიფო დაწესებულებებში მიღებული სუბორდინაციული სტილი ვერ ამართლებს არასახელმწიფო სტრუქტურებში. ადმინისტრაციულ ამბიციებს მიყვავართ თანამშრომლებისგან იზოლაციისკენ, რაც „ახლო ბრძოლაში“ წამგებიანია. ერთდროულად, თანამედროვე ინტელექტუალური ტექნოლოგიები და მსოფლიო ბაზარზე ადგილის მოპოვება, წარმოდგენელია ოფისში დემოკრატიული ატმოსფეროს, ინფორმაციის „ქვევიდან ზევით“ თავისუფალი ნაკადის, მოქნილი სამუშაო გრაფიკის, ინდივიდისადმი პატივისცემის, „ღია კარის“ პოლიტიკის გარეშე. ამ კუთხით, მისაბაძია ცნობილი ფირმების – IBM და INTEL-ის გამოცდილება და მუშაობის სტილი.

---

<sup>2</sup> დანარჩენი საშუალებები, რომლებიც მოიცავენ მენეჯმენტის და მარკეტინგის საკითხებს, დეტალურად ნაშრომის მორიგ სტატიებში იქნება განხილული.



## საოფისე ეტიკეტი სამუშაო მაგიდაზე<sup>1</sup>

საოფისე სივრცის ორგანიზაციის სამი ძირითადი ტექნოლოგია არსებობს: ტრადიციული (კაბინეტური), „ღია ოფისი“ (ყველა ერთ დარბაზში) და კომბიოფისი (ჩამოთვლილი ორის კომბინაცია, ტიხრებით იზოლირებული დარბაზი).

კაბინეტური სისტემის ნაკლი ყველასთვის კარგადაა ცნობილი. გარდა იმისა, რომ ის უსაქმურ ატმოსფეროს უწყობს ხელს, არაფორმალური დაჯგუფებებისა და კონფლიქტების წყაროცაა. ღია ოფისს (ოპენ სპეცე) ეს ნაკლი არ აქვს – იქ არავითარი საიდუმლოება არ არსებობს – ყველაფერი „ხელისუფლება“, მაგრამ ეს ხელს უშლის ზოგიერთი პროფესიის მუშაკს (მაგ. იურისტებს). კომბინირებულ ვარიანტში კი გაერთიანებულია ორივე სისტემის უპირატესობა. იქ მუშაობენ თანამედროვე პრინციპით „გამჭვირვალე ოფისი – ერთიანი გუნდი“.

თანამედროვე საოფისე ავეჯის დიზაინის ფუძემდებლად გენიალური ფრანგი არქიტექტორი ლე-კორბუზიე ითვლება. შიდასაოფისე სივრცის დაპროექტების მისეული იდეები დღემდე ძალაშია. თუმცა, ალბათ, გლობალიზაციისა და ავტომატიზებული სამუშაო ადგილების ეპოქა (კომპიუტერი, ფაქსი, ქსეროქსი და სხვ.) გარკვეულ კორექტივებს მოითხოვს...

ავიღოთ თუნდაც „შემოქმედებითი უწყესრიგობა“ სამუშაო მაგიდაზე, რომელიც „მოდაში აღარაა“ და მიუთითებს მხოლოდ იმას, რომ მენეჯერს ორგანიზებულობა აკლია.

ყველაზე უხეში და ფართოდ გავრცელებული შეცდომაა – საწერ მაგიდაზე (და არა მის გვერდით) განლაგებული კომპიუტერი. მომსვლელი კაბინეტის მფლობელს ესაუბრება ფაქტიურად მონიტორისა და სისტემური ბლოკის კაბელების „ტყის“ ფონზე.

ფაქტობრივად, ორი საქმიანი ადამიანი საუბრობს ისე რომ, ერთმანეთს წესიერად ვერც ხედავენ. არც დოკუმენტის (წიგნის) ერთად განხილვაა მოსახერხებელი, მაშინ როცა საქმიანი ეტიკეტი მოითხოვს, რომ სივრცე თქვენსა და მოსაუბრეს შორის არაფრით არ იყოს დაკავებული.

<sup>1</sup> რუსუდან მაისურაძის თანაავტორობით.

ასევე გაძნელებული კონტაქტი მენეჯერთან, რომლის მაღალზურგიანი სავარძელი განათებული ფანჯრის ფონზეა და ამიტომ მისი სახე კარგად არ ჩანს.<sup>2</sup>

თავისი ეტიკეტი აქვს პლასტმასის სასაბუთო თეფშების გამოყენებასაც (ზოგჯერ ასეთი თეფშების „ცათამბრჯენებს“ ნახავთ). სასაბუთო თეფშების რაოდენობა ხუთს არ უნდა აღემატებოდეს, ზედმეტი დოკუმენტები კი კარადაში (საქაღალდეში) უნდა იყოს – მით უმეტეს თუ ინფორმაცია კომერციული ან კონფიდენციალურია.

სამუშაო მაგიდა არ უნდა იყოს გადატვირთული ბლოკნოტებით, ჟურნალ-გაზეთებით, კომპიუტერის დისკეტებით (ხშირად – საფერფლის მეზობლად), ზედმეტი ავტოკალმებით. საეჭვოა, რომ ასეთი მაგიდა მოეწონოს თქვენს კლიენტს, პარტნიორს და შეიძლება „აქტიური მუშაობის“ უნიჭო დემონსტრაციად ჩათვალოს.

მაგიდაზე არ უნდა დავტოვოთ დაჭმუჭნული ქაღალდები და პირადი ნივთები (სავარცხელი, ნახმარი ფინჯანი, მედიკამენტები, გასაღებები, სუნამო, პომადა და სხვ.). მაგიდაზე არ უნდა იყოს წიგნი ან ჟურნალი, რომელსაც კავშირი არ აქვს თქვენს ძირითად საქმესთან.

ჩვენს სინამდვილეში (მაღალი თანამდებობის პირებსაც კი) სამუშაო ადგილზე გამოფენილი აქვთ კულტის და რწმენის სიმბოლოები (ხატები, ჯვრები, სანთლები და სხვ.), რაც ცხადია, ეწინააღმდეგება საოფისე ეტიკეტს. ასევე არაა მიღებული საკულტე, აგრესიული ან ეროტიკული შინაარსის კედლის კალენდრები.

სამაგიეროდ, კედელზე შეიძლება იყოს თქვენი დიპლომები და საფირმო კალენდარი. კომპიუტერის ან კედლის „აჭრელება“ მიკრული ქაღალდის ფურცლებით (მით უმეტეს – პირადი შინაარსის ჩანაწერებით) ნიშნავს მხოლოდ იმას, რომ თქვენ არ ხართ მობილიზებული და საქმეების დაგეგმვა არ შეგიძლიათ.

ეტიკეტის თანახმად, მაგიდაზე შეიძლება იყოს ოჯახის ფოტო, უბრალო ფინჯანი ლამბაქით, მობილური ტელეფონი, სათვალის ბუდე, სავიზიტო ბარათები, თქვენთვის მნიშვნელოვანი სუვენირი, ყვავილები.

---

<sup>2</sup> საინტერესოა, რომ ამბიციურ ადამიანებს დიდი სივრცე უყვართ, (დიდი კაბინეტი, დიდი მაგიდა), ამიტომაცაა რომ ხელმძღვანელი თანამდებობიდან გათავისუფლების შემდეგ,

სამუშაო ადგილზე შეუფერებელია ჭიქები, საშაქრე, ლარნაკი კანფეტით, ბუტერბროდები, ნამცხვარი და სხვ. ყველაფერი ეს შეიძლება მხოლოდ შესვენებისას, სამუშაო დროს კი „სამალავშია“ შენახული.

ინდივიდუალური ელექტრული ჩაიდანი არ უნდა „ამშვენებდეს“ ყოველ სამუშაო ადგილს – საჭიროა ერთი საერთო, რომელშიც ის, ვინც თავის ფინჯანს ბოლოს შეავსებს, მაშინვე ხელახლა ჩართავს.

თუ თქვენ ელიტურ ხარისხიან ჩაის ამჯობინებთ, ჩაის მოსახარშად ჩაიდანი ისეთი „ცხვირით“ შეარჩიეთ, რომ „ბადე“ არ დასჭირდეს – ეს შეუფერებელია ოფისში. ფინჯნები არ უნდა იყოს უცნაური, არასტანდარტული ზომის, სასაცილო (ან უხამსი) ნახატებით. საოფისე ფინჯნებსაც კი ოფიციალურობის ელფერი უნდა დაჰკრავდეს. ჩაის ფინჯანს და ლამბაქს შორის ქაღალდის ხელსახოცს დებენ, რათა შემთხვევითი წვეთები არ მოხვდეს კლავიატურას, საქმიან ქაღალდებს ან ტანსაცმელს (ხმაურიც ნაკლები იქნება).

შემოთავაზებულ ჩაიზე უარს არ ეუბნებიან (აწვდიან ჯერ ასაკით უფროს ქალს). როცა ჩაის ხელმძღვანელს მისაღებში (ან სხვა კაბინეტში) მიირთმევთ, თუ მაგიდა შორსაა თქვენგან, შეიძლება ლამბაქის ხელისგულზე (მკერდის სიმაღლეზე) დადება.

ჩაის ერთსა და იმავე პაკეტის რამდენჯერმე გამოყენება – ცუდი ტონია. გამოყენებული პაკეტი უნდა გამოვწუროთ კოვზით და დავდოთ ლამბაქზე. ლიმონი კი – პირიქით, ფინჯანში უნდა დავტოვოთ (აქ საოფისე ეტიკეტი წინააღმდეგობაში მოდის ე.წ. – საჩაიე ცერემონიალთან).

ეტიკეტით არაა მიღებული ჩაის ბოლომდე დაღევა (რათა უკანასკნელ მომენტში თავი ბოლომდე არ გადავწიოთ).

ჩაიზე ყოველი შემოსწორებული კოლეგის მოწვევა აუცილებელი არაა, მაგრამ თუ კი თქვენთან კლიენტი (პარტნიორი) შემოვიდა ხანგრძლივი (15 წუთზე მეტი) საუბრისთვის – შესთავაზეთ ჩაი (ყავა).

საოფისე ეტიკეტით, სუნამოს ხმარებასაც თავისი წესები აქვს, საქმიანი ქალის კოლეგის მაგიდა თუ სამ მეტრზე ახლოსაა, უმჯობესია თუ სუნამოსგან თავს შეიკავებს, და უპირატესობას ოდეკოლონს ან ტუალეტის წყალს მიანიჭებს.

სუნამოს შერჩევისას ბევრი ნიუანსი უნდა გავითვალისწინოთ: წონა, კანის ფერი, სპეციალობა, სიმაღლე, ჩაცმის მანერა, დღის პერიოდი, სეზონი და სხვ. მაგალითად, სამსახურში წასვლის წინ გავრცელებული შეცდომაა, როცა ქალი

---

განსხვავებით კოლეგებისგან, მათ ისევ დიდ მაგიდებთან ვხედავთ.

ცდილობს რომ „სუნამო მთელი დღის განმავლობაში ეყოს“, დღის ბოლომდე არომატი მაინც ვერ შენარჩუნდება, ხასიათს კი თქვენს კოლეგებს დიდიდანვე გაუფუჭებს (უმჯობესია, ფლაკონის თან წაღება და დღეში რამდენჯერმე გამოყენება). დილის სუნამოს სუნი (ისევე, როგორც ცხელ სეზონში) მსუბუქი უნდა იყოს (ასეთია ციტრუსული ან ზღვის არომატები ოზონის შეფერილობით). ზაფხულში კი მათ შეიძლება დაემატოს ყვავილოვან-ხილოვანი არომატები.

ყველა ქვეყნისათვის ერთიანი ეტიკეტი არ არსებობს და ზოგჯერ რადიკალურად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან.

მაგალითად, ამერიკელებს კაბინეტის კარი ღია აქვთ (რადგან თვლიან, რომ მენეჯერი გარემოცვის განკარგულებაშია და თანამშრომლებთან დასამადლი არაფერი აქვს), მაშინ, როდესაც ღია კარები გერმანელებში მოუწესრიგებლობის მაჩვენებელია, ამერიკელს არ შეუძლია არ დაელაპარაკოს ოთახში კოლეგას, დიდ ბრიტანეთში კი ეს მიღებულია.

ქვეყნის თანამედროვე დინამიური ცხოვრების ახალი მოთხოვნები, უცხოელებთან გახშირებული კონტაქტები, „ელექტრონული ოფისის“ მოთხოვნები სამუშაო ადგილის ტრადიციული გაფორმების ახლებურ გააზრებას მოითხოვს.

აღბათ, ისევე, როგორც ყველაფერში, აქაც „ოქროს შუაღვლია“ გამართლებული და განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება ორგანულად უნდა შეერწყას მსოფლიოში აღიარებულ ტრადიციულ ქართულ ფასეულობებს.

## მენეჯერთა მომზადების ზოგიერთი პრობლემა

დღეს მთელი მსოფლიო (და არა მარტო ჩვენი საზოგადოება) განათლების დარგში რევოლუციური ცვლილებების პროცესშია. კომპიუტერების საყოველთაო გავრცელების მნიშვნელობა შეიძლება შევადაროთ მხოლოდ საბეჭდი დაზვის გამოგონებას. იცვლება ცოდნის მთელი სისტემა, ხოლო მაღალი ტექნოლოგიების სახელმწიფოებში იწყება ცოდნის რეორგანიზაცია.

პედაგოგს განათლების ტრადიციულ სისტემაში, კლასში, აუდიტორიაში ცენტრალური როლი აქვს მინიჭებული. ასეთი ფსიქოლოგიური როლებია „მეთაური“, „მშობელი“, „მსაჯი“ და სხვ., ხოლო მსმენელის როლი პასიურია. ასეთი სისტემა ჩამოყალიბდა ისტორიულად, როცა საზოგადოებას მხოლოდ უბრალო შემსრულებლები სჭირდებოდა.

პედაგოგის დომინირებას განათლების ყველა საფეხურზე, სადაც მსმენელის დაპროგრამება უარყოფითი ფორმითაა (არ დაიგვიანო! რატომ შეგეშალა და სხვ.), უარყოფითი შედეგები აქვს (როგორც პედაგოგისთვის, ასევე მსმენელისთვის). „დიდაქტოგენური ნევროზები“ ამის ნათელი მაგალითია.

წლების განმავლობაში პედაგოგიური „წარმოება“ მორალური ქადაგების ლოგიკით და არა კარგად გააზრებული ტექნოლოგიით იყო აგებული. მაშინ, როდესაც თუნდაც მენეჯერთა პროფესიული მომზადებისთვის საჭიროა ინოვაციური, ინდივიდუალური უნარების განმავითარებელი, ინტერაქტიული ტექნოლოგიები, რომლებიც ხელს უწყობენ ანალიტიკური აზროვნების ფორმირებას და ავითარებენ მართვის ჩვევებს.

მაგალითად, იდეალური მენეჯერი უნდა იყოს მტკიცე და ერთდროულად მოქნილი, სერიოზული, მაგრამ იუმორის გრძნობით, კეთილგანწყობილი, თუმცა დისტანციის უნარით, საქმის ერთგული, მაგრამ წარმატებისა თუ დამარცხებისას თავშეკავებული, მეოცნებე, მაგრამ კარგად განვითარებული ნებისყოფით, რისკზე წამსვლელი, მაგრამ მხოლოდ კარგი გათვლის შემდეგ და ა.შ.

ზოგადად, განათლების თანამედროვე, ე.წ. „საპროექტო მიდგომაში“ ცოდნის ადგილს იკავებს მოქმედება და ე.წ. „საკვანძო (ძირითადი) კომპეტენციები“. მეთოდოლოგია „აჩვენე და მოყევი“ იცვლება მეთოდოლოგიით „შეეკითხე და გააკეთე (Ask-and-do)“.

უფრო სწორად, ცოდნის გარდა, მსმენელში უნდა განვითარდეს სოციალური უნარ-ჩვევები, როგორცაა გადაწყვეტილების მიღება, სტრესების დაძლევა, ადამიანებთან ურთიერთობა. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ურთიერთობებს კოლექტივში, კოლეგებთან, ამხანაგებთან, ოჯახში, სხვა ადამიანის გრძნობებზე რეაგირებას (მეგობრობას) და სხვ.

რაც შეეხება ვიწრო სპეციალიზაციას, სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა ტრადიციას და თუ ეს საფრანგეთში და უმეტეს ქვეყნებში მიღებულია, აშშ, რუსეთსა და ჩვენთან ცდილობენ მსმენელს რაც შეიძლება უნივერსალური, ფართო განათლება მისცენ.

განათლება უნდა გახდეს „ემოციური“, რათა, ინტელექტის გარდა, ზემოქმედების ქვეშ მოექცეს პიროვნების აღზრდაც, ისე რომ ანგარიში გაეწიოს ადამიანის ფასეულობათა სისტემას. ამიტომ, განათლების ტრადიციული სისტემიდან განსხვავებით, ზოგჯერ არ არსებობს სწორი და არასწორი პასუხები, რადგან მათ აქვთ სოციალურ-ფსიქოლოგიური (ეთიკური) ხასიათი და მოითხოვენ დამოუკიდებელ ძიებას (უფრო სწორედ, პასუხი უნდა აწეობდეს მსმენელს).

იცვლება რა ცოდნის მთელი სისტემა, ახალი ცოდნის გამოდევნებაში ჩვენ უნებურად გვემუქრება მუდმივი ინფორმაციული ჩამორჩენა. მაგალითად, ვიდრე ჩვენ კანონმდებლობას ვსწავლობთ, ის იცვლება ისევე, როგორც ეკონომიკა და ა.შ. შეუძლებელია ადამიანს ისეთი განათლება მისცე, რომ საკმარისი იყოს მთელი ცხოვრება, ამიტომ ნამდვილად უკეთესია, თუ ასწავლი, როგორ ისწავლოს მთელი ცხოვრება.

„ხელოვნური ინტელექტის“ და ე.წ. „საექსპერტო სისტემების“ სფეროში პროგრესს, საექსპერტო ცოდნის დაგროვების ახალ საშუალებებისკენ მივყავართ, ე.ი. ადგილი აქვს ცოდნის რესტრუქტურზაციას. როგორ მოვიქცეთ, მივცეთ ცოდნა, რომელსაც ასეთი სწრაფი დაძველების თვისება აქვს, თუ არ ვასწავლოთ? რასაკვირველია, უნდა ვასწავლოთ, მაგრამ პირველ რიგში მორალი, კულტურა (კერძოდ, ინფორმაციასთან მუშაობის კულტურა), კულტუროლოგია (კერძოდ, სამეწარმეო, შრომის), საერთოდ, აღზრდის საკითხები (რადგან გადამწყვეტია არა მარტო აღმზრდელი, არამედ, გარემოც).

მენეჯმენტის უახლესი, თანამედროვე კონცეპციაც ხომ სწორედ კულტურის კონცეპციაა, რადგან ენთუზიაზმი თუ არა აღჭურვილი ცოდნით, ეთიკით, ბოროტების მოტანა უფრო შეუძლია. სხვა სიტყვებით, ეგზისტენციალური ვაკუუმის (მარტივად, საერთო აპათიის) გამო, განათლებამ უნდა გადასცეს არა მარტო ცოდნა, არამედ აღზარდოს სინდისიც (როგორც უნივერსალური აზრი, რომელსაც ფასეულობათა რღვევა არ ეხება).

ეკონომიკური რეფორმების და საერთოდ, ყველა პროგრესული ცვლილებების მთავარ საყრდენად (და ერთდროულად, შემაფერხებლად) ადამიანის კულტურა და ცნობიერებაა. მართლაც, განათლებული, მაღალპროფესიული კულტურული კადრების გარეშე ვერც ერთი ქვეყანა ეკონომიკის განვითარების ახალ საფეხურზე ვერ გადავა. ორგანიზაციის

სტრატეგიული რესურსის – საუკეთესო კადრების შენარჩუნებაც შეუძლებელია საერთო კორპორაციული კულტურის გარეშე.

მეორე მსოფლიო ომში დამარცხებული გერმანია, იაპონია, ომის შემდგომ წლებში მოშიშშილე სამხრეთ კორეა დღეს განვითარებული ქვეყნებია. მუშაობის კულტურის ძველმა ტრადიციებმა გადამწყვეტი როლი ითამაშა ამ ქვეყნების ეკონომიკური კრიზისიდან გამოსვლაში. ყოფილი საბჭოთა კავშირის ხალხებმა კი, რომლებმაც ბიზანტიურ-მონღოლური, პრიმიტიული ტრადიციების ზეგავლენა განიცადეს, შრომის კულტურა ვერ აითვისეს.

ბიზნესი, უპირველეს ყოვლისა, – პრაქტიკაა, ამიტომ სწავლება ძირითადად აქტიური ლექციების, საქმიანი თამაშების და „კეის“ – ტექნოლოგიების (მათ შორის კონკრეტული სიტუაციების ანალიზის) გამოყენებით ტარდება. ამ ტრენინგების (კოუჩინგის) ცენტრალური ცნებაა იმიტაცია – გამოცდილების დაგროვების და მართვის მენტალობის განვითარების იაფი საშუალება (ჩვენს სინამდვილეში, ეს კაპიტალისტთა ასწლოვანი შეცდომების გათვალისწინებით კეთდება).

საინტერესოა, რომ მსმენელთა ძალიან მცირე პროცენტს შეუძლია წიგნით მუშაობა (ამიტომაც, ნაკლებად დადიან ბიბლიოთეკებში), დანარჩენები კი, რომლებსაც ჩვენ ტრადიციულად ჩამორჩენილებად ვთვლიდით, ასე ვთქვათ „სხვა მასალისგან“ არიან. ისინი ცოდნას გრძნობის ყველა ორგანოებით აგროვებენ.

მართლაც, მსმენელთა დომინირებული ტიპებია: 1) ვიზუალური – (35%), ინფორმაციას აღიქვამს დიაგრამებით, ქსერომასალით, წიგნის ტექსტით; 2) აუდიალური - (25%), ოპტიმალურია ინფორმაციის მიწოდება ასისტენტის ან მაგნიტოფონის საშუალებით; 3) კინესთეტიკური - (40%), ინფორმაციას აღიქვამს ილუსტრაციების ხელში მიწოდებით, შეხებით, ხელის ჩამორთმევით და სხვ.

განსაკუთრებით ეფექტურია ვიზუალური ინფორმაცია, რომლის თვისებაა ქვეცნობიერებაში შთაგონების წერტილის ფიქსაცია გონების კონტროლის გარეშე (ვიდეო-ტელეფილმების უარყოფითი გავლენა მოზარდებზე ამის ნათელი მაგალითია).

როგორც ჩანს, მომავლის განათლებაში ტრადიციულ „ტექსტის დიქტატს“ ნაკლები ადგილი დაეთმობა, ადარ იქნება გაფეტიშებული წერა-კითხვა, რომელიც, თანამედროვე წარმოდგენებით, სამყაროს ერთადერთი ფანჯარა როდია...

ამ კონცეფციების, მიდგომების გათვალისწინებით ავტორი ათიოდე წელია ატარებს ლექცია-ტრენინგებს საოფისე კულტურასა და ეტიკეტში.

ამ მეთოდულ კაში პარალელურად, ერთდროულად ჩაქსოვილია საქმიანი თამაში, აქტიური ლექცია (ილუსტრაციების აუდიტორიაში გადაცემით), საოფისე ეტიკეტის, მსმენელში თავშეკავებულობის, დროის ეფექტური გამოყენების ჩვევების აღზრდა. ამ მეთოდით მსმენელი მუშაობს ინდივიდუალურ ტემპში, სასწავლო ტესტების ამოხსნისას თვითონ შეუძლია თავის შეფასება, საბოლოოდ კი შეფასდება საკუთარი შესაძლებლობების მიხედვით (ანალოგიურად ამერიკული სისტემისა „წარმატება ყოველ მსმენელისთვის“).

ვინაიდან საქმიანი თამაშის ჩატარება ძვირი სიამოვნებაა, შერჩეულია მარტივი თამაში „თათბირზე“ და მოკლე („ბლიც“) ტრენინგები. წინა ლექციაზე ამოხსნილი ტესტების პასუხებს მსმენელი მაგნიტოფონით ისმენს (მუსიკალური პასუხებით, რომელიც ხელს უწყობს დამახსოვრებას). ასევე მაგნიტოფონით ისმენს მსმენელი სატელეფონო კულტურისა და სხვა სცენარებს. ამრიგად, ახალი მასალის ათვისება, ძირითადად, ტრენინგებზე წარმოებს.

რეალურად, ტრენინგის სცენარი ასეთი მარტივი არ არის, ის ფაქტობრივად უახლოვდება მხატვრულ კომპოზიციას და ამდენად, მსმენელთა დიდ ინტერესს იწვევს, თუმცა ბუნებრივია, დადლაც უფრო მეტია, ვიდრე ლექცია – სემინარებზე.

ავტორს კარგად ესმის, რომ მხოლოდ მსმენელთა აქტიურობა და დაინტერესება (რაც უკუკავშირის ანკეტებით ჩანს), ვერ აჩვენებს ამ ტექნოლოგიის (კოუჩინგის) ზუსტ ფასეულობას, რადგან საჭიროა ასევე საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხის განსაზღვრა (თუნდაც პედაგოგ-მწვრთნელის, კოუჩერის თვითდიაგნოსტიკის კითხვებით).

მენეჯერთა მომზადების აქტიურ მეთოდებს, ტრენინგებს საქართველოში უფრო ფართო დანერგვა სჭირდება.

განათლების ტრადიციულმა სისტემამ თავის დროზე საუკეთესო შედეგები მოგვცა (ამის ნათელი მაგალითებია ჩვენი წარმატებები თუნდაც კოსმოსის და ატომური ენერჯის საკითხებში), მაგრამ XXI საუკუნის ახალმა ინფორმაციულმა, კომპიუტერულმა და რობოტულმა ტექნოლოგიებმა რევოლუციური ზეგავლენა მოახდინა არა მარტო განათლებაზე, არამედ თვით სახელმწიფოების პოლიტიკურ მოწყობასა და საზოგადოების დემოკრატიზაციაზეც.



## დროის ეფექტური მართვის თანამედროვე მეთოდები (ორთობიოტიკა)

XXI საუკუნე პოსტინდუსტრიული ინფორმაციული საზოგადოების (გლობალიზაციის) ეპოქაა, მაღალგანვითარებული ინფორმაციული ინფრასტრუქტურებით, რასაც ბუნებრივია, მოჰყვა ფასეულობათა ტრანსფორმაცია. ინდუსტრიალურისგან განსხვავებით (საქონლის მოხმარება, ფული) ინფორმაციული საზოგადოების დამახასიათებელი ფასეულობაა დრო, რომლის ყიდვა (დაზოგვის მიზნით) სულ უფრო ძვირი გვიჯდება. ამრიგად, ჩვენ ვცხოვრობთ განსაკუთრებულ, დროში შემჭიდროვებულ ეპოქაში, სადაც ბევრი პროფესიის „სიცოცხლის ხანგრძლივობაც“ კი სულ უფრო მცირდება (აქ გამონაკლისია აგრარული საზოგადოება, მისთვის დამახასიათებელი შენელებული ცხოვრების ტემპით).

ყოველი საზოგადოებისთვის დამახასიათებელია გარკვეული „დროითი მიდრეკილება“, იმისდა მიხედვით, რამდენად აკეთებს ის აქცენტს წარსულზე, აწმყოზე ან მომავალზე (მაგ.: ამერიკა მომავლით ცხოვრობს, ზოგიერთი ქვეყანა კი - წარსულით).

ანალოგიურად ამისა, პიროვნებებიც დროითი პორიზონტის ტერმინებში აზროვნებენ („მომავალში“, „ახლა“, „წარსულში“). ეს განსხვავება კი ხშირად სოციალური (კერძოდ, ოჯახური) კონფლიქტის მიზეზიც ხდება. ერთდროულად „დროში ყოფნის (მიკუთვნების)“ გრძნობა ადამიანისთვის თვისობრივად სხვადასხვა შეიძლება იყოს: ფატალური „ტყვეობიდან“, მის პიროვნულ გააზრებამდე. სოციოლოგების შეფასებით, რაც უფრო წინ მივიწევთ, მით უფრო ჩამოვრჩებით, ანუ ცხოვრების გაზრდილი ტემპის გამო ვკარგავთ იმას, რასაც ყველაზე მეტად ვაფასებთ. მედიცინაში გაჩნდა ტერმინი „ინფანტილური რეგრესია“, რაც გულისხმობს ორგანიზმის (ზედმეტი გადატვირთვისგან) დაცვის სტიქიურ მექანიზმებს, კერძოდ, სტრესის მოხსნას „ბავშვობაში დაბრუნებით“. ადამიანები ჩაიკეტენ თავიანთ თავში, აღარაფერი უნდათ, არაფერი უყვართ (აუტიზმი). საზოგადოებაში გაქრა თბილი ურთიერთობები (ეს განსაკუთრებით ჩინეთსა და იაპონიაში იგრძნობა).

თუ ადრე ნერვიული დაძაბულობის მიზეზად დაწესებულება, სამსახური ითვლებოდა (სახლი, ოჯახი კი- პრობლემებისგან თავშესაფრად), ახლა ექსპერტებს სხვა მონაცემები აქვთ. ამიტომაც გაჩნდა ქრონიკური დაღლილობის სინდრომი (განსაკუთრებით – ქალებში).

ვის არ გამოუცდია კარგად ორგანიზებული მუშაობის სწრაფი რიტმისგან სასიამოვნო ეიფორია, მაგრამ რაღაც მომენტში მენეჯერი უნდა დაფიქრდეს, რა

უჯდება მას ეს ძალისხმევა და როგორ აისახება მუდმივი დაღლილობა მის სულიერ ცხოვრებაზე.

რაც შეეხება ჩვენს საზოგადოებას – ქართველი სამხრეთ ევროპელს ჰგავს დროსადმი (ისევე როგორც კანონისადმი და სამოქალაქო ცხოვრების წესისადმი) ირაციონალური, უპატივცემლო დამოკიდებულებით. არაა საიდუმლო, რომ შრომის დაძაბულობა ჩვენთან (ისევე, როგორც ყოფილ საბჭოთა კავშირში) ორჯერ ნაკლებია, ვიდრე დასავლეთში – ჩვენ მუშაობას გადავჩვიეთ (ამიტომაც გვიკვირს უცხოელ ექსპერტთა რეკომენდაციები).

თანამედროვე ცხოვრებაში თავისუფალი დროის ცნების განსაზღვრა ძნელი გახდა და კიდევ უფრო ძნელი – მისი გაზომვა.

დროის შემსწავლელი მეცნიერება არ არსებობს. დროის დანახვა, მოსმენა და აღქმა შეუძლებელია. მიუხედავად ამისა, დროის შესახებ არსებობს ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო მეცნიერული თვალსაზრისი:

1. დრო (ისევე როგორც სივრცე) არსებობს აპრიორულად, მატერიალური საგნებისგან დამოუკიდებლად.
2. დრო (ისევე როგორც სივრცე) არ არსებობს მატერიალური საგნების გარეშე, ის თვითონაა მატერიალური სუბსტანცია, არის ენერჯის წყარო, აქვს სიმკვრივე და ა.შ. (ამ მიმართულებით მუშაობდნენ ცნობილი მეცნიერები ნ.ა. კოზირევი, ა.ი. ვეინიკი, რ.ლ. ბარტინი და სხვები).

დისკუსია ამ ორ კონცეპციას შორის დღემდე გრძელდება, მაგრამ ჩვენ მხოლოდ კონკრეტული, პრაქტიკული რეკომენდაციები გვჭირდება. დროის ეფექტური მართვა კომპლექსური პრობლემაა (საქმეთა დელეგირება, მათი პრიორიტეტების დადგენა, დაგეგმვა, ორგტექნიკა და სხვ.). ის ახლოსაა რაციონალური, ჯანსაღი, გონიერი ცხოვრების წესთან (ორთობიოზი, ორთობიოტიკა), რელიგიის ძირითად მცნებებთან.

მაღალი რანგის სპეციალისტები, პროფესიონალები, რომლებიც გეგმავენ დროს თვეებისა და წლების(!) მასშტაბით, ყველაზე დეფიციტური და მაღალხელფასიანი მუშაკები არიან ნებისმიერ საზოგადოებაში. ამრიგად, თანდათანობით იქმნება კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ახალი ელიტა, მასობრივი უმუშევრობის ფონზე.

შრომის რაციონალური, მეცნიერული ორგანიზაციის ტრადიციული მეთოდები დიდი ხანია ცნობილია,<sup>1</sup> ამიტომ, აქ ყურადღება გამახვილებულია მხოლოდ დროის ეფექტური მართვის მხოლოდ უახლეს მეთოდებზე.

---

<sup>1</sup> იხ. თ. შუდრა, „როგორ დავზოგოთ და ვმართოთ დრო“, მაკრომიკრო-ეკონომიკა №3, 1999წ.

**ელექტრონული მონაცემთა ბაზა.** ტრადიციული მისამართების (ქაღალდის) ბლოკნოტებისგან განსხვავებით, ინფორმაციის ძიებაზე ელექტრონული მონაცემთა ბაზა ნაკლებ დროს მოითხოვს (პროგრამები Outlook, ACT, Goldmine და სხვ.). ელექტრონული ფორმით უფრო იოლია შესწორების, ახალი ინფორმაციის შეტანა, წაშლა და ა.შ

ამ პროგრამებით შეიძლება საქმიანი კონტაქტების მართვა (მისამართები, ტელეფონები, განსაკუთრებული დღეები, ინფორმაცია გადაწყვეტილების მიღებაზე, ვიზიტებზე და ა.შ.). აგრეთვე, გავაკონტროლოთ წერილის შემოსვლის დრო, მივიღოთ შეტყობინება ახალი წერილის მიღებაზე (ავტომატურად), დავახარისხოთ საქაღალდეებში (განყოფილების ან ალფავიტის მიხედვით) შემოსული და გასული წერილები.

თუ საქაღალდეების რაოდენობა დიდია, ყველაზე საჭირო მოათავსეთ სიის თავში. ლოგიკური საფაილო სისტემა, მოსახერხებელი სისტემით, თვეში რამდენიმე საათს დაგიზოგავთ.

კომპიუტერის მონიტორის ეკრანზე („სამუშაო მაგიდაზე“) უნდა დაგტოვოთ მხოლოდ აუცილებელი ნიშნაკები, რომელიც ერთი „დაწკაპუნებით“ შეიძლება გაიხსნას. ამიტომ, საჭიროა ეკრანის ხშირი გაწმენდა, ნიშნაკების გადანაწილება My documents და სხვა საქაღალდეებში.

როგორც კი დამტკიცდება დოკუმენტის საბოლოო ვარიანტი, „შავი“ ვარიანტი იშლება (ცხადია, აქ იქნება გამონაკლისიც).

სავიზიტო ბარათების შესანახი ყუთები (და თუნდაც „ალბომები“) არც თუ ისე მოსახერხებელია, ამიტომ ელექტრონულ მონაცემთა ბაზაში შეტანის შემდეგ ბარათი საჭირო აღარ არის. დიდი მნიშვნელობა აქვს ელექტრონული წერილის<sup>2</sup> სათაურის (თემის) შერჩევას. ის თუ გასაგებად ჩამოყალიბებული არაა და მხოლოდ საერთო ფრაზაა, პასუხსაც დაგვიანებით მიიღებთ.

ბევრ დროს აკარგვინებს მენეჯერს საერთო, საოფისე (და არა პირადი) პრინტერიც, სოციალური ქსელების პირადი მიზნებით გამოყენება.

სისტემატურად განაახლეთ თქვენი პროგრამული უზრუნველყოფა, ოპერაციული სისტემა, მისი დანართები, ანტივირუსული პროგრამები. დროის დაზოგვაში ძალიან მნიშვნელოვანია ინტერნეტის მუშაობის სიჩქარე (სიხშირე).

ოფისის გარეთ, გზაში მუშაობისას დროის დაზოგვის ძლიერი საშუალებაა ჯიბის კომპიუტერი, რომელიც თქვენს საოფისე კომპიუტერთანაა სინქრონიზებული. მენეჯერთა უმეტესობას კომპიუტერი დამოუკიდებლად აქვს ნასწავლი, ამიტომ

<sup>2</sup> აშშ-ში ელ. ფოსტით წელიწადში 700 მლნ. შეტყობინება იგზავნება.

იყენებს პროგრამების (განსაკუთრებით, “თვისებების”) შესაძლებლობის მხოლოდ 25%-ს. ბევრ დროს მოიგებთ კომპიუტერის კურსებზე შესწავლით.

პროგრამული უზრუნველყოფის განახლებისას საჭიროა (როგორც ყველაფერში) ზომიერების დაცვა: უახლესი პროგრამული პროდუქტების გამოყენებით ხშირად მხოლოდ დროს ვკარგავთ. ამიტომ, მოიცადეთ, დაე, სხვებმა გაარკვიონ, რომელი მათგანი გაამართლებს მუშაობაში.

მენეჯერის ორგანიზერი (კალენდარი) აუცილებლად უნდა იყოს ერთი, ცენტრალიზებული. ე.ი. ან ელექტრონული ან ქაღალდზე („დღიური” ბლოკნოტი). წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენ ცვლილებების შეტანა ორივე სისტემაში მოგიწევთ და საქმეები აგერევათ. თუ უპირატესობა უკანასკნელს მიეცით, ყველაზე მოსახერხებელია ჯიბის ზომის, რათა ოფისის გარეთაც (მგზავრობა, ლოდინი, შინ და ა.შ.) შეგვეძლოს მუშაობა.<sup>3</sup>

ელექტრონული ტექნიკის, კომპიუტერების ოფისებში დანერგვამ ქაღალდების რაოდენობა კი არ შეამცირა, არამედ გაზარდა.

**საქმიან ქაღალდებთან მუშაობა.** აქ, სამწუხაროდ, კომპიუტერი ვეღარ დაგვეხმარება. კარგი მეთოდია საქაღალდე (ბაინდერი) ფაილის „ჯიბეებით”, რომელიც დალაგებულია ქრონოლოგიურად, 31 დღეზე, თემატურად (შინაარსით) ან ალფავიტით. ეს საქაღალდეები შეინახეთ მაგიდასთან ახლოს (უმჯობესია უკან) და მოაქციეთ ერთიან, თაროების სისტემაში: სასწრაფო, ხანგრძლივი, კლიენტთა საქმეები, საოფისე ცნობარები და სხვ. დანარჩენი დოკუმენტაცია შეინახეთ უჯრებსა და კარადებში.

შემოიღეთ საქაღალდე „წასაკითხი მასალა”, რომელსაც წაიკითხავთ კვირაში ერთხელ, დილით ადრე ან სამუშაო დღის ბოლოს. ფოსტით შემოსული დოკუმენტებისთვის კი უმჯობესია გამოყოთ ფიქსირებული დრო.

წესად შემოიღეთ, რომ შემოსული წერილი, საერთოდ დოკუმენტი, ხელში მხოლოდ ერთხელ აიღოთ და უკან აღარ დაუბრუნდეთ (მაგალითად, იქვე ჩაინიშნეთ საპასუხო ფრაზები წაკითხვისას).

ბევრი ქაღალდეები თქვენს მაგიდაზე მხოლოდ ყურადღებას ფანტავს და მენეჯერზე მოუწესრიგებელი, არაპროდუქტიული ადამიანის შთაბეჭდილებას ტოვებს.

---

<sup>3</sup> პროფ. ლოტარ ზაივერტის (გერმანია) რეკომენდაციებით შედგენილი ასეთი დროის ბლოკნოტი (ერთდროულად ორგანიზერი, ცნობარი, იდეების არქივი) ეფექტურია მუშაობაში.

**მობილური ტელეფონი** დროის დაზოგვის მიზნით, ოფისის გარეთ მაქსიმალურად გამოიყენეთ მაგრამ არ მისცეთ მას უფლება, მართოს თქვენი დრო. ამიტომ, ნუ დააწერთ ტელეფონის ნომერს სავიზიტო ბარათს (ე.ი. იქონიეთ სპეცსავიზიტო ბარათიც), ნუ აიღებთ ყურმილს ყოველ ზარზე (უფრო სწორედ, დააყენეთ ის ვიბრატორზე). დროის დაზოგვაში ნომრის ამომცნობიც დაგეხმარებათ, თუ ხშირი კონტაქტების სია იქვე გექნებათ და ა.შ.

როგორც ყველა საქმიანი საუბრისას, საკითხები დააფიქსირეთ დარეკვამდე (იძლევა დროის ეკონომიას და პროფესიონალის რეპუტაციას), ხოლო საუბრის შედეგები მოკლედ და აკურატულად ჩაინიშნეთ. თუ თქვენთან საუბარს იწყებენ ტრადიციული შესავლით (ზოგად თემებზე საუბრით), ურთიერთობის შენარჩუნების მიზნით, კარგია ფრაზა: „ბოდიში, შეგაწყვეტინებ, ახლა სასწრაფო საქმე მაქვს, რით შემოიძლია დაგეხმარო?“

თქვენს ავტომობასუხეზე ჩაწერისას ილაპარაკეთ თავშეკავებულად და არ მოითხოვოთ „დეტალური ინფორმაცია“. დროს დაზოგავთ, თუ მოითხოვთ „მოკლე შეტყობინებას“ და „ზარის მიზანს“.

თქვენთვის უცხო ოფისში შესვლისას (განსაკუთრებით, ქალაქგარეთ), პირველ რიგში დაადგინეთ სმენადობის ზონა.

ძალიან მოსახერხებელია მობილურის ყურსაცმით მუშაობა (Blue Tooth ტექნოლოგია), რადგან ხელები თავისუფალი გვაქვს კომპიუტერისთვის, ჩანაწერებისთვის ან საჭისათვის. ამით ერთდროულად ვუფროსილდებით ჩვენს ჯანმრთელობას (ნაკლებია დასხივება თავის არეში, საერთოდ კი საუბრის ხანგრძლივობა შეზღუდეთ 3 წუთით, ხოლო დღის განმავლობაში -30 წუთით).

**ადამიანები** (პირველ რიგში, თანამშრომლები), მაინც ყველაზე მეტ დროს გვართმევენ. შეზღუდეთ მათი კონტაქტები (ჩაკეტილი, ან ოდნავ ღია კარი<sup>4</sup>, გამორთული ტელეფონები, მიღების საათები, მტკიცე ”არა“ , ავეჯის განლაგება და სხვ.).

ამერიკელების რეკომენდაციით (თუმცა ქართული მენტალიტეტი მას ეწინააღმდეგება) საქმისგან თავისუფალი თანამშრომლებისგან თავის დასაცავად დაჯექით ზურგით კარისკენ, მაგიდასთან მხოლოდ ერთი სკამი დატოვეთ (ისიც მაგიდაში შეწეული), თუ დაჯდებით ზურგით ფანჯრისკენ ( როცა თქვენი სახე

---

<sup>4</sup> ამერიკელებს კაბინეტის კარი, როგორც წესი, ღია აქვთ, გერმანელებს კი- დახურული.

ცუდად ჩანს), ისინი კაბინეტში ნაკლებად შეყოვნდებიან, კიდევ ერთი რჩევა – მათ ფეხზე ამდგარი დახედით. აქ გამოგადგებათ ფრაზა: „გამარჯობა, როგორ ხარ, (იქვე) რით შემოიძლია დაგესმარო?“

თქვენი საქმიანი შესვდრები (სატელეფონო საუბრები) დაგეგმეთ იმ საუკეთესო საათებზე, როცა „ფორმაში“ ხართ ხოლმე.

თქვენს საქმიან მითითებებზე (ბრძანებებზე) ნაკლები დრო დაიხარჯება, ვიდრე ნაჩქარევი ტონით გაცემული ბრძანებით გამოწვეული ქაოსის გამოსწორებაზე. მუშაობის რიტმის შენარჩუნებისთვის 3-5 წუთით ადრე გაიაზრეთ თქვენი შემდგომი მოქმედებები (განსაკუთრებით ოფისის გარეთ, გასვლით ღონისძიებებზე).

შეეწყვეთ თქვენი ხელმძღვანელის მუშაობის სტილს, არ ებრძოლოთ მას. ჩაიწერეთ მისი მითითებები. დავალებული საქმე გააკეთეთ კარგად, დროულად და სხვაზე უკეთ. გადაეცით ყოველკვირეულად მას თქვენი საქმეების სია, გეგმები. ეს გააუმჯობესებს თქვენს ურთიერთობას.

**თათბირი (სემინარი, სხდომა, კონფერენცია),** მართალია სასარგებლო და აუცილებელია, მაგრამ ტრადიციულად, ცუდი ორგანიზაციის გამო, ბევრ (50%-მდე) დროს გვაკარგვინებს. თათბირის ეფექტურობა რომ გაიზარდოს, როგორც მენეჯერს, ასევე თანამშრომლებს, თათბირის მონაწილეებს, სპეციფიკური უნარ-ჩვევები სჭირდებათ. ყველაზე დიდი შეცდომაა თათბირის დანიშნა სამუშაო დღის ბოლოს (საუკეთესოა დრო სამუშაოს დაწყებამდე და შესვენების შემდეგ). თათბირი უფრო ეფექტურია, თუ დადგენილია დღის წესრიგის ყოველი პუნქტის (ისევე, როგორც თათბირის) დროის ლიმიტი, თუ ხარი (შეტყობინება) თათბირის დაწყებაზე გაისმის მხოლოდ ერთხელ და ა.შ.

დაბოლოს ყველაზე მთავარია **მენეჯერის ცხოვრების რითმი**, რეჟიმი, რადგან დროის ეფექტური მართვა არა მარტო შრომის ორგანიზაციას, არამედ როგორც ორტობიოტიკა გვასწავლის, მთელი ცხოვრების ორგანიზაციას მოიცავს.

ფსიქოლოგიურად, კარგი, მხნე დილა – წინა დღეზე (სადამოს დაგეგმვაზე) არის დამოკიდებული. თვითშთაგონებისთვის კარგია მუდამ მოფუსფუსე, წვრილმანი საქმეებით გადატვირთული ბარშენის მოდელი. „ერთსამსახურიანი“ ცხოვრების სტილი საქმიანი ადამიანისთვის აუცილებელია მრავალმიზნიანი ცხოვრებით შეცვალოს (მაგალითად, ოფისში მომუშავე სპეციალისტი ერთდროულად სხვა

დაწესებულებაში კითხულობს ლექციებს, წერს სახელმძღვანელოს, აქვს კერძო პრაქტიკა). საერთოდ, ეძებთ სასიამოვნო ყოველ საქმეში.

ცხოვრების გამოცდილების დაგროვებისთვის შემოიღეთ პირადი „ქრონოლოგიური“ დღიური, რომელსაც მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების წინ მიმართავთ ხოლმე. დღიური, რომელიც სტუდენტობის ასაკში იწყება და მთელი ცხოვრება გრძელდება, თვითაღზრდის, შეცდომებისგან დაზღვევის, შინაგანი მოწესრიგებულობის, ძილის წინ რელაქსაციისა და ფსიქოთერაპიის აპრობირებული საშუალებაა.

მას პრაქტიკული დატვირთვაც აქვს – საქმიანი ადამიანის ქრონოლოგიური არქივის როლს ასრულებს (ადვილად დაადგენთ 20-30 წლის წინ მომხდარი ფაქტის თარიღს). დღიური, თუ მას მხოლოდ ფურცლის ცალ გვერდზე (დამატებითი ფაქტებისთვის) ავსებთ, მომავალში მოგონებების წიგნის დასაწერად გამოგადგებათ.

**სამუშაო დღის შემცირება** (გარკვეულ პირობებში) შრომის საუკეთესო ეფექტურობას იძლევა, ვინაიდან ინტენსიური, ხანგრძლივი შრომა იწვევს გადაღლას. აქ ეფექტური საშუალებაა ადამიანური, კეთილგანწყობილი, დემოკრატიული ატმოსფეროს შექმნა, დაწესებულებაში ქვევიდან ზევით ინფორმაციული ნაკადის, მოქნილი სამუშაო განრიგის ხელშეწყობა.

**რაციონალური დასვენება.** დასვენების (პირველ რიგში, ფიზიკური) კულტურა პირადი საქმე არაა, რადგან ის შრომის ნაყოფიერებაზე მოქმედებს („ტრუდოლოგიკებს“ ეს არ ესმით). თავისი საქმის ნამდვილი პროფესიონალები კვირა დღეს საქმეზე არ ფიქრობენ. უფრო მეტიც, საერთოდ არ კითხულობენ გაზეთებს (სათაურების გარდა), არ უცქერიან ტელევიზორის საინფორმაციო გადაცემებს.<sup>5</sup>

ამრიგად, დროის ეფექტური მართვის პრობლემის გადაჭრა მთელი ორგანიზაციის მასშტაბითაა საჭირო, ვინაიდან (თუნდაც, გავრცელებული ნეპოტიზმის გამო) რამდენიმე სუსტი მუშაკი შეიძლება უკან ეწეოდეს ყველას. უფრო მეტიც, მოუმზადებელი პერსონალი, პასუხისმგებლობის დელეგირების (რასაც ჩვენთან ყურადღება არ ექცეოდა) და საქმიანი ურთიერთობის დაბალი კულტურა, მოუმზადებელი თათბირები, ნაჩქარევი გადაწყვეტილებები, მიგვანიშნებს იმაზე, რომ დროის ეფექტური მართვის, მისი ეკონომიის დონე არა ცალკეული ორგანიზაციის, არამედ მთელი საზოგადოების განვითარების დონეა...

<sup>5</sup> ამერიკელ მეცნიერს ვ.ზვორიკინს, „ტელევიზიის მამას“, სახლში საერთოდ არ ჰქონდა ტელევიზორი.

და მაინც, მაინც... დროის დაზოგვაში უკიდურესობანი არასასურველია. აქ ოქროს შუაღედია საჭირო, რათა განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება ორგანულად შეერწყას მსოფლიოში აღიარებულ ქართულ ფასეულობებს. არავინ გთხოვთ, რომ მოიქცეთ, როგორც ამერიკელი ან გერმანელი, უბრალოდ, მოიქცეთ, როგორც კარგად აღზრდილი ქართველი...

#### ლიტერატურა:

1. *Зайверт Л.* Ваше время, 1990г.
2. *Лайкен А.* Искусство успевать, 1996г.
3. *Маккензи А.* Ловушка времени, 2010г.
4. *Бернет А.* Как жить 24 часа в сутки, 2001г.
5. *Диттмер Р.* 151 быстрая идея, 2007г.



## სწრაფი კითხვის პრობლემები

სულ ახლახანს თვლიდნენ, რომ დრო ფულია. მაგრამ ყოველი პროდუქციის რეალური ფასი მისი ნაკლებობით განისაზღვრება. ჩვენ დროის დეფიციტის ეპოქაში ვცხოვრობთ. განვითარებულ ქვეყნებში (განსაკუთრებით, იაპონიასა და ამერიკაში) ის იქცა ყველაზე ძვირადღირებულ საქონლად. მისი ყიდვა (დაზოგვის მიზნით) სულ უფრო ძნელი ხდება.

ვარაუდობენ, რომ თუ ასე გაგრძელდა, მალე დროს ისეთივე ფუნქცია და თვისებები ექნება, რაც ფულს, კაპიტალს ჰქონდა მსოფლიოსთვის ათიოდე წლის წინ.

დროის ეფექტური მართვის „კლასიკური“ მეთოდებია შრომის რაციონალიზაცია, კარგი ფიზიკური ტონუსი, დოკუმენტებზე მუშაობის კულტურა, საქმეთა დელეგირება, ორგტექნიკის დანერგვა (დროის ბლოკნოტი, ორგანიზერი, ელექტრონული დოკუმენტბრუნვა) მიზნის სწორი შერჩევა, სამუშაოთა დაგეგმვა, ძირითადი და მცირეხარისხოვანი საქმის გარჩევა, კარგად მომზადებული თათბირები და მოფიქრებული გადაწყვეტილებები, მტკიცე „არა“, რომელიც იცავს მენეჯერს პრობლემებისგან, რომელსაც ქმნის ნებისმიერი საზოგადოების ტიპური ინფორმაციულ-კომუნიკაციური სისტემა.

ამ ჩამონათვალს შეიძლება მივაკუთვნოთ სწრაფი კითხვაც.

საქმიანი ადამიანის სამუშაო დროის მესამედი დოკუმენტების, წიგნების, ჟურნალების, სპეციალური ლიტერატურის წაკითხვას ეთმობა. ეს ნიშნავს, რომ ყოველ სამ წელზე ერთი წელი (სამუშაო საათებში) კითხვაზე მოდის... ინფორმაციული ბუმის პირობებში, ცხადია, ნაბეჭდი პროდუქციის დიდი ნაწილი წაუკითხავი რჩება, ამიტომ მენეჯერმა თავისკენ უნდა მიმართოს მხოლოდ აუცილებელი ინფორმაციული ნაკადი, ამას კი გარკვეული ჩვევები სჭირდება. აქედან ჩანს სწრაფი კითხვის პრობლემის აქტუალურობა.

ვიდრე სწრაფი კითხვის პრობლემებს შევეხებოდეთ, საჭიროა წიგნის, დოკუმენტის დამუშავების ელემენტარული ჩვევები გავისხენოთ: წაკითხვამდე საჭიროა მასალის გაფილტვრა, თუ რამდენად საჭიროა იგი (სელექტური კითხვა), უნდა გავამახვილოთ ყურადღება, თუ რა ინფორმაცია გვჭირდება წიგნიდან, გადავაგლოთ თვალი თავებს, სარჩევს, წინასიტყვაობას, ხოლო საინტერესო თავებში ყურადღება მივაქციოთ პირველ და ბოლო ფრაზებს, ქვესათაურებს, გამოყოფილ სიტყვებს (აზრობრივ მაჩვენებლებს). ჟურნალ-

გაზეთებში კი (წიგნებისაგან განსხვავებით) ძირითადი ინფორმაცია ტექსტის დასაწყისშია. მხოლოდ ინფორმაციის „გაფილტვრის“ ჩვევების განმტკიცების შემდეგ აქვს აზრი შემდგომ სწრაფი კითხვის ტრენინგების ეტაპს.

ადამიანი წუთში საშუალოდ 200–მდე სიტყვას კითხულობს. სტუდენტები, მენეჯერები, რომელთაც ტექსტთან ყოველდღიური შეხება აქვთ – 300 სიტყვამდე. ამ სიჩქარის ჩამოყალიბება სკოლის წლებში იწყება და შემდგომ თითქმის არ იცვლება. თუ გავითვალისწინებთ, რომ კითხვის მაქსიმალური სიჩქარეა 1200 სიტყვა წუთში (ნაპოლეონი, პრეზიდენტი კენედი), კარგად ჩანს გამოუყენებელი რეზერვები. სწრაფი კითხვის შესწავლისას ერთდროულად გამოიმუშავდება მნიშვნელოვან ფრაზებზე კონცენტრაციისა და აზრის სწრაფი გაგების უნარი.

შეიძლება დამოუკიდებლად, სპეციალური კურსებისა და ლიტერატურის გარეშე ავითვისოთ სწრაფი კითხვის ხელოვნება? შეიძლება! თუ 1–2 თვის განმავლობაში რეგულარულად, ყოველდღე ივარჯიშებთ.

ტრენინგების დაწყებამდე უნდა შეაფასოთ თქვენი სიჩქარე. ამისთვის საჭიროა ყურადღებით (ისე, რომ გაიგოთ შინაარსი) და ერთდროულად, მაქსიმალურ ტემპში, წაკითხვით საერთო ხასიათის (პოპულარული) ტექსტი. კითხვის წინ მოამზადეთ წამმზომი (საათი). თქვენი სიჩქარის შეფასება შეიძლება შემდეგი ცხრილით:

|                     |   |              |
|---------------------|---|--------------|
| 200 სიტყვამდე წუთში | – | ძალიან ნელი; |
| 300 სიტყვამდე წუთში | – | ნელი;        |
| 400 სიტყვამდე წუთში | – | საშუალო;     |
| 600 სიტყვამდე წუთში | – | სწრაფი.      |

სწრაფი კითხვის ტრენინგების პირველი ნაწილი მიმართულია სკოლაში ჩამოყალიბებული კითხვის მაგნე ჩვევების გადალახვაზე, მეორე ნაწილი კი კითხვის მეთოდის გაუმჯობესებაზე.

1. კითხვის დაბალი სიჩქარის ერთ–ერთი მიზეზია წინა სტრიქონზე (უკან) დაბრუნება (ეგრეთ წოდებული რეგრესია), თითქოსდა გაუგებარი შინაარსის გამო. ამ მაჩვენებლის მოსაშლელად ვარჯიშობენ ქაღალდის ფურცლით, რომელიც ფარავს ზედა, უკვე წაკითხულ სტრიქონს.

2. შემდეგი მაგნე ჩვევაა ეგრეთწოდებული ვოკალიზაცია – უხმოდ ტექსტის მოსმენა–გამეორება ტუჩების, ენის, ყელის იოგების უმნიშვნელო მოძრაობით. ტრენინგისთვის საჭიროა ყურადღების კონცენტრაცია ტექსტზე და არა სიტყვაზე. საჭიროა კითხვა ერთდროულად რაიმე რითმის (მაგალითად, – ... ან .. – ..) ფანქრით მაგიდაზე კაკუნით. ვოკალიზაციის, ფარული არტიკულაციის შემთხვევაში ტექსტს ვერ წაკითხავთ (ან რითმი შეგეშლებათ).

3. კითხვის ტექნიკის შესწავლას სოლიდური მეცნიერული საფუძველი აქვს. ეს მეთოდთა საშუალებას გვაძლევს, შევასრულოთ მაგალითად, თვალის მოძრაობის ფოტოგრაფია, სტრიქონზე მზერის ყოველი შეჩერების (და უკან დაბრუნების) გრაფიკული ფიქსაცია, ერთდროულად დროის ჩანიშვნა და ა.შ. კვლევის პროცესში გამოირკვა, რომ ჩვეულებრივი (ვიწრო კუთხით) კითხვისას თვალის მოძრაობა საშუალოდ წამში 4–ჯერ ჩერდება. ასე რომ, ყოველ სტრიქონში რამდენიმე ნახტომი – ფიქსაცია გვაქვს. თვალის მოძრაობის გაჩერებაზე საკმაოდ დიდი დრო (95%) მოდის. ეს არ ხდება პერიფერიული ხედვისას (ფართე კუთხე), როცა ერთდროულად რამდენიმე სიტყვას აღვიქვამთ. ხედვის ფართო კუთხეზე გადასვლა შეიძლება ასეთი ვარჯიშით:

0 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

თუ მზერას გავამახვილებთ ცენტრში 1–ზე, შევამჩნევთ, რომ ერთდროულად (ორივე მხარეს) ვხედავთ მხოლოდ რამდენიმე ციფრს. შემდეგ ორივე მხარეს სუფთა ფურცლის დაფარებით (დაახლოებით 5–ზე) ივარჯიშეთ ხედვის კუთხის გაზრდაში, ვიდრე ფურცლის გადაადგილებით მაქსიმალურ კუთხეს (0) არ მიაღწევთ.

ფიქსაციის წინააღმდეგ საჭიროა, აგრეთვე, ყოველი სტრიქონის მეორე – მესამე (და არა პირველი სიტყვიდან) წაკითხვა.

4. საშუალო სირთულის (პოპულარული) ტექსტის წაკითხვა 10 წუთის განმავლობაში. მეორე დღეს, ამავე დროში, ეცადეთ უფრო მეტი მოცულობის ტექსტი წაკითხოთ.

5. ჩაწერეთ მაგნიტოფონზე ტექსტი ჩვეულებრივზე 1,5–ჯერ მეტი ტემპით (სიმჭიდროვით). პრაქტიკულად ეს ნიშნავს 400–სიტყვიანი პოპულარული ხასიათის ტექსტის ისე ჩაწერას, რომ მან 1 წუთზე მეტი დრო არ დაიკავოს. ასეთი „დაჩქარებული“ ტექსტების რეგულარული მოსმენით მსმენელი ეჩვევა სწრაფ აზროვნებას. როგორც ჩანს, ეს ტრენინგი ვრცელდება სტუდენტებზეც, რომლებიც სწრაფად მოსაუბრე ლექტორს უსმენენ.

6. ფანქრით გაავლეთ ვერტიკალური ხაზი გაზეთის, წიგნის ტექსტის შუაში და წაკითხვისას მასზე გაამახვილეთ მზერა.

7. ამ ვარჯიშების შემდეგ შეიძლება გადასვლა „სლალომის მეთოდით“ კითხვაზე (მზერა მარცხენა ზედა კუთხიდან გადადის მომდევნო სტრიქონის მარჯვენა კუთხეში, შემდეგ ისევ მარცხნივ და ა.შ.) ხოლო ვერტიკალურად „სრიალის“ მეთოდი (3000 სიტყვა წუთში) გამოიყენება აღფაბეტურ სატელეფონო ცნობარებში, ლექსიკონებში, კომპიუტერის ეკრანზე სიებში ძიებისას.

ასეთი ტრენინგებით შეიძლება კითხვის სიჩქარის 2–3-ჯერ გაზრდა (ესე იგი 400–600 სიტყვამდე) 1–2 თვის განმავლობაში. საქმიანი ადამიანების 90 პროცენტისათვის ეს ტრენინგები რეალურია.

ამჟამად ცდილობენ, სპეციალური პროგრამების საშუალებით ტრენინგების კომპიუტერის ეკრანზე იმიტაციას.

სწრაფი კითხვის კურსების ბუმმა უცხოეთში ისე გაიარა, რომ ჩვენთან არც კი დაწყებულა. ამჟამად უცხოელ ექსპერტთა ნაწილი სკეპტიკურადაა განაწყობილი ტრენინგების ხანგრძლივი, მუდმივი ეფექტისადმი. ისინი თვლიან, რომ მათ მხოლოდ დროებითი ეფექტი მოაქვს (ისევე, როგორც კომპიუტერის და უცხო ენის კურსებს მუდმივი ტრენინგის გარეშე) და კითხვის სიჩქარე, როგორც წესი, ძველ, ინდივიდუალურ მონაცემებს უბრუნდება.

## თქვენი გარეგანი იმიჯი<sup>1</sup>

საქმიანი ადამიანის გარეგანი მოწესრიგებულობა, იერი პირველი ნაბიჯია წარმატებისკენ, რადგან პოტენციური პარტნიორისთვის თქვენი კოსტიუმი, ხელჩანთა თუ ფეხსაცმელი ერთგვარი სიგნალის, კოდის როლს ასრულებს. ეს კოდი მიუთითებს ადამიანის რესპექტაბელობას, საქმეებში წარმატებასა და საიმედოობას.

*კოსტიუმი.* საშუალო დონის მიღებებზე, რომლებიც სადამოს 8 საათამდე იწყება, შეიძლება ნებისმიერი კოსტიუმის ჩაცმა (გარდა „მყვირალა“ ფერებისა). კოსტიუმი უნდა იყოს ცისფერი ან რუხი, ნაჭერი არ უნდა იყოს ხელოვნური ბოჭკოსგან, ოპტიმალურია მუქი ლურჯი ან თაგვისფერი (შავი ფერის იშვიათად თუ დაგვჭირდება საქმიან შეხვედრებზე). რასაკვირველია, არ ღირს მოლაპარაკებაზე მისვლა ქურთუკებში, სპორტულ შარვლებში (ჯინსებში), ტყავის პიჯაკებში და სხვ.

პიჯაკი, როგორც წესი, იკვრება ყველა დილზე, ქვედას გარდა (რომელიც არასდროს არ იკვრება). სამღილიან პიჯაკზე გახსნილია ზედა დილიც. შეკრული პიჯაკით შედიან თათბირზე ნაცნობებთან, რესტორანში, თეატრში, გამოდიან ტრიბუნასთან. დილების შეხსნა კი შეიძლება სუფრასთან ან სავარძელში. შეიძლება დროდადრო ერთი ხელის ჩაყოფა პიჯაკის ჯიბეში.

*შარვალზე* თუ დაჯდომისას ჯიბის ხაზი ჩანს, შარვალი პატარაა. სქელძირიან ფეხსაცმელზე სქელი ნაჭრისგან დამზადებული შარვალი უნდა ვატაროთ და პირიქით, თხელღანჩიან ფეხსაცმელზე მიღებულია მსუბუქი ნაჭრისგან შეკერილი.

შარვალი მოკლეა, თუ სიარულისას მოჩანს წინდები, ხოლო ვინც სწრაფად დადის, მისი შარვლის სიგრძე უფრო მეტი უნდა იყოს. ტოტებზე გადმოკეცილი შარვალი ოფიციალურ შეხვედრაზე არაა რეკომენდებული.

*პერანგი* უნდა იყოს თეთრი, გახამებული ან რბილი საყელოთი, რომელიც კეფაზე პიჯაკზე ერთი სანტიმეტრით ზევით იდგება. პრესტიჟულია პერანგი გრძელი სახელოებით.

*ქალი,* ბიზნეს-ლედი, რომელიც მისწრაფვის წარმატებისკენ, თავის იერ-სახეს ბიზნესს უქვემდებარებს. საქმიანი ქალის ტანისამოსისთვის დამახასიათებელია კლასიკური ფორმები, მრავალფუნქციურობა, არასექსუალურობა. ძირითადი სამოსია კოსტიუმი (კაბა შეიძლება მხოლოდ

<sup>1</sup> რუსუდან მაისურაძის თანაავტორობით.

სიცხეში და ისიც – ერთი ტონის). ქალის ტანისამოსის ფერების არჩევანი უფრო ფართოა, ვიდრე მამაკაცის. კლასიკურია მუქი ლურჯი ფერი, გავრცელებულია წითელი, მუქი რუხი და ყავისფერი. ნახტიანი პიჯაკიც კარგად გამოიყურება. ძლიერ პიროვნებად გამოგაჩნთ ლურჯი, მუქი ნაცრისფერი ან ზოლიანი კოსტიუმები, და პირიქით, ღია ლურჯი და ღია ნაცრისფერი ნაკლებად მკაცრ შთაბეჭდილებას ტოვებს. პიჯაკი უმჯობესია შეარჩიოთ გამძლე ნაჭრისგან, ნაზი შალის ან კრეპისგან შეკერილი.

პიჯაკის ჩაცმა შეიძლება შარვალზე, მოკლე კაბაზე, სარაფანზე, გრძელი პიჯაკი (გრძელ ქვედატანთან) სიმადლეს ამცირებს. განიერი ქვედატანი და პიჯაკი – „კლიოში“ კი ირონიას იწვევს.

ქვედატანის ტრადიციული სიგრძეა მუხლამდე (და ოდნავ ქვემოთ), რომელსაც მოკლე ჭრილი ამშვენებს. ზოგიერთ ფირმებში შარვალი დღემდე მიუღებელია, ამასთან შარვლის სტილი მხოლოდ მამაკაცური უნდა იყოს. რასაკვირველია, დაუშვებელია ბლუზონი, მაისური, კაბა ღრმა დეკოლტით, ძალიან ვინწრო კაბა (შარვალი), გამჭვირვალე ტანსაცმელი, დიდი და მკვეთრი სამკაულები.

ვარცხნილობა, მაკიაჟი და ბიჟუტერია ორგანულად უნდა ავსებდეს თქვენს საქმიან კოსტიუმს. ვარცხნილობა უნდა იყოს მკაცრი, მაგრამ ამაღროულად, ელეგანტურიც. აქსესუარები უნდა იყოს რაც შეიძლება ნაკლები. კოსმეტიკა კი მსუბუქი, რომ ჩანდეს მხოლოდ ახლო მანძილზე, სუნამოს სუნიც ოდნავ უნდა იგრძნობოდეს.

*ზაფხულის* ტანსაცმლისადმი საქმიანი ეტიკეტი უფრო მკაცრია. პიჯაკი მამაკაცისთვის აუცილებელია (მოკლესახელოიან პერანგზე ჰაღსტუხისა და პიჯაკის ტარებაზე ერთიანი აზრი არ არსებობს). პერანგის გახსნისას ქვევიდან მაისური არ უნდა ჩანდეს, რადგან ყველაფერი, რაც პერანგის ქვეშაა, ქვედა საცვლად ითვლება.

ქალებს პიჯაკის გარეშეც შეუძლიათ იარონ, თუმცა ზაფხულის კაბები და სარაფნები არ ითვლება საქმიან ტანსაცმლად. ტანსაცმელი არ უნდა იყოს შემოჭერილი, მაშინ ნაკლებად დაეცემა ოფლის ნიშნები.

ქალი ზაფხულშიც კოლეგოტებში ან წინდებშია (თანაბარი ტექსტურით და ნეიტრალური ფერის, მქრქალი, ლაიკრის გარეშე). გოლფები და მოკლე წინდება შეიძლება მხოლოდ შარვალთან.

*ჰალსტუხი*<sup>2</sup> საქმიან ადამიანს თვითგამოხატვის დიდ საშუალებას აძლევს. ოფისში მიღებულია მხოლოდ კონსერვატიულ-კლასიკური (და არა მოდური) სტილის ჰალსტუხები: მუქი რუხი, მუქი ლურჯი, ბორდო, ხაკი. ჰალსტუხის ფერი უნდა იყოს პერანგზე უფრო მუქი და კოსტიუმზე ღია. მისი ნახატი პერანგის ნახატს არ უნდა იმეორებდეს: თუ პერანგი ზოლიანია, ჰალსტუხი ერთი ტონის უნდა შეირჩეს. ჰალსტუხის ვიწრო მხარე არ უნდა ჩანდეს. არსებობს ჰალსტუხის შემდეგი ტიპები: ხელით შესაკრავი, შეკრული კვანძით და ჰალსტუხი – „პეპელა“.

კარგი ჰალსტუხები (რათა არ დაიგრიხოს) მოქსოვილია დიაგონალურად. ამის შემოწმება იოლია – ვიწრო ბოლოდან დაკიდებული ჰალსტუხი არ უნდა იგრიხებოდეს. ზაფხულის ჰალსტუხის ქსოვილი თხელია, ზამთრის კი – სქელი. ჰალსტუხმა უნდა დაფაროს ქამრის ნახევარი (ან ოდნავ ქვემოთ).

*ქამრის* ფერი ფეხსაცმლის ან საათის სამაჯურის ფერს უნდა ემთხვეოდეს, ზომის შერჩევას კი მესამე ნახვრეტს იყენებენ.

*ფეხსაცმელი.* კლასიკური და უნივერსალურია შავი ფეხსაცმელი, რომელიც პრაქტიკულად ნებისმიერ კოსტიუმს შეეფერება (ყავისფერი ფეხსაცმელი შავ კოსტიუმს არ უხდება). ელეგანტურ შთაბეჭდილებას ტოვებს ფეხსაცმელი ზონრით (და არა ლოუფერი, ბრტყელი ენით).

ამჟამად ათვისებულია სპორტულად სტილიზებული (ოღონდ არასპორტული) ფეხსაცმელი და სანდლები. თუ ადრე არ იყო მიღებული ფეხსაცმლის შიშველ ფეხზე ტარება, ახლა ეს დაშვებულია. ამიტომ სანდლებს შიშველ ფეხზე იცვამენ, წინდებში მათი ხმარება კი ცუდ ტონად ითვლება.

ფეხსაცმელი კარგად ინარჩუნებს ფორმას, თუ შენახვისას მას ქაღალდის ხელსახოცებით დავტენით.

*ქალის* ფეხსაცმელი ტყავის ან „ჟამშისაა“, დაბალ ან საშუალო ქუსლზე. გამორიცხებულია სპორტული და კაუჩუკისქუსლიანი ფეხსაცმელი.

*ზაფხულში* ფეხსაცმელი უნდა იყოს მხოლოდ ნატურალური ტყავის, მასში სიცხე ნაკლებად იგრძნობა. ფერი – ნებისმიერი ნეიტრალური, რომელიც შეეფერება კოსტიუმს, ქამარს, პორტფელს, ჩანთას. შეიძლება ღია ფერებიც, (მაგრამ არა თეთრი), ისიც ღია ფერის კოსტიუმზე და ღლის საათებში.

<sup>2</sup> ჰალსტუხის გამოგონებლებად ითვლებიან ჩინელი მეომრები, რომლებიც ყელს იხვევდნენ სიცივისა და ქარისგან დასაცავად. მზა ჰალსტუხები კი მე-19 საუკუნის 70-იან წლებიდან გამოჩნდა.

რასაკვირველია, მიღებაზე შეუფერებელია ღია ფეხსაცმელი, სქელლანჩიანი დახურული და სპორტული ფეხსაცმელი.

*წინდები* კოსტიუმზე მუქი ფერის უნდა იყოს, რათა კოსტიუმის ფერი ფეხსაცმლის ფერში გადავიდეს, ყველაზე კარგი ფერებია მუქი ლურჯი, მუქი რუხი, შავი. დაუშვებელია თეთრი ან ფერადი წინდები. საღამოს კოსტიუმს არ შეეფერება აგრეთვე ზოლიანი და უჯრედებიანი წინდები.

წინდის სიგრძე ისეთი უნდა იყოს, რომ დაჯდომისას არ ჩანდეს შიშველი ფეხი.

*წვიმაში* საქმიანი ადამიანი ლაბადითაა. ლაბადაზე ჩექმას არ იცვამენ. წვიმაში შეიძლება ფეხსაცმელი ან კალოშები (აქ იგულისხმება არა ტრადიციული, რეზინის, არამედ ამერიკული „საქმიანი“ კალოშები კაუჩუკისგან).

საკუთარ ოფისში მიღებულია ფეხსაცმლის გამოცვლა (როგორც მამაკაცისთვის, ისე ქალისთვის). ფეხსაცმელს ინახავენ მუყაოს ყუთში ან სპეციალურ ნაჭრის პარკში (და არა ცელოფანში) საწერი მაგიდის ქვედა უჯრაში.

სხვა დაწესებულებაში შესვლისას შეიძლება ფეხსაცმლის გაწმენდა „ღრუბლით“, მაგრამ ეს მხოლოდ ტუალეტში შეიძლება.

თუ ოფისში საერთო გარდერობი არაა, ლიფტში სველი ლაბადით არ შედიან. მას იხდიან და გადაიკიდებენ ხელზე. ეტიკეტის თანახმად, ლაბადის ნაცვლად შეიძლება ვისარგებლოთ ცელოფანის ლაბადით (კაპიუშონით).

*ქოლგა* უნდა იყოს შავი, შავი-რუხი, შავი-ლურჯი, საქმიანი ადამიანისთვის ქოლგა აუცილებელია, რადგან კოსტიუმი, რომელიც წვიმაში მოხვდა, კარგავს ფორმას და არასდროს არ იქნება ისეთი, როგორიც იყო. შენობაში შესვლის წინ ქოლგას ხურავენ. ჩვენს სინამდვილეში, ქოლგას გაშლილ მდგომარეობაში აშრობენ, ეს ეტიკეტის უხეში დარღვევაა, დასაკეც ქოლგას კი დებენ პაკეტში და ინახავენ უჯრეში.

*ხელჩანთა.* საქმიანი კოსტიუმი კარგად ახასიათებს ადამიანს, მაგრამ ჩანთა, რომლითაც ის დადის სამუშაოზე, უკეთ ხსნის მის ხასიათს. კარგი საქმიანი პორტფელი იმიჯის ნაწილია, რადგან ცუდად ჩაცმული ადამიანიც კი პროფესიონალად გამოიყურება, როცა მას ხელში ჩანთა უკავია. და პირიქით, სავსე ხელჩანთა და პლასტიკატის პაკეტი უარყოფითად მოქმედებს თქვენს იმიჯზე.



ხელჩანთა – საქმიანი ადამიანის სავიზიტო ბარათია. მართლაც, უმაღლესი თანამდებობის პირები ხელჩანთის გარეშეც თავს კარგად გრძნობენ – საქმიან შეხვედრებზე ისინი ტყავის მსუბუქი საქაღალდითაც კმაყოფილდებიან. მაგრამ, ასეთ დონემდე ჯერ უნდა მივაღწიოთ...

მსხვილი საკეტები, ლითონის ნაწილები ჩანთაზე, გრძელი ქამრები შესაკრავად, აღარაა მოდაში. საშუალო რგოლის მენეჯერები ამჯობინებენ მხარზე გადასაკიდ, ვერტიკალურ ხელჩანთას, რომელსაც ერთდროულად სახელურიც აქვს – პლანშეტს. მამაკაცის ხელჩანთის ფერებია შავი, ყავისფერი, რუხი.

*ქალის ხელჩანთა* კი შეიძლება იყოს წითელი ან ლაქირებული. პატარა, ისევე როგორც დიდი ხელჩანთები აღარაა მოდაში. ოპტიმალურია საშუალო (25 X 25 სმ) ზომის.

კრიტიკულ მომენტში ცხვირსახოცის, ავტოკალმის, სავიზიტო ბარათის, მობილური ტელეფონის ძებნა შეიძლება საქმიან ქალს თანამდებობის დაკარგვად დაუჯდეს. მაინც, რა უნდა იყოს საქმიანი ქალის ხელჩანთაში? – ჩანაწერების წიგნაკი (ან ორგანიზერი), ავტოკალამი, მობილური ტელეფონი, სავიზიტე ბარათები, საფულე, გასაღები, ცხვირსახოცი, კოსმეტიკური ნაკრები, სარკე, სავარცხელი და სხვ.

ყველაზე მნიშვნელოვანი საგანი ჩანთაში კალმისტარია. ყველაზე პრესტიჟულია კალმიანი კალმისტარი (ოქროს კალამი არასდროს გამოდის მოდიდან). ყველაზე ძვირფასი კალმისტარი მოოქროვილი ან მოვერცხლილია. ამჟამად პოპულარულია ჩინური ლაქით დაფარული კალმისტრები, რომელზეც არ რჩება ნაკაწრი ან ცხიმის ნარჩენები.

სარკე უმჯობესია ცალკე იყოს – არ ღირს ხალხმრავალ ადგილას საპუდრეს დემონსტრაცია. გასაღებს ბუდე სჭირდება, რათა დანარჩენი ნივთები არ დაკაწროს, უმჯობესია თუ ბუდე იქნება ნატურალური ტყავის ან თანამედროვე – მტკიცე სინთეტიკის და ამასთან ერთად, ერთი ფირმის კოლექციიდან (ისევე როგორც საფულე, ბლოკნოტი, კოსმეტიკური ნაკრები).

*მზის სათვალეს* ჩვენს სინამდვილეში ყველგან ატარებენ, მაშინ როცა შენობაში მისი ტარება უღამაზოა. საქმიანი საუბრისას მზის სათვალეს ისინიან მაშინაც, თუ შეხვედრა ღია ცის ქვეშაა: ეტიკეტი მოითხოვს, რომ პარტნიორები ერთმანეთის თვალებს ხედავდნენ. სტილის ცვალებადობის გამო საჭიროა სათვალის ხშირი გამოცვლა.

თქვენი სამოსის ელემენტები ერთმანეთთან ჰარმონიაში უნდა იყვნენ, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ყველა დეტალი, დაწყებული ფესსაცმლით და დამთავრებული ქუდით, ერთ ფერში იყოს.

თანამედროვე შესედულებით, საკმარისია მხოლოდ წყვილების შესამება (მაგ. ფესსაცმლის და ჩანთის), ხოლო ზოგიერთ ფერებს, როგორცაა შავი, თეთრი, მუქი რუხი, წყვილი სულაც არ სჭირდებათ.

მრიგაღგარეგანი იმიჯი, ელემენტურობა კარიერაში ჩვენი წინსვლის საწინდარია. ამიტომ ის მუდმივ ყურადღებას მოითხოვს. კერძოდ, საჭიროა ტანსაცმელ – ფესსაცმლის შექენასაც ისევე პროფესიულად მიუდგეთ, როგორც ოფისში მუშაობას.

## საზოგადოება, სამართალი, კულტურა

უახლესი ტექნოლოგიების გამოგნებელი მიღწევები ზრდის ადამიანთა მისწრაფებებს, რასაც მოთხოვნის და მისი დაკმაყოფილების ციკლამდე მიყვავართ. ადამიანთა გარკვეული ფენები უსაზღვროდ მომთხოვნი გახდნენ: მომავლის იმედმა (მოლოდინებმა) განუხრელი ზრდა განიცადა და მოთხოვნებად გარდაიქმნა, მოთხოვნები კი – სამართლად. ადამიანთა დიდი მასები მოითხოვენ, რომ მთავრობამ წარმატებით გადაჭრას როგორც საკუთარი, ასევე მათი პრობლემები, ეს კი არღვევს მსოფლიოს ბევრი (მათ შორის, ჩვენი) ქვეყნის სოციალურ რეჟიმს. მაინც რა კავშირია საზოგადოების სამართლებრივ კულტურასა და ქვეყნის ეკონომიკას შორის?

სამართალი უმნიშვნელოვანესი სოციალური ფენომენია, ვინაიდან სოციალური ძალები, საბოლოო ჯამში, გარდაიქმნება სამართლად. მეორე მხრივ, საზოგადოებაზე ას სამართლის სისტემებიც ზემოქმედებენ.

ამ ორმხრივ ზემოქმედებაში განმსაზღვრელია სამართლებრივი კულტურის (სამართლებრივი ცნობიერების) ცნება, რომელიც ფასეულობების, ქცევების, მოსაზრებების აღმნიშვნელი ფართო ტერმინია. სამართლებრივი კულტურის საკითხები საკმაოდ შეუსწავლელია (ცოტაა გამოკვლევები), მიუხედავად იმისა, რომ სამართლებრივი კულტურის მახასიათებლები გაზომვადი სიდიდეებია, ფაქტობრივად, მათი გაზომვა ჯერ არც ჩატარებულა.

როგორც ავლნიშნეთ, სამართალს სოციალური ძალები ქმნიან. მაგრამ ეს არაპირდაპირი გზით ხდება. ომი, ტექნოლოგიური ცვლილებები, ეკონომიკური კრიზისები ავტომატურად კი არ აისახება სამართლებრივ წესრიგში, არამედ სოციალური კონფიგურაციის შეცვლის შემდეგ იცვლება ადამიანთა მოლოდინები, რომლებიც გარდაიქმნება მოთხოვნად, ხოლო შემდეგ – სამართლად.

სამართლებრივი კულტურა (როგორც საერთოდ, კულტურა), წარმოადგენს იდეების, ფასეულობების, ქცევების ერთობლიობას. ყოველ პიროვნებას აქვს გარკვეული სამართლებრივი კულტურა. შეიძლება საუბარი ასევე სოციალური ჯგუფების (მაგ. სხვადასხვა ქვეყნების) სამართლებრივ კულტურაზე. თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ ჯგუფის ყოველი წევრი იზიარებს იგივე იდეებს.

სამართლებრივ კულტურაზე მსჯელობისთვის ჯერ კულტურის ცნების განმარტებაა საჭირო.

კულტურა წარმოადგენს განსაკუთრებული სირთულის ობიექტს. მისი შემეცნება ბუნების შემეცნებისგან განსხვავებულია. კულტურას აქვს არაბიოლოგიური წარმოშობა – ის საზოგადოებასთან ერთად შეიქმნა. აქედან გამომდინარეობს საზოგადოების და კულტურის ერთიანობა, კულტურის სოციალური ბუნება. უკიდურესი ანტინატურალობა, არაბუნებრივობა – მისი ყველაზე თვალშისაცემი მახასიათებელი ნიშანია. ამრიგად, კულტურას სუბიექტური, ადამიანიდან გამომდინარე წარმოშობის წყარო აქვს. ის ადამიანის სამყაროა, ერთიანობაა ყოველივეს, რითაც ადამიანი ველურობას განუდგება (მათ შორის, საკუთარი თავის ველურობას)...

ზოგადი განმარტებით – კულტურა ესაა საგანთა სამყარო, აღებული ადამიანური მნიშვნელობის და ფასეულობათა ხედვის კუთხით. კლასიკური გაგებით, კულტურის ცნება განუყოფელია არა მარტო ადამიანის ცნებიდან, არამედ მიზანდასახული განვითარების ცნებიდანაც.

ამრიგად, ფართე გაგებით, კულტურა ახასიათებს ადამიანთა ცხოვრების წესს, მათი ურთიერთობების „გაადამიანებას“. კულტურა ახასიათებს ინდივიდის დამოკიდებულებას ბუნებასთან, საზოგადოებასთან, თავის თავთან, და ამიტომ განსაზღვრავს ამა თუ იმ ცხოვრების წესის „ხარისხს“.

ადამიანის მიერ შექმნილი საზოგადოების ნივთიერი სიმდიდრე კულტურის მხოლოდ გარეგანი ფორმაა. მისი ნამდვილი შინაარსი – თვით ადამიანის განვითარებაა. ადამიანი წარმოდგენილია კულტურაში, როგორც თვითცვალებადი, თვითგანვითარებადი არსება. კულტურას არ შეუძლია ფუნქციონირება მყარი, გამომუშავებული მოქმედების სტანდარტების, ქცევის სტერეოტიპების გარეშე.

კულტურა ასრულებს უმნიშვნელოვანეს სოციალურ ფუნქციას – გამოცდილების, ცოდნის, ადამიანის საქმიანობის შედეგების გადაცემის ფუნქციას.

საზოგადოების მატერიალურ კეთილდღეობასა და მისი კულტურის დონეს შორის არ არსებობს პირდაპირი და უშუალო დამოკიდებულება: მატერიალური კეთილდღეობის ზრდა ავტომატურად არ განსაზღვრავს საზოგადოების განვითარების კულტურის დონეს, ამიტომ, რიგ შემთხვევებში მატერიალური ცხოვრების დონე გამოდის, როგორც კულტურის განვითარების საფუძველი და საშუალება, სხვა შემთხვევებში – საზოგადოების ან მისი ცალკეული ფენების

მატერიალური კეთილდღეობის ზრდას მიყვავართ არა განვითარებისკენ არამედ კულტურის დეგრადაციისაკენ.<sup>1</sup>

ამრიგად, ეკონომიკას და კულტურას შორის არაა ცალმხრივი, წრფივი, მიზეზობრივი დამოკიდებულება: ეკონომიკა კულტურასთან დაკავშირებულია როგორც პირდაპირი, ისე შუალედური რგოლებით (საზოგადოების სოციალური სტრუქტურა, პოლიტიკა, იდეოლოგია და სხვ.). ასე რომ, კავშირი მათ შორის მრავალსახაა და ისტორიულად კონკრეტული (კულტურა ორგანულად დაკავშირებულია თავის დროსთან – მასში გამოხატულია კონკრეტული ეპოქის მოთხოვნები და პრობლემები).

მსოფლიოში კულტურათა მრავალფეროვნება ისტორიული ფაქტია, რომლებიც ამჟამად საზოგადოებრივი ცხოვრების გლობალიზაციის მძლავრ ზეგავლენას განიცდის.

სამყარო ხდება სულ უფრო პატარა (თანამედროვე ტრანსპორტი, კომუნიკაციის საშუალებები). ტექნოლოგიური რევოლუციის გამო თანამედროვე სამყარო წარმოადგენს კომპლექსურ, რთულ, ძალზე ცვლად სისტემას. კაცობრიობის ისტორიაში ვერაფერი ვერ შეედრება ჩვენი დროის სოციალური ცვლილებების აბსოლუტურ სისწრაფეს. ამას ფუნდამენტური გავლენა აქვს თანამედროვე კულტურაზე. სამართლებრივი კულტურა მზარდ ინტერტაციონალურ ხასიათს იძენს. ეკონომიკური თვალსაზრისით კი ეროვნული საზღვრები სულ უფრო მცირე მნიშვნელობას ინარჩუნებენ. ქვეყნებს ერთმანეთთან ეკონომიკური ურთიერთობები აკავშირებენ, სამართლებრივი ურთიერთობები კი მიჰყვებიან ეკონომიკურ ურთიერთობებს.

მსოფლიოში, რომელიც დაკავშირებულია ტელევიზიით, სატელიტური ანტენებით და აეროპორტებით ინტეგრაციულ პროცესებს კულტურათა ურთიერთშერწყმისკენ მიყვავართ. ამ პროცესების შედეგები არაერთგვაროვანია: არაა გამორიცხული ერთი, ძლიერი კულტურის მიერ მეორის ძალადობრივი ჩახშობაც. ცხოვრების ტრადიციული ფორმის მიმდევრები უკმაყოფილებას გამოხატავენ კულტურული იმპერიალიზმის წინააღმდეგ – ერები ცდილობენ შეინარჩუნონ თვითმყოფადობა, გააძლიერონ ტრადიციული კულტურა. ასე წარმოიშვა თანამედროვე სამეცნიერო-ტექნიკური კულტურის და ტრადიციული კულტურების ურთიერთობის რთული და წინააღმდეგობრივი პრობლემა, (როცა

<sup>1</sup> ამ მოვლენის მოწმე ყოველი ჩვენთაგანია.

რთულდება ქორწინების და მემკვიდრეობის ტრადიციული ფორმების შენარჩუნებაც კი).

ყოველი კულტურა აყალიბებს ადამიანის გარკვეულ ტიპს, გარესამყაროს სპეციფიკური აღქმით, რაც აისახება მის აზროვნებაზე, საზოგადოებაში ქცევაზე, მოქმედების საშუალებებზე.

სამართალი და მართლწესრიგი ადამიანის კულტურის ერთ-ერთი უმაღლესი მიღწევაა, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-კულტურული სიკეთეა, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს სამართლებრივ ფასეულობებს, სამართლებრივ იდეებს, ნორმებს, ინსტიტუტებს და სხვ. მართლწესრიგი საზოგადოებაში ფუნქციონირებს მხოლოდ მაშინ, როცა სახეზე გვაქვს სამართლის იდეურ-თეორიული, ფსიქოლოგიური, სოციალური და მატერიალურ-ფიზიკური კომპონენტები. ფორმალური, „კაბინეტში შექმნილი“ კანონები, სადაც სრული იდილია სუფევს, საზოგადოება კი მისი სრული ანტიპოდი, შეიძლება შევადაროთ მრუდე სარკეს, სადაც საწყისი და არეკლილი გამოსახულება ერთმანეთში შეუსაბამობაშია.

ეკონომიკაში აპრობირებული, მენეჯმენტის უახლესი, კულტურის კონცეფცია სამართალშიც შემოიჭრა. თანამედროვე შეხედულებით, სამართლის ყოველი რეფორმა განწირულია წარუმატებლობისთვის, თუ იგი არ მიიღებს მხედველობაში სამართლებრივ კულტურას. ყოველი წარუმატებლობა ამ სფეროში, როგორც წესი, ტექნიკურ ხარვეზებზე დაიყვანება და ავიწყდებათ, რომ ყოველი რეფორმა ფაქიზი და რთული ამოცანაა. ამიტომ, ისევე, როგორც ეკონომიკაში, სამართალშიც ამოსავალი წერტილი უნდა იყოს საზოგადოების კულტურის მიერ დაწესებული შეზღუდვები.

## მენეჯერი პრობლემების მარწმუნებში

წარმატება წარუმატებლობის მეორე მხარესაა ჩასაფრებული  
კორპორაცია IBM დევიზი

არაფერია იმაზე უფრო საშინელი, ვიდრე ამოქმედებული უმეცრება  
გოეთე

კრიზისული მოვლენები, რომლებიც ჩვენს ქვეყანაში ბოლო პერიოდში განვითარდა, მხოლოდ ქვეყნის ხელისუფლების სუბიექტურ თუ ობიექტურ შეცდომებზე არ დაიყვანება – ნაწილობრივ ის მსოფლიოში მიმდინარე გლობალური პროცესების შედეგაცაა.

მსოფლიო კრიზისების ეპოქაში შევიდა (ეკონომიკურ, სავალუტო, ეკოლოგიურ და სხვ.), საიდანაც გამოსავალი არ ჩანს (ყოველ შემთხვევაში, უახლოეს წლებში). ბუნებრივია, საზოგადოებაში გროვდება უკმაყოფილების, ურთიერთბრალდებების „უარყოფითი მუხტი“, რომელშიც, ასე განსაჯეთ, წვლილი ყოველ ჩვენგანს შეაქვს (ყველა „იძლევა რჩევას“, მიტინგებს, ხმაურიან „საქმის გარჩევებს“ თუ სასამართლო პროცესებს ბოლო აღარ უჩანს...).

აგრესია, მრისხანება, ამბიციის და თავდაჯერებულობის მსოფლიოს „აურის“ ერთ-ერთი ყველაზე დიდი დაბინძურების წყაროებია. ამასთან, მათი გამოვლენა არაკონსტრუქციულია, არ ცვლის არაფერს, და პირიქით, გვტოვებს ადამიანების სიყვარულის გარეშე (ყველა რელიგიაც ხომ ამას გვასწავლის). ჩვენი მოლოდინების, ოცნებების შესრულების ალბათობა მცირეა, და საჭიროა ამის შეგუება. გულგაცრუება ხომ სწორედ მოლოდინებს მოსდევს.

ცხოვრება განვითარების სხვადასხვა ეტაპებისგან, „თეთრი“ და „შავი“ ზოლების მონაცვლეობისგან შედგება. კრიზისული „შავი ზოლები“ ერების, ადამიანების განვითარების აუცილებელი ეტაპია, რომლის დროსაც გამოთავისუფლდება ახალი ძალები. შეიძლება ითქვას, რომ სწორედ სიძნელებებია

ცხოვრების განვითარების სტიმული (უფრო ზუსტად, მათი შიში). თავის შინაარსს და ფორმას ცხოვრება ხომ მხოლოდ ბედის დარტყმებით იძენს. სწორედ დანაკარგი ათავისუფლებს ადგილს დიდი წარმატებისთვის. მართალია, დანაკარგებს განვიცდით, მაგრამ ამას უნდა შევეგუოთ, მიუხედავად იმისა, რომ დაცულობის გრძნობას ძველი უზრუნველყოფს, ახალი კი – არა. უფრო მეტიც, ის გვაცლის ნიადაგს, რაც გვადიულებს ვეძებოთ ახალი საყრდენი წერტილი.

დიდი შეცდომაა მიღწეულით კმაყოფილება – თვითკმაყოფილი განწირულია. იოლი ცხოვრებისას სულიც უძღური და მოდუნებულია. სწორედ ამ კომფორტულ სიტუაციაში ჩაისახება მომავალი ტკივილის მიზეზი. თუ „მშვიდი ცხოვრების“ ფაზაში ჩვენ „დინებას მივყვებით“, კრიზისულ პერიოდებში განვითარების ფაზაში გადავდივართ; ამასთან, პირველი, ძნელი, ახლისკენ მიმართული ნაბიჯებით. ნამდვილი ცხოვრება კი სწორედ ასეთი ნაბიჯებისგან შედგება. კრიზისი წარმოიშობა მაშინ, როცა გვეშინია „აუცილებელი ნაბიჯის“ გადადგმის და ამიტომ აღარ ვართ ჩვენ თავთან ჰარმონიაში; როდესაც „არას“ ვეუბნებით მომენტს, სინამდვილეს.

მართლაც, უფსკრულს, რომელიც ჩვენ წინაა, ერთი ნაბიჯით ვერ გადალახავ, ნახტომს კი განარბენი სჭირდება, რასაც უკან დახვევის გარეშე ვერ შევასრულებთ. ჩვენ სწორედ ეს უკან დახვევა გვთრგუნავს. განსაკუთრებით, თუ ის ისე გრძელია, რომ დადლილობისგან ნახტომისთვის ძალა აღარ გვყოფნის. სწორედ აქაა საჭირო სიბრძნე, რათა განვსაზღვროთ უკუდახვევის ოპტიმალური მანძილი.

პრობლემის პირველადი მიზეზი ისევე ჩვენშია. როგორც პარადოქსულად არ უნდა ჩანდეს, გარემომცველი სამყაროს კრიზისის საფუძველი პიროვნული კრიზისია, ვინაიდან ადამიანები სამყაროს ნაწილი ვართ და გარეგანი სინამდვილე მხოლოდ შინაგანის ანარეკლია...

პიროვნული კრიზისის რამდენიმე ნაირსახეობა არსებობს: განვითარების, ურთიერთობების, ცხოვრების აზრის და სხვ. პიროვნული კრიზისების<sup>1</sup> მიზეზს რა გამოლევს – თუნდაც „სტრუქტურული ცვლილებების“ გამო დაკარგული თანამდებობა, უახლოესი ადამიანის გარდაცვალება, ქრონიკული უმუშევრობა ან

---

<sup>1</sup> დეპრესია და შიში სამუშაოს გაცდენის, შრომისუნარიანობის დაკარგვის მიზეზების პირველ ადგილზეა (აშშ-ში წლიური ზარალი \$53 მლრდ. აღწევს).



ასაკობრივი („ორმოცწლიანების“) კრიზისი. რადგან ასაკობრივი კრიზისი მენეჯერის კარიერის საუკეთესო წილებს ემთხვევა, ამიტომ ყურადღებას სწორედ მასზე გავამახვილებთ.

საქმე იმაშია, რომ გარკვეულ ასაკობრივ ზღვარს მიღწეული ადამიანი, ცდილობს შეაფასოს, რისი გაკეთება მოასწრო ახალგაზრდულ იდეალებთან შედარებით. ეს გამოცდა ყველაზე მთავარია ადამიანის ცხოვრებაში. ის თავის ოცნებებს, ცხოვრებისეულ მიზნებს ყოველდღიურობას, რუტინას უპირისპირებს და როდესაც მიხვდება, რომ კომპრომისებში აქტიური ცხოვრების გზა უკვე განვლო, იღუბიებს ემშვიდობება, იწყებს ფასეულობათა გადაფასებას, გაიაზრებს დარჩენილ მონაკვეთს და თუ შეიგნებს თავის ჭეშმარიტ შესაძლებლობებს, უფრო რეალურად გეგმავს დროს, შემდგომ ცხოვრებას.

კრიზისულ პერიოდში სულიერ გარდატეხას მოსდევს შინაგანი სამყაროს შეცნობა. მუდმივი ძიების და ანალიზის შედეგად ადამიანი გადადის „შინაგანი ცხოვრების“ ახალ, შედარებით უფრო მაღალ დონეზე.

დეპრესიის კარგი წამალია ადამიანებისადმი კეთილგანწყობა, შემოქმედებითი მუშაობა, რაც საშუალებას გვაძლევს გამოვამუშავოთ ნიჭი, უნარი.

ამრიგად, მენეჯერის საშუალო ასაკი გარკვეულ შინაგან პატიოსნებას, ვაუკაცობას, გონებრივ და სულიერ მოქნილობას, ცხოვრებისეული სირთულეების მიმართ აღდგომის აღებას, სიმტკიცეს, თავშეკავებულობას, ახალი იდეებისადმი ნაკლებ სიმკაცრეს და რაც მთავარია, საკუთარი ღირსების გრძნობის შენარჩუნებას მოითხოვს. უფრო ფართო თვალსაწიერით, კი შეიძლება დავასკვნათ, რომ მენეჯერის, საქმიანი ადამიანის კარიერა დაიყვანება კრიზისული სიტუაციებიდან გამოსვლის ხელოვნებაში.

## მენეჯერი შეკრებილი საზოგადოების წინაშე

ბრბო ჩუმად, უჩინრად მიჰქუხდა, როგორც  
ღვარცხოფი და მის წინაშე უძღური  
იყო თვით ღმერთი!

გ. ლეონიძე, „მარიტა“

საქართველოში დაწყებული ეკონომიკური კრიზისის გამო გრძელდება სამუშაოდან თანამშრომელთა მასობრივი დათხოვნა. უმუშევრობის და გაძვირებული ცხოვრების პრობლემებს ემატება დაძაბულობა, რაც გამოწვეულია დაკარგული ტერიტორიებით, ომების გამო მოსახლეობის მუდმივი მიგრაციით, სოციალური კავშირების გაწყვეტით და ხელისუფლების რიგგარეშე არჩევნებზე გაუთავებელი დისკუსიით.

ასეთ პირობებში, ბუნებრივია, რეგულაციურად განწყობილ, უკმაყოფილო ადამიანთა სტიქიური შეკრებები (და არა მხოლოდ დედაქალაქის ცენტრალურ მოედნებზე).

დაწესებულების ხელმძღვანელი, ფირმის მაღალი რანგის მენეჯერი სრულიად მოუმზადებელია ხოლმე შეკრებილი საზოგადოების წინაშე, რომელიც გარკვეულ პირობებში, სრულიად ახალი ნიშნების მატარებელია: ერთიანობისა და სოლიდარობის შეგრძნების შედეგად ის იქცევა ერთიან არსებად და ბრბოს სულიერი ერთობის კანონს ემორჩილება (ბრბოს ერთ-ერთი განმარტებით – ესაა კონტაქტური, გარეგნულად არაორგანიზებული ერთობა, რომელიც გამოირჩევა მისი შემადგენელი ინდივიდების მაღალი კონფორმიზმით).

ამდენად, მენეჯერისთვის სასარგებლო იქნება შეკრებილი საზოგადოების, მიტინგების ფსიქოლოგიის ცოდნა და სტიქიური მასების მართვის, „განეიტრალების“ პრაქტიკული რეკომენდაციები.

შეკრებილი საზოგადოების კონტროლის ჩარჩოებში მოქცევა მართვის თეორიის ყველაზე რთულ ამოცანად ითვლება. ამის მიზეზია კრებაზე, მიტინგზე პიროვნების შეგნებულობის, პასუხისმგებლობის შემცირება. ეს კი, თავის მხრივ, გამოწვეულია ანონიმურობის, უსახობის, „უმისამართობის“ (და აქედან გამომდინარე – დაუსჯელობის) შეგრძნებით.

მასაში ყოფნისას ინდივიდი ქვეცნობიერად ითვისებს სხვისი ქცევის ნიმუშებს, ექვემდებარება მას. ეს ურთიერთდამუხტვის ზომა დამოკიდებულია

პიროვნებათა საერთო განვითარებაზე (უფრო ზუსტად – თვითშეგნების განვითარებაზე). საბოლოოდ, ბრბო ინტელექტუალურად მის შემადგენელ ინდივიდებზე გაცილებით სუსტია.

ურთიერთშთაგონების შედეგად ადამიანთა გრძნობები და აზრები ერთ მიმართულებას იღებენ. ბრბოსთვის დამახასიათებელია მოუთმენლობა, მიაშიტობა, ამორფულობა, ავტორიტარიზმი, ყურადღების ცვალებადობა, ფანტასტიკური მოარული ხმები, მოწოდებების და ლოზუნგებისადმი იოლი დამორჩილება.

ყოველივე ეს ხელს უწყობს მიტინგის მონაწილეებს განახორციელონ ირაციონალური, რისკიანი, ძალადობის, სისატყის, ვანდალიზმის ნებისმიერი აქტი, რომელიც ჩვეულებრივ პირობებში, მათ ვერც კი წარმოუდგენიათ.

ერთი სტიმულით გამოწვეულ, იდენტური ემოციებისგან წარმოქმნილ ბრბოს არ გააჩნია რაიმე მორალური ნორმების კომპლექსი. ბრბოში აღმოცენდება პრიმიტიული (მაგრამ ძლიერი) იმპულსები, რომელთაც ვერ აკავებს ვერავითარი ეთიკური ან ორგანიზაციული ნორმები. ემოციური დაძაბულობა კი ამაღლებს საკუთარი ძალის შეგრძნებას და ამცირებს პასუხისმგებლობის გრძნობას.

ბრბოს განსაკუთრებულ ძალას აძლევს კონკრეტული ოპონენტების არსებობა (აღბათ, ამიტომ ერიდებიან ხოლმე ქვეყნის ლიდერები ასეთ მიტინგებზე გამოჩენას).

შეკრებილ საზოგადოებაში, მიტინგზე, ადამიანთა ქცევა გარკვეულ კანონზომიერებას ემორჩილება. პირველ რიგში მათზე მოქმედებს ჩახუთული ჰაერი (უჟანგბადობა). სტიქიურ გამოსვლებს ხშირად თან სდევს დამატებითი ეფექტები, გამოწვეული ალკოჰოლის და ნარკოტიკის ზემოქმედებით. საინტერესოა, რომ ადამიანთა ერთობლიობის ბრბოდ გადაქცევის (ჯერ კიდევ ბოლომდე ამოუხსნელი) მექანიზმია ე.წ. ცირკულარული რეაქცია, ურთიერთდამუხტვა. ამის მიზეზია წინასწარი, მდგრადი განწყობა, ახალგაზრდა ასაკი, არასაკმარისი სოციალური გამოცდილება და ნებისყოფა, დაბალი პოლიტიკური კულტურა. ურთიერთდამუხტვა თან ახლავს ნებისმიერ მასობრივ ღონისძიებას და გარკვეულ ოპტიმალურ დონემდე, სასარგებლოც კია (როგორც გამაერთიანებელი ფაქტორი). მაგრამ, კონტროლიდან გამოსვლის შემდეგ ის უკვე დეგრადაციის მიზეზი ხდება.

ადამიანს, რომელიც ამ პროცესებშია ჩართული, ეზრდება ბრბოს შიგნიდან მომავალი იმპულსებისადმი მგრძობიარობა, კარგავს ინდივიდუალურ განსხვავებულობას, ქცევაზე ცხოვრებისეული გამოცდილების ზეგავლენას, საღ აზრს. ინდივიდი იქცევა „როგორც ყველა“, იწყება ფსიქიკის ყველაზე მდაბიო, პრიმიტიული ფენების გააქტიურება.

ამ ფონზე წარმოიშვება ბარიერები რაციონალური არგუმენტების წინააღმდეგ. ამიტომ, რაციონალური მეთოდებით ზემოქმედება არა მარტო უდროოა, არამედ საშიშიც.

საინტერესია ბრბოთა კლასიფიკაცია:

1. შემთხვევითი ბრბო (მაგ. ცნობისმოყვარეები საგზაო შემთხვევისას, რაც განსაკუთრებით დამახასიათებელია აღმოსავლეთის ქვეყნებისათვის);

2. ექსპრესიული ბრბო (მაგ. პროტესტი საელჩოსთან, დაკრძალვით დამწუხრებული პროცესია), რომლის ექსტრემალური ფორმაა ექსტაზური ბრბო (მაგ. ცეკვა გულისწასვლამდის ლათინოამერიკული ქვეყნების კარნავალზე, ზოგიერთი დისკოთეკა);

3. კონვენციური ბრბო (მაგ. ფეხბურთის მატჩზე, წინასწარ გამოცხადებული პოლიტიკური მიტინგი), რომელსაც აქვს „კონვენციის“ გარეგანი ნიშნები: ფიქსირებული ადგილები, შემოღობილი და აკრძალული ზონები. კონვენციური მხოლოდ გარკვეულ მომენტამდე, ბრბო შეიძლება გადავიდეს მოქმედში;

4. მოქმედი ბრბო მენეჯერისათვის ყველაზე აქტუალური და საშიშია, მაგრამ ის ერთდროულად, ყველაზე მნიშვნელოვანია სოციალურ-პოლიტიკური გაგებით და ამიტომ ყველაზე უკეთაა შესწავლილი. ასეთ ბრბოში დომინირებს გაღიზიანება, ღვარძლი, სოციალურად სამართლიანი ხასიათის აღშფოთება. თავის მხრივ, მოქმედ ბრბოს შეიძლება ჰქონდეს აგრესიული, პანიკური, მომხვეჭელი ან მუამბოხე თვისებები. ამბოხებული ბრბო ყველა რევოლუციური რყევების აუცილებელი ატრიბუტია, კლასობრივი ერთგვაროვნებითა და თავისი კლასის ფასეულობების გაზიარებით. წარმატების შემთხვევაში ის იქნება „რევოლუციურიც“<sup>1</sup> ხოლო დამარცხებისას – „პუტჩისტური“.

<sup>1</sup> ბრბოს რევოლუციამდე ტრანსფორმაციის პოლიტიკურ-ფსიქოლოგიური დინამიკისთვის შესაძლოა, სულ რამდენიმე საათიც კი საკმარისი იყოს. ამისი ნათელი მაგალითია ირანში შაჰის რეჟიმის კრახი და ძალაუფლებაში აიათოლა რ. ჰომეინის მოსვლა: გადატრიალება მოყვა ქალაქის რამდენიმე ადგილას „სტიქიურად“ მოწყობილ საგზაო შემთხვევას.

მოყვანილი კლასიფიკაცია საკმაოდ პირობითია, რადგან პრაქტიკულად, ბრბოს ძირითადი თვისებაა გარდაქმნის უნარი: ერთი სახიდან მეორეში ის იოლად (სპონტანურად ან პროვოცირებულად) გადადის.

მიტინგის კონტროლის მანიპულაციის მეთოდები სწორედ ამ გარდაქმნის თვისებების გამოყენებას ეყრდნობა, საქმე იმაშია, რომ პრობლემა ბრბოზე ზემოქმედება კი არაა, არამედ მისი სწრაფი ტრანსფორმირებაა (ერთი სახიდან მეორეში).

თუ ბრბოს გამოუჩნდა ლიდერი, მისი ძალაუფლება შუუზღუდავია, რადგან მისი მიმდევრები კი არ აზროვნებენ, არამედ ბრმად მიყვებიან მის მითითებებს. ასეთ პირობებში აგრესიული ბრბო შეიძლება გადაიქცეს ამბოხებულად (რისი მაგალითიც ბევრია ჩვენს რეალობაში).

ბრბოზე ზემოქმედებისას საჭიროა აგრეთვე სპეციფიკური ფენომენის (ე.წ. ბრბოს გეოგრაფიის) გათვალისწინება:

საერთო მასის წინ წარმოიშვება მკვრივი ბირთვი, სადაც , როგორც წესი, ლიდერებია. მასის საერთო „დამუხტვა“ სწორედ აქედან იწყება.

შემდეგ რიგებში ის პირებია, რომლებიც ლიდერების მიზნებს ემსახურებიან, ხოლო უფრო შორს – ბრბოს „მომხვეჭელი“ ნაწილია, რომელიც მხოლოდ აგრესიული გზით პირად გამდიდრებაზე ფიქრობს. სულ ბოლოში გაფანტული არიან ცნობისმოყვარეები (რაც კარგად ჩანს ზემოდან გადაღებისას) – მათ მოვლენის მიზანი და არსი ცუდად ესმით.

ბრბოზე ზემოქმედება შეიძლება როგორც შიგნიდან, ისე გარედან. შიგნიდან ზემოქმედებისათვის საჭიროა ბირთვში შეღწევა (მაგ. დაწესებულების ადმინისტრაციის გამოყენებით). გარე ზემოქმედებისას კი, პირველ რიგში, ცნობისმოყვარეთა ჩამოცილებით იწყებენ.

შეკრებილ საზოგადოებას, მიტინგს თან სდევს ხოლმე მოარული ხმების, ჭორების გავრცელება. ამის მიზეზია, ძირითადად, საჭირო ოფიციალური ინფორმაციის დეფიციტი და და საზოგადოებაში ემოციური ბალანსის დარღვევა (ზედმეტი დაძაბულობა, ან პირიქით, პროვინციალიზმი – საინტერესო მოვლენების ნაკლებობა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში).

დიდ, ფართე საზოგადოებაში მოარული ხმები ბოლომდე ჭეშმარიტი არაა, ცირკულაციის პროცესში სიუჟეტი განიცდის რიგ კანონზომიერ ცვლილებებს, რომელიც საწყის ვერსიას მეტ-ნაკლებად ამახინჯებს (ქრება

საწყისი დეტალები, დარჩენილს კი ამახინჯებს საზოგადოების სტერეოტიპები).

ცნობილია აგრეთვე, რომ თავიდანვე ნაკლებ სანდო მთავარი ხმა, (მაგ. „მინისტრს ხსნიან“) მოქმედებს რა ადამიანთა განწყობაზე და მოქმედებებზე, იწვევს სიუჟეტში აღწერილ ეკონომიკურ-პოლიტიკურ სიტუაციებს: როგორც სოციალური ცხოვრების აქტიური ფაქტორი, თითქოსდა ობიექტურ რეალობას თავის სიუჟეტში ათავსებს.

დემოკრატიულ სისტემაში მთავარ ხმებთან ბრძოლას (ტოტალიტარული რეჟიმისგან განსხვავებით) შეზღუდული მნიშვნელობა აქვს. სისტემას, დაწესებულებას, გარკვეულობის და გაურკვეველის ოპტიმალური შეხამება შინაგანად მეტ მრავალფეროვნებას აძლევს, ამიტომ ის უფრო ადაპტიური და სიცოცხლისუნარიანია.

დემოკრატიულ საზოგადოებაში არ დგას მთავარ ხმებთან ბრძოლის ამოცანა, რომელიც პრაქტიკულად, დაიყვანება მხოლოდ ცალკეული შეზღუდული ჯგუფების (საბრძოლო ნაწილი, ექსპედიცია, პოლიტიკური პარტია და სხვ) მთავარი ხმებისგან დაცვით.

მიუხედავად ამისა, ის შეიძლება საშიშ იარაღად იქცეს შეგნებული პროვოკატორის ხელში, და ბრძოლის იგნორირებამ, შესაძლოა, მნიშვნელოვანი ზიანი გამოიწვიოს. ასეთ შემთხვევაში, საინტერესოა, რომ მთავარი ხმების პირდაპირი გამოყოფა და უარყოფა ხშირად საწინააღმდეგო ეფექტს იწვევს – მისი ინტენსივობა იზრდება. ჩვეულებრივ არაეფექტურია სტანდარტული ფრაზაც: „არ დაუჯეროთ მტრის ჭორებს“.

ცხოვრების ყველა შემთხვევისათვის მარტივი და ცალსახა ინსტრუქციები არ არსებობს. ეფექტური ღონისძიებების მისაღებად კი საჭიროა წყაროს სანდოობის შემოწმება. თუ კი ინფორმაციის წყარო (ტელეარხი, ჟურნალისტი, პოლიტიკური მოღვაწე) საკმაოდ ავტორიტეტით სარგებლობს, შედეგიანი იქნება „პირდაპირი“ შეტევა, მთავარი ხმის შინაარსის, მიზეზის, მითითებით და ალტერნატიული ვერსიის ჩამოყალიბებით.

რაც შეეხება ცირკულარული რეაქციის (ურთიერთდამუხტვის) ფენომენის ბუნებას, ის ჯერ ბოლომდე არაა გარკვეული. საქმე იმაშია, რომ ბრბოს ფსიქოლოგიის კლასიკური შრომების ავტორი, მე-19 საუკუნის ფრანგი მეცნიერი ლებონი განათლებით ექიმი იყო. აქედან გამომდინარეობდა მისი

„ურთიერთდასწავლების“ კონცეპცია. ამ ფენომენის ბუნებების გარკვევაში როგორც ჩანს, მხოლოდ მედიცინის და ფსიქოლოგიის ძალისხმევა არაა საკმარისი.

უკანასკნელ წლებში ამ მხრივ ბევრი რამ დაზუსტდა. თანამედროვე თეორიული აღმოჩენებით ფუნდამენტური ფიზიკის დარგში (კერძოდ, მაღალი ენერჯიების ელემენტარული ნაწილაკების ფიზიკაში), არაა გამორიცხული, რომ ურთიერთდამუხტვის პროცესში გარკვეულ როლს თამაშობს სხეულის მიერ წარმოქმნილი არა მხოლოდ რამოდენიმე ელექტრომაგნიტური ველი, არამედ ელემენტარული ნაწილაკებიც (მიკროლეპტონები) რომელთა მეშვეობითაც ხდება ადამიანებს შორის ( და საერთოდ, სამყაროსთან) ურთიერთობა. ბრბოში ინტელექტუალური თვითკონტროლის შემცირების გამო, მგძნობიარობა ამ ფიზიკური ველების მიმართ, უბრალოდ, იზრდება.<sup>2</sup>

დაბოლოს, სამწუხაროდ, ცივილიზაციებში, საზოგადოებაში, სადაც ქვეყნის პრობლემების გადაჭრაში მიტინგებს (და ბრბოს) წამყვანი როლი უკავიათ, ადამიანი არსებობის აზრს, თავის „მე“-ს კარგავს.

ერთდროულად მასში იწყებს დომინირებას განგაშის გრძნობა, ვინაიდან თავს მტრული და გაურკვეველი ძალების სათამაშოდ გრძნობს.

საერთოდ, ქვეყნის ხელისუფლების რეგულარული შეცვლა პუტჩებით და რევოლუციებით მხოლოდ სუსტი პოლიტიკური კულტურის ქვეყნებისთვისაა დამახასიათებელი.

---

<sup>2</sup>ამ მხრივ საინტერესოა ცნობილი რუსი მეცნიერის, კოსმობიოლოგიის ფუძემდებლის ა. ჩიუევსკის (1970 წლამდე აკრძალული) შრომები, ფიზიკოსების ნ. ტესლას, გ. შიპოვის, დრუნვალო მელქისედეკის სენსაციური გამოკვლევები ე.წ. „მერ-კა-ბას“ (ადამიანის ენერგეტიკული გამოსხივების) შესახებ, რაზეც განვითარებულ ქვეყნებში ადამიანის ცნობიერებაზე ზემოქმედების იარაღის შექმნაზე მუშაობენ.

## მენეჯერის კარიერის სულიერი ასპექტები

შთამომავლები გაიხსნებენ  
არა პოლიტიკაში გამარჯვებებს,  
არამედ, თუ რა გავაკეთეთ ჩვენ  
ადამიანის სულიერი განვითარებისათვის  
ჯონ კენედი

შევხვდით „საჭირო“ ადამიანებს, „დავაქსეროქსეთ“ აუცილებელი ქაღალდები, შევიტანეთ კომპიუტერში დიდიდან დაგეგმილი ინფორმაცია, გადავიხადეთ ყველა კანონიერი (თუ უკანონო) გადასახადი...

ძილის წინ სულ ათიოდე წუთი საკუთარ თავთან მარტო დავრჩით. თითქოს ბევრს მივადწიეთ ცხოვრებაში, მაგრამ მაინც უკმარისობის, შინაგანი სიღარიბის გრძნობით ვემშვიდობებით დღეს. თითქოს რაღაც მთავარი გვერღზე დავგვრჩა...

იქნებ ერთად გამოვიკვლიოთ ამის მიზეზი.

მე-20 საუკუნის ცხოვრებიდან თანამედროვეში ცვლილებები ძალიან სწრაფია და ჩვენ ვერ ვასწრებთ ცხოვრების ახალ წესზე გადასვლას.

21-ე საუკუნე არნახული ტემპის სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის, დიდი გამოწვევების წინაშეა. მომავლის საზოგადოების ნიშნები უკვე ჩანს – რამდენიმე ათეული წლის შემდეგ კი გვექნება ახალი რეალობა: გლობალიზაციის ეპოქას ე.წ. ტექნოლოგიური სინგულარობის ეპოქა<sup>1</sup> შეცვლის, ადამიანის კონტროლიდან გამოსული უახლესი ტექნოლოგიებით.

თანამედროვე საქართველო წარმოადგენს სისტემას, რომელშიც ერთდროულად იქმნება უმნიშვნელოვანესი საზოგადოებრივი ქვესისტემები: სოციალურ-ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციოკულტურული და სხვ., რომლებიც განსაკუთრებულ გარდამავალ მოდელს ქმნიან. შესაბამისად, ის ეთიკური ნორმები და პრინციპები, რომლებიც ხორციელდება თანამედროვე ქართულ სამეწარმეო სფეროში, ასევე ჩამოყალიბების პროცესშია, გარდამავალია. ეს ნორმები

<sup>1</sup> აშშ-ში 2009 წელს შეიქმნა სინგულარობის უნივერსიტეტი, სადაც ამზადებენ სპეციალისტებს მომავალი გლობალური პრობლემებისთვის, ხელოვნური (მანქანური) ინტელექტის ეპოქისათვის.



ტოტალიტარული ეკონომიკიდან და დასავლეთის საქმიანი კულტურიდან გამომდებელი ქცევის სტერეოტიპების თავისებური სინთეზია. თვით ბაზარს არ აქვს ზნეობა. ის სარკესავით ირეკლავს მისი მონაწილეების ზნეობას თუ უზნეობას.

ამჟამად ჩვენს რეალობაში, ბიზნესით დასაქმებულ ადამიანების უმეტესობას დაბალი საერთო კულტურა აქვს, ამიტომ არაა გამორიცხული, რომ ბაზრის იდეა დისკრედიტირებული იქნება და ბაზრის ცნებამდე ჩამოვა (ამ სიტყვის უარყოფითი მნიშვნელობით). ეთიკის და კულტურის საკითხები პრიორიტეტულია ეკონომიკასთან მიმართებაში. მაგრამ მეწარმეთა ძირითად მასას არ სურს ეთიკური ჩარჩოებით თავის შეზღუდვა. თვით სახელმწიფოს ჯერჯერობით არ შეუქმნია ისეთი პირობები, რომ „მორალური“ ბიზნესი უფრო მომგებიანი იყოს, ვიდრე „არამორალური“.

ნებისმიერ საქმიანობაში მთავარი საზომი ადამიანი უნდა იყოს და, საბოლოოდ, ეკონომიკურადაც ყველაზე მომგებიანი ეს იქნება. დღევანდელ პირობებში, ენთუზიაზმი თუ არაა აღჭურვილი ცოდნით, ეთიკით, მას ბოროტების მოტანა უფრო შეუძლია.<sup>2</sup>

როცა წარმოება და მოხმარება იქცევა ცხოვრების აზრად, მიზეზები უნდა ვეძებოთ არა ეკონომიკაში, არამედ იმაში, რომ შესუსტდა სოციოკულტურული გარემო.<sup>3</sup> ყველა ბოროტების და სიკეთის სათავე ადამიანის სულში უნდა ვეძებოთ.

ფული მეორადი ღირებულებაა. „მეორადი სიხარულით“ გატაცებული ადამიანი ფლანგავს პირველად ფასეულობებს, რომლებსაც მიეკუთვნება საკუთარი ღირსების გრძნობა (რომლის დაცვა თვით სიცოცხლეზე უფრო საჭიროა), ადამიანის სულის სილამაზე, დედობრივი (მამობრივი) გრძნობა, მშობლის სიყვარული, საკუთარი სულიერი სახე („მე“, რომელიც არ უნდა გაფლანგოს სიკეთისთვის ბრძოლაშიც კი), სირცხვილის გრძნობა, შემოქმედების სურვილი, სინდისი და სხვ. განვითარებულ ქვეყნებში კი პირველად ღირებულებებს დაემატა... დრო.

მატერიალური ნივთების (აგარაკი, მანქანა და სხვ.) ფლობა შესანიშნავია, მაგრამ ისინი მეორადი ფასეულობებია. როცა მათ ვცვლით პირველადზე, ეს იგივეა, რომ მზის, სინათლის სხივი გავცვალოთ... ხელოვნურ განათებაზე.

<sup>2</sup> ამიტომ, ზოგჯერ ის, ვინც უსაქმურად გვეჩვენება, უფრო მნიშვნელოვანი ადამიანური, „ღვთიური“ საქმითაა დაკავებული.

<sup>3</sup> მაგალითად, საქართველოში ბოლო წლებში გაურკვეველობა და დაძაბულობა ცხოვრების წესად იქცა.

ადამიანს სჭირდება რაღაც, რაც მას შთააგონებს ბრძოლას, რაღაც უფრო მეტს, ვიდრე ეს მას სჭირდება (და რასაც ის ღრმად იწამებს).

ვაჭრული ცივილიზაცია კი ადამიანებს ოჯახშიც კი ეგოისტად აქცევს და ესაა ტრაგედია.

არაჯანსაღ საზოგადოებას მორალიც არაჯანსაღი აქვს: ყველაფერი, რასაც მოაქვს მოგება, მოაქვს მოგება მონოპოლიებისთვის – ითვლება ზნეობრივად.

ყოფაცხოვრების, პირადი მოხმარების გაფეტიშება (როცა მოხმარება ჰარმონიული განვითარებიდან არ გამომდინარეობს), მომხმარებლური ფსიქოლოგია წარმოადგენს მკვებავ გარემოს საზოგადოებრივი პასიურობისთვის, უპრინციპობისთვის, კონფორმიზმისთვის. რეკლამა აძლიერებს ჩვენში “ჯოგურ” ინსტინქტს – არ ჩამოვრჩეთ ცხოვრებას! ერთდროულად, სახელმწიფოსათვის დაბალი კულტურის დონე ზოგჯერ მომგებიანია, ადვილია ადამიანის დარწმუნება, რომ მისთვის ნივთის შეძენა აუცილებელია.

ნივთების საშუალებით თქვენ შეგიძლიათ მხოლოდ სხვების (და არა საკუთარი თავის) მოტყუება. საკუთრებას, სამწუხაროდ, მოაქვს ტანჯვაც (მხოლოდ ნიჭიერი ადამიანისთვისაა ფული შემოქმედების „სისხლი“). მართლაც, ძლიერნი ამა ქვეყნისა, ტანჯავენ რა სხვებს, ტანჯავენ თავის თავსაც.

ღია ინფორმაციული სივრცისა და სოციალურ ლიბერალური საბაზრო ფასეულობების გავრცელების პირობებში აქტუალური ხდება სოციალურ-ეკონომიკური ქცევის რეგულირების ეთიკურ-რელიგიური ბერკეტების გამოყენება.

საბაზრო რეფორმების ეფექტიანი ჩატარების საფუძველია საბაზრო სისტემის საზოგადოების სპეციფიკურ სოციოკულტურულ მოთხოვნებთან ადაპტაციის უნარი, ყურადღების გამახვილება სოციალურ-ეკონომიკური ქცევის ტრადიციულ ფაქტორებზე, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია მართლმადიდებლური ღირებულებები.

ის ფაქტი, რომ ჩვენი ბოლო წლების “რეფორმები” აღმოჩნდა მხოლოდ საკუთრების გრანდიოზული გადანაწილების საფარველი, მიზეზი მეტწილად ძვეს რელიგიურ, სულიერ სფეროში. ე.ი. ამ რეფორმის ავტორების მსოფლმხედველობის თავისებურებაში.

ეკონომიკის ორგანიზაციის მართლმადიდებლური პრინციპები წითელ ზოლად გასდევს ქართველი ერის მთელ ისტორიას: საქართველოს მთელი შრომითი და სამეურნეო ეთიკა გაჯერებულია მართლმადიდებლური მორალით. ეკონომიკური ცხოვრება მოითხოვს, პირველ რიგში, პირადი პასუხისმგებლობისა და თვითდისციპლინის, ადამიანთა სულიერი სიჯანსაღის გაზრდას, რაც

გულისხმობს პროფესიული შრომის სფეროში უმაღლესი ეთიკური და რელიგიური ღირებულებების, ზნეობრივი მოვალეობების აღიარებას.

უახლესი ტექნოლოგიების სწრაფი ცვლილებების ფონზე, როცა დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპრომისს, ცხოვრების აჩქარებულ რიტმს და ადამიანობას შორის, პროფესიული სიმწიფის მაჩვენებელი გახდა ზნეობა. უნაყოფოა პრაქტიკული ცოდნა, რომელიც არაა დაბალანსებული მორალით.<sup>4</sup> განათლებამ არა მარტო ცოდნა უნდა გადასცეს, არამედ აღზარდოს სინდისიც (უნიკალური აზრი, რომელსაც ღირებულებათა რღვევა არ შეხებია). „ცოდნა სინდისის გარეშე – სულის დაღუპვაა“ – წერდა რაბლე.

ჩვენთან ჯერ კიდევ ბევრია ამორფული, „ლოკოინა“ ადამიანები (ინტელიგენტობის გარეგანი ატრიბუტებით), რომლებიც თავს „წესიერად“ თვლიან მხოლოდ იმიტომ, რომ ცუდს არ აკეთებენ. სიძულვილი მათ არ იციან, იმიტომ არც გულწრფელი სიყვარული შეუძლიათ. მათი წარმოდგენების უმეტესობა მოგვაგონებს მრუდე სარკის ანარეკლს, შთაგონებულია მასობრივი კომუნიკაციების საშუალებებით და საბჭოთა სკოლის სისტემით.<sup>5</sup>

ბევრს არ უყვარს არც საკუთარი თავი, არც სხვები. რობოტივით ძილბურანში ცხოვრობს, როგორც სამუშაო ძალა და არა ადამიანი (მცირე მოთხოვნებისას არც ნებისყოფის მობილიზაციაა). ისინი გვაგონებენ მგზავრს, რომელიც მატარებელს ჩამორჩა. მათი ცხოვრება, რომელიც დიდ, საზოგადოებრივად მნიშვნელოვან მიზნებს არ ემსახურება, მძიმეა. ასეთი ადამიანი პრეტენზიულია, სხვას აკრიტიკებს იმის შიშით, რომ ის უფრო თავხედმა არ

დაამციროს. მისი უარყოფითი ემოციები სიხარულის ნაკლებობითაა გამოწვეული. ერთდროულად, შეცდომაა „სერიოზული“ მიზნების დასახვა და მისკენ „იდაყვის გამოყენებით“ სწრაფვა. როგორც წესი, მთელ ცხოვრებას ჩვენ ვხარჯავთ არა იმ საქმეებზე, რომლებიც მართლა მნიშვნელოვანია, ხოლო სულიერ ძალებს, სულიერ განვითარებას კი შემდგომისთვის გადავდებთ. პირადი, დროებითი მიზნების გარდა, საჭიროა ვიქონიოთ დიდი, ზეპირონული მიზანი (მაშინ წარუმატებლობის რისკი მინიმალური იქნება), სუსტი ადამიანის მოქმედება კი განისაზღვრება უახლოესი პერსპექტივით. უფრო ძლიერია ადამიანი, რომლის პერსპექტივა პირადულია, მაგრამ მაინც შორეულია. ყველაზე მაღლა კი დგას ადამიანი, რომლის შორეული

<sup>4</sup> ამის გამოა, რომ უკულტურო ადამიანს ტექნიკა იმონებს.

<sup>5</sup> ინფორმაციის თავისუფლებამ კრახი განიცადა—ადამიანები არაფერზე აღარ რეაგირებენ. ტელევიზია, გადააქვს რა ყურადღება მთავარიდან მეორეხარისხოვანზე, არ გვაძლევს ვიწრო გარემოდან გამოსვლის საშუალებას. საბჭოთა სკოლაში კი ინდივიდუალურ აზრს ათეული წლები პრიორიტეტი არ ჰქონდა.

პერსპექტივა უპირველესად, საზოგადოებრივია. ამრიგად, დიდ ნებისყოფას მხოლოდ დიდი მიზანი ბადებს.

ადამიანები ცუდად არიან მხოლოდ იმის გამო, რომ თვითონ ცხოვრობენ უგუნურად (არ აქვთ შინაგანი „საყრდენი წერტილი“) და არა გარეშე მიზეზებით. ჭეშმარიტად, კარგად ვერ იქნება ის, ვინც იცის მხოლოდ ალება (და არა გაცემა).

სამწუხაროდ, დღეს სამყაროს, ძირითადად, შურის გრძნობა მართავს. ადამიანებს ეშინიათ იყვნენ ნაკლებად წარმატებული, ვიდრე, თუნდაც შეძლებული მეზობელი (მაშინ, როცა, რაც ნაკლებს ფიქრობ წარმატებაზე, მით მეტია მისი ალბათობა). კერკეგორი მართალი იყო: „ბედნიერების კარი მხოლოდ ჩვენსკენ იღება, ვინც წინ ისწრაფვის, მხოლოდ უფრო მჭიდროდ ხურავს მას“. სლოგანი „წარმატება ნებისმიერ ფასად“ ყოველთვის ცუდად მთავრდება.

ამრიგად, ჩვენთან დაბალია სოციალური კაპიტალი (ნდობის კოეფიციენტი, თანამშრომლობა, „გამჭვირვალობა“), რომელიც თავისი მნიშვნელობით ფინანსურ კაპიტალზე უფრო მეტია – ფლიდებით სავსე საზოგადოებაში ყველაფერი მალე იფლანგება.

ჩვენს საუკუნეში გაიზარდა მენეჯერის სოციალური როლების რაოდენობა (მგზავრი, საქმიანი პარტნიორი, სხვადასხვა ჯგუფის წევრი და ა.შ.), რაც, წინა საუკუნისაგან განსხვავებით, აძნელებს „ინტეგრაციას“ (რაიმეს შექმნა მეტ აქტიურობას მოითხოვს). ამიტომ, სამუშაო დღემ შეიძლება ისე არეულად და ფუჭად ჩაიაროს, რომ დავიდალოთ არა მუშაობით, არამედ უაზრო ქაოსით. კარგი თანამდებობები ნაკლებია, ვიდრე ნიჭიერი ადამიანები. ცხოვრების რაციონალიზაცია (თუნდაც სამსახურებრივი სუბორდინაცია),<sup>6</sup> ადამიანს ბუმერანგივით უბრუნდება საკუთარი „მე“-ს დაკარგვით: ერთიანი წესრიგი საზოგადოებაში გვიტრიალდება ადამიანის ბუნების საწინააღმდეგო „წესრიგით პირიქით“.

საპასუხისმგებლო, დაძაბული მუშაობისგან წარმოიშვა გრძნობებისგან დაცლილი ადამიანის, კონფორმისტის ახალი ტიპი („გარანდული მლიქვნელი“, „სტიუარდესას სინდრომით“,<sup>7</sup> „საქმიანი ტიპი“ და ა.შ.), რომელიც თავის თავს საშუალებად აქცევს. დიდ ქალაქში, თვითკმაყოფილი და გულგრილის ნიღბით ყოფნა (განსაკუთრებით, მამაკაცებში) ჩვეულებაში გადადის. ხშირი შენიღბვისგან მენეჯერი კარგავს კონტაქტს თავის გრძნობებთან, რაც იწვევს სტრესს. საერთოდ ეგოცენტრული პიროვნება უფრო ადვილად ექცევა სტრესის ქვეშ. კარგი მენეჯერი

<sup>6</sup> სუბორდინაციაში ჩადებულია გარკვეული ზეწოლა ადამიანის ღირსების გრძნობაზე და ზოგ თანამშრომელში ეს ეფორიას იწვევს.

<sup>7</sup> ყალბი, „კეთილგანწყობილი“ ღიმილით.

კი ნიღბის გარეშეც თავს მშვენივრად გრძნობს. სამეცნიერო-ტექნიკურმა პროგრესმა ადამიანებს ცნობიერების რაციონალური მხარე<sup>8</sup> განუვითარა. მაგრამ მეორე, გრძნობა-ემოციურ მხარეს ნაკლები მნიშვნელობა როდი აქვს (საერთოდ, რაღაც მომენტის შემდეგ, ადამიანის განვითარება არასწორად მიდის – ვითარდება გონება და უგულვებელყოფილია გრძნობები). ამრიგად, რაც უფრო სულიერია, „მაღალი სინჯისაა“ ადამიანი, მით უფრო ადვილად უმკლავდება სტრესს, ფსიქოტრავმას, ცხოვრებისეულ გამოცდას.

ადამიანის დიდებას შეადგენს სულიერი, აზროვნების ძალა, ნებისყოფის სიმტკიცე. დღეს მენეჯერის ნებისყოფის თვისებები ვლინდება სირთულეების მიმართ მის თავდაჭერილობაში. იდეალში, მენეჯერი უნდა იყოს პატიოსანი და განვლოს ცხოვრება რაინდულად, უშიშრად, ჭკმმარიტი თავისუფლებით და ეცადოს, ნაკლებად „ითამაშოს“.

ნიჭიერმა, კრეატიულმა ადამიანმა მხოლოდ თვითონ იცის, რა შეეძლო მას მიეცა ადამიანებისთვის და ვერ შეძლო, ამიტომაც განიცდის თავის თავით უკმაყოფილებას, ხარჯავს რა თავის ენერჯიას ჩვენი ცხოვრებით ნასაზრდოვებ, ასთავიან ურჩხულთან ბრძოლაში. ჭკვიანს უამრავი დრო ეხარჯება, თუ უწევს ფიქრი უნიჭოს ნაცვლად, რადგან, როგორც შილერმა თქვა, ასეთთან თვით ღმერთია უმწეო... ესაა კაცობრიობის უბედურება. „ოროსნების“ საზოგადოებაში შეეიკის როლის თამაშის მეტი გამოსავალი არაა...

ბოლო წლების გლობალურმა ეკონომიკურმა პრობლემებმა საზოგადოებრივ და პირად ურთიერთობებზე დიდი ზეგავლენა მოახდინა. ავიღოთ თუნდაც მენეჯერი, რომელიც ყოველთვის განსასჯელის როლშია. ის მუდმივ „ფორმაში“ უნდა იყოს, ზიდოს თავისი ჯვარი. მაგრამ მაინც არავის ძალუძს ყოველდღე იყოს თავის საუკეთესო ფორმაში.

შეუძლებელი გახდა სამსახურში (ან პირად ცხოვრებაში, ოჯახში) მოდუნება. ითვლება, რომ სისუსტის უმნიშვნელო გამოვლენაც კი არღვევს წონასწორობას ჯგუფში, ოჯახში (...და იქვე უღმობლად ვისჯებით)...

პატიემოყვარეობას აყოლილი მენეჯერი ცხოვრობს, ასე ვთქვათ, არანორმალური ცხოვრებით – მას აზრის კონცენტრაციისთვის, დაფიქრებისთვის დრო არ რჩება. ასეთი ბრძოლით კი მუდამ დაღლილი ვართ და ნამდვილ ცხოვრებას ვგრძნობთ მხოლოდ... ავადმყოფობის დროს.

---

<sup>8</sup> არსებობს თავის ტვინის მიერ ინფორმაციის გადამუშავების ორი სისტემა: თუ ამერიკელების და ევროპელების აღზრდის სისტემა და კულტურა უპირატესად თავის ტვინის მარცხენა („პრაქტიკულ“) ნახევარსფეროს განვითარებას იწვევს, აღმოსავლეთის ხალხებში უპირატესობა მარჯვენა (ან ორივე) ნახევარსფეროს ეძლევა.

ყველას მობეზრდა „კარგი სახე ცუდი თამაშით“. გვესურს მხოლოდ უბრალოება და სიმართლე, შეცდომის, სისუსტის უფლება, რომ ჩვენზე „არ შეიწმინდონ ფეხები“.

ერთდროულად, რეკორდებზე ორიენტირებულ საზოგადოებაში, სხვის სისუსტეზე საუბრისას გვიჩნდება ძალის მოჩვენებითი შეგრძნება, არაჯანსაღი სიმშვიდე.

სისუსტის უფლება (ჩვენი და სხვისი) მთავარია დეპრესიული მდგომარეობის პროფილაქტიკაში (როცა გვესმის სხვისი, მას საშუალებას ვაძლევთ გახდეს უფრო ძლიერი). უფრო ზუსტად, ადამიანი სუსტი კი არაა, გულწრფელი და ბუნებრივია თავის ქცევაში. ის ნამდვილია (და ეს მისი საუკეთესო თვისებაა).

საერთოდ, ცხოვრების თანამედროვე რიტმში, გრძნობათა ადამიანური გამოვლენა ხელახლა უნდა ვისწავლოთ: ადამიანი სუსტია, ხშირად მოსდის შეცდომა, მას გამოსწორების საშუალების მიცემა სჭირდება (ეს უკვე ახალმა თაობამ უნდა გააკეთოს). ამასთან შეიძლება გვქონდეს სისუსტეები, მაგრამ არ უნდა გავხდეთ უმწეო.

როდესაც მედროვე სხვის ნიღაბს იკეთებს, ამით მზადდება ნიადაგი გაუგებრობისთვის, რადგან ილუზიები ადრე თუ გვიან ქრება და წარმოიქმნება კონფლიქტი. ეს კი ვნებს ჩვენს ფსიქიკას, ფინანსებს. „ემმაკობა“ საერთოდ, შეზღუდული ადამიანების აზროვნების წესია.

დაბოლოს, როგორც ყველა უფლება, სისუსტის უფლება მოვალეობებით, პასუხისმგებლობითაა შემოფარგლული და სხვაზე ზრუნვით იწყება.

ფორტუნა, საერთოდ, არ გვიგზავნის არც კარგს, არც ცუდს, მის კარგ ან ცუდ შედეგს ჩვენ წარვმართავთ – მახინჯვი სული ყველაფერს უარესისკენ მიმართავს. საერთოდ, ნებისმიერ პირობებში ჩვენზეა დამოკიდებული, მონა ვიქნებით თუ თავისუფალი ადამიანი.

ადრე თუ გვიან, ყოველმა ადამიანმა უნდა გაარკვიოს ცხოვრების ძირითადი საკითხი – რომელია უკეთესი, იაფი ბედნიერება, თუ ამაღლებული ჭირთათმენა? უნდა გააკეთოს არჩევანი მოგებასა და პატიოსნებას, უსინდისობასა და ზნეობრივს შორის. ეს გადაწყვეტილება წარმატებულმა მენეჯერებმა მიიღეს უკვე ახალგაზრდობაში, რამაც განსაზღვრა მათი ცხოვრება – ყოველდღიური უმნიშვნელო ქცევა ქმნის ან ანგრევს პიროვნებას.

სინდისთან პირველი კომპრომისი აჩენს მეორეს და პოზიციების დათმობა ზეავივით იზრდება. მიტომ, პატიოსან ადამიანად დარჩენა „საკმაოდ ძვირი“ ღირს.

## მენეჯერი კარიერის დასაწყისში

ადამიანთა უმეტესობა მხოლოდ პენსიაზე გასვლის შემდეგ, სიცოცხლის ბოლო წლებში ხვდება, რომ ცხოვრობდა, მანამდე კი ის სიცოცხლეს, ცხოვრებას ფლანგავს.

შრომის მოთხოვნილება პიროვნული კულტურის ძირითადი ნიშანია: განათლებულის ერთი დღე „უფრო ხანგრძლივია“, ვიდრე უეცრის საუკუნე. საერთოდ, ყველაფრის წამალი ხომ შრომაა.

ახალგაზრდა მენეჯერი ეძებს თავისუფლებას მოვალეობებისგან, ზედმეტი შრომისაგან, მაგრამ სწორედ ამან გაგვხადა ჩვენ ადამიანები. გარდა ამისა, მას „დამოუკიდებლად მუშაობის“ კომპლექსი აქვს – ზედმეტად ზრუნავს გარეგან ატრიბუტიკაზე. მენეჯერი საკუთარ თავს სხვისი თვალთ უყურებს – საზოგადოება თვალეხია. ამდენად სხვები მასზე გავლენას ახდენენ. ჩვენს ნამდვილ სახეს კი სარკეშიც კი ვერ ვხედავთ (მაშინვე ვასწორებთ მიმიკას).

ჩვენი უარყოფითი თვისების გამო (რასაც სხვა ძნელად ეგუება), საჭიროა დისტანცია ურთიერთობებში.

ოფისში ჩვენ შევხვდებით, ძირითადად პიროვნების ორ ტიპს: „გამარჯვებულს“ ანუ „რეალიზებულს“ (მაგ. თვითკმაყოფილი ჩინოვნიკი) და „წარუმატებელს“ – „არარეალიზებულს“ (შინაგანი უკმაყოფილებით), რაც ბავშვობის ასაკიდანაა ჩამოყალიბებული.

„რეალიზებულთა“ თავდაჯერება ზოგჯერ მათი შეზღუდული ბუნების გამოვლენაა, როცა უცხოა ძლიერი ვნებები, ხოლო „სადი აზრის“ უკან ხშირად იმალება მხდალი, ყალბი ადამიანი. მართალია, ზოგი მათგანი კომუნიკაბელურია, იძენს ბევრ ამხანაგს,<sup>9</sup> მაგრამ ზოგჯერ ამის უკან „ხეირის“ მიღება დგას.

„არარეალიზებულთა“ სუსტ ნერვულ სისტემას კი ხშირად მეტი შემოქმედებითი შედეგები მოაქვს ხოლმე.

ნამდვილი ადამიანი მატერიალურზე მაღლა მორალურ ღირებულებებს აყენებს. ის არავისგან არ ელის მადლობას, თვითონ გრძნობს თავს ყველას მიმართ ვალში, თავისუფალია სულიერად, სიკეთეს არ აქცევს საქონლად („მე შენ, შენ მე“), ცდილობს იყოს გაწონასწორებული, ერთგული, სულგრძელი, იმეგობროს

<sup>9</sup> საერთოდ, ადამიანს მიდრეკილება აქვს იამხანაგოს მასთან, ვინც ნაკლებად ფხიზელია, მასზე დაბლა დგას. მაშინ ის რაღაცას წარმოადგენს და დაცულია არასრულფასოვნების კომპლექსისგან.

მტერთანაც კი, არ აჩვენებს თავის ცოდნას. ის ბინიდან დილით გამოდის მშვიდად (და არა როგორც „მგელი“ ან „ბატკანი“). როგორც წერდა ლ. ტოლსტოი, საუკეთესოა ადამიანი, რომელიც ცხოვრობს თავისი აზრებითა და სხვისი გრძნობებით (თავისი გრძნობებით მხოლოდ ცუდი ადამიანი ცხოვრობს).

მართალია, ადამიანი უნდა ისწრაფვოდეს იდეალისკენ, მაგრამ უნდა დაკმაყოფილდეს მიზნისკენ მიახლოების ეტაპობრივი, თანდათანობითი პროცესით, თავისი განსაცდელებით და გულაცრუებით. ნიჭი (ისევე, როგორც სიმართლე), თავისით, ბრძოლის გარეშე, თვითდინებით გზას ვერ გამოიხატავს. ბუნების ეს კანონი ხშირად ავიწყდებათ, რაც ბევრი ცხოვრებისეული ტრაგედიის მიზეზი ხდება.

### ურთიერთობა ხელმძღვანელთან

კარგი ხელმძღვანელის თვისებების ჩამონათვალის ანალიზი (მიზანმიმართული, ჯიუტი, ცვალებადი ხასიათის და სხვ.) წარუმატებელი აღმოჩნდა. მიუხედავად იმისა, რომ ხასიათი – ეს ადამიანის ბედია, მთავარი აღმოჩნდა არა პირადი თვისებები, არამედ მისი მოქმედებები.

დიდი დაწესებულების ხელმძღვანელი ხშირად წამებულის როლშია, რომელსაც მოწიწებით, მდაბიური მათემატიკით შეჰყურებენ ხელქვეითები და „ტყავს აძრობენ“ ზემდგომები. ალბათ ამიტომაც, რომ მათში ერთდროულად ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო არსებაა, ძნელად ასახსნელი დაპირისპირებით.<sup>10</sup> ხელმძღვანელი, ხშირად, ზედმეტად დარწმუნებულია თავის თავში, რომ დასაყრდენი სხვებში ეძებოს, ამიტომ „რეფორმატორ“ თანამშრომლებზე უფრო ურთიერთობას მლიქვნელებთან და მომსახურე პერსონალთან ამჯობინებს.

ჩვენს სინამდვილეში, ხელმძღვანელს პატრიარქალური გლეხური მეურნეობის მართვის სტილი აქვს: საქმეებში ჩარევა, დიქტატი და სხვ. მის ყოველ გონივრულ იდეას კი მრჩეველები აუფასურებენ. ისინი მხოლოდ მის სისუსტეზე თამაშობენ და იბრძვიან (ხშირად ადვილად აღგზნებად) ხელმძღვანელის სულზე და „ყურზე“ მონოპოლიისთვის. ასე იწყებს ხელმძღვანელი რეალობის იმ მოდელის დაჯერებას, რომელსაც სხვები უქმნიან (ერთდროულად, ეს მისთვის... მოსახერხებელი პოზიციაა).

<sup>10</sup> ძლიერი, ცნობილი ადამიანები ყოველთვის ასეთები იყვნენ. ეს მათი პიროვნებისათვის უკვალოდ როდი ქრება, იწვევს ადრეულ სიბერეს.



მაღალი თანამდებობის სპეციფიკაა მუშაობის გარკვეულ ეტაპზე ნაკლოვანებთან შეგუება, „თვალის სიმახვილის“ დაქვეითება.

რაც უფრო მაღალია თანამდებობა, მით უფრო მეტია მასზე ფარული კონტროლი, მით ნაკლებად გულახდილია ხელმძღვანელი. ამიტომ, მენეჯერი არ უნდა იყოს პრიმიტიული, გულუბრყვილო: ხელმძღვანელს უყვარს ხოლმე ხელქვეითთა (ძირითადად, რიგითი მუშაკების) გარემოცვაში „სულიერი“ დასვენება, როცა ხელქვეითისგან ელიან თანაგრძობას და არა ფამილარობას და არადელიკატურ შეკითხვებს.

წოდებებსა და ჯილდოებზე ბევრად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელის განსაკუთრებული ნდობა. ვინც „შეფის“ ნდობას კარგავს, შავი საქმის იმედად რჩება ხოლმე...

მენეჯერი უნდა ცდილობდეს, რომ მუდამ საინტერესო იყოს. ადამიანის ინფორმაციულობის შემცირებისას<sup>11</sup> კონფლიქტების რიცხვი იზრდება. ერთდროულად, უნდა გვახსოვდეს, რომ საუბარში უფრო ჭკვიანი და საინტერესო მაშინ ვართ, როცა შევეშვებით საკუთარი თავის ჭკვიანად გამოჩენას...

კონფლიქტის დროს მცირე უსიამოვნებებს მოთმინებით უნდა მოვეკიდოთ (სწრაფად დაევიწყოთ), რადგან, როგორც ფსიქოლოგები გვასწავლიან, ბრაზდება არა ადამიანი, არამედ მისი „მდგომარეობა“, რომელსაც არც ახსოვს, რას ლაპარაკობდა ერთი წუთის წინ (თუმცა, პრაქტიკაში, ყველა ადამიანს აქვს უსიამოვნების „გადახარშვის“ გარკვეული დრო). როცა მენეჯერის ფსიქიკური ენერგია არ იფანტება გარემოცვაზე (რომელსაც ანგარიში უნდა გაუწიოს), ის ინარჩუნებს ძლიერ მეხსიერებას და ანალიტიკურ გონებას.

ხელმძღვანელთან კონფლიქტისას უნდა გადავლახოთ ჩვენი სისუსტე – „ინტელიგენტური“ მორიდება და მოვიქცეთ ისე, როგორც მოითხოვს საქმის ინტერესები. აქ მენეჯერი შეიძლება შევადაროთ ბავშვს, რომლის „ეგო“, ინდივიდუალობა იზრდება მაშინ, როცა ეწინააღმდეგება მშობელს.

„ცხელ გულზე“ ვერაფერს გაარკვევთ – საკითხის სიმწვავე უნდა შენეოდეს. თავის თავის შეუფასებლობას, საკუთარი ღირსების გრძობის უქონლობას იწვევს ხოლმე „გაბღენძილი“ ხელმძღვანელის არაგულისხმიერი დამოკიდებულება. ხელმძღვანელისა, რომლისთვისაც ადამიანები მხოლოდ თვითრეალიზაციის საშუალებაა.

<sup>11</sup> ამიტომ განხდა სნობიზმის ახალი ფორმა – ინფორმაცია, როგორც პრესტიჟის სიმბოლო.

ხელმძღვანელის სიჯიუტე ვიწრო აზროვნების პროდუქტია. ზოგჯერ ხელმძღვანელის უხეში ქცევა (ან თავაზიანობა) შეიძლება მხოლოდ გარეგნული იყოს, რაც უფრო ფორმას, ვიდრე შინაარსს გამოხატავს.

თუ ხელმძღვანელი ქალია, ხელქვეითთან ურთიერთობაში ხშირად ისაა დამნაშავე, როცა არ ითვალისწინებს მამაკაცის აზრს და მას ესაუბრება, როგორც კაცი კაცს (რასაც კონფლიქტამდე მიყვავართ). საერთოდ მენეჯერ-ქალს სოციალური ორიენტირები უბიძგებენ, რომ გახდეს „ავი“, მაგრამ საზოგადოება ეყრდნობა მათ, ვინც იცის პატიება, ლოღინი და ბედს თავისი ხელით ძერწავს.

რადაც მომენტიდან ხელმძღვანელს, რომლისთვისაც ყველაფერი ახალი მიზნის მისაღწევი ტრამპლინია, ბეზრდება ხელქვეითი, რომელიც უკვე ხელს უშლის მას. მითუმეტეს – პრინციპული, რომელსაც თავისი აზრი და მახვილი თვალი აქვს. აქ ძალაშია უძველესი დევიზი: „მავრმა გააკეთა თავისი საქმე, მავრი უნდა წავიდეს“.

ერთდროულად, წლობით ერთად მუშაობის შემდეგ მენეჯერს უჩნდება (ქვეცნობიერად მაინც), „პირადი ოქროს ფონდის“ – ხელმძღვანელის „ბნელი საქმეების,” დოსიეს შეგროვების და „სეიფში“ შენახვის სურვილი. დოსიეს კი ის პირამიდის მწვერვალზე ასულს წარუდგენს, რათა მასაც დაუთმონ იქ ადგილი...

## ურთიერთობა ხელქვეითთან

უდიდესი ფაქტორია მორალური სული ოფისში. უდიდესი ძალაა ხელქვეითის კარგი განწყობა. საჭიროა მისი მხარდაჭერა სიმშვიდით, პატივისცემით, დახმარების სურვილით, რათა მან არ დაკარგოს რწმენა თავის ძალებში. ის „დაბალ დონეზე“ კი არაა, უბრალოდ ნაკლები გამოცდილება აქვს. ხელქვეითმა უნდა იცოდეს, რომ ის ნაფოტივით კი არაა მდინარეში, არამედ „მძლავრი გემის მგზავრია“, ამიტომ საჭიროა მისი სისტემატური ინფორმირება (დრამატიზაციის გარეშე). როცა ხელქვეითი პატივს გვცემს, გვესაუბრება გულახდილად, უფრო ინფორმირებული ვართ და, პირიქით, მის ნებისყოფაში ჩვენს ძალას ვპოულობთ.

მარკეტინგულ-პარტნიორული სტილით მომუშავე, ჭკვიანი მეურნე კეთილგონიერად ზრუნავს თავის მარჯვე მუშაკებზე. ის ხელქვეითთა ბედს პირად წყენაზე მაღლა აყენებს. მენეჯერს უნდა უყვარდეს ხელქვეითები (ზოგი მათგანი ხომ ცუდი გარემოების მსხვერპლია). საბოლოოდ, ყოველი მათგანი განსაკუთრებული სამყაროა, რომელშიც ერთდროულად არსებობს კარგიც და

ცუდიც. თუ ხელქვეითი თქვენი მეგობარია, ანგარიში გაუწიეთ მის თავმოყვარეობას – შეხლუდეთ არაფორმალური კონტაქტები.

სხვის (ისევე როგორც ჩვენს) პიროვნებაზე იძულება<sup>12</sup> მხოლოდ დროებით ეფექტს გვაძლევს, ამიტომ სხვის მიმართ უნდა ვიყოთ ლოიალური, თუმცა შევინარჩუნოთ პრინციპულობა.

ხელქვეითის დასჯისას, უფრო ეფექტურია გამოუთქმელი კომპონენტი,<sup>13</sup> რომელიც მის თავმოყვარეობაზეა გათვლილი. საერთოდ, შეუბღალავი სინდისია საჭირო, რომ სხვისი კრიტიკის მორალური უფლება გქონდეს. კარგ მუშაკს კი ზოგი ადამიანური სისუსტე ეპატიება.

საჭიროა გვახსოვდეს ადამიანის თვისება – დაამდაბლოს ძლიერი, გამოცდილი ადამიანი თავის გაგებამდე („ფეხქვეშ“ გათელოს იგი) ამიტომ, ახალ კოლექტივში მოხვედრისას, პირველ დღეებში ხშირად ეფექტურია „ფსიქოლოგიური ყუმბარის“ გამოყენება (თავიდანვე „საქმის დაყენება“). საერთოდ კი, მონური ფსიქოლოგიის ხელქვეითში ღირსების გრძნობის ჩამოყალიბება იურიდიულ თანასწორობაზე ძნელია.

შემოქმედებითი მუშაობა (სტატიები, წიგნები, ლექციები, პრეზენტაციები და სხვ.) მენეჯერს უდიდეს სიხარულს ანიჭებს, ხელს უწყობს კომუნიკაბელობას. შემოქმედებითი შრომა, როგორც საძიებო აქტიურობის ფორმა, ორგანიზმის ავადმყოფობისადმი წინააღმდეგობის ფაქტორიცაა. ამრიგად, მას აქვს არა მარტო სოციალური, არამედ ბიოლოგიური მნიშვნელობაც. ამავე მიზეზით, სასურველია „სავარძელი“ ყოველ 3-5 წელიწადში გამოიცვალოს – იკარგება მუშაობის სურვილი და აღქმის სიმძაფრე. სამწუხაროდ, ცივილიზაციის სწრაფი განვითარების შედეგად, შემოქმედი მწარმოებელმა შეცვალა (ამიტომაც ჩაქრა ინტერესი წიგნისადმი).

<sup>12</sup> თუმცა, იძულების ინსტრუმენტის გარეშე ადამიანი დარჩებოდა ცხოველად

<sup>13</sup> მოსკოვში, ი. კურჩატოვის სახელობის ატომური ენერჯის ინსტიტუტში აკად. ე. ველიხოვის ხელმძღვანელობით შექმნილმა ხელსაწყომ აჩვენა, რომ როცა კოლეგა წარმატებულია, ქვეცნობიერად, ავტომატურად ჩნდება შურის გრძნობა.

## მენეჯერი კარიერის ზენიტში

მენეჯერის ნიჭის ერთ-ერთი ნიშანია ინტელექტი. მაღალი ინტელექტის თვისებებია: ნათელი გონება (პაციოსნების, აზრის პირდაპირობის, პასუხისმგებლობის გრძნობის მაჩვენებელი), გონების სიღრმე (კანონზომიერების დანახვა ფაქტების იქით), გონების ძალა (აზრის კონკრეტულობა, მოქნილობა) და ა.შ.

მენეჯერის კარიერა შედგება მაშინ, თუ ის სიძნელეებს არ გაურბის, მუხლჩაუხრელი აკეთებს თავის საქმეს და შეუძლია ადამიანებთან საერთო ენის გამონახვა. მათი სიმპათიის მიღწევით იქმნება მაქსიმალური ფსიქოლოგიური კომფორტი და წარმატების საფუძველი.

„სტრატეგ“ მენეჯერს მსხვილმასშტაბიანი აზროვნება აქვს (ასეთია ადამიანთა 20%) და მას ღირსეული ცხოვრებისეული გზა აქვს გავლილი. მოპოვებულ პრესტიჟს კი კუმულაციური თვისება აქვს, რაც მეტი გაქვთ, მით მეტს იძენთ. სისტემატური წარმატებები მას ახალ ენერგიას აძლევს – ელიტის სოციალური შესაძლებლობები მას დიდ რწმენას აძლევს.

საერთოდ, წარმატებული, პროგრესული ადამიანი უნდა იბრძოდეს, რათა გააუმჯობესოს გარშემომყოფთა ცხოვრება, იბრძოდოს იმის წინააღმდეგ, რაც ამცირებს ადამიანის ღირსებას.

კარიერის ამ ეტაპზე მენეჯერში იგრძნობა ადამიანი, რომელიც ცხოვრობს საკუთარი სულიერი ცხოვრებით. სულის სიმსნევე კი დამახასიათებელია ადამიანისთვის, რომელიც გრძნობს თავის კავშირს სამყაროსთან, აქვს დინამიკური ინფორმაცია (მრავალფეროვანი შთაბეჭდილებები) და ესმის თავისი – ქაოსთან მებრძოლის როლი.

გამობრძმედილი მენეჯერისთვის ნაცნობია ცხოვრების ეშმაკისეული სიმუხთლეები. ის შეგუებულია, რომ ცხოვრებაში ხშირია ულოგიკო მოვლენა, რომელსაც ვერ გაუგებთ. ძლიერი ადამიანიც კი ყოველთვის ვერ ახერხებს წარმართოს იმ მოვლენათა მსვლელობა, რომელიც პირადად მას ეხება.

მენეჯერის ბედი კარიერის ზენიტში ყველაზე საშიშ მდგომარეობაშია („უდიდესი შესამია დაფნის გვირგვინში“). წარმატება, მშვიდი სიტუაცია მას აღუნებს. მახინჯი მოვლენაა მენეჯერის უზომოდ გაზრდილი პიროვნებაც. ის ბევრზე დუმს. მარტოსულობისგან, სიტყვაძუნწობისგან უვითარდება ნიჰილიზმი და (სულის სიდრმეში) ადამიანისადმი გულგრილობა – ის ძალიან შორს წავიდა მათგან და სულისშემხუთველ ყოველდღიურობაში დაძაბულად იცქირება „ყველაზე მთავარისკენ“...

როცა მენეჯერზე ბევრი ადამიანის ბედია დამოკიდებული, როცა საქმით გართული, ყველაფერში საშუალებას ხედავს, ის, როგორც პიროვნება, დეგრადირებს. ძალაუფლება რყვნის სულს, წარმოიშვება კასტური ამპარტავნობა,<sup>14</sup> თავის თავის ზედმეტი სიყვარული. პატივმოყვარეობა მას უბიძგებს „უბრალო ადამიანისადმი“ ინტერესის დაკარგვისკენ. იწყება კონფლიქტი ადამიანურსა და პროფესიულს შორის.

ცხოვრებას კი მეორედ ვერ გადაწერ. ადამიანი ერთხელ, პირდაპირ წერს თავის ცხოვრებას. სენეკა წერდა: „დიდებულია ადამიანი, რომელიც თიხის ჭურჭელს იყენებს ისევე, როგორც ვერცხლისას. მაგრამ, არანაკლებ დიდებულია ის, ვინც ვერცხლის ჭურჭელს როგორც თიხის, ისე იყენებს. სუსტი სულისაა ის, ვინც ვერ უძლებს სიმდიდრით გამოცდას“.

დიდი შეცდომაა მიღწეულით კმაყოფილება. შემოქმედებაში (ისევე, როგორც გრძნობებში) შეჩერება არ შეიძლება, წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმოიშვება „მიღწევის (ვარსკვლავური) დაავადებები“, დეპრესიები წარმატების მწვერვალზე. გვეუფლება წარუმატებლობის გრძნობა, რადგან თავს დაცულად მაინც ვერ ვგრძნობთ – ყველა ძიება ხომ საკუთარი თავის ძიებაზე დაიყვანება და ხშირად, უბრალოდ, გახარების დროც არ გვაქვს.

ამრიგად, დამოუკიდებლობისა და ძლიერი რწმენის მედალს მეორე მხარეც აქვს – აფორიაქებული სული და მარტოობის გრძნობა. ამიტომ იყო მარტოსული, ეული ყველა დიდი ადამიანი, შემოქმედი.

„ვარსკვლავური დაავადება“ იწვევს თვითკონტროლის, სახელის დაკარგვას, პიროვნების დეფორმაციას და შემოქმედებაზეც მოქმედებს. მისი ერთადერთი წამალია ისევე პატიოსნება საკუთარი თავის მიმართ, თვითკრიტიკა.

საერთოდ კი, მენეჯერს რამდენიმე ასაკობრივი კრიზისი ელის. პირველი იწყება დაახლოებით 27-30 წლის, უკვე მოწიფულ ასაკში, როცა ის ხვდება, რომ დროა, წარმატებული მენეჯერების მსგავსად, ცხოვრებაში თავისი ადგილი

<sup>14</sup> თავმდაბლობა უნდა იყოს პიროვნების სიძლიერის, და არა სისუსტის, სიღატაკის შედეგი.

დაიკავოს. აქ სასარგებლოა გავიხსენოთ, რომ კრილოვის ცნობილი იგავ-არაკები 40 წლის ასაკში დაიწერა, გოგენმა კი 38 წლის ასაკში დაიწყო ხატვა....

მეორე, საშუალო ასაკის კრიზისი იწყება 40-45 წლის ასაკში, იგივე შეკითხვებით თავის თავის მიმართ (ვინ ვარ? რას მივადწიე?), მაგრამ ამჯერად უფრო მძაფრი ფორმით.

შემდეგი (50 წლის ასაკში), ვერ შეედრება საპენსიო ასაკის კრიზისს, რომელსაც უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ.

ყოველდღიურობის ტყვეობაში, ვიდრე ჩვენ „ვაპირებთ ცხოვრებას“, ცხოვრებაც გადის (რომლის პირველი ნახევარი უკეთესია, რადგან რაღაცის იმედი გვაქვს). მენეჯერი შედის ასაკში, ამიტომ სულ უფრო უძნელდება ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ დატვირთვებთან გამკლავება. ის ცდილობს გადავიდეს უფრო მშვიდ, დამოუკიდებელ სამუშაოზე, მცირე კოლექტივებში. იზრდება პედანტიური ელემენტების როლი მის მუშაობაში.<sup>15</sup> ხოლო, თუ ამას სოციალური მდგომარეობის შეცვლაც მოჰყვება (უმუშევრობა, საპენსიო ასაკი და სხვ.), ვითარდება ნევროზი, სტრესი – ადამიანის განწყობა და სოციალურ-კულტურული პირობები ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში მოდიან. სტრესი იმდენად ძლიერია, რომ მისი დონე მიახლოებულია ახლობლის გარდაცვალებასთან.

საერთოდ, მენეჯერისთვის არაფერი არ უნდა იყოს მოულოდნელი, მუდამ უნდა გაითვალოს, იფიქროს, თუ რა შეიძლება შეემთხვეს (წარუმატებელს ხომ ყველა ინსტიტუტურად გაურბის). ადამიანმა უნდა მართოს თავის ბედის და ერთდროულად, ღირსეულად და მოთმინებით მიიღოს ბედის უკუღმართობაც (მით უმეტეს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება სწორედ ამ დროს ხდება). ცხოვრების კრიტიკულ მომენტში საჭიროა ყველაფერზე ხაზის გადასმა და თამამად „ცურვა დინების საწინააღმდეგოდ“.

უსამართლობის, გულგატეხილობის პერიოდში თუ ნებისყოფა არ მოვადუნეთ, სიმართლე და სამართლიანობა ბოლოს თქვენკენ შემობრუნდება.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ როცა პრობლემებს ირონიით შევხედავთ, გზა მაშინვე გამოჩნდება. მუდამ ყველაფრის კრიტიკა კი ცუდი ადამიანური თვისებაა. დიდხანს კი თვით ასკეტიც ვერ ცოცხლობს.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> პედანტიზმი კეთილგონიერების კარიკატურაა, ცხოვრებისეულ ურთიერთობათა გონების მშრალ სქემამდე დაყვანით ის არ ითვალისწინებს ცხოვრების მრავალფეროვნებას.

<sup>16</sup> მაგალითად, კუბაში, სადაც სიზარმაცის და დროსტარების კულტია, სიცოცხლის ხანგრძლივობა 70 წელს აღწევს.

ახალგაზრდული უკომპრომისობისგან განსხვავებით, ასაკოვანს ცხოვრება მოთმინებას და ანგარიშიანობას ასწავლის: წასვლის წინ „შეფისთვის“ ყველაფრის თქმას აზრი არ აქვს, ის მაინც ვერ გამოსწორდება...

თუ „რეორგანიზაციის“ გამო მენეჯერი უმუშევარი დარჩა (მიზეზს ყოველთვის იპოვნიან), შეცდომაა, რომ ცხოვრების აზრს მხოლოდ სამსახური ან ანაზღაურებადი სამუშაო წარმოადგენს. ცხოვრება არ უდრის დასაქმებას. ცხოვრების აზრის დაკარგვას მიყვარებულ ფიზიკური „გაცვეთისკენ“, სწრაფი დაბერებისკენ (ქალაქის გარემოცვა თავისი კომფორტით ისედაც გვიბიძგებს ამისკენ). ტყვეთა ბანაკშიც კი, ვინც შეწყვეტდა სულიერის დაფასებას – იღუპებოდა. საერთოდ კი, რაც უფრო შეგნებულნი, განათლებულნი ხართ, უკეთ იცით, რომ სიკვდილი არ არსებობს.

საინტერესოა, „ოპტიმიზაციის შედეგად“ სამსახურის გარეშე დარჩენილი პროფესიონალი მენეჯერის ქცევის ეტიკეტი: 1. არ უნდა აპყვეთ ემოციებს, 2. არ მოჭრათ უკანასკნელი გზა (უპასუხეთ ზარებს, წერილებს), 3. სამსახურზე ისაუბრეთ თავდაჯერებით, აქცენტით მომავალზე, 4. რეპუტაციის შენარჩუნების მიზნით გაიხსენეთ, რომ „დუმილი ოქროა“, 5. გაშალეთ სუფრა კოლეგებისთვის, დაემშვიდობეთ მათ საჩუქრებით, ტელეფონის ნომრების გაცვლით, რათა არ დაივიწყოთ ერთმანეთი.

ყოველივე ეს (აზროვნების პოზიტიური წყობა) დაგეხმარებათ მდგომარეობიდან გამოსავლის პოვნაში.

ცხოვრების „მართონიდან“ გათიშვის, პენსიაზე გასვლის შემდეგ, მენეჯერს უნდა გრძნობა, რომ ის არავის აღარ სჭირდება. როცა ვინმეს სჭირდება, ცხოვრება არ მიედინება ფუჭად, ის შინაარსიანი ხდება. მენეჯერი გრძნობს, რომ აქვს ცოდნა, გამოცდილება, როგორც იქნა, „ისწავლა ცხოვრება“, ის კი უკვე გავიდა და სათადარიგო „ბატარეა“ აღარ აქვს. მას ტანჯავს სოციალური კავშირების ნაკლებობა.

ასაკთან ერთად იზრდება ინტერესი ისტორიისადმი და ახალგაზრდული ეგოცენტრიზმი იცვლება „ისტორიოცენტრიზმით“ – პასუხისმგებლობით მომავალი თაობის მიმართ.

ერთდროულად, თავისუფალ დროს მოჰყვება სევდა, დარდი (ცხადია, უშედეგო) გაფლანგულ ცხოვრებაზე, ოჯახზე, სიყვარულზე, ძველ მეგობრებზე, შთამომავლობის, ერის მომავალზე.

ოჯახს, ზოგადად სიყვარულს მეტი ადგილი უკავია მენეჯერის ცხოვრებაში, ვიდრე ეს შორიდან ჩანს. „სიყვარული ინახავს გულს, ისევე როგორც მარილი ხორცს” – წერდა ვ. ჰიუგო. ყველას უნდა, რომ სიყვარულის ობიექტი იყოს. თავის თავის რწმენა, ღირსების გრძნობის განვითარება პროფესიულ წარმატებას კი არ მოჰყვება, არამედ დამოკიდებულია, არის თუ არა ადამიანი გულწრფელი სიყვარულის ობიექტი და პირიქით, მარტოობა ძალიან ძნელია, როცა მარტო ხარო, თქვენი მნიშვნელობა ქრება (ამიტომ ეძებთ, თუნდაც უცხოს გამოხედვას). ოჯახი, საიმედო „ზურგი” მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ადამიანისთვის, განსაკუთრებით კი – შემოქმედი, საქმიანი ადამიანისთვის. ამავე დროს, ბედნიერი ოჯახი ძალიან ცოტაა. ძირითადად, მეუღლეები ვერ უგებენ ერთმანეთს (და ეს მთელ მსოფლიოში ჩვეულებრივი მოვლენაა).

რაც შეეხება დასვენებას, დღეს, ცხოვრების დაძაბული რიტმის გამო, უპირატესობას აძლევენ ცენტრიდანული სტილის დასვენებას – თავის თავიდან გაქცევას.<sup>17</sup> ეფექტურ დასვენებას სჭირდება მრავალფეროვნება, კეთილგანწყობილი გარემო, მუსიკა, სრულფასოვანი პირადი ცხოვრება. ადამიანის ნამდვილი ფასი განისაზღვრება იმით, თუ როგორ იყენებს ის თავისუფალ დროს, სადამოს საათებს, ვისთან მეგობრობს.

ახალგაზრდა მენეჯერის არა მარტო კარიერა, არამედ ცხოვრებისეულ პრობლემებთან გამკლავება, „ჩავარდნებისგან” თავის დაღწევა და ასე განსაჯეთ, თვით ჯანმრთელობის შენარჩუნებაც კი მეგობრებისა და ამხანაგების გარეშე შეუძლებელია. პოლიტიკურ ქარტეხილებსა და საომარ მოქმედებებს შეუძლებელია მან მეგობრების გარეშე გაუძლოს.

საერთოდ, ბუნებაში ცოცხალი რჩება ის სახეობა, რომელშიც ურთიერთმხარდაჭერის გრძნობა ძლიერაა განვითარებული.

არისტოტელე თვლიდა, რომ არსებობს სამი სახის მეგობრობა: სარგებლისთვის, სიამოვნებისა და თვით მეგობრობისთვის.

<sup>17</sup> დიდ ქალაქში კვირა დღე – ყველაზე ნაღვლიანია. „კვირა დღის ნევროზის” მიზეზია სული, რომელიც მუშაობს „ფუჭ ბრუნვებზე”.



ნამდვილი მეგობარი ყოველთვის ცოტა გეყავს (რადგან უანგარო მეგობრობა საკმაოდ იშვიათია). ის მზადაა ჩვენც გაგვიყოს – სიკეთე, ზრუნვა და ა.შ. უნაკლო მეგობრის მაძიებელი კი უმეგობროდ რჩება. ბევრი მეგობარი კი მას ჰყავს, ვინც სარგებელზე ფიქრობს (მაგრამ ისინი დროებითი მეგობრები არიან).

მეგობარი რომ გყავდეს – შენ თვითონ უნდა შეგეძლოს მეგობრობა. ეს კი დიდი სულიერი შრომაა, რომელიც მოითხოვს დროის, ძალისა და გრძნობების ხარჯვას, გაცემას.

ინტერნეტის ეპოქამ აქაც თავისი კორექტივები შეიტანა... ევროპასა და ამერიკაში მეგობრებისადმი უფრო გულგრილი დამოკიდებულებაა, ვიდრე ჩვენთან, ან მაგალითად, რუსეთში.

ასაკთან ერთად მეგობარ-ამხანაგების ფართო წრიდან სულ უფრო თავს ვიკავებთ. მოხმარების დონის შეცვლა იწვევს სიძნელეებს ძველი კონტაქტების, მეგობრული ურთიერთობების შენარჩუნებაში. კვალიფიკაციის, პროფესიონალიზმის, შინაგანი კულტურის და თავის თავში რწმენის ზრდასთან ერთად, აღარ გჭირდებათ დამატებითი საყრდენები. თუ სუსტი ადამიანი თავის ახლობლების წრეში იკეტება, წარმატებული მენეჯერი ისწრაფვის „ელიტისკენ“, სხვადასხვა წოდებებისაკენ. სულ უფრო ძნელდება საბავშვო ბაღის, ეზოსა თუ სკოლის მეგობართან ძველი, „სავალდებულო“ ურთიერთობების შენარჩუნება, მით უმეტეს, თუ მეგობარი თავის თავზე მუშაობას არც აპირებს, ძველ სოციალურ საფეხურზე „გაიყინა“ და თქვენი წარმატებები აღიზიანებს...

როცა მეგობრობას საფუძვლად უდევს არა უანგარობა, არამედ საკუთარი მდგომარეობა, ფსიქოლოგიური კომფორტი, ეს ბუნებრივია. ტრაგედიად ეს არც უნდა აღვიქვათ, რადგან ჩადებულია თვით მეგობრობის „თეორიაში“: ყველაზე მტკიცე მეგობრობასაც კი ურთიერთობის გაციების „შავი ზოლი“ ელოდება. სავსებით ბუნებრივია, რომ სკოლის მეგობრებს ცვლიან უმაღლესი სასწავლებლის, ხოლო შემდგომ, შექმნილი მეგობრებით.

მაგრამ, როგორი კარიერაც უნდა გავიკეთოთ, ძველ მეგობრებთან ურთიერთობას მაინც თავისი ხიბლი აქვს („ნუ დაკარგავ ძველსა გზასა, ნურცა ძველსა მეგობარსა“). ეს ხიბლი თავისით არ მოდის... აქაც სულიერი შრომაა საჭირო, თანაც ორივე მხრიდან, რათა თქვენი ძველი ურთიერთობები, დროის უღმობელი მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ახალ დონეზე, ახალ ჩარჩოებში გადავიყვანოთ. ცხადია, ეს ყველას როდი ძალუძს... ამიტომაც ხშირად გვეხმის პრიმიტიული ახსნა „გამდიდრდა და აღარ ვჭირდები“.

ევროპას არ აქვს უფლება დაიკვეხნოს თავის კულტუროსნობით, სანამ მის პასპორტში ბართლომეს ღამე წერია.

შალვა ნუცუბიძე

როგორია ქართველი მენეჯერის სულიერი მხარე, რით განსხვავდება ის, მაგალითად, გერმანელისგან ან იაპონელისგან? საერთოდ გვაქვს კი უფლება შემოვიტანოთ „ქართული მენეჯმენტის“ ცნება? ეს კითხვები მჭიდროდ უკავშირდება ქართული ხასიათის თვისებებს. ჩვენი მომავალი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა, ეროვნული ფენომენიდან უნდა ამოიზარდოს, რადგან სხვა კულტურის მექანიკური გამეორება, სხვა ქვეყნისათვის, სულ მცირე, საინტერესო აღარ იქნება.

ქართულ კულტურაში არასდროს არ ყოფილა ზეციურსა და მიწიერს შორის დაპირისპირება (რაც ევროპული კულტურის მთავარი გასაჭირი იყო).

ქართველი არაა ფანატიკოსი. ის იყო ზომიერი, სულგრძელი და ჭირთა მთმენი. ამიტომ, საერთაშორისო ეტიკეტის ცოდნა სულაც არ ნიშნავს მსოფლიოში აღიარებული ტრადიციული ქართული ღირებულებების იგნორირებას – იშვიათი ადამიანური სითბო და არტისტიზმი, შემწყნარებლობა და დიდსულოვნება, შემოქმედებითი, ხალისიანი და რაინდული სული, ცნობისწადილი, სწრაფვა თავისუფლებისკენ, სრულყოფისკენ, სახელისკენ და სხვ. საერთოდ კი, ქართველი ზომიერ გაჭირვებას უფრო აიტანს, ვიდრე საკუთარი მეობის გაუთავებელ ჩახშობას.

დასასრულ, გავიხსენოთ ქართული ხასიათის უარყოფითი თვისებები:<sup>18</sup>

<sup>18</sup> ნაწილობრივ, ამის მიზეზია ის, რომ რამდენიმე საუკუნე ჩვენ წესიერი სახელმწიფოებრიობა არ გვქონია, მაშინ, როდესაც მრავალი ათეული თაობა ევროპელისთვის სახელმწიფო იყო სამართლიანობის, წესრიგის, პირადი ქონების და უშიშროების დამცველი. უცხო ძალის ბატონობის პირობებში შეუძლებელი გახდა ჩვენი შრომის ნაყოფის, შრომის წესების და ჩვევების დაცვა და თაობიდან თაობაში გადაცემა.

1. „ქართველისათვის კაცი თავდება იქ, სადაც თავდება მისი გვარი... ვინც ჩვენი ნათესავი არ არის, იმას კაცად არ ვთვლით, ის უცხოა” (სერგი დანელია). დიდი ეგოიზმი და ინდივიდუალიზმი, დაქსაქსულობა და გათითოკაცება (მაშინ, როდესაც საერთო საფრთხის წინააღმდეგ ცხოველებიც კი ერთიანდებიან).

2. „სკამის” პატივისცემა, მენეჯერობის, „უფროსობის” გარდა, სხვა, „შავი” საქმისადმი ამპარტავნული, სნობისტური დამოკიდებულება, რაც ხელს უწყობს არაპროფესიონალიზმის დამკვიდრებას, ავადმყოფურ თავმოყვარეობას<sup>19</sup> და მოშურნეობას. ქართველი მარტო თავის კი არა, სხვის დროსაც არ უფროსილდება, რაც იწვევს სამეურნეო ცხოვრების მოუწესრიგებლობას, უპასუხისმგებლობას.

3. „თუ დიდი კაცი გამოგვერია, ისე დავეორტნით, როგორც დაკოდილ ძერას ყვავები” (კონსტანტინე გამსახურდია). ჩვენთან აქებენ ემოციურს („გულწრფელია”) და უნდობლობაა ჭკვიანისადმი („რალაცას მაღავს”). კანონისადმი და სამოქალაქო ცხოვრების წესისადმი იშვიათი უპატივცემულობა, დაბალი საზოგადოებრივი შეგნება, უწესრიგობა.

4. „ყველა ყრუი, ყველა ცრუი, მცირე, დიდი, ყველა ფლიდი, ცუდლუტი და მანკიერნი” (ილია ჭავჭავაძე). პიროვნული განუვითარებლობის გამო, ცუდბაღღურობა, სიზანტე. აქედან გამომდინარე, ინფანტილიზმი, „უფროსის” (მთავრობის) იმედი.

მე მგონია, ჩამონათვალი საკმარისია...

... ჰოლანდიაში, ჩვენზე ორჯერ ნაკლებ ტერიტორიაზე სამჯერ მეტი მოსახლეობა ცხოვრობს. ისრაელს კი ჩვენზე სამჯერ ნაკლები ტერიტორია აქვს... ორივე ქვეყანას „მდგრადი” განვითარების ჩვენზე გაცილებით მაღალი მაჩვენებლები აქვს.

რუსთაველის ქვეყანას ეს არ ეკადრება.

როცა ნიკო ნიკოლაძეს შეეკითხნენ : „რა არის თქვენი ცხოვრების მიზანი?” მან უპასუხა: „მე ვარ ქართველი და მინდა ვიყო უკეთესი ქართველი”...

ამით ყველაფერი ნათქვამია.

<sup>19</sup> ცნობილი გამოთქმაა: გერმანელს, ებრაელს, იაპონელს რომ ასწავლი, უხარია. ქართველს რომ ასწავლი – სწყინს...

## ლიტერატურა:

1. ს. დანელია, ვაჟა-ფშაველა და ქართველი ერი, 1927წ.
2. სკოლის დირექტორი, №1, 1998წ.
3. თ. შუდრა, მენეჯერი პრობლემების მარწუსებში, მაკრომიკროეკონომიკა, №5, 2007წ.
4. კ. ბაქრაძე, დაწუნებული გზა, 1995წ.
5. გ.ბანძელაძე, სინდისის ცნება ეთიკაში, 1975წ.
6. Франкл В., Человек в поисках смысла, 1990 г.
7. Сенека, Нравственные письма к Луцилию, 1986 г.
8. Рагозин Ю., Фехтование на нервах, 1990 г.
9. Мелибруа Е., Я – ты – мы, 1986 г.
10. Берн Э., Игры, которые играют люди, 1992г.
11. Бурлацкий Ф., Вожди и советники, 1990 г.
12. Швейцер А., Культура и этика, 1973г.
13. Рогозин Ю., Секреты общения, 1991 г.
14. Штоль Г., Генрих Шлиман, 1991 г.

## ნეპოტიზმი, სნობიზმი და კორპორაციული კულტურა

ჩვენმა მენტალიტეტმა, განსაკუთრებით კი სამუშაო ადგილების დიდმა დეფიციტმა, გარკვეულწილად ხელი შეუწყო მახინჯი მოვლენის – ნეპოტიზმის გავრცელებას, რომელიც „ნათლიმამობის“, „ნათესაობის“ ევროპული ანალოგია.

ნეპოტიზმი (ლათ. – ძმისშვილი) იტალიური სიტყვაა და ადრეული აღორძინების ეპოქიდანაა, როცა რომის პაპებმა თავისი ძალაუფლების განმტკიცებისთვის შემოსავლიანი თანამდებობები და მიწები ახლო ნათესავებს გადასცეს.

ნეპოტიზმი მავნეა იმით, რომ ადამიანი ინიშნება თანამდებობაზე პროფესიული შერჩევის გარეშე და ხშირად კარგი მუშაკიც არაა.

ამჟამად ნეპოტიზმი უმეტეს ქვეყნებშია გავრცელებული: ჩინოვნიკებს, როგორც წესი, არ აქვთ შეიღებზე თავიანთი ძალაუფლების პირდაპირი გადაცემის საშუალება, ამიტომ ამას ახორციელებენ ახლობლების დახმარებით. „ყველაზე უკეთ მაინც ნათესავები მუშაობენ“ – ესაა მათი მთავარი არგუმენტი, რომელიც სამართლიანია მხოლოდ „მცირე დისტანციებზე“ – პირადი სარგებლის, მოგების ასპექტში. პერსპექტივაში კი ეს ხელს უშლის დაწესებულების იმიჯს, ორგანიზაციულ წესრიგს და ფინანსურ წარმატებას.

გაჩნდა ახალი ტერმინიც კი – კრონიზმი (ინგლ. – Crony capitalism), რომელიც შეიძლება ითარგმნოს, როგორც ნათლიმამური, „ძველბიჭური“ კაპიტალიზმი, სადაც წარმატება სახელმწიფო მოხელეებთან პირად კავშირებზეა დამოკიდებული. კრონიზმი – ესაა ფავორიტიზმი ძველი მეგობრების მიმართ (მიუხედავად მათი კვალიფიკაციისა). ის ყოფილი საბჭოთა კავშირის ტერიტორიაზე ყველგანაა გავრცელებული, ასევე მთელ მსოფლიოში.

გაეროს კონვენციით, ნეპოტიზმი კორუპციის ფორმად ითვლება. კორუპციის (ლათ. – გარყვნა) სხვადასხვა გამოვლენას სხვადასხვა ეთიკური შეფასება აქვს. ზოგი ქმედება დანაშაულად ითვლება, ზოგი კი – მხოლოდ არაზნეობრივად. ნათლიმამობას და მფარველობას კი საყოფაცხოვრებო კორუპციას მიაკუთვნებენ.

ნეპოტიზმის ჭაობში ჩაფლულია ჩვენს საზოგადოებაში პატიოსნებით და მამულიშვილობით ცნობილი პატრიოტების უახლესი გარემოცვაც (იყენებენ რა მათ დაძაბულ სამუშაო განრიგს, მოუცლელობას).

ჩვენს დაწესებულებებში, გარდა ნეპოტიზმისა და კრონიზმისა გავრცელებულია ინტელექტუალური და პროფესიული სნობიზმი (სნობი ლათ. –

წარმომავლობის გარეშე, მდაბიო). გავრცელებულია ყველგან, სადაც პირველ ადგილზე დგას არა საქმე, პროფესიონალიზმი, არამედ პირადი ამბიციაც.

სნობი – ესაა ადამიანი, რომელსაც აქვს პრეტენზია ინტელექტუალობაზე და დახვეწილ გემოვნებაზე.

სნობი არის პრეტენზიული, ამპარტავანი, არასაიმედო, სუსტი, ეგოისტი, ავი, შეშინებული, უხეში, ზედაპირული და ა.შ., თუმცა ის პრეტენზიას „პირველი ვიოლინოს“ როლზე აცხადებს.

სინამდვილეში, სნობი არაა დარწმუნებული თავში, ამიტომ ცდილობს ამ ქვეყნის ძლიერებთან ნაცნობობის დამყარებას, „თბილი“ ადგილის დაკავებას. ის იკვებება უარყოფითი ენერგიით, ჩვენი დამცირების, უხერხულობის ხარჯზე. ეს მისთვის, როგორც უდიდამო, უნიჭო ადამიანისთვის, სულის ბალზამია.

ახალბედა თანამშრომელი პირველ ხანებში მათ „წმინდა რიგებში“ მოხვედრას ცდილობს, ვიდრე არ მიხვდება, რომ უაზრობაა მთავარ სნობთან გატოლება – მან ყოველივე ადამიანური დიდი ხანია დაკარგა...

ცხოვრებაში, მუშაობაში (რომელსაც ჩვენ ვუთმობთ ჩვენი ცხოვრების საუკეთესო ნაწილს) მთავარია არა კორპორაციული კულტურა, არამედ საერთოდ კულტურა: ადამიანის თანაგრძნობა, წახალისება, რომლის გარეშეც ძნელია არსებობა. როცა ამ საკითხებს ვაქცევთ ყურადღებას, ვამჩნევთ, რომ უფრო „ადვილად ვსუნთქავთ“ და სამსახურში წასვლაც გვეხალისება.

თუ თქვენ არ მოგწონთ სამსახურებრივი ურთიერთობები, გაიქეციტ, ეძებეთ, აუცილებლად იპოვით ნორმალურ ადამიანურ ურთიერთობებს, კარგ შემოქმედებით კოლექტივს, რომელიც, საერთო ძალისხმევით, ადვილად მკურნალობს თავის პატარა სნობებს.

ამრიგად, საერთო უკულტურობა, რეალურად კორპორაციული კულტურის სამოსშია გახვეული, სადაც ერთი შეხედვით, ყველაფერი თავის ადგილზეა: მკაცრი სუბორდინაცია, დებულებათა სისტემა, აწყობილი დოკუმენტბრუნვა, ყველაფრის მკაცრი განრიგი, თავისებური ურთიერთობები – შესვენებაზე სიგარეტის მოწვევის „ელიტური“ მანერაც კი...

მაგრამ ყოველივე ეს, საქმეს მხოლოდ სიტყვიერად ემსახურება, რეალურად კი, ხელს უწყობს ერთის ამპარტავნობას მეორის დამცირების ხარჯზე... და თუ დროზე არ მოერგეთ მათ ჩარჩოებს, შეიძლება სამსახურის გარეშეც კი დარჩეთ...

ეს შეიძლება თავიდან ავიცილოთ, თუ არ დაუშვებთ გავრცელებულ შეცდომებს:

1. ყველასთან კარგი ურთიერთობის შენარჩუნების სურვილი. საჭიროა ვისწავლოთ მტკიცე „არა“ – გარკვეულად, სწრაფად და დარწმუნებული ტონით.

2. „შავი“ საქმის შესრულებით ვაჩვენებთ მხოლოდ ჩვენს შრომისმოყვარეობას, რეალურად კი ახალი იდეები და წინადადებები უფრო სჭირდებათ.

3. სუსტი ხასიათი და პასიურობა. ვინც დამოკიდებულია წესებზე, წინ ვერ წავა. თქვენ თქვენი გზით უნდა იაროთ. საკუთარი აზრის დამაღვა (რათა არავის ვეწყენინოთ) დიპლომატია არაა. მოითხოვეთ, – რომ მიიღოთ. წარმატებულია ის, ვინც თავის მოთხოვნებს, იდეებს, გარკვევით აყალიბებს.

4. სტრესები და ნერვიული გადაღლა მიმდინარე საქმიდან მოწყვეტას მოჰყვება, რადგან იგივე საქმეზე დაბრუნებაზე საშუალოდ 25 წუთი იხარჯება. შრომის სწორი ორგანიზაციით ყოველმხრივ აიცილეთ ეს (ტელეფონი, მომსვლელები, კოლეგებთან ურთიერთობის სტილი და ა.შ.)

ზოგადად, მართვის პრინციპი თვითონ შეიცავს კორუპციის პოტენციურ შესაძლებლობას. ეს შესაძლებლობა იქცევა ობიექტურ პირობად, როცა ჩინოვნიკის პოტენციალური რენტა აჭარბებს რისკებს. პრაქტიკაში, ინსტრუქციები იცვლებიან გაცილებით ნელა, ვიდრე გარე პირობები. გარდა ამისა, შეუძლებელია სრული კონტროლი. ამასთან, მკაცრი კონტროლი მართვის ხარისხს დარტყმის ქვეშ აყენებს (გარბიან შემოქმედებითად მოაზროვნე კადრები).

დღეისათვის პედაგოგიკაში და მენეჯმენტში არ არსებობს მეთოდები, რომლებიც იძლევიან გარანტიას, რომ ადამიანი იდეალური ჩინოვნიკი იქნება. მაგრამ, არის ქვეყნები კორუპციის ძალიან დაბალი დონით. კორუპციასთან ბრძოლამ კარგი შედეგები გამოიღო სინგაპურში, ჰონკონგში, პორტუგალიაში, შვეციაში. მინიმალურია კორუპცია კანადაში, სკანდინავიის ქვეყნებში, ავსტრალიაში.

მართვის პრინციპს, როცა ხელმძღვანელ თანამდებობებს ყველაზე ნიჭიერები იკავებენ (მიუხედავად მათი სოციალური წარმოშობისა და ფინანსური პოტენციალისა), მერიტოკრატია (ლათ. – ღირსეულთა ძალაუფლება) ეწოდება. უფრო ზუსტად, აქ იგულისხმება საწყისი პირობების შექმნა ნიჭიერი და შრომისმოყვარე ადამიანებისთვის, რათა მომავალში მათ ჰქონდეთ მაღალი საზოგადოებრივი მდგომარეობის დაკავების შანსი, თავისუფალი კონკურენციის პირობებში.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ეს პრინციპი, ძირითადად, უკვე რეალიზებულია აშშ-ში. უკრაინაში კი, ამ იდეოლოგიის განვითარების მიზნით, ახლახანს დარეგისტრირდა მერიტოკრატული პარტია.

## ბიუროკრატი მოხელე

განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება და მენეჯმენტის უახლესი კონცეფცია გვასწავლის, რომ ვიდრე საზოგადოებაში არ გამახვილდება ყურადღება მართვის, მუშაობის კულტურის საკითხებზე (ყველა დონეზე), პროგრესული ცვლილებები და სოციალურ-ეკონომიკური რეფორმები განწირულია. მათი მთავარი საყრდენი (და ერთდროულად შემაფერხებელი) ადამიანის კულტურა და ცნობიერებაა. მართლაც, განათლებული, მაღალპროფესიული კულტურული კადრების გარეშე, ვერც ერთი სოციალური სახელმწიფოს მძიმეწონიანი ბიუროკრატიის<sup>1</sup> მქონე ქვეყანა, განვითარების ახალ საფეხურზე ვერ გადავა.

ცნობილია, რომ მომხმარებელთან უკუკავშირის ყველაზე ნაკლები სიჩქარითა და რისკით, ადმინისტრაციული დაწესებულებები გამოირჩევიან (მშენებლობის, მრეწველობის, ვაჭრობის, ჯარის, რეკლამის და სხვა სფეროებისაგან განსხვავებით). აქ გავრცელებულია თანამშრომელთა პედანტიზმი, გადაწყვეტილების მიღების დიდი დრო, იერარქიული ურთიერთობანი. წინა პლანზეა ფორმა და არა რეზულტატი. აქედან იწყება ბიუროკრატიული რიტუალები – ყველაფრის წერილობითი ფიქსაცია (თავის გასამართლებლად), უაზრო დავალებათა შესრულება, კონტაქტის დარღვევა გარე სამყაროსთან და სხვ.

ზოგადი სახით, ბიუროკრატიული მუშაობის სტილი შეინიშნება მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია, დაწესებულება, მართვის ორგანო, საზოგადოებრივ ინტერესებზე მაღლა საკუთარი უწყების ინტერესებს აყენებს და იწყებს ცხოვრებისგან, ხალხისგან მოწყვეტას. ბიუროკრატიას პერსონალური და კოლექტიური სიმპტომები აქვს.

პერსონალური სიმპტომებიდან აღსანიშნავია თავის დაზღვევა. ერიდება რა კრიტიკას (ყოველი მხრიდან), ბიუროკრატი მტკიცე არგუმენტაციის ნაცვლად თავს არიდებს გადაწყვეტილების მიღებას. აქედან გამომდინარეობს „ზემდგომთან“ შეთანხმებისკენ მიდრეკილება და ხშირი უარი კონკრეტულ, საქმიან წინადადებაზე, საქმის გაჭიანურება, რასაც როგორც წესი, მოჰყვება მუშაკთა შემოქმედებითი პოტენციალის, სოციალური აქტივობის ჩაქრობა.

<sup>1</sup> ბიურო (ფრ.) – საწერი მაგიდა, კრატოს (ბერძნ.) – ძალა, ძალაუფლება.



მეორე უკიდურესობაა ვოლუნტარიზმი – „ზემოდან“ მხარდაჭერის იმედით, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მოუფიქრებლად, ერთპიროვნულად მიღება, და დაუსჯელობიდან გამომდინარე – უპასუხისმგებლობა.

ასეთი თანამშრომელი იოლად ჰპირდება, აწვდის არასწორ ინფორმაციას და ვერ გრძნობს უხერხულობას დაპირების შეუსრულებლობის შემთხვევაში. გამოუვალი მდგომარეობისთვის მას წინასწარ აქვს დამუშავებული თავის მართლების მეთოდები (მაშინაც კი, როდესაც პოპულარული ტელეგადაცემის ღია ეთერშია და იქვე ნაჩვენები მისი უწყების უარყოფითი რეიტინგი 90 პროცენტს აღემატება!).

ბიუროკრატის იარაღია დემაგოგიაც; ის ხშირად ახსენებს ავტორიტეტულ სახელებს (ან პირიქით – „ხალხის მოთხოვნით...“), მოდურ და უსაფუძვლო ოპტიმისტურ ლოზუნგებს, კლიშეებს.

ბიუროკრატის პერსონალურ სიმპტომებს საფუძვლად უდევს პირადი გამორჩენის, „ბიუროკრატიული რენტის“ მიღება სამსახურებრივი მოვალეობის დარღვევით.

„ბიუროკრატიულ ჭაობში“ ჩაფლული დაწესებულება ადვილი გამოსაცნობია შემდეგი კოლექტიური სიმპტომებით: არაპროდუქციული (უშედეგო) და არაეკონომიური (ზარალიანი) მუშაობა, ინფორმაციის დამახინჯება (რაც ყველასთვის ხელსაყრელია) მუშაობის ავტორიტარული სტილი, რომელიც იწვევს თანამშრომელთა ინიციატივის ჩახშობას.

ბიუროკრატის ნიშანია, აგრეთვე, მისწრაფება ინფორმაციის მონოპოლიური ფლობისკენ, მისი „გაჟონვის შიში“, რადგან სხვა ინფორმაციასთან შედარებისას შეიძლება გამოჩნდეს „მიწერები“ და სიყალბე.

კოლექტიურ სიმპტომებს მიეკუთვნება ორიენტაცია ფორმალურ „მაჩვენებლებზე“, რომლებიც, მართალია იცვლება მუშაობის ხარისხის პროპორციულად, მაგრამ მაინც ხელოვნურად გამოყვანილი რიცხვებია. შეფასების ასეთი ფორმალური კრიტერიუმი უკუეფექტს იძლევა, თუ ის დაეფუძნება წახალისება-დასჯის სისტემას.

ხელმძღვანელის არაკომპენტენტურობის შედეგია, კადრების ტენდენციური შერჩევა: ნიჭიერი ძლიერ მუშაკთა ჩამოცილება, მაშინაც კი როცა ისინი უჩუმრად აკეთებენ თავის (და ერთდროულად სხვის!) საქმეს.

დაბოლოს, კიდევ ერთი სიმპტომი – ორმაგი მორალი, როდესაც „ჩინოვნიკი“ ამბობს ერთს და აკეთებს მეორეს (ყოველგვარი სინდისის ქეჯნის გარეშე). ამასთან, ის „ზეგამტარია“ ზვეიდან მითითებისას და შეუღწევადია ხელქვეითისათვის.

ბიუროკრატიულ კოლექტივებში, რომელშიც თანამშრომლები ვერ ავლენენ თავიანთ შემოქმედებით პოტენციალს, უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ პიროვნებებს შორის ურთიერთობების გარკვევას, ჭორებს, ინტრიგებსა და კონფლიქტებს.

საინტერესოა, რომ შეუძლებელია ადამიანთა ზუსტი გამიჯვნა ბიუროკრატიებად და კარგ მუშაკებად. ბიუროკრატიის „ვირუსი“ თავს იჩენს მხოლოდ არახელსაყრელ პირობებში. ამდენად ჩვენ ყველანი გარემოების მსხვერპლი ვართ. ამ ბრძოლაში ყველაფერს წყვეტს ადამიანის (დაწესებულების, კოლექტივის) ორიენტაცია: რომელი აჯობებს, მოვალეობის გრძნობა, სუფთა სინდისის შეგრძნება თუ პირადი გამორჩენა.

საქმიანობის ზოგიერთ სფეროში, ბიუროკრატიის ელემენტები, გარკვეული დოზით, სასარგებლო და აუცილებელია. ჩვენ ვებრძვიტ მხოლოდ ზედმეტ პედანტიზმს, რომელსაც შეუძლია ცოცხალი საქმე ჩაშალოს (ახლო წარსულში, ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში გაფიცვის ნიშნად, რკინიგზელები განრიგის მიხედვით პუნქტუალურ მოძრაობაზე გადადიოდნენ).

ჩვენი საუკუნე პოსტინდუსტრიული, ინფორმაციული საზოგადოების ეპოქაა, სადაც ვერტიკალური ინტეგრაცია უკვე საშიში ხდება. იცვლება თანამშრომელთა ეთიკური ორიენტაცია – ურთიერთვაღდებულების გრძნობა, კეთილი ნება პრობლემის გადაჭრისას, გარეშე ცვლილებებისადმი ადაპტაციის გაზრდილი ხარისხი. იქმნება კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ახალი ელიტა. ფასეულობების სწრაფი ცვლილებების გამო, პროფესიული სიმწიფის მაჩვენებელი უკვე პიროვნული მახასიათებლები გახდა – კერძოდ ზნეობა.

ბიუროკრატიის პროფილაქტიკაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კარგ ოჯახურ აღზრდას, მოქალაქეობრივი პასუხისმგებლობის გრძნობასა და ინტელიგენტურობას.

გლობალიზაციის პირობებში, ზოგადი, სოციალური და „სამართლებრივი კულტურის“ ზრდასთან ერთად, ბიუროკრატიულ ურთიერთობებს იმედია, ბოლო მოეღება.

## სარეკლამო საქმე

იმ როლის გარდა, რომელსაც რეკლამა ასრულებს კომერციაში, განვითარებულ ქვეყნებში რეკლამას აღიქვამენ, როგორც საზოგადოებრივი წყობის ნაწილს, საშუალებას, რომლითაც პოლიტიკური პარტიები, ეკლესია, ცალკეული მოქალაქეები ავრცელებენ თავიანთ იდეებს.

რეკლამა უწევს პროპაგანდას ისეთ სოციალურ-ეკონომიკურ ფასეულობებს, როგორცაა განათლება, ჯანმრთელობა, კეთილდღეობა, ქველმოქმედება, თავისუფალი მეწარმეობა, დემოკრატია და სხვა.

რეკლამაზე ჩვენს ქვეყანაში უკანასკნელ წლებამდე ერთიანი აზრი არ არსებობდა: დადებით აზრთან ერთად გავრცელებული იყო სკეპტიკური დამოკიდებულება და ობივატელური წარმოდგენებიც. დღესაც რეკლამა მიაჩნიათ ხან ობიექტურ აუცილებლობად, ზოგჯერ კი ზედმეტ ხარჯად და უცხო დანამატად. ამ კამათში წინა პლანზე ემოციები გამოდის ხოლმე, ამიტომ საჭიროა გაირკვეს, რა ვიციტ ჩვენ რეკლამის ბუნებაზე, მის ისტორიაზე, საზღვარგარეთის გამოცდილებაზე.

არქეოლოგების ცნობით, რეკლამა ევროპაში ჩვენს წელთაღრიცხვამდე (მესამე ათასწლეულში) არსებობდა, ამრიგად, რეკლამა იყო წარსულში, არსებობს ახლა და მისი შეწყვეტის არავითარი საფუძველი არ ჩანს.

რატომ წარმოიშვა რეკლამა? რეკლამა პირველად ნახსენებია იმ პერიოდში, როცა დაიწყო შრომის საზოგადოებრივი დანაწილება და წარმოება გაცვლისთვის. გაცვლის ოპერაციებში შუამავალი გახდა ვაჭრობა. შუამავალმა ფუნქციებმა გამოიწვია ადამიანის წინასწარი ინფორმირების საჭიროება საქონლისა და ვაჭრობის ადგილის შესახებ. ამის გამო გაჩნდა აბრები და გამოფენილი საქონელი დუქნის შესასვლელეებში. წიგნის ბეჭდვის გამოგონებამდე ეს იყო მოსახლეობის ინფორმირების ძირითადი საშუალება, აფიშები კი (როგორც მასობრივი კომუნიკაციის საშუალებების პირველი ნიმუში) გაჩნდა პირველ წიგნებთან ერთად.

მაგრამ, ყოველივე ეს უნდა ჩაითვალოს საზოგადოებრივი ცხოვრების ცალკეულ მოვლენად, ვინაიდან რეკლამის ისტორია იწყება XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან, როდესაც შეიქმნა სარეკლამო სააგენტოები და რეკლამა გამოეყო ვაჭრობას (სააგენტოების პირველი თანამშრომლები ჟურნალისტები იყვნენ, ვინაიდან რეკლამისა და ჟურნალისტიკის სოციალური შეკვეთები ერთმანეთთან ახლოსაა).

სარეკლამო საქმე სინთეზური პროფესიაა, რომლის ერთ-ერთი წარმომადგენელია ტექსტის შემდგენელი (Copywriter), რომელიც ადგენს

მიმართვას მხატვართან, ფოტოგრაფთან, რეჟისორთან, ოპერატორთან, მსახიობთან, პოლიგრაფისტთან ერთად და საბოლოო სახეს აძლევს მას. ეს შეუძლებელია ფსიქოლოგიაში, სოციოლოგიაში, სოციალურ ფსიქოლოგიასა და მარკეტინგში სპეციალური მომზადების გარეშე.

სარეკლამო ზემოქმედება განსხვავდება ინფორმაციული შეტყობინებისგან. მარტივი შეტყობინებისგან განსხვავებით, აქ გვაქვს მიზანდასახული აქტივობა, დარწმუნება, მოწოდება.

რეკლამის სპეციალისტი სისტემატურად სწავლობს მომხმარებლის მოთხოვნებს, განწყობას, სტერეოტიპებს, ჩვევებს და მიღებულ ინფორმაციას იყენებს სარეკლამო სტრატეგიისა და ტაქტიკის შემუშავებისათვის.

წინასწარი გამოკვლევების მეორე მხარეა მომხმარებელთა ჯგუფის ანალიზი, რომლის ბაზაზეც ხდება ბაზრის ე.წ. სეგმენტაცია – კლასიფიკაცია დემოგრაფიული ფაქტორების, სოციალური მდგომარეობისა და ცხოვრების სტილის გათვალისწინებით. მაგალითად: იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად მზადაა მიიღოს ახალი საქონელი, მომხმარებელი ხუთ ჯგუფად იყოფა: ნოვატორები (2,5%), მიმდევრები (13%), უმრავლესობა (34%), დაგვიანებული უმრავლესობა (34%) და ჩამორჩენილნი (16%).

რეკლამა მიმართულია ფართო აუდიტორიისკენ, ამიტომ ყოველთვის არსებობს გაურკვეველობა, რადგანაც არ არის უკუკავშირი. პროფესიონალის ამოცანაა, მეცნიერული ცოდნის საფუძველზე ამ განუზღვრელობის შემცირება. მომხმარებლის საპასუხო რეაქციების შესწავლას საფუძველად შეიძლება დაედოს თეორია, რომლის თანახმადაც, კერძოდ, ადამიანის ქცევა უშუალოდ დამოკიდებულია მის ფსიქოლოგიურ განწყობაზე კონკრეტულ მომენტში. თვით ეს განწყობა კი დამოკიდებულია შინაგან და გარეგან ფაქტორებზე (მათ შორის ჯანმრთელობის მდგომარეობაზეც კი).

სარეკლამო მიმართვის ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ცნობილი ფორმულაა AIDA (attention – ყურადღება, interest – ინტერესი, desire – სურვილი, action – მოქმედება), ხოლო თუ გავითვალისწინებთ მოტივაციასაც, მივიღებთ ფორმულას – AIDMA.

რეკლამის მოქმედების სფერო გაცილებით ფართეა, ვიდრე განცხადების შედგენა. სარეკლამო განცხადებას წინ უსწრებს: 1. მომხმარებლის, საქონლის ან ბაზრის შესწავლა; 2. სტრატეგიული დაგეგმვა – მიზნის ჩამოყალიბება, ბაზრის საზღვრების დადგენა, ასიგნება და რეკლამის საშუალებების დაგეგმვა; 3. სარეკლამო საშუალებების შერჩევის და განრიგის შედგენისას ხარჯთაღრიცხვაზე გადაწყვეტილების მიღება; 4. განცხადების შედგენა, მაკეტის მომზადება და წარმოება.

სარეკლამო პოლიტიკის მიხედვით რეკლამა შეიძლება იყოს: თანაბარი (ყოველდღიური), წყვეტილი (დღეგამოშვებით) ან დარტყმითი (მოკლე პერიოდში).

სარეკლამო საქმე სავესტა გაურკვეველობით. მისი მიზანი და როლი დღემდე გაუგებარია თვით დიდი ფირმებისთვისაც. ხოლო მომხმარებელზე ზემოქმედების მეთოდებში ბოლომდე საერთოდ არაფერია გარკვეულა. აქედანაა მოარული ფრაზა: „მე ვიცი, რომ ჩემი სარეკლამო თანხის ნახევარი ფუჭად იხარჯება, მაგრამ ვერ გამირკვევია, რომელი ნახევარი“.

ამრიგად, რეკლამა მარკეტინგის ყველაზე ნაკლებად შესწავლილი საკითხია.

აშშ-ში ყველაზე ინტენსიური რეკლამა მოდის საკვებ პროდუქტებზე, საპარფიუმერო საქონელზე, ავტომანქანებზე, წამლებზე, სასმელზე, თამბაქოზე – ყოველდღიური მოხმარების საქონელზე, რომელთაც გასაღების დიდი მოცულობა აქვთ. ამიტომ არ არის გასაკვირი გრანდიოზული სარეკლამო ხარჯები (60 მლრდ დოლარი წელიწადში).

სარეკლამო საქმის ერთ-ერთი ასპექტია საქონლის მარკის „ხატის“ შექმნა, ვინაიდან საზოგადოების შეგნებაში გამჯდარ სახეს – ხატს ისეთივე მნიშვნელობა აქვს, როგორც რეალურ თვისებებს (მაგ. სიგარეტ „მარლბოროს“ და სამარკო ასპირინ „ბაიერის“ წარმატება მხოლოდ რეკლამურ სახესთანაა დაკავშირებული, ვინაიდან მწარმოებელს არც სიგარეტი გაუშუქობს და არც ასპირინის რეცეპტი). საინტერესოა, რომ მასობრივ ცნობიერებაში არსებობს პირდაპირი კავშირი ხარისხსა და ფასს შორის და ამიტომ, უბრალოდ, ფასების აწევით შეიძლება გასაღების მოცულობის გაზრდა. აქ დიდია საქონლის (მომსახურების) ნიშნის როლიც.

მას შემდეგ, რაც გაიზარდა საზოგადოების ინტერესი მომხმარებლის უფლებების დაცვისადმი, მწარმოებლები ცდილობენ რეკლამის საშუალებით ზეგავლენა მოახდინონ საზოგადოებრივ აზრზე, კანონმდებლობაზე. ასე შეიქმნა „ფაბლიქ რილეიშენს“ (კავშირი, ურთიერთობა საზოგადოებასთან) – ხელოვნება და საზოგადოებრივი მეცნიერება, რომელიც ანალიზებს განვითარების ტენდენციებს, იძლევა რეკომენდაციებს.

როგორც რეკლამის მომხმარებლები, ჩვენ ვხედავთ, რომ ის განსხვავდება კომუნიკაციის სხვა საშუალებებისგან: რეკლამისათვის დამახასიათებელია განმეორებადობა, ის აღიქმება კონკურენტულ გარემოში დაბოლოს, რეკლამა უკვე ითვლება ჩვენი ყოველდღიური კულტურის ნაწილად.

# „მდივან-რეჟერანტი“ — თქვენი მარჯვენა ხელი გიზნესში



„ვიგი ინგლისური, ვიფუშავთ მდივან-რეჟერანტად, ხელფასით 350 ლარი...“ ხშირად ვხვდებით ასეთ განცხადებას პრესაში, რაც მინიშნებას, რომ დასავლეთიდან, შემოიძვრა პრესტიჟული, ჯერ კიდევ დემონსტრირება (და ამიტომ მაღალხელფასიანი) პროფესიის ასაღი ტალღა. სამწუხაროდ, ჩვენი განათლების სისტემა, საბაზისო ფრამები და თუნდაც მენტალიტეტი ამ ტალღას მოუზღავდავლი დასვდა. ეს ჩანს თუნდაც იმიტომ, რომ ინგლისური რომ საკმარისი იყოს ამ პროფესიისთვის, მთელი მსოფლიოს ინგლისურენოვანი მოსახლეობა უკვე მზად ყოფილა მდივან-რეჟერანტობისთვის...

წარსულს ჩაბარდა ის დრო, როცა ეგონათ, რომ ნებისმიერ წერა-კითხვის მკოდნეს შეეძლო სამდივნოში (კანცელარიაში) მუშაობა, ხოლო ნებისმიერ განათლებულს — ბიბლიოთეკარობა. ტექნიკური მდივნის ტიპური პასუხები „უფროსი ვასულია“, „დღეს არ იქნება“, „დაკავებულია, დაელოდეთ“ (ტრადიციული ყავის ხარშვის ფონზე) დღევანდელ პირობებში უკვე ანაქრონიზმა.

განვითარებულ ქვეყნებში მენეჯერის, ბიზნესმენის თანამშემუთა მომზადებას დიდი ყურადღება ექცევა. კარგი თანამშემუე ხომ ორჯერ ზრდის ხელმძღვანელის შრომის ნაყოფიერებას. მუშაობის ანაზღაურებაც შესაბამისია. სპეციალურ ერთწლიან კურსებზე მათ ასწავლიან საქმის წარმოებას (დოკუმენტალისტიკას), კომპიუტერს, ორ უცხო ენას, საბუღალტრო საქმეს, ისტორია-ლიტერატურას, ფსიქოლოგიას, კოსმეტოლოგიას, შვი პინგს, სამეურნეო კანონმდებლობას, პრესის მიმოხილვას (რეჟერირებას) და ა. შ. სხვადასხვა

ქვეყნებში ასეთი მომზადების სპეციალისტების სახელწოდება (პროფილის მიხედვით) სხვადასხვაა: სუპერ-რეჟერანტი, ოფის-მენეჯერი, საჭისწარმოების რეჟერანტი, ბიზნეს-მდივანი, მდივან-რეჟერანტი და სხვა.

ინფორმაციის სწორი დახარისხება-ფილტრაციით მდივან-რეჟერანტი დიდ სამსახურს უწყვეს ხელმძღვანელს. ის კარგად უნდა ერკვეოდეს ორგანიზაციის სტრუქტურაში და თავისებური დისპეტჩერის როლს ასრულებს ოფისში.

თანამედროვე კონცეფციით მდივან-რეჟერანტს უნდა ჰქონდეს შემოქმედებითი აზროვნების უნარი: ის ხელმძღვანელს უნდა აწვდიდეს „აზრების ნაკადს“. ასე რომ, მომავალი მდივან-ნოვატორებზე ორიენტირებული.

მდივან-რეჟერანტის მუშაობას საფუძვლად უდევს პასუხისმგებლობის გადაცემა — დელეგირება. სამწუხაროდ, მოუხედავად მართვაში ფუნდამენტალური მნიშვნელობისა, დელეგირება ვეღლაზე ნაკლებად გავებული და პრაქტიკაში არასწორად გამოყენებული კონცეფციაა. გარდა ამისა, შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი სასარგებლო საქმის „ჩაშლის“ ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი დელეგირების საერთო დაბალი კულტურაა.

დელეგირება სასარგებლოა არა მხოლოდ ხელმძღვანელისთვის (მას მეტი დრო რჩება შემოქმედებითი მუშაობისთვის), არამედ მდივან-რეჟერანტისთვისაც — მდიდრდება მისი გამოცდილება, მატულობს კომპეტენტურობა, საკუთარი თავის რწმენა და აქედან გამომდინარე — ავტორიტეტი.

დელეგირებისას ხელმძღვანელის ყურადღება საქმის „თვითშესრულების“ ფუნქციიდან ხელქვეითების კონტროლზე გადააქვს. დელეგირების „დანურგვას“ ხელს უშლის შინაგანი წინააღმდეგობები. ხელმძღვანელი თავს იკავებს დელეგირებისგან შემდეგი გავრცელებული მიზეზებით:

1. იდეალური წესრიგის მოთხოვნიდან გამომდინარე, „შე უკეთ ვაგაკეთებ“ პრინციპის გამო;
2. არ აქვს ხელმძღვანელობის ნიჭი, დავალების უნარი;
3. არ აქვს ხელქვეითის წვდობა;
4. ეშინია, რომ „არ ეყვარება ხალხს“;
5. არ აქვს უკუკავშირი ხელქვეითის ეფექტური კონტროლისთვის.

თავის მხრივ, ხელქვეითიც ერიდება პასუხისმგებლობას შემდეგი მიზეზებით:

1. ეშინია კრიტიკის;
2. დამოკიდებულია ხელმძღვანელზე, არ აქვს თავის რწმენა;
3. არ აქვს ინფორმაცია, რესურსები, გამოცდილება;
4. არ უყვარს საკითხის დამოუკიდებლად გადაწყვეტა. (მით უმეტეს, სტიმულის გარეშე);
5. ისედაც ბევრი საქმე აქვს.

დელეგირების „რეჟიმში“ მუშაობისას მეტი ყურადღება უნდა მიეცეს ხელმძღვანელსა და თანამშემუეს შორის ინფორმაციის-გაცვლის სიზუსტეს. ხშირად თანამშემუის ცუდი მუშაობის მიზეზია ხელმძღვანელისგან სიჩქარეში არაზუსტად მიღებული ინფორმაცია.

ცხადია, არ შეიძლება ვეღლაფრის დელეგირება. პირველ რიგში, საჭიროა რუტინული, სპეციალური ან მოსამზადებელი სამუშაოს (პროექტის), აგრეთვე თათბირზე დასწრების დელეგირება. ამავე დროს, არ შეიძლება საერთო „პოლიტიკის“, წახალისების და საკადრო საკითხების, განსაკუთრებით

მნიშვნელოვანი, სასწრაფო და მკაცრად კონფიდენციალური საქმეების დელეგირება.

დელეგირებას ხელს უშლის საერთო სიტუაცია და დაწესებულებაში:

1. შეცდომებისადმი შეურიგებლობის ატმოსფერო;
2. ქაოსი უფლება-მოვალეობათა განაწილებაში;
3. შტატების უკმარისობა;
4. მუდამ „სასწრაფო“ საქმეები;
5. „ერთი კაცის პოლიტიკის“ ატმოსფერო.

მდივან-რეფერენტის, თანაშემწის ნიჭი ისევე იშვიათია, როგორც ნებისმიერ სხვა დარგში. ალბათ, ამიტომაცაა, რომ ორი-სამი შეცდომის შემდეგ მას უკვე აღარ ანდობენ მნიშვნელოვან დავალებებს. ჩვენთან გავრცელებული შეხედულება, რომ მდივან-რეფერენტისთვის საკმარისია უცხო ენის და კომპიუტერზე მუშაობის ცოდნა, მცდარია.

საოფისე კულტურაში განვითარებულ ქვეყნებში დიდი ყურადღება ექცევა კიბერნეტიკის ახალ დარგს, რომელსაც უწოდებენ დოკუმენტალისტიკას (რუსეთში – ინფორმატიკას). ის ახლოსაა დოკუმენტური სისტემების ოპტიმიზაციასთან, დოკუმენტკონფერბასთან, გონებრივი შრომის ორგანიზაციასთან.

თუ ოფისში არაა მოგვარებული დოკუმენტებთან მუშაობის საქმე, უარესდება მართვაც. მართვის დოკუმენტური უზრუნველყოფის გაუმჯობესება კი, როგორც წესი, სტიქიურად ხდება, გამოცდილების გათვალისწინების გარეშე. დოკუმენტი – მუშაკებს შორის ფუნქციების განაწილების ინსტრუმენტია, ის „აწებს“ ფუნქციების გაყოფის საზღვრებს.

ინფორმაციის ოკეანეში, რომელშიც მენეჯერს უწევს მუშაობა, ის თავისკენ მხოლოდ ცალკეულ ნაკადებს მიმართავს, დანარჩენს კი ზღუდავს. დოკუმენტალისტიკა გვასწავლის, რომ დაწესებულებაში უნდა მოძირობდნენ ქაღალდები და არა ადამიანი ქაღალდები (რაც იწვევს რიგებს), რომ მენეჯერთან ინფორმაციული ნაკადის ხშირი ცვლა უნდა მოხდეს, ხოლო სხვადასხვა ნაკადის შეკავება – ზედდება, საქმიანი ატმოსფეროს მტერია.

მდივან-რეფერენტი ხელმძღვანელზე უფრო მეტად უნდა ერკვეოდეს მართვაში, რადგან ის გრძობს ხელკეითთა განწყობას და ხელმძღვანელზე უკეთ აქვს განვითარებული „დროის გრძობა“. მდივან-რეფერენტი ყოველდღიურად დაძაბული მუშაობს, რაც მოითხოვს შინაგანი ძალების მობილიზებას, ინფორმაციული ჰიგიენის წესების დაცვას. საერთოდ, ინფორმაციული ცხოვრების წესისადმი შეგნებულ დამოკიდებლობას ინფორმაციული კულტურისკენ მივყავართ. კერძოდ, დიდი მნიშვნელობა აქვს მისაღები ოთახის, კომპიუტერის ეკრანის განათებას, სიმყუდროვეს. სამუშაო მაგიდის ზედაპირი ცარიელი უნდა იყოს ქაღალდებისგან. ტელეფონის, რადიო-მიწების, პრინტერის, ტელეფონის დაბალი ხმა, რბილი ავეჯი, ყვავილები მშვიდ ატმოსფეროს უნდა ქმნიდეს ოფისში.

განვითარებულ ქვეყნებში კონკურენტული გარემო სულ უფრო მკაცრდება, ბიზნესი, საქმიანი თანამშრომლობა კი – რთულდება. ამიტომ ოფისებში საბუღალტრო და სასაწყობო კომპიუტერული პროგრამების გარდა, გამოჩნდა დოკუმენტბრუნვის ორგანიზაციის, სამუშაო დროსა და დავალების ეფექტური დაგეგმვის პროგრამები. თანამედროვე ორგანიზაცია, რომელიც დინამიური ბიზნესის პირობებშია, ვასცდა „საქალაქო ტექნოლოგიის“ ჩარჩოებს. ეს ტექნოლოგია იცვლება „ელექტრონული დოკუმენტი“, მოთხოვნილება საქმისწარმოების ავტომატიზაციაზე რამდენჯერმე ალემატება საბუღალტროს, თუნდაც იმიტომ, რომ ოფისის პერსონალის

90% საქმისწარმოებაშია ჩართული. ყველაზე გავრცელებული მთოლია ცალკეული სამუშაო ადგილების ავტომატიზაცია. მდივან-რეფერენტის მუშაობის ავტომატიზაციას ემსახურება სხვადასხვა სპეციალიზირებული პროგრამები (Evfpat 97 Client), პერსონალური ინფორმაციული სისტემები (Sideckk, Curent და სხვ.), პრინციპულად ახალი ეტაპი დაიწყო (ფაქტობრივად, საოფისე სტანდარტია) პროგრამის MS Office 97 (მცირე ბიზნესის ვერსიით) გავრცელებით. უდიდესი პერსპექტივები აქვს უახლეს ინფორმაციულ ტექნოლოგიას, – „ინტრანეტს“, რომელიც „ინტერნეტის“ სტანდარტებს და პრინციპებს იყენებს შიდასაფიზიკო ქსელშიც (შიდა ინფორმაციის უსაფრთხოების გარანტიით).

მუშაობის ჰუმანიტარული კულტურისგან ჩვენ უკრ ძალზე შორს ვიმყოფებით. საქართველოში მდივან-რეფერენტთა მომზადების დონე ოდნავაც ვერ აკმაყოფილებს ჩამოთვლილ მოთხოვნებს. დედაქალაქშიც კი, თვით საერთაშორისო და ერთობლივ ორგანიზაციებში მომუშავე ადგილობრივი პერსონალი (მოუხედავად უცხო ენის კარგი ცოდნისა) საქმიანი თვისებების, მანერების და ჩვევების მხრივ, ძალზე ცუდ შთაბეჭდილებას ტოვებს.

თბილისში იყო (და ახლაც არის) მდივან-რეფერენტთა მომზადების რამდენიმე ცდა (თბილისის მენეჯერთა სკოლა, უცხო ენათა სახელმწიფო ინსტიტუტი, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ინვალდთა დეპარტამენტი და სხვ.). მოუხედავად შეკვეცილი, გამარტივებული პროგრამებისა (თუნდაც მოსკოვთან შედარებით), ეს პროფესია რუსუბლიკაში პოპულარული ვერ გახდა (ცხადია, ცალკეულ ერთუზიასტებზე არაა ლაპარაკი). მსმენელია მენტალიტეტიც („ჩვენ მხოლოდ ინგლისური და კომპიუტერი ვცვირდებთ“) ხელს არ უწყობს სწავლების მასშტაბების ზრდას.

ახალი მოთხოვნები, პირადი ორგტექნიკა (საოფისე ორგტექნიკასთან ერთად), მაღალი ანაზღაურება, იმედია, მნიშვნელოვნად შეცვლის ჩვენი საზოგადოების ტრადიციულ (სამწუხაროდ, არაპრესტიჟულ) წარმოდგენებს მდივნის და თანაშემწის პროფესიაზე.

რუბრიკის „მართვის კულტურა“ მორიგი სტატიაა „საკომუნიკაციო კულტურა ოფისში“

მზარ შულრა



## თანამედროვე საქმისწარმოება

მსოფლიოში ყოველწლიურად ასობით მილიარდი საქმიანი ქაღალდი ბრუნავს. საქმისწარმოების ავტომატიზაციაზე (ამ ახალ მიმართულებას ჩვენთან და რუსეთში ინფორმატიკა შეისწავლის, საზღვარგარეთ კი – დოკუმენტალისტიკა) მოთხოვნილება დიდია, რადგან არ არსებობს ორგანიზაცია, რომ დოკუმენტებთან არ მუშაობდეს. ამასთან, ყველგან ერთნაირი პრობლემებია: დოკუმენტის დაკარგვა, ძებნა, კონტროლი, საქმისწარმოების მუშაკთა დაბალი კვალიფიკაცია. ერთდროულად, ორგანიზაციებს შორის ინფორმაციის გაცვლას სახელმწიფოსათვის სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს. მაგალითად, ამიტომ იყო, რომ აშშ ადმინისტრაციის კომპიუტერიზაციამდე „ქაღალდის საქმეებზე“ 600 მლნ დოლარი იხარჯებოდა წელიწადში. ამჟამად კი, „მაიკროსოფტის“ მონაცემებით, ევროკავშირის ქვეყნებს საქმიანი ქაღალდები 4 მილიარდი ევრო უჯდებათ. ევროკომისიამ დაისახა მიზნად 2010 წელს, (ავსტრალიის მიბადებით), სავსებით უარი თქვას საქაღალდე ტექნოლოგიაზე.

თუ მე-20 საუკუნის შუა წლებამდე კაცობრიობა მხოლოდ საწარმოო ტექნოლოგიას იცნობდა, კომპიუტერიზაციის შემდეგ გამოჩნდა ტექნოლოგიის ახალი სახეობა, სადაც გამოსავალი პროდუქცია ინფორმაციაა (მართვა, დაგეგმვა, ბანკები, განათლება, მედიცინა, თანამგზავრული კავშირები და სხვა).

ამჟამად, მკაცრ კონკურენტულ გარემოში, ბიზნესის გაძღოლა სულ უფრო რთულდება. პერსონალური კომპიუტერის ბაზაზე საქმისწარმოების ავტომატიზაციის სისტემები კი 80%-ით ამცირებენ დოკუმენტის დამუშავების დროს. საქართველოში ინფორმატიკის ეს მიმართულება (თუნდაც საბუღალტრო აღრიცხვისგან განსხვავებით) ჩანასახოვან მდგომარეობაშია. ამასთან, თუ კომპანიის საბუღალტრო საქმეში ოფისის თანამშრომელთა მხოლოდ 10 პროცენტი მონაწილეობს, საქმისწარმოებაში თანამშრომელთა 90 პროცენტია ჩართული. ზოგადად, ფინანსური დოკუმენტაცია უფრო ფორმალისებურია და ადვილად ექვემდებარება ავტომატიზაციას, ამიტომაც, რომ ბუღალტრის პროფესიის პრესტიჟი ბოლო 5–10 წელიწადში საგრძნობლად ამადლდა. ასეთივე ტენდენციები იწყება საქმისწარმოებაშიც.



საქმისწარმოება ადმინისტრაციული მართვის დარგია. მისი ძირითადი ფუნქცია მართვის დოკუმენტური უზრუნველყოფაა: თუ დაწესებულებაში არაა წესრიგი დოკუმენტებთან მუშაობაში – უარესდება მართვაც; დაწესებულების მუშაობის ეფექტურობა (განსაკუთრებით, როდესაც დიდი მოცულობის და მრავალფეროვან ინფორმაციის გადამუშავებასთან გვაქვს საქმე) ბევრადაა დამოკიდებული დოკუმენტბრუნვის ხარისხზე.

ორგანიზაციაში დოკუმენტზე მოთხოვნილება წარმოიშვა თანამშრომელთა შორის ფუნქციების განაწილებისას; დოკუმენტი „აწებებს“ ფუნქციათა საზღვრებს, ის ფუნქციათა განაწილების იარაღია.

დაწესებულებაში დოკუმენტების შესრულების კონტროლის ავტომატიზაციის სისტემების დანერგვას ჯერ კიდევ 80-იანი წლების კომპიუტერებზე ცდილობდნენ, მაგრამ არატრადიციული ტექნოლოგია ჩინოვნიკთა გამოუცხადებელი ბოიკოტის გამო ფეხს ვერ იკიდებდა. ხელმძღვანელს რომ საქმის რეალური ვითარება სცოდნოდა, მათ არ აწყობდათ.

ერთ საუკუნეზე მეტია, რაც საქართველოში (ისევე, როგორც რუსეთში) ჩამოყალიბდა დოკუმენტებთან მუშაობის გარკვეული მეთოდოლოგია. მართვის დოკუმენტური უზრუნველყოფის გაუმჯობესება კი მიმდინარეობს ისედაც სუსტი არსებული ნორმატიული ბაზის და უცხოური გამოცდილების გარეშე, სტიქიურად. საქართველოში საქმისწარმოება რომ უფრო ნაციონალური ცნებაა, ამას სუბიექტურთან ერთად ობიექტური მიზეზებიც აქვს: ესაა ცენტრალიზებული კონტროლის („ვერტიკალური“) სისტემა – დოკუმენტი ჯერ ხელმძღვანელის მაგიდაზე უნდა დაფიქსირდეს, მაშინ როდესაც დასავლეთში უფრო „ჰორიზონტალური“ სისტემებია გავრცელებული. მეორე მიზეზია დოკუმენტის სარეგისტრაციო ჟურნალი (ბარათი), რომლის რეკვიზიტებიც სახელმწიფო სტანდარტითაა რეგლამენტირებული. რაც უფრო გრძელი იყო „ინფორმაციული ჯაჭვი“ საქმეზე, მით უფრო ფასდებოდა ჩინოვნიკი. ასეთი „დოსიე“ კი არც ერთ ქვეყანაში არაა...

ტრადიციული მეთოდოლოგია პოსტსაბჭოურ პერიოდშიც დაკანონდა სახელმწიფო სტანდარტებში და საქმისწარმოების ინსტრუქციებში, თუმცა, საქმისწარმოებაში უნდა მოძრაობდნენ ქალაქდები და არა ადამიანები.

ჩვენგან განსხვავებით, დასავლური (მაგ., გერმანული) სისტემა ემყარება მაღალ საშემსრულებლო დისციპლინას, დეცენტრალიზებულია, ხოლო ზოგიერთი სახეობის დოკუმენტი საერთოდ არ რეგისტრირდება. ამჟამად იქ დოკუმენტების 70 პროცენტი ქაღალდის დუბლიკატის გარეშეა, საქმისწარმოების ავტომატიზაცია მოითხოვს ინფორმაციული ტექნოლოგიების უკანასკნელ მიღწევებს: მონაცემთა ბაზებს, საძიებო სისტემებს, არქიტექტურას „კლიენტი-სერვერი“ და სხვ. თუ ტერმინი „დოკუმენტბრუნვა“ აღნიშნავს მზა დოკუმენტების კონტროლირებად მოძრაობას, ელექტრონული დოკუმენტბრუნვა, ამის გარდა, მოიცავს დოკუმენტების მომზადებისა და კომპიუტერულ ქსელში გაცვლის სტადიებსაც (ელექტრონული ფოსტის საშუალებით შეიძლება თათბირების ორგანიზაცია და შესრულების კონტროლიც). აქ კომპიუტერის გამოყენება მხოლოდ შეჩვევის საკითხია, ისევე როგორც პაპირუსის ნაცვლად ქაღალდის გამოყენება.

თუ კომპიუტერის გამოყენება საბუკლი მანქანის ნაცვლად პირველი ნაბიჯი იყო, დღეისათვის ჩვენთან უფრო გავრცელებულია ცალკეული სამუშაო ადგილების ავტომატიზაცია (ბუღალტერი, მდივანი, ტაბელის ინსპექტორი, საშვის გამოწერა) ასეთ სისტემებს პერსონალურ საინფორმაციო სისტემებს უწოდებენ. მაგალითად, მდივან-რეფერენტისათვის შექმნილი სისტემები (Infoselect და სხვ.) 2–3-ჯერ ზრდის შრომის ნაყოფიერებას, სამუშაო კი ბევრად უფრო საინტერესო და მრავალფეროვანი ხდება. უფრო რთულია საკითხის კომპლექსური გადაჭრა, ტექნოლოგიის შემუშავება მთელი დაწესებულებისათვის, კორპორაციისათვის.

სხვადასხვა ქვეყანაში შექმნილია ასეთი სისტემებიც (Lotus notes, Staffware, „Дело 2000“, და სხვ.). ასეთ კორპორაციულ ინტრაქსელში სამუშაო ადგილების რაოდენობა რამდენიმე ასეულს აღწევს, დოკუმენტბრუნვის ელექტრონულ კონტურში კი ათეულ ათასობით კაცია ჩართული. სისტემის ელექტრონული არქივი მილიონამდე დოკუმენტს მოიცავს. საინტერესოა, რომ ავტომატიზაციას ექვემდებარება არა დოკუმენტნაკადი, არამედ შესაბამისი სარეგისტრაციო ბარათები, ე.ი. დოკუმენტის ტექსტი სისტემაში კი არ „შედის“ – მასზე მხოლოდ მითითებაა, რომელიც მონაცემთა ბაზაში ინახება. საჭირო შემთხვევებში კი დოკუმენტის ელექტრონული ასლის „ჩაკერებაც“ შეიძლება.

დოკუმენტს აქვს „მიმდინარე სტატუსი“ (მაგ., „ხელმოსაწერია“ – „ხელმოწერილია“ – „არაა ხელმოწერილი“). ყოველ თანამშრომელზე განსაზღვრულია სხვადასხვა დონის კონფიდენციალობის დოკუმენტებთან მუშაობის უფლება. შემოღებულია წამყვანი ოპერატორი (სისტემური ადმინისტრატორი) სისტემის „აწყოებისათვის“. სისტემაში შესვლისთვის გამოიყენება პაროლის ნაირსახეობა – ელექტრონული ხელმოწერა, რომელიც შეიძლება იყოს „გასაცნობი“ და „საბოლოო“. ასეთ სისტემაში გამორიცხულია დოკუმენტის დაკარგვა, ძიება კი დაიყვანება შეკითხვაზე (თემატიკის ან „საკვანძო სიტყვის“ მითითებით).

სისტემის პროგრამული უზრუნველყოფა „მეგობრულია“ (რუსულ სისტემებში ძირითადად გამოყენებულია შედარებით რთული მონაცემთა ბაზები – Oracle და MS SQL Server).

ახალი ტექნოლოგია მოსახერხებელია სხვადასხვა ანგარიშის, რეგისტრაციის უზრუნველყოფის, საკონტროლო და დაგეგმვათა შესრულების ნუსხების ბეჭდვისათვის, რთული ანკეტების გამოყენებისათვის (სადაც მითითებულია პასუხების ვარიანტებიც), დიდი მოცულობის დოკუმენტების სკანირებისათვის.

ეს სისტემები დაწესებულებაში ადმინისტრაციული საქმისწარმოების ნაწილობრივ ავტომატიზაციას გულისხმობს. ესაა ფაქტობრივად, კოლექტიური დოკუმენტბრუნვის სპეციალიზებული სისტემა, რომელიც ერთიან ინფორმაციულ სივრცეში მოქცევით ზრდის სამუშაო და საანგარიშო დოკუმენტის ხარისხს, კოლექტიური ცოდნის, საცნობარო და სხვა ინფორმაციის მაქსიმალური რეალიზაციით.

მაგალითად, სისტემა კონტროლზე აყვანილი დოკუმენტების თარიღის გასვლამდე პერსონალს რამდენიმე დღით ადრე აფრთხილებს. ავტომატიზებულია დოკუმენტის შედგენის წინასწარი ეტაპები – საკანონმდებლო ბაზის და ადრე შექმნილი დოკუმენტების შესწავლა, აგრეთვე დისტანციური (Web – ორიენტირებული) და „მობილური“ (ნოუთბუქით) მომხმარებლის მომსახურება.

დაწესებულ კონკრეტულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე და საქმეთა ნომენკლატურაზე აწყობას წამყვანი ოპერატორი ან საშუალო კვალიფიკაციის სისტემური ტექნოლოგი ახორციელებს.

ბიზ. ჟურნ. სურ. „ბიზნესი“ 2004წ, 169, №3

Информатика

Л.Кучава, О. Шудра

К вопросу автоматизации административного делопроизводства Грузии

Представленно академиком Н. Амаглобели, 24 октября 2003г

*Для автоматизации делопроизводства государственных учреждений (в законодательном пространстве Грузии) создана база данных и программный продукт, отдельные модули которых прошли апробацию в некоторых учреждениях Тбилиси.*

Ключевые слова: база данных, автоматизация, сетевая программа, делопроизводство.

Эффективность работы учреждения (особенно, когда имеем дело с обработкой потоков большого объема) во многом зависит от качества документооборота.

Проблемы делопроизводства в учреждениях везде одинаковы: утрата документов, их поиск, контроль исполнения, низкая квалификация сотрудников и т.д. В таких условиях ухудшается и управление.

Системы автоматизации делопроизводства на базе персональных компьютеров, в среднем, на 80% уменьшают время обработки документации. В Грузии это направление информатики находится в зачаточном состоянии (в отличии, например от бухгалтерского учета). Одна из причин слабая законодательная база: нет закона об электронной подписи и т.п.

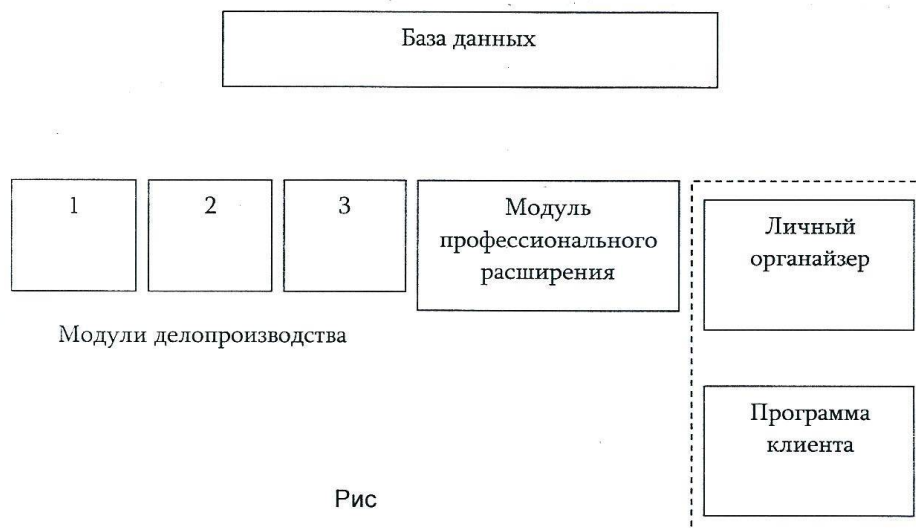
Разработанный нами продукт “Делопроизводство” предусматривает частичную автоматизацию административного делопроизводства учреждения, в существующем законодательном пространстве и формате. Фактически это - специализированная система коллективного документооборота, которая благодаря единому информационному пространству повышает качество рабочей и отчетной документации, с максимально удобным использованием коллективных знаний, справочной и другой информации.

В Грузии, традиционно, сложилась определенная методика работы с документами - Централизованная система контроля, где с документом прежде всего знакомится руководитель, а дальнейшее движение отражается на регистрационной карточке[1].

В предлагаемой системе автоматизации: подлжит не поток документов, а соответствующие регистрационные карточки, т.е. текст документа не „входит“ в систему - о ней только ссылка, которая хранится в базе данных. А электронную копию документа в случае необходимости можно “подшить”.

Программа имеет модульную структуру. Основными являются т.н. “Модули делопроизводства”, к которой добавляется “Личный органайзер” и “Модуль профессионального расширения”.

Функциональная схема программной системы представлена на Рис.



Рис

“Делопроизводство” состоит из следующих частей:

Организационная структура и кадры учреждения;

Приказы и распорядительные документы;

Письма (корреспонденция) и Договоры.

Взаимодействовать с этими модулями (и вносить изменения) может лишь административный персонал (канцелярия, кадры и др.).

Модуль “Личный органайзер” представляет упрощенный вариант стандартных сетевых программ („Lotus“, ”Microsoft Project”)[1] и предназначен для организации

личных записей (Деловой дневник, телефонный справочник, электронный секретарь и др.). С ней тесно связана "Программа клиента", которая размещена на компьютере исполнителей (сотрудники учреждения), где он может ознакомиться лишь с документацией, предназначенной для него. "Программа клиента" позволяет также руководителю контролировать работу подчиненных проверкой корреспонденции и др.

Модуль "Профессионального расширения" предназначен для отражения внутреннего документооборота организации. Соответственно ее структура и функционирование зависит от структуры и специфики работы конкретной организации. К этому модулю относятся также специальные разделы делопроизводства (заявления граждан, просьбы, благотворительность и др.).

Полностью самостоятельным модулем является "База данных". Она является защищенной системой, в которой изменения, стирание, повреждение и т.д. достаточно затруднены.

Простой анализ показал, что База данных Access не удовлетворяет требованиям программы "Делопроизводство" и выбор был сделан на более мощный Microsoft SQL Server (версия 2000).

Программой управления базой данных можно восстановить базу, определить количество, права и пароли потребителей, и что самое важное для обеспечения сохранности документов - регулярно осуществлять резервное дублирование.

"Делопроизводство" сетевая программа (модули можно размещать на разные компьютеры, а базу данных - на сервере). Она может работать как и в локальной (интранет), так и в глобальной сети (интернет). Настройку на конкретную организационную структуру и номенклатуру дел учреждения осуществляет сетевой администратор и/или ведущий оператор.

При формализации технологического процесса документооборота возникла необходимость введения таких единиц хранения, как "картотека", "мини-картотека", "папка" и др. Часть документации заполняется от руки, часть - автоматически (например дата, номер). Используется также технология "раскрывающихся списков". При этом, каждый сотрудник имеет ограниченное право работать с документацией разного уровня конфиденциальности.

Автоматизированны и предварительные этапы составления документов - изучение законодательной базы и изучение ранее созданных документов, а также обслуживание "дистанционного" и "мобильного" (с ноутбука) потребителя.

Программное обеспечение системы отличается дружелюбным интерфейсом. Общий объем занимаемой памяти на винчестере 60 мб. Программа многоязычна и поддерживает спецификацию Unicode. Дополнительные языки могут поставляться по желанию клиента. Так как учреждения имеют разные формы (бланки) делопроизводства система отправляет свои данные вначале в Microsoft Word (Excel) и лишь затем на распечатку.

"Делопроизводство" совместима с операционными системами Windows 2000,XP, 2003 и др., а система "ассистентов" программы совместима с распространенными офисными системами Microsoft Office 95, 97, 2000, XP, 2003.

Отдельные модули [3] "Делопроизводства" с целью апробации системы, внедрены в нескольких организациях Тбилиси.

ТГУ им. Ив.Джавахишвили

#### REFERENCE

1. О.Шудра. Аудит, учет, финансы 7, Тбилиси, 2003. 21-23
2. В.Куперштейн "Современные информационные технологии в делопроизводстве и управлении", Санкт-Петербург, 2000.
3. Л.Кучава. Аудит, учет, финансы 1, Тбилиси, 2000. 18-20

## საქმიანი კორესპონდენციის საერთაშორისო

### სტანდარტები

საზღვარგარეთიდან შემოსული წერილის დამუშავება იწყება კონვერტის გარეგანი შემოწმებით და გახსნით (წესით, კონვერტში წერილი 2 ან 3 ნაწილად ისეა გაკეცილი, რომ ტექსტი შიგა მხარეს მოექცეს). მიღებულია, რომ კონვერტს მდივანი ვიწრო (მარჯვენა) მხრიდან, მენეჯერი კი ზედა მხრიდან ხსნის (ეს წესი თავიდან აგვაცილებს ბევრ გაუგებრობას). თანამედროვე კონვერტებში ხშირად მარჯვენა მხარეს მითითებულია გახსნის ადგილი, ზედა, მიწებებული ზოლის ქვეშ კი დაცვის ორი ინდიკატორია (ნახევრადამოჭრილი წრეები).

კონვერტის რამდენიმე საერთაშორისო ფორმატი არსებობს. მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია ფორმატი DL (110 მმ X 220 მმ), უფრო ნაკლები ზომისაა - Monarch (98 მმ X 190 მმ). ხოლო შედარებით დიდია ფორმატი - C<sub>5</sub> (162 მმ X 229 მმ) და C<sub>4</sub> (230 მმ X 330 მმ). ეს უკანასკნელი გათვლილია 4 ზომის ფურცელზე.

გავრცელებულია, მაგრამ არ შედიან საერთაშორისო ISO სტანდარტში ე.წ. RA სერიის კონვერტები: LETTER, LEGAL, EXECUTIVE, EVRO და სხვ.

კონვერტზე ადრესატის მისამართი იწერება მარჯვენა ქვედა ნაწილში, გამგზავნის (ადრესატის, უკუმისამართის) ადგილი კი მარცხენა ზედა მხარეა (1999 წლიდან საქართველოც ამ სტანდარტზეა გადასული). თუმცა უფრო მოსახერხებელია გამჭვირვალე „ფანჯრიანი“ კონვერტი, სადაც ადრესატის მისამართი თვით წერილზეა დაბეჭდილი. მისამართი კონვერტზე იწერება სქემით ვის – სად, ე.ი. იწყება გვარით (დაწესებულება) და ბოლოვდება ქვეყნით. ამასთან, ყოველი სტრიქონი იწყება აბზაცის გარეშე: გვარი – თანამდებობა – დაწესებულება – სახლის ნომერი და ქუჩა (და არა პირიქით), – ქალაქი – შტატი (საგრაფო და სხვ.) – საფოსტო ინდექსი – ქვეყანა (თვით წერილში ქვეყანა არაა აუცილებელი).

საფოსტო ინდექსს აშშ-ში Zip Code უწოდებენ, დიდ ბრიტანეთში – PO (Post Office), საქართველოში რამდენიმე წელია ექვსნიშნა საფოსტო ინდექსი 38... შეიცვალა ოთხნიშნა 01...ით.

კონვერტზე შეიძლება იყოს დაბეჭდილი შემდეგი გრიფები: Express Delivery (Urgent, Please Forward) – სასწრაფო, Private (Personal, Confidential) – პირადია, Air-Mail – ავია და სხვ. თუ წერილს სხვა პირიც უნდა გაეცნოს (ან პასუხი სასწრაფოა) მიუთითებენ



Attention (საყურადღებოდ). როდესაც არ იციან თანამშრომლის მისამართი და წერილი მოითხოვს სხვა მისამართზე (ან ქვეყანაში) გადაგზავნას – მიუთითებენ Care Of (ან C/O), რაც ნიშნავს „გთხოვთ გადაგზავნოთ“ და არა „ფრთხილად“ როგორც შეცდომით არის მითითებული ჩვენთან გამოცემულ ზოგიერთ წიგნში.

წარწერა კონვერტზე P & P ნიშნავს გაგზავნის და შეფუთვის ხარჯებს.

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში საქმიანი წერილის გაფორმების სხვადასხვა სტანდარტი და ტრადიცია არსებობს. მიუხედავად ამისა, საერთაშორისო (ინგლისურ) ენაზე შედგენილ წერილებისთვის გარკვეული ნორმები ჩამოყალიბდა. ცხოვრების დაჩქარებულმა რითმმა საქმიანი მიმოწერის ტრადიციებზე იმოქმედა. გამარტივდა პუნქტუაცია და ნაკლებად ცერემონიული გახდა მიმოწერის ეტიკეტიც. ჩვეულებრივი (წერილ-მძიმიანი) სტილის გარდა, შემოჭრა შეზღუდული სტილი (მძიმე მხოლოდ რამდენიმე ადგილას) და თავისუფალი, ღია პუნქტუაციის სტილი (წერტილ-მძიმის გარეშე). ამჟამად ჩვენთანაც შემოდის უაბზაცო, ბლოკური (კომპიუტერული) სტილით ტექსტის გაფორმების ტენდენცია, სადაც აბზაცის როლს ორი გამოტოვებული სტრიქონი (ინტერვალი) ასრულებს (არსებობს ე.წ. ნახევრადბლოკური სტილიც, რომელსაც, ძირითადად სარეკლამო დანიშნულება აქვს).

საქმიანი წერილის ბლანკის ზედა ნაწილში ორგანიზაციის დასახელებაა, რეკვიზიტების ძირითადი ნაწილი კი (საქართველოს სტანდარტებისაგან განსხვავებით) ხშირად ქვედა ნაწილშია. ბლანკზე მისამართის, ტელეფონის და ფაქსის ნომრის გარდა, გავრცელებულია შემდეგი ბიზნეს-სიმბოლოები: e x t (ტელეფონის დამატებითი ნომერი), VAT (დღგ), Reg (ფირმის რეგისტრაციის ნომერი) & - ამპერსანდი, („და“ ფუნქციით), @ - კომერციული at, („დან-მდე“ ფუნქციით), # ოკტოტორპი, კვადრატი (ნომრის ფუნქციით), Inc (Co) – კომპანია, Cable - სატელეგრაფო მისამართი, Ap – აპარტამენტი და სხვ.

წერილის თარიღი საერთაშორისო სტანდარტით, მარჯვენა მხარეს დაღმავალი წესით იწერება. (1998 წლიდან – წელი ოთხი ციფრითაა, მაგ. 2007.12.01). წელი – თვე – რიცხვი, ხოლო წერილის მარჯვენა მხარეს, სადაც წერილის ნომერი (ინდექსი) უნდა იყოს, შესაძლოა იყოს ინიციალებით შედგენილი მითითება (Reference). მაგალითად Our Ref: JB/MW ნიშნავს, რომ გამოგზავნილი წერილი შედგენილია მენეჯერ ჯეინ ბელის და მისი თანაშემწის (მდივნის) მიერ.

ვრცელ, A4 ფორმატის წერილს სჭირდება სათაური (მოკლე შინაარსი), რომელსაც აღნიშნავენ ქვევიდან ხაზგასმით ან სიმბოლოებით: Subject, Re (ჩვენთან გამოცემულ ზოგიერთ წიგნში შეცდომით Re და Ref გაიგივებულია).

საქმიანი წერილის ტექსტი იწყება მიმართვის სტანდარტული ფორმებით (ჩვენთან გავრცელებული ძახილის ნიშნების გარეშე). თვით ტექსტი უნდა იყოს თავაზიანი (მაგრამ არა მორიდებული), პირდაპირი (მაგრამ არა უხეში), მტკიცე (მაგრამ არა ჯიუტი). წერილის ბოლოში დამშვიდობების (კომპლიმენტის) ტრადიციულ ფორმებს ელექტრონული წერილების ზეგავლენით დაემატა ნაკლებად ცერემონიული ფორმებიც (მაგ. Best regards, Kind regards). როცა ხელმძღვანელის დავალებით წერილს ხელს აწერს სხვა პირი, იყენებენ სიმბოლოებს For ან P.P.

წერილის ბოლოს შეიძლება მითითებული იყოს დანართების რაოდენობა (Enc) და გაგზავნილი ასლების მისამართები (CC), ფრანგული აბრევიატურა RSVP (გთხოვთ მიპასუხოთ), E & O.E (ან ლათინურად S.E & O) – შეცდომები და შესწორებები გამორიცხებულია (ფინანსურ დოკუმენტებში), PTO – გთხოვთ გადააბრუნოთ ფურცელი, MORE, Continuation – გაგრძელება შემდეგ გვერდზე.<sup>1</sup>

ელექტრონული წერილების ზეგავლენით ბოლო წლებში პოპულარული გახდა ლათინური ასოებით შედგენილი ტექსტები, რომლის შინაარსი მშობლიურ (მაგ. ქართულ) ენაზე იკითხება (ტრანსლიტერაცია).

სტატიაში აღწერილი „ლოკოკინა“ ფოსტისაგან განსხვავებით (ამერიკელების ტერმინია) ელექტრონული ფოსტით და ფაქსით წერილის გაგზავნა იმდენად გამარტივდა, რომ არამც თუ ოფისებში, არამედ კონფერენც-დარბაზებში, ბიზნეს-ცენტრებში, სასტუმროებში, აეროპორტებში, თვითმფრინავის სალონებშიც კი გათვალისწინებულია მოდემის სპეციალური ელექტრო ბუდეები პორტატული კომპიუტერით (ნოუთბუქით) წერილის გასაგზავნად ან მისაღებად. უკანასკნელ წლებში კი WIFI ტექნოლოგიით, ეს კავშირი უმავროთულოდ, კაბელის გამოყენების გარეშეც ხორციელდება.

განსხვავებული კულტურის ფართე მასების ინტერნეტში ჩართვას საქმიან კორესპონდენციაზე ჩვენი ტრადიციული წარმოდგენები ახალ, გლობალურ დონეზე გადააქვს.

<sup>1</sup> საქმიან დოკუმენტებში გავრცელებული შემოკლებებია: Ca – დეპეშა, CH - საბაჟო, D/A – საბუთი თან ერთვის, LOI – საგარანტიო წერილი, Memo - მემორანდუმი, ბრძანება, MFD (pro)- დამზადებულია, Exp – გამოყენების ვადა და სხვ. წერილის თარგმნისას ფარენჰეიტებში მოცემულ ტემპერატურის გადაყვანა ცელსიუსებში შეიძლება ფორმულით (F<sup>0</sup> – 32)5/9=C<sup>0</sup>

## საშემსრულებლო დისციპლინის საკითხისთვის<sup>1</sup>

ხელმძღვანელს, თავისი თანამდებობრივი ვალდებულებებიდან გამომდინარე, მრავალი სამსახურებრივი ოპერაციის განხორციელება უწევს, მათ შორისაა რეაგირება დაუგეგმავ სიტუაციებზე, რომელიც, თავის მხრივ, მოითხოვს წამოჭრილ პრობლემაზე სწრაფ რეაქციას.

პრობლემის გადაწყვეტა, შესაძლოა, დაკავშირებული იყოს მთელ რიგ საკითხებთან, როგორცაა: ინფორმაციის შეგროვება, გაცნობა, დამუშავება, ინფორმაციის მომზადება, დავალების შესრულების ვადების დაცვის კონტროლი, თანამშრომელთა შორის ფუნქციებისა და მოვალეობების გადანაწილება და სხვა. აღნიშნულს კი, თავის მხრივ, უპირატესად თან სდევს როგორც ხელმძღვანელის, ისე თანამშრომლის სამუშაო დღის არა მარტო გადატვირთვა, არამედ შესაბამისი პიროვნულ-ფსიქოლოგიური დაძაბულობა, რომელიც უფრო მძაფრდება დავალებების სირთულის, მისი შესრულების ვადების დროში შეზღუდვასა და თანამშრომელთა საქმიანობის მოტივირების შესაბამისად.

როცა თანამშრომელი თავის მოვალეობას ან დავალებას ვერ ან არ ასრულებს და ხდება დადგენილი ნორმების იგნორირება, ხელმძღვანელის მიერ მუშაკის საქმიანობა უპირატესად ფასდება, როგორც არაეფექტური. ცალკეულ შემთხვევაში კი, აღიქმება როგორც პირადი შეურაცხყოფა და პიროვნული უგულვებელყოფა. აღნიშნულზე კი ხელმძღვანელი სხვადასხვანაირად რეაგირებს. უკეთეს შემთხვევაში შემოიფარგლება თანამშრომლის საქმიანობის კრიტიკით, ხოლო უარეს შემთხვევაში – მიმართავს დისციპლინალური ზემოქმედების სხვადასხვა ფორმას ან ადმინისტრაციული ზემოქმედების ღონისძიებებს.

თანამშრომელთა კრიტიკა მმართველობის განხორციელების ერთ-ერთი ელემენტია, რომელიც კონსტრუქციულობის შემთხვევაში მეტად ეფექტურია და პრობლემის როგორც გამოვლენის, ისე აღმოფხვრის შესაძლებლობას იძლევა.

კრიტიკას, როგორც წესი, განიხილავენ, როგორც თანამშრომელთა საქმიანობის მოტივაციისა და არა თანამშრომელთა "დაშინების" ბერკეტს. ის ძირითად მიზნად მიიჩნევენ დავალების შეუსრულებლობის მიზეზების დადგენასა და მათ აღმოფხვრას.

<sup>1</sup> ნუნუ ოვსიანიკოვას თანაავტორობით.

როცა დავალების შეუსრულებლობისათვის თანამშრომელი იმსახურებს კრიტიკას და მას საჯაროდ მიუთითებენ, მისაღებია, მაგრამ თუ მასთან წყვეტენ სამსახურებრივ ურთიერთობებს იმ არგუმენტით, რომ "სხვები ჭკუას ისწავლიან" და "დაუმორჩილებლობას" აღარ დაუშვებენ, ასეთი მიდგომა მცდარია და სრულიად მიუღებელია, რადგან ხელმძღვანელის მიერ პირველ რიგში უნდა დადგინდეს დავალების შეუსრულებლობის გამომწვევი მიზეზები, გაირკვეს, როგორია მისი ეტოლოგია. აუცილებელია გაირკვეს, თანამშრომლის ქმედება შემთხვევითია, თუ სისტემური, მის კვალიფიკაციასთანაა დაკავშირებული, თუ უყურადღებობამ გამოიწვია, თუ მას "სურვილი" არ ჰქონდა შეესრულებინა დავალება და ა.შ. შესაბამისად, ხელმძღვანელის შეფასებები, სხვადასხვა შეიძლება იყოს, ხოლო თანამშრომელის მიერ პიროვნული თავისებურებიდან გამომდინარე, მომხდარი ფაქტის აღქმადობაც და შედეგიც— განსხვავებული. თუ ზოგიერთმა მუშაკმა კრიტიკა ადეკვატურად შეიძლება აღიქვას და შედეგმაც არ დააყოვნოს, ზოგიერთმა იგი ძალიან მტკინვეულად შეიძლება მიიღოს, პირიქით, თავის თავში ჩაიკეტოს, შედეგი მიუღწეველი დარჩეს და ა.შ.

პრაქტიკოსები გვირჩევენ, რომ სანამ ხელმძღვანელი გადაწყვეტს, თუ რეაგირების რომელი ფორმა გამოიყენოს, აუცილებელია გაირკვეს დავალების შეუსრულებლობის გამომწვევი როგორც ობექტური, ისე სუბიექტური მიზეზები, რომლებიც, როგორც ცნობილია, შეიძლება იყოს პიროვნულიც და სიტუაციურიც.

გარკვეული კატეგორიის თანამშრომელთა ხელმძღვანელთან დაპირისპირების, წინააღმდეგობის და დავალებების შეუსრულებლობის მიზეზი იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი ხელმძღვანელის პოზიციას არ იზიარებენ. ასეთ კატეგორიას ყოველთვის გააჩნია თავისი ალტერნატიული შეხედულებები, თავისი ხედვა. ასეთებს განეკუთვნებიან ე.წ. "მოაზროვნეები" და "ლიდერებად დაბადებულები".

რეკომენდებულია, რომ ხელმძღვანელის მიერ აუცილებლად იქნეს გაითვალისწინებული, რომ ლიდერები მოტივირებულები არიან მიზნის მისაღწევად, გამოირჩევიან ლოგიკით, განსჯით, დავალების გადაწყვეტის გზას თვითონ ირჩევენ და დამოუკიდებლად უკეთებენ ორგანიზაციას მათ რეალიზაციას, ისინი დიდი ხნით ვერ ეგუებიან რიგითი შემსრულებლის როლს და მიისწრაფვიან დამოუკიდებლობისაკენ და შესაბამისად, დავალების შესრულების ფორმატი, შესაძლოა, უგულებელყოფილი იქნეს.

გასათვალისწინებელია, ასევე რომ ცალკეული პიროვნებისათვის წინააღმდეგობა თვითმიზანი, თვითდამკვიდრების საშუალება და ცხოვრების სტილია. ის კონფლიქტური და ემოციურად გაუწონასწორებულია. ამდენად, მასთან თანამშრომლობა ძნელად თუ შედგება.

აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ თანამშრომელთა რიგ კატეგორიას მიაკუთვნებენ ადამიანთა იმ ჯგუფს, რომელიც, კმაყოფილებას იღებს ძიების პროცესში, დასახულ დავალებას განიხილავს, როგორც თავსატეხს, რომელიც უნდა ამოხსნას. მათი იდეები ხშირად წარმატებულია, მაგრამ გარკვეული პერიოდის შემდგომ მათ ეკარგებათ ინტერესი, რადგან ექცევიან "ჩარჩოში", რომელსაც ხელმძღვანელი სთავაზობს ამა თუ იმ დავალების გადაწყვეტისას და შედეგიც შესაბამისია..

გასათვალისწინებელია ასევე, რომ თანამშრომელთა უმეტესობა შრომის-მოყვარეობით არ გამოირჩევა, ამიტომ აუცილებელია ხელმძღვანელი გაერკვეს მათი საქმიანობის დომინირებად მოტივირებაში და მოინახოს შესაბამისი სტიმული.

თუ პასიური თანამშრომელი ხელმძღვანელის ყველა გადაწყვეტილებას ასრულებს, მათ შორის მცდარსაც კი, სოციალურად პასუხისმგებლობით აღჭურვილი, განსაკუთრებული პრინციპულობის მქონე თანამშრომლები თუ დავალებას მათი მორალური ნორმების საწინააღმდეგოდ განიხილავენ, ამუღავნებენ “დაუმორჩილებლობას” და იბრძვიან საკითხის რაციონალური გადაწყვეტისათვის.

"დაუმორჩილებლობის" სიტუაციური მიზეზებთან ასოცირდება ქმედებები, რომელიც ეფუძნება თანამშრომელთა იმ სხვადასხვა განწყობას, რომელიც უკავშირდება მათი საქმიანობის თვითშეფასებას. თანამშრომელთა ნაწილი თვლის, რომ იგი “ერთადერთი” პროფესიონალია მთელ დაწესებულებაში, გაცილებით მეტი ინტელექტუალური პოტენციალი გააჩნია, ვიდრე მის ხელმძღვანელებს, ცალკეულ ნაწილი თვლის, რომ მათი “ღვაწი” სათანადოდ არ არის დაფასებული, ან არ გააჩნიათ სტატუსის ამალგების გზები და ა.შ. თანამშრომელთა ასეთი კატეგორია ცდილობს ეს გარკვეული ფორმით გამოხატოს. მაგალითად, დაუპირისპირდეს ხელმძღვანელს, მოახდინოს მისი საქმიანობის ოპონირება, არ შეასრულოს დავალება და ა.შ. გარკვეულ კატეგორიას მართალია არა აქვს პრტენზია კარიერული ზდის მიმართ, მაგრამ თვლის, რომ თავისი სპეციალობით ყველგან იშოვის ადგილს, ამიტომ საქმისადმი მისი დამოკიდებულება და ხელმძღვანელთან ურთიერთობები

არადეკვატურია, კოლექტივში მუდმივად მასთან დაპირისპირებით "იმტკიცებს" თავის "იმიჯს".

ამდენად, რეკომენდებულია, რომ ხელმძღვანელის მიერ დავალების გაცემისას აუცილებლად გათვალისწინებული იქნეს თანამშრომლის პიროვნული თვისებები. ცნობილია, რომ "ლიდერებზე" ზემოქმედება შეიძლება დარწმუნებით, მკაცრი არგუმენტებით და არა იძულებით. ცალკულ შემთხვევაში უკეთესია, თუ თანამშრომელს კერძო ამოცანას დაუსახავთ და მისცემთ მისი რელიზაციისათვის თავისუფლებას. გარკვეულ კატეგორიასთან დაკავშირებით ამართლებს მართვის იძულებითი და ხისტი მეთოდი და ა.შ.

დავალების შესრულებლობის მიზეზი სხვადასხვა შეიძლება იყოს. ცნობილია, რომ უპირატესად თანამშრომლები ყველაზე "უწყინარ" მიზეზზე, "გულმაღვიწყობაზე" აკეთებენ აქცენტს და "დამაღვიწყდა" თავის გამართლების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. "არ ვიცოდი კარგად, რა უნდა გამეკეთებინა", "სხვა საქმეს ვაკეთებდი და არ მქონდა დრო" და ა.შ. გასათვალისწინებელია, რომ ცალკულ შემთხვევაში, დავალების შესრულებისადმი უპასუხისმგებლო დამოკიდებულებას განაპირობებს ის ფაქტორი, რომ თანამშრომელმა ვერ გაითავისა დავალების აქტუალურობა, საჭიროება, შესრულების ვადები და სხვა დავალებების თანხვედრილად ვერ დააღაგა პრიორიტეტები. განიხილავნ ისეთ შემთხვევებსაც, როცა დავალების შესრულებისას ისახება არარეალური ვადები, ან არ არის გათვლილი შრომითი რესურსების ადეკვატურობა, დავალების რეალიზაციის ფორმები და მეთოდები, მატერიალურ – ტექნიკური უზრუნველყოფის ბაზა და ა.შ.

პრაქტიკოსები გვირჩევენ, რომ ამოცანის დასახვისას ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა დასვას კითხვა, რამდენად ხელეწიფება შესასრულოს ამა თუ იმ თანამშრომელმა ან თანამშრომელთა ჯგუფმა დავალება თავისი ძალებით, თუ საჭიროებენ დახმარებას, აქვთ თუ არა შესასრულებელი უფრო მნიშვნელოვანი წინა დავალებები, ახალი არაგემიური დავალებების მიცემისას საჭიროებს თუ არა დროში კორექტირებას უკვე არსებული დავალებები, გამახვილდეს ყურადღება შესრულების ვადების დაცვის აუცილებლობაზე და განისაზღვროს საქმიანობის პრიორიტეტები. დავალების გაცემისას აუცილებელია მიენიშნოს დავალების შესრულების მოტივაციაზე, ასევე უნდა მიეთითოს პასუხისმგებლობისა და წახალისების ფორმებზე. გამახვილდეს ყურადღება იმ პოზიტიურ შედეგებზე, რომლებიც თანხვედრილია დავალების სათანადო დონეზე შესრულებასა და ნეგატიურ ფაქტორებზე მისი

შეუსრულებლობის შემთხვევაში. ასევე, მნიშვნელოვანია დავალების შესრულების რეალური ვადების დასახვა და იმის გარკვევა, თუ როგორ იგეგმება მათ მიერ დავალების გადაწყვეტის გზების ფორმები და მეთოდების განსაზღვრა და ა.შ

პრაქტიკოსები გვირჩევენ, რომ თანამშრომლთა უმნიშვნელო “ცოდვები” ხელმძღვანელმა რეაგირების გარეშე შეიძლება დატოვოს, არ არის რეკომენდებული ყოველ წვრილმანზე ყურადღების გამახვილება, რადგან ხელმძღვანელის კრიტიკას "ფასი" არ დაეკარგოს. თანამშრომლის საქმიანობის შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს, დავალების შეუსრულებლობით გამოწვეული ზიანი, რომელიც შეიძლება იყოს, როგორც უმნიშვნელო, ასევე მნიშვნელოვანი. ამიტომ მხოლოდ დავალების შეუსრულებლობით გამოწვეული ზიანისა და თანამშრომლის ქმედების გამომწვევი მიზეზების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს დავალების შეუსრულებლობის მიზეზების კლასიფიცირება და შესაბამისი რეაგირება.

ასევე აუცილებელია გაირკვეს, მიზანმიმართულია თუ არა ქმედებები, რომელთაც ზიანი მოაქვთ ხელმძღვანელის ავტორიტეტისათვის. თანამშრომელი შეგნებულად აყენებს თუ არა ამით ხელმძღვანელის ავტორიტეტს ჩრდილს, აცნობიერებს თუ არა თავის ქმედებას და მხოლოდ ამის შემდგომ მოხდეს სათანადო რეაგირება. უნდა გვახსოვდეს, რომ თუ კოლექტივს არა აქვს ხელმძღვანელის ნდობა და პატივისცემა, იგი ნეგატიურად აისახება პერსონალის მთელ საქმიანობაზე.

ამრიგად, დავალება შესრულდება თუ არა და რა დონეზე იქნება იგი რეალიზებული, დამოკიდებულია არა მარტო თანამშრომელზე, რომელმაც დავალება მიიღო, არამედ ხელმძღვანელზე, რომელიც დავალებას იძლევა. დავალების მიცემისას ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ მის მიერ გაცემული დავალების შესრულების შედეგი, გარკვეულწილად დავალების მიცემის დროს უკვე ყალიბდება, ამიტომ თვითკრიტიკულად უნდა მიუდგეს თავის ქმედებას და გაითვალისწინოს შემდგომში თანამშრომელთა ქცევის შეფასებისას.

# WIFI – უმავრთულო ქსელური ტექნოლოგიების უახლესი მიმართულება

გლობალურ უმავრთულო ტექნოლოგიების მიმართულებას (თანამგზავრულ ინტერნეტ-კავშირი და სხვ.) უკანასკნელ წლებში გამოეყო პერსონალური უმავრთულო ტექნოლოგია (Bluetooth<sup>1</sup> ტექნოლოგია – 10 მეტრამდე მანძილზე გადაცემით). შუალედური მდგომარეობა ამ ორ ტექნოლოგიას შორის უკავია WIFI ქსელებს, რომლებიც მუშაობენ 2,4 ან 5 გიგაჰერც სიხშირეზე, რამდენიმე ასეულ მეტრის მანძილზე გადაცემით. სხვა ტერმინოლოგიით ესაა WLAN ქსელი (wireless LAN - უმავრთულო ლოკალური ქსელი).

ასეთი ქსელები სჭირდებათ უნივერსიტეტებს, ბიბლიოთეკებს, კონფერენც-დარბაზებს, გამოფენებს, ბიზნეს-ცენტრებს, აეროპორტებს, კაფე-რესტორნებს, ავტოსერვისის ცენტრებს – ყველგან, სადაც ელოდებიან მომსახურებას, ხოლო ტრადიციული კავშირგაბმულობის მავრთულების გაყვანა არაა მიზანშეწონილი ან შეუძლებელია. WIFI გამოდის, როგორც საზოგადოებრივ ადგილებში ინტერნეტის მიწოდების (შედწევის) სამსახური (ინტერნეტი კი დაწესებულების იმიჯის ამაღლების საშუალებაა). ასეთი საზოგადოებრივი სარგებლობის წერტილს ჰოტ-სპოტს<sup>2</sup> უწოდებენ, სადაც შედიან ნოუთბუქით, ჯიბის კომპიუტერით, ან სმარტფონით (კომპიუტერი მობილურ ტელეფონში). ვიდრე კლიენტს მოემსახურებიან, ის მუშაობს საიტებთან, კითხულობს ელ. ფოსტას და სხვ. ბუნებრივია, რომ პირველ ეტაპზე ჰოტ-სპოტის მომხმარებლები მივლინებაში ხშირად მყოფი ადამიანები იყვნენ.

უმავრთულო ტექნოლოგიების ეს მიმართულება ძალზე სწრაფად ვითარდება – ადამიანები მობილურობისკენ მიისწრაფვიან და მალე არავინ ისურვებს მავრთულებთან მუშაობას. ამის მაჩვენებელია შემდეგი ციფრები:

ჰოტ-სპოტის მომხმარებელთა რიცხვი მსოფლიოში 2003 წელს 10 მილიონი იყო, 2004 წელს კი 30 მლნ. უმავრთულო ლოკალური ქსელების რაოდენობით აშშ პირველ ადგილზეა. განვითარების ტემპებით კი წინ ევროპა-ახლო აღმოსავლეთის რეგიონია. 2008 წლისთვის ჰოტ-სპოტების რაოდენობა ევროპაში 10-ჯერ გაიზარდა (100 ათასი) და მოემსახურება 16 მლნ ადამიანს. ცხადია, ქვეყნების მიხედვით ზრდის ტემპი ერთნაირი არაა, თუ 2002 წელს ყველაზე აქტიური სკანდინავია იყო, 2003 წელს აქტიურობა გადავიდა დიდ ბრიტანეთსა და გერმანიაში და ახლაც ინარჩუნებენ ლიდერობას.

<sup>1</sup> სიტყვასიტყვით – ცისფერი კბილი.

<sup>2</sup> სიტყვასიტყვით – წითელი წერტილი.



რუსეთშიც იზრდება WIFI პროვაიდერების და ჰოტ-სპოტების რიცხვი: 2008 წელს იქნება 1500 ჰოტ-სპოტი 30 ათასი მომხმარებლით (აქედან 70% კომერციული იქნება). ამჟამად მოსკოვში დომინირებს მომხმარებლისთვის უფასო მოდელი, სადაც პროვაიდერი შემოსავალს იღებს აპარატურის ინსტალაცია-ექსპლოატაციით და ჰოტ-სპოტის მფლობელისაგან ყოველთვიური სააბონენტო გადასახადით. რუსული ბაზრის უდიდესი წარმომადგენელია ფირმა Яндекс WIFI. მოსკოვს და რუსეთის კიდევ 4 დიდ ქალაქს რამდენიმე პროვაიდერი ემსახურება.

თბილისში WIFI წერტილებია აეროპორტში, სასტუმრო „შერატონ-მეტეხში“ და „მარიოტში“, რამდენიმე დიდ კაფეში, ბიბლიოთეკებში.

ჰოტ-სპოტი მუშაობს „კლიენტ-სერვერის“ რეჟიმში. ის შედგება მიმღებ-გადამცემისგან, ქსელური (მაკთულიანი) ინტერფეისის კონტროლერისა (ethernet და სხვ.), და ბაზური პროგრამული უზრუნველყოფის კომპლექტისგან, ხიდის ფუნქციის რეალიზაციით. ერთი ასეთი წერტილი 80-მდე კლიენტს შეიძლება მოემსახუროს, ხოლო კორპუსებს შორის გარე აქტიური ანტენებით კავშირი 3-4 კილომეტრამდე ზრდის უმავრთულო ქსელის ზონას. რამდენიმე ჰოტ-სპოტი შეერთებულია მაკთულიან ინტერნეტთან (Ethernet, DSL და სხვ.). ასეთ ზონებს ჰოტ-ზონებს უწოდებენ.

კლიენტი – რადიოსიხშირის მიმღებ-გადამცემი და ინტერფეისის კვანძია (ნოუთქუბისთვის PC Card ან „ჩაქსოვილი“ გადაწყვეტა). ამჟამად ნოუთბუქების და ჯიბის კომპიუტერების უმეტესობა WIFI ადაპტერებითაა აღჭურვილი. შენობაში გადაადგილებისას მუშა მანძილია – 50 მ, პირდაპირი ხედვისას – 300 მ, გადაცემის საშუალო მანძილი კი 100 მეტრამდეა.

ჰოტ-სპოტი ასრულებს კონცენტრატორის ფუნქციას: იღებს მონაცემთა პაკეტებს, გადაამუშავებს და გადასცემს ქსელში. როცა კლიენტის სადგური ხვდება ჰოტ-სპოტის მოქმედების ზონაში, ის ჩაერთვება და კლიენტი აეწეობა რადიოარხს. WIFI მუშაობს 2,4 გჰც (სტანდარტი 802.11 B) ან 5 გჰც (სტანდარტი 802.11a) სიხშირეზე. აქ იგულისხმება საერთაშორისო IEEE 802.11 სტანდარტის ქვეჯგუფები. ზოგჯერ (მაგ. რუსეთში) შენობის შიგნით სპეციალური ნებართვა სიხშირეზე არაა საჭირო, თუმცა ჰოტ-სპოტის რეგისტრაცია საკმაოდ ძვირია და აპარატურის ფასს აღემატება.

ჰოტ-სპოტის მოსაძებნად პატარა (მობილური ტელეფონის ფორმის) ხელსაწყოებია (WIFI დეტექტორები), მიმართულების ინდიკატორით. WIFI ტექნოლოგიის დანერგვამდე გავრცელებული იყო კავშირი ინფრაწითელი სხივებით – პაკეტური დაბალსიხშირიანი გადაცემა ფიჭურ ქსელებში (ე.წ. GPRS

ტექნოლოგია), სადაც აუცილებელია მობილური ტელეფონის და ნოუტბუქის ინფრაწითელ პორტის ფიქსირებული განლაგება. აღსანიშნავია, რომ ლოკალური ქსელის პერსონალური უმავრთულო პროტოკოლი – Bluetooth ტექნოლოგია ასეთ ფიქსაციას არ მოითხოვს – მობილური ტელეფონი შეიძლება იყოს თუნდაც ჯიბეში.

GPRS ტექნოლოგიასთან შედარებით WIFI უფრო ეკონომიურად ითვლება. უმავრთულო ქსელების ერთ–ერთი ძირითადი პრობლემაა მათი უსაფრთხოება (თანამედროვე მიდგომით): მეზობელი შენობიდან ჰაკერი ნოუტბუქით ისე შეაღწევს კლიენტის კომპიუტერში, რომ განსხვავებით ტრადიციული ინტერნეტისაგან, ვერც დააფიქსირებ (რადგან შესაბამისი ლოგიკური პორტი არ კონტროლდება), ჰოტ–სპოტის აღმოჩენის ყიდვა კი შეიძლება რამდენიმე ათეულ დოლარად, და ინფორმაციის „გადაქაჩვა“ შეიძლება თუნდაც იქვე მდგომი ავტომანქანიდან.

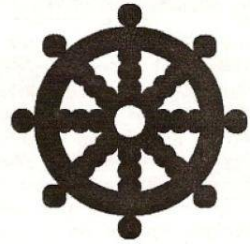
WIFI მეორე ნაკლია დაბალი რეალური სიჩქარე: არხის გატარების ზოლის ნაწილი სამსახურებრივი მონაცემების გადაცემაზე მოდის და მანძილის და რადიოხელშეშლის ზრდასთან ერთად მცირდება.

5 მეგაბიტ/წმ გამტარუნარიანი აპარატურა იძლევა საშუალო რეალურ სიჩქარეს 3–4 მეგაბიტ/წმ. სტანდარტი 802,11A თუმცა უფრო სწრაფია, უფრო გავრცელებული და თანამედროვეა სტანდარტი 802.11G, 108 მეგაბიტ/წმ გამტარუნარიანობით, რაც უახლოვდება მავრთულიანი ქსელების სიჩქარეს.

ამჟამად ფართოდ გავრცელდა პროტოკოლის ახალი სტანდარტი IEEE 802.16, უფრო სწრაფი, ვიდრე მავრთულიანი Ethernet ტექნოლოგიები. ამ ტექნოლოგიის Wimax უწოდებენ და მოსკოვში უკვე დაწყებულია მისი ფართე დანერგვა (2,6 გჰც სიხშირით) ამერიკული კომპანია Nextnet Wireless ხელშეწყობით.

(2006 წ.)

# თანამედროვე სატელეფონო კულტურა



ომარ შულრა



**მ**ელეფონის შექმნის იდეა (1861 წ.) ეკუთვნის სკოლის მასწავლებელს, გერმანელ ფილიპ რიხის. ამ იდეას შემდგომი განვითარება მისცა ფრუ-მუნჯ ბავშვთა პედაგოგმა, ამერიკელმა ფიზიკოსმა ალექსანდრ გრემ ბელმა და 1876 წ. შეიტანა განაცხადი გამოგონებაზე, თითქმის იმავედროულად განაცხადი შექმნა ამერიკელ ე. გრეის, მაგრამ საბოლოოდ, პატენტი „მოლაპარაკე ტელეგრაფზე“, რომელიც ბერებს მხოლოდ 500 მეტრზე გადასცემდა, აიღო ბელმა. ამის შემდეგ, 12 წელი ტელეფონი მხოლოდ სათამაშოდ ითვლებოდა... დღესაც კი, უმეტესობის ცნობიერებაში ტელეფონი ფიგურირებს, როგორც პრიმატიული აპარატი, მაშინ როდესაც ის ტექნიკური აზრისა და საზოგადოების კულტურის სფეროებს მოიცავს. ჭეშმარიტი სატელეფონო კულტურისაგან კი ჩვენ ვერ კიდევ შორს ვართ...

ამჟამად, მსოფლიოში 700 მილიონზე მეტი ტელეფონის აბონენტია. მიზილური ტელეფონების გავრცელება კი ამ რიცხვს ყოველწლიურად ზრდის.

განსაკუთრებით დიდია აპარატის რაოდენობა ქალაქებში, სადაც საშუალო რანგის მწვედრის ყოველდღიურად რამდენიმე ათეული სატელეფონო კაბინა აქვს. თუ ყოველ საუბარზე რამდენიმე წუთს ვიანგარიშებთ, დღეში საკმაოდ დიდი დრო (1-2 სთ.) ტელეფონზე მოდის.

გამოყენების ასეთი ფართო მასშტაბის შემდეგ, ტელეფონი უკვე ცუდად მოქმედებს ადამიანზე. გაჩნდა დარეკვის მოლოდინთან დაკავშირებული დაძაბულობა, სატელეფონო ნერვოზები, ყურმილის ადების შიში – მიკროფონოფობია და სხვ. ამიტომაცაა, რომ საქმიან ადამიანთა უმეტესობა როგორც მტერს, ისე უყურებს ტელეფონს. ამდენად, მნიშვნელოვანია ტელეფონით სარგებლობის გარკვეული ტექნიკური, პროფესიული თუ ეთიკური წესების დაცვა.

ტრადიციული „ალო“ („პოლო“) ინგლისური ფრაზის (იყავ გაანძრთელი) ტრანსფორმირებული და შემოკლებული ვარიანტია, რომელიც ძირითადად ინგლისურენოვან ქვეყნებშია გვერცხვებული.

ფინეთში, მაგალითად „ალო“ ცუდ ტონად ითვლება და ბინიდანაც კი პასუხობენ ტელეფონის ნომრის ან სახელის მითითებით.

იაპონიაში გაიგონებთ „ილაპარაკეთ“, ესპანეთში – „ტელეფონთან ვარ“, საფრანგეთში – „შხად ვარ“, რუსეთში კი – „ვისმინო“, საყოფაცხოვრებო დონეზე გავრცელებული ეს ე.წ. ნეიტრალური რეაქციის ფრაზები საქმიან წრეებში ინფორმაციული რეაქციით უნდა შეიცვალოს: ყურმილს ვიღებთ (როგორც წესი, პირველ ზარზე), დაწესებულების, განყოფილების ან გვარის დასახელებით (ერთიანი სტანდარტი არ არსებობს). ცუდ შობილობას ტოვებს მენეჯერი, რომელიც თითხი ზუმპრის შემდეგაც ჯიუტად აგრძელებს რეკვას...

ურთიერთწარდგენის ტექნიკა და ტონი ისეთი უნდა იყოს, რომ თანამოსაუბრე ჩვენს ხმას შეწყვიოს (ამასთან, დიდილი აუზვობესებს ტემბრს), სახელის შეხსენება კი უმჯობესია გვარის შემდეგ, ბოლოს არასწორია:

- საიდან არის? ვინ ლაპარაკობს? ვისი ბინაა?
  - გვალაით? (პასუხი გულწრფელი მაინც არ იქნება)
  - ბოდიშს ვიხდი, ხომ ვერ შეტყვიო (ძველმოღურ-პროვინციულია)
  - ვინ კითხულობს? რა საკითხზე რეკავთ?
- სწორია შეკითხვა:
- გამარჯობათ (ბაუზა) უნივერსიტეტიდან გაწუხებთ. მაისურაბე ვარ, გია.
  - თათბირი ხომ არაა? გაკეთ (თავისუფალი) ორიოდ წუთი?
  - თუ შეიძლება... თქვენ გირეკავთ...

ამის შემდეგ საჭიროა პირდაპირ საქმეზე გადავიდეთ (ჩვენთან ესეოდენ გავრცელებული, უკვე მოსაწყენ ფორმალობად ქცეული „თავაზიანი ნაწილის“ გარეშე).

ჩვენს სინამდვილეში ხშირია შეუფერებელ დროს (საქმიანი საუბარი, თათბირი, ინტერვიუ და სხვ.) აწკრიალებული ტელეფონი. მათი უჩეტესობა რიგითი გამოძახებებია, ასე რომ, გამოცდილი მენეჯერი არ მოხვდება „ძალზე მნიშვნელოვანი“ ზარების ხაფანგში და შეეცდება ისინი მინიმუმზე დაიყვანოს.

საერთოდ, საქმიანი ადამიანი ყურმილს პირველი არც უნდა იღებდეს. ეს ხომ მდიენის (თანაშემწის) მოვალეობაა.

- სწორია პასუხი:
  - მასტრეთ, კოლეგა, ახლა თათბირია, დარეკეთ 20 წუთში...
  - უკაცრავად გასულია, შეიძლება თავად დაგირეკოთ?
  - ახლა დაკავებული ვარ, თუ შეიძლება მერე თვითონ დაგირეკავთ.

ამ გზით მენეჯერი თავისუფლდება პირდაპირი (ხშირად ემოციებით დამუხტული) გამოძახებებისგან. სამაგიეროდ მდიენი მას წარუდგენს უკვე „გაფილტრულ“, მხოლოდ აუცილებელ ტელეფონის ნომრების სიას. ეს კარვად ესმით ამერიკელებს: მათ არ უყვართ ტელეფონის ნომრის მცემბა („თვითონ დაგირეკავთ“), არც ყურმილის აღება. შემოსულ ინფორმაციას (შენ, ოჯახშიც კი) ავტომოპასუხე აფიქსირებს. მენეჯერი, „სპიკერფონის“ რეჟიმში უსმენს, მაგრამ ყურმილს მხოლოდ მისთვის მნიშვნელოვან ინფორმაციაზე იღებს.

ასეთ ოპტიმალურ პირობებში მომუშავე მენეჯერს აღარ სჭირდება ჩვენთან ესოდენ პრესტიჟული 4-5 ტელეფონი მაგიდაზე. ეს დღეს უკვე ანაქრონიზმად ითვლება.

ცხადია, სატელეფონო საუბარზე ვრცელდება ის წესები, რომლებიც რეკომენდირებულია სტანდარტული (უტელეფონო) საქმიანი საუბრისას: დარეკვამდე ხელთ უნდა გეკონდეს ყველა საჭირო დოკუმენტი, ავტოკალამი, დროის სარტყლები სქემა (საერთაშორისო კავშირისას) და სხვ. წინასწარ უნდა ვიფიქროთ შეკითხვებზე და პასუხის ვარიანტებზე, ვგასვლიდეს რეკომენდირებული ფრაზები („თქვენ ალბათ გინდოდათ... თქვენ შეიძლება დაინტერესდეთ“ და არა „მე მინდოდა...“ „მე ეს მინტერესებს“). მაგრამ „სტანდარტული“ საქმიანი საუბრისგან განსხვავებით საქმიანი სატელეფონო საუბარი უფრო მეტ ყურადღებას მოითხოვს: აქ უკვე საჭიროა მინიპაუზები, ბგერების (განსაკუთრებით თანხმობების) უფრო მკაფიო გამოთქმა, „სარკის ეფექტის“ გათვალისწინება (თუ ჩვენ ხმაძალა ვლაპარაკობთ, პარტნიორიც ასევე გეპასუხება – ჰგონია, რომ არ გვესმის). არ შეიძლება ერთდროულად დიდი ინფორმაციის მიწოდება (შეიძლება დაუაბნოთ მოსაუბრე). ასევე, უნდა ვერიდოთ ხანგრძლივ საუბარს: „გაჯერების კანონით“ წარმოიშობა დაძაბულობა, ხოლო ჩვენი სახის მიმიკას (ხმის ტემბრით) გრძობებს მოსაუბრე.

მოსალოდნელი რთული საუბრისას, დაგვეხმარება ღრმა სუნთქვა, წელში გამართვა, სკამის ზურგზე მყარდნობა, ან ფეხზე ადგომა (მეტე პერი

ფილტვებში). ამიტომაცაა, რომ ინსტიტუტურად თანამდებობის პირთან საუბრისას სკამიდან წამოდგებიან-ხოლო, ხოლო მოსაუბრის გუნება-განწყობის უკეთ გაგების მიზნით, ყურმილი მარცხენა ყურთან უნდა გვეჭიროს (ემოციების ნახვეარსფეროს სწორეთ ის ემსახურება), ერთ-დროულად, მარჯვენა ხელი თავისუფალა ჩანაწერებისთვის. თუ ცუდი განწყობა გვაქვს, უმჯობესია საერთოდ თუ არ დავრეკავთ.

ცნობილია, რომ, როცა ვინმე გველოდება დასარეკად, მაშინ უფრო მეტს ვლაპარაკობთ („ტერიტორიული ინსტინქტი“).

ცული სმენადობისას, სიტყვების გადაცემას, ჩვენს პრაქტიკაში, ცალკეული ბგერებით (ადამიანის სახე(ლებით) ვახერხებთ. საინტერესოა, რომ განვითარებულ ქვეყნებში ესეც სტანდარტიზებულია, რათა ექსტრემალურ პირობებში (პოლიციელი, მესანძრე, ექმი) ან საჭიან საუბარში გამოირჩეოს გაუგებრობა. ინგლისურენოვან ქვეყნებში ამ წესს უკვე სკოლის სახელმძღვანელოდან ასწავლიან:

|          |        |         |
|----------|--------|---------|
| Alfred   | Jack   | Samuel  |
| Benjamin | King   | Tommy   |
| Charlie  | London | Uncle   |
| David    | Mary   | Victor  |
| Edvard   | Nelie  | William |
| Frederik | Oliver | X-ray   |
| Georgie  | Peter  | Yellow  |
| Hurry    | Queen  | Zebra   |
| Isaac    | Robert |         |

ჩვენ შეეჩვიეთ, რომ საქართველოს ქალაქებში 4-6 ციფრიანი ტელეფონებია, მაშინ, როდესაც განვითარებულ ქვეყნების ნომერში ათი და მეტი ციფრია. ამიტომ, დამასოფრების მიზნით, ნომრის ასაკრეფ ღილაკზე (0 და 1 გარდა) ციფრებს ასოებით ცვლიან (სამი ასოდან ირჩევენ ერთ-ერთს, რომ მარტივი სიტყვა გამოვიდეს) მაგალითად, ნომერი 103-25-39 იფიქვია, რაც 103 ALEX.

ტელეფონი, რომელიც ერთი საუკუნეა, თითქმის არ შეცვლილა, ბოლო წლებში მნიშვნელოვანი მოდერნიზაცია განიცადა: ფართოდ გავრცელდა ფიჭური სისტემები, სერვისის სხვადასხვა სახეები, ჩვენთანაც გამოჩნდა „სუპერტელეფონი“ და ინტერნეტ-ტელეფონი...

საიმელობის გაზრდის მიზნით, დისკიანი (იმპულსური) აპარატი გამოდგენა ღილაკიანმა (ტრანალურმა) აპარატმა, რომელიც უკვე აღვივალდ ერთიანდება საოფისე (მინი) სადგურში, სადაც ერთ ხაზს (ნომერს) რამდენიმე აპარატის მომსახურება შეუძლია (მუსიკალური პაუზით).



ტელეფონის აპარატს გაუჩნდა გასაღები (საქალაქთაშორისი კოლების ბაგუშებისაგან დასაცავად), შემოსული ნომრის ავტომატური ამოცნობის ინდიკატორი, რადიოფერმილი მენეჯერისთვის, რომელიც ხშირად იცვლის სამუშაო ზონას (ხაზთან მიერთებულია მხოლოდ ძირითადი აპარატი), აკრეფილი ნომრის ინდიკატორის (კურსორის) დუბლირება „ადამიანის ხმით“ (მიკროპროცესორით), შემოსული და გასული ზარების მუხსირება (თარიღი, ხანგრძლივობა) ასეულობით ნომერზე, ელექტრონული „ბლოკირი“ ჩანაწერებისთვის და „ცხელი ხაზი“ პირდაპირი გამოძახებისთვის, რამდენიმე „მაღვიძარა“, რომელიც დღის რეჟიმს გვახსენებს, „შავი სია“ არასასურველი ნომრების ბლოკირებისთვის, ოფისიდან გასვლისას ნომრის სხვა ხაზზე (ავტომატჩანა, ბინა) გადამრთველი. გარდა ამისა, კომპიუტერთან შეერთებულ ტელეფონს („ხმოვან მონაცემთა ბანკი“) შეუძლია მღივნის ნაცვლად დაურეკოს კლიენტებს.

სულ უფრო მეტ გავრცელებას პოულობს წერილზე სწრაფი და ტელეგრამაზე ვრცელი მონოლოგი – ტელეფონოგრამა. მისი ტელეფონით კარნახი და ჩაწერა წარმოებს პირველ პირში. სატელეფონო საუბრისგან განსხვავებით, ტელეფონოგრამას დოკუმენტური, იურიდიული მნიშვნელობა აქვს, შეიძლება მისი მრავალჯერადი გამოყენება და ამდენად, საარქივო დამუშავება.

ფიჭური („მობილური“) ტელეფონის რამდენიმე სტანდარტიდან ჩვენთან, ძირითადად გავრცელდა ევროპული ციფრულ სტანდარტი GSM-900 (ამ სტანდარტით მსოფლიოში 220 მლნ აბონენტი მუშაობს).

ფიჭური ტელეფონის სერვისი სულ უფრო უმჯობესდება: გამოჩნდა მიკროფიჭური ქსელები (1 კმ-ზე ნაკლები რადიუსის საბაზო სადგურებით), ხმის (vois-mail) ფოსტა (მომსახურების ზონიდან გასული აბონენტი ზონაში შემოსვლის შემდეგ

მიიღებს შეტყობინებას, რომელიც შენახულია სადგურის მაგნიტოფონზე), ერთდროულად ორდიაპაზონიანი (მაგ. 900 და 1800 მკვ) ტელეფონი შეერთების დასაჩქარებლად, წინასწარ გადახდის (აპოსფიხეკი) ბარათები, ინფრასწრაფი ხაზი მეზობელ აპარატთან საუბრისთვის, ტელეფონები ელექტრონული კალენდრით, რომელშიც ჩაწერილია დაბადების (ან სხვა) დღეები, რადიომიმდებით და სათანადო ყურსაცემით, კომპიუტერული თამაშებით, დარეკვის გამძლე და წყალგაუმტარი აპარატებიც კი.

ფიჭური ტელეფონი იმდენად გავრცელდა მთელს მსოფლიოში, რომ ზოგიერთ ქვეყანაში (რეკლამის მიზნით) აპარატებს უფასოდ ვასცემენ, ხოლო 10 წლიდან ბაგუშებს მშობლისგან კონტროლის მიზნით, მობილური ტელეფონი აქვთ. ამას მოჰყვა საუბრის საშუალო ხანგრძლივობის (რომელიც უკანასკნელ დრომდე 2,5 წუთს არ აღემატებოდა) გაზრდა და ქსელის გადატვირთვა.

ფიჭურ ტელეფონის საყოველთაოდ ცნობილ დადებით მხარეებთან ერთად, უარყოფითიც აქვს: მას სჭირდება აკუმულატორის სისტემატური დამუხტვა; თუ დაგვავიწყდა გამოართვა, შეიძლება განწყობა გაგვოფუტოს საინტერესო საქმეკაღზე, ლექციაზე და სხვ., ამასთან დაუცველი ვართ ზემდებლად თამამი ადამიანებისგან; ხშირია გავრცელების ცული ზონა, კავშირის გაწყვეტა; მათ ხშირად იბარავენ პრესტიჟული მოსაზრებით (და არა მარტო ჩვენთან).

თუ საუბრის დროს ტელეფონი გაითიშა, არსებობს წესი: რეკავს მხოლოდ საუბრის ინიციატორი (რათა ერთდროული გამოძახებით ერთმანეთს ხელი არ შეუშალო).

ფიჭურმა ტელეფონმა ძალზე შეცვალა მფლობელთა ფსიქოლოგია: ისინი აღარ ერიდებიან საუბარს საზოგადოებრივ ტრანსპორტში, კონცერტზე, დაკრძალვაზე, ლექციასა თუ თამბურზე, ოფიციალურ სუფრაზე (მიზეზაზე). საჭესთან ყოფინისას. ამიტომ განვითარებულ ქვეყნებში გამოჩნდა ბროშურები მობილური ტელეფონით სარგებლობის ეტიკეტზე:

„მაპატიეთ, მაგრამ ძალიან დამჭირდა“... მითითვს სატელეფონო ეტიკეტი საზოგადოებრივ ადგილებში მობილური ტელეფონის ხმარებისას (ისევე, როგორც ცხვირის დაცემინებაზე ცხვირსახოცის ამოღებისას).

განსაკუთრებით საშიშია ტელეფონით სარგებლობა ავტომატჩანის მართვასთან ერთად (უნდა სასწრაფოდ შეეწყვიტოთ საუბარი, თუ თანამოსაუბრე საჭესთანაა). ეს აიკრძალა კიდევ ევროპის რამდენიმე ქვეყანაში.

საზოგადოება იძულებული ხდება მობილურ ტელეფონების მფლობელებს ისევე მოექცეს, როგორც თამბაქოს მწველებს: გამოეფოს მათთვის ცალკე ვაგონები ტრანსპორტში, მაგიდები რესტორანში, გაიკრას გამაფრთხილებელი ნიშნები და წარწერები, შემოიღოს წინასწარი განცხადებები (საექტაკლი, ლექცია).

და ბოლოს, 1988 წელს აშშ-ში გამოჩნდა და ამჟამად ყველა სოლიდურ ფირმაშია კომპიუტერული, ინტერნეტ-ტელეფონი (IP Phone). ესა ფაქტობრივად ინტერნეტის ქსელში ჩართული კომპიუტერი მიკროფონით, რომელსაც უფრო უკეთესი სმენადობა და უფრო იაფი ტარიფები აქვს, ვიდრე ფიჭურ ტელეფონს.



**ისარგებლეთ თანამედროვე ტექნოლოგიებით**

ისარგებლეთ თანამედროვე ტექნოლოგიებით - ამ რუბრიკის მიზანია მკითხველებს გააცნოს ის შედეგები, რომლებიც მიღწეულია კომპიუტერულ, საკომუნიკაციო, საინჟინრო და სხვა ტექნოლოგიების სფეროში. ეს მიღწევები ხომ ყველა ჩვენთაგანის შრომის გასაძლიერებლად და მუშაობის ეფექტურობის ასაძლიერებლად არის განკუთვნილი. ამჯერად გთავაზობთ ფიზიკა-მათემატიკის მეცნიერებათა კანდიდატის, ბ-ნ ომარ შუდრას მიმოხილვით სტატიას ფიჭური (მობილური) ტელეფონის თანამედროვე შესაძლებლობების შესახებ.

## ფიჭური ტელეფონი და მისი უახლესი შესაძლებლობები

ამჟამად მსოფლიოში 1200 მილიონი სტაციონარული ტელეფონის აბონენტია. ფიჭური აპარატების რიცხვი 2002 წელს ასეთივე იყო, ამჟამად კი მეტია 100 მილიონით.

მსოფლიოში პირველი რადიოსადგურის შექმნის შემდეგ (1920 წ., აშშ) უკვე 13 წლის შემდეგ ნიუ-იორკის პოლიციის მანქანებში მობილურ რადიოკავშირს იყენებდნენ. ტელეფონის ფიჭური პრინციპი კი მხოლოდ 1971 წელს, ბელის ტელეფონის ლაბორატორიაში (აშშ) ჩამოყალიბდა. ამრიგად, ფიჭური ტელეფონი მობილური კავშირგაბმულობის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა.

მსოფლიოში პირველი ფიჭური ქსელის ექსპლუატაცია იაპონიაში დაიწყო (1979 წ.). საინტერესოა, რომ ასეთი ქსელების მასობრივი გავრცელება საუდის არაბეთში უფრო ადრე დაიწყო (1981 წ.), ვიდრე აშშ-ში (ჩიკაგო,

1983 წ.). ევროპაში ფიჭური ქსელი (GSM) მხოლოდ 1991 წ. გავრცელდა, თუმცა შვედეთსა და ნორვეგიაში უკვე 10 წლის წინ იყო დანერგილი სისტემა NMT-450.

ამჟამად ფიჭური ტელეფონის ყველაზე მეტი მომხმარებელი ევროპაშია (30%, აქედან რუსეთში - 1,5%), აშშ-ში და კანადაში კი მხოლოდ 20 პროცენტია.

ფიჭურ ქსელებში, ტრადიციული რადიალური ანტენისგან განსხვავებით, სადაც ე.წ. რადიორადიოები იქმნება, დედაქალაქის ზედაპირი დაყოფილია თავისი ფიჭის ფორმის უბნებად, რომლის ცენტრშიც მიმართული (ბრტყელი ფორმის) გამოსხივების ე.წ. საბაზო ანტენებია.

სამუშაო სიხშირეზე (450-1900 მეგაჰერცი) რადიოსიგნალი სინათლის სხივივით სწორხაზოვნად ვრცელდება და პორიზონტამდე აღწევს (30-40 კმ),



ამიტომ საბაზო ანტენები მთებისა და მაღალი შენობების ზემოდა დაყენებული. იმისათვის, რომ მეზობელ ფიჭვებში მომუშავე ტელეფონებმა ერთმანეთს ხელი არ შეუშალონ, ისინი სხვადასხვა სიხშირეზე მუშაობენ. ამრიგად, ფიჭური რადიოსადგური (საბაზო ანტენა) მობილურ აპარატსა და ცენტრალურ კომპუტატორს (ფიჭურ ოპერატორს) შორის შუამავლის როლს ასრულებს. სწორედ ცენტრალური კომპუტატორის გავლით ხდება ქალაქის ატს-თან და სხვა ფიჭურ ოპერატორთან (კონკურენტთან) დაკავშირება.

რთული რელიეფის ან დიდი დატვირთვის უბნებში (აეროვაგზალი, სავაჭრო ცენტრები და სხვ.) უფრო პატარა ზომის ფიჭვები (მიკროფიჭა – რამდენიმე ასეულ მეტრზე და პიკოფიჭა – მაგალითად, მგზავრთა მოსაცდელ დარბაზში).

ფიჭურ ტელეფონში ავტომატიზაციის დონე საკმაოდ მაღალია: მაგალითად, ტელეფონით საუბრისას (ეკონომიის მოსაზრებით) იმ მომენტში, როდესაც ვუსმენთ, მიკროფონი (რადიოგადამცემი) გამორთულია. მაგრამ არაბუნებრივი სიჩუმის ნაცვლად ჩვენს პარტნიორს ყურმილში თავისივე ხმა მიეწოდება (მცირე ხმაურის სიგნალთან ერთად).

აბონენტის მიერ ფიჭვის საზღვრის გადაკვეთისას, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, იცვლება საშუალო სიხშირე, ავტომატურია ეს გადართვაც, გადართვის დრო კი (რომელიც 1 წამს აღწევს) ლაპარაკში შეუძინველი რჩება. ასევე ავტომატურად ხდება ნომრის ამოცნობა, როუმინგი და გადამცემის სიმძლავრის გაზრდა ანტენიდან აბონენტის დაშორებისას, (ამიტომ გამოსხივების მაქსიმალური სიმძლავრე სწორედ დაფარვის ზონის საზღვარზეა).

სულ უფრო უმჯობესდება ფიჭური სისტემების სერვისი. მსოფლიოში გავრცელებული სისტემების გარდა (AMPS, NMT, NTT, D-AMPS, GSM და სხვ.) აღსანიშნავია ახალი საერთაშორისო სტანდარტი UMTS, სისტემა თანამედროვე სერვისით GPRS (General Packet Radio Service).

თანამედროვე ფიჭურ სისტემებს აქვთ ორი დიაპაზონი

(მაგალითად, 900 და 1800 მეგაჰც) კავშირის დასაჩქარებლად, ერთდროულად ორი “ზარის” მიღების, “ზარის” გადატანის, ლოდინის და შეზღუდვის საშუალება, აუდიომატე (Voice Mail), კალენდარი, ნოუტბუქი და ციფრული ფოტოაპარატი (ფოტოტელეფონი ანუ სმარტფონი), დიქტოფონი, ფლეიერი, FM რადიომიმღები, მოკლე ტექსტური (SMS - Short Message Service მოკლე შეტყობინებების მიმოცვლა) და მულტიმედია (MMS - Multimedia Messaging Service მობილურ ტელეფონებს შორის, აგრეთვე მობილურ ტელეფონებსა და კომპიუტერებს შორის ტექსტური, აუდიო და ვიდეო ფაილების მიმოცვლა) შეტყობინება, უმაკრონო ყურსაცვაში (Bluetooth რადიოდაკავშირების მოკლემანძილიანი სტანდარტი) 10 მეტრამდე მანძილზე, კონფერენციის, ფაქსის აპარატზე და ინტერნეტში გადაცემის რეჟიმი, ინფრაწითელი ზაზი (1 მეტრზე უმაკრონო შეერთებისათვის), მსუბუქი, 20 გრამიანი აკუმულატორები, დარტყმისგამძლე და წყალგაუმტარი თვისებები.

ასეთ აპარატებს უკვე შეუძლიათ შეასრულონ “ელექტრონული მდივნის” როლი.

კომპიუტერული ტექნოლოგიით შექმნილი ფიჭური აპარატების მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ Sony Ericsson T68i, Sony Ericsson P800, Nokia 7650 და Nokia 3510 მოდელები, სადაც მულტიმედია შეტყობინების მომსახურება (MMS). ეს საშუალებას გვაძლევს მობილურ აპარატებს შორის (ან აპარატსა და კომპიუტერს შორის) გავაგზავნოთ ტექსტური (მაგალითად, ცხრილი), აუდიო (კლიპი) და ვიდეოფაილები (სქემა, რუკა, ფერადი ფოტო, ვიდეოკლიპი). საინტერესოა Motorola Accompli 008 მოდელიც – ის ელექტრონული ორგანიზერია ფაქსის აპარატზე გამოსახულების გაგზავნით. მას აქვს “შენიშვნების წიგნაკი”, “ხმოვანი ჩანაწერი” (3 წთ.), სამეცნიერო კალკულატორი, ორი მაღვიძარა, დარეკილი და მიღებული ზარების ხანგრძლივობის და თარიღის მენსიერება (40 უჯრედი), სხვადასხვა ვალუტის გაცვლის კურსის მენიუ, ინტერნეტის მენიუ – WAP (Wireless Application Protocol) ბროუზერი, ტრადიციული ლილაკების ნაცვლად; ეკრანზე “დახატული” კლავიატურა, რომლის აკრეფა შეხებით, ან აპარატზე დამაგრებული სპეციალური “ფანქრით” შეიძლება.

ფიჭური ტელეფონები იმდენად გავრცელდა მთელს მსოფლიოში, რომ ბავშვებსაც კი (10 წლიდან) მშობლებისგან გაკონტროლების მიზნით აპარატები აქვთ. ამას მოყვა საუბრის საშუალო ხანგრძლივობის ზრდა და ქსელების გადატვირთვა (საქმე იქამდე მივიდა, რომ განვითარებულ ქვეყნებში საქმიანი ადამიანები კავშირისთვის პეიჯერს ამჯობინებენ).

ფიჭურმა ტელეფონმა ძალზე შეცვალა მფლობელთა ფსიქოლოგია: ისინი აღარ ერიდებიან საუბარს საზოგადოებრივ ტრანსპორტში, კონცერტზე, დაკრძალვაზე, ლექციასა თუ თათბირზე, ოფიციალურ სუფრაზე (მიღებაზე), მანქანის საჭესთან. განსაკუთრებით საშიშია ტელეფონით სარგებლობა ავტომანქანის მართვასთან ერთად. ეს აიკრძალა კიდევ ევროპის რამდენიმე ქვეყანაში. არა მარტო საჭესთან – მგზავრის მიერ ფიჭური ტელეფონის გამოყენებაც საშიშია: ავტომანქანის, ავტობუსის ლითონის დახურული სივრცე უარყოფით ზეგავლენას ახდენს ადამიანზე, პირველ რიგში ბავშვებზე და ფეხმძიმე ქალებზე. განვითარებულ ქვეყნებში (თურქეთშიც კი) ამას ყურადღებას აქცევენ და ამიტომ მობილურ აპარატს ავტომანქანის გარე ანტენას უერთებენ.

არ არის გამორიცხული, რომ საზოგადოება იძულებული გახდეს, მობილური ტელეფონების მფლობელებს ისევე მოექცეს, როგორც თამბაქოს

მწვევლებს: გამოყოს მათთვის ცალკე ვაგონები ტრანსპორტში, მაგდები რესტორანში, გააკრას გამაფრთხილებელი ნიშნები და წარწერები, შემოიღოს წინასწარი განცხადებები (სპექტაკლი, ლექცია) და ა.შ.

დღეისათვის საქართველოში მობილური ტელეფონების მომხმარებელთა დიდი ნაწილი მისი უამრავი შესაძლებლობებიდან მხოლოდ ძირითადი ფუნქციით სარგებლობს ანუ იყენებს მას მხოლოდ ჩვეულებრივი სატელეფონო საუბრებისთვის, აგრეთვე თითო-ორი დაძაბებითი ინფორმაციისათვის (მაგალითად, საათი). მათთვის უახლესი ტექნოლოგიები – Bluetooth, MMS, ფოტოტელეფონი, მობილური თამაშები სხვადასხვა მიზეზებით ხელმიუწვდომელია. ამიტომ უნდა ითქვას, რომ მობილურის (და საერთოდ ტელეფონის) სარგებლობის ჭეშმარიტი კულტურისაგან და სრულფასოვნად გამოყენებისაგან ჩვენ ჯერ კიდევ საკმაოდ შორს ვართ...

ომარ შუდრა

## საქმიანი საუბრის კულტურა

ჩვენს სინამდვილეში (განსაკუთრებით დაბალ და საშუალო რანგის ხელმძღვანელთა დონეზე), ძალიან ძნელია თუნდაც წინასწარ დანიშნული საქმიანი საუბრის ყველა წესების დაცვით წარმართვა. მართლაც, ადმინისტრაციული ქაოსით (თუ კორუფციით) გადაღლილი მენეჯერი გვისმენს უყურადღებოდ, წამდაუწუმ გვაკარგვინებს საუბრის აზრს მისი ტელეფონი, მდივანი, ან მასთან „დაახლოებული“ თანამშრომელი, რომელიც (თუ ხასიათის სიმტკიცე არ გამოვიჩინეთ) საუბარშიც კი ჩაერევა უაზროდ...

საქმიან პარტნიორთან მოლაპარაკებას, კლიენტთან საუბარს, კაბინეტში მიღებას, ახალ თანამშრომელთან გასაუბრებას თავ-თავისი სპეციფიკა აქვს. თუმცა ყველას ერთი საერთო საფუძველი – საქმიანი საუბრის კულტურა გააჩნია.

საქმიანი პარტნიორი, კლიენტი მისალმების შემდეგ, სასიამოვნო საუბრით („ადვილად მოგვაგენით?“) უნდა მივაცილოთ მაგიდამდე. თუკი საუბარს ორზე მეტი პირი ესწრება, აუცილებელია მათი წარდგენა (ასეთ შემთხვევაში უკეთესია საუბარი მრგვალი ფორმის მაგიდასთან). ცხოვრებამ გვიჩვენა, რომ თუნდაც ყავის ან ჩაის შეთავაზება, თანამოსაუბრეს მხოლოდ უხერხულ მდგომარეობაში აყენებს, რადგან რთულდება ყურადღების კონცენტრაცია.

დასაწყისში, ოფციალურ ნაწილზე გადასვლამდე, „თავისუფალი ატმოსფეროს“ შექმნაა საჭირო. დიდი მნიშვნელობა აქვს პირველ შთაბეჭდილებას, პირველ სიტყვებს. ამიტომ საჭიროა გამოვიყურებოდეთ დასვენებულად და თავისუფლად. არ შეიძლება ავეჯის გადაადგილება, ფორიაქი, ძლიერი დაინტერესების გამოჩენა, საუბრის დაწყება აგრესიით, ყოყმანით ან კამათით. პირიქით, რამდენიმე თბილი სიტყვა, ხუმრობა, პატივისცემის გამოხატვა, ხსნის საწყის დაძაბულობას.

უკვე ამ ეტაპზე ეცადეთ შეაჩვიოთ მოსაუბრე დადებით („ჰო“) პასუხებს, ხოლო თქვენი საუბრის ტემპი შეუფარდლოთ მისი „სუნთქვის რიტმს“.

შემდგომ, ინფორმაციის გადაცემის ფაზაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, თუ რამდენად სწორად ესმის თანამოსაუბრეს თქვენი, რადგან მოლაპარაკების შედეგები ორივე მხარისთვის მომგებიანი უნდა იყოს.

საუბრის მონაწილეებს თავიანთი ინტერესები აქვთ. შეთანხმება კი შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, თუ გამოინახება ინტერესების გადაკვეთის სფერო (ამიტომ უნდა გვქონდეს შეთანხმების რამდენიმე ვარიანტი). მენეჯერი



კარგი მსმენელიც უნდა იყოს: თანამედროვე ადამიანი ისეა გადატვირთული ინფორმაციით, რომ საუბარი, რომელსაც ემოციურობა აკლია, შეიძლება ვერც გაიგონ (ტონს, ტემბრს, ინტონაციას ინფორმაციის 40 პროცენტი გადააქვს). ამიტომაც, რომ მოსმენის უნარი დღეს უფრო აქტუალურია, ვიდრე გადაწყვეტილების მიღება.

საერთოდ, საუბრის ეფექტურობა დამოკიდებულია მოსაუბრის მეტყველების კულტურაზე, მის სიტყვათა მარაგზე. ცხადია, საუბარში არ უნდა გამჟღავნდეს ფირმის კომერციული საიდუმლოება და საქმეზე უნდა ვესაუბროთ მხოლოდ იმას, ვისაც სათანადო უფლებები აქვს.

საქმიანი საუბრის შემდეგი ფაზა – დასაბუთება – რთული პროცესია. იგი მოითხოვს ყურადღების კონცენტრაციას, ციფრებისა და გრაფიკების წარმოდგენას, წინასწარ მოფიქრებულ შეკითხვებს, დასაშვებია ე.წ. „ჟურნალისტური“ (ვინ, სად, როდის, რატომ, როგორ) მეთოდი ან კითხვები, რომლებზეც მოსალოდნელია „ჰო-არა“ პასუხი.

საუბრის კულტურა მოითხოვს თავშეკავებას სპეკულაციური (ხალხური) მეთოდებისაგან: ავტორიტეტული სახელის ხსენება, სახუმარო ტონი დაბნევის მიზნით, მოსაუბრის აზრის დემაგოგიური დამახინჯება, საქმის ნაცვლად მორალზე საუბარი დაბოლოს (ყველაზე აკრძალული ილეთი) – კამათის დროს „პიროვნებაზე გადასვლა“.

მოსაუბრის არგუმენტების უარყოფის ფაზაში შთაბეჭდილებას ლაკონიური, აუჩქარებელი პასუხი ახდენს (ყოყმანი ვრცელ პასუხში უფრო შეიმჩნევა). განსაკუთრებით მაგიური ძალა აქვს ფრაზას „იმიტომ, რომ“... ხმამაღალი, სწრაფი საუბრით პარტნიორს ექმნება შთაბეჭდილება, რომ მისი დაყოლიება გინდათ. გაღიზიანებული ტონით ბრალდების წაყენების ნაცვლად, უმჯობესია პრეტენზიები კონკრეტული ფორმით გამოთქვათ, ან, უბრალოდ, მოყვეთ, თქვენ რას გრძნობთ. საერთოდ, ცნობილია, რომ მშვიდ ვითარებაში საქმე თავისთავად გვარდება. დაუთმეთ წვრილმანებში, რათა საბოლოოდ თქვენ დარჩეთ მოგებული (ამასთან, არ შეიძლება დათმობის იოლად „ჩუქება“).

გადაწყვეტილების მიღება საქმიანი საუბრის დამამთავრებელი ფაზაა. ყველაზე ეფექტურია ბოლო სიტყვები, ამიტომ ბოლოსთვის ყველაზე ძლიერ არგუმენტს იტოვებენ. თუ მოფიქრებისთვის დრო გჭირდებათ, გადაათვალიერეთ ქაღალდები ან გადით დროებით ოთახიდან. ამასთან, სასურველია დატოვოთ ოთახი პარტნიორებთან ხანგრძლივი, მძიმე საუბრის შემდეგ.

ექსპერტთა მონაცემებით, საუკეთესო დრო საპასუხისმგებლო მოლაპარაკებისთვის ოთხშაბათი-ხუთშაბათი გახლავთ, 14-16 საათებში.

საქმიანი საუბრის წარმატებას საფუძველი მომზადების დროს ეყრება: წინასწარ უნდა გაეთვალთ შესაძლო რეაქციები, უნდა ვერიდოთ სადილს, ტბილეულს (რასაც ჩვენი შემოქმედებითი ენერჯია უშუალოდ საუბრის წინ მიაქვს), ხოლო საუბრისას, თავი შევიკავოთ სიგარეტისგან. დაბალი, სუსტი ხმით მოსაუბრეზე რჩებათ შთაბეჭდილება, რომ მისი საქმეები ცუდადაა... პირიქით, საუბრისას უნდა დავტოვოთ თავშეკავებულისა და კეთილგონიერის შთაბეჭდილება (მით უმეტეს, სიმართლე კამათისას შეიძლება ორივე მხარეს ახლდეს). არავის სურს, რომ უსამართლოდ ექცეოდნენ. საჭიროა გვქონდეს მოსაუბრის ამაში დარწმუნების უნარიც. ასეთი, საქმიანი საუბრის კულტურის ყველა წესების დაცვით ჩატარებული საუბარი უკვე ცხოვრების გაკვეთილია. ეს აყალიბებს მენეჯერის პიროვნებას, დადებითად მოქმედებს მასზე.

დაბოლოს, ძნელია ცხოვრების ყველა სიტუაციისთვის მზა რეცეპტების მოცემა. ასეთ შემთხვევებში გამოგვადგება საერთო ფორმულა: არავინ ელის, რომ მოიქცეთ, როგორც, მაგალითად, ინგლისელი ან ამერიკელი – უბრალოდ, მოიქეცით, როგორც კარგად აღზრდილი ქართველი...

საბაზრო ეკონომიკის დამკვიდრებას თან ახლავს მრავალი დიდი თუ პატარა სამუშაო ვართულის ჩამოყალიბება. საწყის ეტაპზე მრავანიზაციისა თუ ფირმის ხელმძღვანელად გვევლინებიან კადრები, რომელთაც აკლიათ (ან საერთოდ არ გააჩნიათ) მართვის გამოცდილება. ვფიქრობთ, მათთვის სასარგებლო იქნება მინიჯჰმენტის-საქმიანი ძალადღების წარმოების, თათბირის ჩატარებისა, თუ საქმიანი საუბრების წარმართვის შესახებ სტატიების სერია, რომლის პუბლიკაციასაც ჩვენი გაზეთი აღეიღან იწყებს.

## საქმიანი თათბირი

კრიზისს და აქედან გამომდინარე სიძნელების დაძლევისათვის უდიდესი როლი ენიჭება სამუშაო დროის გამოყენებასა და მართვის სისტემის სრულყოფას. მენეჯერი, საერთოდ ხელმძღვანელი, აქამდე არსებული ანაზღაურების სისტემის ხარვეზების გამო ფასდებოდა (და, ალბათ, ახლაც ფასდება) არა მუშაობის შედეგებით, რეზულტატებით, არამედ აქტიურობით.

ხელმძღვანელის აქტიურობის გავრცელებული ფორმაა თათბირი. მასზე საკმაოდ ბევრი დრო იხარჯება, ხოლო შედეგიანობა, ეფექტურობა ძალზე დაბალია (ყოველ შემთხვევაში, ჩვენს სინამდვილეში). ითვლება, რომ, საშუალოდ, თათბირზე დახარჯული დროის 50 პროცენტი ფუჭად იკარგება. ამის მიზეზია თათბირის მონაწილეთა და, პირველ რიგში, მენეჯერის არაკომპეტენტურობა, ორგანიზაციული უკულტურობა.

როგორია საქმიანი ეფექტური თათბირის ჩატარების წესები?

უპირველეს ყოვლისა, მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ „ყველაზე უკეთ ორგანიზებულია ის თათბირი, რომლის ჩატარებაც არაა საჭირო“. სხვა სიტყვებით, ეს ნიშნავს, რომ ვიდრე თათბირს მოიწვევდეს, მენეჯერი უნდა ეცადოს საქმის მოგვარებას გადაწყვეტილების მიღების გზით, ტელეფონით, სელექტორული თათბირით ან თავისი წარმომადგენლის გაგზავნით ადგილზე.

თუ ყველა ეს საშუალება სასურველ შედეგს არ იძლევა და გადაწყდა თათბირის ჩატარება, საჭიროა მხოლოდ აუცილებელი პირების (არაუმეტეს 7 კაცისა) მოწვევა. თუ 2 მონაწილეზე კომუნიკაციური არხების რიცხვია 2, 8 მონაწილეზე უკვე ეს რიცხვი აღწევს 56. ამიტომაც დიდ თათბირებში გაძნელებული კონტაქტების დაშვარება.

ხელმეტ მონაწილეებს (ჩვენს სინამდვილეში) იწვევენ, „რათა არავის აწყენინონ“. საქმისთვის უკეთესია; თუ ნაკლებად საჭირო თანამშრომლები თათბირის დროს სამუშაო ადგილზე, ტელეფონთან იქნებიან, ხოლო, ის ვისი საკითხიც დაიხურა, დატოვებს სხდომას.

სწორად, ყველაფრის გათვალისწინებით უნდა შეირჩეს თათბირის დღე და საათი. ასევე წინასწარ შედგება დღის წესრიგი (გამოსვლები, გადაწყვეტილება, ინფორმაცია) და ერთი კვირით ადრე დაეგზავნოს მონაწილეებს. ეს ხელს შეუწყობს თათბირის მომზადებულად ჩატარებას. კარგი იქნება, თუ ამ პერიოდში მომზდენიებული მიიღებს შენიშვნებს.

საერთოდ, თათბირის მიზანია ყველა შესაძლო გადაწყვეტილებებს შორის ოპტიმუმის მოძებნა. თათბირის მიზანი აქტიურ ასპექტში უნდა ჩამოყალიბდეს („რა უნდა გაკეთდეს, რომ...“).

მონაწილეთა გამოსვლები იძლევიან ერთგვარ ინფორმაციულ მოდელს, რომლის ბაზაზეც თათბირის თავმჯდომარე ჩამოაყალიბებს კონსტრუქტულურ მოდელს. ამ უკანასკნელის საფუძველზე ხდება გადაწყვეტილების მიღება.

ზოგჯერ თათბირის მიზანია დადებითი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა ორგანიზაციაში.

თათბირი ზუსტად დანიშნულ დროს უნდა დაიწყოს და დამთავრდეს. ეს შეამცირებს დაგვიანებებს მორიგ თათბირებზე და საერთოდ გააუმჯობესებს მუშაობის ეფექტურობას.

თავიდანვე საჭიროა რეგლამენტზე შეთანხმება. რეგლამენტისთვის მოსახერხებელია ქვიშის ან ჭადრაკის საათი. ოთახში თვალსაჩინო ადგილზე უნდა იყოს საათი, რომლითაც შეიძლება თათბირზე დარჩენილი დროის გასაზღვრა.

ოქმის გარეშე (ან ცუდად შედგენილი ოქმით) თათბირის ჩატარება ყველაზე გავრცელებული შეცდომაა. ბევრ დროს გვაკარგვინებს ცუდად შედგენილი ოქმის პროექტი. ყველაზე მარტივ ოქმის ფორმას იყენებენ ამერიკელები: გადაწყვეტილება პასუხისმგებელი ვადები (ვადებს აფიქსირებენ შემსრულებელთან შეთანხმებით). ოქმში პირველ საკითხებად, ცალკე უნდა გამოიყოს წინა თათბირის შეუსრულებელი საქმეები. 1-2 დღეში საბოლოოდ გაფორმებული ოქმი ურიგდებათ თათბირის მონაწილეებს (თანამედროვე ორგანიზაცია საშუალებას იძლევა ეს გაკეთდეს თათბირის დასრულებისას).

როგორია თათბირის წარმართვის ზოგადი წესები?

პირველად სიტყვა უნდა მიეცეთ ახალბედა, ნაკლებავეტორიტეტულ თანამშრომლებს, რათა უფრო გარკვეული იყოს პასუხისმგებლობა მსჯელობაში „ჩვენ“ უნდა შევეცვალოთ „მე“-თი; საჭიროა პრეტენზიის გარეშე კონკრეტულად ისაუბროთ მხოლოდ თქვენს მიერ აღქმულ ჭეშმარიტებაზე („მე მეჩვენება, რომ თქვენ ცდებით...“).

მენეჯერისათვის აუცილებელია, ერკვეოდეს თათბირის მონაწილეთა ტიპებში (თეორიულ მოდელებში). დადებითი ტიპები გამოთქვამენ კონსტრუქციულ აზრს, აჯამებენ საუბარს, შეაქვთ დისკუსიაში სიციხადე, ხსნიან დაძაბულობას, არიგებენ მოკამათებს.

უფრო რთულია ურთიერთობა უარყოფით ტიპებთან. თათბირის წარმართველი, ხელმძღვანელი (მენეჯერი) მზად უნდა იყოს მათთან თანამშრომლობისთვისაც. ამისათვის საჭიროა მუშაკის ხასიათის გათვალისწინება და მასთან პერსონალური მიდგომის გამომუშავება. გთავაზობთ რამდენიმე რჩევას:

1. აკრიტიკებს ყველაფერს, მოუთმენელი და აღგზნებული მოკამათეა. მოელაპარაკეთ თათბირამდე, შეინარჩუნეთ სიმშვიდე. დასკვნა ჩამოაყალიბეთ მისი სიტყვებით.
2. არაფის არ ეთანხმება, ჭიუტობს.

გაეცით პასუხი, ან ჩათვალეთ, რომ ის მართალია. მისი შეკითხვები მიმართეთ მონაწილეებზე.

3. არ მონაწილეობს საერთო საუბარში. საჭიროა წახალისება (მაგალითად: „ყველას გვინდა გავიგოთ თქვენი აზრი“).
4. ამბიციურია, ხაზს უსვამს თავის სტატუსს.

მიუჩინეთ ადგილი თქვენს გვერდით. მიეცით შუალედური დასკვნების საშუალება.

5. ძალაუფლების და სხვათა მანიპულაციის მოყვარულია. არ მისცეთ ამ როლის შესრულების უფლება, შეზღუდეთ მეთოდით „დიან, მაგრამ“.
6. უსაქმოდ და უტაქტოდ ლაპარაკობს თავის გრძნობებზე.

ადგილი მიუჩინეთ წამყვანის გვერდით, შეეკითხეთ მონაწილეებს, როგორია მათი აზრი.

გაითვალისწინეთ, რომ ამ ჩამოთვლილი ტიპებიდან, ყველა დარწმუნებულია თავისი ქცევის ბუნებრიობაში (მაშინ, როცა არც ერთ მათგანს გამართლება არ შეიძლება).

დაგეგმილი თათბირის წინა დღეს სასარგებლოა მოკლე თათბირის ჩატარება ეს საშუალებას მისცემს მონაწილეებს, ქვეცნობიერად გადაამუშაონ საკითხები და უფრო მომზადებული მოვიდნენ. მოკლე თათბირებზე, როდესაც ყველა ფეხზე დგას, ნაკლებია დეტალებზე, წვრილმანებზე ლაპარაკი და გადაწყვეტილება ც უფრო სწრაფად მიიღება.

საჭიროა ვიცოდეთ, რომ თათბირის მონაწილეთა შრომის ეფექტურობა უკვე 50 წუთზე იწყებს შემცირებას, 90 წუთზე თითქმის მინიმუმამდე ეცემა.

თათბირის ბოლოს უნდა შეჯამდეს დავალებები და სხდომა დამთავრდეს პოზიტიურ ნოტაზე.

ომარ შულრა

# ნოუ-ჰაუ

ყოველივე, რაც იძლევა უპირატესობას კონკურენტებში და ლიდერობას პატრნიორებს შორის, შეადგენს სახელმწიფო (კომერციულ) საიდუმლოებას. სახელმწიფო საიდუმლოების დაცვა ჩვენს ქვეყანაში ბოლო წლებამდე აგებული იყო ე. წ. „პირველი განყოფილებების“ სისტემით და მოიცავდა მრავალფეროვან ფორმებს (ინფორმაცია, დოკუმენტები, ტექნოლოგია, ცოდნა და სხვა).

კომერციული სტრუქტურების გავრცელებით, დიდი რაოდენობის კერძო და სააქციო საზოგადოებების შექმნით, საერთოდ, საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლასთან ერთად გამოიკვეთა ისეთი ცნება, როგორცაა „ნოუ-ჰაუ“ (know-how, სიტყვასიტყვით — იცოდეთ როგორ), ამასთან სულ უფრო აქტიუალური ხდება ინფორმაციის დაცვის პრობლემა.

70-იან წლებში აშშ-ში ჩამოყალიბდა ახალი კონცეფცია, რომლის თანახმად სანარმოო (ფირმის) ინფორმაცია განიხილება, როგორც გარკვეული სახის საქონელი. ამრიგად, ვინაიდან ინფორმაციაზე დახარჯულია სპეციალისტების შრომა, ის შეიძლება გაიყიდოს როგორც საქონელი, მომსახურების შესაბამისი ტარიფებით.

ინფორმაცია შეიძლება გაიყიდოს მოცულობით და ხარისხით (სისრულით, სიზუსტით, დროული მიღებით). ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, მიღებული დაგვიანებით, კარგავს (ისევე, როგორც საქონელი) სახმარ დირეზულტებს. ამრიგად ინფორმაციას გარკვეული „სიცოცხლის ხანგრძლიობა“ აქვს.

ამ კონცეფციით, ინფორმაციის შენახვის, და გადამუშავების საშუალებებს განიხილავენ, როგორც რესურსების ახალ სახეს, რომელიც ზრდის ფირმის ეფექტურობას.

კომერციული საიდუმლოების კონცეფცია („სამეურნეო განძი“) სოციალისტურ ეკონომიკაში ჩამოყალიბებული ადამიანისთვის უჩვეულოა, ვინაიდან საბჭოთა ინჟინერი, რაციონალიზატორი თუ მოსამსახურე, პირიქით, ვალდებული იყო „დაენერგა“ თავისი ცოდნა, გამოცდილება „სახალხო მეურნეობაში“.

ამრიგად „ნოუ-ჰაუ“ — ესაა ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილება ტექნიკურ, კომერციულ, მართვის, ფინანსურ და სხვა სფეროებში, რომელთაც კომერციული ფასეულობა აქვთ. ეს ითვლება სანარმოს (ფირმის) საკუთრებად, ისევე, როგორც გამოგონების პატენტი და სასაქონლო ნიშნები.

მაგალითად, მმართველობით ორგანიზაციული „ნოუ-ჰაუ“ შეიცავს ცოდნას პროდუქციის რეალიზაციაზე, ბაზრის კონიუნქტურაზე, საშუამავლო და გამსაღებელ ფირმებზე, რეკლამის ორგანიზაციაზე. ფინანსური (კერძოდ, საბანკო) „ნოუ-ჰაუ“ შეიცავს ცნობებს ფინანსურ სახსრებზე, ფასიან ქალაქებზე,

კაპიტალის მომგებიან ფორმებზე, საბანკო გაერთიანებებზე, ეროვნული საგადასახადო სისტემის თავისებურებებზე.

საერთო, ინფორმაციული ნაკადი, რომელიც ნებისმიერ ორგანიზაციას (ფირმას) ახასიათებს, სამი ნაკადის ერთობლიობას წარმოადგენს: შიდა სანარმოო (სამეურნეო) ინფორმაცია, ინფორმაცია „ზემდგომ“ ორგანოებს და ინფორმაცია კონტრაგენტებს (შემკვეთი, მომხმარებელი, მომწოდებელი). ჩვენს სინამდვილეში ხშირად ივინყებენ, რომ სამივე ეს ნაკადი ფირმის კომერციულ საიდუმლოებას წარმოადგენს. ამ ინფორმაციის „ამოღების“ უფლება აქვს მხოლოდ პროკურატურას, გამოძიებას, სასამართლოს და ცხადია, საგადასახადო ინსპექციას (ფინანსთა სამინისტროს — საბიუჯეტო ორგანიზაციებში). მაგალითად, ბანკი ინფორმაციას იურიდიულ პირებზე იძლევა მხოლოდ გამოძიების და სასამართლოს მოთხოვნით.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ კომერციულ საიდუმლოებას აქვს თავისი სამომხმარებლო ღირებულება. თუ მას დაფუძნებულ ინფორმაციის დაცვის ღირებულებას და შედეგად მიღებულ ნაწილს, რომელიც მიღებულია ამ საიდუმლოებით, მივიღებთ „ნოუ-ჰაუს“ საბაზრო ფასს.

საიდუმლო ინფორმაცია გარკვეული დროის შემდეგ ძველდება, ამიტომ წარმოიშობა მისი გაყიდვის აუცილებლობა. მოგებასთან ერთად ეს ხელსაყრელია იმით, რომ ხსნის ინფორმაციის შემდგომი დაცვის ტვირთსაც.

ვინაიდან „ნოუ-ჰაუ“ (განსხვავებით დაპატენტებული საიდუმლოსაგან) არაა უზრუნველყოფილი საპატენტო დაცვით, როგორც წესი, მისი შეძენა ხდება საერთაშორისო ლიცენზიური შეთანხმების საფუძველზე (ე. წ. ლიცენზიარს და ლიცენზიანტს შორის), სადაც დოკუმენტაციის გადაცემასთან ერთად გათვალისწინებულია სწავლების ორგანიზაცია, დაწესებულებაში სპეციალისტების მონაწილეობა. ლიცენზიურ შეთანხმებაში, ჩვეულებრივ, საპატენტო უფლებების გამოყენებაცაა გათვალისწინებული.

ინტელექტუალური საკუთრებით ლიცენზიურ ვაჭრობას თავისი კადრები სჭირდება. მაგალითად, მოსკოვში, ნახეს „კომერციული უშიშროების მენეჯერების“ მომზადებით. მეტი ყურადღება ეთმობა აგრეთვე კომერციული უშიშროების სამსახურების ჩამოყალიბებას.

მოამზადა  
იმარ შუღრაძე



# ბიზნესის სკოლები საზღვარგარეთ

ყოველწლიურად ამერიკაში კომპანიების დაახლოებით ათი პროცენტი იხურება. ეს ძირითადად, პატარა კომპანიებია, რომლებმაც ვერ გაუძლეს მძაფრ კონკურენციას. ამის ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზია მენეჯერთა არაკომპეტენტურობა (ბევრ კომპანიას მენეჯერთა სათანადო მომზადების საშუალება არ აქვს).

სულითღვე წლის წინათ ამერიკაში ბიზნესის სკოლების ბუმი იყო - ისინი სოკოებივით მრავლდებოდნენ. უნივერსიტეტში პრესტიჟულად ითვლებოდა ასეთი სკოლების შექმნა. სწორედ ამ სკოლებმა "კონვეიერული წესით" მოამზადეს მთელი მსოფლიოს ბიზნესის სკოლების მსმენელთა 25% (75 ათასი დიპლომი წელიწადში). საკმაოდ ინტენსიურია სწავლების პროგრამაც (80 საათი კვირაში). 2-წლიანი კურსის ღირებულება 60 ათას დოლარს აღწევს, მაგრამ კურსდამთავრებულს ისეთი მაღალი ხელფასი აქვს, რომ პრესტიჟულ სასწავლებლებში (სტენფორდის უნივერსიტეტი, მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტი) კონკურსი ადგილზე 10-15 კაცს აღწევს.

ამჟამად განსაკუთრებით ინტენსიურია ბიზნესის სკოლისადმი ყურადღება ევროპაში, სადაც უახლოეს წლებში მოსალოდნელია მაგისტრის ხარისხის მქონე კურსდამთავრებულთა რიცხვის გაორმაგება. ამ მხრივ დიდი გეგმები აქვს ოქსფორდისა და კემბრიჯის უნივერსიტეტებს (ინგლისი). ევროპის ფირმები კი მენეჯერთა კადრების გადამზადებაზე წელიწადში საშუალოდ 60 ათას დოლარამდე ხარჯავენ.

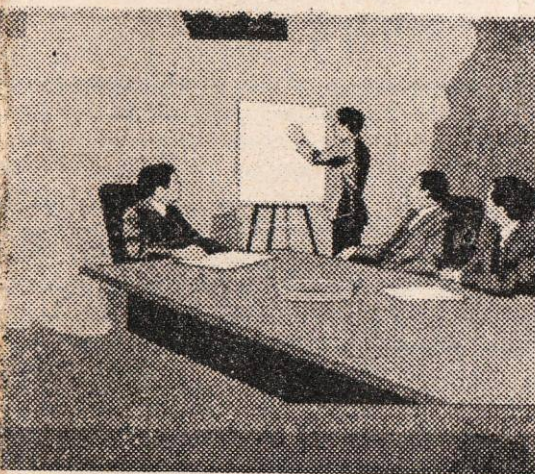
როგორია სწავლების პროგრამა ამ სკოლებში?

აქ ასწავლიან მენეჯმენტს, "მართვას საერ-



თოდ", ინფორმაციულ სისტემებს, საბანკო საქმეს, გამოყენებით ეკონომიკას, ბიზნესის მათემატიკას, ფინანსების მართვას, ბიზნესის სამართალს, მენეჯერებს ადამიანის ქცევის შესახებ (ბიჰევიორისტიკა) მარკეტინგს, ოპერაციულ გამოკვლევას და სხვა საგნებს. ძირითადი კურსის გავლის შემდეგ სტუდენტი ირჩევს სპეციალობას. ცხადია, ყველა სკოლას განსხვავებული პროგრამა აქვს. მაგალითად, პარვარდში და ლონდონში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ეთიკის პრობლემებს. საერთოდ, ბოლო დროს მენეჯმენტის უახლესი კონცეფციის შესაბამისად სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა შრომის ეთიკას და გარემოს დაცვის პრობლემებს.

ბიზნესის სკოლებში თეორიულ საგნებს მაინც დამატებითი ადგილი უკავიათ, ვინაიდან, ბიზნესი



უპირველეს ყოვლისა - პრაქტიკაა. ამიტომ სწავლება სქოლასტიკური ხასიათი რომ არ ჰქონდეს, თითქმის იქვე ხდება აუდიტორიებში შექმნილი ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება. ამიტომაც, რომ მაღალი კლასის მენეჯერის მომზადებისას სემინარულ მეცადინეობებს ატარებენ ისეთი მსხვილი კომპანიების მმართველები (ძირითადად, განყოფილებების გამგეები) როგორცაა "აი ბი ემ", "ბელი", "კოდაკი", "ჰიტაჩი" და სხვ.

ფირმებთან კიდევ უფრო მჭიდრო კავშირში მუშაობენ იაპონელები, რომლებიც მენეჯერებს ცხოვრებასთან უფრო ახლოს, უშუალოდ წარმოებაში ამზადებენ. ამიტომ, იაპონიაში ბიზნესის სკოლების რიცხვი ნაკლებია. მიუხედავად ამისა, ახალი ტიპის მმართველთა მომზადებისათვის სულ უფრო მეტი იაპონელი სწავლობს

დასავლეთის სკოლებში.

საქმიანი მართვის მაგისტრის დიპლომის ეფექტურობის ვადა, გამოდინარე ცვლილებების სწრაფი ტემპიდან, 7 წელს არ აღემატება. თხუთმეტიოდე წლის წინათ ეს ვადა 12 წელს აღწევდა.

და ბოლოს, მენეჯერთა გადამზადების რამდენიმეთვიანი კურსები, სულ უფრო უთმობენ ადგილს კონკრეტულად ამა თუ იმ ფირმისთვის შედგენილ, პროგრამიან 3-4 დღიან კურსებს.

მენეჯმენტის მართვის კონცეფცია რამდენიმეჯერ შეიცვალა. 90-იანი წლებიდან დაიწყო ყველაზე თანამედროვე, ე.წ. კულტურის კონცეფცია. მართლაც, განათლებული, კულტურული კადრების გარეშე ვერც ერთი ფირმა, საზოგადოება, ერი ეკონომიკის განვითარების ახალ საფეხურზე ვერ ავა. კორეის რესპუბლიკამ რეფორმების პერიოდში 100-ჯერ გაზარდა მსმენელთა რიცხვი სასწავლო დაწესებულებებში, ტაივანის 100 ათასი ასპირანტი სწავლობს აშშ-ში. სამხრეთ კორეა, რომელიც შიმშილობდა ომის შემდეგ, დოქტორების რიცხვით პირველ ადგილზეა მსოფლიოში. იაპონიამაც ომის შემდგომი აღმავლობა ახალგაზრდების განათლებით დაიწყო.

ჩვენს რესპუბლიკაშიც, დაწყებული რეფორმების წარმატებისათვის გადამწყვეტ პირობად უნდა ჩავთვალოთ ახალგაზრდობის განათლების სისტემის და საშუალო ასაკის კადრების გადამზადების თვისობრივად ახალ დონეზე გადასვლა.

2003წ.

მართვის კალტურა

თანამედროვე ხელმძღვანელი

აპრობირება, მართვის სტილი, ორგანიზაციული მართვა

ორგანიზაციული კავშირები (ცვრით ნოდებული, მატრიცული სისტემა), მით უფრო საინჟინერო ინჟინერია.

მატრიცული, ავადმჯობესების პრინციპის დარღვევის შედეგია ის აინფორმაციული სიხარბე, რომელიც დამახასიათებელია ზოგიერთი სამინისტროსა და უწყებისთვის, რაც ადგილებზე ზედმეტი ცნობების მოთხოვნით გამოიხატება (პრესტიჟული წესებით ეს აკრძალულია).

სტრუქტურის გარდა რეალურ ცხოვრებას დაკანონებული ნორმებიც ჩამორჩება, რომელიც გარკვეული ნაწილი ძველებს და ჯერ კიდევ ახალი დებულებების შექმნამდე ხდება მათი პრაქტიკული ამოღება. ამის გამო თანამშრომლები უდანაშაულო დამნაშავეს როლში გამოდიან. ამას ხელს უწყობს უამრავი ინსტრუქცია და მითითება (ზოგჯერ ურთიერთსაწინააღმდეგობრივი) დაწესებულებაში.

დაწესებულებაში, ორგანიზაცია მხოლოდ რომელიმე მიზნის მიღწევის იარაღს არ წარმოადგენს. იგი ყოველთვის იყო და იქნება განსაკუთრებული ადამიანური გარემო, სოციალური ერთობა. ამიტომ ორგანიზაციაში ფუნქციონირებას თავისი მიზნები კანონზომიერება აქვს.

თავისი სოციალური ბუნებიდან გამომდინარე, კოლექტივის ორგანიზაციული ენერჯის უდიდესი პოტენციალი აქვს. ამ ენერჯის ეფექტური გამოყენება სწორედ მართვის ამოცანას

შეწვლივად მოქმედებს მით მუშაობის ეფექტზე, ფსიქოლოგიური კლიმატი კი, თავის მხრივ, ბევრად არის დამოკიდებული ხელმძღვანელზე. მის ავტორიტეტზე, რატიონა, რომ ადამიანები ერთ ხელმძღვანელს უფრო აფასებენ, ვიდრე მეორეს? რატონაა, რომ ერთს მიიჩნევენ „თავის ადგილზე“, მეორეს კი დამოუკიდებლად დანიშნაობაზე? საერთოდ, როგორ უნდა იყოს კარგი, ავ-



ტორიტეტზე, ხელმძღვანელი? ეს საკითხი ნებისმიერი კოლექტივისთვის ცხოვრებისეულია.

კარგი ხელმძღვანელი საქმიან განწყობილებას ქმნის კოლექტივში, კარგი განწყობილება კი მნიშვნელოვან ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. გამოდის, რომ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ტაქტიკა, ყურადღება, ზრდილობა (რომელიც დიდახსნს გაუთვრინდა ზნეობრივ კატეგორიებს) ახლა „სანარმო“ ფაქტორებს გახდა. ხელმძღვანელის მოვალეობაა, ხელქვეითების ოპტიმიზება და აქციოს - ასე მოკლედ ავალბებებს ფორმალს ზოგიერთი მკვლევარი. კარგი ხელმძღვანელი მის საშუალო ხელმძღვანელის ხელმძღვანელს მისთვის მისაღწევად ზემოქმედების ორი გზა აქვს:

იძულება და გავლენა. პირველი სჭირდება უფლებები (ეს როგორც წესი, ხელმძღვანელს აქვს), გავლენას კი სჭირდება ავტორიტეტი. რაც უფრო ნაკლები ავტორიტეტი აქვს ხელმძღვანელს, მით მეტი შიშულია ადმინისტრირება საჭირო. ეს კი მართვის საუკეთესო მეთოდი როდია (დღი დიონი მას უკუეფექტი აქვს).

თუ 40-50 -იან წლებში ხშირად საქართველო იყო ხელმძღვანელის თანამდებობიდან გამომდინარე ავტორიტეტი, დღეს ხელმძღვანელის არ კმარა თანამდებობის პატივისცემა. მან პატივი უნდა სცეს ხელმძღვანელს, როგორც პიროვნებას. საბოლოო ჯამში, მორალურ ავტორიტეტს ხელმძღვანელს ისევ კოლექტივი უქმნის.

როგორც პიროვნებას, საბოლოო ჯამში, მორალურ ავტორიტეტს ხელმძღვანელს ისევ კოლექტივი უქმნის. როდესაც ხელმძღვანელს არ ეცხრება ადამიანებთან ურთიერთობა, ის ისევე ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენებას (რკინისბერი მოთხოვნები, შექარა, სასჯელი, შიშის გრძობის ჩანერგვა, აკრძალვების სისტემა და სხვა). როგორც წესი, ეს ისევე კოლექტივისგან იზოლაციას, ხელქვეითების „იკეტებიან“ თავის თავში და მითითებათა უზრალო შესრულებული ხდება.

დღევანდელი ადმინისტრირება თავის კაბინეტში აღარ იკეტება. ის ხშირად მართავს თათბირებს, მოწოდებს აქტიურობისკენ. მაგრამ, თანამშრომლები მას უკვე აღარ ენდობიან, იციან, რომ ვერაფერს შეეცდიან და დუმის ამჯობინებენ. მათ არც კოლეგების კრიტიკის სურვილი აქვთ - ხელმძღვანელი ამას ისედაც ხშირად აკეთებს.

მაინც რამე მდგომარეობის კარგი ხელმძღვანელობის „საიდუმლოებანი“? უპირველეს ყოვლისა, უნდა გვახსოვდეს ისეთი მძაფრი იარაღის არსებობა, როგორც ადამიანის სულიერი და მორალური განწყობა. ამ ძალას სასწაულები მოუხდენია თანამედროვე ნარმოვანით, მატრიცული სტიმულირება (შრომის ანაზღაურება, პრემია, ჯილდოები) მხოლოდ დროებით, წარმატებულ შემთხვევაში იძლევა.

ხელმძღვანელის პიროვნების შერჩევისას, ძირითადია მისი მორალური სახე ხელმძღვანელმა რომ დაიმსახუროს ადამიანთა პატივისცემა, თვითონ უნდა ექციოდეს მათ პატივისცემით (უხეშობა და ყესტები შთაბეჭდილებას ვერ ახდენს). ხელმძღვანელისთვის, რომელსაც თანამშრომლები პატივისცემით ექცევიან, ხელქვეითები მსხვერპლსაც კი გაიქცევიან.

კარგი ხელმძღვანელი მოითმენია ადამიანის სუსტს მხარეების მიმართ, არ უსიზრდება წერილობრივად, შეუძლია პატივით თანამშრომლებთან ურთიერთობის ფორმას, სტოლს იმდენად დღი მნიშვნელობა აქვს, რომ თუ გვსურს ხელმძღვანელის მუშაობის ხარისხის შეფასება, პირველ რიგში არა მისი პროფესიული კვალიფიკაციით და პირადი ხასიათით უნდა და-

ვსტრესდები, არამედ თუ როგორ მუშაობს მისი ხელქვეითები.

საერთოდ, ორგანიზაციული მუშაობის კანონზომიერებანი ჯერჯერობით ყველაზე ნაკლებად არის შესწავლილი. თუ ინფორმაციის დამუშავება და გადაწყვეტილებების მიღებისას უკვე დაიწყო ტექნიკური საშუალებების გამოყენება, გადაწყვეტილების შესრულების ორგანიზაცია, შეიძლება ითქვას, ხელმძღვანელს არ აქვს. არასწორი ტრადიციული შეხედულება, რომ გადაწყვეტილების მიღება უფრო ძვირია, ვიდრე შესრულების ორგანიზაცია.

ხელმძღვანელის ყველა შეცდომის დაგროვება, ხარვეზების გამოვლენა (დრასა და სივრცეში) შემსრულებელთან ხდება. ამიტომ იქმნება ილუზია, თითქმის მხოლოდ შემსრულებელთან გვექვს საქმე.

ამასთან, შემსრულებლის შეცდომა იქვე ობიექტურ სახეს



იღებს, თანამშრომლების თანდასწრებითა და ამიტომაც დიდ ემოციურ რეაქციას იწვევს. ერთდროულად, გადაწყვეტილების მიღებისას დამუშავებული ხელმძღვანელის შეცდომები შენიღბული რჩება. საორგანიზაციო მუშაობის სპეციფიკა ამან მდგომარეობს, რომ ხელმძღვანელი ორგანიზაციას უწყის არა მხოლოდ თავის, არამედ სხვების მოქმედებას. ადამიანს თვითონაც უჭირს თავი განაწიოს დაძაბული შრომისთვის, გადაღობის სიმწველით და, რამდენად მხელია, ზეცაღწენა მოახდინოს სხვა ადამიანებს!

ასეთია მოკლედ თანამედროვე ხელმძღვანელის მუშაობის სტილი და ორგანიზაციული კულტურა.

ხელმძღვანელის მალაქვალადიციური თანამშრომლების მოზადება დაიწყო თბილისშიც, რაც დაჯამებულია სპეციფიკური მოკლევადიანი კურსებზე (თანამედროვე მეთოდები და კომპიუტერული ტექნიკით) საკონტაქტო ტელ.: 95-26-85.

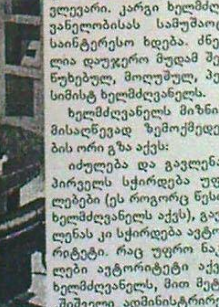
მარა მულრა

ნებისმიერი კოლექტივი სოციალური რთული ორგანიზაცია. ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა, ფორმალური სტრუქტურა კოლექტივის მდგომარეობას, სტაბილურობას ანიჭებს. ორგანიზაციულ წესრიგს გარკვეული ავტორიტეტი შეეძლება, ამდენად, ის საკმაოდ დამოკიდებული ფუნქციონირებს (თვით ხელმძღვანელსაც კი არ შეუძლია მასზე მნიშვნელოვანი ზემოქმედების მოხდენა, ეინადან ისიც შესუფუძელდა არსებული კანონმდებლობით).

სტრუქტურის დანიშნულება, გადაღობის სოციალური სირთულე, გამარჯვების ის (უფრო სწორად, სირთულე კი რჩება, მაგრამ ის სამსახურებრივ ურთიერთობათა ჩარჩოებს გარეთ იქცევა). მაგრამ ფორმალური სტრუქტურა (ცვრით ნოდებული, ნრფვი სისტემა) ტიპიურია, კონსერვატიული და ყოველთვის ჩამორჩება ფაქტორებს.

ორგანიზაციის ფორმალურ სტრუქტურას აქვს თავისი დამუშავების სიერცე, ხერხები (ყოველთვის რჩება მოქმედების არარეგლამენტებული სფეროები). არასრული ფორმალისაგან სასარგებლოდ კია, ეინადან სამუშაოებს იძლევა ენოქმედით გარემოებისდა მისხდვით. ამრიგად, რაც უფრო ნაკლებად რეგლამენტებულია

წარმოადგენს და აქ ბევრია და-მოკიდებული ხელმძღვანელზე. მაინც, როგორ გავაერთიანოთ თანამშრომლები ერთიან, ხასილიან კოლექტივში? რამდენად არის ეს დამოკიდებული ხელმძღვანელის მუშაობის სტილზე? ადამიანთა ურთიერთობა, ფსიქოლოგიური კლიმატი მნი-



შეწვლივად მოქმედებს მით მუშაობის ეფექტზე, ფსიქოლოგიური კლიმატი კი, თავის მხრივ, ბევრად არის დამოკიდებული ხელმძღვანელზე. მის ავტორიტეტზე, რატიონა, რომ ადამიანები ერთ ხელმძღვანელს უფრო აფასებენ, ვიდრე მეორეს? რატონაა, რომ ერთს მიიჩნევენ „თავის ადგილზე“, მეორეს კი დამოუკიდებლად დანიშნაობაზე? საერთოდ, როგორ უნდა იყოს კარგი, ავ-



# ინტერვიუ, პრესკონფერენცია, პრეზენტაცია

მოამზადა ომარ შულრაძე

საბაზრო ეკონომიკაში, კონკურენტულმა გარემომ გაართულა ხელმძღვანელის ურთიერთობა ჟურნალისტებთან.

„კომენტარების გარეშე“, „პრესისთვის არაა განკუთვნილი“. ქედმაღლური დამოკიდებულება ჟურნალისტებთან, ცრუ ინფორმაციით საზოგადოების ნდობის დაკარგვა, არასწორი რეაგირება რთულ შეკითხვებზე – ახალბედა ხელმძღვანელთა ტიპური შეცდომებია.

სტატიაში მოყვანილი რეკომენდაციები, ვფიქრობთ, ხელს შეუწყობს ხელმძღვანელებს მასმედიასთან (პრესა და ტელევიზია) „საერთო ენის“ გამონახვაში.

ინტერვიუში მენეჯერს პინორარს არ უხდება. ხშირად არც თუ სასიამოვნოა შეკითხვებიც. ამიტომ ბუნებრივია გრძობა, თითქოს ჟურნალისტი, აკეთებს რა თავის საქმეს. „ექსპლუატაციის ვიწვეთ“ – გიყენებთ თქვენ, გამოსავალი აქვდნენ ერთია, თქვენც გამოიყენეთ მასმედია, რათა ზეგავლენა მოახდინოთ და სახურველი მიმართულებით მართოთ საზოგადოებრივი აზრი.

ინტერვიუს წინ წინასწარ გადაწყვეტილი – რა შეიძლება თქვით და რა არა. თუ ეს ვიჭირთ, საერთოდ უარი თქვით, ამასთან ყოველგვარი კომენტარების გარეშე, არასასურველ შეკითხვებზეც არ უნდა იცხოვროთ და „ითამაშოთ“, არამედ არგუმენტებით დაასაბუთოთ თქვენი თავშეკავების მიზეზი.

ინტერვიუში საუბრობენ მხოლოდ შემოწმებული ფაქტებით და არა მოსაზრებების და მთარული ზმების დონეზე (თურცა ყოველთვის დიდი საკუთარი შეხედულების გამოთქმის სურვილი).

საუბარი უნდა იყოს პოპულარულ ენაზე, სპეციალური ტერმინების გარეშე, რათა ფართო აუდიტორიისთვის გასაგები იყოს თქვენი ლექსიკა.

ჟურნალისტის შეკითხვაზე პასუხი ნებისყოფის დიდ კონცენტრაციას მოითხოვს, ამიტომ უსმინეთ ყურადღებით და დააზუსტეთ შეკითხვები.

დასასრულს, თქვენ უფლება გაქვთ გაუკეთოთ რედაქცია და გაასწოროთ ინტერვიუს ტექსტი.

პრესკონფერენციას ორგანიზაცია აწყობს მნიშვნელოვანი ღონისძიებების ან მოლაპარაკების შემდეგ. მას დილის საათებში იწვევენ, რათა ჟურნალისტებმა მასალის მოშადადა მოასწორონ. ვიდრე ჟურნალისტთა რეგისტრაციაა, ორგანიზატორები ატარებენ ბრიფინგს, თუ როგორ უპასუხონ შეკითხვებს. პრეზიდენტის მაგიდაზე წარწერებია პრესკონფერენციის ორგანიზატორთა სახელის და გვარის მითითებით, ხოლო პრესასთან ურთიერთობის ჯგუფისათვის საჭიროა სამკერდე ნიშნები. ღონისძიების დაწყებამდე გამზადებული უნდა იყოს დოკუმენტთა პაკეტი (სტენდზე ან მაგიდაზე). სადაც შედის პრესკონფერენციის დეტალური პროგრამა, სარეკლამო მასალა და პროსპექტები, საინფორმაციო ფურცელი (პრეს-რელიზი), სუვენირები, ზოგჯერ გამოქვეყნებული მოხსენებების თეზისები.

მოხსენებები უნდა იყოს მოკლე, მოულოდნელი, ჟურნალისტისთვის საინტერესო ინფორმაციით. არაა მიღებული კითხვის უპასუხოდ დატოვება. ფრაზები „კომენტარის გარეშე“ და სხვ უზღოვებია ითქვას, რომ ინფორმაცია მიწოდებული იქნება მოგვიანებით, რთულ შეკითხვაზე მოფიქრებისთვის საჭიროა დროის მოგება სხვადასხვა ნეიტრალური ფრაზებით. ერთდროულად არ უნდა შეგეტოთ დაბნევა და გაღიზიანება. მიუხედავად იმისა, რომ სიმართლე ხშირად მტკიცებულად აღიქმება საზოგადოებაში, მისი ნდობის მოპოვება მხოლოდ ამ გზით შეიძლება.

თავის მხრივ, ჟურნალისტების შეკითხვები არ უნდა მუორდებოდეს და არ იყოს დღის წესრიგისგან გადახრილი.

პრესკონფერენციის დახურვის წინ სპეციალურად ხდება უკანასკნელი შეკითხვის გამოცხადება დასასრულს, შეიძლება ინფორმაციის კიდომასალით დაზუსტება ან ჟურნალისტთა მოვლა „კოქტილის“, „ფურშეტის“ ან სხვა ფორმით.

პრესკონფერენცია პრეზენტაციის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც ორგანიზაციის რეკლამის ფორმას წარმოადგენს. პრეზენტაციის მიზეზი შეიძლება იყოს ახალი ორგანიზაციის შექმნა, მისი თვლილე წიგნის განხილვა, პროდუქციის გამოფენა და ა. შ. პრეზენტაციის მიზანი – საქმიანი კონტაქტებია. საზოგადოების ინფორმირებისთვის იყენებენ მოსწვევებს, რადიოს, პრესას.

პრეზენტაციას ჩვეულებრივ, დღის მეორე ნახევარში ატარებენ, ამასთან ოფიციალურ ნაწილში (1,5 სთ) შედის პრესკონფერენცია, ფილმის ან საქონლის დემონსტრაცია, გამოფენა, სუვენირები, კონცერტი და ა. შ.

ოფიციალური ნაწილის შემდეგ (ზოგჯერ – ოფიციალურ ნაწილამდე) ორსაათიანი მიღებაა „ფურშეტის“, „კოქტილის“ ან ანალოგიური სხვა ფორმით.



ბაკო ბიბო ბიბოვიძე, მანსი, 1993 წელი

# ხელმძღვანელის სამუშაო დღის რეჟიმი

ო. შუღრა

თანამედროვე ცხოვრების დაძაბულმა რიტმმა, „ინფორმაციულმა ბუმმა“, სირთულეებმა საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში კოლექტივის ხელმძღვანელის წინაშე მწვავედ დააყენა შრომისა და დასვენების რეჟიმის რეგულირების საკითხი. ამასთან ერთად, ხელმძღვანელის შრომის ეფექტურობის შესწავლა იმდენად რთულია, რომ რამდენიმე მეცნიერული დარგის (როგორც სოციალური, ისე საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა) გამოყენებას მოითხოვს. მაგალითად, დაღლილობის პრობლემა ცდება ფიზიოლოგიური მეცნიერების ჩარჩოებს, ვინაიდან გარკვეულწილად ორგანიზმის რესურსებს განსაზღვრავს თუნდაც ისეთი ფაქტორი, როგორც კოლექტივის განწყობაა.

ხელმძღვანელის შრომას თავისი სპეციფიკა აქვს — ის, როგორც ყველა შემოქმედებითი პროცესი, არ ექვემდებარება დროის მკაცრ რეგლამენტაციას (მისი სამუშაო დრო არ არის ნორმირებული).

ცხადია, ამიტომაც ხელმძღვანელის მუშაობის და დასვენების რეჟიმის განსაზღვრას განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს. ხელმძღვანელი, რომელიც ამ საკითხებს ზერეულად ეკიდება ან საერთოდ თავს არიდებს, რამდენიმე წლის დაძაბული მუშაობის შემდეგ „ფარ-ხმალს“ ყრის. ხშირია შემთხვევა, როცა, 45-50 წლის ასაკის შემდეგ, ჯანმრთელობის გაუარესების გამო ხელმძღვანელი იძულებულია ნაკლებად საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე გადავიდეს.

საერთოდ, ადამიანი იღლება არა ბევრი მუშაობით, არამედ ცუდად ორგანიზებული შრომით.

საჭიროა ვიცოდეთ, თუ როგორ იცვლება ადამიანის შრომისუნარიანობა დღის განმავლობაში. ჩვეულებრივ, ყველაზე ნაყოფიერია სამუშაო დღის პირველი ნახევარი. სამუშაოსთან შეგუების პერიოდი 1 საათამდე გრძელდება, შემდეგ, დაახლოებით 2 საათი, შრომის ნაყოფიერება მაქსიმალურია, რის შემდეგაც თავს იჩენს დაღლილობა.

სწორად იქცევიან იმ დაწესებულებებში, სადაც შემოიღებულია მკაცრი წესი: არამც თუ გარეშე პირს, ნებისმიერ თანამშრო-

მელს არა აქვს დილის საათებში ხელმძღვანელის სამუშაო ოთახში შესვლის უფლება, მით უმეტეს აკრძალულია სხვადასხვა თათბირები დილის საათებში.

შესვენება მინიმუმ 45 წუთს უნდა გრძელდებოდეს (სხვაგვარად არ ხდება შრომისუნარიანობის სრული აღდგენა). ახლო წარსულში პრობლემის გადაჭრას შესვენების დროის გაზრდაში ხელაუწყებენ, შემდგომ პასიურ დასვენებას აქტიური დასვენება დაუპირისპირეს. თანამედროვე წარმოდგენებით კი, გადამწყვეტია მოკლე შესვენებებისათვის ოპტიმალური დროის შერჩევა: როგორც ფიზიოლოგები გვიჩვენებენ, ხელმძღვანელს, რომელსაც კაბინეტში, მაღალი ნერვიული დაძაბულობის პირობებში უწევს მუშაობა, დღის მანძილზე ნ-ჯერ მაინც სჭირდება 10 წუთიანი მოკლე შესვენება. ამის გარდა, აუცილებელია სამუშაოს ხასიათის მონაცვლეობა (მაგალითად, ობიექტზე წასვლა და სხვა).

შესვენების შემდეგ სამუშაოსთან შეგუების პერიოდი 30 წუთამდე გრძელდება, რის შემდეგ გვაქვს სტაბილური 1,5-საათიანი შრომისუნარიანობის პერიოდი. მაგრამ შესვენების შემდეგ შრომისუნარიანობა დღის პირველი ნახევრის დონეს მაინც ვერ აღწევს. აქ ძირითადი ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ არ დავუშვათ დადლების დაგროვება და მისი გადაზრდა გადაღლაში. ამისათვის კი საჭიროა ყურადღების გამახვილება ყოველდღიურ, ყოველკვირეულ და ყოველწლიურ რელაქსაციაზე (გადართვაზე).

**ყოველდღიური რელაქსაცია.** ხელმძღვანელის დაღლილობა ძირითადად, გონებრივი დაღლილობაა, რომელიც კუნთების, მეტადრე სახის კუნთების დაძაბულობას იწვევს. ამდენად დაღლილობის მოხსნის კარგი საშუალებაა თუნდაც მხოლოდ სახის კუნთების მოშვება თბილი წყლის საშუალებით. მხედველობის გადაღლის დროს კარგია თვალებზე ცივი წყლის შესხურება, სმენის ორგანოების გადაღლისას კი დაბალ ხმაზე დაყენებული მუსიკა (სამუშაო ოთახში, ავტომანქანაში, შინ). შესვენების პერიოდში სასარგებლოა რამდენიმე მარტივი ვარჯიშის შესრულება და სუფთა ჰაერზე გასვლა. დღის მეორე ნახევარში კარგ ეფექტს იძლევა დასვენების რეჟიმი, რომელიც ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში დამკვიდრდა: შესვენება 12-15 საათებში ოჯახურ პირობებში, ბავშვებთან კონტაქტში, შესაძლოა, მოკლე ძილიც, შემდეგ კი მუშაობა 19-20 საათამდე.

ყოველდღიურ რელაქსაციაში ღრმა ძილს რომ დიდი მნიშვნელობა აქვს, ჩვენ ამაზე არ შევჩერდებით, რადგან ამის შესახებ საკმარისი ლიტერატურა არსებობს. ძილი ღრმა უნდა იყოს. თორემ ხანგრძლივი ძილი, როგორც სპეციალისტები თვლიან, ასუს-

ტებს ორგანიზმს და მის მოყვარულთ უვითარდება მიდრეკილება კონფლიქტებისა და პესიმიზმისაკენ.

დაძაბული სამუშაო დღის, ცხოვრების სწრაფი რიტმის გამო, თანამედროვე ადამიანს ზოგჯერ „გაუცხოების“, „სულიერი იზოლაციის“ გრძნობა შეიძლება დაეუფლოს. ამიტომაც არის ასე გავრცელებული აშშ-ში „ტაჩ-თერაპიის“ (შეხებით მკურნალობის) კერძო კურსები, ბგერადახშულ, ჩაბნელებულ ოთახში იოგების სისტემით ვარჯიშები, ფსიქოანალიზის კურსები და ე. წ. „მედიტაციური სეანსები“. ეს უკანასკნელი შემოღებულია აშშ ზოგიერთ საწარმოში შესვენების საათებში. ესაა დაძაბული ცხოვრების რიტმიდან გამოთიშვის, რელაქსაციის, კუნთების მოდუნების და გონების ერთი მიმართულებით კონცენტრაციის პროგრამა, რომელიც უფრო ღრმა რელაქსაციის საშუალებას იძლევა, ვიდრე ძილი.

ჩვენს ქვეყანაში ჩამოთვლილი პრობლემები ასე მწვავედ არ დგას. მაგრამ გადაღლილი ხელმძღვანელისთვის ამ მეთოდების ცალკეული ელიმენტების გამოყენება ურიგოდ არ უნდა მივიჩნიოთ. ამიტომაც, ნაკლებად ეფექტური, მაგრამ უფრო „ხელმისაწვდომი“ საშუალებებიც შეიძლება გამოვიყენოთ.

სტრესების, დაძაბულობის მიზეზია ჰიპოდინამია (მოძრაობათა უკმარისობა). სპეციალისტები გვიჩვენებენ, რომ გამოსასვლელი დღე ბუნების წიაღში მხიარულად, „შფოთიანად“ გავატაროთ. გონებრივი მუშაობიდან „გადართვის“ აპრობირებული საშუალებაა ბაღში მუშაობა, ყვავილების მოვლა, საქმიანი საუბრების აკრძალვა დასვენების დღეებში და სხვა.

შესანიშნავად ხსნის ნერვიულ დაძაბულობას ცხელი აბანო (რუსული, ფინური, იაპონური და სხვ).

მიუხედავად ყოველკვირეული რელაქსაციისა, ნახევარი წლის მანძილზე გროვდება დაღლილობა და წელიწადში ორჯერ მაინც 12-15 დღიანი დასვენებაა საჭირო. ეს თუნდაც იმიტომ, რომ, როგორც შეისწავლეს, ქალაქებიდან დასასვენებელ სახლებში ჩასული დამსვენებლების 80 პროცენტს ძილი აქვს დარღვეული. შვებულების დღეებს ადამიანი ინდივიდუალური გემოვნების მიხედვით ატარებს, ამიტომაც აქ კონკრეტულ რეკომენდაციებს მოვერიდებით. ერთი რამ კი ცხადია, შვებულების დროს მაქსიმალურად უნდა ვიმოძრაოთ.

ადამიანმა უკვე ბავშვობიდანვე უნდა შეისწავლოს საკუთარი თავი, გაუწიოს კონტროლი თავის განწყობილებას, ეს ჩვენნი პროფესიის ცოდნაზე ნაკლებ მნიშვნელოვანი როდია.

# როგორ პიოზუზაოთ ფიგნა

სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუცია ინფორმაციის ისეთ მოზღვავებას იწვევს, რომ ამჟამად უკვე შეუძლებელი ხდება ლიტერატურის მიზანდასახული დამუშავება შრომის მეცნიერული ორგანიზაციისა და თანამედროვე ტექნიკური საშუალებების გარეშე.

სამწუხაროდ, ჩვენს მოსწავლე ახალგაზრდობას არა აქვს სასწავლო, სამეცნიერო-პოპულარული და სამეცნიერო ლიტერატურაზე მუშაობის ჩვევები. ცნობილია, რომ მხოლოდ წიგნზე მუშაობის ხანგრძლივობა როდი განსაზღვრავს ამ მუშაობის ნაყოფიერებას. მთავარია, როგორ ვმუშაობთ. თუ ეს პროცესი სისტემურია, საკითხის შესწავლას გაცილებით ნაკლები დრო სჭირდება. ამის შედეგად მოსწავლეს უთავისუფლდება მეტი დრო ზოგადი და ფიზიკური განვითარებისათვის, დასვენებისათვის. თავის მხრივ, ესეც ზრდის შრომის ნაყოფიერებას წიგნზე მუშაობისას.

სწავლის პროცესზე დაკვირვებამ ცხადყო, რომ მოსწავლეთა იმ ნაწილს, რომელიც შრომის მეცნიერულ ორგანიზაციას იყენებს, სპეციალური, ზოგადი და ფიზიკური განვითარების მაღალი დონე ახასიათებს.

ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე რეკომენდაცია, რომლებმაც კარგი ნაყოფი გამოიღო.

**სისტემა.** პირველ რიგში მკითხველმა უნდა შეიმუშაოს თემაზე მუშაობის სისტემა: თავი მოუყაროს საჭირო ლიტერატურას, შეადგინოს მეცადინეობის გეგმა და დააწესოს კონტროლის ვადები. წიგნის დამუშავება იწყება მისი ზოგადი გაცნობით — „გადახედვით“: დაგუკვირდეთ გამოცემის თარიღს, ადგილს, გავრცელებას და წინასიტყვაობას, გადავთვალიერეთ ცალკეული თავები და მათი სტრუქტურა. თუ ამა თუ იმ საკითხის დამუშავების განწყობა არა გვაქვს, ეს განწყობა უნდა შევქმნათ. გადავთვალიეროთ ამავსე საკითხის გარშემო არსებული სამეცნიერო-პოპულარული გამოცემები, ყურნალები. მუშაობის განწყობილება სხვა გზითაც შეიძლება შევქმნათ: წაკითხვით საყვარელი

პოეტის ლექსი, პროზაული ნაწევრი. მოვისმინოთ მუსიკალური ნაწარმოები, ცოტაოდენი ვიკარჯიმოთ და შემდეგ შევუდგეთ კითხვას.

**მუშაობის დრო.** ცხადია, მუშაობა ეფექტურია მაშინ, როცა აკერ გადატვირთული არა ვართ შთაბეჭდილებებით. თუმცა ისიც ცნობილია, რომ არსებობენ ე. წ. „ბუღბუღისა“ და „ბუს“ ტიპის ადამიანები: ზოგი დილით ადრე მუშაობას ამჯობნებს, ზოგი კი — გვიან საღამოს. მთავარია დავადგინოთ, თუ რომელ საათებში უფრო გამოგვდის მუშაობა. ცნობილია, აგრეთვე, რომ უშუალოდ საკმლის მიღების შემდეგ გონებრივი მუშაობა ნაკლებ ეფექტურია. განსაკუთრებით ნაყოფიერია მუშაობა დღის პირველ საათამდე, 16-18 და 21-22 საათებში.

**მუშაობის ადგილი.** მეცადინეობა ცალკე ოთახში ჯობს. განათება ნორმალური უნდა იყოს, შუქი უნდა ეცემოდეს მარცხნიდან. მაგიდაზე არ უნდა ეწყოს ზედმეტი ნივთები, რათა არ გაიფანტოს ყურადღება. სკამი და მაგიდა მოსწავლის სიმაღლის შესაფერისი უნდა იყოს, ხოლო ქველაფერი, რაც მუშაობისას დაგვიკრძდება, წინასწარ მოშაღდეს.

**ინდივიდუალური და კოლექტიური მუშაობა.** მუშაობაში ინდივიდუალური და კოლექტიური მუშაობის ფორმების გამოყენება მიზანშეწონილია მონაცვლეობით. ლიტერატურის ზოგადი გაცნობის დროს უფრო ეფექტურია ინდივიდუალური მუშაობა. ხოლო როცა რაიმე საკითხის დრამა შესწავლა გვიხდება, უმჯობესია გავერთიანდეთ ამხანაგებთან. ამ შემთხვევაში თითოეულის ცოდნა-გამოცდილება ერთმანეთს ემატება და მასალა უფრო სწრაფად მუშავდება.

**შრომის ნაყოფიერება.** შრომის ნაყოფიერებაზე მნიშვნელოვნად მო-

ქმედებს გარემო ფაქტორები. მაგალითად, საჭიროა ოთახის ხშირი განივება (წლის თბილ პერიოდში კი საერთოდ ღია ცისქვეშ მუშაობა ჯობს). ზოგი მეცნიერი მუშაობის წინ თაფლიან წყალს მოიმარაგებს ზოლმე, საერთოდ, წყლის ხშირ-ხშირად. მცირე რაოდენობით დაღვაც დადებითად მოქმედებს გონებრივ შრომაზე. პერიოდულად სასურველია მუსიკალური ან აქტიური შესვენების ჩართვა. თუ ხანგრძლივი კითხვისაგან თვალები დაგვეღალა, მზერა მწვანე ფერზე, მაგალითად, მწვანე ნარგავებზე უნდა გადავიტანოთ. ეს „ამშვიდებს“ მხედველობას. შეიძლება სამუშაო ადგილის შეცვლაც. ერთდროულად რამდენიმე მაგიდაზე მუშაობა შრომის ნაყოფიერების შენარჩუნების კარგი საშუალებაა.

**მეხსიერება და ყურადღება.** ლიტერატურაზე მუშაობის დროს ყურადღების კონცენტრაციას განსაზღვრული მნიშვნელობა აქვს. დამახსოვრება მხოლოდ მაშინაა საიმედო, როდესაც ყურადღება კონცენტრირებულია. ამისათვის კი მინიმუმამდე უნდა დავიყვანოთ გარეშე და შიგა გამაღიზიანებლები (საუბარი ოთახში, ტელეფონი, ტელევიზორი, შინაგანი ემოციები).

დიდი მნიშვნელობა აქვს, აგრეთვე, პირად ჰიგიენასა და ჩაცმულობას (თუნდაც შინ მუშაობის დროს). წყლის და სავარჯიშო პროცედურების შემდეგ დაბანილი, დავარცხნილი, ხალკათად და სუფთად ჩაცმული, მსუბუქად დანაყრებული ადამიანი უფრო ყურადღებითა და სიამოვნებით კითხულობს წიგნს.

ყოველი თავის წაკითხვის შემდეგ უნდა გავიზროთ, თუ რის თქმა სურს ავტორს, და შემდეგ თვითონ მოვიფიქროთ ანალოგიური ფაქტები.

**კონტროლი.** ყველა სხვა საქმის მსგავსად მეცადინეობაც კონტროლის გარეშე არაეფექტურია. საჭიროა მეცადინეობის პროგრამის პერიოდული შემოწმება. დღის ან კვირის ბოლოს შეაჯამეთ თქვენი გეგმების შესრულება.

იმბარ უდრა.

# უსნობი, სნობილი ზარეინეზი დე შემოკლეზები

**C.V.** „სივი“, Curriculum Vitae (ლათ.) - ცხოვრების გზა, საქმიანი ავტობიოგრაფიის თანამედროვე ფორმა. იწერება ლაკონურად, კითხვით-პასუხის ფორმით. ტრადიციული ავტობიოგრაფიისგან განსხვავებით, მიეთითება ჭერ უკანასკნელი სასწავლებელი, ხოლო ყველაზე ბოლოს - საშუალო განათლება. ასეთივე შებრუნებული წესით, წლების მიხედვით აღინიშნება დაკავებული თანამდებობები. აშშ-ში C.V.-ს ცვლის Resume.

**M-S** „მისი“ - ინგლისურ ენაზე საქმიან მიმოწერაში ტრადიციული მიმართვის ფორმების (გათხოვილი, გაუთხოვარი) გარდა 1974 წლიდან (ქალთა განთავისუფლების საზოგადოების ზეგავლენით) მენეჯერ ქალს ხელი შეუძლია მოაწეროს M-S ფორმით, თუ არ სურს ხაზი გაუსვას თავის პირობას, ოჯახურ მდგომარეობას.

**МФО** - რუსული აბრევიატურა Межфирмальный оборот (ბანკის ფილიალებს შორის ბრუნვა). ჩვენთან უთარგმნელად არის წოდებული იწერება დოკუმენტაციაში „მფო“ და ასევე არასწორად („ემ-ფე-ო“) წარმოითქმება რადიოში და ტელევიზიაში.

**\$15 vs/100** - დოლარის ჩაწერის ერთ-ერთი ფორმა. აქ ჩაწერილია 15 დოლარი და ერთი ცენტი. სხვა ფორმით ჩაწერისას

\$15:01 ან \$15.01.  
**ISBN** - უკვე საქართველოში გამოცემულ წიგნებზეც მითითებულია წიგნის საერთაშორისო ინდექსი (International Standart Book Number).

**ISSN** - სერიული გამოცემების (ჟურნალ-გაზეთები და სხვ.) საერთაშორისო ინდექსი: International Standard Serial Number.

**TIR-Transport International Routes** - გადაზიდვები საერთაშორისო მარშრუტებზე. წარწერას შეზღვევით მძიმეუნიონის სატვირთო მანქანებზე და შესაბამის დოკუმენტებში, როგორც ტვირტის ერთეული.

**[E]** - ელექტრონული ფოსტით (E-mail) მიღებული წერილების საქმიანში, კონკრეტულმა და ლაკონურმა სტილმა ახალი პრობლემა წარმოაჩინა - მსუბუქ იუმორსაც კი ხშირად შეურაცხყოფისგან ვერ მიგნავენ. ამან გამოიწვია კომპიუტერული წერილის ახალი კულტურის, ემოციის ამსახველი ნიშნების (Emoticon, Smiley) შემოჭრა. ტექსტის ბოლოს მითითებული ეს ნიშნები იეთება თავის მარცხნივ (სანის გამოსახულების საწინააღმდეგო მიმართულებით) გადახრით. მართლაც :- ) ღიმილს,

იუმორის ნიშნებს, :) თვლის ჩაკერას, :- (მოწყენილობას და ა. შ. წერილებში გაერცხლებულია 15-მდე ემოციის ნიშანი.  
● თანამედროვე საქმისწარმოებაში დახასიათების სულ უფრო ხშირად ცვლის ავტორიტეტული პირის სარეკომენდაციო წერილი. მისი გადაცემა ხდება გახსნილი კონვერტით, ხოლო ტექსტი

დინ მოქმედებს საქართველოს სახელმწიფო სტანდარტი (სსტ 6.2-94). ამ სტანდარტით წერილის ბლანკზე ყველა რეკვიზიტი ბლანკის ზედა ნაწილიშია. ზოგიერთი დაწესებულების რეკვიზიტები ბლანკის ქვედა ნაწილიშია, რაც, ცხადია, ეწინააღმდეგება სტანდარტს. ამავე სტანდარტით ვიზა (რეზოლუცია) წერილზე იწერება არა მარცხენა კუთხეში, ირიბად, არამედ პორიზონტალურად მისამართისა და ტექსტს შორის. რეზოლუცია, როგორც წესი, უნდა იყოს სრული (და არა მოკლე), რათა გამოჩნდეს, თუ ვინ, რა საშუალებებით და რა „ტექნოლოგიით“ უნდა შეასრულოს დავალება. რეზოლუციის მიხედვით მსჯელობენ ხელმძღვანელის მუშაობის სტილზე.

● სახელმწიფოს დედაქალაქის წინ არ არის საჭირო ქალაქის მითითება, ე. ი. ქ. თბილისის ნაცვლად საკმარისია „თბილისი“. ეს წესი ვრცელდება იმ დასახლებულ პუნქტებზეც, რომელთა სახელწოდებას დუბლი აქვს „ქალაქი“ (მაგალითად, ახალქალაქი).

### გვარეინეზის პირველი შენიშვნა

**აშშ/იტ/ი** (ლათ.) - მის ესმის  
**სემიტ/ემიტ/იტ/ი** (ლათ.) - ცნობილს ვაკეთებ  
**ბრ/ემ/იტ/ი** (ინგლ.) - ჩანთა, მინისტრის პორტფელი  
**ფრ/ან/ი** (იტ.) - თავისუფალი რეკლამა (ლათ.) - წამოყვრება  
**ა.ლ.ა.შ.შ.რ.შ.შ.შ.შ.შ.** (ფრ.) - ჩანგლით

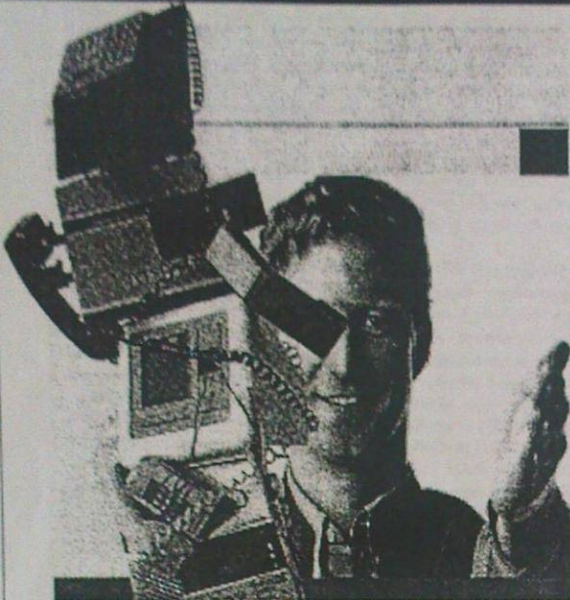
უნდა იყოს მოკლე, გულწრფელი. ხელმოწერამდე ფურცლის შუა ადგილზე იწერება „დიდი მადლობა“, ხოლო ქვედა არეში განმეორებით იწერება იმ პირის სახელი და გვარი, ვისაც ვუწვევთ რეკომენდაციას.

● ორგანიზაციულ-განკარგულებითი დოკუმენტების გავორგნებაზე 1994 წლი-

მოამზადა  
ოზარ შუღარაძე

# ელექტრონული ოფისი თქვენთვის

რამდენიმე



მენეჯერებს, რომლებიც თანამედროვე (ელექტრონულ) ოფისში მუშაობენ, ჩვეულებრივ, არ აქვთ (და არცაა სავალდებულო სქონილი) სპეციალური ტექნიკური განათლება. საოფისე ორგანიზაცია პრესტიჟის საჭე კი არა, ეფექტური მუშაობის აუცილებელი პირობაა. სტატიის მიზანია არასპეციალისტებს დაეხმაროს იფენენ (დროის მუდმივი დეფიციტის პირობებში) საკმარის ოპერაციების ავტომატიზაციის უკანასკნელი მიღწევების კურსში.

პირველი საწერი (მამინდელი ტერმინოლოგიით - საბეჭდი) მანქანა, 1867 წელს შეიქმნა. ამჟამად კი 400-მდე სხვადასხვა მოდელის მანქანა ექსპლუატაციაში. საკანცელარიო და პირდაპირი მექანიკური მანქანები წინეი საუკუნის 70-იან წლებში შეცვალა უფრო სწრაფმა ელექტრონულმა მანქანამ, რომელიც 80-იან წლებში გამოიღვენა ელექტრონულმა (კომპიუტერულმა) საწერმა მანქანამ (დისკული ან მის გარეშე). შეიძლება ითქვას, რომ ოფისში! დღეს ელექტრონული საბეჭდი მანქანა კი უკვე ანაქრონიზმად იქცა. როული კლასის საწერი მანქანები (მათ შორის, მიკროფინი სისტემების შეტანით) თავის შესაძლებლობებით „სამაგილი ტიპოგრაფიას“ უახლოვდებიან. საუკეთესო ხარისხის ნაბეჭდი მიიღება, თუკი კომპიუტერთან ნაკადური ან ლაზერული პრინტერია მიერთებული. საწერი მანქანის რეჟიმში გამოიყენება პირდაპირი, სამაგილი (laptop) კლასის ნოუბუტები (ელექტრონული მდიანა). მენეჯერის ტექსტის კარნახის სიჭარბე თითქმის უზღვევა საწერი მანქანაზე მუშაობის სიჭარბეს და წუთში 300-400 ნიშანს შეადგენს<sup>1</sup>.

დოკუმენტური ელექტროკამერის სახეებიდან ოფისის მუშაობაში გამოიყენება ტელეტაიპი, ტელექსი და ფაქსი. სატელეგრაფო აპარატი (რომელიც ერთდროულად გამოიყენებს რუსმა შილინგმა და ამერიკელმა პირებმა 1837 წელს) თანდათან გზას უთმობს ტელექსს - საერთაშორისო (110 ქვეყანა) სპეციალიზებული (გამოყოფილი) ხაზებით, ერთ მილიონამდე აბონენტით, ყველა სასაქონლო ნიშნით, პასუხის იქვე მიღებით. კომპიუტერული ტელექსით (ტელეტექსით) ინფორმაციის გადაცემა კი გაცილებით საიმედოა (ხშირად ეწოდება ტელეტექსტში).

ახის ქვეყნებში, სადაც იეროგლიფების გადაცემას ბევრი დრო სჭირდება, ტელექსი გამოიყენა ფაქსმა ტერმინი ფაქსი წარმოიშვა ლათინური ფრაზიდან „ფაქსიმილე“ (გააქვეყნა მსგავსი). ფაქსი მოტლანდიელმა მწერალმა ბენამ გამოიგონა ჯერ კიდევ 1854 წელს, მაგრამ მსოფლიოში მასობრივად გაუტყველდა მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ინგლისურმა ფირმა „ტელეფაქსმა“ დაიწყო სწრაფი აპარატების გამოშვება. ამიტომაც, რომ სწრაფ ფაქსებს ლათინურად უწოდებდნენ. ფაქსმა ძირეულად შეცვალა ჩვენი წარმოდგენები ტელეფაქსებს უწოდებდნენ. ფაქსმა ძირეულად შეცვალა ჩვენი წარმოდგენები ტელეფაქსებს უწოდებდნენ. ფაქსმა ძირეულად შეცვალა ჩვენი წარმოდგენები ტელეფაქსებს უწოდებდნენ.

1 ოფისის ქვემ ავტორი გულისხმობს კომპიუტერული, საწერი, სახელწერიფი და სამანკო ხასიათის ნებისმიერ მიზნის-სისტემას.  
2 ბეჭდვის რეპროდუქციული სიჭარბე 700 ნიშანი წუთში.

ფაქტობრივად, ტელეფონის და ტელექსის სინთეზა. თანამედროვე ფაქსები მუშაობენ ეროსტანდარტის A3, A4 და B4 (A4-ზე ოდნავ დიდი) ფორმატის ორიენტირებულ, დოკუმენტის ასლის მიღება და მასშტაბირება (გადიდება-შეცირება) კი ხდება თერმოგრაფიული (დაბალი ხარისხის) კადალზე; თუმცა ნაკადური და ლაზერული პრინტერით მიერთებული უკანასკნელი მოდელის აპარატები A4 ფორმატის კადალზე მუშაობენ. პირადი (პერსონალური) ფაქსების გარდა გამოიყენება საოფისე (უნივერსალური) ფაქსები დიდი შესაძლებლობებით (დაპროგრამება, ავტომატური მიღება, განმეორებითი გამოშვება, ასლის გადაღება, პარალი, შე-წითელი ან ყვადი ბეჭდვა და სხვა).

ფაქსის ინფორმაციის კომპიუტერის ეკრანზე გამოტანა (პრინტერზე დაბეჭდვა) ან კომპიუტერზე მოშადებელი დოკუმენტის ფაქსით გადაცემა შეიძლება თანამედროვე (ფაქს-მოდემის) საშუალებით. საოფისე ორგანიზაცია შეიძლება თანდათან სატრანსპორტო საშუალებებში ინაქცელეს. მაგ., ამერიკულ ავიაკომპანია „დელტას“ თვითმფრინავებში უკვე რამდენიმე წელია ყოველ სავაჰებელი ტელეფონი და ფაქსი გათავალისწინებული. ასეთი ტერმინალები საკმარის ადამიანისთვის რუსულ ავიაკომპანიაშიც გამოიწნდა.

ფაქსით სარგებლობა ტელეფონზე უფრო ბევრია. თანამედროვე ავტომატიზებული (ფიჭური) ტელეფონი ძალზე განსხვავდება პირველი ტელეფონისგან, რომელიც მოტლანდიელმა, ბოსტონის (აშშ) უნივერსიტეტის პროფესორმა, ა.გ. ბელმა 1876 წელს დაააპტენტა. ამჟამად განვითარებული ქვეყნების ყოველ 100 მცხოვრებზე 80-მდე აპარატია, ხოლო ნიუ-იორკში მოსახლეობის 99%-ს ტელეფონი აქვს.

ამჟამად ფიჭური<sup>2</sup> (მობილური) ტელეფონის სამი კომერციული ქსელია: მგაკომი, ჯეოსელი და მეითიკომი. სხვადასხვა წარმოების მობილური აპარატები განსხვავდებიან სერვისის დონით, განსაკუთრებით კი მერტიობიარობით (საიმელო კამერის ხარისხით). მობილური ტელეფონის ბუმმა აქტუალური გაზადა ტელეფონით საზოგადოებრივ ადგილებში სარგებლობის ფიციის საკითხები. ფიჭური ტელეფონი და განსაკუთრებით რადიოკომუნიკაციის (ძირითადი, ხაზთან შეერთებული აპარატი ცალკე) დაზღვეული არაა „სატელეფონო ქვრდებისგან“<sup>4</sup>.  
სასარგებლოა წესად შემოვიდოთ, როდესაც ორგანიზაციას ორი ნომერი აქვს, უზრუნველსა, თუ ერთ-ერთ მათგანს მხოლოდ შემოსული ზარებისთვის გამოიყენებენ.

ჩვენი მოსახლეობის ცნობიერებაში ტელეფონი ფიჭურიც არაა, როგორც პრინციპული ხელსაწყო, მაშინ, როდესაც ის ტექნიკური აზრის და საერთო კულტურის სფეროების გადაცემაზე. ტელეფონით სარგებლობის აბონენტი ხშირად ადვილზე არაა. რადან ტელეფონის მესხიერება არ აქვს, ფაქტობრივად, ინფორმაცია იკარგება (ავტომატურად მუშაობაში მოუზერებლობა, მასთან „საქმის დაჭერას“ ყველა ორდება). აქედან წარმოიშვა ელექტრონული ფოსტის (E-mail) იდეა, სადაც კომპიუტერის<sup>3</sup> საშუალებით ხდება ინფორმაციის დატოვება. წერილის გადაცემის პროცესს სხვა ქვეყანაში საშუალოდ 10 წუთზე მეტი დრო არ სჭირდება, ხოლო თუ ვერ მაღწია ადრესატს, 2-3 დღის შემდეგ უკან ბრუნდება. გაუზავენ შეიძლება როგორც ინტერნეტის გზით, ისე ცალკე, თბილისის ან ნებისმიერი ქვეყნის „საფოსტო სერვერში“ აბონენტად ჩართვის გზით. აქვე, ისევე როგორც ფაქსში, სერვისის მრავალი ვარიანტია: ერთდროულად რამდენიმე მისამართზე, პარალით შენახვა, რომელიმე მისამართთან წერილების ბლოკირება, ხელმოწერის „მტამში“ და სხვ.

ელექტრონული ფოსტა უახლოეს წლებში საზოგადოებაში (და მით უმეტეს, ოფისში) ურთიერთობის ძირითადი საშუალება გახდება. ამჟამად მოსკოვშიც კი სოლიდურ დაწესებულებებში თანამშრომლები, ხელმძღვანელები და მდივნები ტრადიციული სელექტორის ნაცვლად ელფოსტით სარგებლობენ, ხოლო ზოგიერთ სასტუმროში, კონფერენც-დაბაზში, ავიაოპორტში და სხვა საზოგადოებრივ ადგილებში გათავალისწინებულია ნიუთბუქის (პირდაპირი კომპიუტერების) შესატრთებელი ადგილები, რათა საკმარისად ადამიანმა შეძლოს წერილის გაგზავნა (ან შემოწმება, ხომ არაა მის ყუთში ახალი წერილი).

ელექტრონული ფოსტა (ქსეროგრაფია) - გამოსახულების მიღების ოპტიკური, მშრალი მეთოდი, ჩესტერ კარლსონმა (აშშ) 1938 წელს სასტუმროში გამოიგონა. ამიტომ პირველ ქსეროგრაფიულ გამოსახულები იყო „10.12.38

3 ერთ ანტიანა რადიალური სისტემისგან განსხვავებით ტერმინის კოლოტორან უკრების (ფიჭვად) დავიფისას არ წარმოიქმნება „რადიორდიოები“.  
4 მაკალითად, მოსკოვში „ტელეფონ-საქანის“ საშუალებით (რომლის შექმნაც 80 დღისადაც შეიძლება) სხვისი რადიოკომუნიკაციის ტელეფონით მეზობელი ოთახიდან (ან შემობიდან) საუბრებზე, ანგარიში კი, ცალკე, სხვის სახელზე მოღის ამიტომ რადიოკომუნიკაციის აპარატი უნდა იყოს დადებული.

# მართვის კულტურა

ASTORIA " 1947 წელს ეს ლეგენდა ფორმა „ასტორიას“ შეიქმნა, რომელიც 1961 წლიდან შექცეულა დასახლება და გახდა Xerox (ქსეროქსი) კომპანია). დღეს ეს უბლიერესი ფორმა, რომელიც გამოირჩევა შრიტის სახეში ორგანიზაციით აქ შექმნა სწორედ ლაზერული პრინტერი, ფაქსი, კომპიუტერის თავნება და სხვა უახლესი ტექნიკა აღსანიშნავია, რომ ასარტტებში გამოყენებული ფუნქციონალური ტექნოლოგია (ოზონი) მარტა განმარტობისათვის ამტომ მას თანდათანობით გამოდგენის ე.წ. დახვეწის თანამდგომე ტექნოლოგია (კოლოციურად სუფთა, მშრალი მუილი ამაკის გარეშე). გარდა ამისა, ჩვენს სინამდვილეში შეიქმნა (თბილისში უკვე რამდენიმე ასარტტა) ასლების გადაღების ძალზე იაფი, ე.წ. ტრაფარეტული ტექნიკის ხელსაწყო - რიზოგრაფი (იაპონია-გერმანიის ერთობლივი წარმოება). აქ ფუნქციონალური ნაცვლად შეღანი გამოიყენება. რიზოგრაფი განსაკუთრებით ეფექტურია (ვიღრე ქსეროგრაფია) 40-50-ზე მეტი ასლის გადაღებისას.

ათილე წელია მოქმედებს საერთაშორისო (ISO-მდე ქვეყანა) საბაგო შეთანხმება შტრიხ-კოდის საშუალებით საქონლის იდენტიფიკაციასზე. შტრიხ-კოდის სისტემების შექმნა კომპიუტერული სკანირების ტექნიკისა და პოლიგრაფიული წარმოების მაღალ დონეს მოითხოვს. სინათლის სხივი, რომელიც კოდის წასაკითხად გამოიყენება, ხილვად ან უხილვად სპექტრშია და აფიქსირებს ყაღდ კოდებსაც. სკანერი მავილის ფორმისაა (უბრალოდ) ან მოძრავი, სახელდებიანი ფორმა აქვს და ნაკლებად მოსახერხებელია). საქონლის იდენტიფიკაციისთვის აშშ-ში ჯერ კიდევ 1973 წელს შეიქმნა სტანდარტი UPS (Uniform Product Code). მის მახაზე 1997 წელს შექმნა ევროსტანდარტი EAN (European Article Numbering), რომელიც მიულ მსოფლიოში გავრცელდა. ამ სტანდარტში 1986 წელს კოდები საშუალო ქვეყნებსაც გამოუკვეს (პირველი თანრიგები 46,47,48)\*. 1996 წლიდან კი საქართველოში რეგისტრირებულია ასამდე პროდუქტის მწარმოებელი.

ტექნიკის სრულყოფისთან ერთად საოფისე ორგტექნიკა თანდათან პარად ორგტექნიკაში გადადის. ეს კომპანია თუნდაც ფაქსის, კომპიუტერის, ასლის გადაღება ასარტტის მეშვეობით. მენეჯერის შრიტის ეფექტურობას ზრდის ელექტრონული (მიზნის) ბლოკირტი (დღის გვემა, ძალიდარა, შეტრნებული თელა და სხვა.), ორგანიზერი, ელექტრონული თარჯიმანი (ერთდროულად 6-10 ენაზე თარჯიმნი, 100 ათას სიტყვამდე), ფიჭური ტელეფონი, პოეკერი, დიქტოფონი, მარკერები და სხვა. საზღვარგარეთ უკვე გამოჩნდა ე.წ. ინტეგრირებული სისტემა - ავტოკალმის ფორმის პერსონალური ციფრული თანამშემე, რომელიც ერთდროულად რამდენიმე ფუნქციას ასრულებს (მობილური ტელეფონი, კომპიუტერი, ავტოკალმა და სხვა). გარდა ამისა, მობილურმა ტელეფონმა და ნოუთბუქმა წამალა ტრადიციული შეხედულება „სამსახურში მუშაობის საათებზე“.

ამოთვლილი საერთო დანიშნულების ორგტექნიკის გარდა, აღსანიშნავია სპეციალური დანიშნულების ტექნიკა. ასეთია: ვალუტის ტესტერი (დეტექტორი), საბანკო ორგტექნიკა, ელექტრონული ფული, ელექტრონული ფოტოგრაფია, მასპორტის პრინტერი, ვიდეოგრაფი, ოფისის დაცვის ელექტრონიკა და სხვა.

განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც მიღებულია კანონები ელექტრონულ დოკუმენტებზე და მაღალზარისხოვანი კავშირგაბმულობის ხაზებია, ფართოდ გამოიყენება ინტერნეტის შესაძლებლობები: განსაკუთრებით დიდ ეკონომიას იძლევა ელექტრონული ვაჭრობა (საწყობების და კატალოგების ტომების გარეშე). ინტერნეტით ზდება აგრეთვე ბანკის კლიენტების მომსახურება, ავიაბილეთების შეკვეთა (ტელეფონზე სწრაფად), ბროკერის მუშაობა ბირჟაზე, სატრანსპორტო სექტორით სარგებლობა და სხვა.

ინტერნეტის კლიენტთა წრე ძალზე სწრაფად იზრდება (მაგ. რუსეთში, სადაც ინტერნეტის 400-მდე მიმწოდებელია (Provider) - ყოველ 40 წამში, განვითარებულ ქვეყნებში კი - ყოველ 1 წამში). მიუხედავად ამისა, ინტერნეტის მსოფლიო ბუმი უკვე რამდენიმე წელია შეიცვალა ინტერნეტის (მილა საფორმო კომპიუტერებს შორის ინფორმაციის ვაცვლა) ბუმი, საქმიანი ოპერაციების და დოკუმენტბრუნვის ავტომატიზაციით.

საოფისე კულტურას ხელს შეუწყობს ლაზერული (ოპტიკური) კომპაქტ-დისკების ფართო დანერგვა (500-მდე მოქნილი დისკის (FD) შესიერების ექვივალენტია. უკვე შექმნილია CD-ROM-ზე ჩაწერილი ელექტრონული ჟურნალი (Time, Scientific America და სხვა), სასწავლო კურსები, ცნობარები, მულტიმედია ჩაწარმოები და სხვა, რომელთა გავრცელება ახალ „ეკრანულ კულტურას“ შეზიოტანს. ამრიგად, ტრადიციული წიგნის კულტურისგან განსხვავებით, შემოდის ახალი სოციოკულტურული („დიგიტალური“) არე.

საერთოდ, სახელმწიფოს ეკონომიკური მღიერება „სამ ვეშაზა“ ავებული: ინფორმაცია, ტექნოლოგიები და კაპიტალი. საორგანიზაციო და საინფორმაციო კულტურა (სხვა სპეციალობებთან ერთად) ბიზნესის საფუძველია.

5 პერსონალური კომპიუტერი 20 წლის ასაკში გამოიყენეს ამერიკელმა ს. კონიამ და სჯობს, რომლებსაც საკუთარი ავტომანქანა გაყიდეს და მის ხარჯზე შექმნეს პირველი პერსონალური კომპიუტერი Apple (1977 წ.).  
6 დანარჩენ თანრიგებში მწარმოებელი, საქონელი, შეუფოთა, ხარისხი და სხვა კოდები.



# ელექტრონული ბიზნესი და „ქსელური ეკონომიკა“

ინტეხნეტი და ეკონომიკა



ოვარ შუღრა

**უ**ახლოეს ათწლეულში გლობალურ ეკონომიკურ სფეროში რადიკალური ცვლილებები მოსალოდნელია. წინა ცვლილებებმა საბაზრო და ინდუსტრიული ცივილიზაციების შექმნამდე მიგვიყვანა, ამჟამად მსოფლიო საზოგადოებრივი მოწყობის დომინირებული ფორმის მორიგი გარდაქმნის დასაწყისშია.

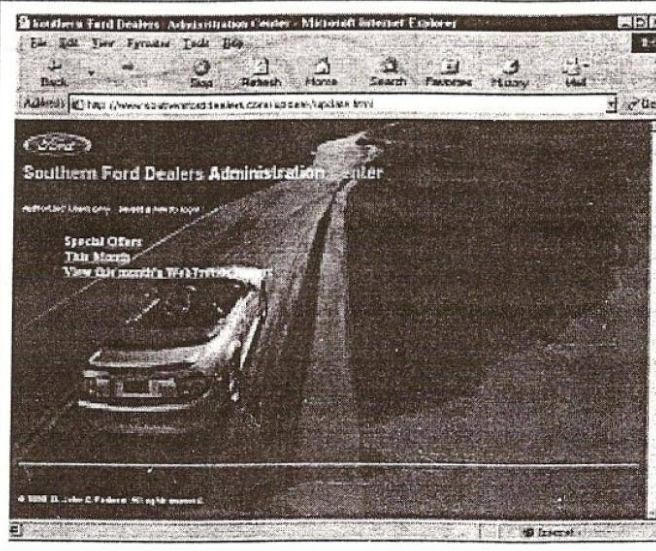
ამის მიზეზია ეკონომიკის ინფორმაციული სექტორის გაძლიერება, ახალი ტექნოლოგიების, ინტერნეტის ეკონომიკაზე ზემოქმედება, თვისობრივი ცვლილებები ადამიანებს შორის ინფორმაციის გაცვლაში და სხვა.

21 საუკუნე პოსტინდუსტრიული ინფორმაციული საზოგადოების ეპოქაა, მაღალგანვითარებული ინფორმაციული ინფრასტრუქტურებით, სადაც შემეცნებითი და შემოქმედებითი მოთხოვნების დაკმაყოფილება ხდება ე.წ. ვირტუალური რეალობის რეჟიმში. მაგალითად, ადამიანთა უწყვეტი სწავლება განხორციელდება, ძირითადად, დისტანციური მეთოდით (ინტერაქტიული ვიდეო), ხოლო მილიონობით ადამიანის ძირითადი საქმიანობა იქნება დისტანციური სამუშაო ადგილები (ე.წ. ტელესამუშაო, ტელემატიკა).

საინფორმაციო საზოგადოებაზე გადასვლის ერთ-ერთი საბაზო ინდიკატორია ინტერნეტის ქსელის გამოყენება (კერძოდ, სერვერების რიცხვი ათას მცხოვრებზე). დღეს

პრინციპების ფორმირება, რომელიც ემყარება „მეხუთე თაობის“ მენეჯმენტს\* კომპანიები სრულიად ახალი მეთოდებით აწარმოებენ გარეშე ორგანიზაციებთან ოპერაციების ინსტრუქციას, გადასცემენ რა მათ ფუნქციების

ამრიგად, როდესაც ქვეყანაში დომინირებს ქსელური ორგანიზაციები, საფუძველი ეყრება „ქსელურ ეკონომიკას“ (სადაც უკვე არც ისე იოლია კონკურენტის გატოლება...) აშშ პრეზიდენტის მემორანდუმით „ტექნოლოგია ამერიკის ეკონომიკური ზრდისათვის“ ნაციონალური ინფორმაციული ინფრასტრუქტურის (NII) პროექტი ჯერ კიდევ 1993 წელს გამოცხადდა (არსებობს ევროპული და გლობალური პროექტებიც). შექმნილია ინფორმაციულ საზოგადოებაში აქტიურობის ცენტრი (ISAC). ამ პროექტებში მხოლოდ ის სახელმწიფოებია ჩართული, რომლებიც ვითარდებიან ინოვაციური (მაგ. აშშ) და ტექნოლოგიური (მაგ. იაპონია) მოდ-



ნაწილს. მცირდება კომპანიების ზომები, იქმნება „პოტენციურ“ ქვესისტემათა ქსელი, რომლებიც მზად არიან ცვლილებებისთვის და კოლექტიური მუშაობის კომპიუტერული საშუალებები, ხოლო „კოლექტივიზმის სულს“ სპეციალური კომპიუტერული პროგრამები ემსახურებიან.

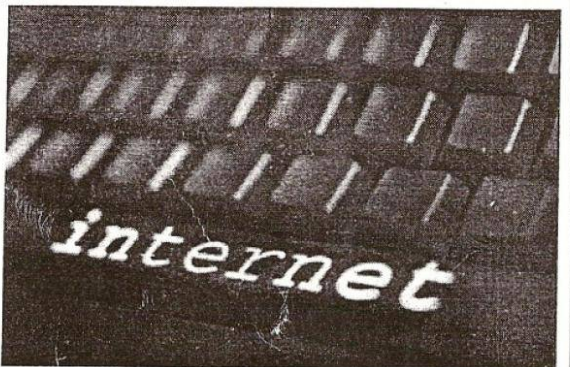
ინდუსტრიული ეპოქის მონსტრი – ვერტიკალური ინტეგრაცია – უკვე სამიში ხდება, რადგან საეჭვოა, რომ ცალკე აღებული კომპანია ბიზნეს-პროცესის ყველა ეტაპზე მოსახერხებელი იქნება, ამიტომ კომპანიას ურჩევნია გარდაიქმნას ე.წ. ბიზნეს-კომპლექსად, რომელიც აძლევს სტიმულს მცირე ბიზნესის ინტერნეტში ჩართვას. ეკონომიკური სტრუქტურების ასეთ დეცენტრალიზაციას კომპანიის

ელებით\*.

21-ე საუკუნეში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ფუნდამენტურ მეცნიერებას, მეცნიერს როგორც ცოდნის წყაროს, „ეკრანულ კულტურაზე“ დაფუძნებულ განათლებას. ფასეულობათა ტრანსფორმაციის ეპოქაში (რობოტები თვით სამუშაო ძალასაც კი აუფასურებენ) მხოლოდ ნოუ-ჰაუ არ კარგავს თავის ფასს. საქონლის მოხმარებისაგან განსხვავებით ინფორმაციული საზოგადოების დამახასიათებელი ფასეულებაა დრო, ამიტომ იქმნება კვალიფიკაციაზე დაფუძნებული ახალი ელიტა.

საბჭოთა კავშირში ჯერ კიდევ 1982 წელს კომპიუტერის ოპერატიული მეხსიერების 1 კილობაიტზე აშშ-ში 1 მეგაბაიტი მოდიოდა. ჩვენს ცივილიზაციური ჩამორჩენა უკვე ამ წლებში დაიწყო. იგივე ელთქვეყნებს, რომლებიც არ მიდიან ინფორმაციული საზოგადოების გზით, ვინაიდან საერთო ეკონომიკური და ფინანსური კრიზისები, ინტელექტისადმი იქ გამოფებული ტოტალური უპატივცემულობის შედეგი-ცივილიზაციური კრიზისია.

\* საინფორმაციო საზოგადოების ძირითადი ცნება ახალ ევროპულ კულტურაში.  
\* ინფორმაციული პარტნიორობა „გაბუნხილობის“ ახალი სტანდარტები, კოლექტიური თანამშრომლობა მოთხოვნა-მიწოდების სქემაში, პირიზონტალური კონტაქტები და სხვა.  
\* დანარჩენ „ნედლეულის“ ქვეყნებს, როგორც ჩანს, ინფორმაციული საშუალება „არ სჭირდებათ“...



ინტერნეტს ჯერ არ შეუქმნია ახალი ეკონომიკა, თუმცა, ინფორმაციული საზოგადოება თანდათან „ქსელური ეკონომიკის“ პრინციპებზე გადადის.

მართლაც, უარესად მუშაობს ბიზნესის გაძლიერის ძველი წესები (მოსავე კონკურენტები, დაიქვემდებარე მიმწოდებელი, არ მისცე შემკვეთს ინფორმაცია კონკურენტზე და სხვა). იწყება ბიზნესის ახალი მოდელების,

გახსნილობა-გამჭვირვალობაზე სრულიად ახალი სტანდარტები მოჰყვება.

იცვლება თანამშრომელთა ეთიკური ორიენტაცია: ურთიერთვალებულების გრძნობა, კეთილი ნება პრობლემების გადაჭრისას, იერარქიულ სისტემებზე უფრო მაღალი პროდუქციის ხარისხი, გარეშე ცვლილებებისადმი ადაპტაციის გაზრდილი ხარისხი.

## მენეჯერი და საარქივო კულტურა<sup>1</sup>

თბილისში რამდენიმე დიდი საარქივო დაწესებულებაა, სადაც საქმიან ადამიანს, საჯარო მოხელეს, მენეჯერს, მკვლევარს შეუძლია თავისი დაწესებულების, ოფისის ან პირადი დოკუმენტების მუდმივი ვადით შენახვა. მთლიანად საქართველოში კი, ექვსი ცენტრალური, ექვსი საქალაქო და რამდენიმე ათეული რაიონული სახელმწიფო არქივია.

ამ საქმეს, ეროვნული არქივის გარდა, ემსახურება საუწყებო არქივები (ეროვნული ბანკის, საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს და სხვ.). გარდა ამისა, ყველა სამინისტროს აქვს არქივი (მათგან ყველაზე სოლიდურია ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების, შინაგან საქმეთა სამინისტროს არქივები).

საქართველოს ეროვნული არქივი აერთიანებს ოთხ ცენტრალურ სახელმწიფო არქივს: უახლესი ისტორიის, საისტორიოს, სამეცნიერო - ტექნიკური დოკუმენტაციის და ფოტოკინოფონო დოკუმენტების. ეროვნულ არქივში ძირითადად ინახება, გამოუქვეყნებელი ხელნაწერი (ე.ი. ავტოგრაფი ან მანქანაზე საავტორო<sup>2</sup> ნაბეჭდი) მასალა.

საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის არქივში, რომელსაც დამოუკიდებელი სტატუსი აქვს, დაცულია ამ სისტემაში შემავალი კვლევითი ინსტიტუტების სამეცნიერო და ადმინისტრაციული ხასიათის მასალები, აგრეთვე, მეცნიერ-თანამშრომელთა და ტექნიკური პერსონალის პირადი საქმეები (აქვე ინახება ცნობილ მეცნიერთა თოთხმეტი პირადი ფონდი).

საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს არქივში 2011 წლის 1 იანვრიდან გაერთიანდა სამი არქივი: სამოქალაქო რეესტრის (მოქალაქეთა პირადობის, დაბადების, ქორწინების და გარდაცვალების მოწმობები), საჯარო რეესტრის (უძრავი ქონების დოკუმენტაცია) და სამეწარმეო რეესტრის (ფირმების დოკუმენტაცია).

თბილისის საქალაქო არქივიც ეროვნული არქივის დაქვემდებარებაშია. მასში 1921 წლიდან დაცულია ქალაქის დაწესებულებათა დოკუმენტაცია. დაწესებულებაში დოკუმენტების შენახვა-დამუშავებას არეგულირებს, ძირითადად, შემდეგი ნორმატიული დოკუმენტები:

<sup>1</sup> მანანა მახატელის თანაავტორობით.

<sup>2</sup> მანქანაზე ნაბეჭდს თუ არ აქვს ავტორის ჩასწორებები (ან ხელმოწერა), ის ავტოგრაფს ვერ შეცვლის.

- „ეროვნული საარქივო ფონდის და ეროვნული არქივის შესახებ“, (საქართველოს კანონი), 2006წ.
- „დაწესებულების საქმიანობის პროცესში შექმნილი ტიპობრივი მმართველობითი დოკუმენტების ნუსხის დამტკიცების შესახებ“ (იუსტიციის მინისტრის 2010წ .31 მარტის ბრძანება).
- „დაწესებულების არქივების მუშაობის წესის შესახებ“ (იუსტიციის მინისტრის 2010წ 15 ივნისის ბრძანება).
- „საქმისწარმოების ერთიანი წესების დამკვიდრებისა და ამოქმედების შესახებ“ (საქ. პრეზიდენტის ბრძანებულება).

მიუხედავად ამ საკანონმდებლო ბაზისა, ჩვენს სინამდვილეში, მენეჯერები, საქმიანი ადამიანები, ჯერ შორს არიან კონსერვაციული, საარქივო კულტურისგან. უარყოფითი (ან დადებითი) დამოკიდებულება კონსერვაციისადმი, ხშირად საერთოა გარკვეული კულტურული გარემოსთვის, თაობისთვის. გარდამავალ ეპოქებში კი, რომელთაც ახასიათებთ ესთეტიკური შეფასებების მკვეთრი შეცვლა, ხელნაწერების მიმართ დამოკიდებულება გულგრილია.

მაგალითად, საქმიანი ადამიანის გარდაცვალების შემდეგ მემკვიდრემ არ იცის, სად წაიღოს მისი პირადი ხელნაწერები, დღიურები და განსაკუთრებით, მემუარული ხასიათის ჩანაწერები. ეს ისტორიული მასალა ათეულ წლებით ინახება (უკეთეს შემთხვევაში) ოჯახში, შეუფერებელ პირობებში და ზიანდება. უფრო ხშირად კი მაშინვე იფანტება, იკარგება, რადგან გარკვეულ კულტურულ ფენებში, არსებული “ქაღალდები”, რომელიც ოჯახში დაგროვდა (გამოქვეყნებული მასალისგან განსხვავებით), ითვლება ზედმეტად, ამიტომ ისინი მფლობელის გარდაცვალების შემდეგ ნადგურდება.

უახლესი დროის კულტურული იმპერატივია მწერლის, მეცნიერის, საქმიანი ადამიანის არქივის შენახვის აუცილებლობა. პირადი არქივის (“პირადი წარმოშობის საარქივო ფონდის”) ცნება შედარებით ახალია. ესაა ფონდი, რომელსაც აქვს სამეცნიერო (კულტურული) ღირებულება და ექვემდებარება სახელმწიფო შენახვას (აქვს ნომერი და ავტორის გვარი). ზოგიერთი ოჯახი, რომელიც, მეტ-ნაკლებად ერკვევა საარქივო ქცევის საკითხებში, ინიციატივას იჩენს და უკავშირდება რომელიმე არქივს. თუმცა, ფართო საზოგადოებისთვის ნაკლებად ცნობილია, რომ შექმნილ ფონდს ოჯახმა ყოველთვის შეუძლია დაამატოს ახალი მასალა, უფრო მეტიც, იმავე ფონდის ბაზაზე შეიქმნას ე.წ. „საოჯახო ფონდი“.

გამოჩენილ ადამიანთა, მეცნიერთა, ხელოვნების მუშაკთა საიუბილეო კრებულები, ჩვენს სინამდვილეში, სტიქიურად გამოდის (სხვადასხვა დაფინანსებით,

სხვადასხვა გამომცემლობაში, განსხვავებული ფორმატებით და ტირაჟებით), უფრო ზუსტად, მინიმალური ტირაჟით. ხოლო ზოგიერთ კრებულს თვით პარლამენტის იტაგვავადის სახ. ეროვნული ბიბლიოთეკის ხელუხლებელ ფონდშიც კი ვერ ნახავთ. დაბოლოს, რომელ არქივში შევინახოთ თანამედროვე, ელექტრონული (დაუბეჭდავი) წიგნები?

სტატია მიზნად ისახავს მეტ-ნაკლებად შეავსოს ეს “ვაკუუმი”, რომელიც არსებობს, ერთი მხრივ, საარქივო მუშაკებს და მეორე მხრივ, საზოგადოებას შორის.

დაწესებულებაში, ოფისში, შექმნილი დოკუმენტის საარქივოდ მომზადებას, „საქმეთა ფორმირება“ ეწოდება. ამ ეტაპზე, პრაქტიკულად, ხორციელდება დროებით და მუდმივად შესანახი ერთი წლის დოკუმენტების თემატიკურად დაჯგუფება. საქმეთა ფორმირება ხორციელდება დაწესებულების არქივის მეთოდური ხელმძღვანელობით, დაწესებულებაში შექმნილი საქალაქო სიის (ე.წ. საქმეთა ნომენკლატურის) შესაბამისად, რომელსაც საქმისწარმოების სამსახური ადგენს.

კანონმდებლობით, სახელმწიფო არქივში ბარდება მხოლოდ სახელმწიფო დაწესებულების დოკუმენტაცია. დანარჩენი ორგანიზაციების დოკუმენტაცია მათ კერძო საკუთრებას წარმოადგენს, ამდენად მათი საარქივო დამუშავება ნებაყოფლობითია. არქივში დოკუმენტაციის შენახვა შეიძლება დეპოზიტური წესითაც, როდესაც ფიზიკური პირი განსაზღვრული ვადით გადასცემს არქივს მასალას (ფასიანი მომსახურებით).

იმ დოკუმენტების ერთობლიობას, რომელთაც აქვთ ისტორიული, მეცნიერული, პოლიტიკური, ეკონომიკური, კულტურული, სახელმწიფო, რელიგიური და საზოგადოებრივი ღირებულება, ეროვნული საარქივო ფონდი ეწოდება. ეროვნულ საარქივო ფონდს მიეკუთვნება, აგრეთვე, სხვა სახელმწიფოებში დაცული ქართული დოკუმენტები.

ეროვნული საარქივო ფონდის დოკუმენტების მუდმივად შენახვის უფლების მქონე დაწესებულებები ანგარიშვალდებულნი არიან ეროვნული არქივისადმი, წლის ბოლოს მიაწოდონ ინფორმაცია საარქივო დოკუმენტების რაოდენობის და ყველა ცვლილებების შესახებ.

ფიზიკური პირების საარქივო მასალის გადაცემა ფორმდება ხელშეკრულებით. მის პირობებში გათვალისწინებულია მასალის უფასო ან ფასიანი გადაცემა. პირველ შემთხვევაში მასალა ფიზიკური პირის (ოჯახის) საკუთრებაა, ხოლო მეორე შემთხვევაში – არქივის. დოკუმენტების გადაცემისას საჭიროა მათი სამეცნიერო ექსპერტიზა. აქ საჭიროა დიდი სიფრთხილე, რათა

ზედმეტი სიმკაცრით, მნიშვნელოვანი დოკუმენტი არ გამოგვჩნეს (თუნდაც, საცავში ადგილის ეკონომიის გამო).

ფიზიკური პირი, რომელიც ინახავს ეროვნული ფონდის საარქივო დოკუმენტს, ვალდებულია მონაცემები მიაწოდოს ეროვნულ არქივს, მისი ცენტრალიზებული აღრიცხვის მიზნით.

ეროვნული საარქივო ფონდის დოკუმენტების მუდმივად შენახვის უფლება აქვს: პარლამენტის ი. ჭავჭავაძის სახ. ეროვნულ ბიბლიოთეკას, მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის არქივს, კ. კეკელიძის სახ. ხელნაწერთა ინსტიტუტს, კულტურის, ძეგლთა დაცვისა და სპორტის სამინისტროს მუზეუმებს, გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს (გეოლოგიური ფონდი, გეოდეზიური ფონდი, ჰიდრომეტეოროლოგიის და გარემოს დაბინძურების ფონდი), ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს (საქ. სტანდარტები, მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო), კერძო არქივებს.

საზოგადოებრივ ორგანიზაციას, პოლიტიკურ გაერთიანებას, უფლება აქვს შეინახოს ეროვნული საარქივო ფონდისთვის მიკუთვნებული თავისი დოკუმენტი. ამ ფონდის დოკუმენტებთან დაშვება თავისუფალია, ხოლო იურიდიული (ან ფიზიკური) პირის დოკუმენტებთან დაშვების წესს ადგენს მისი მფლობელი.

იზღუდება ეროვნული საარქივო ფონდის შემდეგ დოკუმენტებთან დაშვება:

- სახელმწიფო საიდუმლოების შემცველი დოკუმენტები
- მოქალაქეთა პირადი მონაცემების შემცველი დოკუმენტები
- სისხლის სამართლის პროცესის მასალები.

სასარგებლოა ვიცოდეთ საარქივო დამუშავების ტექნიკური დეტალებიც. არქივში შემოსული მასალის დამუშავებას გეგმიური ხასიათი აქვს. დოკუმენტაცია არქივში ინახება მუდმივი (+17°C, +19°C) ტემპერატურის პირობებში, 50-55% ტენიანობით, ლითონის ნაწილების (სწრაფმკერი, სამაგრი) გარეშე, მუყაოს გარეკნებში. მუყაოს სტანდარტული ყუთები კი ლითონის სტელაჟებზე, კარადებში ან სეფებშია განთავსებული. ელექტროგაყვანილობა უნდა იყოს დახურული და მოქმედებდეს ხანძარსაწინააღმდეგო ავტომატიკა.

ხელნაწერის გარდა, არქივში წიგნიც შეიძლება ჩაბარდეს, თუ კი წიგნის არეებზე ხელნაწერი შენიშვნებია. ამრიგად, ამ შემთხვევაშიც “შენახვის ერთეული” ხელნაწერია, და არა წიგნი.

ჩვენი წინადადებებია:

1. თბილისში რამოდენიმე მუზეუმი და საისტორიო საზოგადოება (სხვადასხვა დარგებში). მიუხედავად მათი ძალისხმევისა, მეცნიერთა, საქმიანი ადამიანების ხელნაწერი მოგონებების, მემუარების შეგროვება-შენახვაზე და მათ გამოქვეყნებაზე არაფერი ზრუნავს. მათი სიცოცხლის პერიოდში, ასე თუ ისე, მათი არქივის გაფანტვა გარდაუვალია. პირიქით, მემკვიდრეობის პერიოდში (რომელიც იწყება გარკვეული დროითი ინტერვალის– კულტურული პაუზის შემდეგ), უახლესი დროის კულტურული ტრადიცია მოითხოვს დოკუმენტების შეგროვებას, აღრიცხვას, ცენტრალიზაციას. ავტორისგან განსხვავებით, საზოგადოებას უკვე არ აქვს უფლება, მოსკოს ხელნაწერი– მისი შენახვის ფუნქციებს ის იღებს თავის თავზე.

ამრიგად, საჭიროა საქართველოში ცენტრალიზებული სამსახურის შექმნა, რომელიც მეთოდურად დააგალებს მოგონებების მომზადებას სხვადასხვა ორგანიზაციებში მომუშავე მეცნიერებსა და სპეციალისტებს. ეს დიდი სახელმწიფოებრივი საქმეა.<sup>3</sup> გავიხსენოთ თუნდაც ამერიკელები, რომლებმაც მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ აიძულეს ტყვე გერმანელ გენერლებს მემუარების დაწერა. ამრიგად, არქივისტი გვეხმარება გავლილი ცხოვრების კვალის კულტურაში შენარჩუნებაში, ის კულტურის მსახურია.

2. არქივში უფასოდ გადაცემული მასალის გამოყენება ოჯახის წევრთა თანხმობის გარეშე არ შეიძლება (თუ ხელშეკრულებაში სხვა პირობა არაა ჩადებული). ჩვენს სინამდვილეში ეს წესი, მეტ-ნაკლებად ყველა არქივში ირღვევა, რადგან, თვით ოჯახმაც კი არ იცის თავისი უფლებები. ავტორები მოწმენი არიან, ამ საკითხში სუსტი დისციპლინის<sup>4</sup> გამო, რამდენი საინტერესო ისტორიული მასალა ინახება ოჯახებში, ინფორმაციის „გაჟონვის“ შიშით.

3. საიუბილეო კრებულებს, ძირითადად, კერძო გამომცემლობები გამოსცემენ, „სპონსორის“ ან ოჯახის დაფინანსებით. აქაც საჭიროა ცენტრალიზაცია, რათა ერთი ეგზემპლარი მაინც გადაეცეს პარლამენტის ი. ჭავჭავაძის ეროვნულ ბიბლიოთეკას.

---

<sup>3</sup> ნიკო ნიკოლაძემ, პროფ. სიმონ ხუნდაძის თხოვნით, მემუარების წერა 1927 წელს დაიწყო. ის დარწმუნებული იყო, რომ დაწერდა რამდენიმე ტომს, ამიტომ ცხრა „ფორმის“ შესაბამისი პონორარიც კი მიიღო „სახელგამისგან“. ნ. ნიკოლაძე ისე გარდაიცვალა, რომ მოასწრო ძალიან მცირე ნაწილის დაწერა. ეს დიდ დანაკლისად უნდა ჩაითვალოს ჩვენს სამემუარო ლიტერატურაში, რადგან ავტორი მე-18 საუკუნის ბევრ საინტერესო მოვლენას ახდიდა ფარდას.

<sup>4</sup> არქივისტის პროფესიული ეთიკა მოითხოვს ფონდებში თავმოყრილი ინფორმაციის (განსაკუთრებით, ჯერ კიდევ ცოცხალ ადამიანებზე), გავრცელებისგან თავშეკავებას.

4. დაწესებულების ხელმძღვანელები ხშირად საარქივო კულტურას სათანადო ყურადღებას არ აქცევენ, იკარგება დოკუმენტები და სხვ. საჭიროა ამ მიმართულებით ზომების გამკაცრება.

5. საარქივო სამსახურები ჩამორჩა დღევანდელი დღის მოთხოვნებს: საჭიროა საინფორმაციო სამსახურების შექმნა (ახალ მასალაზე და სხვ.), საძიებო სისტემების დანერგვა. დაწესებულებათა არქივების დამუშავებაში ფართოდ უნდა დაინერგოს კომპიუტერული ტექნოლოგია. ამის გამოცდილება უკვე არის ქ. თბილისის რამდენიმე ორგანიზაციაში. უკვე დღეს, ბევრგან, ქალაქის დოკუმენტის პარალელურად მისი ელექტრონული ვერსიაც არსებობს. საბოლოოდ, საარქივო საქმის ავტომატიზაციაში სკანირების ორგანიზაცია და კარგი საძიებო სისტემის შექმნაა გადამწყვეტი.

## როცა სახელმწიფო მოხელე ტოვებს თანამდებობას<sup>1</sup>

ჩვენს სინამდვილეში გახშირდა შემთხვევები, როდესაც საჯარო სამსახურის მაღალ თანამდებობაზე მყოფი პირები „რეორგანიზაციის“ ან სხვა მიზეზით თანამდებობას ტოვებენ და თავის შემდგომ საქმიანობას, უკეთეს შემთხვევაში, „ბიზნესის“ სფეროში (რომელშიც არაოფიციალურად უკვე „მოდგაწეობდნენ“) აგრძელებენ, უარეს შემთხვევაში კი- ხელისუფლების პოლიტიკურ თპოზიციაში გადადიან. ამასთან იყენებენ ადმინისტრაციული, მართვის და, რაც მთავარია, პირადი, კონფიდენციალური არხებით მიღებულ მნიშვნელოვან ინფორმაციას.

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ამგვარი ქმედება არა მარტო პროფესიული ეთიკის ნორმების დარღვევაა, არამედ დანაშაულადაც მიიჩნევა. საჯარო მოხელე ვალდებულია სამსახურში საქმიანობისას და სამსახურის დატოვების შემდეგ „პოსტსამსახურებრივ“ პერიოდში საქმიანობა წარმართოს იმ შეზღუდვების გათვალისწინებით, რომლებიც განსაზღვრულია საჯარო სამსახურის ეთიკის ნორმებით.

გაეროსა და ევროსაბჭოს მიერ რეკომენდებულ „სახელმწიფო თანამდებობის პირთა ქცევის საერთაშორისო კოდექსსა“ და „სახელმწიფო მოსამსახურეთა ქცევის მოდელურ კოდექსში“, რომლებშიც საჯარო სამსახურში მოსამსახურეთა ქცევის წესები და ეთიკის ნორმებია ჩამოყალიბებული, მნიშვნელოვანი ადგილი აქვს დათმობილი სახელმწიფო სამსახურში მუშაობის შეწყვეტის შემდგომი საქმიანობის რეგლამენტაციის საკითხებს. კერძოდ, სახელმწიფო მოსამსახურეს ეკრძალება სამსახურებრივი მდგომარეობის გამოყენება შემდგომში რაიმე სამსახურის მიღების მიზნით. სახელმწიფო მოსამსახურე ასევე ვალდებულია, მისი შრომითი დასაქმების თაობაზე ყოველი კონკრეტული წინადადების შეთავაზების, ასევე ნებისმიერ შრომით საქმიანობაზე თანხმობის შემთხვევაში, დაუყოვნებლივ აცნობოს თავის უშუალო ხელმძღვანელს. ამასთანავე, ყოფილ საჯარო მოსამსახურეს გარკვეული დროის განმავლობაში შეზღუდული აქვს უფლება იყოს ფიზიკური პირის ან ორგანიზაციის წარმომადგენელი (რწმუნებული) იმ საკითხებთან დაკავშირებით, რომლებშიც იგი მონაწილეობდა საჯარო სამსახურის სახელით ან კონსულტაციას უწევდა, როგორც საჯარო მოსამსახურე.

საჯარო მოსამსახურე ვალდებულია, სამსახურიდან განთავისუფლების შემდეგ არ გაავრცელოს ან არ გამოიყენოს კონფიდენციალური ინფორმაცია, რომელიც მისთვის ცნობილი გახდა სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებასთან დაკავშირებით, იმ შემთხვევების გარდა, როცა ასეთი ინფორმაციის გავრცელება ან გამოყენება ნებადართულია კანონმდებლობით.

საყურადღებოა, რომ რეგულირდება ასევე ის ურთიერთობები, რომლებიც შესაძლოა წარმოიშვას ყოფილ თანამშრომლებთან მიმართებაში, კერძოდ, სახელმწიფო მოსამსახურე ვალდებულია არ გამოიჩინოს გადაჭარბებული ყურადღება და ამით არ შეუქმნას

<sup>1</sup> ნუნუ ოვსიანიკოვას თანაავტორობით.



განსაკუთრებული პირობები დაწესებულებაში ყოფნის დროს ყოფილ სახელმწიფო მოსამსახურეს.

ამრიგად, საჯარო მოსამსახურის პოსტსამსახურებრივი საქმიანობის მარეგულირებელი ნორმები მიმართულია იქითკენ, რომ თავიდან იქნას აცილებული ყოფილი სახელმწიფო მოხელის ინტერესების პოტენციური ან რეალური კონფლიქტი საჯარო სამსახურის მიმართ. საჯარო მოსამსახურეს ეკრძალება სახელმწიფო საქმიანობის დატოვების შემდეგ თავისი ყოფილი სამსახურებრივი მდგომარეობის არაკეთილსინდისიერი გამოყენება და პოსტსამსახურებრივი დასაქმების პერიოდში რამე უპირატესობის მიღება; შეღავათიან ან პრივილეგიურებულ პირობებში საქმიანობა ან სამსახურებრივი მდგომარეობის გამო მის ხელთ არსებული ინფორმაციის გამოყენებით რამე უპირატესობის მოპოვება, ვიდრე იგი საჯაროდ გაცხადდება.

აღნიშნულ ნორმათა ამოქმედება რეალურ საფუძველს ქმნის იმისათვის, რომ მინიმუმამდე შემცირდეს საჯარო მოსამსახურის მიერ პოსტსამსახურებრივი საქმიანობის პერიოდში არამართლზომიერი სარგებელის მიღების შესაძლებლობა. აღნიშნული ღონისძიებები, ძირითადად, პრევენციული ხასიათისაა და მისი საბოლოო მიზანი კორუფციული ქმედების თავიდან აცილებაა.

პრაქტიკაში მიღებულია, რომ პოსტსამსახურებრივი დასაქმების პერიოდში დაწესებული შეზღუდვები მხოლოდ კანონმდებლობით განსაზღვრული დროის მონაკვეთში მოქმედებს და მისი ვადა თანამდებობრივი იერარქიის გათვალისწინებით ხშირ შემთხვევაში ურთიერთგანსხვავებულია. იგი, ძირითადად, 1 – 5 წლამდე პერიოდს მოიცავს. შეზღუდვების მოქმედების პერიოდის განსაზღვრა ხდება იმ ფაქტორის გათვალისწინებით, თუ რამდენად შესაძლებელია საჯარო მოსამსახურე დაინტერესების ობიექტი იყოს თავისი თანამდებობრივი მდგომარეობის გამო. იგულისხმება მის მიერ ინფორმაციის ფლობა, სამსახურებრივი კავშირები და ა.შ. ცალკეულ შემთხვევებში, კანონმდებლობით დადგენილი წესით დაშვებულია შესაბამისი უფლებამოსილებით აღჭურვილი ორგანოს ან პირის მიერ აღნიშნული ვადის კორექტირება.

მაგალითად, კანადაში სახელმწიფო მინისტრებისათვის ეს ვადა განსაზღვრულია ორი წლით, ხოლო სხვა რანგის მოხელეებისათვის – ერთი წლით. პრემიერ-მინისტრი უფლებამოსილია სახელმწიფო მოხელის განცხადების საფუძველზე შეამციროს საჯარო სამსახურის დატოვების შემდგომ საქმიანობაზე დაწესებული შეზღუდვების მოქმედების ვადა. ლიმიტირებული პერიოდის შემცირების საკითხის განსაზღვრა ხდება ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორცაა: სახელმწიფო მოხელის მიერ საჯარო სამსახურის დატოვების საფუძველი; მისი დასაქმების შემდგომი პერსპექტივები; მის ხელთ არსებული ინფორმაციის მნიშვნელობა; მისი გამოცდილებისა და პროფესიონალიზმის გადატანის მიზანშეწონილობა კერძო ან სხვა სახის სტრუქტურაში; სახელმწიფო მოხელის ავტორიტეტი და გავლენა საჯარო სამსახურში და ა.შ.

დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებულ სამეფოში მინისტრი, თანამდებობის დატოვების დღიდან ორი წლის განმავლობაში, ვალებულია დანიშნის საკითხთა დამოუკიდებელი საკონსულტაციო კომიტეტისაგან მიიღოს შესაბამისი კონსულტაციები იმ თანამდებობასთან დაკავშირებით, რომლის დაკავების სურვილიც მას აქვს. აღნიშნული მოთხოვნა არ ვრცელდება იმ შემთხვევებზე, როცა სამსახური არაანაზღაურებადია, პირი ინიშნება მთავრობის სახელით ან არაკომერციულ ორგანიზაციაში. თავის მხრივ, თუ კომიტეტი მიიჩნევს, რომ ყოფილი მინისტრის ასეთ თანამდებობაზე დანიშნვა საზოგადოების მხრიდან წარმოშობს ეჭვს იმის თაობაზე, რომ თანამდებობაზე ყოფნის პერიოდში მისი რომელიმე განცხადება (ან გადაწყვეტილება) დაკავშირებული იყო მომავალში კონკრეტულ ორგანიზაციაში მუშაობასთან, კომიტეტი უფლებამოსილია, არ მისცეს მას თანხმობა (ორი წლის განმავლობაში) თანამდებობაზე დანიშნვაზე.

ცხადია, ეს ღონისძიება ხორციელდება საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებით, რათა ყოფილი მინისტრის ახალ სამსახურში დანიშნვის მიზანშეწონილობისა და მართლზომიერების შესახებ ყოველგვარი ეჭვი გამოირიცხოს.

საყურადღებოა, რომ პოსტსამსახურებრივ საქმიანობაზე ზოგიერთ შემთხვევაში მუდმივი შეზღუდვა წესდება. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ფედერალურ მოხელეებზე დაწესებულია შეზღუდვები როგორც მუდმივი, ისე განსაზღვრული ვადით 1-დან 2 წლამდე ე.წ. "ქულინგ პერიოდ" – „გაგრილების პერიოდი“, რომლის განმავლობაშიც მოხელეებს ეკრძალებათ გარკვეული სახის საქმიანობა და იგი არსებითად დამოკიდებულია თანამდებობის პირის ყოფილ სამსახურებრივ მდგომარეობაზე.

ორწლიანი შეზღუდვა წესდება იმ საქმიან კონტრაქტებზე, რომლებიც შედიოდა თანამდებობის პირის კომპეტენციაში, მიუხედავად იმისა, პირადად იყო თუ არა იგი დაკავებული აღნიშნული საკითხებით. უფრო მეტიც, არა აქვს მნიშვნელობა, იცოდა თუ არა თანამდებობის პირმა ამ კონკრეტული საქმიანობის შესახებ.

პირს, რომელსაც ეკავა მაღალანაზღაურებადი თანამდებობა, ეკრძალება საქმიანი ურთიერთობა ყოფილ თანამშრომლებთან ერთი წლის განმავლობაში. ამასთანავე, მათთვის დამატებით დაწესებულია შეზღუდვები დაწესებულებაში შესვლასთან დაკავშირებით, რათა გამოირიცხოს ყოფილ თანამშრომლებთან ინფორმაციის გაცვლის შესაძლებლობა.

თანამდებობის პირს კი სამუდამოდ ეკრძალება სხვა პირის სასარგებლოდ წარმომადგენლობის განხორციელება იმ საქმეზე, რომელშიც იგი პერსონალურად მონაწილეობდა, თუ ფედერალურ ხელისუფლებას ამ საქმესთან დაკავშირებით გააჩნია არსებითი და პირდაპირი ინტერესები.

საზღვარგარეთის ქვეყნებში, პოსტსამსახურებრივ დასაქმებასთან დაკავშირებული ურთიერთობების რეგულირებას უპირატესად ახდენს ეთიკაზე ზედამხედველი ორგანო ან

პირი. მაგალითად, აშშ-ში ფედერალურ აღმასრულებელ ხელისუფლებაში ეთიკაზე ზედამხედველი ორგანოა ე.წ. “მთავრობის ეთიკის ოფისი”. მის კომპეტენციაში შედის აღნიშნული პროცესის ადმინისტრირება; პოსტსამსახურებრივ პერიოდში სახელმწიფო მოხელის საქმიანობის მიზანშეწონილობისა და მართლზომიერების განსაზღვრა; აღნიშნულ საკითხებზე სახელმწიფო მოხელეთათვის კონსულტაციებისა და რეკომენდაციების გაწევა. იგი უფლებამოსილია, განსაზღვროს, რამდენად აკმაყოფილებს სახელმწიფო მოხელის პოსტსამსახურებრივი საქმიანობა მის მიმართ კანონით დადგენილ მოთხოვნებს და კომერციული საქმიანობის ან კერძო სექტორში მუშაობის დასაწყებად გასცეს შესაბამისი ნებართვა.

სახელმწიფო მოხელე, თავის მხრივ, ვალდებულია დაიცვას პოსტსამსახურებრივი საქმიანობის პერიოდში მისი საქმიანობისადმი წაყენებული მოთხოვნები, გააკეთოს დეკლარირება ან განაცხადოს ყველა რეალური შემოთავაზებისა და თავისი საქმიანობის შესახებ. კანონმდებლობით განსაზღვრულია შესაბამისი სამართლებრივი პასუხისმგებლობის მექანიზმები მოთხოვნების შეუსრულებლობის შემთხვევაში.

ასე რომ, ნებისმერი პირი აკეთებს რა თავის არჩევანს, იმუშაოს საჯარო სამსახურში, ფაქტობრივად, პასუხისმგებლობას კისრულობს „პოსტსამსახურებრივ“ პერიოდშიც დაიცვას პროფესიული ეთიკის ნორმები. გარდა აღნიშნულისა, მნიშვნელოვანია, შევინარჩუნოთ ფსიქოლოგიური და მორალური სიმტკიცე. თანამდებობა მუდმივი არ არის, თანამდებობის დატოვებით, ცხოვრება არ მთავრდება.

სამსახურებრივი ეთიკის ექსპერტები გვირჩევენ, უპირველეს ყოვლისა, თქვენი კარიერის გარდამავალ, რთულ პერიოდში არ აყვეთ ემოციებს, იზრუნეთ წლობით მოხვეჭილი რეპუტაციის შენარჩუნებაზე, ნუ გახდება თქვენ მიერ თანამდებობის დატოვება ანგარიშსწორების საბაბი ყოფილ კოლეგებთან.

სხვადასხვა საუბრებში თუ ინტერვიუში ისაუბრეთ თავდაჯერებულად, აქცენტით არა წარსულზე, არამედ მომავალ საქმიანობაზე, და არა პოპულისტურად მომგებიან „სხარტ“ ფრაზებზე პრესაში თუ ტელევიზიაში, რომლებსაც მხოლოდ დროებითი, წუთიერი დივიდენდები მოაქვთ. ცხოვრებისეული პრაქტიკა გვასწავლის, რომ ადრე თუ გვიან პატიოსანი, კვალიფიციური მუშაკი ისევ დაფასებული ხდება. რთულ, თქვენი კარიერის გარდამავალ პერიოდში აზროვნების პოზიტიური წყობა და შინაგანი რწმენა დაგეხმარებათ გამოიყენოთ ყველა შესაძლებლობა დროებითი პრობლემების გადალახვისთვის და დაუმტკიცოთ საზოგადოებას, რომ ყველა სიტუაციაში შეგიძლიათ თქვენი პროფესიონალიზმის შენარჩუნება.

ინტერნეტმა ინფორმაციის გავრცელებისა და მოხმარების ახალი კულტურა შექმნა. მიუხედავად იმისა, რომ საავტორო უფლების ინსტიტუტი ინტერნეტზეც ვრცელდება, მისი დაცვის სამართლებრივი მექანიზმი ამჟამად პრაქტიკულად არ არსებობს. ამ საკითხში სტიქიურმა უკონტროლობამ, მთელ მსოფლიოში შეცვალა ავტორთა დამოკიდებულება საავტორო უფლების მიმართ. ამის თვალსაჩინო მაგალითია ახალი ეპოქის სიმბოლო–თავისუფალი ინტერნეტ-ენციკლოპედია ( „სწრაფი “ საენციკლოპედიო ცნობარი ) ვიკიპედია.

ეს წიგნიც თანამედროვე ფორმატით ქვეყნდება, უფასოდ, ისევე როგორც 2016 წლისთვის დაგეგმილი სერია -„ოფისის ენციკლოპედია“ (3 წიგნად).

თუმცა, ოფისის მართვით, საოფისე კულტურის კონცეფციით დაინტერესებულ პირებს შეუძლიათ ქველმოქმედებაც:

## **ჩვენი რეკვიზიტებია**

მიმღების ბანკი – სს ბანკი ქართუ

ბანკის კოდი – **CRTU GE22**

მიმღების დასახელება – ომარი შუდრა

მიმღების ანგარიშის ნომერი – **GE80 CR00 3000 0000 3236 01**

ანგარიში ტიპი - მიმდინარე