

მაია თეთრუაშვილი – თსუ ასოცირებული პროფესორი
ზურაბ თეთრუაშვილი – ეკონომიკის დოქტორი
ია თეთრუაშვილი – გორის უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

საკუთარი ბიზნესი: რისკების მართვა, კოლექტივის

მართვა

მეოთხე ნაწილი

დამხმარე სახელმძღვანელო

გორი 2008

ანოტაცია

«საკუთარი ბიზნესი: რისკების მართვა, პერსონალის მართვა» წარმოადგენს დამხმარე სახელმძღვანელოს უმაღლესი პროფესიული და აკადემიური სასწავლებლების სტუდენტებისათვის (მომავალი ბიზნესმენებისა და მენეჯერებისათვის). იგი ასევე დაეხმარება ყველა დაინტერესებულ პირს, ვისაც სურს თავისი მოღვაწეობა წარმართოს ბიზნესში.

დამხმარე სახელმძღვანელო შედგენილია ქართულ და უცხოურ ენებზე გამოქვეყნებული სტატიების, ბროშურების, მონოგრაფიების, აგრეთვე ინტერნეტ-საიტების საფუძველზე და წარმოადგენს სამუშაოთა იმ ციკლის გაგრძელებას, რომელსაც ახორციელებენ შიდა ქართლის საერო უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებლები. მის შედგენაში მონაწილეობდნენ:

მაია თეთრუაშვილი - თსუ ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი;

ზურაბ თეთრუაშვილი - შქსუ ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი;

ია თეთრუაშვილი - გორის უნივერსიტეტის მაგისტრანტი;

რეცენზენტი: *მარინე ქიტიაშვილი* - შქსუ ბიზნესის ეკონომიკისა და ორგანიზაციის მიმართულების ხელმძღვანელი;

რედაქტორი: *ზაურ თეთრუაშვილი* - ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი;

მასალების დამუშავებაში მონაწილეობდნენ: *თეა ფხალაძე, ნატო კილასონია-შაქარაშვილი, მარინე ბოჭორაძე, დალი როსტიაშვილი.*

А н н о т а ц и я

Предложенное учебное пособие предназначено для студентов высшего специального и академического образования (будущих бизнесменов и менеджеров). Оно окажет посильную помощь всем заинтересованным лицам, кто хочет свою жизнь посвятить бизнесу.

Учебное пособие выполнено на основе материалов опубликованных в отечественной и зарубежной печати в виде статей, брошюр, книг, а также интернетсайта. Оно является продолжением тех работ, которые выполняют профессорско-преподавательский состав Шида Картлийского светского университета.

Составители:

Маия Тетруашвили – ассоциированный профессор ТГУ, доктор экономики;

Зураб Тетруашвили – ассоциированный профессор ШКСУ, доктор экономики;

Иа Тетруашвили – магистрант Горийского университета;

Рецензент: *Марине Китиашвили* - ведущий по направлению экономики и организации бизнеса, ШКСУ.

Редактор: *Заур Тетруашвили* – доктор экономических наук, профессор.

В обработке материалов участвовали: *Теа Пхаладзе, Нато Киласония-Шакаршвили, Марине Бочорадзе, Дали Ростиашвили.*

შესავალი

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელო ბიზნესმენისათვის მეტად აქტუალურ – მართვის საკითხებს ეხება და ორ თემას მოიცავს: პირველი რისკების მართვასთან არის დაკავშირებული, ხოლო მეორე, პერსონალის მართვასთან.

ბიზნეს-წრეებში აღიარებულია, რომ თანამედროვე გართულებულ ფინანსურ-ეკონომიკურ, სოციალურ-პოლიტიკურ, ეკოლოგიურ-დემოგრაფიულ და სხვა პირობებში უაღრესად პრინციპულ მნიშვნელობას იძენს რისკებისა და პერსონალის მართვაში სწორი გადაწყვეტილების მიღება. ამ მიმართულებით ყოველ არასწორ გადადგმულ ნაბიჯს დიდი საზოგადოებრივი და პირადი დანაკარგები მოსდევს.

ბიზნესი ერთგვარად აზარტულ თამაშს ჰგავს და ყველაზე დიდ წარმატებებს ისინი აღწევენ ვინც ერთდროულად ფხიზლადაც ანგარიშობენ ან ინტუიციით განსაზღვრავენ რისკის დონეს და წარუმატებლობის, შესაძლებლობის მიუხედავად რისკზეც მიდიან. შემთხვევით არ არის ფოლკლორში დამკვიდრებული გამოთქმა: «რა შეიძლება გააკეთო კაზინოში რისკის გარეშე? პასუხი: დააწყნარო წაგებულები».

თავისუფალი ეკონომიკური ურთიერთობის დონით ყველაზე აღიარებულ ამერიკის შეერთებულ შტატებში შესაბამისი სპეციალისტების მიერ ადამიანები ორ კატეგორიად ჰყავთ დაყოფილი: რისკიანებად და უაღრესად ფრთხილებად. უაღრესად ფრთხილი ადამიანები გადაწყვეტილებებს მხოლოდ რისკის მინიმალური მოსალოდნელობის პირობებში ღებულობენ და რისკიანებისაგან განსხვავებით შედარებით ნაკლებ წარმატებებსაც აღწევენ.

და კიდევ ისევ ფოლკლორი მოვიშველიოთ: «ის ვინც არ რისკავს ვერც იგებს», რომლის ფრანგული პერიფრაზაა: «ვინც არ რისკავს, ის შამპანურსაც ვერ სვამს».

შინაარსითაც და მასტაბურადაც უფრო რთული პრობლემების გადაწყვეტა უხდება ბიზნესმენს პერსონალის მართვის დროს. იგი არა მარტო ბიზნესის მესაკუთრე-მეპატრონეა, არამედ მენეჯერიხელმძღვანელიც. მენეჯმენტის თეორიიდან გამომდინარე მენეჯერი თავისი ამოცანების გადაწყვეტას აღწევს მხოლოდ სხვა ადამიანების დახმარებით.

სირთულე განპირობებულია იმით, რომ მართვის ობიექტს წარმოადგენს ადამიანი, თავისი მრავალნაირი მოთხოვნილებებით, თავისი ინდივიდუალური მისწრაფებებით, ფიქრებით, ოცნებებით. ადამიანი ხომ ბოლომდე ამოუცნობი არსებაა, დადებითი და უარყოფითი თვისებებით შემკული.

ხელმძღვანელი – მენეჯერის თვისება ის უნდა იყოს, რომ გააერთიანოს ეს თვისებები, შექმნას ძლიერი, მტკიცე კოლექტივი და მათი ძალისხმევა წარმართოს საკუთარი ბიზნესის გასაძლიერებლად. ნიშანდობლივია ამერიკელი მენეჯერის ჩარლზ შვაბის ქმედება: ყველაზე წარმატებული და მაღალანაზღაურებადი მენეჯერი (წელიწადში მისი შემოსავალი შეადგენდა 1 მლნ. დოლარს) იგი წინასწარ ამზადებს თავის საფლავის ქვას წარწერით: «აქ განისვენებს კაცი, რომელმაც იცოდა თუ როგორ შეეკრიბა თავის ირგვლივ ადამიანები, რომლებიც მასზე ჭკვიანები იყვნენ».

დამხმარე სახელმძღვანელოს შემდგენლების აზრით, იგი სასარგებლო დახმარებას გაუწევს ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის ფაკულტეტის სტუდენტებს (მომავალ ბიზნესმენებსა და მენეჯერებს), ასევე ყველა სხვა დაინტერესებულ პიროვნებას რისკებისა და პერსონალის მართვაში.

საგანგებოდ გვინდა აღვნიშნოთ, რომ, თეორიული და პრაქტიკული საკითხების გადმოცემისას შემდგენლები ორიგინალობას არ ვიჩემებთ. იგი შედგენილია ქართულ და უცხო ენებზე გამოქვეყნებული სტატიების, ბროშურების, მონოგრაფიების, თარგმანების, აგრეთვე ინტერნეტ-საიტების, ელექტრონული სასწავლო კურსებისა და სხვა მასალების საფუძველზე. მათი სია თან ერთვის. განსაკუთრებით გამოვყოფთ ვ. აბრუკის წიგნს «12 шагов к собственному бизнесу» М. 2008.

დამხმარე სახელმძღვანელო წარმოადგენს სამუშაოების იმ ნაწილის გაგრძელებას, რომელსაც ახორციელებენ შიდა ქართლის საერო უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებლები სახელმძღვანელოების და დამხმარე სახელმძღვანელოების შექმნის სფეროში.

უკვე შესრულებულია და გამოცემულია:

1. ინფორმატიკა და ინფორმაციული ტექნოლოგიები.
2. კომპიუტერული სისტემები, ინტერნეტი, კომპიუტერული უსაფრთხოება.
3. მონაცემთა ბაზების ტექნოლოგია.
4. მონაცემთა ბაზის მართვის სისტემის MS Access-ის შესასწავლი პრაქტიკუმი.
5. ბიზნეს-გეგმის დამუშავების მეთოდოლოგია.
6. ფინანსური მენეჯმენტი.
7. საკუთარი ბიზნესი: პირველი ნაბიჯები. (ბიზნეს-იდეიდან ბიზნესის იურიდიულად გაფორმებამდე), პირველი ნაწილი.
8. საკუთარი ბიზნესი: მთავარი სამიზნე-მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება (მეორე ნაწილი)
9. საკუთარი ბიზნესი: როგორ ვიმოქმედოთ ბაზარზე (მესამე ნაწილი);
უახლოეს პერიოდში მუშაობა დასრულდება და გამოიცემა:
 1. საკუთარი ბიზნესი: პარტნიორებთან ურთიერთობა; (მეხუთე ნაწილი);
 2. ბიზნეს-დაგეგმვის საფუძვლები;
 3. ბიზნესის ორგანიზაციული საფუძვლები;
 4. ბიზნესის ეთიკა;
 5. ბიზნესის ფსიქოლოგია;
 6. საერთაშორისო სავალუტო-საკრედიტო და ფინანსური ურთიერთობები;
 7. ფინანსური მენეჯმენტი, ფინანსური ანალიზი, საწარმოთა ფინანსები;
 8. «ბიზნესის სამართლებრივი საფუძვლები» და სხვა.
 9. სიმდიდრის დაგროვების ათი საიდუმლო (ფსიქოლოგიური მოტივები).
 10. ბიზნესის მათემატიკურ-სტატისტიკური ანალიზი და სხვა.

პირველი განყოფილება

რისკის მართვა

1. რისკის არსი. რისკის წარმოშობის მიზეზები

ბიზნესმენის ფრიად საშიშ და ამასთან, პერსპექტიულ თანამგზავრს წარმოადგენს ბიზნესრისკი. საქმე ისაა, რომ ბიზნესმენი თავის ყოველდღიურ ცხოვრებაში იძულებულია მიიღოს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებები მაშინაც კი, თუ არასრულ ინფორმაციას ფლობს, ან სულაც გაურკვეველ სიტუაციაში იმყოფება. ასეთ დროს გადაწყვეტილებების მიღება დაკავშირებულია რისკთან.

რისკის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების პრობლემა მეტად აქტუალურია. ზოგიერთი ბიზნესმენი თავის უმოქმედობას, უუნარობას ხსნის შესაძლებელი რისკის არსებობით. რისკით ამართლებენ თავიანთ შეცდომებს, არცოდნას. თუმცა გაბედული გათვლა, საქმიანი ფხიანობა, თუ ის დაკავშირებულია აუცილებელ რისკთან, ყოველთვის არ ამართლებს.

რისკთან დაკავშირებული ყველაზე რთული და საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებები მიიღება, როდესაც საჭიროა დასაბუთებული იქნეს საწარმოს რეკონსტრუქციის აუცილებლობა, საწარმოო სტრუქტურის არჩევა, ახალი პროდუქციის გამოშვებაზე გადასვლა და ა.შ. ბიზნესის ისტორია გვეუბნება, რომ არ შეიძლება რისკთან დაკავშირებული სერიოზული გადაწყვეტილებების მიღება ინტუიციურად, ზერელედ, მხოლოდ წინა გამოცდილებიდან გამომდინარე. გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ ცხოვრებისეული გამოცდილების საფუძველზე გარდაუვალი კრაზით მთავრდება.

გავარკვიოთ, თუ რა არის რისკი. ლექსიკოლოგების განმარტებით რისკი არის – ეკონომიკური საქმიანობის, არახელსაყრელი მდგომარეობის, ბაზარზე ფასების დაქვეითების, საწარმოო პირობების გაუარესების, მოთხოვნილების არასტაბილურობის შედეგად მოსალოდნელი მოგების, შემოსავლის, ქონების, ფულადი საშუალებების გაუთვალისწინებელი დანაკარგის მიღების საშიშროება; მიღებული სამეურნეო გადაწყვეტილების, მოქმედების შედეგად გაუთვალისწინებელი უარყოფითი შედეგის მიღების შესაძლებლობა. ჩვეულებრივ გამოჰყოფენ რისკის შემდეგ სახეობებს: საბანკო – რისკი; რომელსაც კომერციული ბანკები აწყდებიან; სავალუტო – რისკი უცხო ვალუტის კურსის გაუთვალისწინებელ ცვლილებასთან დაკავშირებული რისკი; საკრედიტო – კრედიტის დაუბრუნებლობის, არასრული დაბრუნების ან არდაბრუნების საშიშროებასთან დაკავშირებული რისკი; საინვესტიციო რისკი – საფონდო ფასეულობებში კაპიტალის ჩადების ან რესურსების გავრცელების შედეგად მოსალოდნელი ზარალის მიღება და ა.შ. [412]. კაცობრიობის გამოცდილება მოწმობს: ის, ვინც დროულად რისკავს, ის დიდ მოგებასაც იღებს. გავიხსენოთ ისტორიიდან დიდი პოლიტიკოსები, გაბედული მთავარსარდლები, უშიშარი მეწარმეები და ინჟინრები, და ბოლოს, მაგალითები საკუთარი ცხოვრებიდან. რისკი არც ჭირვეულობა და არც ლამაზი ჟესტია. ბევრ შემთხვევაში თავს ვერ ავარიდებთ რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებას, ეს უბრალოდ შეუძლებელია. შეუძლია თუ არა ფირმის ხელმძღვანელს, თავის დაზღვევის მიზნით, უარი თქვას მომგებიან შეკვეთაზე, რომლის შესრულებაც დაკავშირებულია დაუძლეველ ეკონომიკურ რისკთან? შეუძლია თუ არა ბიზნესმენს გადავიდეს ახალი საქონლის (მომსახურების) გამოშვებასა და რეალიზაციაზე, მომარაგებაში ჩავარდნების, ცუდი გასაღების, ამინდის ჭირვეულობისა და სხვა მიზეზების გათვალისწინების გარეშე? შეიძლება თუ არა წარმოების რადიკალური რეკონსტრუქცია, მისი სამეურნეო მექანიზმის გადაწყობა, ასეთი გადამწყვეტი ნაბიჯის მოულოდნელი შედეგებისგან სრული დაზღვევით? აუცილებელია, რა თქმა უნდა,

გაკეთდეს ყველაფერი, რათა შემცირდეს არასასურველი რისკი, მაგრამ, თუ გარდუვალი ხდება მასთან დაკავშირებული მოქმედებები, მაშინ საჭიროა ვისწავლოთ გათვლილად გარისკვა, ანუ დავეუფლოთ რისკის მეცნიერებასა და ხელოვნებას. უნდა შეგვეძლოს მკვეთრი საზღვრის გავლება გამართლებულ და გაუმართლებელ რისკს შორის, ანუ შევძლოთ იმ უპირატესობებით სარგებლობა, რომელსაც გვთავაზობს გონივრული რისკი.

იმისათვის რათა, გონივრულად, გათვლილად გავრისკოთ, საჭიროა გავერკვეთ, საიდან მოდის რისკი, რაში მდგომარეობს მისი მიზეზები.

რისკის სამი მიზეზი. სიტყვა «რისკი» ესპანურ-პორტუგალიური წარმოშობისაა და ნიშნავს «წყალქვეშა კლდეს», ანუ საშიშროებას. რისკის ქვეშ უნდა ვიგულისხმოდ «მოქმედება წარმატების იმედად, ბედნიერი დასასრულის იმედით». ამ განმარტებიდან ნათელია – რისკზე წასვლას გვაიძულებს გარემოებებში გაურკვეველობა: საჭიროა მოქმედება, მაგრამ როგორ – უცნობია. არასაკმარისი გარკვეულობის პირობებში არჩევანის გაკეთების შედეგი ნაცნობია ყველა იმათთვის, ვისაც უწევს გადაწყვეტილების მიღება. ამასთან, რაც მეტია გაურკვეველობა, მით მეტია რისკიც.

რისკის არსიდან გამომდინარეობს, რომ: ჯერ-ერთი, ის წარმოადგენს გაურკვეველ, უცნობ ვითარებაში მოქმედებებს, მეორე, რომ გარისკვა ღირს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა შესაძლებელია წარმატების მიღწევა (იმედი), და, მესამე, რისკის მოსალოდნელ დადებით შედეგს კანონზომიერი ხასიათი აქვს (ბედნიერი დასასრული). მაშ ასე, რისკის მახასიათებლებია: გაურკვეველობა, წარმატების მოლოდინი და ბედნიერი დასასრულის იმედი.

რა არის იმ გაურკვეველობის მიზეზები, რომელიც წარმოშობს რისკს?

პირველი მიზეზი – არცოდნა, ანუ გარემომცველი სამყაროს შესახებ არასრული, არასაკმარისი ცოდნა. ამ სიძნელეს ადამიანი შეეჯახა დიდი ხნის წინ, იმ შორეულ დროში, როცა პირველად დაიწყო გააზრებული გადაწყვეტილებების მიღება. მაშინაც გაურკვეველობა იყო დაბრკოლება ნებისმიერი წამოწყებისათვის. ბუნების კანონების არცოდნა ხელს უშლიდა სამრეწველო საქმიანობას, მეურნეობის ეფექტურად მართვას. და ადამიანებმა დაიწყეს თავისი ცხოვრებიდან გაურკვეველობის მთელი ძალდონით განდევნა. კაცობრიობის განვითარების ისტორია – ეს, ყველაფერთან ერთად, გაურკვეველობასთან ბრძოლის ისტორიაა. ბუნების რთულ მოვლენებში კანონზომიერების დადგენით, მეცნიერება სულ უფრო ავიწროვებდა ამ გაურკვეველობის მოქმედების სფეროს: მდინარეთა დინების მიზეზებისა და ასტრონომიული მოვლენების დადგენამ, მსოფლიო მიზიდულობის კანონის აღმოჩენამ და ფოლადის დნობამ მნიშვნელოვნად შეამცირა გაურკვეველობა. იყო მისგან თავის სრულად დაღწევის მცდელობაც. გამოჩენილი ფრანგი მეცნიერი პ. ლაპლასი (XVIII-XIX ს.) თვლიდა, რომ სამყაროში ყველაფერი განსაზღვრულია. საჭიროა მხოლოდ სამყაროს კარგად შესწავლა – და გაურკვეველობა გაქრება. დღეს ამაზე არავინ დავობს.

მეორე მიზეზი. არცოდნა, საქმეში ჩაუხედაობა – გაურკვეველობის ერთადერთი მიზეზი არ არის. დავუშვათ, ჩვენ კარგად ინფორმირებული ვართ ამა თუ იმ მოვლენის შესახებ და ვითარება ჩვენთვის ცნობილია. ვიქნებით კი დარწმუნებული იმაში, რომ ყველაფერი კარგად იქნება? სამწუხაროდ, არ არის გამორიცხული, რომ ამინდი მოულოდნელად შეიცვლება, მექანიზმი მწყობრიდან გამოვა, საწარმოს ეკონომიკაში მოხდება მკვეთრი გაუარესება. ჩვენს გეგმებში მზადაა ჩაერიოს ვიღაც ძლიერი და მზაკვარი. გაურკვეველობის ამ ახალი წყაროს სახელია – **შემთხვევითობა.**

შემთხვევითობას ჩვენ ვუწოდებთ იმას, რაც მსგავს პირობებში ერთნაირად არ ხდება, თანაც წინასწარ ვერ განსაზღვრავ, როგორ იქნება ამჯერად. თითოეული შემთხვევის

დაგეგმვა შეუძლებელია. და რადგანაც არ ვიცით, რას გამოიწვევს შემთხვევითობა, ბუნებრივია რისკიც ჩნდება.

ამგვარად, ჯერჯერობით აღვნიშნეთ გაურკვეველობისა და მასთან დაკავშირებული რისკის ორი მიზეზი: არცოდნა და შემთხვევითობა. არის მესამეც: უკუქმედება. მაგალითად, უკუქმედება ჩნდება საწარმოს რესურსებით უზრუნველყოფის გეგმის გაურკვეველობის, მიმწოდებლების მიერ სახელშეკრულებო ვალდებულებების დარღვევის, ტექნიკის ავარიის დროს. შეიძლება თქვენს წამოწყებებს ხელი შეუშალოს აგრეთვე პროდუქციაზე მოთხოვნის გაურკვეველობამ და მის გასაღებაში სიძნელებებმა. ე.წ. კონფლიქტურ სიტუაციებში უკუქმედებას ხშირად მივყევართ რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებამდე. ასეთი სიტუაციების მაგალითებია კონფლიქტები ტვირთის გამგზავნისა და მიმღებს, მშენებელსა და შემკვეთს შორის, შრომითი კონფლიქტები კოლექტივში, ავარიის შედეგების გარჩევები – ერთი სიტყვით, ყველა ის შემთხვევა, როცა მხარეთა ინტერესები არ ემთხვევა.

რისკის შესწავლისას, არ შეიძლება გვერდი ავუაროთ საზღვარგარეთის, პირველ რიგში ამერიკელების, კერძოდ კი, წარმატებული ბიზნესმენების მიერ რისკთან დაკავშირებულ სასარგებლო გამოცდილებას.

2. როგორ რისკავენ ამერიკელები

ამერიკელ მენეჯერებს ისევე ესმით რისკის არსი, როგორც ჩვენ. ბიზნესის შესახებ აშშ-ში გამოშვებულ, ერთ-ერთ წიგნში რისკი ეწოდება «რაიმე საქმიანობის შედეგად ზარალის ან ზიანის მიღების შანსს.» მაგრამ ჩვენგან განსხვავებით, ამერიკელმა მენეჯერებმა უკვე დიდი ხანია შემოიღეს პრაქტიკაში ეკონომიკური რისკი და მას უზარმაზარ ყურადღებას უთმობენ. ამერიკელების «რისკისადმი სიყვარულში» თავისი როლი ითამაშა როგორც თავისუფალი მეწარმეობის საბაზრო სისტემასთან დაკავშირებულმა ობიექტურმა მიზეზებმა, ისე ცხოვრების მჩქეფარე დინებით ახალ სამყაროში გადასროლილი ემიგრანტი წინაპრებისგან შთამომავლობით მიღებულმა ამერიკელებისათვის დამახასიათებელმა სამეწარმეო, ხანდახან კი ავანტიურულმა მარიფათმა. არსებობისათვის სასტიკი ბრძოლისა და მწვავე კონკურენციის პირობებში რისკის თავის არიდება იწვევს გარდაუვალ დამარცხებას.

ამერიკელი მენეჯერები ანსხვავებენ რისკის ორ სახეობას.

პირველი – **გარდაუვალი რისკი**, რომელიც შეიძლება წინასწარ გავითვალისწინოთ და გადავებაროთ სადაზღვევო კომპანიებს, მათთან ქონების დაზღვევის შესახებ ხელშეკრულების დადებით. აქ შედის მიწისძვრის, ხანძრის, წყალდიდობის და სხვა სტიქიური უბედურებების, ავარიების, ბიზნესის საქმიანობის რაიონში საომარი მოქმედებების, ქურდობის, სახალხო მღელვარების, ტვირთის ტრანსპორტირების დროს დაკარგვის რისკი. აქვია ფირმის მუშაკთა არაპატიოსანი და დაუდევარი მოქმედებების, აგრეთვე პარტნიორებისგან ვალდებულებების დარღვევის შედეგად დაკარგვის რისკი. ცალკე დაიზღვევა საქმიანი აქტიურობის შეჩერების, საწარმოს მენეჯერებისა და თანამშრომლების გარდაცვალების ან ავადმყოფობის გამო დაკარგვის რისკი. ყველა ეს რისკი დაიზღვევა სადაზღვევო კომპანიების (ძირითადად, კერძო) განშტოებული ქსელით. გათვალისწინებულია ომის, სახალხო მღელვარების, ხანძრის, მიწისძვრის და სხვა სტიქიური უბედურებით გამოწვეული დანაკარგების დაზღვევა. ხდება ნებისმიერი სატრანსპორტო საშუალებით ტვირთის გადატანის დაზღვევა. გაიცემა სადაზღვევო პოლისები პერსონალის დაუდევრობის, ფირმის საქმიანი აქტიურობის შეჩერების გამო

დანაკარგის ასანაზღაურებლად, აგრეთვე გაიცემა კომპენსაცია საწარმოს ხელმძღვანელისა და პერსონალის ავადმყოფობის, უბედური შემთხვევის ან გარდაცვალებით მიყენებულ დანაკარგზე.

მომსახურე პერსონალის არაპატიოსანი ქცევის დაზღვევისას შესაძლებელია სადაზღვევო კომპანიაში ე.წ. «პატიოსნების ბონის», ხოლო პარტნიორების მიერ ვალდებულებების შეუსრულებლობისას – «გარანტიის ბონის» შექმნა. მედიაში არა ერთხელ უცნობებიათ მოკრივეების მიერ თავისი ხელების, მორბენლების მიერ – ფეხების, მომღერლების მიერ – ხმების, კინომსახიობების მიერ – მომაჯადოებელი ღიმილის დაზღვევის შესახებ. დაზღვევის პირობები წინასწარ განისაზღვრება.

ბიზნესში რისკის მეორე ტიპი უფრო მნიშვნელოვანია. ის დაკავშირებულია **თვით ბიზნესის პროცესის გაურკვევლობასთან**. მას მიეკუთვნება საქონელსა და მომსახურებაზე საბაზრო მოთხოვნისა და მიწოდების გაუთვალისწინებელი ცვლილების, აქციებისა და სხვა ფასიანი ქაღალდების მსოფლიო კონიუნქტურის ცვლილების, ბირჟაზე ფასების თამაშის, მოდის ცვლილების, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მოულოდნელი მიღწევის და ა.შ. გამო ზარალის რისკი. ყველა ეს მიზეზი ვერ აღმოიფხვრება და ზარალს ვერანაირი დაზღვევა ვერ აანაზღაურებს. ბიზნესის გაურკვევლობის შედეგებისგან თავის დაცვის ერთადერთი საშუალებაა – უარი თქვათ მის წარმოებაზე არასრული ინფორმირებულობის ან სრული უაზრობის პირობებში. ამიტომაც, ამერიკელი მენეჯერები, ისევე როგორც მათი კოლეგები სხვა ქვეყნებიდან, ბიზნესის რისკთან დაკავშირებულ მთელ რიგ სერიოზულ ღონისძიებებს ღებულობენ. აი, ზოგიერთი მათგანი:

1. ხდება კვალიფიციური და ტექნიკურად კარგად აღჭურვილი საინფორმაციო სამსახურის ორგანიზება. გულდასმით შეისწავლიან მდგომარეობას ბაზარზე, კონკურენტების საქმიანობას, სამომხმარებლო მოთხოვნას, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის შესაძლებლობებს.
2. იქმნება პროგნოზირების სამსახური, რომელიც საშუალებას აძლევს ბიზნესმენს ჩაიხედოს ხვალინდელ დღეში, თვალი მიადევნოს ბაზრის განვითარების ტენდენციებს (მოთხოვნა, შემოთავაზებები, ფასები და ა.შ.), წარმოების ახალი საშუალებების, ახალი მასალებისა და ტექნოლოგიების გამოჩენას.
3. ხდება საქონლის, საწარმოო სიმძლავრეების ზომიერად საკმარისი რეზერვის შექმნა, რაც ბაზრის კონიუნქტურის მკვეთრი ცვლილებებით გამოწვეული დანაკარგების თავიდან აცილების საშუალებას იძლევა.

ზოგადი ხასიათის ამ ღონისძიებებთან ერთად, ხორციელდება მთელი რიგი ძალისხმევა საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებით რისკის შესამცირებლად.

იმისათვის, რათა შემცირდეს ბიზნესის მთავარი მიმართულებების არასწორი არჩევის რისკი, ტარდება პროექტების საგულდაგულო ექსპერტიზა, გაითვლება ვარიანტები კომპიუტერზე მათემატიკური მოდელების აგების საშუალებით, ტარდება მაღალი კლასის ექსპერტიზა.

ფინანსური ცდომილების მინიმუმამდე დასაყვანად, საშუალებების დამღუპველი გაყინვის თავიდან ასაცილებლად, ინვესტიციების ნაწილი გადაეცემა სხვა ფირმებს, რაც პროექტების რეალიზაციის ვადების შემცირებისა და საჭირო მიმართულებით ძალისხმევის კონცენტრირების საშუალებას იძლევა.

გარდაუვალი კომერციული რისკის შესამცირებლად ტარდება ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების საგულდაგულო ბალანსირება, კაპიტალდაბანდებების რენტაბელობის ასამაღლებელი ღონისძიებები.

საბაზრო კონიუნქტურის (მოთხოვნა, მიწოდება, ფასი) გაურკვევლობისა და არაპროგნოზირებადობის, ეკონომიკური არასტაბილურობისა და მოდის ცვლილებებისგან ბიზნესის დასაცავად ტარდება მარკეტინგული ღონისძიებები, რომელიც გულისხმობს ბაზრის გულდასმით შესწავლას, ეფექტურ რეკლამას, აგრეთვე საქმიანობის მუდმივ პროგნოზირებასა და დაგეგმვას.

მიმდინარეობს მუდმივი მუშაობა კონკურენტების საწინააღმდეგო ქმედებების გამო ზარალის რისკის შესამცირებლად, რისთვისაც ხდება ამ ქმედებების გამოვლენა და შესწავლა, საწარმოს მთელ საქმიანობაში კონკურენციის შესაძლებელი შედეგების სკურპულოზური აღრიცხვა და მათი გასანეიტრალელებელი ღონისძიებების მიღება.

რესურსების (ფული, პერსონალი, ნედლეული, მასალა, სატრანსპორტო საშუალებები) არაოპტიმალური განაწილების შედეგების მინიმუმამდე დასაყვანად ტარდება შესაბამისი ღონისძიებები: ოპტიმალური გეგმების გაანგარიშება და რეალიზაცია.

მენეჯერებისა და სხვა პერსონალის შეცდომების, ცუდი სამემსრულებლო დისციპლინისა და მცირე ინიციატივის გამო რისკის შესამცირებლად დგინდება მუდმივად მომქმედი კონტროლისა და მატერიალური სტიმულირების სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია თითოეული მუშაკის შრომითი საქმიანობის მოტივების შესწავლაზე, ტარდება ღონისძიებები მათ გასააქტიურებლად, კეთილგანწყობილი ფსიქოლოგიური კლიმატის დასამყარებლად და სხვა.

მოულოდნელი ეკონომიკური და პოლიტიკური ძვრების, სტიქიური უბედურებების, ეკოლოგიური კატასტროფებისგან გამოწვეული ზარალის რისკის შესამცირებლად საჭიროა ამ გარემოებების სიტუაციური მართვის წინასწარი გათვალისწინება. თითოეულმა მენეჯერმა და მუშაკმა უნდა იცოდეს, რა უნდა აკეთონ მათ ასეთ სიტუაციაში.

სამეურნეო, შრომითი და სხვა კანონმდებლობის მოულოდნელი და გაუთვალისწინებელი ცვლილებებით გამოწვეული შედეგების რისკის შესამცირებლად ტარდება მუდმივი მუშაობა არა მხოლოდ მომქმედი დოკუმენტების ტექსტების, არამედ მათი თეორიული საფუძვლების შესასწავლად, მათი ტრანსფორმაციის გზების პროგნოზირებისათვის. ამ მუშაობაში ჩართული არიან მეცნიერები, კანონმდებლები, საგადასახადო ინსპექციის მუშაკები, სამართალდამცავი ორგანოების წარმომადგენლები. ტყუილად კი არ არიან აშშ-ში იურისტები დიდ პატივში: მენეჯერთა უმრავლესობას იურიდიული განათლება აქვთ.

ყველა ამერიკელი მენეჯერი ფლობს რაციონალური რისკის მეთოდებს, იციან მისი გამოთვლების ჩატარება, არასასურველი შედეგების შემცირება. აშშ-ში ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული და ჩვენს ქვეყანაში თითქმის უცნობი რისკის დაზღვევის მეთოდია ე.წ. ხეჯირება (რაც ნიშნავს დანაკარგებისგან თავის დაზღვევას). ხეჯირების აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ ბირჟაზე საქონლის ყიდვა-გაყიდვის კონტრაქტის დადებისას, გარიგების მონაწილენი წინასწარ თანხმდებიან საქონლის განსაზღვრულ რაოდენობაზე მკაცრად განსაზღვრულ ფასში. ამასთან, მითითებული ვადის განმავლობაში გარანტირებულია გადახდა და მოცემული თანხის მიღება, მომავალში ფასების ნებისმიერი ცვლილების პირობებში.

აშშ-ში რისკის შედეგად დანაკარგების შემცირების გავრცელებული საშუალებაა თვითდაზღვევის მეთოდი, როცა ფირმა ქმნის სპეციალურ სარეზერვო ფონდს ზარალის

შემთხვევისათვის, მათი შემდგომი ანაზღაურების მიზნით. ამასთან, დაზღვევა ვრცელდება საწარმოს ქონების მხოლოდ ნაწილზე. მსგავსი დაზღვევა უფრო მომგებიანია ფირმისთვის, ვიდრე ამ მიზნით სადაზღვევო კომპანიის მოწვევა. გარდა ამისა, თვითდაზღვევა უფრო მომგებიანია ნაკლებად მოსალოდნელი დანაკარგების დროს, მაგალითად, როდესაც ფირმას აქვს ქონების მრავალი ერთნაირი ტიპის ერთეული. მაგალითად, ტრანსნაციონალური ნავთობკომპანიები ფლობენ რამდენიმე ასეულ ტანკერს. წელიწადში ერთი ტანკერის დაკარგვის ალბათობა ძალიან მცირეა. ამიტომაც კომპანიას ურჩევნია არ დააზღვიოს ისინი სადაზღვევო კომპანიაში, ხოლო ზარალი აანაზღაუროს საკუთარი სახსრებიდან. ეს მნიშვნელოვნად იაფია, ვიდრე ყველა ტანკერის დაზღვევის გადახდა.

სარისკო სიტუაციებში მოქმედება მენეჯერისგან მოითხოვს ცოდნასა და მიზანმიმართულ მუშაობას. მსხვილ ამერიკულ ფირმებში არსებობს სპეციალური, ჩვენთვის კი ახალი თანამდებობა – რისკის მენეჯერი.

თუმცა, დავუბრუნდეთ ჩვენს სინამდვილეს. როგორია ჩვენთან რისკისადმი დამოკიდებულება? ამართლებს თუ არა კანონმდებლობა მეწარმესა და მენეჯერს, იმ შემთხვევაში თუ სარისკო მოქმედებების გამო საწარმოს ზარალი მიაყენა?

3. უფლება რისკზე

მთავარი კითხვა, რომელსაც უნდა უპასუხოთ იურისტებმა – მოსდევს თუ არა რისკთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებას გამრისკავის (მაგალითად, მენეჯერის პასუხისმგებლობა მესაკუთრის წინაშე) მატერიალური პასუხისმგებლობა, მხოლოდ იმის საფუძველზე, რომ ის რისკზე წავიდა? სხვა სიტყვებით: არის თუ არა რისკი წინასწარგანზრახული დანაშაულის თავისებური სახე, რომელსაც უნდა მიჰყვეს პასუხისმგებლობა? ამ კითხვაზე სამართალმცოდნე თითქმის ერთსულოვნად პასუხობენ: გარკვეულ შემთხვევებში რისკის შესახებ გადაწყვეტილება არ ატარებს არავითარ ბრალეულობას. ამ შემთხვევაში, რისკის სამართლებრივი გაგება ნიშნავს, გადაწყვეტილების მიმღების მხრივ, სამართლებრივი მოქმედებების ან მოვლენების მოსალოდნელი რეზულტატის შედეგად არახელსაყრელი შედეგების დაშვებას. აქედან გამომდინარე, რისკი გამართლებულია იმ შემთხვევაში, თუ მასთან დაკავშირებული მოქმედებები სამართლებრივია, ხოლო მიღებული უარყოფითი შედეგი – მიყენებული ზარალი არის იმ მიზეზების შედეგი, რომლებიც, ჯერ-ერთი, არ არის დამოკიდებული გადაწყვეტილების მიმღებზე და მეორეც, მის მიერ წინასწარ განსაზღვრული ვერ იქნება. საჭიროა დაწვრილებით განვიხილოთ ის გარემოებები, რომლებიც ამართლებენ რისკს და აცილებენ ბრალს გადაწყვეტილების მიმღებს რისკის უარყოფითი შედეგების გამო.

სამართლებრივი ქმედებების ქვეშ იგულისხმება კანონიერი, სახელმძღვანელო დოკუმენტების დებულებების, წესების და ა.შ. შესაბამისი ქმედებები.

სამართლებრივი მოქმედების რისკი ყოველთვის გამართლებულია, სამართლებრივი ქმედებები არ არის დაკავშირებული უარყოფით ან დადებით შედეგთან. პრინციპს «გამარჯვებულებს არ ასამართლებენ» არა აქვს არანაირი კავშირი რისკის სამართლებრიობასთან. კანონიერი ქმედებები სამართლებრივად ითვლება იმ შემთხვევაშიც, როცა მისი შედეგი უარყოფითია, დაკავშირებულია გარკვეულ დანაკარგებთან, ზარალთან და ა.შ.

შრომითი კოდექსის შესაბამისი სტატია უნდა მიუთითებდეს, რომ დაუშვებელია მუშის ან მოსამსახურის პასუხისმგებლობაში მიცემა იმ ზარალის გამო, რომელიც

შეიძლება მივაკუთვნოთ ნორმალურ საწარმოო-სამეურნეო რისკს. რა არის საწარმოო-სამეურნეო რისკის ცნება: მაგალითად, მუშაკმა არ უნდა აგოს პასუხი მოცემულ მომენტში გამართლებული მუშაობის ახალი ტექნიკური ხერხების გამოცდისას მომხდარი ზარალის გამო, თუ ეს ღონისძიებები ტარდება დადგენილი წესის მიხედვით.

რამდენადაც, სამართლებრივი რისკის მსგავსი განმარტებისას მაინც შენარჩუნებულია გაურკვეველობის საკმარისი დოზა, სამართალმცოდნეობა გვთავაზობს ვისარგებლოთ რისკის სამართლებრიობის კონკრეტული ნიშნებით. რისკი სამართლებრივია მხოლოდ შემდეგი ოთხი პირობის ერთდროული არსებობისას:

1. რისკი უნდა შეესაბამებოდეს იმ მიზნის მნიშვნელობას, რისთვისაც ის ხორციელდება;
2. ამ მიზნის მიღწევა შეუძლებელია ჩვეულებრივი, არასარისკო საშუალებებით;
3. რისკი არ უნდა გადადიოდეს აშკარა ზარალში;
4. რისკის ობიექტები, როგორც წესი, უნდა იყოს მატერიალური, ნივთობრივი და არა ადამიანის სიცოცხლე და ჯანმრთელობა.

ამ პირობათაგან თუნდაც ერთის დარღვევა გამორიცხავს საწარმოო რისკის სამართლებრიობას.

გამართლებული რისკის პირობებად განსაკუთრებით განიხილება ობიექტურად შემთხვევითი და ობიექტურად შეუძლებელი მოქმედებების შესაძლებელი რეზულტატის არახელსაყრელი შედეგები. როგორც ვიცით, შემთხვევა პრაქტიკულად ნებისმიერი მოვლენის გარდაუვალი და კანონზომიერი თანამგზავრია. ანუ, წინასწარ ერთმნიშვნელოვნად განვჭვრიტოთ თითოეული გადაწყვეტილების, მათ შორის რისკთან დაკავშირებულიც, ზუსტი შედეგი, მთელ რიგ შემთხვევებში, შეუძლებელია. თუმცა, ეს ხელს არ უშლის, დავადგინოთ და გონივრულად გამოვიყენოთ შემთხვევითობის კანონზომიერებანი, თუ ამა თუ იმ შემთხვევითი მოვლენის შანსის ზომად განვსაზღვრავთ დადგომის ზომასა და რიცხვს. ამასთან, აუცილებელია განვასხვავოთ ადამიანის ცნობიერებასთან დაკავშირებული ცნების «შემთხვევა» სუბიექტური მნიშვნელობა ჩვენგან დამოუკიდებლად არსებული, ობიექტური შემთხვევისაგან.

სამართლის მიერ *სუბიექტური შემთხვევა* განიმარტება როგორც ბრალის საპირისპირო ცნება («მე დამნაშავე არა ვარ, რადგანაც ეს შემთხვევით მოხდა»). *ობიექტური შემთხვევა* არ არის დამოკიდებული ჩვენს ცნობიერებაზე, ის წარმოადგენს აუცილებლობის გამოვლენის ფორმას. ამიტომაც ობიექტურად - შემთხვევითი მოვლენები შეიძლება წინასწარ განისაზღვროს საკმაო სიზუსტით.

თუმცა ამ გათვლების ხასიათი განსხვავდება არა შემთხვევითი მოვლენების გათვლებისაგან. მაგალითად, წინასწარ ზუსტად ვერ განსაზღვრავ, ექნება თუ არა დეტალს რაიმე წუნი, როდის მოხდება ავარია, ხანძარი ან როდის გამოვა მწყობრიდან მნიშვნელოვანი მექანიზმი. თუმცა, თუ გამოვიყენებთ შემთხვევითობის კანონს – ალბათობის თეორიას, შეიძლება წინასწარ მთელი გარკვეულობით გამოვთვალოთ, მაგალითად, რომ ას დეტალში ერთი წუნიანი იქნება (რისკი 2%). რას გვამლევს ეს ციფრი რისკის კანონზომიერობის თვალსაზრისით? მასობრივ შემთხვევით მოვლენებში ამა თუ იმ მოვლენის დადგომის საშუალოდ მოსალოდნელ რიცხვზე დაყრდნობით შეიძლება მსჯელობა რისკთან დაკავშირებული მოქმედებების მიზანშეწონილობის შესახებ. თუ გვეცოდინება, რომ მოცემულ საწარმოო სიტუაციაში ტექნიკური რისკი შეადგენს 1 %-ს, შეიძლება ზუსტად განისაზღვროს კონტროლის ზომები, რომლებიც გამორიცხავენ წუნდებული დეტალის საპასუხისმგებლო ხელსაწყოში ან მექანიზმში მოხვედრას. ამ ღონისძიებების არგატარება კვალიფიცირდება როგორც არაკანონზომიერი.

უკანასკნელ მაგალითში გამოყენებულია ალბათობის თეორიაში ცნობილი *პრაქტიკული დარწმუნებულობის პრინციპი*. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ თუ იმ მოვლენის ალბათობა, რომლის შედეგიც არის ზარალის მიყენება, ერთთან ახლოსაა, მაშინ შეიძლება ვილაპარაკოთ მის უტყუარობაზე. თუ კი ალბათობა ნულთან ახლოსაა, მაშინ საუბრობენ ასეთი მოვლენის შეუძლებლობაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ შესაძლებელია გამოითვალოს ალბათობა რისკთან დაკავშირებული მოქმედებების გამოსავლისა და ის ახლოსაა 100 % ან 0 %-თან, მაშინ, მიუხედავად ამ გამოსავლის შემთხვევითი ხასიათისა, ის შეიძლება ჩაითვალოს პრაქტიკულად განსაზღვრულად. ტექნიკური სისტემის მწყობრიდან გამოსვლა, რა თქმა უნდა, შემთხვევითი მოვლენაა. ამასთან, თუ გამოთვლები გვიჩვენებენ, რომ თუ ასეთი შემთხვევის ალბათობა ერთთან ახლოსაა, სისტემის მწყობრიდან გამოსვლა გარდაუვალია და შესაბამისად, რისკი გაუმართლებელია. მეორეს მხრივ, თუ გამოთვლა გვიჩვენებს, რომ ასეთი შემთხვევის ალბათობა პრაქტიკულად ნულის ტოლია, მაშინ ეს შემთხვევა შეიძლება ჩაითვალოს შეუძლებლად, ხოლო რისკი სრულიად გამართლებულად.

მთელ რიგ შემთხვევებში რისკის ქვეშ იგულისხმება «ზუსტი გათვლების გარეშე რაიმე მიზნის მისაღწევი მოქმედებები». მსგავსი ფორმულირება არასაკმარისია, რადგანაც «ნეგატიური» რისკის გვერდით არსებობს «პოზიტიური» რისკიც: გარკვეულ პირობებში რისკი შეიძლება არა მარტო დასაშვები, არამედ მიზანშეწონილი და სასარგებლოც იყოს. თანაც ასეთი რისკის აუცილებელი დამახასიათებელი ნიშანია არა გაუთვლელიობა, არამედ, პირიქით, ზუსტი გათვლები.

ბიზნესმენისათვის აუცილებელია იურისტთან ერთობლივი მუშაობა არა მხოლოდ რისკის პრობლემებთან დაკავშირებით.

4. რისკის სამართლებრივი შეფასება

საბაზრო ეკონომიკა _ ეს საკუთრებისა და მესაკუთრეთა ეკონომიკაა (ისევე, როგორც გუნდურ-ადმინისტრაციული ეკონომიკა _ ხელმძღვანელთა ეკონომიკა). საკუთრების საკითხები წყდება არა ადმინისტრაციული მმართველობის კორიდორებში, არამედ სასამართლოში, ანუ იქ, სადაც გადამწყვეტი სიტყვა ეკუთვნის სამართლებრივი საკითხების სპეციალისტებს _ იურისტებს.

მართლმსაჯულება ხორციელდება საქართველოს კოსტიტუციისა და კანონების შესაბამისად, რომელიც განსაზღვრავს საქართველოს სასამართლო სისტემას.

მართლმსაჯულება აღესრულება საკონსტიტუციო, უზენაესი, და ა.შ. სასამართლოების საშუალებით. საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში ბიზნესმენის ინტერესებს, როგორც წესი, უნდა იცავდეს საარბიტრაჟო სასამართლო, ორგანო, რომელიც სპეციალურად იქმნება ბიზნესმენტა შორის ეკონომიკური დავის განსახილველად და გადასაწყვეტად¹.

სასამართლოში საქმის განხილვისას ბიზნესმენებს შეუძლიათ ისარგებლონ ადვოკატების მომსახურებით. სასამართლოში საქმის წარმოების გარდა, ადვოკატებს შეუძლიათ გაუწიონ კონსულტაციები ბიზნესმენებს და იყვნენ მათი ინტერესების დამცველები. ადვოკატები გაერთიანებულნი არიან სამართლებრივი მომსახურების მიზნით, ნებაყოფლობით საფუძველზე შექმნილ პროფესიულ კოლექტივებში _

¹ საქართველოში საარბიტრაჟო საქმიანობას არეგულირებს «საქართველოს კანონი კერძო არბიტრაჟის შესახებ» (17.04.1997 წ.)

საადვოკატო კოლეგიაში. იგივე მიზნით ხდება იურიდიული ფირმების, კონსულტაციების, ბიუროების, კოოპერატივების და ა.შ. შექმნა. ადვოკატების მომსახურება ანაზღაურდება ბიზნესმენის მიერ, ხელშეკრულების საფუძველზე.

სამეწარმეო საქმიანობის სამართლებრივ რეგულირებაში განსაკუთრებული როლი ეკუთვნის საარბიტრაჟო სასამართლოს. მხედველობაშია მისაღები, რომ საარბიტრაჟო სასამართლო წარმოადგენს ერთადერთ სახელმწიფო ორგანოს, რომელსაც აქვს უფლება განიხილოს და გადაწყვიტოს ეკონომიკური დავა ორგანიზაციებს – იურიდიულ პირებს, აგრეთვე მცირე ბიზნესმენებს შორის.

საარბიტრაჟო სასამართლო პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

- საქმის აღძვრა;
- მასალების მომზადება სასამართლო სხდომაზე განსახილველად;
- სასამართლო სხდომა;
- სასამართლოს გადაწყვეტილების შესაძლებელი გადახედვა (აპელაციის, კასაციის, ახალი გარემოებების და ა.შ. გამო);
- სასამართლო გადაწყვეტილების აღსრულება.

საარბიტრაჟო სასამართლო პროცესში მონაწილეობენ:

- მოსარჩელე და მოპასუხე (მათ უწოდებენ «მხარეებს»);
- მესამე პირები, რომლებსაც აქვთ საკუთარი პრეტენზიები დავის საგანთან დაკავშირებით;
- პროკურორი;
- ადვოკატი;
- ხელისუფლების და სხვა, სხვისი ინტერესების კანონიერად დამცველი ორგანოები (პოლიცია, საგადასახადო პოლიცია, სხვა სამართალდამცავი დაწესებულებები);
- მოწმეები, თარჯიმნები, ექსპერტები, მხარეთა წარმომადგენლები.

ბიზნესმენის დარღვეული უფლებების დაცვა ხორციელდება მის მიერ საარბიტრაჟო სასამართლოში შეტანილი სარჩელის საფუძველზე, სადაც იგი წერილობით ფორმაში წარმოადგენს თავის ეკონომიკურ მოთხოვნებს მეორე – მოპასუხე მხარის მიმართ. საარბიტრაჟო სასამართლოს ამოცანაა – შეამოწმოს წარმოდგენილი მოთხოვნების საფუძვლიანობა და კანონიერება და მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილება.

სარჩელი შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს როგორც საკუთრივ მოსარჩელის, ისე მინდობილობით მომქმედი მისი წარმომადგენლის მიერ.

საარბიტრაჟო საქმე სასამართლომ უნდა განიხილოს სარჩელის შეტანიდან ორი თვის განმავლობაში.

საარბიტრაჟო სასამართლოს გადაწყვეტილებაზე აპელაციის შეტანა შეიძლება ერთი თვის განმავლობაში უფრო მაღალი ინსტაციის საარბიტრაჟო სასამართლოში, რომელიც კვლავ განიხილავს საქმეს მხარეთა, პროკურორის, მოწმეთა და ა.შ. მონაწილეობით. სააპელაციო ინსტანციის სასამართლო ვალდებულია ერთი თვის განმავლობაში განიხილოს აპელაცია და მიიღოს ერთ-ერთი შესაძლებელი გადაწყვეტილება: დატოვოს სასამართლოს გადაწყვეტილება ცვლილების გარეშე, შეცვალოს იგი მთლიანად ან ნაწილობრივ ან შეწყვიტოს საქმის წარმოება.

სააპელაციო ინსტანციის სასამართლოს გადაწყვეტილებაზე ერთი თვის ვადაში შეიძლება შეტანილ იქნას საჩივარი – კასაცია უფრო მაღალი ინსტანციის სასამართლოში. კასაცია აპელაციისგან იმით განსხვავდება, რომ უფრო მაღლა მდგომი სასამართლო განიხილავს საქმის მხოლოდ ფორმალურ მხარეს. ამასთან, ყველა მხარის დასწრება სავალდებულო არ არის. საკასაციო საჩივრის განხილვისათვის დათმობილია ერთი თვე.

და ბოლოს, არსებობს საქმის გადახედვის კიდევ ერთი შესაძლებლობა – მეთვალყურეობის წესით, ამის უფლების მქონე სახელმწიფო ორგანოების მიერ, როგორც თანამდებობის პირების პროტესტის, ისე საკუთარი ინიციატივის საფუძველზე. ამასთან, სასამართლო გადაწყვეტილების გადახედვის შესაძლებლობა არ არის ვადაში შეზღუდული.

საარბიტრაჟო პროცესი მთავრდება სასამართლო გადაწყვეტილების შესრულებით. ამისათვის საარბიტრაჟო სასამართლო გაცემს სააღმსრულებლო ფურცელს – დოკუმენტს, რომლის შესრულება სავალდებულოა ყველა დაწესებულების, ორგანიზაციების, თანამდებობის პირებისა და მოქალაქეებისათვის საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე. სააღმსრულებლო ფურცელი შესასრულებლად შეიძლება წარდგენილ იქნეს საარბიტრაჟო სასამართლოს გადაწყვეტილების ძალაში შესვლიდან არა უგვიანეს ექვსი თვის განმავლობაში.

5. ქონება და საქმიანობის დაზღვევა

ბიზნესმენის ცხოვრების ერთ-ერთი ჩრდილოვანი მხარეა მძიმე შრომით მოპოვებული კაპიტალის დაკარგვის მუდმივი მუქარა, შიშიც კი. ამ შიშის საუკეთესო წამალია ქონებისა და საქმიანობის დაზღვევა.

დაზღვევის ქვეშ იგულისხმება იურიდიული და ფიზიკური პირების (დამზღვევების) დამოკიდებულება ქონებრივი ინტერესების დასაცავად ზარალის მომტანი გარკვეული მოვლენების (დასაზღვევი შემთხვევები) დადგომისას. ხორციელდება სადაზღვევო შენატანების საფუძველზე ფორმირებული ფულადი ფონდების ხარჯზე.

დაზღვევა ხორციელდება დამზღვევსა და სადაზღვევო ორგანიზაციას შორის დადებული ქონებრივი ან პირადი დაზღვევის ხელშეკრულების საფუძველზე.

სადაზღვევო მომსახურება გამოდის საქონლის, ყიდვა-გაყიდვის ობიექტის როლში, რომელზედაც ყალიბდება მოთხოვნა და მიწოდება სადაზღვევო ბაზარზე.

დასაზღვევებად გამოდიან იურიდიული და ფიზიკური პირები, რომელთაც აქვთ დაზღვევის ინტერესი და შედიან დამზღვევებთან ურთიერთობაში შეთანხმების ან კანონის ძალით.

დამზღვევებად გამოდიან სხვადასხვა საორგანიზაციო-სამართლებრივი ფორმის იურიდიული პირები, რომელთაც აქვთ ნებართვა (ლიცენზია) შესაბამისი სახის დაზღვევაზე.

სადაზღვევო თანხა – ეს არის ფულადი თანხა, რომელსაც დამზღვევი უხდის დასაზღვევს სადაზღვევო შემთხვევის დადგომისას. მისი სიდიდე განისაზღვრება **სადაზღვევო ხელშეკრულებით**.

ქონების ან ბიზნესის რისკის დაზღვევისას (თუ სადაზღვევო ხელშეკრულებით არ არის გათვალისწინებული სხვა რამ) სადაზღვევო თანხა არ უნდა ამეტებდეს მის ნამდვილ ღირებულებას (სადაზღვევო ღირებულებას). **სადაზღვევო ღირებულებად** ითვლება ქონების ნამდვილი ღირებულება სადაზღვევო ხელშეკრულების დადების დღეს და მისი

განლაგების ადგილზე, ხოლო სამეწარმეო რისკისთვის – ზარალი სამეწარმეო საქმიანობისგან, რომელიც შეიძლება განიცადოს დასაზღვევმა დასაზღვევი შემთხვევის დადგომისას.

პირადი და სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევის ხელშეკრულებაში სადაზღვევო თანხა განისაზღვრება მხარეების მიერ.

სადაზღვევო ბაზარზე მოქმედებენ როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სადაზღვევო ორგანიზაციები: სადაზღვევო ფირმები, სადაზღვევო აგენტები და სადაზღვევო ბროკერები.

სადაზღვევო ფირმა – სადაზღვევო ფუნქციის შემსრულებელი ფირმა.

სადაზღვევო აგენტი – ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც მოქმედებს დამზღვევის დავალებით და სახელით.

სადაზღვევო ბროკერი – ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც დარეგისტრირებულია მეწარმის სახით, წარმოადგენს დამზღვევის ან დასაზღვევის ინტერესებს და ეწევა საშუალო სადაზღვევო საქმიანობას თავისი სახელით.

დაზღვევა შეიძლება იყოს როგორც ნებაყოფლობითი, ისე აუცილებელიც. *ნებაყოფლობითი დაზღვევა* ხორციელდება ნებაყოფლობით საფუძველზე სადაზღვევო კანონმდებლობის შესაბამისად და ითვალისწინებს დაზღვევის ყველა შესაძლებელ სახეს. *აუცილებელი დაზღვევა* ხორციელდება იურიდიული და ფიზიკური პირების მიერ იმ შემთხვევებში, როცა კანონით მითითებულ პირებს ევალებათ სხვისი სიცოცხლის, ჯანმრთელობის ან ქონების დაზღვევა თავისი ან დაინტერესებული პირების ანგარიშიდან.

აუცილებელი დაზღვევა შეიძლება განხორციელდეს აგრეთვე სახელმწიფო ბიუჯეტის სახსრებიდან (აუცილებელი სახელმწიფო დაზღვევა).

ანსხვავებენ საკუთრების დაზღვევას და პირად დაზღვევას.

საკუთრების დაზღვევის ხელშეკრულების მიხედვით, დამზღვევი ვალდებულია იღებს ხელშეკრულებაში გათვალისწინებული სადაზღვევო შემთხვევის დადგომისას აუნაზღაუროს დასაზღვევ ან სხვა პირს, რომლის სასარგებლოდაცაა დადებული ხელშეკრულება, ამ შემთხვევის შედეგად მინიჭებული ზარალი სადაზღვევო თანხის ფარგლებში.

პირადი დაზღვევის ხელშეკრულების მიხედვით, დამზღვევი ვალდებულია იღებს დასაზღვევის მიერ გადახდილი თანხის ფასად გადაიხადოს ერთდროულად ან პერიოდულად სადაზღვევო თანხა თვით დასაზღვევი ან ხელშეკრულებაში მითითებული მოქალაქის (დაზღვეული პირი) სიცოცხლისადმი ან ჯანმრთელობისადმი მიყენებული ზარალის, ან განსაზღვრული ასაკის ან ხელშეკრულებაში მითითებული სხვა სადაზღვევო შემთხვევის დადგომის დროს.

პირადი დაზღვევის ხელშეკრულებისას სადაზღვევო თანხის მიღების უფლება აქვს პირს, ვის სასარგებლოდაცაა დადებული ხელშეკრულება.

კანონით არ არის გათვალისწინებული დაზღვევის ზოგიერთი სახე, კერძოდ:

- ანტისამართლებრივი ინტერესების დაზღვევა (მაგალითად, თაღლითობა, გადასახადების გადახდისგან თავის არიდება ან კანონის სხვა დარღვევები);
- თამაშებში, ლატარეაში და სანაძლეოში მიღებული ზარალი;
- მძევლების განთავისუფლების მიზნით, პირის იძულებითი დანახარჯები;

საკუთრების დაზღვევა მოიცავს შემდეგ დაზღვევებს:

- საკუთრების;
- ზარალის მიყენების გამო პასუხისმგებლობის;
- ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პასუხისმგებლობის;
- ბიზნესის რისკის.

საკუთრების დაზღვევა ხდება გარკვეული საკუთრების დაკარგვის, დაღუპვის, დაზიანების რისკის არსებობის შემთხვევაში. ამ შემთხვევაში საკუთრება შეიძლება დააზღვიონ დამზღვევის ან ამ საკუთრების შენახვის კანონიერი ინტერესის მქონე მოგების მიმღების სასარგებლოდ.

ზარალის (ზიანის) მიყენების გამო პასუხისმგებლობისა და ხელშეკრულების მიხედვით პასუხისმგებლობის დაზღვევას ეწოდება *სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა*.

ზარალის (ზიანის) მიყენების გამო სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა ხდება სიცოცხლისადმი, ჯანმრთელობისადმი ან სხვა პირების საკუთრებისადმი ზიანის მიყენების შესაძლებლობის დროს. ხელშეკრულებით სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა ხდება დამზღვევის მიერ ხელშეკრულების შესაძლებელი დარღვევის შემთხვევისათვის.

ბიზნესის რისკის დაზღვევა ხდება ბიზნესის განხორციელებისას ზარალის რისკის არსებობისას. მისი გამოძწვევი მიზეზები შეიძლება იყოს ბიზნესმენის კონტრაგენტების მიერ თავიანთი ვალდებულებების დარღვევა ან მისგან დამოუკიდებელი გარემოებების, მათ შორის მოსალოდნელი მოგების არმიღების რისკი. ამ საქმიანობის პირობების ცვლილებები ხდება მხოლოდ თვით დასაზღვევის დაზღვევა და ხელშეკრულება შეიძლება შედგეს მხოლოდ მის სასარგებლოდ.

დაზღვევის ხელშეკრულება შეიძლება დაიდოს მხოლოდ წერილობითი ფორმით.

დაზღვევის შესახებ მოწმობას, რომელსაც ხელს აწერს დამზღვევი და გადასცემს დასაზღვევს, ეწოდება სადაზღვევო პოლისი.

გარკვეული დროით ერთგვარი საკუთრების პარტიის (ტვირთი, საქონელი და ა.შ.) მსგავსი პირობებით სისტემატური დაზღვევისას, დაზღვევა შეიძლება განხორციელდეს დაზღვევის ერთი ხელშეკრულების საფუძველზე, რომელსაც *გენერალური პოლისი* ეწოდება.

საკუთრებისა და პირადი დაზღვევის ხელშეკრულებაში ფიქსირდება დასაზღვევსა და დამზღვევს შორის მიღწეული შეთანხმება:

- იმის შესახებ, თუ რისი დაზღვევა ხდება (დაზღვევის ობიექტი);
- იმ მოვლენის ხასიათის შესახებ, რომლის დადგომის შემთხვევაშიც ხორციელდება დაზღვევა (დასაზღვევი შემთხვევა);
- დაზღვევის თანხის რაოდენობის შესახებ;
- ხელშეკრულების ვადის შესახებ.

დამზღვევს არა აქვს უფლება გასცეს *დაზღვევის საიდუმლო*: ცნობები დასაზღვევის შესახებ, დაზღვეულ პირზე, მის ჯანმრთელობასა და ქონებრივი მდგომარეობის შესახებ.

კანონით დაშვებულია *თანადაზღვევა*: ერთი ობიექტის დაზღვევა რამდენიმე დამზღვევის მიერ ერთი ხელშეკრულებით.

კანონი უფლებას აძლევს იურიდიულ და ფიზიკურ პირებს დააზღვიონ თავისი საკუთრება და სხვა საკუთრებრივი ინტერესები ერთობლივ საფუძველზე. ამისათვის ფუძნდება ერთობლივი დაზღვევის საზოგადოებები, რომლებიც აერთიანებენ სახსრებს.

მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ბიზნესში ისეთი არასასურველი მოვლენის თავიდან აცილება, როგორცაა გაკოტრება.

6. გაკოტრების სამართლებრივი რეგულირება

შევხოთ ბიზნესმენისათვის ისეთ არასასიამოვნო საკითხს, როგორცაა ფირმის შესაძლო გაკოტრება და ლიკვიდაცია.

ფირმა – იურიდიული პირი გაკოტრებულად ცხადდება სასამართლოს გადაწყვეტილებით, თუ ის ვერ აკმაყოფილებს კრედიტორების მოთხოვნებს. ასეთი ფირმის გაკოტრებულად გამოცხადება იწვევს მის ლიკვიდაციას. გადაწყვეტილება გაკოტრებისა და ლიკვიდაციის შესახებ შეიძლება მიღებულ იქნეს თვით ფირმის მიერ ნებაყოფ-ლობით, კრედიტორებთან შეთანხმებით.

იურიდიული პირის გაკოტრებისა და ლიკვიდაციისას კრედიტორთა მოთხოვნები დაკმაყოფილდება შემდეგი თანმიმდევრობით:

- პირველ რიგში – იმ მოქალაქეთა მოთხოვნები, რომელთა წინაშეც იურიდიული პირი პასუხისმგებელია სიცოცხლისადმი ან ჯანმრთელობისადმი მიყენებული ზიანის გამო;
- მეორე რიგში – ფირმის მუშაკთათვის გამოსასვლელი შემწეობისა და ხელფასის ანგარიშსწორება;
- მესამე რიგში – ფირმის საკუთრების გირაოთი უზრუნველყოფილი კრედიტორების მოთხოვნები;
- მეოთხე რიგში – საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო ფონდების დავალიანება;
- მეხუთე რიგში – სხვა კრედიტორებთან ანგარიშსწორება.

ყოველი მომდევნო რიგის მოთხოვნები დაკმაყოფილდება წინა მოთხოვნების დაკმაყოფილების შემდეგ.

გაკოტრებული ფირმის საკუთრების არასაკმარისობის პირობებში, ის განაწილდება კრედიტორებს შორის მოთხოვნილი თანხის პროპორციულად, შესაბამისი რიგით.

ბიზნესმენი, რომელიც არ არის იურიდიული პირი, სასამართლოს გადაწყვეტილებით შეიძლება გამოცხადდეს გაკოტრებულად, თუ მას არ შეუძლია მის საქმიანობის განხორციელებასთან დაკავშირებული კრედიტორების მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ასეთი გადაწყვეტილების მიღების მომენტიდან ფირმის რეგისტრაცია ანულირდება. იურიდიული პირის წარმოშობის გარეშე ბიზნესმენის კრედიტორების მოთხოვნები დაკმაყოფილდება მის ხელთ არსებული საკუთრების ხარჯზე, იგივე თანმიმდევრობით, რაც – იურიდიული პირისთვის.

ფირმა – იურიდიული პირი შეიძლება ლიკვიდირებულ იქნეს შემდეგ შემთხვევებში:

- მისი გაკოტრებულად ცნობის შემდეგ;
- იმ ვადის გასვლის შემდეგ, რომელი ვადითაც არის შექმნილი (რეგისტრაციის მონაცემების მიხედვით);
- მისი შექმნის მიზნის მიღწევის შემდეგ (რეგისტრაციის დროს მითითებული);
- სასამართლოს მიერ რეგისტრაციის უვარგისად ცნობისას;

- სასამართლო ორგანოების მიერ, თუ საწარმოს მოღვაწეობა ხორციელდებოდა ლიცენზიის გარეშე, აკრძალულია კანონით ან მიმდინარეობდა არაერთჯერადი ან უხეში დარღვევებით, ეწინააღმდეგება წესდების მიზნებს.

იურიდიული პირის წარმოშობის გარეშე ფირმის ლიკვიდაცია ხორციელდება სასამართლოს მიერ მისი გაკოტრებულად ცნობის ან დამრეგისტრირებელი ორგანოს მიერ მეწარმის რეგისტრაციის ანუღირების შესახებ განაცხადის მიღებისა და მისთვის ამის შესახებ მოწმობის გაცემის დღეს.

სამეურნეო ამხანაგობის (ის არ არის იურიდიული პირი) ანუღირება ხორციელდება შემდეგ შემთხვევებში:

- მისი შემადგენლობიდან თუნდაც ერთი მონაწილის (იურიდიული პირის) გასვლის ან გარდაცვალებისას;
- თუნდაც ერთი მონაწილის არყოფნის, უმოქმედობის ან გაკოტრებისას;
- სასამართლოს გადაწყვეტილებით თუნდაც ერთი მონაწილის მიმართ რეორგანიზაციის პროცედურის დაწყებისას;
- კრედიტორის მოთხოვნით, სასამართლოს მიერ საერთო კაპიტალ-ლიდან მონაწილის წილის შესაბამისი საკუთრების ჩამორთმევისას.

ფირმის ლიკვიდაციის პროცედურა ითვალისწინებს შემდეგ ღონისძიებებს.

ფირმის დამფუძნებლების ან მისი ლიკვიდაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიმღები ორგანოს მიერ, დამრეგისტრირებელ ორგანოსთან შეთანხმებით ინიშნება სალიკვიდაციო კომისია. ამასთან დგინდება ლიკვიდაციის რიგი და ვადები. ბეჭდვით ორგანოში, სადაც ქვეყნდება ცნობები სახელმწიფო რეგისტრაციის შესახებ, თავსდება შეტყობინება იურიდიული პირის ლიკვიდაციის შესახებ, კრედიტორების განაცხადების ვადისა და რიგის შესახებ (მოთხოვნების წაყენების ვადა – არანაკლებ ორი თვისა გამოქვეყნების მომენტიდან).

სალიკვიდაციო კომისია ატარებს ფირმის კრედიტორებისა და დებიტორების გამოვლენისა და დავალიანების ლიკვიდაციის ღონისძიებებს. დგება რეგისტრაციის გამტარებელ ორგანოსთან შეთანხმებული შუალედური სალიკვიდაციო ბალანსი. კრედიტორების დასაკმაყოფილებელი სახსრების უკმარისობისას, სალიკვიდაციო კომისია ყიდის საწარმოს საკუთრებას საჯარო ვაჭრობით. ლიკვიდაციის გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ შუალედური ბალანსის დამტკიცების შემდეგ მიმდინარეობს კრედიტორების მოთხოვნების დაკმაყოფილება ზემოთ მითითებული რიგის მიხედვით. ანგარიშგების დამთავრების შემდეგ დგება სალიკვიდაციო ბალანსი.

დარჩენილი საკუთრება გადაეცემა დამფუძნებლებს (მონაწილეებს), რომელთაც აქვთ ამის უფლება. რეგისტრაციის გამტარებელი ორგანო აკეთებს შესაბამის ჩანაწერს იურიდიული პირების რეესტრში.

მოცემულ განყოფილებაში განვიხილეთ თქვენი ბიზნეს-ურთიერთობა იურისტებთან, სადაზღვევო კომპანიებთან. შევეხეთ გონივრულად და გათვლილად გარისკვას. ეხლა საჭიროა ყურადღება მივაპყროთ პერსონალს. თქვენ ხომ არა მარტო მეპატრონე – მესაკუთრე, არამედ მენეჯერ-ხელმძღვანელიცა ხართ.

მეორე განყოფილება
კოლექტივის მართვა

კოლექტივის ხელმძღვანელი

საკუთარი ბიზნესის იურიდიულად გაფორმების შემდეგ არა მარტო ბიზნესმენის სტატუსი მოგენიჭათ, არამედ თქვენ კოლექტივის ხელმძღვანელიც ხართ.

თქვენს წინაშე მდგარ ამოცანებს რომ გაუმკლავდეთ, მარტო ვერ იმოქმედებთ – გაგიძნელებათ და ოცნებები ჩაგეშლებათ.

ბიზნესის მასშტაბების მიუხედავად (მცირე, საშუალო, მსხვილი) უნდა გყავდეთ თანამოაზრეთა კოლექტივი, რომელიც წარმოქმნის ფირმის პერსონალს. და ეს პერსონალი, ისევე როგორც პატარა ქარხნის, პატარა ფერმის, მაღაზიისა და კაფეს მუშაკები, საჭიროებს ხარისხიან მართვას.

მართვის ქვეშ იგულისხმება ხელმძღვანელის ზემოქმედება თავის ობიექტზე, რომელიც მიმართულია მიზნის, სასურველი შედეგების მიღწევისაკენ.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციის მართვამ მიიღო **მენეჯმენტის** სახელწოდება. მენეჯმენტი არის – წარმოებისა და პერსონალის მართვის ფორმების, მეთოდების, ხერხებისა და საშუალებების პრინციპების მართვის მეცნიერებათა მიღწევების გამოყენებით. მისი მთავარი მიზანია წარმოების მაღალი ეფექტიანობის მიღწევა, საწარმოს, ფირმის, კომპანიის რესურსული პოტენციის უკეთ გამოყენება [322]. აქედან მოდის მენეჯერი (ინგლ. manager, manage – მართვა). **მენეჯერი** – მესაკუთრის მიერ დაქირავებული, სპეციალურად არჩეული და მომზადებული ხელმძღვანელი-პროფესიონალია. იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საწესდებო ამოცანის გადაწყვეტას და მიმართულია მოგების გამრავლებისაკენ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, იგი არის ორგანიზაციის ხელმძღვანელი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. **ბიზნესმენი**, განსაკუთრებით მცირე ბიზნესში, ხშირად იღებს საკუთარ თავზე ფირმის ხელმძღვანელის მოვალეობებს და წარმოადგენს მის ტოპმენეჯერს (გენერალურ დირექტორს). ამ შემთხვევაში მას უწევს მენეჯერის შემდეგი ამოცანების (ფუნქციების) შესრულება:

- პროგნოზირება და დაგეგმვა;
- ორგანიზაცია;
- მოტივაცია;
- კოორდინაცია და რეგულირება;
- აღრიცხვა, ანალიზი და კონტროლი.

განვიხილოთ ცალ-ცალკე:

პროგნოზირება და დაგეგმვა

პროგნოზირება და დაგეგმვა – მენეჯმენტის საფუძველი და მისი პირველი ეტაპია. ამ ეტაპზე მუშავდება საქმიანობის მიზნები და განისაზღვრება მისი მიღწევის გზები.

პროგნოზირება უსწრებს დაგეგმვას. ის წარმოადგენს მომავალი ორგანიზაციის გამოკვლევას, რომელიც მიმართულია ხანგრძლივი, სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად. პროგნოზის შედეგების მიხედვით განისაზღვრება გეგმის ძირითადი ეტაპები, შესაძლებელი რესურსები, ფასდება მოსალოდნელი პირობები და საქმიანობის სფერო, საბაზრო კონიუნქტურა და სხვა. პროგნოზის წყარო შეიძლება იყოს, როგორც

ორგანიზაციის საკუთარი გამოკვლევები, ისე სპეციალიზირებული დაწესებულებების მიერ შეკვეთით შესრულებული სამუშაოები.

ორგანიზაციის მუშაობის გეგმა უნდა შეიცავდეს პასუხებს შემდეგ კითხვებზე:

- რა ვაკეთოთ (ღონისძიების შინაარსი);
- როდის ვაკეთოთ (თარიღი, პერიოდი);
- ვინ გააკეთებს (პერსონიფიცირებული შემსრულებელი);
- სად გააკეთებს (ჩატარების ადგილი).

გეგმა, რომელიც მოიცავს შევსებულ აღწერას "როგორ ვაკეთოთ" და რომელსაც ემატება სარესურსო უზრუნველყოფის გეგმის მონაცემები, გარდაიქმნება პროგრამად.

გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს მისი კონტროლის შესაძლებლობას. ამისათვის, აუცილებელია შედეგები ჩამოყალიბდეს რაოდენობრივ, ადვილად შესამოწმებელ ფორმად. გეგმიური მუშაობის თანამედროვე ფორმას წარმოადგენს ე.წ. პროგრამულ-მიზნობრივი დაგეგმვა (ანუ პროგრამულ-მიზნობრივი მიდგომა). ამ შემთხვევაში გეგმა ყალიბდება მიზნების იერარქიის ფორმით: მთავარი მიზნიდან გამომდინარე, განისაზღვრება სულ უფრო დაბალი ღონის, თვით ყველაზე დაბლა მდგომი თითოეული მუშაკის წინაშე მდგომი, თანმიმდევრული მიზნები. ყოველი მიზნისათვის განისაზღვრება რესურსები, მიღწევის ვადები და პასუხისმგებელი შემსრულებლები.

პატარა ორგანიზაციებისთვის (100 კაცამდე რაოდენობით) მიზანშეწონილია ვისარგებლოთ გეგმების შემდეგი სისტემით:

- 2-3 წლის პერსპექტიული გეგმები;
- მიზნობრივი პროგრამები ყველაზე აქტუალური პრობლემებისათვის;
- წლიური გეგმები;
- თვიური (კალენდარული) გეგმები;
- მუშაკთა ინდივიდუალური გეგმები.

დაგეგმვა – სამუშაოს მხოლოდ დასაწყისია. იმისათვის, რათა გეგმა ცხოვრებაში განვახორციელოთ, საჭიროა ორგანიზება.

მუშაობის ორგანიზება

ორგანიზება, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია – არის ხელმძღვანელის მუშაობა ფირმის სტრუქტურების ფორმირებისა და საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, მისი მიზნებისა და გეგმების შესაბამისად.

იმისათვის, რათა ადამიანი კარგად შრომობდეს, იყოს აქტიური მუშაკი, მას უნდა ჰქონდეს მოტივები, შრომისადმი ინტერესი, საჭიროა მისი მუდმივი წახალისება, სტიმულირება.

მუშაობის ორგანიზება უნდა ითვალისწინებდეს:

- ფირმის საორგანიზაციო სქემის შემუშავებას, რომელიც უზრუნველყოფს მის წინაშე მდგომი ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობას;
- პროცესების დანაწილებისა და შრომის კოოპერაციის ანალიზის საფუძველზე მუშაკთა შორის საორგანიზაციო ურთიერთობების დამყარებას;

- მართვის სისტემის ფორმირებას;
- საშტატო განრიგის შედგენას;
- საწარმოს მუშაკთათვის ფუნქციონალური მოვალეობების განსაზღვრას (მაგალითად, თანამდებობრივი ინსტრუქციების შემუშავება);
- საორგანიზაციო სქემის დინამიკაში შემუშავებას.

მოტივაცია და სტიმულირება

მოტივაცია (აქტივიზაცია) და სტიმულირება ითვალისწინებს ეფექტური შრომის მოტივების შესწავლას და მენეჯერის მიერ თითოეული მუშაკისა და მთელი კოლექტივის შრომისადმი სტიმულების მიზანმიმართულ გამოყენებას.

მოტივაცია დამოკიდებულია ადამიანის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების აუცილებლობასთან. ამერიკელი ფსიქოლოგის ა. მასლოუს (1908-1970)² თეორიის თანახმად, ადამიანის მოთხოვნილებები არატოლფასოვანია, აქვთ რთული, არაერთმნიშვნელოვანი სტრუქტურა და ზოგადად იყოფა ორ ჯგუფად: საბაზისო და წარმოებულად.

საბაზისო მოთხოვნილებებს აქვთ მუდმივი ხასიათი და თავისი იერარქია. წარმოებულად – იცვლება და არა აქვთ იერარქია.

საბაზისო მოთხოვნილებები იყოფა ხუთ (აღმავალ) დონედ:

- I დონე – ფიზიოლოგიური და სექსუალური მოთხოვნილებები (წყალი, საკვები, გვარის გაგრძელება);
- II დონე – არსებობის მოთხოვნილება (უსაფრთხოება, დაცულობა, სტაბილურობა, ხვალისდელი დღის რწმენა);
- III დონე – სოციალური მოთხოვნილებები (ერთობლივი შრომა, კოლექტივთან კავშირი, გარშემომყოფთა ყურადღება, მათზე ზრუნვა);
- IV დონე – პრესტიჟის მოთხოვნილებები (პატივისცემა, სტატუსი, სამსახურებრივი ზრდა);
- V დონე – სულიერი მოთხოვნილებები (შემოქმედება, თვითგამოხატვა).

პირველი ორი დონის მოთხოვნილებები თანდაყოლილია და პირველადი ეწოდება. შემდეგი სამი დონე – მეორადია და აქვს შეძენილი ხასიათი.

ყოველ დონეზე მოთხოვნილებების ფასეულობა განსხვავებულია. უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილება არსებითად აქტუალური ხდება მხოლოდ წინა დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემდეგ.

წარმოებულად მოთხოვნილებები – ეს არის კეთილდღეობის, სამართლიანობის, წესრიგის, ყველასათვის ერთნაირი კანონებისა და მორალის წესების არსებობის მოთხოვნილებები. წარმოებულად მოთხოვნილებებს აქვთ ერთნაირი ფასეულობა და ამიტომაც არაიერარქიულია.

ა. მასლოუს თეორიის მიხედვით, პერსონალის მოთხოვნილებების შესწავლა მენეჯერს აძლევს სამეცნიერო ინსტრუმენტს მუშაკთა მოტივაციის გასაგებად, მათი დასაბუთებული სტიმულირებისა და აქტივაციისათვის. (მუშაკთა აქტივაციისა და სტიმულირების მექანიზმებზე უფრო დაწვრილებით შევჩერდებით მენჯმენტის ეკონომიური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და აღმზრდელი მეთოდების განხილვის დროს).

² აბრაჰამ მასლოუ – ფსიქოლოგიაში ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული, მოტივაციის თეორიის, ავტორი.

მენეჯერის მუშაობა _ ეს ყოველთვის ბრძანებები არ არის. ის შეიძლება მივამსგავსოთ ორკესტრის დირიჟორს _ მისი ჯოხის მსუბუქი აქნევა ბადებს მშვენიერ მუსიკას.

ასეთი ხელმძღვანელობა დაკავშირებულია კოორდინაციისა და რეგულირების ცნებებთან.

კოორდინაცია და რეგულირება

კოორდინაცია და რეგულირება ითვალისწინებს ხელმძღვანელის საქმიანობას დაგეგმილ დონეზე ფირმის მუშაობის შესანარჩუნებლად.

კოორდინაცია _ ეს დასახული გეგმის მიხედვით ორგანიზაციისა და მისი ქვეგანყოფილებების შეთანხმებული საქმიანობაა. ხელქვეითთა საქმიანობაში პირდაპირი ადმინისტრაციული ჩარევისგან განსხვავებით, კოორდინაცია ითვალისწინებს მართვის ირიბ, უპირატესად ეკონომიურ მეთოდებს. ამასთან, იქმნება პირობები, რომლის დროსაც სამართავი ობიექტი თვითონ, საკუთარი ინიციატივით იმუშავებს ორგანიზაციისათვის განსაზღვრული ოპტიმალური მიმართულებით. **რეგულირება** _ არის ორგანიზაციის საქმიანობის კორექცია, მისი მდგომარეობის შეცვლა ყველა დონის ხელმძღვანელის მმართველი ზემოქმედებების აუცილებელი შესწორებების ხარჯზე. რეგულირება ავსებს კოორდინაციას და გამოიყენება მაშინ, როცა მხოლოდ კოორდინაცია საკმარისი არ არის.

კოორდინაციისა და რეგულირების განსახორციელებლად, მენეჯერი უნდა ფლობდეს სარწმუნო და დროულ ინფორმაციას მართვის ობიექტის ფაქტიური და მისალწვევი მდგომარეობის, აგრეთვე იმ მიზეზების შესახებ, რომლებიც იწვევენ ხარვეზებს მის მუშაობაში. ასეთი მიზეზები შეიძლება იყოს შეცდომები პროგნოზირებაში, არასაკმარისად გააზრებული გეგმები, ინფორმაციის დროებითი და მუდმივი დეფიციტი, უხარისხო გადაწყვეტილებები, სუსტი საშემსრულებლო დისციპლინა, საქმიანობის ცუდი აღრიცხვა, ანალიზი და კონტროლი.

აღრიცხვა, ანალიზი და კონტროლი

აღრიცხვა, ანალიზი და კონტროლი _ რა თქმა უნდა, მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა. თუმცა არ ღირს მათი გადაფასება. მთელი თავისი მნიშვნელობის მიუხედავად, აღრიცხვას, ანალიზსა და კონტროლს აზრი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა შეუძლიათ რეალურად მაღლა ასწიონ საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობა. აღრიცხვის სრულყოფაზე სახსრების დახარჯვა ღირს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა არსებობს იმის რწმენა, რომ ეს გამოიწვევს მუშაობის კონკრეტული შედეგების გაუმჯობესებას. ეს ეხება კონტროლსაც და ანალიზსაც.

კონტროლის ფუნქციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მენეჯერისთვის. კონტროლი მენეჯერისთვის აუცილებელია იმისათვის, რათა:

- დაძლეულ იქნეს ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის გაურკვეველობა;
- აღმოფხვრილ იქნეს ამ გაურკვეველობით გამოწვეული კრიზისული სიტუაციის დადგომის შესაძლებლობა;
- მუდმივად იქნეს დაცული პირობები საწარმოს წარმატებული საქმიანობისათვის;

განასხვავებენ წინასწარ, მიმდინარე და დასკვნით კონტროლს, წინასწარ კონტროლს გააჩნია თავისი სტრატეგია, წესები და პროცედურები. ჩვეულებრივ, მისი ობიექტია ყოველგვარი რესურსები (მატერიალური, ფინანსური, შრომითი და ა.შ.).

მიმდინარე კონტროლი ხელქვეითებისა ხორციელდება უშუალოდ მათი უფროსის მიერ. ის მუდმივად ტარდება, იმისგან დამოუკიდებლად, თუ როდის დამთავრდება სამუშაო და როგორი იქნება მისი შედეგები.

დასკვნითი, ანუ საბოლოო კონტროლი ტარდება წარმოებულ პროდუქციაზე მუშაობის დამთავრების ან წინასწარ მიცემული განსაზღვრული დროის ამოწურვის შემდეგ.

კონტროლისა და მასთან დაკავშირებული პროცედურის პროცესი შედგება სამი ურთიერთდაკავშირებული ეტაპისაგან:

- კრიტერიუმებისა და სტანდარტების გამომუშავება;
- მათთან მიღებული შედეგების შედარება;
- საჭირო მარეგულირებელი და მაკორექტირებელი მოქმედებების შესრულება.

კარგი კონტროლი უნდა პასუხობდეს შემდეგ ძირითად მოთხოვნებს:

- დროულობას;
- მოქნილობას (საქმიანობის პირობების ცვლილებებზე თვალყურის მიდევნება);
- საბოლოო რეზულტატზე ორიენტირებას;
- მაღალ პროფესიონალიზმს;
- უბრალოებას;
- ეკონომიურობას.

რა უნდა აკეთოს საწარმოს ხელმძღვანელმა? არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია კითხვა: როგორ აკეთოს, როგორ უხელმძღვანელოს? ამ კითხვებზე პასუხს იძლევა მენეჯმენტის მეთოდები:

- ეკონომიური;
- ადმინისტრაციული (საორგანიზაციო-განმკარგულებელი);
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური;
- აღმზრდელობითი.

განვიხილოთ ისინი რიგ-რიგობით.

"თაფლაკვერის" მეთოდები

ეკონომიური მეთოდები. თუ საჭირო გახდა მანქანის შემობრუნება ან ჩარხის ამუშავება, ეს საკმაო მარტივი შესასრულებელია: შესაბამისი მექანიზმის ჩართვით, ვაიძულებთ მანქანას შეასრულოს ბრძანება. ასეთი მეთოდი შესაძლებელია გამოვიყენოთ ადამიანების მართვის დროსაც: საჭიროა მხოლოდ განკარგულების გაცემა და შემდგომში მისი შესრულების შემოწმება. თუმცა ეკონომიკის მრავალსაუკუნოვანი ისტორია

გვიჩვენებს, რომ შრომის პროცესში ადამიანის მართვისას, მანქანის მართვისგან განსხვავებით, ძალისმიერი მეთოდების გამოყენებას არ მოაქვს საუკეთესო საბოლოო შედეგები. ძალის გამოყენებით, შეიძლება ადამიანი იძულებული გახდეს დაეხმოს და დავალება დათქმული დროისთვის შეასრულოს კიდეც, მაგრამ ბრძანებით ეფექტურად, "მაღალ დონეზე" მუშაობა შეუძლებელია. რადგანაც ეს მოითხოვს არა მარტო საშემსრულებლო დისციპლინას, არამედ ინიციატივას, წარმოების მუდმივ სრულყოფას, და რაც მთავარია – შინაგან წამქეზებელ მოტივებს. სწორედ ამით აიხსნება ის, რომ ეკონომიკური რეფორმის ცენტრალურ საკითხს წარმოადგენს მართვის ბრძანებლური მეთოდიდან ეკონომიკურ, საბაზრო მეთოდზე გადასვლა.

ეკონომიურ მეთოდებს მიეკუთვნება *სამეურნეო ანგარიში, სტიმულირება, ფინანსირება, კრედიტი, ფასწარმოქმნა*. ამ მეთოდების შინაარსის გადმოცემაზე არ შევჩერდეთ და აღვნიშნოთ მათთვის ყველასათვის დამახასიათებელი მთავარი თვისება – ისინი ეყრდნობიან თავისი შრომის შედეგებისადმი შემსრულებლის ღრმა მატერიალურ და სულიერ დაინტერესებულობას. თუმცა ასეთი ინტერესის გაჩენა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ხელფასის, პრემიის და ა.შ. გაცემით. შრომის სტიმულირება მარტო ფულით არ განისაზღვრება: უკეთესი სამუშაო ადგილი, სხვა სიკეთეები დამსახურებული უნდა იყოს საუკეთესო შრომით. ეკონომიური მართვა განსხვავდება იმით, რომ ადამიანი განიცდის თავისი შრომის შედეგების მიმართ ღრმა, სისხლხორცეულ დაინტერესებას. მბრძანებლურ-ადმინისტრაციულმა სისტემამ არ იცოდა ამ ინტერესის ძალის, სამუშაოს შედეგების მასზე მჭიდროდ დამოკიდებულების შესახებ. როგორც არ უნდა მოენდომებინა ადამიანს, მაქსიმალური ჯილდო იყო მხოლოდ მოკრძალებული პრემია. ვერანაირ პირობებში მნიშვნელოვნად მეტს ვერ გამოიმუშავებდი. ეს იწვევდა ყველასათვის ნაცნობ ხარისხიანი დამაბული მუშაობით დაუინტერესებულობას.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში იცვლება მიდგომა შრომის შედეგების შეფასებისადმი – ფასდება არა მხოლოდ გეგმის შესრულება, არამედ ფირმის – ყველა მუშაკის მიერ ადამიანებისთვის სასარგებლო და საჭირო კონკრეტული შედეგი: კარგი პროდუქტის, ტანსაცმლის, მანქანის მიღება. მართვის ეკონომიურ მეთოდებზე გადასვლა ფირმისაგან მოითხოვს ეკონომიკის ძირეულ გარდაქმნას, ფინანსირების ახალ წესს, სამეურნეო ანგარიშს, სტიმულირებას.

თუმცა, არსებობს მართვის ისეთი ამოცანები, რომელიც ეკონომიკური მეთოდებით არ გადაწყდება – სადაც, როგორც ამბობენ საჭიროა "ძალაუფლების გამოყენება". ასეთი ამოცანების გადასაწყვეტად დღესაცაა შენარჩუნებული მართვის საორგანიზაციო-განმკარგლებელი ანუ ადმინისტრაციული მეთოდები. ამ მეთოდებს მიეკუთვნება *რეგლამენტირება, ნორმირება, ინსტრუქტირება, განმკარგლებელი ზემოქმედებები*. ამ მეთოდებზე უფრო დაწვრილებით ქვემოთ ვისაუბრებთ.

მართვამ საჭირო შედეგები შეიძლება მოგვცეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის ეყრდნობა შრომით საქმიანობაში კოლექტივისა და თითოეული მუშაკის ქცევის კანონზომიერებებს. იმისათვის, რათა, რაც შეიძლება სრულად იქნეს რეალიზებული ადამიანთა შესაძლებლობები საზოგადოებრივი შრომის პროცესში, ამასთან, გათვალისწინებულ და გამოყენებულ იქნეს მათი ფსიქიკის ინდივიდუალური თავისებურებები, გამოიყენება **სოციალურ-ფსიქოლოგიური და აღმზრდელობითი მეთოდები**.

სამეურნეო ანგარიში – მართვის ეკონომიკური მეთოდებიდან პირველია. რა არის ეს?

ტერმინი *სამეურნეო ანგარიში* შედგება ორი მდგენელისაგან, სადაც მთავარი აზრი ჩაქსოვილია პირველ ნაწილში – "სამეურნეო", ხოლო ცნება "ანგარიში" თამაშობს მეორეხარისხოვან, თუმცა მნიშვნელოვან როლს.

აზრი – თითქოს საჭიროა მხოლოდ კარგად გათვლა და ყველაფერი კარგად იქნება – მაცნე ილუზიაა.

დამოუკიდებლობა, მეპატრონის როგორც ასეთის სრული შეგრძნება – აი, რა ბადებს მუშაკში შრომის შედეგებისადმი ღრმა, სისხლხორცეულ დაინტერესებას. და სწორედ ამაშია თანამედროვე სამეურნეო ანგარიშის მთავარი აზრი.

თვითდაფინანსებასთან ერთად სრული სამეურნეო ანგარიში უზრუნველყოფს საწარმოს სამეურნეო დამოუკიდებლობას. ამასთან, საწარმოო და სოციალური საქმიანობა, აგრეთვე შრომის ანაზღაურება ხორციელდება შრომითი კოლექტივების მიერ გამომუშავებული სახსრებით. წარმოებასა და სოციალურ სფეროზე გაწეული მატერიალური ხარჯები ანაზღაურდება საწარმოს მიერ პროდუქციის რეალიზაციით მიღებული ნავაჭრის და მომსახურების ხარჯზე. ამ პირობებში *წარმატებული სამეურნეო საქმიანობის მთავარი განმაზოგადებელი მაჩვენებელია მოგება ან შემოსავალი.*

სამეურნეო ანგარიში უნდა ჩამოყალიბდეს ფირმის შიგნითაც, მის ქვეგანყოფილებებს შორის, თვით სამუშაო ადგილამდეც კი. რა დოზით შეიძლება ამის განხორციელება? საწარმოში სრული სამეურნეო ანგარიში ურთიერთობის ჩამოყალიბების სულ ცოტა ხუთი ნიშანია:

1. სამეურნეო დამოუკიდებლობა;
2. დანახარჯების თვითანაზღაურება;
3. მატერიალური დაინტერესება;
4. მატერიალური პასუხისმგებლობა;
5. ფულით[^] კონტროლი.

სავსებით ნათელია, რომ ყველა ამ ნიშნის არსებობა დამახასიათებელია, როგორც წესი, მხოლოდ მთელი ფირმისათვის და უზრუნველყოფილია იურიდიული პირის სტატუსით, საკუთრებით, დამოუკიდებელი ბალანსით, ბანკში მიმდინარე ანგარიშით. სამეურნეო ანგარიშსწორებითი ურთიერთობების განვითარების ხარისხის გათვალისწინებით, შიდა სამეურნეო ანგარიში შეძლება იყოს სხვადასხვანაირი – ძალიან სუსტიდან სრულამდე. მოკლედ დავახასიათოთ შიდა სამეურნეო ანგარიშსწორებითი ურთიერთობების ყველაზე ტიპური ფორმები მათი სისრულის ზრდადობის მიხედვით.

1. **ადმინისტრაციული ფორმა.** ქვეგანყოფილებების ეკონომიკური საქმიანობა რეგლამენტირებულია და იმართება ადმინისტრაციული გზით – ბრძანებებით გაწერილი სამეურნეო ანგარიშით ზევიდან ქვევით თვით სამუშაო ადგილამდე. მთელი სამუშაო მკაცრად რეგლამენტირებულია დავალებებით, სადაც არ არის ადგილი ინიციატივისა და შემოქმედებისათვის. მუშაკთა ამოცანაა – ბრძანება – ამოცანის ზუსტი შესრულება. ამისათვის ისინი პასუხისმგებელნი არიან ადმინისტრაციული წესით. უფრო ხშირად შრომის ანაზღაურება დროის მიხედვითია. უბრალოდ მიმდინარეობს ფორმალური არითმეტიკული გაანგარიშებები. ფრიად სუსტია დაინტერესება შრომის ხარისხითა და რაოდენობრიობით – საჭიროზე მეტს ვერ გამოიმუშავებ. სამეურნეო ანგარიშის ასეთი ფორმით არსებობა საძირკველშივე ღუპავს ეკონომიკურ მმართველობას.
2. **მიზნობრივი ფორმა.** ნამდვილი სამეურნეო ანგარიში რამდენადმე მეტია. სრულ სამეურნეო ანგარიშზე გადასულ ფირმას გაწერილი აქვს საბოლოო ზოგადი ამოცანები კერძო მოსალოდნელი შედეგების მიხედვით და გადასცემს მათ ქვეგანყოფილებებს საქმიანობის მიზნების მიხედვით. ეს მიზნები უზრუნველყოფილია აუცილებელი რესურსების ნორმატივებით: შრომითი (ხელფასით), მასალით, ნედლეულით, მოწყობილობებით, ენერჯით. მიზნების მისაღწევი გზები არ არის რეგლამენტირებული. შიდა სამეურნეო ანგარიშის აზრი იმაშია, რომ დაზოგილი

რესურსები რჩება შრომითი კოლექტივის განკარგულებაში და მათ ღირებულებას ნაწილობრივ უნაზღაურებენ (დანაზოგის გარკვეული წილი).

3. **საიჯარო ფორმა.** ამ შემთხვევაში საწარმო საიჯარო ქვეგანყოფილებებს აძლევს სამუშაო დავალებას (იჯარა) და მუშაობისთვის აუცილებელ მოწყობილობას (ძირითადი ფონდები). ქვეგანყოფილება უხდის თავის საწარმოს გამოყოფილი მოწყობილობებისა და მისი ამორტიზაციის ფულს. ამასთან, საწარმო უზრუნველყოფს ძირითადი ფონდების მუშაობას ენერჯით, ტექნიკური მომსახურებით და რემონტით. შიდა სამეურნეო ანგარიშის აზრი იმაშია, რომ ქვეგანყოფილება თავის სრულ განკარგულებაში იღებს პროდუქციის გეგმიურ და ფაქტიურ თვითღირებულებას შორის სხვაობას – საიჯარო შემოსავალს. შიგა სამეურნეო ანგარიშის საიჯარო ფორმა ჩვეულებრივ ერწყმის შრომის ორგანიზაციის ბრიგადულ ფორმას (ბრიგადული იჯარა).

სამწუხაროდ, უკანასკნელ წლებში ბრიგადულმა იჯარამ მნიშვნელოვნად დაკარგა თავისი ავტორიტეტი. ერთ ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზია – ადმინისტრაციული ზეწოლა, რომლის წინააღმდეგობის გაწევის უნარი ბრიგადას არა აქვს. ირღვევა ბრიგადული იჯარის სამი მთავარი "საარტელო" პრინციპი: ნორმატივების სტაბილურობა, ბრიგადის მიერ საკუთარი შემადგენლობისა და ხელფასის განაწილების წესის დამოუკიდებელი განსაზღვრა. ამ "საარტელო" პრინციპებიდან გადახვევა ბრიგადულ იჯარას უბრალო ფორმალობად აქცევს და არ იძლევა ეფექტს.

4. **წილობრივი მონაწილეობის ფორმა.** ქვეგანყოფილებები მუშაობენ თავისი საწარმოს დავალების საფუძველზე მათთვის გამოყოფილ ან მათზე მიმაგრებული ძირითადი ფონდებით. ასეთი ფორმის შიდა სამეურნეო ანგარიშის აზრი იმაშია, რომ ქვეგანყოფილებებისთვის შრომის ანაზღაურება ხორციელდება სრულ სამეურნეო ანგარიშზე გადასული ფირმის შემოსავალში მათი წილობრივი მონაწილეობის საფუძველზე. ეს წილი წინასწარ განისაზღვრება და ატარებს სტაბილურ ხასიათს. ის შეიძლება შემცირებულ იქნეს ქვეგანყოფილებებისთვის დასაბუთებული სამეურნეო პრეტენზიების წაყენების საფუძველზე. თუმცა, უფრო ეფექტურია ეკონომიკის სხვა, შედარებით ახალი სამეურნეო ანგარიშსწორებითი ფორმები.

5. **საარენდო ფორმა.** ქვეგანყოფილებები თავისი ფირმისაგან განსაზღვრული საფასურით არენდით, ანუ დროებით სარგებლობაში იღებენ ძირითად ფონდებს (მოწყობილობა, ტრანსპორტი, შენობა და ა.შ.). საარენდო საკუთრებასა და წარმოებულ პროდუქციაზე ქვეგანყოფილება - არენდატორი ღებულობს მეპატრონის განსაზღვრულ იურიდიულ უფლებებს: შეუძლია დამოუკიდებლად დადოს ხელშეკრულება როგორც საწარმოს სხვა ქვეგანყოფილებასთან, ისე გარე ორგანიზაციებთანაც. საარენდო ხელშეკრულება, როგორც წესი იდება ხანგრძლივი დროით. ქვეგანყოფილების შემოსავალი, საარენდო გადასახადის, ბიუჯეტში ჩვეულებრივი გადასახადების, მატერიალური საწარმოო დანახარჯების გამოკლებით, მისი შრომითი კოლექტივის სრულ განკარგულებაშია. არენდის ვადის დამთავრებამდე არავის აქვს უფლება გადახედოს გადარიცხვების ნორმატივებს და განახორციელოს სხვა ჩარევები არენდატორის სამეურნეო საქმიანობაში.

6. **ქვეგანყოფილების სრული სამეურნეო ანგარიში.** მას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ქვეგანყოფილებისთვის სრული სამეურნეო ანგარიშსწორების ხუთივე ნიშნის არსებობის შემთხვევაში. ეს შიდა სამეურნეო ანგარიშის უმაღლესი ფორმაა. შრომის საშუალებების არენდით აღება შეიძლება როგორც საკუთარი საწარმოდან, ისე გარე ორგანიზაციებისგანაც. შრომის ანაზღაურება მიმდინარეობს საერთო შემოსავლის ხარჯზე.

საწარმოს სრულ სამეურნეო ანგარიშსა და მისი ქვეგანყოფილებების შიდა სამეურნეო ანგარიშის ფორმებთან განუყოფლადაა დაკავშირებული ეკონომიკის მართვის მეთოდი – შრომის სტიმულირება. რა არის აქ ახალი, ყველაზე მნიშვნელოვანი?

გვერდი ავუაროთ დაწვრილებით ახსნას, შევჩერდეთ მხოლოდ რამდენიმე საკვანძო მომენტზე. პირველ რიგში, შრომის სტიმულირებაში ახალი არის მომუშავე ადამიანისა და შრომითი კოლექტივის ყველაზე მნიშვნელოვანი, სისხლხორცეული ინტერესების დაკმაყოფილება. არა მორიგი პრემია დამკვერელური შრომისთვის, არამედ მომუშავე ადამიანისა და კოლექტივის ცხოვრებისა და შრომის პირობების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება – აი, ახალი სტიმულირების აზრი. და საქმე ეხება არა მარტო ფულად ანაზღაურებას. წარმოების სრულყოფა, შრომის პირობების გაუმჯობესება (წარმოების, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების ფონდი), კარგი საცხოვრებლის მიღება (სოციალური განვითარების ფონდი), "ხელსაყრელი" სამუშაო ადგილით უზრუნველყოფა – ყველაფერი ეს უნდა იყოს მჭიდროდ დაკავშირებული შრომის შედეგებთან.

ფულადი გამომუშავეების ოდენობა პირდაპირ კავშირშია სამუშაოს საბოლოო შედეგთან – როგორც რაოდენობრივად, ისე ხარისხობრივად. უნდა მუშაობდეს მარტივი, გასაგები, სამართლიანი პრინციპი: რამდენად მეტი და უკეთ გააკეთე, იმდენად მეტი მიიღე. ეს მთლიანად შეესაბამება ცნობილ, მაგრამ აქამდე იგნორირებულ სოციალიზმის პრინციპს: "ყველას – შრომის მიხედვით". რაც უფრო ადრე და სრულად მოხდება ამ პრინციპის რეალიზება, მით უკეთესი. კერძოდ, ეს ნიშნავს ყოველგვარი შეზღუდვების მოხსნას შეთავსებით, შენაცვლებით, ზეგანაკვეთურ მუშაობაზე. სტიმულირებისადმი ახალი მიდგომა ნიშნავს აგრეთვე ხელფასზე შეზღუდვის ანუ ე.წ. "ჭერის მოხსნას", მართვის ეკონომიური მეთოდები მთელი ძალით მხოლოდ მაშინ ამუშავდება, თუ ხელოვნური, წმინდად ადმინისტრაციული ბარიერები მოიხსნება და სიტყვა "ხელფასი" შეიძენს ჭეშმარიტ მნიშვნელობას.

და ბოლოს, შრომის სტიმულირებაში მნიშვნელოვანი ახალი მომენტია სიტყვა ხელფასისთვის მისი თავდაპირველი და შემდგომ დაკარგული მნიშვნელობის დაბრუნება. იმისათვის, რათა სამართლიანად შევაფასოთ მუშაობა რაოდენობისა და ხარისხის მიხედვით, აუცილებელია კარგი მუშაობის წასახალისებელი ისეთი მნიშვნელოვანი ბერკეტების ქონა, როგორცაა მუშაკის კვალიფიკაცია, სამუშაოს ადგილი და ხასიათი, წილი საერთო საბოლოო შედეგში და ა.შ. ამისათვის ოდითგანვე არსებობდა ხელფასის შემადგენელი გადახდის სხვადასხვა სახეობა: ხელფასი (სარგო) ანუ ტარიფი, წანამატი, დანამატი, პრემია. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ისინი ახალ მნიშვნელობას იძენენ.

სარგო ანუ სატარიფო განაკვეთი (ტარიფი) – მუშაკის ხელფასის ზომა დროის ერთეულში (თვე, დღე, საათი), რომელიც დამოკიდებულია დაკავებულ თანამდებობაზე, კვალიფიკაციასა და პირად საქმიან თვისებებზე. ის შეიძლება დამოკიდებული იყოს, აგრეთვე, სტაჟზე და დარგის განსაკუთრებულობაზე. სარგო ანუ ტარიფი – ხელფასის ძირითადი ნაწილია, ასე ვთქვათ, გარანტირებული მინიმუმი. ტარიფის დადგენისას ახალი მომენტია "ჩანგლის" – მოცემული თანამდებობების საზღვრებში ხელფასის მნიშვნელოვანი გაფართოება. წანამატი – კონკრეტულ შესასრულებელ სამუშაოსთან, მის ხარისხთან დაკავშირებული გადახდის სახეა. არსებობს, მაგალითად, წანამატი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესრულებისთვის (ექსპორტზე, თავდაცვაზე, მნიშვნელოვან ობიექტზე მუშაობა), განსაკუთრებული კვალიფიკაციისთვის (მაგალითად, უცხო ენის ცოდნა, სამეცნიერო ხარისხი და ა.შ.). დანამატი – გადახდის სახეა, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოს ადგილმდებარეობასთან. შეიძლება იყოს დანამატი მავნე სამუშაოს გამო, სამუშაო ადგილის დაშორებულობის, სიმაღლეზე, მიწის ქვეშ, წყლის ქვეშ

და ა.შ. მუშაობის გამო. *პრემია* – გადახდის განსაკუთრებული სახეა, რომელიც დამოკიდებულია კოლექტივის მიერ შესრულებული სამუშაოს საბოლოო შედეგებზე. ის შეიძლება მიღებულ იქნეს მოგებიდან ან შემოსავლიდან.

როგორც ვხედავთ, გადახდის ყოველ სახეს აქვს შრომის სტიმულირების თავისი სფერო, თავისი შესაძლებლობები. ხელფასი უნდა იქნეს ფორმირებული ყველა სახიდან ისე, რომ საწარმოს საბოლოო მიზანი მიღწეულ იქნეს მასში მომუშავეთა უდიდესი დაინტერესებულობის ხარჯზე. სწორედ ამაში მდგომარეობს მართვის ხელოვნება. არ შეიძლება არ დავამატოთ, რომ დღეს ყველაზე მნიშვნელოვანია თვით მუშაკთა მონაწილეობა სტიმულირებაში. ამასთან, სტიმულირება, შრომის ანაზღაურება უნდა მიმდინარეობდეს ღიად, დემოკრატიულად, სრული საჯაროობის პირობებში, და რაც უფრო მნიშვნელოვანია, უნდა იყოს ყველა მუშაკისთვის გასაგები და კარგად დასაბუთებული.

სამეურნეო ანგარიშისა და სტიმულირების მუდმივად გამოყენება დამოკიდებულია მთელი რიგ პირობებზე. ეს პირობები მჭიდროდაა დაკავშირებული სასაქონლო-ფულად ურთიერთობებთან, დაფინანსების, კრედიტის და ფასწარმოქმნის პროცესებთან.

ეკონომიკური მეთოდებისთვის დამახასიათებელია ერთი არსებითი ნაკლი – ისინი ნებაყოფლობითია. მასთან ერთად ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს "ძალის გამოყენების" საშუალება. ამისათვის არსებობს "შოლტის" ანუ ადმინისტრაციული მეთოდები.

შოლტის მეთოდები

ადმინისტრაციულმა (საორგანიზაციო-განმკარგულებელმა) მეთოდებმა დაკარგეს წარმოების მართვის მთავარი ბერკეტის როლი და დაიკავეს ეკონომიკური მეთოდებისადმი დაქვემდებარებული მდგომარეობა. და საქმე რაოდენობრივ გადანაწილებაში კი არა, მართვის ღრმა საფუძვლების ძირეულ ცვლილებაშია. ამჟამად მართვა უნდა ეფუძნებოდეს არა ძალისმიერ, არამედ ბუნებრივ ზეწოლას და ამიტომაც მუშაკთა ბუნებრივ მისწრაფებას, რაც შეიძლება სრულად დაიკმაყოფილონ თავისი ცხოვრებისეული მოთხოვნილებები და ინტერესები.

თუმცა, რატომ ნარჩუნდება ახალ პირობებში ადმინისტრაციული მეთოდები? საქმე ისაა, რომ მართვის მთელი რიგი ამოცანები ეკონომიკურ მეთოდებზე გადასვლის დროსაც მოითხოვენ მმართველისგან საორგანიზაციო-განმკარგულებელ მოქმედებებს ანუ შეიძლება გადაწყვეტილ იქნეს მხოლოდ ადმინისტრაციული გზით.

აი, ამ მოქმედებების მოკლე ჩამონათვალი და მათი შინაარსი:

1. *ფირმის საქმიანობის რეგლამენტირება.* ეს ადმინისტრაციული ზემოქმედების ყველაზე მკვეთრი ფორმაა. ის გამოიხატება იმ ორგანიზაციული დოკუმენტების შემუშავებასა და რეალიზაციაში, რომლებიც განსაზღვრავენ მართვის წესს:

- დებულებები საერთო-საორგანიზაციო წესრიგის შესახებ (მაგალითად, დებულებები მოცემული ფირმის შესახებ);
- ფირმის მართვის სტრუქტურები;
- საშტატო განრიგი და თანამდებობრივი ინსტრუქციები (ფუნქციონალური მოვალეობები);
- დებულებები, რომლებიც განსაზღვრავენ სამუშაოს შიდა განაწესს, აგრეთვე მართვის სხვადასხვა რგოლების სტატუსს, ამოცანებსა და უფლებამოსილებებს

(მაგალითად, დებულებები წრფივი, ფუნქციონალური და მიზნობრივი მართვის ორგანოების შესახებ).

2. *ფირმის საქმიანობის ნორმირება.* იგი მდგომარეობს საწარმოს საქმიანობის საზღვრების დამდგენი ნორმებისა (ანუ წესების) და ნორმატივების (ამ წესების რაოდენობრივი გამოხატულება) შემუშავებასა და რეალიზაციაში.

ადმინისტრაციული მართვის ეს ბერკეტი უფრო მოქნილია, ვიდრე რეგლამენტირება. ის განუხრელადაა დაკავშირებული ეკონომიკურ მართვასთან, უზრუნველყოფს მას საჭირო მიმართულებით მოძრაობისთვის ორიენტირებით. დღეს ფართოდ გამოიყენება გამომუშავების, დროის, რიცხოვნობის ნორმები, ნორმატივები, რომლებიც ადგენენ დამოკიდებულებას სხვადასხვა ტექნიკურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებს შორის და ა.შ.

3. *ინსტრუქტირება.* ის გულისხმობს პერსონალის გაცნობას მუშაობის წესებთან, მისი შესრულების წესთან, მოსალოდნელ სიძნელეებთან და მათი გადალახვის რეკომენდაციებთან. ეს ადმინისტრაციული ზემოქმედების ფორმის ძირითადად საინფორმაციო ხასიათის მეთოდური მითითებებია.

4. *განმკარგულებელი ზემოქმედება.* ეს ადმინისტრაციული მუშაობის ყოველდღიური ორგანიზაციის ფორმაა. ის მოიცავს ყველა შესაძლებელი დადგენილებების, დირექტივების, ბრძანებების, მითითებების, რეზოლუციების, განკარგულებების მომზადებას, გამოცემასა და რეალიზაციას. განმკარგულებელი ზემოქმედება შეიძლება ატარებდეს როგორც წერილობით, ისე ზეპირ ხასიათს. ყველა ხელმძღვანელი (წრფივი, ფუნქციონალური) თავის თანამდებობასთან მიმართებაში ფლობს ასეთი ზემოქმედების საკუთარ "ნაკრებს" და მათი რეალიზაციის საკუთარ პროცედურას.

ეკონომიკური მმართველობისკენ გადასვლამ ხელმძღვანელის ცხოვრებაში მთელი რიგი ახალი პრობლემების წარმოშობა გამოიწვია. აქ ღირს შევჩერდეთ ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს - ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდების შეფარდებისა და გადაკვეთის პრობლემებზე. როგორ უნდა მოიქცეს დირექტორი, თუ მის მიერ მიღებული ადმინისტრაციული განკარგულება ეწინააღმდეგება ფირმის ეკონომიკის მოთხოვნილებებს? ამ შემთხვევაში მხედველობაში გვაქვს არა პირდაპირი უფროსის განკარგულება, არამედ იმ მრავალრიცხოვანი მართვის ორგანოების განკარგულებები, რომლებიც ტრადიციულად თავს უფლებას აძლევენ იბრძანებლონ: სახანძრო, სანეპიდსადადგური, პოლიცია, ბანკი და ა.შ.

ეკონომიკური მართვის ნორმალური ფუნქციონირება მოითხოვს, რომ ადმინისტრაციული ზემოქმედების ყველა სახე იყოს მკაცრად რეგლამენტირებული და სამართლებრივ ჩარჩოში მოქცეული.

ფირმის ხელმძღვანელმა და მთელმა პერსონალმა წინასწარ და ზუსტად უნდა იცოდეს, რა მიზეზით და რა საზღვრებში გასცეს ადმინისტრაციული განკარგულება; რა შეიძლება მოჰყვეს ასეთი განკარგულების შეუსრულებლობას ან ცუდად შესრულებას; დასჯის როგორი ფორმები, რისთვის და ვისგან შეიძლება დაედოს ფირმის სხვადასხვა თანამდებობის პირებს.

ეკონომიკური მართვა მოითხოვს ინფორმაციის სისრულესა და გარკვეულობას ფირმის საქმიანობის არა მხოლოდ სუფთა ეკონომიკურ, არამედ ყველა სხვა სფეროშიც. მართვის ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდები თავისი არსით განუყოფელია და წარმოქმნიან ბერკეტების ერთიან სისტემას, რომელიც მიმართავს ფირმას მისი საბოლოო მიზნისკენ უმოკლესი და ყველაზე ეკონომიური გზით. სამწუხაროდ, ეს ორი მეთოდი არ არის საკმარისი. მათ რეალიზაციის გზაზე ეღობებათ ფრიად სერიოზული წინააღმდეგობები.

შექმნილია ეკონომიკური სტიმული, შემოდებულია სამეურნეო ანგარიში, გატარებულია შესაბამისი ადმინისტრაციული ღონისძიებები. ნიშნავს კი ეს იმას, რომ ფირმა წარმატებით შეასრულებს თავის ამოცანებს? არა, არ ნიშნავს. სტიმულმა შეიძლება არ გაჭრას, სამეურნეო ანგარიში შეიძლება ფორმალური, ხოლო ადმინისტრაციული განკარგულებები ჰაერში გამოკიდებული აღმოჩნდეს. ყველაფერი ეს იქნება, თუ არ მოხდება წარმოების მთავარი ელემენტის – მომუშავე ადამიანების კარგად მუშაობის უზრუნველყოფა. აქ განსაკუთრებული მეთოდებია საჭირო.

იმისათვის, რათა ამუშავდეს ეკონომიკური მეთოდები, საჭიროა, ჯერ-ერთი, ვიცოდეთ რა პირობებში იმუშავენს ადამიანი კარგად, და, მეორეც, შევქმნათ ეს პირობები. ადამიანის ქცევის, მათ შორის შრომის პროცესშიც, მოტივების შესწავლით დაკავებულია სოციალური ფსიქოლოგია. ხოლო ამ კანონზომიერებების რეალიზაცია, კარგი შრომისათვის აუცილებელი უნარის გაღვივება, შრომითი აქტივობის წახალისება მიიღწევა აღზრდის მეთოდით. ამიტომაც მართვის ისეთ მეთოდს, რომელიც მიზანმიმართულია მუშაკის ახალი, შრომითი კოლექტივის ინიციატივიანი წევრის, შრომის საბოლოო შედეგით დაინტერესებული, აქტიური და მიზანმიმართული ტიპის ფორმირებისკენ, ეწოდება სოციალურ-ფსიქოლოგიური და აღმზრდელობითი მეთოდი.

იაპონური ნოუ-ჰაუ

1970-1980 წლების იაპონური მრეწველობის წარმატებები დიდადაა განპირობებული მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური, აღმზრდელობითი მეთოდებით. ეს მეთოდები შეადგენენ, არსებითად, ე.წ. "იაპონური გამოცდილების" საფუძველს. თანამედროვე იაპონურ ფირმებში მართვის სისტემის საწყის მომენტს წარმოადგენს ყველა მუშაკის შრომითი საქმიანობის მოტივების გულდასმით შესწავლა, ისეთი პირობების შექმნა, რომლის დროსაც თითოეული მათგანი სისხლხორცეულადაა დაინტერესებული ფირმის მუშაობის საბოლოო შედეგით, ანუ, პირველ რიგში პროდუქციის ხარისხით. აქედან მომდინარეობს ზოგიერთ ქარხანაში აპრობირებული მუშების დაქირავება მთელი სიცოცხლის განმავლობაში, პერსონალის მონაწილეობა ფირმის მოგებაში, პროდუქციის ხარისხზე პირადი პასუხისმგებლობა, მატერიალური და მორალური სტიმულირების კარგად მოფიქრებული სისტემა, სადაც გათვალისწინებულია არა მარტო ხელფასი, არამედ სოციალური კეთილდღეობაც – საცხოვრებელი, პენსია და ა.შ.

მართვის მეთოდების სწრაფი სრულყოფა დამახასიათებელია არა მარტო იაპონიისათვის. დასავლეთში ამჟამად საუბრობენ "მმართველობითი რევოლუციის" შესახებ. მენეჯერობას, რომლის ქვეშაც იგულისხმება მმართველობითი შრომის ხელოვნება, მეთოდები და ტექნოლოგია, ასწავლიან მილიონობით ადამიანს.

სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, აღმზრდელობით მეთოდებს შორის ამოსავალია შრომითი კოლექტივის თითოეული წევრის ფსიქოლოგიური თავისებურებების, აგრეთვე მთელი კოლექტივის ქცევის კანონზომიერების გამოვლენა და გათვალისწინება. თითოეულმა ხელმძღვანელმა ეს სამუშაო უნდა ჩაატაროს სისტემატურად, როგორც დამოუკიდებლად, ისე სპეციალისტების – სოციოლოგებისა და ფსიქოლოგების დახმარებით. ამასთან, აუცილებელია ფართოდ გამოვიყენოთ ანალიზის ისეთი მეთოდები, როგორცაა ანკეტირება, ტესტირება, დაკვირვება, გამოკითხვა, ინტერვიუ.

მართვის უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდია მუშაკთა შრომითი საქმიანობის მოტივების მიზანმიმართული ფორმირება და მათი მართვაში გათვალისწინება.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები პირდაპირ ან ირიბადაა მიმართული ფირმაში მომუშავეთა შემოქმედებითი აქტიურობისა და ინიციატივის ამაღლებისაკენ. ეს არის გამომგონებლითი და რაციონალიზატორული საქმიანობის გაშლა და ყოველმხრივ ხელშეწყობა, კოლექტივის ჯგუფური თვითშეგნების აღზრდა და ფირმის ტრადიციებისა და ჩვეულებების განვითარება.

ასეთი მეთოდების ფართოდ და შედეგიანი გამოყენების საინტერესო მაგალითებს გვთავაზობს იაპონური მრეწველობა. უცხოელი დამკვირვებლები აღნიშნავენ, რომ იქ ნებისმიერი მუშაკისათვის დამახასიათებელია თავისი საწარმოსადმი განსაკუთრებული ერთგულება, საქმით დაინტერესებულება, საქმიანობის შედეგების გამო სიამაყე. იაპონელი მუშა ან ინჟინერი (არასამსახურებრივ გარემოშიც კი), საკუთარი თავის წარდგენისას ჯერ ასახელებს იმ ფირმას, სადაც მუშაობს და მერე სახელსა და გვარს. სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, აღმზრდელობითი მეთოდების ამ ჯგუფსვე მიეკუთვნება კოლექტივში კეთილგანწყობილი ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს ჩამოყალიბება და კოლექტიური და ინდივიდუალური მორალური სტიმულირების სხვადასხვა ფორმების რაციონალური გამოყენება. ამასთან, საჭიროა გავითვალისწინოთ საინტერესო უცხოური გამოცდილება. მაგალითად, ერთმა მსხვილმა ამერიკულმა ფირმამ, რომელიც კომპიუტერებს აწარმოებს, თავის მთავარ შენობაში უზარმაზარ სტენდზე მოათავსა. ფირმის მრავალათასიანი პერსონალის ფოტოსურათები. ამ თავისებური "საპატიო დაფის" მნიშვნელობა გასაგებია: ფირმაში მუშაობის ფაქტიც კი საამაყოა.

უკანასკნელ წლებში სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს სოციალურ-ფსიქოლოგიური მართვის ისეთი საინტერესო და ფრიად შედეგიანი ფორმა, როგორცაა შრომითი კოლექტივის სოციალური განვითარების დაგეგმვა.

ეს არის ეკონომიკურ მართვაზე გადასვლა, წინა პლანზე ისეთი მეთოდების წამოწევა, რომელიც ითვალისწინებს მუშაკის ღრმა შინაგან ინტერესებს. მატერიალური სტიმულირების პრიორიტეტი არ ნიშნავს სუფთა აღმზრდელობით, ადამიანის სულიერ სფეროზე ზემოქმედებაზე დაფუძნებულ მეთოდებზე უარის თქმას. ამასთან განუხრელადაა დაკავშირებული ფირმის მთელ პერსონალში მართვის დემოკრატიული ჩვევების განვითარების, საჯაროობის, კონსტრუქციული დისკუსიების ჩატარების კულტურის, კრიტიკის, სხვანაირად მოაზროვნისადმი შემწყნარებლობის, აზრთა პლურალიზმის წახალისებისკენ მიმართული მუშაობა.

თქვენ ლიდერი ხართ

იმისათვის, რათა გადაწყვიტოთ თქვენი ამოცანები, ატაროთ ფირმა დასახული მიზნისაკენ, უნდა ფლობდეთ ძალაუფლებას. ძალაუფლება – ეს ადამიანთა მართვის, მათზე გავლენის მოხდენის რეალური შესაძლებლობაა. მართვის ქვეშ აქ იგულისხმება მიზანმიმართული ზემოქმედება, ხოლო გავლენის ქვეშ – ორგანიზაციის ერთ-ერთი წევრის ისეთი მოქცევა, რომელიც გავლენას ახდენს სხვების ქცევაზე.

მაშ ასე, ძალაუფლება მენეჯერს სჭირდება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, პერსონალის ქცევის ამისათვის საჭირო მიმართულებით წასაყვანად.

ერთისთვის ძალაუფლების მისაღები და სხვების მათ დაქვემდებარებაში მოქცევის საფუძველი შეიძლება იყოს:

- *კანონი* – როცა ძალაუფლება დაფუძნებულია ნორმატიული დოკუმენტების: კანონების, მითითებების, დადგენილებების, ბრძანებების და ა.შ. მოთხოვნებზე.
- *იძულება* – ძალაუფლება დამყარებულია შიშზე, რეპრესიებზე;
- *დარწმუნება* – ხელქვეითი აკეთებს ამას შინაგანი რწმენისა და წესების აღქმიდან გამომდინარე;
- *ანაზღაურება* – დაქვემდებარებისთვის გათვალისწინებულია მატერიალური ან სულიერი კეთილდღეობა;
- *ცოდნა* – ძალაუფლების მატარებელი ფლობს მისდამი დაქვემდებარებულისთვის აუცილებელ ცნობებს;
- *მიზანძვა* – დაქვემდებარება გამოწვეულია იმით, რომ სხვები ემორჩილებიან;
- *მონაწილეობა* – ადამიანს სურს მიიღოს მონაწილეობა ძალაუფლების მატარებლის მიერ განსახორციელებელ საქმეებში;
- *ტრადიციები* – დაქვემდებარება დაკავშირებულია მოცემულ პირობებში არსებულ ჩვეულებასთან (ასაკით უფროსისადმი, ქალების – მამაკაცებისადმი და ა.შ.);
- *ქარიზმა* – დაქვემდებარება დამყარებულია ხელმძღვანელის ან ლიდერის პირადი თვისებებით გამოწვეულ ნდობაზე, სიმპატიებზე.
- *რწმენა* – ადამიანი ხელმძღვანელობს არა რაციონალური მოტივებით, არამედ შინაგანი რწმენით, რომ ეს ასე უნდა იყოს, რადგანაც ძალაუფლებისა და გავლენის მატარებელმა უფრო კარგად "იცის" (რელიგიური რწმენა, ექიმისადმი, ავტორიტეტისადმი რწმენა).

ძალაუფლება ვლინდება ხელმძღვანელობის და ლიდერობის საშუალებით. *ხელმძღვანელობისას* ძალაუფლება ხორციელდება ფორმალური, ოფიციალურად დამყარებული, გარკვეული წესებით მომქმედი იერარქიული სტრუქტურების საშუალებით. *ლიდერობის* შემთხვევაში ძალაუფლება და გავლენა დამყარებულია არა მხოლოდ ფორმალურ დაქვემდებარებაზე, არამედ ლიდერის პირად თვისებებზეც.

ტერმინი "ხელმძღვანელობა" ხშირად გამოიყენება ცნება "მართვის" სინონიმად. ასე მაგალითად, შეიძლება ვთქვათ, "ორგანიზაციის მართვა" და "ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა", მაგრამ "დაზვის ხელმძღვანელობა" შეუძლებელია – შეიძლება ვთქვათ მხოლოდ "მართვა". საქმე იმაშია, რომ მართვის ცნება დაკავშირებულია ნებისმიერი სახის ობიექტთან (ფირმასთან, ტექნიკურ მოწყობილობასთან, ცოცხალ ორგანიზმთან), ხოლო ხელმძღვანელობის ქვეშ იგულისხმება მხოლოდ "ცოცხალი" ობიექტის – ადამიანის, კოლექტივის მართვა.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგი სახით.

1. ორგანიზაციის მართვის სფეროში:

- მიზნებისა და ამოცანების დასმა;
- პროგნოზირება და დაგეგმვა;
- გადაწყვეტილების გამომუშავება და მიღება;
- უფლებამოსილების დელეგირება;
- ადმინისტრაციული ხელმძღვანელობა;
- საქმიანობის კოორდინირება და რეგულირება;

- აღრიცხვა, ანალიზი;
- საზოგადოებასთან კავშირი;

2. საორგანიზაციო სფეროში:

- საორგანიზაციო სტრუქტურის შემუშავება;
- საორგანიზაციო კავშირების დამყარება;
- თანამდებობრივი მოვალეობების განსაზღვრა;
- კადრების განლაგება;
- კონტროლი.

3. საქონლის წარმოებისა და მომსახურების სფეროში:

- წარმოების აღჭურვა;
- საწარმოო პროცესის ორგანიზაცია;
- მოწინავე ტექნოლოგიების გამოყენება;
- ძირითადი ფონდების სათანადო მდგომარეობაში მოყვანის უზრუნველყოფა;
- შრომითი დისციპლინის უზრუნველყოფა;
- მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების უზრუნველყოფა;
- ტრანსპორტის შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველ-ყოფა.

4. ეკონომიკურ სფეროში:

- დაფინანსება;
- დაკრედიტება;
- ინოვაცია;
- სტიმულირება;
- მარკეტინგი;
- კომერციული საქმიანობა;
- ფასწარმოქმნა;
- კაპიტალური მშენებლობა;
- საგარეო ეკონომიკური საქმიანობა.

5. სოციალურ სფეროში:

- შრომის მოტივაციის შესწავლა და მიზანმიმართული გამოყენება;
- შრომით კოლექტივში ხელსაყრელი კლიმატის ფორმირება;
- შრომითი კოლექტივის განვითარების სოციალურ-ეკონომიკური დაგეგმვა;
- პერსონალის აქტივაცია;
- მუშაკთა მხარდაჭერა;
- კონფლიქტების გადაწყვეტა.

ხელმძღვანელობას, ისევე როგორც ნებისმიერ გააზრებულ საქმიანობას, აქვს თავისი ტექნოლოგია, თავისი წესები. აი, ზოგიერთი მათგანი, რომლებსაც განსაზღვრულ

სიტუაციებში შეუძლიათ ხელმძღვანელის ავტორიტეტისა და ხელმძღვანელობის ეფექტურობის ამაღლება:

- ხელქვეითების მმართველობით პროცესში ჩაბმა;
- უარის თქმა მართვის პერსონიფიცირებაზე: განკარგულებები გაიცემა არა ხელმძღვანელის, არამედ ორგანიზაციის სახელით;
- თანამდებობრივი უფლებამოსილების გაფართოება და გაძლიერება;
- სირბილე ხელქვეითებისადმი დამოკიდებულებაში;
- სიმკაცრის გამოჩენა მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევაში;
- შეცდომების პატიება;
- გახსნილობა;
- დემოკრატიულობა _ როგორც მიწვევა მართვაში მონაწილეობის მისაღებად;
- ჩაკეტილობა _ როგორც ძალაუფლების და განცალკევებულობის დემონსტრირება;
- ხელქვეითებისათვის დამატებითი ინფორმაციის მიწოდება _ როგორც ნდობის ჟესტი;
- მოუფიქრებელ და არაპოპულარულ ღონისძიებებზე უარის თქმისათვის მზადყოფნა;
- მმართველობითი ზემოქმედების უწყვეტობა და თანმიმდევრულობა.

აქ მოტანილი ღონისძიებებიდან ზოგიერთი ერთმანეთს ეწინააღმდეგება. ეს იმით აიხსნება, რომ ხელმძღვანელობა _ დიალექტიკური პროცესია, რომლისთვისაც წინააღმდეგობები ორგანულად არის დამახასიათებელი. ხელმძღვანელის ხელოვნება მდგომარეობს იმაში, რომ მის მიერ არჩეული ხერხი (მათი შეთანაწყობა) შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მდგომარეობასა და მიზნებს.

რამდენადაც ლიდერობა, ხელმძღვანელობისგან განსხვავებით, ძალაუფლების მოპოვებისა და განხორციელებისას პირველ პლანზე წამოსწევს არაფორმალურ მოტივებს, იმდენად ლიდერობის ტექნოლოგია და წესები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ზემოთ განხილულ-ლისაგან:

- პირველ პლანზე გამოდის ლიდერის პირადი თვისებები: პროფესიული ცოდნა, საქმიანი შესაძლებლობები, ქცევა, მორალური სახე და ა.შ.;
- განკარგულებები არ ატარებენ კატეგორიულ ფორმას;
- მყარდება ლიდერის უფრო მჭიდრო (არა მხოლოდ სამსახურებრივი) კონტაქტი თანამოაზრეებთან;
- კლებულობს დასჯისა და წახალისების ფორმალური როლი;
- ბევრ შემთხვევაში ბრძანებების მაგივრად გაიცემა რეკომენდაციები;
- მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაში ფართოდაა დანერგილი ხელქვეითთა მონაწილეობა;
- მატულობს მორალური სტიმულირების წონა;
- ხელქვეითები იღებენ უფრო სრულ ინფორმაციას;
- მრავალი გადაწყვეტილება მიიღება კოლეგიალურად;
- პრაქტიკაშია ხელქვეითებთან ორგანიზაციის ყველა შესაძლებელი პრობლემების განხილვა;
- იზრდება მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების მნიშვნელობა;

- ძლიერდება შრომითი კოლექტივისა და მისი ხელმძღვანელი ორგანოების როლი ორგანიზაციის მართვაში;
- იზრდება "ადამიანის ფაქტორის" როლი მართვაში;
- მეტი ხარისხით განიხილება მართვის კავშირი მიმდინარე სიტუაციასთან: ძლიერდება ლიდერის როლი ორგანიზაციის კრიზისის, საგანგებო შემთხვევების და სხვა ანალოგიური სიტუაციის დროს.

ადამიანებთან მუშაობა

როგორც არ უნდა იყოს თქვენი ბიზნესი, რომელ სფეროშიც არ უნდა მუშაობდეთ, თქვენი მოღვაწეობის ძირითადი ობიექტი არის ადამიანი. მხოლოდ ადამიანს შეუძლია გადაწყვიტოს ბიზნესის მთავარი ამოცანა: საქონლითა და მომსახურებით მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და საწარმოს მოგების უზრუნველყოფა. ამიტომაც მენეჯერის სამუშაო, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს ხალხთან, ცალკეულ ადამიანთან მუშაობას. განაწყო ადამიანი შენდამი კეთილგანწყობით, დაარწმუნო შენს სიმართლეში, მიაღწიო შენსას – საქმიანი ადამიანის უმნიშვნელოვანესი თვისებებია. ეს თვისება არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე ვაჭრობა ან წარმოების ორგანიზაცია. ლიტერატურაში შეიძლება ვიპოვოთ გამოცდილებაზე დამყარებული ფრიად მნიშვნელოვანი და საინტერესო პრაქტიკული რეკომენდაციები პერსონალთან მუშაობის საკითხთან დაკავშირებით. აი, ზოგიერთი მათგანი:

- რაც შეიძლება ნაკლებად თქვი "მე", მეტად – "ჩვენ";
- პირველ რიგში მართე შენი თავი, თორემ ვერ შესძლებ სხვის მართვას;
- თუ ის, რასაც აკეთებენ შენი თანამშრომლები, ძირფესვიანად არ განსხვავდება შენი წარმოდგენებისგან, მიეცი თავისუფლების მაქსიმუმი;
- იცოდე ხელქვეითთა ძველი შეცდომებისა და დანაშაულის დავიწყება;
- იყავი სიტყვაძუნწი;
- იყავი თავაზიანი, მომთმენი. გახსოვდეს: ლანძღვა – სისუსტის ნიშანია.
- იხუმრე თვითონ და ნება მიეცი სხვამაც იხუმროს;
- არ შეგეშინდეს, თუ შენი ხელქვეითები თავის საქმეში შენზე კომპეტენტური არიან;
- აღნიშნე თანამშრომლის ყოველი წამოწყება;
- ნუ მისცემ შენიშვნას ხელქვეითს არა მხოლოდ მისი ხელქვეითების, არამედ, საერთოდ მესამე პირის თანდასწრებით;
- არ გამოიყენო შენი ძალაუფლება მანამ, სანამ არ ამოწურულა ყველა "მშვიდობიანი" საშუალება, მაგრამ უკანასკნელ შემთხვევაში ძალაუფლება გამოიყენე მთელი ძალით;
- ღიად აღიარე საკუთარი შეცდომები.

სასარგებლო რჩევები ხელმძღვანელის დასახმარებლად

მენეჯერისთვის განკუთვნილ ფრიად სასარგებლო და ორიგინალურ რჩევებს შეიცავს შრომის სამეცნიერო ორგანიზაციის გამოჩენილი სპეციალისტის ვ. ტერეშჩენკოს შრომები. ეყრდნობა რა თავისი მუშაობის ამერიკულ გამოცდილებას, ტერეშჩენკო ურჩევს

ხელმძღვანელს, გადაწყვეტილების მიღებამდე დაუსვას თავის თავს ხუთი შეკითხვა, ხუთი "რატომ?";

- რატომ და რისთვის კეთდება ეს?
- რატომ კეთდება ეს სწორედ იქ?
- რატომ აკეთებს ამას სწორედ ის?
- რატომ კეთდება ეს სწორედ ასეთ დროს?
- რატომ კეთდება სწორედ ასე?

ამ კითხვებზე პასუხები ნათელს ჰფენენ გარემოებებს, მენეჯერის გადაწყვეტილებებს უფრო დასაბუთებულს ხდიან.

მოვიყვანოთ რეკომენდაციები მენეჯერ-ადმინისტრატორებისადმი:

1. კარგი ხელმძღვანელი დარწმუნებული უნდა იყოს თავის თავში, არ უნდა შეუშინდეს დაბრკოლებებს;
2. საჭიროა არა მარტო იმის ცოდნა, თუ როგორ გამოვიწვიოთ ხელქვეითი სასაუბროდ, არამედ მისი დროულად შეჩერებაც;
3. საჭიროა ირგვლივ ნიჭიერი და აქტიური დამხმარეების შემოკრება;
4. არ შეზღუდოთ ხელქვეითთა უფლებები, არ შებოჭოთ მათი ინიციატივა;
5. ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს ვაჟკაცობა, მათ შორის იმისთვისაც, რომ აღიაროს თავისი შეცდომები;
6. არ დაწვრილმანდეთ, მოახდინეთ თქვენი უფლებამოსილების დელეგირება "ქვევით";
7. ნუ შეუშინდებით "ქალაქს" და გაბედულად. შეამცირეთ ის მინიმუმამდე;
8. გყავდეთ ხელქვეითები მუდმივ ტონუსში, არ შეუმციროთ მათ დავალებები;
9. აღზარდეთ პირადი მაგალითით. ეს განსაკუთრებით ეხება დისციპლინირებულობას, შემსრულებლობას და აუცილებლობას;
10. აკრიტიკეთ მხოლოდ პოზიტიურად, და არა მხოლოდ თვით კრიტიკისათვის;
11. სამუშაო დროს – არც ერთი წუთი უსაქმოდ არც თქვენ თვითონ და არც ხელქვეითები;
12. წესრიგი ნებისმიერი ხელმძღვანელის მაგიდაზე;
13. კანცელარიის მკაფიო მუშაობა. ხელმძღვანელის მდივანი მისი სახეა;
14. კონტროლი და კიდევ ერთხელ კონტროლი, მაგრამ არა დაწვრილმანებული შეფასება;
15. სამუშაოს შესრულების რეალური ვადები და მათი განუხრელი შესრულება.

რა თქმა უნდა, ამით არ ამოიწურება რეკომენდაციები მენეჯერ-ხელმძღვანელისთვის, მათი ჩამოთვლა შეუძლებელია. ვერავითარი ინსტრუქცია ვერ ჩამოთვლის თანამდებობის პირის ყველა მოვალეობას, ვერ გაითვალისწინებს ყველა ცალკეულ შემთხვევას და ვერ მოგვცემს შესაბამის მითითებას. ამიტომაც, საჭიროა ინიციატივის გამოჩენა და საკუთარი სპეციალობის ცოდნითა და საქმის სასარგებლოდ შეიარაღებულებმა, მთელი ძალღონით ვცადოთ საკუთარი დანიშვნის გამართლება.

ნუ შეუშინდებით კონფლიქტებს

ბიზნესის წარმატებით წარმართვისათვის მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ მენეჯმენტისანი საბაზრო ეკონომიკა ბრძანებლურ-ადმინისტრაციული საგან განსხვავება

იმით, რომ საბაზრო მექანიზმი მოქმედებს თითქოსდა ავტომატურად, განსაკუთრებული ძალისმიერი ზემოქმედების გარეშე. ეს ავტომატიზმი იძლევა მთელ რიგ უპირატესობებს.

როგორც ყველა რთული მექანიზმი, მენეჯმენტი საჭიროებს გაწყობას, რეგულირებას, ჩავარდნების გამოსწორებას. ორგანიზაციის მართვის სისტემაში ჩავარდნის ერთ-ერთი მიზეზია შიგა კონფლიქტები.

კონფლიქტის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის ცალკეულ წევრთა (ან ჯგუფის წევრთა) შორის უთანხმოება.

საჭიროა კონფლიქტებში განვასხვავოთ როგორც უარყოფითი, კონტრპროდუქტიული, ისე დადებითი – პროდუქტიული მომენტები. უარყოფითია ის, რომ კონფლიქტი არღვევს ორგანიზაციის ნორმალურ ფუნქციონირებას, იწვევს ჩავარდნას მისი წევრების მუშაობაში, წამლავს ატმოსფეროს შრომით კოლექტივში. დადებითი მომენტია ის, რომ კონფლიქტი იძლევა ორგანიზაციის მუშაობაში ნაკლის გამოვლენისა და მისი გამოსწორების, შინაგანი დაპირისპირებულობის გახსნისა და კოლექტივში მდგომარეობის განმუხტვის, რუტინის დაძლევის საშუალებას. ცნობილია, რომ ახალი ჩვეულებრივ გზას იკვლავს არა მხოლოდ მშვიდობიანი საშუალებებით. ასეთ სიტუაციებში კონფლიქტი არა მხოლოდ არ არის საზიანო, არამედ წარმოადგენს განვითარების აუცილებელ პირობას, ეხმარება პროგრესს.

მენეჯერის როლი და ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ საქმის ცოდნით მართოს კონფლიქტები: გადაწყვიტოს, აღმოფხვრას კონტრპროდუქტიული და წაახალისოს, მიმართოს საჭირო კალაპოტში პროდუქტიული კონფლიქტური სიტუაციები.

იმისათვის, რათა ვმართოთ კონფლიქტები, უპირველეს ყოვლისა საჭიროა გავერკვეთ მათი წარმოშობის მიზეზებში. ასეთი მიზეზები შეიძლება იყოს:

- კოლექტივის წევრების მიერ ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების სხვადასხვანაირი გაგება;
- კოლექტივის წევრების სხვადასხვა ფასეულობითი ორიენტაცია (მაგალითად, ერთისთვის პირველ პლანზეა მატერიალური ფაქტორები, მეორესთვის – მორალური);
- ბრძოლა შეზღუდული შიდა და გარე რესურსებისთვის (რესურსების შეზღუდულობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ იმაზე, რომ ცოტაა, უფრო იმასთან, რომ საჭიროა გადახდა, ამასთან, წარმოიქმნება დავა რესურსების უფრო რაციონალურად განაწილების გამო);
- ხელმძღვანელისა და ხელქვეითების პირადი თვისებები (მაგალითად, მათი ფსიქოლოგიური შეუთავსებლობა);
- განსხვავება თანამშრომელთა წარმომავლობაში (რასა, ეროვნება, სოციალური მდგომარეობა), ასაკში, ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში, განათლებაში;
- განსხვავება პირად თვისებებში, სტილში, კოლექტივის წევრის ქცევის მანერაში;
- ცუდი ან დარღვეული კომუნიკაციები ორგანიზაციაში;
- კოლექტივის წევრების (ჯგუფების) მიერ შესასრულებელი ამოცანების დუბლირება, რასაც მივყავართ განურჩევლობისა და გაურკვევლობისკენ;
- ხელმძღვანელებისა და ხელქვეითების უფლებამოსილებებისა და კომპეტენციის დუბლირება.

კონფლიქტების გადაწყვეტის მეთოდები მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული კონფლიქტის სახესა და მისგან მოსალოდნელ შედეგებზე.

არსებობენ სხვადასხვანაირი კონფლიქტები.

1. კონფლიქტები ჯგუფებს შორის:

- ორგანიზაციაში წამყვანი როლის, პრივილეგირებული მდგომარეობის დასაკავებლად (მაგალითად, ტიპიურია კონფლიქტი ადმინისტრაციასა და პროფკავშირს შორის);
- ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს შორის – კოლექტივის წევრებზე გავლენის მოსაპოვებლად;
- მართვის წრფივ და ფუნქციონალურ ორგანოებს შორის – ხელმძღვანელობის კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად;
- მართვის სხვადასხვა დონეზე მდგომ ქვეგანყოფილებებს შორის – უფლებამოსილებათა დელეგირების გამო;
- ტექნოლოგიური ჯაჭვით, საწარმოო ციკლით დაკავშირებულ ქვეგანყოფილებებს შორის – წარმოების რითმის დარღვევის გამო.

2. კონფლიქტები კოლექტივის წევრებს შორის:

- ცალკეულ პიროვნებათა ინტერესების (მატერიალური, სულიერი, სამეცნიერო) შეჯახების გამო;
- ბრძოლა რესურსებისა და სხვა შესაძლებლობების გამოყენების გამო;
- იდეებისა და თვალსაზრისების კოლიზიები³;
- პოზიციების დაპირისპირებულობის გამო: ნოვატორები – კონსერვატორები, ოპტიმისტები – პესიმისტები;
- ურთიერთგაუგებრობის გამო: უფროსი თაობა – ახალგაზრდობა; განათლების, კულტურის სხვადასხვა დონე; სხვადასხვა ინტერესები, მატერიალური კეთილდღეობის სხვადასხვა ხარისხი;
- ადამიანთა ხასიათების, მათი ცხოვრებისეული კრედოს შეჯახება.

3. კონფლიქტები პიროვნებასა და კოლექტივს შორის:

- ინტერესების კოლიზიის გამო;
- ადამიანის თავის გამოჩენისკენ მისწრაფების გამო (მაშინაც კი, თუ ეს თავის გამოჩენა გამართლებულია პიროვნების საუკეთესო თვისებებით);
- ინდივიდის მისწრაფება, დაიკავოს კოლექტივში განსაკუთრებული მდგომარეობა;
- პიროვნების კოლექტივის სხვა წევრებისგან მკვეთრი შინაგანი და გარეგანი განსხვავებულობა (დაწყებული ინტელექტიდან, დამთავრებული ტანსაცმლით);
- დაპირისპირებულობა პიროვნება - ხელმძღვანელსა და კოლექტივს შორის.

4. შიდა პიროვნული კონფლიქტები:

- ფიზიკური, გონებრივი და ემოციური გადაღლის გამო;
- ხელმძღვანელთა წინააღმდეგობრივი მოთხოვნების გამო;
- საკუთარი არაკომპეტენტურობის გამო;
- ხელმძღვანელის არასამართლიანობისა და არგაგების გამო;

³ კოლიზია – ლათ. – საპირისპირო შეხედულებათა, მისწრაფებათა, ინტერესთა შეჯახება (უსლ. 238)

- კოლეგებისგან უყურადღებობისა და არგაგების გამო;
- იდეალების მსხვერველს გამო;
- მოთხოვნილებების შესაძლებლობებთან შეუსაბამობის გამო;
- ოჯახური გაუგებრობებისა და ცხოვრებისეული სიძნელეების გამო;
- გარშემომყოფთა მოტყუებისა და საკუთარი თავის მოტყუების გამო;
- სიყვარულში ან მეგობრობაში გულგატეხილობის გამო;
- გაუმართლებელი იმედების გამო;
- საკუთარი "მძიმე" ხასიათის გამო;
- ავადმყოფობის გამო.

მენეჯერს უნდა შეეძლოს კონფლიქტების შესაძლებელი შედეგების გათვლა. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ისინი შეიძლება იყოს როგორც კონტრპროდუქტიული (ნეგატიური, მავნე ორგანიზაციისთვის), ისე პროდუქტიულიც (დადებითი, სასარგებლო). კონფლიქტების ნეგატიურ შედეგებს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- კონფლიქტის მხარეებს შორის ანტაგონიზმისა და მტრული დამოკიდებულების წარმოქმნა;
- თანამშრომლობის გაგრძელების სურვილის არქონა;
- ახალი, დამალული წინააღმდეგობებისა და გადაუჭრელი პრობლემების გამოვლენა;
- საკუთარ სიმაართლეში კონფლიქტამდე არსებულზე მეტად დარწმუნებულობა და შეხედულებათა სხვადასხვაობა; კონფლიქტური მხარისგან "მტრის ხატის" შექმნა;
- შეტაკების, აგრესიულობისა და სხვა ქვენა ინსტიქტების გაჩენა;
- დროისა და ძალის ტყუილუბრალოდ ხარჯვა;
- შერიგების იმედის გაცრუება;
- უარყოფითი ემოციები.

კონფლიქტების პოზიტიური შედეგები შეიძლება იყოს:

- მხარეთა შერიგება;
- ერთმანეთის მიმართ ეჭვების, კითხვებისა და გაუგებრობების მოხსნა;
- პრობლემებზე უფრო ფართო და ღრმა შეხედულება;
- მეტი ინფორმირებულობა;
- უკეთესი ურთიერთგაგება;
- თანამშრომლობის სურვილის გაჩენა;
- ანტაგონიზმის, აგრესიულობისა და დაძაბულობის აღმოფხვრა;
- პოზიციების დაახლოება;
- გადაწყვეტილების კოლეგიალური შემუშავების ჩვევის გაჩენა;
- პრობლემების გადაწყვეტა;
- მონაწილეთათვის სასარგებლო დასკვნების გაკეთება;
- მომთმენობის გამომუშავება და სხვისი თვალსაზრისის გაზიარების უნარი;
- კონსოლიდაცია⁴ მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში;
- დადებითი ემოციები.

⁴ კონსოლიდაცია – ლათ. consolidatio – განმტკიცება, გაერთიანება, შემჭიდროება (უსლ. 489).

როგორც არ უნდა იყოს კონფლიქტების შედეგები, აუცილებელია მათი მართვა.

კონფლიქტების გადაწყვეტა

კონფლიქტების გადაწყვეტა მიიღწევა შემდეგი ძირითადი საშუალებებით, რომლებიც გვამღებენ კონფლიქტების მართვის საშუალებას:

ადმინისტრაციული საშუალებები:

- პერსონალისა და თანამდებობის პირების ვალდებულებების, მათი საქმიანობის ძირითადი წესების, სტიმულირების სისტემის მკაფიო რეგლამენტირება; მოქმედი კანონების, განკარგულებებისა და მითითებების განუხრელი შესრულება; "კანონი ყველასათვის ერთია" წესის დაცვა;
- შრომის დასაბუთებული ნორმირება, აუცილებელი განაწესის არსებობა და მკაცრი შესრულება;
- თანამდებობრივი ინსტრუქციების, აგრეთვე საგანგებო სიტუაციების დროს მოქმედების ინსტრუქციების არსებობა;
- ადმინისტრაციული დასჯისა და წახალისების ღონისძიებების გამოყენება საჯაროდ და თანამშრომელთათვის გასაგებად;
- პერსონალისთვის ხელმძღვანელის მიღწევადობა;
- ხელქვეითების საჩივრებსა და კრიტიკაზე დროული და არსებითი რეაქცია.

საორგანიზაციო საშუალებები:

- საორგანიზაციო-მმართველობითი ღონისძიებების ღიაობა და საჯაროობა;
- პერსონალის, ქვეგანყოფილებებისა და ხელმძღვანელობის საქმიანობის მკაფიო კოორდინაცია;
- საორგანიზაციო კულტურა _ ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის ფასეულობათა ორიენტირების ერთიანი სისტემა.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური საშუალებები:

- ღონისძიებების მიღება კოლექტივის დასარაზმად;
- მუშაობა არაფორმალურ ჯგუფებთან; ორგანიზაციის ხელმძღვანელოს მხრიდან მათდამი თანაბარი დამოკიდებულება;
- ხელმძღვანელთა და პერსონალის მატერიალური და მორალური წახალისება კონფლიქტური სიტუაციების აღკვეთისა და გადალახვისკენ მიმართული მოქმედებების გამო;
- ხელმძღვანელთა დასჯა მათ ქვეგანყოფილებაში არსებული არაჯანსაღი, კონფლიქტური სიტუაციის გამო;
- რესურსების დასაბუთებული და საჯარო განაწილება.

აღმზრდელობითი საშუალებები:

- კონფლიქტების ნეგატიური შედეგების ასახსნელი სამუშაოს ჩატარება;

- ხელმძღვანელების ავტორიტეტის ასამაღლებელი ზომების მიღება;
- ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაში ფორმალიზმთან ბრძოლა;
- სიმართლისა და პატიოსნების, როგორც მართვის პრინციპების კულტივირება;
- პერსონალის ნებისმიერი ინიციატივისა და საქმიანი წინადადებების მიმართ ხელმძღვანელთა დაინტერესებული რეაქცია;
- ორგანიზაციის მისიასა და მიზნების ირგვლივ ყველა თანამშრომლის ინტერესთა კონსოლიდაცია;
- ხელმძღვანელი კადრების შესარჩევად და შრომითი კოლექტივების ფორმირებისათვის სპეციალისტების მიზიდვა;
- ხელმძღვანელების მიერ ხელქვეითებთან უფრო მჭიდრო, მათ შორის არასამსახურებრივი კონტაქტების დამყარება.

კონფლიქტების მართვა შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი მეთოდებით:

1. **საკითხის დახურვა** ითვალისწინებს მხარეთა მიერ ერთმანეთის პოზიციების დაინტერესებულ და კეთილგანწყობილ გაცნობას, ერთ-ერთი (ან ორივე) მათგანის მართებულობის საერთო აღიარებას და ამის საფუძველზე კონფლიქტის შეწყვეტას. მოცემული მეთოდი გამოსაყენებელია იმ შემთხვევაში, როცა შესაძლებელია ობიექტური სიმართლის საკმარისად დამაჯერებელი დადგენა (ძლიერი არგუმენტების არსებობისას, სამეცნიერო კამათში, საარბიტრაჟო პროცესზე და ა.შ.).

2. **ძალისმიერი ზეწოლა** – იძულების მეთოდი: ადმინისტრაციული, ეკონომიკური, მორალური. ეს მეთოდი მოითხოვს, რომ ხელმძღვანელი ფლობდეს ძალაუფლებას ან შეუვალ ავტორიტეტს. ის იმართლებს თავს იმ შემთხვევაში, როცა პრობლემის ღრმად შესასწავლად დრო არ არის (საგანგებო სიტუაციები, კრიზისული სიტუაციები და ა.შ.). ამასთან, მხედველობაშია მისაღები, რომ, როგორც წესი, ძალისმიერი ზემოქმედება კონფლიქტს მხოლოდ ახშობს და მცირეოდენი შესაძლებლობისთანავე, შეიძლება იფეთქოს ორმაგი ძალით;

3. **წინააღმდეგობათა გასწორება**, ჩვეულებრივ, გულისხმობს შუამავლის მონაწილეობას, რომლის ამოცანაცაა უთანხმოებათა შემცირება, საერთო "დამშვიდება", შეხების წერტილების პოვნა და სხვა. მეთოდი კარგია, როცა ატმოსფერო არ არის ძალიან დამაბული, არ არის აგრესიულობა, ანტაგონიზმი. მოქმედებების შედეგიანობა ბევრადაა დამოკიდებული შუამავლის პიროვნულ თვისებებზე, აგრეთვე საკითხის გადასაწყვეტად მის მზადყოფნასა და კვალიფიკაციაზე.

4. **მოდრობა ერთმანეთისკენ** – კომპრომისის: დათმობების, ვაჭრობის, მეორე მხარის მიერ დათმობის სანაცვლოდ მოთხოვნების ნაწილზე უარის თქმის გზა. კომპროსი შეიცავს სერიოზულ შინაგან წინააღმდეგობებს: ერთის მხრივ, შესაძლებელი სდება კონფლიქტის მოწესრიგება, მეორეს მხრივ – მათი წარმოშობის მიზეზები გადაუჭრელი რჩება. ამიტომაც კომპრომისს განიხილავენ როგორც დროებით, ტაქტიკურ ზომას. გარდა ამისა, კომპრომისი არ მუშაობს იქ, სადაც არსებობს ობიექტური ჭეშმარიტება, რომლის შესახებაც მოლაპარაკება შეუძლებელია.

5. **კონფლიქტიდან თავის არიდება** ხშირად ყველაზე უფრო ჭრის. იმისათვის, რათა თავი ავარიდოთ კამათში დამარცხებას, უმჯობესია ავარიდოთ თავი თვით კამათს. კონფლიქტის დროს პოლემიკაში შესვლით, ადამიანები ჩვეულებრივ მთელ ძალას ხარჯავენ არა ჭეშმარიტების დადგენაში, არამედ თავის სასარგებლოდ ახალი არგუმენტების გამოგონებაში. ამგვარად იზრდება წინააღმდეგობები. წარმოიქმნება მოჯადოებული წრე: დავის საკუთარი თავის სასარგებლოდ სწრაფად გადაწყვეტის

მიზნით, მხარეები აჭიანურებენ და აღრმავებენ კონფლიქტს. რაც შეეხება ჭეშმარიტების შესახებ არსებულ ცნობილ გამონათქვამს, რომელიც "კამათში იბადება", ალბათ აქ მხედველობაში აქვთ მეცნიერული კამათი, რომელიც მიმდინარეობს იდეალურ პირობებში მკაცრი წესების დაცვით.

ზემოთ აღნიშნული საშუალებას გვაძლევს დავსახოთ კონფლიქტის გადაწყვეტის შემდეგი ღონისძიებები:

- კონფლიქტის მიზეზების ანალიზი;
- კონფლიქტის ტიპის დადგენა;
- კონფლიქტის გადასაწყვეტი საშუალებების ამორჩევა;
- კონფლიქტის გადაწყვეტის მეთოდების ამორჩევა;
- კონფლიქტის გადასაწყვეტის მუშაობის ჩატარება (ამორჩეული მეთოდის რეალიზაცია);
- კონფლიქტის შედეგების ანალიზი;
- კონფლიქტის ნეგატიური შედეგების ლიკვიდაციის ან შეზღუდვის ღონისძიებების ჩატარება და მისი დადებითი შედეგების გამოყენება.

ვიდენტ გამოცდილებას

არაშორსმჭვრეტელი ბიზნესმენები სწავლობენ საკუთარ, ხოლო შორსმჭვრეტელნი – სხვის შეცდომებზე. ფირმის ხელმძღვანელობის შეუფასებელ კონცენტრირებულ გამოცდილებას წარმოადგენს საქვეყნოდ განთქმული მენეჯმენტის კორიფეის დ. კარნეგის რეკომენდაციები.

ის, რაც გააკეთა ადამიანების ურთიერთობის სფეროს ამერიკელმა სპეციალისტმა დ. კარნეგიმ (1888-1955) – იმის დამადასტურებელი მაგალითია, რომ ყველაფერ ღირებულს არ ეშინია დროის. და, დღეს, ნახევარი საუკუნის შემდეგაც, კარნეგის რეკომენდაციებს, მის მიერ მოფიქრებულ ბიზნესმენის ქცევის წესებს არ დაუკარგავთ თავისი მნიშვნელობა და ბრწყინვალეა. ამას ადასტურებს მისი შრომების ფენომენალური წარმატება. თუმცა, არა ერთხელ დადასტურებულა კარგი "ძველის" ფასეულობა: "ყოფის სიბრძნე ეკონომიურია: ყველაფერი ახალი ძველისგან იკერება" (შექსპირი).

დ. კარნეგის წარმატების საიდუმლო იმაშია, რომ მან შეძლო ეჩვენებინა, როგორ შეიძლება ურთულესი საწარმოო და ცხოვრებისეული პრობლემების გადაჭრა ცხოვრებისეული გამოცდილებისა და საღი აზრის საშუალებით. "ჭკვიანი" და მხოლოდ თეორიულ, მეცნიერულ რეკომენდაციებზე აგებული წიგნების რიგის ფონზე ეს ნამდვილი აღმოჩენა იყო. მილიონობით ადამიანმა დაიჯერა და იგრძნო, რომ კოლექტივის, ცალკეული ადამიანის მართვა სრულიად მისაწვდომი და შესაძლებელია თითოეულისათვის.

დ. კარნეგი გამოდის იქიდან, რომ ფირმის მართვა, მენეჯმენტი, ბიზნესი, მეწარმეობა – ეს, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანებთან, თითოეულთან ცალ-ცალკე – თანამშრომელთან, პარტნიორთან, კლიენტთან, მყიდველთან ურთიერთობაა. ამიტომაც, თუ გინდა წარმატებას მიაღწიოთ, ისე მოიქეცით, რომ ყველანი, ვისთანაც გიხდება მუშაობა, ჯერ ერთი, განიმსჭვალონ შენდამი პატივისცემით, მეორეც, იყვნენ დარწმუნებულნი შენს სიმართლეში, მესამეც, აკეთებდნენ იმას, რაც საჭიროა შენი საწარმოს წარმატებისთვის.

როგორ განვაწყობთ ადამიანები ჩვენდამი პატივისცემით

როგორ გვიჩვენებს ამ ამოცანების შესრულებას დეილ კარნეგი?

დ. კარნეგის ცენტრალური, ძირითადი იდეა ძალიან მარტივია: საჭიროა ვისწავლოთ, რომ ვიყოთ გულწრფელად დაინტერესებული იმ ადამიანების საქმეებითა და წარმატებებით, რომელთანაც გვიწევს ურთიერთობა და მუშაობა. სწორედ, რომ გულწრფელად – ამაშია მთელი ფოკუსი. ასეთი რამ ბუნებას ყველასთვის არ უბოძებია. აბა, ყური დაუგდეთ ორი მოსაუბრის დიალოგს, ვთქვათ, საერთო ნაცნობთან. ეს იქნება არა ერთმანეთთან დაკავშირებული მონოლოგი. თითოეული გატაცებით საუბრობს საკუთარ თავზე, თავის საქმეებზე და ყოველგვარი ინტერესის გარეშე, აუცილებლობის გამო უსმენს მეორეს. საკუთარ თავში მოთმინებით უნდა აღვზარდოთ ადამიანებისადმი ინტერესი.

ერთ-ერთი ავტორი იხსენებს: "მე აღმაფრთოვანებს ჩემი პირველი უფროსის მაგალითი. ეს ადამიანი ფლობდა ბუნებისგან მინიჭებულ ხელმძღვანელობის ნიჭს. როდესაც, ერთობლივი მუშაობის დამთავრებიდან ათი წლის შემდეგ ჩვენ შემთხვევით შევხვდით ერთმანეთს, ის დაინტერესდა დედაჩემის ჯანმრთელობით, თანაც იგი მოიხსენია სახელითა და გვარით. გასაკვირია არა თვით კითხვა, არამედ ის, რომ ჩემს ყოფილ უფროსს დედაჩემი არასდროს უნახავს და ჩემთანაც არასამსახურებრივი კონტაქტი არასდროს ჰქონია. საიდან ასეთი ინფორმირებულობა? ერთადერთი შესაძლებელი ამოხსნა იმ ბლოკნოტშია, რომელშიც ოდესღაც ჩაწერილი იყო ჩემი სახლის მისამართი, ყურადღებიანმა უფროსმა ჩაწერა მასში ოდესღაც გაგონილი ჩემთვის ძვირფასი ადამიანის სახელი და მამის სახელი..."

"შეჩერდით წუთით, რათა შეადაროთ საკუთარი საქმეებისადმი მწვავე ინტერესი ყველაფერ დანარჩენისადმი თქვენს სუსტ დაინტერესებულობას. ეცადეთ გაიგოთ, რომ მსოფლიოში ყველა იგივე გრძნობებს განიცდის!" – მოგვიწოდებს კარნეგი.

იმისათვის, რათა ადამიანი თქვენდამი კეთილად განეწყოს, საჭიროა, უპირველეს ყოვლისა, აგრძნობინოთ მას მისი მნიშვნელობა და განუმეორებლობა (ჩვეულებრივ, ვიქცევით პირიქით), თქვენს მიერ მისი თვისებების დაფასება.

და კიდევ ორი პრაქტიკული რეკომენდაცია, რომელიც დაგეხმარებათ ადამიანების კეთილგანწყობის მოპოვებაში. ეცადეთ გაიღიმოთ და გამოიწვიოთ ღიმილი სხვაში. ყველასათვის ნათელია, რომ ღიმილი კარგი განწყობილების ნიშანია; ნაკლებადაა ცნობილი, რომ არსებობს უკუდამოკიდებულებაც: საკმარისია ადამიანმა გაიღიმოს, რომ მისი განწყობილება მაშინვე უმჯობესდება, მასთან მუშაობა უფრო იოლია. დ. კარნეგიმ თავის ბიზნესის სკოლაში დაამზადა და მთელ მსოფლიოში გაავრცელა გაღიმებული ადამიანების ათასობით ფოტოპორტრეტი. მან ურჩია ყველას გამოეფინათ ეს კეთილი განწყობილების გენერატორები ბიზნესმენტა კანტორებსა და სამუშაო ადგილებზე წარწერით "გაიღიმეთ!" ღიმილი ბადებს ღიმილს. გაიღიმეთ – და თქვენთან წარმატება მოვა.

მეორე საიდუმლო, რომელიც კეთილგანწყობის მოპოვების საშუალებას იძლევა, ფრიად მარტივია. ჩავფიქრდეთ, რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი და ყველაზე სასიამოვნო სიტყვები ჩვენს ენაში. ეს არის – ჩვენი საკუთარი სახელი, მამის სახელი და გვარი. ამიტომაც, თუ მიისწრაფით ადამიანის კეთილგანწყობის მოპოვებისკენ, უფრო ხშირად მიმართეთ სახელით, ეს მას ნამდვილად მოეწონება. მაგრამ როგორ

დავიმახსოვროთ ადამიანის სახელი? მენეჯერს ხომ მრავალ ათას ადამიანთან უწევს ურთიერთობა. ამისათვის არსებობს რამდენიმე მარტივი ხერხი. ჯერ-ერთი, შეიძლება სთხოვოთ თქვენთან მოსაუბრეს გაიმეოროს სახელი, თქვენ ხომ შეგეძლოთ არ გაგეგონათ. თუ სახელი, მამის სახელი და გვარი რთულია, მაშინ შეიძლება დაინტერესდეთ, როგორ იწერება.

საუბრის დროს საჭიროა რამდენჯერმე მიმართოთ მოსაუბრეს სახელით, თან ეცადეთ მოახდინოთ სახელის ასოცირება მის გარეგნობასთან, სახის ნაკვთებთან და გამომეტყველებასთან, მასთან ურთიერთობის გარემოებებთან. ცოტაოდენი ძალისხმევა და სახელი დიდი ხნით დაგამახსოვრდებათ.

როგორ დავარწმუნოთ

"კამათში იბადება ჭეშმარიტება" – ფრაზა, რომელიც ჩვენ ბავშვობიდან გვახსოვს. დაფიქრდეთ, მართლაც ასეა? ფილოსოფოსის აზრი ეხება მეცნიერულ დავას, რომელიც მიმდინარეობს განსაზღვრული, მხარეების მიერ შეთანხმებული წესების მიხედვით. რაც შეეხება ჭეშმარიტების პოვნის ცდას ჩვეულებრივ ადამიანებს შორის დავისას, სამრეწველო ან საყოფაცხოვრებო სიტუაციაში, აქ უფრო მისაღებია დ. კარნეგის შემდეგი აზრი: "დავიდან მაქსიმუმის მიღების ერთადერთი ხერხი მისგან თავის არიდებაა". რადგანაც, როგორც წესი, ნებისმიერი კამათი აღრმავებს უთანხმოებას: თითოეული მოკამათე ეძებს თავისთვის სასარგებლო არგუმენტებს და ამით სულ უფრო უმტკიცდება თავისი აზრი. გარდა ამისა, ოპონენტის სახით მოკამათე იძენს მტერს.

და სულაც, ვინ თქვა, რომ კამათი ხელს უწყობს რაიმე საკითხის გადაწყვეტას?

როგორ ავარიდოთ კამათს თავი? ამისათვის არსებობს რამდენიმე მარტივი და ყველასათვის მისაწვდომი ხერხი. ჯერ-ერთი, არასოდეს განაცხადოთ პირდაპირ და კატეგორიულად, რომ თქვენი თანამოსაუბრე არ არის მართალი, აჩვენეთ, რომ თქვენ პატივს სცემთ მის აზრს, როგორც არ უნდა იყოს ის. მეორეც, თუ თქვენ არა ხართ მართალი (ასეთი რამ შესაძლებელია), სწრაფად და არაორაზროვნად აღიარეთ ეს.

სცადეთ ამ ორი წესის გამოყენება – და კამათი არ შედეგება. მაგრამ ეს ყველაფერი არ არის, საჭიროა ადამიანი დაარწმუნოთ იმაში, რომ მიიღოს თქვენი თვალსაზრისი. აი, ხელმისაწვდომი ხერხები, რომლებიც გვეხმარებიან ამის მიღწევაში:

- საუბარი წაიყვანეთ ნდობით, მეგობრულად;
- ააგეთ ფრაზები ისე, რომ მიიღოთ დადებითი პასუხები (ნებისმიერ პოლემიკაში ყოველთვის მოინახება ჭეშმარიტება);
- მოიქეცით ისე, რომ საუბრის დიდი ნაწილი თავის თავზე აიღოს თქვენმა თანამოსაუბრემ;
- დაე მან, ვისაც თქვენ მოუწოდებთ მიიღოს თქვენი იდეა, მიიღოს, როგორც საკუთარი; არ დაიჩემოთ პრიორიტეტი – ეს არ არის ის შემთხვევა, როცა მთავარი ავტორობაა; გახსოვდეთ დარიგება: "თუ შეგიძლია იყავი სხვაზე გონიერი, მაგრამ არ აღნიშნო ეს";
- სცადეთ სამყაროს დანახვა თქვენი ოპონენტის პოზიციიდან და უკეთ გაიგოთ მისი მოტივაციები; გულწრფელად უთანაგრძნეთ მას თავისი შეცდომების გამო;
- გამოავლინეთ განსაკუთრებული ყურადღება საპირისპირო მხარის ყოველი არგუმენტისადმი; იცოდეთ მასში რაციონალური მარცვალის პოვნა;

- თუ თქვენ გაქვთ არტისტიკული მონაცემები, გამოიყენეთ ისინი (დაიცავით ზომიერების გრძობა): მოახდინეთ სიტუაციის დრამატიზირება, გააღვივეთ ემოციები, მოუწოდეთ არა მარტო გონიერების, არამედ გრძნობებისკენაც.

ყველაფერი ეს დაგეხმარებათ მიზნის მიღწევაში.

როგორ მივაღწიოთ ჩვენსას

საუბარია იმაზე, თუ როგორ მოვახდინოთ ადამიანზე გავლენა ისე, რომ არ გავიუცხოვოთ, არ მივაყენოთ წყენა.

დ. კარნეგი ასახელებს ოთხ ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს თანამოსაუბრეზე. ეს ისაა, თუ როგორ გამოვიყურებით, რას ვაკეთებთ, რას ვამბობთ და როგორ ვამბობთ. საჭიროა ვიცოდეთ ყველაფერი ამის გამოყენება საუკეთესო მხრიდან.

პირველი ორი ხერხის შესახებ უკვე ვისაუბრეთ. აქ კი, საქმე ეხება სიტყვის გავლენას. პირველ რიგში უნდა გვახსოვდეს, რომ ასეთი ზემოქმედების შესაძლებლობები ჭეშმარიტად უსაზღვროა: სიტყვა კურნავს და სიტყვა კლავს. ყიველდღიურ ცხოვრებაში ჩვენ გამოვიყენებთ ამ უზარმაზარ შესაძლებლობების მხოლოდ ნაწილს. ჩვენი მეტყველება შაბლონური, უფერული, ნაკლებად ემოციურია. ამიტომაც პირველი, რაც უნდა გავაკეთოთ, სხვა ადამიანზე გავლენის მოსახდენად, არის ჩვენი მეტყველების რესურსების მობილიზება, ვეცადოთ ვისაუბროთ ხატოვნად, გულწრფელად, საინტერესოდ, ნათლად. ტყუილად არ ასწავლიან მენეჯერებს ორატორის ხელოვნებას.

დ. კარნეგი ყურადღებას აქცევს იმას, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია სწორად დავიწყოთ საუბარი იმ ადამიანთან, ვის დარწმუნებასაც ვაპირებთ, რა უნდა ვუთხრათ, რა _ არა, იძლევა საინტერესო და ღრმა რჩევებს, რომლებიც მიზნის მიღწევაში გვეხმარება. აი, ზოგიერთი მათგანი.

იმ ადამიანთან საუბარში, რომლის მოქცევისაც აპირებთ, საჭიროა ფართოდ გამოიყენოთ ქება და გამართლება. საუბარი უნდა დაიწყოს პარტნიორის პოზიციის გულწრფელი გამართლებით. რადგანაც, როგორც ცნობილია, ადამიანის აზრებში და ქცევებში ყოველთვის შეიძლება რაიმე მიმზიდველის პოვნა. თქვენს გულწრფელობაში დარწმუნების შემდეგ, თანამოსაუბრე უფრო იოლად აღიქვამს და უფრო სწრაფად აღიარებს თქვენი მოსაზრებებიდან იმას, რომელიც არ ემთხვევა მის საკუთარს.

მუდმივად შეახსენეთ ადამიანს მისი კარგი რეპუტაციის, მისდამი ადამიანების ნდობის, შესაბამისად, მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების გამო დიდი პასუხისმგებლობის შესახებ.

გამოიჩინეთ განსაკუთრებული დელიკატურობა თანამოსაუბრის იმ შეცდომებზე საუბრისას, რომლის გასწორებაც მას მოუწევს. ნუ ისაუბრებთ შეცდომებზე უხეშად, გააკეთეთ ეს მსუბუქად, საკუთარი პრაქტიკიდან წარუმატებელი მაგალითების მოყვანით (შეძლებისდაგვარად იუმორით). აუცილებლად დაუტოვეთ თანამოსაუბრეს "თავის გადარჩენის" შესაძლებლობა. შეამცირეთ მისი შეცდომები, აჩვენეთ, რომ მათი გასწორება ძნელი არ იქნება. ეცადეთ, შთააგონოთ, რომ შეცდომების გასწორება არა მარტო სასარგებლო, არამედ სასიამოვნოც იქნება, მას სიხარულს მიანიჭებს.

აღზარდეთ თქვენში და თქვენს კოლეგებში შეუპოვრობა. თუ თქვენს მიერ მიღებულია გადაწყვეტილება, შეწყვიტეთ მისი გაანალიზება, ნუ ინერვიულებთ

პასუხისმგებლობის გამო და იზრუნეთ მხოლოდ შედეგებზე. მავნებელია პრობლემებზე არა მარტო არასაკმარისი დაფიქრება, არამედ მათში ზედმეტი ჩაღრმავებაც.

საქმიანი თათბირების ჩატარებისას თავიდანვე განაწილეთ მონაწილენი კონსტრუქციულად. მოითხოვეთ ყოველი მათგანისგან მკაფიო პასუხები შემდეგ ოთხ კითხვაზე: რაშია პრობლემა? რამ გამოიწვია ის? როგორია შესაძლებელი გადაწყვეტა? რომელ მათგანს სთავაზობთ და რატომ?

თვით ყველაზე სერიოზული ამოცანების გადაწყვეტისას გამოიყენეთ თამაშისებური მიდგომა. ნაპოლეონს ეკუთვნის ფრაზა: "სათამაშოები მართავენ ადამიანებს". ჩვენს შემთხვევაში თამაშისებური მიდგომა ნიშნავს თვალსაჩინო და მარტივი მაგალითების მოყვანას იმ სფეროდან, რომელიც შორსაა პრობლემისგან, ყველა შესაძლებელი მაკეტების, კომიკური სურათების, სასაცილო კომპიუტერული გრაფიკის და ა.შ. გამოყენებას.

ელექტრონული ოფისი

ელექტრონული საშუალებებისა და ტექნოლოგიების დახმარებით საწარმოს მართვის ავტომატიზაციისათვის იქმნება ელექტრონული ოფისები.

ელექტრონული ოფისები წყვეტენ შემდეგ ამოცანებს:

- ფირმის საგარეო სფეროს, ბაზრისა და მისი ინფრასტრუქტურის, მყიდველთა და მომწოდებელთა ქცევის, პარტიორებისა და კონკურენტების მოქმედებების, საბაზრო მექანიზმების სახელმწიფო რეგულირების ზომების და ა.შ. შესახებ ინფორმაციის ძებნა, შეკრება და გადამუშავება;
- მონაცემთა ბაზაში ინფორმაციის შექმნა, შეტანა, კორექტირება და განახლება;
- საქონლის ასორტიმენტის, საქონლის ტექნიკური დონისა და მახასიათებლების, წარმოების ნაშთის, საქონელზე შიგა საწარმოო ფასების და ა.შ. შესახებ შიდა საფირმო ინფორმაციის შეკრება;
- საწარმოს შესაძლებლობების ანალიტიკური შეფასების ამოცანის გადაწყვეტა, შიდა საწარმოო და რესურსული შესაძლებლობებსა და საბაზრო მოთხოვნილებებს შორის შესაბამისობის დამყარება;
- საწარმოს საქმიანობის მართვა;
- პერსონალის სამუშაო განრიგის შედგენა;
- ბაზრისა და საქმიანობის სხვა მიმართულებების კვლევის ანგარიშის შედგენა;
- საქმიანობის კონტროლი;
- საწარმოს ქვეგანყოფილებებისთვის ინფორმაციის მიწოდება;
- ინფორმაციის გაცვლა საწარმოს ქვეგანყოფილებებსა და გარე ობიექტებს შორის;
- საქმეთაწარმოება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ადამ სმითი, «გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ», ტომი I, თბილისი, 1938 წ.
2. დაიწყე საკუთარი ბიზნესი. რიევა ლესონსკის «Start your own business»--ს მიხედვით. გაზეთ «კვირის პალიტრა»-ს დამატება «ეკონომიკური პალიტრა». №№

- 004, 005, 006, 007, 009 – 2007 წელი; №№11, 12, 14, 17, 19, 21, 23, 25 – 2008 წელი რუბრიკის ავტორი ლევან ფანჯიკიძე.
3. თეთრუაშვილი მ., ქარდავა თ., თეთრუაშვილი ი. ფინანსური მენეჯ-მენტი, გორი, 2007.
 4. თეთრუაშვილი მ. თეთრუაშვილი ზ. თეთრუაშვილი ია, «საკუთარი ბიზნესი: პირველი ნაბიჯები», ნაწ. I. გორი, 2008 წ.
 5. მექვაბიშვილი ე. «ახალი ეკონომიკა» - გლობალიზაციის პროდუქტი და ფაქტორი. ჟ. ეკონომიკა და ბიზნესი. №1. თბ. 2008;
 6. ჟიზნიჩი ს. კრუპნოვი ვ. როგორ გავხდეთ ბიზნესმენი. (ამერიკული გამოცდილება) «მაცნე». თბ. 1992.
 7. როგორ დავიწყოთ საკუთარი ბიზნესი. აშშ მცირე ბიზნესის ადმინისტრაციის ექსპერტული რჩევა. შემდგენელი: დოქტორი C. HOWARD POTEET. ქართული თარგმნის რედაქტორი რევაზ ვაჩნაძე. თბილისი. 1969 წ.
 8. რუსულ-ქართული ლექსიკონი, «საბჭოთა საქართველო», თბ. 1959.
 9. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ. «სამართალი». თბ. 1997.
 10. უცხო სიტყვათა ლექსიკონი, «განათლება». თბ. 1989.
 11. ქარდავა თ., თეთრუაშვილი ი., ორჯონიკიძე ნ., ბიზნეს-გეგმა: დამუშავების მეთოდისა. გორი 2007.
 12. ყამარაული სულიკო. უნივერსალური ბიზნეს-ლექსიკონი, «მეცნიერება» თბ. 2001.
 13. ჯონსონი რ. გარეტ, ჯენიფერ მ. ჯორჯი. თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ. 2006.
 14. Абчук Владимир, 12 шагов к собственному бизнесу., М. «ЭКСМО». 2008.
 15. Аллен Луис. Как преуспеть в малом бизнесе. М.1992
 16. Большая экономическая энциклопедия. М. «ЭКСМО» 2007.
 17. Все о малом предпринимательстве. Польное практическое руководство, Под редакцией А.В.Касьянова. М. 2008.
 18. Галицкая С,Б. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятия. М. «ЭКСМО», 2008.
 19. Горемикин В.А. Бизнес-план. Методика разработки реальных образцов бизнес-плана, 4-ое издание переработанное и дополненное, с. 645, м. 2006.
 20. Гранд Тон. Рост бизнеса. «ЭКСМО», М. 2007.
 21. Гусева Т. Как начать свой бизнес. Питер. 2004.
 22. Доил Д. Как создать предприятие. Таллин. 1991.
 23. Кемпбелл Р. Макконнели, Стенли Лю Брю. Экономикс. Принципы, проблемы и политика. М. 1992.
 24. Лапуста М.С., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. Учебник. М. «Инфра», М. 2007.

25. Мазоль С.И. Экономика малого бизнеса. Учебное пособие. Минск.

26. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения, Под ред Л.Н.Красавиной, М. «Финансы и статистика», 2007.

27. Пирогов К.М., Темнова Н.К., Гуськова И.В., «Основы организаций бизнеса», Электронный учебник, Инфофонд, 2008.

28. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М. 2007.

29. «Практический менеджмент, как создать совершенный бизнес», Под редакцией Бемовски К., РИА 2Стандарты и качество», М. 2005.

30. Хруцкий В.Е., Как составить оптимальный финансовый план. ж. «США. Экономика, политика, идеология», №4, 1993.

31. Эдвард Деминг У., Новая экономика, М. ЭКСМО». 2008.

32. «7 нот менеджмента, настольная книга руководителя», «Эксмо», 2007.

33. «Финансы, денежное обращение и кредит», Москва, 2007.

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ანოტაცია;

შესავალი;

პირველი განყოფილება: რისკის მართვა

- 1. რისკის არსი. რისკის წარმოშობის მიზეზები;*
- 2. როგორ რისკავენ ამერიკელები;*
- 3. უფლება რისკზე;*
- 4. რისკის სამართლებრივი შეფასება;*
- 5. ქონება და საქმიანობის დაზღვევა;*
- 6. გაკოტრების სამართლებრივი რეგულირება;*

მეორე განყოფილება: კოლექტივის მართვა

კოლექტივის ხელმძღვანელი;

პროგნოზირება და დაგეგმვა;

მუშაობის ორგანიზება;

მოტივაცია და სტიმულირება;

კოორდინაცია და რეგულირება;

აღრიცხვა, ანალიზი და კონტროლი;

თაფლაკვერის" მეთოდები;

შოლტის მეთოდები;
იაპონური ნოუ-ჰაუ;
თქვენ _ ლიდერი ხართ;
ადამიანებთან მუშაობა;..
სასარგებლო რჩევები ხელმძღვანელის დასახმარებლად;
ნუ შეუშინდებით კონფლიქტებს;
კონფლიქტების გადაწყვეტა;
ვიძენთ გამოცდილებას;
როგორ განვაწყობთ ადამიანები ჩვენდამი პატივისცემით;
როგორ დავარწმუნოთ;
როგორ მივაღწიოთ ჩვენსას;
ელექტრონული ოფისი;
გამოყენებული ლიტერატურა.