

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო
განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი

პროფესიული გადამზადებისა და პროფესიული
ორიენტაციის ტრენინგები

პროფესიული ორიენტაცია,
საკუთარი ბიზნესის დაწყება და მართვა

სახელმძღვანელო

შემდგენლები:

გიორგი შიხაშვილი, გულნაზ ერქომაიშვილი, ციცინო დალაქიშვილი

კონტრიბუტორი
ნინო ანასტასიადი

გამომცემლობა „მერიდიანი“

თბილისი 2012

UDC (უკ) 33822+33824..33822

შ-737

სახელმძღვანელო განკუთვნილია საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ 2012 წელს ორგანიზებული პროფესიული გადამზადებისა და პროფესიული ორიენტაციის პროექტის ფარგლებში მოქმედი ტრენინგის მსმენელებისა და ტრენერებისათვის.

იგი, აგრეთვე, დიდ დახმარებას გაუწევს ბიზნეს-ადმინისტრირების პროფილის სტუდენტებს, დამწყებ და მოქმედ ბიზნესმენებს, მენეჯერებს და წიგნში განხილული თემატიკით დაინტერესებულ ფართო საზოგადოებას.

სახელმძღვანელოს ტექნიკურ-სარედაქციო მომზადების ჯგუფი - კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის სტუდენტები:

მაკა ნაცვლიშვილი, მანანა ცერცვაძე, ლუბა სლაბადენიუკ, ქეთი გიორგაძე,
მერაბ ლეთოდიანი, ნიკოლოზ გოგოლაძე

გამომცემლობა „მერიდიანი“ 2012

ISBN 978-9941-10-587-6

შინაარსი

შესავალი (ტრენინგის კურსის მიზანი და შედეგები)	6
თავი 1. წარმატებული კარიერის შექმნა	7
1.1. კარიერის დაგეგმვისა და შექმნის პრინციპები	7
1.1.1. ვინ ხართ თქვენ?!	7
1.1.2. ღრმად ჩასწვდით საკუთარ თავს, გაიაზრეთ სამუშაო ბაზრის ტენდენციები	9
1.1.3. მცირე ბიზნესის დაწყება - წარმატებული თვითდასაქმების საწინდარი	12
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამოცდებისა და დისკუსიებისათვის</i>	15
1.2. კომუნიკაციები	15
1.2.1. კომუნიკაციის არსი	15
1.2.2. სიტყვით გამოსვლა	18
1.2.3. დამარწმუნებელი კომუნიკაცია	19
1.2.4. წარმატებული მოლაპარაკებები	20
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამოცდებისა და დისკუსიებისათვის</i>	21
1.3. გასაუბრება სამუშაოს მოძებნისათვის	21
1.3.1. სამუშაოს მოძებნა	21
1.3.2. საკუთარი CV-ის (ანკეტის, რეზიუმეს) შედგენა	22
1.3.3. მომზადება გასაუბრებისათვის	27
1.3.4. გასაუბრების დღე	32
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამოცდებისა და დისკუსიებისათვის</i>	36
1.4. პრეზენტაცია	36
1.4.1. პრეზენტაციის დაგეგმვისა და წარდგენის პროცესი	36
1.4.2. მომზადება და პრაქტიკა	39
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამოცდებისა და დისკუსიებისათვის</i>	42
თავი 2. ბიზნესის საწყისები	43
2.1. ბიზნესის ფუნქციები, სახეობები და დაწყების მოტივები	43
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამოცდებისა და დისკუსიებისათვის</i>	45
2.2. მცირე ბიზნესის არსი და ფუნქციები	45
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამოცდებისა და დისკუსიებისათვის</i>	48
2.3. ეკონომიკური საქმიანობა მესამე (არასამთავრობო) სექტორის სფეროში	48
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამოცდებისა და დისკუსიებისათვის</i>	49
2.4. საპროექტო წინადადების (პროექტის) შედგენა	49
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამოცდებისა და დისკუსიებისათვის</i>	52

თავი 3. საკუთარი ბიზნესის დაფუძნება	53
3.1. ბიზნესის დაწყების 10 საფეხური	53
3.2. მეწარმე სუბიექტად რეგისტრაცია	53
3.3. მიკრო და მცირე ბიზნესი	57
3.4. რა სახის გადასახადებით ვიბეგრები?	59
3.5. რა საქმიანობისათვის არის საჭირო ლიცენზია და ნებართვა?	61
3.6. როგორ ვაწარმოოთ ექსპორტ-იმპორტი	63
3.7. ფინანსური რესურსების მოძიება ბიზნესის დასაწყებად ან მისი გაფართოებისთვის	66
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	66
თავი 4. მენეჯმენტის საფუძვლები დამწყები ბიზნესმენებისათვის	67
4.1. მენეჯერები და მენეჯმენტის ფუნქციები	67
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	69
4.2. მენეჯერთა როლები	69
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	71
4.3. მართვის უნარ-ჩვევები	71
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	74
თავი 5. ფირმის მენეჯმენტი	75
5.1. ფირმის მენეჯმენტის არსი	75
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	76
5.2. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები	77
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	80
5.3. კონფლიქტები ფირმაში და მათი რეგულირების მეთოდები	80
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	81
5.4. ფირმის პერსონალი	81
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	84
თავი 6. ფირმის მარკეტინგი	85
6.1. ფირმის მარკეტინგული სტრატეგია	85
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	86
6.2. მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტები	86
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	92
6.3. მარკეტინგის კომუნიკაციები	93
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	96

6.4. ბაზრის შესაძლებლობების ანალიზი	96
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	<i>99</i>
თავი 7. პარტნიორული სახელშეკრულებო ურთიერთობები	100
7.1. ხელშეკრულების ცნება და კლასიფიკაცია	100
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	<i>103</i>
7.2. მეწარმის მომზადება ხელშეკრულების დასადავად	104
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	<i>107</i>
თავი 8. ბიზნეს-გეგმების არსი, დანიშნულება და შედგენის ორგანიზაცია	108
8.1. ფირმის ორიენტირი და სტრატეგია	108
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	<i>109</i>
8.2. ბიზნეს-გეგმა: არსი, სტრუქტურა, შედგენის ორგანიზაცია	110
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	<i>121</i>
თავი 9. ტრენინგების ორგანიზაცია	122
9.1. ტრენინგების ორგანიზაცია და მეთოდოლოგია	122
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	<i>125</i>
9.2. რჩევები ტრენინგებს	126
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	<i>128</i>
9.3. ბიზნეს-ტრენინგის კურსი დამწყებთათვის: „პროექტების მენეჯმენტი“ (ნიმუში).....	129
<i>საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის</i>	<i>130</i>
მენეჯმენტის ძირითადი ტერმინების ქართულ-ინგლისური განმარტებითი ლექსიკონი	131
მენეჯმენტის ძირითადი ტერმინების ინგლისურ-ქართული ლექსიკონი	153
გამოყენებული ლიტერატურა და წყაროები	159
უმთავრესი რესურსული წყაროები ინტერნეტში	160

შესავალი (ტრენინგის კურსის მიზანი და შედეგები)

კურსი შედგება ორი მოდულისაგან.

I მოდულია - „პროფესიული ორიენტაცია“.

I მოდულის მიზანია მსმენელებმა ისწავლონ, თუ როგორ აღმოაჩინონ და პრაქტიკაში გამოავლინონ საკუთარი ძლიერი მხარეები, როგორ დაგეგმონ საკუთარი კარიერა, როგორ სრულყონ ის უნარ-ჩვევები, რომელიც მათ დამსაქმებლის წინაშე წარსადგენად სჭირდებათ.

ადამიანის უნარ-ჩვევები, ინტერესები, ხასიათის თავისებურებანი და პიროვნული ღირებულებები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ კარიერის ჩამოყალიბებაში. პირველი ნაბიჯი, რომელიც უნდა გადაიდგას პროფესიის არჩევისას - არის თვითშეფასება. საკუთარი თავის შეცნობა დაეხმარებათ გაერკვნენ თუ როგორ განავითარონ კარიერა.

კურსის გავლის შედეგად მსმენელები შეისწავლიან საკუთარი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შეფასებას. ასევე, თუ როგორ შეუსაბამონ საკუთარი შესაძლებლობები კარიერულ მოთხოვნებს. შეძლებენ გაიაზრონ, თუ რა ეფექტს ახდენს მათ კარიერულ შესაძლებლობებზე მოტივაცია, თვითდაჯერებულობა და შრომის ბაზრის მოთხოვნების შესწავლა. ასევე, თუ როგორ მოახდინონ საკუთარი თავის პრეზენტაცია დამსაქმებლის წინაშე, როგორ მოიძიონ სასურველი სამსახური, დაამყარონ კავშირები, შეძლებენ შრომის ბაზრის შესახებ ინფორმაციის მოძიებას.

II მოდულია - „საკუთარი ბიზნესის დაწყება და მართვა“.

II მოდულის მიზანია მსმენელებისათვის თეორიული ცოდნის გადაცემა ბიზნესის დაწყებისა და მართვის სფეროში და ისეთი პრაქტიკული უნარების განვითარება, რომელთა მეშვეობითაც ისინი შეძლებენ შეარჩიონ ბიზნეს-იდეა და ბიზნესის სახეობა, შეადგინონ ბიზნეს-გეგმა, გაიაზრონ მცირე ბიზნესის მართვისა და მარკეტინგის პრინციპები, ისწავლონ ფინანსების მოძიების გზები, შექმნან საკუთარი სამეწარმეო ორგანიზაცია და უხელმძღვანელონ მის საქმიანობას.

კურსი აგებულია თანამედროვე დასავლური სასწავლო მეთოდოლოგიების საფუძველზე. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საქართველოს წინსვლა მოითხოვს ბიზნეს-პროცესებში ადამიანთა მასობრივ ჩაბმას და მათ მიერ საქმის კეთების შესწავლას, რასაც ჩვენი პროექტი და ტრენინგი ემსახურება.

კურსის გავლის შედეგად მსმენელები შეძლებენ:

- პრაქტიკული ორიენტაციის კუთხით გაიაზრონ ბიზნესისა და მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები;
- შეარჩიონ ბიზნეს-იდეა და ბიზნესის სახეობა;
- შეადგინონ ბიზნეს-გეგმა;
- გაიაზრონ მცირე ბიზნესის მართვისა და მარკეტინგის პრინციპები;
- ისწავლონ ფინანსების მოძიების გზები;
- შექმნან საკუთარი სამეწარმეო ორგანიზაცია და უხელმძღვანელონ მის საქმიანობას;
- დაეუფლონ მენეჯმენტის ტერმინოლოგიას (ქართულ და ინგლისურ ენაზე).

თავი 1. წარმატებული კარიერის შექმნა

1.1. კარიერის დაგეგმვისა და შექმნის პრინციპები

წინამდებარე სახელმძღვანელო დაგეხმარებათ აკეთოთ საყვარელი საქმე და იცხოვროთ ისეთი ცხოვრებით, როგორსაც იმსახურებთ. როგორც არ უნდა იყოს თქვენი ამჟამინდელი მდგომარეობა, არასდროს არის ძალზედ ადრე ან გვიან - აღმოაჩინოთ თქვენთვის საუკეთესო კარიერა.

1.1.1. ვინ ხართ თქვენ?

შეკითხვა – „ვინ ვარ მე?“ ხშირად ჩნდება ჩვენს ცხოვრებაში, რასაც ბავშვობის ასაკში დიდ ყურადღებას არ ვაქცევთ, უკვე 20-30 წლის ასაკში გარკვეულად ჩამოყალიბებული წარმოდგენა გაგვაჩნია მის შესახებ. როდესაც მივალწევთ 40, 50 და 60 წელს, რაოდენ გასაოცარიც არ უნდა იყოს, ამ შეკითხვას კვლავ ვუსვამთ საკუთარ თავს.

საკუთარი თავის და ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ელემენტების აღმოჩენას ჩვენი ცხოვრების სხვადასხვა პერიოდში ყოველი ჩვენგანი განსხვავებული ინტენსივობითა და დონით ახერხებს. თუმცა, ეს არის შეკითხვა, რომელიც საჭიროა ხშირად გავუმეოროთ საკუთარ თავს, რაც კარიერის შესატყვისობის ტესტის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს. ხომ მართალია, რომ ჯანმრთელობის მდგომარეობას 10 წლის მანძილზე უყურადღებოდ არ დატოვებთ? იგივე დამოკიდებულება გვმართებს კარიერის/ცხოვრების სტილით დაკმაყოფილების დონის მიმართ, ვინაიდან ჯანმრთელობა და ცხოვრებისეული ბედნიერება/კარიერული წარმატება ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში იმყოფებიან.

წლების მანძილზე გავდივართ ზრდისა და განვითარების ეტაპებს. ყოველი ეტაპი წარმოგვიდგენს ახალ სფეროებს, რომლებზე ფოკუსირების საშუალებით განვსაზღვრავთ, თუ როგორი ტიპის ინდივიდები, პიროვნებები, მეგობრები, პარტნიორები, მშობლები ვართ ჩვენ კარიერის დაწყების, კარიერის პიკისა და პენსიაზე გასვლის სტადიებში. ყოველივე ამის გამო აუცილებელია მუდმივად ვიზრუნოთ წარმატებული კარიერის მიღწევის გზების დასახვა-განხორციელებისათვის.

ჩაუტარეთ მცირე ანალიზი საკუთარ თავს, დაიწყეთ თითოეული ასპექტის შესწავლით და გაიაზრეთ/ჩამოწერეთ თქვენი მოსაზრებები ქვემოთ ჩამოთვლილი პუნქტების მიხედვით.

1) რა არის ჩემი ფასეულობები?

ფასეულობები – ეს არის დამოკიდებულება და რწმენა ყოველივე იმისადმი, რაც ჩვენს ცხოვრებაში ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია. მათი დემონსტრირება ხდება შესაბამისი ქცევების საშუალებით აღნიშნულ ფასეულობებთან მიმართებაში. ფასეულობები შეიძლება ატარებდნენ უსაფრთხო ან თავგადასავლებისა და რისკის მაძიებელ ხასიათს, დამოუკიდებლობის შენარჩუნებით დაწყებული და ურთიერთდამოკიდებულების ხელშეწყობით დამთავრებული. ფასეულობები ძირითად როლს თამაშობენ ჩვენ მიერ სამუშაოს ტიპის, სამუშაო გარემოს, ცხოვრების სტილის შერჩევის საქმეში, რაც ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი და შესრულებადია.

2) რისი გაკეთება მომწონს?

ეს თქვენი ინტერესებია და ყოველივე ის, რისი გაკეთებაც მოგწონთ, გსიამოვნებთ და გეხერხებათ. მოგწონთ სპორტი? მოგწონთ სიარული ან სირბილი? მოგწონთ ფრინველების ან თვითმფრინავებიდან გადმომხტარი პარაშუტისტების ყურება, მოგწონთ მოგზაურობა? გაიხსენეთ ბოლო სამი თვე და ჩამოწერეთ ის, რასაც აკეთებდით ამ პერიოდის მანძილზე და რისი გაკეთებაც სიამოვნებას განიჭებდათ ნამდვილად, ე.ი. სამი ისეთი რამ, რასაც ერთი სული გაქვთ როდის გააკეთებთ - ან ნატრობთ იქონიოთ მეტი დრო, რათა აღნიშნული საქმიანობებით დაკავდეთ.

1. _____

2. _____

3. _____

3) ყველაზე უკეთ რა გამომდის?

ის, რისი გაკეთებაც საუკეთესოდ გამოგვდის, სავარაუდოდ, ჩვენი ნიჭია ან უნარები, რომელთა გაკეთება უკეთესად შეგვიძლია. გაიაზრეთ, თუ რა გამოგდით ყველაზე კარგად.

4) სად მინდა ვცხოვრობდე?

ბევრი ადამიანისთვის ეს ძალზე მნიშვნელოვანი კითხვაა მათი კარიერის/ცხოვრებისეული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ჩვენს გვსურს ვიცხოვროთ გარკვეულ ადგილებში სხვადასხვა მიზეზის გამო. მოგწონთ სხვადასხვა კულტურის მქონე ადგილებში ცხოვრება? გჭირდებათ გარკვეული კლიმატი ჯანმრთელობის თვალსაზრისით? ფიქრობთ, რომ თქვენი საქმიანობა უფრო მომგებიანი იქნება გარკვეულ ადგილებში ან კლიმატური პირობების გამო? ამჟამად, სად გსურთ იცხოვროთ და რატომ?

5) რა რაოდენობის თანხა მსურს მქონდეს?

ამ შეკითხვაზე პასუხის გაცემა სწრაფად უნდა შეძლოთ. კარგად უნდა გესმოდეთ, რომ ფული მთავარი მამომრავებელი ფაქტორია თქვენთვის კარიერის შერჩევისას. ან იმაში უნდა იყოთ დარწმუნებულნი, რომ თქვენ მიერ გაკეთებული საქმის გამორჩეულობა ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია და ფული ამ შემთხვევაში მეორეხარისხოვანია. გაიაზრეთ, თუ რა რაოდენობის თანხის გამომუშავება გსურთ ყოველწლიურად. რა რაოდენობის თანხა გსურთ იქონიოთ და რატომ?

მინიმუმი, რომელიც საჭიროა იცოდეთ:

1. გამორიცხეთ ის სამუშაოები, რომლებიც ნამდვილად არ მოგწონთ - ამით

ოპტიმალურად შეამცირებთ გასააზრებელ არეალს;

2. მიაქციეთ ყურადღება თქვენს ფასეულობებს, ვინაიდან სწორედ ისინი გამოძრავებენ კარიერის საკითხში გადაწყვეტილებების მიღებისას;
3. გაითვალისწინეთ, რომ კარიერასთან დაკავშირებით გაკეთებული არჩევანი შეიცვლება დროთა განმავლობაში თქვენს ცხოვრებისეულ და სამუშაო გამოცდილებასთან ერთად.

1.1.2. ღრმად ჩასწვდით საკუთარ თავს, გაიაზრეთ სამუშაო ბაზრის ტენდენციები

თქვენთვის საოცნებო და ბედნიერების მომტანი კარიერის აღმოჩენა იმაზე მეტს ნიშნავს, ვიდრე იმის გაგება, თუ რა გსურთ თქვენ. აგრეთვე მნიშვნელოვანია იმის აღმოჩენა, თუ რა გეხერხებათ თქვენ კარგად და დაადგინოთ რომელი ტიპის სამუშაო შეესაბამება ყველაზე უკეთ თქვენს ფასეულობებს, ტემპერამენტსა და ინტერესებს.

იმის დადგენაში, თუ ვინ ხართ და რა გსურთ თქვენ - შეუფასებელ სამსახურს გაგიწევთ თვითშეფასება.

თვითშეფასება - ეს არის საკუთარი პიროვნული ღირსებებისა და თვისებების გამოვლენა, რომელიც გეხმარებათ საკუთარი ძლიერი მხარეების დადგენაში.

თვითშეფასებას შეუძლია უზრუნველგყოს თქვენ სხვადასხვა ტიპის ინფორმაციით თქვენი ფარული ტალანტების, პიროვნული თვისებებისა და ინტერესების შესახებ.

ინფორმაციის მიღების შედეგად თქვენ შეიტყობთ ბევრ მნიშვნელოვან რამეს მთლიანად საკუთარი თავის შესახებ და აღმოაჩენთ თქვენი საოცნებო კარიერისკენ მიმავალ გზას. თქვენ შეგექმნებათ სრულყოფილი სურათი იმის შესახებ, თუ ვინ ხართ თქვენ, შეგემღებათ განსაზღვროთ, თუ რა ტიპის სამუშაო განიჭებთ საერთო კმაყოფილებას.

ოცნებები

ოცნებები ინფორმაციის წყაროა. გაიხსენეთ ის ოცნებები, რომლებიც გაგაჩნდათ ახალგაზრდობაში და კვლავ ოცნებობთ მათზე. ეს ოცნებები შეიძლება იყოს იმ ელემენტთა ძირითადი გასაღები, რომლებიც განსაზღვრავენ იმას, თუ ნამდვილად რას ნიშნავს თქვენთვის შესანიშნავი კარიერა. ოცნებების გადამოწმებასთან ერთად თვალი მოავლეთ თქვენი ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტს და განსაზღვრეთ, თუ რამდენად კმაყოფილი ხართ ახლა.

იმის გაანალიზება, თუ რამდენად გაკმაყოფილებთ თქვენი სამსახური, ფინანსური შემოსავალი, ოჯახი და სამეგობრო წრე, ჯანმრთელობა, ორგანიზმი, გონება, სულიერი მდგომარეობა, სამუშაო და საცხოვრებელი გარემო, გართობა და რეკრეაცია, თქვენ მოგცემთ უფრო მეტ მნიშვნელოვან ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა გსურთ გქონდეთ მომავალში ნაცვლად იმისა, რაც გაქვთ ახლა. ეს არის გარკვეულწილად შემდგომი ნაბიჯი ოცნებების დროში წინსვლის წანამდგრების შესაქმნელად, ასე რომ, გონებაში გადაავლეთ თვალი თქვენს 5 წლის შემდგომ მდგომარეობას. თავი მოუყარეთ თქვენს წარსულ და მომავალ ოცნებებს, შეადარეთ ამჟამინდელ მდგომარეობას, რაც საშუალებას მოგცემთ - დაინახოთ იდეალურ მდგომარეობასა და არსებულ რეალობას შორის არსებული სხვაობა.

ფასეულობები

ფასეულობები – ეს არის დამოკიდებულებები და რწმენები, რომლებიც გავლენას ახდენენ თქვენი ცხოვრების მნიშვნელოვან ასპექტებზე. იმის მიუხედავად, თუ რისი სწამით სხვებს, შესაძლებელია იპოვოთ კარიერა, რომელიც შეათავსებს სამუშაოს თქვენს ფასეულობებთან. როცა თქვენ შეგიძლიათ აღნიშნულის გაკეთება, თქვენი სამუშაო თქვენთვის უფრო ძვირფასი ხდება, რადგან აკმაყოფილებს თქვენს როგორც პიროვნულ, ისე ფინანსურ მოთხოვნებს და თქვენც ბედნიერად გრძნობთ თავს.

პიროვნული თვისებები

თქვენი პიროვნება იმაზე უფრო მეტია, ვიდრე თქვენ შეგიძლიათ განსაზღვროთ. იგი თქვენი ყველა თვისებისა და მახასიათებლების საერთო ჯამია. ეს კომპლექსური სისტემა მოიცავს ემოციურ მახასიათებლებს, ტემპერამენტს, გონებრივ შესაძლებლობებსა და ქცევებს, რომლებიც თქვენ განუმეორებელს გხდის.

თქვენი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისება, რომელსაც შეუძლია დაგეხმაროთ თქვენთვის საოცნებო კარიერის მოძიებაში, შეიძლება არ იყოს ის თვისება, რომელსაც თქვენ უკვე იცნობთ.

მოტივაცია

გაქვთ თუ არა წარმოდგენა თქვენი მოტივაციების შესახებ? რა გაძლევთ ენთუზიაზმით დღის დაწყების საფუძველს? ზოგი მოტივაცია ეფუძნება საჭიროებებს, რომლებიც დროთა განმავლობაში იცვლებიან, ისეთი როგორცაა ფული. აგრეთვე - ურთიერთობებს, რომლებიც აღიარებულია და დაფასებული და საზოგადოების და სულიერების განვითარებაში შეაქვთ წვლილი.

სხვა მოტივაციები უფრო სიღრმისეულია, მაგალითად, რეალურად რას ვაფასებთ ჩვენს კარიერაში:

- ცხოვრების ტიპის შეფასების ოთხი კოლოფი. დაგაფიქრებთ და დადგენილებათ განსაზღვროთ პრიორიტეტი თქვენი მოტივაციის ოთხი ძირითადი სფეროს მიმართულებით: უსაფრთხოება, ურთიერთობები, აღიარება და ანაზღაურება.
- კარიერის ღირებულებები, რეალური ფასეულობების განსაზღვრა.

მაგალითად:

1. საკუთარი თავის ექსპერტად ხედვა;
2. სხვათა მართვისა და ხელმძღვანელობის სურვილი;
3. დამოუკიდებლად მუშაობა;
4. მიმდინარე უსაფრთხოებით სარგებლობა;
5. მეწარმედ ყოფნა;
6. მომსახურების უზრუნველყოფა;
7. გამოწვევების მიღება;
8. ცხოვრების სპეციფიკური სტილით სარგებლობა.

ინტერესები

ინტერესების გათვალისწინება ხშირად ბევრს ავიწყდება. ათეული წლების განმავლობაში, ადამიანები ირჩევენ კარიერას მათი ინტერესებისა და მისწრაფებების გათვალისწინების გარეშე. ამიტომ, ბევრი პროფესიონალი ვერასოდეს განიცდის სამუშაოსგან მიღებულ სიამოვნებას.

რა თქმა უნდა, სამუშაო, სამუშაოა. თუმცა, თქვენ შეგიძლიათ ანაზღაურება მიიღოთ ისეთი სამუშაოს შესრულებისთვის, რომლის გაკეთებაც სიამოვნებას განიჭებთ, რაც თქვენთვის საყვარელი გასართობი შეიძლება იყოს ან შესაძლოა ყოფილიყო. შეიძლება გაგიკვირდეთ, მაგრამ ბევრი დასასვენებელი აქტივობა შეიძლება გარდაიქმნას მომგებიან კარიერად.

უნარები

თვითშეფასებას შეუძლია ზუსტად განსაზღვროს თქვენი უნარები. ამ უნარებში შედის ის გამოცდილება, რაც თქვენ შესრულებული სამუშაოებისა და ცხოვრებისეული გამოცდილებიდან მიიღეთ.

ასეთი უნარები ხშირად სამ კატეგორიად იყოფა:

- **გადაცემადი ან ფუნქციონალური უნარები:** უნარები, რომელთა გადაცემა მარტივია ერთი სამუშაოდან მეორეზე, მაგალითად, ბეჭდვა ან კომპიუტერული პროგრამის ცოდნა.
- **ადაპტირებადი უნარების თვითმართვა:** ქცევითი უნარები, რომლებიც შესრულებული სამუშაოებისა და ცხოვრებისეული გამოცდილებიდან შეიძინეთ. მაგალითად, თქვენ შესანიშნავად ახერხებთ დამაბულ გარემოში მუშაობას ან კარგი კომუნიკატორი ბრძანდებით.
- **ტექნიკური ან სამუშაო შემცველობის უნარები:** უნარები, რომლებიც მიიღეთ სპეციფიკური ტრენინგის გავლის შედეგად, მაგალითად, მასწავლებლის ან ბუღალტრის დიპლომი.

ცხოვრებისეული სტილი

ნათელი წარმოდგენის შექმნა ცხოვრების ისეთი სტილის შესახებ, რომელსაც უპირატესობას ანიჭებთ, მოიცავს იმის აღქმას, თუ რა ოდენობის ფინანსური სახსრები გესაჭიროებათ იმისათვის, რათა უზრუნველყოთ საჭირო ბალანსი კარიერასა და ოჯახურ ცხოვრებას შორის. როგორ წარმოგიდგენიათ საკუთარი თავი სამუშაო საათების შემდეგ ან დასვენების დღეებში? რა არის თქვენთვის თქვენს ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი - ურთიერთობები, დასვენება, გართობა თუ საზოგადოებრივ საქმიანობებში მონაწილეობის მიღება? შეფასების მოცემულ არეს არსებითი მნიშვნელობა გააჩნია თქვენი კარიერის არჩევანის გაკეთებისას. გარდა ამისა, იგი ითვალისწინებს თქვენი ცხოვრების ყველა მნიშვნელოვან ასპექტს.

იდეალური სამუშაო გარემო

რა ტიპის სამუშაო გარემო მოგწონთ? მაგალითად, მოგწონთ თუ არა მარტო მუშაობა? ვერ იტანთ ოფისზე მიჯაჭვულობას? იქიდან გამომდინარე, თუ როგორ უპასუხებთ მსგავსი ტიპის შეკითხვებს, შეგიძლიათ განსაზღვროთ კარიერის სფეროები, სადაც თქვენ უფრო

კომფორტულად და ბედნიერად იგრძნობთ თავს. ეს, აგრეთვე, დაგეხმარებათ უფრო დაკონკრეტდეთ ისეთი ორგანიზაციის მოძიების პროცესში, რომელიც თქვენთვის კარგი სამუშაოს ცნებას ყველაზე მეტად შეესაბამება.

სამუშაო ბაზრის ტენდენციები

სამუშაო ბაზრის ცვლილებათა ტენდენციების გაცნობიერება დაგეხმარებათ გამოიყენოთ შესაძლებლობები ახლა და მომავალში. აუცილებლად უნდა იყოთ საქმის კურსში, თუ რომელი სამუშაოს ტიპებია დღეს ყველაზე მოთხოვნადი. იმ შემთხვევაში, თუ რამდენიმე შესაძლებლობაზე ერთად ფიქრობთ და ერთ-ერთი მოთხოვნა ძალზედ მაღალია, შეგიძლიათ დაიწყოთ აღნიშნული ტიპის სამუშაოს განხილვით.

შრომის ბაზარზე საუკეთესო სამუშაოებად ითვლება დაბალი სტრესის, კარგი სამუშაო პირობების და სერიოზული ანაზღაურების მქონე სამსახურები.

სამუშაო ბაზარზე მიმდინარე მოვლენების შესახებ ინფორმაცია მნიშვნელოვნად დაგეხმარებათ თქვენი ყველა მოთხოვნის შესატყვისი კარიერის განსაზღვრაში.

სამუშაო ბაზრის ტენდენციების საშუალებით შესაძლებელია განსაზღვროთ ყველაზე მოთხოვნადი სამუშაო როგორც ამჟამინდელი მდგომარეობით, ისე ახლო მომავლის თვალსაზრისით.

ბაზრის ტენდენციების შესწავლით შეგვიძლია მივიღოთ ინფორმაცია ისეთი ახალი სამუშაო სფეროების გამოჩენის შესახებ, სადაც აქცენტი კეთდება განათლებასა და ტრენინგზე. ამიტომ აუცილებელია საკუთარ თავზე მუშაობა, რათა გავხდეთ სასურველი კადრი მთელი ჩვენი ცხოვრების მანძილზე.

1.1.3. მცირე ბიზნესის დაწყება - წარმატებული თვითდასაქმების საწინდარი

საკუთარი ბიზნესის დაწყებისას აუცილებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი ასპექტის გათვალისწინება, რომლებიც ქვემოთაა ჩამოთვლილი:

- რა ბიზნესს ირჩევთ და რას მოგიტანთ იგი თქვენ? რა პრობლემების ან საკითხების გადაჭრას უზრუნველყოფს იგი სხვებისთვის? რა პროდუქციას ან მომსახურებას მიაწვდით ბაზარს? სად და როგორ იპოვით საკუთარ ადგილს ბაზარზე?
- ვინ არიან თქვენი იდეალური დამკვეთები ან კლიენტები? რა ბაზრებზე აპირებთ ორიენტაციას? იმ შემთხვევაში, თუ მთლიანი ბაზრის დაპყრობას აპირებთ, მაშინ შეეშვით ამ იდეას. ნუ შეეცდებით შეასრულოთ ყველაფერი ყველასთვის.
- როგორ აცნობთ მომხმარებელს საკუთარ საქმიანობას და რას სთავაზობთ მას? კონკრეტულად სად არის თქვენი ბიზნესისთვის გათვლილი ბაზარი? როგორ შედიხართ ბაზარზე და როგორ ქმნით ქსელს, რომელიც ბაზარზე თქვენთვის და თქვენთან ერთად იმუშავებს? რა ტიპის მარკეტინგული ინსტრუმენტები გესაჭიროებათ? გჭირდებათ თუ არა ვებ-გვერდი?
- რა ტიპის და ოდენობის ფინანსური ინვესტიცია გჭირდებათ ბიზნესის დასაწყებად? როგორ და საიდან იზიდავთ ფინანსებს ბიზნესის დასაწყებად? როგორ იწყებთ

ბიზნესს? როგორია თქვენი კრედიტუნარიანობა? როგორ აწარმოებთ ფინანსურ ანგარიშებს? გჭირდებათ თუ არა ბუღალტერი? რა ტიპის ჩანაწერების წარმოება მოგიწევთ? რა საგადასახადო შეღავათებით ისარგებლებთ?

- რომელი იურიდიული მომენტების გათვალისწინება დაგჭირდებათ თქვენს ბიზნესთან დაკავშირებით? რა სახის მოვალეობები და პასუხისმგებლობა გეკისრებათ თანამშრომლების დაქირავების შემთხვევაში?
- როგორ შეადგენთ ბიზნეს-გეგმას, რომელშიც უნდა აისახოს პასუხები და ანგარიშები ყველა ზემოჩამოთვლილ კითხვაზე?

თქვენს ბიზნესში წარმატების მისაღწევად მეტად მნიშვნელოვანია სათანადო დონის სახლის ოფისის მოწყობა, რომელიც ხელს შეუწყობს თქვენი ბიზნესის განვითარებას. ამასთან, სახლში მუშაობის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ თქვენ არ ხართ შეზღუდული და შეგიძლიათ ივარჯიშოთ დილაობით, უყუროთ თქვენთვის საყვარელი პროგრამას შესვენებების დროს და სხვ.

სახლის ოფისი განთავსებული უნდა იყოს განცალკევებულ ადგილზე, სადაც სხვები ვერ შეძლებენ შემოსვლას და მოძრაობას თქვენი ნებართვის გარეშე, თუნდაც დროის გარკვეულ პერიოდში.

იმ შემთხვევაში, თუ ამ სივრცეს სხვებიც იყენებენ, მაშინ გათავაზობთ შემდეგს:

- შეადგინეთ განრიგი, თუ როდის იქნება აღნიშნული ოთახი მხოლოდ თქვენს დაქვემდებარებაში, მიწვევის გარეშე შესვლის აკრძალვის ჩათვლით;
- შეიძინეთ იაფფასიანი ტიხარი, რომელიც შეგიძლიათ გამოიყენოთ ოფისის სივრცის ჩასაკეტად;
- შეგიძლიათ გამოიყენოთ წიგნის მაღალი კარადები თქვენი სივრცის გამოსაყოფად;
- შემოსასვლელში გააკეთეთ მითითება იმის შესახებ, რომ დაკავებული ხართ და არ შეგაწუხონ.

სათანადო სივრცის გამონახვის შემდეგ, ოფისში საჭიროა უზრუნველყოთ შემდეგი:

- **კარგი განათება.** ყველაფერს უნდა ხედავდეთ ნათლად და განათებამ უნდა შექმნას გამახალისებელი და არა ძილის მომგვრელი გარემო;
- **ჰაერის კარგი დენადობა.** აუცილებელია ფანჯრიანი ოთახი და კონდიციონერი, რომლის მეშვეობით შეგიძლიათ მიიღოთ სათანადო ტემპერატურის ჰაერი წლის ნებისმიერ დროს.
- **ავეჯი და სამუშაო ტექნიკა.** უზრუნველყოთ თქვენი ოფისი სათანადო ავეჯით (სამუშაო მაგიდა სპეციალური სავარძლით, კომპიუტერის მაგიდა, სკამები კლიენტებისთვის ან სტუმრებისთვის, კარადა და სხვ.) და სამუშაო ტექნიკით (კომპიუტერი, კომბინირებული პრინტერი და სხვ.);
- **საკომუნიკაციო საშუალებები** (ტელეფონი, ინტერნეტი და სხვ.);

- **საკანცელარიო ინვენტარი** (ქაღალდი, საწერ-კალმები, ფანქრები, კალკულატორი, სტეპლერი, სტიკერები, კალენდარი და სხვ.).

ფარული რეალობები

საჭიროა მოემზადოთ ზოგიერთი ფარული რეალობისთვის, რომელთა წინაშეც შეიძლება აღმოჩნდეთ საკუთარი ბიზნესის წარმოების დროს.

ამ მხრივ, სავარაუდოდ, მოსალოდნელია შემდეგი:

- **საბაზრო სიტუაცია.** თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების ბაზარზე გატანისათვის ჩაატარეთ წინასწარი მარკეტინგული კვლევა. შეისწავლეთ ფასები. გაითვალისწინეთ სარეკლამო ხარჯები, ამასთან, მოიძიეთ რეკლამირების უფასო საშუალებები (მაგალითად, ღონისძიებაზე გამოდით სიტყვით, ან მიეცით ინტერვიუ ადგილობრივ გაზეთს);
- **ცხოვრება ხელფასის გარეშე.** ეს არის ცხოვრების სრულიად განსხვავებული გზა. თქვენ ალბათ მიჩვეული იყავით და იცოდით თუ რა რაოდენობის თანხას აიღებდით ხელფასის სახით ყოველ კვირას ან ყოველ თვეს. ახლა თქვენ გადახვედით თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების გაყიდვაზე და ზოგჯერ მაშინვე არ იღებთ თქვენს კუთვნილ ფულს. ხშირად თქვენ მოგიწევთ საქონლის გაცემა ნისიად, გარკვეული განვადებით.

ასეთი გარემოების დასაძლევად საჭიროა იქონიოთ კრედიტი და ნაღდი სარეზერვო ფული გადასახადების გადახდისას პრობლემებისგან დაზღვევის მიზნით. **აწარმოო საკუთარი თავისთვის ბიზნესი - ნიშნავს იმას, რომ იყო საკუთარი თავის კრედიტი.**

მართე საკუთარი თავი

მცირე ბიზნესში წარმატებას მნიშვნელოვნად განაპირობებს საკუთარი თავის მართვის უნარი (თვითმენეჯმენტი). თქვენ, როგორც საკუთარი თავის ხელმძღვანელს, მოგეთხოვებათ შემდეგი:

- **აწარმოეთ ჩანაწერები იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაკეთდეს** მოკლევადიან, საშუალოვადიან და გრძელვადიან პერიოდში;
- **წარმოიდგინეთ, თუ როგორ განახორციელებთ დაგეგმილ ქმედებებს;**
- **შექმენით კვლევისა და განვითარების ჯგუფი.** ესენი შეიძლება იყვნენ ნაცნობები თქვენი ქსელიდან. ეს ჯგუფი შეგიძლიათ გამოიყენოთ მარკეტინგის, იდეების შეფასების, ახალი პროდუქციისა და განფასების კვლევის საკითხებში;
- **შექმენით ანგარიშგების სისტემა.** მოიფიქრეთ და შექმენით სისტემა, რომლის თანახმად ყოველდღე ანგარიშს წარუდგენთ ვინმეს იმის შესახებ, თუ რა გააკეთეთ განვლილი დღის განმავლობაში. ეს შეიძლება იყოს ტრენერი, მეგობარი ან პარტნიორი;
- **წახალისეთ საკუთარი თავი.** მაგალითად, რაიმე ღონისძიების, პროექტის დასრულებისას აუცილებლად წახალისეთ საკუთარი თავი;
- **დაარწმუნეთ საკუთარი თავი.** აწარმოეთ ჩანაწერები თქვენი წარმატებების, სწავლებისა და იდეების შესახებ, იმისათვის, რომ გახსოვდეთ რეალურად რამდენად კარგი ხართ, რა გამოგდით კარგად, და მიღებული შედეგების შესახებ. დღის

განმავლობაში მშვიდად ყოფნის პერიოდში დარწმუნებით გაუმეორეთ საკუთარ თავს, თუ ვინ ხართ და ვინ გასურთ გახდეთ;

- **ვარჯიში და ჯანსაღი კვება;**
- **იცნობდეთ თქვენს ძლიერ და სუსტ მხარეებს.** აიყვანეთ დამხმარე ისეთი საქმეების შესრულებისთვის, რომლებიც თქვენ კარგად არ გამოგდით. მაგალითად, ასისტენტი, ვებ-გვერდის დიზაინერი, ბუღალტერი, მარკეტინგის სპეციალისტი და სხვ. ნუ აიძულებთ საკუთარ თავს იყოთ თქვენი საქმიანობის ყველა სფეროს ექსპერტი. იმუშავეთ ძლიერი მხარეების განვითარებაზე;
- **უსმინეთ საკუთარ თავს.** მიაქციეთ ყურადღება საკუთარ ინტუიციას, გრძნობებსა და ფიქრებს. გამოიყენეთ ისინი სახელმძღვანელო პრინციპებად, ფოკუსირება მოახდინეთ იმაზე, თუ რა გასურთ და იმოქმედეთ შესაბამისად;
- **იყავით მუდმივი სწავლების პროცესში.** იმუშავეთ საკუთარი შესაძლებლობების, ცოდნის გაუმჯობესებაზე და ყოველთვის ინფორმირებული იყავით თქვენს სპეციფიკურ დარგში. შეიძინეთ ახალი უნარები, გაიარეთ ტრენინგების კურსები.

* * *

**საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის
ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:**

1. კარიერის დაგეგმვისა და შექმნის პრინციპები.
2. საკუთარი თავის შეცნობა - ვინ ვარ მე?!
3. ღრმად ჩასწვდით საკუთარ თავს.
4. გაიაზრეთ სამუშაო ბაზრის ტენდენციები.
5. მცირე ბიზნესის დაწყება - წარმატებული თვითდასაქმების საწინდარი.
6. მართე საკუთარი თავი.

1.2. კომუნიკაციები

1.2.1. კომუნიკაციის არსი

კომუნიკაცია არის პროცესი, რომლის საშუალებითაც მყარდება ურთიერთობა სხვა ადამიანებთან და ხდება ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრების ინფორმაციის მოძიება, რაც საშუალებას გვაძლევს ვაკონტროლოთ ის გარემო, რომელშიც ვმუშაობთ. პროცესის მიზანია საპასუხო რეაქციის მიღება სასურველი ეფექტის ან შედეგის მისაღწევად.

კომუნიკაციის პროცესში მონაწილეობს ორი მხარე: ინფორმაციის გამცემი და მიმღები, რომლებიც ახდენენ გაცემული და მიღებული შეტყობინებების კოდირებასა და დეკოდირებას. შეტყობინებათა გაცემა ხდება სხვადასხვა საშუალებით.

ეფექტური კომუნიკაციების ხელის შემშლელი ფაქტორია ხმაური, რომელშიც მოიაზრება ყველაფერი ის, რაც ამახინჯებს ინფორმაციის არსს და მნიშვნელობას კომუნიკაციის პროცესში.

თუ კომუნიკაციას გავიაზრებთ როგორც მნიშვნელობის გადამცემს, მაშინ თითოეული

ჩვენგანისთვის წარმატებული კომუნიკაცია ნიშნავს იმას, რომ თქვენ გაიგებთ ყოველივეს ისე, როგორც მე ვახერხებ ამას: ჩვენ ვთანხმდებით იმაზე, თუ რა განზრახვა ჰქონდა შეტყობინების გამცემს და რა გაიგო მიმღებმა.

კომუნიკაცია მოიცავს მრავალ ძირითად პრინციპს, რომლებიც სხვადასხვა დროსა და კულტურაში გამოიყენება.

კომუნიკაციის პროცესი ყოველთვის არის:

1. **დინამიკური** - იგი მუდმივად განიცდის ცვლილებას;
2. **უწყვეტი** - მაშინაც კი, როდესაც ტელეფონს თიშავთ, თქვენ გასცემთ შეტყობინებას, რომელიც ამბობს, რომ აღარაფერი გაქვთ სათქმელი;
3. **ცირკულარული** - კომუნიკაცია იშვიათად არის ცალმხრივი. ჩვენ ინფორმაციას ვიღებთ გარე სამყაროდან, ვადგენთ მის მნიშვნელობას და შემდეგ ვპასუხობთ;
4. **განუმეორებადი** - იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ჩვენ ვამბობთ კვლავ რაიმეს ზუსტად იგივენაირად, ჩვენი მსმენელი, რომელმაც უკვე მოისმინა ეს შეტყობინება, განსხვავებულად უპასუხებს მას;
5. **შეუქცევადი** - ვინაიდან სიტყვების უკან წაღება შეუძლებელია;
6. **კომპლექსური** - ჩვენ ყველა განსხვავებულ მნიშვნელობას ვანიჭებთ სხვადასხვა სიტყვას, მართალია, უმნიშვნელოდ, მაგრამ მაინც; ეს სხვაობა ჩვენი განათლების, გამოცდილების შედეგია და გულისხმობს, რომ ყოველთვის არსებობს არასწორად გაგების პოტენციალი.

კომუნიკაციის დონეების განსაზღვრა	
დონე	მსმენელი
ინტრაპერსონალური	კომუნიკაცია საკუთარ თავთან, შეტყობინებების გაგზავნა ორგანიზმის სხვადასხვა ნაწილთან, პრობლემაზე ფიქრი ან ჩუმი მუშაობა.
ინტერპერსონალური	კომუნიკაცია ადამიანებს შორის, როდესაც ერთი ადამიანი შეტყობინებას უგზავნის მეორეს.
ორგანიზაციული	კომუნიკაცია ორგანიზაციის შიგნით, შეტყობინებების გაგზავნა და მიღება ორგანიზაციის სხვადასხვა ფენას შორის.
მასა ან საზოგადოება	შეტყობინებების გაგზავნა ერთი წყაროდან ბევრი მიმღების მისამართით ტელევიზიის, ინტერნეტის ან ბეჭდვითი მედიის საშუალებით.

რჩევა: შეამცირეთ ხმაური - კომუნიკაციის პროცესის მაქსიმალური წარმატება დამოკიდებულია პროცესის ხმაურის გარეშე მსვლელობაზე. გადაეცით შეტყობინებები მაქსიმალურად გარკვევით, ზუსტად და არსებითად.

რთულია დააინტერესო ადამიანები მოუსმინონ იმას, რასაც ამბობ, წაიკითხოთ ის, რასაც წერ, ან შეხედონ იმას, რასაც უჩვენებ. თქვენი კომუნიკაციის შედეგად აღნიშნულის მიღწევა დეტალური დაგეგმვის შედეგად არის შესაძლებელი.

ნებისმიერ სიტუაციაში, ჰკითხეთ თქვენს თავს შემდეგი:

1. **შეტყობინება** - რას უნდა შეიცავდეს თქვენი შეტყობინება? როგორ უნდა გადასცეთ იგი? რა სახის ინფორმაციას უნდა ატარებდეს იგი, ზოგადს თუ დეტალურს?
2. **საშუალება** - რომელია შეტყობინების გაგზავნის საუკეთესო გზა? არის თუ არა ერთი საშუალება უფრო სწრაფი და იაფი მეორეზე? გთავაზობთ თუ არა ერთი უკეთეს შესაძლებლობას პასუხის მისაღებად ან შეიცავს თუ არა იგი უფრო დეტალურ ინფორმაციას, ვიდრე მეორე?
3. **კოდი** - რამდენად გასაგები იქნება თქვენი მსმენელისთვის თქვენს მიერ გამოთქმული სიტყვები? აღიქვამენ თუ არა ისინი სიტყვებს და ვიზუალურ გამოსახულებებს ისე, როგორც თქვენ აღიქვამთ? გააჩნიათ თუ არა ამ სიტყვებსა და გამოსახულებებს სხვადასხვა მნიშვნელობა განსხვავებული ტიპის მსმენელისთვის?
4. **საპასუხო რეაქცია** - როგორ გაიგებთ წარმატებულია თუ არა თქვენი კომუნიკაცია? გიპასუხებთ მსმენელი თუ დააყოვნებს იგი? გაიფილტრება თუ არა იგი სხვა წყაროს მეშვეობით?
5. **ხმაური** - თქვენთან ერთად რამდენი სხვა გამგზავნი იმყოფება და რამდენი შეტყობინება გაისმის? ვისი შეტყობინებების ნაკადს უწევთ კონკურენციას? თუ ცდილობენ, ამახინჯებენ ან უუნაროს ხდიან სხვები თქვენს მცდელობებს?
6. **ეფექტი** - კომუნიკაციის მეშვეობით რა მიზნებსა და შედეგებზე გაქვთ იმედი? როგორ გაიგებთ, მივიდა თუ არა ადრესატამდე თქვენი შეტყობინება? როგორ დაარწმუნებთ მსმენელს, რომ თქვენ მიერ მიწოდებული ინფორმაცია და იდეები სასარგებლო და გამოსადეგია სამოქმედოდ?

კომუნიკაციის გამიზნულობა

გამიზნული კომუნიკაციის დაგეგმვა გულისხმობს იმას, რომ თქვენ:

- **მუშაობთ ამოცანების ფარგლებში.** თქვენი კომუნიკაცია მთლიანად უნდა შეესაბამებოდეს და უშუალოდ უწყობდეს ხელს თქვენი ორგანიზაციის ამოცანებსა და მიზნებს, ხედვას, ფასეულობებსა და მრწამსს;
- **აინტერესებთ მსმენელს.** ისაუბრეთ თქვენი მსმენელის ძირითად საჭიროებებზე (თავშესაფარზე, საარსებო საშუალებებზე, უსაფრთხოებაზე, პარტნიორობაზე ან სოციალურ მომენტებზე). რა შეგიძლიათ გააკეთოთ მათი ყურადღების შესანარჩუნებლად?
- **უხსნით თქვენს პოზიციას.** გამოიყენეთ მსმენელისთვის ადვილად გასაგები სიტყვები და კონცეფციები, რომლებიც მათთან კავშირშია, რაც იმას ნიშნავს, რომ საჭიროა იცნობდეთ მსმენელს და იცოდეთ, რამდენად ინფორმირებულნი არიან ისინი საკითხის შესახებ და როგორია მათი დამოკიდებულება მის მიმართ;
- **მოტივაციას უკეთებთ მსმენელს.** წახალისეთ მსმენელი მიიღოს და იმოქმედოს თქვენი შეტყობინების საპასუხოდ. მოიპოვეთ და შეინარჩუნეთ აუდიტორიის მხარდაჭერა მათთვის იმ სარგებლის შეხსენებით, რასაც თქვენთან ურთიერთობის შედეგად მიიღებენ;
- **მართავთ მოლოდინებს.** გააგებინეთ თქვენს მსმენელს, რას უნდა ელოდნენ ისინი, და ყოველთვის სრულად მიაწოდეთ მათ ის, რაც შეჰპირდით.

1.2.2. სიტყვით გამოსვლა

ბიზნეს პრეზენტაციისთვის მზადება პროცესის ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია. ერთი შეხედვით, ცოტა შიშის მომგვრელია, თუმცა ბევრად უფრო მარტივი გეგმვება ყოველივე, როდესაც აღნიშნულ დავალებას მართვადი ნაბიჯების სახით ადვილად ართმევ თავს, იმავდროულად დარწმუნებული უნდა იყოთ იმაში, რომ შეეხეთ ყველა მნიშვნელოვან საკითხს.

არსისა და სტილის განსაზღვრა

როდესაც სიტყვით გამოსვლაზე საუბარი, ძალზედ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სიტყვის შინაარსს. უაღრესად მნიშვნელოვანია არსი და ვერაფერი შეცვლის იმას, როდესაც კარგად იცით და აცნობიერებთ, თუ რაზე საუბრობთ. ეს იმას ნიშნავს, რომ შესაძლებლობის შემთხვევაში თქვენ უნდა შეარჩიოთ თქვენთვის კარგად ნაცნობი თემა, რომელიც იმდენად კარგად გესმით, რომ თავდაჯერებით შეგიძლიათ ილაპარაკოთ მასზე. თუმცა ამ შემთხვევაში, არანაკლებ მნიშვნელოვანია მსმენელი. არასდროს დაგავიწყდეთ, რომ ისინი არიან მოცემულ მომენტში ოთახში თქვენი ყოფნის მიზეზი.

თქვენი მიზნის განსაზღვრა

თქვენი სიტყვის დეტალების დაგეგმვის დაწყებამდე დარწმუნდით, რომ კარგად იცით, თუ რაზე საუბრობთ. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თქვენი, როგორც სპიკერის როლის და იმ მნიშვნელობის განსაზღვრა, რომელიც თქვენ მსმენელის თვალში გაგაჩნიათ. შესაძლოა, მსმენელი ძალიან იყოს დაინტერესებული, მოისმინოს თქვენი შეხედულებები განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით. ალტერნატიულად, თქვენი დანიშნულება შეიძლება იყოს მხოლოდ მათი ინფორმირება საკითხის შესახებ და მოსაზრებებთან დაკავშირებით არ გამოხატონ ისეთი დაინტერესება, როგორც წარმოგიდგენიათ.

თქვენ ასევე უნდა გაარკვიოთ საკითხის შინაარსთან დაკავშირებული ნებისმიერი ასპექტი. აუცილებლად უნდა გაგაჩნდეთ პასუხი ისეთ კითხვებზე, როგორიცაა:

- იმყოფება თუ არა თქვენი მსმენელი კვლავ ფაქტების მოგროვების პროცესში, არიან თუ არა ისინი მზად, მიიღონ გადაწყვეტილება?
- რა არის მათთვის თქვენი მოსმენის მიზეზი?
- რამდენად მწვავეა საკითხი, რომელზეც თქვენ საუბრობთ?
- იქონია თუ არა გავლენა ბოლო ლოკალურმა ან გლობალურმა მოვლენებმა საკითხის მიმართ მათ შეხედულებაზე?
- არიან თუ არა თქვენი მსმენელები ჩაბმულნი ისეთ პროცესში, რომელიც მათგან მოქმედებას მოითხოვს მას შემდეგ, რაც ისინი თქვენ მიერ მიწოდებულ ინფორმაციას მოისმენენ?

1.2.3 დამარწმუნებელი კომუნიკაცია

ადამიანთა დარწმუნების ყველაზე წარმატებული მცდელობა მოიცავს ცალკეულ, ერთმანეთთან დაკავშირებულ ნაბიჯებს.

ყურადღების მიზიდვა

იმ შემთხვევაში, თუ გაქვთ ადამიანთა მოტივაციის სურვილი - გააკეთონ რამე, პირველ რიგში, საჭიროა მიიზიდოთ მათი ყურადღება.

ყურადღების მიქცევის ორი გზა არსებობს:

1. გამოიყენეთ ფიზიკური სტიმულები, როგორცაა კაშკაშა განათება, ხმა, მოძრაობა ან ფერი;
2. წარმოადგინეთ ისეთი სტიმულები, რომლებიც უკავშირდება უშუალოდ იმ ადამიანების მიზნებსა და საჭიროებებს, რომელთა დარწმუნებაც გსურთ.

მოტივაციის უზრუნველყოფა

საჭიროა ადამიანებს მიაწოდოთ მიზეზი, რის გამოც უნდა იმოქმედონ. დამარწმუნებელი მწერალი ან სპიკერი არის პიროვნება, რომელსაც შეუძლია დააჯეროს სხვები იმ პრინციპებში, რომლებსაც თვითონ იცავს და შემდეგ წაახალისოს ისინი სათანადო ქმედებით.

განსაზღვრეთ თქვენი ჯგუფის ინტერესები და საჭიროებები. რომელი საჭიროებების დაკმაყოფილებას აპირებთ თქვენ? მიმართეთ რაციონალურობის გრძნობას - წარმოაჩინეთ, რატომ აქვს აზრი ქმედებას თქვენს შეტყობინებაზე. ან მიუთითეთ შეთანხმებულობაზე და ხაზი გაუსვით იმ ფაქტს, როგორ შეხედავენ სხვები იმას, რომ ისინი თქვენს შეტყობინებაზე რეაგირებენ.

დაარწმუნო სხვები - იმოქმედონ

როგორც კი მიიპყრობთ იმ ადამიანთა ყურადღებას, რომელთა დარწმუნებაც გსურთ, მიეცით მათ კარგი მიზეზი იმისა, რომ სჯეროდეთ თქვენ მიერ მიწოდებული ინფორმაციისა. საჭიროა წარუდგინოთ მოქმედების ნათელი გეგმა. პირველ რიგში, კვლავ შეეცადეთ მათ ხელახალ დარწმუნებას: დაანახეთ, რომ თქვენ შეგიძლიათ შეასრულოთ დანაპირები. თქვენი ჯგუფი დარწმუნებული უნდა იყოს იმაში, რომ რასაც ჰპირდებით - ნამდვილად აასრულებთ.

შემდეგ, წარუდგინეთ სპეციფიკური შეთავაზება სამოქმედოდ. უთხარით თქვენს ჯგუფს ის, თუ რა გსურთ, რომ გააკეთონ მათ, აღწერეთ, როგორ შეასრულებთ ყოველივეს და წარადგინეთ რეალური დროის განრიგი. დარწმუნდით, რომ თქვენი ჯგუფის ყველა წარმომადგენელმა იცის, თუ როგორ და როდის მოხდება პროგრესის შეფასება, განსაზღვრეთ საბოლოო პუნქტი და რა ჯილდოებს მიიღებენ დასახული მიზნის მიღწევისთვის.

იქონიეთ მათი მხარდაჭერა

არგუმენტები, რომლითაც ცდილობთ დაარწმუნოთ ერთი მხარე, შეიძლება იყოს ცალმხრივი, ასახავდეს მხოლოდ თქვენს პოზიციას, ან ორმხრივი - ასახავდეს თქვენ მხარეს და, ამასთან ერთად, რეალურ და პოტენციურ კონტრარგუმენტებს. შეარჩიეთ თქვენი მიდგომა მსმენელის ცოდნასა და შემეცნებაზე დაყრდნობით.

იმ შემთხვევაში, თუ გადაწყვეტთ ორმხრივი არგუმენტების გამოყენებას, მაშინ:

1. გააფრთხილეთ თქვენი გუნდი, რომ სხვები შეეცდებიან გავლენა იქონიონ მათზე და შეაცვლევინონ აზრი;
2. ჩამოაყალიბეთ ზოგიერთი საწინააღმდეგო არგუმენტი და შემდეგ უარყავით ისინი. იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ კარგად იცნობთ საპირისპირო არსის შეტყობინებას, მსმენელს განუმარტეთ მინიმუმ მისი ნაწილი და შემდეგ აუხსენით, თუ რატომ არის იგი შეცდომა.

1.2.4. წარმატებული მოლაპარაკებები

მოლაპარაკება – ეს არის პროცესი, რომელშიც ერთი ნაწილი ცდილობს დაითანხმოს მეორე თანამშრომლობაზე მათთვის ფასეული მიზნებისა და შედეგების მისაღწევად. პროცესი ხშირად მოიცავს მოლაპარაკების პროცესს – და რაღაცის დათმობას სხვა რამის მიღების მიზნით – თანამშრომლობის, კოოპერაციისა და კომპრომისის ჩათვლით.

ინტერესთა გაღვივება

ძირითადი მომენტი მოლაპარაკებების პროცესში – ეს არის ინტერესთა და პოზიციათა შორის სხვაობის აღიარება. დაუთმეთ დრო სხვა მხარის მოსაზრებას, რაც დაგეხმარებათ გაერკვიოთ, თუ რა სჭირდებათ მათ. ეს მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ შესაძლოა არსებობდეს ერთზე მეტი გზა აღნიშნული ინტერესების დასაკმაყოფილებლად. უნდა მოიძიოთ ალტერნატივა, ფუნქციონირებადი პოზიცია, რომელიც დააკმაყოფილებს ორივე მხარის ინტერესებს.

მნიშვნელოვანი პუნქტების გააზრება

მოლაპარაკებების დაწყებამდე მიიღეთ გადაწყვეტილება თქვენი პოზიციის სამ მთავარ პუნქტთან დაკავშირებით, ესენია:

1. თქვენი სამიზნე ან სასურველი ობიექტი, რომლისკენაც მიისწრაფვით და დასახულის მიღწევის იმედიც გაქვთ. მიანიჭეთ მათ გონივრულად მაღალი დონე;
2. მდგომარეობა, როდესაც ამჯობინებთ შეთანხმების დადების გარეშე მოლაპარაკებიდან გასვლას;
3. თქვენი საუკეთესო ალტერნატივა მოლაპარაკებასთან დაკავშირებით – ეს არის თქვენი სარეზერვო გეგმა, რომელსაც გამოიყენებთ იმ შემთხვევაში, თუ შეთანხმების მიღწევა შეუძლებელია.

საკუთარ თავს ჰკითხეთ - ხართ თუ არა მზად მოლაპარაკებებისთვის:

1. რეალურად რა მსურს მე?
2. რეალურად რა სურს მოლაპარაკების პროცესში მონაწილე მეორე მხარეს?
3. კონკურენცია გავუწიო, თუ ვითანამშრომლო მათთან?
4. რამდენად გულწრფელი უნდა ვიყო, შეიძლება თუ არა ყველაფერი გამოვავლინო, რაც ვიცი?
5. რამდენად შემიძლია ვენდობოდე ადამიანებს, ვისთანაც ვაწარმოებ მოლაპარაკებას.

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. კომუნიკაციის არსი.
2. სიტყვით გამოსვლა.
3. დამარწმუნებელი კომუნიკაცია.
4. წარმატებული მოლაპარაკებები.

1.3. გასაუბრება სამუშაოს მოძებნისათვის

წარმატების საიდუმლო დევს გასაუბრებისათვის თქვენს სათანადო მომზადებაში, რაც მოგანიჭებთ რწმენას, თვითდაჯერებულობას, შეგიქმნით მიზნის მიღწევის ობიექტურ წანამდგრებს და სამსახურის მიღების რეალურ საფუძველს.

გადმოგცემთ 4 ძირითად საიდუმლოს, რომელთა გაცნობა დაგეხმარებათ გასაუბრების წარმატებით გავლაში:

1. **სამუშაოს მოძებნა.** უნდა გქონდეთ ნათელი წარმოდგენა, იმის შესახებ, თუ რა სამუშაოს ეძებთ და რა არის თქვენთვის მნიშვნელოვანი მასში.
2. **CV-ის მომზადება.** მთავარია, იპოვოთ საკუთარი თავი ამ მოკლე ჩამონათვალში, რომელსაც შეავსებთ სამუშაოს ძიებისთვის, ამიტომ, გაჩვენებთ, თუ როგორ კეთდება კარგი რეზიუმე.
3. **გასაუბრებისთვის მომზადება.** ამ მიზნით გაჩვენებთ, თუ როგორ უნდა მოემზადოთ გასაუბრების დღისათვის, რაც შეგემნთ აუცილებელ რწმენას და დაგეხმარებათ საკუთარი პიროვნების წარმატებულ წარდგენაში.
4. **გასაუბრების დღე.** ამ მხრივ გასწავლით, თუ როგორ შეინარჩუნოთ თვითდაჯერებულობა, სიმშვიდე და საუკეთესოდ წარმოაჩინოთ საკუთარი თავი.

1.3.1. სამუშაოს მოძებნა

შეარჩიეთ სწორი სამუშაო

გაიაზრეთ ზოგიერთი მომენტი, სანამ გადაწყვეტთ რეალურად გასურთ თუ არა რაიმე სამუშაოს მოძებნა.

- **ორმხრივი პროცესი.** სწორი სამუშაოს პოვნა ორმხრივი პროცესია – კომპანია შეეცდება ნახოს, ხართ თუ არა მათთვის შესაფერისი; თქვენ კი უნდა ნახოთ, არიან თუ არა ისინი თქვენთვის შესაფერისი.
- **როგორია თქვენი ფასეულობა და რწმენა?** გაიაზრეთ, თუ რა არის თქვენთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი ნებისმიერ სამუშაოში და თუ როგორ ერგება სამუშაო თქვენი ცხოვრების სხვა მხარესაც – ჰობისთვის განკუთვნილ დროს, ოჯახს და ა.შ. შეეკითხეთ საკუთარ თავს: „რა არის ჩემთვის მნიშვნელოვანი ამ სამუშაოში?“ გაუმეორე შეკითხვა საკუთარ თავს სულ მცირე, შვიდჯერ და დაწერეთ თქვენი პასუხები.

გაოცდებით, როცა მეშვიდე ცდაზე მიიღებთ ნამდვილად იმას, რაც რეალურად მნიშვნელოვანია თქვენთვის.

- **სამსახური გინდათ თუ კარიერა?** ზოგიერთი დაინტერესებულია უბრალოდ სამუშაოს შოვნით, ხოლო ზოგიერთისთვის შეიძლება ეს კარიერის დასაწყისია. თუ ეს არის თქვენი კარიერული გეგმის ნაწილი, ამ შემთხვევაში უნდა დარწმუნდეთ, რომ მოძიებული სამსახური შეესაბამება თქვენს გრძელვადიან გეგმებს და დაგეხმარებათ თქვენი საბოლოო მიზნის მიღწევაში. „უბრალოდ სამსახურის“ ძიების შემთხვევაში კვლავ ჰკითხეთ საკუთარ თავს, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს თქვენთვის.

ნუ დაკარგავთ დროსა და ძალისხმევას ისეთი სამუშაოს პოვნისა და გასაუბრებაზე გასვლისათვის, რომელიც ნამდვილად არ აკმაყოფილებს თქვენს პიროვნულ ღირსებას, ფასეულობას ან მიზნებს. თუ დათანხმდებით სამუშაოზე სხვა მიზეზების გამო, მალე იმედგაცრუებული დარჩებით და ხელახლა მოგიწევთ სამუშაოს ძებნის დაწყება.

ნებისმიერ შემთხვევაში აიღეთ „ტაიმაუტი“, რათა რეალურად მოიფიქროთ რა გსურთ, რაც დაგეხმარებათ საბოლოო, სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში.

მოიძიეთ ორგანიზაცია

სამსახურის ძიების პროცესში აუცილებელია ინფორმაციის მოპოვება იმ ორგანიზაციის შესახებ, სადაც ფიქრობთ სამუშაოს დაწყებას.

წინასწარ გაიგეთ რაც შეიძლება მეტი ამ კომპანიის შესახებ და მზად იყავით, რომ მოახდინოთ მათზე შთაბეჭდილება და გამოავლინოთ ცოდნა კომპანიის საქმიანობის შესახებ.

ინფორმაციის მოსაპოვებლად გამოიყენეთ სათანადო კითხვარი:

- **არის თუ არა კომპანია ფინანსურად მყარი?** ეს ინფორმაცია შეგიძლიათ მოიპოვოთ ოფიციალური სტატისტიკური და საგადასახადო ორგანოების მასალების მეშვეობით;
- **აქვეყნებს თუ არა კომპანია მონაცემებს თავისი საქმიანობის შესახებ?** კომპანიების ვებ-გვერდების მეშვეობით შეგიძლიათ ბევრი რამ გაიგოთ მათ შესახებ, რაც საშუალებას მოგცემთ გაეცნოთ მათ საქმიანობას;
- **რა ინფორმაციაა ინტერნეტში და მედიაში მათ შესახებ?** ინტერნეტისა და მედიის საშუალებით გაეცანით არსებულ ინფორმაციას კომპანიის საქმიანობის შესახებ;
- **იცნობთ თუ არა ამ კომპანიის რომელიმე თანამშრომელს?** ასეთი ადამიანის მეშვეობით შეგიძლიათ გაიგოთ, თუ როგორია კომპანიის ორგანიზაციული კულტურა და რა ფასეულობას წარმოადგენს ამ კომპანიაში მუშაობა, რაც დაგეხმარებათ სათანადო გადაწყვეტილების მიღებაში.

1.3.2. საკუთარი CV-ის (ანკეტის, რეზიუმეს) შედგენა

კარგად წარმოაჩინეთ საკუთარი თავი

CV-ის (Curriculum Vitae) პირველადი მიზანია მიაწოდოს კადრების შემრჩევ პირს ინფორმაცია და მითითებები იმის შესახებ, თუ როგორ აკმაყოფილებთ თქვენ მათ მიერ მოცემულ კრიტერიუმებს. CV კარის მექანიზმს ჰგავს – მას შეუძლია მოგცეთ ან არ მოგცეთ შანსი გასაუბრების სიაში მოხვედრისათვის, ამიტომ თქვენი თავის წარმოჩენისათვის საჭიროა დიდი გონიერების გამოჩენა.

ქვემოთ მოცემულია იმ დეტალების ჩამონათვალი, რაც არ მოსწონს დამქირავებელს:

1. ცუდი ფოტოალსები;
2. მართლწერის შეცდომები;
3. დაჭმუჭნული ან დალაქავებული CV;
4. თანდართული წერილის უქონლობა;
5. წერილი, რომელიც აშკარად შაბლონია და არც ხელმოწერილია;
6. არ არის ნაჩვენები, თუ როგორ აკმაყოფილებთ მოთხოვნილ კრიტერიუმებს.

გადახედეთ თქვენს CV-ს, აჩვენეთ ის რამდენიმე თქვენს მეგობარს, კოლეგას და მიიღეთ შენიშვნები. ნახეთ რას აკეთებენ სხვები და შემდეგ ნახეთ საკუთარი რეაქცია მათი CV-ის შესახებ – რა მოგეწონათ, რა არ მოგეწონათ.

აუცილებელია პროფესიული CV-ის გამიზნულად დაკავშირება თქვენს სასურველ სამუშაოსთან. პრედენდენტთა სიმრავლის გამო დამქირავებელი 30 წამზე მეტს ვერ დაუთმობს თქვენი CV-ის გადათვალიერებას. თქვენ მხოლოდ ერთი შანსი გაქვთ კარგი შთაბეჭდილების მოსახდენად, ამიტომ გააკეთეთ ადვილად წასაკითხი, კარგად ჩამოყალიბებული და სწორად გამიზნული CV.

თუ CV-ის წერა არ გეხერხებათ და ამასთანავე, გსურთ, რომ მოახდინოთ კარგი შთაბეჭდილება დამქირავებელზე, მაშინ გადაუხადეთ თანხა პროფესიონალს თქვენი CV-ის გაკეთებაში.

ჩაწერეთ მასში სათანადო ინფორმაცია

არსებობს 4 საერთო, ძირითადი მოთხოვნა (ელემენტი), რომელიც ახასიათებს ყველა CV-ს.

1.საკონტაქტო დეტალები

შეიტანეთ თქვენი უახლესი საკონტაქტო დეტალები პირველი გვერდის თავზე ცენტრში, ჩაწერეთ მხოლოდ უშუალოდ თქვენი პირადი საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი და ელ. ფოსტის მისამართი:

- სახელი, გვარი;
- მისამართი;
- საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი;
- პირადი ელ.ფოსტის მისამართი.

2. პერსონალური პროფილი

მიაწოდეთ დამქირავებელს თქვენი გამოცდილებისა და უნარების მოკლე დახასიათება, ისეთნაირად, რომ მას გაუჩნდეს ინტერესი კითხვის გასაგრძელებლად.

პერსონალური პროფილის პუნქტი არის თქვენი CV-ის რეალური ფასეულობა, რომელიც პასუხობს დამქირავებლის მოთხოვნებს და უღვივებს მას კითხვის ინტერესს.

პერსონალური პროფილი ლაკონიურად უნდა იყოს გადმოცემული, მოკლედ იძლეოდეს ობიექტურ მონაცემებს და არა სუბიექტურ მოსაზრებას. იგი ლაკონიურად უნდა პასუხობდეს შემდეგ საკითხებს:

- რომელ დონეზე მუშაობდით?
- რომელ წარმოებაში მუშაობდით?
- რა პროფესიულ გამოცდილებას ფლობთ?

3. სამუშაო გამოცდილება

დაიწყეთ თქვენი ამჟამინდელი თანამდებობით (სამსახურებრივი პოზიციით) და წადით უკან. ჩამოთვალეთ კომპანიის სახელები იქ მუშაობის შესაბამისი თარიღებით და დაამატეთ თქვენი სამსახურებრივი წოდება და მოვალეობები. აუცილებლად შეიტანეთ ისეთი მიღწევები, რითაც ამაყობთ. მაგალითად, შ.პ.ს „ABC Services“, 2003 წლის სექტემბერი – დღემდე, ადმინისტრაციის მენეჯერი.

4. კვალიფიკაცია, პროფესიული განათლება და ტრენინგი

ჩამოთვალეთ თქვენი კვალიფიკაცია თავისი დასახელებით, მისი გამცემი ორგანიზაცია და კვალიფიკაციის მიღების თარიღით. თუ კარგი შეფასებები გაქვთ, აუცილებლად აღნიშნეთ. პირველად დაიწყეთ ყველაზე მნიშვნელოვანი კვალიფიკაციით და დაასრულეთ ჩამონათვალი ნებისმიერი რელევანტური ტრენინგის კურსებით. დამქირავებელი ეძებს მხოლოდ ისეთ რამეს, რაც შესაბამისი იქნება მათი სამუშაოსათვის.

ორგვერდიანი სათანადოდ გამიზნული CV ბევრად უკეთესია, ვიდრე ხუთგვერდიანი CV, რომელიც არარელევანტურია და არ შეესაბამება იმ სამუშაოს, რომლის მოპოვებაც გსურთ.

გააკეთეთ მოკლე ჩანაწერი

იდეალური CV უნდა იყოს ორ-სამგვერდიანი. აუცილებელია მოიფიქროთ ის, თუ რა უნდა გამოტოვოთ, ვიდრე - რა უნდა ჩაწეროთ.

შეიძლება გქონდეთ უნარების ფართო სპექტრი, მაგრამ თქვენ იმ საკითხებს უნდა მიაქციოთ განსაკუთრებული ყურადღება, რომლებიც ნათლად არის ნაჩვენები მოძიებული სამსახურის მოთხოვნებში.

1. შესაბამისობა. წაიკითხეთ სამუშაოს განმარტება და პიროვნული სპეციფიკაცია, გახაზეთ საკვანძო საკითხები, რომლის ჩაწერაც გინდათ თქვენს CV-ში და გამოტოვეთ არარელევანტური საკითხები.

2. ბოლო 10 წელი. დამქირავებელი უფრო დაინტერესდება თქვენი ბოლო სამუშაო გამოცდილებით. ამიტომ, თუ 10 წელზე მეტი სამუშაო გამოცდილება გაქვთ, გააკეთეთ შეჯამება ყველაზე ბოლო კომპანიის, თანამდებობის დასახელებითა და სამუშაო თარიღებით ან გამოტოვეთ თარიღები. საჭიროების შემთხვევაში, ამის განხილვა შეიძლება გასაუბრების დროს.

3. ჰობი და ინტერესთა სფერო. ჰობი და ინტერესთა სფერო სამუშაოსთან ნამდვილად არ ასოცირდება. მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა შეიტანოთ ეს საკითხები, თუ ახალი კურსდამთავრებული ხართ და გაქვთ ძალიან მცირე შრომითი გამოცდილება. ძალიან სასარგებლოა ისეთი საკითხების ჩაწერა, როგორცაა სპორტული გუნდის კაპიტნობა, რათა აჩვენოთ, რომ გაქვთ ლიდერის გარკვეული გამოცდილება.

4. პერსონალური დეტალები. საჭიროების შემთხვევაში ჩაწერეთ ისეთი პერსონალური მონაცემები, როგორცაა ასაკი, დაოჯახებულობა, შვილების რაოდენობა და ა.შ.

5. ფოტოსურათები. ფოტოსურათები, მით უფრო - სადღესასწაულო ფოტოები იკავებს ადგილს, იწვევს ყურადღების გაფანტვას და შესაძლოა, გამოიწვიოს საწინააღმდეგო რეაქცია. ამიტომ ნუ გამოიყენებთ ფოტოებს, თუ ეს არ არის აუცილებელი და შესაფერისი თქვენი დასაკავებელი თანამდებობისათვის.

იყავით ზუსტი

თქვენი CV უნდა იყოს ფაქტობრივად სწორი და ზუსტი, რათა დამქირავებელს რეალური წარმოდგენა შეექმნას თქვენი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების შესახებ თარიღების მიხედვით. თუ არ შეიწუხებთ თავს თარიღების შემოწმებითა და მართლწერით, მაშინ რა დასკვნის გამოტანა შეიძლება აქედან? ნამდვილად მსგავსი ტიპის ნაჩქარევი და მოუფიქრებელი დამოკიდებულება გექნებათ სამუშაოს მიმართ. ამ შემთხვევაში ეს ძალიან ცუდი დასაწყისი იქნება.

ასევე არსებობს შეგნებული სიცრუის საკითხიც. ნამდვილად გაქვთ ის კვალიფიკაცია, რასაც ამბობთ? სამწუხაროდ, ტყუილის ჩაწერა CV-ის და განცხადების ფორმაში საკმაოდ ჩვეულებრივი მომენტია. მატყუარა აპლიკანტს იმედი აქვს, რომ სიცრუე არ გამოაშკარავდება. მაგრამ ხშირად ასეთი მოლოდინი არ მართლდება.

მაგალითად, CV-ის გადამოწმების შედეგად დადგინდა, რომ ადგილობრივ მმართველობაში ფინანსურ დირექტორს არ აღმოაჩნდა ის პროფესიული კვალიფიკაცია, რასაც ამტკიცებდა და როცა ეს გამომჟღავნდა, ამან გამოიწვია მისი გათავისუფლება და ცუდი გამოხმაურება პრესაში. როგორ ფიქრობთ, რამდენად ადვილი იქნებოდა მისთვის ამის შემდეგ ახალი სამუშაოს პოვნა?

ერთ-ერთი თვისება, რასაც დამქირავებელი ყველა დამქირავებულში ეძებს, არის პატიოსნება. უპატიოსნობაში გამოაშკარავება ძალზედ ცუდ მდგომარეობაში ჩაგაყენებთ, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ სამსახურის შენარჩუნებას შეძლებთ. თუნდაც უნებლიე შეცდომებიც შესაძლოა გამოვლინდეს და ჩაითვლება უპატიოსნობაში.

აუცილებლად შეამოწმეთ თქვენი CV-ის სიზუსტე:

- დაკავებული თანამდებობის საწყისი და საბოლოო თარიღი;
- უნდა შეძლოთ განმარტება სამუშაოებს შორის არსებული ნებისმიერი შუალედის შესახებ;
- კვალიფიკაცია და ხარისხი უნდა იყოს ზუსტი;
- მართლწერა და გრამატიკა;
- წარმატებისაკენ მიმართული ნებისმიერი პრეტენზია უნდა იყოს საფუძვლიანი.

თუ გაქვთ სხვადასხვა თანამდებობის დაკავებაში წარმატებაზე პრეტენზია, მზად უნდა იყოთ, რომ განმარტოთ რა გააკეთეთ, როგორ გააკეთეთ და როგორი იყო შედეგები. არ ჩათვალოთ, რომ მას უეჭველად ერწმუნებიან – გამსაუბრებელი ამას გამოიკვლევს.

შეავსეთ განცხადების ფორმა

ზოგიერთ ბიზნესში ურჩევნიათ თავიანთი განცხადების ფორმის შევსება, ვიდრე CV-ის წარმოდგენა.

მაგალითად, სუპერმარკეტში თქვენ მოგთხოვენ კომპანიის მიერ შექმნილი განცხადების

ფორმის შევსებას. ეს კეთდება იმისათვის, რომ დარწმუნდნენ, რომ მიიღეს სრული ინფორმაცია თქვენს შესახებ. შემდგომში, ეს გახდება თქვენი პერსონალური საქმის შემადგენელი ნაწილი.

უფრო ადვილია გაცხრილვა განცხადების ფორმების მეშვეობით, ვიდრე CV-ის განსხვავებული ფორმებით. განცხადების შევსება ასევე ადვილია აპლიკანტებისთვისაც.

გულდასმით უნდა შეავსოთ განცხადების ფორმები და დაიმახსოვროთ შემდეგი მომენტები:

- **ნუ აჩქარდებით!** მოაგროვეთ მთელი ინფორმაცია ერთ ადგილას, სანამ დაიწყებთ განცხადების შევსებას და გამოიყენეთ თქვენი დრო. აჩქარებით შევსებამ შესაძლოა გამოიწვიოს შეცდომები, გადასწორებები და გადახაზვები, რაც ნამდვილად შელახავს თქვენს იმიჯს;
- **ხელნაწერი განცხადებები.** ზოგიერთ კომპანიაში ითხოვენ განცხადების ხელით შევსებას, რომ ნახონ აპლიკანტის ხელწერა. ეს, შესაძლოა მნიშვნელოვანი იყოს, მაგალითად, ისეთი სამუშაოსათვის, სადაც საჭირო იქნება ხელნაწერი დოკუმენტაციის წარმოება;
- **სრულად შეავსეთ განცხადების ფორმა.** შეავსეთ ის სრულად, ბოლომდე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენი განცხადება უარყოფილი იქნება, ვინაიდან არ დაიცავით განცხადების შევსების ინსტრუქცია;
- **დეკლარაცია.** განცხადების ფორმის ბოლოში, ხშირად არის შემდეგი მინაწერი: „განცხადება შევსებულია თქვენ მიერ და მასში მოცემული ინფორმაცია ნამდვილი და ზუსტია“, რაზეც თქვენ აწერთ ხელს. განცხადებაში მოგვიანებით აღმოჩენილმა ტყუილმა, შესაძლოა, გამოიწვიოს სამსახურიდან თქვენი გათავისუფლება ცრუ ინფორმაციის მოწოდებისათვის.

დაწერეთ კარგი სამოტივაციო წერილი

როცა აგზავნით CV-ის ან განცხადების ფორმას, მას თან უნდა ახლდეს სამოტივაციო წერილი. ამ წერილის დანიშნულებაა, გააცნოს თქვენი თავი დამქირავებელს და გააგებინოს რა სახის სამუშაოს ითხოვთ.

საწყისი პუნქტი უნდა იყოს გარკვეული და სპეციფიკური: „მსურს შემოვიტანო განაცხადი პროექტის მენეჯერის თანამდებობის დასაკავებლად, როგორც გაცხადებულია თქვენს „პროექტის მენეჯერის“ ჟურნალში 23 იანვარს.“

თქვენ აგრეთვე უნდა გადმოსცეთ გამოცხადებულ თანამდებობასთან დამაკავშირებელი საკითხები, მაგალითად:

- „ბოლო 10 წელია, მე ვმუშაობ ისეთ საწარმოში, როგორცაა ABC CO და შემძლია გაჩვენოთ, რომ ის გამოცდილება და უნარები, რომელსაც მე გთავაზობთ დააკმაყოფილებს თქვენს მოთხოვნებს“;
- „მე მაქვს 5-წლიანი მუშაობის გამოცდილება პროექტების მენეჯერობის სფეროში, რომელიც, ვფიქრობ, მნიშვნელოვანი ასპექტია თქვენთვის სასურველი კანდიდატისათვის“.

ეს მაგალითები აჩვენებს დამქირავებელს, რომ თქვენ გაქვთ ის, რასაც ეძებენ. ნუ

გადააჭარბებთ – ერთი ან ორი საკითხი სავსებით საკმარისია – წერილი არ უნდა იყოს ერთ გვერდზე მეტი.

თქვენი წერილი დაასრულეთ პოზიტიურად. „დიდი მადლობა, რომ დახარჯეთ დრო ჩემი CV-ის განხილვისათვის. მოუთმენლად ველი თქვენს პასუხს უახლოეს მომავალში“.

გარდა ამისა, თქვენი წერილის წერისას, არ დაგავიწყდეთ 5 ძირითადი საკითხი:

- გაუგზავნეთ წერილი ზუსტად საჭირო პიროვნებას და სათაურად წაუმიმღვარეთ სასურველი თანამდებობის დასახელება;
- მოარგეთ წერილი კონკრეტულ ვაკანსიასა და კომპანიას, რათა არ ჰგავდეს ზოგად, სტანდარტულ წერილს;
- არ დაგავიწყდეთ თქვენი კოორდინატების მითითება;
- გააგზავნეთ პრინტერზე ამობეჭდილი წერილი, თუ სხვაგვარად არ არის მოთხოვნილი, იგი წასაკითხად ადვილია.

1.3.3. მომზადება გასაუბრებისათვის

გასაუბრება დამქირავებლისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია კანდიდატის შესარჩევად. თქვენთვის კი ეს არის დიდი შანსი, თავი მოაწონოთ დამქირავებელს და მასზე დადებითი შთაბეჭდილება მოახდინოთ. ყველა ხელმძღვანელი ცდილობს თავის კომპანიაში აიყვანოს მოწესრიგებული, ორგანიზებული, შრომისმოყვარე და თავდაჯერებული კადრი, ამიტომაც თქვენი ამოცანაა - დაარწმუნოთ დამქირავებელი არა მარტო თქვენს პროფესიონალიზმსა და კომპეტენტურობაში, არამედ ზემოხსენებული თვისებების სრულ ფლობაში. ამის მისაღწევად, არ დაგავიწყდეთ, ურთიერთობის პროცესში შეინარჩუნოთ ნეიტრალური, კეთილგანწყობილი ტონი, შეეცადეთ, შექმნათ ნდობის ატმოსფერო. ეს ყოველივე მიიღწევა გამომეტყველების, ღიმილის, თვალებით კონტაქტის მეშვეობით.

ძალზედ მნიშვნელოვანია, გასაუბრების წინ აღნიშნულ ორგანიზაციაზე მოვიძიოთ გარკვეული ინფორმაცია, შევისწავლოთ მისი საქმიანობის სფერო, ისტორია, სტრუქტურა.

აუცილებლად იქონიეთ თან პირადობის დამადასტურებელი საბუთი, CV და CV-ში ჩამოთვლილი ყველა ტრენინგისა თუ კვალიფიკაციის დამადასტურებელი სერტიფიკატი ან სხვა დოკუმენტები.

გახსოვდეთ, რომ გასაუბრებაზე თქვენს ვიზუალურ მხარეს ისევე შეაფასებენ, როგორც თქვენს პროფესიონალიზმს. დამქირავებლის თვალში თქვენ უნდა ტოვებდეთ სერიოზული, აკურატული, მოწესრიგებული, სოლიდური ადამიანის შთაბეჭდილებას. ამისათვის აუცილებელია გავითვალისწინოთ შემდეგი რჩევები:

- სასურველია, შევარჩიოთ კლასიკური, სადა სამოსი;
- დაუშვებელია სპორტული, გამომწვევი, ტანსაცმლით გასაუბრებაზე მისვლა;
- ერიდეთ გადაჭარბებულ მაკიაჟს, აქსესუარებსა და სამკაულებს;
- მამაკაცი სასურველია იყოს პირგაპარსული ან მოვლილი წვერით;
- ქალბატონებისათვის ყოვლად დაუშვებელია ზედმეტად მოკლე ქვედაბოლოსა (სასურველია, მუხლამდე სიგრძის) და ძალზედ ამოღებული ზედატანის ჩაცმა;

- გაითვალისწინეთ, რომ ვარცხნილობამ არ უნდა შეგიშალოთ ხელი თვალებით კონტაქტის დროს.

იყავით გახსნილნი, წარმოაჩინეთ თქვენი მომგებიანი მხარეები. არ დაგავიწყდეთ, რომ გაწონასწორებული და დამაჯერებელი საუბარი თქვენი წარმატების აუცილებელი კომპონენტია. გახსოვდეთ, რომ თქვენ არასდროს გექნებათ მეორე შანსი, შექმნათ პირველი შთაბეჭდილება.

დამამტკიცებელი საბუთები

გასაუბრებაზე მისვლისას, თავი რაც შეიძლება კარგად მომზადებულად უნდა იგრძნოთ და შეძლოთ იმისი დასაბუთება, რაზეც დარწმუნებით საუბრობთ როგორც წერის, ასევე ზეპირი მეტყველების დროს, რაც თავდაჯერებულებას შეგძენთ და გამსაუბრებელზეც კარგ შთაბეჭდილებას მოახდენთ.

არ დაგავიწყდეთ, რომ გამსაუბრებლის საქმიანობა გამომძიებლის საქმიანობას ჰგავს. ის ეძებს საშუალებას, რათა შეამოწმოს, შეეფერებოთ თუ არა მოცემულ თანამდებობას. თქვენ უნდა გაუადვილოთ მას ყოველივე და მიაწოდოთ ყველა მტკიცებულება იმისათვის, რომ დაარწმუნოთ იგი თქვენი კანდიდატურის ღირსეულობაში:

1. **კომპეტენციური შეკითხვები.** ასეთი ტიპის შეკითხვებს გისვამენ, რათა გაიხსენოთ და აღწეროთ განსაკუთრებული სიტუაციები, რომელშიც თქვენ იყავით ჩართული. მართლაც მნიშვნელოვანია მაგალითების მოყვანა, ამიტომ გადახედეთ სამუშაოს განმარტებასა და განცხადებას. რა მაგალითებია თქვენს წარსულში, რისი ილუსტრირებაც შეგიძლიათ იმისათვის, რომ დამამტკიცოთ თქვენი კომპეტენტურობა, რომელსაც ისინი ითხოვენ?
2. **სერტიფიკატები.** მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა პირველ გასაუბრებაზე არ მოგთხოვონ, თქვენ მაინც იქონიეთ თან თქვენი კვალიფიკაციის სერტიფიკატების ორიგინალები.

გასაუბრებაზე კარგად მომზადებული მისვლა შეგიქმნით თავდაჯერებულებას და აჩვენებთ გამსაუბრებელს, რომ იცით - რაზეც საუბრობთ.

შეიცანით საკუთარი თავი

ბევრი გამსაუბრებელი, სვამს ასეთ შეკითხვებს: „რა არის თქვენი ძლიერი მხარე?“ და „რა არის თქვენი სუსტი მხარე?“ ამით ისინი ცდილობენ გაარკვიონ - რამდენად კარგად იცნობთ საკუთარ თავს და შეგიძლიათ თუ არა ეს წარმოაჩინოთ.

თქვენ მომზადებული უნდა იყოთ ასეთი ტიპის შეკითხვებისათვის და სათანადოდ შეაფასოთ საკუთარი თავი. ამისთვის უნდა გააკეთოთ შემდეგი:

1. **შეადგინეთ სია.** აიღეთ ფურცელი, ჩამოხაზეთ სწორი ხაზი შუაში და მარცხნივ ჩამოწერეთ ძლიერი მხარეები და სუსტი კი მარჯვნივ;
2. **ძლიერი მხარეები.** რაში ხართ მართლაც ძლიერი? ჩამოწერეთ 5-7 პუნქტი, რაც მეტი იქნება, მით უკეთესი. მიანიჭეთ პრიორიტეტი – რომელი უფრო მნიშვნელოვანია ამ სამუშაოსათვის?

- **რჩევა:** თუ თქვენი სისუსტეა რაღაც ამდაგვარი: „ამ სამუშაოს შესრულებას უფრო დიდ დროს ვანდომებ, ვიდრე სხვები“, დაამატეთ შემდეგი: „მაგრამ ეს იმიტომ ხდება, რომ მნიშვნელოვანია 100% სიზუსტე“.
3. **სუსტი მხარეები.** რა არის ის, რისი გაუმჯობესება საჭიროა თქვენთვის? შეადგინეთ თქვენი სუსტი მხარეების სია. მთელი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ეს სისუსტეები საჭიროა ძლიერ მხარეებად გადააქციოთ, რაც კარგი მხრიდან წარმოგაჩენთ. თუ იტყვიით, რომ ზოგჯერ სამუშაო მიგაქვთ სახლში დასამთავრებლად, ეს შესაძლოა ჩაითვალოს სუსტ მხარედ, მაგრამ შეიძლება ასევე ჩაითვალოს სამუშაოს დასრულების ვალდებულებად, რაც ძლიერი მხარეა. ახლა გადახედეთ თქვენს სუსტ მხარეებს და ნახეთ, როგორ შეიძლება მათი გადაქცევა ძლიერ მხარეებად;
 4. **ფოკუსირება.** ახლა დაუბრუნდით თქვენ მიერ შედგენილ სიას და ნახეთ, რა გავლენა შეიძლება მოახდინოს თქვენმა ძლიერმა და სუსტმა მხარეებმა თქვენს სამსახურზე. არ არის კარგი იმ საკითხებზე საუბარი, რომლებიც არ შეესაბამება დამქირავებლის მოთხოვნებს. მაგალითად, „ჩემი სისუსტე შოკოლადია“, რაც სრულიად არ შეესაბამება სამსახურის მოთხოვნებს;
 5. **ხაზგასმა.** თქვენ ხაზი უნდა გაუსვათ (გამოყოთ) მნიშვნელოვანი ძლიერი მხარეები, რისი წარმოჩენაც გსურთ და ერთი დასაშვები სუსტი მხარე. ახლა მზად ხართ შეკითხვებისათვის.

ამის გაკეთება დაგეხმარებათ მზადყოფნისა და თავდაჯერებულობის შეგრძობის ჩამოყალიბებაში, რათა მზად იყოთ გასაუბრების დროს წარმოშობილი ნებისმიერი საკითხისათვის.

დაიმახსოვრეთ შემდეგი მნიშვნელოვანი მომენტები:

- **გარეგნობა.** პირადი ჰიგიენა და თმების მოწესრიგება მნიშვნელოვანი რამაა, არა აქვს მნიშვნელობა რა ვაკანსიაზე მიდიხარ. მაშინვე დაკარგავთ ნდობას, თუ ამას არ გაითვალისწინებთ.
- **ტატუირება და პირსინგი.** ეს, შესაძლოა, მშვენიერია სამსახურის გარეთ, მაგრამ მიუღებელი სტანდარტი იყოს სამუშაო გარემოსათვის. გასაუბრებისთვის უმჯობესია, თუ მათ არ გამოაჩენთ და მოგვიანებით, თუ სამსახურს შემოგთავაზებენ, მაშინ გაარკვიოთ ასეთი მომენტები.
- **ჩაცმის კულტურა.** ჩაცმულობა დამოკიდებულია იმ ბიზნეს-სექტორზე, რომელშიც თქვენ აპირებთ მისვლას. მაგალითად, დიზაინსა და მედიაში ჩაცმის კოდექსი უფრო თავისუფალია, ვიდრე საბუღალტრო ფირმაში. კაცისათვის თითქმის ყოველთვის „უსაფრთხოა“ კოსტიუმისა და ჰალსტუხის ტარება. ქალისათვის ოდნავ რთულადაა საქმე, მაგრამ მოხდენილი კოსტიუმი ან კოორდინირებული ზედა და ქვედა სამოსი ყოველთვის კარგ შთაბეჭდილებას ახდენს. ნუ გადააჭარბებთ სამკაულების, სუნამოს ან აქსესუარების მოხმარებისას, შეინარჩუნეთ სისადავე.

კარგი ურთიერთობების დამყარება

მას შემდეგ, რაც კარგად მოემზადეთ და სათანადოდ გამოეწყვეთ, დადგა დრო შეხვიდეთ გასაუბრების ოთახში, თავიდანვე მოახდინოთ საუკეთესო შთაბეჭდილება და დაამყაროთ

კარგი ურთიერთობა ინტერვიუერთან. კარგი ურთიერთობის ჩამოყალიბება ნამდვილად ძალზე მნიშვნელოვანია წარმატებული სტარტის ასაღებად.

დამახსოვრეთ, რომ პირველი შთაბეჭდილების შესაქმნელად მეორე შანსი აღარ მოგეცემათ.

გაითვალისწინეთ შემდეგი მნიშვნელოვანი მომენტები:

- **გასაუბრებაზე მისვლა.** როცა გასაუბრებაზე მიხვალთ, თავაზიანი იყავით ნებისმიერ ადამიანთან, რომელიც შეგხვდებათ და მიგაცილებთ გასაუბრების ოთახამდე;
- **ოთახში შესვლა.** ოთახში შედით თავდაჯერებულად და თბილად მიესალმეთ იქ მყოფებს. დაჯექით მითითებულ ადგილზე და დადეთ ქეისი, ხელჩანთა ან რაიმე სხვა ნივთი, რაც ხელში გიჭირავთ;
- **ხედვითი კონტაქტის დამყარება** დაგეხმარებათ თქვენს ინტერვიუერთან ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებაში;
- **გადასაცემი დოკუმენტები.** დარწმუნდით იმაში, რომ ახლოს გაქვთ ყოველივე ის, რის მიწოდებასაც აპირებთ ინტერვიუერთისთვის. ქეისსა თუ საქაღალდეში ქექვა და ძებნა შემაცბუნებელია, ისევე როგორც ხელში ქაღალდების უმიზნოდ ტრიალი, იმ დროს, როცა ისინი არ გჭირდებათ.

სხეულის ენის გააზრება

სხეულის ენა არავერბალური კომუნიკაციაა, რომელიც მიმიკებს, პოზირებასა და ფიზიოლოგიურ ნიშნებს მოიცავს. ყველა კომუნიკაციის დიდი ნაწილი სხეულის ენის მეშვეობით ხდება. ის ასევე ძალზე მნიშვნელოვანია გასაუბრების დროსაც.

ყურადღება მიაქციეთ შემდეგ მომენტებს:

- **სხეულის ენა და კულტურა.** მნიშვნელოვანია იმის დამახსოვრება, რომ სხეულის ენა და სიგნალები, რომელთაც ჩვენ ვაგზავნით, ყველა ქვეყანაში განსხვავებულია, რაც ართულებს ურთიერთგაგებას სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელ ადამიანებს შორის. ამიტომ საჭიროა წინასწარ შეისწავლოთ ის ჩვევები, რომელიც შესაძლოა აღმოაჩნდეს გამსაუბრებელს თქვენს კონკრეტულ შემთხვევაში;
- **იყავით გახსნილი.** როდესაც ინტერვიუერთს პირისპირ დაჯდებით და გინდათ აჩვენოთ, რომ დაინტერესებული და გახსნილი ხართ, მაშინ თავი უნდა აარიდოთ ხელებისა და ფეხების გადაჯვარედინებას. სხეულის ზომიერი მოდუნება დაგეხმარებათ თავი უფრო თავდაჯერებულად იგრძნოთ და გამსაუბრებელსაც თქვენი გახსნილობა დაანახოთ;
- **სხეულის წინ და/ან უკან გადახრა.** ოდნავ წინ გადახრამ შეიძლება მიუთითოს იმაზე, რომ თქვენ ნამდვილად გაინტერესებთ ის, რაზეც საუბრობთ და რომ უსმენთ და ჩართული ხართ. უკან გადახრამ შეიძლება იმაზე მიუთითოს, რომ თქვენ აღარ ხართ ჩართული პროცესში, შესაბამისად, ასეთი რამ გასაუბრების დროს თავიდან უნდა აიცილოთ;
- **თვალის კონტაქტი.** ეს მომენტი ძალზე არსებითია გასაუბრების დროს. როდესაც ადამიანი თავს არიდებს თვალის კონტაქტს, ეს შესაძლოა ხშირად აღნიშნავდეს, რომ ის რაღაცას მალავს ან სიმართლეს არ ამბობს. სხვა შესტებთან ერთად ამან შესაძლოა

ინტერვიუერს გაუქროს გასაუბრების გაგრძელების ინტერესი. მეორე მხრივ, არც ის არის კარგი, რომ ინტერვიუერს დაჟინებით ჩააშტერდე. მთავარია - დაიცვათ ზომიერება;

- **ინტერვიუერისათვის თვალყურის დევნება.** თუ ინტერვიუერი დაიწყებს ხელების გადაჯვარედინებას, თვალის კონტაქტის არიდებას, თვალეზზე ფოკუსირების გარეშე ყურებას, ან თავისი სკამის უკან გაწევას – ეს ყველაფერი იმის ნიშანია, რომ მან დაკარგა ინტერესი ან თავდაცვით პოზიციაში გრძნობს თავს თქვენი ნათქვამის გამო და თქვენ დაკარგეთ ურთიერთგაგება (კონტაქტი);
- **უნდობლობა.** თუ ინტერვიუერი იწყებს ყურზე ხელის მოკიდებას ან ნიკაპის მოფხანას, ეს შესაძლოა მიუთითებდეს, რომ მას არ სჯერა, რასაც თქვენ ამბობთ. დაფიქრდით: ხომ არ გადაამეტეთ რამე? ხომ არ დააკელით მტკიცებულებები თქვენს პოზიციას?

გაიარეთ პრაქტიკა

იმისათვის, რომ დასძლიოთ ნერვიულობა - გასაუბრებაზე გასვლის წინ გაიარეთ რეპეტიცია. პრაქტიკა ხომ ყველა ინსტრუქციაზე უკეთესია. გასაუბრების რეპეტიცია გაიარეთ იმ ადამიანთან ერთად, რომლებიც გულწრფელად გიპასუხებენ.

ყურადღება მიაქციეთ შემდეგ მომენტებს:

- **იპოვეთ ვინმე, ვინც დაგეხმარებათ.** იპოვეთ მეგობარი ან კოლეგა, ვინც სიამოვნებით მოგცემთ საპასუხო რეაქციას;
- **კითხვები.** მოამზადეთ დამხმარებისთვის იმ კითხვების სია, რომელთაც, თქვენი აზრით, გასაუბრების დროს დაგისვამენ. სთხოვეთ მათ, დაგისვან აგრეთვე თავიანთი მოფიქრებული კითხვები, რომლისთვისაც მომზადებული არ ხართ და მოგიწევთ თავის გართმევა;
- **გამოიყენეთ ვიდეოკამერა.** ამით თქვენ შეძლებთ კარგად დააკვირდეთ თქვენი სხეულის ენას, საკუთარი თავის წარმოჩენის უნარს და აღმოფხვრათ შემჩნეული ხარვეზები;
- **ტრენინგ-კურსის გავლა.** ასეთი თემატიკის კურსების პედაგოგი უზრუნველყოფს, რომ ორმა და ხშირ შემთხვევაში სამმა ადამიანმა ერთად გაიაროს პრაქტიკა, რათა დარწმუნდეთ იმაში, რომ თქვენ სასურველი უკურეაქცია გაქვთ.

დასვით შეკითხვები თქვენთვის საინტერესო საკითხებზე

გასაუბრების ბოლოს ხშირად გთხოვენ, დაუსვათ ნებისმიერი შეკითხვა, რაც გაძლევთ შესაძლებლობას, მოიპოვოთ საჭირო ინფორმაცია თქვენთვის საინტერესო საკითხებზე. თან იქონიეთ წინასწარ გაკეთებული კითხვების სია, ამით ინტერვიუერს დაანახებთ, რომ თქვენ გასაუბრებაზე მომზადებული მიხვედით და სერიოზული აპლიკანტი ხართ.

თქვენთვის საინტერესო საკითხების ჩამონათვალი:

- **კომპანიის შესახებ.** შესაძლოა, თქვენ წაიკითხეთ რაიმე მათ ვებ-გვერდზე ან საგაზეთო სტატიაში და გასურთ, მეტი გაიგოთ კომპანიისა და მისი მომავლის შესახებ. ამ ტიპის შეკითხვები ინტერვიუერს უჩვენებს, რომ თქვენ „სამინაო დავალება“

მომზადეთ და გულწრფელად დაინტერესებული ხართ კომპანიით, რომლის წევრობაც გსურთ;

- **სამუშაო მოვალეობების შესახებ.** შესაძლოა, გქონდეთ შეკითხვები სამუშაოსთან დაკავშირებით. გასაუბრება ხომ ორმხრივი პროცესია და თქვენც გჭირდებათ იმის გარკვევა, ეს სამსახური ნამდვილად გინდათ თუ არა;
- **ხელსაყრელი შესაძლებლობების შესახებ.** კარიერული წინსვლისა და თანამდებობრივი დაწინაურების შესაძლებლობაზე კითხვის დასმა უჩვენებს, რომ თქვენ მიზანსწრაფული, მომავალზე ფოკუსირებული და ამბიციური აპლიკანტი ხართ.

1.3.4. გასაუბრების დღე

დადგა გასაუბრების დღე და თქვენ გეძლევათ შანსი - შექმნათ ისეთი შთაბეჭდილება, რომელიც ხანგრძლივად გაჰყვება ინტერვიუერებს.

ამასთან დაკავშირებით გთავაზობთ თქვენთვის საჭირო რჩევებს.

შთაბეჭდილების მოხდენა

არსებობს წესი - „90/90“, რომლის მიხედვითაც პირველი 90 წამის განმავლობაში ყალიბდება ხანგრძლივი შთაბეჭდილების 90%.

ძალიან ძნელია ამ პირველი შთაბეჭდილების შეცვლა. პირველი შთაბეჭდილება ადამიანის ბუნების ნაწილია, ინსტინქტურია და ძალიან ძნელია მისი დაძლევა.

თქვენ შეგიძლიათ მოახდინოთ დიდი შთაბეჭდილება პირველი 90 წამის განმავლობაში შემდეგი 5-პუნქტიანი გეგმის მიხედვით:

1. **გაშლილი, ოდავ უკან გადახრილი მხრები.** გაიხსენეთ რწმენით აღსავსე, საკუთარ თავში დარწმუნებული ადამიანები - რა დიდებული პოზა აქვთ მათ. თქვენი გაშლილი, ოდავ უკან გადახრილი მხრებით უფრო მაღალი, ფასეული და თავდაჯერებული გამოჩნდებით.
2. **ხელის ჩამორთმევა.** მზად იყავით ხელის ჩამოსართმევად, როცა ინტერვიუერს გაცნობენ.
3. **ფართო ღიმილი.** დიდ შთაბეჭდილებას ახდენს ფართო, გულწრფელი და დროული ღიმილი.
4. **თავდაჯერებული პოზა.** ჯდომის დროსაც გამართული პოზა შეინარჩუნეთ.
5. **შეინარჩუნეთ თვალის კონტაქტი.** ეს დაგეხმარებათ ინტერვიუერთან ურთიერთგაგების დამყარებაში.

საქმესთან ახლოს

არსებობს გარკვეული წესები, თუ რამდენი უნდა ილაპარაკოთ გასაუბრების დროს და რამდენი უნდა ილაპარაკოს თავად ინტერვიუერმა:

- **წესი „70/30“.** გასაუბრებისას ინტერვიუერმა უნდა დაადგინოს, თუ რამდენად აკმაყოფილებთ კომპანიის მიერ შემოთავაზებული სამუშაოს კრიტერიუმებს. თქვენ მკაფიოდ უნდა წარმართოთ საუბრის 70%. თუ ინტერვიუერი ძალზე ბევრს ლაპარაკობს (30%-ზე მეტს), ის სინამდვილეში თქვენ არ გისმენთ;

- **პასუხი შეკითხვებზე.** უპასუხეთ შეკითხვას, რომელიც დაგისვენს და არა იმას, რომელიც გასურდათ რომ დაესვათ. თუ შეამჩნევთ, რომ ინტერვიუერი ერთსა და იგივე შეკითხვას რამდენჯერმე სხვადასხვანაირად გეკითხებათ, ეს იმიტომ ხდება, რომ იმას ვერ ღებულობს თქვენგან, რაც სურს. თქვენ ვერც ერთ ქულას ვერ მიიღებთ ყურადღების გამფანტავი მანევრისათვის;
- **ნუ ისაუბრებთ ზედმეტს.** რახან ითქვა, რომ გასაუბრებისას ძირითადად თქვენ უნდა ისაუბროთ, იმას არ ნიშნავს, რომ ზედმეტი ილაპარაკოთ. თქვენი პასუხები დასმულ კითხვისკენ უნდა იყოს მიმართული და გზიდან არ უნდა გადაუხვიოთ;
- **იყავით გულწრფელი.** თუ თქვენ არანაირი გამოცდილება არ გაქვთ იმისა, რაც გკითხეს, მაშინ ასევე უპასუხეთ. შემდეგ უთხარით, თუ რას ფიქრობთ, რას გააკეთებთ. სულ ცოტა ეს იმას უჩვენებს, რომ თქვენ აზროვნებთ, იმისდა მიუხედავად, რომ შესაბამისი გამოცდილება არ გაგაჩნიათ.

დამამტკიცებელი საბუთებით უზრუნველყოფა

რისი გაგებაც ინტერვიუერს სინამდვილეში სურს, არის ის, თუ რა ცოდნა, უნარები და დამოკიდებულება გაგაჩნიათ სამუშაოსადმი, რომელსაც გთავაზობენ. ერთადერთი გზა რითაც შეგიძლიათ უჩვენოთ, რომ შესაფერისი კანდიდატი ხართ, არის ის, რომ მიაწოდოთ ამის დამამტკიცებელი საბუთი.

საიდან მოვიტანოთ დამამტკიცებელი საბუთი?

- მოიყვანეთ მაგალითები იმისა, რაც წარსულში გიკეთებიათ;
- მოიტანეთ იმ სამუშაოს პორტფოლიო, რომელიც შეგისრულებიათ;
- საქმეები, რომლებიც გიკეთებიათ თქვენი ცხოვრების სხვა პერიოდში.

თუ თქვენ რეალურად არ გაგაჩნიათ რომელიმე კონკრეტული გამოცდილება, იყავით გულწრფელი და თქვით, რომ ეს თქვენ არ გაგიკეთებიათ, მაგრამ გაგიკეთებიათ რაღაც ამის მსგავსი და მოყევით თქვენი მაგალითი.

სამსახურებრივი გამოცდილების უქონლობის შემთხვევაში, შეიძლება თქვენი პირადი ან სოციალური ცხოვრებიდან მოიტანოთ რაიმე მაგალითი, რომელიც თქვენი უნარების დემონსტრირებას მოახდენს. მაგალითად, თუ მოგიწიათ წვეულების, ქორწილის, არდადეგების ან რაიმე მსგავსი მოვლენის ჩატარება, ეს თქვენი საორგანიზაციო უნარების დემონსტრირების შესაძლებლობას მოგცემთ.

თქვენი სააპლიკაციო ფორმის მხარდამჭერ დამამტკიცებელ საბუთს გადამწყვეტი როლი ენიჭება. ასე რომ, გაარკვიეთ - რა უნარებით არიან დაინტერესებულნი და შემდეგ ეცადეთ, მოიყვანოთ მაგალითები მათი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

გაეცით დეტალური პასუხები

განვიხილოთ მაგალითი, რომელიც საშუალებას მოგცემთ გაერკვიოთ რა განსხვავებაა ცუდსა და კარგ პასუხს შორის:

- **შეკითხვა.** შეგიძლიათ აღწეროთ დრო, როცა გუნდი წარმატებულ შედეგამდე მიიყვანეთ?

- **მნიშვნელობა.** რასაც შეიძლება ინტერვიუერი ეძებდეს, შემდეგია:
 - ✓ გუნდის ერთად შეკრების მტკიცებულება;
 - ✓ სხვადასხვა ტიპის/შემადგენლობის გუნდის ცოდნა;
 - ✓ სხვადასხვა სიტუაციასთან გამკლავების უნარი;
 - ✓ მიზნის მისაღწევად გუნდის მოტივირება.
- **ცუდი პასუხი.** „მე მთხოვეს გავძლიოდი პროექტის გუნდს და მოგვეგო საჯარო განაცხადი ახალ ბიზნესში იმ ორგანიზაციისთვის, სადაც ვმუშაობდი. შევკრიბე გუნდი და ექსპერტები აღნიშნულ სფეროში. შემდეგ ჩავატარე კრებები, მოკლედ ჩამოვყალიბე დავალებები და მივეცი გუნდის წევრებს. შემდეგ მონიტორინგს ვუწევდი და განვიხილავდი პროგრესს რეგულარულ შუალედებში და ვუმკლავდებოდი წამოჭრილ პრობლემებს“.

ეს პასუხი გვიჩვენებს თუ რა გააკეთე, მაგრამ არაფერს ამბობს იმის შესახებ, თუ როგორ გააკეთე, რა საკითხების გადალახვა მოგიხდა და რას მიაღწიე რეალურად. ინტერვიუერს სჭირდება ღრმად იკვლიოს, რათა მიზანს მიაღწიოს და თქვენ იღბლიანი აღმოჩნდებით თუ მათი მაჩვენებლების ჩამონათვალში ერთ-ერთს მაინც მოხაზავთ.

- **კარგი პასუხი.** ეს მოგცემს ბევრად მეტ ინფორმაციას მასში მონაწილე პირების და აგრეთვე იმ სპეციფიკური პრობლემების შესახებ, რომელთაც გუნდი წააწყდა; სირთულეებზე, რომელთა წინაშეც თქვენ აღმოჩნდით, როგორც გუნდის ლიდერი, ვადებზე და ა.შ. **ინტერვიუერს, ცხადია, უნდა ჰქონდეს ინფორმაცია შემდეგზე:**
 - ✓ რას სახის საკითხების წინაშე იდექით;
 - ✓ როგორ გადალახეთ ისინი;
 - ✓ რა გააკეთეთ ისეთი, რაც გუნდს დაეხმარა;
 - ✓ როგორ შეძელით სხვების მოტივირება;
 - ✓ თუ მიაღწიეთ მიზანს;
 - ✓ რა ისწავლეთ თქვენი ლიდერობის თაობაზე;
 - ✓ რა გააკეთეთ განსხვავებულად იმ დროის მერე.

მოიყვანეთ ყველა შესაძლებელი დეტალი იმის თაობაზე, თუ რა გააკეთეთ და როგორ გააკეთეთ. გახსოვდეთ, რომ ინტერვიუერმა უნდა დახატოს სურათი იმისა, რასაც თქვენ ჰყვებით.

იყავით პოზიტიური

გასაუბრების დროს სამუშაოს მაძიებელი ცდილობს დამალოს ცხოვრებაში არსებული წარუმატებელი ფაქტები, მაგრამ ეს არარეალურია და ყველა ინტერვიუერმა იცის, რომ ყოველთვის ყველაფერი კარგად ვერ იქნება. მთავარია ის, თუ როგორ გაართვი სიტუაციას თავი, რა ისწავლე და რა გააკეთე სხვაგვარად შემდგომ ჯერზე.

თუ შეძლებთ ნეგატიურის გადაქცევას პოზიტიურად იმის ჩვენებით, თუ როგორი ძვირფასი იყო თქვენთვის გამოცდილება თქვენი განვითარებისთვის და შედეგად როგორ შეძელით თქვენი მუშაობის შეცვლა ან გაუმჯობესება, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ თქვენ გაგაჩნიათ უნარი ისწავლოთ და წინ წაიწიოთ და რომ თქვენს მარცხს განმეორების საშუალებას არ მისცემთ.

ინტერვიუერებს სურთ სიმართლის გაგონება. ასე რომ, დარწმუნდით იმაში, რომ გაქვთ ერთი

ან ორი უარყოფითი გამოცდილება, მაგრამ მათ ყოველთვის იყენებთ პოზიტიური თვალსაზრისიდან გამომდინარე.

შეინარჩუნეთ თვითდაჯერებულობა

კარგად მომზადების შემთხვევაში გასაუბრებაზე შეხვალთ საკმაოდ თვითდაჯერებული და მნიშვნელოვან შთაბეჭდილებას მოახდენთ. ამასთან, აუცილებელია შეინარჩუნოთ ეს შთაბეჭდილები და თქვენი თვითდაჯერებულობის დონე გასაუბრების მსვლელობაში.

ძალზედ ადვილია პირველადი კარგი შთაბეჭდილება ცუდისკენ შეცვალოს თქვენს მიმართ დასმულმა ისეთმა შეკითხვამ, რომელსაც არ ელოდით ან დაგაბნოთ იმ ფაქტმა, რომ გასაუბრებას გადიხართ არა ერთ, არამედ ორ ან მეტ ადამიანთან და პასუხობთ ყველას შეკითხვებს.

დაიმახსოვრეთ თქვენთვის საჭირო რჩევები:

- **ყველაფრისთვის მზად იყავით.** ალბათ, გეშინიათ გასაუბრების გავლა რამდენიმე ინტერვიუერთან. ასეთ შემთხვევაში გაიარეთ მსგავსი სიტუაციების პრაქტიკა. დახმარებისთვის მიმართეთ ისეთ ადამიანებს, ვისთვისაც ცნობილია მსგავსი სიტუაცია;
- **შეკითხვის გამეორება.** იმ შემთხვევაში, თუ დაგისვამენ განსხვავებულ შეკითხვას, ან გკითხავენ თქვენთვის მოულოდნელ რამეს, უბრალოდ სთხოვეთ შეკითხვის დამსმელს გაგიმეოროთ შეკითხვა;
- **სუნთქვა.** როდესაც ვნერვიულობთ, სუნთქვა გვიხშირდება და ვსუნთქავთ მკერდის ზედა მხრიდან. ივარჯიშეთ მუცლის ქვედა ნაწილიდან სუნთქვაზე. ღრმა სუნთქვა დაგეხმარებათ მთლიანი ორგანიზმის მოდუნებაში. გააკეთეთ ეს გასაუბრების ოთახში შესვლამდე და შეეცადეთ, შეხვიდეთ მაქსიმალურად დამშვიდებული;
- **მიმართეთ თქვენს ჩანაწერებს.** გასაუბრების დროს შეგიძლიათ მიმართოთ თქვენ მიერ წინასწარ მომზადებულ ჩანაწერებს, რაც შეკითხვებზე წარმატებული პასუხის გაცემაში დაგეხმარებათ;
- **შეინარჩუნეთ ღიმილი.** ღიმილი დადებით გავლენას ახდენს თქვენს ორგანიზმზე და თვითდაჯერების შეგრძნებას გმატებთ. შეინარჩუნეთ სიმშვიდე, ისუნთქეთ ღრმად, გაიღიმეთ და პანიკის საფუძველი არ გექნებათ, თუ კარგად ხართ მომზადებული.

ნუ მისცემთ არაკვალიფიციურ ინტერვიუერს გასაუბრების ნეგატიურად შეფასების საშუალებას.

გასაუბრება შეიძლება იყოს კარგი, ცუდი ან ძალიან ცუდი, იგივე შეიძლება ითქვას ინტერვიუერებზეც. თქვენ შეიძლება ბევრად უფრო უკეთ მომზადებული აღმოჩნდეთ, ვიდრე ინტერვიუერი და შესაბამისად გაგიჩნდეთ გარკვეული არაადეკვატურობის გრძნობა. არსებობს ბევრი მენეჯერი, ვისთვისაც გასაუბრების ჩატარება არასასიამოვნო პროცესია და ამის გაკეთების არანაირი სურვილი არ აქვს.

თუმცა, უნდა გვახსოვდეს, რომ მათ ხელთაა ის სამუშაო ადგილი, რომელიც ჩვენ ასე გვადარდებს. ასე რომ, ნუ იქნებით ზედმეტად თვითდაჯერებული და ნუ შეეცდებით, რომ

ინტერვიუერმა თავი არაკომფორტულად იგრძნოს.

წარმოგიდგინთ რამდენიმე რჩევას, როგორ მოიქცეთ ასეთ შემთხვევაში:

- **გამოხატეთ პატივისცემა.** ცუდი ინტერვიუერი სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ის საკუთარი საქმის ცუდი მცოდნეა. უბრალოდ, შეინარჩუნეთ ღიმილი და გამოხატეთ პატივისცემა;
- **იყავით ზრდილობიანი.** შეიძლება თქვენს მიმართ დასმულმა შეკითხვებმა შესაძლებლობა არ მოგცეთ მოახდინოთ თქვენი უნარებისა და კარგად მომზადებული მაგალითების დემონსტრირება. ამ დროს შეგიძლიათ მიმართოთ მათ გონივრული ფრაზით: „ხომ არ იქნება კარგი, მოგიყვანოთ ისეთი მსგავსი სიტუაციის მაგალითი, რომელსაც სხვა ორგანიზაციაში ვაკეთებდი“. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მათ ამაზე უარი გითხრან, შესაბამისად, თქვენ მოგეცემათ შანსი - მოახდინოთ მათთვის საინტერესო უნარების დემონსტრირება.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. გასაუბრება სამუშაოს მოძებნისათვის.
2. შეარჩიეთ სწორი სამუშაო, მოიძიეთ ორგანიზაცია.
3. საკუთარი CV-ის (ანკეტის, რეზიუმეს, განცხადების) შედგენა.
4. დაწერეთ კარგი სამოტივაციო წერილი.
5. მომზადება გასაუბრებისათვის.
6. სხეულის ენის გააზრება.
7. გაიარეთ პრაქტიკა.
8. გასაუბრების დღე.
9. შთაბეჭდილების მოხდენა გასაუბრებაზე.
10. საქმესთან ახლოს.
11. დამამტკიცებელი საბუთებით უზრუნველყოფა გასაუბრებაზე.
12. გაეცით დეტალური და ზუსტი პასუხები.
13. შეინარჩუნეთ თვითდაჯერებულობა გასაუბრებაზე.

1.4. პრეზენტაცია

1.4.1. პრეზენტაციის დაგეგმვისა და წარდგენის პროცესი

პრეზენტაცია – ეს არის სხვა ადამიანებისთვის ინფორმაციის მიწოდების, მათი შთაგონებისა და მოტივირების გზა. მიუხედავად იმისა, რომ თქვენი მსმენელები გამგები კოლეგების, მომთხოვნი კლიენტების ან მკაცრი მარეგულირებლების ჯგუფია, თქვენმა სამუშაომ გავლენა უნდა იქონიოს იმაზე, თუ რას ფიქრობენ და გრძნობენ ისინი თქვენ მიერ მიწოდებულ ინფორმაციასთან დაკავშირებით.

როგორი ქარიზმატულიც არ უნდა იყოს, წარმატება დამოკიდებულია შინაარსისა და მიწოდების გულმოდგინე დაგეგმვაზე.

კარგად გაიაზრეთ, რისი თქმა გსურთ და როგორ აპირებთ ამ ინფორმაციის მსმენელამდე მიტანას.

განსაზღვრეთ ძირითადი ინფორმაცია, რომელიც უნდა იყოს გაგებადი და დამახსოვრებადი. ასეთი ტიპის მნიშვნელოვანი თემა არ უნდა აღემატებოდეს სამს. ააგეთ თქვენი პრეზენტაცია ამ თემების გარშემო, საჭიროების შემთხვევაში დაამატეთ მხარდამჭერი დეტალები, თუმცა გახსოვდეთ, რომ პრეზენტაციის დროს მცირე მოცულობის ინფორმაცია უფრო დამახსოვრებადია. აღნიშნულ პუნქტებს დარწმუნებით და განმეორებით გაუსვით ხაზი, გაითვალისწინეთ, რის თქმას აპირებთ და რისი გაგონება სურს მსმენელს თქვენგან და დაიცავით სათანადო ბალანსი.

ჩაატარეთ პრეზენტაცია ფეხზე მდგომმა. ასე მართავთ ყურადღებას, უკეთ სუნთქავთ და აკონტროლებთ ხმას.

მსმენელის გამოკვლევა

პრეზენტაციის დაგეგმვამდე გაიცანით თქვენი მსმენელი. გაესაუბრეთ ღონისძიების ორგანიზატორს მათი მოლოდინების შესახებ და თუ შესაძლებელია, დაუკავშირდით მათ პრეზენტაციამდე. გაარკვიეთ მათი განათლების დონე და გაიგეთ რისი მოსმენა სურთ პრეზენტაციაზე. იმ შემთხვევაში, თუ მათ სჭირდებათ დარწმუნება, ინფორმირება, განათლების მიღება, მოტივირება ან ყოველივე ერთად, იმუშავეთ აღნიშნულზე. რაც უფრო კარგად ათვისებთ მსმენელთა მოლოდინს, მით უფრო უკეთ შეძლებთ მათ დაკმაყოფილებას.

შეეცადეთ გაარკვიოთ არიან თუ არა თქვენი მსმენელები კრეატიულად მოაზროვნეები ან ანალიზიკოსები. ასეთ შემთხვევაში დაგჭირდებათ მოარგოთ თქვენი შინაარსი მათი აზროვნების სტილს.

გაიაზრეთ საჭირო ინფორმაცია მსმენელებთან დაკავშირებით:

1. ვინ მომისმენს?
2. რის შესახებ აქვთ მათ ინფორმაცია?
3. არსებობს თუ არა საერთო აზრი, რასაც შეიძლება დავეყრდნოთ?
4. რა არის მათი მოლოდინი?
5. ექნებათ თუ არა მათ წინასწარ ჩაფიქრებული მოსაზრებები საკითხთან დაკავშირებით?
6. რა მინდა ისწავლონ მათ?
7. რას ვიტყვი ჩემი მიზნების მისაღწევად?

სტრუქტურის დაგეგმვა

თქვენი იდეების ეფექტური და დამარწმუნებელი პრეზენტაციისთვის ბევრი გზა არსებობს. ზოგჯერ ის შინაარსი, რომელიც გსურთ წარმოადგინოთ, უფრო ბუნებრივად ერთი ტიპის კონსტრუქციაში ჯდება, ვიდრე მეორეში. შესაძლოა, გასათვალისწინებელი გახდეს პიროვნული პრიორიტეტების ელემენტი - თქვენ შესაძლოა უფრო კომფორტულად იგრძნოთ

თავი ერთი ტიპის კონსტრუქციით ან მეორესთან ერთად.

პრეზენტაციამ უნდა უზრუნველყოს დასახული მიზნის მიღწევა, ამიტომ ფორმის შერჩევა უნდა მოხდეს შინაარსიდან გამომდინარე და არა - პირიქით.

პრეზენტაციის ყველა კონსტრუქცია მოიცავს სამ ელემენტს: 1) წარდგენა/გახსნა, 2) ძირითადი ნაწილი, 3) დასკვნა/დახურვა.

მოკლედ განვიხილოთ ისინი:

- **გახსნა:** წარდგენა საჭიროა გაკეთდეს ისე, რომ მსმენელისთვის ჟღერდეს, როგორც დაპირება. ამ დროს მათ უნდა განუმარტოთ, თუ რას მოისმენენ ისინი და რატომ არის ეს მნიშვნელოვანი. ამ ნაწილმა უნდა გაამახვილოს მსმენელთა ყურადღება და გაუღვივოს მათ მოსმენის ინტერესი.
- **ძირითადი ნაწილი:** ამ დროს ახდენთ იმის ჩვენებას, რაც შეჰპირდით მსმენელს გახსნისას და წარმოადგენთ ფაქტებს, ანალიზს, განმარტებებსა და კომენტარებს თქვენი ინფორმაციის/შეტყობინების შესავსებად. შეინარჩუნეთ აუდიტორიის ყურადღება საინტერესო მსჯელობის საშუალებით და იზრუნეთ იმაზე, რომ ყოველმა ელემენტმა ხელი შეუწყოს მიზნის მიღწევას.
პრეზენტაციის მოწყობისას, თქვენი ამოცანაა, მსმენელამდე მიიტანოთ სათანადო ინფორმაცია და შემდეგ მისგან მიიღოთ საპასუხო რეაქცია. თქვენი, როგორც სპიკერის წარმატება დამოკიდებულია შეტყობინების მიწოდებაზე, გამოხატვის ფორმასა და გონებრივ იმიჯზე, რომლებსაც ერთობლივად უყრით თავს, მაშინ როცა სიტყვებს სიცოცხლეს ანიჭებთ.
- **დასკვნა:** შეახსენეთ თქვენს მსმენელს ძირითადი ორიენტირები და მოახდინეთ ნათელი არტიკულაცია იმისა, თუ სად მივყავართ მათ, ან გააკეთეთ სათანადო დასკვნები. ეფექტური დახურვა ახდენს იმის დემონსტრირებას, რომ თქვენ დარწმუნებული ხართ იმ ქმედებათა სისწორეში, რომლებსაც სთავაზობთ აუდიტორიას. მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ დახურვაზე პრეზენტაციის დროის 15%-ს დახარჯავთ, გახსოვდეთ - ამ დროს უნდა თქვათ ის, რაც ყველაზე ძალიან გინდათ რომ დაამახსოვრდეს მსმენელს.

პრეზენტაციის დროითი სტრუქტურა, ჩვეულებრივ, შემდეგნაირად ნაწილდება: 10 პროცენტი - წარდგენა; 75 პროცენტი - ძირითადი ნაწილი; 15 პროცენტი - დასკვნა.

გახსნა და დახურვა

შთამბეჭდავი გახსნა

პრეზენტაციის გახსნამ უნდა უზრუნველყოს მსმენელის ყურადღება და თქვენდამი სანდო განწყობა.

პრეზენტაციას ნუ დაიწყებთ გახანგრძლივებული წარდგენით, გაწელილი მადლობის სიტყვით, ან დღის წესრიგის განმეორებით - თქვენ ვერ შეძლებთ მიიპყროთ თქვენი მსმენელის სათანადო ყურადღება პრეზენტაციის ასეთი ნელი დაწყებით. ამის ნაცვლად, აუხსენით მსმენელს, რამდენად სასარგებლო ინფორმაციას მიიღებენ ისინი თქვენგან და ნდობის მოპოვებისათვის დაანახვით თქვენი კომპეტენტურობა.

ნდობის ფაქტორის დანერგვა

თქვენს მსმენელს სჭირდება ნდობის დანახვა თქვენში, აკადემიურ ან პროფესიონალურ ღირსებებთან ერთად, რომლებიც გეხმარებიან სპეციფიკურ სფეროებში, განსაკუთრებით ოფიციალურ ან აკადემიურ კონფერენციებზე, თუმცა ნდობა არ არის ფუნქცია ან ტიტული - იგი კონფიდენციალურობის, მზადებისა და გამოცდილების პროდუქტია. აუხსენით თქვენს მსმენელს, რა გამოცდილებას ფლობთ აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით და რატომ ხართ ასე კვალიფიცირებული, ისაუბროთ მის შესახებ. შემდეგ დაანახვეთ აუდიტორიას, რომ კარგად გაესმით პრეზენტაციაზე წარმოდგენილი ინფორმაციის არსი და შეგწევთ ამ საკითხის დამოუკიდებლად განხილვის უნარი. ნდობის შესანარჩუნებლად დაგჭირდებათ დაანახვით მსმენელს, რომ მასთან კომუნიკაციის სურვილი გაქვთ და მუშაობისთვის მზად ხართ. არ არის სავალდებულო - იდეალურად გამართული სიტყვებით ილაპარაკოთ, თუმცა აუცილებლად უნდა იყოთ ფოკუსირებული და ორგანიზებული იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელსაც წარმოადგენთ.

ყურადღების მიპყრობა

იყავით ბუნებრივი. ბევრჯერ გაიარეთ პრეზენტაციის რეპეტიცია - ხმამაღლა და სარკის წინ - და ნუ შეეცდებით იმპროვიზებას. ნუ იხუმრებთ ზედმეტს, თუკი ეს თქვენს ხასიათში არ ჯდება. და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია - იყავით მსმენელთა ყურადღების ცენტრში.

შეეცადეთ გამოიყენოთ შემდეგი:

1. საინტერესო და გასართობი ციტატები;
2. უჩვეულო ან საოცარი სტატისტიკა;
3. საინტერესო კვლევების შედეგები;
4. გამოცდილების შედეგად გადამხდარი პერსონალური ამბები და მიღებული გაკვეთილები;
5. პრობლემების ჩამოყალიბება და მათი მოგვარების გზების დასახვა.

ამაღლებული განწყობით პრეზენტაციის დასრულება

თქვენ შესაძლოა, თავი თავისუფლად იგრძნოთ პრეზენტაციის დასრულებისას, თუმცა ნუ იჩქარებთ დასრულებას, გაითვალისწინეთ, რომ თქვენი საბოლოო სიტყვები მსმენელის მეხსიერებაში ყველაზე დიდხანს დარჩება. დაასრულეთ მთავარი პუნქტების შეჯამებით ან განახორციელეთ ამ პუნქტებთან კავშირში მყოფი ქმედება, რაც ასევე უზრუნველყოფს მსმენელის მეხსიერებაში დარჩენას. დაანახვეთ აუდიტორიას, რომ პრეზენტაციის დასრულებისას მიღწეულია მიზნები, რომლებიც დასაწყისში დაისახეთ.

პრეზენტაციის დასრულებას მიეცით მნიშვნელოვანი და დასამახსოვრებელი სახე. ამ დროს ნუ შეეცდებით წარმოადგინოთ ახალი იდეები, რადგან მათ მხარდასაჭერად არ გექნებათ საკმარისი დრო.

1.4.2. მომზადება და პრაქტიკა

ყოველი პრეზენტაცია თავისებური წარმოდგენაა. სცენა საჭიროებს მოწყობას, დეკორაციებს, ტანსაცმელს, მასალის შესწავლასა და რეპეტიციასაც. პრაქტიკას არსებითი მნიშვნელობა გააჩნია თვითდაჯარებულობისა და გამართული მეტყველებისთვის.

მეტყველება

ნუ ეცდებით იყოთ სხვა ვინმე თქვენი თავის გარდა, განსაზღვრეთ თქვენი სიძლიერე - ამბების მოყოლა ან იუმორი, რომლებიც შეიძლება შესანიშნავად გამოიყენოთ პრეზენტაციის დროს. ივარჯიშეთ რაც შეიძლება მეტი, თქვენი მსმენელი იმსახურებს წამყვანს, რომელსაც შეუძლია განაახლოს მასალა და გახადოს იგი კარგად გასაგები და შესაბამისი.

ილაპარაკეთ გარკვევით

თქვენი პრეზენტაცია ჩატარდება სიტყვიერად და ამისთვის მოგიწევთ პრაქტიკის გავლა. საჭიროა ჩაატაროთ პრეზენტაცია ხმამაღლა და თუ შესაძლებელია, შეეცადოთ მსმენელისგან მიიღოთ კონსტრუქციული საპასუხო რეაქცია.

დაამუშავეთ თქვენი სიტყვა

თქვენი მიზანია, რაც შეიძლება დახვეწოთ პრეზენტაციის სიტყვის შინაარსი და კომფორტულად იგრძნოთ თავი.

პრაქტიკის მიღებასთან დაკავშირებით წარმოგიდგინთ რამდენიმე რჩევას:

- გაიარეთ რეპეტიცია ზოგადად და არა მთლიანი სცენარით;
- გაიარეთ ასეთი პრაქტიკა მათ წინაშე, ვინც უკვე იცნობს აღნიშნული ტიპის მასალას;
- რამდენიმე რეპეტიციის შემდეგ თქვენ დაიმახსოვრებთ შინაარსს. პრაქტიკის დროს ნუ შეწყვეტთ ლაპარაკს, რათა შეამოწმოთ, თუ როგორ ჟღერს ყოველივე თანმიმდევრულად;
- პრეზენტაციის პრაქტიკის თითოეულ ჯერზე დაინიშნეთ დრო;
- შეისწავლეთ მასალა იმდენად კარგად, რომ მასზე საუბრის დროს ყოველივე გამართულად გამოგივიდეთ;
- სასურველი შედეგების მიღწევა გადაიღეთ ვიდეოკამერით. ასე შესაძლებლობა მოგეცემათ სხვა კუთხიდან შეხედოთ საკუთარ თავს.

გამოცდილების მიღების საშუალებით პრეზენტატორები ბუნებრივად ავითარებენ წარდგენის უნარს. ზოგიერთს გააჩნია პრეზენტაციის პროცესში მსმენელის აქტიურად ჩაბმის ნიჭი შეკითხვებითა და სავარჯიშოებით. მსმენელის გააქტიურება შეგიძლიათ, აგრეთვე, მის მიერვე საინტერესო საკითხის გაშუქების შედეგად.

არსებობს ბევრი ცხოვრებისეული სიტუაცია, სადაც შეგიძლიათ განავითაროთ თქვენი უნარები:

- დახვეწეთ თხრობითი ტექნიკა შემთხვევით სიტუაციებში;
- განსაზღვრეთ და გამოიყენეთ ბუნებრივი მონაცემები;
- ყოველდღიურ საუბარში დააკვირდით, როგორ რეაგირებს თქვენი მსმენელი სხვადასხვა მიდგომაზე და რა გეხმარებათ მათი ყურადღების შენარჩუნებაში;
- დაესწარით სხვების მიერ მოწყობილ პრეზენტაციებს. გააცნობიერეთ, პრეზენტაციის რომელი სტილი იქცევს თქვენს ყურადღებას და რომელი – არა;
- პრეზენტაციაზე გამოსაყენებლად მოაგროვეთ საინტერესო ინფორმაცია: ამბები, ციტატები და შესაძლებელია ანეკდოტებიც;

- შემდგომი პრეზენტაციის მოწყობამდე იმუშავეთ ერთ ჯერზე ერთი უნარის გაუმჯობესებაზე – თხრობით უნარებზე ან პრეზენტაციის სტატისტიკაზე. მაგალითად, კონცენტრირება მოახდინეთ თქვენ მიერ ინფორმაციის მიწოდებაზე;
- რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია მიიღეთ თქვენი წრის წევრებისგან;
- მიიღეთ გამიზნული პასუხები თქვენი მოქმედების საპასუხოდ. სთხოვეთ ვინმეს, მოგისმინოთ სპეციფიკური კუთხით. წინასწარ უთხარით, რომ გაინტერესებთ, რამდენად მტკიცედ არის განვითარებული თქვენი თვალის კონტაქტის დამყარების უნარი, ან რამდენ „შემავსებელ“ სიტყვას იტყვით პრეზენტაციის დროს.

შენარჩუნეთ მსმენელის ყურადღება

სიახლეები და მოლოდინი ინარჩუნებს მსმენელის ყურადღებას და კონცენტრაციას თქვენი პრეზენტაციის დროს. თუმცა, მათი ყურადღების შენარჩუნება მაშინ, როცა ისინი შეჩვეულნი არიან თქვენს ხმას და პრეზენტაციის სტილს, შეიძლება უფრო საინტერესო იყოს. დააკვირდით მანერების თავისუფალ სტილს და მოემზადეთ სწრაფი რეაგირებისთვის, იმისათვის, რათა შეძლოთ თქვენი მსმენელის ყურადღების კვლავ კონცენტრირება.

ინტერესის შენარჩუნება

თქვენ მიერ მომზადდა საინტერესო პრეზენტაცია. თქვენ ატარებთ მას თვითდაჯერებულად და იყენებთ ბევრ ვიზუალურ და რიტორიკულ საშუალებებს. თუმცა, მსმენელის სახეებზე კვლავ ვერ ამჩნევთ დაინტერესებას; თქვენ შეიძლება უყურადღებობაც შენიშნოთ. ეს შეიძლება იყოს თქვენი მსმენელის დაღლილობის მიზეზი, ან თქვენ მიერ წარმოდგენილი მასალის სირთულე.

ნებისმიერ შემთხვევაში საჭიროა იმოქმედოთ ენერგიულად:

- **ჰკითხეთ მსმენელებს**, რამდენად კარგად ესმით მათ თქვენი საუბარი და თუ გრძნობენ თავს კომფორტულად. საჭიროების შემთხვევაში მიიღეთ სათანადო ზომები;
- **შეგნებულად შეცვალეთ პრეზენტაციის სტილი**. შეანელოთ ნაბიჯები, ან მთავარი პუნქტების წარმოდგენის შემდეგ გააკეთეთ პაუზები. საუბრისას შეცვალეთ ხმის ტონი;
- **იყავით ინტერაქტიური**. მსმენელს დაუსვით შეკითხვები და მოისმინეთ მათი პასუხები. თავი დაანებეთ „პოდიუმზე“ სიარულს და მიუახლოვდით მსმენელს, დაამყარეთ მათთან თვალის კონტაქტი;
- **ნუ გექნებათ სკეპტიკური გამომეტყველება** - აგრძნობინეთ მსმენელებს, რომ თქვენთვის მნიშვნელოვანია და აფასებთ მათ მოსაზრებას;
- **უთხარით მსმენელს**, რის კეთებას გეგმავთ ახლო მომავალში და როდის წარუდგებით კვლავ მათ, რითაც ისინი პროცესში უფრო ჩაბმულად იგრძნობენ თავს.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამოორებისა და დისკუსიებისათვის
ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. პრეზენტაციის დაგეგმვისა და წარდგენის პროცესი.
2. მომზადება და პრაქტიკა პრეზენტაციის წინ.

თავი 2. ბიზნესის საწყისები

2.1. ბიზნესის ფუნქციები, სახეობები და დაწყების მოტივები

ინგლისური სიტყვა – „ბიზნესი“ (Business) – აღნიშნავს ეკონომიკური საქმიანობის წარმართვას მოგების მიღების მიზნით.

ბიზნესს აქვს მრავალფეროვანი ფუნქციები, რაც განაპირობებს მის დიდ მნიშვნელობას თანამედროვე საზოგადოებისათვის. ასეთი ფუნქციებიდან აღსანიშნავია:

1. ბიზნესი არის შემოსავლებისა და მოგების მიღების საშუალება;
2. იგი ქმნის მატერიალურ, ფინანსურ და სულიერ დოვლათს მთელი საზოგადოებისათვის;
3. ბიზნესი ამცირებს უმუშევრობას და ამალღებს დასაქმების დონეს;
4. იგი ქმნის პირობებს წარმატებული კარიერის შექმნისა და შეძლებული საშუალო ფენის ჩამოყალიბებისათვის;
5. ბიზნესი, როგორც ეკონომიკის შემოქმედი, უშუალოდ მონაწილეობს ეროვნული საბაზრო სისტემის ჩამოყალიბებაში;
6. საგადასახადო სისტემის მეშვეობით იგი ხელს უწყობს დემოკრატიული სახელმწიფოს მშენებლობა-განვითარებას;
7. ბიზნესი ზნეობრივი ეკონომიკის საფუძველია, ვინაიდან იგი, როგორც კანონიერი, ეთიკური საქმიანობა, საზოგადოებაში ამკვიდრებს იურიდიული ნორმებისადმი პატივისმცემლურ დამოკიდებულებას;
8. ეთიკური ნორმების საფუძველზე ბიზნესის წარმართვა ამალღებს შრომით და საქმიან მორალს საზოგადოების მასშტაბით;
9. ბიზნესი ქმნის ქვეყანაში პოლიტიკური და სოციალურ-ეკონომიკური სტაბილურობის გარანტიას;
10. გლობალურად გააზრებული ბიზნესი ხელს უწყობს საერთაშორისო ეკონომიკურ ინტეგრაციას და განსხვავებული კულტურის მქონე ერების დაახლოებას.

ბიზნესის სახეობებია:

- საწარმოო ბიზნესი (საქონლისა და მომსახურების წარმოებითა და რეალიზებით მოგების მიღება);
- კომერციული ბიზნესი (საქონლის ყიდვა-გაყიდვით მოგების მიღება);
- ფინანსური ბიზნესი (ფულის, ვალუტისა და ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვით მოგების მიღება);
- საშუამავლო ბიზნესი (ეკონომიკური აგენტების დაკავშირებითა და ინფორმაციული უზრუნველყოფით შემოსავლების მიღება);
- სადაზღვევო ბიზნესი (რისკების ბაზარზე სადაზღვევო მოსახურებით მოგების მიღება).

ბიზნესის მიზნების განსაზღვრა უნდა მოხდეს შემდეგი პრინციპების გათვალისწინებით:

- მიზნის ზუსტი, ცხადი და მკაფიო ხასიათი;
- მიზნის რაოდენობრივი გაზომვის შესაძლებლობა;
- მიზნის მიღწევის რეალური შესაძლებლობა;
- მიზნის მიღწევისათვის საჭირო დროითი პარამეტრების (გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი, მოკლევადიანი მიზნები) მითითება.

ბიზნესის სუბიექტები არიან:

- მომხმარებლები;
- მეწარმეები;
- მენეჯერები;
- დაქირავებული მუშაკები;
- მომწოდებლები;
- სახელმწიფო;
- საზოგადოება;
- კრედიტორები.

მომავალი მეწარმისათვის ბიზნესის დაწყების უმთავრეს მოტივებს წარმოადგენს:

- დასაქმება;
- პირადი და ოჯახის კეთილდღეობისათვის მაღალი შემოსავლების მიღება;
- სწრაფვა დამოუკიდებლობისაკენ, საკუთარი თავის ბატონპატრონობისაკენ, მართვისა და ძალაუფლებისაკენ;
- საზოგადოებაში ცნობადობისა და აღიარების მოპოვება;
- საკუთარი სამეწარმეო-შემოქმედებითი პოტენციალის სრული რეალიზება;
- ქონების (სიმდიდრის) დაგროვება, მისი მემკვიდრეობით გადაცემის შესაძლებლობა;
- ქველმოქმედების შესაძლებლობის შექმნა და სხვა.

ბიზნესის წამოწყებისათვის, აღნიშნულ მოტივებთან ერთად, პოტენციურ მეწარმეს უნდა გააჩნდეს შესაბამისი შესაძლებლობები და უნარ-ჩვევები. სწორედ ამიტომ, მან გულდასმით უნდა გაიაზროს და შეაფასოს:

1. **თავისი საქმიანი უნარ-ჩვევები** (წარმოების მართვა; გაყიდვების მართვა; ფინანსების მართვა; ბუღალტრული აღრიცხვა; პერონალის მართვა; სარეკლამო საქმიანობა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა);
2. **პიროვნული თვისებები** (დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების უნარი; ენერგიულობა; ჯანმრთელობაზე ზრუნვა; ჟინიანობა და შეუპოვრობა; რისკიანობა; კომუნიკაბელურობა ადამიანებთან; თანამშრომლებთან ურთიერთობა; საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება; ინტენსიური მუშაობა; კანონმორჩილება; მოგების მიღებისას საკუთარი მოთხოვნილებების შეზღუდვა; მზადყოფნა დაბრკოლებების გადალახვისათვის და სხვ.);
3. **მზადყოფნა** იმისათვის, რომ საკუთარი ბიზნეს-ჩანაფიქრის ცხოვრებაში განხორციელებას მოახმაროს იმდენი დრო და ენერგია, რამდენიც საჭირო იქნება მიზნის მიღწევისათვის.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ბიზნესის ფუნქციები.
2. ბიზნესის სახეობები.
3. ბიზნესის მიზნები.
4. ბიზნესის სუბიექტები.
5. ბიზნესის დაწყების უმთავრესი მოტივები.
6. პოტენციური მეწარმის შესაძლებლობები და უნარ-ჩვევები ბიზნესის წამოწყებისათვის.

2.2. მცირე ბიზნესის არსი და ფუნქციები

ბიზნესის სახეობათა შორის განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მცირე ბიზნესს, რომელიც შორეულ წარსულში იღებს სათავეს.

მცირე ბიზნესი საბაზრო ურთიერთობათა სისტემის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია და თავისი უპირატესობების გამო მრავალი სახელმწიფოს ეკონომიკის საფუძველს წარმოადგენს.

მცირე ბიზნესი ძალზე ადაპტურია გარემო-ფაქტორების ცვლილებების მიმართ. მსხვილ საწარმოებთან შედარებით ძალზე მობილურია და შეუძლია ფეხი აუწყოს ბაზრის მოთხოვნებს. მცირე ბიზნესი ნაკლებ კაპიტალს მოითხოვს წარმოების განვითარებისათვის და ასევე იგი საშუალებას იძლევა დასაქმდეს მუშახელი, ანუ მას გააჩნია მნიშვნელოვანი სოციალური ეფექტი.

მცირე ბიზნესის განვითარების საფუძველზე ყალიბდება ე.წ. „საშუალო ფენა“, რომელიც არა მარტო ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური სტაბილურობის გარანტია, არამედ მისი სრულყოფისა და განვითარების ყველაზე შემოქმედებითი და მობილური ნაწილი.

მცირე ბიზნესს გააჩნია მრავალი უპირატესობა, რომელთაგან აღსანიშნავია:

1. შრომითი რესურსების დასაქმების ფართო შესაძლებლობები;
2. ადგილობრივი (არაიმპორტული) რესურსების გამოყენება;
3. მოქნილობა და ოპერატიულობა;
4. საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებებზე სწრაფი ადაპტაციის უნარი;
5. ეკონომიკური სიახლეების დანერგვის მეტი შესაძლებლობა.

მცირე ბიზნესი მრავალ ქვეყანაში სარგებლობს სახელმწიფოს მხრიდან მნიშვნელოვანი მხარდაჭერით, რაც გამოიხატება მცირე საწარმოთათვის შეღავათიანი პირობების დაწესებაში.

მცირე ბიზნესისათვის დამახასიათებელია:

- დაბალი ოპერაციული დანახარჯები;
- მოქნილი და ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა.

XX ს-ის 60-იან წლებამდე მცირე ბიზნესი და წვრილი მეწარმეობა ეკონომიკის ერთ-ერთ უპერსპექტივო და სუსტად განვითარებულ სექტორად ითვლებოდა. ამჟამად, მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საბაზრო ეკონომიკის წარმატებით ფუნქციონირების ძირითადი პირობაა მცირე ბიზნესის განვითარება. ამ სფეროში მზადდება და რეალიზდება დიდი მოცულობის როგორც საწარმოო დანიშნულების, ისე ფართო მოხმარების მრავალფეროვანი პროდუქცია. სრულდება სხვადასხვა სახის მომსახურებასთან დაკავშირებული სამუშაოები და ა.შ. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მცირე ბიზნესის სფეროშია დასაქმებული მოსახლეობის საგრძნობი ნაწილი.

ეკონომიკურ მეცნიერებაში მცირე ბიზნესის განმარტებისას სხვადასხვა მიდგომა გამოიყენება. მაგალითად, ფირმა განიმარტება, როგორც მცირე, თუ მისი რომელიმე პარამეტრი (მომუშავეთა რიცხვი, საქონლის ან მომსახურების წლიური რეალიზაციის მოცულობა, მანქანა-დანადგარების რაოდენობა და სხვა) ან პარამეტრთა გარკვეული ჯგუფის მნიშვნელობა (მნიშვნელობები) განსაზღვრულ სიდიდეზე (სიდიდეებზე) ნაკლებია. ანუ შეგვიძლია დავახასიათოთ თვისებრივი და რაოდენობრივი კრიტერიუმების მიხედვით. თვისებრივ კრიტერიუმებს მიეკუთვნება, მაგალითად, მართვისა და საკუთრების ერთიანობა, განსაკუთრებით სამართლებრივი და ეკონომიკური დამოუკიდებლობა და ა.შ. რაოდენობრივ კრიტერიუმებად მიჩნეულია ფულის ნაკადის სიდიდე, საბალანსო ჯამი, თანამშრომელთა რაოდენობა.

მცირე საწარმოები:

- საქმიანობას ეწევიან მეურნეობის პრაქტიკულად ყველა სფეროში;
- დამოუკიდებელნი არიან სამეურნეო საქმიანობაში და მოგების განაწილებაში საგადასახდო ვალდებულებების დაფარვის შემდეგ;
- დამოუკიდებლად გეგმავენ თავიანთ საქმიანობას;
- განსაზღვრავენ ფირმის პერსპექტიულ საქმიანობას პროდუქციის მოთხოვნილებების შესაბამისად, მოგების ზრდის მიზნით;
- დამოუკიდებლად დებენ ხელშეკრულებებს პროდუქციის მიმწოდებლებთან და პროდუქციის მომხმარებლებთან.

აღსანიშნავია, რომ მცირე ბიზნესის ორგანიზება შესაძლებელია არსებული სამართლებრივ-ორგანიზაციული ფორმების ნებისმიერი ალტერნატივიდან, თუმცა, საქმიანობის მასშტაბებიდან გამომდინარე, ყველაზე პოპულარული ფორმა მაინც ინდივიდუალური მფლობელობაა.

მცირე ბიზნესის მნიშვნელობა შეიძლება გამოიხატოს ასევე შემდეგ უპირატესობებში:

1. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარება და მის საფუძველზე ინდივიდუალური გამოყენების იარაღების (ტექნიკის) წარმოება, რომელთა მეშვეობითაც ცალკეულ ინდივიდებსა და ადამიანთა ჯგუფებს ეძლევათ საშუალება მოემსახურონ მომხმარებელთა ფართო მასებს და დიდ კორპორაციებს. მცირე საწარმოები გაცილებით მოქნილნი არიან, ვიდრე შედარებით მსხვილი საწარმოები, ამიტომ მათ აქვთ საშუალება, ადვილად მოახდინონ ადაპტირება საბაზრო კონიუნქტურის ნებისმიერ ცვლილებებზე, დროისა და რესურსების ნაკლები დანახარჯების პირობებში. ყოველივე ამაში მცირე საწარმოებს ეხმარება ბაზართან და

მომხმარებელთან უშუალო შეხების არსებობა და ვიწრო სპეციალიზაციის ტექნიკური პერსონალი. მძაფრი კონკურენცია დარგის შიგნით დამატებით სტიმულს უქმნის მცირე საწარმოების ხელმძღვანელებს ინოვაციების ძიებისა და დანერგვისათვის.

2. რეაგირება ადამიანის ინდივიდუალური და საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების გართულება-გამრავალფეროვნების პროცესსა და ცხოვრების სტილის სწრაფ ცვლაზე. ყოველივე ამაზე მხოლოდ მცირე საწარმოებს შეუძლიათ რეაგირება მათთვის დამახასიათებელი მობილურობითა და მოქნილობით. აქედან გამომდინარე, ისინი საკუთარ სეგმენტს იკავებენ ბაზარზე. მასშტაბის ეფექტი, რაც დიდი საწარმოებისათვის იყო დამახასიათებელი, მინიმუმამდე დავიდა და ზოგ შემთხვევაში წარმოების განვითარების შემაფერხებელ ფაქტორად გადაიქცა.

მცირე ბიზნესის ერთ-ერთი უპირატესობა იმაშიც მუდავნდება, რომ იგი გაცილებით სწრაფად და უკეთესად რეაგირებს საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებებზე, ვიდრე მსხვილი საწარმოები.

სოციალური თვალსაზრისით ძალზე მნიშვნელოვანია მცირე ბიზნესის დასაქმებითი ფუნქცია.

მცირე საწარმოების სწრაფ განვითარებას ხელს უწყობს არა მხოლოდ ზემოთ ჩამოთვლილი გარე ფაქტორები, არამედ, უპირველეს ყოვლისა, ის თვისებები, რომლებიც მისთვის შინაგანადაა დამახასიათებელი, ანუ ენდოგენური ფაქტორები. კერძოდ, მცირე საწარმოები:

- უზრუნველყოფენ რესურსდამზოგავი წარმოების განვითარებას;
- ახორციელებენ ეფექტურ ოპერაციულ მენეჯმენტს და ეწევიან ეკონომიას მმართველობით ხარჯებში;
- ვიწრო სპეციალიზაციით ახორციელებენ პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების შემცირებას;
- გააჩნიათ ადგილობრივი პირობებისადმი სწრაფი ადაპტაციის უნარი;
- ახასიათებთ კაპიტალის სწრაფი ბრუნვალობა და სხვა.

მცირე საწარმოთა წარმოქმნის სამი მთავარი გზა არსებობს:

1. მათი დამოუკიდებლად წარმოშობა, როგორც სოციალურ-ეკონომიკურად აქტიური და შემოქმედებითად მოაზროვნე ადამიანების ინიციატივა და წამოწყება;
2. სახელმწიფოს ან სხვადასხვა საზოგადოებრივი ფონდების მხარდაჭერის საფუძველზე მცირე საწარმოთა წარმოქმნა და ფუნქციონირება, რაც უპირველესად ნაკარნახევია დემოკრატიზაციის აუცილებლობით;
3. მსხვილი კორპორაციების მიერ მცირე საწარმოთა შექმნა, რომელიც ითვალისწინებს მსხვილი სტრუქტურების ეფექტიანობის ამაღლებას.

მცირე ბიზნესის უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია მდგომარეობს წარმოების ოპტიმალურ ორგანიზაციაში, რაც, თავის მხრივ, შემდეგ მიმართულებებში გამოიხატება:

- ეკონომიკური სიტუაციების შეფასება;
- მოქმედების გეგმების შემუშავება;
- ადმინისტრაციული მართვის ორგანიზაცია;
- გეგმის შესრულებაზე კონტროლი.

ცალკეულ ქვეყნებში მცირე ბიზნესის განვითარებლობა იწვევს საზოგადოების მკვეთრ დაყოფას ძალზე მდიდარ და ძალზე ღარიბ ფენებად, რაც განაპირობებს საშუალო, შეძლებული ფენის ჩამოყალიბების საგრძნობ შეფერხებას.

საქართველოში მცირე ბიზნესის შემდგომი, პროგრესული განვითარებისათვის საჭიროა მცირე ბიზნესის საკითხებზე მომუშავე ყველა ძალის გაერთიანება და კოორდინაცია, რასაც ჩვენი პროექტიც ემსახურება.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. მცირე ბიზნესის უპირატესობები.
2. მცირე საწარმოების მახასიათებლები.
3. მცირე ბიზნესის მნიშვნელობა.
4. მცირე საწარმოების სწრაფი განვითარების ხელშემწყობი შინაგანი, ენდოგენური ფაქტორები.
5. მცირე საწარმოთა წარმოქმნის სამი მთავარი გზა.

2.3. ეკონომიკური საქმიანობა მესამე (არასამთავრობო) სექტორის სფეროში

საზოგადოებრივი სისტემის მესამე სექტორი (ანუ არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის სფერო), რომელიც თავისი ბუნებით არასახელმწიფოებრივი მოვლენაა, აკმაყოფილებს ძირითადად კოლექტიურ და არა ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებს, მოიცავს არა მხოლოდ შიდა, არამედ გარე ეფექტებსაც, გამოხატავს პირად და საზოგადოებრივ ინტერესებს. ამასთან, იგი უფრო მეტად მისდევს ბაზრის კანონებს, ვიდრე სახელმწიფოებრივი სექტორი.

საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით მესამე სექტორის ორგანიზაციებს ეწოდებათ ა(ა)იპ -არასამეწარმეო, არაკომერციული იურიდიული პირი.

მესამე სექტორი ეროვნული ეკონომიკის განუყოფელი ნაწილია, რასაც ადასტურებს შემდეგი:

- მესამე სექტორი აწარმოებს საქონელსა და მომსახურებას;
- მესამე სექტორი ყიდის ამ საქონელსა და მომსახურებას, რომელთა მყიდველის როლში გვევლინებიან: მომხმარებელი, სახელმწიფო, სპონსორი;
- მესამე სექტორს აქვს მოგება სამეწარმეო საქმიანობიდან, რომელიც კანონმდებლობით არის დაშვებული;
- მოგებას იგი გამოიყენებს თავისი მიზნების განხორციელებისათვის და არ ანაწილებს დამფუძნებლებს შორის;
- მესამე სექტორი არის სამუშაოს მიმცემი;
- მესამე სექტორი იხდის გადასახადებს და ასაზრდოებს სახელმწიფო ბიუჯეტს;
- მესამე სექტორი დემოკრატიულ მმართველობაზე დაფუძნებული სისტემაა, რომლის ყოველი ცალკეული ორგანიზაცია გამოიყენებს მენეჯმენტის უაღრესად მრავალ-ფეროვან, პროგრესულ და ჰუმანურ პრინციპებს.

ამასთან, მესამე სექტორი არის ეკონომიკის განვითარების მნიშვნელოვანი მასტიმულირებელი ფაქტორია, რასაც გვიდასტურებს შემდეგი:

- მესამე სექტორი მის მიერ წარმოებულ საქონელსა და მომსახურებას აწვდის ბაზარს;
- მესამე სექტორი ეხმარება საზოგადოების უმწეო ნაწილს, რითაც ამცირებს სიღარიბეს და ზრდის პოტენციურ მყიდველთა და გადასახადის გადამხდელთა რაოდენობას შესაბამისად ბიზნესისა და სახელმწიფოსათვის;
- საზოგადოების ღარიბ ფენებთან მუშაობით მესამე სექტორი ქმნის სამომხმარებლო ინფრასტრუქტურას, რომლითაც გარკვეულ დროს ინტერესდება ბიზნეს-სექტორი და ცდილობს მიუსადაგოს თავისი საქმიანობა ღარიბი მოსახლეობის (რომელიც ხშირად საკმაოდ მრავალრიცხოვანია) საჭიროებებსა და ფინანსურ შესაძლებლობებს;
- მესამე სექტორი ბიზნესს სთავაზობს არა მხოლოდ ახალ კლიენტს, არამედ ახალ იდეებსაც. დასავლეთის ქვეყნებში მრავალი კომერციული პროექტი იშვა და განხორციელდა მესამე სექტორის ორგანიზაციებში;
- მესამე სექტორი სახელმწიფოს უმსუბუქებს სოციალური პრობლემების გადაჭრას, რითაც მცირდება ბიუჯეტის დანახარჯები ამ სფეროში. სახელმწიფოს ხარჯების შემცირება იწვევს საგადასახადო ტვირთის შემსუბუქებას ბიზნესისა და მოსახლეობისათვის, რაც ხელს უწყობს ეკონომიკური კეთილდღეობის ზრდას;
- მესამე სექტორი ქმნის საგანმანათლებლო-სამეცნიერო სისტემას, რითაც საგრძნობლად ამაღებს საზოგადოების ინტელექტუალურ დონეს;
- მმართველობის დემოკრატიულობითა და ინოვაციურობით ხელს უწყობს საზოგადოების მასშტაბით მართვის სისტემის სრულყოფას.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. საზოგადოებრივი სისტემის მესამე სექტორის არსი.
2. არასამთავრობო ორგანიზაციების ოფიციალური სახელწოდება საქართველოში.
3. მესამე სექტორი ეროვნული ეკონომიკის განუყოფელი ნაწილია.
4. მესამე სექტორი ეკონომიკის განვითარების მნიშვნელოვანი მასტიმულირებელი ფაქტორია.

2.4. საპროექტო წინადადების (პროექტის) შედგენა

არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის ფინანსური უზრუნველყოფა ხდება გარედან მოზიდული ფულადი და მატერიალური რესურსების (გრანტები, შემოწირულობები და სხვ.) მეშვეობით. ასეთი რესურსების მოსაპოვებლად საჭიროა სათანადო საპროექტო წინადადების (პროექტის) შედგენა და მისი წარდგენა პოტენციური დონორი ორგანიზაციისათვის. ზოგ

შემთხვევებში საპროექტო ბიზნეს-წინადადებას შეიმუშავებენ სამეწარმეო ორგანიზაციები და დაფინანსების თხოვნით წარუდგენენ სათანადო ინვესტორებს.

ქვემოთ გადმოვცემთ საპროექტო წინადადების (პროექტის) შედგენა/გაფორმების ნიმუშს.

1-ლი გვერდი - თავფურცელი (განმცხადებლის დასახელება, პროექტის სათაური, წელი).

მე-2 გვერდი - კვლავ პროექტის სათაური, განმცხადებლის დასახელება, საპროექტო გუნდის შემადგენლობა ყოველი წევრის გვარის, სახელის, პირადი ტელეფონის (ბინისა და მობილურის), ელექტრონული ფოსტისა და გუნდში მისი ფუნქციის (ხელმძღვანელი, მოადგილე, მენეჯერი და სხვ.) ჩვენებით.

მე-3 გვერდი - სარჩევი ცალკეული თავების, პარაგრაფების სათაურებისა და გვერდების ჩვენებით.

მე-4 გვერდიდან - პროექტის ტექსტის გადმოცემა შემდეგი სტრუქტურით:

1. ინფორმაცია განმცხადებლისა და შემსრულებლის შესახებ;
2. პროექტის აღწერა;
3. პროექტის შესრულების განრიგი;
4. პროექტის განხორციელების ბიუჯეტი;
5. მოსალოდნელი შედეგები;
6. პროექტის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება;
7. დამატებითი ინფორმაცია (დანართები);

განვიხილოთ ეს ნაწილები:

1. ინფორმაცია განმცხადებლისა და შემსრულებლის შესახებ

ჩვეულებრივ, განმცხადებელში იგულისხმება პროექტის შემდგენელი და ინვესტორ-თან/სპონსორთან მისი წარმდგენელი. რეალურ პრაქტიკაში ეს შეიძლება იყოს კერძო პირი, საინიციატივო ჯგუფი, პროექტის შედგენაზე მომუშავე გუნდი ან ოფიციალური ორგანიზაცია თავისი რეალური სტატუსით. ეს ნაწილი უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას განმცხადებლისა და პროექტის შედგენაში და/ან განხორციელებაში მონაწილე პირების (ორგანიზაციების) შესახებ, იმის გათვალისწინებით, თუ როგორია განმცხადებლის სტატუსი და მოთხოვნები.

2. პროექტის აღწერა

პროექტის აღწერა საპროექტო განაცხადის ერთ-ერთი ძირითადი და მოცულობითი შემადგენელი ნაწილია, რომელშიც გადმოცემულია შემდეგი სახის ინფორმაცია:

- **პრობლემის განსაზღვრა** (არსებული სიტუაციის ანალიზი) – გულისხმობს იმ კონკრეტული პრობლემის ხაზგასმას, რომლის საპასუხოდაც არის მიმართული თქვენი პროექტი;
- **მიზანი** – გულისხმობს ზოგად დებულებებს იმის შესახებ, თუ რისი მიღწევა გსურთ და რომელიც ლოგიკურ კავშირში იქნება ზემოთ აღწერილ პრობლემასთან;
- **ამოცანები** – გულისხმობს კონკრეტულ ნაბიჯებს მიზნის მისაღწევად. აქ უნდა მიუთითოთ, რა ამოცანების გადაჭრას ისახავთ თქვენს პროექტში მითითებული მიზნის მისაღწევად. მიზნის მისაღწევად შეიძლება დაისახოთ ერთი, ორი ან

რამდენიმე ამოცანა იმის გათვალისწინებით, თუ როგორია თქვენი პროექტის სპეციფიკა;

- **განხორციელების გზები** – გულისხმობს კონკრეტულ ქმედებებს თქვენ მიერ დასმული ამოცანების შესასრულებლად. განხორციელების გზები ასახავს განაცხადის მიზანს და პასუხობს კითხვებს: 1. „როგორ“ - როგორ განახორციელებთ თქვენი პროექტის ამოცანებს? 2. „ვინ“ - ვინ მონაწილეობს თქვენი პროექტის განხორციელებაში?

3. პროექტის შესრულების განრიგი

პროექტის შესრულების განრიგი უნდა შეიცავდეს პროექტით განსაზღვრული საქმიანობის განაწილებას დროში, რომელიც შეიძლება გამოისახოს დროის ტაბულის საშუალებით (იხ. ცხრილი 2.1) ან პროექტის განხორციელების სხვადასხვა ეტაპის ქრონოლოგიური ჩამოთვალის.

ცხრილი 2.1.

ეტაპი	საქმიანობა	თვე											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I													
II													
III და ა.შ.													

4. პროექტის განხორციელების ბიუჯეტი

ბიუჯეტი უნდა იყოს ლოგიკურ კავშირში პროექტის აღწერაში მითითებულ ამოცანებთან. ბიუჯეტს უნდა ჰქონდეს ცხრილის სახე (იხ. ცხრილი 2.2). ბიუჯეტი უნდა შეიცავდეს მხოლოდ იმ სამუშაოებს (მომსახურებას), რომლებიც შეესაბამება პროექტის ამოცანებს. მითითებული ფასები უნდა იყოს საბაზრო (უმჯობესია, რომელიმე ფირმის საფასო პრეისკურანტის წყაროს სახით მითითება). პროექტის განხორციელების ბიუჯეტი არის უმთავრესი ინფორმაცია, რომელიც წარედგინება პოტენციურ ინვესტორს/სპონსორს დაფინანსების თხოვნით.

ცხრილი 2.2.

სამუშაოს/ მომსახურების დასახელება	საცალო ღირებულება	რაოდენობა	მოთხოვნილი თანხა	სულ
1.				
2				
3.				
4.				
სულ:				

5. მოსალოდნელი შედეგები

განაცხადის ფორმის ამ ნაწილში აღწერეთ ის სავარაუდო ეფექტი ან მოსალოდნელი შედეგი, რაც მოჰყვება თქვენი პროექტის წარმატებით განხორციელებას რაოდენობრივი ან/და თვისებრივი მაჩვენებლებით (შეეცადეთ შედეგები იყოს დათვლადი, რაც ამარტივებს მონიტორინგის პროცედურას და ხშირ შემთხვევაში გაცილებით მომგებიანია).

6. პროექტის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება

განაცხადის ამ ნაწილში უნდა აღნიშნოთ, თუ როგორ და ვის მიერ მოხდება თქვენი პროექტის განხორციელებაზე დაკვირვება და რა კრიტერიუმებით შეფასდება მისი წარმატება.

7. დამატებითი ინფორმაცია (დანართები)

დამატებითი ინფორმაციის სახით შესაძლოა წარმოდგენილი იყოს ნებისმიერი ინფორმაცია, დანართები (ცხრილები, სქემები, რუკები, გრაფიკები და სხვ.), რაც განამტკიცებს განაცხადს (პროექტს) და გახდის მას უფრო დამაჯერებელსა და გასაგებს. განაცხადს შესაძლებელია თან ახლდეს რეკომენდაცია შესაბამისი სფეროს აღიარებული ექსპერტებისაგან.

*** * ***

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. საპროექტო წინადადების (პროექტის) შედგენა და წარდგენა პოტენციური დამფინანსებლისათვის.
2. საპროექტო წინადადების (პროექტის) სტრუქტურა.
3. ინფორმაცია განმცხადებლისა და შემსრულებლის შესახებ.
4. პროექტის აღწერა.
5. პროექტის შესრულების განრიგი.
6. პროექტის განხორციელების ბიუჯეტი.
7. მოსალოდნელი შედეგები.
8. პროექტის განხორციელების მონიტორინგი და შეფასება.

თავი 3. საკუთარი ბიზნესის დაფუძნება

3.1. ბიზნესის დაწყების 10 საფეხური

1. მოახდინეთ ბაზრის მარტივი ანალიზი.
2. განსაზღვრეთ, რა სახის პროდუქტის/მომსახურების შეთავაზება შეგიძლიათ მომხმარებლისთვის და ვინ იქნება თქვენი პოტენციური მომხმარებელი.
3. სწორად შეაფასეთ თქვენი პოზიციები ბაზარზე და კონკურენტები.
4. დაამყარეთ ურთიერთობა პროფესიონალებთან.
5. შეისწავლეთ სამართლებრივი გარემო.
6. შეაფასეთ თქვენი ბიზნესის მომგებიანობა.
7. სწორად შეაფასეთ თქვენი წარმატების ძირითადი ფაქტორები.
8. შეადგინეთ ბიზნეს-გეგმა.
9. მოიძიეთ ფინანსური რესურსი.
10. დააფუძნეთ საწარმო.

3.2. მეწარმე სუბიექტად რეგისტრაცია

მეწარმე-სუბიექტად დარეგისტრირება აუცილებელი პროცედურაა ბიზნესის (სამეწარმეო საქმიანობის) დასაწყებად. საქართველოში ბიზნესის დარეგისტრირება მარტივ პროცედურებთანაა დაკავშირებული და ამისათვის მხოლოდ ერთი დღეა საჭირო. იმისათვის, რომ დაარეგისტრირდეთ ბიზნესი, მნიშვნელოვანია განსაზღვროთ მეწარმე სუბიექტის ფორმა, რომელიც სხვადასხვაგვარია და ერთმანეთისგან განსხვავდება თავისი შინაარსით, ვალდებულებებითა და პასუხისმგებლობებით.

როგორ დავრეგისტრირდე მეწარმე-სუბიექტად?

- მეწარმე სუბიექტის რეგისტრაცია სავალდებულოა და მას ახორციელებს საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო;
- მეწარმე სუბიექტის არსებობა დგინდება ამონაწერით მეწარმეთა და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების რეესტრიდან, რომლის მიღება შესაძლებელია სააგენტოს ვებ-გვერდიდანაც: www.house.gov.ge
- ამონაწერს საჯარო რეესტრიდან, ისევე როგორც საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს ვებ-გვერდიდან სხვა ნებისმიერ ელექტრონულად მიღებულ დოკუმენტს, გააჩნია სრული იურიდიული ძალა, მიუხედავად იმისა, რომ არ ახლავს უფლებამოსილი პირის ხელმოწერა და ბეჭედი.

მეწარმე სუბიექტები	რეგისტრაციის ღირებულება და ვადები		ქონებრივი პასუხისმგებლობა
	ჩვეულებრივი (1 სამუშაო დღეში)	დაჩქარებული (იმავე დღეს)	
ინდივიდუალური მეწარმე (ინდემეწარმე არ არის იურიდიული პირი)	20 ლ.	50 ლ.	სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისთვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს პირადად, მთელი თავისი ქონებით
იურიდიული პირები			
სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს)	100 ლ.	200 ლ.	პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ მთელი თავისი ქონებით, პირდაპირ და უშუალოდ
კომანდიტური საზოგადოება (კს)	100 ლ.	200 ლ.	საზოგადოების პარტნიორთა ნაწილი საზოგადოების ვალდებულებებისთვის, შეზღუდულად აგებს პასუხს (კომანდიტი), ხოლო პარტნიორთა ნაწილი სრულად აგებს პასუხს, მთელი ქონებით პირადად და შეუზღუდავად (კომპლემენტარი)
შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს)	100 ლ.	200 ლ.	პარტნიორთა პასუხისმგებლობა შემოიფარგლება საზოგადოების კაპიტალში განხორციელებული შენატანის პროპორციულად
სააქციო საზოგადოება (სს, კორპორაცია)	100 ლ.	200 ლ.	
კოოპერატივი	100 ლ.	200 ლ.	

მეწარმე-სუბიექტთა უპირატესობები და ნაკლოვანებები

ინდივიდუალური მეწარმე

ინდივიდუალური საწარმო არის ერთი პირის (ან ოჯახის) მფლობელობაში არსებული საწარმო. ასეთ საწარმოში შესაძლებელია სხვა პირებიც იყვნენ დასაქმებულები.

ინდივიდუალური საწარმოს მაგალითები: საცალო ვაჭრობა (მცირე ზომის მაღაზია), მცირე მოცულობის სატრანსპორტო ან სამგზავრო გადაზიდვები, საყოფაცხოვრებო მომსახურება და სხვა. მეწარმე ფიზიკური პირის საქმიანობის ადგილად ითვლება მისი ეკონომიკური საქმიანობის ადგილი. ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაციას აქვს როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლოვანებებიც.

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • საქმის დაწყება მარტივია, არ არის საჭირო წესდება და სხვა იურიდიული დოკუმენტების შედგენა; • სრულიად დამოუკიდებელია საქმიანობის განხორციელების პროცესში; • მთელი მოგება მფლობელს ეკუთვნის. 	<ul style="list-style-type: none"> • მფლობელს სრული პასუხისმგებლობა ეკისრება ბიზნეს-ვალეზზე; • ბიზნესში ყველა დეტალს თავად მართავს, რაც არ არის მარტივი და შესაძლოა წარმოიშვას პრობლემები; • მოითხოვს დიდ დროსა და ენერჯიას, მეწარმე მუდმივად კონცენტრირებულია ბიზნესზე.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) იურიდიული პირია. მისი წევრები საზოგადოების მიერ აღებულ ვალდებულებებზე პასუხს აგებენ მხოლოდ საზოგადოების კაპიტალში თავიანთი შენატანის ფარგლებში, ხოლო თავად საზოგადოება მესამე პირების წინაშე პასუხს აგებს მთელი თავისი ქონებით. შპს – ეს არის ერთი ან რამდენიმე პირის მიერ დაფუძნებული კომერციული ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს საწესდებო კაპიტალი. მცირე სასტარტო კაპიტალითაც შესაძლებელია ბიზნეს-საქმიანობის დაწყება.

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • მესაკუთრეების პასუხისმგებლობა შეზღუდულია მათი შენატანებით. მათი სხვა ქონება ხელშეუხებელია; • კლიენტებისა და პარტნიორებისთვის უფრო სანდოა, ვიდრე „ინდემწარმე“; • უფრო ადვილად შეუძლია საბანკო კრედიტის აღება, ვიდრე „ინდემწარმეს“; • ფირმის ფუნქციონირების ხარჯები ნაკლებია, ვიდრე „სააქციო საზოგადოების“ შემთხვევაში. 	<ul style="list-style-type: none"> • ფორმირებისა და ფუნქციონირების ხარჯები უფრო მეტია, ვიდრე „ინდემწარმის“ შემთხვევაში; • წილის გასხვისება (გაყიდვა) უფრო რთული და ხარჯიანია, ვიდრე „სააქციო საზოგადოების“ შემთხვევაში.

იურიდიულ პირად რეგისტრაციისათვის საჭირო დოკუმენტები

საწარმოს რეგისტრაციისას საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოში უნდა წარედგინოს საწარმოს ყველა პარტნიორის მიერ ხელმოწერილი და სათანადო წესით დამოწმებული სარეგისტრაციო განაცხადი, რომელშიც უნდა მიეთითოს:

- საწარმოს სახელწოდება;
- საწარმოს სამართლებრივი ფორმა და იურიდიული მისამართი;
- საწარმოს პარტნიორის (პარტნიორების) სახელი და გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და პირადი ნომერი, ხოლო თუ პარტნიორი იურიდიული პირია - მისი საფირმო სახელწოდება, სამართლებრივი ფორმა, იურიდიული მისამართი, რეგისტრაციის თარიღი, საიდენტიფიკაციო ნომერი და მონაცემები მისი წარმომადგენლების შესახებ;
- საწარმოს მმართველობის ორგანო, გადაწყვეტილების მიღების წესი, ხოლო შპს ან კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში - მონაცემები შპს-ის პარტნიორთა/კომანდიტთა წილობრივი მონაწილეობის შესახებ;
- კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში - რომელი პარტნიორია შეზღუდული (კომანდიტი) და რომელი - სრული (კომპლემენტარი);
- შპს-ის ან კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში - შპს-ის პარტნიორთა და კს-ის კომანდიტთა წილებზე საკუთრების უფლების შეზღუდვასთან დაკავშირებული ვალდებულებები;
- საწარმოს ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირის (პირების) სახელი და გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და პირადი ნომერი;
- გენერალური სავაჭრო მინდობილობის მფლობელი პირის - პროკურისტის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) სახელი და გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და პირადი ნომერი;
- თუ საწარმოს წარმომადგენლობაზე რამდენიმე უფლებამოსილი პირი ჰყავს, ისინი ერთად წარმოადგენენ საწარმოს თუ ცალ-ცალკე;
- წესდების საჭიროების შემთხვევაში, მისი ფორმის მოძიება შეიძლება საჯარო რეესტრის ვებ-გვერდზე.

ინდემწარმედ რეგისტრაციისათვის საჭირო დოკუმენტები

ფიზიკური პირი ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაციისთვის საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს წარუდგენს პირადობის დამადასტურებელ მოწმობასა და განცხადებას, რომელშიც უნდა მიეთითოს:

- განმცხადებლის სახელი, პირადი ნომერი და ხელმოწერა;
- ინფორმაცია საწარმოს ადგილსამყოფელის შესახებ;
- განცხადების შევსების თარიღი.

3.3. მიკრო და მცირე ბიზნესი

ახალი საგადასახადო კოდექსით, მიკრო და მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირებზე ვრცელდება სპეციალური - შეღავათიანი დაბეგვრის რეჟიმები. მიკრობიზნესი არ იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით, ხოლო მცირე ბიზნესი სარგებლობს დაბეგვრის შეღავათიანი რეჟიმით.

მიკრობიზნესი	მცირე ბიზნესი
რა პირობის დაკმაყოფილებაა საჭირო მიკრო და მცირე ბიზნესის სტატუსისთვის?	
<p>მიკრობიზნესის სტატუსი შეიძლება მიენიჭოს ფიზიკურ პირს, რომელიც დამოუკიდებლად ეწევა ეკონომიკურ საქმიანობას და მის მიერ მისაღები ჯამური ერთობლივი შემოსავალი კალენდარული წლის განმავლობაში არ აღემატება 30 ათას ლარს.</p>	<p>მცირე ბიზნესის სტატუსი შეიძლება მიენიჭოს მეწარმე ფიზიკურ პირს, რომლის მიერ ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული ერთობლივი შემოსავალი კალენდარული წლის განმავლობაში არ აღემატება 100 ათას ლარს.</p>
რა გადასახადებით დავიბეგრები?	
<ul style="list-style-type: none"> • მიკრობიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირი არ იხდის საშემოსავლო გადასახადს; • ამ სტატუსის მქონე პირები საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოყენების ვალდებულებისაგან თავისუფლდებიან, გარდა გამონაკლისი შემთხვევებისა, რომელსაც განსაზღვრავს საქართველოს მთავრობა. 	<ul style="list-style-type: none"> • მცირე ბიზნესის დასაბეგრი შემოსავალი იბეგრება 5%-ით; • მცირე ბიზნესის დასაბეგრი შემოსავალი იბეგრება 3%-ით, თუ: <ul style="list-style-type: none"> ✓ მცირე მეწარმეს აქვს ერთობლივი შემოსავლის 60 პროცენტის ოდენობის ხარჯების (გარდა დაქირავებულზე დარიცხული ხელფასის ხარჯისა) დამადასტურებელი დოკუმენტები; ✓ მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი საქმიანობს მხოლოდ სპეციალური სავაჭრო ზონის ტერიტორიაზე.
რა შემთხვევაში უქმდება სტატუსი?	
<ul style="list-style-type: none"> • ჯამური ერთობლივი შემოსავალი კალენდარული წლის განმავლობაში აღემატება 30 ათას ლარს. • თუ მიკრობიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირის სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ნაშთი აღემატება 45 ათას ლარს. 	<ul style="list-style-type: none"> • ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული ერთობლივი შემოსავალი კალენდარული წლის განმავლობაში აღემატება 100 ათას ლარს; • თუ მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირის სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ნაშთი აღემატება 150 ათას ლარს; • მეწარმე ფიზიკურ პირს საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოყენების ბლობისათვის კალენდარული წლის განმავლობაში 3-ჯერ დაეკისრა სანქცია.
რა უნდა გავითვალისწინო?	
<ul style="list-style-type: none"> • პირებს ეკრძალება ლიცენზირებადი ან 	<ul style="list-style-type: none"> • აკრძალული საქმიანობები - იგივე, რაც

<p>სანებართვო საქმიანობები, სავალუტო ოპერაციების განხორციელება, სამედიცინო, საადვოკატო ან სანოტარო, აუდიტორული საქმიანობა, საკონსულტაციო, სათამაშო ბიზნესი, ვაჭრობა.</p>	<p>მიკრობიზნესზე + აქციზური საქონლის წარმოება, პერსონალით უზრუნველყოფა;</p> <ul style="list-style-type: none"> • მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი არ აღრიცხავს შემოსავლებს/ხარჯებს, გარდა ხარჯების აღრიცხვის სპეციალური ჟურნალისა (მათ შორის, ელექტრონული ფორმით).
--	--

მიკრობიზნესი

ვის მივმართო მიკრობიზნესის სტატუსის მისაღებად?

ფიზიკურმა პირმა მიკრობიზნესის სტატუსის მისაღებად უნდა მიმართოს საგადასახადო ორგანოს საცხოვრებელი ან საგადასახადო აღრიცხვის ადგილის მიხედვით.

რა საქმიანობა შემიძლია განვახორციელო?

დასაშვებია შესყიდული საქონლის გადამუშავება და რეალიზაცია. მაგალითად:

- ტანსაცმლის ხელით ქსოვა;
- ჩურჩხელის წარმოება;
- საკონდიტრო ნაწარმის ცხობა;
- ტყლაპისა და ჩირის წარმოება;
- ხისა და თიხის მასალისგან ხელით დამზადებული ნაკეთობების (მაგ., ქოთნები, კალათები და ა.შ.) წარმოება;
- საკუთარი ავტომობილით მომსახურების გაწევა და სხვა საქმიანობა.

რა საქმიანობებზე არ ვრცელდება მიკრობიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირებისათვის დადგენილი ერთობლივი შემოსავლის 30 000-ლარიანი ზღვარი?

- ხის სხვადასხვა ნაწარმის წარმოება;
- ფეხსაცმლისა და ტყავის ნაწარმის რემონტი;
- საყოფაცხოვრებო ელექტრონული ნაწარმის რემონტი;
- საათებისა და საიუველირო ნაწარმის რემონტი;
- ცოცხებისა და ჯაგრისების წარმოება და სხვა.

რა საქმიანობის განხორციელება მეკრძალება?

- საქმიანობები, რომლებიც საჭიროებენ ლიცენზიას ან ნებართვას;
- სავალუტო ოპერაციების განხორციელება;
- სამედიცინო, არქიტექტურული, საადვოკატო ან სანოტარო, სააუდიტო საქმიანობა;
- სათამაშო ბიზნესი;
- ვაჭრობა (გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც ხორციელდება შესყიდული საქონლის გადამუშავება და მიწოდება).

მცირე ბიზნესი

ვის მივმართო მცირე ბიზნესის სტატუსის მისაღებად?

ფიზიკურმა პირმა მცირე ბიზნესის სტატუსის მინიჭების მიზნით, უნდა მიმართოს საგადასახადო ორგანოს საგადასახადო აღრიცხვის ადგილის მიხედვით.

როდის რეგისტრირდება მცირე ბიზნესი დამატებული ღირებულების გადასახადის (დღგ) გადამხდელად?

მცირე მეწარმე, რომლის წლიური ბრუნვა აღემატება 100 ათას ლარს, ვალდებულია დარეგისტრირდეს დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად და გამოდის სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმიდან.

მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი ვალდებულია მიმდინარე გადასახდელების თანხები ყოველი კვარტალის მომდევნო თვის 15 რიცხვამდე შეიტანოს ბიუჯეტში.

3.4. რა სახის გადასახადებით ვიბეგრები?

#	გადასახადის სახეები	განაკვეთები	გადასახადისგან გათავისუფლება
1.	საშემოსავლო გადასახადი	იბეგრება 20%-ით	<ul style="list-style-type: none"> • მიკრობიზნესი; • 2014 წლის 1 იანვრამდე ფიზიკური პირის მიერ საქართველოში წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის პირველადი მიწოდებით მიღებული შემოსავალი, თუ კალენდარული წლის განმავლობაში აღნიშნული მიწოდებით მიღებული ერთობლივი შემოსავალი არ აღემატება 200 000 ლარს, ასევე აღნიშნული საქმიანობის ფარგლებში დაქირავებულისათვის გაცემული ანაზღაურება.
2.	მოგების გადასახადი	იბეგრება 15%-ით	<ul style="list-style-type: none"> • 2014 წლის 1 იანვრამდე პირის მიერ საქართველოში წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის სამრეწველო გადამამუშავებამდე პირველადი მიწოდებით მიღებული მოგება, თუ კალენდარული წლის განმავლობაში აღნიშნული მიწოდებით მიღებული შემოსავალი არ აღემატება 200 000 ლარს; • 2026 წლის 1 იანვრამდე ტურისტული ზონის მეწარმე სუბიექტის მიერ სასტუმრო მომსახურების გაწევით მიღებული მოგება; • ტურისტული ზონის მეწარმე სუბიექტის მიერ მიღებული მიწის ნაკვეთის (ნაკვეთების) ღირებულება; • ვირტუალური ზონის იურიდიული პირის მიერ შექმნილი საინფორმაციო ტექნოლოგიების საქართველოს ფარგლების გარეთ მიწოდებით მიღებული მოგება; • სათამაშო აპარატების სალონის მომწყობი პირის შემოსავალი, აღნიშნული საქმიანობის ნაწილში.
3.	დამატებული ღირებულების	<ul style="list-style-type: none"> • იბეგრება 18 %-ით; • უკუდაბეგვრის 	საქართველოს კანონის "საქართველოს საგადასახადო კოდექსი" 168-ე მუხლი განსაზღვრავს დამატებული

	გადასახადი (დღგ)	წესით დასაბეგრი ოპერაციის თანხის 18%; • საქონლის დროებითი შემოტანისას სატარიფო ღირებულების 0.54%.	ღირებულების გადასახადისგან გათავისუფლების სახეებს, მათ შორის: საქონლის მიწოდებას ან/და მომსახურების გაწევას, საქონლის იმპორტს, ტრანზიტს და სხვა.
4.	აქციზი	აქციზური საქონელი იბეგრება აქციზის სხვადასხვა განაკვეთით	საქართველოს კანონის "საქართველოს საგადასახადო კოდექსი" 194-ე მუხლი განსაზღვრავს აქციზის გადასახადისგან გათავისუფლების სახეებს.
5.	იმპორტის გადასახადი	საქონელი იბეგრება იმპორტის გადასახადის 0%, 5% ან 12%-იანი განაკვეთით	საქართველოს კანონის "საქართველოს საგადასახადო კოდექსი" 199-ე მუხლი განსაზღვრავს იმპორტის გადასახადისგან გათავისუფლების სახეებს.
6.	ქონების გადასახადი	<ul style="list-style-type: none"> • დასაბეგრი ქონების ღირებულების არა უმეტეს 1%-ის ოდენობით; • 100 ათას ლარამდე შემოსავლის მქონე ოჯახებისათვის - არანაკლებ 0.05% და არა უმეტეს 0.2%; • 100 ათასი ლარის, ან მეტი შემოსავლის მქონე ოჯახებისათვის - არანაკლებ 0.8% და არა უმეტეს 1%. 	<ul style="list-style-type: none"> • ფიზიკური პირის დასაბეგრი ქონება (გარდა მიწისა), თუ ამ პირის ოჯახის მიერ მიმდინარე კალენდარული წლის წინა წლის განმავლობაში მიღებული შემოსავლები არ აღემატება 40 ათას ლარს; • ორგანიზაციის ქონება, გარდა მიწისა და ეკონომიკური საქმიანობისათვის გამოყენებული ქონებისა; • ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომლებმაც მიიღეს ახალსათვისებელი სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწები - მიღებიდან 5 წლის განმავლობაში; • 2004 წლის 1 მარტის მდგომარეობით ფიზიკური პირის საკუთრებაში არსებული 5 ჰექტარამდე ფართობის სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთები; • საქართველოს რეზიდენტისგან ლიზინგი მიღებული ქონება; • სამედიცინო საქმიანობისათვის გამოყენებული, სამედიცინო დაწესებულებათა საკუთრებაში არსებული ქონება, გარდა მიწისა; • 2026 წლის 1 იანვრამდე ტურისტული ზონის მეწარმე სუბიექტის სასტუმრო მომსახურებასთან დაკავშირებული ქონება.

3.5. რა საქმიანობისათვის არის საჭირო ლიცენზია და ნებართვა?

ლიცენზიის ან ნებართვის მოპოვება საჭიროა ისეთი საქმიანობის განსახორციელებლად,

რომელიც რეგულირდება სახელმწიფოს მიერ და ხასიათდება ადამიანის სიცოცხლისთვის ან ჯანმრთელობისათვის მომეტებული საფრთხით, მოიცავს განსაკუთრებით მნიშვნელოვან სახელმწიფო ან საზოგადოებრივ ინტერესებს ან დაკავშირებულია სახელმწიფო რესურსებით სარგებლობასთან.

ლიცენზიები

არსებობს ლიცენზიების შემდეგი სახეები:

- **საქმიანობის ლიცენზია** – ლიცენზიის სახეობა, რომელიც საჭიროა კანონით ლიცენზირებას დაქვემდებარებული საქმიანობის განსახორციელებლად. საქმიანობის ლიცენზია გაიცემა მაძიებლის მიერ კანონით დადგენილი პირობების დაკმაყოფილების შემდეგ და უკავშირდება სუბიექტს. საქმიანობის ლიცენზიის მემკვიდრეობით ან სხვა სახით გადაცემა დაუშვებელია;
- **სარგებლობის ლიცენზია** – ლიცენზიის სახეობა, რომელიც საჭიროა სახელმწიფო რესურსებით სარგებლობისათვის (მაგ., სასარგებლო წიაღისეული, ხე-ტყე, მიწისქვეშა რესურსი და სხვა). სარგებლობის ლიცენზია გაიცემა აუქციონის წესით და უკავშირდება ობიექტს. ლიცენზიის მფლობელი უფლებამოსილია დაყოს სარგებლობის ლიცენზია ან/და მთლიანად ან ნაწილი გადასცეს სხვა პირს, მათ შორის, მემკვიდრეობით;
- **გენერალური ლიცენზია** – უფლება, როდესაც პირს შეუძლია ერთიანი ზოგადი ლიცენზიის საფუძველზე განახორციელოს მსგავსი ტიპის საქმიანობები და ვალდებული არა რის ცალ-ცალკე მოიპოვოს თითოეული საქმიანობის ლიცენზია;
- **სპეციალური ლიცენზია** – უფლება, როდესაც პირს შეუძლია განახორციელოს ლიცენზირებადი საქმიანობის რომელიმე ვიწრო საქმიანობა ისე, რომ არ მოიპოვოს საქმიანობათა უფრო ფართო წრის მარეგულირებელი ლიცენზია.

	საქმიანობის ლიცენზიის ზოგიერთი სახე		სარგებლობის ლიცენზიის ზოგიერთი სახე
1.	ჩვილ ბავშვთა და ბავშვთა კვების პროდუქტების წარმოება-დაფასოება	1.	სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვება
2.	მშობელთა მზრუნველობას მოკლებულ და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვთა სააღმზრდელო საქმიანობა	2.	ექსპორტის მიზნით სოჭის გირჩითა და თეთრყვავილას ბოლქვებით ან/და ყოჩივარდას გორგლებით სარგებლობა
3.	ბუნებრივი გაზისა და ნავთობის ტრანსპორტირება, დამუშავება/გადამუშავება,	3.	ტყით სარგებლობის გენერალური ლიცენზია - ხე-ტყის დამზადება

	ელექტროენერჯისა და ბუნებრივი გაზის განაწილება		- სამონადირეო მეურნეობა
4.	კერძო დაცვითი საქმიანობა	4.	თევზჭერა
5.	ბიოლოგიური პესტიციდების წარმოება	5.	მიწისქვეშა სივრცის გამოყენება
6.	დაკვირვების ელექტრონული საშუალებების დამზადება, შექმნა, იმპორტი ან ექსპორტი	6.	ნავთობისა და გაზის რესურსებით სარგებლობის გენერალური ლიცენზია
7.	საბანკო და არასაბანკო-სადეპო-ზიტო-საკრედიტო საქმიანობა	7.	ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის ლიცენზია
8.	კონკრეტული სახეობის იარაღით ვაჭრობა	8.	რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზია

ნებართვები

ნებართვა გაცემა სახელმწიფოს მიერ რეგულირებული საქმიანობისთვის და უკავშირდება კონკრეტულ ობიექტს.

ნებართვის სახეები			
1.	ვეტერინარულ კონტროლს დაქვემდებარებული პროდუქციის ტრანზიტის, იმპორტის, ასევე ფიტოსანიტარიულ კონტროლს დაქვემდებარებული მცენარეული წარმოშობის პროდუქციის იმპორტის ნებართვა	12.	„გადაშენების საფრთხის წინაშე მყოფი ველური ფლორისა და ფაუნის სახეობებით საერთაშორისო ვაჭრობის შესახებ“ კონვენციის დანართებში შეტანილი სახეობების, მათი ნაწილებისა და დერივატების ექსპორტის, იმპორტის, რეექსპორტისა და ზღვიდან ინტროდუქცია
2.	საერთაშორისო საავტომობილო რეგულარული სამგზავრო გადაყვანა, საერთაშორისო სატვირთო გადაზიდვა	13.	სპეციალურ კონტროლს დაქვემდებარებული სამკურნალო საშუალებების იმპორტი ან ექსპორტი
3.	გარემოზე ზემოქმედება	14.	არაიოდიზებული მარილის იმპორტი
4.	კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლზე სამუშაოები	15.	ტირის, სასროლეთის, სასროლო-სანადირო სტენდის გახსნა და მოწყობა
5.	ფარმაცოლოგიური საშუალების კლინიკური კვლევა	16.	იარაღის კოლექციონირება და ექსპონირება
6.	- თავისუფალი ვაჭრობის პუნქტის საქმიანობა - საწყობის ღია ან დახურული საქმიანობა	17.	შეზღუდულად ბრუნვადი მასალების წარმოება, ტრანსპორტირება, იმპორტი, ექსპორტი, რეექსპორტი ან ტრანზიტი

	- თავისუფალი საწყობის საქმიანობა		
7.	მშენებლობა და განსაკუთრებული მნიშვნელობის ობიექტების მშენებლობა	18.	ორმაგი დანიშნულების პროდუქციის ექსპორტი, იმპორტი, რეექსპორტი ან ტრანზიტი
8.	აზარტული და სხვა მომგებიანი თამაშობების, კაზინოების მოწყობა	19.	საქართველოს კულტურულ ფასეულობათა საქართველოდან გატანა
9.	არქეოლოგიური სამუშაოების ნებართვა	20.	ავტორიზებული აფთიაქის ნებართვა
10.	ადგილობრივი საქალაქო რეგულარული სამგზავრო გადაყვანა	21.	სამრეწველო დანიშნულების ფეთქებადი მასალების გამოყენება
11.	ფარმაცევტული წარმოება	22.	გარე რეკლამის განთავსება

3.6. როგორ ვაწარმოოთ ექსპორტ-იმპორტი

საგარეო ვაჭრობა, ისე როგორც ექსპორტის, ასევე იმპორტის როლი და მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია. სწორედ ამიტომ, საქართველოს გააჩნია მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ლიბერალური სავაჭრო პოლიტიკა, რაც გულისხმობს გამარტივებულ საგარეო ვაჭრობის რეჟიმსა და საბაჟო პროცედურებს, დაბალ საიმპორტო ტარიფებსა და მინიმალურ არასატარიფო რეგულირებას.

რა არის სავაჭრო რეჟიმები?

სავაჭრო რეჟიმი არის ქვეყნებს შორის ორმხრივი და მრავალმხრივი საერთაშორისო ხელშეკრულებით დადგენილი სავაჭრო ურთიერთობა. სავაჭრო რეჟიმი ხელს უწყობს ან პირიქით, ზღუდავს ორ ქვეყანას შორის ვაჭრობას.

არსებობს სავაჭრო რეჟიმის შემდეგი სახეები:

- **ჩვეულებრივი ვაჭრობა** – ქვეყნებს შორის არ არსებობს არანაირი სავაჭრო პრეფერენციები (შელავათები);
- **უპირატესი ხელშეწყობის რეჟიმი** (Most Favored Nation-(MFN)) - მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის წევრ ქვეყნებთან არსებული სავაჭრო რეჟიმი, რაც გულისხმობს თანაბარ პირობებს ყველა წევრისთვის;
- **პრეფერენციათა განზოგადებული სისტემა** (Generalized System of Preferences - (GSP)) - სავაჭრო რეჟიმი, როდესაც განვითარებული ქვეყნები განვითარებად და ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებს ცალმხრივად ანიჭებენ სავაჭრო შეღავათებს;
- **თავისუფალი ვაჭრობა** - ორი ან მეტი ქვეყანა თანხმდება ურთიერთვაჭრობისას არ გამოიყენონ საბაჟო-საიმპორტო ტარიფები, გარდა ურთიერთშეთანხმებული გამონაკლისებისა.

როგორ რეგულირდება ექსპორტ-იმპორტი?

ტარიფები იმპორტზე

- საქართველოს მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ლიბერალური და კონკურენტული სავაჭრო რეჟიმი აქვს. იმპორტის გადასახადის განაკვეთები განისაზღვრება 0%, 5% და 12%-ით.

ტარიფები ექსპორტზე

- საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად, ექსპორტი ან რექსპორტი საქართველოდან გათავისუფლებულია საბაჟო გადასახადისგან. ექსპორტი საქართველოდან არ იბეგრება დღგ-ით.

არასატარიფო შეზღუდვები

- ქვეყნის კანონმდებლობით, საგარეო ვაჭრობაში არ არის გათვალისწინებული რაიმე არასატარიფო შეზღუდვები (ლიცენზირება, კვოტირება, აკრძალვები და სხვა). გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც ეს აუცილებელია ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვისთვის.

ექსპორტ-იმპორტის დროს საჭირო ლიცენზიები და ნებართვები

ექსპორტი	იმპორტი	ლიცენზიის/ნებართვის გამცემი ორგანო
დაკვირვების ელექტრონული საშუალებები	დაკვირვების ელექტრონული საშუალებები	შინაგან საქმეთა სამინისტრო
	ფიტოსანიტარიულ და ვეტერინარულ კონტროლს დაქვემდებარებული პროდუქცია	სურსათის ეროვნული სააგენტო
შეზღუდულად ბრუნვადი მასალები, მაგ., საერთა-შორისო კონვენციებით შეზღუდული ქიმიური ნივთიერებები	შეზღუდულად ბრუნვადი მასალები	ენერგეტიკისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო
იარაღი და საბრძოლო მასალები	იარაღი და საბრძოლო მასალები	საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
ორმაგი დანიშნულების პროდუქცია, მაგ., მასობრივი განადგურების იარაღის ან მის შესაქმნელად საჭირო აუცილებელი კომპონენტები	ორმაგი და ნიშნულების პროდუქცია	საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
სპეციალურ კონტროლს დაქვემდებარებული	სპეციალურ კონტროლს დაქვემდებარებული	საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა

სამკურნალო საშუალებები	სამკურნალო საშუალებები	და სოციალური დაცვის სამინისტროს სამედიცინო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების სააგენტო
გადაშენების საფრთხის წინაშე მყოფი ველური ფლორისა და ფაუნის სახეობები	გადაშენების საფრთხის წინაშე მყოფი ველური ფლორისა და ფაუნის სახეობები	ენერგეტიკისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო
	არაიოდირებული მარილი	სოფლის მეურნეობის სამინისტრო; შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო
საქართველოს კულტურულ ფასეულობათა საქართველოდან გატანის ნებართვა		საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო

რა სერტიფიკატები დამჭრიდება ექსპორტის დროს და ვის მივმართო?

საქონლის ექსპორტისას, საჭიროების შემთხვევაში, საექსპორტო პროდუქციაზე გაიცემა წარმოშობის სერტიფიკატი.

ყურძნისეული წარმოშობის პროდუქტების ექსპორტი

ყურძნისეული წარმოშობის პროდუქტების ექსპორტირებისას წარმოშობის სერტიფიკატს გასცემს საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტროს სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – ვაზისა და ღვინის დეპარტამენტი „სამტრესტი“.

წარმოშობის სერტიფიკატებს გასცემენ:

- საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;
- საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სსიპ „შემოსავლების სამსახური“;
- სსიპ „საქართველოს სავაჭრო-სამრეწველო პალატა“;
- აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო.

3.7. ფინანსური რესურსების მოძიება ბიზნესის დასაწყებად ან მისი გაფართოებისთვის

ბიზნესის დასაწყებად ან მისი გაფართოებისთვის საჭირო ფინანსური რესურსების

მოდება შესაძლებელია მომავალ პარტნიორებთან, დაინტერესებულ ინვესტორებთან (ფირმებთან), კომერციულ ბანკებში, მიკროსაფინანსო და დონორ ორგანიზაციებში.

ბიზნესის დაწყებამდე უნდა მოამზადოთ ბიზნეს-გეგმა, რომელიც დაგეხმარებათ გამოავლინოთ და შეაფასოთ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ყურადღება გაამახვილოთ ბიზნესის იმ საჭიროებებზე, რომლებიც სხვაგვარად შეიძლება გამოგრჩეთ მხედველობიდან, გამოავლინოთ ბიზნესის სამომავლო განვითარების შესაძლებლობები და დაინახოთ პრობლემები. დეტალური ბიზნეს-გეგმა ფულადი რესურსის მიღების ერთ-ერთი წინაპირობაა.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ბიზნესის დაწყების 10 საფეხური.
2. მეწარმე სუბიექტად რეგისტრაცია.
3. მეწარმე-სუბიექტთა უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
4. ინდივიდუალური მეწარმე.
5. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება.
6. იურიდიულ პირად რეგისტრაციისათვის საჭირო დოკუმენტები.
7. ინდემეწარმედ რეგისტრაციისათვის საჭირო დოკუმენტები.
8. მიკრობიზნესი.
9. მცირე ბიზნესი.
10. რა სახის გადასახადებით ვიბეგრები?
11. რა საქმიანობისათვის არის საჭირო ლიცენზია და ნებართვა?
12. როგორ ვაწარმოოთ ექსპორტ-იმპორტი.
13. ექსპორტ-იმპორტის დროს საჭირო ლიცენზიები და ნებართვები.
14. ფინანსური რესურსების მოძიება ბიზნესის დასაწყებად ან მისი გაფართოებისთვის.

თავი 4. მენეჯმენტის საფუძვლები დამწყები ბიზნესმენებისათვის

4.1. მენეჯერები და მენეჯმენტის ფუნქციები

უაღრესად საინტერესო, მიმზიდველი და ძნელია სამუშაო, რომლითაც დღეს დაკავებულია მილიონობით მენეჯერი მთელს მსოფლიოში. მენეჯმენტი დღეს მუდმივად იცვლება, ყველა სამუშაო ადგილზე აქტიურად ინერგება ახალი ტექნოლოგიები და ხერხები, რომლებიც რადიკალურად ცვლიან მართვის ძველ მეთოდებსა და მიდგომებს. ახალმა გარემომებამ შეცვალა ურთიერთობები მენეჯერებსა და დანარჩენ თანამშრომლებს შორის.

თანამედროვე განსაზღვრებით, მენეჯერი – ეს არის ორგანიზაციის წევრი, რომელიც აერთიანებს და ახდენს მისი სხვა წევრების მუშაობის კოორდინაციას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მენეჯერის მუშაობა მდგომარეობს არა მხოლოდ იმაში, რომ გაზარდოს თავისი პირადი ეფექტიანობა, არამედ იმაშიც, რომ დაეხმაროს სხვა ადამიანებს სამუშაოს შესრულებასა და დასახული მიზნების მიღწევაში. ეს შეიძლება ნიშნავდეს როგორც უშუალო პასუხისმგებლობას ერთ განყოფილებაში ადამიანთა ჯგუფის საქმიანობის მიმართ, ისე ერთი ადამიანის მუშაობის ხელმძღვანელობას, აგრეთვე, შეიძლება მდგომარეობდეს რამდენიმე სხვადასხვა განყოფილებისა და სხვადასხვა ორგანიზაციის თანამშრომლებისაგან შემდგარი კოლექტივის საქმიანობის კოორდინაციაშიც.

იერარქიული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში მმართველ პერსონალს ყოფენ ტექნიკური (დაბალი ან ოპერატიული), საშუალო და უმაღლესი დონის მენეჯერებად.

ასეთ ორგანიზაციებში მენეჯერების ფაქტობრივი როლის განსაზღვრა არ არის ძნელი, თუმცა უნდა გვახსოვდეს, რომ მენეჯერები შეიძლება იკავებდნენ სხვადასხვა სახელწოდების თანამდებობებს:

- **ტექნიკური (დაბალი ან ოპერატიული) დონის მენეჯერები** მოქმედებენ ყველაზე დაბალ მმართველობით დონეზე, მათ ხშირად უწოდებენ ხაზის მენეჯერებს, ან სუპერვაიზერებს. ისინი მართავენ რიგით მუშაკებს, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავებული ორგანიზაციის პროდუქტის წარმოებაში. სამრეწველო საწარმოში ამ დონის მენეჯერს უწოდებენ ოსტატს (ან ბრიგადირს);
- **საშუალო დონის მენეჯერების** კატეგორიაში შედის ყველა მმართველი, რომელიც მუშაობს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის დაბალ და უმაღლეს დონეებს შორის. ისინი მართავენ დაბალი დონის მენეჯერების მუშაობას. მათი თანამდებობის შესაძლო სახელწოდებებია – განყოფილების ან სააგენტოს უფროსი, პროექტის ხელმძღვანელი, ქვედანაყოფის დირექტორი, ქვედანაყოფის მენეჯერი;
- **უმაღლესი დონის მენეჯერები** ან შედიან ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის შემადგენლობაში, ან სათავეში უდგანან მას. ისინი ღებულობენ გადაწყვეტილებებს მთელი ორგანიზაციის პოლიტიკისა და სტრატეგიის სფეროში და პასუხს აგებენ კომპანიის გამართულ მუშაობაზე. **როგორც წესი, მათ მიერ დაკავებულ თანამდებობებს ეწოდება:** აღმასრულებელი დირექტორი, პრეზიდენტი, მმართველი, წარმოების დირექტორი, უფროსი ადმინისტრატორი, უფროსი მენეჯერი ან გამგეობის თავმჯდომარე.

ყველა ორგანიზაციას აქვს ასეთი ტრადიციული სტრუქტურა. ამასთან, ბოლო პერიოდში ზოგიერთი კომპანია გადადის ბევრად უფრო მოქნილ და თავისუფალ სტრუქტურაზე, როდესაც ფირმის თანამშრომლების საქმიანობა ეფუძნება მუდმივად ცვალებად საპროექტო გუნდებში მუშაობის პრინციპს.

ინგლისური ტერმინი მენეჯმენტი (Management) ეტიმოლოგიურად წარმოდგება იტალიური „ცხენოსნობის ხელოვნება“-დან და ნიშნავს ხელმძღვანელობას, მართვას. **მენეჯმენტი** არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის პროცესი, აუცილებელი იმისათვის, რომ ყველა შიგა და გარე რესურსის მობილიზების გზით მიღწეული იყოს ორგანიზაციის მიზნები.

მენეჯმენტში ხელმძღვანელობის სისტემა აგებულია მენეჯმენტის ოთხი ფუნქციის საფუძველზე, ესენია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი. მოკლედ განვსაზღვროთ თითოეული მათგანი:

- დაგეგმვის ფუნქცია მოიცავს მიზნების განსაზღვრას, მათი მიღწევისთვის სტრატეგიის არჩევას, აგრეთვე სხვადასხვა სახის საქმიანობის ინტეგრაციისა და კოორდინაციის გეგმების შედგენას;
- მენეჯერები პასუხს აგებენ, აგრეთვე, კომპანიის სტრუქტურის განსაზღვრასა და ფორმირებაზე. ამ ფუნქციას ეწოდება ორგანიზაცია. ის მოიცავს შესასრულებელი დავალებების განსაზღვრა-დაჯგუფებას, შემსრულებლების დანიშვნას, იმის ანგარიშგების სტრუქტურის შექმნას, თუ რა დონეზე იქნება მიღებული ესა თუ ის გადაწყვეტილება;
- თითოეული კომპანია აერთიანებს ადამიანებს. ამასთანავე, მმართველობითი მუშაობა მდგომარეობს მათი საქმიანობის სახეობების გაერთიანებასა და კოორდინირებაში. ამაში მდგომარეობს ხელმძღვანელობის ფუნქცია, როდესაც მენეჯერები ახდენენ ხელქვეითთა საქმიანობის მოტივირებას, წარმართავენ სხვა პირების მოქმედებებს, არჩევენ ურთიერთკავშირის ყველაზე ეფექტიან არხებს ან წყვეტენ კონფლიქტებს მუშაკებს შორის;
- **მენეჯმენტის ბოლო ფუნქციაა კონტროლი.** მას შემდეგაც კი, რაც მიზნები განსაზღვრულია (დაგეგმვის ფუნქცია), გეგმები შემუშავებულია (დაგეგმვის ფუნქცია), შექმნილია კომპანიის სტრუქტურა (ორგანიზაციის ფუნქცია), სამუშაოდ აყვანილია და მომზადებულია პერსონალი, უზრუნველყოფილია მისი მოტივაცია (ხელმძღვანელობის ფუნქცია), შესაძლოა, მაინც რაღაც არ გამოდიოდეს. **მენეჯერებმა უნდა აკონტროლონ სამუშაოების შესრულების ხარისხი, რათა უზრუნველყონ მოვლენათა სათანადო მსვლელობა.** ამ დროს სამუშაოს ფაქტობრივი ხარისხი უნდა შეადარონ დასახულ მიზნებს. სწორედ მმართველი პერსონალია ვალდებული - გამოავლნოს ნებისმერი მნიშვნელოვანი გადახრა და დააბრუნოს პროცესი საჭირო კალაპოტში. მიუღებელ, დაუშვებელ სიტუაციებზე დაკვირვების, შედარებისა და გამოსწორების ასეთ პროცედურას ეწოდება კონტროლის ფუნქცია.

**საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის
ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:**

1. მენეჯერები და მენეჯმენტის ფუნქციები.
2. ვინ არის მენეჯერი.
3. მენეჯერთა დონეები და თანამდებობები.
4. მენეჯმენტის არსი და ტერმინის წარმოშობა.
5. მენეჯმენტის ფუნქციები.

4.2. მენეჯერთა როლები

მენეჯმენტის გამოჩენილი მკვლევარის ჰენრი მინცბერგის აზრით, მენეჯერების მუშაობა ყველაზე უკეთესად აღიწერება როლების თვალსაზრისით, რომლებსაც ისინი ასრულებენ თავიანთი საქმიანობის დროს.

3. მინცბერგის მიხედვით არსებობს მმართველი პერსონალის 10 სხვადასხვა, ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული როლი. როგორც ცხრილიდან 4.1. ჩანს, 3. მინცბერგმა გააერთიანა მმართველი პერსონალის 10 როლი სამ ძირითად ტიპად: 1) პიროვნებათაშორისი, 2) საინფორმაციო და 3) გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული როლები.

ცხრილი 4.1.

მენეჯერთა როლები 3. მინცბერგის მიხედვით

როლები	აღწერა	საქმიანობის მაგალითები
1) პიროვნებათაშორისი როლები		
1. ნომინალური მეთაური	სიმბოლური მეთაური; ვალდებულია შეასრულოს სამართლებრივი და სოციალური ხასიათის მუდმივი მოვალეობები	მომსვლელთა მიღება; იურიდიული დოკუმენტების ხელმოწერა
2. ლიდერი	პასუხს აგებს ხელქვეითთა მუშაობის მოტივაციასა და აქტივაციაზე; საკადრო უზრუნველყოფასა და პერსონალის სწავლებაზე; ასრულებს ამასთან დაკავშირებულ მოვალეობებს	პრაქტიკულად ყველა სახის საქმიანობის განხორციელება ხელქვეითთა არსებობის პირობებში
3. დამაკავშირებელი რგოლი	ინარჩუნებს მის მიერ შექმნილი საგარეო კონტაქტებისა და ინფორმაციის წყაროების ქსელს, რომლებიც უზრუნველყოფენ დახმარებასა და ინფორმაციის მიწოდებას	ფოსტის მიღება და ანალიზი; კომპანიის დირექტორთა მმართველობის საგარეო კავშირების მოწესრიგება; სხვა სახის საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის გარე კონტაქტებთან

2) საინფორმაციო როლები		
4. დამკვირვებელი	ეებს და ღებულობს სხვადასხვაგვარ სპეციალურ ინფორმაციას (ძირითადად - მიმიდინარე ხასიათისა), რომელიც საჭიროა კომპანიისა და მისი გარემოს მდგომარეობის ყოველმხრივი შეფასებისათვის	პერიოდული გამოცემებისა და ანგარიშების კითხვა; პირადი კონტაქტები
5. გამავრცელებელი	გადასცემს გარედან ან ხელქვეითებისაგან მიღებულ ინფორმაციას ორგანიზაციის სხვა წევრებს; ინფორმაციის ნაწილი შეიცავს ფაქტობრივ მონაცემებს, ნაწილი გულისხმობს ზოგიერთი მნიშვნელოვანი პოზიციის ინტერპრეტაციასა და ინტერგრაციას, იმ ფაქტორების მიხედვით, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე	ინფორმაციის გაცვლისათვის თათბირების ჩატარება; სხვადასხვა არხით ინფორმაციის გადაცემა
6. წარმომადგენელი	გადასცემს ინფორმაციას ორგანიზაციის გეგმების, პოლიტიკის, მოქმედებების, შედეგების შესახებ, მათ შორის მის ფარგლებს გარეთ; გამოდის ექსპერტად დარგში, რომელშიც მოქმედებს ორგანიზაცია	მმართველობის კრებების ჩატარება; ინფორმაციის გადაცემა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში
3) გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული როლები		
7. მეწარმე	შეიწავლის კომპანიას და იმ გარემოს, რომელშიც ის მოქმედებს, მონაწილეობს პოტენციური შესაძლებლობების ძებნაში, ახდენს „სრულყოფის პროექტების“ ინიცირებას ცვლილებების დასაწერად; ხელმძღვანელობს კონკრეტული პროექტების შემუშავებას	სტრატეგიის შემუშავება და ანალიზის ჩატარება ახალი პროგრამების შემუშავებისთვის
8. პასუხისმგებელი მუშაობაში შეფერხებების არარსებობაზე	პასუხს აგებს ზომების მიღებაზე იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია აწყდება გაუთვალისწინებელ პრობლემებს	პრობლემების გადაჭრისა და კრიზისული სიტუაციებიდან გამოსვლის სტრატეგიის შემუშავება
9. რესურსების გამანაწილებელი	პასუხს აგებს ყველა სახის ორგანიზაციული რესურსის განაწილებაზე, ნებისმიერი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღებაზე ან დამტკიცებაზე	გეგმების შედგენა; ნებართვების მიღება; ბიუჯეტისა და ხელქვეითთა მუშაობის პროგრამების ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი ღონისძიება
10. მოლაპარაკების მონაწილე	წარმოადგენს ორგანიზაციას მნიშვნელოვანი მოლაპარაკებების დროს	ხელშეკრულებების დადების თაობაზე მოლაპარაკებებში მონაწილეობის მიღება

ისმის კითხვა: მენეჯერების საქმიანობის აღწერისადმი, რომელი მიდგომაა სწორი - როლების საფუძველზე თუ ფუნქციების საფუძველზე? თითოეულ მათგანს აქვს თავისი უპირატესობები. თუმცა, ფუნქციური მიდგომა დღემდე ითვლება ყველაზე მოხერხებულ მიდგომად მენეჯერის მუშაობის კონცეპტუალიზაციისთვის. მაგრამ უნდა შევნიშნოთ, რომ როლების მიხედვით მმართველობითი საქმიანობის კლასიფიკაცია მეტად სასარგებლოა პრაქტიკული მენეჯმენტის თვალსაზრისით.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის.

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. მენეჯერთა როლები ჰ. მინცბერგის მიხედვით.
2. პიროვნებათაშორისი როლები.
3. საინფორმაციო როლები.
4. გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული როლები.

4.3 მართვის უნარ - ჩვევები

მმართველ პერსონალს, უპირველეს ყოვლისა, უნდა გააჩნდეს სამი ძირითადი ტიპის ჩვევა:

- **ტექნიკური უნარები** მოიცავენ ცოდნასა და ოსტატობას გარკვეულ სპეციალიზებულ - საინჟინრო, კომპიუტერის, საფინანსო, საწარმოო და ა.შ. სფეროებში;
- სხვა ადამიანებთან კარგად მუშაობის უნარი როგორც ინდივიდუალურად, ისე ჯგუფის შემადგენლობაში, დამოკიდებულია **პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევაზე**. რადგან თითოეულ მენეჯერს უშუალოდ აქვს საქმე ადამიანებთან, ეს უნარი ძალზე მნიშვნელოვანია. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობათა ჩვევების მქონე მენეჯერს შეუძლია ხელქვეითებთან მიაღწიოს მნიშვნელოვნად უფრო მაღალ შედეგებს. მან იცის, თუ როგორ იქონიოს ურთიერთობა ადამიანებთან, ასტიმულიროს მათი მუშაობა, უხელმძღვანელოს მათ და გამოიწვიოს მათი ენთუზიაზმი და ნდობა;
- **კონცეპტუალური ჩვევები** განსაზღვრავენ მენეჯერის უნარს - მუდმივად იფიქროს და გაიაზროს აბსტრაქტული სიტუაციები. მან უნდა დაინახოს თავისი ორგანიზაცია, როგორც ერთი მთლიანი, შეაფასოს მისი სხვადასხვა ქვედანაყოფის ურთიერთობები და განსაზღვროს ორგანიზაციის ადგილი გარე გარემოში. ეს ჩვევები აუცილებელია ნებისმიერი დონის მმართველი პერსონალისათვის, თუმცა, მათი მნიშვნელობა იზრდება მართვის სფეროში ზემდგომ თანამდებობაზე დაწინაურების მიხედვით.

პრაქტიკოს-მენეჯერების პროფესიულმა ორგანიზაციამ, მენეჯმენტის ამერიკულმა ასოციაციამ (American Management Association - AMA) აგრეთვე, განსაზღვრა მენეჯერებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევათა საკუთარი ნაკრები, რომელიც მოიცავს

შემდეგ ოთხ ასპექტს: 1) კონცეპტუალურ ჩვევებს, 2) კომუნიკაციის ჩვევებს, 3) ეფექტიანობის ჩვევებსა და 4) პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევებს. მათი **სრული ჩამონათვალი წარმოდგენილია ცხრილ 4.2.-ში.**

ცხრილი 4.2.

მართვის უნარ-ჩვევები

1) კონცეპტუალური ჩვევები
<ul style="list-style-type: none"> • ინფორმაციის გამოყენებისა და ბიზნეს-პრობლემის გადაჭრის უნარი; • ნოვატორობის შესაძლებლობათა იდენტიფიკაცია; • პრობლემური დარგების გამოვლენა და გადაწყვეტილებათა შეთავაზება; • დიდი მოცულობის მონაცემებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შერჩევა; • ბიზნესში ტექნოლოგიის გამოყენების უნარი; • ორგანიზაციის ბიზნეს-მოდელის გაგება.
2) კომუნიკაციის ჩვევები
<ul style="list-style-type: none"> • იდეების ტრანსფორმირება სიტყვებსა და მოქმედებებში; • კოლეგებსა და ხელქვეითებს შორის ნდობის მოპოვების უნარი; • მოსმენისა და კითხვების დასმის უნარი; • პრეზენტაციული ზეპირი ჩვევები; • პრეზენტაციული წერილობითი ჩვევები (როგორც მარტივ წერილობით გადმოცემაში, ისე სქემებისა და დიაგრამების სახითაც).
3) ეფექტიანობის ჩვევები
<ul style="list-style-type: none"> • კორპორაციული მისიისა და საკუთარი ქვედანაყოფის მიზნებში წვლილის შეტანის უნარი; • კლიენტის მოთხოვნილებებზე კონცენტრაციის უნარი; • ერთდროულად რამდენიმე ამოცანაზე მუშაობის უნარი; • მოლაპარაკებათა წარმოების ჩვევები; • პროექტების მართვის ჩვევები; • ოპერაციითა გაანალიზებისა და სრულყოფის დანერგვის უნარი; • ეფექტიანობის შიდა და გარე სტანდარტების დადგენისა და შენარჩუნების უნარი; • დაკვირვებისა და მოქმედებებისთვის პრიორიტეტების დადგენის უნარი; • დროის მართვა.
4) პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევები
<ul style="list-style-type: none"> • ინსტრუქტირებისა და დამრიგებლობის ჩვევები; • სხვადასხვა პიროვნული თვისებების მქონე ადამიანებთან, სხვადასხვა ეროვნებისა და კულტურის წარმომადგენლებთან მუშაობის ჩვევები; • ორგანიზაციის ფარგლებში ადამიანების გაერთიანების უნარი; • ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ ადამიანების გაერთიანების უნარი; • გუნდში მუშაობისა და მის სხვა წევრებთან თანამშრომლობის უნარი; კოლექტივისადმი ერთგულება.

დღევანდელ, უაღრესად დინამიკური განვითარების პირობებში, მენეჯერებმა მუდმივად უნდა სრულყონ თავიანთი უნარ-ჩვევები და შეძლონ იმ დამატებითი ოპერაციების შესრულება, რომლებიც უშუალოდ არ შედის მათი კომპეტენციის სფეროში.

არსებობს ჩვევები, რომლებიც ასახავენ მჭიდრო ურთიერთკავშირს მმართველი პერსონალის საქმიანობის სხვადასხვა სახეობას შორის და წარმოადგენენ მართვის ოთხი ბაზური ფუნქციის უმნიშვნელოვანეს ელემენტებს. ამ ურთიერთკავშირის მატრიცა წარმოდგენილია ცხრილ 4.3.- ში. ყურადღება მიაქციეთ, რომ მრავალი ჩვევა მნიშვნელოვანია არა ერთი, არამედ რამდენიმე ფუნქციის შესრულების დროს.

ცხრილი 4.3.

მართვის უნარ-ჩვევების მატრიცა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების მიხედვით

ფუნქცია				
ჩვევა	დაგეგმვა	ორგანიზაცია	ხელმძღვანელობა	კონტროლი
ძალაუფლების მოპოვება		√	√	
აქტიური მოსმენა			√	√
ბიუჯეტის შედგენა	√			√
ხელმძღვანელობის ეფექტიანი სტილის არჩევა			√	
ინსტრუქტირება			√	
ეფექტიანი გუნდების შექმნა		√	√	
უფლებამოსილებათა დელეგირება		√	√	
მამოტივირებელი სამუშაო დავალებების დაპროექტება		√	√	
ნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბება			√	
დისციპლინარული ზომების გამოყენება			√	√
გასაუბრების ჩატარება		√	√	
კონფლიქტების მართვა			√	√
მენეჯმენტი ცვლილებათა მიუღებლობის პირობებში		√	√	√
დამრიგებლობა			√	
მოლაპარაკებათა წარმოება			√	
უკუკავშირის უზრუნველყოფა			√	√

ორგანიზაციული კულტურის გაგება		√	√	
გარე გარემოს შესწავლა	√			√
მიზნების დასახვა	√			√
პრობლემათა გადაჭრისადმი შემოქმედებითი მიდგომა	√	√	√	√
მრავალფეროვნების დაფასების უნარი	√	√	√	√

* * *

**საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის
ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:**

1. მმართველი პერსონალის სამი ძირითადი ტიპის ჩვევა.
2. მენეჯერთა ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევები მენეჯმენტის ამერიკული ასოციაციის (AMA) განსაზღვრების მიხედვით.
3. კონცეპტუალური ჩვევები.
4. კომუნიკაციის ჩვევები.
5. ეფექტიანობის ჩვევები.
6. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩვევები.
7. მართვის უნარ-ჩვევების მატრიცა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების მიხედვით.

თავი 5. ფირმის მენეჯმენტი

5.1. ფირმის მენეჯმენტის არსი

მენეჯმენტი არის ორგანიზაციაში არსებული რესურსების (სამუშაო ძალა, მიწა, კაპიტალი) ოპტიმალური შერწყმისა და შეერთების ხელოვნება დასახული მიზნების მისაღწევად. მენეჯერი კი არის ადამიანი, ვინც სხვადასხვა უნარ-ჩვევისა და გამოცდილების საშუალებით ცდილობს ზემოაღნიშნული მიზნის მიღწევას.

ნებისმიერ ფირმას გააჩნია მენეჯმენტი, რომელიც აყალიბებს, მოქმედებაში მოჰყავს და კოორდინაციას უწევს ფირმის პოტენციალს მის წინაშე მდგარი ამოცანების გადასაჭრელად.

თანამედროვე ორგანიზაციებში (დამოკიდებულია მის სიდიდესა და სტრუქტურაზე) შეიძლება შეგვხვდეს ნებისმიერი სფეროს მენეჯერი, მაგრამ ძირითადად შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:

- ადამიანური რესურსების მენეჯერი;
- მარკეტინგის მენეჯერი;
- საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯერი (პიარ - მენეჯერი);
- ინფორმაციული სისტემების მენეჯერი;
- ფინანსების მენეჯერი;
- სხვა მენეჯერები - დამოკიდებულია კომპანიის პროფილზე, სიდიდესა და სტრუქტურაზე.

მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან კომპანიის საქმიანობაზე, ოფიციალურად წარადგენენ მათ სხვადასხვა ფორუმებსა და ღონისძიებებზე, წარმოადგენენ ფირმის ინფორმაციული კავშირურთიერთობების მთავარ რგოლს, ამუშავებენ სტრატეგიებს ცვალებადი გარემოს პირობებში და ა.შ.

განასხვავებენ მენეჯერის ორ ტიპს:

- **ფუნქციონალური მენეჯერი**, რომელიც დაკავშირებულია ცალკეული ქვესისტემების (ფინანსები, შრომითი რესურსები, საწარმოო პროცესი, მარკეტინგი) მართვასთან;
- **გენერალური მენეჯერი**, რომელიც ემსახურება ფირმის მართვის მთელ კომპლექსს და პასუხისმგებელია მთლიანად ფირმის საქმიანობაზე.

ფირმის მენეჯმენტის სამი რგოლის (ზედა, საშუალო, დაბალი) შესაბამისად გამოიყოფა:

- **მართვის ზედა რგოლის მენეჯერი (ფირმის პრეზიდენტი)**. იგი პასუხისმგებელია საწარმოს ყველა სახის მენეჯმენტზე. ამ დონეზე მუშავდება და განისაზღვრება ფირმის სამომავლო მიზნები და სტრატეგიული გეგმები. ამ რგოლის მენეჯერები წარმართავენ ფირმის პოლიტიკას და წარმოადგენენ კომპანიას სხვა საქმიანი ორგანიზაციის ხელმძღვანელებთან შეხვედრაზე;
- **საშუალო რგოლის ფუნქციონალური მენეჯერები** (ქარხნის, საამქროს უფროსი) - პასუხისმგებელი არიან ფირმის პოლიტიკისა და სტრატეგიის დანერგვაზე, წარმართავენ სხვა მენეჯერების მოქმედებებს. ისინი ამზადებენ ინფორმაციას მაღალი დონის ხელმძღვანელებისათვის, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებანი კი დაჰყავთ დაბალი რგოლის მენეჯერებამდე;

- დაბალი რგოლის მენეჯერები ძირითადად დაკავებულნი არიან საწარმოო დავალებათა შესრულების კონტროლით. ისინი პასუხს აგებენ მათზე გამოყოფილი რესურსების (ნედლეული, მასალები და სხვა) ეფექტიან გამოყენებაზე. ამ კატეგორიის მუშაკთა თანამდებობებია ოსტატი, ბრიგადირი და სხვა.

ფირმის მენეჯმენტის სტრუქტურაში გამოყოფენ სამ შემადგენელ ნაწილს:

- **საწარმოო მენეჯმენტი** - ეს არის მართვის ქვესისტემა, რომელიც დაკავებულია გარკვეული რაოდენობისა და ხარისხის პროდუქტის მინიმალური დანახარჯებით დადგენილ ვადებში წარმოებით;
- **ფინანსური მენეჯმენტი** - ეს არის ქვესისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის ფინანსური საშუალებების ფორმირებას, ხარჯების მინიმიზაციასა და შემოსავლების მაქსიმიზაციას;
- **საბაზრო მენეჯმენტი** (მარკეტინგი) - ეს არის ბაზარზე ორიენტირებული ფირმის კომერციული საქმიანობის მართვა. მარკეტინგი პასუხისმგებელია ბაზრის შერჩევაზე, ბაზარზე გასვლის მეთოდებსა და ხერხებზე, ახალი პროდუქციის შექმნაზე, ახალი პროდუქტის ბაზარზე შეღწევაზე და ფასების პოლიტიკაზე.

განასხვავებენ მენეჯმენტის სამ მეთოდს:

- **ეკონომიკურს** (მუშაკთა ქცევის რეგულირება ეკონომიკური ბერკეტებით - ხელფასით, პრემიით, საგადასახადო შეღავათით და სხვა);
- **ადმინისტრაციულს** (ნებართვა, აკრძალვა, იძულება);
- **მორალურ-ფსიქოლოგიურს** (მუშაკთა ქცევის რეგულირება მორალური სტიმულებით).

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ფირმის მენეჯმენტის არსი.
2. მენეჯერთა საქმიანობის სფეროები ფირმაში.
3. მენეჯერთა ორი ტიპი.
4. ფირმის მენეჯმენტის სამი რგოლი.
5. ფირმის მენეჯმენტის სტრუქტურის სამი შემადგენელი ნაწილი.
6. მენეჯმენტის სამი მეთოდი.

5.2. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები

ფირმის მართვის თანამედროვე სისტემა უნდა იყოს მარტივი და მოქნილი. მისი მთავარი კრიტერიუმია ფირმის ეფექტიანი და კონკურენტუნარიანი მუშაობის უზრუნველყოფა. ფირმის მართვის სტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს საბოლოო შედეგის წარმატებით მიღწევა.

ფირმის მართვის სტრუქტურის ელემენტებია: მართვის აპარატის სხვადასხვა რგოლები და სამსახურები, მენეჯერები, სპეციალისტები (ეკონომისტები, ინჟინრები, იურისტები და სხვა) და დამხმარე პერსონალი, რომლებიც დაკავებულნი არიან მენეჯერებისა და სპეციალისტების ინფორმაციული და დოკუმენტური მომსახურებით.

მართვის სტრუქტურები მრავალგვარია. ცნობილია მართვის ხაზობრივი, ფუნქციონალური, კომბინირებული და სხვა სტრუქტურები. მათზე გავლენას ახდენს:

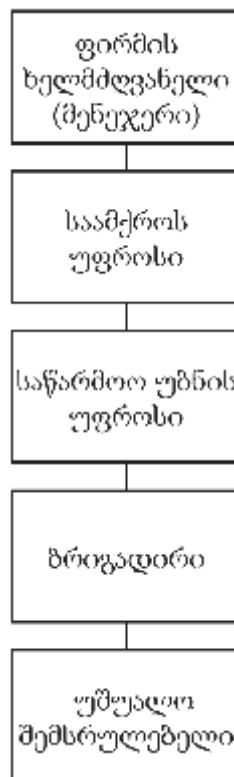
- ფირმის ზომა (მცირე, საშუალო, მსხვილი);
- ფირმის საქმიანობის საწარმოო და დარგობრივი თავისებურებები;
- წარმოების ხასიათი (მასობრივი, სერიული);
- ფირმის საქმიანობის სფერო (ადგილობრივი, ეროვნული, საერთაშორისო ბაზარი);
- მმართველობითი სამუშაოების მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონე;
- მუშაკთა კვალიფიკაცია და სხვა.

ფირმის მართვის სტრუქტურა დამოკიდებულია ფირმის მიზანსა და სტრატეგიაზე. როცა იცვლება მიზანი და სტრატეგია, იცვლება სტრუქტურაც. ფირმის მართვის სტრუქტურა უნდა იყოს:

- ოპტიმალური (მართვის რგოლების ნაკლები რაოდენობა);
- ოპერატიული (გადაწყვეტილების სწრაფად მიღება);
- ეკონომიკური (მმართველობითი შრომის ოპტიმალური დანაწილება).

პრაქტიკაში ყველაზე გავრცელებულია მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა. ყოველი ქვედანაყოფის სათავეში დგას ხელმძღვანელი, რომელიც ასრულებს მართვის ყველა ფუნქციას და ეწევა ერთპიროვნულ ხელმძღვანელობას. მართვის ზემდგომ ორგანოს უფლება არა აქვს გასცეს განკარგულება რომელიმე შემსრულებელზე მისი უშუალო ხელმძღვანელის გვერდის ავლით.

ფირმის მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა



მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა გამოიყენება მცირე და საშუალო საწარმოებში, სადაც ადგილი არა აქვს რთულ წარმოებას და საწარმოებს შორის არ არსებობს ფართო კოოპერაციული კავშირები. აღნიშნული სტრუქტურის დროს, ერთი მხრივ, ხდება ზედა რგოლის მენეჯერების ზომიერად მეტად გადატვირთვა და, მეორე მხრივ, ქვედა რგოლის მუშაკთა არასათანადოდ დატვირთვა.

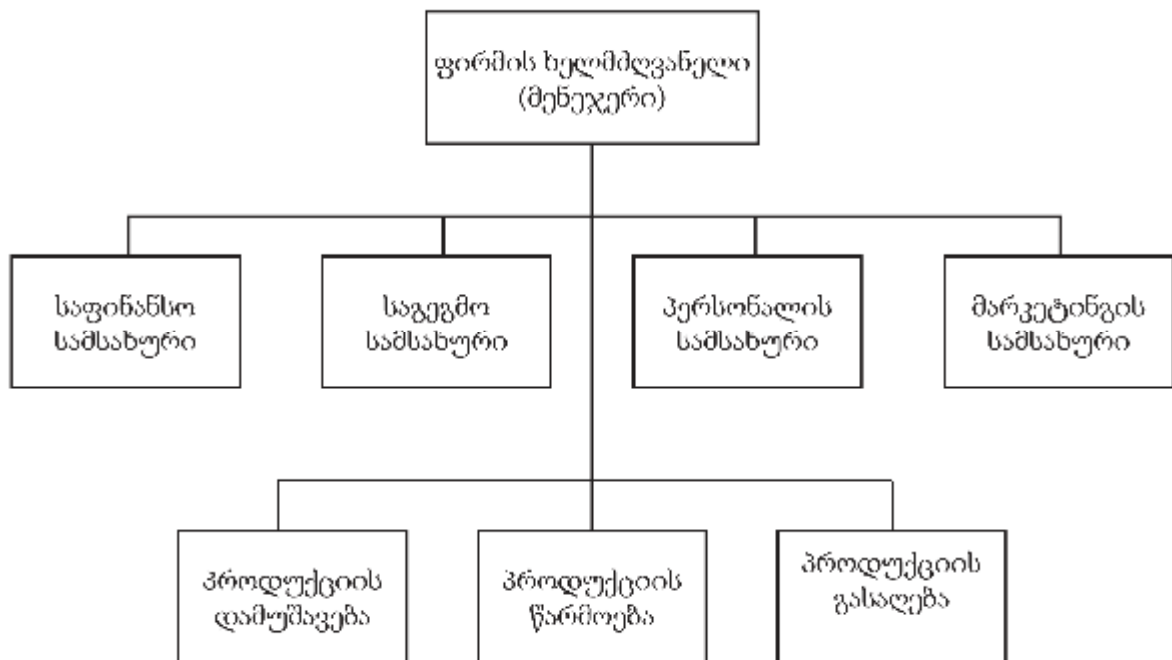
აღნიშნული ნაკლოვანების თავიდან აცილების მიზნით ზოგიერთი ფირმა მიმართავს მართვის ფუნქციონალურ სტრუქტურას, რომლის დროსაც სამეურნეო საქმიანობის წარმართვა მისი ცალკეული მიმართულებების (ტექნიკური, ეკონომიკური) მიხედვით ხდება. მიმართველი რგოლი ერთ ან რამდენიმე ფუნქციას ასრულებს. მაგალითად: საგეგმო განყოფილება - დაგეგმვა; შრომისა და ხელფასის განყოფილება - მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციას; კადრების განყოფილება - პერსონალის ორგანიზაციის ფუნქციას და ა.შ.

ფირმის მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა



განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურები ცალკე აღებული იშვიათად გვხვდება. პრაქტიკაში ფირმების უმრავლესობა მართვის ხაზობრივ-ფუნქციონალურ სტრუქტურას იყენებს. ამ დროს შენარჩუნებულია განყოფილებების სპეციალიზაცია რომელიმე ფუნქციაზე და ამასთანავე, ხაზობრივი ხელმძღვანელობის დროს არსებული იერარქიული ერთმმართველობა, რის გამოც მაღლდება კონტროლის დონე. გადაწყვეტილების მიღებაში ხელმძღვანელთან ერთად მონაწილეობენ სხვადასხვა ფუნქციონალური განყოფილების ხელმძღვანელები. იერარქიის სხვადასხვა დონეზე წარმოშობილი პრობლემების მარეგულირებელი გადაწყვეტილებების მიღება ხშირად უმაღლეს ხელმძღვანელს უხდება. ამით მას ერთმევა სტრატეგიულ ამოცანებზე კონცენტრირების საშუალება.

ფირმის მართვის ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურა



* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის.

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ფირმის მართვის სტრუქტურის ელემენტები.
2. მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა.
3. მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა.
4. მართვის ხაზობრივ - ფუნქციონალური სტრუქტურა.

5.3. კონფლიქტები ფირმაში და მათი რეგულირების მეთოდები

ფირმაში შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მხარეებს შორის შეუთანხმებლობას, კონფლიქტებს. განასხვავებენ სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტს:

1. მიზნების კონფლიქტი;
2. განსხვავებული შეხედულებებით გამოწვეული კონფლიქტი;
3. გრძნობათა ემოციებით, პიროვნული ფასეულობებითა და სხვა განსხვავებულობით გამოწვეული კონფლიქტი;
4. კონფლიქტები შეიძლება წარმოშვას რესურსების განაწილების პროცესმა, არადამაკმაყოფილებელმა კომუნიკაციურმა კავშირებმა, განათლების სხვადასხვა დონემ, განსხვავებულმა ქცევის ნორმებმა და ა.შ.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს:

- შიდაპიროვნული;
- პიროვნებათაშორისი;
- კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის;
- კონფლიქტი ჯგუფებს შორის;
- შიდაორგანიზაციული.

შიდაპიროვნული კონფლიქტი შეიძლება განვითარდეს მიზნების ან შეხედულებების წინააღმდეგობრივი ხასიათის გამო. **პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი** შეიძლება წარმოიშვას ნებისმიერ საფუძველზე და იგი კონფლიქტების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. **ჯგუფთაშორის კონფლიქტს** შეიძლება ჰქონდეს საწარმოო, სოციალური და ემოციური საფუძველი. **შიდაორგანიზაციული კონფლიქტი** კი უმეტესად ძალაუფლების განაწილებისკენაა მიმართული და მას შეიძლება ჰქონდეს ვერტიკალური, ჰორიზონტალური და ხაზობრივ-ფუნქციონალური სახე. ხშირად იგი დაკავშირებულია ინდივიდის მიერ საკუთარი როლისა და ორგანიზაციული დავალების შესაბამისობის აღქმასთან.

მენეჯერმა ძირფესვიანად უნდა შეისწავლოს კონფლიქტის მიზეზები და სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით შეეცადოს მის აღკვეთას ან თავიდან აცილებას.

არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის რამდენიმე მეთოდი:

- კონფლიქტის გადაჭრა ძალის გამოყენებით;
- კონფლიქტის ჩაცხრობა ურთიერთთანამშრომლობის გზით;
- კონფლიქტის თავიდან აცილება კომპრომისის დაშვებით;
- კონფლიქტიდან თავის არიდება;
- პრობლემის გადაჭრა სხვა მხარის მდგომარეობაში შესვლით.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. კონფლიქტის ტიპები ფირმაში.
2. კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდები.

5.4. ფირმის პერსონალი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერი ფირმისათვის განსაკუთრებით აქტუალურია შრომითი კოლექტივის სწორად შერჩევა. ეს უნდა იყოს თანამოაზრეთა გუნდი, რომელიც ორიენტირებული იქნება საბოლოო შედეგზე. მისმა წარმატებულმა საქმიანობამ უნდა უზრუნველყოს ფირმის ეკონომიკური ზრდა.

საქართველოში პერსონალის კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

1. წარმოების პროცესში შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით:

- მუშები (ძირითადი და დამხმარე);
- ინჟინერ - ტექნიკური მუშაკები;
- მოსამსახურეები;
- უმცროსი მომსახურე პერსონალი;
- მოწაფეები;
- დაცვა.

2. ტექნოლოგიურ პროცესში მომუშავეთა მონაწილეობის პრინციპების მიხედვით:

- მუშები - ძირითადი და დამხმარე;
- ინჟინერ-ტექნიკური: ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, ტექნიკური შემსრულებლები.

3. მუშაობის ვადის მიხედვით:

- მუდმივი;
- სეზონური;
- დროებითი.

ფირმის პერსონალით დაკომპლექტებას უზრუნველყოფს პერსონალის მენეჯერი. მისი მთავარი ამოცანაა, შრომის ბაზარზე ფლობდეს სიტუაციას და უზრუნველყოს ფირმა საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო ძალით. ამისათვის საჭიროა:

- შრომის შიდა და გარე ბაზრის შესწავლა;
- სამსახურებრივი გადაადგილებისას მომუშავეთა მოლოდინის ანალიზი;
- პერსონალზე მოთხოვნილებისა და კვალიფიკაციის ამალღების ან შეცვლის შესაძლებლობებზე ინფორმაციის გავრცელება;
- საჭირო სპეციალისტების მოძიება და სამუშაოზე მოზიდვა.

არსებობს პერსონალის შერჩევის ორი მეთოდი: აქტიური და პასიური. აქტიური მეთოდი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალაზე მოთხოვნა აჭარბებს მის მიწოდებას.

ასეთ შემთხვევაში შერჩევა ხდება:

- სასწავლო დაწესებულებებიდან;
- კონკურენტი ორგანიზაციებიდან;
- დასაქმების სახელმწიფო ცენტრებიდან;
- კერძო საშუამავლო ფირმებიდან;
- მომუშავე პერსონალის პირადი კავშირების დახმარებით;
- პრეზენტაციების, ფესტივალების ჩატარებისას. ასეთ შემთხვევაში კადრების შეკრება ხდება ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების გზით.

პერსონალზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების პასიური მეთოდი გამოიყენება შრომის ბაზარზე ჭარბი სამუშაო ძალის მიწოდებისას. ამ შემთხვევაში მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ქვეყნდება განცხადებები, რომლებშიც მოცემულია თანამდებობათა ვაკანსიები, კანდიდატებისადმი მოთხოვნები, შრომის ანაზღაურების პირობები, ინფორმაცია დამატებითი წახალისების, ორგანიზაციის ადგილმდებარეობისა და სხვა მომენტების შესახებ.

პერსონალის სამსახური შერჩეული კანდიდატისათვის ამზადებს შესაბამის წინადადებას. დაქირავების შესახებ წინადადება შეიძლება იყოს როგორც ზეპირი, ისე წერილობითი ფორმით.

უმჯობესია წერილობითი წინადადება, რომელიც მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას: თანამდებობის დასახელება, მუშაობის ადგილი, ხელფასის სიდიდე და მისი გაცემის წესი, მუშაობისა და შესვენების საათები, შვებულების სიდიდე და მისი მიცემის წესი, არსებული შეღავათები, გამოსაცდელი პერიოდის ხანგრძლივობა, მუშაობის დაწყების თარიღი.

ორივე მხარის თანხმობის შემთხვევაში ხდება შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება და თანამდებობაზე დანიშვნა.

ზეპირი ან წერილობითი ფორმით დადებული შრომითი ხელშეკრულება ფორმდება ადმინისტრაციის ბრძანებით, რომელსაც ამზადებს პერსონალის მართვის სამსახური. ბრძანების პროექტს ხელს აწერს ფირმის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე. ბრძანება მუშაობის დაწყებამდე გადაეცემა ახალმიღებულ მუშაკს სათანადო ხელმოწერით. ბრძანების შესაბამისად ავსებენ მომუშავის პირად ბარათს. ამის შემდეგ კეთდება სათანადო ჩანაწერი შრომის წიგნაკში (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ამასთან ერთად, ივსება შესაბამისი დოკუმენტები ბუღალტერიაში.

ახალმიღებულისათვის განისაზღვრება გამოსაცდელი პერიოდი 3-დან 6 თვემდე ვადით. თუ იგი ამოიწურა და ახალმიღებული მომუშავე განაგრძობს მუშაობას, იგი ითვლება სამუშაოზე მიღებულად და მისი სამუშაოდან გათავისუფლება ხდება მხოლოდ მოქმედი შრომითი კანონმდებლობიდან გამომდინარე.

პერსონალის მომზადების ფორმები: მომზადება უშუალოდ სამუშაო ადგილზე, კონსულტანტთა მომსახურება, სტაჟირება და ა.შ.

ბოლო პერიოდში განსაკუთრებით აქტუალური გახდა ახალგაზრდა სპეციალისტთა სტაჟირება. სტაჟიორს შეუძლია რამდენიმე თვე დაეყოს თითოეულ განყოფილებაში. იგი იღებს გარკვეულ გამოცდილებას და შესაძლებლობას, რომ წარმატებით გაართვას თავი სამუშაოს.

ზოგჯერ სტაჟიორი მუშაობს უშუალოდ იმ ადამიანთან, რომელიც უნდა შეიცვალოს. ამ დროს აღნიშნული პიროვნება პასუხს აგებს სტაჟიორის სწავლებაზე.

ფირმის მუშაკთა მომზადება შეიძლება მოხდეს ასევე კვალიფიკაციის ამაღლების ცენტრებში.

შრომითი კონტრაქტი - ესაა ვადიანი შრომითი ხელშეკრულება, რომელიც იდება წერილობითი ფორმით. ეს არის შეთანხმება მომუშავესა და ფირმას შორის. კონტრაქტით მომუშავე ვალდებულია იღებს ფირმის შინაგანაწესის შესაბამისად შეასრულოს განსაზღვრული სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო (თანამდებობა), ხოლო ფირმა ვალდებულია კისრულობს გასცეს ხელფასი და უზრუნველყოს შრომის ნორმალური პირობები, რომლებიც გათვალისწინებულია კანონმდებლობით, მოქმედი ხელშეკრულებებითა და შეთანხმებებით.

კონტრაქტის ტექსტი შედგება ძირითადი და დამატებითი ნაწილებისაგან. ძირითად ნაწილში მოცემულია კონტრაქტის ხასიათი, სახე და ვადა, შრომის პირობები და ანაზღაურება. დამატებითი ნაწილი კი დაკავშირებულია შრომითი პროცესისა და სოციალური გარანტიების ორგანიზაციის სხვადასხვა მომენტთან.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის
ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. საქართველოში პერსონალის კლასიფიკაციის ნიშნები.
2. არსებობს პერსონალის აქტიური და პასიური მეთოდები.
3. პერსონალის მომზადების ფორმები.
4. შრომითი კონტრაქტი.

თავი 6. ფირმის მარკეტინგი

6.1. ფირმის მარკეტინგული სტრატეგია

ტერმინი მარკეტინგი (ინგლ. ბაზარი, გასაღება) XX საუკუნის დასაწყისში აშშ-ში წარმოიშვა. საერთოდ, მარკეტინგის ობიექტური აუცილებლობა მაშინ ჩნდება, როცა ბაზარი გაჯერებულია საქონლით, როცა მთავარია არა წარმოება, არამედ გასაღება.

მარკეტინგი ორიენტირებულია არა მწარმოებლის (გამყიდველის), არამედ მომხმარებელთა (მყიდველთა) ინტერესებზე, მათი მოთხოვნილებების შესწავლა-ანალიზსა და სრულყოფილად დაკმაყოფილებაზე.

ამჟამად ფირმების საქმიანობა წარმოუდგენელია მარკეტინგული სამსახურის გარეშე. იგი უზრუნველყოფს ბაზრის შესწავლას, მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქციის წარმოებას, ფასების სწორად დადგენას, საქონლის მორალური ცვეთის პროგნოზს, სარეკლამო სტრატეგიას და ა.შ. ამდენად, მარკეტინგის არსი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესატყვისი პროდუქციის წარმოება, რეალიზაცია და მოგების მიღებაა. ბოლო პერიოდში მარკეტინგი მენეჯმენტის ორგანული შემადგენელი ნაწილი გახდა.

მარკეტინგის სტრატეგია გულისხმობს ფირმის შესაძლებლობათა შესაბამისობას ბაზარზე არსებულ სიტუაციასთან, რისთვისაც დეტალურად უნდა გაანალიზდეს:

- ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია;
- ფირმის ზრდის სტრატეგია;
- პროდუქციის განაწილების არხები;
- კომუნიკაციები.

ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია ითვალისწინებს:

- ახალ ბაზარზე შეღწევას;
- ძველ ბაზარზე ახალი პროდუქციის შეტანას;
- ბაზრის ახალ სეგმენტში სიახლის შეტანას.

მარკეტინგის ტაქტიკამ უნდა უზრუნველყოს:

- მოგების მყარი დონე;
- საბაზრო სიტუაციაზე სწრაფი რეაგირება;
- მომუშავეთა ინიციატივიანობა;
- კონკურენტების მოქმედებაზე საპასუხო ღონისძიებათა გატარება;
- მყიდველის მოთხოვნილების ცვლილების შესაბამისად ფირმის სამეცნიერო-ტექნიკური და საწარმოო საქმიანობის კორექტირება.

შესაბამისად, მარკეტინგის ტაქტიკური ამოცანები შეიძლება იყოს:

- მომხმარებელთა მოთხოვნილების შესახებ დაზუსტებული მონაცემების საფუძველზე საექსპორტო საქონლის ნომენკლატურის გაფართოება;
- მოთხოვნილების გარკვეულწილად დაქვეითების გამო გაძლიერებული სარეკლამო ღონისძიებების გატარება;
- გასაღების სტიმულირების მიზნით საქონელზე ფასების შემცირება;

- სერვისული სამსახურების მიერ მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოება ახალ მყიდველთა მოსაზიდად;
- საქონლის კონსტრუქციული გაუმჯობესება კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად;
- პერსონალის სტიმულირებისთვის ღონისძიებების გატარება, რამაც უნდა უზრუნველყოს კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობა.

მარკეტინგის ორგანიზაცია ფირმის ზომიერად დამოკიდებული. საშუალო ზომის ფირმაში მუშაობს ერთი მარკეტოლოგი. მსხვილ ფირმაში ფუნქციონირებს მარკეტინგის განყოფილება, რომელიც აერთიანებს ბაზრის შესწავლის, გასაღების, რეკლამის, ფასებისა და დასამზადებელი პროდუქციის ხარისხის სფეროში მოქმედებებს.

რაც შეეხება მცირე ზომის საწარმოებს, იქ აუცილებელი ხდება ოპერატიული მოძრავი მარკეტინგი, რომელიც ბაზარზე ჩამოყალიბებული ცვალებადი სიტუაციების შესაბამისად ხორციელდება. მცირე ფირმებს ბაზრის შესწავლისათვის შეუძლიათ გამოიყენონ სპეციალურად ამ მიზნით შექმნილი მარკეტინგული სამსახურები, რომლებიც სპეციალურ შეკვეთებზე მუშაობენ.

ფირმის მარკეტინგულ სამსახურს კავშირი უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციის ყველა ძირითად განყოფილებასთან. მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელი ფირმის დირექტორის ერთ-ერთი მოადგილეა.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. მარკეტინგის არსი.
2. ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია.
3. მარკეტინგის ტაქტიკური ამოცანები.

6.2. მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტები

როდესაც კომპანია იღებს გადაწყვეტილებას, თუ როგორ დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, მარკეტინგის მენეჯერები ამუშავებენ მარკეტინგის სტრუქტურას (კომპლექსს), რომელიც წარმოადგენს ოთხი მთავარი ელემენტის ერთობლიობას (პროდუქტი, ფასი, ადგილი, სტიმულირება/ხელშეწყობა). სხვაგვარად ამას „მარკეტინგის 4 პი“ ეწოდება (Four P's of marketing - Product, Price, Place, Promotion). განვიხილოთ ისინი დეტალურად:

1) პროდუქტი

პროდუქტი არის ნებისმიერი რამ, რასაც შეუძლია გაცვლის პროცესში მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. პროდუქტი შეიძლება იყოს: ნივთი, მომსახურება, ადგილი, ორგანიზაცია, იდეა და სხვა.

ფართო მოხმარების პროდუქტს მიეკუთვნება ის საქონელი და მომსახურება, რომელსაც მომხმარებელი შეიძენს პირადი გამოყენებისათვის.

აღნიშნულ ჯგუფში ცალკე გამოიყოფა:

- **ყოველდღიური მოთხოვნის პროდუქტი** - მას მომხმარებელი სისტემატურად ყიდულობს და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არ არის ხანგრძლივი. ასეთი პროდუქტი ძვირი არაა და მისი შეძენა ყველგან შეიძლება. ეს ჯგუფი თავის მხრივ იყოფა: მუდმივი მოთხოვნის პროდუქტი (პური, შაქარი, საპონი, კბილის პასტა და სხვა), პროდუქტი ექსტრემალური შემთხვევისთვის (ქოლგა, საწვიმარი ძლიერი წვიმების დროს, ტკივილგამაყუჩებელი წამლები და სხვა).
- **იმპულსური ყიდვის პროდუქტი** - მომხმარებელს განზრახული არა აქვს ამ პროდუქტის შეძენა, მაგრამ დანახვისას მისი ყიდვის სურვილი უჩნდება (მაგალითად, გაზეთი, ჟურნალი, ტანსაცმელი და სხვა).
- **წინასწარი შერჩევის პროდუქტი** - მომხმარებელი ერთმანეთს ადარებს მსგავს საქონელს ისეთი მახასიათებლების მიხედვით, როგორცაა: ხარისხი, ფასი, გაფორმება, გამოსადეგობა და სხვა. მაგალითად: ავეჯი, ტანსაცმელი, ტექნიკა და სხვა.
- **განსაკუთრებული მოთხოვნის პროდუქტი** არის უნიკალური მახასიათებლების მქონე, განსაკუთრებული პროდუქტი, რომლის ყიდვის დროსაც მომხმარებელი მზადაა დამატებითი ძალისხმევა გასწიოს. მაგალითად: პრესტიჟული მარკის ტანსაცმელი, ავტომობილი და სხვა.
- **პასიური მოთხოვნის პროდუქტი** - პროდუქტი, რომელსაც მომხმარებელი არ იცნობს ან იცნობს, მაგრამ მის ყიდვაზე არ ფიქრობს. მაგალითად: სიცოცხლის დაზღვევა, ავტომანქანების დაზღვევა, ენციკლოპედიური გამოცემები და სხვა. ამ დროს საჭიროა განსაკუთრებული მარკეტინგული ღონისძიებების განხორციელება.

ნებისმიერ კომპანიას გააჩნია პროდუქციის გარკვეული ნომენკლატურა და სასაქონლო ასორტიმენტი.

პროდუქციის ნომენკლატურაში გამოყოფენ გარკვეულ ჯგუფებს, რომლებიც შედგება საქონლის იმ კატეგორიებისაგან, რომელთაც გააჩნიათ მსგავსება მათი გამოყენებისა და სამომხმარებლო მახასიათებლების მიხედვით. მათ საქონლის ასორტიმენტი ეწოდება.

კომპანიათა ნომენკლატურა ერთმანეთისაგან განსხვავდება საქონლის განსხვავებული კატეგორიების, რაოდენობისა და მოცულობის სიდიდის მიხედვით. ზოგიერთი კომპანია მხოლოდ ერთი დასახელების პროდუქციას აწარმოებს და წარმატებასაც აღწევს. თუმცა კომპანიების უმრავლესობა თვლის, რომ ერთი საქონელი საკმარისი არ არის გაყიდვების სასურველი დონის მისაღწევად.

ზოგიერთი კომპანია ეკონომიის თვალსაზრისით აწარმოებს მხოლოდ შეზღუდული სახეობის პროდუქციას. ეს მას საშუალებას აძლევს შეამციროს დანახარჯები ერთეულ პროდუქციაზე და გაყიდვასთან დაკავშირებული ხარჯები.

კომპანიები პროდუქციის ასორტიმენტთან დაკავშირებით წყვეტენ შემდეგ პრობლემებს:

- სასაქონლო ასორტიმენტის განსაზღვრა;
- თითოეულ სერიაში საქონლის რაოდენობისა და მათი ბაზარზე გატანის ვადების დადგენა;

- წარმოებიდან საქონლის მოხსნა;
- სასაქონლო ასორტიმენტში ახალი საქონლის ჩართვა, ასორტიმენტის გაფართოება-განახლება.

მომსახურება არის ნებისმიერი სახის საქმიანობა, რომელსაც ერთი მხარე მეორეს სთავაზობს. ამ დროს იქმნება ისეთი საქონელი, რომელსაც არ გააჩნია ნივთობრივი ფორმა.

მომსახურების მახასიათებლებია:

- არამატერიალურობა - ადვილად ვერ იქნება დემონსტრირებული;
- ცვალებადობა - არასტაბილური ხარისხი;
- შენახვის შეუძლებლობა;
- მოხმარებისა და წარმოების ერთიანობა.

მარკეტინგის ოპტიმალური გეგმის შემუშავებისათვის აუცილებელია პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ანალიზი. იგი შედგება შემდეგი სტადიებისაგან:

1. **დანერგვა.** ამ ეტაპზე დაბალია გაყიდვის მოცულობა, ძალზე უმნიშვნელოა მოგება, დიდია სამარკეტინგო ხარჯები, თუმცა ეს აუცილებელი დანახარჯებია, რომელთა გარეშეც ახალი საქონლის ბაზარზე დანერგვა და დამკვიდრება ძალზე ძნელია.
2. **ზრდა.** მყიდველის მიერ ხდება პროდუქციის აღიარება, მოთხოვნის სწრაფი ზრდა, მძაფრდება კონკურენცია, იწყება ბრძოლა ბაზრის წილისათვის. მეწარმე იძულებულია დიდი დანახარჯები გასწიოს საქონლის სტიმულირებისათვის და ერთდროულად შეამციროს საქონლის გასაყიდი ფასი. ასეთი მძაფრი ბრძოლა მოითხოვს დიდ დანახარჯებს. პატარა და სუსტი კომპანიები ვერ უძლებენ კონკურენციას და ხშირად კოტრდებიან, გადარჩენილები კი ინაწილებენ ბაზარს. ხდება ფასების სტაბილიზაცია, კონკურენცია სუსტდება, გაყიდვების მოცულობა იზრდება, ხოლო ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება მცირდება. სტაბილური ფასების შეფარდება დაბალ დანახარჯებთან იწვევს მოგების გაზრდას და მეწარმეებს საშუალება ეძლევათ მიიღონ მაღალი უკუგება ინვესტირებულ კაპიტალზე.
3. **სიმწიფე.** მყიდველის უმეტესობამ შეიძინა პროდუქტი, გაყიდვის მოცულობა აღარ იზრდება. სიმწიფის სტადია საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ყველაზე ხანგრძლივი პერიოდია და ამ დროს საქონლის გასაღებასთან დაკავშირებული ხარჯები მცირდება. მოგება ამ დროს მაქსიმალურია, მაგრამ თანდათან იწყებს კლებას. მოგებას, რომელიც საქონელს სიმწიფის სტადიაში მოაქვს, ხშირად კომპანიები ახალი პროდუქციის შესაქმნელად იყენებენ. ამიტომ ისინი ყოველ ღონეს ხმარობენ, რომ პროდუქცია დარჩეს კონკურენტუნარიანი. ეს შესაძლებელია არსებულ საქონელზე უმნიშვნელო დეტალების დამატებითა და სრულყოფით, რის შედეგადაც პროდუქცია მომხმარებლისათვის უფრო მიმზიდველი ხდება.
4. **დაცემა.** გაყიდვა მკვეთრად მცირდება, მოგება იკლებს. ეს გამოწვეულია სხვადასხვა მიზეზით: იცვლება დემოგრაფიული მდგომარეობა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, იხვეწება და იქმნება ახალი ტექნოლოგიები. **ასეთ ვითარებაში დგება საკითხი:**

- ✓ დატოვონ საქონლის წარმოება უცვლელად;
- ✓ შეცვალონ მარკეტინგული სტრატეგია;
- ✓ მოხსნან საქონელი წარმოებიდან და დაიწყონ ახალი საქონლის წარმოება.

მეწარმემ უნდა განჭვრიტოს მოთხოვნა ახალ საქონელსა და მომსახურებაზე, ოპერატიულად გარდაქმნას საქმიანობა მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნილების შესაბამისად.

2) ფასი

ფასი ვიწრო გაგებით არის ღირებულების ფულადი გამოხატულება, ფართო გაგებით კი ფულის ის რაოდენობა, რომელსაც მომხმარებელი პროდუქტის გამოყენებით მიღებული სარგებლის სანაცვლოდ იხდის.

საქონლის/მომსახურების საბაზრო ფასის განსაზღვრისას გამოიყენება საბაზრო ფასების შესახებ ინფორმაციის ოფიციალური წყაროები, აღმასრულებელი ხელისუფლების შესაბამისი ორგანოების საინფორმაციო ბაზა, საგადასახადო ორგანოებისათვის გადასახადის გადამხდელთა მიერ მიწოდებული ინფორმაცია, აგრეთვე სხვა სარწმუნო ინფორმაცია.

საქონლის/მომსახურების საბაზრო ფასი შეიძლება იყოს საბითუმო და საცალო.

საბითუმო ფასი ნიშნავს, რომ პროდუქცია დიდპარტიობით მიეყიდება საწარმოო ფირმებიდან სავაჭრო ფირმებს შემდგომი გაყიდვისათვის.

საბითუმო ფასი გამოიყენება პროდუქციის ღირებულების ასანაზღაურებლად. იგი შეიცავს ორ ელემენტს: წარმოების თვითღირებულებასა და მოგებას. ნორმალურად მომუშავე საწარმოსათვის ამ ფასმა უნდა უზრუნველყოს წარმოების დანახარჯების ანაზღაურება და მოგების მიღება. როგორც წესი, ეს ფასი შეადგენს საცალო ფასის 60-70%-ს.

საცალო ფასით პროდუქცია წვრილპარტიობით მიეყიდება მოსახლეობას.

საცალო ფასი შედგება საბითუმო ფასისა და საცალო ფირმის ყველა მმართველობითი, სამარკეტინგო და საწარმოო დანახარჯებისაგან და მისი მოგების ჯამისაგან.

საცალო ფასი ზოგიერთ საქონელზე მოიცავს აქციზს. აქციზი ფიქსირებული სიდიდეა და მთლიანად ბიუჯეტში ჩაირიცხება. იგი არის სახელმწიფოს წილი საწარმოს მიერ მიღებულ წმინდა შემოსავალში. სახელმწიფო ცენტრალიზებული წესით განსაზღვრავს იმ საქონლის ნუსხას, რომლის ფასშიც შედის აქციზი. აქციზი ძირითადად წესდება ღვინოზე, არაყზე, თამბაქოზე, საიუველირო ნაწარმზე, ძვირფას თევზეულზე და სხვა.

ფასების პოლიტიკას უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია კომპანიების მარკეტინგულ საქმიანობაში. იგი განსაზღვრავს მის ფინანსურ მდგომარეობას, კონკურენციულ პოზიციასა და მყიდველებთან დამოკიდებულებას.

ფასების ფორმირებისას კომპანიის მიზანია:

- დაგეგმილი მოგების მიღება;
- გაყიდვების მოცულობის გაზრდა;
- ბაზრის გარკვეული სეგმენტის დაკავება;
- საქონლის იმიჯის შექმნა.

ფასწარმოქმნაზე მოქმედებს შიდა და გარე ფაქტორები.

შიდა ფაქტორებია:

- მარკეტინგის მიზნები - კომპანიის გადარჩენა, მიმდინარე მოგების გაზრდა, საბაზრო წილისა და პროდუქციის ხარისხის ზრდა;

- **მარკეტინგის კომპლექსის სტრატეგია** - ფასების დაწესება უნდა შეესაბამებოდეს პროდუქციის ხარისხს, დიზაინს, სადისტრიბუციო და საკომუნიკაციო გადაწყვეტილებებს, ანუ იგი მთლიან კომპლექსში უნდა იქნეს განხილული;
- **დანახარჯები** (მუდმივი, ცვალებადი, საერთო). იგი ფასების ფორმირების მთავარი ელემენტია. კომპანია, რომელიც დანახარჯების დაბალ დონეს უზრუნველყოფს, შეძლებს შედარებით დაბალი ფასის დაწესებას, რაც პროდუქციის რეალიზაციის და მოგების ზრდის საფუძველია;
- **ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები** - ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა გადაწყვიტოს თუ ვინ დააწესებს ფასებს. დიდ ორგანიზაციებში კომპანიის ხელმძღვანელობასთან ერთად ფასების დაწესებაში მონაწილეობას იღებს მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილების მენეჯერები, ასევე ფინანსური და წარმოების მენეჯერებიც. შესაძლებელია ისეთ კომპანიებში, სადაც ფასი ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, უნდა შეიქმნას ცალკე ფასწარმოქმნის განყოფილებები.

გარე ფაქტორებია:

- **ბაზარი და მოთხოვნა** - მაშინ, როცა დანახარჯებით განისაზღვრება ფასების ქვედა დონე, ბაზარი და მოთხოვნა ადგენს მათ ზედა ზღვარს. ის სხვადასხვა ტიპის ბაზარზე განსხვავებულია;
- **კონკურენცია** - აქ იგულისხმება კონკურენტების წარმოების ხარჯების დონე, მეტი ფასები, რეაქციები ფასების ცვლილებებზე. აუცილებელია მუდმივად ხდებოდეს კონკურენტული საქონლის კონტროლი და მომხმარებელთა გამოკითხვა;
- **ეკონომიკა და მთავრობა** - ინფლაცია, მაღალი საპროცენტო განაკვეთები, გადასახადები.

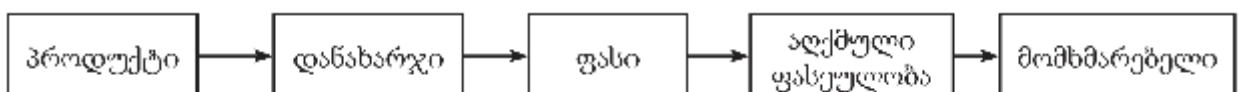
საქონელზე სწორი ფასის დაწესება მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ფირმის წარმატებას. კომპანიები ფასწარმოქმნის შემდეგ მეთოდებს მიმართავენ:

1. **ფასწარმოქმნა თვითღირებულების საფუძველზე** - თვითღირებულებას + დანამატი;
2. **აღქმული ფასეულობის საფუძველზე**. ამოსავალი წერტილია მომხმარებელი და მისი ფასეულობები.

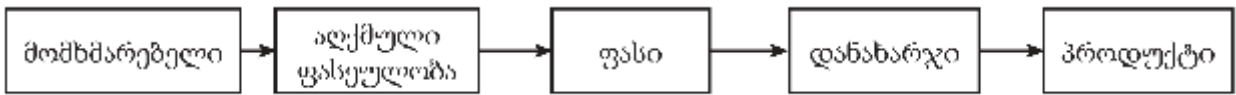
კომპანიები მიმართავენ ასევე ფასების სკალირებას, „არამრგვალი“ ფასების დაწესებასა და ფასდაკლებას.

ფასების სკალირება გულისხმობს საქონლის გაყიდვას ფასების განსაზღვრულ დიაპაზონში. ის ხელს უწყობს საქონლის გაყიდვას და მყიდველს უადვილებს არჩევანს, ზღუდავს რა ალტერნატიული ვარიანტების რაოდენობას.

ფასწარმოქმნა თვითღირებულების საფუძველზე



ფასწარმოქმნა საქონლის ადქმული ფასეულობის საფუძველზე



„არამრგვალი“ ფასების სტრატეგია გულისხმობს ფასების დაწესებას მრგვალ ფასებზე ოდნავ ქვემოთ. მაგალითად, 99; 4,9; 1,9 დოლარი, ევრო და სხვა. ფირმა გამოდის იმ მოსაზრებით, რომ მყიდველი 4,9 დოლარს აღიქვამს უფრო დაბალ ფასად, ვიდრე 5 დოლარს. ეს საშუალებას იძლევა მეტი საქონელი გაიყიდოს და თითოეულ გაყიდულ ერთეულზე მხოლოდ 1 ცენტი დაიკარგება.

ფასდაკლება გულისხმობს ფასების მიხედვით სხვადასხვა შეღავათისა და დათმობის დაწესებას მყიდველისათვის (შეთავაზებული საქონლის გათვალისწინებით). ფასდაკლება შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის.

საბითუმო ფასდათმობას მწარმოებლები იმ მყიდველებს სთავაზობენ, რომლებიც დიდი რაოდენობით საქონელს ყიდულობენ. მათი მომსახურება იაფია - მცირდება საქონლის შენახვის, ტრანსპორტირების, გასაღებისა და მყიდველებთან ანგარიშების გაფორმებასთან დაკავშირებული ხარჯები.

ფასდათმობა ნაღდი ფულის გადახდისათვის. წესდება იმ მყიდველებისათვის, რომლებიც საქონლის საფასურს ნაღდი ფულით ან წინასწარ დადგენილ ვადებში იხდიან. ამ შემთხვევაში ფასდათმობა შეიძლება საქონლის ფასის 2% იყოს.

სეზონური ფასდათმობა. გამყიდველები მყიდველებს სეზონისათვის შეუფერებელ საქონელს მნიშვნელოვანი ფასდაკლებით სთავაზობენ. ეს მათ საშუალებას აძლევს უზრუნველყონ გაყიდვების სტაბილურობა წლის განმავლობაში, შეამცირონ შენახვის ხარჯები და გაზარდონ გაყიდვების მოცულობა.

წამახალისებელი შეღავათი. ასეთი შეღავათებით სარგებლობენ საცალოდ და ბითუმად მოვაჭრეები, რომლებიც მწარმოებლის პროდუქციის გასაღების სტიმულირებას ეწევიან.

3) ადგილი

მწარმოებელი მომხმარებელს პროდუქციას აწვდის გარკვეულ ადგილზე. გზებს, რომლის მეშვეობითაც ხდება მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე საქონლის მოძრაობა, დისტრიბუციის (განაწილების) არხები ეწოდება.

ზოგიერთი არხი მარტივია და მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე მიწოდების მანძილი მოკლეა, ხოლო ზოგიერთს რთული სტრუქტურა აქვს და მრავალი ადამიანისა და ორგანიზაციისგან შედგება.

დადგენილია, რომ საქონლისა და მომსახურების მრავალი დასახელებიდან მომხმარებელი მხოლოდ 10%-ს შეიძენს პირდაპირი დისტრიბუციით, ანუ უშუალოდ მწარმოებლისგან. უმრავლეს შემთხვევაში საქონლის შეძენისას საქმე გვაქვს ბაზრის შუამავლებთან, რომლებიც

გაცილებით ამარტივებენ გარიგების პროცესს. ისინი საქონლის განაწილებას ახდენენ უფრო ეფექტიანად, ეკონომიკურად და რაციონალურად, ვიდრე მწარმოებლები.

საქონლის გაყიდვა ხდება ბითუმად, ანუ მსხვილპარტიობით და საცალოდ.

მებიტუმეებისაგან განსხვავებით, საცალოდ მოვაჭრეები წარმოადგენენ განაწილების ჯაჭვის ძალზე შესამჩნევ ელემენტს.

საცალოდ მოვაჭრეებია: მცირე მაღაზიები, ფასდაკლებით მოვაჭრე მაღაზიები, ჩამოფასებული საქონლის მაღაზიები, სპეციალიზებული მაღაზიები, მინიმარკეტები, სუპერმარკეტები, ჰიპერმარკეტები. არსებობს ასევე „არასტაციონარული“ საცალო ვაჭრობა. მას მიეკუთვნება: ტელემარკეტი, საფოსტო შეკვეთები, სავაჭრო ავტომატები (მინერალური, გამაგრილებელი წყლები და ა.შ.), პირადად გაყიდვა სახლში მიტანით.

4) სტიმულირება/ხელშეწყობა

იგი გულისხმობს მეთოდების ერთობლიობას, რომლებსაც კომპანიები იყენებენ მიზნობრივ ბაზრებთან და ფართო საზოგადოებასთან ურთიერთობისას, რათა მომხმარებელი დაარწმუნონ იყიდოს მათ მიერ მიწოდებული პროდუქცია.

სტიმულირების ძირითადი მიზნებია: მომხმარებელთა ინფორმირება, დარწმუნება და შეხსენება:

- **ინფორმირება** - მყიდველმა უნდა იცოდეს საქონლის არსებობა, სად შეიძლება შეიძინოს, რა ღირს და როგორ გამოიყენოს იგი;
- **დარწმუნება** - მყიდველს სჭირდება მოტივაცია საქონლის არჩევისას, მომხმარებელი უნდა დაარწმუნონ მოცემული პროდუქტის ღირსებაში;
- **შეხსენება საქონლის ყიდვისა და მისი ღირსებების შესახებ** - აძლიერებს სტიმულირებას დამატებითი მოთხოვნის მიმართ.

სტიმულირების მიზნების განხორციელებისათვის მარკეტინგის სპეციალისტები მიმართავენ მარკეტინგის კომუნიკაციებს.

* * *

**საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის
ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:**

1. „მარკეტინგის 4 პი“.
2. პროდუქტი.
3. ფართო მოხმარების პროდუქტი.
4. პროდუქციის ნომენკლატურა და სასაქონლო ასორტიმენტი.
5. მომსახურების მახასიათებლები.
6. პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი.
7. ფასის არსი.
8. საბითუმო ფასი.
9. საცალო ფასი.
10. ფასწარმოქმნაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები.

11. ფასწარმოქმნის მეთოდები.
12. ადგილი.
13. სტიმულირება/ხელშეწყობა.

6.3. მარკეტინგის კომუნიკაციები

ფირმაში გამოიყენება მარკეტინგის შემდეგი კომუნიკაციები:

- რეკლამა;
- გასაღების სტიმულირება;
- უშუალოდ მარკეტინგი;
- მარკეტინგის სამსახურის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება;
- „პაბლიკ რილეიშენზი“ - PR.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერმა მეწარმემ უნდა იზრუნოს საკუთარი პროდუქციის თუ მომსახურების მომხმარებელთა შექმნაზე. ამ საქმეში გადამწყვეტი სიტყვა რეკლამას ეკუთვნის. სწორედ კარგად ორგანიზებულ რეკლამაზეა დამოკიდებული საქონლის ბაზარზე შეღწევა და იქ მყარად დამკვიდრება. ასევე მომხმარებელთა ფულისა და თავისუფალი დროის დაზოგვა სასურველი საქონლის ყოველგვარი ძებნის გარეშე შეძენის გამო.

რეკლამა ლათინური სიტყვაა და შეძახილს, ყვირილს ნიშნავს საქონლის ბაზარზე არსებობის, ხარისხისა და სარგებლობის შესახებ. სხვაგვარად, რეკლამა არის საკუთარი საქონლის ღირსებების მომხმარებლისთვის გაცნობა, მოწონება და მისი ყიდვის მონდომება.

რეკლამა თავის მხრივ იყოფა სასაქონლო და საფირმო რეკლამად.

- **სასაქონლო რეკლამა** არის ინფორმაცია საქონლის სამომხმარებლო და ხარისხობრივი მაჩვენებლების შესახებ. ასეთი რეკლამა ქმნის საქონლის გარკვეულ სახეს და მიმართულია მყიდველისაკენ, რომ მან შეიძინოს ეს საქონელი.
- **საფირმო რეკლამა** არის საწარმოს რეკლამა და ასახავს მისი მოღვაწეობის ღირსებებს. საფირმო რეკლამის მიზანია შექმნას საზოგადოებაში, პოტენციურ კლიენტებში ფირმის იმიჯი, ფირმის სახე, რათა შეუქმნას ნდობა ფირმას და მის მიერ გამოშვებულ პროდუქციას.

რეკლამის გავრცელებისათვის ფირმას შეუძლია გამოიყენოს:

- პრესა (გაზეთები, ჟურნალები, წიგნები, ცნობარები);
- ბეჭდვითი რეკლამა (ფურცლები, პლაკატები, ღია ბარათები და ა.შ.);
- გარე რეკლამა (მსხვილგაბარიტიანი პლაკატები, ელექტროტაბლოები, მორბენალი სტრიქონი და ა.შ.);
- რეკლამა ტრანსპორტზე (შიგნით და გარედან სატრანსპორტო საშუალებებზე, გაჩერებაზე, რკინიგზასა და ავტოსადგურებში და ა.შ.);
- რადიორეკლამა;
- სატელევიზიო რეკლამა.

რეკლამის ცალკე სახეა პრესკონფერენციები, პრეზენტაციები და სხვა.

ყველა ფირმას არა აქვს საშუალება გამოიყენოს რეკლამა, რადგან იგი ძალიან ძვირი ჯდება. ამიტომ ხშირად იყენებენ ე.წ. „საშინაო რეკლამას“, რომლის დროსაც ფირმისა და მისი საქონლის შესახებ ცნობების გავრცელება ხდება საფოსტო სარეკლამო გზავნილების, ფირმის კლიენტების, ნაცნობების, ნათესავებისა და მეგობრების მეშვეობით. თავისი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, ფირმას თვითონ შეუძლია შექმნას სარეკლამო სამსახური ან ისარგებლოს სარეკლამო სააგენტოების მომსახურებით.

რეკლამის ორგანიზებისას გასათვალისწინებელია შემდეგი ძირითადი მოთხოვნები:

- რეკლამა უნდა იყოს ახალი და დროული, ზოგჯერ მოულოდნელი;
- რეკლამა უნდა იტყობინებოდეს საქონლის (მომსახურების) ისეთ თვისებებსა და ნიშნებზე, რომელიც ეფექტს მოახდენს რეკლამის მიმღებზე;
- რეკლამა რეკლამის მიმღების ფსიქოლოგიაზე დადებითად უნდა მოქმედებდეს და არ აღიზიანებდეს მას;
- სწორად უნდა იქნეს შერჩეული რეკლამის სიხშირე, იგი არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი და დამღლევი;
- რეკლამა უნდა სრულდებოდეს ლაკონიურად და პროფესიულ დონეზე;
- რეკლამაში მაქსიმალურად უნდა იყოს გათვალისწინებული ფირმის სტრატეგია და ტაქტიკა.

სარეკლამო ხარჯები დამოკიდებულია საქონლის სახეობასა და ბაზრის ტიპზე. მაგალითად, კოსმეტიკური საშუალებების მწარმოებელი ფირმები, რომლებიც მოქმედებენ მაღალი კონკურენციის ბაზრებზე, რეკლამისათვის შემოსავლების 30%-ს ხარჯავენ მანქანა-დანადგარების მწარმოებელი ფირმები - შემოსავლის 1%-ს, ხოლო მცირე ფირმების უმრავლესობა - შემოსავლების 2-დან 5%-მდე.

აღსანიშნავია, რომ საქონლის გასაღება დამოკიდებულია არა მარტო მის სამომხმარებლო ღირსებებზე, არამედ იმ ფორმაზე, რა ფორმითაც ვაწვდით მას მომხმარებელს. ფორმაში იგულისხმება პროდუქციის დიზაინი: გაფორმება, შეფუთვა, ეტიკეტი და სხვა.

მარკეტოლოგების კვლევის საგანი პროდუქტის შეფუთვის მიმზიდველობის მაჩვენებლებიც არის.

ვიზუალური მიმზიდველობის მაჩვენებლებია:

- ფერთა გამა და ტონალური გადაწყვეტილებები ფირმის რეკლამაში, ლოგოზე, შეფუთვაზე, ეტიკეტზე;
- ინფორმაციული უზრუნველყოფა შეფუთვაზე ან ეტიკეტზე;
- საქონლის შეფუთვის მასალა, ხარისხი და დიზაინი.

პროდუქციის დიზაინი (შეფუთვა) ბევრ მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებს:

- იგი უზრუნველყოფს პროდუქტის შენახვას მისი გამოშვების მომენტიდან გაყიდვამდე;
- ინფორმაციას აწვდის მომხმარებელს პროდუქტის ზომა-წონისა და შემადგენლობის შესახებ;

- პროდუქციას უფრო მიმზიდველს ხდის და ამით ზრდის რეალიზაციის მოცულობას.

გასაღების სტიმულირება მარკეტინგული კომუნიკაციის ისეთი სისტემაა, სადაც საჭიროა დაწვრილებითი ანალიზი მყიდველებზე, გამყიდველებზე, ფირმის მიერ გამოყენებული ზემოქმედების საშუალებებზე.

მყიდველებისადმი მიმართული სტიმულირება იმაში მდგომარეობს, რომ მყიდველი უნდა გავათვითცნობიეროთ საგრძნობი კომერციული მოგების არსში, რომ მას გაუჩნდეს სურვილი სისტემატურად და დიდი ოდენობით შეიძინოს საქონელი. ამისათვის იყენებენ ნიმუშების უფასოდ გავრცელებას, პრემიებს, კონკურსებს, საქონლის დემონსტრირებას და სხვა.

პირდაპირი მარკეტინგის დროს ფირმა უშუალო მონაწილეობას იღებს მისთვის საჭირო ინფორმაციის გავრცელებასა და სხვა აუცილებელ მოქმედებათა განხორციელებაში.

პირდაპირი მარკეტინგი შედარებით ეფექტურია მაშინ, როცა:

- ფირმა პატარაა და მარკეტინგული კომუნიკაციების სრული კომპლექსით მუშაობის ჩატარების შესაძლებლობები რამდენადმე განსაზღვრულია;
- მყიდველები კოცენტრირებულები არიან ერთ ტერიტორიაზე და სხვა.

მარკეტინგის სამსახურის გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს ღია და დახურული.

გადაწყვეტილება ღიაა, როცა ის დაიყვანება კლიენტის ყურადღებამდე. იგი შეიძლება შეეხებოდეს საქონელს, მიზნებს, გასაღების პოლიტიკას და ა.შ.

გადაწყვეტილება დახურულია, როცა ის გარკვეულ დრომდე არ დაიყვანება კლიენტამდე. (მაგ., გადაწყვეტილება ახალი საქონლის გამოშვებაზე, ნაკეთობაზე, ფასის შეცვლაზე, მარკეტინგის სტრატეგიაზე და ა.შ.).

ტერმინი PR (Public Relations) – საზოგადოებასთან ურთიერთობა ასრულებს მენეჯმენტის დამოუკიდებელ ფუნქციას ფირმასა და საზოგადოებას შორის კომუნიკაციის უზრუნველსაყოფად.

PR - არის მმართველობითი ფუნქცია ურთიერთხელსაყრელი ურთიერთობის დამყარებაში და ხელის შეწყობაში ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის. ამ ორგანიზაციის წარმატება და წარუმატებლობა დამოკიდებულია საზოგადოების განწყობასა და შეხედულებაზე.

PR-ი მარკეტინგის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც აქტუალურ როლს ასრულებს მარკეტინგული პრობლემების მოგვარებაში. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურების შექმნით შესაძლებელია ფირმაში გადაიჭრას მნიშვნელოვანი პრობლემები, დაკავშირებული საქონლის ასორტიმენტთან და ხარისხთან, იგი ახდენს პროდუქციის გასაღების სტიმულირებას, ქმნის ნორმალურ ფსიქოლოგიურ კლიმატს.

PR ეხმარება ფირმებს მუშაკთა საქმიანობა წარმართონ შემდეგი მიმართულებით: დაამყარონ ურთიერთობა მთელ საზოგადოებასთან, სამთავრობო ორგანიზაციებთან, ადგილობრივ საზოგადოებრივ ჯგუფებთან, მიმწოდებლებთან, საფინანსო დაწესებულებებთან, მომხმარებლებთან, კონკურენტებთან, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან, მაკრო და მიკროგარემოს ფაქტორებთან, პროდუქციის გამსაღებლებთან.

ჩამოთვლილი მიმართულებები ერთი მიზნით ერთიანდება, შეიქმნება ორგანიზაციასა და საზოგადოებას ან ცალკეულ ჯგუფებს შორის ურთიერთგაგება და საქმიანი ატმოსფერო, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციისა და საზოგადოების ინტერესების შეხამებას.

PR-ის მთავარი ამოცანაა ფირმის იმიჯის შექმნა და შენარჩუნება. ამისათვის გამოიყენება:

- პროპაგანდა, მედიის გამოხმაურება;
- ფირმის ხელმძღვანელთან ინტერვიუს ორგანიზება;
- პრესკონფერენცია;
- საფირმო ლიტერატურის გამოცემა;
- გამოფენებში ან ბაზრობებზე მონაწილეობა;
- ფირმის სტილი.

PR - ფირმის ქვედანაყოფია, იგი ორგანიზაციული სტრუქტურის ძლიერი შემადგენელი ნაწილია. განსაკუთრებით აქტიურ გავლენას ახდენს საწარმოს მიერ საქონლის გასაღების პოლიტიკაში.

PR-ის სპეციალისტები, ფაქტობრივად, წარმოადგენენ შუამავლებს წარმოდგენილ ორგანიზაციასა და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებს შორის, რომელთაგანაც ორგანიზაციას აქვს საქმე. ამიტომ პიარ-მენეჯერს პასუხისმგებლობა ეკისრება როგორც იმ ორგანიზაციის წინაშე, რომლის სახელითაც მოქმედებს, ასევე საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების წინაშე.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ფირმაში გამოიყენებადი მარკეტინგის კომუნიკაციები.
2. რეკლამა.
3. სარეკლამო ხარჯები.
4. გასაღების სტიმულირება.
5. პირდაპირი მარკეტინგი.
6. საზოგადოებასთან ურთიერთობა - PR.

6.4. ბაზრის შესაძლებლობების ანალიზი

მარკეტინგულ ღონისძიებათა სისტემაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მომენტს ბაზრის გამოკვლევა, კონკურენციის დროული და სწორი შეფასება წარმოადგენს. ფირმის საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი გულისხმობს ფირმის მიზნებისა და რესურსების თანაფარდობის შესწავლას, რაც, პირველ რიგში, ახალი ბაზრების გამოვლენის შესაძლებლობაში გამოიხატება.

სიტყვა ბაზარი სპარსული წარმოშობისაა და ნიშნავს ადგილს, სადაც საქონლის ყიდვა და გაყიდვა ხორციელდება. ბაზარი არის მიწოდებისა და მოთხოვნის დამაკავშირებელი - შუალედური რგოლი.

არსებობს ბაზრის სამი ძირითადი სახე:

1. **საქონლისა და მომსახურების ბაზარი**, რისთვისაც აუცილებელია სასაქონლო ბირჟების, საბითუმო და საცალო ვაჭრობის მარკეტინგული ორგანიზაციების შექმნა და ფუნქციონირება;
2. **წარმოების ფაქტორთა ბაზარი**, რომელიც გულისხმობს ისეთი ფაქტორების ყიდვა-გაყიდვას, როგორცაა: მიწა, შრომა და კაპიტალი. **მიწის ფაქტორში იგულისხმება** არა მხოლოდ უშუალოდ მიწა, არამედ მიწის წიაღი და ნედლეული, რომელიც მიიღება მიწის ზედაპირიდან. **შრომის ფაქტორი განიხილება**, როგორც ფირმის ყველა მუშაკის მიერ გაწეული მომსახურება. ამ ფაქტორის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია შრომის ბირჟა, სადაც უშუალოდ ხდება სხვადასხვა სახის სამუშაო ძალაზე მოთხოვნისა და მიწოდების ფორმირება. **კაპიტალი მოიცავს** წარმოების საშუალებებს, შენობებს, ნაგებობებს, დაზგებს, მოწყობილობასა და ფულად სახსრებს.
3. **საფინანსო ბაზარი, ანუ ფულადი ბაზარი** - ეს არის ბაზარი, რომელიც ასახავს ფინანსურ სახსრებზე (ფულზე, ობლიგაციებზე, აქციებზე) მოთხოვნასა და მიწოდებას. საფინანსო ბაზარი გულისხმობს საფონდო, სავალუტო ბირჟების ფუნქციონირებას.

სამივე ბაზარი ორგანულ ურთიერთობაში იმყოფება და ერთმანეთზე ზემოქმედებს.

ბაზარზე პროდუქციის წარმატებით გატანისათვის საჭიროა გავიაროთ შემდეგი სისტემა:

ბაზრის სეგმენტაცია → მიზნობრივი სეგმენტის არჩევა → საქონლის ბაზარზე პოზიციონირება.

ბაზრის სეგმენტაცია ხდება სხვადასხვა კრიტერიუმით:

- **ეკონომიკური დანიშნულების მიხედვით შეიძლება იყოს:** სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურების ბაზარი; სანედლეულო ბაზარი, სამრეწველო დანიშნულების საქონლის ბაზარი, შრომის ბაზარი, ფასიანი ქაღალდების ბაზარი, მეორადი ნედლეულის ბაზარი და ა.შ.;
- **გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით** - ადგილობრივი ბაზარი, ეროვნული ბაზარი, მსოფლიო ბაზარი;
- **დარგობრივი ნიშნის მიხედვით** - საავტომობილო ბაზარი, ნავთობის ბაზარი, ღვინის ბაზარი, კომპიუტერული ბაზარი და ა.შ.;
- **კონკურენციის დონის მიხედვით** - მონოპოლისტური ბაზარი, ოლიგოპოლიური ბაზარი, თავისუფალი ბაზარი, შერეული ბაზარი;
- **გაყიდვის ხასიათის მიხედვით** - საბითუმო ბაზარი, საცალო ბაზარი;
- **დემოგრაფიული პრინციპით სეგმენტაცია** გულისხმობს მოსახლეობის დაყოფას შემდეგი ნიშნებით: სქესი, ასაკი, ოჯახის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი, შემოსავლების დონე, საქმიანობის სახეობა, განათლება, რელიგია, რასა, ეროვნება და ა.შ.;
- **ფსიქოლოგიური პრინციპით სეგმენტაცია** გულისხმობს ბაზრის დაყოფას შემდეგი შესაძლო ნიშნებით: ცხოვრების წესი, პიროვნების ტიპი, საზოგადოებრივი მდგომარეობა და ა.შ.;
- **სეგმენტაცია ქცევის პრინციპით.** ამ შემთხვევაში ბაზარი იყოფა შემდეგი ნიშნებით: ცოდნა, შეხედულება, საქონლის გამოყენების ხასიათი, რეაქცია პროდუქციაზე და ა.შ.

საბაზრო სეგმენტი უნდა იყოს:

- გაზომვადი;
- მარტივად საკომუნიკაციო და მისაწვდომი;
- რეალური და მდგრადი;
- სარგებლის მომტანი.

საქონლის ბაზარზე პოზიციონირება გულისხმობს მომხმარებლის ცნობიერებაში მის განსაკუთრებულ, სხვებისგან განსხვავებული პოზიციის უზრუნველყოფას. ეს კი მიიღწევა პროდუქტისათვის შესაბამისი სლოგანის (დევიზის) შემუშავებით. მეწარმე რამდენიმე სიტყვით ახდენს სასარგებლო თვისებების აღწერას, იმის მტკიცებას, თუ რატომ უნდა შეიძინოს მაინცდამაინც ეს პროდუქტი მომხმარებელმა.

მარკეტინგული გამოკვლევის მიზანია განსაზღვროს, თუ რა ტევადობა შეიძლება გააჩნდეს ბაზარს. ბაზრის ტევადობა ნიშნავს საქონლის გასაღების შესაძლებლობას, იმას, თუ რა რაოდენობისა და ფასის საქონლის რეალიზაციის შესაძლებლობას იძლევა იგი.

ბაზრის ტევადობასთან დაკავშირებით მარკეტინგმა უნდა გამოავლინოს მისი განმსაზღვრელი პირობები - მოთხოვნა და მიწოდება, მისი არსებობის წყაროები - სასაქონლო წარმოება და მოსახლეობის ფულადი შემოსავალი. ასევე ბაზრის ტევადობის განმსაზღვრელი ფაქტორები - ფასების დონე, მოსახლეობის საქონლით უზრუნველყოფის დონე, მოსახლეობის რიცხოვნობა, შემადგენლობა, ბუნებრივ - კლიმატური პირობები.

ბაზრის ტევადობაზე განსაკუთრებით მოქმედებს ფულის მიგრაცია. მისი მოზიდვა ქვეყნის გარედან ხელს უწყობს ბაზრის ტევადობის გაფართოებას, ხოლო მისი გატანა ქვეყნის გარეთ, საგრძნობლად უშლის ხელს ბაზრის ტევადობის გაფართოებას.

მეწარმისათვის ასევე აუცილებელია ბაზრის კონიუნქტურის შესწავლა. ბაზრის კონიუნქტურა არის საქონლის რეალიზაციის კონკრეტული პირობები, რაც განისაზღვრება მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობით ყოველ მოცემულ მომენტში. კონიუნქტურის მდგომარეობას ბაზარზე ახასიათებს შემდეგი მაჩვენებლები: საქონლის მარაგის დონე საბითუმო და საცალო ვაჭრობაში, ფასების დონე და თანაფარდობა, მოსახლეობის ფულადი დანაზოგებისა და საცალო საქონელბრუნვის შეფარდება და სხვა.

კონიუნქტურის ცვლილებებს ბაზარზე იწვევს სტიქიური მოვლენები, საქონლის მოძველება, მისი დეფიციტურობა, მოსახლეობის ფულადი ანაბრების ზრდა ბანკებში და სხვ. ბაზრის კონიუნქტურის შესწავლა ფირმას შესაძლებლობას აძლევს გააფართოოს, შეამციროს ან შეწყვიტოს წარმოება. ყოველივე ეს ბაზრის საქონლით მომარაგების ან მოთხოვნის უკეთ დაკმაყოფილების გარანტიებს ქმნის.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის
ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ბაზრის არსი და ძირითადი სახეები.
2. ბაზრის სეგმენტაცია.
3. საქონლის ბაზარზე პოზიციონირება.
4. ბაზრის კონიუნქტურა.

თავი 7. პარტნიორული სახელშეკრულებო ურთიერთობები

7.1. ხელშეკრულების ცნება და კლასიფიკაცია

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამეურნეო აქტივობის ნებისმიერი სახე დაკავშირებულია პარტნიორებთან, პოტენციურ მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, მრავალრიცხოვან ორგანიზაციებთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ ტრანსპორტით, ნედლეულით, მასალებით, სხვადასხვა სახის პროდუქციით, კომერციული მომსახურებით და ა. შ.

ნებისმიერი საქმიანი ურთიერთობის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული სამეურნეო ურთიერთობის სტრატეგიისა და ტაქტიკის სწორად არჩევაზე, კონკრეტული საკითხების გადაწყვეტის წინასწარი მომზადების ხარისხზე, რომელიც შესაძლებელია შემდგომში ხელსაყრელი საქმიანი კონტაქტების დამყარების საფუძველი გახდეს. აუცილებელია საიმედო და პერსპექტიული საქმიანი პარტნიორების მოძებნა, რაშიც გადამწყვეტ როლს თამაშობს პარტნიორის რეპუტაცია. იგი იქმნება საქმიან პარტნიორებთან მრავალრიცხოვანი კონტაქტის შედეგად. ხშირად დამზებელი შეცდომა, მოუფიქრებელი მოქმედება ცუდ შთაბეჭდილებას და შესაბამისად უარყოფით რეპუტაციას ქმნის, რომლის შეცვლა ძალიან ძნელია.

სამეურნეო აქტივობის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული სიტუაციის სწორად შეფასებაზე, საქმიან პარტნიორთა ფინანსურ მდგომარეობაზე, მათ ტრადიციებზე, ხელშეკრულების მონაწილეთა ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, ასევე საქმიან ურთიერთობაში ჩართულ სპეციალისტთა საერთო მომზადებაზე.

საქმიანი ურთიერთობა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით: სატელეფონო დიალოგი, საქმიანი წერილები, მემორანდუმები, მოლაპარაკებები ცალკეულ წარმომადგენლებთან ან დელეგაციებთან, კონფერენციები, გამოფენები. კონკრეტულმა სიტუაციებმა და საქმიანი პარტნიორების სპეციფიკამ შეიძლება არსებითად შეცვალოს სამეურნეო ურთიერთობათა სტრატეგია და ტაქტიკა.

საქმიან ურთიერთობათა საბოლოო მიზანია ამა თუ იმ სფეროში ერთობლივი საქმიანობა. ამ მიზნის მიღწევა მოითხოვს ურთიერთობათა პროცესში პარტნიორთა შორის წამოჭრილ წინააღმდეგობათა დაძლევას.

ამიტომ საქმიანი ურთიერთობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს მოლაპარაკებების გამართვის ხელოვნება, საქმიან პარტნიორთა ფსიქოლოგიური და ეროვნული თავისებურებების სწორად შეფასება, დარწმუნებისა და პროპაგანდის გამოყენების პრინციპების ცოდნა.

მოლაპარაკება - ესაა ურთიერთკავშირი ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღწევის მიზნით. იგი საზოგადოებრივი პროცესის შემადგენელი ნაწილია, რამდენადაც ამას მოითხოვს ბაზარი, მრავალპარტიულობა პოლიტიკაში, პლურალიზმი საზოგადოებრივ ცხოვრებაში.

მოლაპარაკების მიზანი - ინტერესთა დაკმაყოფილებაა. მოლაპარაკების მონაწილეებს თავისი ინტერესები გააჩნიათ. თითოეულმა მხარემ უნდა ახსნას თავისი ინტერესების მნიშვნელობა. გაგება არ ნიშნავს შეთანხმებას. მოლაპარაკების შედეგად მიღწეულ უნდა იქნეს გონივრული

შეთანხმება, რამდენადაც მოლაპარაკების ძირითადი დანიშნულებაა თანამშრომლობა და კომპრომისის მიღწევა.

საკითხთა კომპლექსი, რომელიც მოლაპარაკებისას უნდა გადაწყდეს, მოითხოვს სპეციალისტთა მომზადების შესაბამის დონეს, იგი სწრაფად უნდა ერკვეოდეს სიტუაციაში და შესაძლებლობების მიხედვით უნდა შეძლოს უშეცდომო ორიენტირება, გამორიცხოს შეცდომების გამეორება.

მოლაპარაკების შემდეგ მეწარმე პარტნიორულ კავშირებს ამყარებს მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან. პარტნიორული ურთიერთობები გულისხმობს განსაზღვრული უფლებებისა და მოვალეობების განხორციელებას, რომელსაც მეწარმე სთავაზობს თავის პარტნიორს მასთან თანამშრომლობის დასამყარებლად. უფლებები და მოვალეობები მტკიცდება ხელშეკრულებით, რომელსაც ხელს აწერს მეწარმე და მისი პარტნიორი.

ხელშეკრულება არის ვალდებულებებით განმტკიცებული მხარეთა შეთანხმება, კომპრომისი, რომლითაც თითოეული მხარე იმედოვნებს იმ ეფექტის მიღებას, რაც გარიგების საფუძველია.

ხელშეკრულება (კონტრაქტი, შეთანხმება) - პარტნიორული კავშირების განმტკიცების (უფრო ხშირად წერილობითი, დოკუმენტური) ფორმაა. ხელშეკრულებაში ფიქსირდება ხელშეკრულების საგანი, პარტნიორთა უფლებები და მოვალეობები, ასევე საჯარიმო სანქციები ხელშეკრულების დარღვევისას.

განასხვავებენ სადამფუძნებლო და სამეწარმეო ხელშეკრულებას.

სადამფუძნებლო ხელშეკრულება წერილობითი დოკუმენტია, რომელიც ადასტურებს ფიზიკური ან იურიდიული პირის მიერ ახალი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი სტრუქტურის დაარსებას რაიმე კონკრეტული იდეის სარეალიზაციოდ.

ბიზნეს-სუბიექტის პირველ და ძირითად ხელშეკრულებას წარმოადგენს მისი წესდება. მასში მოცემულია ფირმის სახელწოდება, ადგილმდებარეობა, საქმიანობის საგანი, ძირითადი კაპიტალის ოდენობა, აქციების ნომინალური ღირებულება (თუ არის ასეთი) ან თითოეული პარტნიორის წილი, მოგების განაწილების წესი და ა.შ.

წესდებაში შეიტანება ასევე მართვის ორგანოების მდგომარეობა - სამმართველო, სამეთვალყურეო საბჭო, აქციონერთა კრება; მიეთითება თანამდებობის პირი, რომელსაც უფლება აქვს მინდობილობის გარეშე, წესდების საფუძველზე წარმოადგინოს ფირმა. ფირმის წესდების ხელმომწერ პირს ეწოდება დამფუძნებელი ან თანადამფუძნებელი.

წესდების პროექტის მომზადებაზე მუშაობს ფირმის შექმნის საინიციატივო ჯგუფის ერთი ან რამდენიმე პირი. ფირმის ბალანსზე არსებული მატერიალური და ფულადი სახსრები შეადგენს საწესდებო ფონდს. იგი შეიძლება შეივსოს სხვადასხვა წყაროებით მიღებული მოგების ნაწილის კაპიტალიზაციით (ე.ი. ძირითად კაპიტალში, წარმოებაში ჩადებული), შემოწირულობის, საჩუქრების და ა.შ. ამის შესახებ წესდებაში აუცილებლად უნდა გაკეთდეს შესაბამისი აღნიშვნა. ყველა დამფუძნებლის მიერ ხელმოწერილი, ზოგ შემთხვევაში კი ნოტარიულად დამოწმებული (დამფუძნებლები ხელს აწერენ წესდებას ნოტარიუსის თანდასწრებით) წესდება ექვემდებარება სახელმწიფო რეგისტრაციას, რაც ნიშნავს ფირმის გამოყოფას იურიდიული პირის სტატუსით.

სამეწარმეო ხელშეკრულება - ესაა მხარეთა ურთიერთობა სამეწარმეო პროცესის განხორციელების მიზნით. იგი არ გულისხმობს ხელშეკრულების დამდებ მხარეთა გაერთიანებას ერთიან ორგანიზაციულ-სამართლებრივ სტრუქტურაში.

ნებისმიერი ხელშეკრულება შედგება პრეამბულის, ძირითადი და დასკვნითი ნაწილისაგან.

პრეამბულა არის ხელშეკრულების შესავალი. მასში მოცემულია ხელშეკრულების დასახელება (ყიდვა-გაყიდვის, ბარტერის და ა.შ.), ხელშეკრულების დადების თარიღი, ხელშეკრულების დამდებ მხარეთა დასახელება. ისინი შეიძლება იყვნენ როგორც იურიდიული, ისე ფიზიკური პირები.

ხელშეკრულების ძირითადი ნაწილი იყოფა სპეციფიკურ და საერთო პირობებად.

სპეციფიკურს მიეკუთვნება ის პირობები, რომელიც მხოლოდ მოცემული გარიგებისთვისაა დამახასიათებელი. სხვა გარიგებისათვის იგი გამოუსადეგარია (მაგალითად, საქონლის ფასი 42 ლარია. იგივე საქონელი სხვა ხელშეკრულებით შეიძლება სულ სხვა ფასის იყოს).

ხელშეკრულების სპეციფიკურ პირობებს მიეკუთვნება:

- ხელშეკრულების საგანი ან საქონლის რაოდენობა;
- საქონლის ხარისხი;
- საქონლის ფასი;
- ფასდაკლება და ფასნამატი (თუ ის გამოიყენება);
- მიწოდების საბაზრო პირობები;
- გადახდის ფორმა;
- მიწოდების ვადები ან ვალდებულებების შესრულების ვადები;
- საქონლის მარკირება, შეფუთვა.
- საქონლის ჩაბარება, მიღება ან მასზე საკუთრების უფლების გადაცემა;
- მხარეთა პასუხისმგებლობა;
- აკრძალვები (მაგ., საქონლის მესამე პირზე გაყიდვის აკრძალვა, თუ ამით დაინტერესებულია გამყიდველი).

სწორედ სპეციფიკური პირობები არის პარტნიორთა მოლაპარაკებისას მსჯელობის საგანი. მხარეთა მოლაპარაკების შედეგად ხდება ხელშეკრულების დადება.

ხელშეკრულების საერთო პირობები - საერთოა ყველა ხელშეკრულებისათვის, მიუხედავად მისი შინაარსისა. ესენია: საარბიტრაჟო შესწორებები და ფორსმაჟორი.

ხელშეკრულების დასკვნით ნაწილში მოცემულია:

- მხარეთა იურიდიული მისამართები;
- ყველა დანართი, რომელიც ხელშეკრულების განუყოფელი ნაწილია;
- მხარეთა ხელმოწერა;
- ხელშეკრულების დადების ადგილისა და თარიღის მითითება (თუ ეს პრეამბულაში არ გაკეთდა).

მთლიანად ხელშეკრულების სტრუქტურა შემდეგნაირად გამოიყურება:

პრეამბულა	
ხელშეკრულების ძირითადი ნაწილი	სპეციფიკური პირობები
	საერთო პირობები
ხელშეკრულების დასკვნითი ნაწილი	

მეწარმე თავის სამეურნეო პრაქტიკაში სხვადასხვა ტიპის ხელშეკრულებას დებს, რის შესაბამისადაც მას სხვადასხვა უფლება და მოვალეობა გააჩნია. მხარეთა უფლებები და მოვალეობები ძირითადად დამოკიდებულია ხელშეკრულების საგანზე. საგანი კი შეიძლება იყოს ყიდვა-გაყიდვა, კოოპერაცია, არენდა, შუამავლობა და ა.შ. მეწარმე უნდა იცნობდეს ხელშეკრულების ტიპურ ფორმებს, რომლებიც მან შეიძლება გარიგების დადების საფუძვლად გამოიყენოს.

ხშირ შემთხვევაში გამოყოფენ ხელშეკრულების შემდეგ ტიპებს:

- სადამფუძნებლო ხელშეკრულება;
- ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება;
- ლიზინგის ხელშეკრულება;
- ხელშეკრულება კოოპერაციაზე;
- ხელშეკრულება კონსორციუმის შექმნაზე;
- სააგენტო ხელშეკრულება;
- საქონლის მთლიანი გაყიდვის ხელშეკრულება;
- ხელშეკრულება ფრაჩაიზინგზე;
- ხელშეკრულება ფაქტორინგზე;
- შენახვის ხელშეკრულება;
- ერთობლივი საწარმოს შექმნის ხელშეკრულება;
- საპროექტო დაფინანსების ხელშეკრულება და ა. შ.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ხელშეკრულების ცნება და კლასიფიკაცია.
2. მოლაპარაკების ჩატარების ხელოვნება.
3. სადამფუძნებლო და სამეწარმეო ხელშეკრულება.
4. ხელშეკრულების სტრუქტურა.
5. ხელშეკრულების ტიპები.

7.2. მეწარმის მომზადება ხელშეკრულების დასადავად

ხელშეკრულებაზე ხელმოწერისას მეწარმემ ყურადღება უნდა გაამახვილოს შემდეგ მომენტებზე: პარტნიორთან მოლაპარაკების მსვლელობის პროცესში „ფსიქოლოგიური თანხლების“ განსაზღვრაზე; ასევე ხელშეკრულების თითოეული პირობიდან კონკრეტულის გამოვლენაზე (გარიგების სიტუაციის და მიზნის ანალიზის საფუძველზე).

„ფსიქოლოგიურ თანხლებაში“ იგულისხმება მოლაპარაკების პროცესში კომპრომისზე წასვლის ან პირიქით, მტკიცე პოზიციაზე დადგომის მზადყოფნა. პარტნიორთან მოლაპარაკების პროცესში „ფსიქოლოგიური თანხლების“ განსაზღვრისას მეწარმე გამოდის ფირმის სტრატეგიისათვის გარიგების მნიშვნელობიდან. მაგალითად, თუ გარიგება ფირმის სტრატეგიის გასაღებია, მეწარმე, რასაკვირველია, შეეცდება შექმნას კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური გარემო პარტნიორთან მოლაპარაკების პროცესში, მაშინაც კი, თუ ეს დამატებით ხარჯებს საჭიროებს. მეწარმე ცდილობს „არ გაუშვას“ პარტნიორი, ნებისმიერ შემთხვევაში დაამყაროს მასთან საქმიანი კონტაქტი.

მოლაპარაკების პროცესში მეწარმე, უწინარეს ყოვლისა, განსაზღვრავს მისთვის მისაღებ ფასს. იგი გამოყოფს მაქსიმალურ, მინიმალურ და ობიექტურ ფასს. მეწარმე მოლაპარაკებას იწყებს მაქსიმალური ფასით, მაგრამ მასზე დაყრდნობა არ შეიძლება. მინიმალური ფასი კი ფასის ზღვრული მაჩვენებელია, რომლის შემცირებას მეწარმე მოლაპარაკების პროცესში არ დაუშვებს. თუმცა, ხანდახან შეიძლება შეიქმნას სიტუაცია, როცა მეწარმე მიდის მოგების გარეშე ფასის დაწესებაზე ან ფასი ნაკლებია წარმოების დანახარჯებზე, თუ ის ცდილობს „მიიჯაჭვოს“ პარტნიორი ან ჩამოიტოვოს კონკურენტი.

უფრო რთულია ობიექტური ფასის განსაზღვრა. მეწარმე ადგენს საკონკურენციო ბარათს, სადაც იგი ადარებს კონკურენტებისა და თავისი საქონლის მახასიათებლებს, ანალიზებს და აწესებს შესაძლო ფასს. საკონკურენციო ბარათი მზადდება თვით მეწარმისათვის, მისი დემონსტრირება პარტნიორისათვის აუცილებელი არაა, იგი მეწარმეს სჭირდება მოლაპარაკების პროცესში ობიექტური არგუმენტების მოსაშველიებლად. საკონკურენციო ბარათს იყენებენ ასევე საქონლის რეკლამისას.

ხელშეკრულებაში ხშირად ჩადებულია მიწოდების საბაზისო პირობები. არსებობს მიწოდების საბაზისო პირობების საერთაშორისო სტანდარტები. კერძოდ:

1. საქონლის მიწოდება დაუყოვნებლივ. საზღვარგარეთული სტანდარტებით დაუყოვნებლივ მიწოდება გულისხმობს საქონლის მიწოდებას ხელშეკრულების დადების მომენტიდან 3-დან 14 დღის განმავლობაში;
2. მიწოდების ვადა - არაუგვიანეს მოცემული თარიღისა;
3. შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ზუსტი კალენდარული რიცხვი. საზღვარგარეთ ასეთი ფორმულირების შემთხვევაში საქონელი მიწოდება დათქმულ დღეს, მაგრამ ეძლევა მიწოდების შეღავათიანი ვადა 2 დღე.

ძალზე საინტერესოა ის, რომ იაპონიაში გამოიყენება არა მხოლოდ ზუსტი კალენდარული დღის, არამედ მიწოდების ზუსტი დროის ფორმულირება. შეღავათი ამ შემთხვევაში მხოლოდ 30 წუთია.

ხელშეკრულების ფორმირებისას ასევე გამოიყენება სპეციფიკური პირობები:

- საქონელი მიეწოდება მოსავლის აღების შემდეგ;
- საქონელი მიეწოდება ნავიგაციის გახსნისას.

იმპორტული საქონლის მიწოდების ვალდებულება შესრულებულად ითვლება, როცა საქონლის საავტომობილო ტრანსპორტირებისას ავტომობილი გადაკვეთს სახელმწიფო საზღვარს, ხოლო სარკინიგზო მიწოდებისას - უცხოეთიდან მოცემული ქვეყნის (საქართველოს) სარკინიგზო გზაზე საქონლის მიღების თარიღიდან. თუ საქონელი მიეწოდება საჰაერო გზით - საქართველოს აეროპორტის შემოსასვლელში საქონლის მიღების თარიღიდან. საზღვაო ან სამდინარო გადაზიდვისას ტვირთიანი ხომალდის შემოსვლის თარიღიდან საქართველოს ნებისმიერ პორტში.

ასეთი ფორმულირებები აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული ხელშეკრულების ტექსტში ყოველგვარი გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად.

საქართველოში მიწოდების საბაზისო პირობების საერთაშორისო სტანდარტები ჯერჯერობით იშვიათად გამოიყენება. ეს განსაკუთრებით შეეხება შიდა ბაზარს. ხშირ შემთხვევაში ხელშეკრულებაში მითითებულია ბუნდოვანი ფორმულირებები, კერძოდ:

1. საქონლის მიწოდების პირობები - თვითგადატანა (ეს ნიშნავს, რომ საქონლის ტრანსპორტირების ხარჯები ეკისრება მყიდველს);
2. საქონლის მიწოდების ადგილი - ქ. თბილისი (ეს ნიშნავს, რომ საქონლის ტრანსპორტირების ხარჯები ეკისრება გამყიდველს).

ჩვენში ტრანსპორტირების პერიოდში საქონლის დაზღვევის შესახებ არც ერთ ფორმულირებაში არაფერია აღნიშნული, რაც ყოველად დაუშვებელია.

ხელშეკრულების დადების ერთ-ერთი საინტერესო ფორმაა „ოფერტა“ (ლათინური - გთავაზობთ).

ხელშეკრულების დადების ინციატორი მხარე ამზადებს მეორე მხარისათვის წინადადებებს, რომელსაც უწოდებენ ხელშეკრულების პროექტს, ანუ შეთავაზებას. ამგვარად, შეთავაზება არის არა ყველა ხელშეკრულების პროექტი, არამედ ის პროექტი, რომელსაც ხელს აწერს ერთი მხარე. თუ მეორე მხარემ ხელი მოაწერა და გააგზავნა პროექტი მეწარმის მისამართზე, ეს ნიშნავს, რომ მათ შორის დაიდო ხელშეკრულება.

მეწარმემ შეიძლება წინადადებები გაუგზავნოს არა მხოლოდ ერთ პირს, არამედ რამდენიმეს ერთდროულად, რათა ვინმე მაინც დაინტერესდეს მისი წინადადებით.

ამასთან დაკავშირებით განასხვავებენ მყარ და თავისუფალ შეთავაზებას. მყარი შეთავაზება გაიგზავნება ერთ მისამართზე და გადაიქცევა ხელშეკრულებად, თუ:

- იგი ხელმოწერილია მეორე მხარის (მყიდველის) მიერ;
- ის გაგზავნილია უკან შემომთავაზებლის მისამართით;
- უკვე მიიღო შემომთავაზებელმა.

მხოლოდ ამ სამი პირობის დაცვის შემდეგ შეთავაზება გადაიქცევა ხელშეკრულებად.

საქმიანი ურთიერთობის პროცესში მეწარმეს საქმე აქვს სხვადასხვა ქვეყნისა და კულტურის წარმომადგენლებთან. მსოფლიოში უკვე თანდათან ყალიბდება საქმიანი კონტრაქტების

განსაზღვრული სტანდარტი, მაგრამ მაინც არის განსხვავება წარმომადგენელთა დამოუკიდებლობის, გულახდილობის, პასუხისმგებლობის ასპექტით. სტილთა განსხვავება განსაზღვრება არა მარტო ეროვნული თავისებურებებით, არამედ სახელმწიფოების ტრადიციებით.

სხვადასხვა ქვეყნის ფირმები და მათი წარმომადგენლები უკიდურესად სხვადასხვაგვარი არიან, რომლებსაც მოკლედ დავახასიათებთ.

ამერიკელებს ახასიათებთ ამა თუ იმ საკითხის თითოეული დეტალის დაწვრილებით განხილვა. ისინი გამოირჩევიან ენერგიულობით, გულღიანობით, მოლაპარაკების წარმართვის პროცესში არაოფიციალური მანერით. მათი პოზიცია ხშირად შეუპოვარი და აგრესიულიც კია. ამერიკული დელეგაციის პროფესიონალიზმი მაღალია. სხვა ქვეყნების წარმომადგენლებისაგან განსხვავებით, ისინი დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს. მათ უყვართ პაკეტური წინადადების შემოთავაზება, რომლებიც სხვადასხვა საკითხს აერთიანებს. ამერიკელები დამაჯერებლად მიისწრაფიან მიზნის მისაღწევად და არ ერიდებიან ვაჭრობასაც.

ფრანგები გაურბიან ოფიციალურ მოლაპარაკებას „ერთი ერთზე“. დიდ ყურადღებას უთმობენ ამა თუ იმ პრობლემის წინასწარ განხილვას. მოლაპარაკების პროცესში ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას და არსებითად ცვლიან ქმედებას იმის მიხედვით, თუ ვისთან აწარმოებენ მოლაპარაკებას. შედარებით თავისუფალნი არიან საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებაში. აუცილებლად ითვალისწინებენ ხელმძღვანელთა ინსტრუქციებს. აღსანიშნავია ისიც, რომ მოლაპარაკების ოფიციალურ ენად იყენებენ ფრანგულს.

გერმანელები მონაწილეობას იღებენ იმ მოლაპარაკებაში, რომელშიც, მათი აზრით, მიიღებენ ოპტიმალურ გადაწყვეტილებას. ისინი გულდასმით შეიმუშავებენ თავიანთ პოზიციას და საკითხს განიხილავენ არა ერთბაშად, არამედ თანმიმდევრობით.

ინგლისელები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ მოლაპარაკების მომზადებას. ისინი თვლიან, რომ საუკეთესო გადაწყვეტილება მოლაპარაკების პროცესში მიიღება. გამოირჩევიან მოქნილობით და პოზიტიურად რეაგირებენ საპირისპირო მხარის ინიციატივაზე.

ჩინელებისათვის დამახასიათებელია მოლაპარაკების ცალკეული ეტაპების მკვეთრი გამოჯგუნა. საწყის სტადიაზე დიდ ყურადღებას აქცევენ პარტნიორის გარეგნულ სახესა და ქცევას. საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებენ სახლში. ჩინური დელეგაციის პოზიცია ჩვეულებრივ დახურულია, ისინი უცდიან პარტნიორის აზრსა და წინადადებებს. დათმობაზე მიდიან მოლაპარაკების ბოლოს, როცა საბოლოოდ შეაფასებენ საპირისპირო მხარის შესაძლებლობებს. აღსანიშნავია, რომ ძალზე მოხერხებულად იყენებენ პარტნიორის მიერ დაშვებულ შეცდომებს. ამასთან, ძალიან დიდ ყურადღებას აქცევენ მიღწეული ხელშეკრულებების შესრულებას.

იაპონელები დათმობაზე მიდიან იმ შემთხვევაში, როცა პარტნიორიც ამასვე აკეთებს. მათთან მოლაპარაკებისას მუქარა ნაკლებ ეფექტურია. ოფიციალური მოლაპარაკებისას თავს არიდებენ განხილვასა და პოზიციათა შეხლა-შემოხლას, გაურბიან მრავალმხრივ მოლაპარაკებას. არაოფიციალური შეხვედრის დროს ცდილობენ პრობლემის დაწვრილებით განხილვას, დიდ ყურადღებას უთმობენ პარტნიორებთან პირადი ურთიერთობის

განმტკიცებას. მათ ტაქტიკაში არ შედის სერიოზული ცვლილებები, საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებას დიდ დროს ანდომებენ. მოლაპარაკების წარმართვის იაპონური სტილისათვის დამახასიათებელია დიდი სიზუსტე და ვალდებულებების შესრულება. ისინი ძირითადად ჯგუფურად, გუნდურად მუშაობენ. ყურადღებით უსმენენ თანამოსაუბრეს მაშინაც კი, როცა მათ აზრს არ ეთანხმებიან, რაც ასე უჩვეულოა ევროპელებისათვის.

განვითარებადი ქვეყნების წარმომადგენლები, რომლებმაც დამოუკიდებლობა ახლახან მიიღეს, მოლაპარაკების მეტად რთულ ობიექტს წარმოადგენენ. ეკონომიკური საქმიანობის, სუსტად განვითარებული ვაჭრობის ჩვევების გამო მათ არასრულფასოვნების კომპლექსი ჩამოუყალიბდათ. ისინი ფიქრობენ, რომ მოლაპარაკების პროცესში მათ არაფრად ჩააგდებენ, შელახავენ მათ ინტერესებს.

მოლაპარაკების მსვლელობისას კონფლიქტებისა და სირთულეების მიზეზს ხშირად რაღაც წვრილმანი წარმოადგენს, რომელსაც მეორე მხარე არავითარ მნიშვნელობას არ ანიჭებს.

უცხოელი სპეციალისტების აზრით, **რუსეთის წარმომადგენლები** საქმიან პოტენციალს ფლობენ. თუმცა მათ ხელს უშლის გამოცდილების უქონლობა. ხშირად ყურადღებას აქცევენ საერთო „ლოზუნგურ“ საკითხებს და არა იმას, თუ რა შეიძლება რეალურად გაკეთდეს. პარტნიორული კავშირების კულტურა ძალზე დაბალია. სიტყვაზე მათი ნდობა საშიშზე საშიშია. არ წუხან თავიანთ საქმიან ავტორიტეტზე, იმიჯზე. ხშირად გარიგება იშლება იმის გამო, რომ ვიღაცამ დაპირებული არ შეასრულა, ან ვიღაცა სწორად არ მოიქცა. ხშირ შემთხვევაში ადგილი აქვს თაღლითობასაც.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ყოველმა მეწარმემ უნდა გაითავისოს სახელშეკრულებო ურთიერთობათა კულტურის აუცილებლობა. მართალია, სახელშეკრულებო სამართალი საქართველოში ჯერ კიდევ დამუშავების სტადიაშია, მაგრამ სახელშეკრულებო ურთიერთობათა კულტურა - ადამიანის საერთო კულტურის შედეგია, ხოლო მისი კულტურა გარემო პირობებით ფორმირდება.

ეკონომიკური კავშირების გართულება, საზოგადოების ეკონომიკური სტრუქტურა მეწარმეს აუცილებლად მიიყვანს „თამაშის წესების“ დაცვის აუცილებლობამდე. ხელშეკრულების მომზადება, მათი შინაარსისა და პირობების ფორმულირება, საერთოდ ხელშეკრულების ტიპური ფორმები და მათი შერჩევა ყველამ უნდა იცოდეს, ვინც სამეწარმეო საქმიანობას ეწევა. თუმცა ხელშეკრულების დადების პრაქტიკა გულისხმობს არა მხოლოდ თვით ხელშეკრულების ტექსტის მომზადების ტექნიკის დაუფლებას, არამედ ყოველი პარტნიორი უნდა ფლობდეს საქმიანი ურთიერთობის ფსიქოლოგიის საფუძვლებს, საკუთარი ქმედებისა და ურთიერთობის ეთიკას.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. საყურადღებო მომენტები ხელშეკრულებაზე ხელმოწერისას.
2. ფასისა და სხვა პირობების განსაზღვრა ხელშეკრულების დადებისას.
3. ოფერტა.
4. საქმიანი ურთიერთობები უცხოელებთან.

თავი 8. ბიზნეს-გეგმების არსი, დანიშნულება და შედგენის ორგანიზაცია

8.1. ფირმის ორიენტირი და სტრატეგია

წარმატებული სამეწარმეო საქმიანობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ბიზნესის გენერალური მიზნის, ანუ სტრატეგიის დასაბუთებულ განსაზღვრას.

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვაოთ ორიენტირი და სტრატეგია. ორიენტირი წარმოადგენს მიზანს, რომლის მისაღწევად იბრძვის ფირმა, ხოლო სტრატეგია არის მიზნის მიღწევის საშუალება.

ბიზნესის დაწყება ინფორმაციას, ნედლეულს, კაპიტალს, შრომას, დროს და მრავალი სამუშაოს შესრულებას მოითხოვს. უნდა გადაიჭრას შემდეგი ამოცანები:

- ორგანიზაციის ფორმირება;
- ბაზარზე იმიჯის შექმნა;
- პროდუქციის განაწილების არხების შერჩევა;
- პროდუქციის რეალიზაცია;
- მომხმარებლისათვის პროდუქციის მიწოდებასთან დაკავშირებული სხვა დეტალები.

საქმიანობის დაწყებამდე საჭიროა მოსაგვარებელი საქმეების განაწილება და თანმიმდევრობის დადგენა, ბიზნესის მიზნისა და მისი მიღწევის საუკეთესო გზების განსაზღვრა. სწორედ ეს არის საქმიანობის დაგეგმვა. იგი კომპანიას საშუალებას აძლევს საკუთარი მიზნები მოქმედებად აქციოს ან ავტორს იდეის არარეალურობა დაანახოს.

განასხვავებენ სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ მიზნებს.

- **სტრატეგიული მიზნები** ითვალისწინებს კომპანიის მასშტაბური პრობლემების გადაჭრას;
- **ტაქტიკური მიზნები** კერძო ხასიათის ამოცანებია, რომელთა გადაჭრა აუცილებელია სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად;
- **ოპერატიული მიზნები** მოიცავს მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტას ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისათვის.

მათ შესაბამისად მუშავდება სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები. სტრატეგიულ გეგმას უმაღლესი დონის მენეჯერები ამუშავებენ და ორიდან ხუთ წლამდე პერიოდს მოიცავს, ტაქტიკური გეგმები მუშავდება საშუალო დონის მენეჯერების მიერ და ერთიდან სამ წლამდე პერიოდს მოიცავს, ხოლო ოპერატიული გეგმები დაბალი დონის მენეჯერთა ყოველწლიური სამუშაო გეგმაა.

გეგმების შედგენა კომპანიაში მრავალი ქვედანაყოფის ურთიერთთანამშრომლობით ხორციელდება, რადგან გეგმები თავისი სტრუქტურით მრავალმხრივია და კომპანიის წინაშე არსებული უმთავრესი პრობლემების გადაჭრას ითვალისწინებს.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა კომპანიის განვითარების სტრატეგიულ დაგეგმვას. გრძელვადიანი დაგეგმვისაგან განსხვავებით, რომელიც პროგნოზირების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით სახავს მომავალ მიზნებს, სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს არა

მარტო მომავალ გადაწყვეტილებებს, არამედ ითვალისწინებს დღეს მიღებული გადაწყვეტილებების მომავალსაც.

ფირმის სტრატეგია შეიძლება იყოს:

1. ბაზრის წილის გადიდება უკვე გამოშვებული პროდუქციის ხარჯზე;
2. ბაზრის გაფართოება გამოსაშვები პროდუქციის ნომენკლატურის გადიდებით;
3. ახალ ბაზარზე, მათ შორის საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა;
4. წარმოების დანახარჯების შემცირება და ა.შ.

შესაძლებელია სხვა სტრატეგიების არსებობაც.

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის სტრატეგია განუწყვეტლივ იცვლება, რამდენადაც მცირდება პროდუქციის (მომსახურების) სასიცოცხლო ციკლი და იზრდება ინოვაციების როლი.

თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია პრინციპულად ახალი პროდუქტებით, ასევე ახალი ტექნოლოგიებით დამზადებული ტრადიციული საქონლით, მოხდა ბუნებრივი მასალების ხელოვნურით ჩანაცვლება. ზოგიერთ საქონელზე მოთხოვნილების ზრდა შემცირდა მათი დამზადების ტექნოლოგიის სრულყოფისა და შენახვის მეთოდების გაუმჯობესების შედეგად. ამდენად, მეტად მნიშვნელოვანია ბაზარზე შეღწევის, მისი გაფართოების ან შენარჩუნების სტრატეგია.

ბიზნეს-გეგმის შემუშავებამდე მიზანშეწონილია ზოგიერთი წინასწარი გამოკვლევის ჩატარება შემდეგი საკითხების გასარკვევად:

- შეუძლია თუ არა ხალხს შეიძინოს შეთავაზებული საქონელი ან მომსახურება;
- ვინ არიან კონკურენტები, რამდენად ძლიერები არიან ისინი;
- რა შენობება - ნაგებობები და დანადგარებია საჭირო;
- რა რაოდენობის ფინანსური რესურსებია საჭირო;
- რა პირობებით შეიძლება კრედიტის აღება (ვადები, საპროცენტო განაკვეთი);
- შესაძლებელია თუ არა სუბსიდიის, გრანტის ან სხვა დახმარების მიღება.

ასეთი წინასწარი გამოკვლევა მეწარმეს საშუალებას აძლევს, პროგნოზი გაუკეთოს იდეის რეალურ განხორციელებადობას და სასურველი პასუხის მიღების შემთხვევაში გასწიოს ბიზნეს - გეგმის შემუშავების შრომატევადი სამუშაო.

კარგი გეგმა ხელს უწყობს სწორ მოქმედებას. იგი უნდა იყოს მიზანმიმართული, ამგვარად, დაგეგმვა წარმოადგენს საქმიანობის ოპტიმიზაციის აუცილებელ პირობას. საქმიანობის ოპტიმიზაციაზე კი დიდად არის დამოკიდებული წარმატება თუ წარუმატებლობა ბიზნესში.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული მიზნები და გეგმები.
2. ფირმის სტრატეგია.
3. წინასწარი გამოკვლევის ჩატარება ბიზნეს-გეგმის შემუშავებამდე.

8.2. ბიზნეს-გეგმა: არსი, სტრუქტურა, შედგენის ორგანიზაცია

ნებისმიერი საქმიანობა იდებით იწყება. იდეის რეალიზებისათვის საჭიროა სათანადო საქმიანი ორგანიზაციის შექმნა. შესაბამისი ორგანიზაციის შექმნამდე აუცილებელია ახალი ბიზნესის დეტალური დაგეგმვა, ანუ ბიზნეს-გეგმის შემუშავება. იგი საჭიროა საწარმოს საქმიანობის მიზნისა და ფინანსური მდგომარეობის გასაცნობად და მთავარი პირობაა კრედიტის მისაღებად. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს ინფორმაციის წყაროს მომავალი ინვესტირებისა და სხვა დაინტერესებულ პირებისათვის.

ბიზნეს-გეგმა დაფინანსების მოთხოვნის, ე. ი. ფულადი სახსრების „მოპოვების“ გარდა კიდევ ორ ფუნქციას ასრულებს:

1. იგი გამოყენებულ უნდა იქნეს ბიზნესის დაწყების კონცეფციის შესამუშავებლად, ე. ი. ბიზნესის სტრატეგია მუშავდება პირველ რიგში „ქალაქში“, რათა მეწარმე დაზღვეულ იქნეს შეცდომებისაგან;
2. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომლის დახმარებითაც მეწარმემ შეიძლება შეაფასოს ფირმის საქმიანობის ფაქტობრივი შედეგები განსაზღვრულ პერიოდში. მაგალითად, ბიზნეს-გეგმის საფინანსო განყოფილება გამოიყენება საწარმოო საქმიანობის ბიუჯეტის შედგენის საფუძველად. უნდა გაკონტროლდეს რამდენად ზუსტად იცავს მას ფირმა. გარკვეული დროის შემდეგ ბიზნეს-გეგმით შეიძლება მოახდინონ შედარება, რა მაჩვენებლებში აქვს ფირმას გადახრა მისგან და არის თუ არა ეს გადახრა სასურველი. ასევე განისაზღვრება როგორ განვითარდეს ბიზნესი მომავალში.

ბიზნეს-გეგმა საწარმოს ისტორიული მონაცემებისა და ფინანსური მდგომარეობის შეფასების საფუძველზე გვაძლევს ფირმის მიზნისა და მისი მიღწევის საშუალებების პროექტს. იგი ეხმარება ფირმას განჭვრიტოს საქმის ზრდის პერსპექტივები, შეაფასოს საკუთარი საქმიანობის პროგრესი. ამავე დროს, იგი ხშირად ერთადერთი წერილობითი დოკუმენტია ინვესტორისაგან დაფინანსების მოთხოვნისათვის. ამდენად, უნდა წარმოადგინოს ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები, უნდა იყოს კონკრეტული და გასაგები.

ბიზნეს-გეგმა უნდა შედგეს:

- ბიზნესის დაწყებისა და ახალი ფირმების შექმნის წინ;
- ფირმათა გაერთიანებისას;
- საგარეო სესხების გამოყოფის დროს საქმიანობის დასაფინანსებლად;
- კრიტიკულ მომენტებში (მაგალითად, საკუთრების ფორმის ან საქმიანობის პროფილის შეცვლის, ახალ ბაზარზე გასვლის, დიდი ინვესტიციების მიღებისა და მოდერნიზაციის შემთხვევებში).

ბიზნეს-გეგმის შედგენა

რისთვის არის საჭირო ბიზნეს-გეგმა?

- ბიზნეს-გეგმის შედგენა დაგეხმარებათ წინასწარ განსაზღვროთ თქვენი სამოქმედო გეგმა ბიზნესის განხორციელებისთვის;
- ბიზნეს-გეგმა მოიცავს ბიზნესის დაწყებისთვის საჭირო იმ მიმართულებებსა და პრიორიტეტებს, რომლებიც მიღწევადი უნდა იყოს მომდევნო 3-5 წლის განმავლობაში;
- ბიზნეს-გეგმის შექმნით საშუალება გეძლევათ ობიექტურად და კრიტიკულად შეხედოთ თქვენს ბიზნესს;
- მიმდინარე ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს სამოქმედო ინსტრუმენტს, რომელიც გეხმარებათ მართოთ ბიზნესი და უზრუნველყოთ მისი წარმატება;
- ბიზნეს-გეგმის მეშვეობით შესაძლებელია თქვენი იდეების წარმოჩენა, მათი სისრულეში მოყვანა და დაფინანსების შესაძლებლობების გაზრდა.

როგორი უნდა იყოს ბიზნეს-გეგმა?

ბიზნეს - გეგმა (სამეწარმეო საქმიანობის გეგმა), ძირითადად, მოიცავს ბაზრის კვლევასა და ანალიზს, კონკურენტების პოზიციებს ბაზარზე და პოტენციურ მომხმარებლებს, საწარმოო პროცესს, ბაზრის ათვისებას, მარკეტინგულ სტრატეგიასა და პროდუქციის/მომსახურების გასაღების გეგმას, ინფორმაციას ბიზნესის მმართველი გუნდის შესახებ, ინვესტიციების მოზიდვის გზებს, ფინანსურ გეგმას.

ბიზნეს-გეგმა უნდა იყოს მოკლე, ლაკონური და იოლად აღქმადი. ტექსტი შეიძლება ილუსტრირებული იყოს გრაფიკული მასალითა და დიაგრამებით.

ბიზნეს - გეგმა შეიძლება გავყოთ სამ ძირითად ნაწილად. იგი უნდა შეიცავდეს რეზიუმეს, ძირითად ტექსტს და ფინანსურ გეგმას ფინანსურ ცხრილებთან ერთად.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს რეზიუმეს. რეზიუმეს პირველივე გვერდზე უნდა მოხდეს ბიზნეს-გეგმის ლაკონური აღწერა. რეზიუმე მოცულობით სამ გვერდზე ნაკლები უნდა იყოს და უნდა ასახავდეს ბიზნეს-გეგმის იმ ძირითად საკითხებს, რომელიც განაპირობებს თქვენი ბიზნესის წარმატებას.

მნიშვნელოვანია, განსაზღვროთ პარტნიორისა და ინვესტორის როლი (საჭიროების შემთხვევაში) და ასევე - რას სთავაზობთ თქვენ მას. შეთავაზება უნდა იყოს მიმზიდველი. მკაფიოდ მიუთითეთ, თუ რაში მდგომარეობს ინვესტორის სარგებელი. გახსოვდეთ, რომ ინვესტორის მოზიდვაში თქვენ გაცილებით მეტად ხართ დაინტერესებული, ვიდრე ინვესტორი თქვენში.

ბიზნეს-გეგმაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ფინანსების დაგეგმვაა. ინვესტიციების მოზიდვისა და ფინანსური შესაძლებლობების სწორი შეფასება მნიშვნელოვნად განაპირობებს რისკების შემცირებას და არსებული რესურსების ფარგლებში მაქსიმალური შედეგის მიღწევას.

ბიზნეს-გეგმა უნდა პასუხობდეს მთავარ კითხვას: რამდენად ეფექტიანია თქვენი პროექტი, რა დანახარჯებთან არის დაკავშირებული, რა რისკებს შეიცავს და როგორ აისახება ისინი ფინანსურ შედეგებზე.

როგორია ბიზნეს-გეგმის ზოგადი სტრუქტურა?

არ არსებობს ბიზნეს-გეგმის შედგენის სტანდარტული ფორმატი. სხვადასხვა სიტუაციაში ბიზნეს-გეგმა შეიძლება სხვადასხვანაირად აიგოს. ამავე დროს, არსებობს რამდენიმე ელემენტი, რომლებსაც პრაქტიკულად ყველა ბიზნეს-გეგმა შეიცავს. ესენია:

1. რეზიუმე;
2. კომპანიის აღწერა;
3. ბაზრის ანალიზი;
4. კონკურენტები და მათი პოზიციები ბაზარზე;
5. პროდუქციის/მომსახურების აღწერა;
6. საწარმოო ციკლი;
7. მარკეტინგული სტრატეგია;
8. მენეჯმენტი და პერსონალი;
9. ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი;
10. ფინანსური გეგმა/პროექტის ბიუჯეტი;
11. დანართები.

ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის განხილვა

1. რეზიუმე

რეზიუმე წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმის მოკლე მიმოხილვას. რეზიუმე პირობითად შეიძლება ორ ნაწილად დაიყოს: შესავალი და პროექტის მოკლე აღწერა.

შესავალი მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- პროექტის დასახელება;
- კომპანიის სახელწოდება და მისი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა;
- კომპანიის მფლობელები;
- კომპანიის კოორდინატები;
- პროექტის მომზადების თარიღი.

პროექტის მოკლე აღწერა

ეს ნაწილი მოკლედ, ანოტირებულად წარმოადგენს თქვენს ბიზნეს-გეგმას და ამდენად,

ბიზნეს-გეგმის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია. როგორც წესი, მოკლე აღწერა იწერება სულ ბოლოს, როდესაც დაასრულებთ ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობას, რადგან იგი აჯამებს მთელ ბიზნეს-გეგმას და შესაბამისად, თავიდანვე აწვდის მკითხველს მოკლე ინფორმაციას:

- ინფორმაცია კომპანიის შესახებ;
- მმართველი პერსონალი: რაოდენობა, კვალიფიკაცია, მონაწილეობა საწარმოს კაპიტალში (არსებობის შემთხვევაში);
- პროდუქციის ან სერვისის აღწერილობა, მისი განსაკუთრებულობა ან/და კონკურენტუნარიანობა;
- ბაზრის მოკლე აღწერა - ბაზრის პოტენციური თქვენი პროდუქციის ან სერვისისთვის;
- პროექტის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები, მოსალოდნელი მომგებიანობა;
- საჭირო ინვესტიციები, დაფინანსების სავარაუდო წყაროები;
- საქმიანობისთვის საჭირო ლიცენზიები, ნებართვები;
- მოსალოდნელი რისკები და რისკებისგან დაზღვევა;
- 3 ან 5 - წლიანი ფინანსური პროგნოზის მოკლე აღწერა, განსაკუთრებით გაყიდვებსა და მოგება/ზარალზე.

2. კომპანიის აღწერა

ამ ნაწილში უნდა აისახოს კომპანიის ისტორია, მისია, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნები. კომპანიის მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული და გაზომვადი.

გეგმის ეს ნაწილი უნდა განსაზღვრავდეს მმართველი გუნდის წამყვან წევრებს, მოკლედ აღწერდეს მათ პასუხისმგებლობას და იძლეოდეს ინფორმაციას მათი გამოცდილებისა და მიღწევების შესახებ. პროექტში ჩართული პირების გამოცდილებისა და მიღწევების უფრო დაწვრილებითი აღწერა (რეზიუმე, CV) საჭიროა გაკეთდეს ცალკე, ბიზნეს-გეგმის დანართის სახით.

3. ბაზრის ანალიზი, კონკურენტები

ბიზნეს-საქმიანობის დაწყებამდე აუცილებლად უნდა შევისწავლოთ ბაზარი. მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ ბაზარი, რომელშიც შედის კომპანია, საკმარისად დიდია ან ვითარდება და აქვს პოტენციური თქვენ მიერ შეთავაზებული პროდუქციის/მომსახურების მისაღებად. როგორია ბაზარზე არსებული პროდუქციის/მომსახურების მოთხოვნის დინამიკა. ასევე, მნიშვნელოვანია, ზუსტად განვსაზღვროთ, თუ ვინ იქნება თქვენი პროდუქციის/მომსახურების მომხმარებელი და მომხმარებლის რა სეგმენტზეა (მომხმარებლის შემოსავლები) გათვლილი. ასევე, მნიშვნელოვანია, სწორად განვსაზღვროთ კონკურენტები.

კონკურენტები უნდა შევავსოთ შემდეგი მიმართულებით:

- პოტენციური კონკურენტების რაოდენობა;
- კონკურენტების პროდუქციისა თუ მომსახურების ხარისხი და ფასი;
- კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- კონკურენტების რეპუტაცია;
- ბაზრის რა მოცულობა უკავიათ კონკურენტებს;
- როგორ უწევენ რეალიზაციას საკუთარ პროდუქციას;
- რამდენად ეფექტიანები არიან.

ამდენად, შეადარეთ თქვენი პროდუქტი ან სერვისი კონკურენტებისას. რით ან როგორ გამოირჩევა ის მათგან? რა გახდის მას უფრო წარმატებულს?

4. პროდუქციის/მომსახურების აღწერა

ამ ნაწილში უნდა ჩანდეს, თუ რა სახის პროდუქციისა თუ მომსახურების შეთავაზებას აპირებთ ბაზრისთვის. აღწერეთ თქვენი პროდუქციის ძირითადი მახასიათებლები, შეთავაზებული საქონლის უპირატესობა კონკურენტების საქონელთან შედარებით. მნიშვნელოვანია, ხაზი გაუსვათ თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების უნიკალურობას, როგორცაა ახალი ტექნოლოგია, საქონლის ხარისხი, ან რომელიმე სხვა ღირსებები, რომლებიც მყიდველის მოთხოვნილებას დააკმაყოფილებს.

ამ ნაწილში წარმოდგენილ უნდა იქნეს შემდეგი ინფორმაცია:

- პროდუქციის/მომსახურების დასახელება, დანიშნულება და გამოყენების სფერო;
- პროდუქციის/მომსახურების მოკლე აღწერა და ძირითადი მახასიათებლები;
- პროდუქციის/მომსახურების ფასი და ხარისხი;
- ბაზარზე წარმოდგენილი ანალოგიური პროდუქციის ფასი და ხარისხი;
- ხარისხის სერტიფიკატი (არსებობის შემთხვევაში);
- პროდუქციის/მომსახურების ეკოლოგიურობა და უსაფრთხოება;
- პროდუქციის/მომსახურების მიწოდების პირობები, შეფუთვა.

კარგი იქნება, თუ დანართის სახით წარმოდგენილი იქნება სურათები, ნახატები, პროდუქციის/მომსახურების აღწერა.

5. საწარმოო ციკლი

საწარმოო გეგმაში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი სახის ინფორმაცია: წარმოების მოცულობა - ეს ნაწილი ძალიან მნიშვნელოვანია. უმეტესად, პროდუქციის წარმოების მოცულობა თანდათანობით იზრდება. ეჭვს ბადებს ისეთი ბიზნეს-გეგმა, რომელშიც სრული საწარმოო სიმძლავრე პირველივე დღეს მიიღწევა. წარმოების მოცულობა უნდა ვიანგარიშოთ საწარმოო სიმძლავრიდან და მოთხოვნიდან გამომდინარე. საწარმოო პროცესი მოიცავს წარმოების ციკლის სრულ ჯაჭვს, პროდუქციის წარმოებიდან მის რეალიზაციამდე.

6. მარკეტინგული გეგმა

ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში, რაც შეიძლება სრულად და დეტალურად უნდა წარმოაჩინოთ კომპანიის მარკეტინგული გეგმა და სტრატეგია. იგი დაგეხმარებათ, დაადგინოთ, თუ რა საჭიროება და მოთხოვნილება აქვთ მყიდველებს, რა სახის პროდუქტი/მომსახურება უნდა შესთავაზოთ მათ, რა ფასი უნდა დაადოთ თქვენს პროდუქტს/მომსახურებას, როგორ უნდა მიაწოდოთ პროდუქტი/მომსახურება მყიდველს, როგორ აცნობებთ მათ თქვენი პროდუქტის/მომსახურების შეთავაზებას.

მარკეტინგული გეგმა, როგორც წესი, ერთი წლის პერიოდით დგება, თუმცა, შეიძლება გათვლილი იყოს უფრო დიდ პერიოდზე.

მარკეტინგული გეგმის შინაარსი	
ნაწილი	მიზანი
შესავალი	შესავალი წარმოადგენს გეგმის მთავარი მიზნებისა და რეკომენდაციების მოკლე შეჯამებას.
არსებული მარკეტინგული მდგომარეობის ანალიზი	აღწერს კომპანიის მიზნობრივ ბაზარს და ბაზარზე მის პოზიციას, მათ შორის ინფორმაციას ბაზრის, პროდუქციის, კონკურენციისა და დისტრიბუციის შესახებ. ეს ნაწილი შედგება შემდეგი კომპონენტებისგან: <ul style="list-style-type: none"> • ბაზრის აღწერა - განსაზღვრავს ბაზარს და მის ძირითად სეგმენტებს, შემდეგ მიმოიხილავს მყიდველის საჭიროებებს, რაც მოქმედებს შესყიდვებზე; • პროდუქტის მიმოხილვა - ფასდება პროდუქტების გაყიდვა, ფასები და მთლიანი მოგება; • კონკურენცია - განსაზღვრავს ძირითად კონკურენტებს, აფასებს ბაზარზე მათ პოზიციას და პროდუქტის ხარისხს; • დისტრიბუცია - აფასებს გაყიდვის ტენდენციებს.
საფრთხეებისა და შესაძლებლობების ანალიზი	ამ ნაწილში ანალიზი უკეთდება იმ ძირითად საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს, რომლებსაც შესაძლოა კომპანია წააწყდეს. ეს ეხმარება ხელმძღვანელობას გაითვალისწინოს მნიშვნელოვანი დადებითი და უარყოფითი ფაქტორები.
მიზნები და ამოცანები	გეგმის თანახმად, უნდა მოხდეს კომპანიის მიზნების ჩამოყალიბება და მათი მიღწევისთვის საჭირო ძირითადი საკითხების განხილვა. მაგალითად, თუ კომპანიამ მიზნად დაისახა მიაღწიოს 2%-იან საბაზრო წილს, გეგმის ეს ნაწილი განიხილავს, თუ როგორ უნდა მიაღწიოს ამ მიზანს.
მარკეტინგული სტრატეგია	მარკეტინგული სტრატეგიის საშუალებით კომპანია მომგებიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას იმედოვნებს. ამ პროცესის საშუალებით იგი იღებს გადაწყვეტილებას, რომელ მყიდველს მოემსახუროს და რა შესთავაზოს მათ.
სამოქმედო პროგრამა	განმარტავს მარკეტინგული სტრატეგიის სპეციალურ სამოქმედო პროგრამად ჩამოყალიბებას, რომელიც, თავის მხრივ, შემდეგ კითხვებზე გვაძლევს პასუხს: რა გაკეთდება? როდის გაკეთდება? ვინ არის პასუხისმგებელი შესრულებაზე? რა ღირებულება ექნება მას?
ბიუჯეტი	ამ ნაწილში ხდება მარკეტინგული ბიუჯეტის დეტალური მიმოხილვა, რაც დაგეგმილი მოგება-ზარალის უწყისს მოიცავს. იგი გვიჩვენებს სავარაუდო წლიურ შემოსავალს (გაყიდული ერთეულების მოსალოდნელ რაოდენობას და მათ საშუალო ფასს) და სავარაუდო ხარჯებს (წარმოება, დისტრიბუცია და მარკეტინგი). სხვაობა სავარაუდო შემოსავალსა და სავარაუდო ხარჯებს შორის არის დაგეგმილი მოგება.
კონტროლი	უნდა შემუშავდეს კონტროლის სისტემა, რომლის საშუალებით წარმართება მიღწეული შედეგების მონიტორინგი. იგი დაეხმარება ხელმძღვანელობას, მიმოიხილოს დასახული გეგმების განხორციელების შედეგები და აღმოაჩინოს ხელის შემშლელი ფაქტორები.

7. მენეჯმენტი და პერსონალი

ამ ნაწილში აღწერილ უნდა იქნეს საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა:

- მმართველი გუნდის წევრები და მათი ძირითადი ფუნქციები;
- პერსონალის რაოდენობა;
- დანახარჯები შრომის ანაზღაურებაზე;
- თანამშრომელთა წახალისებისა და პრემირების სისტემა.

8. ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი (SWOT ანალიზი)

ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელოვანი კომპონენტია SWOT ანალიზი, რაც დაგეხმარებათ სწორად შეაფასოთ თქვენი კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, განსაზღვროთ საწარმოს შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საფრთხეები (SWOT ანალიზი - ინგლისური აბრევიატურა: SWOT (Strengths - უპირატესობები, Weaknesses - სისუსტეები, Opportunities – შესაძლებლობები, Threats - საფრთხეები).

ძლიერი და სუსტი მხარეები განპირობებულია საწარმოს შიდა ფაქტორებით, ხოლო გარე ფაქტორები წარმოშობს შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს.

SWOT ანალიზი დაგეხმარებათ, გაიგოთ ბიზნეს-გარემოში არსებული ხელის შემშლელი ფაქტორები და შესაძლებლობები, როგორცაა საბაზრო ცვლილება, კონკურენცია, სახელმწიფო პოლიტიკა და გარემოში მიმდინარე სხვა ცვლილებები.

ძლიერი მხარეები

ძლიერი მხარეები მოიცავს თქვენი ბიზნესის უპირატესობებს. ასეთი შეიძლება იყოს: კვალიფიციური თანამშრომლები, გარკვეული ფინანსური რესურსი, ხელსაყრელი ადგილმდებარეობა და ა.შ.

სუსტი მხარეები

სუსტი მხარეები მოიცავს თქვენი ბიზნესის სისუსტეებს. ასეთი შეიძლება იყოს: თანამშრომელთა არასაკმარისი კვალიფიკაცია; წარმოების მაღალი დანახარჯები; არახელსაყრელი ადგილმდებარეობა და ა.შ. მნიშვნელოვანია, რომ სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებისთანავე მოახდინოთ მათი აღმოფხვრა ან მინიმუმამდე დაყვანა/შემცირება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შესაძლებელია, ხელის შემშლელი ფაქტორი აღმოჩნდეს თქვენი საწარმოს შემდგომი გაფართოებისთვის. შესაძლებელია სუსტი მხარეების უპირატესობად გადაქცევა.

შესაძლებლობები

შესაძლებლობებში მოიაზრება ახალი მომხმარებლები, ახალი ბაზრები, ყველასაგან განსხვავებული მომსახურების შექმნა/ინოვაციები.

საფრთხეები

საფრთხეებში იდენტიფიცირებულია ისეთი ფაქტორები, რომელთაც შესაძლოა თქვენს ბიზნესზე უარყოფითი გავლენა იქონიოს. საფრთხეები თქვენი კომპანიისათვის შესაძლებელია იყოს თქვენი კონკურენტის ქმედებები ან ბიზნესთან დაკავშირებული ხშირი

საკანონმდებლო ცვლილებები. საფრთხეებში, ასევე, მოიაზრება პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორები.

SWOT ანალიზის ნიმუში

(განსაზღვრეთ კრიტერიუმები საკუთარი SWOT მდგომარეობის მიხედვით)

კრიტერიუმები	S (ძლიერი)	W (სუსტი)
<ul style="list-style-type: none"> • აკრედიტაცია, კვალიფიკაცია, სერტიფიკაცია • ბიზნესის მართვის უნარები, გამოცდილება და ცოდნა • ბიზნესის ღირებულება • ფულადი სახსრების მოძრაობა და ფინანსური ეფექტი • კონკურენტული უპირატესობა • ინოვაციური საშუალებები • ადგილმდებარეობა და გეოგრაფიული საკითხები • ლიდერული უნარ-ჩვევები • მარკეტინგი • ფასი • ხარისხის კონტროლი • რეპუტაცია • რესურსები • დროის მართვა 		
	O(შესაძლებლობა)	T (საფრთხე)
<ul style="list-style-type: none"> • კონკურენტები • ეკონომიკური ფაქტორები • პოლიტიკური ფაქტორები • გარემო ფაქტორები • სოციალური ფაქტორები • საერთაშორისო ფაქტორები • ექსპორტ-იმპორტი • ინფორმაცია და კვლევა • IT უნარები • საკანონმდებლო გარემო • საბაზრო მოთხოვნა • ბაზრის განვითარება • ახალი ბაზრები • ახალი პროდუქციის განვითარება • ახალი ტექნოლოგიები/მომსახურება • თანამშრომლობა/ბიზნეს-პარტნიორობა/კონტრაქტები • დისტრიბუცია/ლოჯისტიკა • კლიმატური პირობები 		

9. ფინანსური გეგმა/პროექტის ბიუჯეტი

ბიზნეს-გეგმის მთავარი ნაწილი უნდა შეიცავდეს ფინანსური პროგნოზების მოკლე აღწერას, მათი დეტალური გადმოცემა კი უნდა მოხდეს დანართში. აქ უნდა ასახოთ საწარმოს მოგებაზე გავლის ვადები, გაყიდვებისა და მოგების ზრდის ტემპები.

ფინანსური პროგნოზების დანართში საჭიროა დეტალურად აისახოს საბალანსო ანგარიში, ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი 3-5-წლიან პერსპექტივაში (პირველი წლის განმავლობაში ყოველთვიური, მომდევნო წლებში კი ყოველკვარტალური განაწილებით). ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ თქვენი ფინანსური გათვლები გამყარებული იყოს ბაზრის კვლევის მონაცემებით და მასზე დამყარებული რეალისტური პროგნოზებით. თუ თქვენ არ გაქვთ ფინანსური ანგარიშგების შედგენისა და წარდგენის ჩვევები, უმჯობესია მიმართოთ სპეციალისტს.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია პროდუქციის/მომსახურების თვითღირებულება და ფასი - აქ აღწერილ უნდა იქნეს, თუ როგორ განსაზღვრავთ ფასს თქვენ პროდუქციაზე/მომსახურებაზე.

ფასის განსაზღვრა:

1. თვითღირებულების განსაზღვრა: ჯამდება ყველა წლიური ხარჯი, შემდეგ ჯამი იყოფა წარმოებული პროდუქციის რაოდენობაზე.
2. გასაყიდი ფასის განსაზღვრა: თვითღირებულებას ემატება გარკვეული მოგების პროცენტი.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მივაქციოთ კონკურენტების ფასებს. საწყისი ფასის განსაზღვრის ეტაპი საკმაოდ რთულია. დროდადრო საჭიროა ფასების კორექტირება.

ფინანსური ანგარიშის შედგენისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს პროდუქციის შექმნაზე გაწეული ხარჯები, რომელიც ორი სახის ხარჯებს მოიცავს: მუდმივ დანახარჯებსა და ცვლად დანახარჯებს.

მუდმივი დანახარჯები: ადმინისტრაციული ხარჯები - ადმინისტრაციული პერსონალის ხელფასი, დაზღვევა, მივლინებები, მოწყობილობის იჯარა, ტექნიკური მომსახურების ხარჯები, საწარმოს შენახვის ხარჯები, რეკლამის ხარჯები, მატერიალურ-ტექნიკური და შენობა-ნაგებობების ცვეთა.

ცვლადი დანახარჯები: ნედლეული, მასალები, საწარმოო პერსონალის (ტექნოლოგები, მუშები, საწყობის პერსონალი) ხელფასი, კომუნალური მომსახურება, ტრანსპორტი, შეფუთვა.

როგორ შევადგინოთ პროექტის ფინანსური გეგმა?

1. პროექტის დაფინანსების წყაროები
მფლობელის მიერ ჩადებული ინვესტიცია, ლარი
მოზიდული სახსრები (სესხი, კრედიტი, გრანტი), ლარი
სულ, ლარი

2. მოგება-ზარალის ანგარიში	
გაყიდვები	A
ნედლეული, მასალები, მუშების ხელფასი, სხვა	
სულ ცვლადი ხარჯები	B
ადმინისტრაციული პერსონალის ხელფასი, იჯარა, დაზღვევა, კომუნალური გადასახადები, სხვა გადასახადები, გარდა მოგებისა	
სულ მუდმივი დანახარჯები	C
მოგება პროცენტების და გადასახადების გადახდამდე	$D=A-B-C$
პროცენტები კრედიტზე	E
მოგების გადასახადი	F
წმინდა მოგება	$H=D-E-F$

მოგება-ზარალის ანგარიშიდან ჩანს, მიიღებს თუ არა საწარმო მოგებას.

3. სტანდარტული საბალანსო ანგარიში	
აქტივები	= ვალდებულებები + კაპიტალი
ძირითადი საშუალებები	გრძელვადიანი ვალდებულებები
მიწა, შენობა, მანქანა-დანადგარები, ტრანსპორტი, სხვა	გრძელვადიანი სესხი, გაუნაწილებელი მოგება, ფასიანი ქაღალდები
სულ: ძირითადი საშუალებები	სულ: გრძელვადიანი ვალდებულებები
საბრუნავი საშუალებები	მიმდინარე ვალდებულებები
ნედლეული, დაუმთავრებელი წარმოება, მზა პროდუქცია, დებიტორები, წინასწარი გადახდა, საბანკო ანგარიშის ნაშთი	მოკლევადიანი სესხები, საგადასახადო დავალიანება
სულ: საბრუნავი საშუალებები	სულ: მიმდინარე ვალდებულებები
	სულ: ვალდებულებები (გრძელვადიანს + მიმდინარე)
	კომპანიის მიერ ჩადებული კაპიტალი
სულ: აქტივები	= სულ: ვალდებულებები და კაპიტალი

10. რისკების შეფასება

რისკის შეფასება დაგეხმარებათ რეალურად შეაფასოთ სიტუაცია, განჭვრიტოთ და შეამციროთ რისკი, შემლოთ რთული სიტუაციებიდან გამოსვლა. მცირე და საშუალო ბიზნესში მთავარია განჭვრიტოთ რისკის ტიპები, მათი წყაროები და შეიმუშაოთ დანაკარგების მინიმიზაციის ღონისძიებები. რისკები ბევრია, დაწყებული ხანძრითა და მიწისძვრით და დამთავრებული სავალუტო კურსის ცვალებადობით, თუმცა, ყველა ისინი პირობითად ორ ჯგუფად იყოფა: ტექნიკური და ფინანსური რისკები.

11. დანართები

დანართები მოიცავს დოკუმენტებს, რომელიც ადასტურებს ბიზნეს-გეგმაში მოტანილ ინფორმაციას.

დანართების სახით შეიძლება წარმოდგენილი იყოს შემდეგი დოკუმენტები:

- საწარმოს ხელმძღვანელების ბიოგრაფია;
- მარკეტინგული კვლევების შედეგები;
- აუდიტორის დასკვნა;
- პროდუქციის ტექნიკური მახასიათებლები;
- საგარანტიო წერილები, კონტრაქტები;
- სალიცენზიო, იჯარის, ქირავნობის ხელშეკრულებები;
- სარეკომენდაციო წერილები, საგაზეთო სტატიები;
- პროდუქციის ფოტოები;
- საავტორო უფლებების, პატენტების ასლები;
- საწარმოს ადგილმდებარეობის გეგმა.

ვინ უნდა შეადგინოს ბიზნეს-გეგმა?

პასუხი დამოკიდებულია იმაზე - რამდენად დიდია კომპანია. თუ კომპანია პატარაა, ანუ ხართ თქვენ და კიდევ რამდენიმე ადამიანი, მაშინ უმჯობესია ბიზნეს-გეგმა თქვენ შეადგინოთ. თქვენზე უკეთ არავის შეუძლია წარმოადგინოს კომპანიის მომავალი მიზნები და ამოცანები.

თუ კომპანია საშუალო ზომისაა, მთელი სამუშაო თქვენ არ უნდა აიღოთ ხელში, ვინაიდან გეგმის შედგენა მეტად შრომატევადი პროცესია. ამასთან, დაგეგმვის პროცესში ბევრი ადამიანის ჩართვა იმითაა კარგი, რომ მუშაობაში ჩართული თითოეული მათგანი დაინტერესებულია კომპანიის წარმატებით.

თუ თქვენი კომპანია მსხვილია, მოგიწევთ სპეციალისტების მოწვევა, რომლებიც უშუალოდ ჩაერთვებიან ბიზნეს-გეგმის შედგენაში.

კონსულტანტებს შეუძლიათ შემდეგი სახის დახმარების გაწევა: ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის განხილვა და მისი შექმნის პროცესში დისკუსიის ჩატარება, დაგეგმვის ტექნიკისა და პროცედურების გაცნობა, ბიზნეს - გეგმის ფორმალური მხარის მომზადება (საფინანსო, საგადასახადო და მარკეტინგის გეგმები), ინვესტორისათვის წარსადგენი დასკვნის მომზადება.

ბიზნეს-გეგმის მოცულობის შესახებ საერთო წესი არ არსებობს. რაც უფრო დიდია გეგმა, მით ნაკლები ხალხი წაიკითხავს მას. ბოლო პერიოდში გავრცელებული მოსაზრებით, ბიზნეს-გეგმა 10 -15 გვერდისგან უნდა შედგებოდეს. საჭიროების შემთხვევაში, ძირითად ტექსტს შეიძლება დაემატოს დანართები.

ბიზნეს-გეგმის ღირსებაა მისი კომპაქტური სახით წარმოდგენა. ეს შესაძლებელია, თუ ძირითად დოკუმენტში მხოლოდ არსებითი ინფორმაცია მოთავსდება, ხოლო წვრილმანები დანართში გადაიტანება, რომელიც გეგმის მოცულობის 50%-ს მოიცავს. ყოველივე ეს აიოლებს კითხვას და უფრო გასაგებს ხდის გეგმის შინაარსს.

ბიზნეს-გეგმის ტიპური ფორმის მექანიკურად გამოყენება ყველა ფირმისათვის აუცილებელი არაა, საჭიროა დაგეგმვისადმი მოქნილი მიდგომა, თითოეული ფირმის სპეციფიკის გათვალისწინება.

* * *

**საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის
ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:**

1. ბიზნეს - გეგმის ფუნქციები.
2. რისთვის არის საჭირო ბიზნეს-გეგმა?
3. როგორი უნდა იყოს ბიზნეს - გეგმა?
4. ბიზნეს - გეგმის სტანდარტული ელემენტები.
5. რეზიუმე.
6. კომპანიის აღწერა.
7. ბაზრის ანალიზი, კონკურენტები.
8. პროდუქციის/მომსახურების აღწერა.
9. საწარმოო ციკლი.
10. მარკეტინგული გეგმა.
11. მენეჯმენტი და პერსონალი.
12. SWOT ანალიზი.
13. ფინანსური გეგმა/პროექტის ბიუჯეტი.
14. რისკების შეფასება.
15. დანართები.
16. ვინ უნდა შეადგინოს ბიზნეს-გეგმა?

თავი 9. ტრენინგების ორგანიზაცია

9.1 ტრენინგების ორგანიზაცია და მეთოდოლოგია

საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მიმდინარე რთული და მრავალფეროვანი პროცესები ნებისმიერი ბიზნეს-ორგანიზაციისაგან მოითხოვს პერსონალის ტრენინგს, რომლის მიზანია მიაღწიოს მუშაკთა ცოდნისა და კვალიფიკაციის მუდმივ ზრდას და გარემო ცვლილებებთან სათანადო ადაპტაციას.

ტრენინგისა და განვითარების პროცესი შედგება შემდეგი საფეხურებისაგან:

- ტრენინგისა და განვითარების ქვესისტემებისა და სხვა სისტემებთან მათი ურთიერთქმედების ზედმიწევნითი ანალიზი;
- ტრენინგის საჭიროების განსაზღვრა;
- ტრენინგის მიზნებისა და ამოცანების მკაფიოდ და სრულად ჩამოყალიბება;
- ტრენინგის ამოცანების სტრუქტურირება (სასწავლო დავალების დანაწევრება შემადგენელ კომპონენტებად);
- სასწავლო გეგმის ნაწილების ოპტიმალური თანმიმდევრობის განსაზღვრა;
- სწავლების ალტერნატიული გზების განხილვა.

ტრენინგში წარმატების მიღწევის მოტივაციაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

- კარგი (ხელის შემწყობი) სამუშაო გარემო. ტრენინგზე დასწავლილის სათანადო გამოყენებისათვის ყურადღება უნდა მიექცეს სამუშაო გარემოს გავლენას მუშაკის მოტივაციაზე;
- უნდა არსებობდეს დასაბუთებული აზრი იმის შესახებ, რომ ადამიანს აქვს გარკვეული ხარვეზი ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების მხრივ, რომელიც საჭიროა და შესაძლებელია გამოსწორდეს ტრენინგის მეშვეობით;
- საჭიროა რწმენა იმისა, რომ ადამიანი შეძლებს ტრენინგის შედეგების ეფექტიანად გამოყენებას. ამ მხრივ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანული ურთიერთ-კავშირი ლექტორს, ხელმძღვანელსა და მსმენელებს შორის;
- აუცილებელია მსმენელს სჯეროდეს, რომ ტრენინგის წარმატებით დასრულება მას სასურველ შედეგებს მოუტანს (დაწინაურება, ხელფასის მომატება და სხვ.).

არსებობს ტრენინგ-პროგრამების წარმატების შეფასების შემდეგი კრიტერიუმები:

1. ტრენინგის მონაწილეთა რეაქციები (რამდენად მოსწონთ პროგრამა, როგორია მათი დამოკიდებულება);
2. დასწავლა (რა პრინციპები, ფაქტები და უნარ-ჩვევები შეითვისეს მსმენელებმა);
3. ქცევა (გამოიწვია თუ არა პროგრამამ ცვლილებები რეალურ სამუშაო სიტუაციაში, ანუ განხორციელდა თუ არა ტრანსფერი);
4. პერსპექტივები (რამდენად მოტივირებული ჩანს ორგანიზაციისათვის მომავალში ანალოგიური ტრენინგების ჩატარება).

ტრენინგის შედეგები უნდა შევადაროთ საწყის მიზანს, რათა განვსაზღვროთ პროგრამის ეფექტიანობა, აუცილებლობის შემთხვევაში კი შევიტანოთ კორექცია.

ბიზნეს-ტრენინგები ქეისების მეთოდის გამოყენებით

ცივილიზებულ ქვეყნებში ბიზნეს-სამენეჯმენტო კადრების მომზადებისას, ურთიერთშეხამებულად გამოიყენება მოწინავე, საინტერესო და ეფექტიანი მეთოდები, რომელთაგან აღსანიშნავია: პირდაპირი სწავლება, კოლექტიური (ჯგუფური) სწავლება, გამოკვლევა, კონკრეტული სიტუაციების (Case-study) მეთოდი, პროექტების მეთოდი, საქმიანი თამაშები და სხვ.

“ქეისი” (შემთხვევა, საქმე, გარემოება, სამეურნეო სიტუაცია) – ეს არის მაგალითი, რომელიც აღებულია რეალური ცხოვრებიდან, ბიზნესიდან.

ტრენინგის მსმენელებს ევალუატიონის სიტუაციის გარჩევისა და სათანადო დიკუსიის ჩატარების მეშვეობით განსაზღვრონ ბიზნესის განვითარების ამოცანები, აგრეთვე გამოიმუშაონ მოქმედებათა საკუთარი ვარიანტები კონკრეტული პრობლემების გადასაჭრელად.

ცნობილია, რომ რეალურ ბიზნესში არ არსებობს ერთმნიშვნელოვნად სწორი გადაწყვეტილებები. ქეისების მეთოდით სწავლების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ყოველი მონაწილე აყენებს ვარიანტებს საკუთარი ცოდნიდან, პრაქტიკული გამოცდილებიდან და ინტუიციიდან გამომდინარე.

სხვადასხვა ინფორმაციის განხილვა და შეფასება ხდება საერთო დისკუსიის პროცესში. ქეისის გარჩევის პროცედურა მოიცავს შემდეგ მომენტებს: ქეისის წაკითხვა; განხილვა ჯგუფში; გადაწყვეტილების მიღება და პრეზენტაცია.

კონკრეტული სიტუაციების მეთოდით სწავლება მსმენელს ამდიდრებს შემდეგი შესაძლებლობებით:

- დაინახოს და გაიაზროს პრობლემა ხელმძღვანელის ან მონაწილის თვალთ;
- ღრმად ჩასწვდეს და პრაქტიკულად გამოიყენოს ეკონომიკური კონცეფციები;
- შეადაროს ერთმანეთს სხვადასხვა მიდგომა და გამოიმუშაოს მათში გარკვეული ტიპოლოგია;
- არსებული გამოცდილების, ხედვისა და მსჯელობის მეშვეობით გაიაზროს და დააბალანსოს პრობლემები და ფაქტები. შეაჯეროს და სხვებს გაუზიაროს საკუთარი გამოცდილება და ნაზრევი;
- გამოიყენოს თავისი ანალიტიკური უნარ-ჩვევები მოქმედებაში, რეალურ სიტუაციაში;
- განავითაროს თავისი დაჯერებულობა სიტუაციაში მონაწილეობისადმი და კომუნიკაციური უნარ-ჩვევები. შეისწავლოს, თუ როგორ დაიცვას საკუთარი პოზიცია, მოიტანოს სათანადო არგუმენტები, დაარწმუნოს სხვები, აგრეთვე გაითავისოს ყოველივე ის, რაც შეუძლებელია გაკეთდეს ლექციასა და მის ანალოგიურ მეცადინეობაზე;
- გაიღრმავოს ცოდნა თანამედროვე ეკონომიკის თეორიული და პრაქტიკული პრობლემების სფეროში.

ქეისის გარჩევისას ლექტორს, ტრენერს შეუძლია დაიკავოს აქტიური ან პასიური პოზიცია, უხელმძღვანელოს დისკუსიას ან მხოლოდ შეაჯამოს გარჩევა. მსმენელის საინტერესო გამოსვლისას მასწავლებელს შეუძლია მხარი დაუჭიროს მას ან მოითხოვოს ასეთი დებულებების წამოწევა პრიორიტეტულ პოზიციაზე. ხშირად პედაგოგი კითხვების სერიისა

და კამათის მეშვეობით ცდილობს ჩამოაყალიბებინოს მსმენელს საბოლოო, დასაბუთებული აზრი და გადაწყვეტილება.

არსებობს სიტუაციის ანალიზის რამდენიმე ტიპი, რომელთაგან აღსანიშნავია:

1. **ყოველმხრივი (დაწვრილებითი) ანალიზი.** იგი გულისხმობს ქეისის საკვანძო საკითხებში სიღრმისეულ წვდომას, მათ შორის, რეკომენდებული მოქმედებების დეტალურ განხილვას;
2. **სპეციალიზებული ანალიზი,** რომელიც კონცენტრირებულია კონკრეტულ საკითხზე ან პრობლემაზე;
3. **საწყისი ანალიზი.** ამ შემთხვევაში ლექტორი შემოიფარგლება დისკუსიის მთავარი საკითხების მიმოხილვით.

დისკუსიის დამთავრებისას მსმენელმა უნდა ჩამოაყალიბოს დასკვნები, მოამზადოს გამოსვლის თეზისები, გამოვიდეს ჯგუფის წინაშე და გადმოსცეს პრობლემის გადაჭრის მისეული ხედვა და დასახოს სათანადო გზა.

ბიზნეს-ტრენინგები პროექტების მეთოდის გამოყენებით

პროექტების მეთოდი მოწოდებულია გააღვივოს მსმენელთა ინტერესი აქტუალური პრობლემებისადმი, დასახოს გზები პრობლემის გადასაჭრელად და კონკრეტული პროექტის მეშვეობით აჩვენოს მიღებული ცოდნის პრაქტიკული გამოყენების მიმართულებები. პროექტების მეთოდს საფუძვლად უდევს შემდეგი მახასიათებლები:

- მსმენელთა შემეცნებითი უნარ-ჩვევების განვითარება;
- ცოდნის მარაგის დამოუკიდებელი კონსტრუირება;
- ინფორმაციულ სივრცეში ორიენტაცია;
- პროგნოზული, კრიტიკული და ანალიტიკური აზროვნების განვითარება.

მიღებულია პროექტების ტიპოლოგია შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

1. პროექტში ასახული უმთავრესი საქმიანობის სახეობა (კვლევითი, საძიებო, შემოქმედებითი, გამოყენებითი, სათამაშო, ანუ ფუნქციურ-როლური, გაცნობითი, ანუ ინფორმაციული და სხვ.);
2. საგნობრივ-შინაარსობრივი სფერო (მონოპროექტი და ინტერდისციპლინარული პროექტი);
3. პროექტის კოორდინაციის ხასიათი (უშუალო და ირიბი);
4. კონტაქტების ხასიათი (ურთიერთობა ერთი სატრენინგო ჯგუფის, ქალაქის, რეგიონის, ქვეყნის, საზღვარგარეთის წარმომადგენელთა შორის);
5. პროექტის მონაწილეთა რაოდენობა;
6. პროექტის ხანგრძლივობა.

პროექტის სტრუქტურირებისათვის საჭიროა შემდეგი მიდგომების გათვალისწინება:

- თავდაპირველად უნდა განისაზღვროს პროექტის თემა, ტიპი, მონაწილეთა რაოდენობა;
- შემდეგ ლექტორმა უნდა გაიაზროს პრობლემების შესაძლო ვარიანტები, რომელთა გამოკვლევა მნიშვნელოვანია განზრახული თემატიკის ფარგლებში;
- მნიშვნელოვანი მომენტებია ჯგუფების მიხედვით ამოცანების განაწილება, კვლევის შესაძლო მეთოდების, ინფორმაციის მოძიების, შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების მიღების ვარიანტების განხილვა;
- შემდეგ იწყება პროექტის მონაწილეთა დამოუკიდებელი მუშაობა მათი ინდივიდუალური ან ჯგუფური კვლევითი, შემოქმედებითი ამოცანების მიხედვით;
- მუდმივად მიმდინარეობს ჯგუფებში მიღებული ინფორმაციული მონაცემების შუალედური განხილვები (აუდიტორიაში, სამეცნიერო საზოგადოებაში, ბიბლიოთეკაში, მედიათეკაში და სხვ.);
- პროექტის შესრულების აუცილებელი ეტაპია მისი პრეზენტაცია, დაცვა, ოპონირება;
- სამუშაოს დამთავრება ხდება კოლექტიური განხილვით, ექსპერტიზით, გარე შეფასების შედეგების გამოცხადებით, დასკვნა-წინადადებების ფორმულირებით.

პროექტის შეფასებისათვის გამოიყენება შემდეგი კრიტერიუმები:

- წამოყენებული პრობლემების მნიშვნელობა და აქტუალობა, შესასწავლ თემატიკასთან მათი შესატყვისობა;
- კვლევაში გამოყენებული მეთოდებისა და მიღებული შედეგების დამუშავების ხერხების კორექტულობა;
- პროექტის ყოველი მონაწილის აქტიურობა მისი ინდივიდუალური შესაძლებლობების შესაბამისად;
- მიღებული გადაწყვეტილებების კოლექტიური ხასიათი;
- პროექტის მონაწილეთა ურთიერთშევესებადობის, ურთიერთდახმარებისა და პირადი ურთიერთობის ხასიათი;
- პრობლემის წვდომის აუცილებელი და საკმარისი სიღრმე, ცოდნის მოზიდვა სხვა სფეროებიდან;
- გადაწყვეტილებათა დამაჯერებლობა, დასკვნების არგუმენტირების უნარი;
- შესრულებული პროექტის შედეგების გაფორმების ესთეტიკა;
- ჯგუფის ყველა მონაწილის უნარი - პასუხი გასცეს ოპონენტთა კითხვებზე, პასუხების არგუმენტირებულობა და ლაკონიურობა.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ტრენინგისა და განვითარების პროცესის საფეხურები;
2. ტრენინგში წარმატების მიღწევის მოტივაციის ფაქტორები;
3. ტრენინგ-პროგრამების წარმატების კრიტერიუმები;

4. ბიზნეს-ტრენინგები ქეისების მეთოდის გამოყენებით;
5. ბიზნეს-ტრენინგები პროექტების მეთოდის გამოყენებით.

9.2. რჩევები ტრენერებს

ტრენერებს ვთავაზობთ ფართოდ აღიარებულ რჩევებს ტრენინგის ჩატარებისათვის.

ტრენერის უმთავრესი მახასიათებლებია:

- უშუალობა, ენთუზიაზმი, სიხალისე;
- საინტერესო და ყურადღების მიმპყრობი;
- კარგად ორგანიზებული, მიზნობრიობის, დღის წესრიგისა და დროითი განრიგის დამცველი;
- მსჯელობა ნათლად და ადვილად აღსაქმელი;
- აუდიტორიისა და საკუთარი შესაძლებლობების ცოდნა;
- ჟესტიკულაციის ფლობა და მისი სათანადო გამოყენება.

მეცადინეობის დასაწყისი

- თბილი მისალმებით აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობა;
- აუდიტორიისათვის ახსნა, თუ რატომ უნდა მოისმინონ ეს და რაში დასჭირდებათ მიღებული ცოდნა;
- თემის ზუსტი სათაური და მეცადინეობის წარმართვის გეგმა;
- განსახილველი საკითხები;
- მეცადინეობის მიზანი და მისი მიღწევის გზები (მეთოდის დასახელება).

მეცადინეობის შუა ნაწილი

- თქვენი აქტიურობით შეინარჩუნეთ მსმენელთა ინტერესის მაღალი დონე;
- ინფორმაცია უნდა იყოს ადვილად აღსაქმელი და ლოგიკურად მიწოდებული;
- მოახდინეთ აუდიტორიის მუდმივი მოტივირება მეცადინეობაში აქტიური ჩაბმის მეშვეობით, რაც მიიღწევა თემასთან მისადაგებული ინტერაქტიური მეთოდების გამოყენებით.

მეცადინეობის დასასრული

- აღნიშნეთ, რომ მეცადინეობა დასასრულს მიუახლოვდა;
- ხალისიანი ფრაზებით გამოაცოცხლეთ აუდიტორია;
- მოკლედ გაიმეორეთ თემის ძირითადი დებულებები;
- მსმენელებს შესთავაზეთ, დაგისვან კითხვები;
- შეაჯამეთ მეცადინეობა და შეაქეთ მსმენელები;
- მადლობა გადაუხადეთ და დაემშვიდობეთ აუდიტორიას.

ეფექტური მეთოდები და მანერები

ყურადღებით, მუდმივად არეგულირეთ და აკონტროლეთ:

- მსმენელისადმი მიდგომის ეთიკურობა და ესთეტიკურობა;
- თქვენი გარეგნობა, მანერები, ჟესტიკულაცია, ნერვები;
- საკუთარი ხმის ტემბრი, საუბრის ტონი და დამაჯერებლობა.

მოერიდეთ:

- ხელების ჯიბეებში ჩაწყობასა და ჯიბეში რაღაცის ჩხრიალს;
- გამომეტყველებასა და ინტონაციას: „მე თქვენზე მეტი ვიცი“;
- კალმებით, ფურცლებით, ბეჭდითა და სხვა ნივთებით თამაშს;
- თმებისა და ცხვირის წვალეზას, ხელების გრეხასა და თითების ტკაცუნს.

აუდიტორიასთან ურთიერთობა

- იყავით დადებითად და მეგობრულად განწყობილი;
- ისაუბრეთ დამაჯერებლად თქვენი პროფესიონალიზმიდან გამომდინარე;
- გააკეთეთ ჩანაწერები;
- აკონტროლეთ დრო;
- გამოიყენეთ ზომიერი იუმორი;
- აკონტროლეთ აუდიტორია.

პასუხი მსმენელთა კითხვებზე

- **მოუსმინეთ ყურადღებით:**
 - სათანადო დროს მიეცით აუდიტორიას საშუალება, მოგმართონ კითხვებით;
 - აუხსენით, რომ კითხვები უნდა იყოს საქმიანი და ლაკონიური;
 - შემკითხველის მიმართ იყავით ობიექტური;
 - დააფასეთ მისი შეკითხვის არსი;
 - არ შეაწყვეტინოთ.
- **გაიმეორეთ კითხვა**
 - კითხვა დაუბრუნეთ აუდიტორიას;
 - დარწმუნდით, რომ ყველამ გაიგო შეკითხვა;
 - მიაღებინეთ ჯგუფს მონაწილეობა შეკითხვის განხილვასა და პასუხის გაცემაში;
 - პასუხი უნდა უნდა იყოს ლაკონიური, თემასთან ახლოს და შეძლებისდაგვარად ზუსტი.

ტრენინგის კურსის დასასრულს:

- შეაჯამეთ და შეაფასეთ ტრენინგი;
- აუხსენით მსმენელებს, თუ რა მიიღეს მათ ტრენინგის შედეგად და რაში გამოიყენებენ მიღებულ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს;
- უზრუნველყავით მსმენელები სათანადო მასალებით;
- გადაიხადეთ მადლობა;

- გამოთქვით მზადყოფნა მომავალი თანამშრომლობისათვის;
- მიუთითეთ თქვენი საკონტაქტო კოორდინატები.

ტრენინგის დროს წარმოშობილი რთული სიტუაციების მართვა

1. ერთი მონაწილე დომინირებს დისკუსიაში

- შეაჯამეთ მისი აზრი და განაგრძეთ მეცადინეობა;
- სხვა ჩართეთ დისკუსიაში;
- სთხოვეთ, რომ შეწყვიტოს დისკუსია და შესვენების დროს გააგრძელოს.

2. მონაწილეებმა გადაუხვიეს დისკუსიის თემას

- შეაჯამეთ მათი აზრი და განაგრძეთ მეცადინეობა;
- სთხოვეთ, რომ შეწყვიტონ დისკუსია და შესვენების დროს გააგრძელონ;
- განაცხადეთ, რომ სხვა საკითხზე მიდის მსჯელობა და დაუბრუნდით თემას.

3. კერძო საუბრები

- ახლოს მიდით, გამოიყენეთ ხედვითი კონტაქტი და ქესტიკულაცია მოსაუბრისათვის შენიშვნის მისაცემად;
- დაუსვით კითხვა მიმდინარე თემატიკიდან.

4. უადგილო ხუმრობა

- პირადად სთხოვეთ, თავი აარიდოს ხუმრობებს;
- განაგრძეთ რაც შეიძლება სერიოზულად.

5. აზრთა სხვადასხვაობა

- შეაჯამეთ აზრები და ჰკითხეთ სხვა მონაწილეებს;
- ნაწილობრივად დაეთანხმეთ აზრთა სხვადასხვაობას, მაგრამ განუმარტეთ, რაში არ ეთანხმებით და რატომ;
- მოიტანეთ საყოველთაოდ აღიარებული დებულებები სადისკუსიო საკითხის შესახებ.

6. რთული შეკითხვები

- თუ თქვენ არ შეგიძლიათ კითხვაზე პასუხის გაცემა, უმჯობესია აღიაროთ, ვინაიდან შეუძლებელია ტრენერმა ყველაფერი იცოდეს;
- იკითხეთ, იქნებ ჯგუფში ვინმემ იცის პასუხი ამ შეკითხვაზე;
- აუცილებლად ამცნეთ აუდიტორიას, რომ მოგვიანებით თქვენ ამ საკითხს აუცილებლად დაუბრუნდებით.

* * *

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის

ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ტრენერის უმთავრესი მახასიათებლები.
2. მეცადინეობის დასაწყისი.
3. მეცადინეობის შუა ნაწილი.

4. მეცადინეობის დასასრული.
5. ეფექტური მეთოდები და მანერები.
6. პასუხი მსმენელთა კითხვებზე.
7. ტრენინგის დასასრული.
8. ტრენინგის დროს წარმოშობილი რთული სიტუაციების მართვა.

9.3. ბიზნეს-ტრენინგის კურსი დამწყებთათვის: „პროექტების მენეჯმენტი“ (ნიმუში)

სანიმუშოდ მოვიტანთ მეცადინეობის განრიგს ერთ-ერთი, 12-დღიანი ტრენინგ-კურსისა დისციპლინაში „პროექტების მენეჯმენტი“, რომლის დროსაც გამოიყენება პროექტების, გუნდური მუშაობის, კვლევითი და კონკრეტული სიტუაციების მეთოდები.

მეცადინეობის განრიგი

დღე 1.

1. მონაწილეების გაცნობა, მიმოხილვითი ლექცია-საუბარი და კონკრეტული კომედიური სიტუაციის ანალიზი (Case-Study) თემაზე: „დროის მენეჯმენტის მოთხოვნების დარღვევა პროექტის შედეგისას“ (1 სთ.);
2. გუნდური მიკროპროექტების შედგენა თემაზე: „ერთდღიანი რთველის დაგეგმვა და ორგანიზაცია“ (2 სთ);
3. გუნდური მიკროპროექტების პრეზენტაცია და გამარჯვებული გუნდის დაჯილდოვება (1 სთ).

დღე 2.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „მენეჯმენტი“ (2 სთ);
2. დებატები საპროექტო იდეების გენერაციის ირგვლივ (2 სთ).

დღე 3.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „პროექტის მენეჯმენტი“ (2 სთ);
2. ტესტის შევსება პროექტის მენეჯერის თვისებებზე (2 სთ).

დღე 4.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „დროის მენეჯმენტი“ (2 სთ);
2. ტესტის შევსება დროის მენეჯმენტში (2 სთ).

დღე 5.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „პროექტის მენეჯმენტი“ (2 სთ);
2. ლექცია-დებატები თემაზე: „დროის მენეჯმენტი“ (2 სთ).

დღე 6.

1. ლექცია-დებატები თემაზე: „მენეჯმენტი“ და მენეჯმენტის ლექსიკონის ინდივიდუალური რეფერატების განხილვა (4 სთ).

დღე 7.

1. სემინარი-ინტერაქტივი და დებატები თემაზე: „მენეჯმენტი“, „პროექტის და დროის მენეჯმენტი“ (4 სთ).

დღე 8.

1. კონკრეტული სიტუაციის გარჩევა (Case-Study): „სპეციფიკური პროექტის მენეჯმენტი: - „ქართული ეროვნული ტანსაცმლის წარმოება“ და სათანადო პროექტის მონახაზის ინდივიდუალური შედგენა (2 სთ.);
2. კონკრეტული სიტუაციის წერითი ფორმით გარჩევა (Case-Study): „ნავთობსადენის პროექტის მენეჯმენტის მორალური და ეკოლოგიური ასპექტები“ (2 სთ.).

დღე 9.

1. პროექტების შედგენა გუნდებში (4 სთ).

დღე 10.

1. პროექტების შედგენა გუნდებში (4 სთ).

დღე 11.

1. პროექტების შედგენა გუნდებში (4 სთ).

დღე 12.

1. პროექტების პრეზენტაცია და გამარჯვებულ გუნდებზე პრიზების გაცემა (3 სთ);
2. ტრენინგ-კურსის შეჯამება (1 სთ).

სულ: 12 სამუშაო დღე (დღეში 4 აკად. საათი, სულ -48 აკად. საათი).

მთლიანობაში, სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროცესში ბიზნეს-ტრენინგების სისტემის მნიშვნელოვანი როლიდან გამომდინარე, აუცილებელია მისი სრულყოფა სამეურნეო-მმართველობითი სფეროს ყველა სეგმენტში. ეს კი ორგანულად არის დამოკიდებული ბიზნეს-განათლების სფეროს ოპტიმალურ რეფორმირებასა და ყოველი ცალკეული სამეურნეო სუბიექტის დონეზე სატრენინგო სწავლების ორგანიზაციისა და მეთოდის შემდგომ გაუმჯობესებაზე, რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს ქვეყნის ბიზნეს-სექტორის უზრუნველყოფა მაღალკვალიფიციური საკადრო პოტენციალით.

*** * ***

საკითხები თვითშემოწმების, გამეორებისა და დისკუსიებისათვის ინდივიდუალურად, წყვილებში ან გუნდებში განიხილეთ შემდეგი თემატიკა:

1. ტრენინგ-კურსის მეცადინეობის განრიგი.

მენეჯმენტის ძირითადი ტერმინების
ქართულ-ინგლისური განმარტებითი ლექსიკონი

Georgian-English Explanatory Dictionary
of Basic Terms of Management

ქართული ანბანი. Georgian Alphabet.

ა, ბ, გ, დ, ე, ვ, ზ, თ, ი, კ, ლ, მ, ნ, ო, პ, ჟ, რ, ს, ტ, უ, ფ, ქ, ღ, ყ, შ, ჩ, ც, ძ, წ, ჭ, ხ, ჯ, ჰ.

აბსენტეიზმი. ABSENTEEISM.

თანამშრომლის არასანქცირებული არყოფნა სამუშაო ადგილზე.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა. HUMAN RELATIONS SCHOOL.

კონცეპტუალური მიდგომა, რომლის ცენტრში იმყოფება ადამიანის ფაქტორი. იგი მოიცავს, აგრეთვე, მუშაობის პროცესში ადამიანებს შორის ურთიერთობებსაც. ამ მიმართულების ცნობილი მკვლევარები იყვნენ მ. ფოლეთი და ე. მეიო.

ადაპტური სტრუქტურა. ADAPTIVE STRUCTURE.

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც იძლევა გარემოს ცვლილებებზე მოქნილი რეაგირების საშუალებას, რითაც იგი პრინციპულად განსხვავდება მექანიკური (ან ბიუროკრატიული) სტრუქტურისაგან. მას ორგანულ სტრუქტურასაც უწოდებენ.

ადმინისტრაციული უფლებამოსილება. STAFF AUTHORITY.

უფლებამოსილების ფორმა, რომელიც გადაეცემა ადმინისტრაციულ ფუნქციებს და ხელმძღვანელებს, განსხვავებით წრფივი უფლებამოსილებისაგან, როდესაც ეს უკანასკნელი გადაეცემა ხელქვეითებს.

ადმინისტრირება. ADMINISTRATION.

სამეურნეო საქმეების, განსაკუთრებით, დანახარჯების მართვის, გაძღოლის, რეგულირების პროცესი.

ავტორიტული ხელმძღვანელი. AUTOCRATIC LEADER.

ხელმძღვანელი, რომელსაც აქვს საკმარისი ძალაუფლება, რათა საჭიროების შემთხვევაში ხელქვეითებს საკუთარი ნება მოახვიოს თავს.

ალტერნატიული დირექტორი. ALTERNATE DIRECTOR.

კომპანიის თანამდებობის პირი, რომელიც უფლებამოსილია შეცვალოს დირექტორთა საბჭოს რომელიმე წევრი.

არავერბალური ინფორმაციის გაცვლა. COMMUNICATION, NONVERBAL.

ინფორმაციის შემცველი ნიშნების გაცვლა სიტყვების გამოუყენებლად.

არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემო. INDIRECT ENVIRONMENT.

გარესამყარო, რომლის ფაქტორები დაუყოვნებლივ და პირდაპირ არ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე, მაგრამ მაინც ახდენენ მასზე ზეგავლენას.

არასტაბილური გარესამყარო. TURBULENT ENVIRONMENT.

ფაქტორების ურთიერთკავშირის მაღალი დონის მქონე გარემოცვა, რაც განაპირობებს გარესამყაროს (გარემოს) სირთულეს, განუსაზღვრელობასა და მოძრაობის უნარს.

არაფორმალური ორგანიზაცია. INFORMAL ORGANIZATION.

სპონტანურად წარმოქმნილი ადამიანთა ჯგუფები, რომლებიც რეგულარულად ურთიერთმოქმედებენ რაიმე გარკვეული მიზნის მისაღწევად.

აუდიტი. AUDIT.

ფართო გაგებით, ფირმის საქმიანობის რომელიმე ასპექტის ნებისმიერი შემოწმება, თუნდაც იგი ტარდებოდეს ფირმის თანამშრომლების მიერ (მაგალითად, ადამიანური რესურსების აუდიტი, შინაგანი აუდიტი, ეკოლოგიური აუდიტი).

ადმინისტრაციული საბჭო. EXECUTIVE BOARD.

დირექტორთა საბჭო, რომელშიც შედის ფირმის უმაღლესი მმართველობითი პერსონალი.

ბ

ბიზნესი. BUSINESS.

1) საქმიანობა, რომელიც წარმართება მოგების მიღების მიზნით. 2) ორგანიზაცია, რომელსაც შეუძლია იმოქმედოს როგორც დამოუკიდებელმა სამეურნეო სუბიექტმა (ფირმამ).

ბიზნესი ბიზნესზე. BUSINESS TO BUSINESS.

სამრეწველო მარკეტინგი ან კომპანია, რომელიც პროდუქციას (ან მომსახურებას) აწვდის საწარმოებს და არა მოსახლეობას.

ბიზნესინგი. BUSINESSING.

ამ პროცესის შედეგად კომპანიის ყოველი წევრი გადაიქცევა საქმიან ადამიანად, რომელიც პასუხისმგებელია იმაზე, რომ შიდა თუ გარე კლიენტმა მიიღოს მაღალხარისხოვანი პროდუქცია ან მომსახურება.

ბიზნესის ეთიკა. BUSINESS ETHICS.

ქცევის პრინციპები და წესები, რომელთაც მისდევენ ბიზნესმენი, ფირმა, ან მთლიანობაში, საქმიანი წრეები.

ბიუროკრატია. BUREAUCRACY.

ორგანიზაციის ტიპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია შრომის სპეციალიზებული დანაწილება, მკაფიო მმართველობითი იერარქია, წესები და სტანდარტები, მუშაკის კომპეტენციაზე დამყარებული დაქირავების პრინციპები და მუშაობის შეფასების მაჩვენებლები.

ბიუჯეტი. BUDGET.

გეგმა, რომელშიც რაოდენობრივი ფორმით აისახება მოსალოდნელი შედეგები და გასანაწილებელი რესურსები. ასრულებს საკონტროლო ეტალონის როლს.

ბრტყელი სტრუქტურა. SHORT STRUCTURE.

ორგანიზაციის სტრუქტურა, რომელსაც ახასიათებს მართვის დონეების მცირე რაოდენობა და მართვის მოცულობის სიდიდე.

ბ

გადაწყვეტილება. DECISION.

ალტერნატივის ამორჩევა.

გადაწყვეტილებათა ხე. DECISION TREE.

რაიმე ამოცანის მიხედვით გადაწყვეტილების მიღების რთული პროცესის სქემური წარმოდგენა.

გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი. DECISION CRITERIA.

ნორმები, რომლებთანაც შეიძლება გადაწყვეტილების ალტერნატიული ვარიანტების შედარება.

გავლენა. INFLUENCE.

რომელიმე ადამიანის ქცევა, რომლის შედეგად იცვლება ამ პიროვნებისადმი სხვა ადამიანების დამოკიდებულება და გრძნობები.

განმასხვავებელი კომპეტენტურობა. DISTINCTIVE COMPETENCE.

ამოცანა ან პროცესი, რომლის რეალიზებაც ორგანიზაცია ახდენს გაცილებით უკეთესად, ვიდრე მისი კონკურენტები.

გარეგანი წახალისება. EXTRINSIC REWARD.

მიეკუთვნება ყველაფერი, რასაც მოტივაციის ჩარჩოებში აქვს რაიმე ფასეულობა ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის და რაც შეიძლება შესთავაზონ მათ მუშაობის სტიმულის სახით (მაგალითად, ხელფასი, სოციალური სიკეთეები, პრესტიჟული და კეთილმოწყობილი სამუშაო ადგილი და სხვ.).

გარესამყაროს არაპირდაპირი ფაქტორები. INDIRECT ENVIRONMENT.

გარესამყაროს ფაქტორები, რომლებიც დაუყოვნებლივ და უშუალოდ არ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, მაინც ახდენენ ზეგავლენას მის საქმიანობაზე.

გარესამყაროს სირთულე. COMPLEXITY, ENVIRONMENTAL.

განისაზღვრება იმ გარეგანი ფაქტორების რიცხვით, რომლებზეც ორგანიზაციას უხდება რეაგირება; განისაზღვრება აგრეთვე ყოველი ასეთი ფაქტორის ცვალებადობის ხარისხით.

გარესამყაროს ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება. INTERRELATEDNESS, ENVIRONMENTAL.

ძალა, რომლითაც ერთი ფაქტორის ცვლილება ზემოქმედებს სხვა ფაქტორებზე.

გასამრჯელო (კომპენსაცია, ჯილდო). COMPENSATION.

მოტივაციის თეორიაში გასამრჯელოდ ითვლება ყოველივე ის, რაც ადამიანს ფასეულად მიაჩნია.

გასამრჯელოზე (ჯილდოზე) დამყარებული ძალაუფლება. REWARD POWER.

ეფუძნება შემსრულებლის რწმენას იმაში, რომ ზეგავლენის მომხდენ პირს შესაძლებლობა აქვს დააკმაყოფილოს მისი (შემსრულებლის) აქტიური მოთხოვნილება ან მიანიჭოს მას რაიმე სიამოვნება.

გეგმების შეფასებისა და გადასინჯვის მეთოდი (მეთოდი - პერტი). PROJECT EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE – PERT.

პროექტების მიხედვით სამუშაოთა მართვის სისტემა, რომლის მთავარი მიზანია საწარმოო ვადებისა და გრაფიკების დაცვა. სისტემა ითვალისწინებს მოვლენათა ხანგრძლივობის განუსაზღვრელობას.

გერგილიანი, ფხიანი ხელმძღვანელი. ENTREPRENEURIAL MANAGER.

მენეჯერი, რომელიც თავის საწარმოში სრულყოფისა და ცვლილებების განხორციელებისათვის ეძიებს შესაძლებლობებს და შეგნებულად ეწევა რისკს.

გონივრული რწმენა. RATIONAL FAITH.

ეფუძნება შემსრულებლის დარწმუნებულობას იმაში, რომ ხელმძღვანელს აქვს სათანადო ცოდნა და გამოცდილება.

გუნდების ჯაჭვი. CHAIN OF COMMAND.

მართვის დონეების იერარქია, შექმნილი უფლებამოსილებათა დელეგირებით, რომლის მიზანია კოორდინირებული ძალისხმევის ვერტიკალური დაყოფა. ცნობილია, აგრეთვე, როგორც “სკალარული დაქვემდებარება” ან “სკალარული ჯაჭვი”.

გუნდური მოთამაშე. TEAM PLAYER.

მენეჯერი, რომელიც ზრუნავს უფრო მეტად მთლიანად ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობასა და კეთილდღეობაზე, ვიდრე მისი წევრების ინდივიდუალურ ინტერესებზე.

დ

დაბალი რგოლის (სახაზო) ხელმძღვანელები. SUPERVISORS.

მენეჯერები, რომლებიც უშუალოდ ხელმძღვანელობენ არამმართველობით პერსონალს.

დაგეგმვა. PLANNING.

მიზნებისა და მათი მიღწევისათვის საჭირო გადაწყვეტილებების შერჩევის პროცესი.

დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემა. PLANNING AND CONTROL SUBSYSTEM.

ქვედანაყოფი, რომელიც ღებულობს ინფორმაციას საწარმოო ქვესისტემიდან სისტემისა და დაუმთავრებელი წარმოების შესახებ. გარესამყაროდან და შიდა გარემოდან მიღებული კომპლექსური ინფორმაციის საფუძველზე, დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემა ღებულობს გადაწყვეტილებებს პერსპექტიულ მიზნებსა და ფუნქციებზე.

დავალებები. TASKS.

დაწესებული სამუშაო, სამუშაო ფუნქციების სერია, რომელიც უნდა დამთავრდეს დადგენილ დროში და განსაზღვრული ფორმით.

დამაკავშირებელი პროცესი. LINKING PROCESS.

პროცესი, რომელიც აუცილებელია დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის განხორციელებისათვის. ძირითადი დამაკავშირებელი პროცესებია გადაწყვეტილებების მიღება და ურთიერთობა (კომუნიკაცია). ხელმძღვანელობაც შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც დამაკავშირებელი პროცესი.

დაპროგრამებული გადაწყვეტილება. DECISION, PROGRAMMED.

არჩევანი, რომელიც მიიღწევა ეტაპების ან მოქმედების კონკრეტული თანმიმდევრობის მეშვეობით. შესაძლო ალტერნატივების რაოდენობა ამ შემთხვევაში, როგორც წესი, განსაზღვრულია.

დარწმუნება. PERSUASION.

ერთი პიროვნების მიერ საკუთარი თვალსაზრისის სხვა ადამიანებისათვის ეფექტიანი გადაცემის ხერხები.

დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილება. DECISION, NONPROGRAMMED.

უნებური არჩევანი, რომელიც ხდება ახალ ან განუსაზღვრელ გარემოებაში, ან ზემოქმედების უცნობი ფაქტორების მქონე სიტუაციაში.

დაძაბულობა, სტრესი. STRESS.

სიტუაცია მართვაში, რომელიც ხასიათდება გადიდებული ფსიქოლოგიური ან ფიზიოლოგიური დაძაბულობით.

დელეგირება. DELEGATION.

უფლებებისა და ამოცანების გადაცემა ადამიანისათვის, რომელიც ხდება მათზე პასუხისმგებელი.

დემოკრატიული ხელმძღვანელი. DEMOCRATIC LEADER.

ეყრდნობა მოსაზრებას, რომ ადამიანები მოტივირებული არიან უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებით; აქედან გამომდინარე, იგი (ხელმძღვანელი) ცდილობს არ მოახვიოს თავს ხელქვეითებს საკუთარი ნება. დემოკრატიული ხელმძღვანელი ხელქვეითების მოტივირებისათვის ქმნის ისეთ კლიმატს, სადაც ადამიანები თვითონ ახდენენ საკუთარ მოტივაციას.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია. DECENTRALIZED ORGANIZATION.

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის ჩარჩოებში გადაწყვეტილების მიღების უფლებები გავრცელებულია მმართველობის ყველა დონეზე, ქვემდგომი სტრუქტურების ჩათვლით.

დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურა. DIVISIONAL DEPARTMENTATION.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, შექმნილი ისეთი დიდი ორგანიზაციების ინტერესებიდან გამომდინარე, რომელთათვისაც ფუნქციური სტრუქტურები აღარ არის ეფექტიანი. განყოფილებებიანი სტრუქტურების ძირითადი ტიპებია რეგიონული, პროდუქტული და მყიდველზე ორიენტირებული სტრუქტურები.

დირექტორთა საბჭო (გამგეობა). BOARD OF DIRECTORS (COMPANY BOARD).

კომპანიის მართვის ორგანო. მასში შედიან დირექტორები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან სახელმწიფოსა და აქციონერების წინაშე კომპანიის საქმიანობაზე.

დირექტორი. DIRECTOR.

კომპანიის გამგეობის (დირექტორთა საბჭოს) წევრი, რომელიც იურიდიულად პასუხისმგებელია სახელმწიფოსა და აქციონერების წინაშე იმაზე, რომ კომპანიამ პატიოსნად შეასრულოს თავისი ვალდებულებები, ხოლო მის მმართველობაში იყვნენ კომპეტენტური ხელმძღვანელები.

9

ეთიკური ნორმები. CODE OF ETHICS.

სისტემა ეთიკის საერთო ფასეულობებისა და წესებისა, რომელთა დაცვას ორგანიზაცია მოითხოვს თანამშრომლებისაგან.

ეთიკური ნორმების სწავლება. ETHICS TRAINING.

რიგით მუშაკებსა და ხელმძღვანელებში საქმის ეთიკური წარმართვის შესახებ წარმოდგენის ფორმირების პროცესი.

ეკოლოგიური აუდიტი. ENVIRONMENTAL AUDIT.

კომპანიის მიერ სისტემატური თვალყურის დევნება იმაზე, თუ რა გავლენას ახდენს მისი საქმიანობა საქმიანობა გარემოზე, რათა აღკვეთილ იქნეს ან მაქსიმალურად შემცირდეს ასეთი გავლენის ნეგატიური შედეგები.

ეკოლოგიური მენეჯმენტი. ENVIRONMENTAL MANAGEMENT.

ფართო გაგებით, გარემოსდაცვითი მართვა არის სახელმწიფოს მიერ რეგულირებადი საქმიანობა პრობლემასთან დაკავშირებული ყველა ორგანიზაციისა და პიროვნებისა მდგრადი სოციალურ-ეკონომიკურ-ეკოლოგიური განვითარების მიზნის მისაღწევად. სხვაგვარად, ეკოლოგიური მენეჯმენტი არის ორგანიზაციის მიერ რესურსების შეხამება-მობილიზების პროცესი, რომელიც გამიზნულია გარემოსდაცვითი პრობლემის გადასაჭრელად. ეს უკანასკნელი განმარტება შესაფერისია საზოგადოების ყოველი ცალკეული სექტორის (სამთავრობო, სამეწარმეო და არასამთავრობო-არა-სამეწარმეო) ორგანიზაციისათვის. ამდენად, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში საჭიროა მოხდეს დიფერენცირება ობიექტის სპეციფიკურობიდან გამომდინარე, ვინაიდან მმართველობის პროცესის საერთო მსგავსებასთან ერთად, აღნიშნულ ორგანიზაციებს შორის არსებობს გარკვეული განსხვავებაც, მით უფრო, ეკოლოგიის სფეროში.

ეკონომიკური ანალიზი. ECONOMIC ANALYSIS.

დანახარჯების, შემოსავლებისა და საქმიანობის შეფარდებითი მომგებიანობის შეფასების მეთოდები.

ერთმმართველობა. UNITY OF COMMAND.

ორგანიზაციის აგების პრინციპი, რომლის თანახმად ხელქვეითმა უფლებამოსილება უნდა მიიღოს მხოლოდ ერთი უფროსისაგან და მხოლოდ მისსავე წინაშე უნდა იყოს პასუხისმგებელი.

ეტალონური ძალაუფლება. REFERENT POWER.

ზემოქმედი ადამიანის პიროვნულ თვისებებზე დაფუძნებული ზეგავლენა. შემსრულებელი ასეთი ზემოქმედების შედეგად მიიღებს ხელმძღვანელისაკენ, ანდა საკუთარ თავსაც კი აიგივებს მასთან.

ექსპერტის ზემოქმედება. EXPERT POWER.

გავლენა, დაფუძნებული მიმდევართა რწმენაზე, რომ მათი ლიდერი ფლობს განსაკუთრებულ ცოდნას, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოშობილი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას.

ზ

ზრდის სტრატეგია. GROWTH STRATEGY.

სტრატეგია, რომლის დროსაც ყოველი წლის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების დონე მნიშვნელოვნად იზრდება წინა წლის მაჩვენებლებთან შედარებით.

თ

თავისუფალი ფორმის ორგანიზაცია. FREE-FORM ORGANIZATION.

ორგანიზაცია, რომელიც თანმიმდევრული, ლოგიკურად ჩამოყალიბებული სტრუქტურისაგან განსხვავებით, შედგება სხვადასხვაგვარი სტრუქტურებისაგან.

თანამდებობრივი ინსტრუქციები. JOB DESCRIPTION.

ორგანიზაციაში სხვადასხვა თანამდებობის მიხედვით შესაბამისი ძირითადი ამოცანების, სავალდებულო ჩვევებისა და უფლებამოსილების მოკლე გადმოცემა.

თეორია W . THEORY W.

ეყრდნობა მხოლოდ “მათრახის” პოლიტიკას. ფართოდ გამოიყენება მთელ მსოფლიოში რეპრესიული რეჟიმების, საპატიმროების, ტყვეთა ბანაკების, ტრეფიკინგული ორგანიზაციების მესვეურების მიერ.

თეორია X. THEORY X.

დ. მაკგრეგორის ტერმინი, რომელიც ეხება ავტოკრატიული ხელმძღვანელის მიერ შემსრულებლების შეფასებას. ასეთ ხელმძღვანელს მიაჩნია, რომ ადამიანებს არ უყვართ მუშაობა, არ გააჩნიათ პატივმოყვარეობა, ურჩევნიათ, მათ ხელმძღვანელობდნენ, უნდათ, მათ იცავდნენ; აქედან დასკვნა: ადამიანები უნდა აიძულო, რომ იმუშაონ (“მათრახისა და თაფლაკვერის პრინციპი”).

თეორია Y. THEORY Y.

დ. მაკგრეგორის ტერმინი. ამ თეორიის შესაბამისად, სათანადო პირობებში ადამიანები მუშაობისადმი შინაგანად არიან მოტივირებული. ამდენად, მენეჯერმა მხოლოდ უნდა წახალისოს და სათანადოდ მიმართოს ეს ბუნებრივი ენერჯია კომპანიის და მისი მუშაკების ინტერესების გათვალისწინებით. ამ თეორიის თანახმად მოსახლეობის დიდ ნაწილს აქვს შემოქმედებითი პოტენციალი.

თეორია Z. THEORY Z.

დ. მაკგრეგორის ტერმინი, რომელიც შემდეგ გამოიყენა უ. ოუჩიმ. საფუძვლად უდევს გუნდური მუშაობის და თანამშრომლებში ერთგულების აღზრდა-სწავლების იაპონური პრინციპები. ამ თეორიის საფუძველზე მომუშავე ორგანიზაციას ახასიათებს შემდეგი მომენტები: მუშაკის უზრუნველყოფა სამუშაოთი პენსიაზე გასვლამდე; ზრუნვა თანამშრომლების სამუშაო და პირადი ცხოვრების პირობების მაღალი დონისათვის; გადაწყვეტილებების მიღების კოლეგიურობა; საშუალო რგოლის მენეჯერთა მეშვეობით ინფორმაციის გაცვლის დახვეწილობა; კომპანიისადმი თანამშრომლების ერთგულება და სისხლხორცეული დაინტერესება უმაღლესი ხარისხის პროდუქციის გამოშვებით.

0

იაპონიზაცია. JAPANIZATION.

ორგანიზაციისა და მართვის იაპონური მეთოდების გამოყენება იაპონიის ფარგლებს გარეთ.

იერარქიული სტრუქტურა. TALL STRUCTURE.

ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელსაც ახასიათებს მრავალდონიანი მართვა და მართვის უმნიშვნელო მოცულობა ყველა დონეზე.

იმიჯი. IMAGE.

კომპანიის სახოვნება, რეპუტაცია, პრესტიჟი, რომელიც აღიქმება მისი თანამშრომლების, კლიენტებისა და მთელი საზოგადოების მიერ.

ინსპექტორები. SUPERVISORS.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები, რომლებიც უშუალოდ აკონტროლებენ რიგითი შემსრულებლების საქმიანობას.

ინტეგრაცია. INTEGRATION.

ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის სხვადასხვა ქვესისტემის (ქვედანაყოფების) ძალისხმევის გაერთიანების პროცესი.

ინფორმაციის ვერტიკალური გაცვლა. COMMUNICATION VERTICAL.

ინფორმაციის მოძრაობა ორგანიზაციის ფარგლებში ერთი დონიდან მეორისაკენ.

ინფორმაციის ჰორიზონტული გადაცემა. COMMUNICATION, HORIZONTAL.

ინფორმაციის მოძრაობა ორგანიზაციის ფარგლებში ერთი ქვედანაყოფიდან მეორისაკენ.

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება. COERCIVE POWER.

გავლენა, დამყარებული შემსრულებლის რწმენაზე, რომ ხელმძღვანელს შეუძლია დასაჯოს ხელქვეითი, რაც გააძნელებს შემსრულებლის საარსებო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

3

კავშირის არხი. CHANNEL.

წერილობითი, ზეპირი, ფორმალური, არაფორმალური და კავშირგაბმულობის ელექტრონული სისტემებისათვის გამოსადეგი ინფორმაციის გადაცემის საშუალება.

კანონიერი ძალაუფლება. LEGITIMATE POWER.

ტრადიციაზე დამყარებული გავლენა. შემსრულებელი დარწმუნებულია, რომ ხელმძღვანელს აქვს განკარგულებების გაცემის დასაბამიერი უფლება.

კვალიფიკაციური დახასიათება. JOB DESCRIPTION.

ორგანიზაციაში სხვადასხვა სპეციალობის მიხედვით შესაბამისი ძირითადი ამოცანების, შრომითი უნარ-ჩვევებისა და უფლება-მოვალეობების მოკლე გადმოცემა.

კომპენსაცია. COMPENSATION.

ფულადი ანაზღაურება, რომელსაც უხდის ორგანიზაცია თანამშრომლებს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსათვის.

კომუნიკაცია. COMMUNICATION.

ინფორმაციისა და მისი შინაარსობრივი დატვირთვის გაცვლა ორ და მეტ ადამიანს შორის.

კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა. CONGLOMERATE ORGANIZATION.

ადაპტური სტრუქტურის ერთ-ერთი სახე, რომელიც გამოიყენება სხვადასხვა სფეროში მოქმედი ძალიან მსხვილი სამეწარმეო ორგანიზაციების მიერ. კონგლომერატებს არ გააჩნიათ ორგანიზაციის ერთიანი სტრუქტურა; ცალკეულ ნაწილებში გამოიყენება სხვადასხვა ტიპის სტრუქტურები.

კონკურენტული განსხვავება. COMPETITIVE ADVANTAGE.

ორგანიზაციის მაღალი კომპეტენტურობა რომელიმე სფეროში, რაც ორგანიზაციას აძლევს საუკეთესო საშუალებას მიიზიდოს და შეინარჩუნოს კლიენტურა.

კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა. CONTROL-ORIENTED BEHAVIOR.

მუშაკების მისწრაფება - მეტი ძალისხმევა მოახმარონ საქმიანობის იმ სფეროებს, რომლებსაც ხელმძღვანელობა მკაცრად აკონტროლებს და უყურადღებოდ დატოვონ ის სფეროები, რომლებიც ნაკლებად კონტროლდება.

კონტროლი. CONTROLLING.

პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას.

კონფლიქტების გადაჭრის პიროვნებათმორისი სტილი. INTERPERSONAL STYLES FOR CONFLICT RESOLUTION.

კონფლიქტების გადაჭრისადმი მიდგომების კლასიფიკაციის ხუთგოლიანი სისტემა: კონფლიქტური სიტუაციების არდაშვება; კონფლიქტების ჩაცხრობა; ხელოვნური ფორსირება; კომპრომისების გამოყენება; კონფლიქტური პრობლემის არსის გადაჭრა.

კონფლიქტების გადაჭრის სტრუქტურული მეთოდები. STRUCTURAL TECHNIQUES FOR CONFLICT RESOLUTION.

არსებობს კონფლიქტების გადაჭრის ოთხი მეთოდი: თანამდებობრივ მოვალეობებთან დაკავშირებული პერსპექტივების დაზუსტება; კოორდინაციისა და ინტეგრაციის მექანიზმების გამოყენება; ახალი, უფრო რთული მიზნების დასახვა; წახალისების მექანიზმის გამოყენება.

კონფლიქტი. CONFLICT.

უთანხმოება ორ, ან მეტ მხარეს (პიროვნებას, ჯგუფს) შორის, როდესაც ყოველი მხარე ცდილობს მოახდინოს ისე, რომ მიღებულ იქნეს სწორედ მისი შეხედულებები ან მიზნები და ხელი შეუშალოს მეორე მხარეს იგივეს გაკეთებაში.

კორპორაციის კულტურა. CORPORATE CULTURE.

სოციალური კლიმატი ან ატმოსფერო ორგანიზაციაში.

ლ

ლაიკერტის ოთხი სისტემა. LIKERT'S FOUR SYSTEMS.

რენსის ლაიკერტის პოსტულატი, რომლის თანახმად არსებობს მმართველობითი სტილის ოთხი სისტემა: დიქტატორულ-ავტორიტარული, კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული, კონსულტატურ-დემოკრატიული და ჩართვით-დემოკრატიული.

ლიბერალური ხელმძღვანელი. LAISSEZ-FAIRE LEADER.

ხელმძღვანელი, რომელიც თითქმის სრულ თავისუფლებას ანიჭებს თავის ხელქვეითებს მათივე სამუშაო ამოცანების შერჩევასა და მუშაობის გაკონტროლებაში.

მათრახისა და სტაფილოს/თივის/თაფლაკვერის პრინციპზე აგებული მოტივაცია. CARROT- AND STICK-MOTIVATION.

გარეგანი წახალისებისა და დასჯის განზრახული და ინტენსიური გამოყენება ხელქვეითთა მოტივაციისათვის. წააგავს „წკეპლისა და თივის“ ლეგენდარულ მეთოდს, რომლითაც სახედარს აიძულებდნენ ემობრავა.

მაკკლელანდის მოთხოვნილებათა თეორია. MCCLELLAND'S THEORY OF NEEDS.

მოტივაციის მოდელი, რომელიც აღწერს ადამიანთა ქცევას მოთხოვნილებათა შემდეგი სამი კატეგორიის მიხედვით: ძალაუფლების, მიღწევებისა და კუთვნილების.

მართვისადმი პროცესული მიდგომა. PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT.

კონცეფცია, რომლის თანახმად მართვა წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების ან ფუნქციების უწყვეტ სერიას.

მართვის ბადე. MANAGERIAL GRID.

ორგანიზაციის მიდგომა ხელმძღვანელობის ეფექტიანობის შეფასებისადმი. ამ მიდგომის მიხედვით ბადის ვერტიკალური ღერძი წარმოადგენს “ზრუნვას ადამიანებზე”, ხოლო ჰორიზონტული - “ზრუნვას წარმოებაზე”.

მართვის კლასიკური სკოლა. CLASSICAL SCHOOL OF MANAGEMENT.

ადრეულ ეტაპზე ჩამოყალიბებული მიდგომა მართვისადმი, რომელიც ემყარება საერთო პრინციპების იდენტიფიკაციას ორგანიზაციაში მათი რაციონალური გამოყენებისათვის. კლასიკური სკოლის თეორეტიკოსებს მიაჩნდათ, რომ რომელიმე მოცემული ბიზნესის ძირითადი ფუნქციების განსაზღვრის გზით შეიძლება მოიძებნოს მისთვის საუკეთესო ორგანიზაციული სისტემა.

მართვის მეცნიერების სკოლა. MANAGEMENT SCIENCE SCHOOL.

მართვისადმი მიდგომა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მეცნიერული მეთოდის, მოდელებისა და სისტემური ორიენტაციის გამოყენება. უწოდებენ, აგრეთვე, რაოდენობრივ მიდგომას.

მართვის მოცულობა. SPAN OF MANAGEMENT.

ხელმძღვანელის უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების რაოდენობა.

მართვის პროცესი. MANAGEMENT PROCESS.

ურთიერთდაკავშირებული უწყვეტი მოქმედებებისა და ფუნქციების საერთო მოცულობა ორგანიზაციის ჩარჩოებში.

მატრიცული ორგანიზაცია. MATRIX ORGANIZATION.

ადაპტური სტრუქტურის ტიპი, რომელშიც პროექტის განხორციელებისათვის შექმნილი ჯგუფის წევრები პასუხისმგებელნი არიან როგორც ამ კონკრეტული პროექტის, ასევე მოცემული საწარმოს ხელმძღვანელობის წინაშე, სადაც ისინი მუდმივად მუშაობენ.

მენეჯერი. MANAGER.

ხელმძღვანელი; მმართველი; გამგე; დირექტორი; ადმინისტრატორი. მართვის დონეების მიხედვით განასხვავებენ უმაღლესი, საშუალო და დაბალი (ძირითადი) რგოლის მენეჯერებს. ბიზნესის ორგანიზაციებში უმაღლესი რგოლის მენეჯერები არიან საბჭოს თავმჯდომარე, პრეზიდენტი, ვიცე-

პრეზიდენტი და კორპორაციის ხაზინადარი. საშუალო რგოლის მენეჯერები წარმოდგენილი არიან განყოფილებათა ხელმძღვანელების სახით. დაბალი რგოლის მენეჯერებს მიეკუთვნებიან ბრიგადირები, ოსტატები, ცვლის ოსტატები, რომლებიც უშუალოდ ხელმძღვანელობენ არამმართველობით პერსონალს.

მენეჯმენტი. MANAGEMENT.

ინგლისური ტერმინი, ეტიმოლოგიურად წარმოდგება იტალიური „ცხენოსნობის ხელოვნება“-დან. ნიშნავს ხელმძღვანელობას, მართვას. მართვა არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესი, აუცილებელი იმისათვის, რომ ყველა შიდა და გარე რესურსის შეხამება-მობილიზების გზით მიღწეული იყოს ორგანიზაციის მიზნები.

მენეჯმენტის პარადიგმები. PARADIGMS OF MANAGEMENT.

მენეჯმენტში მიღებული ძირითადი ცნებები და დაშვებები. დღეისათვის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პარადიგმაა „დაქვემდებარების ჯაჭვი“. უახლესი და პერსპექტიული პარადიგმებია: „ორგანიზაციული დემოკრატია“ და „სამყაროს ცენტრში არის კლიენტი“, რომლებიც ცვლიან მენეჯმენტის მრავალსაუკუნოვან საფუძვლებსა და ტრადიციებს.

მეცნიერული მართვის სკოლა. SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL.

პირველი ფორმალური მიდგომა მართვისადმი. ეფუძნება იმას, რომ ხელით შრომის რეორგანიზაცია, პროფილის შეცვლა, მისი ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, შესაძლებელია დაკვირვებების, გაზომვების, ლოგიკისა და ანალიზის მეშვეობით.

მეწარმე. ENTREPRENEUR.

ადამიანი, რომელიც მიდის რისკზე ახალი ორგანიზაციის შექმნის ან ახალი იდეის, პროდუქტისა და მომსახურების დანერგვის დროს.

მეწარმე-ხელმძღვანელი. ENTREPRENEURIAL MANAGER.

ხელმძღვანელი, რომელიც აქტიურად ეძებს ახალ შესაძლებლობებს და ნებაყოფლობით იღებს რისკს საკუთარ თავზე, ახორციელებს რა ცვლილებებისა და სრულყოფის ღონისძიებებს.

მიზნები. OBJECTIVES.

კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან შედეგები, რომელთა მიღწევა სურს ჯგუფს ერთად მუშაობით. ფორმალური ორგანიზაციები მიზნებს განსაზღვრავენ დაგეგმვის პროცესის მეშვეობით.

მიზნებისა და საშუალებების თანაფარდობა. PATH-GOAL APPROACH.

ხელმძღვანელობის მოდელი, რომლის თანახმად მმართველებმა უნდა განახორციელონ ხელმძღვანელობის ის ტიპი, რომელიც ყველაზე მეტად შეეფერება მოცემულ სიტუაციას.

მიზნობრივი მართვა. MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO).

პროცესი, რომელიც შედგება ოთხი დამოუკიდებელი ეტაპისაგან: 1) მიზნების მოკლე და მკაფიო ჩამოყალიბება; 2) მიზნების მიღწევის რეალისტური გეგმების შემუშავება; 3) მუშაობის ხარისხისა და შედეგების სისტემატური გაზომვა და კონტროლი; 4) კორექტივების შეტანა დაგეგმილი შედეგების მისაღწევად.

მიმდინარე კონტროლი. CONCURRENT CONTROL.

კონტროლის პროცედურის ეტაპი, რომელიც ხორციელდება უშუალოდ სამუშაოთა შესრულების დროს.

მისია. MISSION.

ორგანიზაციის არსებობის ძირითადი საერთო მიზანი ან ამოცანა.

მოდელი. MODEL.

საგნის, სისტემის ან იდეის წარმოდგენა მთელისაგან (ანუ თვით საგნისაგან) განსხვავებულ ფორმაში. მოდელი ასრულებს სასარგებლო როლს, რადგან იგი ამარტივებს რეალობას, რითაც ადვილდება შინაგანი ურთიერთობების დანახვის შესაძლებლობა.

მოთხოვნილებათა იერარქია მასლოუს მიხედვით. MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS.

ადამიანთა ყველა მოთხოვნილების ხუთ ჯგუფად დაყოფა, გაკეთებული ა. მასლოუს მიერ. ეს ჯგუფებია: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, პატივისცემისა და თვითგამოხატვის.

მოტივაცია. MOTIVATING.

საკუთარი თავისა და სხვების განწყობა-წახალისება იმ საქმიანობისათვის, რომელიც მიმართულია ინდივიდუალური და ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევისაკენ.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორია. CONTENT THEORY OF MOTIVATION.

მოტივაციის თეორია, დაფუძნებული მცდელობაზე - პირველ რიგში განისაზღვროს ის მოთხოვნილებები, რომლებიც ადამიანებს აიძულებენ იმოქმედონ. ასეთი თეორიები შექმნეს ა. მასლოუმ, ფ. ჰერცბერგმა და დ. მაკკლელანდმა.

მოქნილი საწარმოო სისტემები. FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEMS (FMS).

წარმოების პროცესები, რომლებიც რეალიზდება ავტომატიზაციის მაღალი დონის ყველა ფასეულობა მოქნილობის დაუკარგავად.

მრავალეროვნული კორპორაცია. MULTINATIONAL CORPORATION.

ფირმა, რომელიც ფლობს და მართავს ორ ან მეტ ქვეყანაში განლაგებულ საწარმოებს.

მუდმივმოქმედი კომიტეტი. STANDING COMMITTEE.

ორგანიზაციაში შექმნილი, მუდმივად მოქმედი ჯგუფი, რომლის მიზანია რაიმე კონკრეტული ამოცანის გადაჭრა.

მუშაკზე (ადამიანზე) კონცენტრირებული ხელმძღვანელი. EMPLOYEE-CENTERED MANAGER.

ხელმძღვანელი, რომელიც, პირველ რიგში, ზრუნავს მუშაკებზე, როგორც ადამიანებზე და ამაღლებს შრომის ნაყოფიერებას მათ შორის ურთიერთობების სრულყოფის გზით. რ. ლაიკერტის მიხედვით, ხელმძღვანელის ასეთი ტიპის საპირისპიროა მენეჯერი, რომელიც კონცენტრირებულია შრომაზე.

მყიდველზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა. CUSTOMER DEPARTMENTATION.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, სადაც განყოფილებების ფორმირება ხდება მყიდველთა ძირითადი ჯგუფების შესაბამისად.

მწარმოებლურობა. PRODUCTIVITY.

რაოდენობრივ გამოსახულებაში, ეს არის გამოშვების მოცულობა, შეფარდებული მოხმარებული რესურსების მოცულობასთან. ფართო გაგებით - ორგანიზაციის შეფარდებითი ეფექტიანობა და ეკონომიურობა.

ნ

ნოუ-ჰაუ. KNOW-HOW.

ფირმის საკუთრებაში არსებული სამეცნიერო და ტექნოლოგიური ცოდნა ან კომპანიის ძირითადი საქმიანი უნარები.

ო

ოპერაციული სისტემა. OPERATING SYSTEM.

ორგანიზაციის საწარმოო ფუნქციის საერთო სისტემა, რომელიც შედგება სამი ქვესისტემისაგან (გადამამუშავებელი ქვესისტემა, უზრუნველყოფის ქვესისტემა და საგეგმო-საკონტროლო ქვესისტემა).

ოპტიმიზაცია. OPTIMIZATION.

ერთადერთი საუკეთესო გადაწყვეტილების პოვნა.

ორგანიზაცია. ORGANIZATION.

ადამიანების ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა შეგნებულად კოორდინირდება საერთო მიზნის ან მიზნების მიღწევისათვის.

ორგანიზაციის აგება. DEPARTMENTATION.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირების პროცესი. შეიძლება ეწოდოს, აგრეთვე, დეპარტამენტიზაცია.

ორგანიზაციის განვითარება. ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD).

ორგანიზაციის მიერ პრობლემების გადაჭრის შესაძლებლობებისა და განახლების უნარის (განსაკუთრებით, ორგანიზაციის კულტურის მართვის ეფექტიანობის ამაღლების გზით) სრულყოფის გრძელვადიანი პროგრამა. ამასთან, აქტიურად გამოიყენება თეორიული და ტექნოლოგიური სიახლეები, ქცევის შესახებ გამოყენებითი მეცნიერებების, მათ შორის, ოპერაციების თეორიის მიღწევები.

ორგანიზაციის ლიდერი. ORGANIZATIONAL LEADER.

ადამიანი, რომელიც ეფექტიანად ახორციელებს ფორმალურ და არაფორმალურ ხელმძღვანელობასა და ლიდერობას.

ორგანიზაციის შექმნა. ORGANIZING.

ჩამოყალიბება ორგანიზაციის სტრუქტურისა, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს მის თანამშრომლებს, ეფექტიანად იმუშაონ ერთობლივად ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა; ორგანიზაციული ლიდერობა. LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL.

ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად თანამშრომელთა შეგულიანება წახალისებისათვის, ცალკეულ პირებსა და ჯგუფებზე ზემოქმედების მოხდენის უნარი და პროცესი.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილება. DECISION, ORGANIZATIONAL.

არჩევანი, რომელსაც აკეთებს მეწარმე ორგანიზაციის მდგომარეობასთან დაკავშირებული ვალდებულებების შესასრულებლად, რათა მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზნები.

ორგანიზაციული დარვინიზმი. ORGANIZATIONAL DARWINISM.

კონცეფცია, რომლის თანახმად, სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისათვის ორგანიზაცია მუდმივად უნდა ეგუებოდეს გარესამყაროს ცვლილებებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურა. STRUCTURE, ORGANIZATIONAL.

მართვის დონეებისა და ფუნქციური სფეროების ლოგიკური თანაფარდობა, რომელიც იმგვარად არის ორგანიზებული, რომ უზრუნველყოფილი იყოს მიზნების ეფექტიანი რეალიზაცია.

ორგანიზაციული წარმატება. SUCCESS, ORGANIZATIONAL.

ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნის მიღწევა.

3

პარალელური უფლებამოსილება. CONCURRENT AUTHORITY.

ადმინისტრაციული უფლებამოსილების ფორმა, რომლის დროსაც პერსონალს უფლება აქვს ვეტო დაადოს სახაზო ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებას.

პასუხისმგებლობა. RESPONSIBILITY.

დავალებების დროული და დამაკმაყოფილებელი (ხარისხიანი) შესრულების ვალდებულება.

პირდაპირი ზემოქმედების გარემო. DIRECT-ACTION ENVIRONMENT.

გარესამყარო, რომლის ფაქტორები უშუალოდ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე; ამასთანავე, ორგანიზაციაც უშუალოდ ზემოქმედებს ამ ფაქტორებზე.

პოლიტიკა. POLICY.

საერთო ორიენტირები მოქმედებისა და გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, რომლებიც აადვილებენ მიზნების მიღწევას.

პრეზიდენტი. PRESIDENT.

აშშ-ში ასე უწოდებენ კომპანიის მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს.

პრინციპალი. PRINCIPAL.

მესაკუთრე ან თანამდებობის პირი, რომელსაც ეკუთვნის გადამწყვეტი სიტყვა რომელიმე საკითხში.

პროგნოზირება. FORECASTING.

დაგეგმვის მეთოდი, რომელშიც მომავლის წინასწარმეტყველება ეყრდნობა დაგროვილ გამოცდილებას და მომავლის შესახებ მიმდინარე ვარაუდებს.

პროდუქტული ორგანიზაციული სტრუქტურა. PRODUCT DEPARTMENTATION.

სტრუქტურა, რომლის უმთავრეს ელემენტს პროდუქციის ძირითადი ტიპების გამოშვებაზე პასუხისმგებელი განყოფილებები წარმოადგენენ.

პროცედურა. PROCEDURE.

წერილობითი მითითებები იმის შესახებ, თუ კონკრეტულ სიტუაციაში რა მოქმედებები უნდა განხორციელდეს.

რ

რაციონალური გადაწყვეტილება. DECISION, RATIONAL.

ობიექტური ანალიზის შედეგებით განმტკიცებული არჩევანი. იგი, მსჯელობაზე დამყარებული გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებით, არ არის დამოკიდებული წარსულში დაგროვილ გამოცდილებაზე.

რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა. TERRITORIAL DEPARTMENTATION.

დივიზიონური სტრუქტურის ტიპი, რომელშიც გამოიყენება აგების გეოგრაფიული პრინციპი.

რეკომენდაციული უფლებამოსილება. ADVISORY AUTHORITY.

ადმინისტრაციული უფლებამოსილების ტიპი, რომელიც გულისხმობს, რომ სახაზო ხელმძღვანელები მიმართავენ ზემდგომს ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებებისა და რეკომენდაციების მისაღებად, თუმცა ვალდებული არ არიან შეასრულონ ისინი.

რელევანტური ინფორმაცია გადაწყვეტილების მიღებისათვის. RELEVANT INFORMATION, FOR DECISION MAKING.

მონაცემები, რომელთა შერჩევა ხდება კონკრეტული ამოცანის, პიროვნების, მიზნისა და დროის პერიოდისათვის.

რისკების ანალიზი. RISK ANALYSIS.

სამეურნეო საქმიანობის ყოველგვარი რისკების ანალიზი, მაგალითად, ახალ კლიენტთან საქმიანი ურთიერთობების დამყარების ან ახალ ბაზარზე გასვლის, ან მსხვილი ინვესტიციების განხორციელების დროს.

რისკი. RISK.

განუსაზღვრელობის დონე შედეგის წინასწარმეტყველებაში.

ს

სავალდებულო შეთანხმებები. COMPULSORY CONSULTATION.

ადმინისტრაციული უფლებამოსილების ფორმა, რომლის დროსაც სახაზო ხელმძღვანელები ვალდებული არიან განიხილონ სათანადო საკითხები მანამ, სანამ რაიმეს მოიმოქმედებენ ან წინადადებას წარუდგენენ უმაღლეს ხელმძღვანელობას.

საინფორმაციო-მმართველობითი სისტემა. MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS).

ხელმძღვანელების უზრუნველყოფის სისტემა იმ ინფორმაციით, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღებისათვის.

სამართლიანობის თეორია. EQUITY THEORY.

მოტივაციის სიტუაციური თეორია, რომლის თანახმად, ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ მოსალოდნელი წახალისების შეფარდებას დახარჯულ ძალისხმევასთან და შემდეგ შედეგს ადარებენ ასეთივე შეფარდებასთან, რომლებიც მიღებული აქვთ სხვა ადამიანებს ანალოგიური სამუშაოს შესრულების პირობებში. თუ ასეთ სიტუაციაში ადამიანი ჩათვლის, რომ მისი კოლეგა დებულობს მეტ გასამრჯელოს, მაშინ იგი ეცდება მოსპოს ასეთი დისბალანსი.

სამრეწველო დემოკრატია. INDUSTRIAL DEMOCRACY.

მუშების მონაწილეობა საწარმოს მართვაში, როდესაც მუშებს ნიშნავენ დირექტორთა საბჭოში ან დირექტორთა საბჭოს ირჩევს კომპანიის ყველა თანამშრომელი.

სამუშაოს გარდაქმნა. WORK REDESIGN.

პროგრესულ ორგანიზაციებში - ეს არის თანამდებობრივი ინსტრუქციების და ფუნქციური მოვალეობების გაფართოების (რისი მიზანაც არის მეტი შინაგანი წახალისების უზრუნველყოფა) გზით მიზნებისა და ამოცანების ხელახალი ფორმულირების პროცესი.

სამუშაოს მოცულობა. JOB SCOPE.

ერთი მუშის მიერ შესრულებული სხვადასხვა ოპერაციის რაოდენობა და მათი განმეორების სიხშირე.

სამუშაოს შინაარსის ანალიზი. JOB ANALYSIS.

შესასრულებელ ამოცანათა განსაზღვრა, აგრეთვე, ასეთი სამუშაოს ინდივიდუალურ-სოციალური მახასიათებლების განხილვა მუშაკთა უფრო მიზანშეწონილი და ეფექტიანი დაქირავების უზრუნველყოფისათვის.

საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურა. PROJECT ORGANIZATION STRUCTURE.

დროებითი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის ფორმირება ხდება კონკრეტული, მკვეთრად გამოხატული მიზნის მიღწევისათვის.

საქმიანი ადამიანი. BUSINESS PERSON.

ბიზნესმენის მახასიათებელი ტერმინი.

საქმიანობის სოციალური ასპექტის შეფასება. SOCIAL AUDIT.

ორგანიზაციის საქმიანობისა და პროგრამების სოციალური ზემოქმედების შეფასება სათანადო ანგარიშის შედგენით.

საქმიანობის შეფასება. PERFORMANCE APPRAISAL.

თანამშრომლის მუშაობის შეფასების ფორმალური პროცედურა, რომელიც ძირითადად ხდება მასზე (თანამშრომელზე) დაკისრებული ამოცანების შესრულების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების გზით.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელი. MIDDLE MANAGER.

წარმოდგენს თავისებურ ბუფერს უმაღლესი და დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებს შორის და პასუხს აგებს ოპერატიული გეგმების დამუშავებასა და რეალიზაციაზე.

საწარმოო ოპერაციების ანალიზი. JOB ANALYSIS.

საწარმოო დავალებების, სამუშაოს სოციალური და პირადი მახასიათებლების განსაზღვრა შრომის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

საწარმოო ფუნქცია. OPERATIONS FUNCTION.

ორგანიზაციის საქმიანობის სახეები, რომელთა მეშვეობით იწარმოება საქონელი და მომსახურება გარესამყაროსათვის მიწოდების მიზნით.

სისტემა. SYSTEM.

ერთიანობა, შემდგარი ურთიერთდამოკიდებული ნაწილებისაგან, რომელთაგან თითოეულს შეაქვს რაღაც კონკრეტული მთელის უნიკალურ მახასიათებლებში. ორგანიზაციები ითვლებიან ღია სისტემებად, რადგან ისინი დინამიკურად ურთიერთზემოქმედებენ გარესამყაროსთან.

სისტემების თეორია. SYSTEMS THEORY.

კონცეფცია, რომლის თანახმად, მენეჯერებმა ორგანიზაცია უნდა განიხილონ როგორც ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შემდგარი ღია სისტემა, რომელიც ცდილობს მიაღწიოს მრავალფეროვან მიზნებს ცვლად გარესამყაროში.

სიტუაციური მიდგომა. CONTINGENCY APPROACH.

კონცეფცია, რომლის თანახმად ოპტიმალური გადაწყვეტილება არის ორგანიზაციის შიდა გარემოს ფაქტორების (შიდა ცვლადები) და გარესამყაროს ფაქტორების (გარე ცვლადები) ფუნქცია. მოცემული მიდგომა მოწოდებულია გააერთიანოს ისტორიულად წინამორბედი მართვის სკოლების ცალკეული ასპექტები გარკვეული ხერხების შეხამების გზით. სიტუაციური მიდგომა არის კონკრეტული სიტუაციებისადმი მისადაგებული მართვის კონცეფცია, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციის მიზნების უფრო ეფექტიანი რეალიზაციისათვის. ცნობილია როგორც „კონკრეტული მიდგომა“.

სოციალური ადაპტაცია ორგანიზაციაში. ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION.

ახალი მუშაკებისათვის ორგანიზაციის წესების, პრაქტიკისა და კულტურის გაცნობის პროცესი მათი ოფიციალური მომზადებისა და არაოფიციალური ურთიერთობების დროს.

სოციალური პასუხისმგებლობა. SOCIAL RESPONSIBILITY.

ორგანიზაციის მოქმედება საზოგადოების საკეთილდღეოდ, რომელსაც იგი ახორციელებს ნებაყოფლობით და არა კანონის მოთხოვნით.

სტრატეგია. STRATEGY.

მიზნების მიღწევის საერთო, ყოველმხრივი გეგმა.

სტრატეგიული დაგეგმვა. STRATEGIC PLANNING.

ხელმძღვანელობის მიერ მიღებულ იმ მოქმედებათა და გადაწყვეტილებათა ნაკრები, რომლებითაც შემუშავდება კონკრეტული სტრატეგიები, მათი დანიშნულებათა ის, რომ დაეხმარონ ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში.

ტ

ტაქტიკა. TACTIC.

მიზნის მისაღწევი მოკლევადიანი სტრატეგია, რომელიც, ჩვეულებრივ, შემუშავდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობის დონეზე.

ტექნოლოგია. TECHNOLOGY.

საწყისი მასალის (ადამიანები, ინფორმაცია, ფიზიკური მასალები) გარდაქმნის ნებისმიერი საშუალება, რომლის მიზანია სასურველი პროდუქციის მიღება ან მომსახურების გაწევა.

ტექნოლოგიური კონტროლის რუკა. PROCESS CONTROL CHART.

ხარისხის კონტროლის ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას იძლევა გაკონტროლდეს პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხი წარმოების ან მომსახურების გაწევის პროცესში. კორექტირების ზომები მიიღება რაიმე გადახრის გამოვლინებისთანავე.

ტრენინგი. TRAINING.

ორგანიზაციის წევრთა კვალიფიკაციისა და პროფესიული უნარ-ჩვევების სრულყოფისათვის გამიზნული სასწავლო-საწვრთნელი პროცესი, რაც ემსახურება კომპანიის ეფექტიანობის ზრდას.

უ

უზრუნველყოფის ქვესისტემა. SUPPORT SUBSYSTEM.

ორგანიზაციის ქვედანაყოფი, რომელიც ასრულებს საწარმოო ქვესისტემის მუშაობისათვის აუცილებელ ფუნქციებს.

უკუკავშირი. FEEDBACK.

რეაქცია შეტყობინებაზე, რაც ეხმარება ინფორმაციის მიმწოდებელს (წყაროს) განსაზღვროს - აღქმულია თუ არა მის მიერ გაგზავნილი ინფორმაცია.

უკუკავშირის სისტემა. FEEDBACK SYSTEM.

ნებისმიერი მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს მონაცემების მიღებას იმ შედეგების შესახებ, რომლებსაც გამოიყენებენ ხელმძღვანელები დასახული გეგმიდან გადახრების კორექტირებისათვის.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელი. TOP MANAGER.

ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც ეხება მთელ ორგანიზაციას ან მის მნიშვნელოვან ნაწილს.

უფლებამოსილება. AUTHORITY, ORGANIZATIONAL.

ორგანიზაციის რესურსების გამოყენებისა და დავალებების შესასრულებლად თანამშრომელთა ძალისხმევის წარმართვის განსაზღვრული უფლება.

ფ

ფანჯარა. WINDOW.

თავისუფალი დროის მცირე მონაკვეთი ამერიკელი მენეჯერის სამუშაო დღის განრიგში, როდესაც შესაძლებელია, მოწყობის სახით, მასთან მიღებაზე დაუშვან მსურველები.

ფორმალური ჯგუფი. FORMAL GROUP.

ჯგუფი, რომელიც სპეციალურად არის შექმნილი ხელმძღვანელობის მიერ ორგანიზაციული პროცესის მეშვეობით. ფორმალური ჯგუფის მიზანი, ჩვეულებრივ, არის რაიმე კონკრეტული დავალების შესრულება.

ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა. FUNCTIONAL DEPARTMENTATION.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, აგებული იმ სამუშაოთა სახეების შესაბამისად, რომლებსაც ასრულებენ ცალკეული ქვედანაყოფები.

ფუნქციური სფეროები. FUNCTIONAL AREAS.

საქმიანობის სფეროები, რომლებშიც ფუნქციონირებენ ქვედანაყოფები მთელი ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე. ეს სფეროებია: მარკეტინგი, წარმოება, კადრების სწავლება, ფინანსური რესურსების დაგეგმვა.

ფუნქციური უფლებამოსილება. FUNCTIONAL AUTHORITY.

ადმინისტრაციული უფლებამოსილების ფორმა, რომლის დროსაც პერსონალს შეუძლია დაიწყოს მოქმედება ხელმძღვანელის მითითებების შესაბამისად, ამასთანავე, პერსონალს აქვს უფლება თავისი კომპეტენციის ფარგლებში დაადოს ვეტო ხელმძღვანელის მითითებას.

ქ

ქარიზმა. CHARISMA.

გავლენა, დაფუძნებული ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებზე ან მის უნარზე - შემოიკრიბოს მომხრეები.

ქვედანაყოფი. SUBUNIT.

ფორმალური ჯგუფი, რომელიც პასუხისმგებელია მთელი ორგანიზაციისათვის საჭირო კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე.

ქონების საერთო ღირებულება. TOTAL ASSETS.

კომპანიის ყველა აქტივი, ძირითადი ფონდებისა და საბრუნავი საშუალებების ჩათვლით.

ქცევითი (ბიჰევიორისტული) მეცნიერების სკოლა. BEHAVIORAL SCIENCE SCHOOL.

მართვისადმი კონცეპტუალური მიდგომა, რომელიც განვითარდა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ჩამოყალიბებული ადამიანური ურთიერთობებისათვის მოძრაობის წიაღიდან. მიდგომა ეფუძნება ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის მოწინავე კონცეფციებს. ქცევითი სკოლა ეხმარებოდა მუშაკებს მათი პოტენციალის სრულ რეალიზებაში, რისთვისაც გამოიყენებოდა ქცევითი მეცნიერებების კონცეფციები ორგანიზაციის დაპროექტებისა და მართვის შესახებ, რაც იწვევს მისი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

შ

შედეგიანობის მაჩვენებელი. PERFORMANCE INDICATOR.

სპეციალური მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს დასახული მიზნების რეალიზაციის პროცესში მიღწეულ შედეგების დონეს. გამოიყენება კონტროლის დროს.

შემცირების სტრატეგია. RETRENCHMENT STRATEGY.

სტრატეგიული ალტერნატივა, რომელიც ხასიათდება მიღწეულ დონეზე დაბლა ჩამოყალიბებული მიზნებით ან საქმიანობის ზოგიერთი მიმართულების გაუქმებით.

შერჩევითი კონტროლი პროდუქციის მიღებისას. ACCEPTANCE SAMPLING.

ხარისხის კონტროლის მეთოდი, რომლის დროსაც გადაწყვეტილება პროდუქციის მსხვილი პარტიის მიღების შესახებ მიიღება მოცემული პარტიიდან მცირე რაოდენობის ნიმუშების კონტროლის შედეგების საფუძველზე.

შესრულების ხარისხი. QUALITY OF PERFORMANCE.

ხარისხის კონცეფცია, რომელიც ასახავს იმ დონეს, რომლითაც ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქცია ან მომსახურება ფაქტობრივად აკმაყოფილებს კლიენტების საჭიროებას.

შიდა ცვლადები. INTERNAL VARIABLES.

ორგანიზაციის შიგნით არსებული სიტუაციური ფაქტორი. ძირითადი შიდა ცვლადებია: მიზნები, სტრუქტურები, დავალებები, ტექნოლოგიები და ადამიანები.

შიკრიკი. GOFER.

ოფისის ახალგაზრდა მუშაკი, რომელიც მოვალეა, წავიდეს იქ (go for), სადაც მას გააგზავნიან უფროსები.

შრომაზე კონცენტრირებული ხელმძღვანელი. JOB-CENTERED MANAGER.

ხელმძღვანელი, რომელიც, პირველ რიგში, ახდენს სამუშაოს ორგანიზებას და შეიმუშავებს დაჯილდოების სისტემას შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით.

შრომითი რესურსების დაგეგმვა. HUMAN RESOURCE PLANNING.

კადრებისა და სამუშაო ძალის დაგეგმვის მეთოდების გამოყენება. ასეთი დაგეგმვა მოიცავს სამ ეტაპს: 1) არსებული შრომითი რესურსების შეფასება; 2) შრომით რესურსებზე მომავალი მოთხოვნილების შეფასება; 3) ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების პროგრამის შემუშავება.

შრომის რეორგანიზაცია. WORK REDESIGN.

მუშაკთა შინაგანი კმაყოფილების ამაღლების მიზნით შრომის პირობების შეცვლა მოწინავე ორგანიზაციებში, რაც სამუშაოს მოცულობის გადიდების ან მისი შინაარსის გაღრმავების გზით ხორციელდება.

ვ

ცენტრალიზაცია. CENTRALIZATION.

პირობა, რომლის დროსაც უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღების უფლება აქვს მხოლოდ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას.

ძ

ძალაუფლება. POWER.

მოქმედების შესაძლებლობა, ანდა სიტუაციაზე ან სხვა ადამიანების ქცევაზე ზემოქმედების უნარი.

ძალაუფლება ორგანიზაციაში. AUTHORITY, ORGANIZATIONAL.

ორგანიზაციის რესურსების გამოყენებისა და დავალებების შესასრულებლად მუშაკთა ძალისხმევის წარმართვის განსაზღვრული უფლება.

წ

წარმოება დროულობის პრინციპით. JUST-IN-TIME PRODUCTION.

მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების მართვის სისტემა, რომელშიც პროდუქცია, საკომპლექტაციო ნაწარმი და მასალები შემოდის მხოლოდ მაშინ და იმ რაოდენობით, როდესაც და რამდენიც საჭიროა. სისტემის ძირითადი მიზანია კაპიტალის დანახარჯებისა და შენახვის ხარჯების შემცირება.

წარმოების ეფექტიანობა. OPERATIONS PERFORMANCE.

წარმოებული პროდუქციის საბაზრო ღირებულება შეფარდებული ორგანიზაციის რესურსების ჯამურ დანახარჯებთან.

წესები. RULES.

ზუსტი განსაზღვრა იმისა, თუ რა უნდა გაკეთდეს კონკრეტულ სიტუაციაში.

წინაპირობა. PREMISE.

ვარაუდი, რომელიც განიხილება როგორც ჭეშმარიტება. გამოიყენება ამოსავალ წერტილად გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

წინასწარი კონტროლი. PRELIMINARY CONTROL.

კონტროლის პროცედურის ფაზა, რომელიც ხორციელდება საკუთრივ სამუშაოს დაწყების წინ. ამ ფაზაზე ხდება გეგმების შეფასება, მუშაობის წესებისა და პროცედურების შემუშავება, აგრეთვე, თანამდებობრივი ინსტრუქციების შედგენა წერილობითი ფორმით.

წრფივი უფლებამოსილება. LINE AUTHORITY.

უფლებამოსილება, რომელიც გადაეცემა უფროსისაგან უშუალოდ ხელქვეითს, ხოლო შემდეგ - სხვა ხელქვეითებს.

ბ

ხარისხის წრე. QUALITY CIRCLE.

ქვედანაყოფის მუშაკთა ჯგუფი, რომლებიც ნებაყოფლობით იკრიბებიან იმისათვის, რომ განიხილონ ხარისხის პრობლემები და შეიმუშაონ იდეები მისი ამალგებისათვის. ჩვეულებრივ, ჯგუფის წევრები გადიან სპეციალურ მომზადებას, რაც საშუალებას აძლევს მათ გამოავლინონ და გადაჭრან ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემები.

ხელმძღვანელის ჯგუფი. COMMAND GROUP.

ჯგუფი, რომელიც შედგება ხელმძღვანელისა და მისი კონტროლის ზონაში მყოფი ხელქვეითებისაგან.

ხელმძღვანელობის სტილი. LEADERSHIP STYLE.

დასახული მიზნების მიღწევის პროცესში ხელქვეითების მიმართ ხელმძღვანელის ქცევის განზოგადებული სახეები (ავტოკრატიული, დემოკრატიული).

ჯ

ჯაჭვი “წარმოება - მომხმარებლის მოთხოვნილებები”. OPERATIONS-TO-CUSTOM NEEDS CHAIN.

ორგანიზაციის უმთავრესი დანიშნულება, რითაც ხასიათდება წარმოების ამოცანა - წარმოებულ იქნეს ის საქონელი და მომსახურება, რომლებიც ემსახურებიან მომხმარებლის ძირითადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

ჯგუფი. GROUP.

ორი ან მეტი პირი, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ ერთმანეთს შორის ისეთნაირად, რომ ყოველი მათგანი გავლენას ახდენს სხვებზე და საკუთარ თავზე განიცდის მათსავე გავლენას.

ჯგუფური აზროვნება. GROUPTHINK.

ცალკეული პიროვნების ტენდენცია - ჩაახშოს საკუთარი მოსაზრება ამა თუ იმ პრობლემაზე, რათა არ დაარღვიოს ჯგუფის ჰარმონია.

ჰ

ჰიბრიდული მენეჯერი. HYBRID MANAGER.

დირექტორი, ხელმძღვანელი, რომელიც ერთდროულად ფლობს დარგობრივ, ტექნოლოგიურ ცოდნასა და მმართველობით უნარ-ჩვევებს.

მენეჯმენტის ძირითადი ტერმინების
ინგლისურ-ქართული ლექსიკონი

**English-Georgian Dictionary of Basic Terms of
Management**

English Alphabet. ინგლისური ანბანი.

A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z.

A

ABSENTEEISM. აბსენტეიზმი.
ACCEPTANCE SAMPLING. შერჩევითი კონტროლი პროდუქციის მიღებისას.
ADAPTIVE STRUCTURE. ადაპტური სტრუქტურა.
ADMINISTRATION. ადმინისტრირება.
ADVISORY AUTHORITY. რეკომენდაციული უფლებამოსილება.
ALTERNATE DIRECTOR. ალტერნატიული დირექტორი.
AUDIT. აუდიტი.
AUTHORITY, ORGANIZATIONAL. უფლებამოსილება; ძალაუფლება ორგანიზაციაში.
AUTOCRATIC LEADER. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი.

B

BEHAVIORAL SCIENCE SCHOOL. ქცევითი (ბიჰევიორისტული) მეცნიერების სკოლა.
BOARD OF DIRECTORS (COMPANY BOARD). დირექტორთა საბჭო (გამგეობა).
BUDGET. ბიუჯეტი.
BUREAUCRACY. ბიუროკრატია.
BUSINESS. ბიზნესი.
BUSINESS ETHICS. ბიზნესის ეთიკა.
BUSINESSING. ბიზნესინგი.
BUSINESS PERSON. საქმიანი ადამიანი.
BUSINESS TO BUSINESS. ბიზნესი ბიზნესზე.

C

CARROT-AND STICK-MOTIVATION. მოტივაცია მათრახისა და სტაფილოს/თივის/თაფლაკვერის პრინციპით.
CENTRALIZATION. ცენტრალიზაცია.
CHAIN OF COMMAND. გუნდების ჯაჭვი.
CHANNEL. კავშირის არხი.
CHARISMA. ქარიზმა.
CLASSICAL SCHOOL OF MANAGEMENT. მართვის კლასიკური სკოლა.
CODE OF ETHICS. ეთიკური ნორმები.
COERCIVE POWER. იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება.
COMMAND GROUP. ხელმძღვანელის ჯგუფი.
COMMUNICATION. კომუნიკაცია.
COMMUNICATION, HORIZONTAL. ინფორმაციის ჰორიზონტული გადაცემა.
COMMUNICATION, NONVERBAL. არავერბალური ინფორმაციის გაცვლა.
COMMUNICATION, VERTICAL. ინფორმაციის ვერტიკალური გაცვლა.
COMPENSATION. გასამრჯელო (კომპენსაცია, ჯილდო).
COMPETITIVE ADVANTAGE. კონკურენტული განსხვავება.
COMPLEXITY, ENVIRONMENTAL. გარესამყაროს სირთულე.
COMPULSORY CONSULTATION. სავალდებულო შეთანხმებები.
CONCURRENT AUTHORITY. პარალელური უფლებამოსილება.
CONCURRENT CONTROL. მიმდინარე კონტროლი.
CONGLOMERATE ORGANIZATION. კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა.
CONFLICT. კონფლიქტი.
CONTENT THEORY OF MOTIVATION. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორია.
CONTINGENCY APPROACH. სიტუაციური მიდგომა.
CONTROLLING. კონტროლი.
CONTROL ORIENTED BEHAVIOR. კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა.

CORPORATE CULTURE. კორპორაციის კულტურა.

CUSTOMER DEPARTMENTATION. მყიდველზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

D

DECENTRALIZED ORGANIZATION. დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია.

DECISION. გადაწყვეტილება.

DECISION CRITERIA. გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი.

DECISION, NONPROGRAMMED. დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილება.

DECISION, ORGANIZATIONAL. ორგანიზაციული გადაწყვეტილება.

DECISION, PROGRAMMED. დაპროგრამებული გადაწყვეტილება.

DECISION, RATIONAL. რაციონალური გადაწყვეტილება.

DECISION TREE. გადაწყვეტილებათა ხე.

DELEGATION. დელეგირება.

DEMOCRATIC LEADER. დემოკრატიული ხელმძღვანელი.

DEPARTMENTATION. ორგანიზაციის აგება.

DIRECT-ACTION ENVIRONMENT. პირდაპირი ზემოქმედების გარემო.

DIRECTOR. დირექტორი.

DISTINCTIVE COMPETENCE. განმასხვავებელი კომპეტენტურობა.

DIVISIONAL DEPARTMENTATION. დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

E

ECONOMIC ANALYSIS . ეკონომიკური ანალიზი.

EMPLOYEE-CENTERED MANAGER. მუშაკზე (ადამიანზე) კონცენტრირებული ხელმძღვანელი.

ENTREPRENEUR. მეწარმე.

ENTREPRENEURIAL MANAGER. გერგილიანი, ფხიანი ხელმძღვანელი.

ENVIRONMENTAL AUDIT. ეკოლოგიური აუდიტი.

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT. ეკოლოგიური მენეჯმენტი.

ETHICS TRAINING . ეთიკური ნორმების სწავლება.

EXECUTIVE BOARD. აღმასრულებელი საბჭო.

EXPERT POWER. ექსპერტის ზემოქმედება.

EXTRINSIC REWARD. გარეგანი წახალისება.

F

FEEDBACK. უკუკავშირი.

FEEDBACK SYSTEM. უკუკავშირის სისტემა.

FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEMS (FMS). მოქნილი საწარმოო სისტემები.

FORECASTING. პროგნოზირება.

FORMAL GROUP. ფორმალური ჯგუფი.

FREE-FORM ORGANIZATION. თავისუფალი ფორმის ორგანიზაცია.

FUNCTIONAL AREAS. ფუნქციური სფეროები.

FUNCTIONAL AUTHORITY. ფუნქციური უფლებამოსილება.

FUNCTIONAL DEPARTMENTATION. ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

G

GOFER. შიკრიკი.

GROUP. ჯგუფი.

GROUPTHINK. ჯგუფური აზროვნება.

GROWTH STRATEGY. ზრდის სტრატეგია.

H

HUMAN RELATIONS SCHOOL. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა..

HUMAN RESOURCE PLANNING. შრომითი რესურსების დაგეგმვა.

HYBRID MANAGER. ჰიბრიდული მენეჯერი.

I

IMAGE. იმიჯი.

INDIRECT ENVIRONMENT. არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემო; გარესამყაროს არაპირდაპირი ფაქტორები.

INDUSTRIAL DEMOCRACY სამრეწველო დემოკრატია.

INFLUENCE გავლენა.

INFORMAL ORGANIZATION არაფორმალური ორგანიზაცია.

INTEGRATION. ინტეგრაცია.

INTERNAL VARIABLES. შიდა ცვლადები.

INTERPERSONAL STYLES FOR CONFLICT RESOLUTION. კონფლიქტების გადაჭრის პიროვნებათშორისი სტილი.

INTERRELATEDNESS, ENVIRONMENTAL. გარესამყაროს ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება.

J

JAPANIZATION. იაპონიზაცია.

JOB ANALYSIS. სამუშაოს შინაარსის ანალიზი; საწარმოო ოპერაციების ანალიზი.

JOB-CENTERED MANAGER. შრომაზე კონცენტრირებული ხელმძღვანელი.

JOB DESCRIPTION. თანამდებობრივი ინსტრუქციები; კვალიფიკაციური დახასიათება.

JOB SCOPE სამუშაოს მოცულობა.

JUST-IN-TIME PRODUCTION. წარმოება დროულობის პრინციპით.

K

KNOW-HOW. ნოუ-ჰაუ.

L

LAISSEZ-FAIRE LEADER. ლიბერალური ხელმძღვანელი.

LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა; ორგანიზაციული ლიდერობა.

LEADERSHIP STYLE. ხელმძღვანელობის სტილი.

LEGITIMATE POWER კანონიერი ძალაუფლება.

LIKERT'S FOUR SYSTEMS. ლაიკერტის ოთხი სისტემა.

LINE AUTHORITY. წრფივი უფლებამოსილება.

LINKING PROCESS. დამაკავშირებელი პროცესი.

M

MANAGEMENT. მენეჯმენტი.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO). მიზნობრივი მართვა.

MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS). საინფორმაციო-მმართველობითი სისტემა.

MANAGEMENT PROCESS. მართვის პროცესი.

MANAGEMENT SCIENCE SCHOOL. მართვის მეცნიერების სკოლა.
MANAGER. მენეჯერი.
MANAGERIAL GRID. მართვის ბადე.
MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS. მოთხოვნილებათა იერარქია მასლოუს მიხედვით.
MATRIX ORGANIZATION. მატრიცული ორგანიზაცია..
MCCLELLAND'S THEORY OF NEEDS. მაკკლელანდის მოთხოვნილებათა თეორია.
MIDDLE MANAGER. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელი.
MISSION. მისია.
MODEL. მოდელი.
MOTIVATING. მოტივაცია.
MULTINATIONAL CORPORATION. მრავალეროვნული კორპორაცია.

O

OBJECTIVES. მიზნები.
OPERATING SYSTEM. ოპერაციული სისტემა.
OPERATIONS FUNCTION. საწარმოო ფუნქცია.
OPERATIONS PERFORMANCE. წარმოების ეფექტიანობა.
OPERATIONS-TO-CUSTOM NEEDS CHAIN. ჯაჭვი “წარმოება - მომხმარებლის მოთხოვნილებები”.
OPTIMIZATION. ოპტიმიზაცია.
ORGANIZATION. ორგანიზაცია.
ORGANIZATIONAL DARWINISM. ორგანიზაციული დარვინიზმი.
ORGANIZATIONAL LEADER. ორგანიზაციის ლიდერი.
ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION. სოციალური ადაპტაცია ორგანიზაციაში.
ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD). ორგანიზაციის განვითარება.
ORGANIZATION, FORMAL. ფორმალური ორგანიზაცია.
ORGANIZING. ორგანიზაციის შექმნა.

P

PARADIGMS OF MANAGEMENT. მენეჯმენტის პარადიგმები.
PATH-GOAL APPROACH. მიზნებისა და საშუალებების თანაფარდობა.
PERFORMANCE APPRAISAL საქმიანობის შეფასება.
PERFORMANCE INDICATOR. შედეგიანობის მაჩვენებელი.
PERSUASION. დარწმუნება.
PLANNING. დაგეგმვა.
PLANNING AND CONTROL SUBSYSTEM. დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემა.
POLICY. პოლიტიკა.
POWER. ძალაუფლება.
PRELIMINARY CONTROL. წინასწარი კონტროლი.
PREMISE. წინაპირობა.
PRESIDENT. პრეზიდენტი.
PRINCIPAL პრინციპალი.
PROCEDURE. პროცედურა.
PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT. მართვისადმი პროცესული მიდგომა.
PROCESS CONTROL CHART ტექნოლოგიური კონტროლის რუკა.
RRODUCT DEPARTMENTATION. პროდუქტული ორგანიზაციული სტრუქტურა.
PRODUCTIVITY. მწარმოებლურობა.
PROJECT EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE – PERT გეგმების შეფასებისა და გადასინჯვის მეთოდი (მეთოდი პერტი).
PROJECT ORGANIZATION STRUCTURE. საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურა.

Q

QUALITY CIRCLE. ხარისხის წრე.

QUALITY OF PERFORMANCE. შესრულების ხარისხი.

R

RATIONAL FAITH. გონივრული რწმენა.

REFERENT POWER. ეტალონური ძალაუფლება.

RELEVANT INFORMATION, FOR DECISION MAKING. რელევანტური ინფორმაცია გადაწყვეტილების მიღებისათვის.

RETRENCHMENT STRATEGY. შემცირების სტრატეგია.

RESPONSIBILITY. პასუხისმგებლობა.

REWARD POWER. გასამრჯელოზე (ჯილდოზე) დამყარებული ძალაუფლება.

RISK რისკი.

RISK ANALYSIS. რისკების ანალიზი.

RULES. წესები.

S

SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL. მეცნიერული მართვის სკოლა.

SHORT STRUCTURE. ბრტყელი სტრუქტურა.

SOCIAL AUDIT. საქმიანობის სოციალური ასპექტის შეფასება.

SOCIAL RESPONSIBILITY. სოციალური პასუხისმგებლობა.

SPAN OF MANAGEMENT. მართვის მოცულობა.

STAFF AUTHORITY. ადმინისტრაციული უფლებამოსილება.

STANDING COMMITTEE. მუდმივმოქმედი კომიტეტი.

STRATEGIC PLANNING. სტრატეგიული დაგეგმვა.

STRATEGY. სტრატეგია.

STRESS. დაძაბულობა, სტრესი

STRUCTURAL TECHNIQUES FOR CONFLICT RESOLUTION. კონფლიქტების გადაჭრის სტრუქტურული მეთოდები.

STRUCTURE, ORGANIZATIONAL. ორგანიზაციული სტრუქტურა.

SUBUNIT ქვედანაყოფი.

SUCCESS, ORGANIZATIONAL. ორგანიზაციული წარმატება.

SUPERVISORS. ინსპექტორები.

SUPPORT SUBSYSTEM. უზრუნველყოფის ქვესისტემა.

SYSTEM. სისტემა.

SYSTEMS THEORY. სისტემების თეორია.

T

TACTIC ტაქტიკა.

TALL STRUCTURE. იერარქიული სტრუქტურა.

TASKS. დავალებები.

TEAM PLAYER. გუნდური მოთამაშე.

TECHNOLOGY. ტექნოლოგია.

TERRITORIAL DEPARTMENTATION. რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

THEORY W. თეორია W.

THEORY X. თეორია X.

THEORY Y. თეორია Y.

THEORY Z. თეორია Z.

TOP MANAGER. უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელი.

TOTAL ASSETS. ქონების საერთო ღირებულება.

გამოყენებული ლიტერატურა და წყაროები

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. რედ. ი. კუტალაძე. თბ., 1999.
2. ბარკალაია ლ., ბენიძე თ., გულუა ნ. ხელშეკრულებათა კრებული. თბ., 2011.
3. ერქომანიშვილი გ., ხარაიშვილი ე. ფირმის ეკონომიკა. თბ., 2011.
4. ერქომანიშვილი გ. ბიზნესი. თბ., 2007.
5. ლეკაშვილი ე. პრეზენტაცია. თბ., 2007.
6. როგორ დავიწყო ბიზნესი. გზამკვლევი. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. თბ., 2011.
7. როგორ დავიწყოთ საკუთარი ბიზნესი. აშშ-ის მცირე ბიზნესის ადმინისტრაციის ექსპერტული რჩევა. შემდგენელი გ. ჰ. პოტიტი. ქართული გამოცემის რედაქტორი. რ. ვაჩნაძე. თბ., 1995.
8. სამადაშვილი უ. ბიზნესის საფუძვლები. თბ., 2009.
9. სამადაშვილი უ. ბიზნესი ყველასათვის კითხვებსა და პასუხებში. თბ., 2008.
10. შიხაშვილი გ., გედევანიშვილი მ., რუსიძე კ. პროექტების მენეჯმენტი. თბ., 2012.
11. შიხაშვილი გ., გედევანიშვილი მ. ახალი კონცეპტუალური პარადიგმები განათლების მართვის სრულყოფისათვის გლობალიზაციის პირობებში. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები. თსუ. თბ., „უნივერსალი“, 2012.
12. შიხაშვილი გ., გედევანიშვილი მ. მენეჯმენტის პერსპექტივები გლობალიზაციის პირობებში. ჟურნ. „ეკონომიკა“, 2012, # 1-2.
13. შიხაშვილი გ. სწავლების პროცესში სტუდენტური გუნდური პროექტების მომზადება-პრეზენტაციის მეთოდური ასპექტები. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2010, #2.
14. შიხაშვილი გ. ბიზნეს-ტრენინგები პროექტების მეთოდის გამოყენებით. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2008, #5.
15. შიხაშვილი გ., პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2005.
16. შიხაშვილი გ., ხვინთელიანი ბ. მენეჯმენტის ლექსიკონი. თბ., 2005.
17. შურღაია ო. მცირე ბიზნესის საფუძვლები. თბ., 2010.
18. ჩახაია გ. მცირე მეწარმის სამაგიდო წიგნი. თბ., 2011.
19. Abrams R. The Owners's Manual for Small Business. The Planning Shop. Palo Alto. California. 2005.
20. Ali M., Brookson S., Bruce A. and others. Managing for Excellence. DK, USA, 2009.
21. Bird A. Encyclopedia of Japanese business and management. London and New York. Taylor & Francis e-Library, 2007.
22. Carew R. Discovering Your Perfect Career. Alpha, USA, 2005.
23. Martensson P., Bild M., Nilsson K. Teaching and Learning at Business Schools. Transforming Business Education. Gower Publishing Limited. Gower House. England. Gower Publishing Company. USA. 2008.
24. Moran G., Johnson S. Business Plans Plus. Alpha, USA, 2011.
25. Nelson B., Economy P. The Management Bible. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2005.
26. O'Rourke J. Effective Communication. DK, London, New York, Munich, Melbourne, Delhi, 2009.

27. Pincus A. Presenting. DK. London, New York, Munich, Melbourne, Delhi, 2008.
28. Salter H. Interview Secrets. Harper Collins Publishers, London, 2010.
29. Scarborough N. Effective small business management: an entrepreneurial approach. Prentice Hall. Pearson. London, New York, Munich, Melbourne, Delhi, New Jersey, 2011.
30. www.sba.com (აშშ-ის მცირე ბიზნესის ადმინისტრაციის ვებ-გვერდი).

უმაღრესი რესურსული წყაროები ინტერნეტში

1. საქართველოს პარლამენტის ბიზნესისა და ეკონომიკის ცენტრი - www.bec.ge
2. საქართველოს ეროვნული ბანკი - www.nbg.gov.ge
3. საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო - www.napr.gov.ge
4. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო www.mes.gov.ge
5. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო - www.mof.ge
 - შემოსავლების სამსახური - www.rs.ge
 - მომსახურების სააგენტო - www.seragency.gov.ge
 - სახაზინო სამსახური - www.treasury.gov.ge
6. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო - www.economy.gov.ge
7. საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტრო - www.moa.gov.ge
8. საქართველოს ენერჯეტიკისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტრო - www.minenergy.gov.ge
9. თბილისის მერია - www.tbilisi.gov.ge
10. ბიზნეს იდეები - <http://bizideebi.blogspot.com/>
11. ბიზნეს იდეები - www.startup.ge
12. საძიებო სისტემა - www.google.ge
13. სამუშაოს მოძიება - www.jobs.ge
14. სამუშაოს მოძიება - www.hr.ge
15. სამუშაოს მოძიება - www.dasaqmeba.com