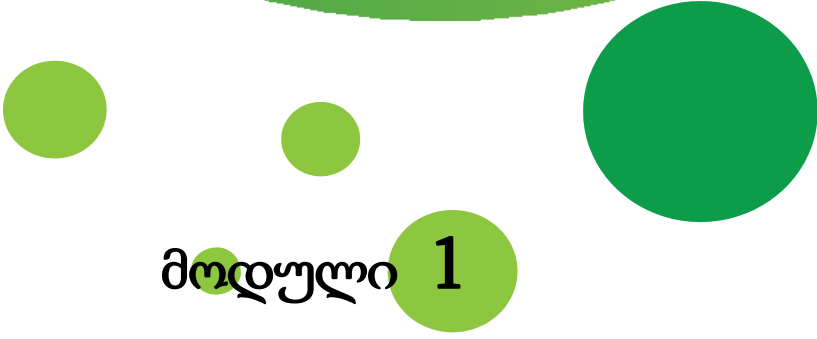




თქვენი ფირმის საქმიანობის დაგეგმვა



მოდული 1

მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებისთვის პრაქტიკის მართვის სახელმძღვანელო მომზადდა ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის (IFAC) მიერ მისი მცირე და საშუალო პრაქტიკების კომიტეტის მხარდაჭერით. აღნიშნული კომიტეტი წარმოადგენს მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკების სფეროში მოღვაწე პროფესიონალ ბუღალტერთა ინტერესებს, ასევე სხვა მოქმედ პროფესიონალ ბუღალტერთა ინტერესებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მცირე- და საშუალო-ზომის საწარმოების მომსახურებას.

ეს გამოცემა ხელმისაწვდომია IFAC-ის ვებგვერდზე: [IFAC website](http://www.ifac.org). დამტკიცებული ტექსტი გამოქვეყნებულია ინგლისურ ენაზე.

IFAC ემსახურება საზოგადოებრივ ინტერესებს და აძლიერებს ბუღალტრის პროფესიას:

- მაღალი ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავების ხელშეწყობით;
- აღნიშნული სტანდარტების მიღებისა და დანერგვის ხელშეწყობით;
- პროფესიული საბუღალტრო ორგანიზაციების შესაძლებლობების გაზრდით; და
- საზოგადოებრივ ინტერესების საკითხებზე საკუთარი აზრის საჯაროდ გამოთქმით.

IFAC არის ბუღალტრული პროფესიის გლობალური ორგანიზაცია, რომელიც ემსახურება საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვას პროფესიის გაძლიერების გზით და ხელს უწყობს ძლიერი საერთაშორისო ეკონომიკის განვითარებას. დამატებითი ინფორმაციისთვის, გთხოვთ, მოგვწეროთ შემდეგ ელ. ფოსტაზე: christopherarnold@ifac.org

პროექტები, კონსულტაციები და სხვა IFAC პუბლიკაციები ქვეყნდება IFAC-ის მიერ და წარმოადგენს IFAC-ის კოფირაიტს.

IFAC არ იღებს პასუხისმგებლობას იმ პირზე, რომელიც მოქმედებს ან არ მოქმედებს ამ პუბლიკაციაში მოცემული მასალის შესაბამისად, თუ მისი ზარალი გამოწვეულია დაუდევრობით ან სხვაგვარად.

IFAC-ის ლოგო, "International Federation of Accountants" და "IFAC" წარმოადგენს IFAC-ის სავაჭრო ნიშნებს და სახელწოდებას, რომლებიც დარეგისტრირებულია აშშ-ში და სხვა ქვეყნებში.

===

This Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition of the SMP Committee published by the International Federation of Accountants in May 2018 in the English language, has been translated into Georgian by the Georgian Federation of Professional Accountants and Auditors in March, 2019, and is reproduced with the permission of IFAC. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof.

English language text of Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition © 2018 by IFAC. All rights reserved.

Georgian language text of "Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition © 2019 by IFAC. All rights reserved.

Original title: Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Fourth Edition, May 2018, ISBN: 978-1-60815-350-3.

Contact permissions@ifac.org for permission to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of this document.

Copyright © 2018 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Written permission from IFAC is required to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of, this document, save for where the document is being used for individual, non-commercial use only. Contact permissions@ifac.org

1.1 შესავალი	1
1.2 სპეციალიზება თუ განზოგადება? თქვენი კონკურენტული სტრატეგია	1
1.2.1 მარკეტინგული სტრატეგია და ტექნიკა	3
1.2.2 სპეციალიზება	4
1.2.3 განზოგადება	5
1.3 ბიზნესის დაგეგმვის საჭიროება	11
1.3.1 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი	13
1.3.2 დაგეგმვის პროცესის ეტაპები	14
1.4 კლიენტებთან და თანამშრომლებთან ეფექტური ურთიერთობების დაგეგმვა	21
1.4.1 თაობათა შორის არსებული სხვაობის პრობლემა	21
1.4.2 კლიენტთა აღქმა	23
1.4.3 ინტერნეტის მიერ ინფორმაციის "დევალვაცია/გაუფასურება"	24
1.4.4 კლიენტთა დიდი მობილურობის შედეგად მიღებული გამოწვევები	24
1.5 განვითარების გეგმები თქვენი ფირმის სხვადასხვა ფუნქციებისთვის	25
1.5.1 მომსახურების მიწოდების გეგმა	25
1.5.2 რისკის მართვისა და შემცირების გეგმა	26
1.5.3 ადამიანური რესურსების გეგმა	26
1.5.4 მარკეტინგისა და გაყიდვების გეგმა	26
1.5.5 ტექნოლოგიური გეგმა	29
1.5.6 ადმინისტრაციული გეგმა	29
1.5.7 ფინანსური გეგმა, ან ბიუჯეტი	30
1.5.8 განსაზღვრა, როდის საჭიროებს გეგმები შეცვლას	31
1.6 რისკის მართვის მოდელის შექმნა და ჩამოყალიბება თქვენს ფირმაში	31
1.6.1 ათი ნაბიჯი რისკის წარმატებული მართვისთვის	32
1.6.2 ძირითადი და წამყვანი პერსონალის დაკარგვის თავიდან აცილება	33
1.6.3 მომსახურების რისკის მართვა	36
1.6.4 პოტენციური პრობლემების მინიმიზაცია მომსახურების მიწოდებაში	36
1.7 პრაქტიკის სახელმძღვანელოსა და სისტემების დანერგვა	37
1.8 საკონტროლო მაჩვენებლების გამოყენებით ეფექტურობის გაზრდა და გაუმჯობესება	38
1.8.1 გარე საკონტროლო მაჩვენებლები	38
1.8.2 შიდა საკონტროლო მაჩვენებლები	39
1.8.3 სხვა დარგების საკონტროლო მაჩვენებლები	39
1.9 თქვენი ფირმის მართვა	44
1.9.1 ძირითადი ეტაპები ეფექტური ფირმის მართვაში	44

1.10 გარე ძალების მონიტორინგი	50
1.10.1 გარემოს მდგრადობა	50
1.10.2 ბუღალტერთა საერთაშორისო სტანდარტები	51
1.10.3 რეგულირებისა და პროფესიული ცოდნის დონის ამაღლება	51
1.10.4 ნიჭიერი კადრების და კლიენტების მობილურობა	52
1.10.5 ტექნოლოგია	53
1.10.6 ფულის გათეთრების წინააღმდეგ ბრძოლა და სხვა კანონმდებლობა	53
1.11 საქმიანობის უწყვეტობა: მოკლევადიანი და გრძელვადიანი იმპერატივი	54
1.11.1 საქმიანობის შეწყვეტა	55
1.11.2 საქმიანობის უწყვეტობა: მეორე თაობა	55
1.12 დასკვნა	56
1.13 შემდგომი განხილვა და IFAC რესურსები	57
დანართი 1.1 თვითშეფასების რეალისტური საკონტროლო ჩამონათვალი	58
დანართი 1.2 საკითხები, რომლებიც მოცული და განხილული უნდა იყოს დაგეგმვის პროცესის . . .	60
დანართი 1.3 მარკეტინგული პროგრამის ნიმუში	62
დანართი 1.4 პერსონალის სახელმძღვანელოს ნიმუში	56

მთარგმნელი: ნინო ლალიძე

ექსპერტი: ზურაბ მამუკელაშვილი

1.1 შესავალი

რამდენადაც თითოეული ბუღალტერი განსხვავდება ერთმანეთისგან, იმდენად ერთმანეთისგან განსხვავებული იქნება თითოეული ბუღალტრული პრაქტიკაც. საბედნიეროდ, აუცილებელი არ არის, საჯარო სააღრიცხვო ფორმისთვის დადგენილი იყოს მხოლოდ ერთადერთი სწორი ან არასწორი მიმართულება/კურსი. ფირმები შეიძლება იყოს სპეციალიზებული, ან ზოგადი. ისინი შეიძლება ორიენტირებული იყვნენ ტრანზაქციულ ან შესაბამისობის მომსახურებაზე, ანდა მაღალი დონის საკონსულტაციო საქმიანობაზე. ისინი შეიძლება შედგებოდეს მრავალრიცხოვანი პერსონალისგან და რამდენიმე პარტნიორისგან, ანდა მათ შეიძლება ჰყავდეთ ბევრი პარტნიორი და რამდენიმე პერსონალი.

წარმატების აუცილებელი კომპონენტია, ყველა ფირმას ჰქონდეს საკუთარი სტრატეგია და მისდიოს საკუთარი გეგმის განხორციელებას. ეს არის გზა, რომელსაც მიჰყვებიან დირექტორები და თანამშრომლები, რათა ფირმამ დააკმაყოფილოს თავის მესაკუთრეთა მოთხოვნები. ყოველივე ეს იწყება თქვენი სტრატეგიული გეგმის საშუალებით. მასში აღწერილია, თუ რომელი გზით გასურთ თქვენ და თქვენს პარტნიორებს ფირმის განვითარება. კარგი მენეჯმენტი შეუნარჩუნებს ფირმას კომერციულ სიცოცხლისუნარიანობას და პროფესიულ კომპეტენციას. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება თქვენმა ბიზნესმა დააკმაყოფილოს თქვენი მოთხოვნები, ასევე თქვენი თანამშრომლების, კლიენტებისა და დაინტერესებული პირების მოთხოვნები.

ფირმის მართვისას სტრატეგიული აზროვნება ყველაზე არსებითია. რამდენადაც გარემო მუდმივად იცვლება, რეგულარულად უნდა განიხილოთ თქვენი სტრატეგია, რათა დარწმუნდეთ, რომ ის კვლავ შესაბამისობაშია, ანდა განიხილოთ გარკვეული ელემენტები, რომლებიც საჭიროებს დახვეწას. სტრატეგიული გეგმის რეგულარული მიმოხილვა საუკეთესო გზაა პარტნიორებთან და ძირითად პერსონალთან ერთად ჩამოაყალიბოთ პრაქტიკის მომავალი მიმართულება/კურსი.

ამ მოდულში აღწერილია ბიზნესისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესები, ასევე დეტალური პოლიტიკა, რომლითაც ხდება ამ გეგმების განხორციელება.

1.2 სპეციალიზება თუ განზოგადება? თქვენი კონკურენტული სტრატეგია

წარმატებული საბუღალტრო ფირმა - თუნდაც, ნებისმიერი წარმატებული ბიზნესი - არის ის, რომელიც მომხმარებელს სთავაზობს მისთვის სასურველ მომსახურებას, და იმ ფასად, რომელიც მომხმარებელთა აზრით არის "სამართლიანი ღირებულება". მომსახურება შეიძლება განსხვავდებოდეს, და თქვენი კლიენტების მიერ აღქმული "ფასეულობა" დამოკიდებული იქნება იმ სარგებელოზე, რომელსაც აწვდით. ეს ეფუძნება სიზუსტეს, კომპეტენციას, ნდობისა და საიმედოობის განცდას, რომელსაც თქვენი ხალხი წარმოშობს, და, რა თქმა უნდა, თქვენი კლიენტისთვის ფაქტიურ ღირებულებას, როდესაც ისინი შეადარებენ მას აღქმულ ფასეულობას.

ზოგიერთი მარკეტინგის სპეციალისტი (მარკეტოლოგი) ამტკიცებს, რომ ფირმებს შეუძლიათ თავიანთი მომსახურების წარდგენისას სამი შესაძლო საბაზრო პოზიცია აირჩიონ. ზოგჯერ ორის კომბინაციაც არის შესაძლებელი. ეს მნიშვნელოვანი კონცეფცია უნდა გავაცნობიეროთ საბუღალტრო ფირმის საქმიანობის დასაწყისშივე. ასევე, ამ მიდგომაზე შეგძლიათ, გაამხვილოთ თქვენი კლიენტების ყურადღება მათთვის საკონსულტაციო მომსახურების გაწევის დროს. პუბლიკაცია სახელწოდებით: *როგორ შეიძლიათ გაიტანოთ თქვენი ბიზნესი ბაზარზე წარმატების მისაღწევად* - გაძლევთ საბაზრო პოზიციონირების კონცეფციის წინაპირობას. მარკეტინგის სხვა სახელმძღვანელოებშიც არის განხილული ეს კონცეფცია.

სამი შესაძლო "საბაზრო სტრატეგია" არის:

- დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია (დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია)
- დიფერენცირება/მოდიფიკაცია (დიფერენცირების სტრატეგია)
- ფოკუსირება (ფოკუსირების სტრატეგია).

ძირითადი მიღწევა ბაზარზე არის იმის აღიარება, რომ თქვენი ფირმა მაქსიმალურად უნიკალურია, რომელიც უფრო ღირებულ რამეს სთავაზობს კლიენტს, ვიდრე მისი კონკურენტები.

დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია

"დანახარჯებში ლიდერობის" სტრატეგია დაფუძნებულია დაბალი დანახარჯებით განხორციელებულ მომსახურებაზე. ეს საშუალებას მოგცემთ, გაყიდოთ თქვენი მომსახურება დაბალ ფასად, და ამავდროულად, ეს იყოს მომგებიანი თქვენთვის. საჭიროა, ხარჯების შემცირებაზე გვექონდეს ძლიერი აქცენტი. ეს შეიძლება მიღწეული იქნას, მაგალითად, თქვენი პროდუქციის წარმოების დანახარჯების შემცირებით, ზარალის მომტანი მომსახურებების/პროდუქტის ან კლიენტების აღმოფხვრით, ან ყველა თქვენი პროცედურისა და ქმედებების მიმართ "ხედმეტობების გარეშე" მიდგომის გამოყენებით.

"დაბალი დანახარჯების" სარგებელი არის ის, რომ თქვენ შეგიძლიათ „ჩამოყაროთ“ ფასები, და ამით მოიპოვოთ საბაზრო წილი. რაც შეეხება, ფასების შემცირება/დაკლებას - ადვილი მისაღწევია, მაგრამ თქვენივე ფირმაში "დაბალი დანახარჯების" მიღწევა კი, წარმოადგენს რთულ და უწყვეტ გამოწვევას.

დიფერენცირება

"დიფერენცირების" სტრატეგია მოითხოვს, რომ თქვენი მომსახურების მისაწოდებლად აირჩიოთ კონკურენტების უმრავლესობისგან განსხვავებული/გამორჩეული გზა. ამ სტრატეგიის არჩევისას (და ამ გზით წარმატების მისაღწევად) საჭიროა, კარგად შეისწავლოთ თქვენი კონკურენტები. ეს რთული იქნება საბუღალტრო მომსახურების ტიპიურ "ბაზარზე", სადაც ბევრი კონკურენტია, და რომელთა სტრატეგიები გარედან არ ჩანს. "დიფერენცირება" უფრო ადვილია, თუ თქვენ გყავთ რამდენიმე კონკურენტი, და მათი პოზიცია ნათლად გამოხატულია სამიზნე ჯგუფზე. რთული ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეისწავლოთ თქვენი მომსახურება და მოიფიქროთ, როგორ შესთავაზოთ ის სხვაგვარად/განსხვავებულად სხვა მომხმარებლებს ბაზარზე.

მაგალითად, შეგიძლიათ "ადგილზე მოემსახუროთ თქვენს კლიენტებს", ანუ გააგზავნოთ თქვენი თანამშრომლები უშუალოდ კლიენტის ტერიტორიაზე, რათა მათ შეაგროვონ მონაცემები, დაამუშაონ გარკვეული ინფორმაცია და დიალოგის რეჟიმში/ინტერაქტიულად ითანამშრომლონ საკვანძო პერსონალთან. თუ თქვენი ფირმა ერთადერთი ფირმაა, რომელიც ამ მიდგომას იყენებს, მაშინ "დიფერენცირების" სტრატეგია იმუშავებს. თუმცა, როგორც კი სხვა ფირმები გადაიღებენ თქვენს მიდგომას, თქვენი მარკეტინგული უპირატესობა გაქრება.

"დიფერენცირების სტრატეგია" მუდმივად უნდა გააძლიეროთ და გააუმჯობესოთ, და მუდმივი ფოკუსირება უნდა გქონდეთ თქვენს დიფერენცირების ფაქტორზე. ყველა სხვა ქმედება და პროცედურა თქვენს ფირმაში უწყვეტად ხელს უნდა უწყობდეს და აძლიერებდეს დიფერენცირების ფაქტორს.

ფოკუსირება

მესამე შესაძლო საბაზრო სტრატეგია მოიაზრებს "ფოკუსირებას". მაგალითად, თქვენმა ფირმამ შეიძლება ფოკუსირება მოახდინოს ერთ დარგზე ან ძალიან მცირე რაოდენობის დარგებზე. ამ შემთხვევაში, თქვენი თანამშრომლები ნამდვილად უნდა იყვნენ ამ დარგის სპეციალისტები. მაგალითად ისეთი დარგების, როგორიცაა პროფესიული პრაქტიკები, სამედიცინო სფერო, სამთო მრეწველობა, ან ჰუმანიტარული მეცნიერებები. თქვენს თანამშრომლებს მოუწევთ, შეისწავლონ რამდენიმე სექტორის კონკრეტული საჭიროებები და საქმიანობა, და უნდა უზრუნველყონ, რომ ყველა კლიენტმა ისარგებლოს მათი ცოდნით. ეს იმას ნიშნავს, რომ მათ არ სჭირდებათ "სწავლის მრუდი" ან ძირეული კვლევა, ან დარგისთვის დამახასიათებელი სპეციფიური დაბეგვრის ან სამართლებრივი საკითხების შესწავლა. თუ თქვენი სტრატეგია ეფუძნება "ფოკუსირებას", სიტყვიერი რეფერალური მარკეტინგი ან ვიწრო (სექტორზე გათვლილი) მიზნობრივი სარეკლამო სტრატეგიები განსაკუთრებით ძლიერი ხდება. ამავე დროს, კლიენტის კონფიდენციალობა ხდება პირველხარისხოვანი/უპირატესი, რათა თავიდან იქნას აცილებული ინფორმაციის თვითნებურად/გაუფრთხილებლობით გასაჯაროება/გაცემა. ფოკუსირების სტრატეგია კარგი საშუალებაა მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკის (SMP) აღიარებისთვის.

თუ "ფოკუსირება" არის თქვენი ძირითადი მარკეტინგული სტრატეგია, ბაზარზე თქვენ ცნობილი

გახდებით როგორც ამ დარგის სპეციალისტები/ექსპერტები. ეს, როგორც წესი, ნიშნავს იმას, რომ თქვენ შეგიძლიათ, თქვენს მიერ შესრულებულ სამუშაოზე დააწესოთ მაღალი განაკვეთები. თუმცა, ფრთხილად იყავით, რომ ზედმეტად მაღალი ფასი არ დააწესოთ თქვენს მომსახურებაზე, რადგან ბაზრის სეგმენტისთვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს თქვენი მომსახურება.

"სტრატეგიული დაგეგმარებისას", უნდა განიხილოთ/შეისწავლოთ ბაზარზე არსებული საბუღალტრო მომსახურება და ამ ბაზარზე არსებული ფირმების საქმიანობა. ამ მიმართულებით უნდა დაადგინოთ ნებისმიერი დეფიციტი/აუთვისებელი სფერო ბაზარზე, და განსაზღვროთ, სამი ძირითადი სტრატეგიიდან რომელია საუკეთესო.

უფრო მეტი ინფორმაცია მოცემულია ქვემოთ, რომელიც დაგეგმარებათ თქვენი საკუთარი ფირმის პოზიციიდან შეარჩიოთ საუკეთესო მიდგომა. ამ სექციის დანარჩენი ნაწილის წაკითხვისას, გაითვალისწინეთ, რომ ყველა საკითხი ვერ იქნება რელევანტური თითოეული ქვეყნისთვის. შეისწავლეთ მომსახურებების ჩამონათვალი, რათა ნახოთ, რომელი მათგანის შესრულება შეუძლია თქვენს გუნდს, და რომელ მათგანზე არის თქვენი სამიზნე კლიენტებიდან მოთხოვნა, ასევე თქვენი პროფესიული ასოციაციის მიერ დაწესებული ნებისმიერი შეზღუდვები. ბუღალტერთა საერთაშორისო ეთიკის სტანდარტების საბჭოს (IESBA) მიერ გამოცემული პროფესიონალ ბუღალტერთა ეთიკის კოდექსი (IESBA კოდექსი) (*[Code of Ethics for Professional Accountants](http://www.ethicsboard.org)*) მოგცემთ მიმართულებას მომსახურებასთან და კლიენტებთან დაკავშირებით. ეს კოდექსი ხელმისაწვდომია ვებ-გვერდზე: www.ethicsboard.org

მცირე რაოდენობის ფირმას გააჩნია სპეციალისტთა ნიშა თავისი მომსახურებისთვის: ისინი მხოლოდ ვიწრო/შეზღუდულ მომსახურებას ახორციელებენ. ეს კარგი სტრატეგიაა, სადაც დირექტორს ან პარტნიორებს გააჩნიათ გამორჩეული კვალიფიკაცია/კომპეტენცია (მაგალითად, კონკრეტულ საგადასახადო დაბეგვრაში) ან უნიკალური ანალიტიკური უნარი. თუმცა, ფირმების უმრავლესობა უზრუნველყოფს ფართო მასშტაბის საბუღალტრო მომსახურებას, როგორცაა ტრანზაქციების დამუშავება, საგადასახადო და კორპორაციული ფორმების შევსება/წარდგენა, ბიზნეს რჩევების მიცემა, ასევე, შესაძლოა, გარკვეული აუდიტორული/მარწმუნებელი მომსახურების გაწევა.

სულ უფრო მეტი ზოგადი პრაქტიკის მქონე ფირმები ექცევა კლიენტების ზეწოლის ქვეშ კომერციული საკითხების სრული სპექტრის დასაფარად/მოსაცავად. ასე რომ, თუ თქვენს არსებულ ან მომავალ ფირმას ფართო მომსახურების (საბაზრო) პოზიცია უკავია, მზად იყავით, დააკმაყოფილოთ კლიენტთა მოთხოვნები, რის გამოც მოგიწევთ, თანდათანობით გაზარდოთ მომსახურების მასშტაბი სამომავლოდ.

თუ თქვენ უერთდებით არსებულ ფირმას, გადაწყვეტილებათა უმრავლესობა უკვე მიღებული იქნება. თუ ასეა, გამოიყენეთ ეს მასალა, რათა გამოავლინოთ ხარვეზები/აუთვისებელი სფეროები თქვენს ამჟამინდელ მომსახურებაში. შედეგად, თქვენ და თქვენი პარტნიორები შეძლებთ ამ ხარვეზების/აუთვისებელი სფეროების გამოსწორებას/შეცვლას ახალი მომსახურებით, ახალი კლიენტებით, ანდა ახალი მიდგომებით არსებულ მომსახურებაში.

1.2.1 მარკეტინგული სტრატეგია და ტექნიკა

როდესაც თქვენ განიხილავთ და შეიმუშავებთ თქვენი მომსახურების სტრატეგიას, გახსოვდეთ, რომ ტექნოლოგიის დახმარებით თქვენი მომსახურება დიდ მოქნილობას შეიძენს. მოდული 3 იკვლევს ბაზარზე კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავების უპირატესობებს, ასევე SWOT ანალიზის გამოყენებას თქვენი ბიზნესის დაგეგმვის პროცესში. მოდული 5-ში იხილეთ, თუ როგორ უნდა გამოიყენოთ ტექნოლოგია თქვენი ფირმის სასარგებლოდ.

მობილური ტექნოლოგია - განსაკუთრებით, მობილური ტელეფონები და ინტერნეტზე დაფუძნებული უკაბელო კომუნიკაციები - საშუალებას გაძლევთ, მართოთ „ვირტუალური ოფისი“. ეს, თავის მხრივ, საშუალებას აძლევს საბუღალტრო პერსონალს შეფერხების გარეშე იმოდროს ოფისში, კლიენტის ტერიტორიაზე, და თუნდაც ბუღალტრის სახლში, და მთელი ამ დროის განმავლობაში დაკავშირებული იყოს, ანდა მინიმუმ წვდომა ჰქონდეს ბუღალტრული აღრიცხვის პროგრამებთან/აპლიკაციებთან. Cloud-ის მონაცემთა ბაზა საშუალებას აძლევს ბუღალტერსა და

კლიენტს, იმუშაონ ბიზნეს ჩანაწერებზე, ამავე დროს, რეალურ დროში ჰქონდეთ ურთიერთკავშირი. ეს იძლევა შესაძლებლობას, რომ კლიენტმა თავისი ფინანსური ფუნქცია გადააბაროს გარე ბუღალტერს, რომელიც რეალურად ხდება შიდა ბუღალტერი.

ამ ტექნოლოგიების გამოყენებისას, ფირმებს უნდა ჰქონდეთ პრაქტიკის მონაცემთა ბაზისთვის უსაფრთხოების საუკეთესო სტანდარტები დადგენილი. თუ თქვენი აპლიკაციები/პროგრამები საშუალებას აძლევს კლიენტებს, წვდომა ჰქონდეთ ინფორმაციაზე, რომელიც დამუშავების პროცესშია, თქვენ, რა თქმა უნდა, არ გინდათ, რომ კლიენტებმა შეცვალონ ეს მონაცემები, ანდა კიდევ უფრო უარესი, შემთხვევით შევიდნენ სხვა კლიენტების მონაცემთა ბაზაში. სხვა ტექნიკური გამოწვევები უკავშირდება მონაცემების სინქრონიზაციას (ინფორმაციის მოძრაობა მობილური მოწყობილობიდან ცენტრალურ ძირითად მონაცემთა ბაზაში და პირიქით), ბექაფების შექმნას მონაცემთა ბაზის დაკარგვის რისკის მინიმუმამდე შესამცირებლად, და პირადი მონაცემების მოპარვის და ვირუსული პროგრამების თავიდან ასაცილებლად უსაფრთხო ბარიერების შექმნას. ეს აპლიკაციები/პროგრამები სულ უფრო მეტად ექვემდებარება პროგრამულ კონტროლს, რათა "ადამიანური ფაქტორი" გამორიცხული იყოს კონტროლის პროცესში. პაროლები უმნიშვნელოვანესია მონაცემთა ბაზის უსაფრთხოებისთვის: ისინი რეგულარულად უნდა შეიცვალოს, საკმარისად ძლიერი უნდა იყოს და მათზე წვდომა შეზღუდული უნდა იყოს.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტ-კონსულტანტის დახმარება კარგი იდეაა, რადგან ისინი (და არა თქვენ) სრულიად ერკვევიან მუდმივად ცვალებად რისკებსა და პოტენციურ აპლიკაციებში/პროგრამებში. კონსულტანტს შეუძლია იმოქმედოს როგორც მთლიანად ამხანაგობის ან მმართველი გუნდის მაღალი დონის მრჩეველმა; შემდეგ, ფირმა უზრუნველყოფს, რომ მას ჰყავდეს შიდა თანამშრომლები, რომლებიც განახორციელებენ ამ რეკომენდაციებს და შეასრულებენ სისტემის ოპერატიულ მართვას.

ბუღალტერი უფრო ხშირად შედის კლიენტის მონაცემთა ბაზაში, ვიდრე კლიენტი ბუღალტრის მონაცემთა ბაზაში. ეს ტენდენცია სავარაუდოდ გაგრძელდება, რადგან Cloud-ზე დაფუძნებული აპლიკაციები/პროგრამები სულ უფრო მეტად არის გამოყენებული. შესაბამისად, კლიენტები ასევე უნდა იყვნენ ყურადღებით მონაცემთა ბაზის უსაფრთხოებისა და სინქრონიზაციის საკითხებთან დაკავშირებით.

სათანადოდ უნდა შეაფასოთ ფიზიკური აპარატურის დაკარგვით გამოწვეული რისკი: ლეპტოპის, სმარტფონის, ანდა მეხსიერების ბარათების (ფლეშკა) ქურდობა შეიძლება წარმოადგენდეს ისეთივე დიდ საფრთხეს ფირმის კომპიუტერული უსაფრთხოებისთვის, როგორც ნებისმიერი ჰაკერი. ამის გამო, ტექნოლოგიების უსაფრთხოების ყველა ასპექტი უნდა იქნას გათვალისწინებული IT მომსახურების გამოყენების შეფასებისას.

როგორც ფირმის ოპერაციების ნებისმიერი ასპექტისთვის, ასევე ფირმის ტექნოლოგიისთვისაც უნდა მომზადდეს გეგმა/პროექტი და ბიუჯეტი. IT გეგმა, ასევე, უნდა გააჩნდეს კატასტროფის ან ავარიის შემთხვევაში მონაცემთა ბაზის აღდგენის პროცესს, რომელიც რეგულარულად უნდა მოწმდებოდეს.

1.2.2 სპეციალიზება

თუ თქვენ სპეციალიზდებით საბუღალტრო მომსახურების ან კლიენტთა ბაზის საბაზრო ნიშაში, გაითვალისწინეთ, რომ თქვენ შეგნებულად ირჩევთ ვიწრო მომსახურების სპექტრს. ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ ზურგს აქცევთ სხვა მომსახურებას, რომელსაც ახორციელებენ თქვენი კონკურენტები. ეს ასევე ნიშნავს, რომ თქვენი შემოსავალი მიღებული იქნება მომსახურებიდან, რომელიც მხოლოდ რამდენიმე კონკურენტს შეუძლია განახორციელოს, და ეს გაძლევთ შესაძლებლობას, რომ თქვენ წარმოადგენდეთ ამ თქვენს სფეროში სპეციალისტს ანდა ექსპერტს. რამდენადაც თქვენ მოგიწევთ კონკურენცია სხვა ფირმებთან, რომლებიც უფრო მეტ მომსახურებას აწვდიან უფრო მეტ კლიენტს, ვიდრე თქვენი ფირმა, ძალიან მნიშვნელოვანია ბაზრის მიერ იმის აღიარება, რომ თქვენ უფრო მეტ ღირებულებას წარმოქმნით, ვიდრე კონკურენტები.

იმისათვის, რომ ამ სტრატეგიამ იმუშაოს ფინანსურად:

- თქვენ უნდა გყავდეთ მაღალკვალიფიციური გუნდის წევრები. მათ შეიძლება გააჩნდეთ ინტელექტუალური ცოდნა (მაგალითად, კონკრეტული ტიპის საგადასახადო დაბეგვრის ან ფინანსური დაგეგმვის შესახებ ღრმა და დეტალური ცოდნა, ანდა ისეთი პროცესის შესახებ ცოდნა, როგორიცაა საშემოსავლო გადასახადის დეკლარაციის სწრაფი, ზუსტი და საიმედო დამუშავება/წარდგენა).
- თქვენ რეკლამა უნდა გაუკეთოთ თქვენს მომსახურებას საკმაოდ დიდ ბაზარზე, რათა მოიზიდოთ საკმარისი კლიენტები. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ თქვენი ოფისი დიდ ქალაქში უნდა მდებარეობდეს, მაგრამ თქვენ უნდა გააკეთოთ თქვენი მომსახურების რეკლამა დიდი რაოდენობის პოტენციურ კლიენტებზე. ამ გზით, ფირმას შეუძლია საკმარისი შემოსავალი გამოიმუშაოს თავისი ხარჯების დასაფარად და ფირმის მფლობელებს კი მოუტანოს მოგება.
- თქვენ უნდა შეარჩიოთ შესაფერისი ფასების (ფასწარმოქმნის) პოლიტიკა. აქ, ეს მიდგომა შეიძლება განსხვავდებოდეს, რაც დამოკიდებული იქნება კონკრეტულ ნიშაზე, რომელსაც ემსახურებით. მაგალითისთვის, თუ თქვენი მომსახურება ეფუძნება იშვიათ/განსაკუთრებულ ცოდნას, თუ არსებობს მაღალი რისკი რჩევის გაცემისას, ან თუ თქვენს კლიენტებს მაღალი ანაზღაურების გადახდა უწევთ თქვენი რჩევისთვის, მაშინ პრემიალური ფასწარმოქმნის (მაღალი ფასების) მიდგომა არის, სავარაუდოდ, ყველაზე სწორი მიდგომა. მაღალი ფასი ახდენს ამ იშვიათობისთვის (დეფიციტისთვის) და რისკისთვის კომპენსირებას, და ეს არის თქვენი კონკრეტული ცოდნისთვის მიღებული გასამრჯელო. თუ, მეორეს მხრივ, თქვენი ნიშა უზრუნველყოფს სწრაფ რეოგრანიზაციას და ზუსტ ინდივიდუალურ საშემოსავლო გადასახადის დეკლარაციის წადგენას, მაშინ დაბალი ფასების მიდგომა შეიძლება იყოს ყველაზე შესაფერისი სტრატეგია. ამ შემთხვევაში, თქვენი მომსახურების ეფექტურობამ უნდა მოგცეთ საშუალება, შეასრულოთ მომსახურება უფრო დაბალ ფასად თქვენს კონკურენტებთან შედარებით, ამრიგად, თქვენთვის შესაძლებელი იქნება დაბალი საფასურის დაწესება.

1.2.3 განზოგადება

ამ შემთხვევაში, თქვენი ფირმა კლიენტებს სთვავს საბუღალტრო მომსახურების ფართო სპექტრს (არ არის აუცილებელი ყველა შესაძლო მომსახურების მოცვა, არამედ გონივრული ფარგლებში) ბაზარზე. აქაც, უნარი და ცოდნა მნიშვნელოვანია, მაგრამ მთავარი გამოწვევა ის არის, რომ არ ჩამორჩეთ ამ სფეროებში მიმდინარე ცვლილებებს.

ერთი-ერთი ტაქტიკაა, დანიშნოთ რამდენიმე შიდა სპეციალისტი, მათგან თითოეული იქნება სპეციალისტი თქვენი მომსახურების რომელიმე ერთერთ ასპექტში და ყურადღებას მიაღვენებს ამ სფეროში მიმდინარე ცვლილებებს. ამ გზით, ფირმას შეიძლება ჰყავდეს სპეციალისტი/ექსპერტი პირდაპირ გადასახადებში, როგორიცაა პირადი/ინდივიდუალური საშემოსავლო გადასახადი ან კორპორაციული გადასახადები, სპეციალისტი/ექსპერტი ფინანსურ დაგეგმვაში ან ქონების მართვის მომსახურებაში, სპეციალისტი/ექსპერტი ბიზნეს მენეჯმენტის საკითხებში, და სხვა. თითოეულ ექსპერტს შეუძლია შეცვალოს სხვა პერსონალი (სპეციალისტი/ექსპერტი) ფირმაში, და ამით უფრო მეტი შეხება ექნება თითოეულ კლიენტთან. ეს მიდგომა ძალიან კარგად მუშაობს საშუალო-ზომის და მსხვილ ფირმებში, პატარა ფირმებში კი არ არის საკმარისი ხალხი, რომელიც ამ დატვირთვას აიღებს. ძალიან პატარა ფირმებისთვის ძალზე რთულია მუდმივად თვალყური ადევნონ კანონმდებლობაში მიმდინარე უამრავ ცვლილებას, რის გამოც ზოგადი ფირმის მიდგომა რთული შესასრულებელია.

ზოგადი ფირმის მოდელი საჭიროებს სწავლისა და პროფესიული განვითარების მნიშვნელოვან დონეს; პრაქტიკოსებს შეიძლება დასჭირდეთ ხელმოწერა მრავალ პუბლიკაციებზე ან ტექნიკურ რესურსებზე, რათა სრულ ინფორმაციაზე ჰქონდეთ წვდომა.

შეუძლებელია, მარკეტინგული თვალსაზრისით, ერთდროულად იყოს "ვიწრო სპეციალისტი" და "უნივერსალი". მიუხედავად ამისა, თქვენ შეგიძლიათ იყოს ვიწრო სპეციალისტი სპეციფიკურ სექტორში და, ამავე დროს, იყოს უნივერსალიც და შესთავაზოთ კლიენტებს მათთვის საჭირო მომსახურება, და პირიქით.

ასევე ფრთხილად იყავით, როდესაც ცდილობთ იყოს "იაფი" და იმავდროულად

"დიფერენცირებული" და "ფოკუსირებული", რადგან ეს სამი მიდგომა ერთმანეთს ეწინააღმდეგება. მაგალითად, "ფოკუსირებული" სტრატეგია შეიძლება მოითხოვდეს კონკრეტული დარგის სეგმენტის შესწავლაში მნიშვნელოვანი ინვესტიციების განხორციელებას; გარკვეული ცოდნა შეიძლება მიღებული იყოს კლიენტებთან ურთიერთობისას, მაგრამ გარკვეული ცოდნა მიღებული უნდა იყოს კვლევებიდან, სწავლებიდან და სხვა "ინვესტიციებიდან." სწორედ ეს ეწინააღმდეგება იმას, რომ იმავდროულად იყოს "იაფი".

როგორ უნდა გახადოთ თქვენი ფირმა „კლიენტზე ორიენტირებული“

ძალიან მნიშვნელოვანია, გაითვალისწინოთ, რომ თქვენი მთავარი ძალაა - თქვენს კლიენტებს და პოტენციურ კლიენტებს შესთავაზოთ რეალური ღირებულება. განიხილეთ, რა სახის მომსახურება და როგორი კლიენტებია თქვენთვის უმჯობესი. შემდეგ შეიმუშავეთ სტრატეგია, რომელიც გაზრდის თქვენი მომსახურების სფეროს, რაც საშუალებას მოგცემთ, უფრო მეტი მომსახურება შესთავაზოთ არსებულ კლიენტებს. ეს სტრატეგია ადასტურებს, რომ გაცილებით ადვილია არსებული კლიენტების შენარჩუნება, ვიდრე ახალი კლიენტების მოზიდვა.

ის, რომ თქვენი ფირმა და თქვენი მარკეტინგი უნდა იყოს „კლიენტზე ორიენტირებული“, ფუნდამენტური მიდგომაა, რომელიც უნდა გამოიყენოთ. როდესაც იღებთ გადაწყვეტილებას, რომელია საუკეთესო მიდგომა თქვენი ფირმისთვის, დააყენეთ საკუთარი თავი კლიენტის ადგილზე, და დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები:

- **რა იქნება ფირმის ძირითადი მიმართულება და რაზე უნდა იყოს იგი, პირველ რიგში, ორიენტირებული?** ეს შეიძლება იყოს საგადასახადო საკითხებთან და შესაბამისობასთან დაკავშირებული სამუშაო, ბიზნეს-საკონსულტაციო მომსახურება, ან შესაძლოა, კონკრეტული მომსახურება, მაგალითად, გადახდისუუნარობასთან დაკავშირებული.
- **რა სახის მომსახურება იქნება საჭირო თქვენს მიზნობრივ ბაზარზე?** ეს არ უნდა შემოიფარგლოს იმის მიმოხილვით/შემოწმებით, თუ რა იცით ახლა, ან ამჟამად რას აკეთებთ. მაგალითად, თქვენ შეგიძლიათ როგორც პროფესიონალმა შესთავაზოთ აუდიტორული მომსახურება, მაგრამ, შეიძლება, განსაკუთრებით არ მოგწონთ ეს სფერო და თავი აარიდოთ მას ნებისმიერ დროს. მხოლოდ იმიტომ, რომ არ მოგწონთ, არ შეიძლება თქვენს ბაზარზე არ გაიტანოთ ეს მომსახურება, რადგან არსებობს რამდენიმე საშუალება, როგორ შესთავაზოთ ეს მომსახურება.
- **ამ მომსახურებებიდან რამდენის შეთავაზება შეგიძლიათ, ამჟამად თქვენს ხელს არსებული პერსონალის საშუალებით?**
- **გაუწევთ თუ არა თქვენს კლიენტებს ადგილზე მომსახურებას?** თქვენი მომსახურების რა ნაწილის შეთავაზება შეგიძლიათ უშუალოდ კლიენტის ობიექტზე, და მომსახურების რომელი ნაწილი სჯობია, შესთავაზოთ თქვენს ოფისში? მაგალითად, თუ თქვენი ფირმა აქტიურად არის ჩართული კლიენტის ტრანზაქციების დამუშავების პროცესში, ან რეგულარულ ყოველთვიურ მმართველობით საქმიანობაში, ან სხვა ბიზნეს-საკონსულტაციო სამუშაოებში, მაშინ თქვენმა გუნდმა უნდა იმუშაოს კლიენტის ობიექტზე. ეს მოგცემთ პირდაპირ წვდომას ძირითად პერსონალსა და დოკუმენტებზე, და მინიმუმამდე შეამცირებდა დროში დაყოვნებას. თუმცა, თუ თქვენი მომსახურება მოიცავს ბევრ კვლევას ან კომპლექსურ გათვლებს, ამ შემთხვევაში, თქვენს საკუთარ ოფისში უკეთესი შესაძლებლობები გექნებათ ამ მხრივ.
- **როგორ შეაფასებთ თქვენს მომსახურებას?** შეარჩევთ დახარჯული დროის მიხედვით ანაზღაურებას თუ ღირებულების საფუძველზე ფასწარმოქმნის მოდელს? მომსახურების ფასწარმოქმნის ტრადიციული მოდელი ითვალისწინებს მომსახურებას, ღირებულებას, ფასს და კლიენტს (მათ ტიპს, ზომას, სირთულეს, რისკს და ა.შ.) და გამორიცხავს მიწოდებული/აღქმულ ღირებულების შესახებ განსჯას. დროზე დაფუძნებულმა ტრადიციულმა ფასწარმოქმნამ შეიძლება გააუფასუროს თქვენს მიერ გაწეული მომსახურება. თუმცა, დახარჯულ დროზე დაფუძნებული მოდელი დაგეხმარებათ მომსახურებაზე გაწეული დანახარჯების ანაზღაურებაში, ამან შეიძლება დატოვოს კლიენტი დაუკმაყოფილებელი და ვერ შეაფასოს გარიგების ნამდვილი მნიშვნელობა/ღირებულება. კლიენტები ხანდახან თვლიან, რომ

ბუღალტერი იყო არაეფექტური და/ან, რომ მათ აქვთ ცოტა ან საერთოდ არანაირი სტიმული სწრაფი პასუხისთვის. ეს გამოიწვევს ბუღალტერსა და კლიენტს შორის ნდობის დაკარგვას. ამ შემთხვევაში, ღირებულებაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნა შეიძლება იყოს გამოსავალი. ამ დროს, ფასები დგინდება პირველ რიგში, მაგრამ არა მხოლოდ, იმ ღირებულებაზე, რასაც კლიენტი აღიქვამს ან აფასებს. ღირებულების ფასწარმოქმნას, რა თქმა უნდა, გააჩნია თავისი პრობლემები. ღირებულება დგინდება კლიენტის გადასახედიდან და ეს ხშირად რთული დასადგენია. ამასთანავე, ღირებულებაზე დაფუძნებული გადასახადები, რომლებშიც ჩადებულია პირობითი ანაზღაურების ელემენტი, თავიდან უნდა იქნას აცილებული, როდესაც გარიგებასთან დაკავშირებით არსებობს საკითხები, რომელშიც ეხება პოტენციურ დამოუკიდებლობას ან ინტერესთა კონფლიქტს.

- **რომელია ყველაზე შესაფერისი ადგილი თქვენი ოფისისთვის?** საჭიროა თუ არა ოფისი? ადგილმდებარეობის არჩევანი თავადვე არის განაცხადი თქვენს ფირმაზე, იმიჯზე, რომელიც გასურთ, რომ შექმნათ, და თქვენს კლიენტთა ბაზაზე, მაგალითად:
 - თუ თქვენი ობიექტია ის ფიზიკური პირები, რომელთაც გააჩნიათ მაღალი ღირებულების წმინდა ქონება (აქტივები), მაშინ თქვენს ოფისში ამ ტიპის კლიენტმა უნდა იგრძნოს თავი კომფორტულად, როგორც ადგილმდებარეობის, ასევე ინტერიერის მხრივ (ინტერიერის დონე ასევე გავლენას ახდენს თანამშრომელთა თვითშეფასებასა და დისციპლინაზე).
 - თუ თქვენი კლიენტების ბაზა ძირითადად შედგება მცირე ბიზნესის მქონე კლიენტებისგან, კონტრაქტორებისგან და მცირე მომსახურე ორგანიზაციებისგან, უმჯობესია, რომ თქვენი ოფისი მდებარეობდეს ამ კლიენტებთან ახლო ტერიტორიაზე, მაგალითად, როგორიცაა ბიზნეს-პარკი ან მიმდებარე გარეუბანი. ინტერიერი უნდა იყოს კარგი ხარისხის ყოველგვარი ზედმეტობის გარეშე; და
 - თქვენი ოფისის ადგილმდებარეობა და ინტერიერის დონე გავლენას მოახდენს თქვენი ხარჯების სტრუქტურაზე, რომელიც, თავის მხრივ, გავლენას მოახდენს თქვენი გადახდის სტრუქტურაზე, ამიტომ, ისინი უნდა შეესაბამებოდეს კლიენტის იმ ტიპს, რომელსაც ძირითადად ემსახურებით. თქვენი ფირმა, ასევე, უნდა განიხილებოდეს, როგორც განსაკუთრებული და სასიამოვნო ადგილი სავიზიტოდ, რომელიც გამომდინარეობს იქიდან, თუ როგორ ხდება კლიენტების მიღება/დახვედრა და მათზე ზრუნვა (მაგალითად, შესთავაზოთ მათ ტკბილეული და გამაგრებელი სასმელები, როდესაც მოსაცდელში იცდიან), და ასე შემდეგ.
 - ვირტუალური პრაქტიკის ჩამოყალიბება და ინტერნეტის საშუალებით ყველა საქმიანობის მართვა წარმოადგენს აბსოლუტურად ალტერნატიულ მოდელს და შეიძლება, შესაფერისი იყოს ზოგიერთი SMP-ებისთვის. ვირტუალური ფირმა არის პრაქტიკა, რომელსაც არ გააჩნია ფიზიკური ოფისი, მაგრამ მუშაობს თავისი პრაქტიკოსების სახლებიდან ან სატელიტური ოფისებიდან, და მომსახურებას უწევს კლიენტებს შორი მანძილიდან ტექნოლოგიების გამოყენებით. როგორც წესი, კლიენტთა მხოლოდ მცირე პროცენტი მიდის ოფისში, მათი უმრავლესობა ფოსტით, ელექტრონული ფოსტით, ფაქსით და ტელეფონით ახდენს ურთიერთკავშირს. ზედნადები ხარჯების შემცირება ნიშნავს, რომ თქვენ შეგიძლიათ შეამციროთ ხარჯები, უფრო მეტად მოქნილი ხართ საფასურის განსაზღვრისას, და მოახდინოთ ინვესტიცირება იმ მომსახურებაში, რომელიც მეტ სარგებელს მოუტანს თქვენს პრაქტიკას, როგორიცაა მაგალითად ტრენინგები და კვლევები. როდესაც არ გაქვთ თქვენი ოფისი, თქვენ შეგიძლიათ უფრო რეგულარულად მოინახულოთ თქვენი კლიენტები და გქონდეთ უფრო მეტი ანაზღაურებადი დრო. თუმცა, თუ თქვენს ფირმას ჰყავს რამდენიმე პარტნიორი და თანამშრომელი, თქვენ შეიძლება დაგჭირდეთ გარკვეული ადგილი, სადაც მოაწყობთ შეხვედრებს და განიხილავთ გუნდურ თანამშრომლობასთან დაკავშირებულ საკითხებს.
- **როგორ აღმოფხვრით მომსახურების სექტორში არსებულ ხარვეზებს მომდევნო თორმეტი თვის განმავლობაში, და გრძელვადიან პერსპექტივაში?** მაგალითად, გადაამისამართებთ თუ არა

კლიენტებს სხვა რეკომენდირებულ ფირმებში? მოუწევთ თუ არა კლიენტებს, რომ თავად მოძებნონ სხვა მომსახურე ორგანიზაცია? ან, ხომ არ აიყვანთ ან მოამზადებთ თანამშრომლებს ან პარტნიორებს, რომ უზრუნველყოთ ეს მომსახურება თქვენივე ფირმაში? თუ თქვენ გადასცემთ თქვენს კლიენტს სხვა სანდო, კომპეტენტურ ფირმას, რომელიც სპეციალიზდება ამ მომსახურებაში, ამ კლიენტის ნდობა თქვენს მიმართ გაიზრდება. მომავალში კი, როდესაც თქვენ რეკომენდაციას გაუწევთ სხვა სპეციალისტს, ან როდესაც ეტყვიან კლიენტს, რომ მსგავსი მომსახურება ხელმისაწვდომია თქვენივე ფირმის ფარგლებშივე, კლიენტი გაითვალისწინებს და მიიღებს თქვენს რეკომენდაციას.

ახალი მომსახურების შეთავაზება

თქვენი ფირმის მიერ გაწეული ყოველი ახალი ან დამატებითი მომსახურება მოითხოვს მინიმალურ ვალდებულებას, მაგალითად:

- ხელმძღვანელ პირს, რომელიც შეიძენს და შეინარჩუნებს საჭირო უნარ-ჩვევებს;
- ფირმის შიგნით არსებულ სატრენინგო სისტემას, რომელიც საშუალებას მისცემს ამ სფეროში (როგორც სრულ განაკვეთზე, ასევე ნახევარ განაკვეთზე) მომუშავე თანამშრომლებს მიიღონ შესაბამისი ტექნიკური ცოდნა;
- ტექნიკური რესურსის გარკვეულ დონეს, როგორიცაა, ფირმის გარეთ, სპეციალიზირებულ პროვაიდერთან ხელმოწერები ან წვდომა (იხილეთ სხვადასხვა სახის ქსელებთან დაკავშირებული მასალები, რომელსაც შეუძლია დაეხმაროს ფირმას ან პრაქტიკოსს);
- შესაძლოა, გარკვეულ სპეციალიზებულ პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომელიც დაგეხმარებათ მომსახურების გაწევაში და დეტალურ გათვლებში. შესაბამისი კომპიუტერული სისტემების გამოყენება დააჩქარებს პროცესს. შეუძლია უზრუნველყოს, რომ კონკრეტული პროცესი შესრულებული იყოს, ან შემოგთავაზოთ კრიტიკული კითხვების დასმა სამუშაოს მსვლელობისას; და გაზრდის თქვენს ნდობას საბოლოო შედეგის მიმართ; და
- რეგულარული წერილობითი შეხსენებების (შეტყობინებების) დაგზავნას ყველა სხვა თანამშრომელზე ახალ მომსახურებასთან დაკავშირებით. მაგალითად, ფირმის მისაღებში რეგისტრატორს/მდივანს უნდა შეატყობინოთ რამდენიმე ძირითადი ფაქტი ამ ახალ მომსახურებასთან დაკავშირებით, რათა მან იცოდეს ამის შესახებ და დააკვალიანოს კლიენტები, რომლებსაც აინტერესებთ ეს მომსახურება; და სხვა პროფესიონალ თანამშრომლებს უნდა უთხრათ ამ მომსახურების შესახებ, რათა მათ შეძლონ მისი იდენტიფიცირება და ნებისმიერი გადაყიდვის შესაძლებლობების, რომლებსაც წააწყდებიან თავიანთი სხვა სამუშაოს შესრულების პროცესში, გადაცემა.

ახალი მომსახურების დამატება საჭიროებს გარკვეულ დროს და სხვა დანახარჯების გაწევას, რომელიც მოკლე ვადაში ვერ იქნება სრულიად ეფექტური (შედეგების მომტანი).

“ნიშის [მომსახურების] შექმნა გულისხმობს მრავალი საკითხის მოგვარებას, როგორიცაა: რისი ინვესტირება უნდა მოხდეს თანამშრომლებში, და როგორ მოვახდინოთ ეს? როგორ უნდა მოვემსახუროთ კლიენტებს? რა რისკები უნდა გავწიოთ, რომ ხვალ ვიმოვოთ ფული და არა დღეს.”

Hayes 2006¹

¹ Hayes, Michael, “Be an HR resource for your clients.” *Journal of Accountancy*, November 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm.

პარტნიორებმა გულითადად უნდა შეასრულონ ყოველი ახალი მომსახურება. მათ უნდა განსაზღვრონ ეფექტური შესრულების სამიზნეები (მაგალითად, გარკვეული დროის ფარგლებში მიღწეული

საფასურის/ანაზღაურების დონეები), რათა უზრუნველყონ, რომ ინვესტიცია იძლევა მოსალოდნელ შედეგს (მოგებას) მთელი ფორმისთვის. პრაქტიკული რეკომენდაციაა, რომ ფორმის მიერ ნებისმიერი ახალი მომსახურების დამატებამ უნდა მოიტანოს მასში ჩართული თანამშრომლების ხელფასებზე დახარჯული თანხების ორმაგი ოდენობის შემოსავალი ამ მომსახურების გაშვებიდან მე-8 კვარტალში (ანუ, მე-8 კვარტალში, ანაზღაურებიდან შემოსული თანხა უნდა იყოს დაახლოებით ამ კვარტალში პარტნიორებისთვის და სხვა თანამშრომლებისთვის გადახდილი ხელფასების ღირებულების ორმაგი ოდენობა). ეს, რა თქმა უნდა, ვერ იქნება განსაცვიფრებელი ან სწრაფი უკუგება, მაგრამ უნდა იყოს ნუგეშისმომცემი, რომ ეს მომსახურება თანდათანობით იმკვიდრებს თავს და კლიენტების მხრიდანაც მოწონებულია. ცხადია, შემოსავლების უფრო სწრაფი ზრდა სასურველი იქნებოდა.

თქვენი მომსახურების სპექტრის იდენტიფიკაციის შემდეგ, განიხილეთ, თუ რა ფორმით შეატყობინებთ თქვენს არსებულ და პოტენციურ კლიენტებს ამის შესახებ. ამის გაკეთება შესაძლებელია რამდენიმე ეკონომიური საშუალებით, მაგალითად:

- თქვენ შეგიძლიათ დაბეჭდოთ მომსახურების ჩამონათვალი ორგანიზაციის ანგარიშების/ბიუჯეტის გარეკანის შიგნით, ან სხვა თვალსაჩინო ადგილზე, ან ანგარიშთა ნაკრების შიგნით;
- გამოიყენეთ ანონიმური თემატური კვლევები თითოეული მომსახურებიდან მიღებული პრაქტიკული სარგებლის სადემონსტრაციოდ;
- გამოიყენეთ საინფორმაციო ბიულეტენები ან სხვა მედია საშუალებები როგორც დანართი თქვენი გარიგების წერილებზე, ნებისმიერ საინფორმაციო საკონტროლო ჩამონათვალზე, რომელსაც გადასცემთ კლიენტებს მათთან მუშაობის დაწყებისას ყოველწლიურად;
- ახსენეთ კლიენტებთან საუბრის დროს, მუშაობის დასრულებისას; და ასე შემდეგ.

ეს არის დაბალი ღირებულების და ამავდროულად პირდაპირი მეთოდები თქვენი მომსახურების სრული სპექტრის შესახებ ინფორმაციის მისაწოდებლად. კარგი რეკლამირება აუცილებელი არ არის, იყოს ძვირი, უბრალოდ, უნდა იყოს ნათელი, და ფოკუსირებული იმ პრივილეგიებზე (უპირატესობებზე), რომელიც თქვენ შეგიძლიათ შესთავაზოთ.

ტიპიური საბუღალტრო მომსახურება შეიძლება მოიცავდეს აუდიტს, მიმოხილვას, შეთანხმებულ პროცედურებსა, და კომპილაციურ გარიგებებს. თქვენს კლიენტებს რომ განუმარტოთ ზემოთ აღნიშნული მომსახურებები, IFAC SMP კომიტეტმა შეიმუშავა კონკრეტული ბროშურა - [სწორი და შესაფერისი მომსახურების შერჩევა: აუდიტის, მიმოხილვის, კომპილაციისა და შეთანხმებული პროცედურების შედარება](#).

თქვენს მომსახურების ჩამონათვალში შეიძლება მოცემული იყოს ზოგიერთი მათგანი (შეამოწმეთ, არის თუ არა თქვენი პროფესიული ასოციაციის პროფესიული მითითებები (რეკომენდაციები), რომელიც არ გაძლევთ მომსახურების გაწევის უფლებას):

- **ანგარიშების დამუშავება და ანგარიშგება:** ნორმატიული ან მართვის მიზნებისთვის, აუცილებელი ინფორმაციის მიწოდება კორპორაციების კანონის ან მსგავსი მოთხოვნების თანახმად;
- **აუდიტი:** სავალდებულო/გარე აუდიტი, შიდა აუდიტი ან ხელმძღვანელობის მიმოხილვა;
- **ბიზნეს-კონსულტაცია:** მოიცავს ბიზნეს მენეჯმენტისა და მოგების გაუმჯობესების სტრატეგიებს, შერწყმისა და შესყიდვის შესახებ რჩევას, სხვა მრავალ მომსახურებასთან ერთად, რომლებიც დეტალურადაა აღწერილი მოდული 3-ში ([Module 3](#)) (ზოგიერთი ბიზნეს-კონსულტაციაში გულისხმობს ბევრ ქვემოთ ჩამოთვლილ მომსახურებასაც);
- **გადახდისუნარიობა და რეკონსტრუქცია:** ლიკვიდაციები, მოვალის ქონების მართვა, გაკოტრება, რესტრუქტურისაცია, საწარმოს გაყიდვა ან დახურვა;
- **ფინანსური დაგეგმვა:** შემნახველი ან საინვესტიციო გეგმების (პროგრამების) შექმნა, ინვესტიციების ეფექტურობის ანალიზი, პენსიების დაგეგმვა, პენსიასთან და მსგავს გადახდებთან დაკავშირებული კონსულტაციები, საპენსიო გეგმის (პროგრამის) ფონდების გამოყენება, საპენსიო საკითხებთან და ვადებთან დაკავშირებული რჩევები, საპენსიო გეგმის

(პროგრამის) ფონდების ან სხვა საინვესტიციო ობიექტების მიმდინარე საქმიანობა და ანგარიშგება, საინვესტიციო პორტფელის მართვა, ფინანსების მოძიება კლიენტისთვის ან დაფინანსების შესახებ განცხადების მომზადებაში დახმარება;

- **დაბეგვრა:** საშემოსავლო გადასახადები, ბიზნესზე დაწესებული მთელი რიგი გადასახადები (დღგ ან ანალოგიური), მიწის გადასახადები, მემკვიდრეობის გადასახადები, ქონების გადასახადები, საგადასახადო აუდიტის პროცესში თქვენი კლიენტის წარდგენა, საგადასახადო დაგეგმვა და სტრუქტურების შერჩევა;
- **საჯარო სექტორი და არაკომერციული სექტორი:** საჯარო სექტორისა და არაკომერციული სექტორის შესწავლა საშუალებას მოგცემთ, თქვენი მომსახურება მოარგოთ მათ კონკრეტულ/სპეციფიკურ მოთხოვნილებებს; და
- **სხვა მომსახურება:** ამ ახალი სახის მომსახურებებში იგულისხმება: ბიზნეს ქოუჩინგი და მენტორინგი; ბიზნეს დაგეგმვა და გარე თავმჯდომარეობა; საფინანსო-საბუღალტრო ექსპერტიზა ან ექსპერტ-მოწმე ფინანსური დანაკარგის დროს; ადამიანური რესურსების (კადრების) შესახებ კონსულტაცია: თანამდებობრივი ინსტრუქცია, გადახდის სტრუქტურები, მატერიალური სტიმულირების სისტემა, სამსახურიდან განთავისუფლების შესახებ კონსულტაცია; შუამავლობა და/ან არბიტრაჟი; ტექნოლოგიური კონსალტინგი: არჩევანის გაკეთება კლიენტთა მიერ გამოყენებულ (განსაკუთრებით) საბუღალტრო პროგრამულ პაკეტებს ან Cloud-ზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს (მეთოდებს) შორის; კლიენტის ფირმაში IT სისტემების დანერგვა, კლიენტის (და თქვენ საკუთარ) ფირმაში ელექტრო-კომერციისთვის საჭირო პროგრამების (აპლიკაციების) ან პრინციპების დანერგვა.

IFAC Global SMP-ის ([IFAC Global SMP Surveys](#)) უკანასკნელი კვლევები ადასტურებს, რომ IFAC SMP კომიტეტმა დიდი ხანია, რაც აღიარა ამ [საკონსულტაციო] მომსახურების ხაზის ზრდის პოტენციალი და აქტიურად მოუწოდებს SMP-ს გლობალურ ჯგუფს, სერიოზულად განიხილოს თავიანთი ბიზნეს საკონსულტაციო საქმიანობის გაფართოება. გარდა ამისა, არსებობს უამრავი მტკიცებულება იმისა, რომ საკონსულტაციო მომსახურებიდან მიღებული SMP-ის შემოსავლები უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე კომპილაციურ მომსახურებაზე, როგორცაა აუდიტი და ბუღალტრული აღრიცხვა, ორიენტირებული პრაქტიკიდან მიღებული შემოსავლები. SMP-ები, ისევე როგორც მათი უფრო დიდი კოლეგები, ხშირად ქმნიან ან აფართოებენ საკუთარ საკონსულტაციო მომსახურებას.

ფირმის უზრუნველყოფა შესაბამისი რესურსებით

მას შემდეგ, რაც დაადგენთ, თუ რა ტიპის ფირმა და რა სახის (სპექტრის) მომსახურებები გინდათ, რომ გქონდეთ, საჭიროა, დაადგინოთ თქვენი მიზნობრივი კლიენტები და აამოქმედოთ ყველა რესურსი, რომლებიც აუცილებელია პროფესიონალური და ეფექტური მომსახურების გასაწევად:

- თანამშრომლების ტიპი და რაოდენობა;
- თანამშრომლების კვალიფიკაციის დონე;
- საჭიროა მუდმივი (უწყვეტი) პროფესიული განვითარება და სწავლება;
- საინფორმაციო რესურსები, სახელმძღვანელოები, პუბლიკაციები, ხელმოწერები;
- პროგრამული უზრუნველყოფა;
- კვალიფიკაციის განვითარების მხარდამჭერი ქსელები;
- ინფრასტრუქტურის მოთხოვნები; და
- მნიშვნელოვანია, კაპიტალის ოდენობა, რომელიც დაგჭირდებათ თქვენი მიზნების მისაღწევად.

ეს რესურსები ჩართული უნდა იყოს თქვენი ფირმის საერთო ბიუჯეტში, ამიტომ, გაითვალისწინეთ, რა ფინანსური გავლენა ექნება ყოველი ახალი მომსახურების დამატებას. მთავარი პრინციპია, თქვენი ფირმის ძირითადი მომსახურების მიწოდება/გაწევა მოხდეს ფირმის შიგნით არსებული რესურსებით. ეს საშუალებას მოგცემთ, შეინარჩუნოთ კონტროლი კლიენტის მართვასა და დაკმაყოფილებაზე, ასევე შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე, და, საჭიროების შემთხვევაში, მოახდინოთ თქვენი გეგმის

მისადაგება/ადაპტაცია, რათა გქონდეთ წვდომა სხვა მომსახურებებზე, რომლებიც უფრო დეტალურადაა განხილული მოდული 5-ში (Module 5). ეს, ასევე, გაზრდის ფირმის ინფრასტრუქტურაში და სხვა რესურსებში ჩადებული ინვესტიციებიდან მიღებულ შემოსავალს. შემდგომ კი, თუ კლიენტს დასჭირდება მომსახურება, რომელსაც თქვენ თვლით როგორც არა-ძირითადს, თქვენ გაქვთ შესაძლებლობა, გამოიყენოთ პროფესიონალი პროვაიდერის მომსახურება თქვენი ფირმის გარეთ, ან ქვეკონტრაქტით, ან გადასცეთ თქვენი კლიენტი მას.

“დაუსვით კითხვები. აიძულეთ ისაუბრონ. მოისმინეთ, რა ითქვა, და რა - არა. ჩვენი საუკეთესო რესურსია - კარგი ურთიერთობა და ჩვენი კლიენტების ნდობა. კარგად შეასრულეთ სამუშაო, და ზრდა უკვე თავისით მოხდება.”

Hayes 2006

“მიიღეთ გონიერი, მკაფიო გადაწყვეტილებები იმ მომსახურებების შესახებ, რომელიც მათ სურთ შესთავაზონ აშკარად გამოკვეთილ კლიენტთა ბაზას, და შემდეგ, მოიფიქრეთ, როგორ გახადოთ ისინი მარტივად მისაღები.”

Monks 2007²

² Monks, John and Tovey, David. “In search of greatness.” *Accountancy*, March and April 2007.

1.3 ბიზნეს დაგეგმვის საჭიროება

ბიზნეს გეგმა ერთ-ერთი იმ კომპონენტთაგანია, რომლებიც ბიზნესს წარმატებულს ხდის. ძალიან ბევრი პროფესიონალი საკუთარ ფირმას ხედავს არა როგორც ბიზნესს, არამედ საკუთარი პროფესიული განვითარების ან მოწოდების გაგრძელებას. ხშირად, ბიზნესი შეიძლება გახდეს მხოლოდ სამუშაო, და პარტნიორების მთელ ცხოვრებას იკავებს ბიზნესი, ნაცვლად იმისა, რომ მათ იგრძნონ თავისუფლება. თუ ისინი უგულვებელყოფენ თავიანთი ფირმის ბიზნესთან დაკავშირებულ პრობლემებს, ის სწრაფად იჩენს თავს. ასეთ შემთხვევაში, შესაძლოა მივიღოთ შემდეგი შედეგები:

- დაბალი შემოსავლიანობა/მომგებიანობა და/ან ლიკვიდურობა;
- დაბალი ეფექტურობა;
- რისკის მართვის არარსებობა;
- აუცილებელი ხარისხის კონტროლის არარსებობა;
- თანამშრომელთა მაღალი დენადობა;
- კლიენტების დაკარგვა;
- პროფესიული რეპუტაციის დაკარგვა; ანდა
- დარღვეულია სამუშაოსა და ცხოვრების წესს შორის ბალანსი.

ბიზნეს გეგმის შემუშავება ხელს უწყობს ფირმას, განიხილოს სხვადასხვა ვარიანტები (ოფციები), იმოქმედოს და გააკონტროლოს ევოლუცია, და გაუზიაროს პარტნიორსა და პერსონალს მოსაზრებები და მიზნები. კარგად გათვლილ გეგმაში დგინდება ბიზნესისთვის კრიტიკული საკითხები, და ის ინდიკატორები, რომლებიც მოახდენს მისი წარმატების დემონსტრირებას. ბიზნეს გეგმის დახმარებით გამოიკვეთება, თუ კი ფირმა გადაუხვევს ამ გეგმიდან, და თქვენ შეძლებთ კვლავ დაგეგმილი მიმართულებით სვლას.

სხვა პრიორიტეტიც აქვს ბიზნეს გეგმას. ის, რომ თქვენ კარგი ბუღალტერი ხართ, ავტომატურად არ ნიშნავს იმას, რომ კარგად შეგიძლიათ მართოთ სააღრიცხვო ბიზნესი. ბიზნესის მართვა მოითხოვს კონკრეტულ/სპეციფიკურ უნარ-ჩვევებს და დისციპლინას, რომელიც საკმაოდ განსხვავდება და განცალკევებულია თავად პროფესიის უნარ-ჩვევებისგან.

მას შემდეგ, რაც თქვენი ფირმა დაიწყებს ფუნქციონირებას, ყოველ დღე, თქვენი დროის უმეტესი ნაწილის დახარჯვა მოგიწევთ სააღრიცხვო მომსახურებაზე. სავარაუდოდ, დროის უკამარისობის შეგრძნება გექნებათ, ყოველ შემთხვევაში, გარკვეული დროის განმავლობაში მაინც. ასე რომ, მთელი თქვენი პროფესიული ცხოვრების მთავარი გამოწვევა იქნება, დააბალანსოთ თქვენი პროფესიული მუშაობა და თქვენი ბიზნესის მართვის საჭიროებები. ბიზნეს გეგმა არის ორიენტირი, რომელიც გიჩვენებთ, დგახართ თუ არა სწორ კურსზე.

იფიქრეთ სტრატეგიულად

სტრატეგიული გეგმის მომზადების გარდა, მნიშვნელოვანია, სტრატეგიული აზროვნებისადმი დამოკიდებულების შენარჩუნება. ეკონომიკა და საზოგადოებრივი მოთხოვნილებები ვითარდება, ამიტომ შესაძლებლობების გამოსაყენებლად, აუცილებელია, ყურადღება მიაქციოთ ამ ცვლილებებს. რეგულაციებში, საბაზრო კონკურენციაში, გლობალიზაციაში, ტექნოლოგიაში და კლიენტთა დემოგრაფიულ სტატისტიკაში მომხდარ ცვლილებებს მოაქვს როგორც გამოწვევები, ასევე შესაძლებლობები.

სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ელემენტები ჩვეულებრივ მოიცავს:

- კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებას;
- მისიის, ხედვისა და ფასეულობების შესახებ მოკლე განცხადებას, რასაც ეფუძნება ფირმის არსებობა და ფართო მიზნები (ანუ, ფირმის კულტურა);
- განცხადებას, რომელშიც აღწერილია ის ტექნიკური მომსახურებები, რომელსაც უზრუნველყოფს ფირმა თავისი მისიისა და ხედვის (მისი პროდუქტებისა და ბაზრების) მისაღწევად;
- ადამიანურ ურთიერთობებს - საჭირო ხალხი და უნარ-ჩვევები;
- უფრო დეტალურ ბიზნეს გეგმების სერიას, რომელშიც დადგენილია, თუ რა სახის წვლილს შეიტანს საერთო სტრატეგიულ გეგმაში (მის ოპერაციებში და მიწოდებაში) ფირმის თითოეული ქვედანაყოფი ან ფუნქცია;
- ბიუჯეტებს, ზემოთ ჩამოთვლილი კომპონენტების მხარდასაჭერად; და
- პოლიტიკას და პროცედურებს, რომლითაც ხელმძღვანელობს თითოეული პირი ბიუჯეტის შექმნისას და ორგანიზაციის ფასეულობების (მისი მართვა და კონტროლი) შესაბამისად ქმედებისას.

გეგმა უნდა ქმნიდეს ფირმის საერთო ატმოსფეროს, განწყობასა და ტენდენციას, ასევე უნდა დასტურდებოდეს, რომ თქვენს პრაქტიკას აქვს საკმარისი რესურსები თქვენი ფირმის მიზნების მისაღწევად. დაგეგმვა არის უწყვეტი პროცესი, რომელიც გაივლის საქმიანობის მთლიან ციკლს; ეს ეხება როგორც თავად სტრატეგიული გეგმის შექმნას, ასევე ბიუჯეტებს, რომლებიც მოგვიანებით შეიქმნება. გეგმა, რომელსაც თქვენ დღეს შეიმუშავებთ, უნდა დახვეწოთ და შეუსაბამოთ ცვალებად გარემოებებს.

სტრატეგიულ გეგმაში დადგენილი უნდა იყოს ძირითადი ნაბიჯები და სამოქმედო გეგმები, რომელშიც აღწერილი იქნება მიზნობრივი შედეგები. ეს საშუალებას მოგცემთ თვალყურს ადევნოთ მიღწეულ შედეგებს და შეადაროთ ისინი თქვენს გეგმას. მოდული 3-ში უფრო სიღრმისეულად არის განხილული სტრატეგიები, რომლებიც საჭიროა თქვენი ფირმის შესაქმნელად და განსავითარებლად.

გახსოვდეთ, რომ ხედვა და მისია, რომლებიც წარმოადგენს და ქმნის თქვენი სტრატეგიული გეგმის საფუძველს, მრავალი წლის განმავლობაში უნდა დარჩეს საკმარისად სტაბილური. ფირმის “ღირებულებები” არის კულტურული ან ქცევითი ფილოსოფიები, რომლებიც იძლევა ფირმისა და მისი პერსონალის ქცევით ტენდენციას. „ხედვა“ არის ასპირაციული განცხადება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გამოიყურებოდეს ფირმა. “მისია” ასახავს ფირმის ფართო სტრატეგიულ მიზანს და იძლევა ძლიერ და ლაკონურ განცხადებას იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იქნას მიღწეული ეს ხედვა.

მრავალი სახელმძღვანელოა, რომლებშიც განხილულია დაგეგმვის პროცესის ფუნდამენტური

კომპონენტები; გამოიყენეთ ისინი, თუ გასურთ მიიღოთ უფრო მეტი ცოდნა, ვიდრე ამ მოდულით არის შესაძლებელი. თქვენი სტრატეგიული გეგმა აგებულია ისეთ არსებით ასპექტებზე, როგორიცაა: ვინ ხართ თქვენ და რის მიღწევას აპირებთ. ეს ასპექტები ჩადებულია მისიაში, ხედვაში და ფორმის ღირებულებებში. იგივე ეხება თქვენს პირად მიზნებსაც, რომლებიც თქვენ შეგიძლიათ გამოხატოთ შემდეგნაირად:

”მსურს მქონდეს მნიშვნელოვანი ბიზნესი, რომელიც დომინირებს მის ბაზარზე, რაც განაპირობებულია პროაქტიული, პრაქტიკული საბუღალტრო მომსახურების რეპუტაციით,” ან

”მსურს, რომ პენსიაზე გასვლა შევძლო ორმოცდაათი წლის რომ გავხდები.”

როგორც ხედავთ, ყველა პირადი მიზანი არ არის საბუღალტრო საქმიანობაზე ორიენტირებული.

1.3.1 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

თქვენი სტრატეგიული გეგმა ემყარება იმ ვარაუდს, რომ თქვენ ნამდვილად გასურთ ბიზნესში ყოფნა, და რომ თქვენი მომსახურების ასორტიმენტი შესაფერისია თქვენ კლიენტთა ბაზისთვის. თქვენს სტრატეგიულ გეგმაში უნდა ჩანდეს, რომ ფორმას შეუძლია უზრუნველყოს შემოსავალი, რომელიც საკმარისია თქვენი ოჯახის სარჩენად, ასევე სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის აუცილებელი ბალანსის დასამყარებლად. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენი გეგმა ვერ განხორციელდება. ძირითადი პრინციპები, რომლებიც წარმოადგენს თქვენი გეგმის საფუძველს, არ უნდა შეიცვალოს მნიშვნელოვნად ათი წლის განმავლობაში.

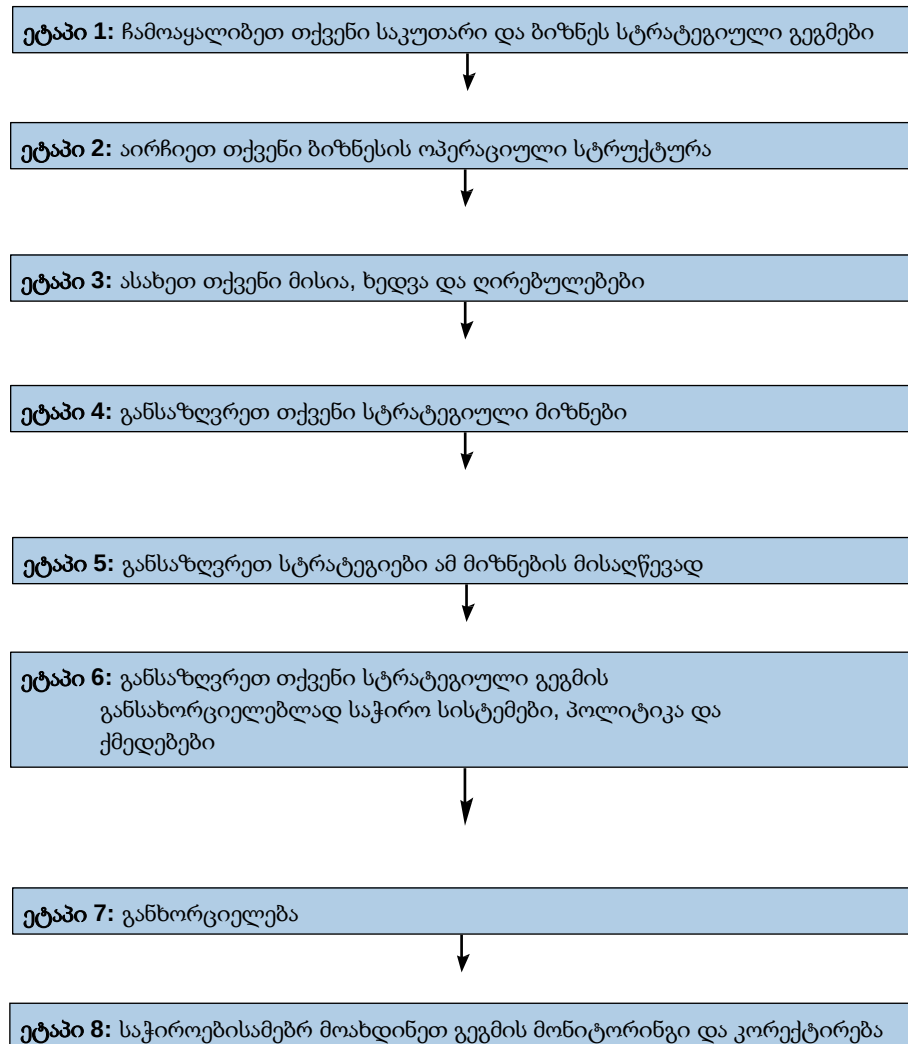
ამ ათწლიან პერიოდში თქვენ დააფიქსირებთ ბევრ კომერციულ და პროფესიულ ცვლილებას. ასე რომ, თქვენი სტრატეგიული გეგმა უნდა შეიცავდეს მოკლევადიან სამოქმედო გეგმებს თქვენი ფორმის თითოეული ნაწილისთვის. ზოგიერთი გეგმა (მაგალითად, ბიუჯეტი) შეიძლება გათვლილი იყოს თორმეტ თვეზე; სხვა გეგმები, როგორიცაა თქვენი საშტატო ან მარკეტინგის გეგმა, შესაძლოა, გათვლილი იყოს ორ-სამ წელზე. როგორც წესი, თითოეული დანაყოფი შეიმუშავებს საკუთარ გეგმას, რაც, თავის მხრივ, ცხადყოფს, თუ როგორი წვლილი შეაქვს ამ დანაყოფს საერთო სტრატეგიულ გეგმაში.

მიუხედავად იმისა, რომ გრაფიკი 1.1-ში ნაჩვენებია თანმიმდევრული პროცესი, ზოგიერთი ნაბიჯი შეიძლება ერთდროულადაც შესრულდეს. შემდგომში, პროცესში მიღებულმა გადაწყვეტილებებმა შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ მოხდეს ადრე შესრულებული სამუშაოების კორექტირება. პროფესიულ ან კომერციულ საქმიანობაში განხორციელებულმა ცვლილებებმა შეიძლება გამოიწვიოს ბიუჯეტების და ზოგიერთი უფრო დაბალი დონის გეგმების გადახედვა. ზოგჯერ შეიძლება დაგჭირდეთ ფუნდამენტური სტრატეგიის შეცვლა: მაგალითად, შეიძლება გადაწყვიტოთ, რომ საჭიროა ახალი მომსახურების ხაზი, ან რომ პარტნიორობა შეიძლება იყოს უკეთესი საშუალება თქვენი მისიის სხვა ასპექტების მისაღწევად, ვიდრე დარჩეთ კერძო პრაქტიკოსად. ამიტომაც ეწოდება თქვენს გეგმას "ცოცხალი დოკუმენტი", რომელიც ვითარდება, რათა მართოს თქვენი მომავალი გადაწყვეტილებები. დოკუმენტირებული გეგმის ქონა ნიშნავს იმას, რომ ყოველი თქვენს მიერ მიღებული გადაწყვეტილების საფუძველი იქნება დისციპლინა: ანუ, „წაგვიყვანს თუ არა ეს გადაწყვეტილება საჭირო მიმართულებით?“

მიუდევით თქვენს გეგმას სტრუქტურული გზით. ძალიან ბევრ მცირე მეწარმეს არ აქვს მკაფიო გეგმა. მიზნის ჩაწერის მარტივი დისციპლინა ხშირად აადვილებს ამ მიზნის მიღწევას. იგი ასევე უფრო ორიენტირებულს ხდის თქვენს ენერგიასა და მოქმედებას.

1.3.2 დაგეგმვის პროცესის ეტაპები

გრაფიკი 1.1 ბიზნეს დაგეგმვის რვა ეტაპი



აქ აღწერილი რვა ეტაპის პროცესის შესაბამისად, მოახდინეთ საკუთარი სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და ჩაწერა. თქვენი სტრატეგიული გეგმა გაძლევთ საფუძველს, რომელიც დაგეხმარებათ შეაფასოთ ნებისმიერი ახალი იდეა ან შესაძლებლობები. დაუსვით კითხვა საკუთარ თავს: "შეესაბამება თუ არა ეს იდეა ან შესაძლებლობა ფირმის მისიას და მიზნებს?" კარგი იდეა, რომელიც არ შეესაბამება თქვენი ფირმის მისიას და მიზნებს, შეიძლება განახორციელოს ზოგიერთმა ან ყველა პარტნიორმა, ოღონდ ფირმის გარეთ. მაგალითად, თქვენს კომპანიაში შეიძლება მოვიდეს კლიენტი, რომელიც ეძებს დაფინანსებას, რომ მოამზადოს ახალი პროდუქტი კომერციული წარმოებისთვის. თქვენ შეიძლება მოგთხოვონ, რომ დაეხმაროთ ბანკების ან კერძო ინვესტორების მხრიდან დაფინანსების მოძიებაში. თუ გადაწყვეტთ, უშუალოდ მიიღოთ მონაწილეობა ამ საწარმოსთან დაკავშირებით, გააკეთეთ ეს ფირმის გარეთ და ამ საწარმოსთან სავაჭრო შეთანხმება აწარმოეთ ნორმალური კომერციული პირობებით, როგორც კი ის დაფუძნდება. ეს დისციპლინა გაგიადვილებთ ორივე საწარმოს მართვას, და გეცოდინებათ როგორ მუშაობს თითოეული მათგანი.

ეტაპი 1: ჩამოაყალიბეთ თქვენი საკუთარი და ბიზნეს სტრატეგიული გეგმები

თქვენ დამოუკიდებლად აპირებთ ამ პროცესის გავლას, თუ სხვა ადამიანებსაც ჩართავთ? კერძო პრაქტიკოსს, რომელსაც არ ჰყავს ოჯახი, შეუძლია, თავისი სტრატეგიული გეგმა საკუთარი პრეფერენციების, რწმენის და სურვილების საფუძველზე ჩამოაყალიბოს. თუმცა, კერძო პრაქტიკოსი, რომელსაც ჰყავს ოჯახი და/ან შვილები, წინ დააყენებს პირად მიზნებს თავის პარტნიორთან ერთად.

როდესაც რამდენიმე ბიზნეს პარტნიორია, რომლებსაც აქვთ განსხვავებული შეხედულებები ფირმის წინაშე მდგარ მნიშვნელოვან გამოწვევებთან დაკავშირებით, დაგეგმვის პროცესმა უნდა შეიქმნას ერთიანი მიმართულება, რომელიც შეათანხმებს და კოორდინაციას გაუწევს ამ დამოკიდებულებებს და შეხედულებებს.

თუ ფირმას გააჩნია მეორე ან მესამე ოფისი, მაშინ თითოეულს შეიძლება ჰყავდეს საკუთარი პასუხისმგებელი პარტნიორი და, შესაძლოა, საკუთარი კულტურაც, ამ შემთხვევაში, პროცესი უფრო რთულდება.

როგორც წესი, ახალი ფირმის დაფუძნების ეტაპზე, ადამიანთა მცირე ჯგუფი შესაძლოა, იზიარებდეს საერთო შეხედულებებს და მიზნებს; შეთანხმება იმაზე, თუ რა მიმართულებით წავა ფირმა, შედარებით მარტივი მისაღწევი იქნება. ამ სიტუაციაში, სტრუქტურირებულმა, „გააკეთე-თავად“ მიდგომამ უნდა გამოიღოს კარგი შედეგი. იქ, სადაც უფრო მეტი პარტნიორი, ფართო ასაკობრივი სპექტრი და, ალბათ, სხვადასხვა ადგილას განთავსებული რამდენიმე ოფისია, შეიძლება, უმჯობესი იყოს გამოცდილი შუამავლის ან კონსულტანტის გამოყენება. კონსულტანტს შეუძლია დაეხმაროს პარტნიორებს დაგეგმვის პროცესში და უზრუნველყოს საბოლოო გეგმის ფართო მხარდაჭერა ისე, რომ ეს მისაღები იყოს ყველასთვის.

დაგეგმვის განხორციელება: მზად ხართ?

ჩამოწერეთ თქვენი პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

- რა გსურთ?
- რა არის თქვენი პირადი მიზნები?
- რისი მიღწევა გსურთ ათი და ოცი წლის შემდეგ?
- რისი მიღწევა გსურთ თქვენს პირად ცხოვრებაში და თქვენს პროფესიულ ცხოვრებაში?

დანართი 1.1-ში მოცემული საკონტროლო ჩამონათვალი დაგეხმარებათ, შეაფასოთ თქვენი პიროვნება და მიზნები.

თქვენი პასუხები მნიშვნელოვანია თქვენი საკუთარი სტრატეგიული გეგმის ჩამოსაყალიბებლად და საჭიროების შემთხვევაში, რომ გააზიაროთ ის. ეს, თავის მხრივ, აყალიბებს თქვენს მიდგომას პროფესიულ ცხოვრებასთან მიმართებაში. მაგალითად, თუ თვლით, რომ თქვენ ქმნით ბიზნესს და გსურთ ფართო მასშტაბიანი საქმიანობით დაკავდეთ, იქნებით თუ არა ბედნიერი, თუ ფლობთ ფირმას, რომელშიც თავად ხართ როგორც დირექტორი, ასევე ასისტენტი და მდივანი? თქვენი გეგმა ორიენტირებული უნდა იყოს მასშტაბურ ზრდაზე, შესაძლოა ამაში იგულისხმებოდეს შერწყმა, შემოსავლების პაკეტის შეძენა, კლიენტების გეოგრაფიული მოცვა და ჯვარედინი გაყიდვის შეთავაზება თქვენი კლიენტებისთვის.

თქვენ შეგიძლიათ, გამოიყენოთ პროფესიული საქმიანობა და შემოსავალი, რათა დააფინანსოთ სხვა სახის საქმიანობები სამუშაო გარემოს გარეთ. იმ დროს, როდესაც თქვენ ამ საქმიანობებით ხართ დაკავებული, თქვენი ფირმა ორიენტირებული უნდა იყოს ტრენინგებზე, დელეგირებაზე და სამუშაო მეთოდებზე. სამუშაო გარემოს გარეთ შესრულებული სხვა საქმიანობების გამჭვირვალობა დაგეხმარებათ არასასიამოვნო გარემოებების ან ინტერესთა შესაძლო კონფლიქტების თავიდან აცილებაში.

გამოიყენეთ ეს პროცესი, რათა შეაჯამოთ ის, რისი მიღწევაც გსურთ ცხოვრებაში. თქვენი მიზნები შეიძლება მოხვდეს შემდეგ კატეგორიებში:

- **პირადი:** უწყვეტი პარტნიორობა, ბავშვები, მეგობრების ძლიერი ჯგუფი და ა.შ.
- **პროფესიონალური:** რამდენად მნიშვნელოვანია სამუშაო თქვენს ცხოვრებაში? რა კარიერული არჩევანი გაქვთ გაკეთებული აქამდე და რა ახალი არჩევანის ან მიმართულებების შერჩევა შეგიძლიათ? როგორ შეინარჩუნებთ და/ან განაახლებთ თქვენს კვალიფიკაციას? რა გამოცდილება გქირდებათ?

იცოდეთ და გაითვალისწინეთ თქვენი პირადი მიზნები. თუ თქვენი ფირმა ხელს გიშლით თქვენი პირადი მიზნების მიღწევაში, თქვენ გექნებათ პირადი უკმაყოფილება თქვენს საქმიანობასთან დაკავშირებით. შეიძლება უკმაყოფილო იყოთ იმ დახარჯული დროისა თუ ძალისხმევის გამო, რომელიც გქირდებათ პრაქტიკაში. ამან შეიძლება მიგიყვანოთ სტრესამდე და გაგიჭირდეთ გაუმკლავდეთ თქვენს საქმიანობას. თქვენი სამუშაო მიზნები და პირადი მიზნები ერთმანეთს უნდა ავსებდეს.

ამ პროცესის მიზანია აჩვენოს, თუ როგორ დაეხმარება თქვენი ფირმა თქვენს პირად, პროფესიულ და ფინანსურ მიზნებს. დარწმუნდით, რომ როგორც კი ჩნდება გეგმა ამ მოდულის დანარჩენ ნაწილში (და თქვენი კარიერის დანარჩენ ნაწილშიც), იგი ყოველთვის ემსახურება თქვენი მიზნების მიღწევას. მაგალითად, თუ თქვენ გაქვთ მნიშვნელოვანი დეფიციტი თქვენი პროფესიული უნარების გარკვეულ ასპექტში, შეგიძლიათ, გაიაროთ ტრენინგი ამ სფეროში. ეს შეიძლება მოხდეს სწავლების ოფიციალური კურსის გავლით, ან შესაძლოა გამოცდილება შეიძინოთ თქვენს ამჟამინდელ სამუშაო ადგილზე მუშაობით. შეიძლება, დაგჭირდეთ, მოძებნოთ გამოცდილი კოლეგა, როგორც პარტნიორი ან როგორც თანამშრომელი. უმეტეს შემთხვევაში, პროფესიული უნარის სისუსტის კომპენსირება ხდება მრავალი გზით.

თუ საკუთარ შესაძლებლობებში დარწმუნებული ხართ, განაგრძეთ თქვენი ზრდისა და განვითარების გეგმებზე მუშაობა. თუ თქვენ გამოავლინეთ რამდენიმე ძირითადი სისუსტე, შემდეგი ეტაპი არის მკაფიო გეგმის შედგენა მათ მოსაგვარებლად.

ეტაპი 2: აირჩიეთ ბიზნესის ოპერაციული სტრუქტურა

თუ თქვენ გეგმავთ ამხანაგობის (პარტნიორობის) შექმნას, მიუხედავად იმისა, თუ რომელ იურიდიულ პირს აირჩევთ როგორც ოპერაციულ მექანიზმს, თქვენ უნდა დაადგინოთ, შეთავსებადია თუ არა ერთმანეთთან პოტენციური პარტნიორები ეთიკური და პროფესიული თვალსაზრისით. თუ თქვენ უკვე გაქვთ ფირმა და აპირებთ შერწყმას, ანალოგიურად უნდა გაითვალისწინოთ იგივე მოსაზრებები.

ამხანაგობას (პარტნიორობას) ხშირად ადარებენ ქორწინებას. ორივეში მონაწილეობს უფრო მეტი პირი, ვიდრე მხოლოდ "მე". ორივე წარმატებულია, თუ მყარდება ეფექტური კომუნიკაცია. ორივეში ხდება რესურსების გაზიარება, ზოგჯერ ერთი პარტნიორი თმობს მეორე პარტნიორის მიზნების სასარგებლოდ; ასეთ ურთიერთობებში გარდაუვალია აღებ-მიცემობა. ორივე უნდა განიხილებოდეს, როგორც გრძელვადიანი ვალდებულებები. ორივე არის შრომატევადი, და ხშირად ძვირი ჯდება ამ ურთიერთობებისგან გამოსვლა (და ზოგჯერ აკრიმენტულიც). მაგრამ სხვადასხვა ადამიანთა ძლიერი მხარეებისა და უნარების შერწყმით, უფრო რთული მიზნების მიღწევა და საერთო რისკების შემცირება არის შესაძლებელი.

იმის გამო, რომ ამხანაგობის (პარტნიორობის) გაუქმება შეიძლება სირთულეს და გაუგებრობას მოიცავდეს, ორივე მხარე უნდა დარწმუნდეს, რომ ეს თავიდანვე არის გარკვეული. თუ ფიქრობთ, რომ წინასწარ ვერ წამოაყენებთ პრობლემურ საკითხს პოტენციურ პარტნიორებთან, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ამას გააკეთებთ პარტნიორად გახდომის შემდეგ. თუ არ ეთანხმებით იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც უდევს საფუძვლად მთელი ფირმის მუშაობას (როგორიცაა, მომსახურების სპექტრი, პროფესიული სტანდარტები ან ფირმის მიდგომა მოგების განაწილებაში), უთანხმოება წარმოიქმნება უფრო გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ნუ იჩქარებთ პარტნიორების შერჩევისას. მას შემდეგ, რაც გადაწყვეტთ პარტნიორთა ჯგუფთან მუშაობას, იშრომეთ თავდაუზოგავად, და იქონიეთ ხშირი და პირდაპირი კომუნიკაცია. ყოველთვის დააფუძნეთ თქვენი გადაწყვეტილებები და ქმედებები ერთ კრიტერიუმზე: ფირმისა და მისი

კლიენტების საუკეთესო ინტერესებზე. თუ სხვა ფირმასთან შერწყმა განიხილება, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, შეთანხმდეთ საერთო ღირებულებებზე და კულტურაზე, სანამ წინსვლას დაიწყებთ.

ეტაპი 3: ასახეთ თქვენი მისია, ხედვა და ღირებულებები

ბევრ სახელმძღვანელოში ზუსტად აქედან იწყება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი. თუმცა, ფირმის სტრატეგიული გეგმა უნდა ჩამოაყალიბდეს 1-ლი და მე-2 ეტაპების საფუძველზე.

ეს განყოფილება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათთვის, ვინც ქმნის ახალ ფირმას დამოუკიდებლად ან პარტნიორთა დახმარებით. ფირმის ტიპის განსაზღვრისთვის არ არსებობს იმაზე უკეთესი დრო, ვიდრე ფირმის საქმიანობის დასაწყისია.

ფირმები იწყებენ ხედვის განცხადებით: მოკლე აღწერა იმ საერთო სარგებელის შესახებ, რომელსაც მიიღებენ კლიენტები და სხვა დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც ფირმასთან ურთიერთქმედებენ. ხედვის განაცხადი ეხება ფირმის გავლენას, და არა მის მომსახურებებს ან პოტენციურ ბაზრებს.

საერთო ხედვის აღწერის შემდეგ, იგი შეიძლება იქცეს უფრო პრაქტიკულ მონახაზად, თუ როგორ აპირებს ფირმა მოახდინოს გავლენა. მისიის განცხადება არის შემდეგი დოკუმენტი, რომელიც უნდა მომზადდეს.

თუ, მეორე მხრივ, თქვენ ყიდულობთ ფირმის ნაწილს (წილს), უნდა შეისწავლოთ ამ ფირმის მისიის განცხადება, ხედვა და ფასეულობები, და დარწმუნდეთ, რომ პარტნიორები იცავენ მას. ამხანაგობისა (პარტნიორობის) და (საწარმოთა) გაერთიანებათა დაშლის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია საერთო კულტურისა და ღირებულებების ნაკლებობა და არარსებობა.

“ორგანიზაციის მისია - ეს არის ორგანიზაციის არსებობის მიზანი ან მიზეზი. იგი გვიჩვენებს, თუ რას სთავაზობს კომპანია საზოგადოებას. კარგად ჩაფიქრებული მისიის განცხადება განსაზღვრავს ფუნდამენტურ, უნიკალურ მიზანს, რომელიც გამოყოფს კომპანიას სხვა მსგავსი ტიპის ფირმებისგან და განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის სფეროს და მასშტაბს იმ პროდუქციისა (მომსახურების ჩათვლით) და ბაზრის თვალსაზრისით, რომელსაც სთავაზობს და რომელსაც ემსახურება შესაბამისად.”

Wheelen & Hunger 2000³

³ Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. *Strategic Management and Business Policy*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

თქვენი ფირმის მისიის განცხადებაში შეიძლება მითითებული იყოს:

- სარგებელი, რომელსაც თქვენ სთავაზობთ თქვენს კლიენტებს;
- თქვენი ფირმის მიერ შემოთავაზებული მომსახურების მოკლე ჩამონათვალი;
- იმ კლიენტების მოკლე აღწერა, რომლებზეც აპირებთ ორიენტირებას; ან
- მოკლე აღწერა თქვენი ძირითადი ბაზრის არეალის შესახებ. ეს შეიძლება შემოიფარგლოს გარკვეული ფიზიკური საზღვრებით, მაგალითად, გარეუბანი, ქალაქი ან რეგიონი; ან ეს შეიძლება იყოს ვერტიკალური ბაზარი, როგორიცაა კლიენტთა კონკრეტული სექტორი ან ტიპი.

მისიის განცხადება უნდა იყოს მოკლე და მარტივი, რომ ის ადვილად დასამახსოვრებელი იყოს თქვენთვის და თქვენი თანამშრომლებისთვის.

ხედვისა და მისიის აღწერის შემდეგ, პრაქტიკას შეუძლია ფოკუსირება გააკეთოს ქცევისა ან დამოკიდებულებების ძირითადი ფორმების ასახვაზე, რომლებიც, როგორც ის თვლის, აუცილებელია ამ სტანდარტების მისაღწევად. ეს არის ღირებულებების განცხადების ფუნქცია. ღირებულებები სცილდება ტექნიკურ ფაქტორებს (როგორიცაა, „დამოუკიდებლობა“, „პატიოსნება“ და/ან „პროფესიონალიზმი“), რომლებიც შეადგენს საბუღალტრო მომსახურების ნაწილს. ამის ნაცვლად, ისინი აღწერენ იმ ძირითად დამოკიდებულებებსა და შეხედულებებს, რომლებსაც ფირმის მეპატრონეები და თანამშრომლები გამოიყენებენ იმ საკითხებთან მიმართებაში, რომლებიც მომავალში წამოიჭრება.

თუ ფირმაში მომუშავე ადამიანები იზიარებენ მსგავს ღირებულებებს, მაშინ კონფლიქტების ან ეთიკური დილემების მოგვარება ხდება არა მხოლოდ მარტივი, არამედ უფრო პროგნოზირებადიც. საჯარო საბუღალტრო ფირმის ღირებულებების განცხადებაში გამოყენებული ტიპური სიტყვები შეიძლება იყოს:

- პატივისცემა
- თავაზიანობა
- თანასწორობა
- გულისხმიერება
- კლიენტზე ორიენტირება
- ინოვაცია.

ეტაპი 4: განსაზღვრეთ თქვენი სტრატეგიული მიზნები

მკაფიოდ ჩამოაყალიბეთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი ამოცანა (მიზანი), რომლებიც გამომდინარეობს თქვენი მისიის განცხადებიდან. ეს ამოცანები და მიზნები გამოიყენება თქვენი წარმატების შესაფასებლად მისიის განცხადებიდან გამომდინარე; ისინი, ძირითადად, შიდა მიზნები და ამოცანებია, და არ ხდება მათი გასაჯაროება ფირმის გარეთ.

“მიზნები არის დაგეგმილი საქმიანობის საბოლოო შედეგები. ისინი აჩვენებენ, თუ რა უნდა იქნას მიღწეული და როდის, შესაძლებლობის შემთხვევაში, რაოდენობრივადაც უნდა აისახოს. კორპორაციული მიზნების მიღწევამ უნდა გამოიწვიოს კორპორაციის მისიის შესრულება.”

Wheelen & Hunger 2000

საბუღალტრო ფირმის კონტექსტში, თქვენი მიზნები შეიძლება ასე გამოიყურებოდეს:

- შიდა შემოსავლებში წლიურად (XX)% -იანი ზრდის მიღწევა მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში;
- თითო პარტნიორზე გათვლილი წმინდა შემოსავლის გაზრდა წელიწადში \$ (XXXX)-ით;
- წლიური მოგებიდან (XX)%-ის რეინვესტიცია ფირმის კაპიტალში (როგორიცაა, მოწყობილობები გაუმჯობესებული პროდუქტიულობისთვის, სისტემის განვითარება ან ძირითადი პერსონალური განვითარების პროექტები)

ყველა თქვენი მიზანი არ უნდა იყოს მხოლოდ ფინანსური. მომგებიანი და მზარდი ბიზნესი ნიშნავს, შესთავაზოთ ის მომსახურება, რომელსაც ითხოვენ, და იმ ფასად, რომელიც კლიენტის გადმოსახედიდან მისაღებია. "ბალანსირებული მონაცემთა სისტემა" აფასებს ბიზნესს არა მხოლოდ მისი ფინანსური შედეგების, არამედ სხვა მაჩვენებლების მიხედვითაც; მაგალითად, რამდენად კმაყოფილია კლიენტი, რამდენად უმჯობესდება ფირმის გუნდის უნარ-ჩვევები, ასევე რამდენი

იხარჯება ახალი პროდუქტებისა თუ მომსახურების შემუშავებაში.

თქვენი მიზნები საჭიროა მიმართული იყოს:

- თქვენი თანამშრომლების ტრენინგებზე და განვითარებაზე;
- მთავარ ბაზარზე თქვენი ფირმის რეპუტაციის შექმნაზე;
- თქვენი მომსახურების ხარისხზე და აქტუალობაზე; და
- კლიენტთა დაკმაყოფილებაზე.

შეიძლება, დაგჭირდეთ, შეიმუშავოთ რამდენიმე ინსტრუმენტი ან ინდიკატორი, რათა გააკონტროლოთ ზემოთ ჩამოთვლილ თითოეულ ასპექტთან დაკავშირებით თქვენი ქმედების ტენდენციები. თქვენ შეიძლება ზოგიერთი მათგანის ფოკუსირება მოახდინოთ თქვენს მთავარ კლიენტებზე ან თქვენს თანამშრომლებს შორის რეგულარულად ჩაატაროთ გამოკითხვა, თუ რამდენად კმაყოფილები არიან.

ეტაპი 5: განსაზღვრეთ სტრატეგიები ამ მიზნების მისაღწევად

მას შემდეგ, რაც დაადგენთ რამდენიმე კონკრეტულ, გაზომვად მიზანს, შემდეგი ეტაპი არის მათი მიღწევისთვის საჭირო გზების ძიება. ამ ეტაპზე დაგეხმარებათ [დანართი 1.2](#)-ში მოცემული საკონტროლო სია.

ეს ელემენტი მიმართულია იმაზე, რომ თითოეული მომსახურება - როგორცაა ბუღალტრული აღრიცხვა, საგადასახადო რჩევები, ფულის დეპოზიტზე შეტანა, აუდიტი, ფინანსური დაგეგმვა, ბიზნესის განვითარების შესახებ რჩევა, და ა.შ.) მოიტანს მოგებას, შემოსავლის მიზნობრივ ზრდაში ექნება საკუთარ წილი, ან შეიტანს საკუთარ წვლილს სტრატეგიული მიზნების შესრულებაში.

სწორედ აქედან იწყება საქმიანობის გაფართოება გეომეტრიული პროგრესიით. თქვენ შეგიძლიათ მარტივად განიხილოთ მთავარ პირებთან, როგორცაა ამჟამინდელი და პოტენციური თანამშრომლები, და გარე ფინანსისტები, ფირმის ზოგადი მიმართულებები. თქვენ ასევე შეგიძლიათ, დაიწყოთ ფიქრი იმაზე, თუ როგორ უნდა მოიძიოთ რესურსები თქვენი სტრატეგიული გეგმისთვის. ექსტრაგაგანტული ამბიციები უნდა დაბალანსდეს (ფინანსური) რეალობის ჯანსაღი დოზით. ბუღალტრებმა იციან ფინანსური შესაძლებლობები.

დეტალური საოპერაციო ამოცანების მიზანია, თითოეულ ქვედანაყოფში თითოეულ პირს ჰქონდეს მითითებები და თავდაჯერებულობა, რომ მას ნამდვილად შეაქვს თავისი წვლილი ფირმის საერთო მიზნის მიღწევაში.

ეტაპი 6: განსაზღვრეთ თქვენი სტრატეგიული გეგმის განსახორციელებლად საჭირო სისტემები, პოლიტიკა და ქმედებები

“პოლიტიკა - ეს არის მთავარი სახელმძღვანელო გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც აკავშირებს სტრატეგიის ფორმულირებას მის განხორციელებასთან. კომპანიები იყენებენ პოლიტიკას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ფირმის თანამშრომლები იღებენ გადაწყვეტილებებს და ზომებს, რომლებიც ხელს უწყობს კორპორაციის მისიას, მიზნებსა და სტრატეგიას.”

Wheelen & Hunger 2000

პოლიტიკა - ეს არის დადგენილი წესები და ინსტრუქციები, რომელიც თანამშრომლებს აძლევს, და

იმავდროულად უზღუდავს, ქმედების უფლებას. მაგალითისთვის, განვიხილოთ რამდენიმე ფინანსური პოლიტიკა, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას დამწყებ ფირმაში:

- კაპიტალური (ძირითადი) მოწყობილობის შეძენისას, გამოიყენეთ უშუალო შესყიდვისა და იჯარის/კრედიტით (განვადებით) ყიდვის/დაქირავება-გაქირავების კომბინაცია. ეს შეგინარჩუნებთ დაახლოებით 50%-იან ლევერიჯს ძირითადი აქტივების შეძენისას.
- პირველ თორმეტი თვის განმავლობაში დირექტორს /პარტნიორებს ყოველთვიურად გადაუხადეთ \$ (XXXX) ოდენობის ხელფასი, შემდეგ დარჩენილი მოგება გამოიყენეთ ფირმის დებიტორთა და დაუმთავრებელი წარმოების მზარდი დონის დასაფინანსებლად. ფულად სახსრებზე მოთხოვნა უნდა დააფინანსოთ საბანკო წყაროების საშუალებით.
- ფირმის გაზრდა და გაძლიერება ფირმის შიგნითვე, კოორდინირებული საშუალებებით და საკუთარი ძალისხმევით კლიენტების მოზიდვა, ასევე ახლანდელი კლიენტების მიერ მოზიდული რეფერალების საშუალებით.

თუ ფირმა მიიღებდა და გამოიყენებდა სამივე ზემოაღნიშნული პოლიტიკის ნიმუშს, ის არც იფიქრებდა, და ვერც შეძლებდა, შეეძინა შემოსავლების პაკეტი, თუ ეს შესაძლებლობა მიეცემოდა. თუ ფირმას ექნებოდა განსხვავებული პოლიტიკა (მაგალითად, მესამე პუნქტი, რომლის მიზანია კლიენტების რაოდენობისა და შემოსავლების დონის სწრაფი ზრდა), მაშინ, რა თქმა უნდა, განიხილებოდა სხვა ფირმასთან შერწყმა, როგორც ვარიანტი, საკუთარი ფირმის ზრდის პარალელურად.

ეტაპი 7: განხორციელება

შემდეგი ეტაპია, იფიქროთ თქვენი პოლიტიკის განხორციელებაზე. ეს, ასევე, იწვევს თქვენი ჩამონათვლებისა და შენიშვნების მოცულობის სწრაფ ზრდას. Wheelen and Hunger (2000) ასახელებს სამ ასპექტს:

- პროგრამები: რა ქმედებები და ეტაპებია საჭირო;
- ბიუჯეტი: თითოეულ პროგრამასთან დაკავშირებული ხარჯების ფინანსური მონაცემები, ასევე მოსალოდნელი შემოსავალი; და
- პროცედურები: კონკრეტული ქმედებები, რომლებიც უნდა შესრულდეს.

ეტაპი 8: საჭიროებისამებრ მოახდინეთ გეგმის მონიტორინგი და კორექტირება

დაგეგმვის პროცესის გადამწყვეტ ელემენტს წარმოადგენს ეფექტურობის ძირითადი ინდიკატორების (KPI) შექმნა, რათა მოხდეს ფირმის შიგნით განხორციელებული ქმედებების შეჯამება და ამ ქმედებების შედეგების გაზომვა/შეფასება. თქვენ დაგჭირდებათ KPI სტრატეგიული მიზნებისთვის, ასევე სხვა წლიური გეგმებისთვის. ზოგიერთი KPI შეიძლება იყოს ფაქტიური ბიუჯეტთან შედარებით; სხვები შეიძლება იყოს თქვენი საკუთარი სტანდარტები, როგორიცაა, „ჩვენ ყოველთვის გვინდა, რომ გვქონდეს 10,000 აშშ დოლარის ოდენობის მინიმალური ფულადი რეზერვი ფირმის მიმდინარე ანგარიშზე.“ სხვა KPI-ები შეიძლება გამომდინარეობდეს გარე წყაროებიდანაც, როგორიცაა, სპეციალიზირებული კვლევითი ჯგუფების მიერ, ან ფირმათა მხარდამჭერი ქსელებიდან, შემოთავაზებული შედარებითი ფინანსური ანალიზი. ამ მოდულში მოცემულია მნიშვნელოვანი KPI-ების ჩამონათვალი, რომელიც შეუძლია გამოიყენოს ფირმა საკუთარი ეფექტურობის კონტროლისა და შეფასების მიზნით.

თუ ფაქტობრივი ეფექტურობა არ შეესაბამება ბიუჯეტს ან საორიენტაციო მაჩვენებელს, თქვენ უნდა გამოიკვლიოთ მიზეზები, შემდეგ დაუბრუნდეთ დაგეგმვის პროცესს, რათა დაადგინოთ პრობლემის მიზეზები. მიზეზების განხილვის შემდეგ, შეიტანეთ გეგმაში აუცილებელი და შესაბამისი ცვლილებები.

ახლა საით მივიდვართ?

საკითხების ამგვარი გააზრებით:

- პირველ რიგში, თქვენ უფრო მეტად იქნებით თქვენი გეგმის ერთგული და მასზე დამოკიდებული, თუ ის შედგენილი იქნება წერილობითი ფორმით. ასეთი ტიპის დოკუმენტის არსებობაც კი ხშირად წაგახალისებთ, მიაღწიოთ უფრო მეტ მიზანს, ვიდრე სხვაგვარად მიაღწევდით.
- მეორე რიგში, ზოგიერთი პოტენციური პრობლემის გააზრების და გარკვეული სცენარების დაგეგმვის შედეგად, თქვენ, პირველ რიგში, ხშირად შეძლებთ თავიდან აიცილოთ პრობლემები. რისკის მართვის სექციაში (სრულად განხილულია [მოდული 7-ში](#)) ჩამოთვლილი ერთ-ერთი უპირატესობა არის ის, რომ, თუ წინასწარ იცით პოტენციური პრობლემის შესახებ, ეს ხშირად დაგეხმარებათ მის თავიდან აცილებაში.
- მესამე რიგში, პარტნიორობთან ან გუნდის წევრებთან თქვენი გეგმის გაზიარებითა და განხილვით თქვენ ქმნით საერთო მიზნებს და ხელს უწყობთ თანამშრომლობასა და ინოვაციას.

ამ მოდულის დასაწყისში აღნიშნული იყო, რომ დაგეგმვის პროცესი ხშირად მოითხოვს, გადახედოთ ადრინდელ გადაწყვეტილებებს შემდგომ მიღებული ინფორმაციის ფონზე. თქვენ უნდა გააგრძელოთ ამ პროცესისა და ეტაპების გავლა, დახვეწოთ და განახლოთ ისინი.

ეს იმას არ ნიშნავს, რომ თქვენ ფაქტიურად ვერ შეასრულებთ რეალურ საქმეს! ეს იმას ნიშნავს, რომ დაახლოებით ექვსი-თორმეტი თვის განმავლობაში, თქვენ კვლავ უნდა გადახედოთ გეგმას და განახლოთ ის, რათა ასახოს თქვენი ახალი ამოსავალი წერტილი. იმის იმედით, რომ ამოსავალი წერტილი იქნება ექვსი თვით ახლოს თქვენი მიზნების მისაღწევად! და იმედია, არ დაგჭირდებათ თქვენი პირადი ამბიციებისა და მიზნების გადახედვა, მისიის განცხადების ან ფორმის პოლიტიკის გადაწერა. თქვენ დახარჯავთ დროს სისტემების გაუმჯობესებასა და ბიუჯეტის დახვეწაზე, რომლებიც არეგულირებს თქვენს ქმედებებს მომდევნო ექვსიდან თორმეტი თვის განმავლობაში. ყოველთვის გეცოდინებათ, რომ ყოველი თქვენი ქმედება გაახლოებთ თქვენს მიზნებთან და გეხმარებათ მისიის მიღწევაში. აი, რა იგულისხმება "ცოცხალ დოკუმენტში" სტრატეგიულ გეგმასთან ან ბიზნეს გეგმასთან მიმართებაში.

1.4 კლიენტებთან და თანამშრომლებთან ეფექტური ურთიერთობების დაგეგმვა

ფირმები მეტწილად ქმნიან არამატერიალურ პროდუქტს, უნარებისა და დროის გამოყენების საშუალებით, შემდეგ კი ატყობინებენ კლიენტებს მიღებული შედეგებისა და სარგებლის შესახებ. ცხადია, რომ სხვა ადამიანებთან ეფექტური ურთიერთობა წარმოადგენს საბუღალტრო ფორმის ძირითად უნარ-ჩვევას. ამ განყოფილებაში განხილულია ფაქტორები, რომლებიც ერთობლივად ქმნის ხარისხიან ურთიერთობებს მათთან, რომლებსაც ხვდებით თქვენს პროფესიულ ცხოვრებაში.

1.4.1 თაობათა შორის არსებული სხვაობის პრობლემა

სოციალური კომენტატორები აღნიშნავენ, რომ ადამიანთა გარკვეულ ჯგუფებს აქვთ საკმაოდ განსხვავებული მისწრაფებები და მოტივატორები. ამიტომაც, ეფექტური კომუნიკაცია მოითხოვს, შეისწავლოთ, თუ როგორ უნდა მოარგოთ კონკრეტული შეტყობინება (მესიჯი) თითოეული თაობის მოტივაციის ძირითად ფაქტორებს. საჯარო პრაქტიკაში მნიშვნელოვანია ამ განსხვავებების ცოდნა: თქვენი კლიენტები და პერსონალი წარმოადგენს რამდენიმე თაობას. კომუნიკაციისა და მენეჯმენტის ერთიანი სტილის გამოყენება არ გამოდგება ასეთ სამუშაო ძალასთან, და იგი ვერც უზრუნველყოფს ეფექტურ კომუნიკაციას ყველა კლიენტთან. თანამშრომელთა შორის თაობრივი მრავალფეროვნება უფრო სრულად განხილულია [მოდული 4-ში](#).

რამდენად თქვენგან განსხვავებულად ფიქრობენ თქვენი თანამშრომლები

ინდივიდის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობს მისი აღზრდა, და დრო, რომელშიც ის ცხოვრობს.

განვიხილოთ, თუ როგორ შეუძლია ერის ისტორიის ძირითად ეტაპებს ჩამოაყალიბოს ადამიანების შეხედულებები განსხვავებულ პერიოდებში: შიში ან ასკეტიზმი ყალიბდება ომის პერიოდში; დავდაჯერებულობა და უდარდელობა ყალიბდება ხანგრძლივი ეკონომიკური აქტივობის პერიოდში; გაურკვეველობა ყალიბდება ეკონომიკური ვარდნის პერიოდში, რომლის წინაშეც დადგა მრავალი ქვეყანა, მაგალითად, 2008-2009 წლებში. ანალოგიურად, თანამშრომლები, რომლებიც გაიზარდნენ ტექნოლოგიურ პერიოდში და აქვთ წვდომა გლობალურ ცოდნაზე, სხვაგვარად აზროვნებენ. ადამიანები, რომლებიც ასეთ პერიოდში ცხოვრობენ, ექნებათ ამ პერიოდის მოთხოვნებისა და შესაძლებლობების შესაბამისი აზროვნება; მათ ამგვარი აზროვნება შეიძლება ჰქონდეთ მთელი თავიანთი ცხოვრების მანძილზე, და ამ აზროვნებაზე იქნება დამყარებული მათი ყოველდღიური გადაწყვეტილებები და ქმედებები.

„მათთვის, ფირმაში შესვლის ძირითადი მოტივაციაა კარიერული ზრდის შესაძლებლობები, ანაზღაურებადი პირადი დრო ან შვებულება, და ხელფასი - ამ თანმიმდევრობით ... მრავალმხრივი თაობა.“

Dennis 2006⁴

„ფირმას აქვს თანამშრომელთა რიცხოვნობის შემცირების დაბალი კოეფიციენტი, ვიდრე დიდი ბრიტანეთის 60 საუკეთესო საბუღალტრო ფირმის უმეტესობას, დაახლოებით 10%.“

Perry 2008⁵

„ახალ თანამშრომელთა დაქირავება, ზოგადად, ორ წელზე ნაკლები ხნის განმავლობაში გრძელდება, და მცირე ფირმები წლიურად კარგავენ სამუშაო ძალის დაახლოებით მეათედს ... სხვა დამსაქმებლები აღიარებენ, რომ ისინი უკვე აღარ ცდილობენ მცირე აუდიტორული ფირმებისთვის ბუღალტრების აყვანას.“

Tarasco & Damato 2006⁶

⁴ Dennis, Anita. "Understanding the best and brightest." *Journal of Accountancy*, November 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm.

⁵ Perry, Michelle. "Making hay even when it rains." *Accountancy*, May 2008, 48-49.

⁶ Tarasco, Joseph A. and Damato, Nancy. "Build a better career path." *Journal of Accountancy*, May 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm.

თქვენი ფირმის მდგრადობისა და წინსვლის ერთი-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია ადამიანური რესურსების სტრატეგიის გააზრება. თქვენ უნდა მოიზიდოთ და შეინარჩუნოთ ის კადრები, რომლებიც გჭირდებათ ახლა და მომავალში. ნიჭიერი კადრები, რომლებსაც გააჩნიათ თქვენთვის საჭირო კომპეტენციები, შეიძლება მომავლისთვის მნიშვნელოვანი აღმოჩნდნენ, და თუ თქვენი ფირმა საკმარისად მიმზიდველი არ არის, შეიძლება, ვერ მოიზიდოთ საჭირო კადრები, და შესაძლოა, დაკარგოთ ისინი, რომლებიც გასურთ, რომ აიყვანოთ და შეინარჩუნოთ სამსახურში. თქვენი გლობალური სტრატეგიიდან, და თქვენთვის საჭირო კადრებიდან გამომდინარე, თქვენს მიერ შეთავაზებულ კარიერულ გეგმას, სასწავლო საშუალებებს, სამუშაოსა და ცხოვრებას შორის ბალანსს, ტექნოლოგიებზე წვდომას და ა.შ., არსებითი მნიშვნელობა ექნება ნიჭიერი კადრების მოსაპოვებლად და შესანარჩუნებლად. თქვენს კლიენტებს რომ შესთავაზოთ სათანადო ხარისხის მომსახურება, თქვენ გჭირდებათ სათანადო კადრები, და თუ თქვენ მათთვის საკმარისად მიმზიდველი არ ხართ, ისინი აირჩევენ სხვა ალტერნატივას, ანდა წავლენ თქვენი ფირმიდან. თქვენს პოლიტიკაში უნდა შედიოდეს მათთვის გათვლილი გეგმებიც, ასევე უნდა გაითვალისწინოთ მათი ღირებულებები.

კადრთა დინება სერიოზული პრობლემაა საბუღალტრო ფირმისთვის; ეს თემა და თანამშრომელთა აზროვნების შესწავლა მოცემულია **მოდული 4**-ში.

ძირითადი ღირებულებები

„საუკეთესო პრაქტიკის“ მიდგომა ეხება ყველა პერსონალის მიერ შემოთავაზებული უნარების გამოყენებას ფირმაში, და ურთიერთპატივისცემის საფუძველზე ჩამოყალიბებული სამუშაო

ურთიერთობების გამყარებას.

ზოგიერთი მოტივატორი მნიშვნელოვანი იქნება ყველა თანამშრომლისა და პარტნიორისთვის, მიუხედავად იმისა, რომელ თაობას ეკუთვნის ისინი - ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ლიდერთა პატიოსნება და თანმიმდევრულობა, კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და შექება, უნარების განვითარება, და მრავალფეროვანი სამუშაო. როდესაც ფირმის ლიდერები აჩვენებენ ამ ძირითად ღირებულებებს, სხვა პარტნიორებს, თანამშრომლებს, კლიენტებს და მომწოდებლებს გაუჩნდებათ ღრმა პატივისცემა მათ მიმართ, ვინც მათ ხელმძღვანელობს.

მაგალითისთვის, განვიხილოთ შემდეგი კითხვები, რამდენადაც ისინი ეხება ხალხის დაქირავების, შენარჩუნების ან მოტივირების სტრატეგიების ინტეგრირებას.

- რა არის სამუშაო შედეგების შეფასების შესახებ მსჯელობის ან კარიერული დაგეგმვის ღირებულება, თუ თანამშრომლის საქმიანობაში არსებული მნიშვნელოვანი უარყოფითი ფაქტორის შესახებ დირექტორი არ წამოჭრის საკითხს ან არ მოახდენს მის იდენტიფიცირებას? ღია კომუნიკაცია აუცილებელია, მიუხედავად იმისა, რომ, ზოგიერთ შემთხვევაში, ეს შეიძლება იყოს არასასიამოვნო ერთი ან მეორე მხარისთვის. ბუნებრივია, ნეგატიური შენიშვნები უნდა გააკონტროლოთ, რათა შეინარჩუნოთ სამუშაო ურთიერთობა.
- ხართ თუ არა თანმიმდევრული ძირითად ღირებულებებთან დამოკიდებულებაში? თუ ყველა ადამიანს არ ექცევით სამართლიანად, თქვენს გუნდს არ ექნება პატივისცემა ამ ძირითადი ღირებულებების მიმართ.
- ეთიკური იქნება თუ არა, რომ პოტენციურ თანამშრომელს არასწორად აღუწეროთ თანამდებობა ან სამუშაო როლი? შედეგად, შეიძლება მივიღოთ ის, რომ ახალი თანამშრომელი ჩათვლის თანამდებობას ნაკლებად საინტერესოდ, ვიდრე ის მოელოდა და დარჩება იმედგაცრუებული, შესუსტდება დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის ნდობა. სავარაუდოდ, ეს გამოიწვევს თანამშრომლის გაშვებისა და დაქირავების ხელახალ პროცესს, რაც გამოიწვევს მნიშვნელოვან დროისა და სახსრების დანახარჯებს ფირმისთვის. დასაქმებულისთვისაც ამას შეიძლება ჰქონდეს უარყოფითი შედეგები, ექნება რა მოკლევადიანი დასაქმების პერიოდი თავის ისტორიაში, ანდა უფრო ცინიკური გახდება ყველა დამსაქმებლის მიმართ.

პატივისცემაზე დაფუძნებულ რამდენიმე ძირითად ღირებულებაზე იქნება დამყარებული თქვენს ფირმასთან დაკავშირებულ პირებთან ურთიერთობა. ამ პრინციპებით, თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ სხვადასხვა სტიმულირების ან კომუნიკაციის მეთოდი სხვადასხვა თაობის თანამშრომლებთან. ამ გზით, თქვენ შეგიძლიათ, ეფექტურად გამოიყენოთ თქვენს ფირმაში მომუშავე პერსონალის ნიჭი (ტალანტი) და ძალისხმევა, რათა თქვენს კლიენტებს შესთავაზოთ მაღალი ხარისხის მომსახურება.

1.4.2 კლიენტთა აღქმა (კლიენტისმიერი აღქმა)

სოციალური და ტექნოლოგიური ცვლილებები იმავდროულად ჩნდება და აისახება კლიენტთა დამოკიდებულებებში. უეჭველია, ამ გავლენას დაინახავთ თქვენი ფირმის მრავალ ასპექტში. **მოდული 5-ში** განხილულია, თუ რა გავლენა მოახდინა ტექნოლოგიამ საბუღალტრო აღრიცხვის ყველა ასპექტზე.

კლიენტები მოელიან სწრაფ მომსახურებას და სამუშაოს სწრაფ შესრულებას. ფაქსის აპარატების შემოღებამ ვაჭრობის ტემპი დააჩქარა. დოკუმენტების (განსაკუთრებით საერთაშორისო დანიშნულების დოკუმენტების) გადაგზავნას არ სჭირდება დღეები და კვირები. თუნდაც მხოლოდ ამ ფაქტორმა გამოიწვია კომუნიკაციის პროცესის რადიკალურად შეცვლა: მან შექმნა იმის მოლოდინი, რომ *ახლავე* შეიძლება კონკრეტული საკითხის მოგვარება.

- ელექტრონული ფოსტის სწრაფმა დანერგვამ, განსაკუთრებით, PDF და/ან zip ტექნოლოგიასთან ერთად, რომლებიც იძლევა ფაილების ან დოკუმენტების დაბლოკვისა და შეკუმშვის საშუალებას, დააჩქარა ეს ტენდენცია. ახლა, არსებითი დოკუმენტები ან ფაილები შეიძლება წამებში გადაიგზავნოს პრაქტიკულად მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში. პორტატული კომპიუტერები, უკაბელო ინტერნეტი და მობილური ტელეფონები საშუალებას აძლევს

ადამიანს პირდაპირი წვდომა ჰქონდეს ნებისმიერ ადგილას, ოფისის შიგნით, თუ მის გარეთ, სამსახურში თუ სხვაგან. ტექნოლოგიური მიღწევის სწრაფი გაფართოება ქმნის კლიენტთა მოლოდინს, რომ ნებისმიერი პრობლემა შეიძლება მოგვარდეს "საჭირო ადამიანთან" ("ჩემს" ბუღალტერთან, "ჩემს" აუდიტორთან ან "ჩემს" ბიზნეს მრჩეველთან) რამდენიმე საათში, თუნდაც რამდენიმე წუთში. პასუხები შეგიძლიათ მიიღოთ და გაუგზავნოთ. პრობლემების მოგვარება შესაძლებელია. კონსულტანტები ხელმისაწვდომია საჭირო დროს.

- ხალხს სურს დაყოვნების გარეშე მიიღოს პასუხები. კომპიუტერული გაყიდვების ინდუსტრიებმა შექმნეს იმის მოლოდინი, რომ ინფორმაციის მიწოდება შესაძლებელია "დილაზე თითის დაჭერით": რომ არაფერი ვთქვათ, გარკვეული მონაცემების შეყვანის აუცილებლობაზე, ანდა პროდუქტის ხარისხის შემოწმებაზე, ან გონივრულობაზე, ან თუნდაც სიზუსტეზე.

ეს ფაქტორები იწვევს კლიენტებში იმის მოლოდინს, რომ სამუშაო შეიძლება სწრაფად შესრულდეს და უფრო მცირე დანახარჯებით. არა მხოლოდ ეს, კლიენტები ნაკლებად პატიობენ შეცდომებს და არასწორ გაანგარიშებებს. კლიენტები მოელიან სწრაფ მომსახურებას, შეცდომების გარეშე და მინიმალური დანახარჯებით.

ამიტომ, ფირმებმა უნდა აითვისონ შესაბამისი ტექნოლოგიები, შეისწავლონ მათი მახასიათებლები და შეზღუდვები. ფირმები საჭიროებენ კარგად მომზადებულ თანამშრომლებს, რომლებსაც შეუძლიათ პროგრამების მართვა, ასევე ერკვევიან შესაძლო პრობლემურ სფეროებში, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს არაზუსტი შედეგები. ფირმებმა კლიენტებს უნდა მიაწოდონ სწრაფი და ზუსტი ინფორმაცია და მომსახურება. ამავე დროს, ფირმებმა უნდა აუხსნან კლიენტებს, რომ არსებობს უამრავი კლიენტი, რომელთაგან ყველა მნიშვნელოვანია, და ყველა მათგანი მოელის უმაღლეს პრიორიტეტს. თქვენი პროფესიული ცხოვრების მრავალი ასპექტის მსგავსად, ეს მოითხოვს დელიკატურ მიდგომას.

1.4.3 ინტერნეტის მიერ ინფორმაციის „დევალუაცია/გაუფასურება“

სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია, მათ შორის სამთავრობო უწყებები ან სააგენტოები, ვებსაიტებზე ანთავსებს მნიშვნელოვანი რაოდენობის დაუმუშავებელ ინფორმაციას. ამ ინფორმაციის უმეტესი ნაწილი უფასოა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს „საზოგადოებრივი ინტერესი“ ამ ინფორმაციის მიწოდებაში. მომხმარებლები თავად არიან პასუხისმგებლები იმაზე, რომ მოიძიონ ხარისხიანი ინფორმაცია ცნობილ და სანდო საიტებზე.

ამგვარი მარტივი წვდომა ინფორმაციაზე ნიშნავს, რომ ზოგიერთი კლიენტი მოიძიებს ინფორმაციას, და თავადვე მოახდენს საკუთარი ბიზნესის შიგნით არსებული პრობლემების დიაგნოსტიკას, და/ან გამოიყენებს მას საგადასახადო ან სხვა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. ამას თან ახლავს რისკი იმისა, რომ კლიენტებმა შეიძლება არასწორად მოახდინონ ძირითადი პრობლემის დიაგნოსტიკა, ან იმოქმედონ არასრული ინფორმაციის საფუძველზე და, შესაბამისად, შეასრულონ არასასურველი ქმედებები.

ბუღალტრები იღებენ საფასურს კლიენტებისთვის გაწეულ კონსულტაციებში: ეს კომსულტაცია ემყარება ინფორმაციას (რომელიც ზოგიერთ მომხმარებელს შეუძლია უფასოდ მოიძიოს ინტერნეტის საშუალებით) და იგი გამოიყენება კლიენტის სპეციფიკურ სიტუაციაში. შესაბამისად, ბუღალტრებმა ფოკუსირება უნდა მოახდინონ კლიენტისთვის დამატებითი ღირებულების მიწოდებაზე (ანუ, არა მხოლოდ ინფორმაცია, არამედ კლიენტმა სარგებელიც უნდა მიიღოს) და მუდმივად უნდა მოახდინონ ეკონომიურობის, უსაფრთხოების ან კონფიდენციალობის გადაყიდვა, რასაც წარმოადგენს მათი მომსახურება.

1.4.4 კლიენტთა დიდი მობილურობის შედეგად მიღებული გამოწვევები

ინფორმაციის ხელმისაწვდომობისა და სწრაფ რეაგირებაზე მოთხოვნის კომბინაცია, ხელს უწყობს უკეთ განათლებულ კლიენტთა ბაზის შექმნას (ანდა კლიენტებს უნდა დააჯეროთ, რომ მათ გააჩნიათ უფრო მაღალი დონის განათლება). ასეთი კლიენტები ვერ იტანენ შეცდომებს ან არასრულ

მომსახურებას მათი ბუღალტერების მხრიდან. ამიტომაც, ამ კლიენტებს, შესაძლოა, უფრო მეტი პრეტენზია ჰქონდეთ, ანდა დაგადანაშაულოთ პროფესიულ არაკომპეტენტურობაში ან უგულვებელყოფაში.

ყოველ შემთხვევაში, კლიენტებს ნაკლებად სურთ დარჩნენ საბუღალტრო ფირმასთან, თუ ისინი არ არიან კმაყოფილი მომსახურების გარკვეული ასპექტებით. კლიენტების შენარჩუნება გრძელვადიან პერიოდში ახლა უფრო მეტ ყურადღებას მოითხოვს, ვიდრე ოდესმე.

1.5 განვითარების გეგმები თქვენი ფირმის სხვადასხვა ფუნქციებისთვის

თქვენი სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის შემდეგ, თქვენ უნდა შეიმუშავოთ კონკრეტული გეგმები სხვადასხვა ფუნქციებისთვის, რომლებსაც გააჩნიათ როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი პერსპექტივა.

როგორც თქვენი სტრატეგიული დაგეგმვის ზოგადი ნაწილი, ამ განყოფილებაში დეტალურადაა წარმოდგენილი, თუ როგორ უნდა შეიმუშავოთ უფრო დეტალური გეგმები შემდეგი ფუნქციებისთვის:

- მომსახურების მიწოდება;
- რისკების მართვა და შემცირება;
- კადრები/პერსონალი;
- მარკეტინგი და გაყიდვები;
- ტექნოლოგიები;
- ადმინისტრაცია; და
- ფინანსები, ან ბიუჯეტი, სხვადასხვა გეგმების შესასრულებლად საჭირო ფინანსური დანახარჯებისა და რესურსების ინტეგრაცია.

1.5.1 მომსახურების მიწოდების გეგმა

ამ გეგმაში ნათლად უნდა იყოს მითითებული თქვენი ფირმის მიერ გაწეული მომსახურების სპექტრი. ასევე მნიშვნელოვანია, მითითებული იყოს, თუ როგორ აგვარებს ფირმა იმ მომსახურებას, რომელსაც იგი ვერ გაუწევს კლიენტებს: მოხდება თუ არა კლიენტების გადაცემა სხვა ორგანიზაციებზე, თუ უბრალოდ ეტყვიან კლიენტებს, რომ თავად მოიძიონ ამ მომსახურებისთვის სხვა პროვაიდერი.

მომსახურების მიწოდების გეგმა უნდა მოიცავდეს საჭირო პროფესიულ განვითარებას, მნიშვნელობა არ აქვს ფირმის ფარგლებში იქნება ეს განხორციელებული, თუ ფირმის გარეთ კურსების გავლით.

გეგმაში აღწერილი უნდა იყოს ფირმის მიდგომა მის სისტემებსა და პროცედურებთან დაკავშირებით. კარგად დოკუმენტირებული და თანამედროვე სისტემები და პროცედურები აუცილებელია მომსახურების ეფექტური მიწოდებისთვის. სისტემები და პროცედურები ასევე ადგენს მინიმალურ (და იდეალურ შემთხვევაში, საუკეთესო პრაქტიკის) ტექნიკურ ეტაპებს, რომლებიც საჭიროა ჯანსაღი და კომპეტენტური მომსახურების მიწოდებისთვის. მკაფიო, კარგად დოკუმენტირებული სისტემები ადგენს ამოცანის შესასრულებლად საჭირო დროისა და შრომის მოცულობას; და ისინი პარტნიორებს საშუალებას აძლევს გავლენა მოახდინონ ფირმის შიგნით არსებულ მთლიან პროფესიულ საქმიანობაზე, ისე, რომ არ სჭირდებოდეს უშუალოდ შეასრულონ ან პირადად მიმოიხილონ თანამშრომელთა მიერ განხორციელებული ყველა ქმედება.

ყველა ფირმას უნდა ჰყავდეს ერთი თანამშრომელი, რომელიც გააკონტროლებს ფირმის შიგნით გამოყენებული დოკუმენტებისა და პროცედურების განახლებას. მას უნდა ჰქონდეს უფლებამოსილება, მესაკუთრის ან სრული პარტნიორობის/ამხანაგობის მხრიდან, განაახლოს ან შეცვალოს დოკუმენტები, შემდეგ კი უზრუნველყოს, რომ პარტნიორებმა და თანამშრომლებმა

გამოიყენონ ისინი. ეს შეიძლება საჭიროებდეს გარკვეულ ტექნიკურ დახმარებასაც: მაგალითად, ძირითადი დოკუმენტები შეიძლება საჭიროებდეს კომპიუტერულ სისტემაში დაცულ საქაღალდეში შენახვას, ისე, რომ ყველა დოკუმენტზე იქნება წვდომისა და წაკითხვის საშუალება, მაგრამ არ მოხდება მათში ცვლილების შეტანა (იხ. [მოდული 5](#)).

დროდადრო, შეიძლება, საჭირო გახდეს ფირმის შიგნით ძირითადი სამუშაო პროცესის შეცვლა: ახალი ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტი შეიძლება მოითხოვდეს მიმდინარე პროცესის გადაწყობას. ზოგჯერ ახალი პროგრამული უზრუნველყოფის განხორციელებას შეიძლება ახალი პროცესის განსაზღვრა დასჭირდეს. ყოველ ჯერზე, როდესაც საჭირო იქნება ამგვარი ძირითადი ცვლილებების გატარება, მოახდინეთ კონკრეტული პროცესის მთლიანად გადაწყობა. ამით პროცესი გახდება მარტივი და პირდაპირი, პროფესიული ხარისხის კომპრომისის გარეშე. ბუნებრივია, პროცედურაში ცვლილების შეტანის შემდეგ, ყველა პერსონალს უნდა ეცნობოს ცვლილების შესახებ სათანადო წესით (მაგალითად, ტრენინგის ან ახსნა-განმარტებითი მემორანდუმის საშუალებით).

გახსოვდეთ, რომ მომსახურების მიწოდების გეგმამ შეიძლება გავლენა იქონიოს მთელ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. ზოგჯერ ფირმის შიგნით არსებული ქვეგანყოფილება ან გუნდი შეიძლება გახდეს იმდენად დიდი, რომ გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის მთელ სტრუქტურაზე. ასეთ შემთხვევაში, საჭიროა, მომსახურების მიწოდების გეგმის გადახედვა და, საჭიროების შემთხვევაში, კორექტირების შეტანა, ამ ცვლილებების ასახვის მიზნით.

1.5.2 რისკის მართვისა და შემცირების გეგმა

იხილეთ [სექცია 1.6](#) „თქვენს ფირმაში რისკის მართვის ჩამოყალიბება“ რისკის მართვის გეგმის შემუშავების შესახებ ინფორმაციის მისაღებად. [მოდული 7](#) შეიცავს სპეციფიკურ მითითებებს ფირმის შიგნით რისკის მართვის სტრატეგიების ([სექცია 7.3](#)) და ბიზნესის უწყვეტობის დაგეგმვის ([სექცია 5.7.1](#) და [სექცია 7.6](#)) შესახებ.

1.5.3 ადამიანური რესურსების გეგმა

ადამიანური რესურსების გეგმა უნდა ემთხვეოდეს და შეესაბამებოდეს მომსახურების მიწოდების გეგმას; საბოლოო ჯამში, ხალხის მიერ ხდება ფირმის მიერ შემოთავაზებული მომსახურების შესრულება და მიწოდება. შესაბამისად, ამ გეგმაში უნდა იყოს მოცემული ადამიანების სავარაუდო რაოდენობა და უნარ-ჩვევების ის ბაზა, რომელიც ფირმას სჭირდება დაახლოებით 18 თვის განმავლობაში. თუ ფირმა სცდება 18 თვის პერიოდს, მაშინ ძალიან ბევრი ვარაუდების გაკეთება მოუწევს მას. მომსახურების რომელი სფეროების ზრდაა მოსალოდნელი, და რომელი სფეროები შეიძლება შემცირდეს? შესაძლებელია თუ არა პერსონალის გადაყვანა ფირმის ერთი განყოფილებიდან მეორეში? ამ შემთხვევაში, საჭიროა თუ არა მათი გადამზადება? რომელი ტრენინგებია მუდმივად გასავლელი, რომ პერსონალის უნარები იყოს თანამედროვე და ეფექტური? როგორ უნდა შეინარჩუნოს ფირმამ ის ძირითადი კადრები, რომელზეც ყველაზე მეტად იქნება მნიშვნელოვანი მისი მომავალი წარმატებისთვის? ყველა ამ კითხვებით ხდება ამ ორი გეგმის ინტეგრირება.

ამ გეგმაში განხილული უნდა იყოს [დანართი 1.4](#)-ში მოცემული საკითხები. იხილეთ [მოდული 4](#) დამატებითი ინფორმაციისთვის.

ფირმას აუცილებლად დასჭირდება ამ სიაში სხვა საკითხების და პუნქტების ჩამატება, ფირმის საჭიროებისა და კულტურიდან გამომდინარე.

1.5.4 მარკეტინგისა და გაყიდვების გეგმა

თქვენს მარკეტინგულ გეგმაში მითითებული უნდა იყოს ის ეტაპები, რომლებიც საჭიროა თქვენი ამჟამინდელი პოზიციიდან (მაგალითად, კლიენტების არარსებობა, კლიენტების არასაკმარისი რაოდენობა, ან შესაძლოა არასწორი კლიენტები) თქვენს სტრატეგიულ გეგმაში განსაზღვრულ სამიზნე პოზიციაზე გადასვლისთვის. თქვენი მარკეტინგული გეგმის ძირითადი კომპონენტები უნდა

მოიცავდეს:

- თქვენი მისიის განცხადებას და თქვენი ფირმის ხედვას;
- თქვენი მარკეტინგული მიზნების მოკლე მიმოხილვას და როგორ შეავსებენ ისინი თქვენი მისიის განცხადებას;
- თქვენი მარკეტინგული პროგრამის ვადებს და ნებისმიერ მნიშვნელოვან მოვლენებს;
- მარკეტინგულ სტრატეგიებს, რომლებიც გამოყენებული იქნება როგორც ფირმის შიგნით, ასევე გარეთ; და
- თქვენი მარკეტინგული გეგმის მისაღწევად საჭირო რესურსებს (ფიზიკური რესურსები და დანახარჯები).

თქვენი მარკეტინგული საკმიანობა, ჩვეულებრივ, ფოკუსირებას მოახდენს რამდენიმე მიზნიდან ერთზე. მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ შეიძლება გქონდეთ ძირითადი მიზანი (მაგალითად, შემოსავლის ზრდის სპეციფიკური კურსი, ანდა რომელიმე დარგის კონკრეტული სეგმენტიდან ახალი კლიენტების მოზიდვა), არ არის აუცილებელი, რომ სხვა მიზნები ურთიერთგამომრიცხავი იყოს. თქვენი მარკეტინგული მიზნები შეიძლება იყოს:

- გაზარდოთ თქვენი ფირმის ბაზრის შესახებ ინფორმირებულობა;
- შექმნათ თქვენი ბრენდი;
- მოახდინოთ თქვენი კლიენტთა ბაზის რაფინირება;
- შეიძინოთ ახალი კლიენტები; და/ან
- გაზარდოთ თქვენი შემოსავლების ბაზა არსებული კლიენტებისთვის ახალი მომსახურების შეთავაზებით.

მრავალი ფირმა ყურადღებას გაამახვილებს ბოლო ორ მიზანზე, ხოლო ბაზრის შესახებ ინფორმირებას და ბრენდის შექმნას ჩათვლის მეორადი პრიორიტეტის მქონედ. ისინი აშკარა და გაზომვადი შედეგებია, რომლებიც მიიღება რეკლამირების და აქციების სერიიდან. ახალი კლიენტების მოზიდვის და თქვენი შემოსავლების ბაზის გაზრდის მიზნით შექმნილ მარკეტინგში გამოყენებული იქნება შიდა და გარე მარკეტინგული სტრატეგიები. გარე სტრატეგიებია, რომლებიც იზიდავს ახალ კლიენტებს ფირმაში. გარე სტრატეგიების ტიპური მაგალითებია:

- კლიენტის რეფერალები;
- პროფესიული ან საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წევრობა;
- პროფესიული ქსელური რეფერალები;
- სპიკერის (სასპიკერო) ხელშეკრულებები;
- კლიენტების, რეფერალური ქსელების წევრების და პოტენციური კლიენტების მოზიდვის და შენარჩუნების ფუნქციები;
- რეკლამირება და სხვა მედია საშუალებები;
- სემინარები;
- რეკლამების განთავსება ვებსაიტებზე, ელექტრონულ საძიებო სისტემებში ან კატალოგებში;
- სტატიებისა და სარედაქციო სტატების განთავსება გაზეთებში;
- ვებსაიტისა და სოციალური მედიის პოპულარიზაცია; და
- რეფერალები თქვენი პროფესიული ასოციაციის მეშვეობით.

შიდა სტრატეგიებში იგულისხმება არსებული კლიენტებიდან თქვენი შემოსავლების ბაზის გაზრდა.

ამის მისაღწევად არსებობს სამი ძირითადი გზა:

- თქვენი არსებული კლიენტების მიერ არსებული მომსახურების გამოყენების გაზრდა;
- თქვენი არსებული კლიენტთა ბაზისთვის ახალი მომსახურების შემოტანა და დანერგვა; და
- გაზრდილი განაკვეთები.

გადაწყვეტით, რაზე უნდა იყოს გამახვილებული თქვენი აქცენტი და ასახეთ ეს თქვენს მარკეტინგულ გეგმაში. თუმცა, როგორც ყველა გეგმაში, აქაც აქცენტი უნდა გაკეთდეს იმ ქმედებებზე, რომელსაც თითოეული ადამიანი მიიღებს გეგმის განსახორციელებლად. მაგალითად, თქვენს მარკეტინგულ გეგმაში შეიძლება ნათქვამი იყოს, რომ: „ჩვენ დაუკავშირდებით ყველა არსებულ ბიზნეს კლიენტს, რათა განვიხილოთ მათი ქონების დაგეგმვისა და საპენსიო სტრატეგიები.“ ამ განცხადებას არ ექნება მნიშვნელობა, თუ ყველა პარტნიორი და მენეჯერი არ განიხილავს მას შესაბამის კლიენტებთან ყოველწლიური სააღრიცხვო განხილვის დროს.

ზოგჯერ მარკეტინგი განიხილება ბუღალტრული საქმიანობიდან დაშორებულად. პირიქით, მარკეტინგი არის ბუღალტრული საქმიანობის განუყოფელი ნაწილი: შეასრულე კარგი პროფესიონალური სამუშაო, შემდეგ უთხარით კლიენტებს იმის შესახებ, თუ რა სარგებელი მიიღეთ მათთვის ან სხვა კლიენტებისთვის. ეს უნდა იყოს მარტივი პროცესი არსებულ კლიენტებთან; ეს შეიძლება იყოს ისეთივე მარტივი, როგორც ერთი ან ორი კითხვის დასმა უფრო დიდი დისკუსიის პროცესში. ზემოთ მოყვანილ მაგალითში ეს საკითხი შეიძლება წამოყენებული იქნას შემდეგნაირად: "ამ ეტაპზე საქმეები კარგად მიდის, მაგრამ გაქვთ თუ არა საკმარისი დანაზოგი იმისთვის, რომ გააკეთოთ ის, რაც გსურთ, პენსიაზე გასვლის შემდეგ? ჩვენ შეგვიძლია დაგეხმაროთ, რომ მოამზადოთ თქვენი ბიზნესი გასაყიდად, ასევე გადავხედოთ თქვენი საპენსიო გეგმის და დანაზოგების ადეკვატურობას."

გამოიყენეთ [დანართი 1.3](#)-ში მოცემული შაბლონი, თქვენი მარკეტინგული გეგმის შესამუშავებლად. დარწმუნდით, რომ იგი მოიცავს იმ მიზნებს და სტრატეგიებს, რომლებიც საჭიროა თქვენი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. რამდენიმე მაგალითი უკვე მოცემულია შაბლონში თქვენთვის. (თქვენ შეგიძლიათ ამოიღოთ და გადააკოპიროთ ეს შაბლონი.)

Ansoff Matrix არის შესანიშნავი ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, და რომელიც სთავაზობს ფორმებს ბაზარზე შეღწევის, ბაზრის განვითარების, მომსახურების შეთავაზებისა და დივერსიფიკაციის შესამოწმებლად საჭირო ჩარჩოს/საფუძველს.

მარკეტინგული მეთოდები

შეიძლება თქვენ ბევრი დრო დახარჯოთ რეკლამირებისა და პოპულარიზაციის დაგეგმვაზე, და კიდევ უფრო მეტი დრო ამ მასალის მომზადებაზე. ყოველთვის გახსოვდეთ თქვენი მიზანი: რის გაკეთებას სთხოვთ კლიენტს ან პოტენციურ კლიენტს?

ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე იდეა.

- შექმენით სისტემა ან საკონტროლო ჩამონათვალი, რომელიც უზრუნველყოფს კლიენტების ინფორმირებას სხვა მომსახურების შესახებ, რომელიც უკავშირდება კლიენტების სიტუაციას. ეს შეიძლება იყოს ძირითადი კითხვა ("რას აკეთებთ, რომ მოემზადოთ პენსიაზე გასვლისთვის?" ანდა "რამდენად ხშირად არ გყოფნით ფულადი სახსრები წლის განმავლობაში თქვენს საქმიანობაში?"), ან ეს შეიძლება იყოს შესაძლო მომსახურებების სპექტრის უფრო ოფიციალური მონახაზი. ეს მომსახურება შეიძლება მოიცავდეს არაინფინანსურ, მაგრამ დამატებით მომსახურებას. დარწმუნდით, რომ ყველა პარტნიორი აკეთებს ამას კლიენტებთან რეგულარულად.
- გაესაუბრეთ თითოეულ კლიენტს ახალი მომსახურების მიწოდებისას, რათა დარწმუნდეთ, რომ ისინი ხედავენ იმ პრიორიტეტებს, რომელსაც ფორმა აწვდის, და რომ მომსახურების მიწოდება ხდება შეუფერხებლად. ხშირად, კლიენტის ოფისში პარტნიორის ვიზიტით დგინდება დამატებითი სააღრიცხვო მომსახურების საჭიროება.

- უამრავი ფული შეიძლება დახარჯოთ ოპტიმისტურ სარეკლამო კამპანიაზე, რაც პარტნიორებს აფიქრებინებს, რომ ისინი პროაქტიულები არიან. გაცილებით უკეთესი მიდგომაა კონკრეტული მომსახურების პოპულარიზაცია და რეკლამირება, ასევე უშუალო უკუკავშირის შექმნა.
- უზრუნველყავით, რომ ნებისმიერი კონკრეტული შემთხვევის შესწავლისას, კლიენტის ვინაობა და დეტალები დარჩეს დაფარული და კონფიდენციალური.

გასაგებია თუ არა, რომ თქვენ თხოვთ კლიენტს მიიღოს ზომები? კარგად შექმნილი წერილი ან ბროშურა შეიძლება დარჩეს გამოუყენებელი, თუ იგი გაურკვევლობაში დატოვებს კლიენტს ან პოტენციურ კლიენტს შემდგომ ეტაპებთან დაკავშირებით.

კარგ სარეკლამო მასალამ უნდა გამოიწვიოს ინტერესი და შემდეგ მოახდინოს ქმედების სტიმულირება. თქვენს სარეკლამო მასალებში გამოიყენეთ მარტივი ენა.

- შეაფასეთ ხარჯები და გამოხმაურება. დაადგინეთ ის მიდგომები, რომლებიც ვერ მუშაობს და თავიდან აიცილეთ ისინი მომავალში. კონცენტრირება მოახდინეთ იმ მიდგომებზე, რომლებიც მუშაობს. თქვენ შეიძლება გქონდეთ ბევრი კარგი იდეა რეკლამირებისთვის, ასე რომ, შეგიძლიათ შეამოწმოთ ზოგიერთი მათგანი. დააკვირდით თითოეულ გამოხმაურებაზე გაწეულ ხარჯს, თითოეულ ახალ კლიენტზე გაწეულ ხარჯს და კონვერსიის კოეფიციენტს მოთხოვნიდან გაყიდვამდე.

მოერიდეთ ზედმეტ კონცენტრირებას ერთ კლიენტზე

მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად კარგია, რაც უფრო მეტი სახის მომსახურებას უწევთ თქვენს კლიენტს, იმავდროულად არსებობს პოტენციური რისკი, თუ ერთი კლიენტი დომინირებს თქვენს ფირმაში. ფირმა დგას მნიშვნელოვანი კომერციული რისკის წინაშე, თუ კლიენტი სხვა ფირმაში გადავა. შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ ძალიან ბევრი თანამშრომელი, ზედმეტი საოფისე ფართი და მაღალი ზედნაღები ხარჯები გაქვთ. ამან შეიძლება სწრაფად იმოქმედოს მომგებიანობაზე, რადგან ზოგიერთი ამ ხარჯის შემცირება რთულია.

1.5.5 ტექნოლოგიური გეგმა

იხილეთ [მოდული 5](#) იმ ინფორმაციისთვის, რომელიც უნდა გაითვალისწინოთ თქვენი ფირმის ტექნოლოგიური სტრატეგიის შემუშავებისას.

1.5.6 ადმინისტრაციული გეგმა

კარგი ადმინისტრაცია აუცილებელია ნებისმიერი ფირმისთვის – როლები ისე უნდა განაწილდეს, რომ შეესაბამებოდეს თითოეული პერსონალის შესაძლებლობებსა და ინტერესებს. პარტნიორი, რომელსაც ძლიერი მიდრეკილება აქვს ორგანიზების, წესრიგისა და პროცესისადმი, იდეალური იქნება ადმინისტრაციის სფეროში. მმართველობითი ან ადმინისტრაციული როლების განაწილება პარტნიორებს ან ზემდგომ თანამშრომლებს შორის შესაფერისი მოდელია მცირე ზომის ფირმებისთვის, რომლებიც ნაკლებად სავარაუდოა, რომ შეძლებენ ჰყავდეთ „გენერალური დირექტორი“ ან ეკვივალენტური თანამდებობის პირი.

ადმინისტრაციულ გეგმაში გადაჭრილი უნდა იყოს ის საკითხები, რომლებიც ფირმას ეხმარება შეუფერხებლად მუშაობაში. მაგალითად, შესაბამისი მარაგის უზრუნველყოფა, წვრილმანი საკანცელარიო ნივთების შეძენა ეფექტური და კონტროლირებადი გზით, თანამშრომლებზე და მომწოდებლებზე გადახდები ხორციელდებოდეს პროგნოზირებადი და ზუსტი გზით, საჭიროებისამებრ ხელმისაწვდომი იყოს პერსონალი, აღჭურვილობა და სხვა რესურსები, რათა მათ, რომლებსაც მოაქვთ შემოსავალი, შეძლონ თავიანთი როლების შესრულება და, რომ კლიენტებს დაეგზავნოთ ანგარიშები და გადაიხადონ ფირმის სავაჭრო პირობების ფარგლებში.

ფირმების ცვლასთან ერთად, იცვლება ადმინისტრაციული მოთხოვნებიც. თითოეულ დამატებით

თანამშრომელს სჭირდება ისეთი რესურსები, როგორიცაა მაგიდა, კომპიუტერი, ზოგიერთი პროგრამული უზრუნველყოფის ლიცენზია და ა.შ. ზოგიერთმა უნდა იფიქროს იმაზე, თუ როგორ იქნება განაწილებული და გამოყენებული საოფისე ფართი. ფირმამ შეიძლება დაიწყოს სპეციალური გუნდების შექმნა, რომლებიც მოიტანენ შემოსავალს. შეიძლება პარტნიორთა რიცხვიც გაიზარდოს.

უფრო მეტი ინვოისის გაცემა მოხდება კლიენტებზე, და უფრო მეტი ქვითარი იქნება დამუშავებული. შეცვლილი საბილნგო შეთანხმებები, როგორიცაა კლიენტებისთვის ყოველთვიური გადახდის (დაფარვის) გეგმის შემოღება, შეცვლის ადმინისტრაციული ჯგუფის მიერ დასამუშავებელი მონაცემების მოცულობებს.

ყოველი ასეთი ცვლილება სხვადასხვა ზეწოლას ახდენს ფირმის ადმინისტრაციაზე, ამიტომ პერიოდულად გადახედეთ ზემდგომ პერსონალში როლების გადანაწილებას. დროდადრო, საჭიროა გადაიხედოს ძირითადი პოლიტიკაც (მაგალითად, შეზღუდვები იმაზე, თუ ვის შეუძლია შეიძინოს საქონელი ფირმისთვის, ან ხარჯების დელეგირებული დონე). თუ, საბოლოოდ, პატარა ფირმა იმდენად დიდი გახდება, რომ ადმინისტრაციის პარტნიორი კარგავს უამრავ ანაზღაურებად საათს, ადმინისტრატორის ან გენერალური დირექტორის დანიშვნა გონივრული ინვესტიცია იქნება.

1.5.7 ფინანსური გეგმა, ან ბიუჯეტი

პრაქტიკულად, ფირმის შიგნით მიღებულ ყოველ გადაწყვეტილებას ფინანსური შედეგი მოჰყვება. ეს უნდა აისახოს ბიუჯეტში ან ფინანსურ გეგმაში.

ზემოთ აღწერილ თითოეულ ინდივიდუალურ გეგმას უნდა ჰქონდეს საკუთარი ბიუჯეტი, წინააღმდეგ შემთხვევაში, დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ საბიუჯეტო შედეგები დაფარულია მთლიანი ფირმის საერთო ბიუჯეტში. ბიუჯეტი საშუალებას აძლევს ფირმას, დაადგინოს თავისი ქმედებების პრიორიტეტები და წინასწარ შეადგინოს გეგმები ნებისმიერ პრობლემებთან დაკავშირებით. ბიუჯეტი დაგეხმარებათ, გააკონტროლოთ ამ ტიპის ზეწოლა:

- შესაძლოა, პარტნიორები ოპტიმისტურად იყვნენ განწყობილები, როდესაც ყოველდღე მთავარ რეგიონულ გაზეთში ფურცლის მეოთხედზე დაინახავენ რეკლამას, მაგრამ ინვესტიციის უკუგება უნდა შეფასდეს.
- კლიენტებზე შეიძლება შთაბეჭდილება მოახდინოს იმ ფაქტმა, რომ თქვენი ფირმა მუშაობს პრესტიჟულ ადგილას განთავსებულ მდიდრულ ოფისებში, მაგრამ ხარჯების გადანაწილების განაკვეთებმა (შეფასების მეთოდებმა) შეიძლება გამოდევნოს თქვენი ფირმა ბაზრიდან.
- შეიძლება ყველა თანამშრომელს სურდეს მაღალი ანაზღაურება ან დაწინაურება, მაგრამ აუცილებელია, რომ მათ ასევე გაითვალისწინონ ხარჯების გადანაწილების განაკვეთებზე (შეფასების მეთოდებზე) ან შემოსავლის მიზნობრივ მაჩვენებლებზე მათი გავლენა.
- თანამშრომლებს შეიძლება სურთ უახლესი ელექტრონული გაჯეტების გამოყენება ყოველდღიურ საქმიანობაში, მაგრამ თითოეული აპლიკაცია (პროგრამა) ხელს უნდა უწყობდეს ფირმის ეფექტურობის და შემოსავლების ზრდის ზრდას.

ბიუჯეტი ან ფინანსური გეგმა განაპირობებს კომერციულ დისციპლინას თითოეულ გადაწყვეტილებაზე და კონტროლს ყოველდღიურ საქმიანობაზე. მასში ასევე დადგენილია მიზნები, რომლებიც გამოიყენება გუნდის მოტივაციისთვის, მაგალითად, როგორიცაა თითოეული თანამშრომლის ანაზღაურებადი საათები, ან შემოსავლების მიზნობრივი მაჩვენებლები თითოეულ თანამშრომელზე ან გუნდზე. მრავალი ფირმა უკვე იყენებს შემოსავლების გუნდურ ბიუჯეტებს ინდივიდუალური ბიუჯეტების ნაცვლად, მაგრამ გუნდური ბიუჯეტის ფარგლებშიც კი, ყველა პერსონალმა უნდა შეიტანოს სამართლიანი წვლილი შემოსავლების საერთო მაჩვენებელში. „სამეწარმეო“ ან „შემოსავლების“ მიზნობრივი მაჩვენებლის მიღწევა გამოიწვევს, რომ გარკვეულწილად ზოგიერთ ან ყველა თანამშრომელზე გადახდილი იქნება სტიმულები.

საბიუჯეტო პროცესები შეიძლება დროთა განმავლობაში განვითარდეს, რამდენადაც ხდება ფირმის გაფართოება და დივერსიფიცირება. მცირე ფირმაში შეიძლება ერთმა პარტნიორმა თავის თავზე

აიღოს პასუხისმგებლობა რეალისტური ბიუჯეტის მომზადებაზე, სანამ მოახდენს მის დამტკიცებას პარტნიორებთან და მთავარ პერსონალთან. უფრო მსხვილ ფირმებს ბიუჯეტის შედგენისას სჭირდებათ ძირითადი თანამშრომლების (მაგალითად, ტექნოლოგიების და ადამიანური რესურსების სპეციალისტების) და ძირითადი მომსახურების სფეროებიდან დამატებითი პარტნიორების ჩართვა, რადგანაც უფრო მსხვილმა ფირმებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ ბიუჯეტის ყველა მომხმარებელმა იგრძნოს ჩართულობა რეალისტური მიზნების შემუშავებაში. კონსულტაციის ამ დამატებით დონეს მეტი დრო და გარკვეული დიპლომატია სჭირდება, მაგრამ იგი ხელს უწყობს საერთო მიზნებსა და პრიორიტეტებს.

1.5.8 განსაზღვრა, როდის საჭიროებს გეგმები შეცვლას

პარტნიორებმა, განსაკუთრებით მათ, რომლებსაც აქვთ მმართველობითი როლები, მუდმივად უნდა მოახდინონ შიდა სისტემების ეფექტურობის მონიტორინგი და ემეზონ გამაფრთხილებელი ნიშნები, რომ რაღაც არის არასწორად და არასათანადოდ. ეს ინდიკატორები შეიძლება იყოს შეფასებადი ან ტექნიკური (მაგალითად, სატელეფონო ხაზების და სატელეფონო სისტემის (გა)დატვირთვა), ანდა ზოგიერთი კლიენტის დაკარგვა საერთაშორისო კავშირების არარსებობის გამო, ანდა ეს შეიძლება იყოს უფრო სუბიექტური (მაგალითად, პოლიტიკის და პროცედურების შესახებ პრეტენზიები). ამ გამაფრთხილებელ ნიშნებზე უნდა მოხდეს გარკვეული ქმედება. თუ არსებობს უეჭველი პრობლემა, მაშინ პარტნიორებმა, რაც შეიძლება მალე, უნდა გამონახონ გზა ახალი და უკეთესი გამოსავალისთვის.

ცვლილების შეტანის აუცილებლობის შეფასებისას რამდენიმე საშუალება ან ინსტრუმენტი შეიძლება იქნას გამოყენებული: პარტნიორთა წლიური ან ნახევარწლიური შეხვედრები, ძირითად ტრანზაქციებზე გადაზიდვების დათვლა, საკონტროლო ან მიზნობრივი მაჩვენებლების გამოყენება, მაგალითად, როგორიცაა შეკვეთის შესრულების დრო, ანდა ორგანიზაციის განწყობა. თითოეული მართებულია, გააჩნია რა ტიპის პრობლემასთან გვაქვს საქმე. შეარჩიეთ სწორი ინდიკატორი ან ინსტრუმენტი, დაიწყეთ პრობლემის საფუძვლიანი მიმოხილვა და შემდეგ განახორციელეთ საუკეთესო გამოსავალი. თქვენი, როგორც პარტნიორის, როლი, მოითხოვს, რომ ინიციატივა გამოიჩინოთ არა მარტო მმართველობაში, არამედ თქვენი ფირმის პროფესიონალურ ასპექტებშიც.

ეფექტურად გამოიყენეთ პერსონალის უნარ-ჩვევები. პარტნიორები და სააღრიცხვო სექტორის ზემდგომი თანამშრომლები უმჯობესია გამოიყენოთ შემოსავლის მომტან პოზიციებზე, რამდენადაც შესაძლებელია, მაგრამ მათ უნდა ითამაშონ გარკვეული როლი კლიენტის ჩართულობასა და მარკეტინგულ საქმიანობაში, მომავალი შემოსავლების მხარდასაჭერად. ამას მოაქვს შემოსავალი, რომლითაც ხდება ფირმის მართვისთვის სათანადო კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტებისთვის ხელფასის გადახდა. შედარებით მცირე ფირმებში, პარტნიორები თანაშემწეებთან ერთად, რომლებიც ასრულებენ რუტინული ტრანზაქციების დამუშავებას, შეიძლება ჩართული იყვნენ მმართველობით ფუნქციებში. ასე რომ, მცირე ფირმის მმართველ პარტნიორს შეიძლება ჰყავდეს ადმინისტრაციული ასისტენტი ან IT თანამშრომელი, და არა ადმინისტრაციული მენეჯერი ან IT მენეჯერი.

1.6 რისკის მართვის მოდელის შექმნა და ჩამოყალიბება თქვენს ფირმაში

ნებისმიერი გეგმის შემუშავებისას მნიშვნელოვანია რისკის გათვალისწინება. ზოგიერთი რისკი, თუ ის წარმოიქმნა, მხოლოდ გამაღიზიანებელია; სხვა რისკებმა შეიძლება საფრთხე შეუქმნას თქვენი ფირმის არსებობას, ან გამოიწვიოს თქვენი პირადი ქონების დაკარგვა. რისკის ეფექტური მართვა დაგეხმარებათ გააკონტროლოთ, ასევე აღმოფხვრათ, თითოეული რისკი ან მისი გავლენა. ყველაზე მეტი სიფრთხილით ფირმამ უნდა შეამოწმოს ნებისმიერი ახალი კლიენტი, სანამ დათანხმდება მასთან საქმიანობაზე.

რისკის მართვა სრულად არის განხილული მოსული 7-ში. აქ თქვენ და თქვენი თანამშრომლები ნახავთ, თუ როგორ შეგიძლიათ რისკის მართვის განხორციელება ფირმის ყოველდღიურ ქმედებებში.

1.6.1 ათი ნაბიჯი რისკის წარმატებული მართვისთვის

1. დაიწყეთ ხარისხიანი კადრების დაქირავების პროცესი

თქვენი კადრების დაქირავების პროცესმა უნდა მოიზიდოს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლები, რომლებსაც გააჩნიათ თქვენთვის საჭირო ტექნიკური შესაძლებლობები, და რომლებიც იმსახურებენ ნდობას. ყურადღება მიაქციეთ მათ ინტერპერსონალური ურთიერთობის უნარ-ჩვევებს, ასევე კარგი კომუნიკაციის და გუნდში მუშაობის უნარს. გადახედეთ და შეამოწმეთ აპლიკანტების (კანდიდატების) სარეკომენდაციო წერილებს. ნებისმიერი სამუშაოს შეთავაზება განპირობებული უნდა იყოს აკადემიური, პროფესიული და სარეკომენდაციო ჩანაწერების შესაბამისად.

2. უზრუნველყავით თანამშრომლების სათანადო სწავლება და მომზადება

კარგი სატრენინგო პროგრამები თანამშრომლებს უვითარებს სათანადო ტექნიკურ, ინტერპერსონალურ და სხვა უნარებს, აჩვენებს მათ, თუ როგორ უნდა შეასრულონ კარგი ხარისხის სამუშაო, აღწერს კომუნიკაციის აუცილებელ უნარებს და აძლიერებს პროფესიონალურ მიდგომას კლიენტებთან და გუნდის წევრებთან ურთიერთობისას.

3. არ მოახდინოთ დავალებების დელეგირება შესაძლებლობების დონის მიღმა

დელეგირება აუცილებელია ფირმის შემდგომი ზრდისთვის. კარგი დელეგირება ნიშნავს, რომ დავალებების დელეგირება ხდება მხოლოდ იმ თანამშრომლებზე, რომლებსაც შეუძლიათ გაუმკლავდნენ მათ. კარგი დელეგირება ოდნავ აამაღლებს თითოეული თანამშრომლის პროფესიულ უნარებს; პარტნიორი ან მენეჯერი უნდა ხელმძღვანელობდეს თანამშრომელს ამ სამუშაოს ახალ ან უცნობ ასპექტებში.

4. უზრუნველყავით, რომ თანამშრომლები ერკვეოდნენ სისტემებში და სტანდარტულ პროცედურებში

სათანადო სისტემების გარეშე, თქვენს გუნდს ვერ ექნება მკაფიო და ლაკონური მითითებები სამუშაოსთან დაკავშირებით. თავის მხრივ, ამან შეიძლება რისკის ქვეშ დააყენოს თქვენი პროფესიონალური რეპუტაცია და დაკარგოთ თქვენი კლიენტების ნდობა. თქვენი სისტემები წარმოადგენს თქვენი ხარისხის კონტროლს.

5. ჩაატარეთ სისტემებთან დაკავშირებული სისუსტეების ან პრობლემების გამოვლენისთვის საჭირო პროცედურები

თქვენი გუნდის თითოეული წევრი უნდა ეძებდეს სისტემებში არსებულ ნებისმიერ ნაკლს. ნაკლის, სისუსტის ან პრობლემის გამოვლენისთანავე იგი უნდა ეცნობოს ფირმის მენეჯერს ან შესაბამის პარტნიორს, რომელიც შემდგომ მოაგვარებს მას.

6. გამოიყენეთ სათანადო მიმოხილვისა და შემოწმების პროცესები

გადახედეთ ყველა შესრულებულ დავალს. ეს ისეთივე აუცილებელია ზემდგომი თანამშრომლებისთვის და პარტნიორებისთვის, როგორც დამხმარე და სტაჟიორი თანამშრომლებისთვის. ყველა უშვებს შეცდომებს, და პრობლემების თავიდან აცილების საუკეთესო გზაა, რომ არსებობდეს მიმოხილვისა და კონტროლის სისტემა. ეს სისტემა საშუალებას იძლევა, რომ სხვამაც გადახედოს შესრულებულ სამუშაოს, გამოავლინოს შეცდომები, და მოახდინოს მათი გამოსწორება, სანამ არასწორი მასალები გავა ოფისიდან.

7. შეინარჩუნეთ ადეკვატური სპრედი თქვენი შემოსავლების წყაროში

დაადგინეთ, რომელია თქვენი "იდეალური კლიენტი". ეს შეიძლება იყოს ის, ვინც იყენებს თქვენი ფირმის მომსახურების ფართო სპექტრს, და სასიამოვნოა მათთან მუშაობა. თქვენი ფირმა ორიენტირებული უნდა იყოს ასეთ კლიენტებზე.

რა თქმა უნდა, ყველა ფირმას ეყოლება მსხვილი კლიენტები. ამიტომ, ფრთხილად უნდა იყოთ, რომ ერთი კლიენტი ან კლიენტების მცირე ჯგუფი არ დომინირებდეს თქვენი შემოსავლების წყაროში. რისკი მდგომარეობს იმაში, რომ თქვენ თქვენი ფირმის რესურსების ბაზას ამყარებთ მცირე რაოდენობის კლიენტებზე; თუ ისინი რაიმე მიზეზით დატოვებენ თქვენს ფირმას, შეიძლება თქვენი

ფირმა აღმოჩნდეს რისკის ქვეშ. ცხადია, როდესაც ერთი კლიენტი დომინირებს თქვენს კლიენტთა ბაზაზე, ასევე არსებობს იმის რისკიც, რომ თქვენ ან თქვენი თანამშრომლები მოექცევიან ამ კლიენტის მოთხოვნების გავლენის ქვეშ.

8. გააკეთეთ სათანადო დაზღვევა

ზემოთ მოყვანილი პრინციპები ყველა არის სადაზღვევო ფორმები სხვადასხვა შემთხვევებისგან. ამასთანავე, თქვენ უნდა გქონდეთ ოფიციალური კომერციული სადაზღვევო პოლისები. რისკები ბევრნაირია, მაგალითად, ხანძარისგან დაზღვევა, ან პროფესიონალური პასუხისმგებლობის დაზღვევა. სადაზღვევო შენატანები იძლევა გარკვეულ დაცვას, მაგრამ ისინი ვერ დაგიცავენ ყველა შესაძლო დანაკარგისგან: მაგალითად, დროის, ძილის, რეპუტაციის და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ მარტივია იმის თქმა, რომ დაცვის საუკეთესო ფორმა - პირველ რიგში, პრობლემის თავიდან აცილებაა, სადაზღვევო პოლისების ქონა კვლავ გონივრულია.

9. შექმენით თქვენი ტექნოლოგიებისა და ჩანაწერების სარეზერვო ასლები

რაც უფრო ინერგება ტექნოლოგიები საჯარო საბუღალტრო მომსახურებებში, მით უფრო საჭირო ხდება სათანადო სარეზერვო პროცედურები. მაგალითად, განვიხილოთ სრული სარეზერვო სერვერი თქვენი ძირითადი ფაილებისთვის ან ქლაუდის სარეზერვო ოფციები. ხშირად უნდა შეიქმნას მონაცემთა სარეზერვო ასლები, და ეს ასლები უნდა ინახებოდეს გარე მესხიერებაში. პერიოდულად, უნდა ჩაატაროთ აღდგენის ტესტი, რათა ნახოთ, რა მოხდება, ან შეამოწმოთ, რა მოხდება, თუ დაგჭირდებათ ფაილების სერვერის ან საკვანძო მოწყობილობის აღდგენა ან შეცვლა.

10. სრულად უნდა ერკვეოდეთ კლიენტის კონფიდენციალურობის პრინციპებში

პროფესიულ ტრენინგებზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნეს ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვას. კლიენტის კონფიდენციალურობასა და პირადი ინფორმაციის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული სხვადასხვა მოთხოვნების (ეთიკური და/ან იურიდიული) არსისა და ფორმის დაცვა, ახლა უკვე საქმიანი ცხოვრების ფაქტს წარმოადგენს. დარწმუნდით, რომ თქვენს გუნდს გაცნობიერებული აქვს, რომ მათ დიდი სიფრთხილე მოეთხოვებათ ამ მხრივ.

1.6.2 ძირითადი და წამყვანი პერსონალის დაკარგვის თავიდან აცილება

ნებისმიერი ფირმა დამოკიდებულია რამდენიმე ძირითად პერსონალზე და წამყვან როლზე. ვინაიდან თქვენი ფირმის კომერციული მომავალი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად აიცილებთ ამ სფეროებში შეცდომებს ან არასასურველ გარემოებებს, გირჩევთ შემდეგი პოლიტიკის და ძირითადი პრინციპების მიღებას ან ადაპტირებას. (მოდული 4 მთლიანად დამყარებულია საადრიცხვო ბიზნესის პერსონალის ეფექტურ მენეჯმენტზე.) თქვენი სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას გაითვალისწინეთ თქვენი ძირითადი პერსონალის კარიერული წინსვლის გზა, იმ რისკის შესამცირებლად, რომ მოლოდინების ნაკლებობამ შეიძლება გამოიწვიოს მათ მიერ თქვენი ფირმის დატოვება, და უზრუნველყავით მათი წინსვლის შესაძლებლობა.

ამ მოდელში იგულისხმება, რომ ერთზე მეტი პარტნიორი მართავს ფირმას.

1.6.2a პარტნიორები და მესაკუთრეები

პარტნიორები უზრუნველყოფენ ხელმძღვანელობას მრავალ დონეზე: ტექნიკურ ხელმძღვანელობას, ხელმძღვანელობას ფირმის საქმიანობის საწარმოო და კომერციულ ასპექტებში, ასევე ქმნიან კულტურასა და ატმოსფეროს ოფისში. პარტნიორის მოულოდნელმა დაკარგვამ შეიძლება გამოიწვიოს ფირმის საქმიანობის თითოეულ ამ სფეროში მნიშვნელოვანი შეფერხება.

ნებისმიერი პოტენციური რისკის გასაკონტროლებლად:

- გადაიხადეთ თითოეულ მფლობელზე „ძირითადი პირის“ სიცოცხლის დაზღვევის პოლისი, რათა უზრუნველყოთ მოკლევადიანი ფულადი ინექციებით გაზრდილი საოპერაციო ხარჯების და მოგების პოტენციური დაკარგვის დაფარვა, ასევე გარდაცვლილი პარტნიორის წილის

შესყიდვის დაფინანსება. ყოველწლიურად მოახდინეთ სადაზღვევო დაფარვის დონის შეფასება ადეკვატურობაზე.

- დარწმუნდით, რომ სამუშაოებთან დაკავშირებული ყველა ფაილი და კლიენტის ჩართულობა საკმარისად კარგად არის დოკუმენტირებული, რომ ნებისმიერმა სხვა ზემდგომმა პირმა გამოიყენოს ეს ფაილები და დაასრულოს კლიენტის სამუშაო მინიმალური შეფერხებით.
- გამოიყენეთ სტანდარტიზებული სამუშაო დოკუმენტები, დოკუმენტების შაბლონები და სარეგისტრაციო სისტემები (ფიზიკური და ელექტრონული) ეს საშუალებას იძლევა, რომ კლიენტებთან დაკავშირებული ყველა დოკუმენტაცია სწრაფად და ეფექტურად იქნას შენახული და მოძიებული.
- ზემდგომი პერსონალის უნარებისა და ცოდნის ამაღლება, რათა მათგან მივიღოთ მომავალი პოტენციური პარტნიორები.
- მიეცით პარტნიორებს გასაქანი საკუთარი შესაძლებლობების განვითარებისთვის.
- მიზნად დაისახეთ ფირმის ეფექტური კულტურის შექმნა (იხ. [მოდული 3](#)).

1.6.2b შიდა ბუღალტერი/მენეჯერი (თუ ასეთი არის)

ეს როლი ამუშავებს ფინანსური რესურსების დიდ ნაწილს და აწარმოებს აღრიცხვას, პოტენციურად პარტნიორებს აყენებს შემდეგი რისკის ქვეშ:

- არასაკმარისი უნარების ან/და ცუდად შესრულებული სამუშაოს გამო მიღებული დანაკარგები ან ზიანი;
- თაღლითობა; ან
- შეფერხებების გავლენა ფირმის მიმდინარე მომგებიანობის ან/და ლიკვიდობის ანალიზში და ანგარიშგებაში.

ნებისმიერი პოტენციური რისკის გაკონტროლების მიზნით:

- გადაწყვიტეთ ვინ გაუწევს მეთვალყურეობას ბუღალტერს/მენეჯერს. დეტალურად აღწერეთ ამ როლის მიერ შესასრულებელი სამუშაო, რომელიც გარკვეული პასუხისმგებლობების დელეგირებას მოახდენს მენეჯერზე და სხვა სპეციფიკური პასუხისმგებლობების დელეგირებას მოახდენს ხელმძღვანელ (მეთვალყურე) პარტნიორზე. ეს უზრუნველყოფს, რომ ყველა დავალება გადანაწილდება ერთ ან მეორე ინდივიდზე მმართველ გუნდში.
- შეიძინეთ პრაქტიკის მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის შესაბამისი პაკეტი, რათა უზრუნველყოთ ტრანზაქციების უსაფრთხო დამუშავება, და რომ სანდო ანგარიში სწრაფად იქნას მიღებული. საჭიროების შემთხვევაში, ჩართეთ გარე კონსულტანტი, რომელიც დაგეხმარებათ სპეციალური ან რეგულარული ანგარიშების განსაზღვრაში.
- ერთ-ერთმა პარტნიორმა ფირმის სახელით მენეჯერთან ერთად ხელმოწერით უნდა დაამოწმოს ყველა გადახდა (საკრედიტო ბარათით გადახდილი მცირე შესყიდვების გარდა); მეორე პარტნიორმა უნდა დაამოწმოს ხელმოწერით გადახდა, თუ პირველი პარტნიორი არ არის ფირმაში ხანგრძლივი დროით. როდესაც გამოიყენება თანხების ელექტრონული გადარიცხვა (EFT), უზრუნველყავით, რომ გქონდეთ ყველაზე უსაფრთხო და თანამედროვე სისტემა. დაადგინეთ, უნდა დამტკიცდეს თუ არა წინასწარ ის შესყიდვა, რომელიც აღემატება გარკვეულ ღირებულებას.
- დროდადრო, გააკონტროლეთ მენეჯერის მუშაობის ასპექტები, განსაკუთრებით ის ასპექტები, რომლებიც ეხება ფულადი სახსრების დამუშავებას და ფირმის კლიენტებიდან სხვა ფულად შემოსულობებს. განახორციელეთ სხვა შემოწმებები შემთხვევით საფუძველზე, ხელმძღვანელი (მეთვალყურე) პარტნიორის შეხედულებისამებრ.
- ფირმის საქმიანობის პირველ დღეებში შეამოწმეთ ყველა შემომავალი ფოსტა. ეს

უზრუნველყოფს, რომ მოხდეს კლიენტებისგან მიღებული ფულის შემოწმება და დადასტურება დებიტორული ჩანაწერების მიხედვით. ფოსტის შემოწმება ასევე საშუალებას აძლევს ზედამხედველ პარტნიორს აკონტროლოს ფირმის მომსახურების შესახებ უარყოფითი გამოხმაურება (წერილობით მიღებული).

მენეჯერმა:

- რეკომენდაცია უნდა გაუწიოს ანგარიშგების რეალისტურ გრაფიკს, რომელიც მოიცავს მოგების ანგარიშგებას (და რის საფუძველზე არის განსაზღვრული მოგება), ლიკვიდობის შესახებ ანგარიშგებას, დაუსრულებელი წარმოების მიმოხილვას და დებიტორულ დავალიანებათა წიგნებს. ეს უზრუნველყოფს სწრაფ ანგარიშგებას, და თუ მოხდება ანგარიშგების მოულოდნელი ან დაუსაბუთებელი შეფერხება, ზედამხედველ პარტნიორს შეუძლია დაადგინოს ამ დავალიანების მიზეზი და გავლენა.
- შეინარჩუნოს პროფესიონალური დონე შიდა ტრენინგების მეშვეობით და საჭიროების შემთხვევაში, ნებისმიერი შემდგომი პროფესიული განვითარება მიიღოს ფირმის გარეთ.

1.6.2გ ზემდგომი ბუღალტერ-თანამშრომლები

ზემდგომი თანამშრომლების ჩართვა თითოეულ კლიენტთან უშუალოდ და მაღალ დონეზე უზრუნველყოფს მომსახურების ყველაზე ეფექტურ სტანდარტს, ასევე უზრუნველყოფს, რომ ფირმა უწყვეტად ავითარებდეს და ზრდიდეს თავისი პერსონალის ცოდნის ბაზას. თუმცა, ამგვარ მიდგომამ შეიძლება ფირმა დააყენოს რისკის ქვეშ, თუკი თანამშრომელი დატოვებს ფირმას და წაიყვანს კლიენტებს თავისთან, ან დააყენოს პროფესიონალური რისკის ქვეშ, თუ თანამშრომლის მიერ არასწორი ან უხარისხო რჩევები იქნება გაცემული.

ნებისმიერი პოტენციური რისკის გასაკონტროლებლად:

- შეიმუშავეთ სკრინინგის ტესტები და გამოიყენეთ თანამშრომლების სამსახურში აყვანამდე. ამ ტესტებით უნდა შეამოწმოს თითოეული პოტენციური თანამშრომლის ტექნიკური ცოდნა, ასევე სხვა მნიშვნელოვანი კომპეტენციები, როგორცაა კომუნიკაციის უნარი, ეთიკურ დილემასთან გამკლავება და გუნდური მუშაობა. კომპეტენციებზე დაფუძნებული ინტერვიუები შესანიშნავი მეთოდია იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად შეესაბამება აპლიკანტები თქვენი ფირმის კულტურას.
- დანერგეთ დასაქმების საუკეთესო პრაქტიკა, რათა შეამოწმოს სარეკომენდაციო წერილები და კვალიფიკაციები, როგორც აპლიკანტების სამსახურში აყვანამდე სკრინინგის ნაწილი.
- თითოეულ თანამშრომელს, როგორც დასაქმების პირობა, მოსთხოვეთ ხელი მოაწეროს შემაკავებელ ხელშეკრულებას, რომლითაც შეიზღუდება მათი ქმედებები, თუ ისინი დატოვებენ ფირმას, მაგალითად, ფირმის რომელიმე კლიენტს ან პერსონალს დაუკავშირდნენ, რათა გადაიბირონ ისინი სხვა ფირმაში, ან გააკეთონ დამამცირებელი კომენტარები ფირმის პარტნიორების, პერსონალის ან კლიენტების შესახებ. ეს ხელშეკრულება უნდა იყოს პროფესიონალურად შემუშავებული და დაფუძნებული უნდა იყოს გონივრულ შეზღუდვებზე, რომლებიც გათვალისწინებულია შესაბამისი კანონებით და პროფესიული დებულებებით.
- შესთავაზეთ კლიენტებს ფართო სპექტრის დამხმარე რესურსები, მაგალითად, მათი ოფისების მონახულება, საინფორმაციო ბიულეტენების ან ტექნიკური ბრიფინგის სხვა მასალების წერა, კლიენტთა შორის ქსელური შესაძლებლობების წახალისება, სადაც ეს შესაძლებელია და ეთიკურია, და ა.შ. ეს ინიციატივები აძლიერებს კლიენტის ერთგულებას ფირმის მიმართ, და არა ფირმის რომელიმე პერსონალის მიმართ.
- უზრუნველყავით შესაფერისი პროფესიული განვითარება ან სხვა უნარ-ჩვევების ტრენინგები, მომსახურების მიწოდების მაღალი ტექნიკური სტანდარტების უზრუნველსაყოფად.
- გადახედეთ რჩევებს, სანამ კლიენტს შესთავაზებთ.

1.6.3 მომსახურების რისკის მართვა

პარტნიორების სპეციალობების ფარგლებში მომსახურების სპექტრის მოქცევა საშუალებას აძლევს ფირმას, გასცეს სანდო პროფესიონალური რჩევები მინიმალური პროფესიონალური რისკით. ზემდგომი სპეციალისტის მიერ შესრულებულ სამუშაოს უნდა გადახედოს პარტნიორმა, მიუხედავად იმისა, თუ რა ტექნიკური ცოდნის ხარისხი გააჩნია ამ პარტნიორს.

ნებისმიერი პოტენციური რისკის გასაკონტროლებლად:

- განახორციელეთ შიდა პროფესიული განვითარების ღონისძიებები ყოველთვიურად, რათა განიხილონ კანონმდებლობაში ცვლილებები ან სხვა საკითხები, რომლებიც გავლენას ახდენენ კლიენტის სამუშაოზე.
- გუნდიდან გამოყავით ერთი სპეციალისტი, რომელიც მონიტორინგს გაუწევს მნიშვნელოვან სფეროებში განვითარებულ მოვლენებს, როგორიცაა საშემოსავლო გადასახადი, კომპანიის გადასახადი, არაპირდაპირი გადასახადები, გადასახადი კაპიტალის საბაზრო საფასურის გაზრდაზე, მემკვიდრეობის გადასახადი და ა.შ. თითოეულ სპეციალისტს შეუძლია გამოიყენოს სასწავლო შეხვედრები, რათა გუნდის დანარჩენ ნაწილს გააცნოს ცვლილებები.
- ჩაატარეთ ფირმის ყოველწლიური შემოწმება, რათა დადგინოთ (სხვა საკითხებთან ერთად) ნებისმიერი ახალი მომსახურება, რომელიც ფირმას სურს რომ დაიმტკიცოს; მაგალითად, "შემდეგი მოსალოდნელი (მომსახურების) დამატება, სავარაუდოდ, შეიძლება იყოს ქონების მართვის/ფინანსური დაგეგმვის მომსახურებების დამატება დაახლოებით ორი წლის ვადაში".
- ჩამოაყალიბეთ ალიანსები სხვა სპეციალიზირებულ ფირმებთან, რათა კლიენტებმა სრულად დაიკმაყოფილონ თავიანთი საბუღალტრო მოთხოვნილებები. მაგალითად, გქონდეთ მინიმუმ ორი აღიარებული და კომპეტენტური ფირმა, რომელიც შეგიძლიათ წარუდგინოთ კლიენტს, რათა კლიენტს ჰქონდეს გარკვეული კონტროლი კონსულტანტის არჩევისას. გააკონტროლეთ კონსულტაციები და მომსახურება მინიმუმ წელიწადში ერთხელ, რათა შეინარჩუნოთ მაღალი სტანდარტები.
- რეგულარულად განახორციელეთ ფაილების ხარისხის კონტროლის მიმოხილვები, რომ უზრუნველყოთ სისტემების სწორი მუშაობა.
- შექმენით საჩივრების ჟურნალი და შეისწავლეთ ნებისმიერი საჩივარი კლიენტის მხრიდან, თუნდაც ის უმნიშვნელო იყოს, და, საჭიროების შემთხვევაში, განახორციელეთ შესაბამისი ცვლილებები.

1.6.4 პოტენციური პრობლემების მინიმიზაცია მომსახურების მიწოდებაში

დამწყებ ფირმებს შეიძლება ჰქონდეთ შეზღუდული წვდომა პროცედურების არსებულ დოკუმენტაციებსა და შრომითი პროცესების შაბლონებზე. ამან შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ ფირმა გასცემს არასრულ პროფესიონალურ რჩევებს, განსაკუთრებით ნაკლებად გავრცელებულ მომსახურებებთან დაკავშირებით; ასეთი ზემოქმედება საზიანო იქნება როგორც კლიენტებისთვის, ასევე ფირმისთვის. მსგავსი სიტუაციები შეიძლება მოხდეს ახალი მომსახურების დანერგვისას. თავიდანვე მნიშვნელოვანია, რომ უზრუნველყოთ ხარისხიანი მომსახურება და განხორციელოთ მუდმივი გაუმჯობესების გეგმა.

ნებისმიერი პოტენციური რისკების გასაკონტროლებლად:

- მომსახურებების გაწევა ცალკეული იურიდიული სტრუქტურების მეშვეობით, პროფესიული პასუხისმგებლობის შეზღუდვებთან დაკავშირებული ადგილობრივი შინაგანაწესების დასაცავად.
- იმის გათვალისწინებით, რომ დიდი დროა საჭირო საკუთარი შრომითი პროცესების და პროცედურების შესამუშავებლად, მოიძიეთ და გამოიყენეთ სამუშაო დოკუმენტების და დასამუშავებელი დოკუმენტაციის კომერციულად ხელმისაწვდომი კომპლექტი. გამოიყენეთ

შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფა (აპლიკაციები) რთული გამოთვლების სტანდარტიზაციისა და ოპტიმიზაციისთვის. ეს საშუალებას აძლევს პარტნიორებს თავიანთი დროისა და ენერგიის ფოკუსირება მოახდინონ ახალი კლიენტების მოძიებაზე და მათთან მუშაობაზე, ასევე არსებულ კლიენტებთან მომსახურების გაფართოებაზე.

- პარტნიორმა უნდა მოახდინოს შაბლონურ დოკუმენტებში შეტანილი ნებისმიერი ცვლილების ავტორიზება, რათა შეინარჩუნოს კონტროლი ფირმის მუშაობის ხარისხზე და თანმიმდევრულობაზე.
- უზრუნველყავით რეგულარული სატრენინგო პროგრამები, რათა გუნდი მაღალ პროფესიონალურ დონეზე იყოს.
- შეიძინეთ მოსახერხებელი და შესაბამისი ხელმოწერები, რათა ფირმამ მიიღოს შეტყობინებები კანონმდებლობაში და/ან რეგულაციებში ცვლილებების შეტანის შესახებ.
- გამოიყენეთ და რეგულარულად განაახლეთ გარიგების წერილები კლიენტებთან.
- ჩაატარეთ კლიენტის ფაილების მცირე ზომის ნიმუშების შიდა შედარებითი მიმოხილვები წლის განმავლობაში და გამოიყენეთ მსგავსი შედარებითი მიმოხილვები, რომლებიც დაფინანსებულია ან/და ორგანიზებულია ფირმის პროფესიული ასოციაციის მიერ.
- იქონიეთ პროფესიონალური პასუხისმგებლობის დაზღვევა მინიმუმ \$(XXXX) ოდენობით (რაც განისაზღვრება თქვენი პროფესიული ბუღალტრული ორგანიზაციის ფირმის ან მოთხოვნების შესაბამისად). გადახედეთ ამ თანხას ყოველწლიურად, პოლისის განახლებამდე.

მოდული 7-ში განხილულია რისკის მართვის სტრატეგიები ფირმის ხელმძღვანელობის სხვა ასპექტებში, ხოლო მოდული 5-ში უფრო სიღრმისეულად არის განხილული ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული რისკები.

1.7 პრაქტიკის სახელმძღვანელოსა და სისტემების დანერგვა

კარგად ორგანიზებულ ფირმას საკუთარი პოლიტიკა და პროცედურები დოკუმენტირებული უნდა ჰქონდეს. მიმდინარე პრაქტიკის სახელმძღვანელო ასევე მოთხოვნილია საერთაშორისო ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო მითითებების შესაბამისად. IFAC-ის ხარისხის კონტროლის სახელმძღვანელო მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებისთვის შეგიძლიათ ჩამოტვირთოთ შემდეგი საიტიდან: www.ifac.org/publications-resources.

შესაძლოა, თქვენს პროფესიულ ასოციაციას ასევე აქვს შექმნილი მსგავსი დოკუმენტი თავისი წევრებისთვის.

მოდული 7-ში მოცემულია დამატებითი რეკომენდაციები საბუღალტრო ფირმის შიგნით ხარისხის კონტროლის სისტემების დანერგვის შესახებ.

პრაქტიკის სახელმძღვანელო უზრუნველყოფს, რომ ყველა პერსონალს ექნება წვდომა ფირმის საქმიანობის და მისი პროფესიული სტანდარტების შესახებ დეტალებზე. ახალი პერსონალი ინფორმირებული იქნება კონკრეტული პოლიტიკის სრული მასშტაბის შესახებ.

ამ პროცესების დოკუმენტირება გააუმჯობესებს სასწავლო პროცესების ხარისხსა და ეფექტურობას. მაგალითად, გამოცდილმა ადამიანმაც კი, რომელიც ახალი თანამშრომლის ტრენინგს ატარებს, შეიძლება მოიცვას თითოეული პროცესის შინაარსი და არსი, მაგრამ გამორჩეს ერთი ან ორი ეტაპი, რის გამოც სტაჟიორს ათვისებული ექნება სრული პროცესის დაახლოებით 80% ან 90%. მოგვიანებით, თუ ეს ახალი თანამშრომელი ტრენინგს ჩაუტარებს სხვა თანამშრომელს, მაშინ შესაძლოა, პროცესის დარჩენილი 10% ან 20% არ იქნას ზუსტად გადაცემული, ან საერთოდ არ იქნას გადაცემული. აქედან გამომდინარე, შესაძლოა, რომ ორი „ტრენინგის“ განმავლობაში, სრული პროცესის მხოლოდ ორი მესამედი იქნას გადაცემული მესამე პირზე. ამან შეიძლება რისკის ქვეშ დააყენოს ფირმა და შეიქმნას სისტემების საბოლოოდ დაშლის პირობა.

რამდენიმე სახელმძღვანელო იქნება საჭირო ფირმის შიგნით, თითოეულს უნდა ჰქონდეს კონკრეტული

და მკაფიო მიმართულება:

- პრაქტიკის სახელმძღვანელო ან ხარისხის კონტროლის სახელმძღვანელო, რომელიც განსაზღვრავს ფორმის შიგნით პროფესიული სამუშაოს შესრულების მეთოდს;
- პერსონალის სახელმძღვანელო ან ოფისის სახელმძღვანელო, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა ადმინისტრაციულ საკითხებსა და პროცესებს, რომელთა ცოდნა საჭიროა ყველა პერსონალისთვის;
- პარტნიორებს შეიძლება დასჭირდეთ სახელმძღვანელო, რათა დაარეგულირონ ერთმანეთთან ურთიერთობები: ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, თუ პარტნიორული ხელშეკრულება არ არის დეტალურად აღწერილი.

იხილეთ **დანართი 1.4** ოფისის სახელმძღვანელოს შემოთავაზებული შინაარსისთვის.

თუ თქვენ ყიდულობთ არსებულ ფირმას და აპირებთ მის მართვას, როგორც ერთადერთი დირექტორი, ანდა თუ ყიდულობთ უკვე დაფუძნებულ პარტნიორობას (ამხანაგობას), მაშინ ეს სახელმძღვანელოები უკვე უნდა არსებობდეს გარკვეული ფორმით. თქვენ უნდა დარწმუნდეთ იმაში, რომ ისინი მოიცავს ან იყენებს საუკეთესო პრაქტიკის მიდგომებს პროფესიულ საქმიანობასთან და ფირმის მართვასთან დაკავშირებით. თუ ეს ასე არ არის, მაშინ თქვენ ან ზემდგომ პერსონალს დაგჭირდებათ გარკვეული დრო დაუთმოთ ინდივიდუალური პოლიტიკის და პროცედურების განახლებასა და გაუმჯობესებას.

თუ ფირმას ნულიდან იწყებთ, თქვენ დაგჭირდებათ თითოეული პოლიტიკის დოკუმენტირება, როგორც კი ის წარმოიქმნება. ზოგიერთი მათგანი წინასწარ შეიძლება მოამზადოთ (მაგალითად, პერსონალთან ან სამსახურთან დაკავშირებული პოლიტიკის შემუშავება შეგიძლიათ საკუთარი გამოცდილების საფუძველზე, როგორც თანამშრომელს), ხოლო სხვა შემთხვევები წარმოიქმნება დაუგეგმავი გზით. თითოეული პირველი შემთხვევა შეიძლება გამოყენებულ იქნას ფირმის პოლიტიკის დასადგენად.

შეიძლება აღმოაჩინოთ, რომ საგამომცემლო ფირმა ან თუნდაც სხვა საბუღალტრო ფირმა ყიდის მზა სახელმძღვანელოებს. ეს მნიშვნელოვნად დაზოგავს თქვენს დროს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ტიპის სახელმძღვანელო სრულია, თქვენ შეიძლება მაინც აღმოაჩინოთ, რომ ზოგიერთი პოლიტიკა არ შეესაბამება თქვენს საკუთარ სტილს ან უპირატესობებს, და საჭიროებს ცვლილებებს.

1.8 საკონტროლო მაჩვენებლების გამოყენებით ეფექტურობის გაზრდა და გაუმჯობესება

ზოგიერთი საკონტროლო მაჩვენებელი ან ეფექტურობის ძირითადი ინდიკატორი (KPI) ჩვეულებრივ ფართოდ არის მიღებული პროფესიაში; შეგიძლიათ ასევე თქვენი საკუთარი სიტუაციისა და ეფექტურობის შესაბამისი სპეციფიკური ინდიკატორების შემუშავება.

საკონტროლო მაჩვენებლები შეგიძლიათ მიიღოთ სხვადასხვა წყაროდან.

1.8.1 გარე საკონტროლო მაჩვენებლები

საკონტროლო მაჩვენებლების მიღება შეგიძლიათ საბუღალტრო ფირმებისგან, რომლებიც უმეტესწილად თქვენივე მსგავსია. ეს მაჩვენებლები ცნობილია როგორც გარე საკონტროლო მაჩვენებლები. ბევრ ქვეყანაში არის საკონტროლო მაჩვენებლების სპეციალიზირებული პროექტები (ზოგიერთს ხელმძღვანელობს საკონსულტაციო ფირმები, ზოგიერთს მართავს ან აფინანსებს ეროვნული ან სახელმწიფო პროფესიული ასოციაცია). კარგი მაგალითია PCPS/TSCPA ეროვნული MAP კვლევა ([PCPS/TSCPA National MAP Survey](#)), რომელიც გამოქვეყნებულია ამერიკის სერთიფიცირებული საჯარო ბუღალტრების ინსტიტუტის მიერ (AICPA). ეს კვლევები აგროვებს ინფორმაციას ფირმებისგან, შემდეგ კი აჯგუფებს მათ კონკრეტული მახასიათებლების მიხედვით (შესაძლოა, ფირმის ზომის, მისი გეოგრაფიული მდებარეობის, მისი შემოსავლების უპირატესი წყაროს და ა.შ. მიხედვით). ამ დაჯგუფების შემდეგ, შეიძლება მივიღოთ საშუალო ან მედიური შედეგი, იმის

საჩვენებლად, თუ რას აღწევს ეს ფირმები თითოეული ინდიკატორის მიხედვით. თითოეული ფირმის პარტნიორებს ან მენეჯერებს შეუძლიათ შემდეგ შეაფასონ თავიანთი ფირმის შედეგი ტიპიურ შედეგთან შედარებით, და გადაწყვიტონ, განსხვავება წარმოადგენს სიძლიერეს, სისუსტეს თუ უბრალოდ განსხვავებულ მიდგომას.

IFAC-ის გლობალური SMP კვლევა არის სასარგებლო ინსტრუმენტი, რომელიც ეხმარება ფირმებს მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკებისთვის და მცირე- და საშუალო-ზომის სამეურნეო სუბიექტების კლიენტებისთვის რეგიონალური და გლობალური გამოწვევების და შესაძლებლობების შესწავლაში.

ზოგჯერ ფირმების მცირე ჯგუფი ამ ტიპის მონაცემებს ერთმანეთში ცვლის. ეს მიდგომა მოითხოვს, რომ ყველა ფირმის ყველა წარმომადგენელს ჰქონდეს დიდი ნდობა ერთმანეთის მიმართ: ფირმა გახსნის კონფიდენციალურ ინფორმაციას საკუთარი ეფექტურობის შესახებ, და არსებითია, რომ არავინ დაარღვიოს ეს ნდობა. ამ ტიპის მცირე ჯგუფები ხშირად ემყარება მსგავსების მკაცრად განსაზღვრულ კრიტერიუმებს: ისინი შეიძლება იყოს, მაგალითად, გადახდისუუნარო ფირმები, ან შესაძლოა, ისინი ყველა იყოს ფირმები, სადაც სამიდან ხუთ პარტნიორამდეა, და რომლებიც მდებარეობს ქალაქის დარიბ რაიონში არსებულ ოფისებში.

გარე საკონტროლო მაჩვენებლების სიძლიერე ის არის, რომ ერთი ფირმისთვის შეიძლება გამოწვევა იყოს მეორე ფირმის მიღწევები. მაგალითად, შესაძლოა, ფირმა იყენებს განსაკუთრებულ მიდგომას დებიტორულ დავალიანებათა ამოღებასთან დაკავშირებით და, მიუხედავად იმისა, რომ აკონტროლებს დაფარვის ვადებს ნელ გადამხდელებთან, შეიძლება ჰქონდეს დავალიანების ამოღების საშუალო ვადა, რომელიც შეადგენს სამოცდათხუთმეტ დღეს. შესაძლოა, ეს ფირმა თვლის, რომ სამოცდათხუთმეტი დღე კარგი შედეგია. თუმცა, სხვა ფირმებმა შეიძლება გამოიყენონ განსხვავებული ტექნიკა ან განსხვავებული საბილინგო შეთანხმებები და მიაღწიონ ოცდაათ-დღიან დავალიანების ამოღების ციკლს. ამგვარი განსხვავება სამართლიანად იქნება გამოწვევა "სამოცდახუთ-დღიანი ფირმისთვის", რათა გადახედოს საკუთარ პროცესებს და დაუახლოვდეს "ოცდაათ-დღიან" შედეგს. გარე საკონტროლო მაჩვენებლების ანგარიშები ხშირად იძლევა ზოგად რჩევებს ეფექტურობის გაუმჯობესების შესახებ, ხოლო მცირე-ჯგუფური მიდგომა პარტნიორებს ან ზემდგომ პერსონალს საშუალებას აძლევს, დასვან უფრო დეტალური კითხვები იმ პროცესების ან პოლიტიკის შესახებ, რომლებიც უკეთეს შედეგს იძლევა.

1.8.2 შიდა საკონტროლო მაჩვენებლები

საკონტროლო მაჩვენებლები შეიძლება მივიღოთ ფირმის შიგნითაც. გარკვეული ინდიკატორების რეგულარული გაზომვით და გაანგარიშებით, მაგალითად, კონკრეტული მომსახურების, ფირმას შეუძლია მონიტორინგი გაუწიოს საკუთარი საქმიანობის ტენდენციებს. ასეთი მიდგომა საშუალებას აძლევს ფირმას საკუთარი საქმიანობის სპეციალურ ასპექტებზე გაამახვილოს ყურადღება და გაითვალისწინოს გარკვეული უნიკალური ატრიბუტები. მიუხედავად იმისა, რომ ეს სასარგებლოა, ამან შეიძლება ფირმას გაუჩინოს ცრუ უსაფრთხოების შეგრძნება, როგორც ზემოთ მოყვანილი „დებიტორების“ მაგალითიდან ვნახეთ. შიდა საკონტროლო მაჩვენებლების გამოყენება ყველაზე ეფექტურია, როდესაც ის იკვლევს ფირმისთვის დამახასიათებელ ცალკეულ ფაქტებს, რომლებიც მარტივად ან საიმედოდ ვერ იქნება შედარებული სხვა ფირმების მაჩვენებლებთან.

1.8.3 სხვა დარგების საკონტროლო მაჩვენებლები

საკონტროლო მაჩვენებლების მესამე სახეობა მოიცავს მეთოდებს, როგორიცაა ჯვარედინი გაყიდვები ან გადაყიდვები, რომლებსაც იყენებენ სხვა დარგებში; ეს მეთოდები, რა თქმა უნდა, ადაპტირებული უნდა იყოს საბუღალტრო საქმიანობაზე. მაგალითად:

- ფრანშიზირებულ სწრაფი კვების ობიექტებს აქვთ შესანიშნავი პროცედურები მომხმარებლებისთვის საკუთარი პროდუქტის მიყიდვისთვის ("ზომ არ იწებებთ შემწვარ ფრის ამასთან ერთად?") და ასევე "მზა საკვების" პაკეტებში ჩაწყობა. ორივე ტაქტიკა შექმნილია იმისათვის, რომ შესთავაზოს პროდუქტის უფრო ფართო ასორტიმენტი მომხმარებლებს, და

ამით გაზარდოს გაყიდვების საშუალო მოცულობა. ასევე შესაძლებელია, რომ დამატებითი კომპონენტები შეიძლება იყოს უფრო მაღალი მარჟის, რაც ასევე გაზარდის მთლიან რენტაბელურობას. ბუღალტერი არასოდეს იკითხავს, "გსურთ თუ არა ამ ანგარიშების აუდიტი?" მაგრამ შესაბამისი მომსახურების ფართო სპექტრის შეთავაზების კონცეფცია ეხება როგორც საბუღალტრო მომსახურებას, ასევე სწრაფი კვების ობიექტებს.

- ფირმებს, რომლებსაც გააჩნიათ მაღალი ფიქსირებული ღირებულების კომპონენტები, მუდმივად უნდა ზრდიდნენ მომხმარებელთა ან გამოყენების დონეებს, რაც წარმოადგენს რენტაბელურობის გაზარდის ერთ-ერთ მეთოდს. ამის კარგი მაგალითებია ავიახაზები და სასტუმროები, სადაც შემოსავლების მართვა (მენეჯმენტი) და მომხმარებელთა მაჩვენებლები არის ეფექტურობის ძირითადი მაჩვენებლები (KPI). ამ პროვაიდერებმა იციან მიწოდების მარგინალური ღირებულება და იყენებენ დიფერენციალურ ფასებს და/ან სპეციალურ შემოთავაზებებს, რათა გაზარდონ გამოყენება (უტილიზაცია), (სხვაგვარად) დაბალი მოთხოვნის დროს. საბუღალტრო ფირმებში შრომითი დანახარჯები წარმოადგენს ძირითად ფიქსირებული ღირებულების მუხლს, ამიტომაც შეიძლება, გამოყენებული იქნას მსგავსი კონცეფცია. ფირმამ შეიძლება, შესთავაზოს სისტემების პირველადი აუდიტი საშუალო ზომის კომერციულ კლიენტს დაბალი განაკვეთით წლის ტრადიციულად ნელი პერიოდის განმავლობაში. ამით უფრო მეტი ანაზღაურებადი საათი გაიყიდება, ვიდრე ჩვეულებრივ, და ფირმა კვლავაც მიიღებს მოგებას ამ დამატებით საათებში. თუ მომდევნო წელს კლიენტი ისურვებს განახორციელოს მსგავსი პროექტი, მაშინ თქვენს ფირმას აქვს შესაძლებლობა, აწიოს საათობრივი განაკვეთი და დაუახლოვოს თავის ნორმალურ განაკვეთს.
- აქ მთავარი პრინციპია - გადახედოთ, რას აკეთებენ სხვა ფირმები, და შემდეგ გაანალიზოთ, თუ რატომ აკეთებენ ისინი ამას. როგორც კი ჩასწვდებით კომერციულ კონცეფციას, თქვენ მიხვდებით, შეიძლება თუ არა და როგორ შეიძლება ეს კონცეფცია რენტაბელურად გამოიყენოთ თქვენს ფირმაში.

ამ ტიპის ჯვარედინ-დარგობრივი საკონტროლო მაჩვენებლების მრავალი მაგალითი არსებობს. გახსოვდეთ, რომ საკონტროლო მაჩვენებლები შეიძლება გამოჩნდეს სხვადასხვა დონეზე. მრავალი საკონტროლო მაჩვენებელი გამოხატული იქნება რიცხობრივად: მოგების მარჟა, დანახარჯების სტრუქტურები, ჩამოწერის ან დაკომპლექტების სტრუქტურები შეიძლება გამოიხატოს ციფრებით. იმ შემთხვევაში, თუ განმარტებები მკაფიოა, ციფრების შედარებამ შეიძლება მოგცეს ბიზნესის საქმიანობის (ეფექტურობის) ასევე გარკვეული პერსპექტივა. ასევე შესაძლებელია, შეფასდეს პროცესები ან პოლიტიკა.

თავად საკონტროლო მაჩვენებლები ვერ გადაწყვეტს ფირმის პრობლემებს, მაგრამ მათ შეუძლიათ მიუთითონ, სად არის პრობლემა და რა მოცულობისაა იგი. იგი მოითხოვს ძირითადი პერსონალის მიერ სამუშაოების ჩატარებას, რათა მან მოძებნოს შესაძლო გადაწყვეტილებები და შემდგომ განახორციელოს საუკეთესო გადაწყვეტილება. ინდიკატორის შემდგომმა შეფასებამ უნდა აჩვენოს გარკვეული წინსვლა "უკეთესი ფირმისკენ" და შესაძლოა, "საუკეთესო ფირმისკენაც" კი. რაც უფრო სწრაფად განხორციელდება გამოსწორებითი ქმედებები, მით უფრო სწრაფად გაიზრდება მოგება და ლიკვიდობა.

გახსოვდეთ, რომ ეფექტურობის გაუმჯობესების პროცესი მოითხოვს დროს და შესაძლოა დასჭირდეს რამდენიმე ეტაპის გავლა ან გადაწყვეტილების მიღება. გამოიყენეთ ისეთი საშუალებები, როგორიცაა გრაფიკები ან ტრენდის ხაზები, რათა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში მონიტორინგი გაუწიოთ გაუმჯობესებას. ეს საშუალებები აადვილებს დაინახოთ არასახარბიელო ტენდენცია მისი წარმოშობისთანავე, ან რეალური პროგრესი.

აქ მოცემულია ზოგიერთი ყველაზე გავრცელებული საკონტროლო მაჩვენებლების ინდიკატორების ჩამონათვალი, რომელიც შეიძლება გამოიყენოთ ფირმის ეფექტურობის ან რენტაბელურობის გაუმჯობესების შესაფასებლად. ისინი კალსიფიცირებულია იმის მიხედვით, შესაძლებელია თუ არა მათი წვდომა და ეფექტურად შედარება გარე საკონტროლო მაჩვენებლებთან, ან რამდენად შესაფერისია ისინი როგორც შიდა საკონტროლო მაჩვენებლები.

1.8.3ა ფირმის ეფექტურობის ძირითადი მაჩვენებლები (KPI), რომლებიც შესაფერისია როგორც გარე საკონტროლო მაჩვენებლები

რენტაბელურობა

- მთლიანი შემოსავლის რა პროცენტს შეადგენს გადახდილი ხელფასი;
- მთლიანი შემოსავლის რა პროცენტს შეადგენს სხვა ზედნადები ხარჯები;
- წმინდა მოგება თითო პარტნიორზე/დირექტორზე;
- მთლიანი წარმოების (ან თითო ადამიანზე) რა პროცენტს შეადგენს ჩამოწერილი საქონელი.

პერსონალის პროდუქტიულობა

- შემოსავალი ხელფასის თითო დოლარზე (პარტნიორთა/დირექტორთა თეორიული ხელფასის ჩათვლით);
- შემოსავლის (გადახდების) და ხელფასის თანაფარდობა;
- შემოსავალი თითო პროდუქტიულ საათში (ანუ საათები, ყველა შვებულების, პროფესიული განვითარების ტრენინგებზე დახარჯული დროის, არა-ანაზღაურებადი დროის და ა.შ. გამოკლებით);
- შემოსავალი ფირმაში მომუშავე თითო ადამიანზე;
- შემოსავალი შემოსავლის-მომტან თითო თანამშრომელზე (ანუ, შემოსავლების-არ-მომტანი როლების გამოკლებით);
- შემოსავალი თითო პარტნიორზე;
- ნამუშევარი პროდუქტიული საათები თითო ადამიანზე თითო წელს;
- სასარგებლო დროის რა პროცენტს შეადგენს ნამუშევარი პროდუქტიული საათები (ანუ, დღესასწაულების, ავადმყოფობის ან პროფესიული განვითარების ტრენინგებისთვის აღებული შვებულების და ა.შ. გამოკლებით).

ლიკვიდურობა

- დაუმთავრებელი წარმოების აუნაზღაურებელი დღეები;
- დებიტორთა გადაუხდელი დღეები;
- აქტივების ბრუნვა;
- სტრუქტურა და ზედამხედველობა:
 - რამდენი თანამშრომელი მოდის თითო დირექტორზე;
 - რა პროცენტს შეადგენს დამხმარე პერსონალი;
 - რამდენი კლიენტი მოდის თითო თანამშრომელზე;
 - რამდენი კლიენტი მოდის თითო პროფესიონალზე („შემოსავლის-მომტანზე“);
- რა შემოსავალი შემოდის თითო სკლიენტიდან.

სხვა

- ფირმის შემოსავლის წლიური ზრდა;
- მთლიანი შემოსავლის რა პროცენტს შეადგენს ათი უმსხვილესი კლიენტისგან მიღებული შემოსავალი;
- საშუალო შემოსავალი თითო კლიენტიდან;
- საშუალო შემოსავლის ზრდა თითო კლიენტიდან.

1.8.3ბ ფირმის ეფექტურობის ძირითადი მაჩვენებლები (KPI), რომლებიც შესაფერისია შიდა ტრენდების (ტენდენციების) ანგარიშგებისთვის

შიდა ტრენდების ანგარიშგება შეიძლება მოიცავდეს ინდიკატორების ფართო სპექტრს; ზოგიერთი მათგანი შეიძლება იყოს თქვენი ფირმისთვის უნიკალური, კონკრეტული მიზნების გავლენის გაზომვის სურვილიდან გამომდინარე.

შიდა შეფასებამ უნდა მოიცვას ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ინდიკატორი, ასევე:

- რამდენი აქტივი მოდის თითო ადამიანზე;
- საწარმოო ციკლის საერთო დრო;
- მთლიანი აქტივების რა პროცენტს შეადგენს პარტნიორთა კაპიტალი;
- მთლიანი მიღებული მოგების რა პროცენტს შეადგენს განაწილებული მოგება;
- ფირმის მოგების წლიური ზრდა;
- ლიკვიდურობის (დაფარვის) კოეფიციენტი;
- დებიტორულ დავალიანებათა ხანდაზმულობა;
- დაუმთავრებელი წარმოების ხანდაზმულობა;
- შემოსავლის და/ან თითო ადამიანზე რა პროცენტს შეადგენს დეტალური ხარჯები: ყურადღება გაამახვილეთ კონტროლირებად ცვლად ხარჯებზე, რადგანაც ფიქსირებული დანახარჯების პროცენტები განსხვავებული იქნება შემოსავლის ბაზის მიხედვით.
- გუდვილი (ან ცვლილება გუდვილის ღირებულებაში) ფირმის შიდა შეფასების ფორმულაზე დაყრდნობით;
- მთლიანი შემოსავლის რა პროცენტს შეადგენს შემოსავლის მიქსი (შემოსავლის წყაროები მომსახურების მიხედვით);
- მთლიანი შემოსავლის რა პროცენტს შეადგენს პირველი წლის (ახალი) კლიენტებისგან მიღებული შემოსავლები;
- წლის დასაწყისში არსებულ კლიენტთა რაოდენობის რა პროცენტს შეადგენს წლის განმავლობაში შეძენილი და დაკარგული კლიენტების რაოდენობა.

1.8.3გ ოპერაციული ეფექტურობის ძირითადი მაჩვენებლები (KPI), რომლებიც შესაფერისია შიდა შედარებისთვის

დაბოლოს, თქვენ შეიძლება ისურვოთ, რომ ფირმის შიგნით ცალკეულ განყოფილებებში ან სამუშაო ჯგუფებში ჩაატაროთ შედარებითი ანალიზი. მაშინ, შესაძლებელია, შეადაროთ, მაგალითად, ერთი სამუშაო ჯგუფის ეფექტურობა მეორესთან. ეს, რა თქმა უნდა, იმ შემთხვევაში, თუ ამ განყოფილებებს გააჩნიათ საკმარისად მსგავსი სამუშაო მეთოდები ან კლიენტთა მიქსი და ა.შ. ამ ეტაპზე, თქვენი მაჩვენებლების არჩევანი შეიძლება ფოკუსირებული იყოს და უშუალოდ უკავშირდებოდეს თითოეული კონკრეტული გუნდის მუშაობას.

ამ ინდიკატორების შექმნისას, დარწმუნდით, რომ ისინი წინა პლანზე აყენებს ეფექტურობას და არა მხოლოდ საქმიანობას. მაგალითად, უფრო ეფექტურად ჩაითვლებოდა, თუ ანგარიშების განყოფილების თითოეული თანამშრომელი შეძლებდა შეექმნა მეტი ინვოისი და დაემუშავებინა უფრო მეტი გადახდები თითო თანამშრომელზე ან სამუშაო საათზე. თუმცა, უფრო მეტი ინვოისის შექმნის წახალისება (მაგალითად, კლიენტებს თუ დაეგზავნებათ ინვოისები ყოველ ნახევარ თვეში და არა ყოველ თვეში ერთხელ, ან კლიენტების მიერ სრული გადახდების ნაცვლად ნაწილობრივი გადახდების წახალისებით), მხოლოდ საქმიანობის დონის ამაღლებას ნიშნავს და მეტს არაფერს, რასაც არანაირი წმინდა მოგება არ მოაქვს ფირმისთვის. შემდეგ ცინიკურმა მენეჯერმა შეიძლება გამოიყენოს საკონტროლო მაჩვენებლები და მოითხოვოს დამატებითი თანამშრომლები საქმიანობის გაზრდილი მოცულობის პროცესში დასახმარებლად. ეს აშკარად არ იქნება კარგი შედეგის მომტანი ფირმისთვის საერთო ჯამში, რადგან ეს გაზრდის ფირმის მართვის ხარჯებს, იმავდროულად დააკმაყოფილებს

საკონტროლო მაჩვენებლებს.

შემოსავლის-მომტანი თითოეული განყოფილებისთვის ან გუნდისთვის

- შემოსავალი თითო თანამშრომელზე;
- ჩამოწერილი საქონელი თითო თანამშრომელზე ყოველ წელს;
- შემოსავლებს მინუს პირდაპირი ხარჯები და კონტროლირებადი ხარჯები (ანუ, გამორიცხეთ ხარჯების თვითნებური განაწილება ან მიკუთვნება) შეესაბამება ფირმის გაუნაწილებელ ზედნადებ ხარჯებში თითოეული განყოფილების წილს;
- შემოსავლის რა პროცენტს შეადგენს პირდაპირი სახელფასო დანახარჯები (მათ შორის, თანამშრომლებთან დაკავშირებული ზედნადები ხარჯები);
- შემოსავლის რა პროცენტს შეადგენს კონტროლირებადი ხარჯები;
- შემოსავლების წლიური ზრდა, ჯამური;
- თითო კლიენტიდან მიღებული საშუალო შემოსავლის ზრდა;
- შენატანების ზრდა (ანუ, განყოფილებებთან დაკავშირებული მოგების მაჩვენებელი) წლიურად;
- წლის განმავლობაში შეძენილი და დაკარგული კლიენტები;
- თითოეული განყოფილების მიზნების და ამოცანების პროცენტული მიღწევა. ეს მაჩვენებლები განსხვავებული იქნება ამოცანის ხასიათის მიხედვით. მიზანი ის არის, რომ რაოდენობრივად მოხდეს ამოცანების შესაბამისობის დადგენა (მაგალითად, კლიენტების პროცენტული მაჩვენებელი, რომლებსაც გასაუბრების დროს შესთავაზეს დამატებითი მომსახურება, ან კლიენტთა ის რაოდენობა და პროცენტი, რომლებიც გადაყვანილი იქნა ერთდროულ ყოველთვიურ ბილინგზე);
- დაუსრულებელი წარმოება მთლიანად და დებიტორული დავალიანებები.

მარკეტინგული საქმიანობისთვის

- მარკეტინგული ხარჯები თითოეულ მოთხოვნაზე;
- მარკეტინგული ხარჯების ყოველ ახალ კლიენტზე;
- მთლიანი ხელმისაწვდომი საათების რა პროცენტს შეადგენს მარკეტინგული საათები (ყველა პერსონალის), ფირმის მასშტაბით;
- შემოსავალი ყოველ მარკეტინგულ საათში;
- კლიენტთა კმაყოფილების ინდექსის გაუმჯობესება კლიენტების გამოკითხვების საფუძველზე.

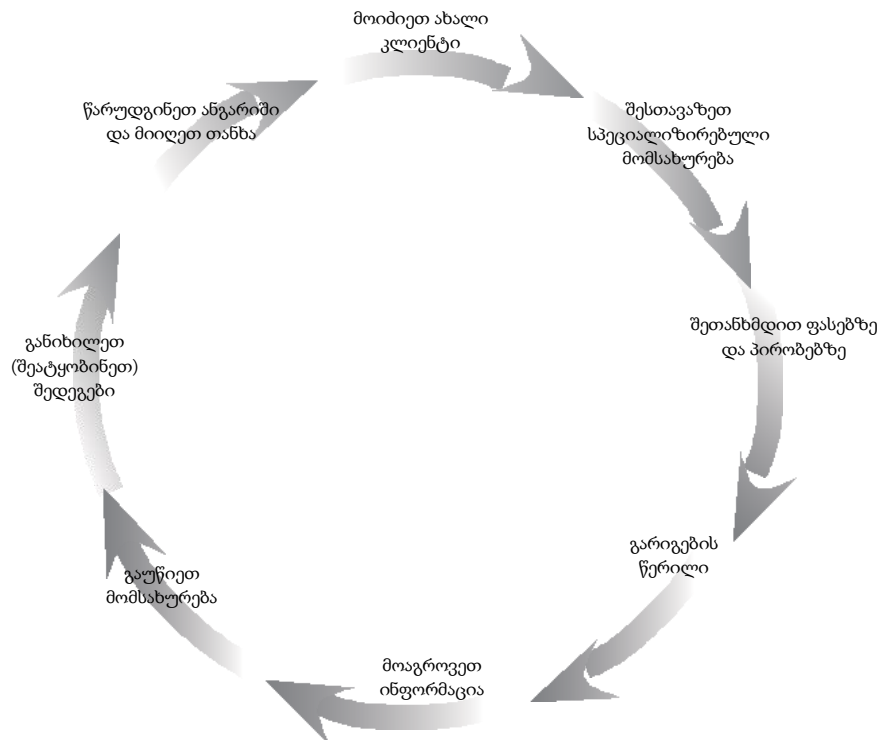
ადმინისტრაციული ან ფინანსური განყოფილებისთვის

- მთლიანი ხელმისაწვდომი საათების რა პროცენტს შეადგენს ადმინისტრაციის თანამშრომლების საათები, ფირმის მასშტაბით;
- შემოსავალი ყოველ ადმინისტრაციულ საათში;
- ეფექტურობის სხვა ინდიკატორები, როგორიცაა პროცენტული გადახდები კრედიტორებზე, რომლებიც დაგვიანებით იქნა გადახდილი.

1.9 თქვენი ფირმის მართვა

1.9.1 ძირითადი ეტაპები ეფექტური ფირმის მართვაში

სურათი 1.2 ეფექტური საბუღალტრო ფირმის „ეფექტური წრე“



ამ პროცესის მთავარი ეტაპებია:

1.9.1ა მოიძიეთ კლიენტები (მოგვიანებით, მოახდინეთ გადაყიდვა არსებულ კლიენტებზე)

ახალ ფირმაში ეს განსაკუთრებით რთულია. თქვენ შეიძლება გადმოიყვანოთ ან მოიზიდოთ თქვენი წინა დამსაქმებელი ფირმის კლიენტები (ეცადეთ, რომ იმოქმედოთ ეთიკურად ამ მხრივ, ნებისმიერი ხელშეკრულების ან ვალდებულების შესაბამისად, რომელიც გაფორმებული გქონდათ თქვენს დამსაქმებელ ფირმასთან), ან შესაძლებელია, შექმნათ კლიენტთა ბაზა ნულიდან.

თუ თქვენ იყიდეთ ფირმა ან შემოსავლების პაკეტი სხვა პრაქტიკოსისგან, თქვენ რა თქმა უნდა ისურვებთ ამ ძირითადი კლიენტების შენარჩუნებას და ორიენტირებული იქნებით ამაზე.

თუ თქვენ შეუერთდებით უკვე არსებულ ფირმას, მაშინ დაუყოვნებლივი ზეწოლა ახალი კლიენტების მოსაძებნად, ნაკლები გექნებათ, რადგანაც თქვენ გადმოგეცემთ უკვე არსებული პარტნიორების მხრიდან კლიენტების გარკვეული რაოდენობა. არ აქვს მნიშვნელობა, რომელ სიტუაციაში ხართ, ყოველთვის აუცილებელია დაამატოთ მეტი კლიენტი, რომლებიც შეესაბამება თქვენს იდეალურ კლიენტთა პროფილს. თქვენთვის უამრავი მარკეტინგული და გაყიდვების ინსტრუმენტია ხელმისაწვდომი; თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ წინა სექცია მარკეტინგული გეგმის შესამუშავებლად. გახსოვდეთ, რომ ფირმას მუდმივად სჭირდება ახალი კლიენტები, რათა გაიზარდოს ან უბრალოდ შეავსოს კლიენტების ბუნებრივი შემცირება.

1. მოახდინეთ მომსახურების სპეციალიზირება (კლიენტზე მორგება)

ამაში იგულისხმება, რომ მიწოდება (თქვენი შესაძლებლობა, კლიენტებს მიაწოდოთ მათთვის

სასურველი მომსახურება) აკმაყოფილებს და შეესაბამება მოთხოვნას (სპეციფიკური მოთხოვნა (საჭიროება), რომელიც აქვს კლიენტს). ძირითადი საბუღალტრო მომსახურება მოიცავს ტრანზაქციების ჩაწერას და შეჯამებას, შემდეგ კი ხდება გარკვეული მომხმარებლებისთვის მათი წარდგენა ანგარიშის სახით. შემდეგ თქვენი საკუთარი უნარ-ჩვევები, თქვენი კოლეგების უნარ-ჩვევებთან ერთად, საშუალებას გაძლევთ შესთავაზოთ დამატებითი მომსახურება თქვენს კლიენტებს.

თქვენ არ უნდა შემოიფარგლოთ მხოლოდ თქვენი საკუთარი უნარ-ჩვევებით, რათა შექმნათ მომსახურების სწორი პაკეტი, რომელიც მთლიანად დააკმაყოფილებს კლიენტების მოთხოვნილებებს (როგორც მოთხოვნილი, ასევე ჯერ არ-მოთხოვნილი). მზად იყავით, თქვენი კლიენტები გააცნოთ სხვა მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებს, ფირმის შიგნით იქნება ეს თუ მის ფარგლებს გარეთ, რომლებიც ფლობენ ცოდნას, რომელიც თქვენ არ გაქვთ. საშუალებები, რომლითაც ქსელები დაგეხმარებათ კლიენტების მოთხოვნილებების სრულად დაკმაყოფილებაში, იხილეთ [მოდული 2-ში](#).

2. შეთანხმეთ ფასები და პირობები

მიუხედავად იმისა, რომ თქვენი ძირითადი მოტივაცია, ალბათ, კლიენტებისთვის კარგი მომსახურებისა და შედეგების მიწოდებაა, ბიზნესის ძირითადი პრინციპები ასევე უნდა იქნას გამოყენებული თქვენი ფირმისთვის ხანგრძლივი და ეფექტური მომავლის უზრუნველსაყოფად.

დააწესეთ ფასი, რომელიც ასახავს თქვენს დანახარჯთა სტრუქტურას და მოაქვს შესაბამისი მოგება იმ დახარჯული დროისა და ინვესტიციისთვის, რომელიც თქვენ ჩადეთ ფირმაში. აცნობეთ კლიენტებს, როგორ და როდის წარუდგენთ მათ ინვოისს. შეატყობინეთ კლიენტებს, რომ ელოდებით მათ მიერ დაუყოვნებლივ გადახდას.

დაეხმარეთ კლიენტებს მინიმუმამდე დაიყვანონ დაბალი-დონის დამუშავების ის მოცულობა, რომელიც თქვენ უნდა შეასრულოთ მათთვის (მაგალითად, დააინსტალირეთ ჩანაწერების შენახვის სისტემები ან პროგრამული უზრუნველყოფა კლიენტის ბიზნესში, და დაატრენინგეთ თანამშრომლები მათ გამოყენებაში). ეს ეხმარება კლიენტებს, გააკონტროლონ მთლიანი ბუღალტრული გადახდა, ხარისხიანი ინფორმაციის მოწოდების საშუალებით. თქვენი მხრიდან, შეაფასეთ კლიენტის სამუშაოს დასრულების რეალური თარიღი და შეასრულეთ მომსახურება დაპირებულ ვადაში.

დარიცხვის განაკვეთი აჩვენებს საათობრივ გადასახადს თითოეული შემოსავლის-მომტანი თანამშრომლისთვის, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ ფირმა რჩება კომერციულად სიცოცხლისუნარიანი. მიუხედავად იმისა, ფირმა დარიცხვას აკეთებს შესრულებული სამუშაო საათების მიხედვით, თუ ფირმა იყენებს „კომპლექსურ ფასს“ მომსახურების შეთანხმებული კომპლექტისთვის, დარიცხვის ამ განაკვეთის მიღწევა აუცილებელია ფირმის ეკონომიკური წარმატებისთვის. განაკვეთი საკმარისად მაღალი უნდა იყოს, რათა დაფაროს ყველა ხარჯი, უზრუნველყოს ფირმაში ინვესტირებული კაპიტალის უკუგება და სათანადო დონეზე მოხდეს პარტნიორების მიერ დახარჯული დროის ანაზღაურება.

3. გარიგების წერილი

პროფესიული ასოციაციების უმეტესობა მოითხოვს, ფირმამ მოამზადოს მოქმედი და ზუსტი გარიგების წერილი, სადაც აღწერილია შემდეგი დეტალები:

- შესასრულებელი სამუშაოს ხასიათი და მოცულობა, შეზღუდვების ჩათვლით;
- ამ მოცულობის გარეთ, როგორ მოხდება სამუშაოს შეფასება და შესრულება;
- კლიენტის როლი, პირველადი დოკუმენტების ან სხვა ინფორმაციის მიღებასთან დაკავშირებით;
- თქვენი ვალდებულებები პროფესიონალიზმთან, კონფიდენციალურობასთან და სამუშაოს დასრულებასთან დაკავშირებით; და
- გარიგების კომერციული პირობები.

ამგვარად, ორივე მხარემ იცის, რა არის მოსალოდნელი და რა წვლილი შეაქვს თითოეულს ამ ურთიერთობაში. ზოგჯერ შეიძლება მომზადდეს გარიგების ახალი წერილი ახალი ან მოულოდნელი სამუშაოსთვის, რომელიც წარმოიშობა წლის განმავლობაში. დასახმარებლად მიმართეთ თქვენს

პროფესიულ ასოციაციას გარიგების სათანადო წერილის მოთხოვნებთან დაკავშირებით. გარიგების წერილები ყოველწლიურად უნდა იქნას განხილული, და ცალკეული წერილები უნდა გაიცეს, სადაც შეთანხმებულია დამატებითი დავალებების შესრულება, ან არსებითად შეიცვალა არსებული დავალების მოცულობა. კლიენტთან გარიგების პროცესი დეტალურად არის განხილული [მოდული 7-ში](#).

4. ინფორმაციის შეგროვება

როდესაც თქვენ აწარმოებთ მოლაპარაკებას გარიგების პირობების შესახებ, თქვენ დაადგენთ გარკვეულ ჩანაწერებს ან სხვა ინფორმაციას, რომელიც კლიენტმა უნდა მოგაწოდოთ. გარიგების დაწყებისთანავე, ფირმამ შეიძლება გამოიყენოს საკონტროლო ჩამონათვალი, რათა მიიღოს კონკრეტული ინფორმაცია კლიენტისგან. ეს აადვილებს პროცესს და უზრუნველყოფს, რომ ყველა საჭირო ინფორმაცია შეგროვებული იქნას პირველივე შესაძლებლობის შემთხვევაში. მან თავიდან უნდა აგაცილოთ ან მინიმუმამდე დაიყვანოს იმის საჭიროება, რომ კლიენტისგან მოითხოვოთ დამატებითი დეტალები; შედეგად, ის აჩქარებს სამუშაოს დასრულებას და უზრუნველყოფს მის ხარისხს.

ინფორმაციის შეგროვების მრავალი გზა არსებობს: პირისპირი შეხვედრები, სატელეფონო საუბრები, ელ.ფოსტა, წერილები და ა.შ. გამოიყენეთ ის მეთოდი, რომელიც საუკეთესოდ შეესაბამება თითოეული კლიენტის ინდივიდუალობას და პრეფერენციებს. ეს ხდის კომუნიკაციის პროცესს შეუფერხებელს, მეგობრულს და ეფექტურს. ვებ-ინსტრუმენტები საშუალებას აძლევს კლიენტებს, დაათვალიერონ თავიანთი სამუშაოს მიმდინარეობა.

5. მომსახურების მიწოდება

ეს მოიცავს ყველა იმ სტადიისა და პროცესების გამოყენებას, რომლებიც თქვენს უნარ-ჩვევებს გარდაქმნის კლიენტისთვის შედეგად: თქვენი პროფესიული ცოდნის გამოყენება; საადრიცხოვო სექტორის თანამშრომლების მარტივად დაშვება ხელმოწერებსა თუ კვლევითი მომსახურებებზე; დადგენილი ვადები და მათი შესრულების პროგრესი; სამუშაოს განხილვის დონე ფირმის შიგნით, მაგალითად, მენეჯერის ან პარტნიორის მიერ; ფირმის ხარისხის კონტროლის სისტემების გამოყენება; ფირმის შიგნით ეფექტური მიდგომები დავალების მენეჯმენტთან მიმართებაში, მათ შორის პრიორიტეტების განსაზღვრა; და ყურადღების გამახვილება სამუშაოს დასრულებაზე. ტექნიკური ან პროფესიული ასპექტების გარდა, არსებობს ამ ფაზის ადმინისტრაციული და პროცესუალური ასპექტები.

6. შედეგების შეტყობინება და განხილვა

კლიენტები იშვიათად ხედავენ ან იციან თქვენი სამუშაოს სრული მოცულობის შესახებ. ამიტომაც, საბოლოო შედეგის პრეზენტაციას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმ მხრივ, რომ კლიენტი კმაყოფილი იყოს თქვენი მუშაობით ან კონსულტაციებით.

კომუნიკაციის მეთოდი თითოეულ კლიენტზე უნდა იყოს მორგებული: წერილი ან წერილობითი ანგარიში, პირისპირი შეხვედრა და დისკუსია, სატელეფონო განხილვა, ონლაინ შეხვედრა ან სხვა მეთოდები. გადაწყვიტეთ როგორც თქვენი კლიენტის, ასევე თქვენი, შესაძლებლობისა და პრეფერენციების მიხედვით.

ანალოგიურად, გაითვალისწინეთ იმ ინფორმაციის ტიპი და ოდენობა, რომელიც უნდა შეატყობინოთ. რამდენად ჩასწვდება მას კლიენტი? ხომ არ სჯობია, გამოიყენოთ დიაგრამები ან გრაფიკები ეფექტური კომუნიკაციისთვის? როგორ უნდა ჩამოაყალიბოთ შეტყობინება? ზოგიერთ კლიენტს უბრალოდ სურს გაიგოს პასუხი, ზოგიერთს კი სურს ძირითადი პროცესის გაგება. ზოგიერთს ურჩევნია ციფრებთან ჰქონდეს საქმე, სხვები კი თვლიან, რომ გრაფიკით ან დიაგრამით გადმოცემული უფრო კარგად აღსაქმელია. კონსულტაციისას მოიცავით და ახსენით ნებისმიერი შეზღუდვა და მოდიფიკაცია. ასევე, განიხილეთ ნებისმიერი პროფესიული რეკომენდაციები, რომლებიც უკავშირდება ინფორმაციას, რომელიც უნდა გააშუქოთ.

დარწმუნდით, რომ კლიენტი ხედავდეს არა მხოლოდ თქვენი მომსახურების ღირებულებას, არამედ წმინდა სარგებელსაც, რომელიც მან მიიღო: ამ გზით, თქვენ მუდმივად ხაზს გაუსვამთ თქვენი

სამუშაოს მნიშვნელობას.

7. ანგარიშის წარდგენა და თანხის მიღება

ეს მარტივი უნდა იყოს, რამდენადაც საბილინგო შეთანხმებები განხილული და შეთანხმებული იქნებოდა გარიგების დადებისას. სპეციფიკური ეტაპების შესრულებისას და დასრულებისას ავტომატურად უნდა ხდებოდეს ინვოისების შექმნა. ამისთვის კლიენტი მზად უნდა იყოს. ფირმამ შეიძლება აირჩიოს ერთიანი ინვოისის გამოწერა დასრულებისას, ანდა პერიოდების მიხედვით გამოწერილი ინვოისები (მაგალითად, თვის პირველ დღეს, მაისში, ივნისსა და ივლისში, საბოლოო მონაცემები გადაეგზავნება ინვოისით სამუშაოს დასრულებისას) ან ეტაპების დასრულების მიხედვით გამოწერილი ინვოისები, მაგალითად, შიდა აუდიტური სამუშაოს დაწყებისას და აუდიტის დასკვნითი მიმოხილვის დაწყებისას). ორივე მათგანმა შეიძლება გამოიწვიოს დაუმთავრებელი სამუშაოს და/ან დებიტორულ დავალიანებათა (ნაშთების) დაგროვება და შედეგად, შეზღუდოს (შეაჩეროს) მნიშვნელოვანი საბრუნავი კაპიტალი.

ბევრი ფირმა გადადის ფიქსირებული-მოცულობის და ფიქსირებული-ფასის გარიგებებზე, რომლის დროსაც ხდება ყოველთვიური გადახდები, და ნებისმიერ დამატებით სამუშაოზე ცალკე ხდება გადახდა. ამ მოდელის საშუალებით შეუფერებლად ხდება ფულადი სახსრების მოძრაობა როგორც კლიენტისთვის, ისე ფირმისთვის; მის დროს ასევე ნაკლებად ხდება ფულის შეჩერება დაუსრულებელ სამუშაოზე და დებიტორულ დავალიანებებზე.

ზოგიერთი სამუშაო ფასდება ღირებულებისა და მნიშვნელოვნობის მიხედვით: თქვენი ფირმის საფასური განისაზღვრება კლიენტის მიერ მიღებული სარგებელის მიხედვით, და არა სამუშაოზე ფაქტიურად დახარჯული დროის მიხედვით. ასეთ მიდგომას შეუძლია მოიტანოს მიზნობრივ ამონაგებზე მეტი შემოსავალი თითო პროდუქტიულ ან დარიცხულ საათში და ის შეიცავს სარგებლის გაზიარების ელემენტს.

თუ ფიქრობთ, რომ საჭირო იქნება ინვოისის კორექტირება (ჩამოწერა), მის წარდგენამდე, შეეცადეთ, გაიგოთ, რა არის ამის მიზეზი. ზედმეტი დროის დახარჯვა მოხდა იმის გამო, რომ პერსონალს არასაკმარისი ტრენინგი ჰქონდა გავლილი? თუ, ეს გამოწვეული იყო გამოსასწორებელი სამუშაოს დიდი ოდენობის გამო? ამ კორექტირების (ჩამოწერის) უმეტესი ნაწილი იქნა თუ არა ეს გამოწვეული ერთი ადამიანის გამო? შეეცადეთ, გაიგოთ ამის ძირითადი მიზეზები და განახორციელოთ სტრატეგიები აღმოჩენილი საკითხების მოსაგვარებლად. ეს დაგეხმარებათ, გააკონტროლოთ კორექტირებების (ჩამოწერის) დონე და მინიმუმამდე შეამციროთ ისინი მომავალში. დაიმახსოვრეთ, რომ თითოეული ჩამოწერილი დოლარი წარმოადგენს მოგების დოლარს, რომელიც დაიკარგა, ასე რომ, ეს არის მნიშვნელოვანი კორექტირებები, რომლებიც ზოგჯერ მოითხოვს და საჭიროებს გატარებას.

“გარდა ამისა, ძალიან ბევრი ფირმა უაღრესად დაუდევარია, როდესაც საქმე ფინანსურ კონტროლს ეხება: კაპიტალისა და აქტივების გაყინვა (მკვდარი კაპიტალი) ძალიან მაღალია, ინვოისების წარდგენა დროულად არ ხდება, არავის აქვს სპეციალურად დავალებული გადაუხდელი ინვოისების გაკონტროლება (შემოწმება) და არ არსებობს სისტემა, რომელიც მონიტორინგს გაუწევს მთელ საბილინგო და თანხების ამოღების პროცესს.”

Shohet & Jenner 2007⁷

⁷Shohet, Phil and Jenner, Andrew. “The importance of being profitable.” *Accountancy*, July 2007, 40–41.

რაც შეეხება თანხების ამოღებას, კლიენტებმა უნდა იცოდნენ, რომ თქვენ ბოლომდე მიჰყვებით ნებისმიერ გადაუხდელ ინვოისს. მიჰყევით ამ გადაუხდელ თანხებს პროფესიონალური და კომერციული თვალსაზრისით. ეს მითითებული და გამოკვეთილი უნდა იყოს გარიგების წერილში, რომელზეც თქვენს კლიენტს ხელი აქვს მოწერილი, სამუშაოს დაწყებამდე. საჭიროების შემთხვევაში, თქვენ და თქვენს ძირითად თანამშრომლებს შეიძლება დაგჭირდეთ ე.წ. “რთული საუბარი”

კლიენტებთან, რათა მათ იცოდნენ, რომ თქვენ თქვენს ანგარიშსწორებას მოელთ შეთანხმებული პირობების შესაბამისად.

8. სხვა მომსახურებების გადაყიდვა

საჯარო ბუღალტრები უზრუნველყოფენ მომსახურების ფართო სპექტრს, უფრო ფართოს, ვიდრე ბევრ კლიენტს წარმოუდგენია. ეს კეთდება კანონმდებლობის და/ან თქვენი პროფესიული ასოციაციის მიერ დადგენილ ეთიკური ჩარჩოს ფარგლებში. დამატებითი მომსახურების ყველაზე ეფექტური გაყიდვა ხდება მაშინ, როდესაც თქვენ და თქვენი პროფესიონალი თანამშრომლები მოუსმენთ კლიენტების კომენტარებს, შემდეგ შეაფასებთ, შეუძლია თუ არა თქვენს ფირმას ამ კონკრეტული პრობლემის მოგვარება ზოგიერთი თქვენი სხვა მომსახურების გამოყენებით.

კლიენტმა შეიძლება ნებაყოფლობით გადმოგცეთ ეს ინფორმაცია (მაგალითად, "მე არ ველოდები შემდეგ განხილვას ჩემი ბანკის მენეჯერთან, რადგან ყოველთვის ვიყენებ ჩემს ოვერდრაფტს"), ან შეიძლება დაადგინოთ გარკვეული ოპერაციული პრობლემები ბიზნეს კლიენტის ფინანსურ ანგარიშგებაში ("თქვენ, როგორც ჩანს, პრობლემები გაქვთ კლიენტებისგან თანხების ამოღებაში. ამის გამო უამრავ უიმედო ვალი გაქვთ"). ალტერნატიულად, თქვენ შეგიძლიათ შეიმუშავოთ ოფიციალური საკონტროლო ჩამონათვალი, რომელსაც ყოველწლიურად განიხილავთ თითოეულ კლიენტთან, რათა გამოავლინოთ დამატებითი მომსახურებები, რომლებიც კლიენტს სჭირდება და დააფასებს. მაგალითად, ქონების მართვის მომსახურება ან უძრავი ქონების დაგეგმვის სტრუქტურები.

მნიშვნელოვანია გვესმოდეს განსხვავებები რეგულარულ, მიმდინარე მომსახურებასა და ერთჯერად დავალებას შორის. პირველი მოიტანს მდგრად შემოსავალს: ერთ გაყიდვას ფირმისთვის მოაქვს სარგებელი მრავალი წლის განმავლობაში და ზრდის სუბარულ მოგებას ამ კლიენტიდან. ეს ასევე ზრდის პრაქტიკის მნიშვნელობასაც. უკანასკნელს კი მოაქვს მხოლოდ მოკლევადიანი მოგება; თუმცა, ამგვარი დავალებები შეიძლება იყოს ძალიან საინტერესო და/ან პროფესიულად რთული, ამიტომ, ისინი არ უნდა იყოს უგულებელყოფილი. ხარისხიან ფირმას (ყველაფერთან ერთად) ექნება პერიოდული სამუშაოების მაღალი დონე, რომელიც საფუძვლად უდევს ყოველწლიური ბიუჯეტის შედგენას და სამუშაო ნაკადის დაგეგმვას.

გადაყიდვების მომსახურება მოითხოვს, რომ ბრძენ პრაქტიკოსმა იცოდეს ფირმის პერსონალის უნარ-ჩვევების კომპლექტი და შეზღუდვები. გადაყიდვების მომსახურება ყოველთვის უნდა იყოს დაფუძნებული იმაზე, რომ სათანადო დონეზე იზრუნოთ თქვენს კლიენტებზე, და არა მხოლოდ შემოსავლის გაზრდაზე. ასეთი მიდგომის შედეგად, თქვენ შესთავაზებთ კლიენტებს შესანიშნავ, პროაქტიულ მომსახურებას და გაზრდით შემოსავალსა და მოგებას ორივესთვის.

ნახაზი 1.2-ში დამატებითი შესაბამისი მომსახურებების ეფექტური გაყიდვა გვაბრუნებს თავში: კლიენტის მოძიება და სპეციალიზირებული მომსახურების შეთავაზება.

“იმისათვის, რომ მოისმინოთ და შეიტყოთ უფრო მეტი არსებული კლიენტის სიტუაციის, მომავალი გეგმების და გამოწვევების შესახებ, უნდა გამოიყენოთ ისეთი ღონისძიებები, როგორიცაა: კლიენტების მოწვევა და შემოსავლის-მომტან თანამშრომლებთან გასაუბრება; კლიენტთა დარგობრივ კონფერენციებზე დასწრება; კლიენტების შეხვედრებზე ან კონფერენციებზე დასწრება; კლიენტების კომერციული პრესის გაცნობა (წაკითხვა); აუნაზღაურებელი დროის ინვესტირება ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად და დამატებითი ღირებულების შესაქმნელად.”

“იმისათვის, რომ კლიენტებს შესთავაზოთ უფრო ღირებული გადაწყვეტილებები, კლიენტ-პარტნიორი და გუნდი უნდა შეესაბამებოდეს თანამედროვე შესაძლებლობებს და გამოცდილებას. ეს გაცილებით უფრო რთულია, ვიდრე ჟღერს. რაც უფრო წარმატებული და მასშტაბური ხდება ფირმა, მით უფრო მეტად წყდება კომუნიკაცია დეპარტამენტების შორის.”

Matthews & Telfer 2007⁸

⁸ Matthews, Paul and Telfer, Paul. “Jekyll or Hyde?” *Accountancy*, August 2007, 58–59.

შემდეგი ეტაპები, რომლებიც შესულია სტატიაში „კარგი, ცუდი და მახინჯი“ (Pipe 2008), გთავაზობთ პროაქტიული მიდგომის ეტაპებს კლიენტთა მოთხოვნილებების იდენტიფიცირებისა და დაკმაყოფილების მიზნით.

- შეისწავლეთ და შექმენით მაღალი-შედეგის მქონე იდეების ძირითადი სია, რომლებსაც გაუზიარებთ კლიენტებს, და მუდმივად განახლეთ ის.
 - თქვენი ანგარიშების დასრულების პროგრამას დაამატეთ ეტაპი, სადაც მოთხოვნილი იქნება, რომ პასუხისმგებელ ბუღალტერმა გადახედოს სიას, რათა დაადგინოს კლიენტისთვის შესაბამისი იდეები.
 - ჩამოწერეთ იდეები "გაუმჯობესების ძირითადი შესაძლებლობების ანგარიშის" სახით - რაოდენობრივად განსაზღვრეთ მათი გავლენა, სადაც ეს შესაძლებელია, და თითოეულ იდეაზე გააკეთეთ წინასწარი რეკომენდაცია.
 - წარმოადგინეთ და განიხილეთ ანგარიში და რეკომენდაციები ანგარიშების დასრულების შეხვედრაზე.
 - შეიმუშავეთ სამოქმედო გეგმა, რომელშიც მოცემულია რეკომენდაციები, და რომელთა რეალიზებაც კლიენტს შესაძლოა სურს.
 - ჰკითხეთ კლიენტს, სურთ თუ არა მათ რაიმე დახმარების გაწევა თავიანთი სამოქმედო გეგმის განხორციელებაში - თქვენ გაყიდით დამატებით მომსახურებებს.
 - გამოიყენეთ ფასთწარმოქმნა, სადაც ეს შესაძლებელია, რათა დაუკავშიროთ საფასური თქვენს მიერ რაოდენობრივად განსაზღვრულ სარგებლს - თქვენ მიიღებთ უფრო მაღალ საფასურს.
 - გაიმეორეთ ეს პროცესი ყოველი კლიენტისთვის, ყოველ წელს - რადგან ამით სარგებლობს ყველა კლიენტი, და არა მხოლოდ რამდენიმე მათგანი - და ეს ნერგავს პროაქტიულობას ფირმის კულტურაში.
 - მოიზიდეთ ახალი კლიენტები თქვენი გაყიდვების და მარკეტინგის ცენტრში უფასო "გაუმჯობესების ძირითადი შესაძლებლობების ანგარიშის" განთავსებით.
 - მიეცით თქვენს კლიენტებს და საკონტაქტო პირებს მოტივი, რომ გადმოგცენ თავიანთი კონტაქტები, რომლებსაც თქვენ მოიწვევთ უფასო "გაუმჯობესების ძირითადი შესაძლებლობების ანგარიშის" შეთავაზებით.
- იყოთ "პროაქტიული" ყველაზე მარტივი, ყველაზე გაყიდვადი და ყველაზე ეფექტური გზაა, რათა გაზარდოთ დამატებითი მომსახურების ჯვარედინი გაყიდვები არსებულ კლიენტებზე.

Pipe 2008⁹

⁹Pipe, Steve A. "The good, the bad and the ugly." *Accountancy*, July 2008, 34–35.

ყველა პარტნიორი და პრაქტიკოსი ვერ იქნება ექსპერტი პრაქტიკის ციკლის ყველა ამ ასპექტში. მიზანშეწონილი იქნებოდა ციკლში არსებულ კრიტიკულ მომენტებში მოხდეს სხვების ჩართვა. რა თქმა უნდა, სასარგებლო იქნება, თუ ფირმაში მიღებული იქნება სისტემები ან სტანდარტული მიდგომები (მაგალითად, სტანდარტული საკონტროლო ჩამონათვალის გამოყენება მომავალი საჭიროებების დასადგენად, ან კლიენტისგან საჭირო ინფორმაციის მისაღებად). პარტნიორებმა და თანამშრომლებმა ასევე უნდა გაიაზრონ, რომ ზოგჯერ დასჭირდებათ ისეთი დავალებების შესრულება, რომელიც მათ უბრალოდ ურჩევნიათ, რომ არ გააკეთონ, მაგალითად, კლიენტებთან საუბარი ბილინგისა და თანხების ამოღების საკითხებზე. ციკლის ყველა ეტაპი მნიშვნელოვანია ეფექტური ფირმის შესაქმნელად, ამიტომ ეს ეტაპები ყველა უნდა განხორციელდეს რეგულარულად, სისტემატურად და პროფესიონალურად. თქვენი გუნდის წევრები დანიშნეთ იმ როლებზე, რომლებსაც ყველაზე მეტად შეესაბამება მათი უნარ-ჩვევები და ინდივიდუალური თავისებურებები: ეს იძლევა საუკეთესო შედეგს მთლიანი ფირმისთვის.

თავიდანვე ჩამოაყალიბეთ თქვენი ფირმა, როგორც ეფექტური და შეუფერხებლად მომუშავე მექანიზმი. ეს, სავარაუდოდ, მას უფრო მიმზიდველს გახდის პოტენციური ახალი პარტნიორებისთვის, ან როცა მომავალში დააპირებთ ამ ფირმის გაყიდვას. დანერგეთ სისტემური მიდგომა ყველაფრის მიმართ, რასაც ფირმა აკეთებს. ფირმა, რომლის პერსონალს შეუძლია მეთოდურად და თანმიმდევრულად შეასრულოს მომსახურების ციკლი, და შემდეგ კი უზრუნველყოს, საკუთრი მომგებიანობის და ლიკვიდობის გაკონტროლება, ხდება ღირებული ბიზნესი. ეს გაადვილებს მის გაყიდვას და, როგორც წესი, ხდის უფრო ფასეულს, ვიდრე სხვა მრავალ ფირმას. შეიძლება ამის ხსენება ნაადრევია ახლა, მაგრამ ერთ დღეს ეს ძალიან მნიშვნელოვანი იქნება თქვენთვის!

1.10 გარე ძალების მონიტორინგი

საზოგადოებაში არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტენდენცია, რომელიც უნდა იქნას გათვალისწინებული თქვენი ფირმის დაგეგმვისა და მართვისას. გლობალურ, ტექნოლოგიურ და დემოგრაფიულმა ცვლილებებმა შეიძლება სერიოზული გავლენა იქონიოს პროფესიულ საქმიანობებზე. კლიენტებს აქვთ უფრო რთული სიტუაციები და ამოცანები, აქვთ წვდომა უკეთეს ინფორმაციაზე, და უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან მიწოდებული მომსახურების ღირებულებაზე. ფირმები უნდა აცნობიერებდნენ საზოგადოების მოთხოვნებში მომხდარ ცვლილებებს. ეს ცვლილებები ქმნის ხელსაყრელ შესაძლებლობას ფირმების განვითარებისთვის.

ამ ნაწილში მოცემულია რამდენიმე მასშტაბური საკითხი, რომლებიც გავლენას ახდენს პროფესიონალურ დონეზე შესრულებულ საბუღალტრო მომსახურებაზე, და რომლისთვისაც შეიძლება საჭირო გახდეს დაგეგმვა.

1.10.1 გარემოს მდგრადობა

ნებისმიერ ფირმას შეუძლია ყოველნაირად ეცადოს პასუხისმგებლობით მიუდგეს ეკოლოგიის საკითხს. ერთი ბუნებრივი გვერდითი პროდუქტი, რომელიც ამცირებს ფირმის მიერ ნახშირბადის გამოყოფას ატმოსფეროში, ხშირად იწვევს ნაკლებხარჯიანი ბიზნესის წარმოებას.

მარტივი მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ ფოკუსირება მოახდინოთ "დიზაინის შეცვლაზე", "შემცირებაზე" და შემდეგ, თუ საჭიროა, "კომპენსაციაზე".

- რეკონსტრუქციის პროცესს ხშირად შეუძლია შეამციროს გამოყენებული რესურსების ოდენობა, რითაც მოხდება ფირმის თანხების დაზოგვა. თქვენი პროცესებიდან ზედმეტი ან არაპროდუქტიული ეტაპები ამოიღეთ; ეს შეამცირებს სამუშაო დროის რაოდენობას სხვადასხვა დანახარჯებზე და შედეგად ხარჯი შემცირდება.
- შეამცირეთ ბიზნესში გამოყენებული რესურსების მოცულობა. ეს შეიძლება მოიცავდეს ენერგიის ხარჯვის სისტემატურ კონტროლს დიდი სიმძლავრის მოწყობილობების იდენტიფიცირებისთვის, რომლებიც შეიძლება შეიცვალოს (ჩანაცვლდეს), ანდა ელექტრონული საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენება ქაღალდის მაგივრად. ზოგიერთი ამ ცვლილების გატარება შეიძლება სწრაფად და მარტივად მოხდეს (მაგალითად, დაბალი სიმძლავრის განათების დაყენება), და სხვა ცვლილებებს (მაგალითად, დაბალი ხარჯის მქონე კომპიუტერების, პრინტერების და სხვა მოწყობილობების ეტაპობრივი შეძენა) შესაძლოა მეტი დრო დასჭირდეს. ძირითადი პროექტები, როგორიცაა თქვენი ოფისის შენობის მოდერნიზება ენერგიის მოხმარების ხარჯის შემცირების მიზნით, შეიძლება იყოს გამართლებული, თუ მას შეუძლია გადალახოს ხარჯი-სარგებლის (ხარჯისა და სარგებლის თანაფარდობა) ან ფინანსური უკუგების ბარიერი. ამ ცვლილებათა უმეტესობა შეამცირებს ხარჯებს თქვენი მომსახურების ხარისხისა და ეფექტურობის კომპრომისის გარეშე.
- მას შემდეგ, რაც შეამცირეთ ფირმის მიერ ატმოსფეროში ნახშირბადის გამოყოფა მინიმუმამდე, შეგიძლიათ დაფიქრდეთ, გასურთ თუ არა შეიძინოთ ნახშირბადის კომპენსაცია (ზოგჯერ მას "CO₂ კომპენსაციას" უწოდებენ) თქვენი ფირმისგან ნახშირბადის დარჩენილი გამონაბოლქვის

გასანეიტრალებლად ან კომპენსირებისთვის.

შეიძლება სწრაფი და მარტივი გადაწყვეტილებებით მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოთ მოკლე დროში. პირველ რიგში, მიიღეთ ეს გადაწყვეტილებები, რათა პარტნიორებსა და თანამშრომლებს აჩვენოთ ამ სტრატეგიის უპირატესობა.

ატმოსფეროში ნახშირბადის გამოყოფის შემცირებით, თქვენი ფირმა შეიძლება გახდეს უფრო მიმზიდველი როგორც მყიდველებისთვის, ასევე თანამშრომლების მოსაზიდად.

მომდევნო რამდენიმე წლის განმავლობაში გარემოსდაცვითი და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობა უფრო მნიშვნელოვანი გახდება გადაწყვეტილების მიღებისას და ფირმის გეგმების განხორციელებისას. ამ ეტაპზე ფირმები დაფიქრდებიან იმ პასუხისმგებლობაზე, რომელიც დაკავშირებულია, თუ რა სახით აწვდიან მომსახურებას. დროთა განმავლობაში, შესაძლოა, ფირმებმა შეცვალონ თავიანთი მიდგომა იმ დონეზე, რომ გარემოს დაცვა გახდეს მათი საქმიანობის ნაწილი. ამიტომ, მოკლევადიან პერიოდში, ამგვარი აზროვნება დაზოგავს ფირმისთვის გარკვეულ თანხებს, ასევე შეიძლება გამოყენებული იქნას როგორც სარეკლამო ფაქტორი, რათა თქვენი ფირმა უფრო მიმზიდველი გახდეს. ისარგებლეთ ამ სიტუაციით და განიხილეთ, თუ ახალი მომსახურებები, როგორიცაა მდგრადობა ან ინტეგრირებული ანგარიშგება, ატმოსფეროში ნახშირბადის გამოყოფის ან ნარჩენების კონტროლის ანალიზი, როგორ დაეხმარება თქვენს ფირმას ბაზრის ახალი საჭიროებების და მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

1.10.2 ბუღალტერთა საერთაშორისო სტანდარტები

გლობალიზაციის ტენდენციამ გამოიწვია ფინანსური ანგარიშგების, აუდიტისა და მარწმუნებელი მომსახურების, ასევე ეთიკის კოდექსის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავება, რაც გავლენას ახდენს როგორც პრაქტიკებზე, ასევე მათ კლიენტებზე. ბევრი კლიენტი უფრო გლობალური ხდება თავიანთ მისწრაფებებსა და ბიზნეს საქმიანობაში; ეს მოითხოვს, რომ მათი ბუღალტრებიც შეესაბამებოდნენ, შესაძლოა, საერთაშორისო აღიანსების საშუალებით, საზღვარგარეთ არსებულ სხვა პრაქტიკებს.

ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (IFRS) დღესდღეობით ფართოდ არის მიღებული მსოფლიოში, რომელიც უნდა გამოიყენონ კოტირებულმა სამეურნეო სუბიექტებმა. 2009 წელს ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭომ ([International Accounting Standards Board \(IASB\)](#)) გამოაქვეყნა მცირე- და საშუალო-ზომის საწარმოების ფასს ([IFRS for SMEs](#)) და ბევრმა ქვეყანამ უკვე მიიღო ეს სტანდარტი.

იმავდროულად, სულ უფრო მეტი იურისდიქცია იღებს აუდიტისა და მარწმუნებელი მომსახურების საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოსა ([International Auditing and Assurance Standards Board \(IAASB\)](#)) და ბუღალტერთა ეთიკის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს ([International Ethics Standards Board for Accountants \(IESBA\)](#)) მიერ გამოცემულ საერთაშორისო სტანდარტებს.

საბუღალტრო მომსახურების გლობალიზაციისა და სხვა ქვეყნებში განხორციელებული ტრანზაქციების ზრდის შედეგად, თქვენს პერსონალს შეიძლება დასჭირდეს კულტურული მრავალფეროვნების აღქმის განვითარება, და, შესაძლოა, უცხო ენების შესწავლა, რათა მოემსახუროს უფრო ფართო და მრავალფეროვან კლიენტთა ბაზას. ამ გამოწვევების სტრატეგიები შეიძლება მოიცავდეს მრავალენოვანი პერსონალის დაქირავებას და პროფესიულ განვითარებას საერთაშორისო საბუღალტრო აღრიცხვისა და ბიზნეს პრაქტიკაში.

1.10.3 რეგულირებისა და პროფესიული ცოდნის დონის ამაღლება

ბოლო 30 წლის განმავლობაში მნიშვნელოვნად გაფართოვდა ბუღალტრული პროფესიის მასშტაბი. საჭიროა პროფესიული განვითარება მთელ რიგ სააღრიცხვო სექტორის დისციპლინებში, პროფესიული კვალიფიკაციის თანამედროვე და ადეკვატური დონის შესანარჩუნებლად. საეჭვოა, რომ ეს ტენდენცია შენელდეს, რამდენადაც ტექნოლოგიები და ბიზნესის ხასიათი სწრაფად იცვლება.

სულ უფრო მზარდი აქცენტი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიშგებაზე (რაც ალბათ ყველაზე უკეთ ჩანს, ინტეგრირებული ანგარიშგების წარმოშობით, რომელსაც მხარს უჭერს საერთაშორისო ინტეგრირებული ანგარიშგების საბჭო (IIRC)) და კლიენტთა ფირმების გარემოს დაცვის პასუხისმგებლობის ანგარიშგების აუდიტის (ჩატარების) ალბათობასთან ერთად, კიდევ უფრო რთულს გახდის ფინანსური ანგარიშგების მომზადებას, მიმოხილვასა და აუდიტს. ბუღალტრები მნიშვნელოვან როლს შეასრულებენ ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების საზღვრების გაფართოებაში.

ეკონომიკური გაურკვევლობის ერთ-ერთი სავარაუდო შედეგი, რომელიც შეიძლება გაგრძელდეს, არის ხელახალი რეგულირების ფართო დონე მთელს მსოფლიოში. ბუღალტრული პროფესია შეასრულებს საზოგადოებრივ და აქტიურ როლს, რამდენადაც ხელახალი რეგულირების საკითხი განიხილება და ინერგება.

ხელახალი რეგულირებისა და მაღალი პროფესიული სტანდარტების ერთობლიობა წარმოქმნის უზარმაზარ მოთხოვნას ბუღალტრებსა და მათ თანამშრომლებზე. არსებული ცოდნის შესანარჩუნებლად, მნიშვნელოვანი ინვესტიციები იქნება ჩასადები მუდმივ ტრენინგებსა და საინფორმაციო მომსახურების ფართო სპექტრის ხელმოწერებზე. თავის მხრივ, ტრენინგებისა და ინვესტიციების ეს დონე ასევე მნიშვნელოვან ზეწოლას მოახდენს, როგორც ფინანსურ, ასევე ემოციურ დონეზე მცირე ფირმების დირექტორებზე ან პარტნიორებზე.

განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ ამ საკითხს, თუ თქვენ აპირებთ გახდეთ თქვენი საკუთარი ფირმის დირექტორი, რადგანაც, ამ შემთხვევაში, მოგიწევთ პროფესიონალური და ტექნიკური ხელმძღვანელობის გაწევა.

ერთ შემთხვევაში, შეიძლება მიზნად დაისახოთ ფირმის განვითარების კურსი, რომელიც ორიენტირებული იქნება სწრაფ ზრდაზე, ისე რომ თქვენ შეძლებთ აიყვანოთ მინიმუმ ერთი პარტნიორი საკმაოდ მოკლე დროში; ამ გზით, თქვენ შეგიძლიათ დაგეგმოთ პროფესიული და მმართველობითი ტვირთის განაწილება თქვენი ფირმის განვითარების დასაწყისშივე.

მეორე შემთხვევაში, შეგიძლიათ, სერიოზულად განიხილოთ სხვა პარტნიორებთან ერთად თქვენი პრაქტიკის დაწყება, ანდა არსებულ პარტნიორობასთან (ამხანაგობასთან) შეერთება, შედეგად თქვენ აღმოჩნდებით უამრავ პარტნიორთან ერთად, რაც იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ მოხდება გარკვეული ძალისხმევისა ან ინტერესების სპეციალიზაცია.

1.10.4 ნიჭიერი კადრების და კლიენტების მობილურობა

ტექნოლოგიების დახმარებით ხდება ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია: მისი საშუალებით ხდება როგორც მონაცემთა გაერთიანება, ასევე ქვეყნის საზღვრებს გარეთ არსებული საწარმოების შერწყმა.

მრავალნაციონალური კომპანიის ადგილობრივმა შვილობილმა კომპანიამ შეიძლება მოითხოვოს, რომ თქვენმა ფირმამ ჩაუტაროს აუდიტი, ან გასცეს საგადასახადო რჩევები, რომლებსაც გააჩნია საერთაშორისო მნიშვნელობა მშობელი კომპანიისთვის.

სპეციალიზირებული მცირე ბიზნესი, რომელიც მდებარეობს ქალაქგარეთ, იყენებს ინტერნეტს თავისი საქონლისა ან მომსახურების გასაყიდად მთელს მსოფლიოში. ასეთი ბიზნესი შეიძლება დაუკავშირდეს თქვენს ფირმას, რათა მიიღოს რჩევა უსაფრთხო-გადახდის პროდუქტების შესახებ (PayPal-ის ან მსგავსი პროგრამების ლაიქებიდან დაწყებული, ადგილობრივი ბანკის საშუალებით სავაჭრო დაფინანსების მიღების ჩათვლით).

ამ კლიენტებს, დიდი იქნება ის თუ მცირე, სჭირდებათ ბუღალტრული აღრიცხვის უნარი, საკომუნიკაციო პროტოკოლი, რისკების მართვა, სავალუტო საკითხების ცოდნა და ა.შ. არ აქვს მნიშვნელობა, კლიენტის ბიზნესი და მისი ბუღალტერი არის შორეულ რეგიონში თუ ქალაქის შუაგულში.

სხვადასხვა ქვეყანა ბუღალტრული აღრიცხვის პრობლემურ საკითხებზე რეაგირებს სხვადასხვა დროსა და სხვადასხვაგვარად. ერთ ქვეყანაში მიღებული გამოცდილება, რომელიც ეხება კონკრეტულ

საკითხს, შეიძლება გადატანილი იყოს მეორეში, საკმაოდ მსგავს ქვეყანაში, ზოგიერთი გამოცდილი კადრის გადაადგილებით. ბუღალტრული აღრიცხვის პერსონალის გამოცდილების გამოყენება ხდება საერთაშორისო ტრანსფერების ან საერთაშორისო კონტრაქტზე დაფუძნებული დასაქმების გზით, რადგანაც ეს სხვა ქვეყნები ცდილობენ თავიდან აიცილონ ნებისმიერი სირთულეები, რომლებსაც წააწყდნენ სხვა ქვეყნები.

თავის მხრივ, ბუღალტრული აღრიცხვის ორგანიზაციები მუდმივად ეძებენ საშუალებებს, რათა უზრუნველყონ (ან მინიმუმ არ შეზღუდონ) უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილი კადრების საერთაშორისო ნაკადი (შემოდინება). ისინი ამას აკეთებენ სხვა ქვეყნებში გაცემული კვალიფიკაციების ორმხრივი აღიარებით.

მოკლედ რომ ვთქვათ, როგორც პროფესიონალური, ასევე კულტურული ფაქტორები ხელს უწყობს უფრო მობილური ბუღალტრული პროფესიის განვითარებას.

1.10.5 ტექნოლოგია

ტექნოლოგიის ინტეგრირება კვლავაც გრძელდება საბუღალტრო აღრიცხვის სფეროში. უფრო და უფრო მეტი აპლიკაციის ინტეგრირება მოხდება და მეტი ინფორმაციის გაცვლა იქნება შესაძლებელი სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის (მაგალითად, ინფორმაციის გაცვლა საბუღალტრო ფირმასა და კლიენტის ბანკს შორის ახლა ჩვეულებრივი ამბავია). შესაძლოა, უახლოესი რამდენიმე წლის განმავლობაში დიდი ტექნოლოგიური მიღწევა (პროგრესი), რომელიც ფირმების მუშაობაზე მოახდენს გავლენას, იქნება სოციალური მედია, სმარტფონები და ქლაუდის ინფორმაციული ტექნოლოგიები.

ბევრი ბუღალტერი ვერ იქნება ექსპერტი კომპიუტერული ქსელების შექმნაში ან სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის საკომუნიკაციო კავშირების ტექნიკური ასპექტებში. თუმცა, ბუღალტრებს დასჭირდებათ შეისწავლონ და განახორციელონ ის პროგრამები (აპლიკაციები), რომლებსაც კლიენტებისთვის სარგებლის მოტანა შეუძლიათ. ანალოგიურად, ბუღალტრებს დასჭირდებათ, შეამოწმონ და გადახედონ იმ მონაცემების ხარისხს, რომლებსაც ამუშავებენ კლიენტების სახელით. იმისათვის, რომ ეს ეფექტურად გაკეთდეს, საჭიროა ელემენტარული დონის ფლობა ტექნოლოგიებთან, და არა პროგრამირების ან კომუნიკაციური ბმულების ტექნიკურ ცოდნა მაღალ დონეზე.

1.10.6 ფულის გათეთრების წინააღმდეგ ბრძოლა და სხვა კანონმდებლობა

ფულის გათეთრება ის პროცესია, რომლის მეშვეობითაც ხდება არალეგალური შემოსავლის ლეგიტიმაცია, მთელი რიგი ტრანზაქციებისა და/ან სამეურნეო სუბიექტებს შორის ამ თანხების გატარება, რათა დაფარონ ამ ფულადი სახსრების წარმოშობის წყარო. ეს ზოგადად გულისხმობს ფულადი სახსრების განთავსებას ტრანზაქციების რომელიმე სახეობაში, ამ ფულადი სახსრების გადატანა ერთი ან მეტი სამეურნეო სუბიექტის ან ტრანზაქციის საშუალებით, შემდეგ კი "ნორმალური" კომერციული საფუძვლის დემონსტრირება, რომელიც ხსნის (განმარტავს) ამ ფულადი სახსრების არსებობას.

ფინანსურ ქმედებათა სამუშაო ჯგუფი ([Financial Action Task Force \(FATF\)](#)), რომელიც მდებარეობს ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) შტაბში, საერთაშორისო დონეზე ადგენს ფულის გათეთრების წინააღმდეგ ბრძოლის პრინციპებს. მან გამოაქვეყნა მრავალი რეკომენდაცია, რომელთა მიღებასაც აპირებენ ნაციონალური (ცენტრალური) მთავრობები. ეს სახელმძღვანელო მითითებები მოითხოვს, გარკვეული ტიპის ორგანიზაციები (მაგალითად, ბანკები, ვალუტის (ფულის) გადამხურდავებლები (დილერები), საიუველირო დილერები, აზარტული თამაშების ადგილები და ა.შ.) დარწმუნდნენ კლიენტების, ასევე პროდუქტებისა და მომსახურებების ნამდვილობაში (უტყუარობაში).

გარკვეული დრო დაუთმეთ თქვენი ქვეყნის შიგნით მიღებული სპეციფიკური მოთხოვნებისა და რეგულაციების შესწავლას, ასევე ინფორმირებული იყავით ნებისმიერი განსაკუთრებული მოთხოვნის ან გამონაკლისის შესახებ, რომელიც ეხება ბუღალტრული პროფესიის წევრებს. მაგალითად, "დიდი

ტრანზაქციის" განმარტება ან ბარიერი განსხვავებული იქნება, ისევე, როგორც "დიდი ტრანზაქციისთვის" საჭირო გასაჯაროების მოცულობა.

ზოგიერთ ქვეყანაში ფულის გათეთრების კონტროლს ასევე თან ახლავს პარალელური კონტროლი ტერორიზმის შესაძლო დაფინანსების მონიტორინგისთვის. მიზანი შეიძლება იგივე იყოს, და საკითხებს შეიძლება მივუდგეთ როგორც კომბინირებულ პაკეტს, მაგრამ ფულის გათეთრება და ტერორიზმის დაფინანსება განცალკევებული საკითხებია.

თქვენი ფირმის შესაბამისობის პროცესი მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

- კლიენტის სათანადო შემოწმება, როდესაც თქვენ უნდა მიიღოთ სათანადო ზომები და შეამოწმოთ კლიენტის პირადობა. ეს შეიძლება გავრცელდეს თქვენს ძირითად პერსონალზე ან წინა ხაზზე მყოფ თანამშრომლებზე, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ საზოგადოებასთან ურთიერთობაში, და ჩატარდეს მათი სკრინინგი;
- ტრანზაქციების მონიტორინგი, რომელიც მოითხოვს, რომ თქვენ გადახედოთ ნებისმიერ ძირითად ტრანზაქციას, რომელიც მოიცავს დიდი რაოდენობის ფულად სახსრებს;
- ანგარიშგება, რომელიც დაფუძნებულია ფულად ბარიერებზე ან საექვო ტრანზაქციებზე;
- ჩანაწერების აღრიცხვა, ადგილობრივი რეგულაციებისა და კანონების შესაბამისობის საჩვენებლად;
- ფირმის შიგნით რისკის შეფასების გაკეთება, მაღალი რისკის მქონე პროდუქციის ან საქმიანობის ან პოტენციური კლიენტების დასადგენად; და
- ფირმის შიგნით სპეციალური პოლიტიკის შემუშავება ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპის კოდირებისთვის.

თქვენ ყურადღებით უნდა იყოთ იმ ტრანზაქციების მიმართ, რომლებიც მოიცავს შემდეგ ჩამოთვლილთაგან ერთ-ერთს ან ყველას: ახალ, უცნობ კლიენტებს; ფულადი სახსრების დიდი მოცულობას შესაბამისი ბიზნეს საქმიანობის გარეშე; ტრესტების კომპლექსური ქსელების და/ან კომპანიის სტრუქტურების გამოყენებას, სადაც ფულის მოძრაობა ხდება არანაირი ან აშკარად მცირე ღირებულებით ან მიზნით, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც ქსელის ნაწილი მოიცავს საერთაშორისო ორგანიზაციებს.

ეს პროცესები ან "მაღალი-რისკის შემცველი საქმიანობები" შეიძლება დაემატოს თქვენი კლიენტის სკრინინგის (შემოწმების) სტანდარტულ საქმიანობას, თუნდაც იმ შემთხვევაში, როდესაც კონკრეტულად ფულის გათეთრების ან ანტიტერორიზმის დაფინანსების პროცედურები არ ეხება თქვენს ფირმას.

სულ უფრო ხშირად ჩნდება კანონები, რომლებიც ეხება კონფიდენციალურობას, პერსონალურ მონაცემთა დაცვას, თანაბარ შესაძლებლობებს, სექსუალურ შევიწროებას და სამსახურებრივ ბულინგს. ეს არის რისკების ის სფეროები, რომელთა აქტიურად მართვა უნდა განხორციელდეს პრაქტიკაში. საუკეთესო პრაქტიკის მიდგომის გამოყენებით და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით, თქვენს ფირმას შეუძლია შესთავაზოს დამატებით ღირებულების საკონსულტაციო მომსახურება თქვენს კლიენტებს.

1.11 საქმიანობის უწყვეტობა: მოკლევადიანი და გრძელვადიანი იმპერატივი

ბიზნესის დაგეგმვის საკითხი ვერ დასრულდება ბიზნესის უწყვეტობის გათვალისწინების გარეშე.

როგორც პროფესიონალი ბუღალტერი, თქვენ იღებთ პასუხისმგებლობას მიაწოდოთ მაღალი ხარისხის მომსახურება კლიენტებს, ნებისმიერ დროს მოქმედებთ ეთიკური ნორმების შესაბამისად. თქვენ პასუხისმგებელი ხართ, თქვენი პარტნიორებისთვის და თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოთ სტაბილური სამუშაო გარემო, ასევე მიიღოთ ზომები თქვენი ბიზნესის უწყვეტობის უზრუნველსაყოფად. ზოგჯერ ჩნდება გარემოებები, როდესაც მომსახურების უწყვეტობა კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება. ეს სცენარები განხილული უნდა იქნას თქვენი დაგეგმვის პროცესში.

1.11.1 საქმიანობის შეწყვეტა

ზოგჯერ, ჩვეულებრივმა მოვლენებმა შეიძლება ხელი შეუშალოს თქვენი ფირმის საქმიანობას გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, მაგალითად, როგორიცაა:

- ხანძარი, წყალდიდობა, მიწისძვრა და სხვა სტიქიური უბედურებები;
- კვების ბლოკში ან კომპიუტერულ ინფრასტრუქტურაში მომხდარი მოულოდნელი ავარიები; ან
- მესაკუთრის, ან ფირმის წამყვანი პერსონალის, მძიმე ავადობა ან გარდაცვალება.

ამ ტიპის კატასტროფული მოვლენები ფირმის კონტროლის მიღმაა, და ისინი გავლენას ახდენს ფირმის უნარზე მოემსახუროს კლიენტებს. ეფექტურ ფირმას უნდა ჰქონდეს სამოქმედო გეგმა ამ ტიპის დარღვევებთან დაკავშირებით. მნიშვნელოვანია, წარმოიდგინოთ ნებისმიერი ამგვარი შემთხვევა, რომ თქვენ და თქვენმა პარტნიორებმა შეძლოთ დაადგინოთ ის ეტაპები, რომლებიც უნდა შეასრულოთ, რათა შეამციროთ მათი უარყოფითი გავლენა კლიენტებზე. ამ ეტაპებმა შეიძლება მოიცვას ისეთი საკითხები, როგორიცაა:

- **შეგიძლიათ თავიდან აიცილოთ ეს შემთხვევა?** (შეზღუდული) პასუხი შეიძლება შეიცავდეს ფირმის ძირითადი პერსონალის ჯანმრთელობის რეგულარულ შემოწმებას და ჯანსაღი ცხოვრების წესის მიღება. მრავალი უმძიმესი შოკის თავიდან აცილება შეუძლებელი იქნება, ამიტომ, ამის ნაცვლად, ჩვენ გადავდივართ შემდეგ ეტაპზე.
- **როგორ შეგიძლიათ შეამციროთ მისი გავლენა?** მინიმიზაციამ შესაძლოა აიძულოს დირექტორი/პარტნიორები, გადაიტანონ ფირმა უფრო სტაბილურ რეგიონში (ანუ წყალდიდობის ან მიწისძვრის რეგიონებიდან მოშორებით), ან მინიმუმ ჰქონდეთ სათადარიგო რესურსები, როგორიცაა კომპიუტერები და/ან სარეზერვო მონაცემები და ფაილები, რომლებიც სხვაგან იქნება შენახული. შეიძლება, ფირმა უნდა გადავიდეს უფრო მყარ კორპუსში.
- **რა დაჯდება მინიმუმამდე შემცირება?** შეადგინეთ მინიმიზაციის სტრატეგიის ბიუჯეტი და შეეცადეთ, შეაფასოთ იმ მოვლენის ხარჯები და გავლენა, რომლის აცილებასაც ცდილობთ.
- **შეგიძლიათ თუ არა დაამყაროთ კავშირები სხვა ფირმებთან?** თქვენ შეიძლება დაადგინოთ და დამყაროთ ოფიციალური კავშირები თქვენს ქვეყანაში არსებულ სხვა არაკონკურენტულ ფირმებთან, რათა თითოეულმა თქვენგანმა შეძლოს დახმარების გაწევა მეორესთვის დიდი კატასტროფის შემთხვევაში. ეს საშუალებას მოგცემდათ სწრაფად მოგებდინათ მომსახურების აღდგენა; ბუნებრივია, თითოეული კლიენტის ბაზასთან დაკავშირებული კონფიდენციალური ინფორმაცია უნდა იყოს სათანადოდ დაცული.

ინდივიდუალური პრაქტიკოსისთვის, უეცარი სიკვდილი ან მძიმე ავადმყოფობა განსაკუთრებული პრობლემას წარმოადგენს. თქვენ შეიძლება მოაგვაროთ ეს საკითხი იმ ფირმის დახმარებით, რომელსაც სურს, მომსახურება გაუწიოს თქვენს კლიენტთა ბაზას გარდაცვალების ან მძიმე ავადმყოფობის შემთხვევაში. შეთანხმებაში გათვალისწინებული უნდა იყოს, მაგალითად, ამ მხარდაჭერის მიწოდების ხანგრძლივობა, ის გარემოებები, რომელთა შემთხვევაშიც იგი იწყება და წყდება (მთავრდება), და (სავარაუდოდ) ფირმის შეფასებასთან დაკავშირებული მიდგომა, რათა გარდაცვლილის მეუღლემ მიიღოს ფირმის ღირებულების სამართლიანი ფასი.

1.11.2 საქმიანობის უწყვეტობა: მეორე თაობა

თუ ფირმის შემოსავლის ბაზა იზრდება მრავალი წლის განმავლობაში, ფირმამ შეიძლება მოძებნოს და მიიღოს ახალი პარტნიორი. ეს შეიძლება იყოს საკმაოდ კვალიფიცირებული და გამოცდილი თანამშრომელი, ანდა ეს შეიძლება იყოს დამფუძნებელი პრაქტიკოსის ოჯახის წევრი.

ხშირად ფირმისთვის ყველაზე ნიჭიერი კადრების შესანარჩუნებლად საჭიროა გარკვეული სახის კარიერული წინსვლის გზის დადგენა, წინააღმდეგ შემთხვევაში, არსებობს იმის პოტენციალი, რომ ძირითადმა პერსონალმა დატოვოს პრაქტიკა და ჩამოაყალიბოს საკუთარი ფირმა საკუთარ პროფესიულ ამბიციებზე დაყრდნობით.

ახალი პარტნიორის დაშვება, როგორც წესი, გულისხმობს გარკვეულ გადახდას ფირმის წილისთვის, ან (ოჯახის წევრის შემთხვევაში) ფირმიდან შემოსავლის შემცირებული დონის მიღებით გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ან (ყოფილი თანამშრომლის შემთხვევაში) თანხის გადახდის გზით, რათა შეიძინოს წილი მატერიალურ აქტივებში პლიუს გუდვილი, რომელიც შექმნილია ფირმის დამფუძნებლის მიერ.

პარტნიორის დაშვება წარმოადგენს მნიშვნელოვან ცვლილებას ფირმის მუშაობაში. ახლა, გადაწყვეტილებები ერთობლივად უნდა იქნას მიღებული. შეთანხმება აუცილებლად უნდა გაფორმდეს ამ ორ (ან მეტ) პარტნიორს შორის. განსხვავებული პიროვნული თვისებების შეწყობა უნდა მოხდეს. შეიძლება საჭირო გახდეს პოლიტიკის დოკუმენტირება, და შესაძლოა, საჭირო გახდეს უფრო მეტი ოფიციალური ჩანაწერების გაკეთება ფირმის ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებით (მაგალითად, პარტნიორთა შორის დისკუსიების ჩანაწერი). როლები გარკვეული უნდა იყოს, ისე რომ პარტნიორებმა იცოდნენ, რა გადაწყვეტილები მიიღონ. საჭიროა საერთო ხედვის ქონა ფირმის მიმართულებასთან დაკავშირებით.

Module 2-ში უფრო დეტალურად არის განხილული ინდივიდუალური პრაქტიკოსი და პარტნიორობის (ამხანაგობის) მოდელები.

1.12 დასკვნა

ამ მოდულში განხილულია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესები, განსაკუთრებით მომსახურებასთან, კლიენტებთან, პერსონალთან და მარკეტინგთან დაკავშირებით, ასევე ბიზნესის დაგეგმვის სხვა ასპექტები, მათ შორის იმ გარემოს შესწავლა, რომლის ფარგლებშიც თქვენი ფირმა საქმიანობს. ყველა ფირმას სჭირდება საკუთარი სტრატეგიული გეგმა, რათა განსაზღვროს ის მიმართულება და სიჩქარე, რომლითაც ვითარდება. ფირმის თითოეულ ცალკეულ განყოფილებას სჭირდება გეგმა იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მას საკუთარი წვლილი შეაქვს საერთო შედეგში.

გეგმის გარეშე ფირმას ექნება უმიზნო კურსი და შესაძლებლობებზე კი - სპონტანური რეაგირება. ის შეიძლება განვითარდეს იმ მიმართულებით და საშუალებებით, რომელიც არ შეესაბამება მისი მესაკუთრეების საჭიროებებს და მოთხოვნებს. საბოლოო შედეგი შეიძლება იყოს პარტნიორთა შორის უთანხმოება, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს უკმაყოფილება სამსახურისა და ფირმის მიმართ.

ნებისმიერი გზამკვლევის მსგავსად, საჭიროა რამდენიმე ინდიკატორი, რათა ფირმა მიდიოდეს სწორი მიმართულებით. ორიენტირები საშუალებას მისცემს ფირმას იმოძრაოს სწორი სიჩქარით და დაეხმარება პარტნიორებს სწორი არჩევანი გააკეთონ მნიშვნელოვან გზაჯვარედინებზე.

ყოველი ურთიერთქმედება, რომელიც თქვენს გუნდს ექნება კლიენტებთან - ეს არის მარკეტინგული შესაძლებლობა. მარკეტინგი მეტად მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ მხოლოდ მარკეტინგის პარტნიორზე ან გუნდზე იქნას გადაცემული.

დაგეგმვისა და განხორციელების ყოველ ეტაპზე გახსოვდეთ, რომ ფირმა აგებულია თავის ხალხზე. სწორი მიდგომის მქონე სწორი კადრების გამოყენება ექნება ერთადერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, რომლის მიღებაც შეგიძლიათ. არასწორი თანამშრომლების გავლენა ბევრად გასცდება მათ პერსონალურ სამუშაოს: არასწორ თანამშრომლებს შეუძლიათ სხვა პერსონალის დესტრუქცია მოახდინონ. მათ სწავლებაზე და კონსულტაციების გაწევაზე იხარჯება პარტნიორების უფრო მეტი დრო; საკუთარ გუნდში ან მთელ ფირმაში ისინი ახდენენ მორალის შესუსტებას; და მათი სამსახურიდან დათხოვნა შეიძლება გახდეს ხანგრძლივი, შრომატევადი და პოტენციურად ძვირადღირებული პროცესი.

პროცესების და ინსტრუმენტების შემუშავება პოტენციურად არასასურველი და ცუდი თანამშრომლების გამოსაძიებლად და კარგი და შესაფერისი თანამშრომლების დაქირავება, ბევრად გაამართლებს ჩადებულ ინვესტიციებს. გამოიყენეთ თქვენი გუნდი უკეთესი კოლეგების მოსაძიებლად: მათ, ასევე, არ ექნებათ სურვილი იმუშაონ ნეგატიურ, არაკომპეტენტურ ან რთულ ადამიანებთან.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი არასდროს მთავრდება. იგი შემუშავდება გადადის შემდეგი

პერიოდის დაგეგმვაზე, აკონტროლებს ფაქტიურ შესრულებას ამ გეგმის თანახმად, რომ დაგეგმოს შემდგომი პერიოდი. ისიამოვნეთ ამ პროცესით, რადგან მნიშვნელოვან დროს დახარჯავთ გეგმების შემუშავებაზე - და დატკბებით შედეგებით, როდესაც თქვენი გეგმა ნაყოფს მოიტანს.

1.13 შემდგომი განხილვა და IFAC რესურსები

[IFAC Global Knowledge Gateway](#) არის ციფრული ცენტრი, სადაც პროფესიონალ ბუღალტრებს მარტივად შეუძლიათ ჰქონდეთ წვდომა და გამოიყენონ IFAC-ის, წევრ ორგანიზაციების და სხვა მნიშვნელოვანი ჯგუფებისა და პირების ინტელექტუალური მოსაზრებები, ინიციატივები და რესურსები.

Gateway Practice Management სექცია მოიცავს დამატებით სტატიებს, ვიდეოებსა და რესურსებს ამ მოდულის შესავსებად. ჩვენ გირჩევთ, გადახედოთ მის შინაარსს, გამოგვეხმაუროთ, გაეცნოთ მონაწილეებს და გაუზიაროთ საკუთარი მოსაზრებები თანამედროვე პრაქტიკის საკითხებზე.

დანართი 1.1 თვითშეფასების რეალისტური საკონტროლო ჩამონათვალი

იფიქრეთ თქვენს ტექნიკურ უნარ-ჩვევებზე.

- ☐ გაქვთ თუ არა მყარი საფუძველი მომსახურების ძირითად სფეროებში, რომელსაც თქვენი ფირმა აწვდის? გაქვთ თუ არა თქვენს პროფესიულ განათლებაში მნიშვნელოვანი ხარვეზები?
- ☐ შეგიძლიათ თუ არა გამოიყენოთ პრაქტიკული გამოცდილება ამ მომსახურებების გაწევისას?
- ☐ გაქვთ თუ არა საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება, რათა ამ მნიშვნელოვან უნარ-ჩვევებში და მომსახურების სფეროებში ახალი პრობლემები მოაგვაროთ?
- ☐ ინარჩუნებდით თუ არა თქვენს უნარ-ჩვევებს, რეგულარული და მიზანმიმართული განგრძობითი პროფესიული განვითარების გზით?

იფიქრეთ თქვენი მენეჯერული ან ხალხთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევების შესახებ.

- ☐ მოგწონთ თუ არა სხვა ხალხთან ურთიერთობა (ზედამხედველობა, მოტივირება, სწავლება და ზოგჯერ კონსტრუქციული კრიტიკის გაკეთება)?
- ☐ საკუთარ თავს თვლით ლიდერად თ მიმდევრად?
- ☐ იცით თუ არა თქვენი მართვის სტილი? ხართ თუ არა ავტოკრატიული? ხართ თუ არა მტკიცე თქვენს მოსაზრებებში და ძნელად ექცევით სხვისი გავლენის ქვეშ? კომპრომისის თუ კონსენსუსის მაძიებელი ხართ? მოქნილი? თავისუფალი? აქ არ არის აუცილებელი გქონდეთ „სწორი“ ან „არასწორი“ სტილი, მაგრამ, აუცილებელია, შესწავლილი გქონდეთ თქვენი საკუთარი მართვის სტილი ისე, რომ იცოდეთ მისი სიძლიერე და მისი შეზღუდვები. შეადგინეთ რამდენიმე სიტყვიანი ჩამონათვალი, რომლებიც სამართლიანად აღწერს თქვენს მართვის სტილს.
- ☐ ხართ თუ არა მიუკერძოებელი და გახსნილი დასაბუთებული მსჯელობის მოსმენისას?
- ☐ თქვენი მოსაზრებები და გადაწყვეტილებები დაფუძნებულია თუ არა საკმარის ფაქტებზე?
- ☐ მარტო მუშაობა გირჩევნიათ, თუ გუნდთან ერთად?

იფიქრეთ თქვენს ფინანსურ რესურსებზე.

- ☐ გაქვთ თუ არა შესაძლებლობა, რომ შექმნათ ან შეიძინოთ ფირმა, და რამდენიმე თვე ვერ მიიღოთ ხელფასი ან მისი ექვივალენტი?
- ☐ იცით თუ არა საჯარო ფირმის ფუნქციონირებასა და დაფინანსებაში რა ძირითადი ელემენტებია მოცული: დაუმთავრებელი წარმოების და დებიტორული დავალიანებების დაგროვება; მიმდინარე ფულადი ხარჯების გაწევა, რომელიც მოგიწევთ ყოველ კვირას ან ყოველ თვე; კაპიტალის მოძრაობის მუხლები ან სხვა საწყისი ხარჯების გაწევა, რომლებიც საჭირო იქნება ფირმის მიერ შემოსავლების გამომუშავებამდე?
- ☐ გასესხებთ თუ არა ფინანსური ინსტიტუტი ფულს, თქვენი ფირმისთვის, გონივრული პირობებით?
- ☐ იცით თუ არა, როგორ უნდა დააწესოთ საათობრივი განაკვეთები თქვენს ან თქვენი თანამშრომლების მიერ დახარჯული დროისთვის?

იფიქრეთ თქვენი მარკეტინგული უნარ-ჩვევების შესახებ.

- ☐ თვლით თუ არა, რომ ხართ თქვენი ამჟამინდელი დამსაქმებლის მომსახურების ეფექტური მარკეტოლოგი ან გამყიდველი?
- ☐ ხართ თუ არა კმაყოფილი, როდესაც აღწერთ თუ რა ღირებულება ან სარგებელი მოუტანა თქვენმა მომსახურებამ კლიენტს ან პოტენციურ კლიენტს?

- ❑ თვლით თუ არა, რომ თქვენი დარიცხვის განაკვეთი ან ანაზღაურების განაკვეთი სამართლიანად წარმოდგენს იმ ღირებულებას, რასაც თქვენ აწვდით თქვენს კლიენტებს? ასეა თუ ისე, ეფექტური ფირმის მართვა, მოითხოვს, რომ შექმნათ გარკვეული შემოსავალი თითოეული საათის განმავლობაში, რომელსაც თქვენ ხარჯავთ თითოეულ კლიენტზე. არ შეიძლება, რომ თქვენ ექვი შეგეპაროთ თქვენს თავში. აუცილებელია, გჯეროდეთ, რომ თქვენ აწვდით ღირებულებას და სარგებელს თქვენს კლიენტთა ბაზას; წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენს მარკეტინგს ექნება სიცარიელის შეგრძნება ამასთან დაკავშირებით.

იფიქრეთ თქვენს პიროვნულ თვისებებზე.

- ❑ ხართ თუ არა თავდაჯერებული ადამიანი?
- ❑ მზად ხართ, მუდმივად იმუშაოთ თქვენი მიზნების მისაღწევად? ხანდახან, თქვენ მოგიწევთ ხანგრძლივი საათების განმავლობაში მუშაობა, რათა დაასრულოთ კონკრეტულ სამუშაო დათქმულ ვადაში; თუ თქვენ ამისთვის მზად არ ხართ, მაშინ დაგჭირდებათ უფრო ხარჯიანი მიდგომის გამოყენება ფირმის დაკომპლექტებისთვის.
- ❑ ხართ თუ არა მზად, რომ დროდადრო მსხვერპლი გაიღოთ თქვენი მიზნების მისაღწევად?
- ❑ სიამოვნებით მუშაობთ თუ არა სხვა ადამიანებთან ერთად და სხვა ადამიანებისთვის? კლიენტები, პარტნიორები და თანამშრომლები ყველა ადამიანია, და თითოეულ ადამიანს ექნება საკუთარი მოთხოვნილებები და სურვილები თქვენი და თქვენი ფირმის მიმართ. თითოეულს ექნება საკუთარი სტილი, და თქვენ უნდა გამოიყენოთ მათი ძლიერი მხარეები.
- ❑ როგორ უმკლავდებით სამუშაო წნეხს? ან ზეწოლას, მაგალითად, მკაცრი ლიკვიდურობის, პირადად ან ბიზნესში?

იფიქრეთ თქვენს გარშემო არსებულ მხარდამჭერ ქსელებზე.

- ❑ მხარს უჭერს თუ არა თქვენი ოჯახის წევრები და/ან მეგობრები თქვენს გადაწყვეტილებას საჯარო ფირმაში გააგრძელოთ თქვენი კარიერა? გექნებათ თუ არა მათგან იმის დრო და საშუალება, რომ იმუშაოთ ხანგრძლივი საათები, საჭიროების შემთხვევაში?
- ❑ როგორ უზრუნველყოფთ ფინანსურად საკუთარ თავს და/ან თქვენს ოჯახს, განსაკუთრებით ფირმის წამოწყების ადრეულ ეტაპზე?
- ❑ (განსაკუთრებით, თუ აპირებთ ინდივიდუალურ პრაქტიკოსობას) გყავთ თუ არა სანდო მრჩეველი (ან მენტორი ან ინსტრუქტორი), რომელთანაც შეგიძლიათ განიხილოთ რთული საკითხი?

ფინანსური: ყველას აქვს საკუთარი წარმოდგენა მატერიალური სიმდიდრის მნიშვნელობის შესახებ, ასევე კომფორტული ცხოვრების წესის განსხვავებული განსაზღვრების შესახებ. როგორია თქვენი წარმოდგენა?

კონკრეტული რამ, რისი გაკეთებაც გსურთ: რა არის ის, და რა არის რეალისტური ვადები, რომლის განმავლობაშიც შეიძლება მათი მიღწევა?

დანართი 1.2 საკითხები, რომლებიც მოცული და განხილული უნდა იყოს დაგეგმვის პროცესის საკონტროლო ჩამონათვალში

სამართლებრივი სტრუქტურა

- ინდივიდუალური პრაქტიკოსი თუ ამხანაგობა? და
- კონკრეტული იურიდიული სუბიექტის შერჩევა: კონკრეტული სამართლებრივი სტრუქტურების გამოყენება, მათთან დაკავშირებული სამართლებრივი პასუხისმგებლობის შეზღუდვის შედეგები და პრიორიტეტები.

მომსახურებები

- შეთავაზებული მომსახურების სპექტრი;
- იქნება თუ არა ყველა შეთავაზებული ადგილზე, თუ მოხდება რეფერალების გამოყენებაც; და
- სხვას ფირმასთან კლიენტის გადაგზავნის მიდგომა (მაგალითად, მოელთ თუ არა ასევე რეფერალებს სანაცვლოდ?).

კადრების დაკომპლექტება

- დირექტორი/პარტნიორების გრძელვადიანი მიქსი და თანამშრომლები;
- კარიერული წინსვლის ვარიანტების ხსენება და დაწინაურების კრიტერიუმები;
- მიდგომები (როგორც დადგენილი პოლიტიკა ასევე, იმედია, თანმიმდევრული კულტურა) სამუშაო საათებთან, არდადეგებთან, სხვა შვებულებასთან დაკავშირებით, ასევე მოკლევადიანი ოჯახური სიტუაციების გათვალისწინება, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს თანამშრომელზე;
- სამუშაოების სახლიდან წარმოების დაშვება;
- საპრემიო პროგრამები, რომელთა განხორციელებაც გასურთ;
- გახანგრძლივებული შვებულების დაშვება ანაზღაურების გარეშე, ან სასწავლო შვებულება და ა.შ.; და
- ახალი პერსონალის მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად გამოყენებული მეთოდები.

სისტემები და პროცედურები

- ის სპეციფიკური პროცესები, რომელსაც თქვენი გუნდი გამოიყენებს კლიენტებისთვის მომსახურების მიწოდებისას, და მოქნილობის დონე, რომელიც მიენიჭება სხვადასხვა თანამშრომელს;
- სანქციები, რომლებიც დაწესდება, თუ სისტემა უგულებელყოფილია ან არ ხორციელდება; და
- პრეცედენტები, სამუშაო დოკუმენტები და თქვენი პროფესიული ასოციაციის ხარისხის მიმოხილვის მოთხოვნები.

ტექნოლოგია

- იქნება თუ არა ეს შემუშავებული და განხორციელებული ფირმის პერსონალის მიერ (ანუ, დირექტორი/პარტნიორები და/ან თანამშრომლები), თუ კონსულტანტებისა და კონტრაქტორების მეშვეობით? და
- დაადგინეთ დანახარჯების მიზნობრივი დონე, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ ტექნოლოგიის მინიმალური დიაპაზონი ხელმისაწვდომია პირველივე დღიდან, რომელიც შეესაბამება ფირმის სამომავლო ზრდის ტემპს.

მარკეტინგი და განვითარება

- მეთოდების განხილვა, რომლებიც გამოყენებული უნდა იქნას კლიენტთა რიცხვის (რაოდენობის) ორგანული ზრდის მისაღწევად;

- მიდგომები, რომლებიც მიღებული უნდა იქნას, რათა კლიენტებმა იცოდნენ ფირმის მიერ შეთავაზებული მომსახურების სრული სპექტრი;
- მარკეტინგის მნიშვნელობა თითოეული პერსონალის სამუშაო აღწერილობაში;
- ყველა თანამშრომელი არის თუ არა პასუხისმგებელი მარკეტინგზე, თუ უპირველეს ყოვლისა, ეს ეხება პარტნიორთა ან ზემდგომ პერსონალთა მცირე ჯგუფს; და
- არის თუ არა ზრდა ფირმის მთავარი მიმართულება, თუ ეს არის სხვა დანარჩენის სწორად გადაწყვეტის შედეგად მიღებული გვერდითი პროდუქტი; ზრდისკენ სვლა მოხდება მხოლოდ კლიენტთა და მომსახურების ბაზების ორგანული განვითარებით, თუ შერწყმის/შემქნის გზით.

ფინანსები

- ფირმის დაფინანსების საერთო მიდგომა:
 - შეტანილი კაპიტალი;
 - გაუნაწილებელი მოგება; და
 - დივიდენდების/ამოღებული თანხების დონეები;
- ფართო მიდგომა ლიზინგთან დაკავშირებით და ოფციების ყიდვა ძირითადი აღჭურვილობის შესაძენად;
- თუ რამდენად გამოიყენებს ფირმა „ლიდერობა ზარალის საშუალებით“ მომსახურებას ან რამდენად არის მზად მომსახურების ახალ სფეროში მოკლევადიანი ზარალის მისაღებად, როგორც მომსახურების უფრო ფართო სპექტრის შესამუშავებელი საშუალება, გრძელვადიან პერიოდში (პერსპექტივაში); და
- ფინანსური მართვის, ადმინისტრირების და ფირმის მართვის პასუხისმგებლობების განაწილება.

დანართი 1.3 მარკეტინგული პროგრამის ნიმუში

მარკეტინგული პროგრამა						
წელი						
	მარკეტინგული მიზანი	სტრატეგია	პასუხისმგებლობა	ვადები	ხარჯები	მოსალოდნელი შედეგები
შიდა						
მაგალითი 1	შემოსავლების გაზრდა 5%-ით	ფინანსური დაგეგმვის დანერგვა პრაქტიკაში	კაროლ ტელიორი	31 დეკემბრისთვის	\$28 000	20 კლიენტი \$2500 თითო კლიენტიდან
გარე						
მაგალითი 2	5 ახალი ბიზნეს კლიენტის შეძენა	კვარტალური სასემინარო პროგრამები	ჯონ სმიტი	30 სექტემბრისთვის	\$14 000	1-2 კლიენტის შეძენა თითო ჩატარებულ სემინარზე
ჯამში:						

დანართი 1.4 პერსონალის სახელმძღვანელო: შემოთავაზებული შინაარსი და ნიმუში

მაგალითისთვის მოყვანილია ოფისის სახელმძღვანელოს ნიმუში.

ამ სახელმძღვანელოში მოცული უნდა იყოს შემდეგი საკითხები:

მისიის განცხადება და/ან მიზნები

- გაწეული მომსახურების ჩამონათვალი;
- კონკრეტული მიზნობრივი კლიენტების ტიპების ან ძირითადი საბაზრო სეგმენტის ჩამონათვალი, რომელშიც ფირმა საქმიანობს;
- ძირითადი საოპერაციო მიზნები ან მისწრაფებები მიმდინარე ფინანსური წლისთვის.

ორგანიზაციული სტრუქტურა

- ფირმის შიგნით არსებული ძირითადი გუნდები ან ფუნქციონალური სფეროები, როგორც შემოსავლის-მომტანი, ასევე ადმინისტრაციული;
- ზემდგომი პერსონალი (მინიმუმ);
- ყველა პერსონალის (იდეალურად) განაწილება სამუშაო ჯგუფებში ან გუნდებში;
- ფირმის ძირითადი საკონტაქტო ინფორმაცია: ოფისის ადგილმდებარეობა (-ები), საფოსტო მისამართი, ტელეფონის ნომერი, ფაქსის ნომერი, ელექტრონული ფოსტის მისამართი და ა.შ.

დასაქმების პირობები

- შეტყობინების (კავშირის) ხაზები და ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- სამართლიანი დასაქმების პროცესები, რომლებიც მოიცავს ვაკანსიის შესახებ განცხადების განთავსებას, აპლიკაციების სკრინინგს (შერჩევას), შერჩეულ კანდიდატებთან გასაუბრებას, რეკომენდაციების შემოწმებას, სამუშაოს შესთავაზების წერილების შექმნას და ა.შ.;
- ინდუქციური (თანამდებობაზე დანიშვნის) პროგრამები ახალი თანამშრომლებისთვის;
- სამუშაოს აღწერა;
- განგრძობითი პროფესიული განვითარება: პრაქტიკული საქმიანობა, გარე კურსები და ღონისძიებები, ტრენინგების ან პროფესიული განვითარების სუბსიდიები, სუბსიდიების დაბრუნება ფირმიდან ადრე წასვლის შემთხვევაში;
- სამუშაო საათები და შესრულების მაჩვენებლები: მინიმალური სტანდარტები და მოლოდინები, ზეგანაკვეთური დრო, მოქნილი გრაფიკი და ა.შ.;
- ჩაცმის სტანდარტები;
- მოწვევის, ალკოჰოლისა და ნარკომანიის პოლიტიკა;
- სამუშაო შედეგების მართვა: პერსონალის საქმიანობის მიმოხილვები და მომავალი წლისთვის მიზნების განსაზღვრა;
- თანამდებობრივი სარგოს (სახელფასო ანაზღაურების) განსაზღვრა და მიმოხილვა: სახელფასო განაკვეთები, თუ ასეთი გამოიყენება, სახელფასო ანაზღაურების მიმოხილვისას გამოყენებული კრიტერიუმები, მიმოხილვების სიხშირე, პრემიები ან სტიმულირება;
- ანაზღაურების სიხშირე და მეთოდი;
- ფირმის მიერ გაცემული არაფულადი სარგებელი (შესაძლოა უნადდო ფულადი სარგებელი (არაფულადი დახმარება), ხელფასის დათმობის ღონისძიებები, საპენსიო სქემა და ა.შ.);
- შვებულების ანაზღაურება და პირობები: არდადეგები, ავადმყოფობის შვებულება, ხანგრძლივი შვებულება, ახლო ადამიანის დაკარგვის გამო აღებული შვებულება, სპეციალური შვებულება, უფასო შვებულება, სასწავლო შვებულება, დეკრეტული და მამობის შვებულება და ა.შ.;

- საჩივრების ან აპელაციის განხილვის პროცესი;
- სამსხურის შეწყვეტა: შეტყობინება, რომელიც საჭიროა თანამშრომლის ან ფირმის მხრიდან.

მცირე საშუალებების შემენა

- შემოთავაზებული ხარჯებისთვის დელეგირების შეზღუდვები (საზღვრები);
- შესყიდვებისა და გადახდების ნებართვა (ავტორიზაცია);
- დაჯავშნა და მივლინების ხარჯების ანაზღაურება: მგზავრობის რომელი სტანდარტი გამოიყენება, ყველაზე დაბალი პრაქტიკული ღირებულება, რათა გაკეთდეს არჩევანი, მაგალითად, ავტომობილით მოგზაურობა თუ საჰაერო მოგზაურობა შორ დისტანციებზე, ტაქსების გამოყენება;
- კლიენტებისთვის გადახდების დაბრუნება პროფესიული საქმიანობის დროს გაწეული ხარჯებისთვის.

ფირმის აღჭურვილობის გამოყენება

- ოფისში არსებული რესურსები: კომპიუტერები, პროგრამული უზრუნველყოფა, ხელმოწერები, ტელეფონები, ინტერნეტი, საცავი (საწყობი) და ა.შ.;
- რესურსები, რომლებიც გამოიყენება ოფისის გარეთ: პორტატული კომპიუტერები, მობილური ტელეფონები, სატრანსპორტო საშუალებები;
- თანამშრომლების მიერ ოფისის რესურსების პირადი სარგებლობისთვის გამოყენების შემთხვევაში მოხსენების გაკეთება და გადახდა.

შესრულების (ქცევის) სტანდარტები (ნორმები)

- სტანდარტული ფორმა და სტილი, რომელიც გამოყენებული უნდა იქნას კორესპონდენციის მიღებისას; სპეციალური მისაღება ტელეფონზე პასუხის გაცემისას; ხარისხის ან შესრულების სტანდარტები (ნორმები), რომლებიც არეგულირებს, მაგალითად, სატელეფონო პასუხების ან ელ.ფოსტაზე რეაგირების დროს ან სხვა შემომავალ კონტაქტებს;
- შემომავალი და გამავალი კომუნიკაციების მართვა: ტელეფონი, საფოსტო გზავნილი, ელ.ფოსტა, ფაქსი;
- დოკუმენტის შენახვა;
- კლიენტების საჩივრების პროცესი (განხილვა);
- პროფესიულ დონეზე სამუშაოს შესრულების გარანტიები;
- კლიენტის ინფორმაციასთან დაკავშირებით კონფიდენციალურობის დაცვა;
- ავტორიზაცია ან შეზღუდვები ჩამოწერის, ინვოისების შეცვლის, ან ინვოისის თანხების ჩამოწერის ავტორიზების შესახებ.

სამართლიანი მუშაობის პრაქტიკა

ზოგიერთი ან ყველა მათგანი შეიძლება რეგულირდებოდეს კანონმდებლობით, ან ქცევის კოდექსით.

- დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობა;
- საწარმოო (შრომის) ჰიგიენა და უსაფრთხოება ან უსაფრთხო სამუშაო ადგილი: საგანგებო კონტაქტები, ხანძარსაწინააღმდეგო წვრთნები;
- ანტიდისკრიმინაცია: მაგალითად, ასაკის, რასის, რელიგიის, სქესის, სექსუალური პრეფერენციების საფუძველზე;
- შევიწროება, იქნება ეს ბულინგის, სექსუალური შევიწროების ფორმით, თუ სხვა.

პერსონალის სახელმძღვანელოს ნიმუში

ეს მხოლოდ სახელმძღვანელოს ნიმუშია. ამ
სახელმძღვანელოს შინაარსი მორგებული და
ადაპტირებული უნდა იყოს თქვენი
ინდივიდუალური პრაქტიკის მოთხოვნებზე.

1. შესავალი	70
1.1 ზოგადი შესავალი	70
1.2 პრაქტიკის ისტორია	71
1.3 პრაქტიკის მისიისა და ხედვის განცხადებები	71
1.4 პრაქტიკის მიზნები	71
1.5 ადმინისტრაციული სტრუქტურა	71
2. დასაქმება	73
2.1 მოვალეობათა შესრულება	73
2.2 ხარჯების ანაზღაურება	73
2.3 მივლინება	74
2.4 ჩაცმა და ქცევა	74
2.5 სახელფასო მონაცემების დამუშავება	74
2.6 პერსონალური მონაცემები	74
2.7 პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტომობილები	74
2.8 პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტომობილების დაზღვევა და პასუხისმგებლობა	76
2.9 მობილური ტელეფონები	77
2.10 საკრედიტო ანგარიშები	77
2.11 პირადი სატელეფონო ზარები	78
2.12 ინტერნეტისა და ელ.ფოსტის შესაბამისი გამოყენება	78
2.13 სამსახურში დაგვიანება	78
2.14 სამედიცინო შემოწმება	79
2.15 პრაქტიკის საკუთრება (ქონება)	79
2.16 უსაფრთხოება	79
2.17 ავტომობილების პარკინგი	79
2.18 წლიური მიმოხილვა	80
2.19 სამსახურიდან განთავისუფლება	80
2.20 მოწვევის აკრძალვა შენობაში	81
2.21 ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა	81
2.22 თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრებისთვის შესრულებული სამუშაო	81
2.23 პრაქტიკის ქცევის კოდექსი	81
2.24 სპეციალური შევბულების პრობები	82
2.25 საჩუქრებისა და გართობის პოლიტიკა	83
3. სამუშაო ადგილის ჰიგიენა და უსაფრთხოება	84
3.1 ზრუნვის ზოგადი მოვალეობა	84

3.2	უსაფრთხოების წესები და დებულებები	84
3.3	ინციდენტის შესახებ მოხსენების ფორმა	85
3.4	უსაფრთხოების და ხანძარსაწინააღმდეგო პროცედურები	86
3.5	სტუმრების მიღების წესი პრაქტიკის ოფისებში	86
3.6	პირველადი სამედიცინო დახმარება	86
3.7	პირველადი სამედიცინო დახმარების ნაკრები	86
4.	თანაბარი შესაძლებლობების, დისკრიმინაციისა და შევიწროების პოლიტიკა	87
4.1	შესავალი	87
4.2	დისკრიმინაცია	88
4.3	რა არის დისკრიმინაცია?	88
4.4	სამსახურებრივი უფლებები	89
4.5	სექსუალური შევიწროება	90
4.6	შევიწროება	90
4.7	ამ პოლიტიკის დარღვევის შედეგები	92
4.8	რა ვქნა, თუ მავიწროებენ ან დისკრიმინაციას მიწვევენ?	92
5.	პროფესიული სტანდარტები	94
5.1	პროფესიული ქცევის კოდექსი	94
5.2	სხვა პროფესიული სტანდარტები	94
6.	ხარისხის კონტროლი	95
6.1	პრაქტიკის ხარისხის კონტროლის პროცედურები	95
7.	ელ.ფოსტის და ინტერნეტის პოლიტიკა	96
7.1	შესავალი	96
7.2	რას მოიცავს ეს პოლიტიკა?	96
7.3	ელ.ფოსტის პროტოკოლი და მითითებები ელ.ფოსტის გამოყენების შესახებ	96
7.4	ინტერნეტის პროტოკოლი	98
7.5	სისტემის პროტოკოლი	98
7.6	პროგრამული უზრუნველყოფა	98
7.7	პრაქტიკის სამეთვალყურეო პოლიტიკა	99
8.	პერსონალურ მონაცემთა დაცვის პოლიტიკა	100
8.1	დანიშნულება	100
8.2	პერსონალური ინფორმაციის შეგროვება	100
8.3	პერსონალურ მონაცემთა დაცვის პრინციპები	100
9.	ოფისის ზოგადი პროცედურები	102
9.1	ტელეფონი	102
9.2	ელ.ფოსტით მიმოწერა	103
9.3	მიმოწერა	104

9.4 მონაცემთა შენახვა	104
9.5 დოკუმენტაციის შენახვა და განკარგვა	105
9.6 მცირე თანხების (ხარჯების) ანაზღაურება	105
9.7 პერსონალის აპარატურა	105
9.8 ქსეროქსი	105
9.9 ფაქსის და სხვა მოწყობილობები	105
10. თანამშრომელთა შეფასება, ტრენინგები და განვითარება	106
10.1 ეფექტურობის შეფასების მიზანი	106
10.2 რამდენად ხშირად უნდა ჩატარდეს ეფექტურობის შეფასება?	106
10.3 როგორ ხდება ეფექტურობის შეფასება კრებაზე	107
10.4 ეფექტურობის შეფასებისთვის ჩატარებული კრების შემდეგ	107
11. საფინანსო პოლიტიკა	109
12. თანამშრომელთა ზოგადი დავები	110
12.1 დავების განხილვა	110
12.2 თანამშრომელთა შორის კონფლიქტის მოგვარების პროცედურები	110
12.3 თანამშრომელთა და კლიენტთა შორის კონფლიქტის მოგვარების პროცედურა	110
13. ოფისის ფორმები (ბლანკები, ანკეტები)	112
13.1 შვებულების განცხადება	113
13.2 საბანკო ანგარიშის დეტალები	114
13.3 თანამშრომელთა შეფასების ფურცელი	115
13.4 სამივლინებო ხარჯების ბლანკი	117
13.5 ზეგანაკვეთური სამუშაოს ცხრილი	118
13.6 ხარჯების ანაზღაურების ფორმა	119

1. შესავალი

1.1 ზოგადი შესავალი

შეუძლებელია პერსონალის სახელმძღვანელო (ოფისის სახელმძღვანელო) მოიცავდეს [ჩასვით პრაქტიკის სახელი] ოპერაციებისა და ადმინისტრირების ყველა ასპექტს. თუმცა, მასში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, ოფისის სახელმძღვანელოში დადგენილია პრაქტიკის ფართო ფილოსოფია და სპეციფიკური პოლიტიკა, რომელიც უნდა დაიცვან თანამშრომლებმა. თანამშრომლები უნდა გაეცნონ ამ ოფისის სახელმძღვანელოში მოცემულ პოლიტიკასა და პროცედურებს.

თანამშრომლებმა უნდა შეასრულონ და დაიცვან ოფისის სახელმძღვანელოში მოცემული მითითებები, რომლებშიც დროდადრო შედის შესწორებები.

ეს სახელმძღვანელო ასევე წარმოადგენს პრაქტიკის ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის ნაწილს და მისი წაკითხვა უნდა ხდებოდეს ISQC1-თან (ფირმის ხარისხის კონტროლი) [ან ჩასვით ადგილობრივი ექვივალენტური სტანდარტი] ერთად, რომელშიც დროდადრო ხდება შესწორებების შეტანა.

სპეციალური პრიორიტეტი, რომელიც ოფისის სახელმძღვანელოს მითითებების დაცვას (შესრულებას) გააჩნია, მოიცავს:

ჩვენი პრაქტიკისთვის:

- მომსახურების იმ დონეების განსაზღვრა, რომელსაც ჩვენი კლიენტები ელიან ჩვენი პრაქტიკიდან
- საკომუნიკაციო სტრუქტურის გაძლიერება
- პერსონალის დატრენინგება მათი როლების და ფუნქციების შესრულებაში
- სამუშაო დოკუმენტების ფორმატში და შინაარსში თანმიმდევრულობის უზრუნველყოფა
- დაკარგული დროის შემცირება, რომელიც გამოიწვეულია განმეორებითი სამუშაოს (გადაკეთების) ან არაეფექტური და/ან უმოქმედო პრაქტიკის გამო
- სამართალწარმოების რისკის შემცირება
- საპროცესო ან კონფლიქტური პოლიტიკის წინა პლანზე წამოწევა
- პრობლემების გადაჭრა ეფექტურად
- მომგებიანობის გაზრდა

ჩვენი კლიენტებისთვის:

- მათ მიერ მიღებული მომსახურების სტანდარტის მკაფიო ინდიკატორები (ორიენტირები)
- გადახდილი საფასურისთვის მიღებული მომსახურების ღირებულების აღქმა
- თანმიმდევრულობა მომსახურებაში

რათა შეესაბამებოდეს ცვალებად გარემოს, რომელშიც საქმიანობს პრაქტიკა, საჭიროა დროდადრო ცვლილებები შევიდეს ოფისის სახელმძღვანელოში. პრაქტიკა აცნობებს პერსონალს ოფისის სახელმძღვანელოში არსებითი ცვლილების შესახებ, ხოლო პერსონალს მოეთხოვება დაიცვან შეცვლილი პოლიტიკა და პროცედურები.

ოფისის სახელმძღვანელოს შინაარსი კონფიდენციალურია და არ უნდა მოხდეს მისი გასაჯაროება ან განხილვა პრაქტიკის გარეთ, თუ არ იქნება პრაქტიკის თანხმობა.

1.2 პრაქტიკის ისტორია

[ჩასვით დეტალები]

1.3 პრაქტიკის მისიისა და ხედვის განცხადებები

[ჩასვით დეტალები]

1.4 პრაქტიკის მიზნები

[ჩასვით დეტალები]

1.5 ადმინისტრაციული სტრუქტურა

პრაქტიკის ადმინისტრირების სისტემები და პასუხისმგებელი პირები მოცემულია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში. პერსონალმა უნდა აღძრას რაიმე შეშფოთება ადმინისტრაციის სფეროებთან დაკავშირებით, თავდაპირველად, თანამშრომლის ხელმძღვანელის ზედამხედველობით; ან თუ თანამშრომლის ზედამხედველი ვერ გადაწყვეტს საკითხს, ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მითითებულ პირთან:

	ადმინისტრირების სფერო	პასუხისმგებელი პირი
1.	ფინანსები: ა. დებიტორები ბ. კრედიტორები და ანგარიშების გადახდა გ. მომხმარებელთა შეფასება დ. შიდა ფინანსური მონაცემები: • ბიუჯეტი • ყოველთვიური ანგარიშები ე. დაზღვევა ვ. ფინანსების კომპიუტერული სისტემები	[აქ მიუთითეთ პოზიციები, და არა კონკრეტული თანამშრომლები. მაგალითად. "პარტნიორი კადრების სფეროში", "ოფისის მენეჯერი"]
2.	ოფისი ა. ტექნოლოგია: • კომპიუტერული სისტემა • სატელეფონო სისტემა • ოფისის აღჭურვილობა ბ. სამომხმარებლო საქონელი (სახარჯი მასალა): • საკანცელარიო საქონელი • მოწყობილობები გ. ავტომობილები	
3.	საქმიანობის (ბიზნესის) განვითარება ა. მარკეტინგი:	

	• რეკლამირება • საზოგადოებასთან ურთიერთობები • ფუნქციები • ცირკულარები ბ. ტრენინგები და განვითარება	
4.	კადრები ა. დაქირავება და შერჩევა ბ. ხელფასები გ. დისკრიმინაცია და შევიწროება	
5.	ხარისხის უზრუნველყოფა ა. ხარისხის მენეჯერი	

2. დასაქმება

2.1 მოვალეობათა შესრულება

თანამშრომელთა მოვალეობები მოცემულია მათი დანიშვნის ან შრომით ხელშეკრულებებში, ასევე მოიცავს ნებისმიერ სხვა მოვალეობას, რომელიც დროდადრო დადგენილი იქნება პრაქტიკის მიერ.

ყოველ ჯერზე, როდესაც თანამშრომლები წააწყდებიან სირთულეებს თავიანთი მოვალეობის შესრულებისას, მათ უნდა მიმართონ დახმარებისთვის:

- თავიანთ უშუალო ხელმძღვანელს;
- თუ უშუალო ხელმძღვანელი არ არის ხელმისაწვდომი, მაშინ სხვა თანამშრომელს, რომელსაც ხელმძღვანელის ანალოგიური დონის უფლებამოსილება გააჩნია; ან
- თუ არც ხელმძღვანელი და არც ანალოგიური დონის უფლებამოსილების მქონე თანამშრომელი არ არის ხელმისაწვდომი, მაშინ სხვა თანამშრომელს, რომელიც მასზე უფრო გამოცდილია.

ყველა თანამშრომელმა უნდა შეასრულოს თავიანთი მოვალეობები და წარმოადგინონ პრაქტიკა პროფესიონალურ და რესპექტაბელურ დონეზე. თანამშრომლებმა ნებისმიერ დროს უნდა იმოქმედონ პრაქტიკის საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე.

თანამშრომლებმა ყოველთვის უნდა იმოქმედონ პროფესიონალურად კლიენტებთან მიმართებაში. კლიენტებთან მიმართებაში პროფესიონალური ქცევა - ეს საღი აზროვნების საკითხია. ეს გულისხმობს თავაზიანობას კლიენტებთან ურთიერთობისას, პირადი, სატელეფონო, ან წერილობითი კომუნიკაციების დროს, ელ.ფოსტის ჩათვლით. იგი ასევე გულისხმობს კრიტიკული საუბრისგან ან ცილისწამებისგან თავის შეკავებას, პრაქტიკის კლიენტებთან დაკავშირებით.

თანამშრომლები ინფორმირებული უნდა იყვნენ პრაქტიკის მიერ შეთავაზებული მომსახურებების შესახებ. თანამშრომლებმა უნდა გამოიყენონ "ღირებულების დამატების" შესაძლებლობები, პრაქტიკის კლიენტებისთვის დამატებითი მომსახურების შეთავაზებით.

თანამშრომლებმა დაუყოვნებლად უნდა უპასუხოთ კლიენტის ყველა შეკითხვას. თანამშრომლებმა ოფიციალურად უნდა მიმართონ კლიენტებს (მაგალითად, "ბატონო", "ქალბატონო"), თუ კლიენტის მიერ სხვა რამ არ არის შემოთავაზებული.

ყველა თანამშრომელი წარმოადგენს პრაქტიკას, როგორც სამუშაო, ასევე არასამუშაო საათებში. თანამშრომლები არავითარ შემთხვევაში არ უნდა ჩაერთონ ისეთ ქმედებაში, რამაც შეიძლება პრაქტიკის რეპუტაციას ზიანი მიაყენოს ან ეჭვის ქვეშ დააყენოს. თუ რომელიმე თანამშრომლის მიერ არასამუშაო საათებში ჩადენილი ქმედება უკავშირდება მის სამსახურს, ან ეწინააღმდეგება პრაქტიკის ინტერესებს, პრაქტიკამ შეიძლება მიიღოს დისციპლინური ზომები ამ თანამშრომლის მიერ არასამუშაო საათებში ჩადენილ ქმედებასთან დაკავშირებით.

თუ თანამშრომელმა იცის ან ეჭვობს, რომ კლიენტი:

- უკმაყოფილოა პრაქტიკის მომსახურებით; ან
- არ აწვდის პრაქტიკას ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია მომსახურების შესასრულებლად, თანამშრომელმა მაშინვე უნდა შეატყობინოს ეს საკითხი თავის ხელმძღვანელს.

2.2 ხარჯების ანაზღაურება

პრაქტიკა აუნაზღაურებს თანამშრომლებს წინასწარ დამტკიცებულ ხარჯებს, რომლებიც გაწეულია თანამშრომლების მიერ მოვალეობების სათანადო შესრულების დროს. ანაზღაურებას ექვემდებარება თანამშრომლების მიერ წარდგენილი ქვითრები ან გადახდის დამადასტურებელი სხვა მტკიცებულებები, ასევე უნდა ჩანდეს თითოეული ხარჯის დანიშნულება, იმ ფორმით, რომელიც მოითხოვება პრაქტიკის მიერ. თანამშრომლებს მოეთხოვებათ აგრეთვე შეავსონ ხარჯების ანაზღაურების ფორმა, რომელიც შედის ამ სახელმძღვანელოს „ოფისის ფორმების“ განყოფილებაში.

2.3 მივლინება

მივლინების დასაბუთებული და მართებული ხარჯები, რომლებიც წარმოიქმნა თანამშრომლის მიერ მოვალეობის შესრულებისას, ანაზღაურდება, იმ პირობით, თუ ყველა მოთხოვნა გაკეთებულია შესაბამისი ფორმით, რომელიც ხელმოწერილია შესაბამისი ხელმძღვანელის მიერ და თან ერთვის საჭირო დოკუმენტაცია. ხარჯების გადახდა ყოველთვის ექვემდებარება პრაქტიკის წინასწარ ნებართვას და უფლებას.

თანამშრომლებმა გამგზავრებამდე უნდა მოაგვარონ მივლინებისა და საცხოვრებელი პირობები პრაქტიკის პრივილეგიებზე მომწოდებლის მეშვეობით.

როგორც წესი, საჭირო მოგზაურობა ხორციელდება ეკონომკლასით, პრაქტიკის მიერ შერჩეული გადამზიდვის საშუალებით.

2.4 ჩაცმა და ქცევა

თანამშრომლებისგან მოითხოვება, დაიცვან პროფესიული ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის დადგენილი ჩაცმის, გარეგნული იმიჯის და შესაფერისი ვარცხნილობის ნორმები, თითოეული თანამშრომლის თანამდებობრივი მოვალეობების აუცილებელი მოთხოვნების შესაბამისად.

ზოგჯერ შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ალკოჰოლური სასმელების მოხმარებას სამუშაო ადგილზე ან სხვაგან, სამსახურთან დაკავშირებული სოციალური ღონისძიებების დროს, მაგალითად, საშობაო წვეულებებზე ან კლიენტის ლანჩზე. თანამშრომლები ყოველთვის პასუხისმგებელნი არიან თავიანთ გადაწყვეტილებაზე ამგვარ ღონისძიებებზე ალკოჰოლური სასმელების დალევისას, და ვალდებულნი არიან იმოქმედონ პასუხისმგებლობით ნებისმიერ ასეთ დროს.

ყველა თანამშრომლი წარმოადგენს პრაქტიკას, როგორც სამუშაო, ასევე არასამუშაო საათებში. თანამშრომლები არავითარ შემთხვევაში არ უნდა ჩაერთონ ისეთი ქმედებაში, რამაც შეიძლება ზიანი მიაყენოს ან ექვევებ დააყენოს პრაქტიკის რეპუტაცია, მათ შორის, სამსახურთან დაკავშირებული სოციალური ღონისძიებების დროს. სამსახურთან დაკავშირებულ სოციალურ ღონისძიებაზე ან შემდგომ საათებში თანამშრომლის მიერ ჩადენილ საქციელთან დაკავშირებით, პრაქტიკამ შეიძლება გაატაროს დისციპლინური ზომები, თუ თანამშრომლის ქმედება ცუდად აისახება საქმიანობასა და პრაქტიკის რეპუტაციაზე.

2.5 სახელფასო მონაცემების დამუშავება

სახელფასო მონაცემების დამუშავებას ახორციელებს ბუღალტრული განყოფილება ან პრაქტიკის სხვა უფლებამოსილი წარმომადგენელი. იმ თანამშრომლებმა, რომელთაც შეიძლება ჰქონდეთ ზეგანაკვეთური დრო, საჯარიმო განაკვეთები ან სხვა სახის სახელფასო დანამატები, ჩვეულებრივი გაწერილი გრაფიკის გარეშე სამუშაო უნდა შეასრულონ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს წინასწარ არის ნებადართული ამ თანამშრომლის ხელმძღვანელის მიერ.

2.6 პერსონალური მონაცემები

თითოეული თანამშრომლის ფაქტიური მისამართი მოითხოვება დასაქმების კანონმდებლობის შესაბამისად. გარდა ამისა, შესაძლოა, პრაქტიკას დასჭირდეს, დაუკავშირდეს თანამშრომელს ან მის უახლოეს ნათესავს, მაგალითად, გაურკვეველი არყოფნის ან გადაუდებელი შემთხვევების დროს. ამიტომ, ყველა თანამშრომელს მოეთხოვება, მუდმივად განაახლოს მისამართები ან პირადი სატელეფონო ნომრები ცვლილებების შემთხვევაში, ასევე მათი უახლოესი ნათესავის საკონტაქტო დეტალები.

2.7 პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტომობილები

პრაქტიკამ შესაძლოა პრაქტიკის თანამშრომლებისთვის, კონტრაქტორებისა და სტაჟიორებისთვის

უზრუნველყოს კომპანიის საკუთრებაში მყოფი ავტომობილები სამსახურთან დაკავშირებული საქმიანობისთვის.

პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებების გამოყენება, სადაც შესაძლებელია, ხდება წინასწარი დაჯავშნით პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტომობილების დაჯავშნის სისტემის საშუალებით. [აქ ჩასვით პრაქტიკის ნებისმიერი კონკრეტული სისტემის დეტალები]

პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებები ყოველთვის რჩება პრაქტიკის საკუთრებად.

პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებების მართვისას:

- მძღოლი უნდა ფლობდეს მართვის მოწმობას და არ უნდა მართოს პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებები, თუ მას არ აქვს ლიცენზია ან მართვის უფლებამოსილება;
- მძღოლი უნდა იცავდეს საგზაო მოძრაობის შესაბამის წესებს;
- მძღოლი უნდა მოძრაობდეს ისე, რომ ეს იყოს უსაფრთხო როგორც საკუთარი თავისთვის, ასევე ნებისმიერი მგზავრისა და ფართო საზოგადოებისთვის;
- მძღოლმა არ უნდა დაუშვას, რომ მან ან სხვა პირმა პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებები მართოს, თუ არის ალკოჰოლის ან ნარკოტიკების ზემოქმედების ქვეშ. ეს იმას ნიშნავს, რომ მას ჰქონდეს ნულოვანი ალკოჰოლის დონე ჩასუნთქვისას და სისხლში (მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ამის კანონიერი დასაშვები ზღვრები), ასევე არ უნდა იყოს სამკურნალო ან დამამშვიდებელი წამლების ზემოქმედების ქვეშ;
- მძღოლმა უნდა გამოიჩინოს თავაზიანობა და ყურადღება საგზაო მოძრაობის ყველა სხვა მონაწილეთა მიმართ;
- მძღოლმა არ უნდა დაუშვას, რომ პრაქტიკის წერილობითი ნებართვის გარეშე ნებისმიერმა სხვა პირმა მართოს პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებები;
- მძღოლმა არ უნდა მართოს პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებები უყურადღებოდ, დაუფიქრებლად ან სახიფათო გზით, და არც სხვას უნდა დართოს ამის უფლება;
- მძღოლმა უნდა დაიცვას ყველა კანონი, წესი და რეგულაცია პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებების გამოყენებასთან და მართვასთან დაკავშირებით. თანამშრომლები პასუხისმგებელნი არიან ამ კანონების, წესებისა და რეგულაციების დარღვევის შედეგებზე, იმ პერიოდის განმავლობაში, როდესაც იყენებენ პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფ ავტოსატრანსპორტო საშუალებებს, მათ შორის ნებისმიერ ჯარიმებზე (სიჩქარის გადაჭარბების, და ა.შ.) ან სარჩელზე.

იმ შემთხვევაში, თუ პირის მართვის მოწმობა შეჩერებულია ან გაუქმებულია, ამ პირმა არავითარ შემთხვევაში არ უნდა მართოს პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებები.

ნებისმიერი ადამიანი, რომელიც მართავს პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფ ავტოსატრანსპორტო საშუალებებს, პასუხისმგებელია გამოყენებამდე გადაამოწმოს, რომ:

- ადგილზეა მიმდინარე სარეგისტრაციო სტიკერი;
- საბურავების წნევა ნორმაშია;
- წყლის, ზეთის, ბატარეას და საწვავის დონე ნორმაშია; და
- მანქანის ყველა ელემენტი უსაფრთხოა.

თუ პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფ ავტოსატრანსპორტო საშუალებების გამოყენებისას ნებისმიერი პირი აღმოაჩენს ან ეჭვი გაუჩნდება რაიმე პრობლემაზე ან დეფექტთან დაკავშირებით, რომელიც ავტომობილს ეხება, ეს პრობლემა ან ხარვეზი დაუყოვნებლივ უნდა აცნობოს ხელმძღვანელს. მოთხოვნის შემთხვევაში, ამ პირმა უნდა შეავსოს ნებისმიერი მოთხოვნილი დოკუმენტაცია სავარაუდო პრობლემის ან დეფექტის შესახებ. თუ პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ნებისმიერი

ავტოსატრანსპორტო საშუალება გამოუსადეგარი აღმოჩნდება, ის აღარ უნდა იქნას გამოყენებული.

ავტომობილის მართვისას, როდესაც საწვავი დარჩება მხოლოდ მეოთხედი, საჭიროა, საწვავის ავზი შეივსოს სათანადო ხარისხის საწვავით გაზგასამართ სადგურზე, რომელიც დამტკიცებულია პრაქტიკის მიერ, ან სადაც პრაქტიკას გახსნილი აქვს საწვავის ხარჯვის ანგარიში.

როდესაც მძღოლი სატრანსპორტო საშუალებას უყურადღებოდ ტოვებს, მან უნდა უზრუნველყოს, რომ მანქანა სათანადოდ და უსაფრთხოდ არის ჩაკეტილი და, თუ ეს შესაძლებელია, დაცულია ამინდის ზემოქმედებისგანაც.

თუ თანამშრომლები მოხვდებიან ავარიულ სიტუაციაში და პრაქტიკის ავტოსატრანსპორტს დასჭირდება ბუქსირით წაყვანა, დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს პოლიციას. ანალოგიურად, თუ თანამშრომლები დაშავდებიან, სასწრაფოდ უნდა გამოიძახონ პოლიცია.

მძღოლებმა უნდა აცნობონ ნებისმიერი შემთხვევის/ინციდენტის შესახებ სატრანსპორტო მომსახურებას, რაც შეიძლება მოკლე დროში. შემთხვევის/ინციდენტის შესახებ ანგარიშის ფორმა ასევე უნდა შეივსოს და უმოკლეს ვადებში გადაეცეს ხელმძღვანელს.

პრაქტიკა არ იღებს პასუხისმგებლობას რაიმე სახის ჯარიმების ან დარღვევების გამო, რომლებიც გამოწვეულია იმ პირების მიერ, რომლებიც მართავდნენ პრაქტიკის ავტომობილებს. ჯარიმების გადახდის პასუხისმგებლობა ეკისრება პირებს, რომლებიც მართავდნენ პრაქტიკის ავტომობილს იმ დროს, როდესაც მოხდა ჯარიმის გამოწერა. თუ სხვა რამ არ არის მითითებული, ჯარიმა დაეკისრება იმ პირს, რომელმაც თავდაპირველად დაჯავშნა პრაქტიკის ავტომობილი. თუ ეს ვერ იქნება დადგენილი, მაშინ პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებების მეურვე პირი პასუხს აგებს მანამ, სანამ არ დადგინდება ის პირი, რომელიც მართავდა პრაქტიკის ავტომობილს ჯარიმის დაწესების დროს.

2.8 პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტომობილების დაზღვევა და პასუხისმგებლობა

თუ არსებობს პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფი ავტოსატრანსპორტო საშუალებების დაკარგვის ან დაზიანების დაზღვევა, პრაქტიკის ავტომობილების მზღვეველმა შეიძლება წამოიწყოს, დაიცვას ან დაარეგულიროს ნებისმიერი სასამართლო პროცესი თავისი შეხედულებისამებრ. პრაქტიკის მზღვეველმა ერთპიროვნულად უნდა აწარმოოს ნებისმიერი სასამართლო პროცესი. ნებისმიერი ასეთი პროცესი წამოწყებული ან დაცული უნდა იყოს მძღოლის სახელით.

იმ შემთხვევაში, თუ მძღოლი მონაწილეობს, და პრაქტიკის სადაზღვევო კომპანია თვლის, რომ მძღოლმა გამოიწვია უბედური შემთხვევა, პრაქტიკას ეკისრება ექსცედენტური დაზღვევის გადახდა, თუ შემთხვევის შედეგი არ არის გამოწვეული მძღოლის დაუფიქრებელი ან უკანონო ქმედებების შედეგად. "დაუფიქრებელი ან უკანონო ქმედებები", რომლებსაც შეუძლია გამოიწვიოს დაზღვევის პოლისის ბათილად ცნობა, მოიცავს:

- მძღოლის მიერ სატრანსპორტო საშუალების მართვა, როდესაც მის სისხლში ალკოჰოლის შემცველობა აღემატება დაშვებულ ზღვარს;
- ავტომობილის მართვა, ლიცენზიისა ან ნებართვის გარეშე;
- ავტომობილის მართვა სარისკო მდგომარეობაში;
- სატრანსპორტო საშუალების გამოყენება რბოლაში; ან
- სატრანსპორტო საშუალების მართვა საგზაო მოძრაობის კანონებისა და წესების დარღვევით.

თუ მძღოლი იყენებს პრაქტიკის საკუთრებაში მყოფ ავტოსატრანსპორტო საშუალებებს სამსახურის საქმიანობასთან დაკავშირებით და მძღოლის დაუფიქრებელი ან უკანონო ქმედებების გამო, პრაქტიკას დაეკისრება გადახდის ვალდებულება, პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ავტოსატრანსპორტო საშუალების გამოყენებასთან დაკავშირებით, მძღოლი თანახმაა, აუნაზღაუროს პრაქტიკას ნებისმიერი გადახდის ვალდებულება, რასაც არ ფარავს დაზღვევა.

მძღოლებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ თუ ისინი მოხვდებიან საგზაო-სატრანსპორტო შემთხვევაში,

პრაქტიკის კუთვნილებაში მყოფ ავტოსატრანსპორტო საშუალებების მართვისას, ან თუ პრაქტიკის კუთვნილი ავტომანქანა მოპარული ან სხვაგვარად დაზიანებული იქნება, მათ დაიცვან ასეთ შემთხვევებთან დაკავშირებული წესები და ასევე სადაზღვევო პოლისის მოთხოვნები, გარდა ამისა, ვალდებული არიან:

- დაუყოვნებლივ შეატყობინონ პრაქტიკას ქურდობის ან საგზაო შემთხვევის შესახებ, რათა ინფორმირებული იყოს სადაზღვევო კომპანია (ქურდობის შემთხვევაში კი - პოლიცია);
- არ აიღონ პასუხისმგებლობა ნებისმიერი საგზაო შემთხვევისთვის, არც შეეცადონ, მოაგვარონ ან კომპრომისზე წავიდნენ;
- არ მიაწოდონ ცრუ ინფორმაცია პრაქტიკას ან სადაზღვევო კომპანიას;
- ყველანაირად დაეხმარონ პრაქტიკას ან სადაზღვევო კომპანიას, რათა მათ დაიცვან ან წარადგინონ რაიმე სარჩელი საგზაო შემთხვევასთან ან ქურდობასთან დაკავშირებით; და
- დაუყოვნებლივ მიაწოდონ პრაქტიკას საგზაო შემთხვევასთან ან ქურდობასთან დაკავშირებით მიღებული ყველა სასამართლო უწყება, საჩივარი ან დოკუმენტი.

პრაქტიკის კუთვნილი ავტოსატრანსპორტო საშუალებები არ უნდა იქნას გამოყენებული პირადი მიზნებისთვის პრაქტიკის წინასწარი თანხმობის გარეშე. თუ თანამშრომელი იყენებს პრაქტიკის კუთვნილ ავტომობილს პირადი სარგებლობისთვის (მიუხედავად იმისა, წარმოადგენს თუ არა ავტოსატრანსპორტო საშუალება მისი ანაზღაურების პაკეტის ნაწილს), თანამშრომელი თანხმობას აცხადებს, აუნაზღაუროს პრაქტიკას ის გადასახდელი თანხები, რომელიც პირდაპირ ან არაპირდაპირ დაკავშირებულია თანამშრომლის მიერ ავტომანქანის პირად მოხმარებასთან, და რომლისთვისაც პრაქტიკა სხვაგვარად არ არის დაზღვეული.

2.9 მობილური ტელეფონები

თუ თანამშრომელს სამსახური უზრუნველყოფს მობილური ტელეფონით:

- ეს მობილური ტელეფონი გათვალისწინებულია იმისთვის, რომ თანამშრომელმა შეძლოს სათანადოდ შეასრულოს სამსახურებრივი დავალებები. ნებისმიერი პერიოდში, როდესაც თანამშრომელს არ შეუძლია, ან არ მოეთხოვება სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულება, მას შეიძლება მოსთხოვონ, დააბრუნოს მობილური ტელეფონი;
- თანამშრომელმა მობილური ტელეფონი უნდა გამოიყენოს მხოლოდ სამსახურის მიზნებისთვის;
- პრაქტიკა გადაიხდის მობილურ ტელეფონთან დაკავშირებულ დასაბუთებულ ხარჯებს. თანამშრომლები აუნაზღაურებენ პრაქტიკას ყველა ხარჯს, რომელიც დაკავშირებულია არასამსახურებრივ სატელეფონო ზართან, ტექსტურ შეტყობინებასთან და მობილურ ტელეფონზე გაკეთებულ სხვა შეტყობინებებთან;
- თანამშრომელმა თავად უნდა უზრუნველყოს, რომ მობილური ტელეფონის ბატარეა სამუშაო მდგომარეობაში იყოს;
- თანამშრომელმა უნდა შეატყობინოს პრაქტიკას, თუ მობილურ ტელეფონს რაიმე პრობლემა ან დეფექტი გააჩნია; და
- თანამშრომელმა მობილური ტელეფონი მოთხოვნისთანავე უნდა დაუბრუნოს (კარგ სამუშაო მდგომარეობაში) პრაქტიკას.

მობილური ტელეფონი ყოველთვის რჩება პრაქტიკის საკუთრებად.

2.10 საკრედიტო ანგარიშები

არცერთმა თანამშრომელმა არ უნდა გააკეთოს პირადი შესყიდვები პრაქტიკის ანგარიშებზე, თუ:

- თანამშრომელს არ აქვს მიღებული წინასწარი ნებართვა პრაქტიკიდან;

- თანამშრომელს არ აქვს შევსებული ოფიციალური შეკვეთის ფორმა, რომელიც შემდგომ დამტკიცებულია პრაქტიკის მიერ; და
- თანამშრომელსა და პრაქტიკას შორის არ არის შეთანხმებული წერილობითი უფლებამოსილება ან სხვა ხელშეკრულება შემდეგი პუნქტის შესაბამისად.

ყოველ ჯერზე, როდესაც თანამშრომელს ეძლევა უფლება განახორციელოს პირადი შესყიდვები პრაქტიკის ანგარიშებზე, ამ შესყიდვებზე გადახდა უნდა მოხდეს თანამშრომლების მიერ მომდევნო გადახდის პერიოდის ბოლოს. თუ თანამშრომელსა და პრაქტიკას შორის ალტერნატიული შეთანხმებები არ არის განხილული და არ არის შეთანხმებული წერილობითი ფორმით, თანამშრომლებს მოეთხოვებათ წერილობით მიმართონ პრაქტიკას, რომ ჩამოაჭრან მათი ანაზღაურებიდან, ის ოდენობა, რომელიც ეხება კონკრეტულ პირად შესყიდვას.

2.11 პირადი სატელეფონო ზარები

თანამშრომლებმა უნდა შეზღუდონ პირადი სატელეფონო ზარები სამუშაო საათების დროს. შესვენების დროს პირადი ზარების განხორციელება მისაღებია.

გარდა საგანგებო გადაუდებლობის შემთხვევებისა, პერსონალური სატელეფონო ზარების მიღება შეზღუდული უნდა იყოს სამსახურში სამუშაო საათებში. თანამშრომლებმა უნდა გააფრთხილონ თავიანთი მეგობრები ან ოჯახის წევრები, რომ დაუკავშირდნენ მხოლოდ შესვენებებზე ან საგანგებო შემთხვევებში.

2.12 ინტერნეტისა და ელ.ფოსტის შესაბამისი გამოყენება

პრაქტიკა თანამშრომლებს აძლევს წვდომას კომპიუტერულ სისტემებზე, ელექტრონულ ფოსტაზე და ინტერნეტზე, რათა ხელი შეუწყოს მათ სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულებაში. ყველა კომპიუტერული სისტემა და მონაცემი ეკუთვნის პრაქტიკას და გამოყენებული უნდა იყოს მხოლოდ დაშვებული და დადგენილი მიზნებისთვის.

ამ რესურსების ბოროტად გამოყენების შესაძლებლობის გამო, პრაქტიკის მიერ დადგენილი წესები მისი კომპიუტერული სისტემების, ინტერნეტისა და ელ.ფოსტის სათანადოდ გამოყენებასთან დაკავშირებით, მოცემულია ოფისის სახელმძღვანელოს მე-4 განყოფილებაში ელ.ფოსტისა და ინტერნეტის პოლიტიკაში.

თითოეული თანამშრომლის ვალდებულებაა უზრუნველყოს, რომ კომპიუტერული სისტემები, ინტერნეტი და ელ.ფოსტა გამოყენებული იქნას პასუხისმგებლობით და ამ პოლიტიკის შესაბამისად.

2.13 სამსახურში დაგვიანება

ნებისმიერი გაცდენა ან დაგვიანება ავადმყოფობის, ტრავმის ან სხვა რაიმე მიზეზის გამო, ასევე შევსებულების მოსალოდნელი ხანგრძლივობა, პირადად უნდა ეცნობოს თქვენს ხელმძღვანელს, და რამდენადაც ეს შესაძლებელია, დროულად (და თქვენი სამუშაო საათების დაწყებამდე). თუ ვერ შეძლეთ ამის გაკეთება პირადად, თქვენ შეგიძლიათ სთხოვოთ სხვას, დარეკოს თქვენი სახელით.

ამის შემდეგ, თქვენ უნდა სისტემატურად მიაწოდოთ ინფორმაცია პრაქტიკას თქვენი მდგომარეობის შესახებ.

რამდენადაც ეს შესაძლებელია, ვიზიტები სტომატოლოგთან და ექიმთან, ასევე საქმიანი ან სხვა შეხვედრები უნდა დანიშნოთ არასამუშაო საათებში.

აუცილებელია, რომ თქვენ მზად იყოთ დაიწყოთ სამსახური ჩვეულებრივ დროს, რამდენადაც სხვა თანამშრომლები და პრაქტიკა დამოკიდებულია თქვენზე და თქვენს წვლილზე.

2.14 სამედიცინო შემოწმება

თუ პრაქტიკა ფიქრობს, რომ თქვენ ვერ ახერხებთ მოვალეობის შესრულებას ავადმყოფობის ან ტრავმის გამო, მიუხედავად იმისა, სამსახურს აცდენთ თუ ხართ ფასიან შვებულებაში:

- ჩვენ შეგვიძლია მოგმართოთ თქვენ, და თქვენ დაგვეთანხმდეთ, რომ ექიმმა ჩაგიტაროთ სამედიცინო შემოწმება და მოგაწოდოს ინფორმაცია თქვენი მდგომარეობის შესახებ, და რამდენად შეძლებთ მუშაობის გაგრძელებას; და
- თქვენ გაივლით სამედიცინო შემოწმებას.

ჩვენ არ გავასაჯაროებთ სამედიცინო პრაქტიკოსის მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას, რომელიც ეხება თანამშრომელს, ეს ინფორმაცია ეცოდინება თავად თანამშრომელს, ან ჩვენ იურიდიულ და სხვა პროფესიონალ მრჩეველებს. ეს ინფორმაცია გამოიყენება თანამშრომლის დასაქმების მიზნებისთვის.

თუ თქვენ არ გაივლით სამედიცინო შემოწმებას, დასაბუთებული მიზეზის გარეშე, ამან შეიძლება გამოიწვიოს დისციპლინური ზომების მიღება, მათ შორის სამსახურიდან დათხოვნა.

2.15 პრაქტიკის საკუთრება (ქონება)

თანამშრომლებს აკისრიათ პასუხისმგებლობა, გაუფრთხილდნენ პრაქტიკის ნებისმიერ ქონებას.

პრაქტიკის ქონება არავითარ გარემოებებში არ უნდა იყოს ბოროტად გამოყენებული, დაზიანებული ან განადგურებული თანამშრომლების მიერ, ასევე თანამშრომლებმა არ უნდა დაუშვან, რომ სხვებმა ბოროტად გამოიყენონ, დააზიანონ ან გაანადგურონ ის.

ნებისმიერი თანამშრომელი, რომელიც აღმოჩნდება, რომ პრაქტიკის ქონებას ბოროტად იყენებს, აზიანებს ან ანადგურებს, ან სხვას აძლევს ამის გაკეთების უფლებას, შეიძლება დაექვემდებაროს დისციპლინურ პროცედურებს, ასევე, განთავისუფლებული იქნას სამსახურიდან.

თითოეული თანამშრომლის პასუხისმგებლობაა, უზრუნველყოს, რომ მათ ხელში (მფლობელობაში) არსებული პრაქტიკის ნებისმიერი ქონება, გამოიყენოს მხოლოდ პროდუქტის სპეციფიკაციისა და ინსტრუქციების შესაბამისად. თანამშრომლებმა უნდა აუნაზღაურონ პრაქტიკას ნებისმიერი ზარალი ან დაზიანება, რომელიც შეიძლება მოუვიდეს თანამშრომლების ხელში (მფლობელობაში) არსებულ პრაქტიკის ქონებას, თუ ეს ზარალი ან ზიანი გამოწვეულია პროდუქტის სპეციფიკაციებისა და ინსტრუქციების არ შესრულების გამო.

როგორც გათვალისწინებულია თანამდებობაზე დანიშვნის ინდივიდუალურ წერილებში ან შრომით ხელშეკრულებებში, თანამშრომლები უფლებას აძლევენ პრაქტიკას, მათთვის გადასახდელი თანხიდან, რომელიც მათ ეხდებოდათ სამსახურიდან განთავისუფლების დროს, ჩამოაჭრან დაზიანებული ან განადგურებული პრაქტიკის ქონების შესაბამისი თანხა.

2.16 უსაფრთხოება

პრაქტიკის შენობაში შესვლა [სტანდარტული სამუშაო საათების განმავლობაში და/ან სხვა დროს] მოხდება [ბარათის/გასაღებების საშუალებით].

პრაქტიკის თითოეული თანამშრომელი ვალდებულია უსაფრთხოდ შეინახოს ეს [ბარათი/გასაღები] და მოთხოვნისთანავე დააბრუნოს.

თუ შენობაში დაშვების ბარათი/გასაღები ან დაიკარგა ან სხვაგან არის დატოვებული, დაუყოვნებლივ უნდა აცნობოთ თქვენს ხელმძღვანელს, რათა მოხდეს ამ ბარათის/გასაღების გაუქმება.

2.17 ავტომობილების პარკინგი

ავტოსადგომების შეზღუდული რაოდენობის გამო, შეუძლებელია ავტოსადგომის გამოყოფა ყველა თანამშრომლისთვის. ამიტომ, მხოლოდ გარკვეული რაოდენობის თანამშრომლებს ექნებათ

გამოყოფილი ავტოსადგომი. თანამშრომლებს, რომლებმაც სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების დროს უნდა გამოიყენონ საკუთარი სატრანსპორტო საშუალება, შეიძლება უპირატესობა მეინიჭოს პარკინგის ადგილის გამოყოფისას.

ნებისმიერმა თანამშრომელმა, რომელსაც აქვს გამოყოფილი ავტოსადგომი, უნდა შეატყობინოს თავის ხელმძღვანელს, თუ ის ერთი ან რამდენიმე დღის განმავლობაში არ აპირებს ოფისში მოსვლას, რათა პარკირების ადგილი დროებით სხვა თანამშრომელმა გამოიყენოს.

არავითარ შემთხვევაში, თანამშრომელმა, რომელსაც არ აქვს გამოყოფილი ავტოსადგომი, არ უნდა დააყენოს თავისი ავტომანქანა ავტოსადგომზე, თუ წინასწარ ნებართვა არ ექნება მიღებული.

2.18 წლიური მიმოხილვა

პრაქტიკა ეცდება ყოველწლიურად ოფიციალურად შეამოწმოს თითოეული თანამშრომლის ქცევა, შრომისუნარიანობა და ეფექტურობა. თუმცა, პრაქტიკა მოუწოდებს თანამშრომლებს, რომ როგორც კი წამოიჭრება რაიმე საკითხი ან პრობლემა სამსახურთან დაკავშირებით, მაშინვე განიხილონ, და არ დაელოდონ ყოველწლიურ განხილვას.

პრაქტიკა ასევე ეცდება, მინიმუმ წელიწადში ერთხელ, ოფიციალურად შეამოწმოს თანამშრომელთა შრომითი (დასაქმების) პირობები. ანაზღაურების ან დახმარების ნებისმიერი ზრდა მოხდება პრაქტიკის შეხედულებისამებრ.

ამ სახელმძღვანელოს „ოფისის ფორმების“ სექციაში შედის თანამშრომელთა შეფასების ფურცელი.

2.19 სამსახურიდან განთავისუფლება

ზოგადი

გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც სამსახურიდან განთავისუფლება ხდება სერიოზული გადაცდომის გამო, თანამშრომლის (დროებითი მუშაკის გარდა) თანამდებობიდან განთავისუფლებისას, პრაქტიკა მიაწვდის ამ თანამშრომელს განთავისუფლების უწყებას (ან გადაუხდის თანხას), თანამშრომლის თანამდებობაზე დანიშვნის წერილის შესაბამისად.

კონსულტაციები და დისციპლინური პროცესები

ზოგჯერ, საჭირო იქნება თანამშრომლების საქციელთან, შრომითუნარიანობასა და ეფექტურობასთან დაკავშირებით კონსულტაციების გაწევა, გაფრთხილება ან დისციპლინური ზომების მიღება.

კონსულტაციები და დისციპლინური პროცესები არ უნდა იყოს ფორმალური ან წერილობითი ფორმის.

კონსულტაციების ან დისციპლინური პროცესების შესაბამისად თუ არ მოხდა გამოსწორება, ამან შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლის გაფრთხილება ან თანამდებობიდან განთავისუფლება.

კონსულტაციები და დისციპლინური პროცესები შეიძლება ჩატარდეს სხვა შეხვედრების პარალელურად, მაგალითად თანამშრომელთა ყოველწლიურ განხილვაზე.

რეკომენდაციები

პრაქტიკა არ გასცემს წერილობით რეკომენდაციებს.

სამსახურიდან განთავისუფლების შემდეგ და მოთხოვნის საფუძველზე, ყველა თანამშრომელზე გაიცემა სამსახურის მარტივი ანგარიში:

- თანამშრომლის სახელი და მისამართი;
- პრაქტიკაში თანამშრომლის დასაქმების ხანგრძლივობა და პერიოდები;
- რა თანამდებობა ეკავა თანამშრომელს განთავისუფლებამდე და სხვა ნებისმიერი თანამდებობა, რომელიც ამ თანამშრომელს ეკვა პრაქტიკაში მუშაობის დროს;
- ადგილმდებარეობა, სადაც თანამშრომელი ასრულებდა თავის სამსახურებრივ მოვალეობებს;

- თანამშრომლის მიერ შესრულებული დავალებებისა და მოვალებების ზოგადი ანგარიში, და მისი კონკრეტული ვალდებულებები; და
- საკონტაქტო პირი (პრაქტიკაში), რომელიც დაადასტურებს სამსახურის მართვ ანგარიშს.

თანამშრომლებს შეუძლიათ გასცენ პირადი რეკომენდაციები სხვა თანამშრომლებზე. თუმცა, თანამშრომლებმა არ უნდა გააკეთონ ეს პრაქტიკის სატიტულო ფურცელზე, და არც როგორც პრაქტიკის წარმომადგენლებმა. პრაქტიკა არ იღებს პასუხისმგებლობას პირად რეკომენდაციებზე, რომლებიც მისმა თანამშრომლებმა შეიძლება გასცენ სხვა თანამშრომლებზე. პრაქტიკა ურჩევს თანამშრომლებს, რომლებიც გასცემენ რეკომენდაციებს, განსაკუთრებით კი წერილობით რეკომენდაციებს, გარკვეული სიფრთხილით მოეკიდონ ამ საკითხს, მით უმეტეს სასამართლო პროცესების მიმდინარე ფონზე.

2.20 მოწვევის აკრძალვა შენობაში

ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის გამო, პრაქტიკაში მოქმედებს მოწვევის აკრძალვა და შეზღუდვა. თანამშრომლებს ეკრძალებათ მოწვევა, პრაქტიკის შენობაში ან მის მახლობლად.

მოწვევა, ასევე, აკრძალულია პრაქტიკის კუთვნილ ნებისმიერ სატრანსპორტო საშუალებაში, და პრაქტიკის კლიენტის შენობაში ან მის მახლობლად.

2.21 ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა

ყველა თანამშრომელმა უნდა დაიცვას პრაქტიკის ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა. თუ რაიმე მიზეზით თანამშრომელი არ თვლის, რომ კონკრეტულ გარემოებებში მიზანშეწონილი ან შესაძლებელია ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დაცვა, მან, პირველ რიგში, უნდა გაიაროს კონსულტაცია ხელმძღვანელთან.

ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დოკუმენტაციის ამობეჭდილი ვერსია (ასლი) შენახულია [დააკონკრეტეთ სად]. ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დოკუმენტაცია ასევე ხელმისაწვდომი უნდა იყოს პრაქტიკის კომპიუტერულ ქსელში.

2.22 თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრებისთვის შესრულებული სამუშაო

პრაქტიკამ შეიძლება მიიღოს ინსტრუქცია, რომ შეასრულოს სამუშაოები თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრებისთვის. თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში შესასრულებელი სამუშაოს ტიპისა და სირთულის გათვალისწინებით, პრაქტიკამ შეიძლება შეამციროს ხარჯები თანამშრომლებისთვის და მათი უშუალო ოჯახის წევრებისთვის.

ყველა იმ შემთხვევაში, როდესაც მიიღებულია ინსტრუქციები სხვა თანამშრომლებისგან ან მათი უშუალო ოჯახის წევრებისგან, პროფესიონალმა თანამშრომელმა, რომელიც ასრულებს ამ მომსახურებას, ნებისმიერი ინსტრუქციის მიღებამდე, უნდა გაიაროს კონსულტაცია თავის ხელმძღვანელთან, რათა დაადგინოს პირობები, რის მიხედვითაც შესრულდება მომსახურება, ასევე სავარაუდო საფასური.

2.23 პრაქტიკის ქცევის კოდექსი

[აქ დაასახელეთ თქვენი პრაქტიკის თანამშრომელთა ქცევის კოდი]

ქცევის კოდექსი - ეს არის ვალდებულება, მთელ პრაქტიკაში დაწესებული იყოს უმაღლესი ეთიკის სტანდარტები.

ქცევის კოდექსი უნდა ასახავდეს იმ მნიშვნელოვან ფასეულობებს, რომლებსაც ემყარება პრაქტიკის საქმიანობა. ეს ფასეულობები ჩვეულებრივ ასახავს პროფესიის პატიოსნებასა და ეთიკურ მოსაზრებებს

და თანამშრომლებს ავალდებულებს, დაიცვან პრაქტიკის პოლიტიკა და პროცედურები.

2.24 სპეციალური შვებულების პირობები

[ქვემოთ მოცემული ტექსტი მოარგეთ ადგილობრივ იურისდიქციას]

დასაქმების სტანდარტები უფლებას აძლევს თანამშრომლებს "სპეციალური შვებულების პერიოდებში, რომელიც მხარს უჭერს საზოგადოებას, ან კანონით არის მოთხოვნილი" გააცდინონ სამსახური. სპეციალური შვებულება შეიძლება მოიცავდეს:

ა. ნაფიც მსაჯულთა ფუნქციების შესრულება (ასევე, ნაფიც მსაჯულად დასწრება);

თუ თანამშრომელი მიიღებს შეტყობინებას ნაფიც მსაჯულთა ფუნქციების შესრულების შესახებ, მან უნდა აცნობოს თავის ხელმძღვანელს, რაც შეიძლება დროულად. თუ სხვაგვარად არ არის შეთანხმებული, თანამშრომელმა უნდა წარუდგინოს თავის ხელმძღვანელს შეტყობინების ასლი, ასევე ნებისმიერი მითითება, რომელიც თანამშრომელმა მიიღო სასამართლოსგან ნაფიც მსაჯულთა მომსახურების შესაძლო ხანგრძლივობის შესახებ.

თანამშრომელმა უნდა განიხილოს ეს საკითხი თავის ხელმძღვანელთან ერთად, ნებისმიერი სასამართლო დოკუმენტაციის შევსებამდე და სასამართლოში დასწრებამდე, როგორც ეს მოითხოვება შეტყობინებაში. ექვის თავიდან ასაცილებლად, ეს ვალდებულება ვრცელდება ყველა თანამშრომელზე, მათ შორის დროებით თანამშრომლებზეც. თუ თანამშრომლის არყოფნა სამსახურში არ იქნება მისაღები პრაქტიკისთვის, შეიძლება თანამშრომელს მიეწოდოს წერილი, რომელიც უნდა დაურთოს სასამართლო დოკუმენტაციას, რომელშიც მითითებული იქნება მიზეზები, თუ რატომ იქნება მიუღებელი თანამშრომლის არყოფნა პრაქტიკისთვის.

თანამშრომლები (გარდა დროებითი თანამშრომლებისა), რომლებიც მონაწილეობენ ნაფიც მსაჯულთა ფუნქციების შესრულებაში, ვალდებული არიან მიაწოდონ პრაქტიკას ანაზღაურების მტკიცებულება, რაც გადაუხადეს ნაფიც მსაჯულთა ფუნქციების შესრულებასთან დაკავშირებით. თუ ეს მოთხოვნა დაკმაყოფილებულია, მაშინ პრაქტიკა გადაუხდის სხვაობას თანამშრომლის ჩვეულებრივ ანაზღაურებასა (ზეგანაკვეთური და სხვა შემწეობების გამოკლებით) და სასამართლოს გადახდას შორის, თანამშრომლის მიერ ნაფიც მსაჯულთა ფუნქციების შესრულების პირველი ათი დღის განმავლობაში. თუ თანამშრომელი ვერ წარმოადგენს მოთხოვნილ მტკიცებულებას, მას არ ექნება უფლება მიიღოს სხვაობის თანხა პრაქტიკისგან. არანაირი ანაზღაურება არ ექნება გაცემული დროებით თანამშრომელზე.

ბ. საგანგებო სიტუაციათა მართვაში ნებაყოფლობითი მონაწილეობა; ან

საგანგებო სიტუაციების მართვაში ნებაყოფლობითი მონაწილეობა გულისხმობს საგანგებო სიტუაციასთან ან სტიქიურ უბედურ შემთხვევასთან გამკლავებას.

გ. დებულებით გათვალისწინებული საქმიანობა.

შვებულების პერიოდი მოიცავს იმ პერიოდს, როდესაც თანამშრომელი ჩაერთვება საქმიანობაში, საქმიანობასთან დაკავშირებული მოგზაურობის დროს და დასვენების დროს, რომელიც უშუალოდ მოჰყვება საქმიანობას.

თუ საქმიანობა არ წარმოადგენს ნაფიც მსაჯულთა ფუნქციების შესრულებას, თანამშრომლის არყოფნა სამსახურში უნდა იყოს დასაბუთებული ნებისმიერ ვითრებაში.

პრაქტიკა, რამდენადაც შეიძლება, დროულად უნდა იქნას გაფრთხილებული, ასევე თანამშრომელმა უნდა შეატყობინოს პრაქტიკას რა პერიოდის განმავლობაშია მოსალოდნელი მისი არყოფნა სამსახურში.

თუ პრაქტიკა მოითხოვს, თანამშრომელმა უნდა წარმოადგინოს მტკიცებულება, რომელიც დააკმაყოფილებს „გონიერ ადამიანს“, რომ თანამშრომლის არყოფნა სამსახურში გამოწვეულია საზოგადოებრივ საქმიანობაში მისი მონაწილეობის გამო.

2.25 საჩუქრებისა და გართობის პოლიტიკა

თანამშრომლებმა არ უნდა შესთავაზონ და არც მიიღონ რაიმე საჩუქარი ან გართობა, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს (ან, როგორც ჩანს, გავლენას ახდენს) პრაქტიკის მიერ განხორციელებულ ნებისმიერ სამუშაოზე.

ცნობილია, რომ დროდადრო თანამშრომლებს შესთავაზებენ საჩუქრებს ან შეღავათებს, როგორც მათი მომსახურების ნაწილს. პრაქტიკა ინახავს მიღებული საჩუქრების, გაწეული სტუმართმოყვარეობის ან გასართობ ღონისძიებების ჩანაწერებს, და თანამშრომლებმა, თავისი მენეჯერის მეშვეობით, მმართველ პარტნიორს უნდა შეატყობინონ მიღებული საჩუქრების ან გართობის შესახებ [აქ ჩასვით ლიმიტი].

მმართველი პარტნიორი გადაწყვეტს, როგორ უნდა მოიქცნენ თითოეული კონკრეტული საჩუქრის შემთხვევაში.

3. სამუშაო ადგილის ჰიგიენა და უსაფრთხოება

3.1 ზრუნვის ზოგადი მოვალეობა

პრაქტიკას აქვს ზრუნვის ზოგადი მოვალეობა, უზრუნველყოს თავისი თანამშრომლებისთვის და ვიზიტორებისთვის ჯანსაღი და უსაფრთხო გარემო, სათანადო კანონმდებლობის, კოდექსების, რეგულაციებისა და სტანდარტების შესაბამისად.

თანამშრომლებს აქვთ ვალდებულება, უზრუნველყონ საკუთარი ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება, ასევე მათი თანამშრომლების უსაფრთხოება. თითოეული თანამშრომელი პირადად არის პასუხისმგებელი უსაფრთხო რეჟიმში მუშაობაზე, ასევე ყველა თანამშრომელმა უნდა დაიცვას სამუშაო ადგილის ჯანსაღი და უსაფრთხო გარემო. ყველა თანამშრომელმა ასევე უნდა დაიცვას უსაფრთხო სამუშაო პრაქტიკა, უსაფრთხოების წესები და რეგულაციები, რაც სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა პრაქტიკისთვის.

ყველა თანამშრომელმა უნდა დაიცვას კანონმდებლობა, კოდექსები, შინაგანაწესი, წესები და პრაქტიკის შრომის დაცვის უსაფრთხოების პოლიტიკა, რომელიც მოცემულია ქვემოთ. სამსახურის დაწყებისთანავე, ყველა თანამშრომელი უნდა გაეცნოს ამ პოლიტიკას და შეატყობინოს ნებისმიერი პრობლემის შესახებ თავის ხელმძღვანელს.

ამ პოლიტიკის ნებისმიერმა დარღვევამ, ან თანამშრომლის მიერ ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ვალდებულებების დარღვევამ, როგორც საკუთარი თავის, ასევე სხვის მიმართ, შეიძლება გამოიწვიოს დისციპლინური ზომების განხორციელება, შეიძლება მოხდეს მათი სამსახურიდან განთავისუფლება.

თუ რომელიმე თანამშრომელს აქვს რაიმე შეკითხვა სამუშაო ადგილის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით, მან უნდა აცნობოს პრაქტიკის მიერ დანიშნულ უსაფრთხოების ოფიცერს ან თავის ხელმძღვანელს, რაც შეიძლება მალე, რათა საკითხი განხილული იქნას დაყოვნების გარეშე.

3.2 უსაფრთხოების წესები და დებულებები

თანამშრომლებმა დაუყოვნებლივ უნდა შეატყობინონ ყველა უბედური შემთხვევა უსაფრთხოების ოფიცერს ან ხელმძღვანელს. უბედური შემთხვევის შესახებ ანგარიში (ქვემოთ მოცემულ ინციდენტის შესახებ მოხსენების ფორმაში) უნდა გაკეთდეს რაც შეიძლება მალე უბედური შემთხვევის მოხდენის შემდეგ.

თანამშრომლებმა უნდა დაიცვან თავიანთი სამუშაო ადგილებისა და მოწყობილობების სისუფთავე, რათა ეს არ გახდეს რომელიმე ადამიანის დავარდნის ან დაცემის მიზეზი. შეამოწმეთ მაგიდებისა და სკამების სიმყარე.

სამუშაო ადგილზე სირბილი და თამაში მკაცრად აკრძალულია.

ნებისმიერი დამცავი ტანსაცმელი, რომელიც გათვალისწინებულია ან მოითხოვება პრაქტიკაში, უნდა იყოს გამოყენებული შესაბამისად.

სიმთვრალის მდგომარეობაში სამუშაო ადგილზე გამოცხადება მკაცრად აკრძალულია.

თანამშრომლებმა უნდა შეასრულონ უსაფრთხოების საკითხებში დანიშნული ოფიცერის და მათი ხელმძღვანელების მითითებები, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების საკითხებთან დაკავშირებით.

ნებისმიერ თანამშრომელს, რომელსაც აქვს მოსაზრება ან კომენტარი ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების შესახებ, უნდა წამოაყენოს საკითხი უსაფრთხოების ოფიცერთან ან ხელმძღვანელებთან, რაც შეიძლება მალე, რათა მოხდეს საკითხის განხილვა და გადაწყვეტა სათანადოდ.

3.3 ინციდენტის შესახებ მოხსენების ფორმა

ინციდენტის შესახებ მოხსენება

თარიღი: _____

ინციდენტის დრო: _____

თანამშრომლის სახელი და გვარი: _____

ინციდენტის აღწერა: _____

ინციდენტის მოწმეები:

სახელი და გვარი: _____

სახელი და გვარი: _____

სახელი და გვარი: _____

სახელი და გვარი: _____

თანამშრომლის მიერ განხორციელებული ქმედება ტრავმის სამკურნალოდ:

ესაჭიროებოდა თუ არა დამატებითი სამედიცინო დახმარება დაზარალებულ თანამშრომელს? (მაგ. : ექიმთან ვიზიტები, ჰოსპიტალური მკურნალობა და ა.შ.). გთხოვთ, მიუთითოთ ამ ტრავმის შედეგად მიღებული დამატებითი მკურნალობის თარიღები და აღწერილობა.

გთხოვთ მიუთითოთ ან აღწეროთ სხეულის რა ნაწილზე იქნა მიღებული ტრავმა:

3.4 უსაფრთხოებისა და ხანძარსაწინააღმდეგო პროცედურები

[აქ ჩასვით დეტალები ან მიუთითეთ ტექნიკური ინსტრუქცია და პროცედურები პრაქტიკის შენობისთვის]

3.5 სტუმრების მიღების წესი პრაქტიკის ოფისებში

ყველა ვიზიტორი რეგისტრაციას გადის მისაღებში, ხოლო ის თანამშრომლები, რომელთა ნახვაც მათ სურთ, მიიღებენ შეტყობინებას მათი მოსვლის შესახებ. მისაღებში ვიზიტორებს მოეთხოვებათ გაიარონ რეგისტრაცია და მიიღონ დროებითი საშვი.

რეგისტრატორმა უნდა უზრუნველყოს, რომ ვიზიტორები არ გადავიდნენ სარეგისტრაციო დახლის მიღმა, და ნებისმიერი საეჭვო ან უნებართვო ვიზიტორების შესახებ უნდა აცნობოს შენობის უსაფრთხოების წარმომადგენელს (დაცვის თანამშრომელს). ამაზე ასევე პასუხისმგებლობა ეკისრება ყველა თანამშრომელს.

ყველა შეხვედრა უნდა ჩატარდეს შეხვედრებისთვის განკუთვნილ ადგილებში. ვიზიტორები, არავითარ შემთხვევაში, არ უნდა შევიდნენ ოფისის საერთო სამუშაო ზონაში. ეს საჭიროა, რათა დაცული იყოს სხვა თანამშრომლებისა და კლიენტების ფაილების კონფიდენციალურობა.

3.6 პირველადი სამედიცინო დახმარება

პირველადი სამედიცინო დახმარების ოთხი მთავარი ასპექტია:

- გადაუდებელი მკურნალობა
- დოკუმენტაციის (ჩანაწერების) წარმოება
- მცირე (უმნიშვნელო) ტრავმების გადახვევა
- საფრთხეების (რისკების) ამოცნობა და გაშუქება

3.7 პირველადი სამედიცინო დახმარების ნაკრები

პირველადი სამედიცინო დახმარების ნაკრები შენახულია [მიუთითეთ ადგილი] და თან ერთვის პირველადი სამედიცინო დახმარების გასაწევად მომზადებული პერსონალის სია. პირველადი სამედიცინო დახმარების გასაწევად მომზადებული პერსონალის მოვალეობები მოიცავს:

- პირველადი სამედიცინო დახმარების ნაკრებიდან ნივთების განაწილებას და გაკონტროლებას
- სამედიცინო ნაკრების სისრულის უზრუნველყოფას
- მცირე ჭრილობებისა და დაზიანებების მკურნალობას
- კრუნჩხვების და გულისწასვლის შემთხვევების გამკლავება
- რეანიმაცია
- უბედურ შემთხვევათა აღრიცხვის ჟურნალში შემთხვევების/ტრავმების შესახებ დეტალების ჩაწერა, როგორც პირველადი სამედიცინო დახმარების ნაკრების ნაწილი
- საჭიროების შემთხვევაში შემდგომი დახმარების ორგანიზება
- კადრების განყოფილების ინფორმირება რაიმე სერიოზული ან პოტენციურად სერიოზული შემთხვევის შესახებ, რომლისთვისაც მკურნალობაა საჭირო.

პირველადი სამედიცინო დახმარების კურსები

ხელმძღვანელი პარტნიორი/კადრების განყოფილება პასუხისმგებელია იმაზე, რომ პირველადი სამედიცინო დახმარების პერსონალმა შეინარჩუნოს კვალიფიკაცია, ასევე უზრუნველყოს დამატებითი პერსონალი, რომელიც გაივლის პირველადი სამედიცინო დახმარების ოფიციალურ კურსებს.

4. თანაბარი შესაძლებლობების, დისკრიმინაციისა და შევიწროების პოლიტიკა

4.1 შესავალი

ყველა თანამშრომელი ვალდებულია გაეცნოს შემდეგ პოლიტიკას და უზრუნველყოს მათი დაცვა. ამის საფუძველი შემდეგია:

- პრაქტიკა ცდილობს უზრუნველყოს, რომ ყველა ადამიანს ჰქონდეს შესაძლებლობა, მონაწილეობა მიიღოს პრაქტიკის საქმიანობაში, მათ შორის, პოტენციურ და ახლანდელ თანამშრომლებს საშუალება მისცეს, გააკეთონ არჩევანი თავიანთ კარიერულ წინსვლასთან დაკავშირებით, ასევე მიიღოს სამართლიანი და გონივრული გადაწყვეტილებები დამსახურების საფუძველზე; და
- ამ პოლიტიკისა და ანტიდისკრიმინაციული კანონმდებლობის პრინციპების საწინააღმდეგოდ თუ იმოქმედებენ, როგორც პრაქტიკა, ასევე ცალკეული თანამშრომლები პასუხისმგებელნი იქნებიან დისკრიმინაციისა და შევიწროების ქმედებებისთვის პოტენციური თანამშრომლების, კოლეგების და კლიენტების მიმართ.

პრაქტიკა წარმოადგენს თანაბარი შესაძლებლობების დამსაქმებელს. დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობების ძირითადი პრინციპი დამსახურების ცნებაა. ზუსტად ამის საფუძველზე ახდენს პრაქტიკა თანამშრომელთა სამსახურში აყვანას და დაწინაურებას. ეს იმას ნიშნავს, რომ პრაქტიკა მიზნად ისახავს უზრუნველყოს, რომ პოტენციურ და ამჟამინდელ თანამშრომლებზე არ ხდება დესტრუქციული მოპყრობა შეუსაბამო ატრიბუტების ან მახასიათებლების საფუძველზე.

პრაქტიკა ასევე ვალდებულია ხელი შეუწყოს ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნას, რომელიც თავისუფალი იქნება სექსუალური და სამსახურებრივი შევიწროებისგან.

დისკრიმინაციისა და შევიწროების პრევენცია მნიშვნელოვანია, რადგან, სასამართლო პროცესის აშკარა რისკის გარდა:

- ამ ქცევის შედეგად, რომელიც ქმნის საშიშ და მტრულ სამუშაო გარემოს, სამუშაო ეფექტურობა შეიძლება შემცირდეს;
- სამუშაო შედეგზე დესტრუქციული ზემოქმედება იშვიათად შემოიფარგლება მხოლოდ ერთი თანამშრომლით, იგი ხშირად ვრცელდება მთელ სექციაზე ან სამუშაო განყოფილებაზე;
- შემდგომში კლიენტების მომსახურებაზე შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს;
- დისკრიმინაციის, სამსახურებრივი და სექსუალური შევიწროების შედეგად შეიძლება დაზიანდეს ადამიანთა ჯანმრთელობა, რის შედეგადაც გაიზრდება ავადმყოფის გამო აღებული შვებულებების ან კომპენსაციის მოთხოვნების რაოდენობა, ასევე ამ პირთა პირადი ზეწოლა; და
- ამგვარმა ქცევამ შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლების სამსახურიდან წასვლა. ეს იწვევს ამ თანამშრომლებში განხორციელებული ინვესტიციების დაკარგვას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ახალი თანამშრომლების დაქირავებისა და გადამზადების ხარჯების გაზრდა.

პრაქტიკა მოითხოვს, რომ მისმა თანამშრომლებმა დაიცვან ამ პოლიტიკის პირობები, რათა პრაქტიკამ მიაღწიოს თავის მიზანს, რაც მდგომარეობს იმაში, რომ:

ა. თანამშრომლები ერთმანეთს პატივისცემითა და ნდობით ეპყრობიან;

ბ. თანამშრომლებს შეუძლიათ იმუშაონ ყოველგვარი დისკრიმინაციისა და შევიწროებისგან თავისუფალ გარემოში,;

გ. პრაქტიკა დაცულია თავის თანამშრომლების ქმედებებისთვის პასუხისმგებლისგან; და

დ. პრაქტიკის თანაბარი შესაძლებლობების მქონე დასაქმების პოლიტიკის გამოყენება ხდება პრაქტიკულად, და ეს არ არის მხოლოდ ცარიელი სიტყვები.

4.2 დისკრიმინაცია

არსებობს ანტიდისკრიმინაციული კანონმდებლობის მრავალი სახეობა, რომლებიც კრძალავს დისკრიმინაციასა და შევიწროებას სამსახურში. [მოარგეთ ადგილობრივ იურისდიქციას]

ასეთი კანონმდებლობა ასევე ვრცელდება საქონლისა და მომსახურების პირობებზე. ამ თვალსაზრისით, ეს პოლიტიკა ერთნაირად ვრცელდება პრაქტიკაზე და მისი თანამშრომლების კლიენტებთან ურთიერთობაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როგორც პრაქტიკამ, ისე ცალკეულმა თანამშრომლებმა შეიძლება პასუხი აგონ კლიენტებთან მიმართებაში დისკრიმინაციულ ქმედებებზე.

ზოგადად რომ ვთქვათ, დისკრიმინაციას ადგილი აქვს, როდესაც რაიმე "განმასხვავებელი ნიშნის" მქონე ადამიანს ექცევიან არაკეთილგანწყობილად, ვიდრე სხვა ადამიანს, რომელსაც არ აქვს რაიმე განმასხვავებელი ნიშანი, მოექცეოდნენ იგივე ან მსგავს გარემოებებში.

დისკრიმინაციის მაგალითები შეიძლება მოიცავდეს:

- სქესს
- ასაკს
- რასას, ფერს, ეროვნულ წარმომავლობას, სოციალურ წარმოშობას, ეროვნებას
- ფიზიკურ დეფექტს
- ფიზიკურ შეზღუდვას (ინვალიდობას)
- გონებრივ, ინტელექტუალურ ან ფსიქიკურ შეზღუდულ შესაძლებლობებს
- სამედიცინო ჩანაწერს
- ნასამართლეობას
- ოჯახურ მდგომარეობას
- ორსულობას
- რელიგიას, რელიგიურ რწმენას ან რელიგიურ საქმიანობას
- პოლიტიკურ აზრს, რწმენას ან საქმიანობას
- პროფკავშირულ საქმიანობას
- სექსუალურ უპირატესობას

4.3 რა არის დისკრიმინაცია?

პირდაპირ დისკრიმინაციას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც რომელიმე ზემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლის მქონე ადამიანს არაკეთილგანწყობილად ექცევიან, ვიდრე სხვა პირს, რომელსაც არ აქვს ეს მახასიათებელი, მოექცეოდნენ იმავე ან მსგავს გარემოებებში. მაგალითად:

ორი თანამშრომელი ასრულებს ერთსა და იმავე სამუშაოს და აქვს მსგავსი კვალიფიკაცია და გამოცდილება. ერთი კაცი არის, რომელსაც არ აქვს ოჯახური ვალდებულებები. მეორე არის ქალი, რომელსაც აქვს ოჯახური ვალდებულებები ჩნდება განვითარების შესაძლებლობა და ეძლევა მამაკაცს იმის საფუძველზე, რომ, როგორც კაცი, რომელსაც არ აქვს ოჯახური ვალდებულებები, იგი სავარაუდოდ უფრო საიმედოა, და შეუძლია უფრო მეტი საათის განმავლობაში იმუშაოს.

სხვა მაგალითები, როგორიცაა ვინმეს მიმართ არაკეთილგანწყობით მოპყრობა მათი განმასხვავებელი ნიშნის საფუძველზე ანდა ქმედება, რომელიც განასხვავებს, გამორიცხვას ან უპირატესობას ანიჭებს, მოიცავს:

- ვინმეს შეფასება მათი პოლიტიკური ან რელიგიური რწმენის მიხედვით, და არა მათი მუშაობის შედეგების მიხედვით;

- სტერეოტიპების ან ვარაუდების საფუძველზე, პიროვნების კარიერული წინსვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება;
- პიროვნების ავტორიტეტისთვის ძირის გამოთხრა მისი რასის, სქესის ან სექსუალური უპირატესობის გამო;
- შეურაცხყოფელი ხუმრობების ან კომენტარების გაკეთება სხვა მუშაკის რასობრივი ან ეთნიკური ფონის, სქესის, სექსუალური უპირატესობის, ასაკის, ინვალიდობის ან ფიზიკური გარეგნობის შესახებ; ან
- ფიზიკური დეფექტის საფუძველზე თანამშრომლისთვის უარის თქმა შემდგომი ტრენინგების გავლაზე.

ირიბი დისკრიმინაცია ჩნდება, როდესაც ხდება იმ მოთხოვნის დაკისრება:

ა. რომელიც განსხვავებული ნიშნის მქონე პირს არ შეუძლია შეასრულოს; და

ბ. რომელიც განსხვავებული ნიშნის არმქონე ადამიანთა უფრო დიდ ნაწილს შეუძლია შეასრულოს; და

გ. ეს არ არის გონივრული.

თავდაპირველად შეიძლება ჩანდეს, რომ მოთხოვნა სამართლიანია, რადგან იგივე წესები გამოიყენება ყველასთვის, მაგრამ დაკისრებული მოთხოვნის უფრო დეტალური მიმოხილვა აჩვენებს, რომ ზოგი ადამიანი არათანაზომიერ სიტუაციაში ხვდება ამ მოთხოვნის გამო.

დამსაქმებელი მოითხოვს ყველა თანამშრომელს ეცვას უნიფორმა, რომელიც მოიცავს ქუდას. ეს არ არის მოთხოვნილი უსაფრთხოების ან ჰიგიენური მიზეზების გამო, იგი მხოლოდ გარეგნობისთვის ხდება. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მოთხოვნა არ არის დისკრიმინაციული, რადგან ყველამ უნდა შეასრულოს, მოთხოვნა შეიძლება ირიბი დისკრიმინაციით შეეხოს იმ პირებს, რომლებსაც რელიგიური ან კულტურული შეხედულებებით მოეთხოვებათ განსაკუთრებული თავსაბურავების ტარება.

თუ თანამშრომელი თვლის, რომ მას არაკეთილგანწყობილად ექცევიან პირადი განმასხვავებელი ნიშნის გამო, რაც არ არის მისი პოზიციის მოთხოვნა, მან უნდა წამოჭრას ეს პრობლემური საკითხი ამ პოლიტიკაში დადგენილი საჩივრების მექანიზმების შესაბამისად.

ნუ უგულებელყოფთ დისკრიმინაციას იმის იმედით, რომ ის თავისთავად გაქრება.

4.4 სამსახურებრივი უფლებები

ადგილობრივი კანონმდებლობის შესაბამისად, დისკრიმინაციის კატეგორიების გარდა, სამუშაო ადგილებზე თანამშრომლებისთვის შეიძლება არსებობდეს დამატებითი უფლებები. ეს უფლებები მოიცავს უფლებამოსილებას, და უფლებამოსილების განხორციელების თავისუფლებას:

- სამუშაო ინსტრუმენტის ან შეკვეთის უპირატესობა;
- სამსახურთან დაკავშირებით ჰქონდეს პრეტენზიები ან კითხვები; და
- კანონით ნებადართულ სამართალწარმოებაში მონაწილეობის შესაძლებლობა, მათ შორის ნებადართული დარგობრივი ქმედების.

ვერც დამსაქმებლები და ვერც სხვა პირები ვერ განახორციელებენ რაიმე უარყოფით ქმედებას თანამშრომლის მიმართ, რადგანაც დასაქმებულს აქვს ან იყენებს სამსახურებრივ უფლებებს. აგრეთვე ვერ განხორციელებს რაიმე უარყოფითი ქმედება სამსახურებრივი უფლებების გამოყენების ხელშესაშლელად. ეს დაცვის ზომები ვრცელდება ყველა თანამშრომელზე.

"უარყოფითი ქმედება" განსაზღვრულია ფართო თვალსაზრისით და მოიცავს:

ა. საწარმოო ტრავმა;

ბ. განთავისუფლება;

გ. დისკრიმინაცია თანამშრომლებს შორის;

დ. თანამშრომლის პოზიციის შეცვლა მის საზიანოდ;

ე. უარის თქმა თანამშრომლის დასაქმებაზე; და

ვ. დისკრიმინაცია პოტენციური თანამშრომლისთვის შეთავაზებულ დასაქმების პირობებში, რომელიც შეიცავს ზომების განხორციელების ან მიღების მუქარას.

4.5 სექსუალური შევიწროება

[მოარგეთ ადგილობრივ იურისდიქციას]

სექსუალური შევიწროება კანონსაწინააღმდეგოა.

სექსუალური შევიწროება ძირითადად განისაზღვრება როგორც არასასურველი სექსუალური ყურადღება ან სექსუალური ხასიათის არასასურველი ქცევა. ის მოიცავს ისეთ სიტუაციებს, როდესაც ადამიანი განიცდის სხვა პირის მხრიდან არასასურველ სექსუალურ ქცევას.

ეს შეიძლება იყოს არასასურველი შეხება ან ფიზიკური კონტაქტი, სექსუალური ქვეტექსტები, სექსუალური მომსახურების თხოვნა, სექსუალური მხერა ან უხერხული მასალების ჩვენება.

პრაქტიკა არავითარ შემთხვევაში არ დაუშვებს სექსუალურ შევიწროებას.

სექსუალური შევიწროება ხდება, როდესაც ადამიანი:

ა. აიძულებს მეორე ადამიანს არასასურველ ფიზიკურ კავშირს (მაგ. ხელის თათუნი, ჩქმეტა ან შეხება ან განზრახ განახუნება);

ბ. გიყენებს არასასურველ მოთხოვნას ან თხოვნას (იქნება ეს პირდაპირ თუ ირიბად) სექსუალური ქვეტექსტით (მაგ., სექსუალური წინადადებები, სექსუალური მომსახურების თხოვნა);

გ. აკეთებს სექსუალური ქვეტექსტის შენიშვნებს სხვა ადამიანებთან დაკავშირებით (მაგ., არასასურველი და უადგილო შენიშვნები ან გადაკრული სიტყვა სხვა ადამიანის სქესის ან პირადი ცხოვრების შესახებ, ან შენიშვნები გარეგნობის ან სხეულის შესახებ); ან

დ. ჩადის სექსუალური ხასიათის ნებისმიერ სხვა არასასურველ საქციელს სხვა პირთან მიმართებაში (მაგ. შეურაცხყოფელი სატელეფონო ზარები ან უხამსი ზემოქმედება),

და პირი, რომელიც ასე იქცევა, ამას აკეთებს:

ა. სხვისი შეურაცხყოფის, დამცირების ან დაშინების მიზნით; ან

ბ. ისეთ გარემოებებში, როდესაც გონიერი ადამიანი დაინახავდა სხვა ადამიანის შეურაცხყოფის, დამცირების ან დაშინების შესაძლებლობას ასეთი საქციელით.

ქცევის მაგალითები, რომლებიც შეიძლება სექსუალური შევიწროების ტოლფასი იყოს, მოიცავს:

- კოცნას, სექსუალური ურთიერთობის მცდელობას ან სექსუალური ქცევის აშკარა გამოხატვას;
- სექსუალური ხასიათის საუბრებს ან ქვეტექსტს სექსუალური კონტაქტის შესახებ;
- გენდერული ნიშნით შეურაცხყოფას, გაჯავრებას ან დაცინვას;
- სექსუალური ხასიათის მომაბეზრებელ კითხვებს;
- ქორწინების შეთავაზებას ან სიყვარულის ახსნას; ან
- ინსინუაციას და უხეშ ხუმრობებს.

სექსუალური შევიწროება - ეს არ არის ქცევა, რომელიც ემყარება ორმხრივ ლტოლვას, მეგობრობას ან პატივისცემას. თუ ურთიერთქმედება შეთანხმებულია, მიღებულია და ორმხრივია, ასევე არ ქმნის პრობლემას კოლეგებისთვის, ეს არ არის სექსუალური შევიწროება.

სექსუალური შევიწროებას არ უნდა სჭირდებოდეს განმეორება. სექსუალური შევიწროების ერთი

ქმედებაც კი საკმარისია საჩივრის წარსადგენად. თუ თქვენ არ ხართ დარწმუნებული, კონკრეტული ქცევა ან ქმედებები უტოლდება თუ არა სექსუალურ შევიწროებას, ზოგადი პრინციპით, უმჯობესია, თავი შეიკავოთ ასეთი ქცევისა და ქმედებებისგან.

4.6 შევიწროება

სამუშაო ადგილებზე შრომის უსაფრთხოების კანონმდებლობის შესაბამისად, დამსაქმებლები ვალდებული არიან უზრუნველყონ თანამშრომლებისთვის ჯანსაღი და უსაფრთხო სამუშაო გარემო.

სამუშაო ადგილზე შევიწროებამ (ასევე ცნობილი, როგორც ბულინგი) შეიძლება ზიანი მოუტანოს თანამშრომლების ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებას. შესაბამისად, პრაქტიკა სერიოზულად უდგება სამუშაო ადგილზე ბულინგის რისკის შემცირებას.

ყველა თანამშრომელმა უნდა დაიცვას სახელმწიფო და ფედერალური კანონმდებლობა, კოდექსები, რეგულაციები, წესები და სტანდარტები, რომლებიც ეხება სამუშაო ადგილზე შევიწროებას.

როგორც წესი, ადამიანი განიცდის სამუშაო ადგილზე შევიწროებას ან ბულინგს, თუ იგი განიცდის **განმეორებით (არაერთგზის) ქცევას** (გარდა ქცევისა, რომელიც სექსუალური შევიწროების ტოლფასია) პირის მხრიდან (მათ შორის, დამქირავებლის, ან თანამშრომლის, ან თანამშრომელთა ჯგუფის მხრიდან), რომელიც:

- არასასურველია;
- შეურაცხყოფელია, დამამცირებელია ან შეიცავს მუქარას; და
- გონიერი ადამიანის მიერ ითვლება როგორც შეურაცხყოფა, დამცირება, დაშინება ან მუქარა.

ქცევის ზოგიერთი მაგალითი, რომელიც, თუ განმეორებით (არაერთგზის) ხდება, შეიძლება ჩაითვალოს როგორც სამუშაო ადგილზე შევიწროება:

ა. შეურაცხყოფის მიყენება ადამიანისთვის, ჩვეულებრივ, ხმამაღლა, სხვების გასაგონად;

ბ. თანამდებობიდან განთავისუფლების ან სხვა მძიმე სასჯელის განმეორებითი მუქარა, ყოველგვარი მიზეზის გარეშე;

გ. მუდმივი დაცინვა და დათრგუნვა;

დ. შეურაცხყოფელი შეტყობინებების გაგზავნა ელ.ფოსტზე ან ტელეფონზე;

ე. მაგალითად, პირის სამუშაო ადგილზე საბოტაჟის მოწყობა, ინფორმაციის განზრახ დაფარვა (დამალვა) ან არასწორი ფორმით მიწოდება, დოკუმენტების ან ტექნიკის დამალვა, შეტყობინებების არგადაცემა და სხვა საშუალებებით ადამიანის წვალება;

ვ. ბოროტი განზრახვით სამსახურებრივი საქმიანობიდან ადამიანის გამორიცხვა და იზოლირება;

ზ. მუდმივი და გაუმართლებელი კრიტიკა, ხშირად წვრილმანი ან უმნიშვნელო საკითხების გამო;

თ. ადამიანის დამცირება ჟესტებით, სარკაზმით, კრიტიკით და შეურაცხყოფებით, ხშირად სხვა ადამიანების თვალწინ;

ი. რასობრივი მტრობა; და

კ. ჭორების ან ცრუ, მავნე ხმების გავრცელება პირის შესახებ, ზიანის მიყენების მიზნით.

ზოგიერთი ბულინგი სინამდვილეში დანაშაულებრივი ქცევაა და შეიძლება სისხლის სამართლებრივი დევნის საგანიც გახდეს.

სამუშაო ადგილზე შევიწროებაში არ შედის:

ა. ადმინისტრაციული ქმედება (გონივრულ ფარგლებში), რომელიც განხორციელებულია სათანადო გზით დამსაქმებლის მიერ პირის შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებით, მაგალითად, დისციპლინური ზომების გატარება, ან არადადამკმაყოფილებელ შესრულებაზე მითითება; ან

ბ. შევიწროების ტიპის ქცევის ერთადერთი ინციდენტი. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ ერთი შემთხვევა სამუშაო ადგილზე შევიწროებას არ უტოლდება, ის მაინც დაუშვებელია.

4.7 ამ პოლიტიკის დარღვევის შედეგები

თუ თანამშრომელი ჩაიდენს უკანონო დისკრიმინაციულ ან შემაწირველ საქციელს, სასამართლომ ან ტრიბუნალმა შეიძლება ამ პირს პასუხისმგებლობა დააკისროს თავის საქციელის გამო და მათს მოუწიოს მოსარჩელისთვის ზიანის ანაზღაურება. პრაქტიკა, როგორც დამსაქმებელი, ასევე რისკის ქვეშ დგება, რადგან შეიძლება მოუწიოს თავისი თანამშრომლის საქციელზე აგოს პასუხი.

თუ თქვენ არ ხართ უშუალო დამნაშავე, მაინც შეიძლება პასუხისგებაში მიეცეთ იმის გამო, რომ სხვა პირს მიუთითეთ, დაავალეთ, წააქეზეთ, დაეხმარეთ ან ნება დართეთ ჩაეძინა ასეთი საქციელი.

თუ თანამშრომელი ჩადის დისკრიმინაციას, სექსუალურ შევიწროებას ან სამუშაო ადგილზე შევიწროებას, ასევე სერიოზული შედეგები შეიძლება მოჰყვეს ამ თანამშრომლის დასაქმების მხრივაც. პრაქტიკა არ მოითმენს ამ ტიპის საქციელს. და თუ ასეთი რამ მოხდება, ამან შეიძლება გამოიწვიოს დისკრიმინაციული ზომების გატარება შესაბამისი თანამშრომლის ან თანამშრომლების მიმართ. ასეთი ზომები დამოკიდებულია თავად გარემოებებზე, ამგვარი ზომები მოიცავს: გაფრთხილებას, სხვა სამსახურში გადაყვანას, კონსულტაციას, სამსახურებრივ დაქვეითებას ან თანამდებობიდან განთავისუფლებას.

4.8 რა ვქნა, თუ მაგიწროებენ ან დისკრიმინაციას მიწევნ?

დისკრიმინაციის ან შევიწროების ბრალდებები სერიოზულად, კონფიდენციალურად და მიუკერძოებლად იქნება განხილული და დაუყოვნებლივ გამოძიებული პრაქტიკის მიერ. წერილობითი საჩივარი არ არის საჭირო.

თუ თვლით, რომ თქვენ არაკანონიერი დისკრიმინაციის, სექსუალური შევიწროების ან სამუშაო ადგილზე შევიწროების საგანი გახდით, პრაქტიკა მოგიწოდებთ, რომ დაუყოვნებლივ გადადგათ ნაბიჯები ამ საკითხის მოსაგვარებლად ქვემოთ მოყვანილი პროცედურების შესაბამისად. სიტუაცია არ გამოსწორდება, თუ ამისთვის არაფერს გააკეთებთ. თუ თქვენ არ ეწინააღმდეგებით ამ საქციელს, პასუხისმგებელმა პირმა შეიძლება გააგრძელოს შევიწროება ან ასეთი საქციელი, და არ იცოდეს, როგორ გრძნობთ თქვენ თავს. პრაქტიკა გამოიყენებს თავის ძალისხმევას, რათა არ მოხდეს საჩივრის მონაწილე მხარეების დაჩაგრვა.

არსებობს უამრავი გზა, რომლის საშუალებითაც შეგიძლიათ მიიღოთ ზომები საჩივრის მოსაგვარებლად.

საჩივრების მოგვარების შიდა პროცედურა:

- თქვენ შეგიძლიათ, მიმართოთ იმ პირს, ვინც ამ ქმედებას ჩადის, რათა განიხილოთ თქვენი პრობლემები და სთხოვოთ მათ ასეთი ქცევის შეწყვეტა.
- ალტერნატიულად, თქვენ შეგიძლიათ მიმართოთ თქვენს ხელმძღვანელს, რათა მოახსენოთ ეს საკითხი და სთხოვოთ დახმარება. თუ გეუხერხულებათ მიმართოთ თქვენს ხელმძღვანელს, მაშინ შეგიძლიათ მიმართოთ სხვა ზემდგომ თანამშრომელს, რომელიც განიხილავს ამ პრობლემურ საკითხს ხელმძღვანელთან.
- ყველა საჩივარი სერიოზულად, კონფიდენციალურად და მიუკერძოებლად იქნება განხილული და დაუყოვნებლივ გამოძიებული.
- დისკრიმინაციული ზომები შეიძლება გატარდეს იმ თანამშრომლების მიმართ, რომლებიც, როგორც აღმოჩნდა, უკანონო დისკრიმინაციას უწევნ ან ავიწროებენ სხვა თანამშრომლებს.

საჩივრების მოგვარების გარე პროცედურა:

ა. თუ თვლით, რომ თქვენ არაკანონიერი დისკრიმინაციის, შევიწროების ან სექსუალური შევიწროების

ობიექტი გახდით, ნებისმიერ დროს შეგიძლიათ, საჩივარი შეიტანოთ ქვემოთ მოცემულ ერთერთ ორგანიზაციაში.

ბ. მიუხედავად იმისა, რომ პრაქტიკა თანამშრომლებს მოუწოდებს გამოიყენონ საჩივრების მოგვარების შიდა პროცედურა ამ მოქმედების განხორციელებამდე, დასაქმებულს შეუძლია ნებისმიერ დროს მიმართოს სასამართლოს დახმარებისთვის.

გ. ქვემოთ ჩამოთვლილი ორგანიზაციები არის ნორმატიული ორგანოები, და თუ თქვენი საჩივარი მიღებული იქნება, ისინი აცნობებენ დისკრიმინაციის ან შევიწროების სავარაუდო დამნაშავეებს. თქვენ და სავარაუდო დამნაშავეებს, ჩვეულებრივ, მოგეთხოვებათ, დაესწროთ ორგანიზაციის მიერ ჩატარებულ შემარიგებელ კრებას საჩივრის მოსაგვარებლად. თუ საჩივარი არ მოგვარდება, იგი შეიძლება მოგვარდეს უფრო ფორმალური იურიდიული პროცესებით.

ორგანიზაციები

თქვენ შეგიძლიათ შეიტანოთ საჩივარი სხვადასხვა ფედერალურ და სახელმწიფო უწყებებში. საკონტაქტო ინფორმაცია მოცემულია შემდეგ ცხრილში.

[აქ ჩასვით შესაბამისი ინფორმაცია]

5. პროფესიული სტანდარტები

5.1 პროფესიული ქცევის კოდექსი

თანამშრომლები ვალდებული არიან გაეცნონ IESBA ეთიკის კოდექსს პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის (კოდექსი) [ან ჩასვით თქვენი ადგილობრივი ეკვივალენტური კოდექსი]. ეს კოდექსი არის ძირითადი პროფესიული სტანდარტი, რომელიც ადგენს ეთიკის მოთხოვნებს პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის.

ეს კოდექსი მოიცავს მითითებებს შემდეგ ფუნდამენტურ პრინციპებზე:

- პატიოსნება
- ობიექტურობა
- პროფესიული კომპეტენცია და გულისხმიერება
- კონფიდენციალურობა
- პროფესიული ქცევა

5.2 სხვა პროფესიული სტანდარტები

[ჩასვით მოქმედი ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტები]

[ჩასვით ხარისხის კონტროლის, აუდიტის, მიმოხილვის, სხვა მარწმუნებელი და დაკავშირებული მომსახურების მოქმედი სტანდარტები]

[ჩასვით სხვა პროფესიული სტანდარტები, რომელიც გამოცემულია თქვენი პროფესიული ორგანიზაციის მიერ]

[ჩასვით სხვა პროფესიული სტანდარტები, რომელიც გამოცემულია რეგულატორის მიერ]

სადაც გამოიყენება საერთაშორისო სტანდარტების დამდგენელთა მიერ გამოცემული სტანდარტები, იხილეთ შემდეგი:

ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტები: ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭო (IASB)

ეთიკის სტანდარტები: ბუღალტერთა ეთიკის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭო (IESBA)

ხარისხის კონტროლი, აუდიტი, მიმოხილვა, სხვა მარწმუნებელი, და დაკავშირებული მომსახურებები: აუდიტისა და მარწმუნებელი მომსახურების საერთაშორისო სტანდარტების საბჭო (IAASB)

6. ხარისხის კონტროლი

6.1 პრაქტიკის ხარისხის კონტროლის პროცედურები

[ჩასვით პრაქტიკის დასახელება] (პრაქტიკის) ხარისხის კონტროლის სახელმძღვანელო ასაბუთებს პრაქტიკაში ფარგლებში დადგენილ პოლიტიკასა და პროცედურებს, რათა უზრუნველყოს პროფესიული სტანდარტების დაცვა.

იგი იძლევა ხარისხის კონტროლის სისტემის ჩარჩოს, რომელიც მოიცავს სავალდებულო სტანდარტების გავლენას იმ პრაქტიკებზე, რომლებიც უზრუნველყოფენ საჯარო ბუღალტრული აღრიცხვისა და სხვა პროფესიულ მომსახურებას.

[ჩასვით დეტალური ინფორმაცია, სად არის შესაძლებელი თქვენი პრაქტიკის ხარისხის კონტროლის პროცედურების შესახებ დოკუმენტების ნახვა. ის უნდა იყოს როგორც ელექტრონულ, ასევე ბეჭდურ ფორმატში]

ამ სახელმძღვანელოს განხილვა რეგულარულად ხდება.

[ჩასვით პასუხისმგებელი პარტნიორის შესახებ ინფორმაცია]

IFAC-ის სახელმძღვანელო მცირე- და საშუალო-ზომის პრაქტიკების ხარისხის კონტროლის შესახებ ([*Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices*](#)) იძლევა არააუთენტიკურ მითითებებს განახლებული ISQC 1-ის გამოყენების შესახებ, რომელშიც მოთხოვნილია, რომ ფირმებმა შექმნან ხარისხის კონტროლის სისტემები სტანდარტის შესაბამისად. ის არ უნდა იქნას გამოყენებული როგორც ISQC 1-ის შემცვლელი (ნაცვლად), არამედ როგორც დამატებითი მასალა, რომელიც დაეხმარება პრაქტიკოსებს, გაეცნონ (შეისწავლონ) და თანმიმდევრულად დანერგონ ეს სტანდარტი თავიანთ ფირმებში, ხარისხის კონტროლის და ფინანსური ინფორმაციის მიმოხილვის, ასევე სხვა მარწმუნებელი და დაკავშირებული მომსახურების გარიგებების სისტემის შემუშავებისას.

7. ინტერნეტისა და ელ.ფოსტის პოლიტიკა

პრაქტიკა ადგენს წესებს კომპიუტერული სისტემების, ინტერნეტ-რესურსებისა და ელ.ფოსტის სწორად გამოყენების მიზნით. რადგანაც შესაძლებელია, ბოროტად იქნას გამოყენებული ეს რესურსები, პრაქტიკა თვლის, რომ აუცილებელია, რამდენიმე ძირითადი წესის დადგენა.

თითოეული თანამშრომლის ვალდებულებაა უზრუნველყოს, რომ კომპიუტერული სისტემები, ინტერნეტ-რესურსები და ელ.ფოსტა გამოყენებული იქნას პასუხისმგებლობით და ამ პოლიტიკის შესაბამისად.

7.1 შესავალი

პრაქტიკის კომპიუტერული სისტემების, ელექტრონული ფოსტის და ინტერნეტ-რესურსების ყველა მომხმარებელი (თანამშრომლების, კონსულტანტების, კონტრაქტორების, სტაჟიორი სტუდენტებისა და სხვა უფლებამოსილი მომხმარებლების ჩათვლით) (პრაქტიკის მომხმარებლები) პასუხისმგებელია კომპიუტერული სისტემების, ელექტრონული ფოსტის და ინტერნეტ-რესურსების პროფესიონალურ, ეთიკურ და კანონიერ გამოყენებაზე. პრაქტიკის მომხმარებლებს ეძლევათ წვდომა კომპიუტერულ სისტემებზე, ელექტრონულ ფოსტაზე და ინტერნეტზე, რათა შეასრულონ თავიანთი სამსახურებრივი მოვალეობები. ყველა კომპიუტერული სისტემა და მონაცემი ეკუთვნის პრაქტიკას და მათი გამოყენება მხოლოდ სამსახურებრივი მიზნებისთვის შეიძლება.

პრაქტიკის ყველა მომხმარებელი ვალდებულია დაიცვას და შეასრულოს ეს პოლიტიკა.

ამ პოლიტიკის მიზნებია:

- განისაზღვროს პასუხისმგებლობები, რომელიც უკავშირდება პრაქტიკის სისტემების საშუალებით ინტერნეტისა და ელექტრონული ფოსტის გამოყენებას, რათა ყველას ინტერესი იყოს დაცული, ვინც მას იყენებს; და
- ინტერნეტის და ელექტრონული ფოსტის არასათანადო გამოყენებასთან დაკავშირებული რისკების შემცირების მიზნით.

7.2 რას მოიცავს ეს პოლიტიკა?

ეს პოლიტიკა ეხება შემდეგ რესურსებზე დაშვებას და მათ გამოყენებას:

ა. ინტერნეტში ძებნა;

ბ. შიდა ელ.ფოსტა (გაგზავნილი ან მიღებული); და

გ. გარე ელ.ფოსტა (გაგზავნილი ან მიღებული).

ამ პოლიტიკის დარღვევამ შეიძლება გამოიწვიოს დისციპლინური ზომების გატარება, მათ შორის სამსახურიდან განთავისუფლება.

7.3 ელ.ფოსტის პროტოკოლი და მითითებები ელ.ფოსტის გამოყენების შესახებ

პრაქტიკის მომხმარებლებს მიენიჭებათ პაროლი პრაქტიკის ქსელში და ელ.ფოსტაზე წვდომისთვის. ეს პაროლი არ უნდა იყოს გამჟღავნებული სხვა პირისთვის. მხოლოდ სისტემის ადმინისტრატორს ეცოდინება მომხმარებელთა სისტემაში შესასვლელი ინფორმაცია. თქვენს სისტემაში შესასვლელ მონაცემებს (პაროლი და ID) ისევე უნდა გაუფრთხილდეთ, როგორც თქვენს საბანკო ბარათის PIN-ს.

გარე ელექტრონული ფოსტით გაგზავნილი ყველა კომუნიკაცია უნდა შეიცავდეს სტანდარტულ უარს პასუხისმგებლობაზე, რომელიც პრაქტიკის მიერ არის მოწოდებული, ელ.ფოსტის წერილის ან დანართების შინაარსთან დაკავშირებით.

პრაქტიკის მომხმარებლებს შეუძლიათ გააგზავნონ "პირადი ელ.ფოსტა", ანუ ელ.ფოსტა, რომელიც არ უკავშირდება სამსახურს, იმ პირობით, თუ:

ა. ეს იქნება მინიმალურ დონეზე (ანუ წასაკითხად, გასაგზავნად ან გადასაგზავნად) სამუშაო საათებში, და მხოლოდ შესვენების დროს ან დასვენების დროს ან სამუშაო საათების შემდეგ; და

ბ. ამ პოლიტიკაში მოცემული ყველა მითითება დაცულია.

ელ.ფოსტა პრაქტიკაში:

ა. არ არის პირადი (კერძო), ის ეკუთვნის პრაქტიკას;

ბ. შეიძლება ნებისმიერ დროს იქნას შემოწმებული და წაკითხული პრაქტიკის მიერ;

გ. იყენებს პრაქტიკის დასახელებასა და მისამართს და, შესაბამისად, იქმნება შთაბეჭდილება, რომ გამგზავნი საუბრობს პრაქტიკის სახელით (მიუხედავად იმისა, რომ ეს ასე შეიძლება არ იყოს და პრაქტიკას შეიძლება არ ჰქონდეს ამის უფლებამოსილება გაცემული); და

დ. გარკვეულ გარემოებებში შეიძლება შემოწმდეს პრაქტიკის მიღმა მხარეების მიერ, მაგალითად, სამართალწარმოების შემთხვევაში.

შემდეგი ქმედებები მკაცრად აკრძალულია:

ა. თაღლითური, უკანონო, უხერხული, სექსუალური ხასიათის, უხამსი, დაშინების, ცილისწამების ან სხვაგვარი მასალის, რომელიც უტოლდება შევიწროებას, გაგზავნა, მიღება, ჩვენება, დაბეჭდვა ან სხვაგვარად გავრცელება;

ბ. პრაქტიკის ინტერნეტ-რესურსების გამოყენება უნებართვო კომერციული ან პირადი რეკლამებისთვის, მოსყიდვის, სარეკლამო აქციების, პოლიტიკური მასალის ან სხვა მსგავსი მიზნით გამოყენება, თუ ეს პირდაპირ არ არის ნებადართული თქვენი ხელმძღვანელის ან პარტნიორის მიერ;

გ. პრაქტიკის უსაფრთხოების სისტემის გარდა ინტერნეტით წვდომა, მაგალითად, ინტერნეტის გამოყენება პირდაპირ მოდემის საშუალებით;

დ. თქვენს კომპიუტერზე გარე წვდომის დაშვება მოდემის საშუალებით;

ე. ხელმოწერები საფოსტო სიებზე, არასასურველ ელექტრონული ფოსტის გაგზავნა და ჯაჭვურ წერილებში მონაწილეობა;

ვ. ელ.ფოსტის გაგზავნა სხვისი ელ.ფოსტის საშუალებით, თუ ასეთი გამოყენება პირდაპირ არ არის ნებადართული; და

ზ. სხვათა ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების დარღვევა, როგორცაა საავტორო უფლებების დარღვევა გრაფიკული ან ტექსტური მასალის კოპირებით, ან სხვა ლიცენზირებული პროგრამის გამოყენება შესაბამისი ნებართვის გარეშე.

რომელიმე ზემოაღნიშნული პრინციპის დარღვევამ შეიძლება გამოიწვიოს დისციპლინური ზომების გატარება პრაქტიკის მომხმარებლების მიმართ, შედეგად მათ შეიძლება აეკრძალოს სისტემაში შესვლა, ან სამსახურიდან იქნან განთავისუფლებული.

ყველა გარე ელექტრონული ფოსტა (გარდა „პირადი ელ.ფოსტისა“) უნდა განხორციელდეს შემდეგი პროტოკოლის შესაბამისად:

ა. კლიენტთან დაკავშირებული ელ.ფოსტის გაგზავნა უნდა მოხდეს მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მიიღებული იქნება ხელმძღვანელის/პარტნიორის ნებართვა ან ხელმოწერა (საჭიროების შემთხვევაში);

ბ. ყველა გასული ელ.წერილის ნაბეჭდი ასლზე, რომელიც შეიცავს ბუღალტრულ რეკომენდაციას ან მნიშვნელოვან კომენტარს, ხელმოწერილი უნდა იყოს შესაბამისი პარტნიორის ან სხვა უფლებამოსილი პირის მიერ, სანამ გაიგზავნება;

გ. ყველა გასული ელ.წერილი ნაბეჭდი ასლი უნდა განთავსდეს კლიენტის ფაილში; და

დ. ყველა მიღებული ელ.წერილი უნდა იყოს ამობეჭდილი და ინახებოდეს შესაბამის ფაილში.

7.4 ინტერნეტის პროტოკოლი

მკაცრად აკრძალულია ისეთ ვებგვერდებზე შესვლა, რომლებიც შეიცავს არალეგალურ, უხერხულ, სექსუალური ხასიათის, უხამს, დაშინების, ცილისმწამებლურ, რასისტულ, სექსისტურ ან ზოგადად შეუსაბამო მასალებს.

მკაცრად აკრძალულია ინტერნეტ ჩატებში შესვლა.

ინტერნეტ-სერფინგი უნდა ჩატარდეს მხოლოდ არასამუშაო საათებში, თუ ეს არ ხდება კონკრეტული სამუშაო მიზნით.

ინტერნეტით წვდომა შეზღუდულია პრაქტიკის იმ მომხმარებლებისთვის, რომელთაც ხელმძღვანელობამ მისცა უფლება და ნებართვა, გამოიყენონ ინტერნეტი კვლევის მიზნებისთვის. ინტერნეტით წვდომის მქონე მომხმარებლებმა უნდა იცოდნენ, რომ სისტემის ადმინისტრატორს შეუძლია დროდადრო შეამოწმოს ქეშ-საქაღალდეები მათ კომპიუტერებზე, რათა ისინი დარწმუნდნენ, რომ არ ხდება პორნოგრაფიული მასალები დათვალიერება.

7.5 სისტემის პროტოკოლი

პრაქტიკის არცერთმა მომხმარებელმა არ უნდა შეიყვანოს რაიმე გარე მონაცემები პრაქტიკის კომპიუტერულ ქსელში, ნებისმიერი ფორმით, თუ იგი არ არის შემოწმებული და დადასტურებული სისტემის ადმინისტრატორის მიერ ქსელში გამოსაყენებლად. ყველა მედია უნდა იყოს ვირუსზე შემოწმებული სისტემის ადმინისტრატორის ან სისტემის ადმინისტრატორის მიერ ამგვარი შემოწმებების ჩასატარებლად დანიშნული პირის მიერ.

პრაქტიკის არცერთმა მომხმარებელმა არ უნდა შეიტანოს რაიმე ცვლილება კომპიუტერის ოპერაციული სისტემის სტრუქტურაში ან პარამეტრებში. ასეთი ცვლილებები მოიცავს ეკრანის დამცავების შეცვლას, ფონის სურათების/ფონების, ხმის სქემების, დესკტოპის საქაღალდეების ან მალსახმოვების ან მათი სამუშაო ადგილის ფიზიკურ ოპერაციულ მახასიათებლებს. თუ პრაქტიკის რომელიმე მომხმარებელს უჭირს მუშაობა გარკვეულ ფერებთან ან ეკრანის რეზოლუციებთან, მან უნდა მიმართოს სისტემის ადმინისტრატორს საჭირო ცვლილებების გასაკეთებლად. პრაქტიკის სისტემა შემუშავდა და კონფიგურირებულია ოპტიმალური ეფექტურობისთვის: ამ კონფიგურაციაში ნებისმიერმა ცვლილებამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ოპერაციული სისტემის მუშაობაზე.

პრაქტიკის არცერთმა მომხმარებელმა სამუშაო ადგილებზე არ უნდა განახორციელოს პროგრამული უზრუნველყოფის და აპარატურასთან დაკავშირებული სისტემების შეკეთება, სისტემის ადმინისტრატორის თანხმობის გარეშე.

7.6 პროგრამული უზრუნველყოფა

ნებისმიერი კომპიუტერული პროგრამა, რომელსაც პრაქტიკა იყენებს თავის კომპიუტერულ ქსელში, შეთანხმებულია პროგრამის მფლობელებთან. როგორც ასეთი, აუცილებელია, რომ პრაქტიკის მომხმარებლებმა გამოიყენონ პროგრამული უზრუნველყოფა პრაქტიკის მითითებების შესაბამისად, რათა არ დაირღვეს პროგრამის მფლობელებთან დადებული შეთანხმებები.

პრაქტიკის კომპიუტერულ ქსელში გამოყენებული პროგრამული უზრუნველყოფის უნებართვო კოპირება უკანონოა და არანაირი დუბლიკატი არ უნდა იქნას გაკეთებული.

პრაქტიკის არცერთმა მომხმარებელმა არ უნდა გამოიყენოს პრაქტიკის კომპიუტერული ქსელი, რათა ჰკონდეს წვდომა და გამოიყენოს სხვა პროგრამული უზრუნველყოფა, თუ ირღვევა პროგრამის მფლობელთა უფლებების.

პრაქტიკის არცერთმა მომხმარებელმა პრაქტიკის კომპიუტერულ ქსელში არ უნდა შემოიტანოს რაიმე პროგრამა, კომპიუტერული დისკი, კომპიუტერული პროგრამა ან კომპაქტ-დისკები, თუ არ არიან დარწმუნებულები ამ მასალის წყაროში ან ის რამენაირად არის დაბინძურებული. სანამ რაიმე პროგრამული უზრუნველყოფა, კომპიუტერული დისკი, კომპიუტერული პროგრამა ან კომპაქტური

დისკი იქნება შემოტანილი პრაქტიკის კომპიუტერულ ქსელში, გამოყენებული უნდა იყოს პრაქტიკის კომპიუტერული ვირუსების დაცვის პროგრამა.

7.7 პრაქტიკის სამეთვალყურეო პოლიტიკა

პრაქტიკამ, კანონით მოთხოვნილი შეტყობინების მიწოდების შემდეგ, შეიძლება გააკონტროლოს პრაქტიკის მომხმარებლების მიერ ელ.ფოსტის ან ინტერნეტ საშუალებების გამოყენება, ამ შეტყობინების შესაბამისად.

თუ კანონით არ არის მოთხოვნილი ელ.ფოსტის ან ინტერნეტის შესამოწმებლად შეტყობინების წარდგენა, პრაქტიკამ შეიძლება გააკონტროლოს პრაქტიკის მომხმარებლების მიერ ამ რესურსების გამოყენება შეტყობინების წარდგენის გარეშე.

პრაქტიკის მიერ განხორციელებული ელ.ფოსტის მეთვალყურეობა შეიძლება მოიცავდეს, და არა მხოლოდ, ელექტრონული ფოსტით მიღებული და გაგზავნილი შეტყობინებების მონიტორინგს და წაკითხვას, რომელიც გაგზავნილი და მიღებულია ნებისმიერი ელექტრონული ფოსტის მისამართზე, რომელიც ეკუთვნის პრაქტიკას ან ელ.ფოსტის მისამართი, რომელზეც გაიგზავნა შეტყობინება პრაქტიკის კომპიუტერიდან.

პრაქტიკის მიერ ინტერნეტზე დაკვირვება შეიძლება მოიცავდეს, და არა მხოლოდ, ქვემოთ ჩამოთვლილს:

- ა. ინტერნეტ საიტების მონიტორინგს, რომელზეც წვდომა აქვს პრაქტიკის მომხმარებლებს;
- ბ. პრაქტიკის ნებისმიერ კომპიუტერზე ან მონაცემთა დისკზე ინტერნეტიდან გადმოწერილი ინფორმაციის მონიტორინგს;
- გ. პრაქტიკის ნებისმიერ კომპიუტერზე ან კომპიუტერიდან ნებისმიერი მონაცემების იმპორტის ან ექსპორტის მონიტორინგი ნებისმიერი პორტატული შესანახი მოწყობილობის საშუალებით, მაგალითად, ფლოპი დისკები, CD, USB მეხსიერების ბარათები ან ზიპ-დრაივები.

ნებისმიერ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც არ არის მოცული ამ პოლიტიკაში, გამოიყენეთ სადი აზროვნება. თუ თქვენ გაქვთ რაიმე შეკითხვა ინტერნეტის ან ელ.ფოსტის გამოყენების შესახებ, მიმართეთ თქვენს ხელმძღვანელს.

8. პერსონალურ მონაცემთა დაცვის პოლიტიკა

[ამ სექციის ტექსტი მოარგეთ თქვენს ადგილობრივ იურისდიქციას]

ეს პოლიტიკა უნდა ეხებოდეს მხოლოდ თანამშრომლების, კონტრაქტორების, სტაჟიორების, მოხალისეებისა და დასაქმების კანდიდატების პერსონალურ ინფორმაციას. ეს არ ეხება კლიენტთა პირად ინფორმაციას.

ბევრ ქვეყანაში არსებობს პერსონალურ მონაცემთა დაცვის კანონები, რომლებიც დაფუძნებულია „პრინციპებზე“. ზოგიერთ ქვეყანაში შეიძლება არსებობდეს ფულადი ზღვრები, რომლებიც ათავისუფლებს მცირე საწარმოებს ან აღნიშნული მომსახურების პროვაიდერებს.

8.1 დანიშნულება

პერსონალურ მონაცემთა დაცვის კანონები არეგულირებს, თუ როგორ უნდა ვმართოთ პირადი ინფორმაცია, რომელიც ეხება როგორც თანამშრომლებს, ასევე კლიენტებს. პერსონალურ მონაცემთა დაცვის პოლიტიკა ხშირად შემუშავებულია პერსონალურ მონაცემთა დაცვის საერთაშორისო პრინციპების შესაბამისად და განმარტავს, როგორ უნდა შევავროვოთ, გამოვიყენოთ, გავასაჯაროოთ და დავამუშაოთ პერსონალური ინფორმაცია.

პერსონალურ ინფორმაციაში იგულისხმება ინფორმაცია ან მოსაზრება (მათ შორის, ინფორმაცია ან მოსაზრება, რომელიც წარმოადგენს მონაცემთა ბაზის ნაწილს), მიუხედავად იმისა, იქნება ეს ინფორმაცია მართალი თუ არა, დაფიქსირებული იქნება მატერიალურ ფორმაში თუ არა, იმ ფიზიკური პირის შესახებ, რომლის ვინაობაც აშკარაა, ანდა ვისი დადგენაც შესაძლებელია ამ ინფორმაციის ან მოსაზრების საფუძველზე. თქვენი საქმიანობის მსვლელობისას, თქვენ შეგიძლიათ, შეავროვოთ პერსონალური ინფორმაცია, როგორც თანამშრომლებისგან, ასევე კლიენტებისაგან.

8.2 პერსონალური ინფორმაციის შეგროვება

ფიზიკურ პირზე პერსონალური ინფორმაცია უნდა შეგროვდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს აუცილებელია პრაქტიკის ფუნქციების ან საქმიანობისთვის და, ზოგადად, ყველანაირად უნდა ეცადოთ, რომ ამ ინფორმაციის შეგროვება მოხდეს უშუალოდ ფიზიკური პირისგან და სტანდარტული ფორმების გამოყენებით, ინტერნეტის და ტელეფონის საშუალებით, ან განცხადების წარდგენისას. თუმცა, შეიძლება იყოს ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც ფიზიკური პირების შესახებ პერსონალური ინფორმაციის შეგროვება ხდება არაპირდაპირი გზით, რადგანაც მისი შეგროვება პირდაპირი გზით არაგონივრული ან არაპრაქტიკულია. ჩვეულებრივ, ფიზიკურ პირს წინასწარ უნდა ეცნობოს ასეთი შემთხვევების შესახებ, ან თუ ეს შეუძლებელია, მაშინ როგორც კი პრაქტიკულად შესაძლებელი იქნება, ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ.

8.3 პერსონალურ მონაცემთა დაცვის პრინციპები

პერსონალურ მონაცემთა დაცვის პრინციპები უნდა ითვალისწინებდეს:

- **შეტყობინებას.** ფიზიკური პირი ინფორმირებული უნდა იყოს, რომ მისი პერსონალური მონაცემები გროვდება, და როგორ იქნება ის გამოყენებული.
- **არჩევანს.** ფიზიკურ პირებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, უარი თქვან თავიანთი პერსონალური ინფორმაციის შეგროვებაზე და, მესამე მხარეებისთვის გადაცემაზე.
- **მესამე მხარეებისთვის გადაცემას.** პერსონალურ მონაცემთა გადაცემა მესამე მხარეებისთვის შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს სხვა ორგანიზაციები, ასევე იცავენ პერსონალურ მონაცემთა დაცვის ადეკვატურ პრინციპებს.
- **უსაფრთხოებას.** სათანადო ძალისხმევა უნდა განხორციელდეს, შეგროვებული პერსონალური

ინფორმაციის დაკარგვის თავიდან ასაცილებლად.

- **მონაცემთა მთლიანობას.** მონაცემები უნდა იყოს შესაბამისი და საიმედო იმ მიზნისთვის, რისთვისაც შეგროვდა.
- **წვდომას.** ფიზიკურ პირებს უნდა ჰქონდეთ წვდომა თავიანთ პერსონალურ ინფორმაციაზე, რათა შეასწორონ ან წაშალნ, თუ ის არაზუსტია.
- **აღსრულებას.** უნდა არსებობდეს ამ წესების აღსრულების ეფექტური საშუალებები.

9. ოფისის ზოგადი პროცედურები

[ამ სექციის ტექსტი მოარგეთ თქვენს ადგილობრივ იურისდიქციას]

9.1 ტელეფონი

[ქვემოთ მოცეული ტექსტი მოარგეთ პრაქტიკის პოლიტიკას და აღჭურვილობას]

ზარებს პასუხობს თავაზიანი ადმინისტრატორი/ტელეფონისტი

აუცილებელია, რომ ყველა შეკითხვა განიხილული იყოს რაც შეიძლება სწრაფად, ეფექტურად და თავაზიანად.

პრაქტიკის ტელეფონზე პასუხის გაცემა უნდა დაიწყოს ფირმის სახელწოდებით და "დილა მშვიდობისა" ან "დღე მშვიდობისა, თქვენ გესაუბრებათ . . ."

როდესაც ზარს პასუხობს თავაზიანი ადმინისტრატორი ან ტელეფონისტი, იგი დაადგენს ვინ რეკავს და ვისთან სურს საუბარი, გადაურთავს ზარს შესაბამის პირს, და მას აცნობებს, თუ ვის სურს მასთან საუბარი. თუ ის პირი არ იმყოფება ადგილზე, მაშინ ადმინისტრატორი ზარს გადაურთავს დელეგირებულ პირს, ანდა დამრეკს უნდა შეეძლოს ხმოვანი შეტყობინების დატოვება.

თუ დამრეკს სურს საუბარი თანამშრომელთან, რომელიც არ იმყოფება პრაქტიკაში (ადგილზე), მას ეცნობება, რომ ის პირი " გასულია ოფისიდან" ან "შეხვედრაზეა". ადმინისტრატორმა ასევე უნდა შეატყობინოს, როდის დაბრუნდება თანამშრომელი, სანამ დამრეკს ჰკითხავს, სურს თუ არა მას შეტყობინების დატოვება.

ზარებს პასუხობს თანამშრომელი ან ხდება პირდაპირი დაკავშირება (შიდა ნომრის საშუალებით)

ნებისმიერმა თანამშრომელმა, რომელიც პასუხობს ზარს, შიდა იქნება თუ გარე, უნდა უპასუხოს თავისი ვინაობის დასახელებით. ასევე, მიზანშეწონილი იქნება, გარე ზარებზე თანამდებობის დასახელებაც, მაგ. "ბატონი ...-ის პირადი თანაშემწე".

ნებისმიერმა თანამშრომელმა, რომელიც ხუთ წუთზე მეტ ხანს ტოვებს თავის სამუშაო ადგილს, ზარი უნდა გადაამისამართოს მდივანთან ან ფირმის სხვა წევრთან, რომელიც დაიტოვებს შეტყობინებას. არ არის აუცილებელი კომპუტატორისთვის შეტყობინება, აცნობოს მხოლოდ იმ პირს, ვისთანაც მოახდინა ზარის გადამისამართება. [მიუთითეთ პრაქტიკის სატელეფონო სისტემების ავტომატური გადართვის პროცედურები]

ჯგუფური „პიკაპის“ სისტემები ვრცელდება მდივნების გუნდებზე. უპასუხეთ ჯგუფის სხვა ტელეფონს საკუთარი ტელეფონის ადგილით და დაჭერით [მიუთითეთ].

[მიუთითეთ პრაქტიკის სატელეფონო სისტემის თავისებურებები, თუ ეს დეტალები არ არის მითითებული მომხმარებელთა სატელეფონო სახელმძღვანელოში]

თანამშრომლებმა უნდა აცნობონ ადმინისტრატორს ან გუნდის სხვა წევრს, როდის უპასუხებენ ზარს, რომელიც შემოსული იყო, როდესაც თანამშრომელი გასული იყო. ეს უზრუნველყოფს პროფესიონალურ და ეფექტურ ბიზნესს კლიენტთან.

ხმოვანი შეტყობინება

[თუ იყენებთ ხმოვან შეტყობინებას, გააკეთეთ ქვემოთ მოცემული ტექსტის ადაპტირება]

ყველა თანამშრომელი პასუხისმგებელია, ხმოვანი შეტყობინებები დროულად შეამოწმოს და უპასუხოს. თუ თქვენ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში არ ხართ ოფისში, უნდა ჩაიწეროს კონკრეტული ხმოვანი შეტყობინება ან სატელეფონო სისტემა ისე უნდა იყოს დაპროგრამებული, რომ ასახოს თქვენი არყოფნა. მნიშვნელოვანია, რომ ხმოვანი შეტყობინებები რეგულარულად განიხილოთ და გაანულოთ, ოფისში დაბრუნებისთანავე. სადაც შესაძლებელია, დამრეკს ასევე უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, დაბრუნდეს მისაღებში (ადმინისტრატორთან), რათა დატოვოს ინდივიდუალური

შეტყობინება.

პირადი ზარები

ნებადართულია მოკლე, ადგილობრივი პირადი სატელეფონო ზარები. თანამშრომლებმა შეიძლება ასევე მიიღონ შემომავალი პირადი ზარები, მაგრამ ეს ზარები მინიმუმამდე უნდა იყოს დაყვანილი და უნდა ხდებოდეს სათანადო დროს. ნებისმიერი სხვა ზარი უნდა განხორციელდეს ხელმძღვანელის თანხმობით.

მობილური ტელეფონები

[ჩასვით ინსტრუქციები სამუშაოზე მობილური ტელეფონების გამოყენების შესახებ, ასევე ინსტრუქციები ინდივიდუალური მობილური ტელეფონის ნომრების გაცემაზე, როდის არის ნომერი დახურული (სამსახურებრივი გამოყენებისთვის) და, შეიძლება თუ არა გამოყენებული იქნას ზედამხედველების ან გუნდის წევრების მიერ, ასევე პირადი მიზნებისთვის]

სტანციონალური ტელეფონები სატელეფონო კომუნიკაციის სასურველი მეთოდია.

პრაქტიკის ფარგლებში მობილური ტელეფონების გამოყენება მინიმუმამდე უნდა იქნას დაყვანილი. თანამშრომლებმა, რომლებიც იყენებენ მობილურ ტელეფონებს, უნდა იცოდნენ, რომ ამან შეიძლება სხვა პერსონალის ყურადღების გაფანტვა გამოიწვიოს.

იმ შემთხვევაში, როდესაც თანამშრომლებს აქვთ მობილური სამუშაო ტელეფონი, ტელეფონი არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას ავტომატური მართვის დროს, თუ მათ არ აქვთ იურიდიულად დაშვებული სპიკერის ოფცია.

იხილეთ აგრეთვე [სექცია 2.9](#), სადაც მობილური ტელეფონები გათვალისწინებულია შრომითი შეთანხმების ნაწილში.

9.2 ელ.ფოსტით მიმოწერა

[მოარგეთ ქვემოთ მოცემული ტექსტი პრაქტიკის პოლიტიკას]

ელექტრონული ფოსტა წარმოადგენს პრაქტიკის კორპორაციული მეხსიერების მნიშვნელოვან კომპონენტს, და როგორც მსგავსი ფორმატის სხვა ჩანაწერები, შეიძლება ექვემდებარებოდეს კანონმდებლობას და იურიდიულ პროცესებს, როგორცაა ინფორმაციის გასხნა (აღმოჩენა) და სასამართლო გამოცხადებაზე უწყება. ელექტრონული ფოსტა ინტეგრირებული უნდა იყოს ამა თუ იმ პრაქტიკის დოკუმენტებში, მაგალითად, ნაბეჭდი ასლების ფაილებში განთავსებით ანდა შენახული უნდა იყოს ელექტრონული დოკუმენტის მართვის სისტემაში.

ყველა თანამშრომელს ევალება შექმნას, შეინახოს და დაიცვას ჩანაწერები პრაქტიკის პოლიტიკის შესაბამისად. ელექტრონული ფოსტის მიღების ან გაგზავნისას, ინდივიდუალურმა თანამშრომელმა უნდა განსაზღვროს, უნდა იყოს თუ არა შეტყობინება და ნებისმიერი მიღებული პასუხი განთავსებული ცენტრალურ ფაილში. როგორც ზოგადი პრინციპი, ელექტრონულ ფოსტაზე მიღებული და გაგზავნილი ყველა შეტყობინება, რომელიც უკავშირდება პრაქტიკას, ნაბეჭდი ფორმით უნდა იყოს შენახული ფაილებში. უმნიშვნელო ხასიათის შეტყობინებები, რომლებიც მხოლოდ ინფორმაციისთვისაა, მაგალითად, შეხვედრის დროის/ადგილის შეცვლის შესახებ, შეიძლება წაიშალოს.

შიდა ელექტრონულ ჩანაწერებზე, მათ ამობეჭდვაზე და ფაილებში შენახვაზე პასუხისმგებლობა აკისრია შეტყობინების ავტორს. გარე წყაროებიდან მიღებული შეტყობინების ამობეჭდვაზე და ფაილებში შენახვაზე პასუხისმგებლობა აკისრია მიმღებს.

9.3 მიმოწერა

[პრაქტიკის პოლიტიკის შესაბამისად მოახდინეთ ტექსტის ადაპტირება, დაამატეთ დოკუმენტების მართვის ნებისმიერი სისტემის ან პროცედურების შესახებ ინფორმაცია]

შემომავალი ფოსტა

დილით, პირველ რიგში, ხდება ფოსტის მიღება/მიწოდება, და ყველა დოკუმენტი იხსნება მდივნის ან ამ მიზნით დანიშნული პერსონალის შეხედულებისამებრ. ამ მიზნით დანიშნული პერსონალი არის პროფესიონალი, რომელიც იმოქმედებს თავისი შეხედულებისამებრ და არ გამოიყენებს რაიმე ინფორმაციას შეუსაბამო ფორმით.

ნებისმიერი კორესპონდენცია, რომელსაც აქვს პირადი ან კონფიდენციალური ხასიათი, უნდა აღინიშნოს როგორც "პირადი და კონფიდენციალური", რათა არ მოხდეს მისი გახსნა.

ფოსტის გახსნისას ის ლაგდება ცალკეულ ჯგუფებად:

- ინვოისების გადაცემა ხდება გადასახდელი ანგარიშების განყოფილებაზე.
- ჩეკების გადაცემა ხდება დებიტორული ანგარიშების განყოფილებაზე.
- "მაკულატურული" ფოსტა მიეწოდება შესაბამის თანამშრომელს.
- დანარჩენი ფოსტა ითვლება როგორც "რეალური" ფოსტა (ჩანაწერები). "რეალურ" ფოსტაზე თითოეულ დოკუმენტზე ხდება დოკუმენტის ნომრის მინიჭება (თითოეულ დოკუმენტზე განსხვავებული ნომერი), თარიღის დასმა და გადაეცემა სპეციალურ თანამშრომელს.

სხვა ფოსტა

თუ წერილის მიღება ხდება წინა დახლზე, მდივანი აღნიშნავს დოკუმენტზე ნებისმიერ ინფორმაციას, რასაც წერილის გადამცემი მიაწვდის. შემდეგ მასზე ისმევა თარიღის ბეჭედი და ის განთავსდება შემომავალი ფოსტის უჯრაში, გასანაწილებლად.

სხვა წერილები შეიძლება მოვიდეს სხვადასხვა გზით, მაგრამ ყველა მათგანი უნდა იქნას დამუშავებული ზემოაღნიშნულის ანალოგიური მეთოდით. დოკუმენტზე გააკეთეთ შენიშვნა, სადაც აღნიშნულია გამგზავნი და ნებისმიერი ინფორმაცია დოკუმენტთან დაკავშირებით. ასევე აღნიშნეთ ქმედებები, რომელსაც თქვენ მიიღებთ ან შესთავაზებთ, დაათარიღეთ დოკუმენტი, დასვით თქვენი სახელი ამ შენიშვნებში და განათავსეთ ის შემომავალი ფოსტის უჯრაში (რომელიც ამჟამად მდივნის (ადმინისტრატორის) უჯრაა).

ეს შეიძლება რთული ჩანდეს, მაგრამ ასე ხდება ნებისმიერი ინფორმაციის გადაცემა, რომელიც შეიძლება სასარგებლო ან საჭირო იყოს კლიენტთან შთაბეჭდილების მოსახდენად.

ფაქსი

ფაქსები უნდა განაწილდეს მიღებისას და ასლი გადაეცეს შესაბამისი თანამშრომელს. სანამ გადასცემთ, დაუსვით დოკუმენტის ბეჭედი, ნომრის ბეჭედი და თარიღის ბეჭედი, ხოლო თანამშრომლის ველში ჩაწერეთ: „ასლი გადაეცა...“

ყველა ფაქსი უნდა განიხილებოდეს როგორც სასწრაფო, და ეს პროცესი უნდა დასრულდეს რაც შეიძლება სწრაფად.

9.4 მონაცემთა შენახვა

[ჩასვით პრაქტიკის პოლიტიკა და პროცედურები, რომლებიც გამოიყენება ახალი თანამშრომლის დანიშვნისას]

9.5 დოკუმენტაციის შენახვა და განკარგვა

[ჩასვით პრაქტიკის პოლიტიკა და პროცედურები, რომლებიც გამოიყენება ახალი თანამშრომლის დანიშვნისას. ეს პოლიტიკა უნდა შეესაბამებოდეს ადგილობრივ მარეგულირებელ მოთხოვნებს]

9.6 მცირე თანხების (ხარჯების) ანაზღაურება

[ჩასვით პრაქტიკის პოლიტიკა და პროცედურები]

ანაზღაურების ნიმუშის ფორმა მოცემულია [სექცია 13.6-ში](#).

9.7 პერსონალის აპარატურა

[ჩასვით პრაქტიკის პოლიტიკა და პროცედურები პერსონალის აპარატურის გამოყენებასთან დაკავშირებით, სადაც მითითებულია მათი მდებარეობა და შენახვის წესები]

9.8 ქსეროქსი

[ჩასვით პრაქტიკის პოლიტიკა და პროცედურები ქსეროქსის გამოყენებასთან დაკავშირებით, სადაც მითითებულია მათი მდებარეობა და შენახვის წესები]

9.9 ფაქსის და სხვა მოწყობილობები

[ჩასვით პრაქტიკის პოლიტიკა და პროცედურები ფაქსის და სხვა მოწყობილობების გამოყენებასთან დაკავშირებით, სადაც მითითებულია მათი მდებარეობა და შენახვის წესები]

10. თანამშრომელთა შეფასება, ტრენინგები და განვითარება

[მოარგეთ ეს სექცია ადგილობრივ იურისდიქციას, ასევე პრაქტიკის კულტურასა და მიზნებს]

10.1 ეფექტურობის შეფასების მიზანი

პრაქტიკის პოლიტიკა იმაში მდგომარეობს, რომ სამუშაოები განხორციელდეს მაქსიმალურად ეფექტურად და პროდუქტიულად. რეგულარული და ერთდროული უკუკავშირი ჩვენს თანამშრომლებზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ამ მოვლენის უზრუნველსაყოფად.

ამისთვის აუცილებელია კონსტრუქციული და ღია კომუნიკაცია. რეგულარული სიტყვიერი და წერილობითი უკუკავშირი დაეხმარება თანამშრომლებს, შეაფასონ თავიანთი სტანდარტი და შესრულება (ეფექტურობა). ამის მიზანი არ არის თანამშრომლების დაშინება, არამედ მათ უნდა იცოდნენ, რომ ჩვენს პრაქტიკას აქვს მაღალი სტანდარტები და ყოველთვის შეეცდება, უზრუნველყოს ჩვენი კლიენტებისთვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდება. ეფექტურობის რეგულარული შეფასება ხელს უწყობს ამ მიზნის მიღწევას.

ზოგადად, ეფექტურობის შეფასება წარმოადგენს თანამშრომელთა ეფექტური მუშაობის დაგეგმვისა და განხილვის ოფიციალურ სისტემას. ის აძლევს დამსაქმებლებს თავიანთი თანამშრომლების ეფექტური მუშაობის ძირითადი ასპექტების ყოველმხრივი მიმოხილვის საშუალებას, მათ შორის, თანამშრომლების უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის, მათი ქცევისა და მიღწევების, სამუშაო გარემოსა და ზედამხედველობის მოთხოვნების ჩათვლით. იგი აგრეთვე აძლევს შესაძლებლობას თანამშრომლებს გამოთქვან თავიანთი შემოთქმვა და მისწრაფებები სამსახურთან დაკავშირებით.

10.2 რამდენად ხშირად უნდა ჩატარდეს ეფექტურობის შეფასება?

არ არსებობს იურიდიული ვალდებულება, რომელიც მოითხოვს ეფექტურობის შეფასების ჩატარებას. თუმცა, ის მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ჩვენი პრაქტიკის სათანადო მართვაში.

ეფექტურობის შეფასების პროცესი საშუალებას აძლევს თანამშრომლებსა და მათ ზედამხედველებს შეძლონ თავიანთი მიზნების დოკუმენტირება და შემუშავება.

ეს პრაქტიკა ახორციელებს ეფექტურობის შეფასებას [ჩასვით დეტალები; თქვენი გადასაწყვეტია, რამდენად ხშირად ჩატარებთ ეფექტურობის შეფასებას].

მითითებები ეფექტურობის შეფასების გამოყენების შესახებ

ზოგადად რომ ვთქვათ, ეფექტურობის შეფასება მოიცავს:

- იმის განსაზღვრას, თუ რამდენად კარგად ასრულებენ სამუშაოს თანამშრომლები;
- ამ ინფორმაციის მიწოდებას თანამშრომლებისთვის;
- ეფექტურობის გაუმჯობესების ან განვითარების გეგმის შედგენას;
- თანამშრომლების დახმარებას ამ გეგმის განხორციელებაში, მათ შორის, საჭიროების შემთხვევაში, ტრენინგებისა და განვითარების საშუალებებზე წვდომის უზრუნველყოფას.

საკითხები, რომლებიც უნდა მომზადდეს ეფექტურობის შეფასებასთან დაკავშირებით ჩასატარებელ კრებამდე

- ეფექტურობის შეფასება მოითხოვს წინასწარ მომზადებას, სანამ კრება ჩატარდება.
- ეფექტურობის შეფასებამდე, თანამშრომელმა უნდა იცოდეს მაჩვენებლების ის სისტემა, რომლითაც მოხდება მათი ეფექტურობის შეფასება. ეს აძლევს თანამშრომლებს მკაფიო წარმოდგენას პრაქტიკის მიზნებისა და ამოცანების შესახებ, და რას მოელიან მათგან.
- ეფექტურობის შეფასების დაწყებამდე, დამსაქმებელმა უნდა იცოდნენ შეფასების მიზანი, და

უნდა ჰქონდეთ საკმარისი და სწორი ინფორმაცია, მაგალითად, ეფექტურობის წინა შეფასების ასლების, ეფექტურობის კონკრეტული კრიტერიუმების, ბიუჯეტის სტატისტიკის მიხედვით ეფექტურობის, და უკანასკნელი შეფასების შემდგომ გავლილი ტრენინგების და განვითარების შესახებ.

დამსაქმებელმა და თანამშრომელმა ასევე უნდა შეავსონ შეფასების ფორმა, რათა შეფასების დროს მოხდეს ამ ფორმების შედარება და განხილვა თანამშრომელთან. ეს გაზრდის შეფასების პროცესის შედეგად მიღებულ სარგებელს და უზრუნველყოფს გულწრფელ უკუკავშირის იმის შესახებ, თუ როგორ აფასებენ თანამშრომლები საკუთარ ქცევებს და შესაძლებლობებს.

10.3 როგორ ხდება ეფექტურობის შეფასება კრებაზე

ეფექტურობის შეფასება უნდა ჩატარდეს კონფიდენციალურ ზონაში.

ეფექტურობის შეფასება არის ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესი, რომელიც იძლევა დაბალანსებულ მიდგომას როგორც ეფექტურობის დადებით ასპექტთან მიმართებაში, ასევე იმასთან დაკავშირებით, თუ სად არის გაუმჯობესება საჭირო. დამსაქმებელსა და თანამშრომელს შორის გამართული ორმხრივი საუბარი აუცილებელია, რათა შეფასების პროცედურა იყოს ეფექტური. ეფექტურობის შეფასება მოიცავს ისეთ კითხვებს, როგორიცაა, „არის თუ არა თქვენს მიერ შესრულებულ სამუშაოში ისეთ ნაწილი, რომელზეც თქვენ ფიქრობთ, რომ უკეთესად შეგიძლიათ შეასრულოთ?“ „არის თუ არა ტრენინგების და განვითარების ისეთი სფეროები, რომელიც, თქვენი აზრით, დაგეხმარებათ უფრო ეფექტურ მუშაობაში?“ და ა.შ.

შემფასებელმა და თანამშრომელმა ფოკუსირება უნდა მოახდინონ იმ სფეროებზე, რომლებიც მოითხოვს გაუმჯობესებას, და ამასთანავე აჩვენოს, რომ მოწმდება არა თანამშრომლის პიროვნება, არამედ მისი ეფექტურობა. თქვენ უნდა შესთავაზოთ თანამშრომლებს სტრატეგიები, რათა დაეხმარათ მათ განგრძობით სწავლებაში და ამ სფეროებში ეფექტურობის მიღწევაში, ასევე შეთანხმდეთ, რა ვადებში მოხდება ეს. თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებისას, უნდა იყოს რაც შეიძლება ობიექტური, და თავიდან აიცილოთ სუბიექტური ჩარევა.

ყოველთვის, შემფასებელმა და თანამშრომელმა უნდა გამოიჩინონ პატივისცემა ერთმანეთის პოზიციის მიმართ, და ეფექტურობის მიმოხილვას მიუდგნენ, როგორც პიროვნული განვითარების შესაძლებლობას. მიმოხილვის ძირითადი მიზანი არის მუდმივი სწავლის წახალისება და შემდგომი გაუმჯობესების ინიციატივების რეკომენდაცია, ამასთან, უნდა გამოხატოთ მადლიერება და აღიარება განხორციელებული ძალისხმევებისთვის.

შეფასების ფორმები ხელმოწერილი და დათარიღებული უნდა იყოს დამსაქმებლის და თანამშრომლის მიერ, როგორც განხილული და შეთანხმებული საკითხების დოკუმენტი. ეფექტურობის შეფასების შესახებ დოკუმენტაციის შევსება ზოგჯერ უხერხულობას ქმნის. თუმცა, ნიჭიერი თანამშრომლების შესანარჩუნებლად, ასევე პრაქტიკის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად, აუცილებელია, ყველა თანამშრომელმა მონაწილეობა მიიღოს ამ პროცესში და უზრუნველყოს, რომ განხილული საკითხები, მათ შორის, შეთანხმებული შედეგები, ასევე ტრენინგების და განვითარების საჭიროებები, სწორად იქნა დაფიქსირებული და გათვალისწინებული.

10.4 ეფექტურობის შეფასებასთან დაკავშირებით ჩატარებული კრების შემდეგ

დამკირავებლებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ შეფასების შედეგად მიღებული უკუკავშირი და შედეგები განხორციელდეს პრაქტიკაში. ეს შეიძლება გულისხმობდეს თანამშრომლისთვის ტრენინგებისა და განვითარების კურსის გავლას, ან თანამშრომლის ტექნიკური უნარ-ჩვევების რეგულარულ განხილვას.

თანამშრომელთა შეფასების ფურცლის ნიმუში მოცემულია ოფისის სახელმძღვანელოში. ეს არის ძირითადი დოკუმენტი, სადაც მოცემულია იმ ტიპის კითხვები, რომლებიც დამსაქმებლებმა და თანამშრომლებმა უნდა განიხილონ ეფექტურობის შეფასებასთან დაკავშირებით მოწყობილ კრებამდე. ამასთან, ეს მხოლოდ ნიმუშია, და თქვენ უნდა შეიტანოთ შესაბამისი კორექტირება ამ ფურცელში, თუ

არის სხვა საკითხები, რომლებიც განსაკუთრებით ეხება თქვენს პრაქტიკას ან იმ თანამშრომელს, რომლის ეფექტურობაც განიხილება.

11. საფინანსო პოლიტიკა

[ეს სექცია შეადგინეთ პრაქტიკის პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისად.]

12. თანამშრომელთა ზოგადი დავები

[ეს სექცია მთავრად ადგილობრივ იურისდიქციას]

12.1 დავების განხილვა

ამ პოლიტიკის მიზნებისთვის, დავები განხილული უნდა იქნას, ისევე როგორც ნებისმიერი საჩივარი, რომელიც შეიძლება ჰქონდეს თანამშრომელს სამუშაოსთან ან სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებით. დავები შეიძლება წარმოიშვას პრაქტიკის ან თანამშრომლის/თანამშრომლების მიერ ჩადენილი ნებისმიერი ქმედების ან უმოქმედობის, შექმნილი სიტუაციის ან მიღებული გადაწყვეტილების გამო, რასაც დაზარალებული თანამშრომელი უსამართლოდ, შეუსაბამოდ ან არაგონივრულად მიიჩნევს.

შენიშვნა: დისკრიმინაციასთან, სამუშაო ადგილზე შევიწროებასთან ან სექსუალურ შევიწროებასთან დაკავშირებული საჩივრების შემთხვევაში, თანამშრომლებმა უნდა მიმართონ საჩივრების მექანიზმებს, რომელიც მოცემულია ოფისის სახელმძღვანელოს სექცია 4-ში.

12.2 თანამშრომელთა შორის კონფლიქტის მოგვარების პროცედურები

ყველა შემთხვევაში, სანამ დავა არ იქნება გადაწყვეტილი, დაზარალებულმა თანამშრომელმა ჩვეულებრივ უნდა გააგრძელოს მუშაობა.

დავის უშუალოდ მოგვარება

თუ ერთი თანამშრომლის ქცევა იწვევს კონფლიქტს მეორე თანამშრომელთან, მიზანშეწონილია, რომ დაზარალებული თანამშრომელი პირადად მივიდეს ამ თანამშრომელთან და შეეცადონ ერთობლივად მოაგვარონ ეს საკითხი. დაზარალებულმა თანამშრომელმა უნდა აუხსნას იმ პირს, რომელიც სავარაუდოდ უსამართლოდ ან შეუსაბამოდ მოქმედებს, თუ რატომ არის მისი საქციელი უსამართლო ან მიუღებელი, და სთხოვოს, რომ მან თავი შეიკავოს ასეთი ქცევისგან.

თუ დაზარალებულ თანამშრომელს არ სურს პირისპირ გაესაუბროს მეორე პირს, მაშინ მას შეუძლია მიმართოს თავის ხელმძღვანელს ან პრაქტიკის სხვა ზემდგომ წევრს, შემდეგი პუნქტების შესაბამისად.

დავის მოგვარება ხელმძღვანელის ან პრაქტიკის სხვა ზემდგომი წევრის დახმარებით

თუ პრობლემა კვლავ გადაუჭრელი რჩება, საკითხის მოსაგვარებლად დაზარალებულმა თანამშრომელმა უნდა მიმართოს ხელმძღვანელს.

არსებობს სიტუაციები, როდესაც თანამშრომელს, რომელსაც აქვს დავა, არ სურს საჩივარი გადასცეს ხელმძღვანელს, მაგალითად, თუ ეს საკითხი ეხება კონკრეტულად ამ ხელმძღვანელ პირს, ან თუ არსებობს პიროვნული კონფლიქტი. ამ შემთხვევაში, დავის მქონე თანამშრომელს შეუძლია საჩივარი გადასცეს პრაქტიკის სხვა ზემდგომ წევრს.

თუ ხელმძღვანელს გადაეცემა საჩივარი მოსაგვარებლად, მაგრამ იგი თვლის, რომ მისთვის არასწორი იქნებოდა ამ დავის განხილვა (რადგან, მაგალითად, მას აქვთ განსაკუთრებული ურთიერთობა მოდავე თანამშრომელთან, ან იმ პირთან, რომელსაც ეხება საჩივარი), ეს საჩივარი უნდა გადაეცეს პრაქტიკის სხვა ზემდგომ წევრს.

ხელმძღვანელმა ან პრაქტიკის ზემდგომმა წევრმა (ამ პოლიტიკის დანარჩენ ნაწილში, შეიძლება მოხსენებული იყოს როგორც „ხელმძღვანელი“) სრულყოფილად უნდა განიხილოს მოდავე (დაზარალებული) თანამშრომლის პრობლემური საკითხი, რათა სრული წარმოდგენა ჰქონდეს ამ საკითხზე. ხელმძღვანელი ვალდებულია მოუსმინოს, გამოიკვლიოს, შეაფასოს და უპასუხოს მოდავე (დაზარალებულ) თანამშრომელს.

შეიძლება, ხელმძღვანელს დასჭირდეს სხვა მონაწილე მხარეებთან გასაუბრება და მათი მოსმენაც, სანამ მიიღებს რაიმე ზომებს საკითხის გადასაჭრელად.

საკითხის სრულყოფილად განხილვის შემდეგ, ხელმძღვანელმა უნდა შესთავაზოს წინადადებები, თუ

როგორ შეიძლება მოგვარდეს დავა. მაგალითად, კონფლიქტი შეიძლება მოგვარდეს:

- კომპრომისით; ან
- მეორე მხარისგან ბოდიშის მოხდით; ან
- თუ ეს შესაძლებელია, სამუშაო პირობების შეცვლით.

თუმცა, არანაირი ზომების მიღება არ უნდა განხორციელდეს, თუ, პირველ რიგში, არ მოხდება დაზარალებულ თანამშრომელთან გასაუბრება და მასთან შეთანხმება.

დავის განხილვის ყველა ეტაპი უნდა იყოს დოკუმენტირებული და საქმის ანგარიში უნდა მიეწოდოს მონაწილე მხარეებს.

დავების მოგვარება პრაქტიკის გარეთ

თუ მოდავე (დაზარალებული) თანამშრომელი არ არის კმაყოფილი პრაქტიკის პასუხით, მაშინ პრაქტიკას შეიძლება დასჭირდეს დავის მოგვარების სხვა ფორმების განხილვა, მაგალითად, მესამე მხარის შუამდგომლობა.

12.3 თანამშრომელთა და კლიენტთა შროსი კონფლიქტის მოგვარების პორცედურა

თანამშრომლები არასდროს არ უნდა ჩაერთონ თავიანთ კლიენტთან კამათში. თანამშრომლები ყოველთვის უნდა იყვნენ თავაზიანი და პროფესიონალურ დონეზე კლიენტებთან მიმართებაში.

თუ თანამშრომელი მონაწილეობს კლიენტთან ცხარე დისკუსიაში, ან თუ თანამშრომელი მიიღებს საჩივარს კლიენტისგან, მან ეს საკითხი უნდა გადასცეს ხელმძღვანელს. კლიენტთან დავა მიუღებელია, და შეიძლება გამოიწვიოს დისციპლინური ზომების გატარება, თუ ინციდენტი საკმაოდ სერიოზული გახდება, ან თუ გარკვეული ქცევა განმეორდება.

პრაქტიკა შეიძლება ეცადოს, ჩართოს თანამშრომელი და კლიენტი დისკუსიაში, და ასე მოაგვაროს საკითხი.

13. ოფისის ფორმები (ბლანკები, ანკეტები)

[ეს სექცია მოარგეთ ადგილობრივ იურისდიქციას]

13.1 შვებულების განცხადება

13.2 საბანკო ანგარიშის დეტალები

13.3 თანამშრომელთა შეფასების ფურცელი

13.4 სამივლინებო ხარჯების ბლანკი

13.5 ზეგანაკვეთური სამუშაოს ცხრილი

13.6 ხარჯების ანაზღაურების ფორმა

13.1 შვებულების განცხადება

შვებულების განცხადება

თანამშრომლის სახელი და გვარი:	_____
თარიღები:	საიდან: _____ სადამდე: _____
დღეთა ჯამური რაოდენობა:	
შვებულების მიზანი:	☐ წლიური შვებულება ☐ ახლო ადამიანის დაკარგვის გამო აღებული შვებულება ☐ დეკრეტული და მამობის შვებულება ☐ სასწავლო შვებულება ☐ ავადმოყოფობის შვებულება
	სხვა: _____
თანამშრომლის ხელმოწერა:	_____
განცხადების თარიღი:	_____
დამტკიცება:	
დამტკიცების თარიღი:	_____

13.2 საბანკო ანგარიშის დეტალები

საბანკო ანგარიშის დეტალები

გვარი: _____

სახელი: _____

ანგარიში 1: _____

ანგარიში 2: _____

ბანკი: _____

ბანკი: _____

განყოფილება: _____

განყოფილება: _____

მისამართი:

მისამართი:

BSB NO: _____

BSB NO: _____

A/C NO: _____

A/C NO: _____

13.3 თანამშრომელთა შეფასების ფურცელი

თანამშრომელთა შეფასების ფურცელი

	არადამაკმაყოფილებელი ეფექტურობა	დროდადრო ვერ ასრულებს სამუშაო მოთხოვნებს	აკმაყოფილებს სამუშაო მოთხოვნებს	დროდადრო აჭარბებს სამუშაო მოთხოვნებს	მუდმივად აჭარბებს სამუშაო მოთხოვნებს
	1	2	3	4	5
პიროვნული დახასიათება					
ჩაცმა					
პუნქტუალობა					
სურს პროფესიული განვითარება					
კომუნიკაციური უნარ-ჩვევები					
პასუხისმგებლობით ეკიდება კონფიდენციალურ ინფორმაციას					
ურთიერთობები					
ურთიერთობები ხელმძღვანელებთან და ხელმძღვანელ მუშაკებთან					
ურთიერთობები თანამშრომლებთან					
ურთიერთობები ქვემდგომ პირებთან					
ურთიერთობები კლიენტებთან					
უნარ-ჩვევები					
ხელმძღვანელობის უნარი					
პრობლემებთან გამკლავების უნარი					
დროის განკარგვა					
საკუთარი თავის რეკლამირების უნარი					

პრაქტიკის რეკლამირების უნარი					
ინიციატივის აღება					
ინსტრუქციების შესრულების უნარი					
თანამშრომლებისთვის ინსტრუქციების მიცემის უნარი					
კლიენტების პრობლემების მოგვარება					
ანგარიშების შედგენა და წერა					
მიმდინარე პოლიტიკისა და პროცედურების ცოდნა					
ტექნიკური უნარ- ჩვევები					
ტექსტის დამუშავება და მომზადება					
ელ/ფოსტა					
ბეჭდვის სისწრაფე/სიზუსტე					
მონაცემთა შენახვა					
მოსმენილის გააზრება					
ტელეფონზე საუბრის მანერა					
პროფესიონალიზმი					
ერთგულება დამსაქმებელთა მიმართ					
სხვა თანამშრომელთა მიმართ ერთგულება					
მზადყოფნა პრაქტიკის პროგრესში მონაწილეობისთვის					
მთლიანობაში					

* წაშლეთ ყველა ის მონაცემი, რომელიც არ ეხება კონკრეტულ თანამშრომლის თანამდებობას.

13.4 სამივლინებო ხარჯების ბლანკი

სამივლინებო ხარჯების განცხადების ბლანკი

სახელი, გვარი: _____

თარიღი: _____

დანიშნულება: _____

კლიენტის სახელი და გვარი: _____

დოკუმენტის ნომერი: _____

სატრანსპორტო საშუალებით მოგზაურობა

სატრანსპორტო საშუალება ძრავი სიმძლავრე: _____

გამგზავრების ადგილი (საიდან): _____

დანიშნულების ადგილი (სად): _____

კმ/მილი ჯამში: _____

სამივლინებო ხარჯების გამოთვლა:

კმ/მილების რაოდენობა x \$X.XX თითო კმ/მილზე = \$XXX.XX

საჰაერო მოგზაურობა

საიდან: _____

სად: _____

სასტუმრო: _____

თანამშრომლის ხელმოწერა: _____

ასლების რ-ბა, რომელიც რჩება თანამშრომელთან: _____

13.5 ზეგანაკვეთური სამუშაოს ცხრილი

ზეგანაკვეთური სამუშაოს ცხრილი

თანამშრომლის სახელი და გვარი: _____

დღე	თარიღი	დაწყება	დასრულება	საათების მთლიანი რ-ბა	ხელმოწერა
ორშაბათი					
სამშაბათი					
ოთხშაბათი					
ხუთშაბათი					
პარასკევი					
შაბათი					
კვირა					
საათების მთლიანი რ-ბა:					

ხელმოწერილია: _____

13.6 ხარჯების ანაზღაურების ფორმა

ხარჯების ანაზღაურების ფორმა

სახელი, გვარი: _____

თარიღი: _____

ხარჯის ტიპი:

(მონიშნეთ შესაბამისი)

☐ ტაქსი

☐ გართობა/ვაჭრობა

☐ სხვა (დააკონკრეტეთ)

ხარჯის დანიშნულება: _____

კლიენტის სახელი: _____

დოკუმენტის ნომერი: _____

თარიღი, როდესაც მოხდა ხარჯის გაწევა: _____

დახარჯული თანხა: \$ _____

პარტნიორის ხელმოწერა: _____

თარიღი: _____