

ბ.გეგზაია

დროის
მენეჯმენტი

ბათუმი – 2013

დრო ნებისმიერი ადამიანის ძირითადი რესურსია. ამიტომ იმაზე, თუ როგორ ექცევა იგი დროის თითოეულ წუთს და საათს, მთელი მისი ცხოვრებაა დამოკიდებული.

დროის მენეჯმენტი ანუ დროის მართვა, ასწავლის ადამიანებს მათთვის მეტად ძვირფასი დროის ეკონომიის და რაციონალურად განაწილების მრავალრიცხოვან გზებს და საშუალებებს. მათი დაუფლებით ადამიანებს შეუძლიათ ეფექტურად მართონ პირადი დრო.

მოცემული დამხმარე სახელმძღვანელო გამოადგებათ ბაკა-ლავრებს, მაგისტრებს, დოქტორანტებს და დროის მართვის საკითხებით დაინტერესებულ ადამიანებს.

რედაქტორი: ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი ნუგზარ პაიჭაძე

რეცენზენტები: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, პროფესორი თემურ ხომერიკი

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, პროფესორი ეკა ჩოხელი

Sinaarsi

Sesavali -----	4
Tavi 1. dro, rogorc Seuvsebeli resursi, adamiani da dro ----- - 7	
Tavi 2. miznis arsebobis mniSvneloba efeqtiani drois menejmentisTvis \$2.1. adamianisTvis miznis dasaxvis mniSvneloba drois efeqtian marTvaSi -----	37
\$2.2. miznis dasaxvis mniSvneloba da procesi orga- nizaciaSi -----	51
Tavi 3. drois ekonomiiis ZiriTadi wyaroebi \$3.1. Sromis pirobebis srulyofa -----	58
\$3.2. TaTbirebis Catarebis xelovneba -----	62
\$3.3. TviTmenejmentis roli drois ekonomiaSi ---	66
\$3.4. informaciuli teqnologiebis gamoyeneba ----	68
Tavi 4. adamianis Sromisunarianoba da bioritmi. sadReRamiso ritmis gavlena SromiTi datvirTvis ganawilebaze -----	74
Tavi 5. qmediTi principebis efeqtianobis amaRlebisTvis -----	86
Tavi 6. drois menejmentis Tanamedrove meTodebi	

\$6.1. korporaciuli drois menejmentis sazRvrebI da
struqtura ----- 163

\$6.2. midgomebi drois menejmentSi -----	169
Tavi 7. dagegmeT dRe -----	179
Tavi 8. drois dagegmvis da marTvis sirTuleebi --	189
Tavi 9. rogor gavxdeT sakuTari cxovrebis batonebi _ xuTi etapi samuSao procesze kontrolis gan- xorcielebisTvis -----	210
\$9.1. problemebis erTianad Tavmoyra -----	213
Tavi 10. pirovnuLi drois marTva anu drois menejmenti -----	254
Tavi 11. yofiTi sivrcis parametrebis gavlena piradi drois dagegmvaze -----	269
Tavi 12. prioritetuli ganlagebis meTodebi da saSua- lebebi drois menejmentSi ----- --	284
Tavi 13. drois menejmenti kompaniaSi _ marTvis funqciebis ukeTesad SesrulebisTvis. menejmenti da finasuri menejmenti	
\$13.1. drois menejmentTan dakavSirebuli sakiTxebi kompaniaSi -----	298
\$13.2. saqmis keTebis procesSi CaWrisa da gadatvirT- vis problemebi -----	318
qeisebi -----	335

Sesavali

naSromi eZRvneba drois menejments, anu drois marTvas. drois marTva, misi organizeba rTuli saqmea. dRemde ar arsebobs misi Seswavlis srulyofili meTodikac. erTni amboben _ dro unda daigegmos, meoreni ki fiqroben, rom cxovrebi seuli situciebi ise swrafad icvleba, rom drois dagegmvas azri ara aqvs. Tanac, adamianebi Taviani fsiqolo- giuri da fiziologiuri tipajit ise gansxvavdebian erTmaneTisgan, rom maT drois erTnairi gegmit ver amuSaveb da a. S.

mocemul naSromSi yvela am calkeul Sexedulebezea msjeloba. mocemulia maTi dadebiti da uaryofiti mxareebi, Rirsebebi da naklovanebebi. wai- kiTxeT es naSromi da Tqvenc ifiqreT, romeli mid- goma gamoadgeba menejers muSaobaSi.

menejeri kompaniis koleqtivis wevria, misi qmed- unarianobisa da sicoxlis-unarianobis Tavkaci. mas ara mxolod sakuTari Tavi, aramed mTeli koleqtivis xeImZRvaneloba avalia. koleqtivis TiToeul wevrTan is Tanasworuflebiania mxolod droSi. orive maTgans dRe-RameSi aqvs mxolod 24 saaTi. gansxvaveba mxolod imaSia, rom koleqtivis wevri mxolod sakuTar dros marTavs, menejeri ki _ orives, anu Tavis pirad drosac da koleqtivis wevrTa drosac.

drois dinebas adamianebi sxvadasxvanairad aRiqva-
men. zogisTvis igi swrafad gadis, zogisTvis piriqiT

_ **Za**lian ne**l**a. sinam**dv**ile**S**i, **dro** ise gadis, **rogorc**
unda gadiodes. **dro** Cveni megobaria, **roca** mas efeq-
tianad viyene**T**, **xolo** Cveni mteri, **roca** mas **vflan-**
gavT. ase **rom**, sa**W**iroa **vicodeT** **drois** **swori**
marTva.

am saxelmZRvane**l**os ara aqvs pretenzia srulyo-
filebaze. metic, masSi mx**o**lod **drois** menejmentis
safuz**v**lebia mocemu**l**i, mkiTx**v**eli aucile**bl**ad dain-
teresdeba am sakiTx**i**T, radgan yvela adamiani konk-
retul droSi cxovrobs, romelic SeiZleba efeq-
tianad gamoiyenos, an **ver** gamoiyenos. mocemuli
damxm**are** saxelmZRvane**l**o miawodebs mas garkveul
r**C**evebs, Tumca, es r**C**evebi ar iqneba sab**o**loo
da amomwuravi.

erTi ram cxadia, **trivialuri** gamo**T**qma `dro ar
meyo~ unda daviviwyo**T**, **droSi** `maqsi-maqsis~ me**T**o-
diT unda vimu**S**ao**T**, anu masSi samu**S**ao**T**a maqsima-
luri moculo**ba** unda Cav**tioT**...

manana xar**x**eli,
ekonomikis akademiuri do**q**tori

Tavi 1. dro, rogorc Seu**sebeli** resursi, adamiani da dro

erTaderTi **resursi**, romelsac yvela adamiani Tanabrad **flobs** _ es droa. dRe-RameSi igi 24 sa- aTiT ganisazRvreba, weliwadSi 365 kalendaruli dRiT. mis winaSe yvela erTnairia _ bankiric, diasax- **lisic**, menejeric, mRvdelic da sxva adamianebic. gansxvaveba maT **Soris mxolod** imaSia, Tu vin rogor gamoiyenebs am dros. warmatebulia mxolod is adamiani, romelsac SeuZlia drois efeqtiani gamoyeneba. adamiani dros ver gazrdis, igi uc**vleli** resursia. adamians SeuZlia mxolod drois `SemWid- roeba~, anu erTsa da imave droSi ufro meti saqmis gakeTeba.

Tu Tqven gindaT, rom gaxdeT warmatebuli adami- niani, unda SegeZloT Tqveni **piradi drois** marTvva. es gamoTqma sakmaod **pirobiTia**, radgan dro Tqven- gan (da saerTod adamianebisgan) damoukideb**lad** arsebobs da Tqven mis marTvas ver SeZlebT. marT- **lac**, ra SegiZliaT, dRe-Rames gadaaqcevT 40 saaTad Tu we**liwads** 500 dRe-Ramed? ra Tqma unda, arc erTi da arc meore. Tqven mxolod SegiZliaT Tqveni saq- meebi marToT **optimalurad** droSi, romlis sidide uc**vleli** mocemulobaa _ dRe-RameSi 24 saaTi, weli- wadSi 365 dRe-Rame.

maSasadame, roca Cven vsaubrobT drois marTvaze,
anu drois menejmentze, vguIisxmobT droSi (dRe,

kvira, Tve, weLiwadi) Cveni saqmeebis marTvas, maT prioritizacias da optimizacias, faqtobrivad ki Cveni Tavis marTvas (TviTmenejmenti). Tu Cven cxovrebas garkveul mogzaurobad (droSi mogzauroba: dabadeba → bavSvoba → yrmoba → mowifuloba → dabereba) warmovidgenT, maSin misi drois menejmenti

4 elementisagan Sedgeba (naxazi 1):¹

- **filosofia** (ratom vmogzaurobT?)
- **strategia** (saiT vmogzaurobT?)
- **teqnoLogia** (riTi vmogzaurobT?)
- **efeqtianoba** (rogor vmogzaurobT?)



naxazi 1. drois menejmentis sistema

rogorc naxazidan Cans, Cveni mogzaurobis sawyisi (qveda) elementi aris efeqtianoba, anu am etapze unda ganvsazRvroT, rogor mivaRwiOT Cveni mogzaurobis mizans ise, rom ar daviRaloT, anu pirveIsave etapze unda vupasuxoT kiTxvas _ `rogor vimogzauroT?`

meore elementi aris teqnoLogia, anu `riTi vmogzaurobT?`~ drois menejmentis es elementi gulixmobs, Tu riT aris `SeiaraRebuli`~ adamiani cxovre-

¹ Whitrow G., The study of time, N. Y. 1978, Vol. 133, p. 47.

baSi, ra strategiuli mizani aqvs da ra saSuallebebiT (anu ra teqnologiIT) apirebs mis miRwevas.

drois menejmentis mesame elementia strategia. igi gvaZlevs pasauxs kiTxvaze: `saiT vmogzaurobT?~, anu viciT Tu ara ra gvinda da gvaqvs Tu ara mofiqrebuli misi miRwevis algoriTmi.

dabolos, **drois** menejmentis meoTxe elementi aris filosofia. igi gvaZlevs pasuxs kiTxvaze _ `ratom vmogzaurobT?~, anu ratom gvaqvs aseTi strategiuli mizani da ara sxvanairi? rogor vipo-voT cxovrebis arsi da saerTod ki arsebobs igi?

rogorc am msjelobidan Cans, **drois** menejmenti, anu **drois** marTva pirdapir dakavSirebulia Cveni cxovrebis mizantan. Tu is naTlad ar gaqvT war- modgenili, Seizleba Tqveni piradi **drois** marTvaSi marTlac gadadgaT raRac nabijebi, magram sasurveL Sedegs ver miirebT, radgan ar iciT, ra gindaT.

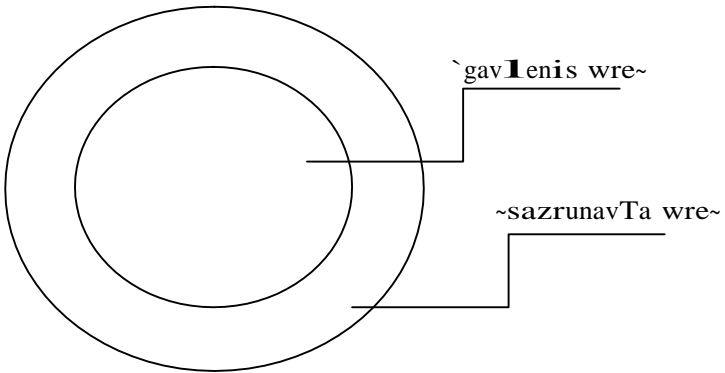
drois menejmentis cnobili amerikeli mkvlevari stiven kovi cxovrebisadmi adamianis orgvar midgo- mas asaxelebs. esenia reaqtuli da proaqtuli mid- gomebi.¹

cxovrebisadmi reaqtuli midgoma aris ubralo reagireba masze, anu `TviTdinebiT cxovreba~, pro-reaqtuli ki masze aqtiuri zemoqmedeba da misi mowyoba sakuTari survilebis mixedviT. aseT dros

¹Кови С., Семь навыков высоко эффективных людей: мощный инструмент развития личности, М., 2012, гл. 41.

adamiani TviTon iwyo**bs** Tavis cxov**re**bas da pasuxis-
mgebe**l**icaa masze.

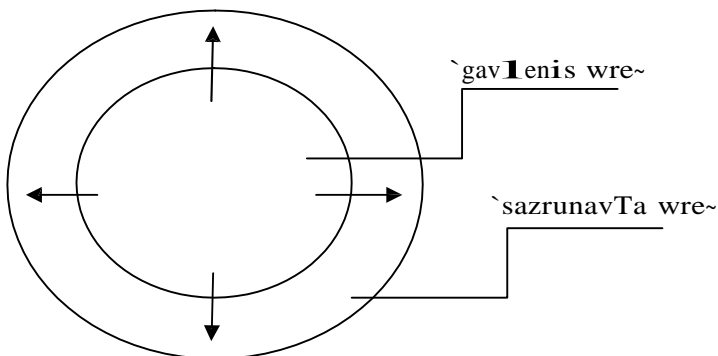
Ti**Toeul** Cvengans, da ma**T** Soris Tq**ve**nc, uamravi
saki**T**xi gvawux**eb**s. es aris ja**nmr**Te**lob**is mdgoma-
reoba, o**jax**uri ur**Tier**To**eb**is mogvareba, Cveni
momava**l**i, finansuri mdgomareoba da sxva. vuwodo**T**
yove**live** amas `sazrunav**Ta** wre~. `sazrunav**Ta** wre~
Si Semavali Ti**Toeul**i problema mrava**l**
qveprob-**le**mas da saki**T**xs moicav**s**. ma**T**i
nawili eqvemdeba-**re**ba adamianis kontro**l**s,
gavlenas, meore nawili ki mas ar emor**C**ileba. am
pirvel nawil**s** vuwodo**T**
`gav**l**enis wre~ (naxazi 2).



naxazi 2. adamianis `sazrunavTa wre~ da `gavlenis wre~

adamianis proaqti**lob**is xarisxi imazea damoki-
debuli, Tu umetesad romel sferozea igi
fokusi-**re**buli. proaqti**ul**i adamiane**bi** `gavlenis
wres~ a**Z**leven prioritets. isini m**Te****l** Tavian**T**

Zalebs, dros da energias axmaren imas, rom
gaifarTovon
`gavIenis wre~ (ix. naxazi 3).



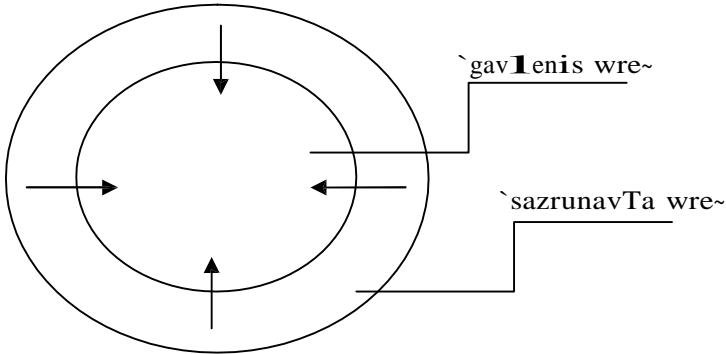
naxazi 3. proaqtiuli fokusi (`gavlenis wre~farTovdeba)

reaqtiuli adamianebi piriqit, Taviant Zalixmevas `sazrunavTa wrisken~ warmarTaven. isini wuxan, rom ar SeuZliaT viTarebis Secvla, Tavis warumateblobas abraleben beds an sxva adamianebs, magram araviTar SemTxvevaSi Taviant Tavs. maTgan modis negatiuri energia, romelic, pirvel rigSi, maTve azaralebs. reaqtiuli adamianebi swored imitom, rom reaqtiulebi arian da aqtiurad ar moqmedeben Taviant cxovrebaze, faqtobrivad, xelidan usveben im Sesazleblobebis, romlebic maT martlac warmatebas moutanda. amitom maTi `gavlenis wre~ viw-rovdeba (ix. naxazi 4).

cxovrebisadmi am ori midgomis Sedareba saSualebas gvaZlebs davaskvnaT, rom proaqtiuli midgoma iwvevs progresul cvlilebebs adamianis cxovrebaSi. aseTi adamianebi mudmivad usvamen Tavis Tavs aseT kiTxvas: ra gavageTo imisTvis, rom Sevcvalo

CemTvis arasasurve**li** situacia? aseTi adamiane**bi**
progresul adamianebad iTvlebian da cxovreba**Sic**

warmatebuli arian. isini ar cxovroben xelCaqneu-
lad, ar amboben `rac aris aris~, aramed ibrZvian
 da nabij-nabij warmatebebsac aRweven.



naxazi 4. reaqtuli fokusi (`gavlenis wre~ mcirdeba)

ase rom, radgan, Tqven iciT, romeli midgomiT
 jobia cxovreba, advilad airCevT Tqveni cxovrebis
 wess da Tqven mier dagegmil strategiul
 mizansac advilad miaRwevT, ra Tqma unda, Tu
 sworad gamoi-yenebT Tqvens pirad dros.

amaze, imitom mivuTiTebT, rom istoriam bevri
 Wkviani adamiani icis, romelic ise wavida am
 qvey-nidan, rom verc erT xelSesaxeb warmatebas
 ver miaRwia, swored imitom, rom racionalurad
 ver gamoiyena mis xelT arsebuli dro. icis
 iseTebic, romlebic swored drois swori
 gamoyenebiT gaxdnen warmatebulni. erT-erTi aseTi
 iyo amerikel*li* mec- nieri, mwerali da
 gamomgonebeli, filosofosi da saxelmwifo

moRvawe benJamin franklini. man Seqmna drois
marTvis Tavisi sistema, romeImac mas saSua-

**Leba misca Cveulebriv adamianTan SedarebiT ramde-
nimejer ufro efeqturad emuSava. franklinis sistema
Seizleba warmovadginot piramidis saxiT (naxazi 5).**



naxazi 5. b. franklinis drois marTvis piramida

am piramidis mixedviT, **pirvel** etapze adamiani gansazRvra^s Tavis cxovrebiseul faseulobeb^s. amiT kapitaluri, masiuri safuZveli eyreba mTel piramid^s. igi piramidis yvela Semdegi safexuris sayrdenia.

adamianebs sxvadasxva cxovrebiseuli faseulobebi aqvT. zogisTvis es kargi ojaxis Seqmnaa, zogisTvis _ maRali socialuri statusi, zogisTvis _ materialuri sikeTe da a. S. piramidis am sayrdenis SecdomiT gansazRvra dauSvebelia, radgan Tu aq Secdoma iqna daSvebuli, maSin adamianis mTeli cxovreba arc ise warmatebuli iqneba.

meore etapze, anu piramidis meore sarTulze, adamiani sazRvra^s Tavis globalur amocanas, anu

imas, risi miRwevac surs mas cxovrebaSi. is unda Seesabamebodes, ufro sworad, gamomdinareobdes piramidis safuZvliidan, anu adamianis cxovrebiseuli faseulobebisgan.

mesame etapi miznis miRwevis generaluri gegmaa. am SemTxvevaSi adamiani sazRvravs, Tu ra unda ga-akeTos globaluri miznis misaRwevad. magaliTad, Tu adamianis globaluri amocana qveynis preziden- tad gaxdomaa, mas aucileblad unda hqondes kargi reputacia, iyos cnobadi saxe, hqondes oratoris niWi da a. S.

piramidebis meoTxe etapi _ grZelvadiani gegma, es aris konkretuli miznebis da maTi Sesrulebis vadebis ramdenimewliani gegma.

piramidis me-5 sarTulze dgeba moklevadiani gegma (ramdenime kviridan ramdenime Tvemde). am etapze, efuZneba ra piramidis wina etaps, adamiani ekiTxeba Tavis Tavs: `ra unda gavakeTo axlo kvi- rebSi da TveebSi, rom mivaRwio mizans?~ mokleva- diani gegma grZelvadiani gegmis nawilia.

piramidis meeqvse sarTuli misi damamTavrebeli nawilia. am etapze adamiani gegmavs dRes. igi, ra Tqma unda, efuZneba moklevadian gegmas. masSi CamoiTvleba dRis saqmeebi da Sesrulebis dro.

zemoaRniSnuli gegmebi ar aris statikuri. isini icvlebian da koreqtirdebian. sasurveilia dRis gegma yoveIdRe gadamowmdes, moklevadiani gegmebi _ or kviraSi erTxel, grZeIvadiani gegmebi 4-6 TveSi

erTxel, xolo generaluri gegma da globaluri mizani _ weliwadSi erTxel.

miRebulia, rom dRis ganmavlobaSi adamiani upirvelesad unda dakavdes pirvelxarisxovani, anu prioritetuli amocanebis gadawyvetiT. Tu man sworad ver ganalaga prioritetebi da xan erT saqmes miaqcia yuradReba da xan meores, mas aucileblad Seeqmneba drois katastrofuli nakleboba da, rac mTavaria, Seusrulebeli darCeba mmiSvnelovani da prioritetuli saqmeebi.

drois xarjvis aRricxvis dRiurs b. franklinis meTodis mixedviT unda mieces forma. kerZod, mis pirvel gverdebze unda ganTavsdes adamianis cxovrebiseuli faseulobebi (piramidis pirveli sarTuli), globaluri miznis aRwera (piramidis meore sarTuli), generaluri gegmis cxrili (piramidis mesame sarTuli) da wlis miznebis CamonaTvali (piramidis meoTxe sarTuli). yoveli Tvis dasawyisSi dRiurSi gamoiyofa gverdi SerCeul periodSi gada-sawyveti amocanebis cxrilisTvis (piramidis mexuTe sarTuli), xolo yoveIdRiurad dRiurSi gamoiyofa gevrdis dRis amocanebis cxrilisTvis (piramidის meeqvse sarTuli). masSi dasaxeldeba amocana, misi statusi, prioriteti, Sesrulebis dro, Sesrulebis an gadatanis aRniSvna da a. S. aRniSvnebi iqneba pirobiTi. magaliTad, Sesrulebis aRniSvna moxdeba x-iT, gadatanis _ y-iT da a. S.

XXI saukune **axal moTxovnebs uyenebs TiToeul**
Cvengans _ **ekonomikuri situaciebi swrafad icvleba,**

miRebu**li** informaciis mocu**l**oba dRiT**i** dRe izrdeba, Zlierdeba konkurencia Sromis bazarze da a. S. es cv**l**ilebebi Cvengan, ganurCev**l**ad imisa, vin var**T** Cven _ mene**j**erebi, special**l**isteb**i**, muSebi Tu sxva _ moiTxovs viswav**l**o**T** iseTi Zvirfasi, araaRdgenadi resursebis efeqtiani mar**T**va, rogoricaa dro.

dRevande**l** ekonomika**S**i, rom**e**l**S**ic saqon**l**is sasi-cocx**l**o cikli ukve ara w**l**ebi**T**, aramed Tveebi**T** da x**S**ir SemTxveva**S**i, kvirebi**T**ac ki izomeba, wina planze gamodis adamianis (biznesmenis, menejeris) swrafi reagirebis unari mou**l**odnel cv**l**ilebebze. kompaniis saqmianoba**S**i ganuwvete**l**i cv**l**ilebebi wesad iqca. amas Tan sdevs mene**j**erebis da specia-**l**istebis datvir**T**vis donis amaR**l**eba. es ki iwvevs imis aucileblobas, rom ma**T** saWiro dro axali saqmis Sesrulebis**T**vis gamonaxon.

amasTan, cv**l**ilebebi iseTi temp**i**T xdeba, rom specialisteb**s** aRar rCeba**T** dro mar**T**vis zeda rgol**T**an gadawvetilebis SesaTanxm**l**ad. amitom, ma**T** damoukideblad unda miiRon gadawvetileba da damoukideblad unda mar**T**on Tavian**T**i saqme. ma**T** unda icodnen SezRudul dro**S**i saqmianobis dala-geba da Sesruleba prioritete**s** mixedvi**T**.

yove**l**ive zemo**T**qmulidan gamomdinare, Tanamedrove specialistis Ziri**T**adi, fuZemdebluri kompetencia aris drois efeqtiani organizebis codna. es ki moxdeba ma**S**in, Tu igi sworad dagegmavs saku**T**ar

saqmianobas (rogorc moklevadians, ise grZelva-
dians), gamokveTs prioritetebS, sakuTar datvirT-

vas Seufardebs Tavis SesaZleb**l**obebbs da energias da a. S. adamiani, rac adre Seecdeba amis swavlas, miT adre miaRwevs warmatebebs. yovelTvis unda gvaxsovdes, rom garda amisa, karieris mosawyobad da agreTve, pirad cxovrebaSi warmatebebis misaR- wevad sul raRac 25 yvelaze aqtiuri weli gvaqvs. es aris 25 wlidan 50 wlamde periodi. adamianma am wlebSi unda miaRwios warmatebas, radgan mere, e. i.

50 wlis Semdeg, adamianis energia klebulobs.

ase rom, sanam es wlebi ar damdgara, viswav**l**OT drois marTva. Cven TviTon CavuyaroT safuZveli Cvens cxovrebas da drois gonivruli gamoyenebiT mivaRwiOT Cvens strategiul mizans.

nebismieri socialur-ekonomikuri procesi droSi mimdinareobs. saqmianobis TiToeul process aqvs Tavisi ritmi da tempi. zogierTi saqme swrafad unda Sesruldes, misi dayovnebis mcdeloba uaryofiTad dasruldeba (magaliTad, afuebuli comis gamocxoba, depeSis gagzavna da sxv.), zogi ki SeiZleba ramdenadme dayovndes. roca pirvel rigSi Sesarulebeli saqmeebi gvaqvs Sesarulebeli, aucileblad saWiroa davgegmoT dro da yvela saqmes dawyebis da damTavrebis vada davufiqsiroT.

dro aris adamianTa sicocx**l**is xangrZlivoba. igi iyofa periodebad, etapebad, vadebad da mas axasiaTebbs siCqare, tempi da ritmi. rusi mecnieris k. abulxanovas azriT, `dro aris sasicocx**l**o energia, rom-

lis gareSe arseboba da ganviTareba warmoudgenelia~.¹

sociologebi, filosofosebi, fsiqologebi da ekonomistebi dros sxvadasxvagvarad ganmartaven: `Tanamedrove ekonomikur leqsikonSi dro ganmartebulia, rogorc `ekonomikur procesebze zemoqmedi umniSvnelovanesi faqtori. igi izleva maTi dinamikis daxasiaTebas da mJRavndeba am procesebis mindinareobis xangrZlivobaSi, ekonomikuri ciklebis periodebSi da ekonomikur movlenaTa TariRebSi”.²

terminebis rusul leqsikonSi vkiTxulobT: `dro axdens Senebis da ngrevis simbolizirebas. droSi ibadeba yvelaferi, rac iyo, rac aris da rac iqneba. dro damangreveli Zalac aris da imave dros WeSma-ritebis mauwyebelic”.³ rusuli enis ganmartebiT leqsikonSi avtorebi s. oJegovi da n. Svedova dros ganmartaven, rogorc `raRacis xangrZlivobas, vadianobas (romelic izomeba wamebiT, wuTebiT da saaTebiT), saaTebis, dReebis wlebis Tan-mimdevru cvlas, romlebSi raRaca xdeba, raRaca sruldeba da, agreTve, periodebs, momentebis, romlebic araf-riT ar aris dakavebuli da Tavisufalia”.⁴

¹ Абульханова К., Березина Т., Время личности и время жизни, СПб, Летения. 2001, gv. 12.

² Райзберг Б., Лозовский Л., Стародуцева, Современный экономический словарь. М., ИНФРА, 2007.

³ www.onlinedics.ru/slovar/

⁴ Ожегов С., Шведов Н., Толковой словарь русского языка. М., 1992, гл. 7.

dabolos, mecnieris, v. cibulskis azriT, `dro aris sivrcis aRqmis dayofaSi arsebuli yvela movlenis warmoqmnis, mimdinareobis da likvidaciis erT-erTi forma. igi warsuls, awmyos da momavals Soris mizezSedegobrivi kavSiris dadgenaSi mona- wileobs. misi struqturizacia xdeba wlebis, wlis periodebis, Tveebis, kvirebis, dReRameebis, saaTebis, wuTebisa da wamebis mixedviT~.¹

miRebulia drois dayofa or tipad:²

➤ obieqturi (garegani) dro;

➤ subieqturi (Sinagani) dro.

obieqturi dro saerToa yveLa adamianisTvis. obieqturi kalendarul dros ewodeba. igi mkacrad struqturirebulia wamebad, wuTebad, saaTebad, dReebad da a. S. da mis Sesabamisad cxovrobs kacobrioba. obieqturi dro fizikuri realobaa da igi ar eqvemdebareba kontrols. piriqiT, adamianebi izuLebuli arian TavianTi cxovreba Seusabamon mas.

subieqturi dro ufro abstraqtulia, vidre obieqturi dro. igi ar izomeba wuTebiTa da dReebiT. igi warmoadgens drois SegrZnebas. igi araerTgvarovania da misi transformireba xdeba saqmianobis saxeebis mixedviT. subieqturi dro araerTgvarovani siCqariT mimdinareobs da adamianis grZnobesba da moqmedebzebza damokidebuli. zogierTi ganmartebiT, `subieqturi dro is droa, romlis drosac, adamiani

¹Цибульский В., Календари и хронология страны мира. М., 1982, gv. 16.

² Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, гл. 58.

Caflulia Tavis saqmeSi da daviwyebuli aqvs **dro~. aseT dros** adamianze **obieqturi dro** veraviTar zewolas ver axdens. **drois es tipi** adamians **mTeli** Tavisi SesaZleb**lobebis** da SemoqmedebiTi **poten- cialis realizaciis** saSualebas aZlevs. aseT **dros** adamiani kargavs **obieqturi drois** SegrZnebas da subieqturi **drois** kanonebiT cxovrobs.¹

rogorc ganxiluli masalidan Cans, **dros** ara aqvs **cal**saxa ganmarteba. adamianma **drois** resursis formulireba **individualurad** unda moaxdinos da **igi** daukavSiros Tavis **fiziologiur tips**, emociebs, grZnobebis, qmedebes da saerTod sakuTari cxovrebis **ritms**.

drois problema yvela **droSi** da yvela epoqasi idga. daaxloebiT 2600 wlis win berZeni **filoso- fosi** anaksimandre (610-546 w.w. Cvens eramde) samya-ros yofda **or** nawilad _ mudmiv, **ucvlel** da konk-**retul**-sagnobriv **nawilad, romelic** mudmivad **icvle-** boda **droSi. heraklite** efesie**li** (VI-V saukune Cvens eramde) amtkicebda, rom `yvelaferTa **Soris** dro aris yvelaze ukanaskne**li** da yvelaze pirveli. mas yvelaferi aqvs, **igi** arsebobs da ar arsebobs...~ **platon**i (427-347 w. Cvens eramde) Tv**lida**, `rom dro ar aris gansaku**Trebuli** substancia, **igi** materia-**luri** samyaros er**T-erTi** maxasia**Tebe**lia**~. aris-** **tote**le**** (384-322w. Cvens eramde) **drois** obieqturo-

¹Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, гл. 59.

bas amtkicebda`gare samyaroSi mimdinare cvlile-
bebis aRqmis SesaZleblObiT~.

drois Sesaxeb msj**elobdnen** avicena, **dekarti**,
spinoza, ga**lilei**, **niutoni**, **leibnici**, **kanti**, **einSteini**,
teiloni, **fordi**, **pareto**, **eizenhaueri**, **drukeri**,
gastevi, **zaiverti**, **karJenicevi** da **sxvebi**. maT **Soris**
yvelaze Sesaferisia **filosofos** **kantis** naTqvami,
rom `drois Sesaxeb **bevri** **azria** **gamoxatuLi**, **magram**
realuri ganmarteba mas mainc **ar** aqvs micemuli~.

dro **deficituri** **resursia**, **amitom** Tu **ar** Sevec-
debiT **mis** **swor** **marTvas**, **mTeLi** **Cveni** **cxovreba** **umar-**
Tavi **gaxdeba**. **droa**, **adamiane** **ebma** **gavicnobieroT**, **rom**
dro **aris** **garkveuli** **saxis** **faseuLoba**,
romeLic **yvela** **danarCenisgan** **imiT** **gansxvavdeba**,
rom **mas** **ver** **davagrovebT**, **ver** **SevinaxavT**. **Cven**
mxoLod **im** **drois** **gamoyeneba** **SegviZlia**, **roca** **es**
dro (**weli**, **Tve**, **dRe**, **saaTi** da **a. S.**) **fizikurad** **dgas**
da **unda** **vecadoT** **pro-** **duqtuLad** **gamoviyenoT** **igi**,
anu **bevri** **saqmis** **gake-** **Teba** **movaswroT**.

mecnier-**mkvlevar** **ebma** **gamotvales**, **rom**:¹

- **weliwadSi** 8760 **saaTia**;
- **aqedan** 2920 **saaTi** **ixarjeba** **Zilze**;
- 1928 **saaTi** **ixarjeba** **muSaobaze**;
- 1664 **saaTi** **aris** **gamosasvleLi** (**dasvenebis**) **dRe-**
ebi (**aq** **ar** **Sedis** **Zilis** **saaTebi**);

¹ Оллок Д., Управление временем и рабочей нагрузкой (пер. с англ.), М., "Финпресс". 1998.

- 320 saaTi aris Svebuleba (aq ar Sedis gamo-
sasvleli (dasvenebis) dReebi);
- 1446 saaTi aris Tavisufali saaTebi;
- 428 saaTi ixarjeba mogzaurobebze da a. S.

gamoTva**les** isic, rom adamiani m**Teli** sicocx**lis**
saerTo drodan 4 wels xar**j**avs mogzaurobebze, 5
wels _ da**l**ageba-dasufTavebaze, 13 wels **te**leviso-
ris mosmenaze, 1 wels saWiro nivTis Zebnaze da a. S.¹

drois marTva es igive sakuTari cxovrebis
marTvaa. adamiani yove**l** wuTs dgas ar**C**evanis winaSe
_ **ij**des usaqmod an iwves da eZinos, Tu akeTebdes
saqmes da am**i**T cv**l**ides Tavis garemos
Tavisive ojaxis sasarge**l**od.

ragorc ukve aRvni**S**neT, dro iseTi resursia,
rome**l**sac ver SevinaxavT. am**i**tom, unda vecadoT,
rom mocemul dro**S**i, romelic SeiZ**l**eba
Zalian cotac aris, maqsima**l**uri gavakeToT. am**i**T Cven
vaiZu- **l**ebT dros `CvenTvis imuSaos~.

adamiani da dro ganuyoflad urTierTdakavSi-
rebuli cnebebia. cxovrebaSi adamiani gvevlineba
rogorc obieqturi, ise subieqturi drois matareb-
lad.

adamianis dabadebis momentidan dawyebuli, misi
formirebis da ganviTarebis yvela procesi droSi
mimdinareobs. adamianis, rogorc pirovnebis, nebis-
mieri koncepcia, drosTan aris dakavSirebuli. mec-

¹ Как успевать жить и работать (Дон Аслетт, Кэрол Картайно, пер. с. англ.). М., АСТ АСТРЕЛ, 2007.

nierebi im azrsac ki iziareben, rom pirovnebebs Soris msgavsebas da gansxvavebas maT mier drois gamoyeneba gansazRvrvavs.¹ am sakiTxze ramdenime kon- cefciac aris damuSavebuli. maT Sorisaa: fsiqo- socialuri, fsiqoanalitikuri, biheviortuli, huma- nitaruli da ekzistencialuri koncefciebi, velis Teoria, anu sasicocxlo sivrce, kulturul-isto- riuli, integraciuli, fsiqologiuri da struqtu- rul-dinamikuri Teoriebi, leontievis saqmiani da rubinSteinis saqmian-subieqturi midgomebi, abulxa- nova- slavskaias midgoma, riabikinas struqturul- dinamikuri koncefcia da sxva.

amTavitve unda aRvniSnoT, rom zemoTdasaxele- buli koncefciebi ucxoeli mecnierebis mier aris SemuSavebuli. fsiqosocialuri koncefcia ekuTvnis e. eriqsons. eriqsoni adamianSi pirovnebis ganvi- Tarebas garkveul stadiabad yofs. TiToeuL stadias adamianis mTeli sasicocxlo drois garkveuli nawili Seesabameba. eriqsonis koncefciaSi drois periodizacia adamianis mTel sicoxles moicavs. igi adamianSi pirovnebis ganviTarebis droiT perspeq- tivas aCvenebS. adamianis sasicocxlo ciklis TiTo- euli es stadia garkveul droSi dgeba da amas Tan axlavS krizisi, radgan es stadia, es dro, aris mo- cemul adamianSi ganviTarebis erTi donidan meore doneze

(baySvobidan yrmobaSi, yrmobidan mowifulo-
 Абулханова-Славская К. Личностная регуляция времени. М.,
 Наука, 1990, gv. 76.

baSi da a. S.) gadasvlis etapi. Tavisi gamokvleviT eriqsonma daadgina, rom asakis matebasTan erTad, adamiani sul ufro metad SeigrZnobs kavSirs im drosa da im dros Soris, romelic man ukve icxovra da romelic Semdeg unda icxovros.¹

eqzistencialuri midgomis warmomadgenlebi _ m. xaidegeri, k. iaspersi da l. binsvangeri Tvlian, rom adamiani ar aris garesamyaros arc subieqti da arc obieqti. adamiani samyaros ganuyofeli nawi- lia. maTi azriT, adamiani ki arcxovrobs da moR- vaweobs garkveul droSi, aramed piriqiT _ dro arsebobs adamianSi, rogorc sakuTari sicocxlis ganxorcielebis subieqtiSi.²

velis Teoriis warmomadgenelia k. levini. SemdegSi man am Teorias sasicocxlo sivrcis Teoria uwoda. k. levinma Seqmna sivrcobriv-droiTi modeli, romelSic adamianis cnobiereba da qceva ganixila grZelvadian perspeqtivasa da mis individualur sasicocxlo ciklis sxvadasxva maxasiaTeblebis priz- maSi. k. levinma Tavisi gamokvlevebiT obieqtur realobas subieqturi xasiaTi misca. man daamtkica, rom adamianis sasicocxlo sivrce _ es aris pirov- nebis da garesamyaros erTianoba, rom pirovnebas aqvs `droiTi TvaIsawieri~, rom pirovnebas sxva-

daşxva droiTi perspeqtiva eZleva imitom, rom misi

¹ Абулханова-Славская К. Личностная регуляция времени. М., Наука, 1990, gv. 76.

¹ Психология личности в трудах зарубежных психологов. Питер, 2000, gv. 117.

² Психологическое время личности. Киев, 1984, gv. 68.

¹ Абулханова-Славская К. Личностная регуляция времени. М., Наука, 1990, gv. 76.

fsiqologiuri veli sxvadasxva moment**Si** sxvadasxva
 sididisaa. adamiani ara Tu xedavs Tavis awmyos,
 aramed garkveuli molodini aqvs momav**lis**ac. es
 dro**iTi** perspeqtiva ramdenadme damokidebulia pi-
 rovnebis mier gan**vlil** (warsu**l**) drozec.¹ k.
 levinis yvelaze didi migneba ima**Sia**, rom man
 daadgina ra adamianis sasicox**lo** sivrcis
 sazRv**re**bis aspeqtebi (pir**ve**li exeba individis
 cxovrebis rea**l**obas, meore

_ realoba-irealobas, mesame adamianis `fsiqolo-
 giuri warsulis~ da `fsiqologiuri momav**lis**~
 gafar**Toe**bas), saTanado argumentebi**T** daamtkica,
 rom adamiani Tavis Tav**Si** pirovnebis zrdis pro-
 cesi**T** afar**Toe**bs (an ar afar**Toe**bs) misi sasicox**lo**
 ciklis samomav**lo** drois monakve**ts**. mar**T**lac, Tu
 adamianma kargad gamoiyena warsuli dro da mimdi-
 nare drosac kargad iyenebs, igi ami**T** iqmnis Tavis
 karg momava**ls**, anu ifar**Toe**bs sasicox**lo** sivrces.
 ra Tqma unda, es ar unda gavigo**T** im mni**Sv**nelobi**T**,
 rom mas auc**ile**blad gaezrdeba samomav**lo** kalen-
 daruli dro, Tumca arc esaa gamoricxuli, radgan
 Tu igi gan**vlil** dro**Si** gonebrivadac da fsiqo-fi-
 ziologiuradac karg pirovnebad Camoyalibda, mas
 samomav**lo** drois monakve**Tic** Teoriu**l**ad meti eqneba.

d. leontievis saqmiani midgomis Teoriis mixed-
 vi**T**, `adamiani rogorc saqmianobis mravalganzomi-
 lebiani rea**l**obis subieqti aregulirebs da gegmavs

¹ Левин К. Теория поля в социальных науках (пер. с англ.). Сенсор, 2000, гл. 48.

Tavis saqmianobas droSi, xolo TviTon dros, rogorc obieqtur realobas, SeuZlia gavlena moaxdinos adamianis saqmianobaze".¹

s. rubinSteinis subieqtur-saqmiani midgomis Teoriis Tanaxmad, adamiani Tavisi istoriis, Tavisi cxovrebis gzis Semqmneli subieqtia. igi yofaSi Car-Tulia Tavisi moqmedebiT da axdens mis gardaqmnas. s. rubinSteini principulad svams sakiTxs imis Sesa-xeb, rom adamiani ganxiluli iyos misi cxovrebis droiT-sivrcobriv suraTSi. is gansakuTrebul yuradRebas aqcevs dros, radgan `dro adamianis yofaSi misi pirovnebad CamoyaLibebis axaI doneebis qmnis~.²

rusi mecnieri k. abulxanova-slavskaias koncefcias ewodeba cxovrebiseuli drois pirovnulli organizaciis koncefcia da rogorc saxelwodebac gviCvenebis, igi xazs usvams adamianis pirad dros, pirovnebis mier drois organizaciis xasiaTs. piradi dro, drois gamoyenebis TvalsazrisiT, gamoixateba pirovnebis aqtiurobaSi. mecnieris azriT, `pirovnebis cxovreba aris droSi gaSili erTiani procesi, romeISic erTmaneTs ejaxeba TviT pirovnebidan gamomdinare ori, Sinagani da garegani, determinanti. maT Soris winaaRmdegobaa da pirovneba subieqtad iqceva mxolod maSin, Tu is SeZlebs am

¹ Леонтев Д. Личностный потенциал как основа самодетерминации личности. М., Смысль, 2002, гв. 70.

² Рубенштейн С. Использование времени как показателя направленности личности. М., 1976, гв. 70.

winaaRmdegobebis gadaWras, gadalaxvas da Seqmnis TviTrealizaciis pirobebs”.¹

maSasadame, k. abulxanova gvarwmuneps, rom cxovrebis, anu sasicocxlo drois organizacia uSualod pirovnebazea damokidebuli. man unda gamoiCinos situaciebis da sakuTari moqmedebebis mTavari miznisken, mTavari swrafvisken fiqris warmarTvis unari. Tu mas es unari aqvs, igi gauZlebs garemos obieqturi viTarebebis, movlenebis da pirobebis zewoLas da warmocindeba Tavisufal, damoukide- beL adamanad.

mecnieri k. abuLxanova-sLavskaia Tavis i SexeduLebebiT adasturebs meore rusi mecnieris, b. ananievis, mier adre gamoTqmul azrs imis Sesaxeb, rom `pirov-neba subieqtis roLSi qmnis Tavis dros da saqmia- nobis sivrces, gamoyofs mis fragmentebs, amocanebs da periodebs”.²

pirovnebis struqturul-dinamikuri koncefciis warmomadgenelia rusi mecnieri z. riabikina. mecnieri, ixilavs ra pirovnebis mier drois organiza- ciis problemas, aRniSnavs: `pirovnebis mier drois organizeba xdeba mis mier SesasrulebeL samuSaoTa mniSvnelobebis ganawilebis mixedviT, organizmis

¹ Абулханова К., Березина Т., Время личности и время жизни. М., СПб, 2001, гв. 17.

² Ананьев Б. Пространственное различие. Л., ЛГУ, 1955, гв. 28.

biologiuri ritmis, aTvisebuli Cvevebis da socialuri norme bis droiTi parametre bis Sesabamisad".¹

amrigad, pirovnebis TeoriaSi momuSave yvela mecnieri aRniSnavs drois da pirovnebis ganuyofel kavSirs. isini Tvlian, rom dro aris pirovnebis yofiTi sivrce, romelSac igi, rogorc subieqti Tavisi faseulobebis da Sexedulebebis Sesabamisad ukeTebis organizebas da amiT Rebulobs TviTaqtualizaciis da TviTganvitarebis Sesazleblobas. radgan adamiani Tavisi Sexedulebebis mixedvit ukeTebis dros organizebas da radgan es Sexedulebebi sxvadasxva adamianSi sxvadasxvanairia, ganurcevlad maTi asakisa da profesiisa, drois organizebis, ekonomiis da gamoyenebis efeqtianobis problema maT sxvadasxvanairad udgat, zogs _ metad, zogs _ naklebad.

saqartveloSi Seqmnili kvleviTi organizacia `sinerji jgufis~ erT-erT prestiJul gamocemaSi vkiTxulobT:²

`me tipuri qarTveli menejeri var... mec minda rom swrafad mivarwio did warmatebebs da aRiarebas... minda, magram, samwuxarod, ar gamomdis. erTxel davjeqi da gadavwyvite kargad davfiqrebuliyavi _ ratom ar gamomdis yvelaferi ise, rogorc minda, ratom ver varwev am yvelaferis... mivxvdi, rom ar miyvars dagegmva, rac Zalian bevr raRacaSi miSlis

¹ Рябкина З. Личность как субъект формирования бытийных пространств. М., РАН, 2005, gv. 81.

² menejeris brZola warmatebisaTvis, `sinerji jgufi~. Tb., 2012, gv. 20.

xe**l**s. ar vgeg**m**av Sexved**r**ebs, ar vgeg**m**av samu**S**aos, ar vgeg**m**av we**l**s, kvir**a**s, d**R**es. Sesabam**i**sad, x**S**irad ar vici ras vake**T**eb, r**a**tom vake**T**eb, Sedegad ra unda mivi**R**o. Sexved**r**ebi gau**T**aveb**l**ad iweleba... ikargeba **d**ro, Sesa**Z**leb**l**obebi, resursebi. d**R**e d**R**es misde**v**s, weli _ we**l**s da, roca ukan ixede**i**, xedav, Sege**Z**lo ra**R**ac ufro mni**S**vne**l**ovani mogesw**r**o, magram gamoge**p**ara, gamogr**C**a. gamouyenebeli dar**C**a ra**R**ac Sansi~.

qar**T**veli mene**j**eris es a**R**sareba imis damadastu**r**ebelia, rom Tanamedrove cxovrebis da**Z**abuli da lamis katastrofulad a**C**qarebuli ritmi, drois deficits su**l** ufro na**T**lad warmoa**C**ens. Sesabam**i**sad, su**l** ufro da ufro mni**S**vne**l**ovani xdeba drois z**u**st**a**d ganawilebis problema. amitom, nebismier ad**a**mians, mene**j**eri iqneba igi Tu mu**S**a, visac swrafi ritmis pirobeb**S**i uwevs cxovreba da mu**S**aoba, warmatebis misa**R**wevad prioritetuli saqmeebis z**u**st**a**d gansaz**R**vra da arsebuli drois aseve zedmiwenni**T** z**u**st**a**d ganawileba esa**W**iroeba. drois swori organizebis gare**S**e ki mivi**R**eb**T** ori kurd**R**lis madevar ad**a**mians, rome**l**sac realurad dro er**T**i kurd**R**lis dasa**W**eradac ar yofnis. Sesabam**i**sad, ase**T** Sem**T**xveva**S**i warmatebaze _ metadre ki maq**s**imalur warmatebaze, saubaric zedmet**i**a.

swored drois efeq**t**ian ganawilebas ukav**S**irdeba drois mar**T**vis princip**e**bis danergva Tanamedrove cxovreb**a**S**i**. mis wamyvan me**T**odad ki drois dagegmva

da sinqronizacia iTvleba. drois dagegmvaSi igu-
lisxmeba miznis misaRwevad mzadeba da drois swo-

rad ganawileba. praqtikiT dadasturebulia, rom yoveIdRe dagegmvisTvis daxarjuli 10 wuTi xels uwyobs samuSao dRis 2 saaTis dazogvas.¹

samwuxarod, qarTul realobaSi cxovrebaSi adamianTa umetesoba saTanado mniSvnelobas ar aniWebs drois marTvas, xolo sawarmoTa da dawesebulebaTa administracia aTasgvar xriks mimarTavs muSakTa zeganakveTuri muSaobisTvis.

amrigad, drois dagegmva da sinqronizacia drois organizebis is saSualebebia, romlebic adamianna unda gamoiyenos droSi sakuTari SesaZleblobis da unarebis sruli realizebisTvis.

drois dagegmvasa da sinqronizaciaze sxvadasxva mecnierebs sxvadasxva mosazrebebi aqvT:

iorg knoblauxi Tvlis, rom `dagegmva es aris yvelafris Tavis droze Sesrulebis da kritikul situaciaSi ar moxvedris saukeTeso saSualeba~.²

roca drosTan mimarTebiT dagegmvaze vsaubrobt, ra Tqma unda, miznis da am miznis misaRwevad Sesarulebeli qmedebebis dagegmvas vguLisxmobT. SeiZleba vinmes daebados kiTxva: ra saWiroa yvelaferi amis werilobiTi da-fiqsireba, es xom isedac yvela saqmian adamians aqvs TavSi? aSS-Si harvardis universitetSi Caatares TavianTi kursdamTavrebulebis miznebis xangrZlivvadiani gamokvleva da daadgines

¹ T. iobaSvili, Taim-menejmenti anu drois marTva. J. `biznesi da menejmenti~, №3, 2012, gv. 35.

² Кноблаух И., Вельте Х. Управление временем (пер. с немецкого). М., ОМУГА-Л, 2006, gv. 55.

rom kursdamTavrebulebis 83%-s karieris mowyobas-
Tan dakavSirebiT araviTari mizani ar hqonda, 14%-s
hqonda mkafiod gamoxatuli karieruli mizani,
mag-ram maT igi ar hqondaT dafiqsirebuli
werilobiT,

3%-s ki hqonda mizani da dafiqsirebuli kidec weri-
lobiT. maTi karieruli winsvlis da anazRaurebis
gamokvleviT ki gairkva, rom kursdamTavrebulebis
pirvel jgufs saSualo xelfasi aqvs, meore jgufis
warmomadgenlebs 3-jer meti, vidre pirveli
jgufis wevrebs, xolo mesame jgufs 10-jer meti,
vidre pir- veli jgufis warmomadgenlebs.
harvardis universi- tetis mecnierEbma gaakeTes
daskvna, rom marto miz- nis arseboba sakmarisi ar
aris, adamanma igi weri- lobiT unda gadmosces. es
iwvevs sixxades azrovne- baSi.¹ metic, drois
menejmentis rus specialists g. arxangelskis
Tavis wignSi _ `drois menejmenti~ miznis
sixxadis da miznis xedvis aucileblobis dasa-
dastureblad mohyavs cxovrebidan aseTi realuri
magaliTi: 1952 wlis 4 ivlisis diliT kaliforniis
sanapiroze Camowva nisli. am dros am sanapirodan
34 km-iT dasavleTiT kunZul katalinasTan
wyalSi Securda 34 wlis qali _ florens Cadviki.
romeIsac gadawyvetili hqonda gaecura es manZili
kaLifor- niamde da daemyarebina qalTa Soris
rekordi. es is qalbatoni iyo, romeImac
pirvelma gadacura

İamanSis srute orive mİmarTulebiT. 15 saaTis cur-

¹ Кноблаух И., Вельте Х. Управление временем (пер. с немецкого). М., ОМУГА-Л, 2006, гв. 63.

vis Semdeg, roca kaliforniamde darCa sul raRac naxevari mili, man moiTxova wylidan saswrafod amoyvana. florensi amoiyvanes. reportioris SekiTx-vaze Tu ram SeuSaLa xeLi darCeniLi naxevari milis gacurvaSi, man, Tavis damarcxebiT Sokirebulma, upaxusa: `xeLi SemiSaLa nisLma, me rom miwa damenaxa, aucileblad gavuzlebdi...¹ qalbaton florens CadvikisTvis kaliforniis zRvispireTis miwa iyo misi mizani. radgan mas curva aRar SeeZlo da miwasac ver xedavda, igi danebda damarcxebas.

am magaliTidan is daskvna keTdeba, rom mizani unda iyos mkafio, cxadi, mkveTri da dafiqsirebuli. mizani unda Candes. drois gamoyenebasTan mimarTebiT miznis sixxade droSi misi ganawilebiT, swori da-gegmviT da nawilebs Soris sinqronizaciiT unda iyos miRweuli. amas-Tan, igi unda iyos dawerili.

e. akopovi Tavis naSromSi `Cveni sqemis organi- zeba~ aRniSnavs, rom `janmrTeLi cxovrebis wesisT- vis aucilebelia viswavloT Cveni saqmianobis da- gegmva arsebuli pirobebis, SesaZleblobebis da ganviTarebis perspeqtivis mxedveLobaSi miRebiT. gegmaSi unda gaviTvaliswinoT SesaZleblobebis da drois rezervi, `simyaris maragis~ SesaqmneLad maTi racionaluri gamoyeneba².

mecnieri a. bolotova miuTiTebis, rom `adamianis cxovrebis da saqmianobis arc erTi sfero ar arse-

¹ Архангельский Г. и др. Тайм-менеджмент. М., 2014, gv. 16.

² Акопов Е. Организация нашей деятельности. Краснодар, 2002, gv. 85.

bobs drois gareT, droSi ganawilebis, cxovrebis miznebis da gegmebis, motivebis da qmedebebis, amocanebis da operaciebis dagegmvis da struqturirebis gareT”.¹

e. berni naSromSi `TamaSebi, romelsac TamaSoben adamianebi~ drois organizacias ixilavs misi struqturirebis konteqstSi. is gamoyofs drois struqturirebis ramdenime saxes: ritualebi, procedurebi, garToba da siaxlove. ritualebSi Sehyavs konvencionaluri urTierTobis yvela saxe, procedurebSi _ erToblivi saqmianobis procesSi urTierTobebi, garTobaSi _ urTierTobebi, romlebsac adamianebisTvis moaqvs siamovneba, xolo siaxloveSi (siyvaruli, megobroba) _ Ria pirovnuLi urTierTobebi.²

mecnier d. morgensternis mixedviT, `drois ganawileba es aris drois ganawesi, romelsicdro dayofilia saqmianobis zonebad Tqveni cxovrebis sxvadasxa sferoebis Sesabamisad da romelic Seicavs Tqveni mimdinare saqmeebis yvela amocanas”.³

amrigad, sinqronizacia da dagegmva drois organizebis is saSuaLebebia, romlebsac pirovneba iyenebs droSi Tavisi SesaZleblobebis TviTrealizebisTvis. gegmavs ra dros, amiT pirovneba, rogorc drois

¹ Болотова А. Психология организации времени. М., 2006, гв. 3.

² Берн Э. Игры, в которые играют люди (пер. с англ.). М., ЭКСМО, 2001, гв. 43.

³ Моргенстерн Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М., Добрая книга, 2006, 96. gv.

organizebis subieqti, am procesSi axdens Tavisi faseulo**o**bebis da Sexedulebebis realizebas, iRvwis daamkvidros droSi Tavisi Tavi da Sinaarsi misces Tavis cxovrebas.

ase rom, pirovnebis mier drois organizebis problema gadaiqca im subieqtis problemad, romelic flobs Tavisi Tavis, organizacias ukeTebis Tavisi cxovrebas da saqmianobas, racionalurad anawilebs drois resursebs da moxerxebulad aTanxmehs subieqtur da obieqtur dros erTmaneTTan.

qeisi

Cemi megobari miranda kosmetologia, mec mis klientad viTvl**e**bi. Cemi dakvirvebiT aRmovacine, rom mirandas samuSao dRe dagegmili ara aqvs. ara aqvs mniSvneloba vin darekavs, Tu is klientia, miranda maSinve sTavazobs miRebas. gadadebs yve**l**a sxva saqmes, TviT nelsacx**e**blebis mzadebasac ki da klientis miRebs. amitom miranda su**l** facafucSia. ager gaikeTa xe**l**TaTmanebi da daiwyo SekveTili nelsacx**e**blebis mzadeba da ucbad telefoni _ klienti rekavs, kidev da kidev. miranda mudmivad mzadaa klientis misaRebad, magram nelsacx**e**lbsac Tavisi teq**n**ologia aqvT. sxvadasxva narevi wamebSi unda daematos erTmaneTs da droulad aiTqvifos, rom misi

xarisxi ar daqveiTdes. miranda amazec wuxs,
magram upiratesobas mainc klientebs aniWebs.

me, **rogorc drois** menejmentis specialistma, mirandas ase davugegme samuSao dRe:

9.30-13.00 **klientebis** momsaxureba

13.00-14.00 **sadiloba**

14.00-17.00 **neIsacxeblebis** momzadeba

17.00-19.00 **klientebis** momsaxureba

grafiki gamovakariT kabinetSi. **klientebma** ician mirandas miRebis saaTebi. miranda aRar facifucobs, aRarc neIsacxeblebi ufuWdeba, arc klientebi Semcirebia.

sakontrolo kiTxvebi:

1. **ra kavSiria** adamiansa da **dros Soris**?
2. **romeli** koncefcia Camoayaliba eriqsonma da **rogoria** misi Sinaarsi?
3. **vin arian egzistencialuri** midgomis avtorebi da **rogoria** maTi azri adamianisa da **drois kavSiris** Sesaxeb?
4. **ra daamtkica** Tavisi gamokvlevebiT **levinma?** **leontievma?** rubenSteinma?
5. **ra igulisxmeba drois** dagegmvaSi?
6. **risTvis** aris saWiro droSi Sesasrulebeli saqmeebis werilobiTi dafiqsireba?
7. **daakavSireT** miznis xedvis sicxade drosTan.
8. axseniT **drois menejmentis oTxi elementi** _ efeqtianoba, teqნologia, strategia da **filosofia**.
9. **ra Sinaarsisaa cxovrebisadmi** adamianis **reaktiuLi** da **proaqtuLi** midgomebi?

10. **ra Sinaarsi** aqvs `sazrunavTa wres~ da `gav**l**enis wres~?
11. **rodis farTovdeba** `gav**l**enis wre~ an **rodis mcirdeba igi?**
12. **rome**l**** wres aZleven upiratesobas **proaqtiuli** adamianebi? **reaqtiuli** adamianebi?
13. daaxasiaTeT b. **franklinis drois** marTvis piramida.
14. Tqven **rogori** adamiani brZandebiT _ **ibrZviT** warmatebis misaRwevad Tu **xeli** gaqvT Caqneuli da ambobT `rac aris ariso~.
15. **gjeraT**, rom adamians **mxolod** 25 weli aqvs warmatebis misaRwevad, ar **icnobT** iseT adamians, **romelic** warmatebuli gaxda ara 50 w**l**amde asakSi, **aramed**, 55 da **meti** w**l**is asakSi?

Tavi 2. miznis arsebobis mniSvneloba efeqtiani drois menejmentisTvis

\$2.1. adamianisTvis miznis dasaxvis mniSvneloba drois efeqtian marTvaSi

drois menejmentSi mizani es aris aTv**lis wertili**. miznis arCevisa da dasaxvis proces**Si** Zalian mniSvnelo**vania** mkafiod gaviazro**T** sakuTari cxovre**bis** ZiriTadi daniSnu**leba**. davusva**T** sakuTar Tavs Se- kTxva: ra aris WeSmartad mniSvne**lovani** CemTvis cxovreba**Si**? janmrTeloba, ojaxi, saqmis momavali? saWiroa mkafiod gvesmodes, ra adgili ukavia Cvens cxovreba**Si** janmrTelobas, ojaxs, bizness, karieras da sxv. es saWiroa imisTvis, rom vicode**T**, rogor vmar**ToT** Semdeg sakuTari dro da aqedan gamomdi-nare, cxovrebac.

arsebobs er**Ti** Zalian ubra**lo** wesi, romelic dagexmareba**T** gansazRv**roT**, ra aris TqvenTvis rea**lurad** yvelaze mniSvne**lovani**: daakvirdi**T** imas, rasac akeTeb**T**. r**TuL** situaciebSi, rodesac saWiroa gakeTdes arCevani, v**l**indeba Tqveni namdv**ili** faseu**lobebi**. bevr adamians miaCnia, rom maTTvis namdv**ilad** faseuli da Rirebuli aris is, rac sur**T**, an imedovneben, an ocneboben rom hqonde**T**, magram rea**lurad**, CvenTvis yvelaze Rirebuli aris is, rasac Cven vakeTeb**T**. gansaku**TrebiT** maSin, rodesac saWiro xdeba arCevanis gakeTe**ba**. davuSva**T**, Tqven

ambobT, rom ojaxi aris TqvenTvis yvelaze
mniSvneIovani.

xolo realurad ki xdeba Semdegnairad: Tu ufrosi gTxovT daamTavroT dRes garkveuli saqme da amis gamo, ambobT uars saRamos Svilis zooparkSi wayvanaze, romelic dagegmili gqondaT, maSin aq yvelaferi cxadia _ TqvenTvis ufro mniSvnelovania saqme.

saWiroa iTqvas, rom yvelaze warmatebuli adamianebi, arasodes ar gaakeTebdnen arCevans samsaxuris sasargeblod da maT es Zalian kargad esmodaT. davuSvaT, Tqven ambobT uars samsaxurSi ufrosis mier davalebul saqmeze da ufrosma es daavala vinme sxvas. Tqven ggoniaT, rom SeiZleba egre dakargoT samsaxuri? ubralod dafiqrdiT! Tu Tqven gemuqre-baT samsaxuris dakargva imisaTvis, rom uTmobT dros ojaxs, maSin arc Rirs aseTi samuSaos pirvel adgilze dayeneba. amitom Tadapirvelad daiwyeT Tqveni faseulobebidan da gaxsovdeT, rom swored es gansazRvravs ZiriTadad imas, Tu ra dros daxarjavT TiToeul maTganze.

„adamiani im zomIT izrdeba, ra zomITac izrdeba misi miznebi“. _ fridrix Sileri.

gansazRvra imisa, Tu ra aris TqvenTvis mniSvnelovani, gansazRvravs imas Tu Tqveni drois, an ukeT rom vTqvaT, Tqveni cxovrebis ra nawils da-axarjavT masze. adamianebi amboben: „golfi _ es arc ise mniSvnelovania“, magram TamaSoben mas 3-4-jer kviraSi, daaxloebiT erT jerze sam saatS. aseam egobrebTan urTierTobac, es ubralod gantvirTvaa,

Tumca maTzec xarjaven dros yoveli samuSao dRis
Semdeg saSuaLod or saaTs, an televizori _ is

saerTod TiTqos umniSvneloa, magram ixrjevba 5
saaTi dReSi. Tqven mier daxar**juLi dro** naTelhyofs
imas, Tu **ra aris** TqvenTvis WeSmaritad mniSvne**lo-**
vani.

sakmaod sainteresoa Semdegi: Tu Secv**liT** sakuTar
drois ganrigs, Tqven masTan erTad Secv**liT** Tqvens
faseulobebs. faqtiurad Tqven SegiZ**liaT** gaxdeT
ukeTesi, gaxdeT ufro pragmatu**li** adamiani, Tu ubra-
lod dakavdebiT imiT, riT**ac** dakavdeboda Tqvens
adgilze sxva ufro praqtikuli adamiani.

mniSvnelovania, Tu rogor unda moxdes Tavad
miznis arCeva, romlisTvisac qvemoT moyvanilia
sakmaod sainterso rCeva. warmoidgineT, rom Tqven
dagrCaT cxovreba eqvsi Tve. rogor daxarjavdiT
Tqven dros? dafiqrdiT amaze. warmoidgineT, rom
Tqven iyaviT eqimTan, da man ki giTxraT: „me maqvs
TqvenTvis ori ambavi: kargi da cudi. kargi, es aris
is, rom momava**l** eqvs Tves Tqven SesaniSnavad icxov-
rebT. xolo cudi ki _ is rom, 6 TveSi Tqven gar-
daicv**lebiT** ganukurnebeli daavadebiT“. Tu Tqven
dagrCebodaT 6 Tve, rogor gaanawilebdiT dros?
Tqven ras airCevdiT ar vici, magram darwmunebu**lni**
var, Tqvens adgilze aravin ar gaiqceoda ukan
ofisSi, imisaTvis, rom gaeca pasuxi gamotovebu**li**
zarebisTvis. rodesac Tqven dagrCebaT cxovreba
Zalin cota, is rasac namdvilad gaakeTebT, aris is,
rac aris TqvenTvis WeSmaritad mniSvne**lovan**i da

Rirebuli. swored amitom aris mniSvnelovani gav-
ceT pasuxi mocemul SekiTxvas. es aris erT-erTi

saukeTeso xerxi iyoT WeSmaritad gulwrfeli saku- Tar TavTan.

saintereso faqtia is, rom, adamianis aRiareba, aRsareba, romelic man gaakeTa sikvdilis win, TiTqmis yoveITvis WeSmaritia. radganac adamiani, romelic imyofeba sikvdilTan axlos, ar ganicdis gaurkvevlobas sakuTar faseulobebis mimarT. adamianebi, romlebic kvdebian yoveITvis amboben simarTles. amitom dausviT sakuTar TavS SekiTxva:

`ras gaakeTebdiT Tqven, rom dagrCenodaT sococx-
lis 6 Tve“. am kiTxvis daxmarebiT airCieT Tqveni
ZiriTadi davalebebi. gadaxedeT Tqvens
gadatvir- TuL cxovrebas da dafiqrdiT: „ra
iqneboda rom marTlac ukurnebeli seniT viyo
daavadebuli? ras gamovasworebdi an Sevcvlidi
warsul dReebTan SedarebiT?“

arsebobs aseve kidev erTi kiTxva, romlzeC Tqven
pasuxi unda gasceT: ras gaakeTebdiT, Tqven rom
gqonodaT xuTi milioni dolari, romelic ar eqvem-
debareba aranair valdebulebasa da gadasaxads?
aucileblad CaiwereT Tqveni pasuxi! warmoidgineT,
rom Tqven dagirekaven da getyvian „Tqven gaimarj-
veT konkursSi, romelSic monawileobas iRebdiT 6
Tvis win, jer kidev SvebulibaSi yofnisas, SegiZliaT
is miRoT naRdad an sabanko angariSze gadaricxviT,
romelic TqvenTvis iqneba sasurveli~.

ras moisurebdiT, rom gagekeTebinaT pirvel
rigSi, milioni dolaris qonis SemTxvevaSi? am kiTx-
vis dasmis mizani aris _ cotaTi movatyuoT Tqveni

cnobieri, imitom, rom sinamdvilleSi es kiTxva JRers Semdegnairad: „ras gaukeTebdiT Tqvens cxovrebas, rom gqonodaT saSualeba is gagekeTebinaT, rac gsurT“. im SemTxvevaSi Tu Tqven igrZnobdiT Tavisuflebas, Tu fuli geqnebodaT sakmarisi, imdeni, rom SegeZlebodaT masze saerTod aRar gefiqraT, rodesac Tqven ar dagwirdebodaT gakotrebase fiq-ri, ras airCevdiT? es aris namdvilad Zalian serio-zuli SekiTxva.

zogierTi ambobs: „me maSinve mivanebebdi Tavssamsaxurs Tu meqneboda xuTi milioni dolari“. iciT es ras niSnavs? es niSnavs imas, rom adamiani riskavs uazrod daxarjos mTeli Tavisi cxovreba. radganac Tu Tqven fulis gamodaanebebdiT Tavss im saqmes, rasac akeTebT, ese igi Tqven iq ar muSaobT, sadac saWiroa. Tu Tqven, fulis Sovnis SemTxvevaSi daSordebodiT axlobeL adamians, ese igi, is ar aris is adamiani, visTanac unda yofiliyaviT. arse-bobs erTi sakmaod maxvilgonovruli anegdoti: coli midis saRamos saxLSi da saxLSi SesvliSTanave eubneba qmars: „me movige IatareaSi milioni dolari, Caalage CanTa“, qmari gaxarebuli pasuxobs „vaa, ra magaria! sad mivdivarT? mTaSi? zRvaze? „coli pasuxobs „ravici aba, CemTvis sul erTia sad waxval _ mTaSi Tu zRvaze, Caalage CanTa“.

Tu Tqven moigebT bevr fuls, an Tundac Tu ifiqrebT rom, Tqven is moigeT, Tqven maSinve mixvdebiT,

vin xarT da ra gsurT. magram ra pasuxic ar unda
TqvaT, Tqven mainc SegiZLiaT miiRoT is, rac gsurT.

TviTon is faqti rom, Tqven SegiZliaT daweroT Tqveni miznebi furcelze, ukve saubrobs imaze, rom SegiZliaT adre Tu gvian maTi miRweva. araa aucilebeli, rom xval, magram Tu Tqven es gendomebaT didxans da didi SemarTebiT, Tqven mas miiRebT. raki Tqven SeZeliT Tqveni survilis dawera furcelze, ese igi, Tqven gaqvT unari, SesaZlebloba da codna, rom is SeasruloT.

exla ki droa gavakeToT erTi savarjiSo. aiReT kaLami da dawereT furcelze am wamisTvis Tqveni yvelaze mniSvnelovani sami mizani. Tqven gaqvT 30 wami. aiReT furceli da dawereT dReisTvis sami yvelaze mniSvnelovani mizani.

amas qvia „swrafi Caweris savarjiSo“. mocemuLi savarjiSos gamoyeneba Tqven SegiZliaT cxovrebaSi sxva situaciebSi, es sami SekiTxa iqneba aqtualuri ara mxolod dRes. am savarjiSos gakeTeba SeiZleba sxva adamianebisTvisac, megobrebisTvis, naTesavebisTvis, partniorebisTvis da sxv.

Tu Tqven gaqvT 30 wami, pasuxebi iqneba imdenad zusti, ramdenadac zusti iqnebodnen isini 30 wuTSi an sam saaTSi, rom dageweraT. rodesac Tqven giwevT swrafad fiqri, Tqven iwyeBT fiqrs Tqvens yvelaze mniSvnelovan miznebze. isini warmoiTqmeva cnobieris mier yvelaze pirvelad, radgan isini yvelaze aqtualuri arian.

da kidev erTi mniSvne¹lovani Tavisebureba: sami
miznidan erTi yovelTvis iqneba finansuri, erTi _
piradi cxovrebidan da erTi iqneba dakavSirebuli

janmrTelobasTan. rac dawereT, swored iqiTken midixarT. garda amisa, me rom mekiTxa, Tqveni yve-
laze didi sami problema, armoCndeboda, rom is sami mizani aris mocemuLi sami problemis gadawy- veta.

maS ase, Tqveni sami problema _ es aris, is saiT-kenac Tqven midixarT, da sami mizanic, saiTac midixarT. imisaTvis rom gairkves ra xdeba Tqvens cxovrebaSi mocemuL momentSi, SegiZliaT dausvaT es SekiTxvebi garSemomyofebs da perioduLad sakuTar Tavsac.

suraTi gaxdeba ufro naTeli, Tu Tqven gascemT pasuxs kidev erT mniSvnelovan SekiTxvas: ra gindo- daT migeRoT yovelTvis, magram geSinodaT? risi miRweva gindodaT yovelTvis, magram ar gadagiwy- vetiaT gadagedgaT nabiji saWiro mimarTulebiT? yovelTvis gindodaT dagewyoT sakuTari saqme? wasuLiyaviT sadme? daqorwinebuliyaviT an gaTxovi- liyaviT? gayriliyaviT? SegecvalaT varexniloba? gadasuliyaviT sxva adgilas? gagearaT damatebiTi kursebi? gagenviTarebinaT sakuTari unarebi da SesaZleblobebi? gagegoT rame axali? da bolos, ra gindodaT yovelTvis gagekeTebinaT, magram geSinodaT?

rac ar unda iyos es, SesaZlebelia TqvenTvis. igi Tqveni pirveli davalebaa, ubralod daweroT yvelaferi furcelze. ar aqvs mniSvneloba ra aris es:

yve**l**aze **d**idi **p**ro**l**ema war**m**ate**b**isken mimava**l** g**z**aze
aris **S**i**S**i war**u**mate**b**lobisa an **k**raxis. **r**odesac Tqven

fiqrobT raRacaze, imaze, rac Zalian gindaT, Tqven
gayovnebT **pirveli** nabijis gadadgmisken **mxolod**
warumate**blobis** SiSi: „da ra iqneba **rom ar** gamovi-
des? Tu me ver SevZ**leb** amis miRwevas? ra iqneba, me
rom davkargo **fuli**? davkargo dro?“

Cven, gveSinia warumate**blobis**, imitom rom ar
gvesmis: warmateba **igeba** warumateblobebis funda-
metze. **msofliSi** yve**laze** warmate**buli**
adamianebi Tavis droze iyvnen yvelaze didi
warumateblebi. zogier**Ti** maTgani qroniku**lad**
itanjeboda waruma- **teblobiT**. es, simar**Tle** rom
vTqvaT, aris mar**Tlac** Zalian kargi wesi. rodesac
Tomas edisons kiT**xes**, rogori damikidebuleba
aqvs warumate**blobasTan**, man upasuxa Semdegi: „me
davrwmundi, rom rodesac me vmuSaob **proble**maze,
Semiz**lia** mivaRwio warma- **tebas**, **mxolod** im
SemTxveva**Si**, Tu gamov**cdi** misi gadawyvetis yve**la**
araswor gzas. me damWirdeba gamov**cado** yve**la**
araswori me**Todi**, da warmatebu- **lad** SeiZ**leba**
CaiT**valos** yvela nabiji, romelic me Cemi Secdomis
demonst**irebas** m**ikeT**eb“. da es abso- **luturi**
simar**Tlea**. warumatebloba es aris gamoc- **dileba**.
`rac ar gv**klavs**, gvaZ**lierebs**~ (plinius umcrosi).

nebismier**ma** Cvenganma saku**Tar** warsu**lSi** rom Cavi-
xedoT, mivxvdebi**T** edisonis mier naTqvami sityvebis
WeSmaritebas. savaraudod iqneboda bevri ise**Ti**
saqme, romlis gake**Tebasac** Tqven ecadeT, magram ar

gamogividaT. ra gavakeToT? ubralod kiTxeT saku-
Tar Tavs: „ramdenad Wkviani da Zlieri gamxada me

TiToeulma warumateblobam? ra momca me man? „da daixmasovreT: Tu raRacis gakeTeba Tqvenamde sxvam moaxerxa, maSin Tqvenc SegiZliaT misi gakeTeba. Tu sxvam es ukve gaakeTa, ris gakeTebasac Tqven iwyeBT, da miaRwia imas, risi miRwevac Tqven yoveITvis gindodaT, ese igi es TqvenTvisac aris SesaZlebeli. yvelaferi, rac Tqven gaCerebT, aris Tqveni warmosaxva da SiSi.

qvemoT moyvani~~lia~~, ramodenime saintereso fsiqo-
logiuri SekiT~~xva~~, romelic dagexmarebaT sakuTar TavSi ukeT rom gaerkveT. romeli samuSao an saqmianoba gmatebT sakuTari mniSvnelovnebis SegrZnebas, da, gaqcevT bednierad? sxva sityvebiT rom vTqvaT, risi keTeba giyvarT Tqven WeSmaritad? ra gCuqniT Tqven yvelaze mdidar SegrZnebebs? risgan iRebT Tqven yvelaze did siamovnebas, bednierebis hormonis gamoyofas, risgan ganicdiT, risgan grZnobT didi energiis mozRvavebas da ras isurvebdiT Tqven, rom gagrZelebulyo mTeli cxovreba?

dRevande~~l~~ msolfioSi Tqven SegiZliaT asi aTasi saqmidan gaakeToT nebismieri saqme. Tqven valde- buli xarT mudmivad kiTxoT sakuTar TavS: „risi keTeba msiamovnebs me WeSmaritad? rogor SeiZleba vakeTo is, rac me miyvars, da amasTan vuzrunvelyo sakuTari cxovreba materia~~l~~urad? Tu me SemeZle- boda mTeli dRis ganmavlobaSi gamekeTebina mxo~~l~~od erTi ram, ras gavakeTebdi? „_ es viTom ubralo SekiT~~xve~~bi

Zalian Rrma da damafiqrebelia, radgan masTan aris
dakavSirebuli Cveni bedi.

SexedeT Tqvens exlandel samuSaos da kiTxeT sakuTar Tavs: „rom SemeZlos me mTeli dRe vakeTo mxolod erTi saqme, ris keTebas avirCevdi? ra aris CemTvis yvelaze mniSvnelovani? ra aris CemTvis yvelaze Rirebuli? Semdeg ki kiTxeT sakuTar Tavs, rogor unda movawyo sakuTari cxovreba ise, rom TiTqmis mTeli dro davuTmo im saqmes, romelic miyvars?~ Tu Tqven ipoviT gzas, dakavdeT im saqmiT, romelic giyvarT, Tqven iqnebiT gakvirvebuli, imde- nad ramdenadac Tqveni Semosavali minimum gaormag- deba, Tqveni cxovreba gaxdeba ukeTesi, Tavad Tqven ki iqnebiT WeSmaritad bednieri da dakmayofilebuli cxovrebiT.

drois menejmentis erT-erTi yvelaze efeqtiani meTodi aris _ im mcirericxovan saqmeebis uwyveti srulyofa, romlebic Tqven yvelaze metad giyvarT da romelsic yvelaze kargad gixdian.

aseve saWiroa pasuxi gaeces Semdeg SekiTxvasac: davuSvaT Tqven iciT, rom miaRwevT mxolod erT mizans, romel mizans airCevdiT? Tqven rom gqono- daT jadosnuri joxi, romelic agisrulebdaT nebis- mier survils, ra iqneboda es survili? Tu Tqven gecodinebodaT, rom namdvilad SegiZliaT erTi miznis miRweva _ didis an pataris, moklevadianis an grZelvadianis, romels airCevdiT? rogoric ar unda iyos pasuxi _ es aris Tqveni mTavari cxovrebi- seuLi davaleba.

romeli mizanic ar unda airCioT, Tqven SegiZliaT

misi miRweva .Tu Tqven es marTlac ZaLian gindaT,

Tu xarT mZad imuSaoT amisTvis xangrZLivad da bejiTad. is faqti, rom Tqven SeZeliT mkafiod gamo- geyoT da dagesaxaT es mizani, ukve metyvelebs imaze, rom is miRwevadia.

ai, ubralo savarjiSo miznis arCevisTvis, romlis rekomendaciasac iZleva b. treisi sakuTar terning-centrSi klientebisTvis. is Sedgeba Svidi nabijisgan. mas SegiZliaT Tqven dauTmoT mTeli darCenili cxovreba.

pirveli nabiji – konkretulad CamoyalibdiT imaze, ra gsurT. es qmedeba Tqven momentalurad ga- mogyobT mosaxleobis nacrisferi masisgan, imitom rom adamianebis mxolod 10%-ma ician, ras surT maT sinamdvileSi. es adamianebi aRweven gacilebiT mets, vidre sxvebi.

meore nabiji – dawereT Tqveni survilebi fur- celeze. mxolod 3% zrdasruli adamianebis weren furceleze sakuTar miznebs. da rodesac Tqven iRebT furcelebs da werT sakuTar miznebs, Tqven gadainacv- lebT ukve adamianebis im saukeTeso 3%-Si. da gTxovT daimaxsvoreT: Tqven ar xarT is, rac gsurT an ris- kenac miiltviT, Tqven xarT is, rasac akeTebT. da Tu Tqven akeTebT imas, rasac akeTebis adamianebis mxo- lod 3%, Tqven aucileblad moxvdebiT maT ricxvSi.

mesame nabiji – daadgineT miznis Sesrulebis zRvruli TariRi. es moicavs Tqvens gonebas, TiTqos aZlevs mas damatebiT Zalas. tvini

imusaevs ufro swrafad da produqtiulad. da
saerTod adamianebs uyvarT mkafiod gamokveTili
CarCoebi.

SeiZleba gagiCndeT kiTxva: „da ra iqneba, Tu me ver movaswreb Cem mier gansazRvul vadaSi?“ maSin Tqven CainiSnavT axa**l** dros. magram gaxsovdeT: ar arsebobs Seusru**l**ebe**li** miznebi, arsebobs miznis miR- wevis arareluri vadebi. Tu Tqven grZnobT, rom saWiroa misi Secvla, Tqven SegiZliaT Secval**o**T is nebismieri mimarTulebiT. magram ar dagaviwydeT misi koreqtireba, roca gaigebT axa**l** informacias.

meoTxe nabiji _ CamowereT yvelaferi, rac gWir- debaT Tqven dasaxu**li** miznis misaRwevad. CamowereT yve**l**aferi, rac ki SeiZleba mogafiqrdeT. rac ufro kargad daanawevrebT Tqvens did, mTavar mizans miT ufro martivi gaxdeba misi miRweva TqvenTvis.

adamianebs ar SeuZ**l**iaT miaRwion sakuTar miznebs imitom, rom es miznebi arian met**i**smetad didebi. gaxsovdeT: Tqven SeZ**l**ebT aaSenoT didi kedeli, mx**o**lod im SemTxvevaSi Tu TiTo-Ti**T**od daadebT agurs erTamenTs. da es aris Tqveni davaleba. ar dagezaroT, dayoT miznebi ufro patar-patara miznebad. s. martinis hqonda SesaniSnavi savarji**S**o. is ambobda: „CamowereT Svidi nabiji, rom**e**lic saWiroa imisTvis, rom miaRwioT dasaxu**l** mizans, Semdeg CamowereT Svid-Svidi ufro patara miznebi raTa miaR- wioT im Svid did mizans. Semdeg ki ubral**o**d gadad- giT pirveli nabiji“. es aris mar**T**lac SesaniSnavi saSualeba warmoadginoT sakuTari

miznebi. rogor henri fordi ambobda, „ar arsebobs didi problema, arsebobs bevri patara problema“.

mexuTe nabji _ moawesrigeT nabijebi wesrigis da mniSvnelovnebis Sesabamisad. wesrigi gulixmobs _ imas, rom saWiroa gadawydes, romeli nabiji iqneba pirveli da romeli Semdegi. mniSvnelovneba Iapa-rakobs imaze, romeli nabijebi iqneba prioritetuli. da amis Semdeg, rodesac geqnebaT xelSi qmedebebis CamonaTvali, mowesrigebulebi drosa da sivrcesi, Tqven SeZlebT Seadginot gegma.

gegma es aris nabijebis Tanmimdevruloba, erTi meoris miyolebit. rodesac gaqvT gegma, daiweT pirveli punqtidan da ubralod gaakeTeT is. bevri ityvis: `es aris miurweveli mizani, me minda gamovi- muSavo milioni dolari, xolo Semdeg gavdge gverdze da davisveno, xolo Tqven ki meubnebodit gadavdga mxolod pirveli nabiji“. sinamdvileSi pirveli nabiji _ dawera sakuTari miznebis es aris furclze da mandve yvela qmedebis Cawera, romelic aucilebelia misi miRwevisTvis, saWiro Tanmimdev- robit. da es aris erT-erTi ZiriTadi nabiji, romelic migiyvanT saboloo dasaxul miznamde.

meeqvse nabiji _ ganaxorcielot sakuTar gegmaSi mititebuli qmedebebi. gaakeTeT Tundac erTi punqti Tqveni qmedebebidan, da gaakeTeT es dauyonebliv. rac ufro swrafad daiwyebT Tqven qmedebas, mit ufro swrafad miswvdebit da gaakeTebT Tqvni gegmis sxva punqtebs.

da bolos, meSvide nabiji, zustad is gansazRvrvas
yvelafers _ yovel dRe gaakeTeT raRac, rac miga-
axlovebT dasaxul did mizantan. SepirdiT sakuTar

Tavs, rom yovel dRe gaakeTebT rames Tqvens mizan-
Tan dakavSirebuls. im SemTxvevaSic ki, Tu es iqneba
mxolod gadaxedva Tqven mier Camowerili miznebis
an erTi satelefono zari. mxolod erTi
patara nabiji! miReT gadawvetileba imasTan
dakavSirebiT rom ar gaCerdebiT.

Tu Tqven, yovel dRe gadadgamT erT patara
nabijs mainc, Tqven daiwyebT warmatebis saidumlo
iaraRis gamoyenebas, romelsac hqvia „impulsis
kanoni“. is ambobs, rom daiwo moZraoba miznisken
Zalian rTu- lia, magram Tu is ukve dawyebulia,
bevrad ufro advilia misi mxardaWera. amitom
saWiroa Tqven daiw- yoT moZraoba da Semdeg
gaagrZeloT.

Tqven darwmundebiT, rom gaakeToT yoveldRe
raRac, arc ise advilia, _ magram siurprizi! _ erTi
kvisis, Tvis an wlis Semdeg, rodesac gaixedavT
ukan, iqnebiT gaocebulni sakuTari SedegiT.

me myavs megobrebi, romelTa wignebic kargad
iyideba, iseve kargad iyideba rogorc cxeli
Rveze- lebi. maT daweres wigni, romelic Seavses
dReSi erTi gverdis weriT. wlis bolos maT
hqondaT sruli wigni. kidev erTi wlis Semdeg wigni
iyo gamocemuli da SesaniSnavad iyideboda, xolo
avtoris cxovreba mniSvelovnad iqceoda
pozitiurisken. dReSi mxolod erT gverdiT!
„miznamde rom miaRwio, aucilebelia iaro~, _
werda onore de balzaki.

\$2.2. miznis dasaxvis mniSvneloba da procesi organizaciaSi

kompaniisTvis misiisa da miznebis formireba misi Semdgomi ganviTarebisa da arsebobisTvis warmoad-gens erT-erT gadamwyvet faqtors.

organizaciis misia, Tavisi arsiT scems pasuxs SekiTxvas: `raSi mdgomareobs organizaciis qmedebis sabolo azri?~ is Cvevlebriv farToa, maStaburia da arwers kompaniis grzeIvadian perspeqtivas. misiis gansazRvris problema msxvil orgnaizaciebSi aris erT-erTi yvelaze rTuli problema.

kompaniis misia aris baza, aTvIis wertili kompaniaSi nebismieri qmedebebis dawyebisaTvis. SeiZleba moviyvanoT ramodenime mizezi, ris gamoc organizacia valdebulia formulireba gauketos sakuTar misias:

- xeIs uwyobs TanamSromeITa mobilizacias dasaxuli zogadi miznis miRwevisken;
- gansazRvravs resursebis ganawilebis standarts;
- gansazRvravs garkveul wilad korporatiul kulturას da saqmis keTebis wess;
- uzrunvelyofs miznebis transformacias organizaciul struqturaSi;
- sistemaSi moyavs formaluri dagegmva organizaciaSi.

kompaniis misiis formirebisTvis universaluri wesebi, romelic morgebadi iqneba nebismieri organizaciisTvis, ar arsebobs. sxvadasxva organizaciaSi misi Semcveloba, moculoba, forma da detalizaciis

done gansxvavdeba. TumcaRa, am davalebis gadawyvetisTvis arsebobs garkveuli rCevebi da rekomendaciebi. f. devidis mier moyvanili rekomendaciebis Sesabamisad, imisaTvis, rom misia iyos kargad for-mirebuli, saWiroa misiaSi Candes:

- momxareblebi. anu miTiTebuli Tu vin unda iyos kompaniis klienti;
- produqti an momsaxureba. asaxuli iyos produqtebisa da momsaxurebis ZiriTadi saxeebi;
- bazari. formulireba xdeba kompaniis konkurenciis sferoSi;
- teqnologiebi. iZleva Setyobinebas imis Sesaxeb, aris Tu ara teqnologiebi mniSvnelovani organizaciaSi;
- davalebebi. farTo ekonomikuri davalebebis formulireba firmaSi;
- filofia. ZiriTadi moralisa da faseulobebis, eTikuri normebisa da filofifiuri prioretetebis damtkiceba;
- TviTsefaseba. organizaciis naklovanebebisa da misi konkurentuli upiratesobebis formulireba;
- muSaoba imijze. formulireba imisa, rogor isurvebda organizacia gamoiyurebodes sazogadobebis TvalSi;
- damokidebuleba personalTan. kompaniis ganaxadi Tu rogor unda epyrobodes personals.

kompaniis miznebi, imiT gansxvavdeba kompaniis misiisgan rom, isini bevrad ufro konkretulni arian.

kompaniis miznebtan SeiZleba dakavSirebuli iyos, gayidvebisa da mogebis sasurve*li* done, zrdis tempi, dividendebis mocu*l*oba an aqciebis sabazro fasi. TumcaRa SeiZleba arsebobdes miznebi, rome*l*Tac ar eqnebodaT finansuri gamoxatuleba.

miznebi Cvevebriv ganixileba rogorc aqciis mflobel*T*a an sxva dainteresebuli pirebis, ase magali*T*ad, momxareblebis, TanamSromlebis, momwo-deblebis da sxv. molodinebis formaluri gamoxa-tuleba. organizaciis miznebi Cveulebriv formulir-deba aqcionerebis an top-menej*mentis* gadawyvetile-bebis Sesabamisad.

korporaciebma, miznebis saxiT SeiZleba warmoad-ginon Semdegisaxis winadadebebi:

- mivawdiT momxmarebe*l*s sruliad axa*l* pro- duqts an momsaxurebas;
- gavafarTovebT gayidvebis geografias;
- movZebniT energiis xarjvis a*l*ternatiu*l* gzebs;
- kapita*l*ze miviRebT mogebas ara umcires 30%-sa;
- SevinarCunebT mogebis zrdas gayidvebis zrdis proporciulad;
- ZiriTadi saSua*l*ebebis xarisxis SenarCunebisT- vis, yove*l*w*l*iurad ganvaxorcie*l*ebT maT*S*i ara- nak*l*eb gayidvebis 5%-is sididis investirebas.

kompaniis mier miznebis dasaxva sakmaod r*T*uli da komp*l*eqsuri saqmea. mizenebis dasaxva moiTxo*vs* did codnasa da gamocdi*l*ebas. msolfio*S*i sakmaod gavr- ce*l*ebul*l*ia miznebis mimarT wayenebuli e. w. gonieri

მოქოვნები, რომლის დასახელებაც მისი ინგლისური აბრევიატურა SMART-იდან მომდინარეობს. კერძო და, მოცემული მიდგომის შესაბამისად ნებისმიერი კომპანიის მიერ დასახული მიზანი უნდა იყოს:

- კონკრეტული (Specific) – მიზანი აუცილებად უნდა იყოს კონკრეტული, ეს არის ობიექტური საუბროება. უნდა გაეცეს პასუხი კითხვებს: ვინ, როდის, სად, როგორ, რატომ, რა. იმ შემთხვევაში თუ ამ კითხვებზე არ იკნება პასუხი გაცემული, სედეგად მივი- რებთ იმას, რომ ამ მიზნის სულა იკნება სტი- კიური, გამოიწვევს რესურსების არარაციონალურ განაწილებას, დროისა და ენერჯის ზედმეტ ხარჯვას და სხვა მრავალ არასასურველ სედეგს;
- გავომვადი (Measurable) – მენეჯმენტის ზირიტადი ფუნქციებიდან ერთ-ერთი არის კონტროლის ფუნქცია. კონტროლის ფუნქციის შესრულება ხმარება ნებისმიერ მენეჯერს, დასახული მიზნის მიწვევის პროცესში დაკვირვების „ყველაფერი ისე, მისი თუ არა, როგორც დაგეგმილი იყო~, უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში, სასურველი სედეგის მისაღებად, საუბროა შესაბამისი რონის ზიება გატარების. მიზანი თუ არ არის გავომვადი, ზალიან რტული იკნება იმის კონტროლი, თუ რამდენად სწორად მისი კომპანია მისკენ და ხომ არ არის გადახრები. ამასთან, შეი- ლება, მენეჯერი დავიანებულად მიხვდეს რომ, პროცესი კონტროლიდან გავიდა;

➤ **miRwevadi** (Achivable) _ **nebismieri** **miznis**
miRwevas **sWirdeba** **resursebi** _ **droiTi,**
finansuri, **Sro-**

miTi da sxva saxis. rodesac kompania mizans isaxavs, aucilebelia am miznis SesrulebisTvis sakmar resursebs flobdes, winanaRmdeg SemTx- vevaSi adgili eqneba imedgacruebas, rac damerw- munebiT Zalian didi demotivatoria da amasTan erTad mtkivneulic. saWiroa menejmenti Zalian frTxilad iyos miznis SerCevisas, radgan gacnda imisa rom, raRacas ver miaRwie sakmaod mtkiv- neulia da arasrulfasovnebis grZnobas aCens;

- **realuri** (Realistic) – dasaxuli mizani, aris Tu ara **realuri**, amas wyvets Tavad menejeri. amasTan saWiroa menejers axsovdes rom, mizani TanamSromlebSi da Tavad menejmentSi motivacias unda aRviZebdes. aseve unda hqondes mniSvne**lovani** sargeb**eli** kompaniisTvis;
- **droSi** gansazRvr**uli** (Timed) – mocemu**li** moT- xovna, wayenebu**li** miznis mimar**T**, pirdapir aris dakavSirebu**li** wignis daweris mizanTan. saqme imaSia rom, Tu ar aris gansazRvr**uli** mocemu**li** mizani, rodis unda iqnes miRweuli, SeiZleba wavawyde**T** qaossa da resursebis araraciona-**lur** flangvas.

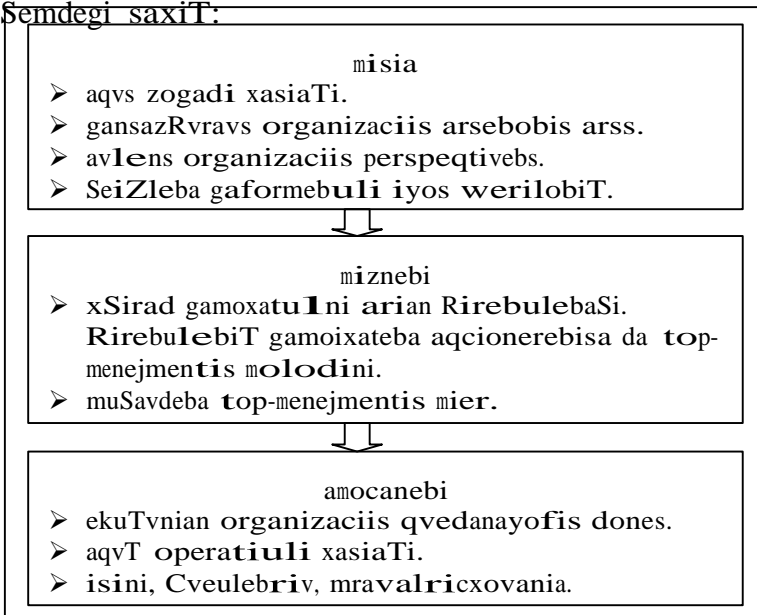
miznis mimar**T** zemo**T** moyvanili moTxovnebi, ar aris Seqmni**li** imisTvis, rom vinmem isini daizepiros. aRniSnuli kriteriumebis gamoyeneba marTvis pro- cesSi, dagexmareba**T** gamoimuSavo**T** Zalian mniSvne**lo-**vani saqmiani unarebi, romlebic

gagiCenen sakuTari cxovrebisa da bedis kontrolis
gancdas.

miznebsa da amocanebs Soris xazis gayofa mdgoma-reobs im doneze, romelzec isini muSaoben orga-nizaciaSi. davaLebebi dakavSirebulebi arian romelime ganyofilebasTan an filialTan.

davaLebebs aqvT ufro metad moklevadiani xa-siaTi, vidre miznebs, imdenad ramdenadac isini dakav-Sirebulni arian mimdinare saqmianobis dagegmvasTan. amas Cveulebriv mivyavarT imasTan, rom davalebebi Tavisi arsiT warmogvidebian rogorc mravalric-xovani. maT aqvT operatiuli xasiaTi da SeiZleba gansxvavdebodnen erTmaneTisgan kompaniis saqmiano-bis mimarTulebis Sesabamisad. grafikulad kavSiri misias, miznebsa da amocanebs Soris warmogvideba

Semdegi saxiT:



naxazi 1. urTierTdamokidebuleba kompa-niis misias, miznebsa da amocanebs Soris

drois marTva kompaniaSi Zalian saintereso da SemoqmedebiTi procesia. is iseTive cocxali da mra-
valmxrivia, rogorc TiToeuli Cvenganis cxovreba.

sakontrolo kiTxvebi:

1. **ra aris** TqvenTvis cxovrebaSi yvelaze mniSvnelo-
vani mizani? samsaxurSi winsvla Tu ojaxis keTil-
dReoba?
2. **ra kavSirSia** Tqveni drois xarjva mizanTan?
3. Tqven **rom 5 miliardi** miRoT memkvidreobiT dRes,
roca Tqven mxolod 25-30 wlis xarT, **ras** gaake-
TebdiT?
4. **rogor** moqmedebs Tqvenze marcxი (Tundac
siyva-**rulSi**) warumatebloba?
5. **risi** keTeba giyvarT, romelsac TqvenTvis bed-
niereba moaqvs?
6. **jadosnuri joxi rom** gqondeT, **ras** inatrebdiT?
7. **rogor** gesmiT TviTsefaseba, gagikeTebiaT igi
rodesme sakuTar Tavze?
8. **ras** niSnavs sityva SMART-i? **TbilisSic** aris am
dasaxelebis maRazia ras avaldebulebs es saxeli
mas?

Tavi 3. drois ekonomiiis ZiriTadi wyaroebi

3.1. Sromis pirobebis srulyofa

samuSao drois racionalur gamoyenebaze mniSv- neIovan gavlenas axdens organizaciaSi arsebuli Sromis normaluri pirobebi da Sromisa da dasve-nebis racionaluri ganawileba.

Sroma normalur keTilsasurveI pirobebSi unda mimdinareobdes da samuSao adgilebis organizeba, dagegmva, aRWurva unda iTvaliswinebdes mecnierebisa da praqtikis Tanamedrove miRwevebs. Sromis normaluri pirobebi da samuSao adgilebis sworad organizeba xels uwyobs, daRliIobis Semcirebas da zrdis Sromis efeqtianobas.

Sromis racionalizebisa da personalis marTvis cnobilma eqspertma a. makenzma 100 menejeri gamokitxa da im daskvnamde mivida, rom ~ 100 menejeridan mxolod erTs hqonda sakmarisi dro, 10-s swirdeboda 10 procentiT meti dro, 40-s 25 procentiT meti, xolo danarCenebs ~ 50 procenti da meti^{~1} es, rasakvirvelia, maTi ugegmo, araorganizebul, usistemo muSaobasa da TviTmenejmentis dabal doneze miuTi-
Tebs.

¹ **personalis martvis metodur-praktikli saxelZRvanelo.**
2005, gv. 340.

samuSao adgilis organizebisa da Sromis piro-
bebis srulyofis ZiriTadi amocanaa muSaobis procesSi komfortis Seqmna, samuSao adgilis racionaluri gabaritebis konstruqciisa da formis yvela saWiro sagniT uzrunvelyofa, optimaLuri zonis dacva. samuSao adgilis dagegmarebisas, gaTvaliswi- nebuli unda iqnes momuSaveTa anTropometruli da fsiqofiziologiuri Tavisebure-bebi.

Sromis eqtianobasa da drois racionalur gamoyenebaze mniSvnelovan gavlenas axdens Sromis optimaLuri garemopirobebi, sanitarul-higienuri da socialur-fsiqologiuri faqtorebi.

gonebrivi SromiT dakavebuli adamianebi umeteswilad informaciis 80-90 procentis mxedvelobis saSualebiT ireben. amitom, mniSvnelovania samuSao adgilis racionaluri ganaTeba. ganaTebis done Sesasrulebeli samuSaos xasiaTzea damokidebuli da rac ufro zustia samuSao, miT maRali ganaTebasWirdeba. sazogadod miRebulia, rom samuSao zedapiris ganaTebis done luminescenciuri naturebis gamoyenebisas 300 luqze naklebi ar unda iyos, xolo varvarebis naturis gamoyenebisas 150 luqze naklebi.

momuSaveTa Sromisunarianobis maRali donis misarwevad didi mniSvneloba aqvs normalur temperaturasa da SefardebiT tenianobas. gonebrivi Sromisas, roca metnaklebad seriozul fizikur daZabu-

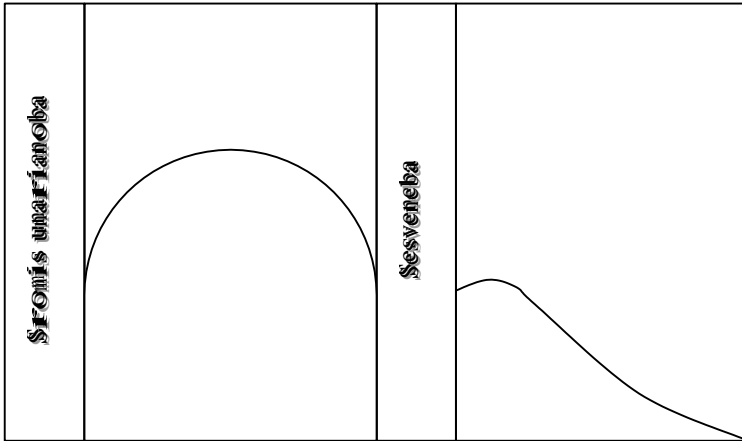
**lobas adgili ara aqvs, normalur temperaturad
iTvleba 18-20 gradusi, xolo tenianobad araumes
60-80 procentisa. maRali temperaturis dros mniSv-**

ne**l**ovania savent**i**lacio da haeris kondicirebis danadgarebis gamoyeneba.

norma**l**urze daba**l**i temperaturis pirobeb**S**i adamianis organizmis sagra**Z**nobi naw**i**l**i** uqmad ixarjeba da sicivesTan br**Z**olas xmardeba, kidurebis mo**Z**-raoba mouxe**r**xebe**l**i, Senelebuli da uzusto xdeba. kidev ufro uaryof**i**T Sedegs iwvevs normalurze ma**R**ali temperatura, vinaidan temperaturis zrdasTan er**T**ad izrdeba organizmis mier of**l**is gamo-yofa, rac am**c**irebs misi mu**S**aobis unarianobas.

samu**S**ao drois racional**u**ri gamoyeneba mni**S**vn**e**-**l**ovna**d**aa damokidebuli adamianis **S**romisunarianobaze. adamianis **S**romisunarianoba individual**u**ri xasia**T**isaa, magram arsebobs yvelasa**T**vis saer**T**o kanonzomierebani. ne**b**ismieri samu**S**aos dagegmvisas mni**S**vn**e**lovania ga**T**valiswinebuli iqnes **S**romisunarianobis dinamika (ix. naxazi 6). samu**S**aos dawyebis dros adamianis **S**romi**T**i potencia Sedis mu**S**aobis temp**S**i da umjobesdeba rogorc fizikuri, ise fsiq**i**-kuri azrovnebis siswrafe, gare gama**R**izianeblebze reagireba da **S**romi**T**i ma**C**veneblebi. Semdeg iwyeba ma**R**ali da myari mu**S**aobis periodi, sadac **S**romi**T**i ma**C**veneblebi sauke**T**eso dones a**R**wevs da a**R**ni**S**nu**l**i periodi daaxloebi**T** 15⁰⁰ saaTamde gr**Z**eldeba, 15⁰⁰ saa**T**is Semdeg iwyeba daba**l**i **S**romisunarianobis periodi, rac kidev ufro sagra**Z**nobi xdeba samu**S**ao

dRis bolo periodSi da gamoixateba daRliilobiT.¹
daRliilobiT.¹



naxazi 6. Sromisunarianobis dinamika

samuSao dRis meore naxevarSi adamianis Sromisunarianobis dinamika imave kanonzomierebebiT xasiaTdeba, riTac dRis pirveli naxevari im gansxvavebiT, rom meore naxevarSi miRweuli Sromisunarianobis maqsimaluri done CamorCeba dRis pirveli naxevis analogiur maCveneblebs, rogorc samuSao dRis pirveli naxevis, ise dRis bolos dabalSromisunarianobis mizezi daRliilobaa. daRliilobis done sxvadasxva faqtorebiTaa gamowveuli

_ samuSao saaTebis xangrZlivoba, muSaobis tempi, adamianis individualuri, fsiqikuri da fizikuri Taviseburebebi, sqesi, asaki, piradi higiena da sxva.

¹ me-6 naxazze mocemu**li** Sromisunarianobis dinamika gaTv**li-
lia** momuSaveTaTvis, samuSao iwyeba 9 saaTze.

Tu gvsurs **drois** ekonomisa da **personalis** ufro efektiani muSaobis miRweva, aucilebelia yve la dasaxelebuli faqtoris saTanadod gaTvaliswineba **personalis** marTvis dros.

Sromisa da dasvenebis ganawesis srulyofisaTvis aucilebelia **reglamentirebuli**, winaswar dadgenili Sedegebis daweseba, sadac igulisxmeba araxolod sadilobis Sesveneba, romelic samuSao **drois** gareTaa gamotanili, aramed sxvadasxva xang- rZlivobis Sesvenebebi.

§3.2. TaTbirebis Catarebis xelovneba

garemo, sadac xelmZRvanelis saSualeba eZleva gavlena moaxdinos adamianebeze da aimarilos imiji, aris is Sexvedrebi, miRebebi, gamosvlebi da sxva urTierTobebi, romelsac igi drois biujetis didnawils uTmobs. kolegebtan urTierTobis procesSi xelmZRvanelma unda SeZlos konkretul sakiTxebSi maTi darwmuneba. cxadia, rac ufro naklebi reglamententi aqvs mas amisaTvis, miT ufro meti profesio-nalizmi sWirdeba miznis misaRwevad. amitom, saqmian garemoze dadebiti zemoqmedebis mosaxdenad gark-veuli momzadebaa saWiro.

arsebobs kanonzimiereba: rac ufro moklea gamosvlis teqsti, miT met dros moiTxovs misi momzadeba. saubaria 3-7 wuTian gamosvlaze, sadac unda moxerxdes auditoriis darwmuneba. unda

moiZebnos, sityvebi, argumentebi, SeirCes saubris
tona**l**oba.

yovelive es ki saSualebas miscems xelmZRvanel
dadebiTad gadawyvitos sakiTxi. es sakmaod rTuli
analitikuri procesia. kerZod, rodesac erT-erT
orators hkiTxes, Tu ra dros andomebda im sityvis
momzadebas, romliTac auditoriis winaSe unda
gamosuliyo, man upasuxa: es damokidebulia regla-
mentze, Tu igi 10 wuTia _ erT kviras, Tu 20 wuTi _
or dRes da Tu 2 saaTi, maSin gasvlis win SeiZleba
daiwyo momzadebao. amgvari gamosvlebi xSiria
nebismieri xeImZRvanelis saqmianobaSi.
cnobilia isic, rom marTvis procesSi
xeImZRvanelebi iyene- ben urTierTobis sxvadasxva
organizaciul formebs, romlebsac maTi drois
biujetSi didi adgili uWi- ravs. esenia: krebebi,
TaTbirebi, saqmiani Sexvedrebi, satelefono
saubrebi, TanamSromelTa da daqvemde- barebulTa
miReba da sxva.

aRniSnuli procesebis ganxorcielebisas xeImZR-
vaneIma STabeWdileba unda moaxdinos garemoze,
radgan warmatebuli saqmianoba warmoudgenelia
adamianeTan urTierTobis xeIovnebis codnis
gareSe. amgvari urTierToba SeiZleba iyos rogorc
formaluri, aseve araformaluri. nebismier SemTx-
vevaSi xelmZRvanelzea damokidebuli organizaciis
miznebisa da amocanebis warmatebiT ganxorcieleba,
organizaciaSi socialur-fsiqologiuri klimati,
organizaciis imiji da misi saqmianobis efeqtianoba.
sagulisxmoa is forma, sadac aucilebelia zemoqme-

debis meTodebis gamoyeneba daqvemdebarebulTa dar-
wmunebis mizniT. erT-erTi aseTi formaa TaTbiri,

romelic, Tavis mxriv, moicavs momzadebis, dagegm- visa da warmarTvis Taviseburebebs.

saqmiani urTierTobis aRniSnuli formis gavrcelēba erT mizans emsaxureba. aq unda moxdes azrebis urTierTgacvlis Sedegad nayofieri ideis Camoya- libeba, misaRebi da samarTliani gadawyvetilebis miReba, romlis sisworesa da samarTlianobaSi eWvi ar unda eparebodes TaTbiris monawileTa umrav- lesobas.

cnobilia, rom samxedro saqmeSi warmatebis miRwevisaTvis saWiroa didi upiratesoba, vidre mowinaaRmdeges aqvs. TiTqmis analogiuri situaciaa saqmian garemosTan urTierTobis SemTxvevaSi. kerZod, ndobis mosapoveblad oratori movalea siRrmiseulad Seiswavlos da gaaanalizos problema, romlis Sesaxebac apirebs msjelobas. xelmZRvanelis gamosvlis struqtura unda eyrdnobodes winaswar Sedgenil gegmas, romelic, Tavis mxriv, unda iTvaliswinebdes rogorc piradi imijis amaRlebas, ise auditoriis pativiscemas. amitom, TaTbiris momzadebas xelmZRvanelma gacilebiT meti dro unda moandomos, vidre mis Catarebas. Cvens sinamdvileSi, xSirad gvsmenia xelmZRvanelTa araprofesionaluri, usistemo, auditoriisaTvis uintereso gamosvlebi, ris Sedegadac TaTbirze gatarebuli dro da miRebuli gadawyvetilebebi aranair faseulobas ar war- moadgens.

Ta**T**biris momzadebisas mni**S**vnelovania d**R**is wes-
rigis winaswari gansaz**R**vra. rac ufro gu**L**modgined

aris momzadebuli dRis wesrigi, miT nakleb dros grZeldeba TaTbiri, radgan mis monawileebs saSua-
leba eZlevaT, winaswar moamzadon konkretuli winadadebebi. mizanSewonilia TaTbiris monawileebs winaswar daegzavnoT Setyobineba. rogorc wesi, cud tonad iTvleba CvenTan gavrccelebuli meTodi, **ro-**desac TaTbiris Sesaxeb xdeba **telefoniT** Setyobi- neba da metwilad warmodgena ar gvaqvs TaTbiris mizansa da dRis wesrigis Sesaxeb. Tu ramdenad mniSv- nelovania TaTbiris Casatareb**lad** da mosamzadeb- **lad seriozuli zrunva**, na**Tlad** Cans drois im dana- xarjebidan, **romelic** TaTbiris Catarebas esa**Wiro**eba.

TaTbiris dagegmvisas mniSvnelovania sworad SeirCes misi Catarebis droc, rac **gulixmobs** masSi monawile adamianebis muSaobis grafikis gaTvaliswinebas. TaTbiri ar unda arRvevdes muSaobis ritms, misi monawile iZulebuli ar unda iyos, rom miatovos igi, radgan mas `ufro mniSvnelovani~ saqme elodeba. TaTbiris organizaciisadmi amgv**ari** midgoma dadebiTad ar axasiaTeb**s** saqmiani urTier**To**bebis kultur**as**. drois SerCev**as**Tan erTad mniSvnelovania TaTbiris dRis SerCev**ac**. **problemuri** TaTbiri sasurve**lia** Catardes Sua kvira**Si**, roca adg**ili** aqvs Sromis maRa**l** mwar**moeb**lurobas, xolo instru**ciu**li da operatiuli TaTbiri ki _ kviris bolos an dasawyis**Si**. sa**Wiro**a gaTvaliswinebuli iqnes isic, rom adamian**Ta** umetesi nawilisa**Tvis**

erToblivi saqmianobis optimaLuri xangrZlivoba
Seadgens 40-
45 wuTs. swored amitomaa, rom ganaTlebis siste-

maSi akademiuri saaTis xangrZLlvoba 50 wuTia, Sesa-
 bamisi SesvenebebiT. adamanTa umetesobisaTvis erTo-
 b**livi** muSaobis da**Rlilobis** fiziologiuri zRvari
 aris 1 saaTi. am zRvaris Semdeg monawileTa unrav-
 lesoba grZnobs da**Rlilobas**. es aris `uaryofiTi
 aqtiurobis~ periodi. am dros miRebuli gadawyveti-
 lebebi gamoirCeva eqstremizmiT. da**Rliloba**
 aiZu- lebs mis monawilebs daeTanxmon nebismier
 gadawy- vetilebas. amitom, Tu saqmis viTareba
 moiTxovs TaT- biris normaze metxans gagrZelebas,
 mizanSewonilia gamoyenebuli iqnes 5-10 wuTiani
 Sesvenebeba.

\$3.3. TviTmenejmentis roli drois ekonomiaSi

vinc menejeris kariertvis emzadeba, is ukve
 menejericaa. mas Tavis saqmianobasTan dakavSire-
 buli problemebisa da kritikuli situaciebis dare-
 gu**lirebis** unari unda Seswevdes. sakuTari Tavis
 marTvis, piradi drois efeqtiani dagegmvis, Sromis
 racionaluri organizaciisa Tu sxva aprobirebuli
 meTodebis gamoyenebis SemTxvevaSi, gamosav**lis** povna
 TviT yvelaze r**Tuli** situaciebidanac aris SesaZ-
 lebeli. saqmianobis, piradi drois da, saerTod,
 cxovrebis dagegmva, marTva da kontroli, pirov-
 nebis ganviTareba da srulyofa, TviTmenejmentis
 amocanaTa arasrulyofili CamonaTvalia. TviT-

menejmenti muSaobis aprobirebuli meTodebis Tan-
mimdevruli da mizanmimarTuli realizebaa yovel-

dRiur cxovrebaSi. misi mTavari mizania, adamanma maqsimalurad moaxdinos sakuTari SesaZleblobebis realizeba, rac SeiZleba nayofierad imuSaos, gaaz-rebulad marTos dro, Tavisi cxovreba da daZlios rogorc piradi, ise sazogadoebriv cxovrebaSi arse-buli problemebi.

xSirad adamiani kargavs realobis SegrZnebas da wvrilmanebisTvis uamrav dros xarjavs. Tu yurad-RebiT daakvirdebiT, riT xarT dakavebuli dRis ganmavlobaSi _ moeridebiT im saqmianobas, romel-sac drois flangvis meti araferi moaqvs, SezlebT bevrad ufro nayofierad imuSaoT da gacilebiT efeqtianad gamoiyenoT samuSao dro.

menejerTa umetesi nawili, rogorc wesi, orien-tirebulia saqmianobis procesze da ara mis Sede-gebze, aRniSnuLi midgomiT isini aRweven:

- kargad akeTon saqmeebi, nacvlad imisa, akeTon kargi saqmeebi;
- gadaWran problemebi, nacvlad imisa, eZion SemoqmedebiTi aLternativebi, Tavidan aiciLon problemebi;
- dazogon saSualebepi, nacvlad imisa, moaxdion maTi gamoyenebis optimizeba;
- moixadon vali, nacvlad imisa, miaRwion maRal Sedegebs da a. S.

erTi SexedviT, aq, sagangaSo araferia, magram msgavsi damokidebuliba ar SeiZleba CaiTvalos warmatebulad.

muSaobis aprobirebuli meTodebis yoveIdRiur saqmianobaSi danergva saSualebas aZlevs menejers, optimalurad da gonivrulad gamoiyenos sakuTari dro. muSaobis procesSi menejeri axerxebs Seafasos, ramdenad sworia muSaobis esa Tu is meTodi da saWiroebis SemTxvevaSi Secvalos an daxvewos igi, radgan sakuTari Tavis marTva moqnili procesia da SeuZlebelia misi momwyvdeva CarCoSi.

rodesac menejeri iTvaliswinebs, Tu ra damaxasiaTebeLi TvissebebiT, unar-CvevebiTa da qcevis modelebiT eqneba saSualeba, efeqtianad marTos jer sakuTari Tavi, xolo Semdeg sxva adamianebi, swored maSin Sezlebs efeqtianad drois resursis gamoyenebas.

\$3.4. informaciuli teqnologiebis gamoyeneba

informaciuli teqnologiebi kompaniis praktikuLi saqmianobis yvela sferos Seexo, gansakuTrebiT ki drois resursis gamoyenebas. internetis da mobi- luri kavSirebis gamoyenebiT erTsa da imave droSi asjer meti saqmis gakeTeba SeiZleba, vidre es keT-deboda maT gareSe.

informaciulma teqnologiebma radikalurad Secvala kompaniis TanamSromeITa urTierTobis saSualebebi da am urTierTobis dasamyareblad saWiro

dro. maTi meSveobiT menejerebs SeuZliaT erTdrou-
lad daakvirdnen sxvadasxva gundebis muSaobas, swra-

fad miiRon gadawyvetelebebi da aseve swrafad gac-
valon informacia. amis garda, informaciuli teqno-
logiebis meSveobiT kompaniis TanamSromlebs dRe-
Ramis nebismier dros SeuZliaT daukavSirdnen erT-
maneTs. ukve sulac aRar aris saWiro ofisSi CarTul
kompiuterTan maTi mudmivad jdoma.

komunikaciebSi da, aqedan gamomdinare drois ga-
moyenebaSi gansakuTrebuli progresi moaxdina qse-
lurma kompiuterulma sistemebma da usadeno kavSirma.

kompaniis kompiuteruli sistemis qseSi specia-
luri teqnikuri mowyobilobis meSveobiT yvela kom-
piuteri erTian organizaciul qseSia gaerTiane-
buli. swored amis meSveobiT kompaniis TanamSrom-
lebs nebismier dros SeuZliaT urTierTdakavSireba.

qselur kompiuterul sistemaSi Sedis: eleqtro-
nuli fosta, xmovani fosta, faqs-manqana, monacemTa
eleqtronuli gacvla (telekonferencia, video kon-
ferencia), Sida da gare lokaluri qseli.

eleqtronuli fosta erTian sistemaSi
CarTul kompiuterebs Soris werilobiTi cnobebis
gadacemas axorcielebs. miiRebs ra kompiuteri am
informacias, mis momxmarebels misi wakiTxva
nebismier, misTvis yvelaze moxerxebul, dros
SeuZlia. eleqtronuli fosta komunikaciis metad
swrafi da iafi saSualebbaa. misi meSveobiT erTsa
da imave droSi, anu erTdroulad mravali
adamianisTvis SeiZleba informaciis gagzavna.

erTi kompaniis SigniT ki es aris informaciis
myisieri gacvliis metad opera-tiuli saSuaLeba.

elektronuli fostis Semcvelia realuri drois reJimSi informaciebis gacvla. es aris erT sistemaSi CarTuLi kompiuterebis momxmarebLebs Soris inter- aqtiuri kavSiri. Tavdapirvelad es meTodi mozar- debSi gavrcelda, amJamad ki igi yvelgan gamoiye- neba. misi gamoyenebisas informaciis gamgzavns ar uwevs lodini, Tu rodis waikiTxavs misi mimRebi am informacias.

xmovani fosta kavSiris iseTi sistemaa, romelsac warmotqmuli cnoba (informacia) gadahyavs cifrul formatSi, gadascems qselSi da inaxavs diskze, rom Semdeg momxmarebelma igi waikiTxos. am wesiT informaciis gadacema maSinac ki SeiZleba, roca misi momxmarebeli, anu informaciis mimRebi ar imyofeba miRebis adgilze. roca igi am adgilze gamoxaddeba, mas informaciis gamoyenebac SeuZlia, waSlac da sxva pirovnebisTvis gadagzavnac. maSasadame, informaciis momxmarebeli, SeiZleba iyos dakavebuli sul sxva saqmiT da am saqmis momTavrebis Semdeg, mas kompiuterSi ukve elodeba informacia axali saqmis dasawyebad da mas mis mopovebaze dro aRar ekargeba.

faqsmangana izleba saSualebas satelefono xaziT gadaigzavnos teqsturi da grafikuli dokumentebi. gamgzavni faqsmangana askanerebs da cifrul formatSi gadaiyvans am dokumentis, xolo is faqsmangana, romelsac egzavneba es dokumenti, kiTxulobs daska-

nerebul informacias da mas aRadgens qaRaIdze. ase
rom, rogorc kompaniis SigniT, ise gareT, swrafad

Seizleba gadaigzavnos dokumentebi, romelta gacnoba dabedi formi ufro misarebia (magalitad, brzaneba, mititeba da sxv.).

monacemebis eleqtronuli gacvlac (EDI) aris komunikaciis erT-erTi swrafi saSualeba. igi gamoiyeneba kompaniebsi standartuli dokumentebis gasavrcelblad. aseTebia: angariS-faqtura, SekveTa saqonlis miwodebaze da a. S. aseTi gacvla xorcieldeba ori kompiuteris pirdapiri `kabeluri~kavSi- ris meSveobiT. aseT kavSirs iyeneben kompaniebi klientebTan da momwodeblebTan da amiT metad didi droc ezogebaT da fulic. arc erT maTgans ar sWirdeba am dokumentebis qaraldze beWdva da Cveulebrivi fostiT gazavna.

informaciis eleqtronuli gacvliT amJamad ewyoba tele da videokonferenciebic. amitac drois didi ekonomia miiReba. specialuri programuli uzrunvelyofiT kompaniis menejers SeuZlia Tavisi kabinetidan Caataros konferencia, TaTbiri, kreba ise, rom TanamSromlebi fizikurad ar Sekribos romelime darbazSi. es orive mxares did dros uzogavs.

dabolos, kompiuteruli qselis ganvitarebis wyalobiT gamocnda organizaciis Sida lokaluri qseli, anu internet-teqnologiebi. kavSiris am tipiT gadacemuli mTeli informacia xelmisawvdomia mxolid konkretuli organizaciis TanamSromlebisTvis. misi meSveobiT organizaciis proeqtebze maSinac ki

ar wydeba muSaoba, roca misi Semsruleblebi qveynis
sxvadasxva kuTxeSi imyofebian.

gamoCnda da ganviTarda gare lokaluri qselic. isic efuzneba internet-teqnoლოgiebs. misi meSveobiT organizaciebi ukavSirdebian sxva sawarmoebs, firmebs da organizaciebs da momentalurad iReben saWiro informacias. dagveTanxmebiT, rom orive SemTxvevaSi kompaniis menejerebi da specialistebi drois ekonomias SeZleben.

igive iTqmის usadeno kavSirze. aSS-is q. sietlSi mdebare korporacia `Starburks~-is 600-me regionuLma menejerma korporaciidan ufasod miiRo mobiluri telefoni da mobiluri kompiuteri.¹ amiT TiToeulma SeZlo 8-10 მაRაზიis momsaxureba da mudmivi kavSiri korporaciasTan. es ukve imas niSnavs, rom maT erTsa da imave droSi meti samuSao Seasrules.

usadeno kavSirs, kompiuterისgan gansxvavebiT, arSwirdeba gamtarebiT SeerTeba. masSi informacia kosmiuri TanamgzavriT gadaicema.

ase, rom usadeno kavSiri, mobiluri telefonebi iqneba es Tu portatuli kompiuterebi (nouTbuki), did dros azogvinebs mis momxmareblebs. maTi meS-veobiT urTierTobebSi geografiული da droiTi Sez- Rudvebi iTqmის mTlianad ixსneba.

sakontroლო kiTxvebi:

1. CamoTvaleT drois ekonomიis wyaroebi.
2. moiyvaneT magალიTi, Sromის pirobebis srulyofa, Tu rogor gamoiwvevs drois ekonomias.

¹ Стивен Роббинз, Мэри Коултер, Менеджмент. М., 2007, 83. 514.

3. ras niSnavs termini `Sromisunarianoba~?
4. urCieT menejers Tu rogor moemzados TaTbi-
risTvis da rogor Caataros igi, rom ar dakar-
gos didi dro.
5. ras niSnavs TviTmenejmenti?

Tavi 4. adamianis Sromisunarianoba da bioritmi. sadReRamiso ritmis gavlena SromiT_i datvirT_{vis} ganawilebaze

piradi drois menejmentSi did rols TamaSobs ara mxolod drois raodenoba, aramed misi xarixic. imisaT_{vis}, rom Cveni piradi drois marT_{va} namd-vilad efeqtiani iyos, gvaZlevdes sargebels da Tan ar iwvevdes Cvens zedmet gadatvirT_{vas}, igi mravali faqtoris mxedvelobaSi miRebiT unda aigos. erT-erTi aseTi faqtori aris adamianis biologiyuri ritmi.

adamiani rTuli biologiyuri sistemaa. misT_{vis} yve_laze metad damaxasiaTebe_{lia} Semdegi bilogiyuri ritmebi:¹

- dRis;
- kviris;
- wlis.

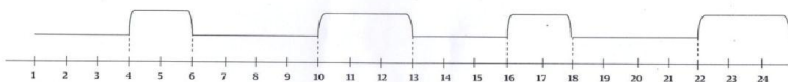
am ZiriTadi ritmebis SigniT adamianis Sromisunarianoba ar aris mudmivi. igi icvleba aseve ritmulad. TiToeul maTganSi adamianis aqtivobas aqvs dacemis da aRmav_lobis periodebi. sakuTari saqmis organizebisas amis gaTvaliswineba aucilebelia.

adamianis Sromisunarianobis sadReRamiso grafiki (ix. naxazebi 7 da 8) gviCvenebs, rom dReSi misi aqti- voba oTxjer ecema: 6-10 saaTamde, 12-15 saaTamde, 18-

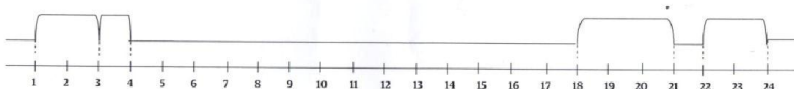
22 saaTamde da Ramis 1-dan 3 sa-aTamde. aseve 4-jer

¹ Ornstein R., On the experience of time. L., Pinguin, 1970, p. 77.

xdeba aqtivobis amaRleba: **dilis** 4-dan 6 saaTamde, 10-12 saaTamde, 15-18 saaTamde da 22-24 saaTamde. adamianebs, **romelTac** sCveviaT **adre dawola** da **adre adgoma** (e. w. `torolebi~), **dilis** aqtiuroba **ufro maRaLi** eqnebaT, **vidre dRis**. isini **ufro produqtiulad dRis** **pirveL** naxevarSi muSaoben. im adamianebs ki, **romelTa** CvevaSi **gvian dawola** da **gvian adgomaa** (e. w. `buebi~), **maTi** aqtiuroba **saRamos** da **Rame ufro maRalia**.



naxazi 7. adamiani `torolas~ sadReRamiso bioritmi (aRmavloba, dacema)



naxazi 8. adamiani `bu~ sadReRamiso bioritmi (aRmavloba, dacema)

es Taviseburebebi unda **gaiTvaliswinoT** Tqveni saqmianobis dagegmvis **dros**. Tu Tqven `torola~ xarT, **mniSvnelovani** saqmeebis **Sesruleba diliT** dagegmeT, **xolo** Tu `bu~, **maSin** _ saRamos da Rame.

CanarTi: aseTi muSaobis **saintereso** **magaLiTs** **gvaZLevs XVII** saukunis **ruseTis boiarTa** **duma**. **misi yveLa** **sxdoma** **iwyeboda dilis** 4-5 saaTze da **grZeLdeboda** **SuadRemde**. **amis Semdeg iyo sadili** da **aucileblad**

¹ Ornstein R., On the experience of time. L., Pinguin, 1970, p. 77.

dRis Zi**li**. dRis mTe**li** meore naxevari daax**loebi**T
20-21 saatamde eTmoboda saojaxo da sameurneo saq-
meebs.

maSasadame, adamianis nebismieri samuSao cik**li** Sed-
geba dacemis da aRmavlobis fazebisgan. isini erTma-
neTs cvlian. am sakiTxze arsebuli literatura
gviCvenebs, rom adamiani-torolas aqtivobis dacema
da aRmavloba erTmaneTs Semdegnairad enacv**leba**:

cxrili 1

aRmav- loba	4-6		10-12		15-18		22-24	
dacema		6-10		12-15		18-22		24-34

Tu Tqven yuradRebas ar miaqcevT Tqveni biorit-
mis dacemis da aRmav**lobis** fazebs da maga**li**Tad, da-
cemis fazaSi, roca organizmis aqtivoba ecema, Tqven
mainc SeecdebiT intensiurad imuSaoT, miiRebT hiper-
toniu**l** daavadebas, stress da nevroz**s**. dacemis
fa-zaSi adamianebs eZlevaT 10-20 wuTi wamowolis
da CaTvlemis rekomendacia.

CanarTi: m**rava**li cnobi**li** moRvawe am meTods Tavis
cxovrebis wesad iyenebda. rusi generalisim**is**
a. suvorov**is** mdivan fuqs**is** cnobi**T**, 1799 we**l**s
ita**li**as-

Tan saomari kampaniis dros a. suvorovis dRis reJimi
aseTi iyo:

3-30 sT. _ adgoma, tanvarjiSi

4-30 sT-dan 3 saaTamde _ muSaoba

8-dan 12 saaTamde _ stumrebTan sadili

12-dan 17 saaTamde _ Zili

17 saaTidan 19-30 saaTamde _ vaxSami stumrebTan

19-30 saaTidan 23 saaTamde _ muSaoba

23 saaTidan 3-20 saaTamde _ Zili

mTlianad: 5-7 saaTi _ muSaoba

9 saaTi _ Zili

5-50 saaTi _ kveba da saubari

saerTod, drois menejmentis mravali specialisti
adamianis Sromisunarianobis erT-erT ganmapirobe-
bel faqtorad Tvlis normalur Zils _ Zils
RamiT da Zils dRisiT.

Zilis efeqtianoba SeiZleba avamaRloT Semdegi
martivi wesebis gamoyenebiT:

➤ Zilis ritmuloba. daviZinoT da gaviRviZoT
erT da imave dros. organizmi eCveva aseT
reJims da daZineba da gaRviZeba uadvildeba.

➤ Zilis optimaluri xangrZlivoba. TqvenTvis sa-
Wiro Zilis xangrZlivoba TviTon gansazRvreT.
adamianebs is gansxvavebuli aqvT. zogierTs
Za- lebis aRsadgenad 3-4 saaTiani srulyofili
Zili yofniT, sxvebs ki 7-8 saaTi sWirdebaT
amisTvis.

- Zi~~l~~isTvis winapirobis, ganwyobis Seqmna. aqac **individua**luri midgoma sa~~W~~iro. zogi amas wig- nis kiT~~x~~viT akeTebis (dawa**l**il mdgomareobaSi), zogi **te**levizoris yurebiT, zogi quCaSi gaseir- nebiT.
- swori, uSfoTve**l**i gaRviZeba. Tu Tqveni**T** gi- WirT gaRviZeba, maSin gamoiyene**T** mobiluris maRviZara, magram daayene**T** igi TqvenTvis sa- siamovno musikis me**l**odiaze, is Tqven Tandan da uSfoTvelad gamogaRviZebT.

Canar**T**i-rekomendacia. aRmosavluri medicina dRe- RameSi gamoyofs sam periods, **rome**lic daax**l**oebiT 4 saa**T**Si er**T**xel meordeba.

pirveli periodi `simSvidis da energiis~ perio- dad iwodeba. **igi** mzis amosv**l**amde _ **dil**is 6 saa**T**idan 10 saa**T**amde **gr**Zeldeba. Tu adamiani am periodSi gaiRviZebis, misi simSvidis da inerciis SegrZnebebi m**Te**l dRes gayveba.

Ramis 2 saa**T**idan 6 saa**T**amde periodSi (meore **periodi**) gaRviZeba `sinor**C**es da simsubuqes~ agr**Z**no- binebs adamians. am **periodis** **bol**o**S**ic ki (maga**l**i**T**ad 5 saa**T**sa da 55 wu**T**ze) gaRviZeba am SegrZnebebs dRis **bol**omde SeginarCunebT. radgan yvela adamiani 5 saa**T**idan 6 saa**T**amde mainc iRviZebis **dil**is bunebrivi mo**T**xovni**l**ebebis dasakmayofi**l**eb**l**ad, amitom sasur- ve**l**ia aRar gaagr**Z**elo**T** Zili da am periodSi sabo- **lood** gaiRviZo**T**.

ase rom, Tu gaiRviZebT **dilis** 6 saaTamde mTe**li**
dRe msubuqad da **fxizlad** iqnebiT, maSinac ki Tu
daiZinebT gvian _ 24⁰⁰ saaTis Semdeg. gaxsovdeT: Tu
5 saaTze ver adgebiT, maSin 5³⁰ saaTze adeqiT da Tu
esec ver SeZeliT, 6⁰⁰ saaTze adeqiT. es aris
kriti-kuli saaTi. am **dros** arc erTi wuTiT ar
gadaaWar- boT. **icodeT** 6⁰⁵ saaTi ukve sxva **periodia**,
sxva Segr- Znebebi da sxva gancdebi. **dilis** 10
saaTis Semdeg gaRviZebiTa da adgomiT simZime
agyvebaT da mTe**l** dRes **ZilburanSi** gamyofebT.

ase rom, **dilis** 10⁰⁰ saaTis `Semdgomi **periodi**
gaRviZebisTvis aris `simZimis~ **periodi** (mesame pe-
riodi), SeecadeT aiciloT igi Tavidan.

dilis 6 saaTamde gaRviZeba ar niSnavs **imas**, rom
Zili daikloT. Tu Tqven organizms 7 saaTi **Zili**
sWirdeba, daiZineT Ramis 23⁰⁰ saaTze, **xolo** Tu 5
saaTic sakmarisia, maSin Ramis **pirve**l**** saaTze.
ase rom, Ramis **Zili** **srulyofili** unda gqondeT.

sicologiurma gamokvlevebma gamoavlina, rom
iapone**lebis** 40%-s dRe-RameSi sZinavT mxolod 6 sa-
aTi. aseTma qroniku**l**ma uZilobam negatiuri gav**l**ena
moaxdina iapone**lebis** janmrTelobaze da Sromis-
unarianobaze _ ekonomikuri ganvitarebis da Tanam-
Srom**lobis** organizaciaSi gaerTianebu**l** 30
qveyanas Soris iaponia Sromis mwar**moeb**l**urobiT** me-18
adgi**l**- ze gadavida. aman gangaSi gamoiwvia
qveyanaSi da daiwyo saerTo **nacionaluri**
samedicino kampania

"Healthy Japan 21". misi mTavari rekomendaciaa `sakmarisi Zili~.

sul raRac mcire xnis win samsaxurSi, samuSao adgilze, TanamSromlis CaTvlema iyo misi samsaxuridan ganTavisuflebis dasabuTebuli mizezi. dro Seicvala da damqiraveblebis Sexedulebac am sakiTze axla kardinalurad Secvlilia. amerikeI ma, korneulis universitetis fsiqologma jeims maasma yofasi SemoiRo termini _ "Power nap" _ dRisiT Zili nacvlad varjiSisa. amis Semdeg mravalma kompaniam, romlebic Sesvnebis periodSi TanamSromlebs avar- jisebdnen gamosafxizeblad da Sromisunarianobis asamaRleblad, misces mcire xniT (15-20 wuTi) daZi- nebis ufleba da es maT Taviani korporaciuli kulturis nawilad aqcies. iseTi kompaniebi, rogoricaa "Nike" da "Deloitte Consulting"-i samuSao adgilze TanamSromlis aseT `tkbiI waTvlemas~ miesaI mebian. metic, CineTis mSromeI ma mosaxleobam 1959 wlidan kanoniT miiRo sadilobis Semdgomi Zilis ufleba. germaniis q. faxtas municipaliteti azlevs Tavis TanamSromlebs dRis ganmavlobasi 20 wuTiT wazinebis uflebas (survilis SemTxvevasi). didi britanetis premier-ministri margaret tetCeri 20 wuTian Zils iyenebda parlamentarebTan Sexvedris mowyobis win. SeiZleba sxva magaliTebis moyvanac.

Tqven, rogorc momavaI menejerebs, drois menezmentis specialistebi girCeven menejerad Tqveni musaobis dros 13⁰⁰-15⁰⁰ saatamde drois periodSi ga-

moyoT 20 wuTi daZinebisTvis. arc meti, arc naklebi, mxolod 20 wuTi. amis Semdeg iseve produqtiulad imuSavebT, rogorc muSaobdiT diliT.

20 wuTiani Zilidan adamiani advilad gamodis (iRviZebs). mxolod saWiroa amis gamomuSaveba. es ucbadar moxdeba da Tavdapirvelad dagWirdebaT maRviZara, Semdeg ki Tqveni tvini amas Tavis `reJimSi Cawers~. Tu samsaxurSi amis pirobebi ara gaqvT, gamodiT Senobidan da Tqvens manqanaSi daiZineT.

gagikvirdaT gana? rogor ara, TvaLebze getyobaT. arada gasakviri araferia. akrZaluli mxolod is unda iyos, rac adamians muSaobaSi (saerTod saqmeSi) uSlis xels da ara is, rac xels uwyobs. jer- jerobiT ki, ara Tu saqarTveloSi, sazRvargareTis maRaIganviTarebuli qveynebis kompaniebic ki Tanam- SromLebs dasaZineblad ofisSi rbil sawolebs ar uwyoben (Tumca acnobiereben dRisiT mcire waZinebis aucileblobas), magram es droc mova. meti damaje-reblobisTvis paralelsac SemogTavazebT: arc Tu ise didi xnis win kompaniebi uars eubnebodnen Tanam- SromLebs saxlSi muSaobaze, Tvlidnen, rom isini zarmacebi iyvnen. gavida dro da damqiraveblebi darwmundnen, rom saxlSi muSaobis ukugeba gacilebiT maRalia, vidre ofisSi muSaoba (cxadia, yvelanairi samuSao saxlSi ver SesruIdeba. es ZiriTadad exebaT SemoqmedebiTi sferos muSakebs).

CanarTi. 10 weIze metia, rac yoveIwIiurad msof-
IioSi cnobili kompaniebis asobiT sxvadasxva mene-

jeri Cadis braziliaSi, q. san-pauloSi, raTa saku-Tari TvaliT naxos kompania, romelmac ar icis, ra aris administraciuli xarjebi, recefcia, samuSao titulebi da samuSao saaTebi. kompaniis TiToeuli TanamSromeli TviTon wyvets romel dRes mivides (an ar mivides) samuSaoze, romel saatZe, ramdeni saaTi da ra datvirTviT imuSaos, rodis aiRos Sve-buleba da a. S.

es aris kompania `semko~, romlis direqtoria rikardo zemleri... rodesac zemlers ekiTxebian, Tu rogor marTavs am warmatebul kompanias, igi mxrebs iCeCavs, imitom ki ara rom Tavmdabalia, ara, ubralod imitom, rom aravin icis, vin an ra `marTavs kompanias. SesaZloa es adam smitis `uxilavi xelia~, SesaZloa kidev sxva ram, magram faqti erTia, _ kompania `semkoSi~ gauqmebulia nebismieri sxva organizaciisTvis normatiuli kulturis ganuyofeli cneba _ samuSao saaTebi.

Tqven, SesaZlebelia, es warmoudgenlad mogeCvenoT, magram `semkoSi~ yvela im dros midis samuSaoze, rodesac mas moeprianeba da Tu moundeba, xuTi wuTis Semdeg wava ukan. sxvebisTvis amgvvari ukontrolo sistemis arseboba SesaZloa, qaosze mianisnebdes, magram zemleri amas Zallian bunebrivad aRiqvams.

rikardo zemlers mimbaZvelebi mTel msOflioSi gamouCndnen. axla yvela didi kompania `TeTrsayeIoianebs~ (kreatiuli, gonebrivi, Sromis muSakebi), romelTa ricxvSi menejerebic Sedian, arc samuSao saaTebis uweseben, arc Zilis saaTebis da arc xelfass

usazRvraven. rikardo zemleris logikis Tanaxmad, Tu misi TanamSromlebi TviTon gansazRvraven, ra rogor, rodis akeTon da sawarmos mogebasa ra uyon, maSin maT ukeT ician, amisTvis ra gasamrjelo unda miiRon.

am CanarTis motaniT SeiZleba cota dagabnieT, SesaZloa rikardo zemleris qcevebis umravlesoba TqvenTvis miuRebelia da araperspeqtuili geCve-nebaT, magram menejerad Tqveni muSaobis dros Tu gsurT kompaniis sruli potenciali gamoavliNOT, Tqven Tavsac mieciT Tavisufleba da Tqven TanamS-romlebsac, maT agrZnobineT, rom Tqven partnio-rebi xarT. nu SeboWavT arCevanis gakeTebaSi _ Tvi-Ton dagegmon TavianTi samuSao dRe, samuSaoTi dat-virTvis da misi Sedegis sidide, Zilisa da gaRviZebis ganrigi, maT xom ukeT ician TavianTi bioritmi!

gageRimaT gana? albaT, ifiqreT, qarTvelebs rom amis ufleba misce _ TviTon dagegmon samuSao da TviTon ganisazRvron xelfasi, _ meore dRes laraRar darCeba kompaniis angariSzeo. nu SeSindebiT. Tu Tqven kompaniis yvela TanamSromlis moqmede-bebi _ maTi Sroma, muSaobis grafiki, anazRaureba da a. S. da a. S., gamomzeurebuli geqnebaT, anu yvelas yvelaferi ecodineba yvelaze, unamusoebic ki Seika-veben Tavs araRirseul saqcieIze, maT SercxvebaT TavianTi arakoreqtuli saqcielis gamo da Seecde-bian koreqtulni iyon.

sakontrolo kiTxvebi:

1. CamoTvaleT adamianis **biologiuri ritmebis** sa-xeebi.
2. daaxasiaTeT adamianis aqtivobis dacemis da aRmav-**lobis** periodebi, miuTiTeT dRe-Ramis monakveTi, **roca es procesebi** mimdinareobs.
3. Tu adamiani `bu~-s **tipisaa, rodisaa igi ufro aqtiuri.**
4. CamoTvaleT `adamiani-torolas~ aqtivobis amaR-**lebis** saaTebi dRe-RameSi.
5. CamoTvaleT `adamiani-torolas~ aqtivobis dace-
mis saaTebi dRe-RameSi.
6. CamoTvaleT **Zilis** efeqtianobis amaR**lebis** faqto-
rebi (wesebi).
7. **ra** xdeba **iaponiaSi** maTi **mosaxleobis**
arasakma-risi Zilis mizeziT?
8. **ra** gamoikvlia da **risi aucilebloba** daadgina
amerikeIma fsiqologma **jeims** maasma?
9. **dRisiT Zilis** Sesaxeb **ra** kanonia miRebuli Ci-
neTSi?
10. **dRisiT ra droiT** `waZineba~ iTv**leba** muSakisT-
vis efeqturad misi **Sromis-unarianobis** aRdgenis
mizniT.
11. **mogviyeviT r. zemleris** da **misi kompaniis**
Sesa-xeb.

davaleba 1. Tqven samSeneblo kompania gaqvT.
aproeqtEbT da aSenebT. gyavT am saqmisTvis saWiro
yvelanairi specialistebi, kerZod: miwismTxrelebi,

mebetoneebi, buRaItrebi, meamweebi, konstruqtorebi, memontaJeebi, meparketeebi, santeqnikebi, eleeqtroteqnikebi, mlesavebi, damproeqtelēbi, SemduRebēbi, dizainerebi, mebaTqaSeebi, durglebi, finansistebi, marketologebi.

CamoTvliITagan romel profesiebs ar ganusaz-RvravdiT ofisSi muSaobis saaTebis da miscemdiT Sin muSaobis uflebas.

davaleba 2. ifiqreT da warmoadgineT Tqveni versia, Tu Tqvens TanamSromlebs 13 saatidan 15 saataTamde periodSi 20 wuTian daZinebis uflebas miscemT, rogor mogesazrebaT amis organizeba?

- sastumros moawyobT;
- samuSao oTaxebSi asakec sawolebs mouwyobT;
- msubuq leibebs daurigeT samuSao adgilzeve wasaZineblad.

Tavi 5. qmediTi principebis efeqtianobis amaRlebisTvis

qvemoT moyvani**lia** 18 **principi**, **romeITa** gaazreba da cxovrebaSi gamoyeneba, dagexmarebaT **drois** uke-
Tesad marTvaSi da Sesabamisad **produqtiulobis**
zrdaSi.

principi 1. winaswar dagegmeT Tqveni yove**li** dRe.

„dagegmvis saSua**lebi**T Cven momava**li** gadmogvaqvs awmyoSi da amis saSua**lebi**T ki vaxerxebT imas, rom movaxdinoT masze zegav**lena** ukve dRes“. – apai**l eikeni**.¹

ra pasuxi SeiZleba gavceT SekiTxvas: „**rogor** SeWamdiT spilo**s**“, pasuxi **ra** Tqma unda iqneba: „nawi**l**-nawil“. **rogor** SeWamdiT Tqven yvelaze did „bayays“ – imavenairad, dayofdiT mas konkretul nawilebad da SeudgebodiT mis SeWmas.

Tqveni inte**leqti**, Tqveni unari **iazrovnoT**, dagegmoT da miiRoT gadawyveti**leba**, warmoadgens mTavar iaraRs araproduqtiulad **drois** gayvanisa da ZiriTadi saqmeebis vadaSi gawelvis winaaRmdeg. azrovnobis aq**tis** dagegmva, anTavisuf**lebs** Tqven menta**lur** resursebs, qmedebaSi uSvebs Tqven Semoqmedebi**T elements** da metic, zrdis Tqven sasargeb**lo** gonebriv da fizikur Sesazleb**lobas**.

¹ B. Tracy, “Eat that Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time”, USA, Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition, 2007, p. 22.

mozemul azrTan dakavSirebiT gavaxmovanebT
aleqs makkenzis sityvebs: „daugegmavi moqmedeba _
aris ZiriTadi mizezi yvela warumateblobis“.

Tqveni unari kargad dagegmOT moqmedeba, war-
moadgens Tqveni saerTO kompetenciis sazoms. ram-
denadac ukeTesia gegma, romelic Tqven SeadgineT,
miT ufro naklebad gagiWirdebaT daZlioT
misi Sesrulebis procesi, daiwyoT moZraoba win,
Seud- geT sakuTari „bayayis“ SeWmas, romlis
Semdegac kvalav gaagrZelebT sakuTari miznisken
siaruls. („bayaySi“ igulisxmeba is yvelaze rTuli
da Tqven- Tvis arasasamovno saqme romlis
gakeTebac gWir- debaT, magram giWirT).

nebismier saqmianobaSi erT-erTi udidesi mizani
aris miaRwioT Tqven mier daxarjuli
azrovnebis, emocionaluri da fizikuri energiis
maqsimalurad maRa**l feedback**-s.
TqvenTvis misaReb garemoebas war- moadgens is, rom
yovel**i** wuTi, daxarjuli dagegm- vaze, Tqven
aranak**leb** 10 wuTis ekonomias gagikeTebT ideis
praqtikuli realizaciis procesSi. sakuTari dRis
dagegmvaSi Tqven dagexar**j**ebaT maqsimum 10 an
20 wuTi, xolo es „arc ise didi msxverpli“ Tqven
gagikeTebT minimum 100-120 wuTis ekonomia dRis
ganmavlobaSi.

Tu gaviazrebT imas, ramdeni sargeblis motana
SeuZlia dagegmvas Tqveni produqtiulobis gazrdis
saqmeSi, gasakviria, ratom iyenebs aRniSnul instru-

ments amdenad cota adamiani. Tavad dagegmva xom
arifers rTulsa da gansakuTrebuls ar warmoad-

gens. yvelaferi rac Tqven gWirdebaT _ es aris ka**l**ami da fur**ce**li. nebismieri dro**is** damgegmavi programa, iseve rogorc praqtikulad nebismieri organaizeri, iyenebs imave princ**ip**s: Tqven winaswar akeTebT yvelafer imis CamonaT**va**ls, romlis gakeTebac gWirdebaT aucileb**l**ad, imisaTvis, rom miaRwioT sakuTar mizns.

yove**l**Tvis imuSaveT saqmeebis Tqveni „siis“ (CamonaT**va**l**is**) Sesabamisad. rodesac Cndeba axa**l**i saqme, CarTeT is sia**Si**, manam sanam daiwyebT mis rea**l**izac**ia**s. Tqven gaqvT unari im dRidan, rodesac daiwyebT sakuTari dRis dagegmvas, gazardoT Tqveni produq**ti**uloba da mwarmoebluroba 25% an ufro metiT.

dagegmeT Tqveni dRe saRamos, samuSao dRis bolos. CarTeT mas**Si** yve**l**aferi, rom**l**is moswrebac ver moaxerxeT dRes. am moqmedebiT Semdgar sias rodesac gaakeTebT, SeiZ**l**eba darwmunebu**l**ebi iyot, rom is moicavs Tqvens qvecnobiers m**Te**li Tqveni Zilis proces**Si**, imdenad ramdenadac mecnierulad dadgenilia adamianis goneba ar izinebs arc erTi wuTi 24 saat**is** ganmav**l**oba**Si** da Zilis proces**S**ic ki warmoiqneba adamianis goneba**Si** axa**l**i neironebi da axa**l** neironebs Soris kav**S**iri. yove**l**i zemoTqmu- **l**idan gamomdinare, arc ise iSviaTad xdeba is, rom Tqven iRviZebT genialuri ideebiT, romelic, rogorc praqtika mowmobs SegiZliaT warmatebulad gamoiyenoT Tqvens

saqmeSi, amaze dayrdnobiT ki gazardoT SesruLebuli
saqmeebis siCqare da xarisxi.

rac ufro did dros dauTmobT yovelive imas, ris gakeTebasac apirebT furceIze Camowerisas, miT ufro maRali iqneba yvela Tqveni wamowyebis war-mateba.

Tqven dagWirdebaT sxvdasxva saxis CamoanTvali maTi mniSvnelobidan gamomdinare. jer erTi, Tqven saWiroa CamoweroT _ generaluri CamonaTvali, romelSic saWiroa SetanoT yvelaferi, rac Tqven gesaxebaT Tqvens dasagegm saqmesTan dakavSirebiT. misi daniSnulebaa _ dasagegm saqmesTan dakavSirebuli, yvela ideis mocva.

meore, Tqven aucileblad gesaWiroebaT saqmeebis Tviuri CamonaTvali. mas CamoweroT Tvis dasrule-bisas axali TvisTvis. aq SeiZleba Sediodnen is punqtebi, romlebic manamde Seyvanili iyo Tqvens generalur siaSi.

mesame, Tqven dagWirdebaT saqmeebis kviris „sia“ („CamonaTvali“), romlis daxmarebiT Tqven winas-war dagegmavT Tqvens saqmeebis Semdegi kvirisTvis. mocmuligegma ki unda Seadginot mimdinare kviraSi.

sakuTari Tavis mimarT momTxovneLobaSi saku-Tari drois dagegmva gagiwevT Tqven Zalian karg daxmarebas. bevri adamiani miyveba me, rom Cveva miuZRvnas erTi-ori saaTi kviris bolos Semdegi kviris saqmeebis dagegmvas, mniSvnelovnad axdens zegavlenas maT produqtuIobaze da ufro metic, safuZvlianad cvlis maT cxovrebas. Tqven, moce-muli xerxi ar gagiwevT nakleb

daxmarebas. da bolos, Tqven dagWirdebaT
zogierTi Tviuri da

kvireuli punqtis gadmotana Tqvens yoveldRiur saqmianobaSi. eseTad warmogvidgeba konkretuli davalebebi, romelsac gegmavT gaakeToT Semdegi dRis ganmavlobaSi.

muSaobasTan erTad, dRis ganmavlobaSi amoSalet Tqveni gegmidan/siidan Sesrulebuli saqmeebi, imis mixedviT, Tu ramdenad gaakeTeTisini. Rirebuli TqvenTvis mocemuli qmedebidan aris is, rom dainaxavT miRweul Sedegs. amit giCndebaT warmatebis miRwevis da win siarulis ganxda. dainaxavT ra sakuTar TavSi Tanmdimdevrulad rom aRwevT dasaxul mizans, Tqven miiRebT motivacias da energias, romelic aucilebelia imisaTvis, rom mixvideT sakuTari saqmeebis saboloo Sesrulebamde. erTdroulad izrdeba Tqveni TviTsefaseba, da sakuTari Tavis mimarT pativiscema. rodesac Tavad xedavT progress es Zalauneburad gibiZgebT Tqven imisken, rom aRar daayovnoT im saqmis gakeTeba, romlis gakeTebac TqvenTvis mniSvnelovania.

rodesac iwyeBT nebmiseri proeqtis realizacias, daiwyeT siis CamoTvliT, moicaviT masSi TiToeuli nabiji, romelsac gegmavT gaakeToT dasaxuli proeqtis misaRwevad Tavidan bolomde. moawesrigeT davalebebi, romlis gakeTebasac apirebT qronologiurad da Tanmimdevrulad. SeadgineT igi Sesabamisi formiT, ar aqvs mniSvneloba iqneba es furceIze Tu kompiuteris ekranze. micemT ra sakuTar Tavs Sesazleblobas dainaxoT yvela

davaleba cal- calke da erTad, rogorc erTi
mTlianis. es dagex-

marebaT mis ukeTesad aRqmaSi. Semdeg ki daiwyeT im davalebebis saTiTaod Sesuleba, romlebic moce-
mulia masSi. ar daiwyoTerTdroulad erTze meti
da maSin Tqven iqnebiT gakvirvebuli imiT, Tu ram-
denis moswreba SegZlebiaT da ramdenad ufro
produqtiulad SegZlebiaT saqmis gakeTeba.

daiwyebT ra muSaobas sakuTari gegmiT,
Tqven swrafadve sakuTari qmedebebisgan aucileblad
igrZ- nobT Zalian did ukugebas. Tqveni sakuTari
cxov- reba gaxdeba Tqvens daqvemdebarebaSi. Tqveni
moz- raoba iqneba win, Seizens bunebriv motivacias.
Tqveni azrebi gaxdeba ufro metad mizanmimarTuli
da SemoqmedebiT, Tqven erTdroulad gelodebaT
ufro metad STamagonebeli ideebi imasTan
dakavSirebiT, rogor daaCqaroT sakuTari muSaobis
tempi.

gamoiyenebT ra sakuTar saqmianobaSi miTitebul
meTods, Tqven miiRebT win ganuxrelad moZraobis
SesaniSnav SegrZnebebs, romelic mogcemT damatebiT
energias, romelic iqneba sakmarisi efeqtianad
gamoiyenoT Tqveni sruli samuSao dRe.

erT-erTi umniSvneLovanesi wesi saqmeSi maRali
produqtiulobis miRwevisTvis aris wesi 10/90. am
wesis Sesabamisad, drois pirveli 10%,
romelic ixarjeba saqmianobis winaswar dagegmvaze
da saqmia- nobis organizaciaze, mogcemT saSuaLebas
gaakeToT

90%-is drois ekonomia, misi praqtikuli Sesrule-
bisas. Tqven sakmarisia erTxeI gamoiyenoT es
wesi, rom darwmundebiT mis WeSmaritebaSi.

winaswar dagegmeT Tqveni yoveli dRe, da Tqven naxavT, rom TqvenTvis ufro advili iqneba rogorc moZraobis dawyeba, aseve moZraoba sasurve**li** mimar- Tu**lebi**T. saqmeebi midian ufro swrafad da ufro laRad, vidre manamde. Tqven igrZnobT Tavs ufro Tavdajerebulad da SegrZneba sakuTari kompeten- ciis mogcemT Tqven kmayofi**lebis** SegrZnebas. droTa ganmav**lobaSi** Tqven mixva**IT** dasvknamde, rom Tqvens SeCerebas ver moaxerxebis veravin.

daiwyeT dagegmva dRevande**li** dRidan, Tqveni momdevno dRis, kviris da Tvis da sakuTari cxovrebis. aiReT bloknoti an furce**li** da gaakeTeT CamonaTva**li** yve**la**fris, romelic aucilebe**li** iqneba gaakeToT Tqven Semdegi ocdaoTxi saatIs ganmav**lobaSi**. SeavseT is imisda Sesabamisad, Tu ra azrebi mogivaT goneba**Si**. aseve gaakeTeT CamonaTva**li** yve**la** proeqtis, msxvi**li**, mrava**l** dava**lebiani** RonisZiebebis, rome**l**Ta ganxorcie**lebasac** didi mniSvne**loba** aqvs Tqveni momavlisTvis.

daak**lasificire**T TqvenTvis yve**laze** mniSvne**lo-**vani miznebi, proeqtebi da dava**lebebi** imisa mixedviT, rome**lia** prioritetuli, xolo Semdeg ki ganaTavseT is saWiro qronologiuri TanmimdevrobiT, imis miTiTebiT, rome**li** dagegmili gakeTdes pirve**l** rigSi, xolo rome**li** Semdeg.

ifiqreT furce**lze!** yove**l**Tvis gaakeTeT sakuTari saqmianobis fokusireba CamowereT siis

Sesrulebaze. Tqven iqnebiT gaocebuli imiT, Tu ramdenad produqtiuli gaxdeba Tqveni cxovreba da

ramdenad gagimartivdebaT sakuTari „bayayis“
SeWma.

principi 2. ifiqreT Sedegze.

`gonebas, romel**sac** ara aqvs garkveu**li** mizani,
gafantulia~. _ miSe**l** monteni.¹

Zlieri goneba gamoirCeva imiT, rom mas SeuZlia
zustad gansazRvros konkretuli qmedebis Sedegi.
nebismieri saqmianobis an davalebis
SesaZlo Sedegi ZiriTadad gansazRvravs mis
WeSmarit mniSv- ne**l**obasa da Rirebulebas, rogorc
adamianisTvis, aseve kompaniisTvis, romel**Sic** is
muSaobs. dava- **lebis** Sefasebis mocemu**li** saSua**leba**,
romelic dgas Tqven win, mogcemT saSua**lebas**
gansazRvroT **rome**li**** iqneba Tqveni Semdegi „bayayi“.

doqtorma edvard benfieldma harvardis univer-
sitetidan, romelmac miuZRvna sakuTari kv**l**evebs 50
welze meti, daadgina rom „grZelvadiani perspeq-
tiva“ aris ufro metad zusti prognozuli
maCvene- **beli**. grZelvadiani perspeqtiva
warmoadgens ufro mniSvne**l**ovan faqtors, vidre
warmoSoba, gana**l**leba, rasa, inteleqti, saqmiani
kavSirebi da praqtikulad nebismieri sxva faqtori,
romel**sac** aqvs unari Seitanos wvlili Tqvens
warmatebaSi, rogorc pirad, aseve saqmian
cxovrebaSi.

¹ ka**l**andaZe g., „sibrZnis enciklopedia“, gamomc.: palitra L,
wigni 4, Tb., 2014, 151.

Tqveni damokidebulება საკუთარ დროსTan აქდენს
Zalian did zegavlenას Tqvens cxovrebasა და Tqvens
არცევაზე. ადამიანები, რომლებიც იყუებიან Sors
მომავალSi, რომლებიც გეგმავენ საკუთარ
cxovrebasა და კარიერას, მიდრეკილნი არიან
განაწილონ საკუთარი დრო და ღმედები, იმააTTan
SedareბiT, ვინც არ ფიქრდება მომავალზე.

ადამიანებისTვის, რომელTაც მიაჩნიათ warmatebas
საგმესი, დამახასიათებელია კონკრეტული და ნათელი
ორიენტირება მომავალTan მიმართებiT. ისინი Tვლიან
საკუთარ სვლეს ხუთი, ათი და ოცი წლიT Sors. ისინი
ანალიზს უკეთებენ მაT მერ მიწებულ
გადაწყობებს-ებს და მაT მერ გაკეთებულ
საგმიანობებს აწყობენ, მაTი შეთანხმებულიობiT მაT
გრძელვადიან მიზნებTan მომავალSi, რომლისკენაც
მიმართულიან.

თუ Tqvens სამუშაოSi Tqვენ მიაჩნიათ სრულიყოფილ
ხილვადობას იმასTan დაკავშირებiT, თუ გრძელვადიანი
პროსპექტივისTვის რა არის მნიშვნელოვანი და რა არა,
ე. ი. TqვენTვის იქნება ბევრად უფრო მართვი მიწოT
ის ერთდერთი სწორი გადაწყვეტილება, რომელიც
შეთან-ხმებული იქნება და დაეხმება Tqvens მომავალს.

იმის განსაზრვრისას, თუ რა არის მნიშვნელოვანი და
რა არა, პოტენციურად სცემს პასუხს გრძელვადიანი
საგმი. რამე ნაკლებმნიშვნელოვანს არ შეუძლია რელე-
ვანტური ზეგავლენა მოხადინოს Tqvens გრძელვადიან
პროსპექტივზე. ამიტომაც, მანამ სანამ მიწებულ გადაწყ-
ვეტილებას დაფიქრებiT იმასTan დაკავშირებiT, თუ
ka Landaze g., „სიბრწყინის ენციკლოპედია“, გამომც.: პალიტრა L,
ვიგნი 4, ტბ., 2014, 151.

როგორ იყნება ამ დავალები „სესრულება/არ
სესრულება“ პოტენციური სედეგები.

¹ კალანდაშვილი გ., „საქართველოს ენციკლოპედია“, გამომც.: პალიტრა L, ტომი 4, თბ., 2014, 151.

„ar kmara imis Cveneba, rom awmyo warsulze aRmatebulia“. unda gamoviwvioT momavlis winaT-grZnoba, rome^lic aRemateba Cvens awmyos“ _ o. ba^lzaki.¹

ramdenadac naTel^lia Tqveni ganzraxvebi momaval-Tan dakavSirebiT, imdenad did zegavlenas axdens is Tqvens mim^dinare saqmianobaze. SeinarCunebT ra grZe^lvadiani perspeqtivis naTe^l suraTs, TqvneTvis bevrad adv^lili iqneba SeavsoT Tqveni qmedeba awmyoSi da uzrunvelyoT misi kavSiri momavlis kursTan, rome^lsac miyavxarT Tqven grZe^lvadian / mTavar miznamde.

denis ueitli, motivaciis Teoriis erT-erTi Zlieri analitikosi ambebs: „warumatebe^llⁱ adamia-nebi, luzerebi, akeTeben imas, rac iwvevs daZabu-lobis moxsnas, im dros, roca gamarjvebulebi akeTeben piriqiT, isini akeTeben imas, rasac miyavs adamiani miznis miRweviken. ase magaliTad, is vinc modis samuSaod adre, bevrs kiTxulobs specialur literaturas, eswreba kursebs ,imaR^llebs sakuTar kvelafikacias da koncentrirebuli aqvs yuradReba mniSvelovani davalebis gadawyvetisken, ueWvelad uzrunvelyofilia kumuliatiori efeqtiT zemoTca- moTv^lili qmedebebis Sedegis saxiT. im dros roca, misv^lla samsaxurSi misi dawyebisas, gazeTis kiTxva samuSao adgi^lze, Za^llian bevri kofi

bre^liqi
ka^landaZe g., „sibrZnis enciklopedia“, gamomc.: palitra L, wigni 5, Tb., 2013, 18.

kollegetan _ es yvelaferi amcirebs `winaarmdego-
bebs, diskomforts“, romelsac adamiani xedavs saku-
tar cxovrebaSi, Tumca aucileblad gamoiwvevs es
qmedeba mocmuli TanamSromlis karieruli
gazrdis Sansis Semicirebas, maRal Sedegebis
miurwevlobas, da saboloo jamSi ki _ cxovrebisgan
imedgacruebas“.

Tu ama Tu imdavalibis Sesruleba, Tqveni xedvit,
gamoiwvevs mnisvnelovani masstabis da
zemoqmedebis mqone pozitiur Sedegs, mianiwet mas
prioritetis marali statusi da aucileblad
Seudeqit mis Sesrulebas Tu „rarac“ ar iqneba
Sesrulebuli sakmarisad swrafad da
efeqtianad, masin es „rarac“ saWiroa Seyvani
iqnes maralprioritetul dava-lebebsi. saertodac,
rogorc ar unda iyos Tqveni
`bayayi~, gamoamJRavnet simtkice, gabeduleba imastan
dakavsirebit, rom dazliot is, pirvelive Semtxve-
vasi, rodesac mogecemat amis saSualeba.

moticaia varaudobs motivis arsebobas. rac ufro
did pozitur Sedegs gamoiwvevs Tqvens cxovrebaSi
esa Tu is qmedeba (ra Tma unda impirobit, rom
Tqven koreqtulad gansazRvrat mis Sedegs), mit
ufro didi motivacia geqnebat Tqen SeasruloT is,
swarafad da ar dauSvat misi droSi gawelva.

gazardeT sakuTar TavSi mizanswrafuloba da
uzrunvelyavit Seusrulebeli moZraoba misi
mirwevis procesSi, Tavdapirvelad swored ingvari
ka Landaze g., „SibrZnis enciklopedia“, gamomc.: palitra L,
wigni 5, Tb., 2013, 18.

davalebis SesrulebiT, romelsac eqneba yvelaze
didi dadebiTi efeqti rogorc kompaniis, aseve
Tqveni momavlisTvis.

¹ ka Landaze g., „sibrZnis enciklopedia“, gamomc.: palitra L,
wigni 5, Tb., 2013, 18.

Tu dros ver SeamCnevT, is gava. mniSvne**L**ovani
amasTan dakavSirebi**T** aris kiTxva mis racionalu-
rad gamoyenebaze, da agreTve, imaze, Tu rogori
Sedegi**T** mixval**T** Tvis an kviris bolos. xolo es,
ki SekiTxvaa imasTan dakavSireb**T**, ramdenad kargad
gadaxarSav**T**, gaiazreb**T** Sesa**Z**lo moqmedebebis Sedegs
moklevadian perspeqtiva**Si**.

saku**T**ar wamowyebeb**Si** miRebu**L**
gadawyveti**L**eb**Si**, qmedeb**Si** potenciuri Sedegis
mudmivi anal**l**izi war- moadgens er**T**-er**T** sakeTeso
saSua**L**ebas gansazRvrot mar**T**la prioritetulia Tu
ara, TqvenTvis esa Tu is qmedeba, rogorc
samuSaoze, aseve pirad cxovre- ba**Si**.

regularulad gadaxede**T** da daazuste**T** Tqveni
dava**L**eb**Si**, RonisZie**Si** da proeqte**Si** sia.
mudmivad m**l**eci**T** Tqv**Si** Tav**Si** SekTxva: „rome**L**ma
proeqte**Si**ma an RinosZie**Si**ma moaxdenen yve**L**aze
didi zegav**L**ena Cems cxovrebaze, Semi**Z**lia Sevas-
rulo isini brwyinval**l**ed mok**l**e dro**Si**?~

„rac ar unda warmocndes Tqveni cxovrebis
„mniSvne**L**ovan RonisZiebad“, gadaaqcie**T** is jaWvad,
Seadgine**T** gegma misi miRwevisTvis da dauyovnebl**l**v
daiwye**T** dasaxuli gegmis Sesruleba. daixsome**T**
goe**T**es gen**l**uri sityvebi: „sakmarisia mxo**l**od
daiwyo, da ai ukve gonebac ga**T**ba, gaagrZe**L**e cota _
da dava**L**ebac Ti**T**qosda a**R**ar aris~.

principi 3. ZiriTadi yuradReba, Sedegebis gadamwyvet kategoriebs.

„**ris** gamo mixdian xe**lfass**?~`_ es aris er**T-erTi** mTavari SekiT**xva**, rom**elsac dro da dro** da xandan **ufro** xSiradac, unda usvamde**T sakuTar** Tavsm**TeLi** Tqveni moRvaweobis ganmavloba**Si**.

rogorc irkveva, arsebobs mravali adamiani, rom**eITac** ar Seu**Zliat** Tavdajerebulad gipasuxo**T**, **ris** gamo uxdian ma**T xelfass**. im **dros**, roca, Tu Tqven **absoluturad** garkveulad ar gesmi**T**, **ris** gamo gixdian Tqven xe**lfass** _ **ra** Sedegis**Tvis**, Tqven gagiWirdeba**T ganawyoT sakuTari** Tavi uke**Tesad** muSaobis**Tvis**, miaRwio**T ufro** maRa**l xelfass** da gaizardo**T kidec** Tanamdebobrivad.

ufro martivad rom v**TqvaT**, pasuxi dasmu**l** Seki**T-xvaze** aris Semdegi: Tqven migi**Res** samsaxur**Si** imis gamo, rom miaRwio**T Tqven** saqmian kariera**Si** konkretul Sedegebs. miRebuli anazRaureba konkretuli xarisxisa da konkretuli moculobis davalebis Sesrulebisa**Tvis**, romelic (sxva TanamSromel**lTan** er**Tad** saqmis keTebi**T**) ga**ZlevT** saSua**lebas** awar- moo**T saqoneLi** an miawodo**T momsaxureba**, rom**elzec** momxarebels aqvs survi**li** gadaixados Tanxa.

nebismieri samuSao Sei**Zleba** gaixliCos 5-7 (da xandaxan **ufro** met) Ziri**Tad** nawilad, romlebic Tqven auci**lebL**ad unda Seasrulo**T** da zustad ami**T**

SeitanoT pozitiuri wvlili sakuTari kompaniis
ganviTarebaSi.

maga**li**Tad, ZiriTadi kategoriebi, rom**le**bic adami-
anians, rogorc biologiu**ri** organizmis, norma**l**uri
funqcionirebisTvis aris saWiro Semdegia: sisx**li**s
wneva, gu**l**is ritmi, sunTqvis ritmi, tvinis e**le**q**t**ro-
magnituri aq**t**ivoba da sxv. nebismieri**ri** maTganis Sew-
yveta, romelzec metyvelebs mocemu**li** maCveneblis
ni**Sn**uli, aRni**Sn**avs adami**an**is sicocxliunarianobis
Sewyvetas. analogiurad Tqveni uunaroba miaRwio**T**
Sedegs saqm**is** nebismier gadamwyvet nawi**l**Si, gamoiw-
vevs im Tanamdebobis datovebas, rom**e**l**s**ac ekuTvni**T**
an im poziicis ver miRwevas, romelic gsur**T**.

ase magali**T**ad, Sedegis ganmsazRv**re**li
ZiriTadi kategoriebi menej**ment**Si aris: dagegmva,
organizacia, Tanam**S**rome**l**Ta ayvana da ma**Ti**
motivacia, kontro**li** ma**T** Sesru**le**baze da angari**S**ebis
momzadeba. amgv**ar**ia menejeris saqmianobis sfero**e**bi,
romelsac surs miaRwios warmatebas.

imisa**T**vis rom daZlio**T** Tqveni samu**S**ao, saWiroa,
rom Tqven gqonde**T** ma**Ti** Sesru**le**bis sakmarisi codna
da unarebi. amasTan moTxovnebi mudmivad icvleba.
Tqven yovel**T**vis geqneba**T** garkveuli sabazo kompe-
tencia, romelic mogcem**T** sa**S**ualebas gaumk**l**avde**T**
Tqvenze dakisrebul mova**le**obeb**s**. amasTan er**T**ad
sa**S**edego maCveneblebi, romelic gansazRvrulia
zemo**T**, yovel**T**vis warmodgeba Tqveni saqmianobis
centralur aspektad, romelic gansazRvravs Tqvens
warmateba/warumateblobas Tqvens saqme**Si**.

Sedegebis gadamwyveti kategoriebi iZlevian im
dones, romelic saWiro da aucilebelia, rom miaR-

wioT, raTa warmatebulad daZlioT Tqveni samuSao. erTdoulad es aris samuSaoebis is erToba, romel-Ta SesrulebisTvisac Tqven gekisrebaT srul pasu-xismgebloba. Tu Tqven maT ar gadawyvetT, Sesazloa gamovides ise rom, aravin daasrulos isini.

maRali miznebis miRwevisTvis sawyisi wertili aris Sedegebis gadamwyveti kategoriebis miRweva, romelic dakavSirebulia Tqvens samuSaosTan. gaar- CieT es Tqven uSualo xelmZRvanelTan. SeadgineT Tqveni moTxovnebis CamonaTvalli terminebSi, romelic saWiroebs Tqvengan Sedegebs da darwmundiT, rom analogiurad esmis Tqveni samuSao Tqvens ufross, da Tqveni Tanamdebobis sxva adamianebs.

kompaniis mepatronisa da finansuri direktorisTvis sabanko kreditis miReba warmoadgens erTerT gadamwyvet sakiTxs. TanamSromelTa ayvana da saqmianobebis ganawilebac aris erTerTi gadamwyveti kategoria. mdivnisTvis kompiuteris ekranze teqstis akrefa, satelefono zarebze pasuxis gacema da komunikatoriT efeqtianad sargebloba, aris gadamwyveti Sedegis ganmsazRvreli kategoria. adamianis unari Seasrulos Sesabamisi davalebebi swrafad da xarisxianad gansazRvravs misi xelfasebis moculobasa da karieruli zrdas.

rodesac gansazRvravT Tqvens Sedegis gadamwyvet kategoriebs, SezlebT SeafasoT is 10 baliani siste-

midan adekvatūri quilit da amis Sesabamisad imoqme-
doT. amit mixvdebiT, raSi xarT Zlierebi da raSi
ar gyofniT codna da unarebi, raSi arwevT
Sesa-

niSnav Sedegebs, da raSi var aRwevT iseTs, rogorsac isurvebdiT.

wesi: `Sedegis ganmsazRvre**li** ZiriTadi kategoria, romel**Sic** Tqven yvelaze dabali maCvenebe**li** gaqvT, gansazRvravs Tqvens mier gamoyenebul yve**la** codn-isa da unarebis~ sab**o**loo efeqtianobas.

mocemuli wesi ambobs imas, rom, Tqven rom iyot gansaku**Trebulad** efeqtiani Svididan 6 gadamwvet kategoria**Si**, magram Zalian susti me**SvideSi**, Tqveni arafeqtianoba am me**Svide** kategoria**Si** gansazRvravs Tqvens saer**To** warmatebas da gansazRvravs, ramdenad bevr**is** miRweva Segi**ZliaT**, yvela Tqveni cod- nisa da unaris gamoyenebi**T**. ganxiluli sisuste an nak**l**ovaneba warmoadgens qvis kede**ls** Tqveni perso- na**luri** efeqtianobis da saku**Tari** samuSao**Ti** ukma- yofilebis mudmiv wyaros.

ase maga**liTad**, saqmianobis organizacia warmoadgens mene**jeris** saqmianoba**Si** er**T-erT** gadamwyvet funqcias. amis unari, didwilad gansazRvravs, ramdenad Seswevs mene**gers** unari waru**ZRves** saqmiano- bas da miiRos sasurve**li** Sedegi TanamSromlebis- gan. mene**jeri**, romel**sac** ar aqvs unari gasces dava- lebebi da mis qveSevrdomebs dausaxos samuSaoebi, ver Se**Zlebs** gamoiyenos Tavis sxva unarebi da kom- petenciebi srulfasovnad, radgan moyvanili sisute warmoadgens garkveul Tavisebur mux**ruWs**. aseTi adamani, romel**ic** ami**T** saku**Tari** saqmianobis araor-

ganizebulobis demonstrirebas akeTebS, caIsaxad
usvams jvars Tavis karierul zrdas.

dayovnebisa da gadawyvetilebis miuReblobis erT-erTi mTavari mizezi, aris is, rom adamianebi midreki~~l~~ni arian gaeqnen saqmianobas im sferoebSi, sadac maT iwvnies warumatebloba warsulSi. imis nacvlad, rom daisaxon mizani da SeimuSavon saku- Tari srulyofili gegma konkretul sferoSi, umrav- lesoba arCevs ar Seexos maT saerTod, rac mxo~~l~~od amZimebs situacias.

medalis ukana mxare aris is, rom ramdenadac ukeTesia Tqveni unarebi saqmianobis erT konkretul mimarTulebaSi, miT ufro didia Tqveni survili SeasruloT Sesabamisi roli da imdenad naklebad xarT midrekilni daayovnoT misi Sesrulebis daw- yeba. da Sesabamisad, ufro metad xarT mondomebuli miyvanoT bolomde sakuTari saqmeebi.

cxovrebiseuli simarTle mdgomareobs imaSi, rom yvela adamians aqvs Zlieri da susti mxareebi. TqviT uari erTxel da samudamod gaamarTloT an daicvat sakuTari sisusteebi da naklovanebebi. piriqiT, naTlad gansazRvreT isini TqvenTvis. Sem- deg daisaxeT mizani da amis Sesabamisad SeqmeniT gegma, rogor miaRwioT sasurve~~l~~ Sedegs saqmianobis im sferoebSi, sadac manamde ar brwyinavdiT. ubra- lod dafiqrdiT amaze! SesaZloa Tqven ar gyofni- deT mxo~~l~~od erTi unari an codna, magram swored is iyos ganmsazRvre~~l~~li da dagexmaroT sakuTar cxov- rebaSi Zalian didi warmatebis miRwevaSi.

Semdegi SekiTxva aris erT-erTi yveLaze mTavari,
romeLzec auciLebLad unda ipovoT pasuxi: „romeLi

unaris (codna, kompetencia, unar-Cveva) qonas (sru**l**-yofili floba) eqneboda yvelaze didi pozituri zegavlena Cems karieraze?~

mocemul SekiTxvaze pasuxis gacema Zalian dagexmarebaT Tqven karierul zrdaSi.

mimarTeT rCevistvis Tqvens ufross. gaesaubreT Tqvens TanamSromlebs. kiTxeT Tqvens megobrebsa da ax**l**ob**l**ebs. rodesac ipoviT saWiro pasuxs, daiwyeT masze muSaoba da srulyaviT is.

gaxsovdeT, rom yvela saqmiani unarCveva SesaZ**l**ebelia SeiZinoT. Tu vinme brwyinvaled umk**l**av- deba davalebas _ romelime Sedegis ganmsazRvrel bazisur/gadamwyvet kategoriaSi, es aris saukeTeso mtkicebuleba imis, rom Tqvenc gaqvT imis saSualeba miaRwioT maRa**l** Sedegs. saWiroa mxo**l**od moindo- moT, muSaoba sakuTar Tavze prob**l**emebis daZ**l**evaSi da sakuTari unarCvevebis srulyofaSi.

gansazRvreT Tqveni Sedegebi, gadamwyveti kategoriebi, rome**l**sac xvdebiT samsaxurSi. rogoria isini? gaakeTeT ZiriTadi saSedego maCveneb**l**ebs CamonaTva**l**i, rom**l**is miRwevac Tqven aucileb**l**ad gWirdebaT. imisaTvis rom SesaniSnavad SeasruloT Tqveni samuSao. SeafaseT Tqveni Tavi 10 ba**l**iani sistemiT. Semdeg gansazRvreT erT-rTi gamdawyveti unar-Cveva, rome**l**ic dagexmarebodaT saqmeSi „Tu srulyofilad m**f**lobe**l**i iqnebodiT

mi*s*i, anu Tu srulyofilad geqnebodaT
gaTavisebuli“.

midiT Tqvens ufrosTan da daazusteT Tqvens
mier Sedgeni*li* CamoanTva*li*. miaRwieT gaxsni*li*

saubars. sakuTari saqmianobis srulyofa SeiZLeba mxoLod maSin, rodesac Tqven gaxsnili xarT sxva adamianebis mxridan konstruqciuli SeniSvnebisTvis. gaarCieT mimdinare Sedegebi Tqvens samuSaodan Tqvens daqvemdebarebulebTan da kolegebTan, romlebic Tqveni Tanatolni arian TanamdebobiT. ufro metic, gaarCieT is Tqvens meuRlesTn.

aqcieT Cvevad amgvარი TviTanaLizi mudmivad. arasdros ar gaCerdeT sakuTari Tavis srulyofis saqmeSi. marto is, rom Tqven miirebT amgvar gadawyvetilebas, Sesazlebels xdis fundamenturad SecvaloT sakuTari cxovreba.

principi 4. „iZulebiTi produqtiulobis~ kanoni.

„iZulebiTi efeqtianobis“ kanoni ambobs: „dro arasdros ar aris sakmarisi yvela saqmisTvis, Tumca _ yvelaze mniSvnelovani saqmebisTvis is gyofnis yovelTvis“.

sxva sityvebiT rom vTqvaT, Tqven ar gaqvT imis saSualeba SeWamoT yvela „bayayi“, romelic cxov- robs gubeSi, magram yvelaze didisa da yvealze sazizRaris SeWma SegiZliaT, da es iqneba sakmarisi, yovel SemTxvevaSi mimdinare momentSi mainc.

rodesac Tqven ar gyofniT dro, magram acnobierebT, rom mniSvnelovani davalebis Seusrulebeli Sedegi SeiZLeba iyos Zalian seriozuli, Tqven TiTqmis yovelTvis axerxebT raRac manqanebiT mis

moswrebas, arc ise iSviaTadbo**lo** wuTamde. Tqven
dgebiT ufro adre, wvebiT ufro gvian, vidre Cveu-

lebriv, ase Tu ise, mainc aiZulebT sakuTar TavS
daasruloT esa Tu is saqme, imisaTvis rom gaeqceT
im negatiur Sedegs, romelic SeiZleba Segxvedro-
daT Sesabamis vadebSi misi Seusrueblobis SemTxve-
vaSi.

wesi: „Tqven arasodes ar geqnebaT sakmarisi dro
imisTvis, rom moaswroT yvela saqme“.

cnobilia faqti, rom saSualo statistikuri
TanamSromeli dRevandeI droSi muSaobs 10-30%-
iT winaswar gaTvliili datvirTIT. zogierTi saqme
gada-debulia momavalSi, amaze metyvelebs is
furclebi, romlebic grovdeba TanamSromlis
magidaze _ TiToeul CvenTagans rom gvigrovdeba
litratura, romlis wakiTxvasac ver vaswrebT.
arc ise Zveli kvlevidan gamovlinda rom
mmarTvelobiTi rgoli- dan tipur TanamSromeIs,
mudmivad aqvs 300-400 sa- aTiani drois deficiTi
literaturi kiTxvisTvis, rogorc samsaxurSi, aseve
saxlSi.

yovelive es miuTitebs imaze, rom yvela saqmis
Sesruleba, romelic Tqveni azriT mniSvneIlovania,
ver moeswreba, magram SesaZlebeli iqneba, rom ar
dauSvaT _ ZiriTadi saqmeebis droSi gadacdena,
rac Zalian mniSvnelovania.

bevri adamiani ambobs, rom muSaoben ukeTesad,
rodesac SezRuduInI arian drois mokle periodiT,
sxva sityvebiT, rodesac raRacis Sesrulebisas unda
Caetion gansazRvruI droSi. samwuxarod,

mravaL- wliani kvleba aCvenebs, rom es xdeba ufro
iSviaTad, vidre xSirad.

rodesac imyofebiT Zalian mokle droit presingis qveS, rome**l**ic Seqmni**l**ia xe**l**ovnurad, imis Sedegad rom Tavis droze moxda saqmeebis gadadeba „SemdegisTvis“, admianebi ganicdian Z**l**ian did stress, uSveben did Secdomebs da xSirad iZulebluni arian xe**l**ax**l**a gaakeToT TavianTi samuSao, oRond ufro metad mkacr pirobebSi. arc ise iSviaTad Secdomebs, rome**l**sac uSveben adamianebi, miyavT kompania finansur, sawarmoo da sxva siZne**l**eebTan. xSirad samuSaos mar**Tl**ac Wirdeba bevrad meti dro, vidre Tavdapirve**l**ad iyo navaraudevi, amitom is sruldeba bevrad swrafad da misi xarisxi ver uz**l**ebs kritikas da saWiroebs xelaxal gakeTebas.

sami SekiTxva, Tu mas regularulad dausvamT sakuTar Tavs, mogcemT saSua**l**ebas Seasru**l**oT SedarebiT ufro mniSvne**l**ovani saqmeebi konkretu**l** droSi, pirve**l**i SekiTxva aris Semdegnairi: „rome- **l**ia Cemi yvelaze mniSvne**l**ovani saqmeebi?“

sxva sityvebiT, romelia yvelaze didi „bayayi“. romlis SeWmac aris saWiro, imsaTvis rom, uzrunvelyofil iqnes sakuTari kompaniis ganvitareba? sakuTari ojaxis cxovreba? piradi cxovreba?

es aris, erT-erTi yve**l**aze mniSvne**l**ovani SekiTxva, romlzec Tqven mogiwevT gasceT pasuxi. ra aris Tqveni yvelaze mniSvne**l**ovani saqmeebi? Tavdapirve**l**ad ifiqreT am SekiTxvaze damoukideb**l**ad, Semdeg kiTxeT sakuTar ufross amis Sesaxeb.

Տեղեկության կառուցվածքի մասին հարգելի
հարցերի և պատասխանների հավաքածու.
Հետաքրքիր-

diT aseve Tqveni ijaxis wevrebisa da megobrebis azriT. iseve rogorc suraTis maRali xarisxiT gadaRebisas saWiroa Zalian mkafio obieqtivis daWera, iseve aqac, saWiroa absoluturi sicxadis miRweva, raTa zustad icodes adamanma ra aris misi yvelaze mniSvnelovani saqmeebi, manam sanam maT realizacias daiwyebis.

meore SekiTxva, romelic mudmivad unda gvaRel-vebdes, JRers Semdegnairad: „ra SemiZlia gavakeTo me saWiro xarisxiT, romelic WeSmaritad Secvlis Cems mdgomareobas dadebiTi mxarisken?~

saubari aris imaze, Tu ra ukavSirdeba pirvel rigSi Tqvens kompetencias. samuSao, romelsac Tu ar SeasrulebT, sxva aravis Seswevs unari, rom Seasruilos. TumcaRa, Tu Tqven daZlevT mas da amasTan daZlevT kargad, Sedegad amas SeuZlia moaxdinos Zalian didi pozitiuri zegavlana rogor Tqvens cxovrebaze, aseve Tqvens karieraze. ra aris es? romeli `bayayia~ sxvebs Soris?

yoveldRiurad da yovelsaatSi Tqven SegiZliaT dausvaT Tqvens Tavs es SekiTxva, da yoveljerze maTze gqondeT konkretuli pasuxi. Tqvengan moiT- xoveba gamokveToT da daiwyoT misi realizacia sxva davalebebze adre.

mesame SekTxva, romelsac kargi iqneba Tu dausvamT sakuTari Tavs, aris Semdegi: „rogor aris SesaZlebeli yvelaze kargad gamoiyenoT

sakuTari dro mindinare momentSi“, sxva sityvebiT:
romelia

yve**l**aze didi `bayayi~ CemTvis mimdinare etapze, dRes?“

es aris drois racionalurad gamoyenebis TeoriaSi centraluri SekiTxva. praqtikulad pasuxi masze warmoadgens bazisur saSualebass, romelic Segazlebnebt ar dauSvat muSaobissas saqmis dayovneba da gaxdeT maRa**l**produqtiuli TanamSromeli. dRis nebismier sa**l**TSi arsebobs pasuxi mocemul SekiTxvaze. Tqვენან er**T**ader**T**i, rac mo**l**Txoveba aris is, rom dausvat es SekiTxva saku**T**ar Tav**s**, isev da isev da pasuxis Sesabamisad: mii**R**o**T** amis Sesabamisad praqtikuli gadawyvetilebebi. **j**er _ pirvelxarsxovani saqmeebi, Semdeg meorexarisxovani saqmeebi da a.S.rogorc ambobda go**e**Te: „is, rac ni**S**nav**s** ufro did**s**, arasdros ar unda idges imis Semdeg, rac pataraa~.

rac ufro swori iqneba Tqveni pasuxebi zemo**T**-moyvanil SekiTxvebze, mi**T** ufro warmatebulad Se**Z**-leb**T** dainaxo**T** amocanebi da Seudge**T** ma**T** realizacias, ar dauSvat saqmis gagr**Z**e**l**eba dro**S**i, rom**e**l**T**a Sesrulebac ufro metad Cai**T**vleba drois racionalur gamoyenebad.

Tqveni wamratebis er**T**-er**T**i garantia aris dayo**T** saqmeebi ma**T**i prioritetulobis Sesabamisad. daxar**j**e**T** mocemul saqmeze ramodenime wu**T**i yove**l**dRiurad, ganmartoebulad iq, sadac Tqven veravin ver Segawuxeb**T**. moe**S**vi**T** da ifiqre**T** im

saqmeebze, romellic Tqven geodebaT, gaakeTeT es
mSvid garemoSi.

TiTqm̄is yove**l**Tvis martoobis amgvari wuTebSi Tqven mogivaT TavSi SesaniSnavi idee**bi**, romelic mogcemT saSua**l**ebas ekonomia gaukeToT Tqvens Za**l**ian did dros, ubra**l**od maTi racionalurad mowes**r**igebiT. SesaZ**l**oa moxdes is, rom Tqven SeZ**l**oT ganicadoT inteleqtualuri gar**R**veva, romel**s**ac eqneba unari Secva**l**os Tqveni xedvebi saku**T**ar cxovrebase da samuSaoze.

pincipi 5. skrupu**l**ozurad moemzadeT, manam sanam daiwyebT muSaobas.

rac ar unda maRa**l**i iyos Tqvens mier demonst-**r**irebuli unarebis done, Tqven realizebadi potencial**i** yove**l**Tvis aris ufro meti~. _ jeims t. makkei.¹

erT-erTi piroba imias**T**vis, rom ar davuSvaT saqmis Sesrulebis dayovneba da mok**l**evadian periodSi SevasruloT bevri ram, aris Cveva, xel**T** gqondeT yvelaferi, rac saWiroa misi Sesrule- bis**T**vis. saqmis**T**vis srulyofilad momzadebuli adamiani SeiZ**l**eba SevaroT iaraRs, romelic Seye- nebul**ia** Caxmaxze, an mSvilds, romelic mozidulia sasrolad. amis Semdeg, Tqven gWirdebaT mxo**l**od mcire bizgi, imisa**T**vis rom daiwyo**T** misi Sesru**l**eba.

gadavxedoT Tqvens qmedebas yove**l**i saWiros uzrunve**l**yofis mimarTu**l**ebi**T**, maga**l**i**T**ad, romel**i**ne

¹ B. Tracy, "Eat that Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time", USA, Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition, 2007, p. 64.

kerZis momzadebisTvis, Cvens SemTxvevaSi _ „bayayis~
momzadebisTvis: manam sanam, daiwyebT kerZis nawil-
nawil momzadebas, logikuria iqonioT
mzareulisT- vis saWiro yvela mowyobiloba da
ingredienti xeITan axlos.

daiwyebT imiT, rom moawesrigeT Tqveni magida,
da es gaakeTeT imgvarad, rom magidaze ar iyos
araferi iseTi, rac am konkretuli erTi
saqmis SesrulebisTvis ar aris saWiro. Tu saWiro
iqneba yvelaferi zedmeti gadaalageT Zirs. exla ki
Semoiw- yveT irgvliv yvela saWiro masala,
romlebic dag- WirdebaT. miaRwieT imas, rom
yvelaferi iyos Tqvens xelT da, saWiro masalis
aRebisTvis ar dagWirdeT adgoma, oTaxidan gasvla
da sxv. daakvirdiT, rom yvela saWiro saSuallebi,
diskebi, Serwevis kodebi, misamarTebi, eleqtronuli
meilebi da sxva danar- Ceni, rac gesaWiroebaT
muSaobisTvis, mdebareobdes xelis gawvdenis
siSoreze.

samuSao adgili saWiroa moawyoT imgvarad, rom
is iyos komfortuli, mimzidveli da
xangrZlivi muSaobisTvis mastimulirebeli.
gansakuTrebiT daak- virdiT imas, rom Tqven
gqondeT skami an kreslo, romelic miscems swor
datvirTvas Tqvens zurgs da ar iyos im simaRlis,
rom Tqvens fexebis ar hqondes myari kontaqti
iatakTan.

maRa**l**produq**t**u**l**i adamiane**l**i xar**j**aven dros
imaze, rom gadaaqcion saku**T**ari samu**S**ao adg**l**i
mu**S**aobis**T**vis sasi**a**movno ku**T**xed. ramdenadac akura-
tu**l**i da mimzidve**l**i iqneba Tqveni samu**S**ao adg**l**i,

miT **ufro** martivad **SeZlebT** muSaobis dawyebase da mis bolomde miyvanas.

erT-erTi saidumlo imisa, Tu **rogor** ar unda dauSvaT saqmis gaxangr**Zliveba**, mdgomareobs imaSi, rom **srulyofilad** movemzadOT mosa**lodneL** samu- SaosTvis. **roca yvelaferi** momzadebulia da akura- **tulad aris** ganTavsebuli, adamians uma**Rldeba** fsiqologiuri ganwyoba samuSaos dawyebisTvis.

im ubral**od** mizeziT, rom am viRac-viRac**eebs** ar mounzadebiaT akuratulad samuSao **adgili**, gasaocrad bevri wigni ar daiwera, bevri disertacia ar dacula, epoqaluri mmiSvnelobis saqme ar Sesru**lebula**.

Ios-anJelesi izidavs adamianebs mTeli ameri- kidan, rom**lebic** ocneboben daweron warmatebuli scenari da sarfianad gayidon is. mrava**li** adamiani gadadis **Ios-anJelesi** da ewyoba daba**lanazRau-** rebad samuSaoze, zogierTi TiTqmis siRaribeSic ki cxov**robs**, magram isini cxov**roben** im imedit, rom garkveul droSi daweren warmatebu**L** scenars, rom**elic** moutant maT zRaprul Semosavalsa da aRiarebas. garkveu**L** xnis win „**Ios-anJeles** Taimsmagazavna **reportiori uilSir** _ bulvarze, rom Caetarebina gamokiTxva gamvlelebs Soris. Jurna**listi** mimarTavda respodentebis erTi da imave kiTxviT: „aba, **rogor** midis scenaris saqme?“ _ sami adamini oTxidan pasuxobda: „TiTqmis davamTav**re!**~

saweni faqti mdgomareobs imaSi, rom „TiTqmis
davamTavre“ Zalian xSirad aRniSnavs sityvebs „jer

ar damiwyia“. ar misceT ufleba moxdes aseTi ram Tqvens Tavze.

magidasTan dajdomisas sruliad miiReT imgyari poza, ganwyoba, _ romelic Seefereba maRalproduq-tiul adamians. dajeqiT pirdapir da cotaTi daixareT win, rom ar daeyrdnoT skamis an magidis zurgs. warmoidgineT sakuTari Tavi saqmian, efeqtian, maRaISromisunarian adamianad. Semdeg, daubrunDiT sakuTari samuSao gegmis pirvel punqts, uTxariT sakuTar Tavs: „aba SevudeqiT saqmes“ da CaerTeT SromaSi TaviT fexebamde. rodesac daiwyebT mu- Saobas davalebaze, gaagrZeLeT masze muSaoba, sanam ar miiyvanT bolomde.

zogadad saxlSi da samsaxurSi kargad daakvir-diT sakuTar sawer magidas da kabinets. dausviT Tqvens Tavs SekiTxva: „rogori saxis adamians eqneboda amgyari samuSao adgili?

ramdenadac akuratuli da mimzidveli iqneba Tqveni samuSao magida, imdenad pozitiuri iqneba damokidebuleba samuSaosTan da imdenad produq-tiuli iqneba Tqveni moqmedeba. mokideT dResve xeli samuSao magidis organizebas, imisaTvis, rom rodesac dajdebit samuSaod, uzrunvelyofili iyos TqvenTvis samuSao komfortuli garemo.

principi 6. mudmivaT aamaRleT sakuTari klasi.

`adamianebi yove**l**Tvis bra**l**s sdeben
garemoebes. me ar m**j**era garemoebaTa Za**l**ebis.
warmatebas am qveyanaze aRwevs is, vinc eZebis
saWiro pirobebs

da Tu ver poulobs, TviTon qmnis mas~, _ bernard Sou.

Seuwyveteli swavleba, anu axali codnisa da unarebis SeZena, aris produqtiulobis miRwevis erT-erTi umniSvnelovanesi principi. imisaTvis rom yvelaferi ufro warmatebulad gaakeToT samsaxurSi. rac ufro kargad SegiZliaT gadawyvitoT konkretuli saxis davaleba, miT ufro didia Sansi, rom male mokidoT xeli mis realizacias da maleve da-amTavroT.

muSaobis Senelebis da meryeobis mniSvnelovani mizezi aris sakuTari arakompetenturobis SegrZneba, sakuTari ZalebSi arasrulyofili Tavdajerebuloba, romelic aucilebelia samuSaos garkveuli elementis maRali xarisxiT SesrulebisTvis.

mudmivad gazardeT sakuTari profesionaluri unarebi saSedego macveneblebis gadamwyvet kategoriaSi. gaxsovdeT, ramdenadac kvalificiuri specialisti ar unda iyoT dResdReobiT, Tqveni codna da unarebi Zalian didi siswrafiT Zveldebian. rogorc ambobs pet raili, cnobili kalaburTis treneri: „Tu Tqveni saqmeebi ar midis ukeTesobisken, ese igi isini xdebian uaresebi“.

drois racionalurad dagegmvisa da gamoyenebis erT-erTi saidumlo mdgomareobs imaSi, rom Tqven unda gaamjobesoT Tqveni profesionaluri zrdis macveneblebi ufro mniSvnelovani davalebebis Ses-

rulebis gziT. damoukdeblad kvalifikaciis amaR-
leba aris erT-erTi yvelaze efeqtiani gza, romel-

sac SeuZlia migiyvanoT drois ekonomiiſken. rac ufro warmatebulad arTmevT Tavs mniSvnelovan davalebſas, miT ufro didi stimuli geqmnebaT Tqven zrdisTvis. rac ufro kargad gamogdiT raRac, miT ufro didi energiiTa da enTuziazmiT muSaobT masze. rodesac TqvenSi cxovrobs Tavdajerebuloba, rom Tqven martivad SegiZliaT gaumkLavdeT Tqven winaSe mdgom davalebſas, nakleb savaraudoa, rom Tqven SeaneloT saqmianoba, rogorc muSaobis dawyebisas, aseve dasrulebisas.

erT informacias an erT axal profesionalur unar-Cvevas SeuZlia Seasrulos Zalian mniSvnelovani roli Tqveni samuSaos Serulebis xarisxis amaRlebaSi. gansazRvreT Tqveni yvelaze mniSvnelovani davalebebi, ris Semdegac SeadgineT imis gegma, Tu rogor unda gaaumjobesoT Tqveni profesionluri unarebi da codna, romelic aris aucilebeli maTi saukeTesod SerulebisTvis.

wesi: „Seuwyveteli ganaTleba aris nebismier sferosi warmatebis miRwevisTvis minimaluri moT-xovna~.

ar apatioT sakuTar Tavs, rom ar gqondeT romelime unar-Cveva, romlis ar qonac aferxebſas Tqvens warmatebas. nebismier unar-Cveva, romelic swirdeba biznessens, SeiZleba SeiZinoT da is, rac iswavles sxvebma, SezlebT iswavloT Tqvenc.

didi bedniereba aris is, rom yvela codna da unarebi, romelic saWiroa produqtiulobis

amaR- **lebisTvis** da **efeqtiani** **SromisTvis**,
SesaZlebel**ia**

Seizino ganaTlebiTa da varjiSiT. Tqven SegiZliaT iswavloT TvaldaxuWuli beWdva. Tqven SegiZliaT iswavloT sruyofilad kompiuteri. Tqven SegiZ- liaT iswavloT molaparakebis marTvis xeIvoneba da dadoT momgebiani kontraqtebi. Tqven SegiZliaT iswavloT publikis winaSe gamosvla. Tqven SegiZ- liaT iswavloT wignis kargad wera, sakmarisia mxolod moindomoT da CasvaT isini Tqveni prio- ritetebis siaSi.

ikiTxeT Tqveni saqmis Sesaxeb dRis ganmavlobaSi minimum erTi saaTi, adeqit ufro adre diliT da dauTmeT es dro kiTxvas, romelic Seicavs Tqveni profesiuli zrdisTvis saWiro informacias.

miuZRveniT dro nebismeir sawavlo kurss an seminars, romlis daxmarebiTac Tqveni cxovrebis mniSvnelovan aspeqtebSi SezlebT aimaRloT Tqveni kvalifikacia. miiReT monawiLeoba konferenciebsa da saqmian wreebTan urTierTobaSi, romelic exeba Tqvens business. daeswariT saswavlo kursebsa da programebs, praktikul seminarebs. daikaveT adgili pirvel rigebSi da gaakeTeT konspeqtireba. SeizineT saswavlo programebis audioCanawerebi. sakuTari Tavi gadaaqcieT erT-erT yvelaze kompetentur specialistad Tqvens sferoSi.

da bolos, rodesac ijdebiT Tqveni manqanis sa- WesTan, mousmineT sakuTar audioprgramebs. saSualo statistikuri mflobeli 500-1000 saaTs atarebs man-

qanasTan. Tqven SegizLiAT gaxdeT ufro Wkiani, ufro
unariani da erT-erTi yvelaze maRalanazRaurebadi

adamiani Tqvens sferoSi. mxo**l**od mousmineT audio-
programebs, roca saWesTan ijdebiT.

rac ufro mets aRwevT, rac ufro metad viTarde-
biT, miT ufro metad gaqvT unari miaRwioT warma-
tebas Tqvens saqmeSi, rac Sesabamisad gagizrdiT
Tavdajerebulebas.

rac ufro mets igebT, miT ufro metis swav**l**a
SegiZliaT. zustad iseve, rogorc Tqven SegiZliaT
gazardoT Tqveni kunTebi fizikuri var**j**iSebiT,
Tqven SegiZliaT gazardoT Tqveni „gonebrivi kun-
Tebi“, Tu datvirTavT sakuTar gonebas gonebrivi
SromiT.

miiReT gadawyveti**l**eba dResve, rom dakavdeT
sakuTari ganaTlebiT. gadaqcieT sakuTari Tavi
mudmiv moswav**l**ed. namdv**i**li profesionalisTvis,
sk**o**la ar mTavrdeba arasdros. rogoria codna da
unarebi, rome**l**sac SeuZ**l**iaT dagexmaroT Tqve
maRa**l**i Sedegebis miRwevaSi? rogoria sakva**l**ifi-
kacio moTxovnebi adamianis mima**r**T, rome**l**ic
pretenzias acxadebs saukeTeso profesiona**l**ad
Tqvens sferoSi? rodesac gansazRvra**v**T amas,
daisaxeT mizani, gamoimuSavoT moqmedebis gegma da
SeudeqiT sakuTari unarCvevebis srulyofas. dae,
Tqven STagagonos ocnebam gaxdeT saukeTeso Tqvens
sferoSi.

principi 7. icodeT da gamoiyeneT Tqveni gansakuT-rebuli talantebi.

Tqven xarT SesaniSnavi! Tqven gaqvT gansakuTrebuli talantebi da SesaZleblobebi, romelic gan- gasxvavebT sxva nebismieri adamianisgan, romelsac ki odesme ucxovria. specialurad TqvenTvis arse- bobs „bayayebi“, romelTa gamklavebis Semdeg, Tqven moxvdebiT yveLa drois yveLaze warmatebul adamia- nebs Soris.

sxva sityebiT rom vTqvaT, Tqven SegwevT ZaLa, garkveuli mosamzadebeli samuSaoebis Semdeg, SeasruLOT iseTi samuSaoebi, romelTa Sesrulebis Semdeg Zalian gaizrdeba Tqveni avtoriteti, rogorc sakuTar aseve sxva adamianebis TvalSi. Tqven aucileblad gesawiroebaT gamoavliNOT Tqveni unarebis is unikaluri sferoebi, romelTa ganvitarebitac Tqveni saqmis virtuozi gaxdebiT.

Tqveni yveLaze didi Rirseba, materialuri TvalTaxedvidan gamomdinare aris – „gamoimuSavoT unari“. mocemuli unari gaZlevT SesaZleblobas gaamdid- roT sakuTari cxovreba da ojaxi aTiaTasobiT dolariT.

Tqven SeiZleba dakargoT yveelaferi, rac gaqvT: saxli, manqana, samsaxuri, angariSi bankSi, magram, manam sanam Tqven gaqvT unari gamoimuSavoT fuli, geqnebat kidev saSualeba es yveelaferi ukan daib- runoT.

mudmivad gaukeTeT analizi Tqvens unikalur ta-
lantebsa da SesaZleblobebs. rogori saxis saqmia-

noba gamogdiT Tqven ukeTesad? raSi migaCniaT saku-
Tari Tavi karg specialistad? ras aRwevT
Tqven martivad, romelic sxvebisTvis warmoadgens
sir- TuLes? gadaxedeT Tqvns karieras, SeecadeT
gaigoT, ram ganapiroba didwilad Tqveni
warmateba mimdi- nare momentSi? romlebi iyvnen
yvelaze mniSnelo- vani „bayayebi“, romelTa
gamklavebac mogiwiaT warsulSi?

Tqven mowyobili xarT imgvarad rom, yovelTvis
girCevniaT gaakeToT is, rac ukeTesad iciT? ra
gizidavT Tqven yvelaze metad Tqvns samsaxurSi?
rogori tipis „bayayis“ SeWmisken dgamT nabijs
ufro metad Tavdajerebulad? Tavad faqti imisa,
rom Tqven mogwonT gaakeToT esa Tu is saqme,
gulisxmobs imas, rom SesaZlebelia Tqven gaxdeT
mocemul konkretul saqmeSi marTlac genialuri
virtuozi.

erT-erTi yvelaze sapauxismgeblo
gadawyveti- leba, aris saqmianobis saxis arCeva,
romelic yve- laze metad siamovnebs Tqvns suls.
miuZRveniT yve- laferi, rac gaqvT mocemul
saqmes, im ganwyobiT, rom gaxdeT namdvili
virtuozi.

daakvridiT sxvadasxva saqmeebis, romelTac akeTebT
yoveldRiurad. ra aris maT Soris iseTi, romelic
iwvevs yvelaze did aRfrTovanebasa da mowonebas
sxvebisgan? ra aris is, rasac Tqven akeTebT da rac
Zalian dadebiTad aisaxeba sxva adamianebis saqmia-

nobaze, Tqvens mier gakeTebul sxva saqmeebze
uke- Tesad?

adamianebi, romlebic arian warmatebuli, arian
zustad isini, romeltac ipoves dro ganesazRvraT
saqme, romelic maT yvelaze kargad
gamosdiodaT da romelic maT yvelaze metad
siamovnebdAT. maTician, Tu ra fasdeba maT mier
gakeTebul saqmeebSi da sakuTari yuradRebis
koncentrirebas akeTeben swored am mimarTulebiT.

saWiroa rom, Tqven mudmivad CadoT sakuTari
SesaZleblobebis maqsimumi im davalebebis Sesru-
lebaSi, romelTa mimarTebiTac Tqveni
gansakuTre- buli unarebi/talantebi da
SesaZleblobebi gaZlevT didi ukukavSiriT muSaobis
unars. Tqven ver moaxer- xebT gaakeToT yvela
saqme, magram SegiZliaT miaR- wioT warmatebas im
saqmeSi, romelSic migaCniaT sakuTari Tavi
specialistad da realur sargeblis momtanad.

mudmivad dausviT Tqvens TavS Semdegi SekiTxva:
raSi var me namdvili specialisti? risi gakeTeba
miyvars yvelaze metad Cems konkretul samuSaoSi?
ram moaxdina realurad didi zegavlena Cem
kariereze? me rom SemeZlos gavakeTo nebismieri
sxva saqme, romeli momewoneboda sxveze metad?

Tu Tqven moigeT latareaSi an sxvagvarad
miireT Zallian didi Tanxa da amis gamo geqnebodaT
SesaZlebloba gagekeTebinaT is saqme, romelic
gsurT, ras gaakeTebdiT? ra saxis mosamsazadebli
samuSaos gakeTeba dagWirdebodaT amistvis? rac ar
unda iyos pasuxi, dResve SeudeqiT mis keTebas.

principi 8. gansazRvreT Semkavebeli faqtorebi.

`mimarTeT sakuTari goneba im dava**leb**isken, rom**lis** gadawyvetasac cdi**lob**T. mzis sxivebi ar gwvavT manam, sanam ar arian koncentri**rebulni** gamadide**li**T~. _ a**leqs**ander greiam be**li**.¹

ra amuxrWebs Tqvens moZraobas? ra gizRudavT siCqares, romli**Tac** moZraobT sakuTari miznisken? ra gansazRvravs, rardenad Cqara mixvalT Tqeni amJaminde**li** mdgomareobidan iqiTken, sai**Tac** miil**tvi**T? ra gzRudavT an amcirebs Tqvens siCqares, rodesac saubarია „bayayze“, romelsac aqvs didi mniSvneloba (sxvebze)? ratom ar migiRweviaT jer sakuTari miznebisTvis?

mocemuli SekiTxvebi Zalian mniSvnelovania, da saWiroeben pasuxis gacemas. Tqven, rac ar unda gaakeToT, yovel**Tvis** aris Semakave**li** faqtori, romelic aferxebes, rom male da xarisxianad miaR- wioT sauTar mizans da Seasru**lo**T Tqveni dava**le**ba. saWiroa ganixiloT yvela samuSao, romelic dgas Tqves winaSe Semakave**li** faqtoris ro**l**Si. ris Semdegac, Tqven geva**le**baT CadoT maqsimlauri energia, raTa maqsimal**urad** SeamciroT is uaryo- fiTi efeqti, romelsac mocemuli SemzRudve**li** faq- tori axdens Tqvenze.

nebismieri didi an patara davalebis Sesrule- bisas, Sesaz**le**belia aRmovaCinoT faqtori, romelic

¹ B. Tracy, "Eat that Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time", USA, Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition, 2007, p. 79.

anelebs Tqvens miswrafebas miznisken. **raSi** mdgoma-
reobs is? Tu gamoamJRavnebT mas, SeecadeT mis
bolomde **neutralizebas**. amisTvis ki gamoiyeneT
Tqveni Sinagani rezervebi. **ufro gonier** gamoye-
nebas Tqven, **dros** mocemu**I** memoentSi, verc ipoviT.

amgvar faqtorad SeiZleba iyos adamiani, **rom-
lis** daxmarebasac Tqven saWiroebT, arasakmarisi
resursebis arseboba, **susti** kadri sistemaSi, **rome-
lic** muSaobs TqvenTan erTad, an sxva. **aucilebelia**
Tqven gamokveToT is da gaaneutraloT.

ase magaliTad, rogorc **cnobilia**, **biznesis** mizani
aris loialuri moxmareblebis SenarCuneba da
gazrda. **loialuri** moxmareblebis SenarCuneba **kri-
tikul** doneze ma**Rla**, kompanias uzrunvelyofs mo-
gebiT.

yvela biznesSi arsebobs Semakavebeli faqtori,
romelic gansazRvra^s sicqares, **romliTac** kompania
aRwevs mizans. aseTi SeiZleba iyo efeqtiani
marke-tingi, gayidvebis maCvenebe**li** an gayidvebis
agentebis saqmiani unarebi. maT SeiZleba hqondeT
mwa**rmoeb- lurobis** Seferxebebi an dabali
teqnologiuri aRWurva, mcire sabrunavi
saSualebebi da ma**Rali** produqciis TvTRirebuleba.
kompaniis warmatebaze SeiZleba zegavlana
moaxdinos konkurenciam, msyid- ve**lobiT**ma unarma,
bazarze mdgomareobam. erT- erTi faqtori
metwilad, aris zrdisa da mongebia- nobis
gansazRvra, Tu **ra tempiT** aqvs kompanias SesaZ-
lebloba miaRwios dasaxuls mizans. Tavis mx**ri**v, Tu

ras warmoadgens mocemu**li** faqtori, yovel konk-**retul** situacia**Si**, es aris calke analizis saki**Txi**.

wesi 80/20, romelzec saubari iyo zemo**T**, Sei**Z**leba gamoyenebu**l** iqnas Semakavebu**l** faqtor**Tan** mimar-**Tebi**T****, rogorc pirad, aseve saqmian cxovreba**Si**. mis Sesabasmiad, faqtorebis 80%, romelic gzRudav**T** Tqven miaRwio**T** wamratebas, aris Sinagani.is saWi-**roa** moZiebu**l** iqnas Tvi**Ton** TqvenSive, cxovrebas da codnaze Tqvens T**vise**bebs **Soris**, unarebs, Cvevebs, xedvebs **Soris** da mxolod 20% SemzRudve**li** faq-**tor**ia gare, romelic dakavSirebulia sxva kompa-**nias**Tan**** an sxva adamiane**bT**an.

Tqveni m**Tavari** SemzRudve**li** faqtori aris is, rac geCvene**b**a**T** aramniSvnelovnad an ar g**xvde**b**aT** Tva**lSi**. zogjer Tqven Sei**Z**leba moginde**T** gaake**To**T**** Camona**Tvali**, romelic moicavs samu**Sos** Ses**r**ulebis yvela etaps, ra**Ta** kargad dainaxo**T** ra zRudavs Tqvens saqmianobas. zogjer es Sei**Z**leba iyos ukma-**yofi**l**eb**l**oba** k**l**inetis mx**r**idan, romelic gzRudav**T** gazardo**T** Tqveni kompaniis komerciuli Sesazleb-**lob**ebi. zogjer er**T** dausrulebel saqmes Seu**Z**lia SezRudos Tqveni konk**retu**li**** produq**t**isa Tu momsaxurebis gayidvebis z**r**da.

gaanalize**T** Tqveni kompaniis saqmianoba yovel-**gvari** emociuri midgomis gare**Se**. Caixede**T** Tqveni ufrosis saqme**Si**, Tqvengan gansaxvavebu**li**

Tanamde- bobis mqone adamianebTan, aseve daakvirdiT
daqvem- debarebuLebs da TqviT: gaqvT Tu ara susti
rgoli,

romelic zRudavs Tqveni da Tqveni kompaniis mu-
Saobas.

Tqven pirad cxovrebaSicunda SegeZloT Caxedva
da SemzRudveli faqtorebis, garkveuli nakloVane-
bebis aRmoCena, romelTac SeuZliaT negatiurad
aisaxon Tqvens warmatebaze, rogorc ojaxSi, aseve
zogadad adamianebTan urTieTobaSi.

warmatebuli adamianebi yovelTvis iwyeben kiTx-
vidan: „ra aris CemSi iseTi, romelic zRudavs Cems
ganviTarebas?~ dRevandeli warmatebuli adaminebi,
aseve isini, romlebic momavalSi gaxdebian
wamate- bulebi, pirvel rigSi sakuTar TavSi
eZeben Semz- RudveI faqtors da mxolod amis
Semdeg gare gare- moSi.

dauRaIavad hkiTxeT sakuTar Tavs: „ra
anelebs Cemi warmatebis siCqares, miznisken
moZraobis pro- cesSi? Tqvens mier aRmoCenili
SemzRudveli faq- tori, Sesazloa misive
neutralizaciisTvis strate- giad gamogadgeT.
Secdomam SemzRudveli faqtoris gansazRvrisas,
SeiZleba wagiyyanoT araswori mimar- TuIebiT.
sabolod ki SeiZleba aRmoCndes, rom Tqven ver
gadawyvetT im problemas, romlis gadaw- yveta
saWiroa.

braian treisi, romelsac aqvs menejmentis sakon-
sultacio kompania, sakuTar wignSi ixsnobs erT
ambavs msxvil korporaciaze, romelic iyo
misi klienti. mocemuI korporacias raRac etapze
hqonda zaraIi. korporaciis xeImZRvaneIoba mivida

daskv- namde, rom warmatebis SemzRdveli mTavari
faqtori

aris _ dabali kvlafikaciis mqone agentebis da aseve top-menejmentis garkveuli sisuste. maT, amis gamo, daxarjes fuli, raTa momxdariyo menjmentis reorganizacia da gayidvebis personalis gadamza- deba. mogvianebiT aRmoCnda, rom warumateblobis mTavari mizezi iyo produqtis fasis ganmsazRv- reITa Secdoma, romelTac Zalian maRali fasi daades produqts konkurentebTan SedarebiT. sakma- risi iyo fasebis Secvla normalur marJaze da mogebis normaluri donec miRweuli iqna.

yoveITvis, rodesac mogvarebuli iqneba SemzRudveli faqtoris problema, gamoCndeba Semdegi SemzRudveli faqtori. ra saqmesac ar unda akeTebdes adamiani, yoveITvis iarsebebs SemzRudveli faqto- rebi. amdenad saWiroa moxdes maTi identificireba da Sesabamisi RonisZiebebis gatareba.

dRis dawyebisas, rodesac fiqrobTrogor gaataroT axali dRe, rodesac gaqvT momavlis rwmena da imedi, rom yvelafers miaRwevT, rodesac gaqvT dasaxuli gegma ra gaakeToT, gaxsovdeT, Tqven yoveITvis SexvdebiT saqmis keTebis siCqaris garkveul SemzRudvel faqtors. xSirad is aris yvelaze mniSvnelovani „bayayi“, romlis SeWmac pirvel rigSi undac daiwoT.

gansazRvreT dRevandeli dRisTvis yvelaze mniSvnelovani mizani Tqvens cxovrebaSi. ra aris is? rogoria is erTaderTi mizani, romlis miR-

wevis SemTxvevaSic, Tqven miRebdiT Za^lian did
pozitur Sedegs? romeli gamowvevis daZ^leva iqneba

Tqvens karieraSi yve**l**aze didi dadebiTi efeqtis mqone?

roca gansazRvravT Tqvens mTavar mizans, dausviT Tqvens TavS SekiTxva: **ra** gansazRvravs siCqares, rom**l**is miRwevac me SemiZ**l**ia? ratom ver mivaRwie amas aqamde? **aris** CemSi iseTi **ram**, rom**l**ic zRudavs Cems ganviTarebas? **rogoric** ar unda iyos pasuxi, daiwyeT moqmedeba dauyovnebliv. **ra** mimarTulebiTac gindaT im imarTulebiT, oRondac daiwyeT moZraoba.

principi 9. „erTi SeZlebadi saqme erTxe**l**“.

`Sroma adamianSi SemoqmedebiT Za**l**ebS arviZebS~.¹ _ fiodor dostoevski.

imisaTvis, **rom** did saqmeSi ar dauSva Seneleba da meryeoba kargi meTodi mdgomareobs imaSi, **rom** aiRoT xelSi misi mcire, TqvenTvis sruliad xel- misawvdomi nawil**i** da Seudget mis keTebas, **xolo** misi Sesrulebis Semdeg ki daiwyoT Semdegi nawil**i**. sxva sityvebiT, manam sanam SeWamT Zalian did

`bayays~, aucilebel**l**ia is daWraTnawilebad.

konfuci ambobda: „mogzauroba, **romel**ic **aris** aTasi nabijisgan Semdgari, iwyeba erTi nabijisgan“. am sibrZnidan gamomdinareobs brwyinval**e** strategia, **romel**ic exmareba adamians, ar daayovnos saqmis

¹kałandaZe 8, „sibrZnis encikłopedia“, gamomc.: palitra L, wigni 9, Tb., 2014, 145.

dawyeba **rTul** saqmeebTan mimarTebiT da **erTi** da imave **periodSi** Seasrulos ufro **meti**.

rodesac wyvetT **erT** problemas da **dgamT** nabijis, Tqven **darwmunebuLi** unda **iyot**, **rom** TqvenTvis ma**le** na**TeLi** gaxdeba, **ra** iqneba Tqveni Semdegi nabiji.

warmatebas cxovrebas da **karieraSi** aRwevs is, vinc aswavla sakuTar Tavs swrafad da xarisxianad Seasrulos **erTi** konkretuli **davaleba**, sanam gadava Semdegi **davalebis** **Sesrulebaze**.

finansur uzrunvelyofas mravali adamiani **siberesi** aRwevs imiT, **rom** axalgazrdobaSi **yoveITviurad** inaxavs **sauTari** Semosavlis garkveul nawils **siberisTvis**. **janmrTeloba** da **lamazi fizikuri for-** mebi miiRweva kvebis **racionis** garkveuli **Semcire-biTa** da **garkveuli** **sididis** **fizikuri** **datvirTvis** miRebis Sedegad.

Tqven Segi**ZliaT** ar dauSvaT **rTuli** **davalebis** **Sesrulebis** **Seneleba**, da **miaRwioT** **mniSvnelovan** **Sedegebs**, Tu **gamoiyenebT** **Semdeg** **martiv** **wesebs**: **aucilebelia** **gadadgaT** **pirveli** **nabiji** da **amis** **Semdeg** **imuSaveT**, **im principis** **miyoliT**, **romlis** **Sesabamisadac** **saqmis** **erTi** **Sesrulebadi** **nawili** **Sesruldes** **erTxel**.

dafiqrdiT **mizanze**, **davalebasa** da **proeqtze**, **romlis** **dawyebac** **Tqen** **gsurT**, **magram** **meryeobT**. **gamoiyeneT** **mocemuli** **midgoma** **am** **saqmesTan** **mimarTebiT** da **gadadgiT** **pirveli** **nabiji** **misi** **realizaciisTvis**. **zogjer**, **imisaTvis** **rom** **daiwyoT**

saqme, sakmarisia dajdeT da gaakeToT
elementaruli etapebis Camo-

naTva**li**, rom**lis** saSua**lebi**Tac Tqven SeZ**leb**T Seas-
ru**lo**T dasaxuli amocana.

amis Semdeg daiwyeT da miiyvaneT bolomde Tqven
mier gakeTebuli CamonaTvalis pirveli punqti,
Semdeg kidev erTi da a.S. Tqven iqnebiT gaocebuli,
ramdenad bevr**is** miRwevas SesZ**leb**T am gziT.

principi 10. aiZuleT Tqveni Tavi moqmedebisken.

„pirveli moTxovna warmatebis miRwevisTvis- es
aris Seuwyvetliv da dauRa**lav**ad
mimarToT fizikuri da moraluri energia
problemis gada- sawyvetad“. _ Tomas edisoni.¹

msofli**Si** mraval adamians aqvs
saintereso ideebi, Tumca isini meryeoben, da
elodebian sxva adamians, romelic miva, urCevs da
daexmareba ideis realizacia**Si**. problema, erTis
mx**ri**v, mdgomareobs ima**Si**, rom, arc erTi adamiani
ar miva maT dasaxma- reb**lad**, radgan aseTi
adamianebi elodebian avto- buss im quCa**Si**, sadac
avtobusebi saer**Tod** ar dadian. rogorc Sedegi, Tu
isini ar aiReben pasuxismgeb- lobas sakuTar
cxovrebaze da ar daiwyeben saku- Tari Tavis
izu**le**bas moqmedebisken, yvelaferi SeiZ- leba
damTavrdes mudmivi lodini**T**. samwuxarod, aseTeb
miekuTvnebian adamiane**bis** umrav**les**oba. adamiane**bis**
mxo**lod** 2 procent**s** aqvs unari imuSavos
damoukideb**lad**, sxvisi kontrol**is** gareSe. Cven aseT

¹ B. Tracy, "Eat that Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time", USA, Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition, 2007, p. 84.

adamianebs **l**iderebs vuwodebT. is, rom iyoT amgvari adamiani, unda gqondeT Tqveni mizani.

saWiroa, rom Tqven gamoimuSavoT Cveva aiZuloT sakuTari Tavi qmedebisken. ar daelodoT, sanam „viRac“ ar mova da mis Sesasruleblad daxmarebis xe**l**s ar gamogiwvdiT. Tqven unda airCioT Tqveni „bayayebi“ da Semdeg aiZuloT sakuTari Tavi gansazRvruli TanmimdevrulobiT SeWamoT isini. moTxovnebi, wardgenili Tqvens mier sakuTar saqmesTan urTerTdamokidebulebaSi, yoveITvis unda iyos ufro maRali, vidre magaliTad, amas dagiwesebdaT Tqveni ufrosi. gadaaqcieT garkveu**l** TamaSad axa**l**i Cvevebis gamomuSaveba: adeqiT odnav adre, imuSaveT odnav ukeT, daweqiT odnav gvian. yoveITvis eZebeT gza gaiaroT erTi damatebiTi mili, akeToT ufro meti samsaxurSi, im SemTxvevaSi ki, Tu Tqven amis gamo, ar gadagixdian.

fsiqo**l**og naTanie**l** brendonomis mier gakeTebu**l**i TviTsefasebis gansazRvreba, aris Semdegnairi: „Tqveni reputacia Tqvensave Tva**l**Si“. is izrdeba an meirdeba imis Sesabamisad, Tu ramdenad aRwevT warmatebas an ramdenad iwvnevT warumateb**l**obas. dadebiTi aspekti mdgomareobs imaSi, rom Tqveni azri sakuTar Tavze yoveITvis izrdeba, rodesac aiZu**l**ebT sakuTar Tavs Seasru**l**oT esa Tu is samuSao umaRlesi xarixiT an aRwevT im simaRles, roca Cveulebrivi (saSualo) adamiani ukve anebes Tavs saqmis keTebas.

yovel dRe wamoidgineT, rom TqvenTvis moce-
mulia saswrafo dava**leba**, TiTqos Tqven xvalve
midixarT erTi TviT, da tovebT saqmeebs. magali-
Tad, warmoidgineT, rom Tqven miireT srulad anaz-
Raurebuli mgzavroba ZviradRirebul kurortze da
jildos safasurad saWiroa waxvideT xval, an sxva
variantSi mgzavrobis bileTi misceT sxvas. am SemT-
xvevaSi, ra saqmeebs miiyvandiT aucileblad
bo- lomde. ra saqmeebs daasrulebdiT aucileblad?
rogorebic ar unda iyvnen isini, daiwyeT maTi
keTeba dauyovnebliv.

adamianebi, vinc miaRwies warmatebas, mudmivad
mouxmoben Tavis Tavs moqmedebisken da amiT uyene-
ben sakuTar Tavs yvelaze maRal moTxovnebs. isini
ki, visac ar miuRweviaT warmatebisTvis, mudmivad
saWiroeben instruqtaJs, kontroIs da iZulebas
muSaobisaTvis.

saqmis gadadebis midreki**lebis**gan gankurvnis Sesa-
niSnavi saSua**leba** aris is, rom yovelTvis
imuSa- voT ise, TiTqos Tqvens gankargulebaSi
aris mxo- lod erTi dRe Za**lian** magar kurortze
wasvlamde. Tu aiZulebT sakuTar Tavs amgvar
qmedebas, Tqven miaRwevT ufro mets da ufro
swrafad, vidre Cveu- **lebriv**. Tqven mogecemaT
mwvane na**Teli** gza gaxdeT maRalproduqtiuli
adamiani, **romelic** aRwevs war- matebas. Tqven
gagezrdebaT TviT**Sefaseba**, da Tanda- Tan
gamoimuSavebT unars swrafad Seasru**lot** Tqvens
winaSe mdgari amocanebi, **romlebic** erTgulad mogem-

saxurebian Tqven dasaxuli miznis miRwevaSi yoveI-
dRiurad cxovrebaSi.

gansazRvreT Tqvens winaSe mdgari yveIa davale-
bis Sesrulebis bolo zRvari. gamoimuSaveT saku-
Tari „iZulebis sistema“. aiReT gegma _ moTxovnebi
sakuTari samuSaos mimarT da ar misceT sakuTar
Tavs modunebis saSuaIeba. roca gansazRvravT bolo
zRvars, Seupovrad daicaviT grafiki, ar gauSvaT
Sansi, rom ufro adre daamTavroT is.

manam sanam daiwyebT maTze muSaobas, SeadgineT
TiToeuli etapis mniSvnelovani davalebebis an
proeqtebis CamonaTvali. Semdeg gansazRvreT _
ramdeni wuTi an saaTi dagWirdebaT Tqven misi
TiToeuli etapis realizaciisTvis.
daakongreqeT Tqveni gegmebi kvireebis WrilSi,
raTa gamoyoT dro mxolod mocemuli
davalebisa da proeqtze muaobisTvis.

principi 11. miiyvaneT maqsimumamde Tqveni Sinagani
ZaIa.

safuZveli, romelsac eyrdnoba Tqveni Sromis-
unarianoba da produqtiuloba, aris Tqveni fizi-
kuri, gonebrivi da emocionaluri Zalebi. umniSvne-
lovanesi moTxovna sakuTar saqmeSi kargi
ganw- yobis miRwevisTvis an prodqutiulobisTvis,
aris mudmivi zrunva sakuTar energetikul
resursebze. Tqveni organizmi Zalian gavs manqanas,
romelic energiis regeneraciisTvis iyenebs

da miiRebT dabalansebul sakvebs, Tqven SegiZliaT SeasruloT ori, sami an bevrad ufro meti samuSao, vidre daRiilze.

cnobilia rom, produqtiuloba iwyebs klebas 8-9 saaTiani muSaobis Semdeg. am mizeziT, rodesac muSaobT gvin RamiT saaTebSi, miuxedavad imisa, rom es xSirad aucilebelia, Tqven amCnevT rom awar-moebT drois erTeulSi sul ufro da ufro nakleb „produqts“. gansazRvrul momentSi, rogorc akumu- liatoris batarea, romelic bolonde daixarja da gamoirTo, Tqvenc gamoifitebiT da veRar SeZlebT muSaobas.

saWiroa gvaxsovdes, rom dRis ganmavlobaSi aris periodebi, rodesac Tqveni nayofiereba aRwevs piks. TqvenTvis aucilebeli iqneba gansazRvroT yvelaze aqtiuri periodebi da aswavloT sakuTar Tavs gamoiyenoT is TqvenTvis yvelaze mniSvnelo- vani saqmeebis mosagvareblad. adamianebis umrav- lesobas aqvs Sromis nayofierebis yvelaze maRali maCvenebeli diliT, Ramis Zilis Semdeg. zogierTi adamiani ukeTesad muSaobs SuadRes. mniSvelovnad ufro cota adamiani yvelaze did energiis mozRva- vebas grZnobs saRamos an gvian RamiT.

mniSvlovani mizezi imisa, rom Tqven ayovnebT mniSvnelovani saqmeebis keTebas, aris daRliloba. Tqven ver grZnobT energias an enTuziazms, rom daiwyoT saqmis keTeba. rogorc gayinul Zravas, Tqven ar gaqvT unari „amuSavdeT“.

zogjer ukeTesia gamoiyenoT sakuTari dro, wax-
videT samuSaodan adre, dawveT dasaZineblad da
daiZinoT 10 saaTi. aman SeiZleba uzrunveLyos Tqveni
„datenva“, romelic mogcemT Tqven saSualebas
orjer, an samjer ufro meti imuSavoT Semdeg dRes
da igi bevrad ufro maRaLi xarisxiT SeaasruloT,
vidre amas moaxerxebdiT gamoZinebis gareSe.

rogorc adasturebs mravali kvleva, saSualo
amerikeLi mis mier Sesrulebul samuSaosTan
Seda-rebiT Zilze xarjavs arasakmaris dros.
miliono- biT amerikeLi aris qronikulad
daRliil mdgoma- reobaSi, imdenad ramdenadac
bevrs muSaoben da arasakmarisad sZinavT.

Tqveni mxridan Wkvianuri iqneboda: gamorToT
televizori da waxvideT dasaZineblad saRamos 10
saaTze samuSao kviris ganmvalobaSi. imdenad
ram- denadac Ramis Zilis erT damatebiT saaTs
SeuZlia Secvalos Tqveni cxovreba.

gTavazobT aiRoT wesad Semdegi ram: yovel kvira
mouwyveT sakuTar Tavs sruli gantvirTva. am dRis
ganvmavloabaSi, iqneba es SabaTi Tu kvira, srulad
TqviT uari literaturis kiTxvaze, koresponden-
ciis wakiTxvaze, saqmis dasrulebaze, mokled yvela-
ferze, rasac SeuZlia Tqveni tvinis daZabva. sama-
gierod, wadiT kinoSi, dakavdiT romelime sportiT,
gaatareT dro ojaxTan, wadiT saseirnod, mokled
dakavdiT raRaciT, rac miscems saSualebas Tqvens
tvins srulad daisvenos. aiReT Svebuleba yovel
wels, daisveneT kviris bolos gadafrenebiT, gake-

TeT aseve kviriani da orkviriani Sualedebi Za**le-**
bis aRdgenisTvis. gaxsovdeT, Tqven yove**l**Tvis xar**T**
ufro produq**tiuli** da nayofieri Saba**T** – kviris an
Svebulebis Semdeg. isic simar**T**lea, rom: `saqmeebis
Secvla _ es TiTqm**is** dasvenebaa“.

Cveva dawve**T** adre, gamoiZino**T** kviris bolos da
miuZRvna**T** saku**T**ar Tavs gantvir**T**vis dRe yovel
kviras, uzrunve**l**gyof**T** Tqven Za**lian** didi energii**T**.
es damatebi**Ti** sasicocxlo energia dagexmareba**T**
Tqven ufro mtkiced da Seupovrad daiwyo**T** saqme
da ufro srwafad gaakeTo**Tigi**.

garda amisa, saku**T**ari Tavis mxarda**Weris** mizni**T**
Tqvens dieta**Si** Car**Te**T ma**Rali** cilebi**Ta**, dabali
cximebi**T** da naxSirwylebis Semcvelobis mqone sak-
vebi. kvebisas mieci**T** upiratesoba sa**la**Teb**s** qa**T**mi**T**
an Tevzi**T**. kvebisas gamoiyene**T**, naklebi Saqari,
mar**ili**, sakonditro nawarmi da desertebi. ecade**T**
amoagdo**T** racionidan **tkbili** sasmeli,
Sokoladis batonebi da nayinebi. ecade**T** daicva**T**
ms**oflio** masStabis sportsmenis dieta.

jansa**R** kvebis Semdeg, mudmivad sporti**T** dakaveba
da sakmarisi droi**T** dasveneba, Tqven uzrunve**l**gyof**T**
ma**Rali** Sromisunarianobi**T** da miiReb**T** ufro met
siamovnebas saku**T**ari Sromisgan.

rac ufro kargi iqneba saqmis dawyebisas
Tqveni Tvi**T**SegrZneba, mi**T** ufro naklebi dro
dagekar- geba**T** Tqven momzadebisTvis da mi**T**
ufro didi iqneba surv**ili** ufro swrafad

daamTavroT Tqveni mimdinare davaLeba. Sinagani
energiis maRaLi maragi

TamaSobs did rols Tqyni Sromisunarianobis amaR-
lebaSi da ufro laRi damokidebulebis Camoayali-
bebaSi.

janmrTeLi wesiT cxovrebidan gamomdinare Seafa-
seT Tqveni Sinagani energiis maragi da
yoveIdRiuri Cvevebi. dausaxeT Tqvens Tavs miznad
daakvirdeT Tqvens cxovrebas da janmrTeLobas,
imisaTvis rom gazardeT Sida rezervebi. daiwyeT
Semdeg kiTxvebze pasuxis gacema:

1. ra tipis fizikuri datvirTviT vuzrunvelyof
sakuTar Tavs da saWiroa Tu ara misi gazrda?
2. raSi vsaWiroeb sakuTari Tavis SezRudvas?
2. ra ar warmoadgens Cems Cvevas, kargi iqneboda,
rom SemeZina, produqtiulobis zrdasTan mimar-
TebiT?
3. ra, warmoadgens Cems Cvevas, kargi
iqneboda rom ar mqonoda, Cemi
janmrTeLobis mdgoma- reobis
gaumjobesebisTvis?

principi 12. uzrunvelyaviT sakuTari Tavi muSao-
bisTvis stimulebiT.

„siZneleebSi aris Zalian didi Tavgadasavlebi,
gamarjveba bunebasa da Semoqmedebaze _ ai
sad ganicdis adamiani yvelaze did
siamovnebas“. _ antuan de sent-ekziuperi.¹

¹ B. Tracy, "Eat that Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time", USA, Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition, 2007, p. 92.

imisaTvis, rom Tqveni samuSao marTlac kargi iyos, saWiroa rom Tqven iswavloT sakuTari Tavis STagoneba. gaxdiT sakuTari Tavis mimarT rogorc sportSi treneri, aseve kapitani da TayvanismcemeLi. STAagone sakuTar Tavs moqmedebisken, romelic pasuxs gascems umaRlesi kLasis TamaSis moTxovnebs.

Tqveni emociebis sruli 95%, dadebiT da uaryofiti, ganisazRvreba imiT, ra saxis molaparakeba gaqvT sakuTar TavTan. ara is, rac xdeba Cvens irgvliv, aramed is, Tu rogor interpretacias ukeTebT Tqven mas, gansazRvravs Tqvens damokidebulibas mis mimarT. zustad movlenebis Tqveni piradi versia ZiriTadad axdens zemoqmedebas imaze, gimaRldebaT Tu ara ganwyoba an giuaresdebaT Tu ara kavSirebi im movlenebTan, rac xdeba, giCndebaT Tu ara stimuli raRacis keTebis, an piriqiT, xom ar giqrebaT gakeTebis survili.

imisaTvis rom uzrunvelyoT sakuTari Tavi muSaobis stimulebiT, Tqven unda daisaxoT miznad gaxdeT gamousworebeli optimisti. Tqven, saWiroa, gamoimuSavoT Cveva, gqondeT dadebiTi damokidebuleba sityvebTan, ქმდგებებთან, reaciebTan, adamia-nebTan da situaciebTan, romelsac xvdebiT Tu awydebiT yoveldRiur cxovrebaSi. Tqven ar unda misceT ufleba yoveldRiuri cxovrebis sirTuleebsa da winaaRmdgobebis, rom maT uaryofiTad imoqmedon Tqvens ganwyobaze.

imis gansazRvraSi, Tu ramdenad didia saqmeSi
Tqveni motivacia da mizanswrafuLoba, TviTsefasebis

dones, anu is Tu ramdenad moswonxarT sakuTar Tavs, ramdenad scemT sakuTar Tavs pativs, aqvs centraluri mniSvneloba. mudmivad CaagoneT sakuTar Tavs aucilebloba, rom CamogiyalibdeT samyaro-rosa da sakuTar SesaZlelboebis mimarT pozitiuri xedva. gamoyeneT frazebi avtotreningidan: „me Cemi Tavi momwons!~ „me Cemi Tavi momwons!~ „me Cem Tavi momwons!~ _ gaimeoreT is xSirad, manam, sanam, is ar gaxdeba Tqveni Sinagani samyaros elementi.

imisaTvis rom gamoiwvioT sakuTar TavSi qmedebis stimuli da daZlioT SiSi, romelic Tan axlavs saqmis gakeTebas da eWvi, mudmivad umeoreT sakuTar Tavs: „me SemiZlia!“ „me SemiZlia!~.

rodesac adamianebi gkiTxven Tqvens saqmeebze, yoveITvis upasuxeT, „yvelaferi SesaniSnavadaa“.

da ar aqvs miSneloba Tu sinamdvileSi rogor grZnobT Tavs am momentSi, an rogor midis Tqveni saqmeebi. garedan yoveITvis SeinarCuneT xalisiani da momRimari ieri. rogorc gvirCeven specialis-tebi, ar aris saWi-ro gauziaroT admianebs sakuTari uaryofiTi emociebi, sakuTari problemebi, ramdenadac maT oTxmoc procents saerTod odnavadac ar aRelvebT Tqveni problemebi, da danarCeni 20-dan

18%-s ki, SeiZleba uxariaT kidec, rom problemebi mxolod maT ara aqvT, da, Tqven gaqvT.

mravaliJer Catarebuli kvlevis Sesbamisad fsiqo-

**Logebma daadgines rom „optimizmi“ aris umniSvne-
lovanesi Tviseba, romelic gansazRvrvavs adamianis
pirad da profesionalur warmatebas. mravaIwIiani**

dakvirvebis safuZvelze SesaZlebeli gaxda gamogvekteTa optimisti adamianis sami umniSvneLovanesi Tviseba:

jer erTi, optimisti adamianebi mudmivad cdiloben dainaxon nebismier situaciaSi dadebiTi mxare. rogorc ar unda daiwyos situacia, isini yoveLTvis cdiloben dainaxon masSi raRac pozitiuri, an sar-geblis momtani. sruliad ar aris gasakviri, rom maT es, rogorc wesi, gamosdiT.

meore, optimisti adamianebi miiltvian miiRon kargi gakveTilebi yveLaferi iqidan, rac midis arc ise kargad, rogorc moelodnen. maT sjeraT, rom winaaRdmegobebi aris ara raRac negatiuri, aramed kargi gakveTili: isini darwmunebulebi arian, nebis-mieri winaswardaunaxavi garemoebidan an gamorCenili problemidan, SesaZlebelia raRacis swavla imisTvis rom, SemdegSi ufro windaxeduLebi gaxdnen.

mesame, optimistebi mudmivad cdiloben ipovon nebismieri problemis gadawyveta. imis magvirad rom, ipovnon damnaSave da iuwonon siZneleebze, isini dakavebulni arian gadawyvetis moZebniT. prob-lemis winaSe dgomisas, isini svamen kiTxvas: „rogoria gadawyveta? risi gakeTeba SeiZleba? ra SeiZleba iyos Semdegi nabiji?~

garda amisa, adamianebs optimisturi TvisebebiT, axasiaTebT imsjelon da isaubron sakuTar miznebze. isini ufro metad ganwyobilni arian

ilapraKon momavalze, sakuTar miswrafebebze,
vidre warsulze

da Zvel saqmeebze. isini iyurebian ufro metad win, vidre ukan.

rodesac mudmivad fiqrobT sakuTar miznebze da pozitiur tonSi esaubrebiT sakuTar TavS, Tqven momarTavT sakuTari TavS miznis miRwevisken da exmarebiT mas. TqvenTvis ufro martivia am SemTx- vevaSi SeigrZnoT Tavdajerebuloba, sakuTari ZaLa da ganicadoT SemoqmedebiTi amaRLeba. Tqven ufro gagiadvildebaT mocemuLi situaciis kontrolireba da misi Tqvens mimarT daqvemdebarebulobis Segneba mxolod aormagebs Tqvens Zalebs. rac ufro pozitiurad xarT ganwyobiLni sakuTari samuSaos mimarT da garemos mimarT, miT ufro motivirebuli xarT qmedebisken, miT ufro martivia TqvenTvis sakuTari saqmis keTeba da miT ufro naklebad meryevi xarT miznis miRwevisa da bolomde miyvanis procesSi gadwyvetilebis miRebisas.

daicaviT azrebis higiena. gaxsovdeT, mamozravebeli azrebi gansazRvraven Tqvens qmedebebs. miadevneT yuradReba imas, rom ifiqroT da ilaparakoT sxva adamianeBTan pirveL rigSi saqmis pozituri mxaridan da ara negatiuridan.

cxovrebis mimarT sakuTar TavSi gamomuSavebuli pozituri damokidebuleba, Zallian dagexmarebaT. naklebad akritikeT da ar daadanaSauloT sxva adamianebi. ecadeT mimarToT sakuTari azrebi da energia momavaLSi imaze, rasac SeuZlia

გაუმჯობესოს თქვენი ცხოვრების ხარისხი და არ
გაგაჩინოს მიწვევები.

principi 13. SemoqmedebiTad gaanawileT sakuTari dro.

„**didi** xania cxovrebas boboqar okeanes uwodeben, bednieria is, vinc kompasIT dacuravs.“ _ **nikolai karamzini**.¹

erT-erTi saukeTeso gza gaaumjobesoT sakuTari **Sromis** nayofiereba aris unari SemoqmedebiTad gaanawiloT sakuTari dro. amas SeuZlia Secvalos Tqveni cxovreba.

rogorc Tqven darwmundiT, Tqven ar gaqvT unari iyoT nebismieri saqmis kursSi. Tqven unda gadadoT zogierTi saqme SemdgomisTvis! vaqcioT Cvevad gadavdoT nak**leb**mnisvne**lovani** saqmeebi SemdegisT- vis. saWiroa auc**ileb**lad viswavloT muSaoba _ **rTul** da **did** `bayayebTan~.

adamianebs **Soris** ZiriTadi gansxvaveba vinc miaRwies warmatebas da vinc ver miaRwies, mdgomareobs imaSi Tu, ra saqmeeps deben isini samomav**lod**. **imitom**, rom `raRacis~ gadadeba auc**ileb**lad iqneba saWiro. dafiqrdiT dRevandeli dRidan ra unda iyos is raRac. gadadeT, daavaleT sxvebs an saerTod amoag- deT gasakeTebeli davalebis siidan ise saqmeebi, romelTac ar aqvT **didi** mniSvneloba. sxva sityve- bit, daanebeT Tavi `Tavkomba**lebs**~ da mixedeT `bayayebS~.

droids marTvisas sainteresoა erTi momenti. imisaTvis, rom gansazRvroT **prioritetuli** saqmeebi

¹ ka LandaZe ḡ, „sibrZnis enciklopedia“, gamomc.: palitra L, wigni 4, Tb., 2013, 152.

saWiroa aseve CamoyalibdeT meorexarisxovan saq-
meebTan mimarTebiTac. meorexasisovani saqmeebi _
es isinia, romlebic SeiZleba gaakeToT SedarebiT
gvian, da SedarebiT cudad, an SeiZleba saerTodac
ar gaakeToT.

wesi: `sakuTari droisa da cxovrebis kontrolze
ayvana SesaZlebelia mxolod im doneze, ra donezec
SesaZlebelia TqvaT uari meorexarisxovan saqme-
ebze~.

dagegmvisas erT-erTi yvelaze xSirad gamoyene-
badi sityva aris sityva `ara~. uTxariT ara yvela-
fers, rasac ar aqvs maRali prioretetuloBa Tqvens
cxovrebaSi. gamoiyeneT is nebismier xeIsayreL
SemTxvevaSi. saWiroa bolosdabolos vaRiaroT rom,
dro ar gaqvT dabalproduqtiul saqmeebisTvis, anu
rogorc restronebSi amboben: `adgilebi aRar aris~.

imisaTvis, rom daiwyoT axali saqme, Tqven auci-
leblad gesaWiroebaT is, rom daasruloT iseTi
saqme, romelesac akeTebdiT an debdiT samomavlod.
imisaTvis, rom savse avtobusSi Sevides adamiani,
saWiroa vinme Camovides. imisaTvis, rom erTi mxare
sasworis daeSvas qvemoT, saWiroa meore ganTavi-
sufldes.

adamianebis umravlesoba, rodesac ayovneben saq-
mis keTebas. ar Txoven sakuTar Tavs angariSs.
Se- degad, arc ise iSviaTad, isini amgvarad
eqcevia did, msxvil, mniSvnelovan davalebebs,
romelTac SeuZlia moaxdinon mniSvnelovani

zegvalena grZel- vadian
cxovrebasa da

periodSi maT
karieraze.

saWiroa, rom Tqven ar dauSvaT amgvani damokidebuleba saqmesTan.

Tqvni davalebaa _ Segnebulad gadadoT is saqmeebi, romelTac ar aqvT imdenad maRaLi mniSvneloba, rom dauTmoT Tqveni dro, im saqmeebTan SedarebiT romlebic Tqveni cxovrebisa da kariertvis martlac mniSvnelovania.

mudmivad Seafaset davalebebi, romlebic dganan Tqvens winaSe, konkretulad ki saubarია im dava- lebebze yuradRebis miqceviT, romlebic saWiroeben arc ise mcire drois danaxajs, magram realurad SeiZleba iyvnen moSorebulni, yovelgvani mniSvnelovani uaryofiT SedegiT. es unda iqces Tqvens Cvevad, ase magaliTad, erTi Cemi megobari, jer kidev maSin, rodesac ar iyo daojaxebuli, gaxda Zalian azartuli golfis moTamaSe. is TamaSobda golfs kviris ganmavlobaSi sami oTxjer 3-4 saaTs. ramodenime wlis Semdeg man daiwyo sakuTari saqme, daqorwinda da gaaCina ori Svili. magram, rogorc andre, ise uTmobda sakuTar gatacebas dros kviraSi sami-oTxjer, vidre, ar gaacnobiera, rom es uaryofiTad isaxeboda rogorc mis biznesze, aseve mis karieraze. da mxolod drois mkvetri Semcirebis gziT, romelsac is uTmobda golfs, moaxerxa sakuTari cxovrebis normalizeba.

CaixedeT sakuTar cxovrebaSi samsaxurs gareT da eZebeT, ra aris Tqveni Cvevebidan iseTi, romelic

garTmevT did dros, Tumca ar aris produqtiuli.
SeamcireT dro televizoris yurebis, gaatareT

ufro meti dro sakuTar ojaxTan, dauTmeT ufro meti dro kiTxvas, sports, da sxva gasarTob saSua- lebebs, romelTac SuaIIZaT Tqveni cxovrebis gaum- jobeseba.

SexedeT fxizeli TvaliT aseve imas, rom Tqven dakavebuli xarT samuSaoze, da gamoyaviT is samu- Saoebi, romlebic SesaZlebelia gadaitanoT Tqveni qveSevrdomebis mxrebze, an romlebzec saerTod uari SegiZliaT TqvaT. daiwyeT dRevandeIIdRidan. SemoqmedebiTad miudget sakuTar saqmeebs, mudmivad gansazRvret gansakuTrebulad mniSvnelovani saq- meebi. anu ecadeT maqsimalurad kargad gaerkvet romeli Tqven mier keTebadi samuSao aris SesaZle- beli, rom ar gaakeToT, amiT moigoT dro da gaake- ToT produqtiuli davalebepi. amgvvari midgoma sakuTari drois organizaciis mimarT da sakuTari Sromis mwarmoeblurobis mimarT, Secvlis Tqvencxovrebas.

aamuSaveT azrovneba da Sesabamisad dagegmeT nulidan Tqveni cxovrebis aqtivobis yvela sfero. mudmivad kiTxeT sakuTar TavS: `me rom ar vake- Tebde imas exla, rasac vakeTeb, imis gaTvaliswi- nebiT rac vici, davkavdebodi Tu ara magiT?~

gaanaIizeT sakuTari qmedebepi cxovrebaSi da muSaobaSi, SefaseT isini _ mniSvnelovnebis krite- riumis Sesabamisad. gaarkviet, ras ar dauTmobdiT yuradRebas, im SemTxvevaSi Tu

gecodinebodaT is, rac iciT exla, _ es aris imis
pirve**li** kriteriumi, rom TqvaT masze uari.

principi 14. gaakeTeT yvelaze rTuli davaLeba
pirveL rigSi.

„bunebaSi araferia iseTi damangreveli da
autaneLi, rogorc umoqmedoba da lodini“. _
aLeqsandre gerceni.¹

erT-erTi yveLaze kargi meTodi ar dauSva dayov-
neba saqmeSi romlis Sesrulebac gaqvs
dasaxuli miznad, mdgomareobs imaSi, rom
daiwyoT muSaoba yvelaze rTuli davalebidan.
es `bayayis SeWmis procesi~ sufta saxiT _ aris
yvelaze rTuli, mag- ram amave personalur
menejmentSi dros yveLaze mniSvnelovani
Cveva/unari.

qvemoT moyvanilia rekomendaciebi (nabijebi),
romelic dagexmarebaT rTuli davalebis amorCe-
visa da SesrulebisTvis:

- samuSao dRis Semdeg an dasvnebis dRis Semdeg,
gaakeTeT CamonaTvali imisa, ra aris aucile-
beli TqvenTvis, rom gaakeToT Semdeg
dResa da kviraSi;
- moawesrigeT saqmeebis CamonaTvaLi, gamoiyeneT
`alfavitis~ meTodi da aseve wesi 80/20-ze;
- airCieT davaleba a _ 1. yvelaze mniSvnelovani
sxvebs Soris, romelsac SeuZlia moaxdinos
yvelaze didi zegavlana Tqvens cxovrebase;
- rogorc saWiroa, ise moemzadeT misi Sesrule-
bisTvis, yvela saWiroa masalis samuSao magi-
daze dawyobis gziT;

¹ ka **landaZe** δ., „sibrZnis enciklopedia“, gamomc.: **palitra L**, wigni 5, Tb., 2013, 29.

- gaasufTaveT srulad Tqveni samuSao adgili, imisaTvis rom, Tqvni samuSao adgili iyos Tqveni yuradRebis centrSi, rogorc yve**laze didi** `bayayi~ romelic giziT magidaze;
- aiZuleT sakuTari Tavi SeuCerebliv da Seus- venebliv Seasrulos davalebebi da miivyanos isini bolomde, _ ise, TiTqos ar arsebobs araferi sxva;
- moiqeciT ase 21 dRis ganmav**lobaSi**, sanam es ar gadaiqceva Tqvens Cvevad.

am me**Todologiit** cxovrebis dawyebis Semdeg Tqven aranak**leb 2-jer** gaium**jobesebT** saku**Tri** produq**tiulobas** erT Tveze nakleb droSi.

dRis dawyeba yvelaze r**Tuli** davalebis Sesru**lebiT** aris didi adamianebis umravlesobis er**T-erTi** Cveva. Tu aswav**liT** saku**Tar** Tavs amgvar sa- muSao **disciplinas**, Tqven daixsniT Tavs davalebis Sesrulebis Senelebis Cvevisgan da amave **dros** aiyvanT Tqvens momav**als** Tqvens **kontrolze**.

yve**laze** r**Tuli** davalebis dawyebiT an yvelaze r**Tuli** samuSaos dawyebiT, Tqven mniSvne**lobas** da datvirTvas az**levT** saku**Tar** samuSao dRes, **ris** Sede- gadac **garantirebuli** gaqvT maRa**li** produq**tiuloba**.

im dReeb**Si**, rodesac Tqven maSinve iwye**bT** muSaobas gansaku**Trebulad** r**Tul** problemebze, Tqven ganic- diT sulier amaR**lebas**. romelic ganpirob**ebulia** am davalebis mniSvne**lobiT**. Tqven grZnob**T** rom

SegiZliaT Zalian bevr**is** gakeTeba, rom Tqven
yve- **laferi** gamogivaT, rom Tqven xarT baton-
patro-

nebi Tqveni mdgomareobis da saboloo jamSi sakuTari bedis.

gamoimuSaveT unari daiwyoT dila gansakuTrebulad mniSvnelovani davalebebis mogvarebiT da Tqven aRar mogindebaT ukan gaxedva. Tqven gaxdebiT sakuTari Taobis erT-erTi yvelaze produqtiuli adamiani.

uyureT sakuTar Tavs ise, rogor process. dauTmeT dro iseTi Cvevebis gamomuSavebas. romelTac SeuZliat gaqcion maRalproduqtiul adamanad. ivarjiseT Sesabamisi Cvevebis gamomuSavebisTvis, vidre ar miaRwevT imgvar mdgomareobas rom mocemuli mdgomareoba TqvenTvis iqneba bunebrivi da procesi avtomatizirebuli.

Zalian pozitiurad da sasargeblod moqmedebs Semdegi fraza: `dRes mainc~. ar aris saWiro SeadginoT grZelvadiani proeqtebi raRacasTan mimarTebiT. ubralod, Tu Tqven migaCniaT raRac Wkvianurad, ecadeTis gamoiyenoT `dRes mainc~.

uTxariT sakuTar Tavs: `dRevandeli dRis ganmavlobaSi mainc me vecdebi mivuZRVna dro yvelaze rTul davalebas sakuTar cxovrebaSi, manam sanam daviwyeb sxva saqmeebs~. Tqven naxavT, imas Tu ramdenad did pozitiur Sedegs moitans mocemuli qmedeba Tqvens cxovrebaSi.

principi 15. „daWeriT“ davaleba patara nawilebad.
„didi warmateba Sedgeba winaswargaTvliil da
kargad mofiqrebul wvrilmanTa simravlisgan“. _
vasiil kluCevski.¹

erT-erTi meTodi, romelsac SeuZlia mianiWos
sruliad miRwevadi saxe nebismier amocanas,
war- moadgens „nawilebad dayofis“ meTodi. mis
Sesaba- misad, saWiroa rom Tqven dayoT amocana
mraval nawilad da amoirCioT misi mxolod patara
nawili, romlisganac daiwyebT saqmes. es gavs `didi
Zexvis~ SeWmas patar-patara nawilebad, anu igive
erTi didi

`bayayis~ SeWmas nawil-nawil.

fsiqologiuri TvaITaxedvidan gamomdinare yve-
lasTvis ufro advilia Seasrulos samuSaos an
proeqtis mcire nawili, vidre moeWidos
mTlianad mas. arc ise iSviaTad xdeba is rom, mas
Semdeg rac Tqven asrulebT samuSaos nawils,
Tqven xSirad dgebiT Semdegi patara nawilis
Sesrulebis winaSe, Tu dro gaZlevT ra Tqma
unda amis saSualebas. amdenad, sakuTari samuSaos
Sesrulebisas, romelic ixarjeba garkveuli didi
proeqtis Sesrulebisas, ar gamoiwvevs TqvenSi
gancdas, rom raRac „gran-diozuli“ jafa gawieT.

mniSvneIovania, rom gaxsovdeT, nebismier ada-
mianSi cxovrobs „midrekiIeba dasrulebulobisken“.
„dasrulebiT gataceba“ gulisxmobs imas, rom Tqven

¹ ka **landaZe** s., „sibrZnis enciklopedia“, gamomc.: pa**litra** L, wigni 10, 2014, gv. 47.

ganicdiT sulier amaRlebas, rodesac migyavT bolomde nebismieri dawyebuli saqme. konkretuli davalēbis dasrulebisas, an proeqtis dasrulebisas, Tqven qvecnobierad kmayofildebiT saqmis dasru- lebiT. amgvari swrafva dasrulebulobisken pasu- xismgebelia imaze, rom, garkveuli davalebis daw- yebisas ar miatovoT Tqven is Sua gzaSi da ecadoT miyvanoT bolomde. samuSaos dasrulebis procesi daakavSirebulia adamianis tvinSi endorfinebis gamoyofasTan, romelsac Tan sdevs bednierebis gancda.

amasTan, rac ufro pompezuri da STagonebadia davaleba, romlis gadawyvetac Tqven moaxerxeT, miT ufro didia misi dasrulebisas sulieri amaR- leba.

rac ufro didia Tqvens mier SeWmuli „bayayi“, miT ufro izrdeba Tqveni dadebiTi TviTsefaseba da miT ufro didi enTuziazmiT ivsebiT Tqven.

rodesac Tqven miiswrafviT saqmis mcire „nawilis“ gakeTebisken da warmatebulad miyvant mas bolomde, iRebT sakmarisad amaRlebul gancdas, imisaTvis rom xeli mokidoT Semdeg nawils. Semdeg kidev erT axaL nawils da ase Semdeg. yoveli win gadadguli patara nabiji gmatebT energias. amgvarad, Tqven iRebT Sinagan stimulS, romelic gamozravebT yvela Semdegi etapis Sesrulebisa da gadawyvetisken. samu- Saos dasrulebis faqti, Tavis

mxriv, badebs TqvenSi kmayofilebis gancdas,
rome~~l~~ic Tan sdevs nebismier warmatebas.

warmatebis miRwevis sxva meTods qvia:
„Sveica- **riuli** yveli“, mis Sesabamisad, Tqven
erTvebiT samuSaoSi anu akeTebT „xvrebS“,
daaxloebiT iseTs, romelic Cans Sveicarul yvelSi.

mocemu**li** meTodis gamoyenebas aqvs azri, rodesac
Tqven SegiZlia dauTmoT calkeul problemas
garkveuli „porcia“ dro. isini SeiZleba iyos cota,
mxolod 5-10 wuTi TiToeuli, magram Semdeg iZule-
buli iqnebiT xeli mokidoT raRac sxvas. am SemTx-
vevaSi Tqven TiTqosda aswrebt moigdoT
xelT mcire nawili Tqveni bayayis, xolo amis
Semdeg ki dakavdeT raRac sxva saqmiT.

ramodenime Cemi megobari gaxdnen bestselerebis
avtorebi, rodesac aswavles sakuTar TavS daeweraT
dReSi aranakleb erTi gverdisa, yvelaze cud SemT-
xvevaSi erTi abzaci dReSi, manam sanam ar daamtav-
rebdnen wigns. Tqven gaqvT saSuaLeba moiqceT
amgvarad TiTqmis yvela Tqvens saqmeSi.

gamoiyeneT mocemu**l** TavSi moyvanili meTodi
praqtikaSi dayovnebis gareSe. miadeqit im msxvil,
rTul da mravaletapian proeqts, romlis gakeTe-
basac Wimavdit dRevandlamde: an „daWeriT“ is an
„daanawevreT“, an daiwyeT misi gadaqceva Sveica-
rul yvelad.

xarisxi, romelic aertianebs adamianebs, romel-
nic arweven warmatebasa da bendierebas, aris fsoni
moqmedebaze. rodesac isini igeben axal meTodze,
ideaze da sxva amgvarze isini dauyovnebliv

iyeneben mas praqtikaSi im imediT, rom miiRon garkveuli sargebeli. ar gadadoT, daiwyet dResvel

principi 16. ivarjiSet drois segmentirebaSi.

„drois danawevrebiS“ strategia moiTxovs dava- lebebze muSaobisas imuSavoT sakuTar drois gra- fikTan mkacrad SeTavsebulad, msxvili. rogorc wesi, marTlac mniSvnelovani davaLeba SesrulebisTvis moiTxovs mraval droiT segments.

maRalefeqtiani gayidvebis agentebi, romelTac gayidvebSi miaRwies warmatebas. Cvevulebriv sakuTar droiT segmentebS yofen satelefono molaparakerebze potenciur myidvelebTan. imis nacvlad rom, gawelon davalebis Ssrulebis dro, romelic maT gansakuTrebit ar moswonT, isini iReben wesad rekon Suwyvetliv erTi saatS ganmavlobaSi, ase magaliTad, 10-dan 11 saatamde, da, CaTvlian wesad arasdros ar gadauxveven am ganrigidan.

mravali adamiani biznesSi iRebs garkveul droiT Wrils dRis ganmavlobaSi, romlis drosac pirdapir ukavSirdeba klientebS, iset saganze, rogorc aris _ maTtvis miwodebuli produqciis (gawuli mosmaxurebis) xarisxi. mravali adamiani dRis gan- mavlobaSi gamoyofs dros _ 30 wuTidan 1 saatamde, fizkulturistvis. sxvebi daZinebamde kiTxuloben minimum 15 wuTs wigns da a. S. amgvarad, droTa gan- mavlobaSi, isini kiTxuloben aTeulobiT saukeTeso nawarmoebS.

drois segmentaciis **meT**odis **gamoyenebis** **warma-** **tebis** **gasaRebs** **warmoadgens** **Tqveni** **unari** **zustad** **is dro** **gamoyoT**, **rac** **saWiroa** **sakuTari** **samuSao** **dRis-** **Tvis**, **da** **agreTve**, **gamoyoT** **Seuwyveteli** **naxevari** **saaTi** **an** **erTi** **saaTi** **mainc**, **maTi** **SesrulebisTvis**.

mravali **maRalproduqtiuli** **adamiani** **gegmavs** **sakuTar** **samuSaos** **dRes** **mkacri** **grafikiT**, **romelSic** **konkretuli** **saqmes** **miniWebuli** **aqvs** **konkretuli** **dro** **da** **adgili**. **es** **adamianebi** **aSeneben** **sakuTar** **samuSaos** **pricipiT** „**erTi** **davaLebis** **Sesruleba** **_** **erTjerze**“. **Sedegad** **ki**, **maTi** **produqtiuloba** **SeuCerebliv** **izrdeba** **da** **SesaZloa** **aRwevdes** **dones**, **romelic** **orjer**, **samjer** **an** **xuTjer** **ufro** **maRalia**, **imasTan** **SedarebiT**, **ra** **Sedegsac** **saSualo** **statistikuri** **TanamSromeli** **aCvenebs**.

drosTan **Sesabamisad** **sakuTari** **samuSao** **grafikis** **Sedgena**, **sadac** **dagegmilia** **dro** **wuTebis** **doneze**, **SesaZloa** **gaxdes** **yvelaze** **Zlieri** **instrumenti** **maRali** **produqtiulobis** **miRwevis** **saqmeSi**. **is** **mogcemT** **Tqven** **saSualebas** **dainaxoT**, **rogor** **SegiZliaT** **Tqven** **ga-** **moyoT** **sxvdasxva** **drois** **segmentebi**, **ra** **problemebi** **SeiZleba** **am** **dros** **warmoiSvas**, **da** **romeli** **proble-** **mebi** **saWiroeben** **yuradRebis** **maRal** **koncentracias**.

am **SemTxvevaSi** **azri** **aqvs** **gamorToT** **telefoni**, **mospoT** **yvela** **xelis** **SemSleli** **faqtori**, **imisaTvis**, **rom** **miiRoT** **saSuaLeba** **imuSavoT** **yovelgvari** **Sefer-**

xe**is** ga**re**Se. zo**gier**T ad**amians** aq**vs** C**veva** da **is**
Se**iZ**leba Cav**T**val**o**T Ses**ani**S**nav** C**veva**d, ad**ges** ad**re**
da im**u**S**avos** sax**l**Si ramdenime saa**T**is gam**av**loba**Si**.

amasTan maT aqvT saSualeba Seasrulon samjer meti samuSao, imdenad ramdenadac maT muSaobas aravin ar awyvetinebs da amis sawinaaRmdegoa, is rasac isini gaakeTebdnen ofisSi, sadac maT mudmivad acdenen kolegebi da satelefono zarebi.

Tu Tqven sakuTar saqmeebze xSirad dafrinavT TviTmfrinaviT, Tqven geqnebaT unari SeqmnaT „ofisi haerSi“, ra Tqma unda, saWiroa konkretulad gansazRvroT sakuTari saqmeebi gafrenamde. mas Semdeg, rac TviTmfrinavma gaakeTe afrena, Tqven SeZlebT SeusvenebliV imuSavoT mTeli frenis gannavlobaSi. Tqven gagikvirdebodaT, roca naxavT, ramdenad bevris gakeTebaa SesaZlebeli, roca Tqven xels aravin ar giSliT.

maRaLi donis produqtiulobis erT-erTi gasa- Rebi, aris codna _ „daTvaloT TiToeuli wuTi“, gamoyenebuli frenis dro, gadajdomisas dalodeba, romelic arc ise iSviaTad warmoadgens „naCuqar dros“ _ garkveuli mniSvnelovani saqmis Sesrule- bisTvis an mniSvnelovani fragmentebis gamoyene- bisTvis.

gaxsovdeT, rom piramida Sendeboda qva-qvaze dadebiT, TandaTan. warmateba cxovreba da biznesSi Sendeba imave principiT. Tanmimdevrulad, da xSirad nabij-nabij Sesrulebuli mniSvnelovani davalebebiT. drois racionalurad gamoyenebasTan erTad, Zalian mniSvnelovania iswavloT mniSvnelovani saqmis SesrulebisTvis, romelic

moiTxovs yuradRebis koncentracias drois segmentis
gamoyofa.

mudmivad ifiqreT imaze, rogor SeZlebdiT
Tqven, Tqvens dRis ganrigSi gamogeyoT
mniSvne- lovnad didi droiTⁱ segmentebi.
daxarjeT isini mniSvenlovani davaLebebis
SesrulebisTvis, ro- meITac Tan moyvebaT Sors
mimava**li** da seriozuli Sedegebi. gaiTva**lis**wineT
Tqveni cxovrebis TiToeuli wuTi. imuSaveT
muxlCauxre**lad** da Seuwyvetliv, ar gaerToT,
efeqtianad dagegmeT Tqvni dro da Z**alian**
kargad moemzadeT muSaobis dawyebisTvis. xSirad
moaxdineT yuradRebis fokusireba mniSvne**lovan**
Sedegebze, rome**lsac** Tqvengan da Tqveni saqmeebisgan
e**lian**.

principi 17. iswav**leT** saqmis gadaudebloba.

„ar daayovnoT saqmis dawyeba, dro arasdros ar
iqneba „sruliad sakmarisi“. daiwyeT im adglidan,
sadac dgaxarT, da imuSaveT im instrumentebis
gamoyenebiT, rom**lebic** aRmoCndnen Tqvens xe**lsi**“. _
napo**leon** hi**li**.¹

SesaZloa, warmatebuli adamianebis, erT-erTi
yve**laze** kargad demonstrirebadi Tviseba aris „fsoni
moqmedebaze“. maRalproduqtiuli adamianebi deta-
lurad ganixilaven sakuTar SesaZlo moqmedebes,
maTi realizaciis gegmebs, da aseve irCeven prio-
ritetebis, ris Semdegac TaviT eSvebian samuSaoSi da
iCenen Z**alian** did Seupovrebas saboloo Sedegis

¹ B. Tracy, "Eat that Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time", USA, Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition, 2007, p. 112.

miRwevisTvis. maTi samuSaosTvis damaxasiaTebelia muSaobis maRa**li** tempi, moqniloba, uwyvetoba, da saSualo statistikuri adamianebis mier Sesrulebul davalebebTan SedarebiT Sesrulebuli samuSaobis didi moculoba.

rodesac muSaobT mniSvne**l**ovan dava**l**ebbezze, Tqven gaqvT saSua**l**eba moipovoT gansaku**T**rebuli sul**l**ieri mdgomareoba, romelic damaxasiaTebelia Semoqmedi adamianisTvis. vuwodeT mocemu**l** mdgomareboas „aRmafrena“. TiTqmis yvela adamians gamoucdia is Tavis droze. adamianebi, rom**l**ebic mudmivad aRweven warmatebebs, gansxvavdebian sxvebisgan imiT, rom SeuZlia**T** ganicadon aRniSnuli mdgomareoba gaci-**l**ebi**T** xSirad.

mocemu**l** mdgomareobaSi, romelic xasiaTdeba gansaku**T**rebi**T** maRa**li** produqtiulobi**T**, Tqven gadaitant**T** intelektualuri aqtivobis naTebas, romelsac Tan axlavs maRa**li** emocionaluri mdgomareoba.

Tqven gaqvT SesaniSnavi ganwyoba. davaleba, romelic dgas Tqvens winaSe, Cans sakmaod mkafiod. nebismieri Tqvens mier miRebuli gadawyvetileba, ar iwvevs TqvenSi sir**T**ulesa da eWvs. Tqven kmayofili xar**T** saku**T**ari Tavi**T**, muSaobi**T** da enTuziazmi**T**. er**T**doulad Tqven xar**T** m**S**vidi da TavSi daje-**l**ebuli.

am mdgomareobaSi, Tqven muSaobT imgvarad, rom TiTqos gagexsna**T** „meore sun**T**qva“, rogorc sport-

smenebi ityodnen: Tqveni goneba izens gansakuTrebul
sicxades. Tqven xarT Semoqmedebis tyveobaSi da

mTe**li** Tqveni codna da unarebi srulfasovnad muSaoben Tqvenze. Tqveni intuicia naTdeba, Tqvens winaSe mdgari amocanebi ufro didi diapazoniTa da aspeqtebiT warmogidgebaT win. Tqven avlenT ufro ma**Rali** donis gamWriaxobas. TqvenTvis Z**alian** martivad ewyoba urTierTobebi sxva adamianeBTan da v**lindeba** mizez/Sedegobrivi kav**Sirebi** Tqvens winaSe mim**dinare** movlenebSi. Tqven bevrad ufro x**Sirad** mogdiT TavSi brwyinvale ideebi da „gonebis gana- Tebebi“. es ki gaZ**levT** saSualebas ufro didi sisw- rafiT gadadgaT nabijebi win samsaxursa da pirad cxovrebaSi.

erT-er**Ti** fa**ctori**, rom**elsac** SeuZ**lia** dagexma- roT Tqven mocemu**li** sulieri ganwyobis miRwevaSi, aris is, rom ganaviTaroT TqvenSi „saqmis gadau- deb**lobis**“ Tviseba. es aris erTgvari Sida stimuli da amavdroulad survili ufro swrafad daiwyoT saWiro saqme da daasruloT is maqsimalurad swra- fad. amgvari stimulis safuZveli aris metwilad, mouTmelnoba. rodesac gamowrTobT sakuTar TavS mocemu**li** Tvisebis gamomuSavebaSi, es TiTqm**is** g**ibiZ-** gebT Tqven, rom daiwyoT da imoZravoT miznamde, sanam ar miaRwevT mas. SegrZneba gadaudeblobis SeiZleba avRweroT rogorc SegrZneba, romelic warmoeqmneba imgvar adamians, romelsac aqvs Se**jibri** mis sakuTar drosTan.

is rom CarToT saqmis „ar gadadebis“ SegrZneba
sakuTar saqmian TvisebebSi, Tqven Zalauneburad
mianiWebT Tavs „qmedebisken midrekiilebis“ unars.

sakuTar miznebTan mimarTebiT, ukve Tqvenc miani-WebT upiratesoba qmedebas _ da ara **l**aparaks. Tqven gaakeTebT yuradRebis koncetirebas konkretul nabijebze da gadadgamT maT dayovnebis gareSe. imisaTvis rom miaRwioT sasurve**l** mizans da Sedegebs, Tqven dros daikavebs pirvel rigSi saqmeebi, rom**l**ebic saWiroeben dauyovnebliv dawyebas,.

muSaobis maRa**l** temps Tan sdevs warateba. amgvarti tempis miRweva saWiroebs Tqvengan daiwyoT miZraoba da rogorc yvelaze cota, SeinarCunoT stabiluri siCqare mainc.

rodesac Tqven gadaiqceviT adamianad, romelic aniWebs upiratesobas moqmedebas, Tqven iRebT SesaZ**l**eblobas gamoiyenoT upiratesoba, romel**l**sac „inerciiis principi“ ewodeba, mas eqvemdebareba nebismieri warmateba. mocemuli principi ambobs: imisaTvis rom daiZraT adgilidan da moipovoT inercia, saWiroa Zal**l**ian didi jafa da energia, magram ukve bolo nabijis gadadgmas, Wirdeba bevrad naklebi Zal**l**isxmeva da Seupovroba.

siCqaris dadebiTi mxare mdgomareobs imaSi, rom rac ufro maRa**l**li siCqariT moZraobT, miT ufro met energias izenT. rac ufro mizanmimarTulia Tqveni moZraoba, miT ufro meti SegiZliaT, miT ufro maR**l**ideba Tqveni TviTSefaseba. rac ufro Cqaria Tqveni moZraoba, miT ufro did gamocdilebasa da codnas iRebT drois erTeulSi,

da agreTve, ufro swrafad izrdeba kompetencia da
iZenT Cvevasa da

codnas, **rome**lic aucileblad gesa**W**iroebaT mu-
SaobaSi.

saqmis gadaudeb**l**obis ganca av**t**omaturad uz**r**un-
ve**l**yofs adamians ufro swrafi karieruli
zrdis- ken. rac ufro swrafad muSaobT da
Sesabamisad, rac ufro didi moculobis samuSaos
as**r**ulebT, miT ufro ma**R**ali iqneba Tqveni
TviT**S**efaseba da saku- **T**ari Tavis pativiscema.

er**T**-er**T**i yvelaze martivi da amasTan er**T**ad
efeqtiani me**T**odi _ daa**Z**al**o**T sakuTar TavS
daiw- yoT muSaoba, aris is, rom ubralod u**T**xraT
saku- Tar TavS: „gaakeTe es dauyovnebliv! gaakeTe es
dauyovnebliv! gaakeTe es dauyovnebliv!~

roca igr**Z**nobT, rom mieciT sakuTar TavS uf**l**eba
daagdos tempi an ilaparakos usagno Temebze an
ake**T**os ara mni**S**vnelovani saqme, u**T**xariT sakuTar
TavS; „saqmes mixede! saqmes mixede! saqmes mixede!~

sab**o**loo jamSi araferi ar Svelis
karieraSi adamians ise, rogorc misi reputacia,
unari Seas- rulos mni**S**vnelovani daavaleba
swrafad da xaris- xianad. amgvari sazogadoebrivi
azri, mogcemT saSua- **l**ebas gaxdeT er**T**-er**T**i yvelaze
sapativ**s**acemo kaci sakuTar saqmianobis sferoSi.

mii**r**e**T** gadawvyveti**l**eba dRevandeli dRidan
ganavi**T**aroT sakuTar TavSi saqmis gadaudeb**l**obis
ganca. airCieT moqmedebis sfero, rome**l**Sic Tqven
xasia**T**debiT saqmis dayovnebiT, da gamoiyeneT
mocemu**l** sferoSi srafad moqmedebis Cveva.

moce**mu**li Sesa**Z**leb**l**obis gamoyenebiT
an ubra**l**od Sesa**ru**leb**e**li samu**S**aos dawyebiT,
ganaxorc**e**le**T** Sesabamisi qmedeba dayovnebis
gare**S**e. rodesac Tqven dagava**l**es saqme, ecade**T**
Seasru**l**o**T** is maqsima**l**urad swrafad da Sesru-
leb**a**sTan er**T**ad Caabaro**T** angari**S**i. gamoavline**T**
windaxeduleba ne**l**is**m**ir mni**S**ve**l**ovan sfero**S**Tan
mimar**T**ebi**T** Tqvens cxovreba**S**i. Tqven gaocdebi**T**,
ramdenad gagezrdeba**T** Tqveni dadebi**T**i
Tvi**T**Sefa- seba da ramdenad bev**r**is gakeTebas
moaxerxeb**T**.

principi 18. er**T**i daavaleba _ er**T**i samu**S**ao.

`ama**S**i m**g**omareobs nam**d**vili warmatebis
saidumlo. iswav**l**e**T** praqtika**S**i rogor srulyo**T**
saku**T**ar Sesa**Z**leb**l**obebi da mimar**T**o**T**
yve**l**a er**T**ad isini sa**W**iro drois moment**S**i samu**S**aos
swor frontze”. _ jeims a**l**eni.¹

„daiviwye**T** ziz**R**i, Se**W**ame**T** bayayi“ _ am martivi
principisken Segi**Z**lia**T** mimar**T**o**T** dagegmvis yvela
aspeqti. Tqveni unari amoar**C**io**T** ufro metad
Rire- buli davaleba da Semdeg mizanmimar**T**ulad
Seasru- **l**o**T** is bo**l**onde, aris war**a**mb**e**bis gasaRebi
rogorc samsaxur**S**i, aseve pirad cxovreba**S**i.

adamianuri geniis nebmismier did warmatebas, win
uswrebda mizanmimar**T**uli qmedeb**e**bis xangr**Z**livi

¹ B. Tracy, "Eat that Frog! 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time", USA, Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition, 2007, p. 116.

daZabulobis periodi, romlis Sedegic gaxda is, rasac Cven Cvevlebriv vuZaxiT cxovrebaSi Sedevrs.

principi „erTi davaleba _ erTi samuSao“ gulis-xmobs imas, rom Tu daiwyebT muSaobas davalebebze, Tqven agrZelebT masze muSaobas, sanam dawyebuli saqme ar iqneba bolomde miyvaniLi 100%-iT. rodesac Tqven giCndebaT survili SewyvitoT samuSao an gadarToT yuradReba nakleb niSvnelovan saqmeze, SeuZaxeT Tqvens Tavs: „saqmes mixede!!“ _ es gaimeoreT xSirad.

mniSvnelovani miznebis Seupovrad Sesruleba mogcemT saSualebas mocemuL momentSi 50%-iT an metiT SeamciroT dro, romelic saWiroa mis gadawyvetaze. amasTan erTad Catarebuli wyvetilobiT saqmis Sesruleba uwyvetad SesrulebasTan SedarebiT 5-jer met dros dagakargvinebT.

yovel jerze, rodesac Tqven iwyebT mitovebul samuSaos, Tqven xarjavT dros imaze, rom dafiqrdeT _ ramdenia gakeTebuli, sad gaCerdit, kidev risi gakeTeba aris saWiro. Tqven aseve dagWir- debaT daZlioT sakuTari inercia, „gaqandeT“ rom, moxvideT moZraobaSi. aseve garkveuli dro saWiroa imisTvis, rom miaRwioT moZraobis da produqtili samuSao tempis moTxovnad dones. Tu Tqven saqmis dawyebamde kargad moemzadeT, romlis Semdegac daiwyeT muSaoba davalebaze, da ar mieciT sakuTar Tavs ufleba gaCerebuliyaviT an gadagexviaT gverdze, manam sanam

bolomde ar miyvandiT mas, Tqven Zalauneburad
geqnebodaT enTuziazmis momatebis

ganca da SeiZendiT saqmis **bolomde** miyvanis **ufro** did stimul. aseT dros, Tqveni muSaobis Tviseba progresirdeba, iseve rogorc Tqveni Sromis nayo- fiereba. saboloo jamSi ki Tqven muSaobT rogorc **ufro** swrafad, aseve **ufro** efeqtianad.

gegmis **realizaciisas**, nebismieri konkretuli davalebis Sesrulebisas, saWiroa gvaxsovdes, nebismieri problema mocemuL SemTxvevaSi ar aris pirvelxarixovani, radgan Tqven yvelaze mniSvnelovani **prioritetiT** daiwyet Tqveni moqmedeba. rac **ufro** metad eTanxmebiT uwyvet muSaobis **prin-** cips, TqvenTvis yvelaze didi mniSvnelobis mqone davalebaze, miT **ufro** didia imis **albaToba**, rom Tqveni muSaobis efeqtianoba **ufro** metad iqneba TanxvedraSi egret wodebuL „**ideaLuri** efqtianobis mrudTan“. es ki imas niSnavs, **rom** drois erTeulSi Tqven miiRebT **ufro** met da xarixian Sedegs.

TumcaRa yoveL **jerze**, rodesac SewyvetT samuSaos, Tqven arRvevT mis **ritms** da Tqveni efeqtianeba bunebrivi wesiT ecema **nulze**, ris Semdegac ukan dabruneba Zvel doneze damatebiT moiTxovs mniSvnelovan drosa da **resurs**.

saboloo jamSi, nebismier saqmianobis sferoSi warmateba moiTxovs Tvqengan Zalian didi **discip-** linas. swored TviTdisciplina da TviTkontroli aris maRaLi Sromisunarianobis safuZveli.

daiwoT maRa**prioritetuli** davalebiT da
Seupovrad imuSaveT masze, sanam misi **Sesrulebis**
procenti ar gaxdeba 100. es niSnavs, gamoaCinoT

sakuTari xasiaTi, nebisyofo, saqmiani gamWriaxoba. Seupovroba, sijiute. mocemuli movlenis dadebiTi mxare aris is, rom rac ufro did Seupovrobasa da sijiutes gamoiCens ama Tu im sakiTxis mimarT adamiani, miT ufro mogewonebaT sakuTari Tavi, miT ufro gagezrdebaT sakuTari Tavis pativiscema da TviTsefaseba. da rac ufro metad scemT pativs sakuTar Tavs, miT ufro martivad SeZlebT gamoamJ- RavnoT xasiaTis simtkice, Seupovroba da sijiute momavalsi.

unari, rom dauTmoT yuradReba pirvel rigSi yvelaze mniSvnelovan davaLebebs da amis Semdeg, 100 procentiT SeasruloT is, gardagqmniT da gaqcevT bevrad ufro Zlier adamianad.

Tqvens winaSe iSleba perspqtivebi gaxdeT ufro Zlieri pirovneba, ufro kompetenturi, sakuTar Tavsa da ZalebSi dajerebuli. zrdasTan erTad ki TqvenSi, gaizrdeba Tavdajerebuloba, iseve rogorc produqtiuloba.

droTa ganmavlobaSi Tqven igrZnobT, rom gaqvT unari miaRwioT nebismier mizans, romelic ar unda daisaxoT. xatovnad rom vTqvaT, gaxdebiT sakuTari bediRblis baton-patroni. Tqven moxvdebiT warma-tebis aRmaval spiralze, es ki niSnavs imas, rom Tqven garantirebuli geqnebaT momavali.

yove**live** amis gasa**Rebi** aris Tqveniunari nebis-
mier momentSi gansazRvro**T** yvelaze mniSvne**lovani**
dava**leba** da mizani, **ris** Semdegac unda daiwyo**T**
`bayayis~ Wama!..

moqmedeba 1. gansazRvreT am dRisTvis TqvenTvis yve**l**aze mniSvne**l**ovani proeqti da SeudgeT mis ganxorcie**l**ebas drois dakargvis gareSe.

dava**l**ebis dawyebiT, aiZuleT sakuTari Tavi gamoamJRavnoT Seupovroba, manam, sanam problema ar iqneba gadaWrili 100%-iT. miireT es ise, თით- ქოს არის „ტესტი“, რომელიც გაძღვეთ საშუალებას გაარკვიოთ ხართ თუ არა ადამიანი, რომელსაც შეუძლია გადწყვეტილების მიღება და ამის შემდეგ კი, როგორც საჭიროა საქმის ბოლომდე მიყვანა. თუ დაიწყეთ, არ მისცეთ თავს გაჩერების უფლება, სანამ საშუალო არ იქნება შესრულებული.

sakontrolo kiTxvebi:

1. am TavSi CamoTvli**l**i principebi romeli resur- sis marTvaSi dagexmarebaT?
2. rogor sjobia rod**is** unda daigegmos samuSao dRe, di**l**iT, Tu wina dRis saRamos? axseniT ratom?
3. axseniT 10/90 – wesis Sinaarsi.
4. SegiZliaT Tu ara Tqven, Tqveni momava**l**i 5 an 10 wliT winaswar iwinaswarmetyveloT?
5. rodesac muSaobas daiwyebT (an Tu ex**l**ac muSaobT) aucileblad ikiTxavT ramdeni geqnebaT xe**l**fasi, magram gagaxsendebaT imis kiTxva Tu ris gakeTe- baSi (ra SedegSi) mogcemen am xe**l**fass?
6. samuSaos dawyebamde raSi gWirdebaT momzadeba da akeTebT Tu ara amas?

7. rogor SeafasebT Tqven megobars, Tu misi
samuSao magida mudmivad mouwesrigebe**l**ia?

8. dafiqrebulxarT imaze, rom Tqven SegiZliaT
gaxdeT ufro ganaTlebuli, ufro unariani da
maRaIlanazRaurebadi adamiani? Tu dafiqrebul-
xarT ra gadawyvetileba miireT?

Tavi 6. drois menejmentis Tanamedrove meTodebi

\$6.1. korporaciuli drois menejmentis sazRvrebi da struqtura

drois menejmentis, rogorc organizaciis marTvis sistemis elementis gamoyenebis meTodikis SemuSaveba moiTxovs, pasuxi gavceT Semdeg kiTxvas: xom ar aris kompaniaSi drois menejmentis danergvis aucilebloba imis Sedegi, rom iq marTvis done aris dabali da Tanac araregularuli, anu sxvasityvebiT rom vTqvaT, Tu kompaniaSi regularuli menejmenti idealurad aris awyobili da menejerebi kargad arTmeven Tavsa daqvemdebarebulze samuSoadavalebebis micemas da maTi Sesrulebis organi- zebas, maSin kidev aris saWiro am kompaniaSi drois menejmentis danergva?

mecnierebi am kiTxvas dadebitad pasuxoben da weren, **rom drois menejmenti kompaniebSi Semdeg SemTxvevebSi aris aucilebeli.**¹

1. roca kompaniis muSaki, ara aqvs mniSvneloba menejeria igi Tu **teqnologi**, SemoqmedebiT saqmianobas eweva, radganac misi SemoqmedebiT saqmianobis efeqtianobis yvela **araformalizebuli**~ aspektebi ver iqneba zevidan dagegmili~.

¹ Керженцев П., Борьба за время. М., 1995, гл. 41.

2. roca kompaniis muSaki aqtiurad muSaobs gare kontragentebTan (maga**li**Tad, k**li**entebTan, momwodeb**le**bi da sxv.) da ar eqneba SesaZ**le**bloba maT yove**l** dakveTaze Tu moTxovnaze SeuTanxmdes kompaniis **dire**qtors maT Ses**ru**leba-arSes**ru**lebaze da Semdgom moqmedebaTa cv**li**lebebze. man aseT **situacia**S**i** **drois** daukargavad damoukide**bl**ad unda miiRos gadawyveti**le**ba.
3. roca kompaniis TanamS**rom**e**li** ramdenime xe**l**mZRvane**li**sgan erT**drou**lad iRebs davalebebs (es damaxasia**te**be**li**a **matricu**li da proeq**tu**li mar**TV**is **stru**qturis mqone firmebis**TV**is). aseT **dros** man **Tvi**Ton unda daalagos miReb**u**li davalebebis **prioritetu**loba **dro**Si.

SevniSnav**T**, **rom**, **rac** met**ia** ase**Ti** vi**Tare**bebi kompania**Si**, mi**T** metad s**Wir**deba mas **drois** menejmentis danergva.

korporaci**u**li **drois** menejmentis danergvis mizanSewon**ilo**ba. mec**nie**ruli menejmentis fuZemdeb**le**bi, maga**li**Tad, f. **te**ilori **TV**lida, **rom** muSakis **piradi** S**rom**is te**q**nika**Si** korporaci**u**li Careva sa**Wiroc** aris da auc**ile**belic. misi er**T**-er**Ti** Ziri**Tadi** pos**-**tulati iyo samuSaos dagegmvis da misi Ses**ru**lebis er**T**mane**Tis**gan gancalkeveba. mowinave mec**nie**ruli me**Tode**bi**T** a**RWur**vili in**Jineri** SeimuSavebs samuSaos Ses**ru**lebis **optima**lur Tan**im**dev**ro**bas da, **agre**Tve, **mis** Sesas**ru**leb**lad** mu**Sis** mo**Zra**oba**ta** ekonom**iur** da **raciona**lur formebs.

yve**l**aferi es aisaxeba **instruq-**ciaSi, romelic muSam
praqtikulad unda Seasru**l**os.

Tanamed-rovepirobekSi igive exeba menejeris muSao-
basac.

teiloris es Sexeduleba gaakritika menejmentis
didma specialistma p. drukerma jer kidev XX sau-
kunis 50-ian wlebSi. mraval magaliTebze
dayrdno-biT man aCvena, rom im firmebma, romelTa
meneje- rebma samuSaos dagegmva da organizacia
TviTon muSebs, an maT brigadebs miandves, miiRes
gacilebiT meti efeqti. es man daasabuTa mravali
faqtoriT, romelTa Soris umniSvnelovanesad
miiCnia nebis-mieri muSakis (da saerTod nebismieri
adamianis) individualoba, romelic moiTxovs am
muSakis mier Sesasrulebeli samuSaos
`individualizacias~, anu muSakisTvis Tavis
piradi Sromis organizebaSi garkveuli
Tavisuflebis micemas. `TviT, yvelaze metad
udisciplino muSakic ki, _ wers p. drukeri, ufro
mwar-moeb-lurad muSaobs, Tu mas eZleva saSua- leba
TviTon daareguliros Tavis saqmianobis tempi
_ gaakeTos arCevani samuSao procesebis Ses-
rulebaSi, miiRos gadawyvetileba da a. S.¹ mecneri
p. drukeri am viTarebas nawilobrivi obieqturi
mizezebiT xsnis, nawilobrivi ki adamianis fsiqolo-
giuri mdgeneliT, kerZod, adamiani, did kmayofi-
lebas iRebs imiT, rom TviTon akontrols viTa-
rebas da SeuZlia am viTarebaze gavlenis moxdena.
aseT viTarebaSi maRldeba misi Sromis mwar-moeb-
luroba. es gansakuTrebiT SesamCnevia gonebrivi

¹ Друкер П., Практика менеджмента. М., 2001, гв. 83.

samuSaos Sese**r**ulebisas. mene**j**eri firmaSi swored
aseTi samuSaos Seme**r**ulebelia.

maSasadame, aseT dros saqme gvaqvs TviTmene**j**-
mentTan da p. drukeri swored mas aniWebs upirate-
sobas. aseT dros, kompaniis nebismieri muSakis TviT-
mene**j**menti, anu misi samuSaos dagegmva, organizeba,
Siga prioritetebis gamoyofa da a. S., ar aris mxo-
lod misi `piradi saqme`, radgan igi uSua**l**od zemoq-
medebs kompaniis efeqtianobaze.

kompaniis muSakisTvis misi piradi samuSaos TviT-
mene**j**mentis mindoba, erTi mxriv, auc**i**lebelia kom-
paniis korporaciuli efeqtianobis
ama**R**lebisTvis, magram, meore mxriv, mas metad
frTxili midgoma sWirdeba, vidre romelime sxva
menejerul teqno-**l**ogiebs. aq angariSi unda
gaewios, ra saxis samu- Saos (gonebrivi, fizikuri,
gonebriv-fizikuri) asru-**l**ebs muSaki, rogoria misi
fsiqologiuri tipa**J**i, inteleqti, goniereba,
unarebi da a. S.

saerTodac unda gvaxsovdes, rom es sakiTxi uax-
lesia menejmentSi, masze **j**er kidev mecnieruli naS-
romebis naklebobaa, miTumetes saqarTveloSi. axla
erTveba igi `mene**j**erul brunvaSi~ da ar aris gasa-
kviri, rom misdami sabo**l**oo midgoma ar aris Camo-
yalibebuli ara Tu saqarTveloSi, aramed sazRvar-
gareTac ki.

korporaciuli drois menejmentis gansazRvra da

misi adgili kompaniis marTvis sistemaSi. nebismieri
marTvis Tu koordinaciis arsi aris zogierTi
we- sebis, standartebis gegmebis, miznebis da
sxvaTa

meSveobiT garkveuli winaswarmetyvelebis, winaswarxedvis Seqmna. roca Cven vsaubrobt korporaciis marTvis sistemaSi drois menejmentis CarT-vaze, Cven aucileblad vexebiT korporaciis marTvis standartebis. kerZod, standartis, romelic exeba kompaniis personalis drois organizacias (masSi igulisxmeba menejerebis drois standartic). igi kompaniis Tanamedrove, regularuli menejmentis nawilia da rogorc yveladavaleba, ise isic iqmneba kompaniis marTvis zeda doneze da Sesasruleblad moemarTeba qvemoT.

misgan gansxvavebit, drois menejmenti kompaniebs sTavazobs piradi Sromis dagegmvas da organizebas `qvevidan _ zeviT~, e. i. marTvis qveda done (calkeuli muSa, an brigada) gegmavs an anawilebs piradi samuSaos Sesrulebas droSi anu axorcielebs drois menejments da Semdeg informacias amis Sesaxeb awvdis marTvis zeda rgols.

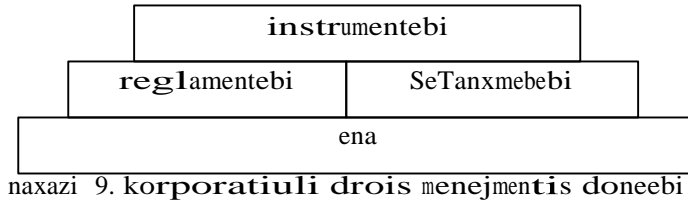
korporaciuli drois menejmentis struqtura.

mizanSewonilia korporaciuli drois menejmenti ramdenime doneze ganvixilot (ix. naxazi 9).

1. ena, anu drois menejmentis terminebis saerto glosariumi.
2. gunduri sityvieri an araformalizebuli (rom- lebic ar aris damtkicebuli korporaciul normebit) Setanxmebebi.

3. **reglamentebi – formaluri korporaciuli standartebi, romelTa dacva jildovdeba, ardacva ki – isjeba.**

4. instrumentebi, anu korporaciis wesebis `materializaciis~ formebi (magaliTad, dagegmvis dafebi, dagegmvis grafikebi da sxv.).



kompaniis marTvaSi drois menejmentis gamoyenebis optimaluri sferoebi.

drois menejmentis gamoyenebis optimaluri sferoebia:

1. kompaniis pirveli pirebis, sakvanZo specialistebis da top-menejerebis saqmianoba. aq drois menejmenti gamodis rogorc personaluri reinJiniringis saSuaLeba.
2. kompaniis is saqmianoba, romelic mimdinareobs dinamikurad cvalebad garemoSi da moiTxovs kompaniis mxridan swraf, myisier reagirebas. am sferoSi drois menejmenti gvevlineba korporaciuli standartis elementad.
3. kompaniebSi, romelTac regularuli menejmenti idealurad aqvT awyobili. aq drois menejmenti gvevlineba rogorc organizaciuli ganviTarebis instrumenti.

\$6.2. midgomebi drois menejmentSi

saqmianobis organizaciisadmi praqtikuli midgoma. drois menejmentis dRes gavrcelbuli meTodebis kvlevisas, gansakuTrebIT Tvalsacino xdeba klasi-kuri drois menejmentis SezRudvebi. igi mJRavndeba SemoTavazebuli meTodebis sixistesas da Sesrulebis sirTuleSi (gansakuTrebIT ganusazRvrel, swrafad cvallebad situaciebSi da im TanamSromlebTan mimar- TebiT, romlebic Taviani fsiqologiuri tipaJiT ver eguebian davalebis da regulirebis mkacr Car- Coebs).¹ es problema TavsiCens ara mxolod menejeris piradi samusaos dagegmva-SesrulebaSi, aramed mTlianad kompaniaSi, pirvel rigSi, kompaniis strategiuli dagegmvis doneze. es problema miT ufro aqtualuria, rac ufro arastabiluria qveyana, romelic swrafad icvleba teqnologiebi da moTxov-nebi bazrebze.

am problemis safuzvelia kompaniis saqmianobis organizebis proeqtuli midgoma, romelic sruliad bunebrivia evropelisTvis, radgan iq saqme swored ase iwyeba, anu yovel moqmedebas win uZRvis proeqtis, gegmis an raime sxva msgavsi dokumentis Sedgena. menejeris movaleoba isaa, rom realoba moargos am dokumentis, am sqemas. es midgoma ar aris erTadertTi. meore midgoma aris ara proeqtuli, aramed Tavisufali. misTvis winaswar aranairi gegmis,

¹ **el.versia:** <http://www.Improvement.ru/bibliot/julien/index.shtm>

proeqtis Tu sqemis Sedgena ar aris saWiro. misi danergva kompaniis personalis saqmianobaSi xsnis im naklovanebebs, romelic klasikuri drois menejments gaaCnia da, rogorc ukve aRvniSneT, garkveul dabrcolebebs qmnis personalis muSaobaSi.

saqmianobis organizaciis Cinuri da evropuli midgomebi. es ori midgoma ganxiluli aqvs frang filosofos fransua Jiulens naSromSi `traqtati efeqtianobis Sesaxe~. evropelisTvis moqmedebis (saqmianobis) Semdegi Tanamimdevroba aris damaxa- siaTebeli:

1. Seadgenen idealur `formas~ (gegma, sqema, proeqti);
2. am formas gaixdian miznad;
3. cdiloben Seasrulon es mizani moqmedebebiT.

swored am mesame etapze xdeba realobis morgeba `idealur formasTan~ (gegma, proeqti da sxv.), romelic roca daiwyo am `formis~ praqtikuli Sesruleba, mis Semsrulebels, magaliTad, menejers, realoba Secvlili daxvda anu `forma~ (Teoria) da Sorda praqtikas. ra qnas aseT dros Semsrulebelma? rogor moargos praqtikuli vitareba winaswar Sed- genil `idealur formas~ (gegmas, proeqts, sqemas)? arada, kompaniis xeImZRvaneloba am idealuri formis Sesrulebas moiTxovs da Tu igi ise ar Sesrul- da, Semsrulebeli daisjeba.

sxvaTa Soris, moqmedebis `idealuri
formebi~, mza receptebi Zvelad samxedro saqmeSic
arsebobda. magram brZolebis faqtobrivma
mimdinareobebma

mravlad aCvena maTi uvargisoba da sabolood brZolis viwrod detalizebuli gegmebi gauqmda (sabrZolo moqmedebebis gadawyveta adgilze daekisra jarebis meTaurebs). darCa mxolod omis strategiuli gegma.

saqmianobis organizaciis Cinuri midgoma araproeqtulia, Tavisufali. igi upirispirdeba proeqtul midgomas. jer kidev Zvel CineTSi saqme modelis, formis receptis SeqmniT ki ar iwyeboda, aramed

`am saqmis Taosani guldasmiT akvirdeboda viTarebas, movlenebis cvlilebebs da cdilobda sargebeli mieRo maTi ganviTarebisgan~.

saqmis am CineT Taosans vuwodoT strategi da CamovTvalot da ganvmartoT am midgomis ramdenime arsebiTi niSani:

orientacia ara mizanze, aramed `mizanze metze~. saqmianobis araproeqtuli anu Tavisufali midgoma orientirebulia ara imaze, rom realoba movargot winaswar Sedgenil `idealur formas~ _ gegmas, proeqts Tu sqemas, aramed imaze, rom kompaniam ipovos masSi `Tavisi adgili~. es ar niSnavs imas, rom aseT SemTxvevaSi kompaniis saqmianobas ara aqvs Tavisi mizani. gansxvaveba imaSia, rom es mizani ar aris xisti, winaswardadgenili formatis, es mizani ufro maRla dgas, vidre dagegmili mizani. es mizani izleva saSualebas kompaniam Tavisuflad, Tavis

sasargeb-**l**od gamoiyenos **situaciis** nebismieri
mou**l**odne**li** cv**l**ilebebi. evropu**li** midgomis **dros**
situaciis mou**l**odne**li** cv**l**ilebebi ar jdeba mis

gegmaSi da iwvevs dabneulobas, Cinuri midgomis dros ki igi kompaniis sasargeblod gamoiyeneba.¹

Cinuri anu strategiuli midgomis ekonomiuropa. drois menejmentis sakiTxebe daverili yvela naS-romis avtors amis dasadastureblad moyavs evropul da aRmosavlur, kerZod, Cinur sabrZolo xe-lovnebaSi sasurveli miznis miRwevis ori midgoma, pirveli _ evropuli, romelic moiTxovs mtris sa-boloo fizikur ganadgurebas, meore aRmosavluri (Cinuri), romelic ar moiTxovs mtris `fizikur ganadgurebas, aramed mtris mSvidobian `gardaqmnas~ da masTan mSvidobiani urTierTobebiT sargeblis miRebas. zogierT mecniers² amis sademonstraciოდ moyavs sportul Sejibr aikidoSi ori sportsmenis brZola, romlis drosac TiToeuli maTgani meoris, anu mowinaaRmdegis yovel moZraobas ise iyenebs, rogorc saSuaLebas misi wonasworobis dasakargad. igive exeba Widaobas, krivs da saerTod yvelanair orTabrZolebs. am sportul `brZolebSi~ mowinaaRmdege saboloo ganadgurebis obieqtad ki ar aris dasaxuli, aramed im resursad, romelic meore mxares zemizans miaRwevinebs.

es magaliTebi gvexmareba analogiurad warmovidginoT saqmiani situaciebi kompaniebSi. saqmisadmi, moqmedebebisadmi evropul midgomaSi, cxadia, igu-

¹ Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В., Менеджмент в организациях. М., 1996, гл. 122.

² Мрочековскии Н., Толкачев А., Экстремальный тайм-менеджмент. М., 2012, гл. 66.

lisxmeba misi winaswar daproeqteba da nebismier viTarebaSi misi Sesruleba (rac xSir SemTxvevaSi ver xorcieldeba viTarebis Secvlis gamo), CinurSi ki Tavisufali moqmedeba da Secvlili viTarebis zrdis resursad gadaqceva. amaSi mdgomareobs misi ekonomiuropa.

situaciis ganviTarebis kanonzomierebisadmi yurad-Reba. ise rogorc aRmosavluri sabrZolo moqmede- bebis strategi, anu mTavarsardali, akvirdeba sabr- Zolo situaciis yvela niuanss, aRiqvams da grZnobs maT da am aRqmas iyenebs Seqmnili situaciis Sedegis gansaWvretad da Tavis sasargeblod gadasawyvetad, aseve kompaniis muSakebs _ specialistebs Tu meneje- rebs, situaciisadmi igive midgomiT SeuZliaT miaR- wion did warmatebas. aseTi midgomis dros ityvian:

`mTavar-sardals brZola omis dawyebamde aqvs mogebuli~. amis perifriza kompaniaSi iqneba: `Tana- mSromeIs warmateba saqmis damTavrebamde aqvs ga- rantirebuli~. igi amas SeZlebs mxolod im SemTxve- vaSi, Tu iseve moiqceva, rogorc brZolis aRmosav- luri midgomis mTavarsardali _ SeamCnevs saqmis pirobebsi cvlilebebs, `daiWers~ yvela maTganis moZraobis dinamikas, mis mier gasakeTebeI saqmes nabij-nabij Seuxamebs _ SeuTavsebs maT da ase imuSavebs boIomde.

`pirobebi _ Sedegebi~ nacvIad `mizani - saSua-leba~.

pirveli anu `pirobebi _ Sedegebi~ drois menejmen-
tis Cinuri (aRmosavluri) midgomis mocemu**l**obaa,
meore _ `mizani ~ saSua**l**ebebi~ evropu**l**i midgomisa.

es ukanaskneli ase udgeba saqmes: gaqvs dasaxuli mizani (gegmiT, sqemiT Tu proeqtiT ara aqvs mniSvneloba), gaqvs saSualebebi (Tu es menejers exeba, maSin misi codna), unda miaRwio mizans. am mocemu**lobaSi** arsadar Cans pirobebi.

drois menejmentis Cinuri midgomisas pirobebi gansazRvravs Sedegs. pirobebi, romelic Sedegze gagiyvans, Tu ar arsebobs unda Seqmna. m**Teli** Za-**lisx**meva unda warimar**Tos** am m**imarTulebiT**.

amasTan unda aRvni**SnoT**, rom es **ori** midgoma **radikalurad** ar aris gankve**Tili**. evropuli mid-goma, **ra** Tqma unda, yuradRebas aqcevs pirobebs da Sedegebsac, **xolo** Cinuri _ mizans da saSualebebs, magram es ise sasxva**TaSor**isod xdeba, ai, daax**loebiT** ise, **rogorc** `cacia~ adamians sWirdeba marjvena xeli. **TiToeuli** maTganisTvis Tavisi mocemu**lobaa** m**Tavari**. ase rom, **drois** menejmentis midgomebi moce- mu**lobas** `an-an~**is** principi**T** ki ar irCeven, aramed ma**TTvis** **prioritetis** miniWebiT.

drois menejmentis evropuli midgoma miznis mi- saRwevad saWiro saSualebas TviTon qmnis. **igi** iqmneba moqmedi **piris** (vTqvaT menejeris) aqtiuri **Zalisx**mevi**T**. Cinur midgomaSi ki aqtiuri Careva **situaciaSi** gamoricxulia, **igi** zedmetad, xe**lis** SeS- **lad** aRiqmeba. es midgoma fokusirebulia **situaciis** potencialis ganviTarebisTvis pirobebis Seqmnaze. **pirobebi** ki iseTi unda Seqmna, rom

Seqmnilma viTa- rebam maqsimaluri potenciali
aCvenos. ai, iseTi, rogoric Seqmna daviT
aRmaSenebeI ma didgoris omSi,

roca qarTu**L** jars ukandasaxevi gza ar
dautova, xergilebiT Caxerga igi da jars ase
mimarTa, amis ukan Tqveni samSobloao... aseT
viTarebaSi, aseT pirobebSi **jari** gamoavlenda
Tavisi SesaZleblo- bebis maqsimums da gamoavlina
kidec _ didgorSi qarTulma **j**arma gaimarjva.

Zne**li** ar aris imis mixvedra, rom drois mene**j**-
mentis Cinuri midgomis dros mmarTve**li**s yuradReba
saukeTeso saboloo gadawyvetilebis miRebazea
mimarTuli. Tu es gadawyvetileba miRebulia, maSin
mosaxdeni TavisTavad xdeba da mas ara Tu ar sWir-
deba garedan zedmeti Careva, aramed is xelsac
ki Seu**li**s mas.

dagegmvis nacvlad viTarebis potencialis Sefaseba.
yove**li**ve zemoTaRni**Snuli** gvarwmuneps imaSi, rom
drois mene**j**mentisadmi Cinuri midgoma strategs
(kompaniis menej**er**i iqneba igi, **j**arebis sardali Tu
gundis ufrosi) avalebs pozicionur azrovnebas,
anu ara moqmedebepis dagegmvas (geg**mi**s, proeqtis
Tu sqemis saxiT) da misi Sesrulebis dakanonebas,
aramed Za**le**bis (resursebi) da poziciebis guldas-
miT, misxa**l**-misxa**l** awon-dawonvas, Sefasebas. resur-
sebis Sefasebas evropuli midgomac gulisx**mo**bs,
magram am midgomiT resursebi winaswar Sedgenili
geg**mi**s prizmaSi unda dainaxo, Cinuri midgomiT
ki, Seq**mn**ili viTareba resursebis prizmaSi unda
dainaxo da resursebi da Za**le**bi iq gadaanawilo,
sadac ufro metad gaxda amis saWiroeba. aseTi

moqmedeba, **rome**l- sac Cine**l**ebma pozicionuri xedva
uwodes, gegmasTan

(proeqtTan) SedarebiT ufro metad adekvaturia da Seqm**nili** situaciidan sruli potencialis miRebis saSualebass izleva.

drois menejmentisadmi evropuli da Cinuri midgomebis urTierTkavSiri da maTi gamoyenebadobis sferoebi. aRniSnuli midgomebi, rogorc ukve aRvniS- neT, ar gamoricxavs erTmaneTs, magram TiToeuli maTgani raRac prioritetze akeTebss aqcents. aqedan gamomdinare, mecnierebi ajgufeben maTi gamoyenebis sferoebss Semdegnairad: evropuli midgoma gamoyene- badia Semdeg SemTxvevebSi:

- roca Seqm**nili** situacia pirdapir emTxveva proeqts (gegmas, sqemas, models), e. i., roca igi mTlianad dagegmilis adekvaturia;
- saqmianobis obieqti naklebmoZravia, nakleb- cvalebadia an saerTod ar aris cvalebadi;
- naklebia imis albaToba, rom saqmeSi gaCndeba nebismieri xasiaTis gaurkveveli vitarebebi.

Cinuri, anu aRmosav**luri** midgoma ki gamoyenebadia maSin, roca:

1. saqmianobis dawyebis situacia aris proble- muri, siZneleebis buneba winaswar ar Cans;
2. saqmianobis obieqti uZravi an naklebad uZravi ki ar aris, aramed cocxalia da zemoqmedebenze reagirebss (maga**li**Tad, Tu mene**jer**ma gadawyvita 10 wuTiT Seumciros kompaniis muSa- mosamsaxu- reTa koleqtivss sasadi**lo** Sesveneba.

ko**l**eqtivi, rogorc cocxali organizmi, amaze
aucileblad reagirebas (kargs an cuds)
moaxdens;

3. **didia** gauT**valiswinebe**l viTarebaTa warmoqmnis albaToba;
4. mosalod**neli** Sedegis aRwera (formulireba) saqmianobis sawyis etapze Seu**Zlebelia**, radgan **igi** nawilebad ar i**Sleba**, **igi** ra**Raca** naxtomiseburi warmatebiT unda iyos mi**Rebuli** (maga- **li**Tad, mec**nieruli** migneba, mec**nieruli** aRmo- Cena).

yove**live** zemoTqmu**li** gva**Zlevs** u**flebas** davaskvnaT, rom `drois menejmentis es **ori** midgoma ar iyofa `karg~ da ~cud~ midgomebad. ubra**lod** unda vicodeT, Tu **rod**is, ra viTareba**Si** gamoviyenoT **TiToeuli** maTgani. dRevand**e**l viTareba**Si** kompanieb**Sic** da sxvaganac, rogorc gonebrivi, ise fizi**kuri** Sromis **drois** menejmenti xorcieldeba evropu**li**, anu proeqtu**li** midgomiT, rac **imas** ni**Snavs**, rom winaswar igegmeba **droSi** Sesasrulebe**li** samuSao (misi mizani da saSua**lebebi**). rac Seexeba Cinur midgomas, **igi** i**Svia**Tad gamoiyeneba.

sakontrolo kiTxvebi:

1. **rod**is aris kompania**Si** **drois** menejmentis da-nergva aucilebe**li**?
2. mec**nier**ma p. druker**ma** ratom gaakritika tei**lori** da ra daamtkica man?
3. **drois** menejmenti da TviTmenejmenti er**Ti** da igive cnebebiaTu sxvadasxva?

4. **rogoria korporaciuli drois menejmentis struq-
tura?**

5. CamoTva**leT drois** menejmentis gamoyenebis opti-
ma**luri** sferoebi kompaniis marTvaSi.
6. daaxasia**TeT drois** menejmentis evropuli mid-
goma.
7. daaxasia**TeT drois** menejmentis Cinuri midgoma.
8. evropu**l** da Cinur midgomebs aqvT Tu ara Sexebis
wertilebi?
9. rodis aris evropu**li** midgoma upiratesad gamo-
yenebadi?
10. rodis aris Cinuri midgoma upiratesad gamoye-
nebadi?

davaleba 1. Tqven firmis generaluri menejeri brZandebi**T**. marTvis saSualo doneze gyavT Semdegi funqcionaluri menejerebi: teqnika-
teqnologiebSi; buRa**ltru**l**** aRricxvaSi; finansebSi; personalis marTvaSi; iuridiu**l** samsaxurSi; **l**ogistikaSi; infor-
matikaSi; sawarmoo procesebSi.

mieci**T** rekomendaciebi, Tu romelma menejerma Tavisi drois menejmenti romeli _ evropuli Tu Cinuri _ midgomi**T** aawyos da daasabu**Te**T**** isini.

davaleba 2. firma, romlis generaluri mene-
jeric Tqven brZandebi**T**, mravalerovnullia. gyavT qar**Tve**le**bi******, rusebi, iaponelebi, Cinelebi, zangebi. Tqvens dadgeni**lebas**, rom daiwyon ma**T** piradi drois menejmenti, ra rigi**Tobi**T**** (pirveli,

meore da a. S.) gamoexmaurebian isini da rome
midgomas airCeven (daasabuTeT Tqveni versiebi).

Tavi 7. dagegmeT dRe

menejerad Tqveni muSaobis periodSi, yoveldRe Tqven giwevT ara mxolod im saqmis keTeba, im amocanebis gadawyveta, romelTa meSveobiT miaRwevT Tqvens strategiul mizans, aramed mravali wvril- mani, rutinuli samuSaos keTebac. ar ifiqroT, rom, roca Tqven menejerebi iqnebiT mxolod grZelva- diani proeqtebis Sesrulebis xeImZRvanelobaze dasaqmdebiT da geqnebaT mxolod SemoqmedebiTi samuSao. sruliadac ara. Tqveni drois umetes nawils daikavebs mZime, wvrilmani, mosawyeni saqme. Tu Tqven, Tqveni piradi drois gamoyenebis yoveIdRiuri gegma geqnebaT, mxolod maSin SesZlebT am TqvenT- vis arasiasmovno mZime saqmeebis delegirebas sxva TanamSromlebze. swored amisTvis saWiroa dRiuri gegmis Sedgena, romeISic mTeli Tqveni dRiuri saqmeebi struqturirebuli iqneba.

imisaTvis, rom Tqveni piradi drois dRiuri gegma efeqtiani iyos, aucileblad misi Sedgenisas unda daicvaT 5 wesi:¹

1. dagegmvas unda hqondes werilobiTi forma. maSasadame, gegmas unda hqondes materialuri forma da inaxebodes erTsa da imave adgilze. amasTan, ara aqvs mniSvneloba qaRaldze geqnebaT igi dawerili (bloknotSi), MS Outlook-ze Tu MS

¹ Архангельский Г., Лукашенко М. и др., Тайм-менеджмент, полный курс. М., 2014, гл. 111.

Excel-Si. es saWiroa imisTvis, rom adamanis tvini, **rogori** Wkvianic ar unda iyos igi, **didi moculobis informacias droTa ganmavlobaSi** iviwyebS. amisTvis es informacia Cawer**ili** unda iyos.

2. dagegmva unda iyos **regularuli**. **yoveli dRis** gegmis Sedgenis Cveva Tqven dagexmarebaT gamoimuSaoT **efeqturi azrovneba** da **yuradReba** Tqveni cxovrebisa da saqmianobisadmi. **dRiuri** gegma gantvirTavs Tqvens gonebas, miscems mas **ufro SemoqmedebiT ideebze muSaobis SesaZleb-lobas**.
3. gegmaSi unda gamoikveTos **prioritetebi**. maSasadame, **rodesac dRiur** gegmas adgenT, **aucileb-lad** gamokveTeT masSi sakvanZo saqmeebi, **yve-laze mniSvnelovani amocanebi**. aseTi midgomiT Tqveni gegma **ufro mkafiod iqneba struqturi-rebuli**.
4. gegma unda iyos **realuri**, Sesrulebadi. gegma ar unda iyos **fantaziiT Sedgenili**, **iluziebz** dayrdnobili, **igi realisturi** unda iyos. gegmas **realurobas aZlevs swori gaangariSeba**.
5. dagegmva unda iyos **moqnili**. es imas niSnavs, **rom** Tu moulodneli **situaciebi Seiqmneba**, SesaZlebe**li** iqnes misi gadaxedva da gegmaSi **koreqti**vebis Setana. aris kidev erTi wesi: Tqvenma **dRiurma** gegmam **rom efeqtianad imuSaos**, **dRis** saqmeebis CamonaTva**li** gonivrulad unda iyos

Sedgenili da Sedegze orientirebuli.

gaCvenebT Tu rogor unda gaakeToT es:

nabiji pirveli: SeadgineT yovelDRiuri saqmeebis (gadasawyveti amocanebis) cxrili. mieiT mas aseTi forma:

cxrili 3

	ras vakeTeb	Sesrulebis aRniSvna (+, -)
1		
2		
3		
4		
5		
...		

nabiji meore: SeavseT es cxrili Tqveni xvalin-deli saqmeebiT:

cxrili 4

	ras vakeTeb	Sesrulebis aRniSvna (+, -)
1	Semaqvs sabuTebi universitetSi	
2	vixdi komunaLuri gadasaxads	
3	movelaparakebi megobars Sexvedris droze	
4	amovxsni rTul maTematikur amocanebs	
5	viyidi purs	
...		

nabiji mesame: cxrilSi CamoTvliili saqmeebi daaj-gufeT:

- **prioritetul** dagegmiL dRes aucileblad gasakeTebeL saqmeebad;
- Cveulebriv, mimdinare saqmeebad, romlebic SeiZleba meore Tu mesame dResac gakeTdes.

cxriISi **Ti**Toeuli maTgani sxvadasxva feri**T** gamosaxe**T**. vTqva**T**, **pir**ve**li** wi**T**li**T**, meore mwvani**T**. maSin Tqvens mier Sedgenili dRis gegma ukve ase**T** saxes miiRebs:

cxrili 5

	ras vake T eb	Sesrulebis aRniSvna (+, -)
1	Semaqvs sabu T ebi universitet Si	
2	vix di komuna l ur gadasaxads	
3	velaparakebi megobars Sexvedris Taobaze	
4	vxnsni r Tul ma T ematikur amocanebs	
5	vyidulob purs	
...		

nabiji meo**T**xე: roca Tqven mier dagegmili dRe dagewyeba**T**, xSirad Caixede**T** gegma**Si**, Sesrulebuli saqmeebi aRniSne**T** plusebi**T** (^+~), xolo, rom**l**ebic dRis ganmavloba**Si** ver Seasrule**T** da gadaitane**T** meore dRis**T**vis, minusi**T** (~_~) (Sesrulebul samu- Saoebs Sei**Z**leba markeric gadausva**T**). dRis bolos Tqven gegmas eqneba ukve ase**T**i saxe:

cxrili 6

	ras vake T eb	Sesrulebis aRniSvna (+, -)
1	Semaqvs sabu T ebi universitet Si	+
2	vix di komuna l ur gadasaxads	-
3	movelaparakebi megobars Sexvedris Taobaze	-
4	amovxnsni r Tul ma T ematikur amocanebs	+
5	viyidi purs	+
...		

Tqvens kiTxvaze Tu ramdeni **prioritetuli** saqme unda iyos dRis gegmaSi, gipasuxebT, rom Tu masSi 15-20 saqmea CamoTvlili, maSin 3-4, Tu 10 _ saqme, maSin 2-3. es yvelaferi damokidebulia im **strate- giul** mizanze, **rome lic** Tqven gaqvT dasaxuli da **rom- lisadmi** Tqveni yoveli dRis saqmianobaa miZRvnili. Tqveni dRis gegmidan moCans, rom Tqven universi- tetSi apirebT misaRebi gamocdebis Cabarebas _ es aris Tqveni **strategiuli** mizani. amdenad, sabuTebis universitetSi Cabarebac da maTematikis amocanebis amoxsnac, TqvenTvis am dRis **prioritetebia**. maT meore dRisTvis nu gadaitanT. rac Seexeba purs, igi kvebis **produqtia**. Tu Tqven **periodulad** ar danayr- diT, ise Tqvens **strategiul** mizans ver SeasrulebT. gamodis, rom puris yidvac **prioritetia**. ase, rom mocemul SemTxvevaSi, Tqven xuTi saqmiani dRis geg- maSi **prioritetuli** gamogividaT sami saqme. sxva dros SeecadeT, rom aseT SemTxvevaSi, **igi orze meti ar iyos**.

Tqveni dRiuri gegma ar aris erTxe l da samuda- mod damtkicebuli grafiki. **situaciebis Secvlis** Sedegad masSi SegizliaT **operatiulad** SeitanoT cvlilebebi. gaxsovdeT isic, rom adamianis tvins, mexsierebis TvalsazrisiT, aqvs Sesazleblobebis zRvari. aseT dros, Tqven, roca menejeri iqnebiT, yovelRiurad geqnebaT 60-70 sakiTxi gadasawyveti, anda iseTi, rom **lis** gadawyveta

ar unda dagaviwydeT. amden mozRvavebu**l** sakiTxs
adamianis tvini ver imax- sovrebs, iRleba da amis
gamo informaciis nawili

ikargeba (mexsierebidan iSleba). tvinis aseTi gada-
tvirTva iwvevs adamianis stress, fsiqoemocionalur
`gadawvas~. es xdeba maSin, roca adamiani cdilobs
daimaxsovros yvela saWiro informacia, mis tvins
ki amis Zala aRar aqvs. metic, aseT dros adamians
aRar SeuZlia amdeni sakiTxebidan prioritetuli
sakiTxebis gamoyofa da maTze gonebis koncentrireba.

optimaluri meTodi, romelic adamians exmareba
moawesrigos uzarmazari raodenobis sakiTxebi da
maTTan dakavSirebuli informacia, agreTve maTi
gadanacvleba aris yuradRebis struqturirebis
meTodi. igi SeimuSava da SemogvTavaza rusma mec-
nierma a. arxangelskim.¹ misi ZiriTadi funqcia aris
is, rom adamianma saWiro sakiTxi saWiro dros
gaixsenos.

am meTodis SemuSavebisas a. arxangelskim da
misma kolegebma gaiTvaliswines adamianis yurad-
Rebis struqtura. igi sami ZiriTadi mdgeneligan
Sedgeba. esenia (ix. naxazi 10):

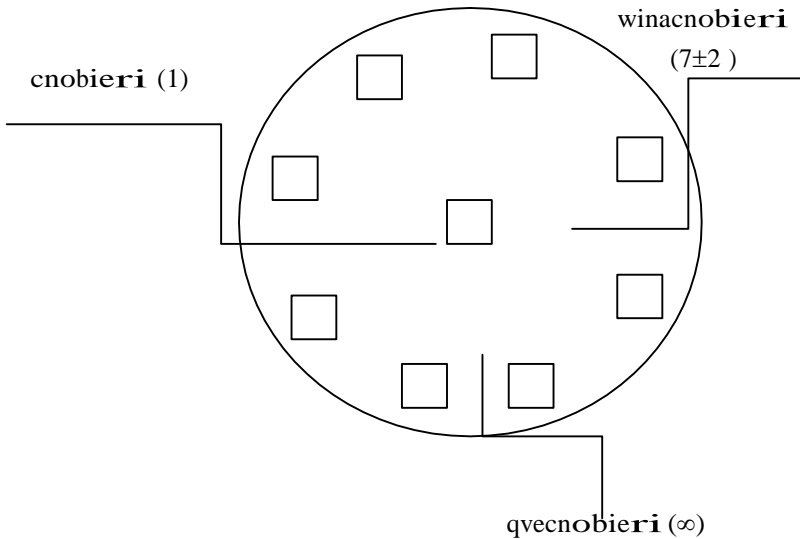
- cnobieri;
- winacnobieri;
- qvecnobieri.

adamianis cnobiers mxolod erT sakiTxze
(erT obieqtze) SeuZlia muSaoba. es SeiZleba iyos
saqme, idea, dokumenti da a. S. zogierTi adamianis
unari,

erTdroulad imuSaos ramdenime sxvadasxva saqmeze,

¹ Архангельский А., Лукашенко М., и др. Тайм-менеджмент. М., 2014, гл. 120.

niSnavs misi yuradRebis gadarTvaunarrianobis maRaI
dones.



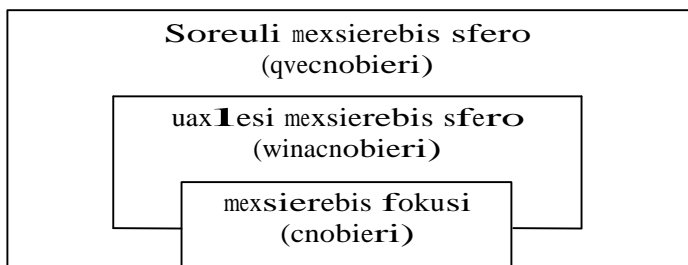
naxazi 10. adamianis yuradRebis struqtura

qvecnobiers SeuZlia akontrolos 7 ± 2 obieqti. magaliTad, manqanis mZRolis yuradReba fokusirebulia saavtomobilo gzaze, magram winacnobieris meSveobiT igi marTavs da akontrolobs manqanis ramdenime mowyobilobas _ siCqares, benzinis miwodebas, muxruWs da a. S. maSasadame, cnobieri muSaobs erT problemaze, winacnobieri ki imave dros, mis paralelurad akontrolobs da zedamxvedlobas uwevs 7-dan 9-mde obieqts. winacnobieridan obieqtebi Zalian advilad gadaadgildebian cnobierSi da piriqiT (ai, magaliTad, siCqares winacnobieri

akontrolēbs, magram rogorc ki mZRōls gzaze Seqmni**li** situaciis gamo dasWirdeba siCqaris ganu**le**ba, winacnobieridan igi swrafad gadmodis cnobiere**Si** da mZRō**li** manqanas aCerebs). amitom, winacnobier**Si** yove**l**Tvis is sakiTxebida is saqmeebi grovdeba, rom**e**l**T**a gadawyvetis auc**i**le**l**oba mokle dro**Si** Sei**Z**leba gaxdes saWiro.

qvecnobiers Seu**Z**lia uricxvi (∞) raodenobis sakiT**x**ebze da obieqtebze muSaoba. maSasadame, roca Tqveni cnobier**i** muSaobs er**T** sakiTxze, winacnobier**i** akontrolēbs 7-9 sakiT**x**s, maSin qvecnobier**i** muSaobs yve**l**a danarCen sakiT**x**ze.

maSasadame, piradi drois dagegmvisas adamianis da, maSasadame, Tqveni qceva, norma**l**uri maSin iqneba, Tu imuSaveb**T** er**T** problemaze, mxedve**l**obidan ar dakargav**T** 7-9 problemas, xolo yvela danarCenebs daiviwyeb**T** (isini qvecnobier**Si** geyo**l**eba**T**). es rom Se**Z**l**O**T, auc**i**le**l**ad saWiroa SeimuSavo**T** sistema, anu moaxdino**T** Tqveni yuradRebis (mexsierebis) struqturireba ise**T**ive sam nawilad, rom**l**ebzec ukve visaubre**T** (nax. 11).



naxazi 11. samuSao sivrcis struqtura adamianis tvinSi

Tu situacia Seicvleba da Tqven dagWirdebaT muSa **proble**mis Secvla, Tqveni winacnobieri, **rome** **l**Sic 7-9 mom**l**odine problemaa (sakiTxi, obieqti, dokumenti) saswrafod miawodebs cnobiers saWiro **proble**mas, **xo**lo qvecnobieridan miiRebs muSa **proble**mas, **rom**lis damuSaveba gadaido, anu yvelaferi moxdeba ise, **rogorc** avtomanqanis mZRo**l**Tan moxda.

Tu moxda ise, **rom** uax**l**oes droSi Tqven gagiCndaT Sesazlebloba an xelsayreli momenti **rome**- **li**Rac **Soreuli** gadadebuli saqmis gasakeTebblad, maSin Tqveni qvecnobieri awodebs am saqmes wina- **cnobiers** da ase moxvdeba es saqme 7±2 mom**l**odine saqmeebis ricxvSi. samagierod, aqedan, e. i. winacno- **bier**idan qvecnobierSi gadainacv**l**ebs **rome****l**ime uax-

loesi periodisTvis araaqtua**l**uri saqme (naxazi 12).



naxazi 12. saqmeebis ur**Teir**Tgacvla mexsierebis sferoebS **Soris**

es sistema adamanSi, e. i. Tqven**Sic**, Tqvengan gau- **cnobiere**blad muSaobs. mTavaria, Tqven ar SeuSa- **l**oT mas xeli da **piradi** drois dagegmvisas Tu

gegmiS Sesrulebisas cnobierSi, e. i. mexsierebis
(yuradRebis) fokusSi, iqonioT mxolod erTi saqme,

winacnobierSi, anu uaxloes mexsierebaSi 7-dan 9- mde saqme da yve**l**a danarCeni _ Soreu**l** mexsierebis sferoSi, anu qvecnobierSi.

sakontrolo kiT**x**vebi:

1. rome**l** xuT wess icnobT romel**T**a dacva dagexmareba**T** Tqveni d**R**iuri drois gegmis efeqtianad SedgenaSi?
2. ras niSnavs drois dagegmva (an gegma) unda iyos moqnili?
3. rogor warmogidgenia**T** drois gegmaSi priori**t**etebis gamoyofa?
4. ras ewodeba yuradRebis stru**q**turirebis me**T**odi?
5. daaxasia**T**e**T** adamianis cnobieri, winacnobieri da qvecnobieri.
6. cnobieri, winacnobieri da qvecnobieri avtoma**t**urad muSaoben, Tu adamiani a**Z**levs ma**T** brZane**-** bebs, Tu piri**-**qi**T** _ isini a**Z**leven adamians moqme**-**debebis brZanebebs?
7. ra ewodeba sxvagvarad cnobiers? winacnobiers? qvecnobiers?

Tavi 8. drois dagegmvis da marTvis sirTuleebi

mecnierTa azriT, drois dagegmvis
sirTule drois aRqmaSi devs. adamianTa
umravlesoba dros aRiqvams, rogorc raRaca
xelSeuxebels. adamianebi fiqroben, rom qaosi rom
moawesrigo, unda moawes-rigo gare garemo, sivrce
da ara dro, imitom rom sivrce xilulia, dro ki
ara. dros adamianebi verc xedaven da verc xeliT
exebian, adamianebs misi arc dagroveba SeuZliat
da arc fizikuri adgilis Secvla. arada,
adamianebs droSi uxdebaT cxovreba da saqmianoba
da am dros maT angariSi unda gau-wion. dro
unda eyos maT saqmianobas, anda piriqiT, saqmianoba
unda Caetios droSi.

aris SemTxvevebi, roca es dro TiTqos garbis,
aris iseTic, roca dro nela gadis. es, ra Tqma unda,
drois pirovnuli aRqmebia. roca swrafad gvinda
dro gavides, maSin gveCveneba, rom nela gadis da
piriqiT.

imisaTvis, rom drois dagegmva da marTva SevZ-
loT, unda SevvaloT drosTan damokidebuleba,
misi aRqma. igi ufro TvaIsaCinod, zogadi saxiT unda
warmovidginoT.

drois dagegmvaSi xels gviSlis sami
donis barieri:¹

¹ Elton L., Messel H., Time and man. Oxford etc: Pergamon, 1978.

pirveli done _ teqnikuri Secdomebi. es aris drois dagegmvis midgomaSi arsebuli advilad gamoswo- rebadi meToduri Secdomebi. mTavaria, gamoiyenoT axali midgomebi, anda axali meTodebi. Tu amas gaakeTebT, problema gadawyvetili iqneba.

meore done _ garegani faqtorebi. es faqtorebi Tqvens gare garemoSi arian da Tqveni kontroli maTze ar vrceIdeba. Tqven maTTan araviTari urTi-erToba ara gaqvT, magram isini zRudaven drois marTvaSi Tqvens SesaZleblobebs. saWiroa am faq- torebis Tavidan acileba.

mesame done _ fsiqologiuri winaaRdmegobebi. es Tqveni Sinagani Zalebi da rwmenebia, romlebic xeIs giSlian miaRwioT imas, risi miRwevac cxov- rebaSi gindaT. maSasadame, adamianis fsiqikaSi aris raRaca Zalebi, romlebic mis sawinaaRmdogod moq- medeben.

ganvixiloT TiToeuli done cal-calke da maga- liTebiT vaCvenoT ra Secdomebi, ra winaaRmdego- bebi da ra garegani faqtorebi uSlian adamianebs xeIs piradi drois dagegmvasa da organizebaSi.

pirvel doneze teqnikuri Secdomebis daxasiaTe- bisas mecnierebi 7 saxis Secdomas asaxaIleben. esenia.¹

¹ Моргенстерн Дж., Тайм-менеджмент. М., 2009, гл. 29.

Secdoma №1 _ amocanebis Sesaruleblad Sedgenil ganawesi ar gamogiyviaT konkretuli dro da adgili.

Secdoma №2 _ amocanebis Sesaruleblad gamogiyviaT Seuferebeli dro.

Secdoma №3 _ amocanis Sesaruleblad saWiro drois angariSSI daSvebuli gaqvT Secdoma.

Secdoma №4 _ amocanis Sesaruleblad Tqven ar xarT Sesaferisi adamiani.

Secdoma №5 _ amocana Sesaruleblad metad rTulia TqvenTvis.

Secdoma №6 _ Tqven ver ixsenebT, Tu ra unda gaakeToT.

Secdoma №7 _ Tqveni samuSao sivrce ar aris organizebuli saTanadod.

Secdoma №1 - amocanebis Sesaruleblad grafikSi ar gaqvT gamoyofili konkretuli dro da adgili.

maSasadame, yvelaze gavrcelbuli mizezi, ris gamoc Tqven ver SeudeqiT im saqmis Sesrulebas, rac Zalze mniSvnelovania TqvenTvis, aris is, rom Tqven amisaTvis ver gamoyaviT dro. Zalian xSirad adamianebi adgenen gasakeTebeli saqmeebis sias, magram ara aqvT miTiTebuli rodის, drois romel monakveTSi unda gaakeTon isini. ase rom, manam sanam Tqven am saqmeebs (TiToeuls cal-calke) ar miuCent Tavis adgils droSi, Tqven maT Sesrulebas ver daiwyebT.

Tu Tqven ifiqrebT, rom am saqmeebS Tavisufal
dros gaakeTebT, maSin gaxsovdeT, rom Tavisufali
dro, romelSac Tqven TavisufalS uwodebT, ar
arse-bobs! realurad Tqven yoveITvis ufro meti
gegmebi da saqmeebi geqnebaT, vidre maTi
SesrulebisTvis saWiro droa. Tavisufali dro
SeiZleba mxolod maSin dagrCeT, Tu Tqven
miatovebT da ar Seasru-lebT romelime dagegmil
saqmes.

ase rom, Tu romelime saqme an saqmeebi TqvenTvis
metad mniSvnelovnad migaCniaT, Tqvens
grafikSi mas aucileblad mieciT Sesrulebis dro.

Secdoma №2 - amocanebis Sesasruleblad Tqven
gamoyaviT Seuferebeli dro.

Tu Tqven ama Tu im saqmistvis naTlad gamoyo-
fili gaqvT dro, magram am dagegmil saqmes mainc
ver iwyebT, ifiqreT imaze, rom SeiZleba es
dro Seuferebelia am saqmis, am amocanis
SesrulebisTvis. TiToeuli Cvenganis Zalebi
energia da Sesazleb-lobebi ciklurad icvleba.
zogi diliTaa ufro aqtiuri (e. w. `torolebi~),
zogi saRamos, zogi ki ufro RamiT (e. w. `buebi~).
arian adamianebi, romel- Tac axali saqmis dawyeba
xelewifebaT ufro gazaf-xulidan, anu daTbobis
dawyebidan, zogs ufro Se-modgoma moswons, radgan
zafxulis xvati gadasulia da sigrile iwyeba. ase
rom, TiToeul adamianSi aris energiis

მოზრვავების პერიოდები და დაცემის პერიოდები. თუ
თქვენ ისე დაგეგმეთ საკმე, რომ არ მიაყციეთ
ყურადღება თქვენი ენერჯის ციკლური ცვლი-

lebis Taviseburebebs, maSin icodeT, rom energiis dace mis periodSi an Zalze gagiWirdebaT saqmis dawyeba an saerTod ver daiwyebT. ase rom, gauwiet angariSi Tqvens bunebriv ritms da mis Sesabamisad daiwyeT saqme.

Secdoma №3 - Tqven SegeSalaT amocanis Sesasruleblad saWiro drois angariSi.

adamianTa umravlesoba dRis ganmavlobaSi mis mier SesasrulebeI samuSaos moculo bas arasworad angariSobs. adamianTa umravlesoba am sakiTxze saerTod ar fiqrobs, an medarad fiqrobs da Tavis Tavs atyuebs. Tqven unda icodeT, drois dagegmil samuSaos ra droSi SeasrulebT da Tu es gecodinebaT, maSin es samuSaoc Sesaruldeba. ar gamogad- gebaT trivialuri gamoTqmebi `amas me 10 wuTSi gavakeTeb~. roca saqme saqmea da igi ar exeba palto Cacmas Tu maRaziaSi purze Carbenas, mas Tqven 10 wuTSi ver gaakeTebT da mistvis saWiro drois sidi- deze seriozulad unda dafiqrdeT. roca amas gaake- TebT da sarwmuno gaangariSebas CaatarebT, igrZ- nobT did kmayofilebas. magaliTad, dedam Semog- CivlaT, rom mtversasruti gafuWda, aRar muSaobs da gTxovaT SabaTs SeakeToT. Tqven mas upasuxebT, rom ar idardos. SabaT diliT mas 10 wuTSi gaake- TebT. gaTenda SabaTi:

5 wuTi _ mtversasrutis xmarebis instruqciis
moZebna.

10 wuTi _ instruqciis wakiTxva.

15 wuTi _ mtversasrutis da**Sl**a da dazianebuli WanWikis moxsna.

10 wuTi _ axali WanWikis damagreba (isic im SemTxveva**Si** Tu mtversasrutis samarago nawil**ebi** saxl**Si** gaqvT).

10 wuTi _ da**Slili** mtversasrutis awyoba da Semowmeba.

50 wuTi _ **sul**.

ma**Sasadame**, Tqven mtversasrutis Sesake**Teblad** dagWirdaT ara 10 wuTi, aramed 50 wuTi. Tqven rom is adamiani iyoT, vinc **drois** dagegmiT cxovrobs, maSin SabaTis geg-ma**Si** mtversasrutis Seke**Tebaze** Tqvens organaizer**Si**¹ Cawer**ili** geqnebodaT 10 wuTi (da ara 50 wuTi), rac ararealuri iqneboda da sakmao daZabu**lob**asac Seqmnida ojax**Si**, radgan dag- viandeboda sauzme, sauzmis Semdeg agarakze wasvla da a. S. da a. S. erTi sityviT, amiT imis Tqma gvinda, rom mieCvioT yve**la** saqmis Sesasruleblad saWiro **drois** zust angari**Ss**. sityva `zusti~ aqac pirobi**Ti** iqneba, radgan yvelafers mar**Tlac** zustad ver gansazRvra**vT**, cTomilebis 5-10% dasa**Svebia**.

Secdoma №4 _ dagegmi**li** amocanis Sesasruleblad Tqven Seuferebe**li** pirovneba xarT.

adamianebi yove**IT**vis vfiqrobT, rom yve**la** saq-me**Si** var**T** kompetenturebi da sxvis**T**vis daxmarebis**T**vis mimar**T**va (Tundac es r**C**evas, konsultacias

¹ dokuments, rone ISic droa dagegni li sazRvargareT ewodeba organaizeri.

exebodes) Cvens uunarobas da arakompetenturobas niSnavs. Znelia amis aRiareba, magram unda vicodet, rom adamianebs yvelafris gakeTeBa ar SeuZliaT da roca viciT, rom am saqmes Cveni ZalebiT ver gavakeTebT, maSin unda davixmaroT sxva. am sxvas swored is unikaluri monacemebi unda hqondes, rac Tqven ar gqondaT mocemuL SemTxvevaSi. aqedan ga- momdinare, is am saqmes gaakeTebS ufro swrafad, xaris-xianad da Tqvenze ukeTesad. amiT Tqven nu daiTrgunebiT, radgan ufalma yvela adamians uboZa raRaca gamorCeuli niWi. is TqvenSicaa. ubralod Tqveni niWi ar daemTxva am saqmis specifikas. amitom, Tqven es saqme Znelad gasakeTeblad, rTulad da mosawyenad mogeCvenaT, Tqveni megobrisTvis (naTe- savis Tu mezoblistvis) ki, romelsac ufalma amis niWi aCuqa, es saqme ara Tu advilad gasakeTebelia, aramed sasiamovnoc.

aqedan gamomdinare, Cveni rCeva aseTia: roca Tqven aseT saqmes gadaawydebiT (samsaxurSi iqneba es, Tu saxlSi), nu aiRebT mis keTeBas Tqven Tavze, gabedulad moiwvieT sxva.

Secdoma №5 _ amocana zedmetad rTulia Sesasruleblad.

Tqven mier Sesasruleblad dagegmili amocana SeiZleba Zalze rTuli iyos (an Tqven mogeCvenoT rTulad). aris imis albaToba, rom mis Sesrulebas

Tqven Tavi aari→doT. es rom ar moxdes, saWiroa am
amocanis gamartiveba.

Tu Tqven **ojaxis** ufrosi xarT da gadawyviteT samsaxuris **Secvlis** gamo sxva **qalaqSi** gadasax**leba**, amis organizeba da **Sesruleba** TqvenTvis, **rogorc erTi** adamianisTvis, **metismetad rTuli** iqneba. ai, swored am SemTxvevaSi unda mimar**ToT** am saqmis

`**martiv** mamrav**lebad**~ da**Silas** da **TiToeuli** `**martivi** mamrav**lis**~ **Sesruleba** miandoT **ojaxis** wevrebs ma**Ti** unaris, **Cvevis** da **energiis** gaTvaliswinebiT. TqvenTvis **daitoveT** yve**la** am `**martivi** mamrav**lebis**~ **erTianad** `**Sekvra**~, **saerTo** zedamxedve**loba** da **saerTo** koordinacia.

am qmedebas funciebis **delegireba** ewodeba. **igive** gaakeTeT samsaxur**Sic.** mxo**lod**, **ojaxis**agan gansxvavebiT iq sxdomis (**Sekrebis**) **Catareba** dagWirdebaT, **raTa** gaarkvioT, **vis** **romeli** saqmis keTeba **ufro** exerxeba da amis gaTvaliswinebiT **gaanawiloT** samu- Sao. **gaxsovdeT**, **rom** Tqveni **koleqtivi** Tqveni **gundia** da Tu **isinic** grZnoben, **rom** erTi **gundis** wevrebi **arian**, **siamovnebiT** miiReben samuSaoTa **nawilebs** **Sesasruleblad.** es qmedeba **ufro** daax**lovebs** **gundis** wvrebs erTmaneTTan da **gundis** simtkicesac **gaaZlie-** rebs.

saqmis efeqtiani **delegireba** **drois** mene**jmentis** **erT-erTi** mniSvne**lovani** niSan-Tvisebaa. **magram** **aris** ramdenime mizezi, **romelTa** gamoc adamianebs uWir**T** Tavisi saqmis sxvebze **gadanawileba**, **sxvebisTvis** mindoba. ai, ramdenime ma**Tgani**:¹

¹ Моргенстерн Дж., Тайм-менеджмент. М., 2009, гв. 198.

1. aseTi qmedebiT Tqven SiSobT ar dakargoT
Tqveni prestiJi koleqtivis TvalSi

Tu Tqven im saqmis delegirebas ki ar moaxdenT,
romlis keTeba Tqven sxvebze ukeT
gexerxebaT, aramed imisas, romelic sxvas ukeT
exerxeba, maSin aseTi SiSi nu geqnebaT. Tqven Tqveni
saqme akeTeT, romelic ise kargad gamogdiT, ise
swrafad, advilad da efeqtianad, rom Tqven
garSemo myofni moxib- lulni arian amiT. ase
rom, daikaveT Tqveni niSa da sxvas dauTmeT
Tavisi!

2. giZneldebaT sxvebze dayrdnoba da geSiniaT ar
gaxdeT masze damokidebuli

zogierT adamians hgonia, rom am saqmes masze ukeT
veravin gaakeTebS. Tu Tqven im garemoSi gaizardeT,
romelSic ufrosebi arafer saqmes ar andobdnen
umcrosebs, amis gakeTeba Tqvinc gagiWirdebodaT,
magram gaiTvaliswineT, rom marTalia Tqven ukve
didi xarT, magram am sferoSi Tqven bavSvobidan
`zrda~ dagakldaT. Tu Tqven axlave daiwyebT saq-
meebis delegirebas, Tqven sruliad mokle droSi
am xarvezsac SeavsebT da bavSvobis negatiur gamoc-
dilebasac aRmofxvriT Tqveni Tavidan. Tqven darw-
mundebiT, rom Tqven garda, sxvasac SeuZlia Wkvia-
nuri azris gamoTqma da daskvnis gakeTeba. ar SeSin-
deT Tu gamonaklisc moxda. es is SemTxvevaa, roca
Tqven ver SearCieT Sesiferisi kadri Tqveni saqmis
(Tu saqmeebis) delegirebisTvis.

3. giCndebaT danaSaulis grZnoba, rom rTuli da `cudi~ saqmis keTeba gadaakisreT sxvas nurc amas ifiqrebT, radgan es saqme Tqveni `hobi~ ar aris da amitom ggoniaT rTuli da `cudi~. Tu Tqven Tqvens gundSi im kacs ipoviT, romlisTvisac misi keTeba sasurvelic iqneba da sasiamovnoc, is saqme arc rTuli iqneba da arc `cudi~. maSasadame, saWiroa mxolod gundSi am saqmis `hobistis~ moZebna da masze misi delegireba.

4. Tqven geCveneBaT, rom ar gaqvT saimiso dro, rom saqmeebi sxvebze gadaanawiloT Tqven marTlac SeiZleba ise datvirTuli xarT, rom ver moicliT mTeli gundis wevrTa unarebis, `hobebis~, SesaZleblobebis, gamocdiLebebis da sxva Tvisebebis Sesamowmeblad. amisaTvis gundidan aiyvaneT erTi sazriani kaci (SeiZleba is Tqveni moadgilec ki iyos) da CamouTvaleT is samuSaoebi, romelTa Sesruleba Tqven naklebad xelgewifebaT da daavaleT gundSi moZebnos yvelaze ukeT Semsrulebeli. amaze dagWirdebaT arc meti arc naklebi 5-10 wuTi. samagierod, Tqven ganTavisufledebiT am `didi tvirTis~ zewolisgan da rac yvelaze mTavaria, delegireba Tqvens praqtikaSi dainergeba da ase gagrZeldeba SemdegSic.

rogorc ukve arvniSneT, Tqven menejeris rolsi im saqmis delegirebas axdent, romlis Sesruleba

sxvas ukeT SeuZlia. aseve unda miudgeT **rutinul**
samuSaos SesruLebasac. maga**li**Tad, faqsis gagzavnas,

werilebze pasuxebis gacemas, sareklamo teqstis Sedgenas da ganTavsebas da sxva mravals. magram zogierTi menejeri im saqmis delegirebasac axdens, romlis Sesrulebac mas ar moswons. gaxsovdeT, Tu Tqven aseTi, Tqvengan `aTvaliswunebuli~ saqmis gakeTeba sxvebze ukeT Tqven gamogdiT, nu movaxdenT mis delegirebas sxvaze, aiZuleT Tavi, rom is Tqven gaakeToT. is Tqveni firmis warmatebis nawilia da Tqven rogorc firmis menejeri, aseT `pirad msxveplze~ unda waxvideT.

yovelive xsenebulidan Tqven dagebadebaT aseTi kiTxva: me rogorc menejers, maqvs Tu ara ufleba yvela Cemi funqciebi gavanawilo gundis wevrebze da davitovo mxolod menejeris roli, anu saqme-ebis Sesrulebis kontrolis da koordinaciis roli? diax, SegiZliaT, magram es SegiZliaT maSin, Tu kom-pania axorcielebs mraval farTomasStabian proeq-tebs da aseT dros Tu Tqven calkeul saqmis deta-lebze daiwyebT muSaobas, maSin dakargavT saqmis saerTo suraTis xedvas, rac menejeris ZiriTadi da upirvelesi davalebaa.

imisaTvis, rom konkretulad gansazRvrot, vis ra davaliba gadaunawilot Sesasruleblad, gircevt Seadginot delegirebis sqema da gamoakraTigi samsaxurSi ganxadebebis da cnobebis dafaze. ajobebs sqemas hqondes 3 ganyofileba: 1. strategiuli miznebi; 2. saqmianobis saxeebi; 3. Semsruleblebi.

nimuSad SemogTavazebT generaluri menejeris
piradi saqmeebis deLegirebis Semdegi formis sqemas:

strategiuli mizani	saqmianobis konkretuli saxeebi	saqmis Semsrulebelis kandidatura
კლიენტებისათვის სერვისული მომსახურების ხარისხით რეგიონის საუკეთესო ტიტულის მოპოვება	კლიენტებისგან სადრეამისო ზარებზე პასუხი.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ დრისტი - მდივანი ➤ რამიტი - ხმოვანი ფოსტა
	ახალი ინფორმაციის რეგულარული გადგავნა კლიენტებისთვის.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ სპეციალური საფოსტო (სვრაფი) მომსახურების გამოყენება
	კლიენტებისთვის მისაღები პირობების გაგვანა.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ მდივანი
	კლიენტებისათვის სექტორების მართვა.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ სექტორების ორგანიზება - მენეჯერის მოადგილე და მენეჯერის მდივანი
	სექტორების მართვა.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ გენერალური მენეჯერი ➤ გაიდების მენეჯერი
	კლიენტებისგან სექტორების მართვის ინფორმაციის მოპოვება	<ul style="list-style-type: none"> ➤ გაიდების მენეჯერი

სასურველია ასეთივე სქემა გვითქვას ოქსის საკმეების განაწილებაში. მისი სანიმუშო ფორმა ასე გვაყვარდება:

strategiuli mizani	saqmianobis konkretuli saxeebi	saqmis Semsrulebelis kandidatura
mowesrigebuli sufla, stumarT-moyvare saxli	binis yoveldRiuri dalageba	➤ deda
	binis generaluri dalageba (TveSi erTxel)	➤ mTeli ojaxi
	sayofacxovrebo teqniki Semowmeba-SekeTeba	➤ mama da mozrdili vaJiSvili
	sarexis recxva (kviraSi erTxel)	➤ deda, mama
	nagvis gatana (yoveldRe)	➤ gogona an vaJi
	produqtebis yidva da amotana	➤ mama da mozrdili vaJiSvili
	saWmlis momzadeba	➤ deda da qaliSvili
	ezos dalageba da baRSi muSaoba	➤ mTeli ojaxi

Secdoma №6 _ Tqven ver gaixseneT, ra unda gagekeTebinaT

Tu Tqven ara gaqvt bloknoti, dRiuri an e. w. organaizeri, romelSic CainiSnavT Tqven mier gasa- keTebel saqmeebs, didia albaToba imisa, rom rome- lime mniSvnelovani saqmis gakeTeba dagaviwydebaT. SeiZleba es metad banalurad xvdeba yurs, magram Cvens daZabuli, gadatvirTuli cxovrebis ritmSi es xSirad xdeba. amitom ar unda vendot pirad mexsie- rebas. saWiroa viqonioT

Canawerebi Cveni saqmeebis gegmis Sesaxeb. es exeba
Sexvedrebs, TaTbirebs, miv-

linebebs da a. S. amisaTvis iqonieT organaizeri. igi SeiZleba iyos qaRaldis bloknotic da eleqt-ronuli bloknotic.

Secdoma №7 - Tqveni samuSao sivrce ar aris saTanadod organizebuli.

Tqven romc maRa**l** doneze gqondeT dagegmili Tqveni piradi drois gamoyeneba, Tu Tqveni samuSao garemo saTanadod ar aris organizebuli, Tqven mis organizebaze did dros da energias dakargavT. "Wall Street journal"-is cnobiT kompaniis Cve**l**ebrivi xe**l**mZRvaneli weliwadSi 6 kviras kargavs dakar- guli informaciis da masalebis saZebnelad. "USa Todau" _ ki gvamcnobs, rom amerikelebi yovelwliu- rad dakarguli sagnebis saZebnelad 9 mln saaTs kargaven.¹

am **problemis** mosaxsne**l**ad Tavidanve moawes**ri**geT Tqveni ofisi, Tqveni Stab-bina. amas dasWirdeba araumetes 3 dRe (xolo Tu sakiTxi sacxovrebe**l** saxls exeba _ erTi dRe). drois da fulis es danakargi mravaljer gamoisyidis Tavis Tavs Tqveni xangrZlivi saqmianobis procesSi.

meore done _ garegani faqtorebi
garegani faqtorebi is faqtorebia, rom**l**ebsac Tqven ver akontro**l**ebT. aseT dros Tqven unda ifiq-

¹ Моргенстерн Дж., Тайм-менеджмент. М., 2009, гл. 35.

roT maTTan adaptaciaze. es Tqven dagexmarebaT am prob-**l**emebis konstruqciul gadawyvetaSi.

faqtori №1 _ janmrTelobis mizeziT SeizRuda Tqveni SesaZleblobebi

Tu janmrTeloba gagiuaresdaT, raRa Tqma unda, yvela im saqmes veRar ganaxorcielebT, romlebic dagegmili gqondaT. aseT dros ar gamogadgebaT janmrTelobis uyuradRebod datoveba, ajobebs droulad gamoikvlioT daavadebis mizezi da imkur- na**l**oT. yoveITvis gaxsovdeT, rom unda imuSaoT Tqveni energiis da Zalebis sazRvrebSi. zedmeti Sroma _ xSiri mivlinebebi, RamisTevebi da a. S., fitavs adamianis organizms da aZabunebs mas.

faqtori №2 _ Tqven moxvdiT radikaluri cvlilebebis ve**l**Si

roca Tqvens cxovrebaSi raime radikaluri cv**l**ileba moxdeba, magaliTad, daojaxeba, S**v**ilis daba-deba da a. S., maSin Zveli stiliT cxovreba aRar gamogadgebaT da unda gamoimuSavoT saqmianobis axa**l**i sqema. es xdeba maSinac, roca samsaxurSi gamogecvalaT ufrosi, romelic Zveli ufrosisgan gansxvavebiT ufro detalur davalebebs gaZ**l**evT da angariSgebasac aseve gTxovT, anda roca Seicvala samuSao grafiki da nacvlad 10 saaTisa muSaoba gewyebaT 8 saaTze da a. S. yvela aseT SemTxvevaSi, Tqven aRar gamogadgebaT piradi

drois ganawilebis Zveli gegma da **igi** unda
gadagegmo**T.** **metic,** **Tqven**

ara mxolod drois gegmis, aramed, cxovrebis wesis (stilis) Secvlac mogiwevT, anu unda moergoT axal realobas. roca samsaxurs 10 saatze iwyebdiT, maSin Tqven organaizerSi, albaT, 8 saatamde Zili iyo dagegmili, axla ki roca 8 saatze iwyeBT muSobas, Zili diliT mxolod 6 saatamde gagrZeldeba.

faqtori №3 – Tqveni partniori metad araorgani- zebuli adamiani aRmoCnda

Tu Tqveni partniori saqmeSi (an ojaxSi) metad araorganizebuli da upasuxismgeblo adamiania, sa- Wiroa Tqven aswavloT mas drois menejmenti da Tu amaze ar dagTanxmdaT, maSin saWiro iqneba am Temaze molaparakeba. molaparakebis dros saWiroa ipovoT saerto interesi. Tu is Tqveni gundis ufrosia, es iqneba gundis saboloo warmateba, Tu is Tqveni meurlea – ojaxis ketildreoba da a. S. molapa- rakeba unda aigos am interesze. Tqven unda daarw- munoT meore mxare, rom misi upasuxismgeblobiT ziandeba saerto interesi da sxva TanamSromelTa (Tu ojaxis wevrTa) Zalisxmeva saTanado Sedegs ar izleva.

Sesazlebelia am moqmedebiT Tqven es problema sabolod ver gadawyvitoT, magram gverwmuneT, rom es Zalisxmeva raRac pozitiur Sedegs mogitanT.

mesame done _ fsiqo**l**ogiuri winaaRmdegobebi

winaaRmdegoba №1 _ Tqven ver gamokveTeT Tqveni cxovrebiseu**l**i miznebi da prioritetebi

mra**v**ali adamianis cxovrebaSi x**S**iria SemTxveva, roca ver gadauwvvetia ra unda, an icis rac unda, magram bavSvobis komp**l**eqsi, roca mis survilebs da interesebs m**S**oblebi arad agdebdnen, axlac gr**Z**el-deba.

adamianebs uam**r**avi saqme aqvT _ sax**l**Sic da ga-re**T**ac. adamians unda See**Z**los saqmeebis am **l**abirin- Tidan amoar**C**ios is saqme, romelic mas daexmareba strategi**u**l*i* miznis miRwevaSi. amisa**T**vis man upir-velesad Tavisi strategi**u**l*i* mizani unda gansazRv-ros. magram rogor moiqces is ma**S**in, roca rogorc saqmeebi, ise miznebic mra**v**ali aqvs _ surs kariesis gake**T**eba, material**u**ri ke**T**ildReoba, warmateba biznesSi, kargi o**j**axis Seqmna da a. S. da a. S. ase**T** SemTxvevaSi adamiani ibneva da saer**T**od vera**f**ers ake**T**eb**s**. drois mene**j**mentis specialistebi ase**T** Sem**T**-xvevaSi adamians urCeven mra**v**ali miznidan amoar-**C**ios er**T**i saqme `ax**l**ave da aq~ gasake**T**eb**l**ad da m**T**eli **Z**alixmevis koncent**r**acia moaxdinos masze. Semdeg meore, Semdeg mesame da a. S. amas**T**an, **T**i-**T**oeuli es saqme unda dai**S**alos, ganawi**l**des dro**S**i da ise Ses**r**uldes. ase dafiqsireb**u**l*i* mizani da gegma **T**vali**T** dasanax adgilze unda gamoikras da misi

Sesrulebuli nawilebi gadaixazos. 1953 wels
ielis universitetis kursdamTavrebulebze Catare-

bulma gamokvlevam aCvena, rom mxolod maT 3%-s hqonda dafiqsirebuli momavlis gegmebi. iqneb saswaulad mogeCvenoT, magram, gavida wlebi da am 3%-ma gacilebiT met warmatebas miaRwia, vidre darCe- nilma 97%-ma erTad!¹

aqedan daskvna: miznis sicxades adamianebi miyavs yofis aRqmis sicxadisken.

winaaRmdegoba №2 _ qaosis `moTviniereba~

Tu Tqven mudmivad gadatvirTuli xarT saqmeebiT da mudmivad muSaobT Tqveni SesaZleblobebis zRvarze da amis Sesaxeb ara Tu wuwunebT, aramed mogwonT kidec muSaobis aseTi rejimi, maSin didia albaToba imisa, rom Tqven gaizardeT rTul gare- moSi, sadac xSirad piradad gixdebodaT saqmeebis dawyoba, mSvidobis damyareba da mTel rig prob- lemebze gadawyvetilebis miRebac ki. Tqven mieCvieT imas, rom SegiZliaT aseTi, SeiZleba iTqvas, krizi- suli situaciis gamklaveba da Tavisebur komfort- sac ki grZnobT amaSi. es Tu asea, maSin Tqveni amo- canaa daafasoT Tqveni es SesaZlebloba (Tumca SeecadeT yoveldRiuri saqme ar miivyanoT krizi- samde) da gamoiyenoT maSin, roca es marTlac saWiro iqneba.

¹ Моргенстерн Дж., Тайм-менеджмент. М., 2009, гл. 84.

winaaRmdegoba №3 _ Tqven mudmivad exmarebiT da mxarSi udgexarT sxvas

aseTi Tanadgoma adamians did siamovnebas aniWebs, magram amasac aqvs zRvari. mudmivad sxvaze zrunva arRvevs Tqveni drois balanss da giferxebT mniSv-neIovani saqmeebis gakeTebas. amitom uTxariT Tqven TavS xandaxan `ara~, anu iswavleT `aras~ Tqma.

amis garda, mieciT sxvasac Tqvenze zrunvis uflaba. amiT maT siamovnebas mianiWebT, Tqven ki piradi dro dagezogebaT.

winaaRmdegoba №4 _ saqmis damTavrebis SiSi

xSirad adamiani aWianurebs masze mindobili saqmis damTavrebas. Tu es Tqven xarT, dafiqrdiT, ratom iqceviT ase. aq ori mizezi arsebobs:

1. geSiniaT, rom Tu es saqme (es proeqti) damTavreba, Tqven aRar geqnebaT sxva aseTive TqvenTvis saintereso saqme.
2. es saqme TqvenTvis imdenad arasasiamovnoa, rom faqtobrivad Tqven mas ar asrulebT.

Tu mizezi pirvelia, maSin icodeT, rom TqvenSi zis Semoqmedi adamiani da aseT adamians axaI-axaI proeqtebs mudmivad andoben, xolo Tu mizezi meorea, maSin miatoveT es samuSao, gaTavisufldiT misgan da daelodeT TqvenTvis sasurvel proeqtebs.

qeisi

oTarma Zroxebis ferma gaxsna. aiRo sesxi, aaSena boseli, iyida Zroxebi, daiqirava ori muSa, _ vaJa da nodari, iJariT aiRo saTib-saZovrebi da daiwyo muSaoba. nodari mcivanaa, ver itans sicives, vaJa ki piriqiT _ sicxeSi cudad xdeba. arada, maT iseT saqmes mohkides xeli, rom zamTarSic unda imuSaon da zafxulSic.

fermaSi ki bevri saqmea:

- Tivis moTibva da dazvinva;
- Zroxebis mwyemsva;
- Zroxebis wvela da yvelis amoyvana;
- boselis dagva-dasufTaveba;
- Tivis Sezidva bosiSi da Zroxebis kveba.

dafiqrdiT da gadawyviteT: fermis mepatrone oTarma romel muSas romeli saqmeebis Sesruleba daavalos da daasabuTeT Tqveni azri.

sakontrolo kiTxvebi:

1. CamoTvaleT barierebis is sami done, romlebic xeIs gviSlis drois dagegmvaSi.
2. CamoTvaleT pirveli donis Secdomebis saxeebi.
3. ra dokumentia organaizeri?
4. ra mizezebiT uWirT menejerebs Tavisi saqmeebis sxvebze delegireba?
5. ra Sinaarsisaa delegirebis sqema.

6. **ra viTarebaSi** aqvs menejers ufleba moaxdinos delegireba sxvebze yvela Tavisi saqme, garda kontrolis da koordinaciis funqciisa?
7. CamoTvaleT meore donis faqtorebi.
8. CamoTvaleT mesame donis winaaRmddegobebi.
9. **ra kavSirSia** miznis sicxade yofis aRqmis sicxa- desTan?

**Tavi 9. rogor gavxdeT sakuTari
cxovrebi batonebi _ xuTi etapi
samuSao procesze kontrolis
ganxorcielebisTvis**

ZiriTadi procesi, romelic saWiroa inteleqtua-
luri Sromis organizaciis xelovnebis daufle-
bisTvis aris samuSao procesis marTvis meTodi,
romelic Sedgeba xuTi etapisgan. konkretuli gare-
moebisgan damoukideblad, SesaZlebelia nebismeri
samuSao daiyos xuT erTmaneTisgan gamijnul sta-
diad:

1. Cven TavS vuyriT erTad yvela problems, rom-
lebic xvdebian Cveni yuradRebis centrSi;
2. natels vfenT maTi gadawyvetis gzas;
3. vsazRvrvavT ra nabijebia gadasadgmeli;
4. organizebas vukeTebT Sedegebs;
5. Sedegebs ganvixilavT rogorc alternatiul
samoqmedo programis variantebs.

CamoTvliili etapebis gavla, moiazrebs Tavis
TavSi Cveni cxovrebi „horizontaluri aspeqtების“
marTvas; isini gvaZleven saSualebas SevaTanxmoT
erTmaneTTan da davalagoT yvelaferi, rac ikavebs
Cvens yuradRebas mocemuI momentSi.

codna, romeIIsac Cven miviCnevT codnad, vlin-
deba qmedebaSi. is, rasac Cven dRes vuZaxiT codnas
_ es aris informacia qmedebaze, informacia, mimar-
Tuli Sedegze. _ p. drukერი.

mocemuli meTodi sakmaod martivia principialu-
 rad da mas Zalauneburad iyenebs nebismeri
 tipis adamiani. magram, rogorc gamocdileba
 ambobs, adamianebs umravlesoba unarianni arian
 srulyon sakuTari qmedebebi zemoT moyvani
 xuTive etapze. samuSao procesis marTvis
 srulyofileba, vlindeba xuT etaps Soris yvelaze
 cudad gavlili etapiT (stadiiT) da amdenad
 mniSnelovania xuTive maT-ganis mimaT moxdes
 erTnairi maRali standartis wayeneba. mra-
 vali adamianisTvis sakmaod rTulia, problemebis
 Segroveba gaerTianebs procesi. mra- vali
 adamiani awesrigebs sakuTar problemebs, mag-
 ram ver ikvlevs maTi gadaWris gzebs. zogierTi
 adamiani irebs swor gadawyvetilebas, romelic
 dakavSirebulia konkretuli momentisTvis
 dagro- vil „rutinul“ samuSaoebTan. magram
 ver axerxebes gamoiyenos miRweuli warmatebebi,
 radgan ar aqvs unari efeqtianad gauketos
 organizeba problemis gadaWrasTan dakavSirebiT
 msjelobis sxvadasxva Sedegs. adamianebs
 kidev erTi jgufs aqvs problemebis
 organizebisa da analizis saimedo sistema,
 Tumca, ver axerxebes maTi kargad muSaobis
 organizebas. mokled, Tu zemoT naxsenebi
 stadiebidan romeli aris Zalian susti,
 maSin nabiji, romelsac dgams adamiani,
 SeiZleba ar iyos yvelaze swori mocemul
 situaciaSi.

imisaTvis, rom xuTive etapis realizacia
 moxdes optimalurad, saWiroa gagebul iqnes
 maTi

**dinamika da aseve adamiani maTi amuSavebisTvis
flobdes**

specialur meTodebsa da instrumentebs. Zalian sasargeblo da saWiroa, yoveldRiuri saqmianobis procesSi gamoyofil iqnes stadiebi.

erT-erTi ZiriTadi mizezi imisa, Tu ratom ver axerxebs mravali adamiani, ise gaukeTos organizeba sakuTar problemebs, rogorc saWiroa, mdgomareobs imaSi, rom isini cdiloben gaakeTon xuTive stadiiT gansazRvruli samuSaoebi erTdroulad. yvelaze xSirad es xdeba maSin, rodesac adamiani jdeba saqmeebis „siis Sesadgenad“cdilobs CamoTvalos „yvelaze mniSvnelovani saqmeebi“ garkveuli Tanmimdevrobit, ise rom ar gamokvetos maTi prioritebi da Sesrulebis Tanmimdevroba, da, amasTan erTad ar miuTitos is konstruqciuli qmedebebi, romlebic saWiroa maTi gadawyvetisTvis. magram Tu Tqven ar gadawyvetT risi gakeTeba aris saWiro, ase magaliTad, ra aCuqoT Tqvens erT-erT TanamS-romels saCuqrad, imitom rom mocemuli saqme ar aris maincdamainc mniSvnelovani, maSin es dawye-buli dausrulebeli samuSao cikli wagarTmevT Tqven did drosa da energias da SegiSliT xels saWiro doniT moaxdinoT gonebis koncentracia mniSvnelovani saqmeebis ganxorcielebaze. mocemul TavSi detaLurad aris axsnili moqmedebebis xuTive etapi.

\$9.1. problemebis erTianad Tavmoyra

nniSvnelovania rom, vicodeT ra informacia moviZioT da rogor moviZioT is ufro efeqtianad, imisaTvis, rom Semdeg saWiro xarisxiT gadavamu-SavoT. imisaTvis, rom gaanTavisufloT Tqveni cnobieri uazrod ecados erTdroulad moeWidos yvela problemas, saWiroa _ realurad daafiqsi-roT yvela problema, romelic exeba iseT samuSaos, romlis Sesrulebac aucilebelia, da rom uaxloes momava**l**Si Tqven gadaamuSavebT da gadaxedavT yvela momzadebul informacias.

yvela „dausrulebeli“ davalebis gaerTianeba. imisaTvis rom, Tavi daaRwioT „informaciis danak-liss“, saWiroa rom Tqven cxovrebis mocemu**l** etapze, erTianad gaakeToT yvela dausrulebeli saqmis Camonaweri, anu saWiroa gaakeToT sia, sadac iqneba moyvanili Tqveni cxovrebis nebismieri aspekti, maT Soris profesionaluri xasiaTis Tu piradi, romlis gamosworebasac isurvebdiT.

mravali saqme, romlis gakeTebac Tqven mogiwevT, manam sanam Tqven kiTxulobT am wigns, grovdebian TavisTavad. TqvenTan modis werili, gematebaT axal-axali davalebebi, gigrovdebaT xmovani Setyobinebebi. magram amave dros, Tqven Tavs uyriT Tqveni cnobieris irgvliv yvela Tqvens problemas, rom- lebic xangrZlivi drois ganmavlobaSi saWiroeben gadawyvetas. im SemTxvevaSi ki, Tu isini

ar gvxdebian Tva1Si,
meilebi,

rogorc eleqtronuli
es ruti-

nu**li** prob**le**mebi, aseve saWiroeben garkveu**l** gadaw-
yvetas. cik**li**, saWiroa, rom iyos dasruleb**li**,
saWiroa raRac gaakeToT. bloknoti, sadac geqnebaT
Canawerebi axal strategiebze, mrava**li**
samuSao furce**li** Tqvens magidaze, damtvreul**li**
mowyobilo- bebi, romlebic elodebian Tqvengan
mis SekeTabas an gadayras, Zve**li** Jurna**le**bi,
romlebic devs Tqven karadaSi, _ es yvelaferi
Tavs iyris kategoria
„rutinaSi“.

rodesac Tqven romelime sagans iar**li**ys miak-
ravT „saWiroa~, „moTxovnilia“ an „unda“, is xdeba
dausruleb**li** saqme. ase magaliTad, miuReb**li**
gadawyvete**le**ba imis Sesaxeb, saWiroa Tu ara rome-
lime gadawyvete**le**bis miReba, ukve xdeba dausrule-
b**li** saqme. masTanvea dakavSireb**li** Tqveni
yvela azri „me vapireb...“ _ tipis, romelTa
mimarTebiTac Tqven mtkiced gadawyviteT raRac
gadawyvete**le**bis miReba, magram jer araferi ar
gaakeTeT (magali- Tad, gadawyviteT rom,
gaiumjobesoT inglisuris enis codnis done, magram
jer ar dagigmavT rogor, ar mogiZiebniat
masa**le**bi da sxv). ra Tqma unda, mocemu**l**
kategorias saWiroa mivakuTvnoT dava**le**-
bebi, rom**le**bic “gamokidul**ni** arian haerSi“ an imyo-
febian Sesrulebis procesSi, da aseve sakiTxebi, romelTa
SesrulebisTvisac Tqven unda gaakeToT yvelaferi
rac SegeZ**lo**T, magram jer kidev ar SegiZ**lia**T
uTxraT Tavs, rom isini amowurulni arian.

imisaTvis rom kargad marToT dausrulebeli davalebebis es uzarmazari informaciuli sacavi, SeecadeT miakuTvnoT isini specialur „konteine- rebs“, sadac isini daelodebian sakuTar saaTs manam, sanam ar gagiCndebaT garkveuli dro maTi gaanalizebisTvis, anu rom daadginoT ras warmoad- genen Tavis Tavad mocemuLi davalebebi da ra aris saWiro ciklebis damTavrebisTvis (Tu saerTod arsebobs amgvარი aucilebloba). amasTan Tqven mud- mivad unda gaanTavisufloT es konteinerebi, imisa- Tvis rom isini darCnen Sesasrulebeli davalebebis akumulaciisTvis saimedო instrumentad.

ufro farTo gagebiT, yvela problemas am wesiT aerTianeben erT mTlianSi. Tu Tqven maT ar aerTianebt erT saimedო sistemaSi, maSin is iarsebs sadRac, Tqvens cnobierSi. is faqti, rom Tqven „ar dadeT“ problema Tqvens meil inboqsSi, ar niSnavs imas, rom is ar arsebobs. saubarია imaze, rom, gaaer- TianoT yvela saWiro monacemi da sistema, romelic imyofeba Tqvens Tavsa da realobaSi, romelSic cxovrobt.

informaciis Segrovebis instrumentebi. arsebobs ramdenime saxis instrumenti (dabali an maRali avtomatizaciis doniT), romelic gankuTvnilia imisaTvis, rom akumulacia gaukeToT dausrulebel proeqtebs. qvemoT moyvanil instrumentebi Segiz- liaT gamoiyenoT informaciis SegrovebisTvis, rom-

Lebic miRebulia rogor Sida, aseve gare wyaroebi-
dan. esenia:

- **meili;**
- **qaRaldze dawerili** informacia;
- **informaciis Senaxvis eleqtronuli saSualebebi;**
- **xmis Camweri mowyobilobebi.**

informaciuli teqnologiebis ganviTarebam bevrad ufro gaumartiva cxovreba adamianebis. maTi gamoyenebiT **SesaZlebia Zalian** moxerxebulad imarTos didi odenobis da mravali saxis informacia.

avtomatizaciis donisgan damoukideblad, yvela **instrumenti, romelic** CamoTv**lilia** zemoT, asrulebs garkveuli sacavis **rols**, sadac xdeba **problemebisa** da samoqmedo gegmebis fiqsireba. garkveulwilad, **SesaZloa**, kidec ukve iyenebdeT mocemu**l** instrumentebs sxvadasxva **modifikaciiT**.

faqtorebi **informaciis** warmatebulad **SekrebisTvis**. samwuxarod, Tavad yuTis arsebobis faqti, sadac xdeba **informaciis** Sekreba, ar aris sakmarisi misi **maRali** funcionirebisTvis. mravali adamianisTvis arsebobs garkveuli saSualebebi **informaciis** **SekrebisTvis**, magram **Cveulebriv** isini met-naklebad arian kontrolirebadebi.

modiT ganvixiloT **informaciis** efeqtiani SegrovebisTvis saWiro aucilebeli pirobebi:

1. **yoveli** dausrulebeli **cikli** saWiroa gadata- **nil** iqnes gonebidan **informaciis** **Sekrebis** sis- temaSi.

2. ecadeT gamoiyenoT informaciis minimaluri moculoba informaciis SegrovebisTvis.
3. saWiroa, rom Tqven regularulad gaaTavisufloT mocemuli sistema axalmiRebuli informaciisTvis da ar gadatvirToT.

moiSoreT Tavidan yvelaferi. Tu Tqven, iseve rogorc adre, mudmivad SeecdebiT erTdroulad, dakavdeT mravali problemis gadawyvetiT, maSin Tqvens operatiul mexsierebas, ar eqneba stimuli sistematurad gamoiyenos sakuTari yuTebi axali informaciis miRebisTvis. adamianebis umravlesoba ar aqcevs did yuradRebas am saSualebebs, imitom rom darwmunebulni arian, rom yuTebis nebismier SemTxvevaSi ar warmoadgenen diskretul, mTlian sistemebis: yuTSi inaxeba dausrulebeli saqmeebis mouwesrigebeli Rirebuleba, amdenive Rirebulebis saqmeebi imyofeba maT cnobierSi. amasTan, maTi azriT, arc erT ar moaqvs sargebeli.

informaciis Segrovebis instrumentebi saWiroa gaxdes Tqveni cxovrebis stilis nawili. gekavoT is xeLSi, imisaTvis rom daafiqsiroT nebismieri azri, romelsac SeuZlia dagexmaroT cxovrebaSi, imis muxedavad Tu sad imyofebiT; ifiqreT rom, isini imdenadve mniSnelovanni arian, ramdenadac kbilis jagrisi, marTvis mowmoba an saTvale.

SeamcireT minimumamde yuTebis ricxvi Semomavali

masalebisTvis. yuTebis ricxvi Semomavali informa-
ciisTvis ar unda iyos ufro patara, vidre saWiroa
imisTvis rom, efeqtianad imuSavos, magram ar unda

iyos imaze bevri, rasac Tqven SegiZliaT gaumklav-
deT. mocemu**li** funqcia saWiroa iyos xe**l**misawvdomi
nebismier **situaciaSi**, imdenad **ramdenadac** monace-
mebi, **rom**lebis dafiqsirebasac Tqven **isurvebT**, SeiZ-
leba gamov**l**indes praqtikulad nebismer adgilas.
TumcaRa, Tu Tqven gaqvT bevri zona, **rome**l**ic** pasuxs
agebs **informaciis** SegrovebisTvis, Tqven SegiZliaT
martivad da **regularulad** gamoiyenoT is.

Zalian bevri yuTis arseboba ar warmoadgens
problemas, Tu saubaria avtomatur saSualebbeze;
adamianebis umravlesobisTvis informaciis Segro-
vebis **procesis** srulyofisTvis **realuri** saSualeba
mdgomareobs imaSi, rom movawesrigoT magidaze da
sxvadasxva Taroebze **materialuri** formiT dawyo-
bili xe**l**nawerebi da maTi Semadgenloba. saWiroa
ganvaxorcieloT werilobiTi SeniSvnebis sistema-
tizacia da gadamuSaveba. ar unda davtovoT isini
mouwesrigeblad.

genia**luri** adamianebi, yve**l**aze miwier samuSaoebs
rodesac akeTeben, amJRavneben sakmaod did aqti-
vobas. _ **leonardo** da **vinCi**.

rac ufro metad garTuldeba Tqveni samuSao
da cxovreba, miT ufro metad dagWirdebaT
informaciis Cawerisa da akumulaciisTvis
standartuli instru- mentebi. SesaZlebloba,
gaakontroloT dagrovili **informacia** da ideebi,
informaciis Segrovebis efeq- tiani instrumentebis
saSualebiT, aris erT-erTi mniSve**l**ovani sakiTxi
produqtiul**i** samuSaos gazr- disTvis.

regularulad daacarieleT yuTebi. informaciis warmatebulad Segrovebis bolo faqtori gamomdi-nareobs TavisTavad sasargeblo azrisgan: Tu Tqven ar gaasufTavebT periodulad Tqvens yuTs „Semoma- vali~ informaciisTvis da ar gadaamuSavebT „ru- tinas“, maSin yuTebi dagWirdebaT mxolod informa- ciis SegrovebisTvis, romelsac veraferSi gamoiye- nebT. yuTebis gasufTaveba ar gulisxmobs ramdenime wuTSi daamTavroT yvela saqme. es gulisxmobs imas, rom problema saWiroa amoRebul iqnes konteineri- dan, ganisazRvros TavisTavad is ras warmoadgens da rogor moiqceT masTan, da Tu is jerac ar aris gadawyvetili, mouZebnoT mas adgili sakuTar prio- ritetebis sistemaSi. araviTar SemTxvevaSi ar CadoT problema ukan „Semomaval informaciaSi“! ar gaaTavisufloT yuTi, es igivea rom gaavsoT isini nagviT, romlebic arasdros ar carieldeba _ am SemTxvevaSi dagWirdebaT axali sacavebis aTvisebi moce- muli informaciis SenaxvisTvis, romelsac aranairi azri aRar eqneba.

imisaTvis rom warmatebulad daasufTavoT yuTi Semomavali informaciisTvis, Tqven dagWirdebaT qmedebebis mkafio saerTo sistema. xSirad Cven migvaCnia, rom ufro martivia davtovoT problema yuTebSi, radgan masTan mainc dagvWirdeba ase Tu ise gamklaveba, imis gamo rom, Cven ar SegviZlia mocemul momentSi davuTmoT sakmarisi yuradReba

mocemul saqmes. yuTebis Seqmna, sadac xdeba infor-
maciis Senaxva, es aris erT _ erTi yvelaze kargi

ram, rac SeiZleba gakeTdes sakuTari cxovrebis organizaciis srulyofisTvis; ukidures SemTxvevaSi, Cven gvecodineba, rom iq sadRac devs Sexseneba raRacis Sesaxeb, risi gakeTebac aris saWiro. samwuxaroT, es instrumenti daviwyebisganTavis aridebisas qreba, rodesac daumuSavebeli qaraldebis raodenoba Zalian izrdeba.

rodesac Tqven gaiTavisebT Semdeg etaps (romelic moyvanilia qvemoT) da iswavliT swrafad da martivad gadaamuSavoT daumTavrebeli samuSaoebi, Tqveni yuTi xelaxla SeZlebs SeasruLos masze dakisrebuli funqciebi. modiT gadavideT Semdeg SekiTxvebze: rogor gavaTavisufloT informaciuli sacavebi, imgvarad rom ar movagvaroT TiToeuli maTgani saswrafod.

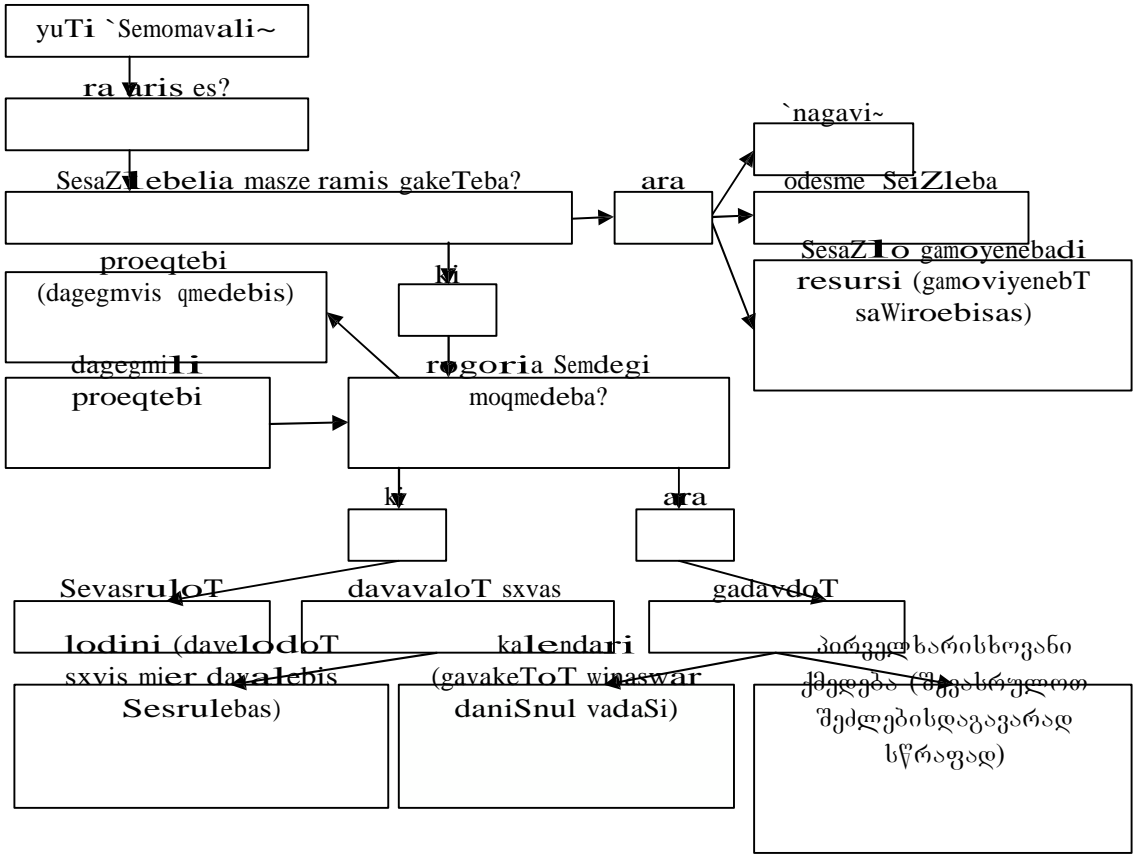
informaciis damuSaveba. Tanmimdevruli azrovneba, romelic aucilebelia imisTvis, rom gaaTavisufloT yuTebi, savaraudod, aris erT-erTi yvelaze mniSv-nelovani gakveTili, romelic SegviZlia vurCioT sxvadasxva adamianebs. devid aleni wers Tavis wignSi „rodesac Cven erT-erTi kompaniis msxvili ganyofilebis ufrosTan davamTavreT erTi proeqti, man SeniSna, rom adre is, Tavis kalendris saSua-lebiT axerxebda gadaewyvita, romel Sexvedraze wasuliyo, Tumca ese martivi misTvis arasdros ar yofila Tavisufalad eazrovna _ samuSaos yvela aspeqtis mimarTulebiT, romelic Cven erTad dav-nergeT“. moqmedeba da informacia, romlis Sexsenebac

225

iyó adre saWiro, exla SesaZlebeli iyó mowesri-
gebuliyo saimedo da konkretul sistemaSi.

Zalian mniSvnelovania pasuxi gavceT SekiTxvas:
rogor moviqceT roca viRebT axal informacias, an
rodesac wamoiWreba axali gadasawvyveti sakiTxi, an
roca mogvdis axali idea TavSi? mocemuL SemTxve-
vaSi SekiTxvebSi TavisTavad asaxulia qmedebis
elementi, romelic Seicavs organizebulobis auci-
lebulobis safuzvels. mravali adamiani cdilobs
„Tvit organizeba“ gaakeTos, magram uSvebs Secdo-
mebs, imis gamo, rom Tavis ukan tovebs Seusrulebel
„rutinebs“. Tqven ar SegiZliatT organizeba gauke-
ToT Semomaval informacias _ Tqven SegiZliat
mxolod gaaerTianoT is erT mTlianad da mere
gadaamuSavoT. Tqven organizebas ukeTebT ara orga-
nizacias, aramed moqmedebes, romlis gadawvyvetac
gaqvT miznad dasaxuli. informaciis damuSavebisa
da organizaciis mTeli procesi moyvanili
qvemoT naxazze 2.1.

qvemoT visaubrebt mocemuli diagramis TiToeul
nawilze, Tumca, mocemuL momentSi migvaCnia rom,
kargi iqneba Tuki Tqven aiRebT garkveul
davale- bebis sias da Tu ganxilavT mokled maT
im aspeq- tebsi, romelTac qvemoT SemogTavazebT.



ნახაზი 2.1. სამუშაო პროცესის სქემა _ ინფორმაციის დამუშავება

ra aris es?! es ar aris suleluri SekiTxva. Cven vsaubrodiT „rutinis“ Sesaxebe da aseve yutebzece, romelic saWiro informaciis dalagebiTvis. magram Cven ar gvisaubria imaze, ra aris „rutina“ da rogor aris saWiro masTan moqceva? ase magaliTad, mravali problema, romelic scdeba piradi drois organizaciis sistemas _ es aris ara formirebuli davale-bebi, romelSac viRebT mesame pirisgan, iqneba es ufrosi, kompania Tu sxv. magram gvWirdeba Tu ara Cven „raRac“ axalis mogoneba misi gadawyvetisTvis? Cven, muSaobis procesSi praqtikaSi gvxdeba zRva axali informacia, romelic saWiroebs damuSavebas da dagegmvas (ras vapirebT maTTan mimarTebiT?), swored amitom SekiTxvebis Tanmimdevroba aris Sem-degi:

saWiroa Tu ara garkveuli gadawyvetilebis miReba?
SesaZloa ori pasuxi: ki an ara.

Tu pasuxia ara, maSin logikuri gagrZeLeba SeiZleba iyos sami saxis:

1. es aris nagavi, romlis moSorebac aris saWiro.
2. gadawyvetilebis miReba exla ar aris saWiro, magram momavalSi saWiro iqneba garkveuli saxis qmedebis ganxorcieleba.
3. sagani moicavs potenciurad sasargeblo informaciis, romelic SeiZleba gamogvadges.

aq SevisnavT imas, rom saWiroa gvqondes informaciis Senaxvis saimedo sistema, sadac moxdeba informaciis daklasificirebulad Senaxva. anu ingvarad rom ar airios.

problema gvibizgebs garkveuli qmedebisken. saubaria problemebze, romlebzec pasuxia: „saWiroa Tu ara garkveuli qmedebis ganxorcieleba?“ SemTxvevebi SeiZleba iyos Zalian mravalferovani da gansxvavebuli: Setyobinebaze pasuxi korporatiul proeqtsi CarTvasTan dakavSirebiT, Sexvedra potenciur momxmarebelTan, codnis gaziareba jgufisTvis da uamravi sxva SemTxveva, romelic saWiroebs reagirebas.

yovel maTganze muSaobisas saWiroa pasuxi gaeces or SekiTxvas:

1. ra Sedegis miReba aris saWiro an romeli proeqtis Sesruleba?
2. romeli pirveli nabijebi aris gadasawyveti?

Tu saubaria proeqtze, `saWiroa rom Tqven CaiweroT formulirebis Sedegebis siaSi „proeqtebi“. es iqneba „saTavso“, romelic gagaxsenebT Tqven Sekruli wreze. ciklebis yoveldRiuri gadaxedva (romelzec qvemoT visubrebT) daganaxebT, rom es problema Zveleburad ar aris gadawyvetili. is Seinaxavs aqtualurobas da mniSvnelobas Tqveni qmedebis sistemaSi, manam sanam is ar iqneba saboloo gadawyvetili da dasrulebuli.

imisaTvis rom, SeasruloT saqme, gansakuTrebuli Zalixmeva ar aris saWiro: yvelaze rTulia gadawyvitoT ra gaakeToT. _ elbert xabbardi.

ra aris Semdegi qmedebebi? es aris kritikuli
SekiTxva, romelic dakavSirebulia nebismier Tqven
mier Segrovil informaciasTan. Tu Tqven masze

gascemT swor pasuxs, maSin Tqven gagiCndebaT Ziri-
Tadi davaleba, **romelic** saWiroebs organizacias.
„Semdegi qmedeba“ _ es aris fizikuri, qmediTi
nabiji, **romlis** gakeTebac aris saWiro, imisaTvis
rom mocemuli gadawyvetilebis Sesrulebis procesSi win waiwioT sasurve**li** mimarTulebiT.

zogierTi magaliTi mocemuli qmedebis:

- daurekoT laSas, imisaTvis rom gaigoT **tele-**
fonis nomeri avtofarexis mepatronis, **romlis**
yidvac man girCiaT;
- CainiSnoT idea, **romelic** SesaZlebeli
iqneba CasvaT Tqveni sabiujeto komitetis
Sexvedrisas ganxilvaze;
- gaarCioT TaTiasTan dokumentaciis registra-
ciis sistemis dayenebasTan dakavSirebuli sa-
kiTxebi;
- gamoikv**lio**T **e**leqtronuli monacemebis marTvis
sistema.

yvelaferi es _ aris realuri fizikuriqmedeba,
romlis Sesrulebac aris saWiro. Sexseneba maT
Sesaxeb gaxdeba garkveuli stimuli, **romelic** dagex-
marebaT gaiumjobesoT Tqveni nayofiereba.

SeasruleT saWiro qmedebebi Tavad,
daadele-gireT is vinme sxvaze an gadadeT maTi
Sesruleba samomav**lod**. rogorc ki Tqven
CamoyalibdebiT Semdeg nabijze, Tqven winaSe iqneba
sami varianti:

1. SeasruleT saWiro RonisZiebebi. Tu saqmeeb
dasWirdeba or wuTze ufro cota xani, umjo-

besia isini SeasruloT maSinve (exeba im saq-
meebS, romelTa Sesrulebac aucilebelia).

2. daadelegireT qmedeba vinmeze. Tu mocemu**L**
saqmes dasWirdeba **or** wuTze meti xani, kiTxeT
sakuTar Tavs, es me unda gavakeTo ? Tu pasuxi
uaryofiTia, daavaleT Sesabamis pirs.
3. gadadeT qmedeba samomav**lod**. Tu qmedebas Wir-
deba **or** wuTze meti xani da Tqven unda
gaake- ToT, maSin Tqven dagWirdebaT
gadadod is samomav**loT** da daafiqsiroT
is _ „pirve**L** rogSi gasakeTebel saqmeebS
Soris“.

organizacia. samuSao procesis diagramis gare
konturSi mdebareobs rva sxvadsxva kategoria da
masala, romelic warmoCndebian Tqveni
yve**la**

„rutinis“ damuSavebisas. mTliani Tavisi Rirebule-
biT isini warmoadgenen Tqveni praqtikuli prob-
lemebis mTlian sistemas, romlis gakeTebac mogi-
wevT yoveldRiurad.

problemebS, romlebic ar saWiroeben aranair
zegavlenas Tqveni mxridan, SesaZlebelia ganekuTv-
nos sqemis sami kategoria _ nagavi, gadadeba samo-
mav**lod** da gamoyenebadi informacia. Tu Tqveni
mxridan ar aris saWiro aranairi nabijis gadadgma,
Tqven ubralod agdebT problemas, inaxavT mas
b**loknotSi**, imisaTvis, rom gadaxedoT mas (odesRac),
an inaxavT mas, imisaTvis rom SesaZlebeli iyos

saWiroebidan gamomdinare, nebismier momentSi
gamoiyenoT is, roca dagWirdebaT. problemebis
marTvisas, romlebic saWiroeben Tqvengan garkveuli

gadawvyeti**le**ebis miRebas, Tqven dagWirdebaT
proeqtebis sia, failebi an folderebi maTi
gegme- bisTvis da resursebisTvis, romelic saWiroa
maTi SesarulebisTvis. aseve ka**l**endaric _ vadebis
kont- **ro**lisTvis, Sesaxsenebeli siebi
pirvelxarisxovani davalebebisTvis da
mosa**l**odneli movlenebis dagegmvisTvis.

rodesac vsaubrobt „siazee“, mxedvel**o**baSi gvaqvs
Sesaxsenebebis xelmisawvdomi erTianoba, romlebic
SeiZleba warmogvidgnen bloknotis ramodenime
furclis saxiT, an specialuri kompiuteruli
prog- ramis saxiT an saqar**al**dis saxiT, romelic
TiToeu**l** saqmeze Seicavs sxvdasxva dokumentis. ase
magaliTad, mimdinare proeqtebis sia Sesazlebelia
gvqnodes yove**l**dRiur Sesasru**l**ebe**l** saqmeTa
gverdze. is SeiZ- leba Senaxu**l** iyo eleqtronu**l**
folderSi (saxe**l**ad
_ „unda gakeTdes“). gadadebu**l**i saqmeebi unda inaxe-
bodnen calke folderSi, an bloknotSi. (ase, maga-
liTad, 1 oqtombers davukavSirdebi nikas Semdeg
SexvedrasTan dakavSirebiT).

proeqtebi. Cven, mocemu**l** SemTxvevaSi proeqtebs
vuwodebt nebismier sasurvel Sedegs, romlis miR-
wevisTvisac saWiroa erTze meti aqtiuri nabijis
gadadgma. es gulisxmobs imas, rom zogierTi araar-
sebiTi davaleba, rom**l**ebsac Cveulebriv ar hqvიაT
proeqtebi, moxvdebian Tqvens dava**l**eBaTa siaSi dasa-
xe**l**ebiT „proeqtebi“. mizezi, romlis gamoc ganvsaz-

RvreT mocemuli sityva, aris Semdegi: Tu
mxOlod erTi nabijiT SeuZlebelia garkveuli
gadawyveti-

lebis miReba, saWiroa gavakeToT garkveuli CaniSv-nebi, romlebic gagvaxseneben Tavs misi Sesrulebisas. Tu Tqven ar SegiZliaT Sesasrulebeli davaleba miakuTvnoT konkretul Sesasrulebel davalebaTa sias, maSin problema kvlav moxvdeba operatiul mexsierebaSi, da naklebad kargi organizebulobis gamo, SeiZleba dagigviandeT Sesruleba, an gamogr-CeT raRac etapze da sxva.

proeqtebis magaliTi:

- aviyvanoT axali TanamSromeli;
- agvistoSi wavide SvebulebaSo;
- gavanTavisuflo TanamSromeli fabrikidan;
- davbeWdo wigni;
- davasrulo produqtebis axali xazis danergva;
- gavakeTo JurnaL forbsidan statiiis asli;
- movZebno beWduri mediis specialisti;
- Sevadgino momavali wlis seminarebis gegma;
- repeticia gavukeToerT saatian prezentacias da sxv.

ar aros saWiro CamovTvalot proeqtebi garkveul mowesrigebuli TanmimdevrobiT, maTi masStabebidan da prioritetebidan gamomdinare. saWiroa rom, isini ubralod inaxebodnen Sesasrulebeli davalebaTa siaSi, romelic mogcemT saSualebas maT sakmaod xSirad dauTmoT yuradReba da gamoyoT maTze dasaxarjad garkveuli dro.

Tqven ar SegiZliaT erTi xelis mosmiT Seasruleot proeqti; Tqven mxolod SegiZliaT gadadgaT

aqtiuri nabijebi, romelic aris dakavSirebuli masTan. rodesac miRebulia aucilebeli gadawyvetilebebis, sakmarisi raodenoba Cndeba situacia, rodesac SegiZliaT CaTvaloT proeqti Sesrulebulad da gaukeToT mas egreT wodebuli „finiSis Lenta“. qmedebebis amgvარი wesi mogcemT saSuaLebas, movlenebis momavali ganviTareba gagrZeldes im mimarTulebiT, romelic Tqven gvsurT.

resursebi proeqtze. imisaTvis rom SeasruloT Tqveni proeqti, aucileblad gesawiroebaT informacia, romelic sawiroa ganxilul iqnes Tematikis mixedvit, sagnis da an proeqtis dasaxelebis Sesa- bamisad. „proeqtebis“ Tqveni sia SesaZlebelia iyos ubralod mimaniSnebeli. yvela detali, gegmebi da Tanmdevi informacia, romelic SesaZlebelia dag- WirdeT Tqven muSaobis procesSi sxvadasxva saxis proeqtze, sawiroa rom inaxebodes sxvadasxva saqa- RaldeSi, kompiuterul failSi, bloknotSi an sadme sxvagan.

damxare resursebi da failebi. rogor ki daaklasificirebT yvela proeqtis SesrulebisTvis sawiro informaciasa da masalebs, Tqven, yvelaze swrafad, armoacენტ, რომ maT gaaCniaT igive mnisvneloba, rac sxva moniSnul informacias, da, რომ maTi Senaxva SesaZlebelia moniSnuli masalebis imave sistemaSi. erTaderTi gansxvaveba mdgomareobs imaSi, რომ masalebi proeqtebTan dakavSirebiT, რომლებიც sawiroeben aqtiur qmedebas, sawiroa

ganxiluliyo calke, imisaTvis, rom miRweul iqnes
gadasadgmeli

aucilebeli nabijebis mkafio CamonaTvalis miReba saWiro iqneba maTi gadaxedva ufro xSir-xSirad.

Cven Cveulebriv, rekomendacias vuvevT adamianebs damxare masalebi Seinaxon iq, sadac isini udro moxvdebaT TvalSi. Tqven xeIT gaqvT efeqtiani sistema informaciis damuSavebis. Tqven dainaxavT, rom es aris _ yvelaze ubra^{lo} meTodi organizeba gaukeTo informaciul resursebs. zogadad ufro komfortulia swrafad da martivad moZebnoT saWiro resursi, gansakuTrebiT rodesac proeqti „cxel mdgomareobaSia~ da saWiroebs Tqven yuradRebas dRis ganmavlobaSi ramodenimejer.

pirvelxarixovani nabijebis kategoria. samuSao procesis diagramaze centralur adgils ikavebs gadawyvetileba imis Sesaxeb, ra iqneba Semdegi nabiji. nabiji saWiroa iyos fizikuri, xilvadi qmedeba, romelic mimarTulia nebismieri konkretuli dausrulebeli ciklis dasrulebisen, ganurCevlad gamonaklisisa.

nebismieri qmedeba, romelic saWiroebs or wuTze cota xans, da yvela saqme, romelic ukve dasrulebulia, bunebrivia, ar saWiroebs Tqven yuradRebas, radgan is ukve warsulsia. saWiroa gansazRvrul iqnes yvela qmedeba, romlebic saWiroa Sesrulebul iyos konkretul dros da konkretul dRes (kalendris CananiSnis Sesabamisad). yvela davaleba, romelic saWiroa Sesruldes maqsimalurad swrafad,

saWiroa damatebul iqnen siaSi „pirveI xarisxovani nabijebi“ da bolos, yvela qmedeba, romlebic saWi-

roa Sesrulebul iqnes sxvebis mier, saWiroa Car-Tul iqnes jgufSi „molodini“.

ka**l**endari. Sexseneba qmedebebze, rom**l**ebic saWiroa rom Sesruldes, SeiZleba gaiyos or kategoriad: Sexseneba mov**l**enebze, rom**l**ebic saWiroa Sesruldes garkveul dRis konkretul dros, da Sexseneba saq-meebze, rom**l**ebic saWiroa Sesruldes SeZ**l**ebisda-gvarad swrafad. Tqveni kalendari mowodebulia pirveli tipis davalebebis SesrulebisTvis.

ka**l**endarSi saWiroa movniSnoT sami ram:

- qmedeba, romelic saWiroa Sesruldes konkretul dros;
- qmedeba, romelic saWiroa Sesruldes konkretul dRes;
- informacia, rom**l**ic gankuTvni**l**ia konkretuli TariRebisTvis.

qmedebebi, rom**l**ebic saWiroa ganxorcielebul iqnes konkretul dRes. igulisxmeba qmedebebi, rom**l**ebic saWiroa gadawyveti**l** iqnen konkretuli dRis Wri**l**Si, magram ar aris aucilebeli gadawyveti**l** iqnes konkretul dros. SesaZloa, Tqven uTxariT ninos, rom daurekavT mas paraskevs, imisaTvis rom gaarkvioT aris Tu ara rigze yvelaferi report- Tan dakavSirebiT, romelic gaugzavneT. reporti miRebuli ar iqneba oTxSabaTze adre, xolo nino ki SabaTs midis sazRvargareT, amitomac paraskevi _ es aris drois

Sualedi, rodesac SegiZliaT ganaxor- cieloT
sasurveli qmedeba dRis nebismier mona- kveTSi.
saWiroa CainiSnoT es informacia kalen-

darSi da ar miabaT is konkretul saaTs, radgan saWiroa ubra^lod, rom saqme gakeTdes paraskev dRis ganmalobaSi. sasargeblo iqneba rom, es yve-laferi gaakeToT kompiuterSi, radgan amis saSua-lebas programulad sakmaod bevri programa izleba

_ magaliTad, maikrosofTi, auTluki da sxva bevric.

informacia konkretul monacemebze. kalendarSi aseve saWiroa Seyvani^l iqnes monacemebi, romlis gadawyvetasac apirebT konkretul dReebSi. ar aris aucilebeli Sexseneba qmedebebze, mocemul SemTx-vevaSi saubaria informaciaze, romelic SeiZleba sasargeblo aRmoCndes gansazRvrul momentSi. am kategoriebs SeiZleba miekuTvnos miniSnebebi saqmian Sexvedrebze, garkveul ivenTebze, rom^lSic mocemul momentSi miiReben monawileobas sxva adamianebi (ojaxis wevrebi, TanamSrom^lebi), an Tavyrilobebi, rom^lebic imsaxureben interest TqvenTvis. sasargebloa aseve SeinaxoT informacia kalendarSi moklevadian informaciaze, romlis damaxsovrebac aris saWiroa _ Sexseneba magaliTad imaze, rom daurekoT vinmes erT dReSi, mas Semdeg, rac is dabrundeba Svebulebidan da sxv.

saWiroa kalendarSi iyos zemoT moyvani^lli sami kategoriis CamonaTvali da araferi sxva. me mesmis, rom samuSao drois ganawilebasTan dakavSirebiT tradiciuli midgomis damcvelTa damokidebuleba aris Semdegnairi: `sia unda iyos

mTeli dRis“, – mocemuli midgoma
arasrulyofilia ori mizezis gamo.

1. saWiro informaciuli nakadi dRis ganmavlo-
baSi uwyvetia. mas SeuZlia Secvalos winaswar-
gansazRvruli gegma.
2. Tu davalebaTa siaSi aris saqmeebi, romlebis
gakeTebac aucileblad ar aris saWiro dRes,
maSin is miipyrobs Tqvens yuradRebas da mogw-
yvetT im saqmeebs, romlebic saCqaroa. Tu
me unda davureke ninos paraskevs, imitom rom
- erTaderTi dRe, roca SemiZlia masTan
dakav- Sireba aris paraskevi, xolo Cems siaSia
ufro naklebmniSvnelovani da saCqaro zarebis
gan- xorcieleba, maSin arsidan gamomdinare, me
SeiZleba ver movaswro ninosTan darekva. Cem
tvins SeiZleba gamorCes imis Sexseneba, rom me
sxva SesaZlebloba ar meqneba gavakeTo moce-
mulu zari. gamodis rom, me araswored viyeneb
sistemas. Cveni azrit, kalendari unda iyo
Suqura. Tu rame aris Cawerili
kalendarSi, maSin Tqven is aucileblad
amave dRes unda SeasruloT, an zogadad uari
unda TqvaT mis Sesrulebaze.

madlianebi arian isini, romeITac aqvT moqni-
loba, radgan maTTvis ar warmoadgens problems
Seeguon cvlilebebs. _ maikl makgrifi, medicinis
doqtori.

pirveli rigSi gasakeTebeli qmedebebis siebi.
rogor SeiZleba movagvaroT pirvel rigSi gasake-
Tebeli qmedebebis Sexseneba? pirvel rigSi

gasake- Tebe**li** saqmeebis sia, rom**le**bic moyvani**lia**
samu**Sao**

ka**l**endarSi, warmoadgenen saku**Tari** dRis
warmate- bulad organizaciis safu**Z**vels.

nebismieri qmedeba, romelic ikavebs or wu**T**ze
mets, romelic ar Segi**Z**lia sxvaze
daade**l**egiro, saWiroa sadme dafiqsirdes.
„davureko zaza dadians sabiujeto komitetis
SekrebasTan dakav**SirebiT**;

„movifiqro koncefcia yoveld**Riuri** gayidvebis“.
yvela**f**eri es aris Sexseneba, qmedeba, romlebic
saWiroa dafiqsirdes specialur siaSi, an yu**T**ebSi,
sada**c** Sesa**Z**lebelia ma**Ti** ganxilva, rogorc
qmede- bebis Sesa**Z**lo mimar**T**uleba, romlis
Sesrulebac aris saWiro konkretul momentSi.

Tu Tqven mxolod ori an sami a**T**euli amgvari
saqme gaqv**T**, maSin Sesa**Z**lebelia Seinaxo**T** ma**Ti**
Camona**T**vai er**T** failSi dasaxeleb**iT**
„pirve**l** rigSi gasake**T**ebeli qmedeb**e**bi“, romelsac
Tqven mixedav**T**, rodesac gagi**C**ndeba**T** Tavisufa**l**i
wu**Ti**. sxva sityvebi**T**, adaminebis umravlesobis**T**vis
ma**Ti** raodenoba meryeobs 50-dan 150-mde. am
Sem**T**xvevaSi ufro gamar**T**lebulia davyo**T** `pirve**l**
rigSi Sesa- ruleb**e**li qmedeb**e**bis“ sia garkveul
qveka**t**egorie- bad, ase, maga**l**i**T**ad, „zarebi“, sada**c**
moyvani**l**i iqneba aucileb**e**li zarebi, an Ziri**T**adi
faqtorebi proeq**t**- Tan dakav**SirebiT**, romel**T**a
Sesrulebac aucilebe- lia yovelkvireul gegmaSi.

yvela**f**ris gamar**t**iveba Sei**Z**leba garkveul
z**R**vramde, magrama ara ufro metad. _ a. ain**S**taini.

problemebi, romlebic ar saWiroeben aqtiur
qmedebebs. Tqven dagWirdebaT rogorc davalebaTa

siebi, romlebic saWiroeben aqtiur qmedebebs, aseve, kiTxvebis SenaxvisTvis kargad organizebuli cal-keuli sistemebi, romlebic ar saWiroeben aqtiur qmedebebs. amgvარი sistemebi iyofa sam kategoriad: nagavi, gadadebuli saqmeebi da moniSnuLi informacia (romelic SeiZleba samomavlod gamogvadges).

nagavi. sityva nagavi Tavad saubrobs sakuTar Tavze. gadayareT yvelaferi, rac aris dakavSirebuli imgvar saqmeebTan, romlis Sesrulebis saWiroeba ar gaqvT exla da arc momavalSi geqnebaT, sxva SemTxvevaSi isini mniSvnelovnad daazianeben Tqvens sistemas.

saqmeebis gadadeba. zemoTnaxseneb „nagavis“ garda arsebobs problemebis ori nawili, romelic ar saWiroebს saswrafo qmedebebs, magram saWiroeben yuradRebis miqcevas. kidev erTxელ მისაყიოT yuradReba imas, რომ Zalian mniSvelovania ganvasxvavoT problemebi, romlebic saWiroeben aqtiur qmedebas, problemebisgan, romlebic ar saWiroeben saswrafo reagirebas. Tu Tqven ar დაკლასიფიცირებT და არ გაიფოT ამ ori tipis problemas, არ gecodinebaT rodის რა გააკეოT.

davuSvaT, Tqven armoaCineT რარაც საინტერესო სამსახურებრივ ვერისი ან ელექტრონული მეისი, სადაც ვამოყენებუღია პროექტის იდეა, რომელსაც Tqven, Sesazloa ფიქრობT განაქორციელოT არა dRes, არამედ momavalSi. SeiZleba Tqven

momavalSi mogindeT mocemul ideasTan dabruneba.
imisaTvis rom gada-xedoT SesaZleblobas,
saWiroa misi realizaciisT-

vis garkveuli zomebis miReba. ase magaliTad, Tqven yuTSi, kerZod, „Semomavali meilebi“-s segmentSi mogividaT broSura, romelic moicavs informacias Semdeg sezonze simfoniuri musikis ganrigis Sesaxeb. broSuris swrafad gadaxedviT, SeamCniet rom, kon- certi, romelic martla gainteresebT, Sedgeba mxolod 4 TveSi. es metad grZeli droa, Tqven ar icit, am dros sad iqnebit, samsaxurSi, mivlinebaSi Tu sad, magram dRes Tqven saxlSi xarT da ar ityodit uars masze dasaswrebad. rogor unda moeq- ceT aseT dros am broSuras?

arsebobs „saqmeebis gadadebis“ ori tipis sistema, romelic gazlevT saSuaLebas organizeba gaukeToT informacias amis Sesaxeb: 1. siebi „rodesRac / SesaZloa“; 2. `mowesrigebuli Sexsenebebi~.

siebi „rodesRac/SesaZloa“. saqmeebis CamonaTvalis mudmivi Sevseba, romlis gakeTebasac apirebT rodesRac, magram ara dRes, SesaZloa aRmoCndes sasia- movno saqme. amgvარი sia warmogvidgeba rogorc

„sadgomi“ proeqtebisTvis, romelic dRes araviTar SemTxvevaSi ar SeiZleba gavakeToT, magram maTi daviwyebac ar SeiZleba. Tqven gsurT, rom Tqven mudmivad Segaxsenon am SesaZleblobaze.

tipuri sia, saxelwodebit: „rodesRac/SesaZloa“:

➤ viswavlo espanuri;

- akvareliT mxatvrobis Semswavleli kursis
gavla;
- SeviZino samzareulo;
- gaviseirno sahaero burTiT;

- Seviswavlo fotoSopi;
- movinaxulo CrdiloeT italia da sxv.

SesaZlebelia sia „rodesRac/SesaZloa“ daiyos garkveul qvekategoriebad, ase magaliTad:

- kompaqt-diskebi, romlis SeZenac msurs;
- video-filmebi romlis SeZenac msurs;
- wignebi, romlis wakiTxvasac vapireb;
- Rvino, romelsac gavsinjav;
- adgilebi, romlebsac vnaxav;
- garToba, romelsac movuwyob Svilebs;
- seminarebi, romelsac minda daveswro.

saWiroya rom Tqven periodulad gadaxedoT moce-
mul sias, rom miiRoT misgan maqsimaluri
sarge-beli. me girCevT Tqven ganaxorcieLoT
misi gada-xedva _ yoveIdRiurad (romelzec
visaubrebT qvemoT).

mowesrigebuli Sexsenebebi. yvelaze kargi gza
Seinaxo Sexseneba _ aris Seinaxo is specialur
bloknotSi an failSi werilobiTi formiT da
daarqvaT bloknots an fails „Sexsenebebi“ da
„momdevno davalebebi“. mocemuli sistemis arsi,
mdgomareobs imaSi, rom miweroT sakuTar TavS
garkveuli gagebiT Setyobineba, romelsac
gaake-TebT momavaSi.

Tqvenma kalendarma aseve SeiZleba Seasrulos
Semdegi funqcia. ase magaliTad, Tqven SegiZlia
moaTavsoT kalendarSi Sexseneba imis Sesaxeb, rom
15 marts gadaixadoT komunalurebi, 12 seqtembers

iqneba dadgma „gedebis tba“ _ saxalxo TeatrSi da sxv.

moniSnuli informacia. mravali masala, romelic gxvdebaT Tqven TvalSi, ar saWiroebs aqtur qmedebes, magram Seicavs Rirebul informacias. Tqven giCndebaT survili SeinaxoT mocemuli monacemebi, imisaTvis, rom gamoiyenoT isini saWiroebis SemTx-vevaSi. maTi Senaxva SesaZlebelia, rogor cifrul, aseve qaraldis formatSi.

werilobiTi masalebi _ rac gindaT: es iqneba menuu adgilobrivi induri restornis saxlSi mitanis servisiT, informacia landSaftur sainvesticio proeqtze Tu sxv. yvelaze gamarTlebulia informacii Senaxva efeqtian sistemaSi, romelic mogcemT mocemul informaciasTan martivad wvdomis SesaZ-leblobas. maTi diapazoni sakmaod farToa: furc- lidan dawyebuli damTavrebuli kompiuteruli monacemTa baziT (romelic sakmaod mosaxerxebelia, nakleb sivrces iTxovs, advilad Casworebadia, tarebadia da sxv.).

Zalian mniSnvelovani aspeqtia is, rom gvaxsovdes: Setyobineba unda iyos konkretuli, informacii moZebna unda iyos saWiroebis SemTxevaSi advili, yovelgvari problemebis gareSe. moniSnuli informacii sistema Cveulebriv aris Semdegi oridan erTis formis: (1) informacia Senaxuli Temebisa da sagnebis mixedviT da (2) Senaxuli informacii saerto baza. pirveli tipi

masa**lebiT**, k**lasificir**deba sxvdasxva kontraq**tebiTa** da Tari**RebiT**; yu**Ti**, rom**lic** Seicavs gansaku**TrebiT** konfide**cialur** dokumentebs iyofa: „Srom**iT** xe**l**-Seku**le**bebad“, „saav**toro** uf**le**bebis xe**l**Seku**le**bebad“ da sxv.

Senaxu**li** informaciis saer**To** baza. informaciis Senaxvis sistemis meore **tipi** saWiroaiyos advilad xe**l**misawvdomi yvelas**Tvis**, visac surs sad**Rac** Seinaxos specializire**buli** monacemebi, rom**lic** ar exeba arc er**T** konkretul kategorias. anu sad**Rac** saWiroa gqonde**T** informacia mobiluri telefonis gamoyenebis Sesaxeb, Cani**Svnebi** vinme gogoxias proeqte**z**e da sxva amgvari in**from**acia.

efeqtiani saer**To** sacavis sistemis ar arseboba, rom**li**Tanac mogiwev**T** odes**Rac** dakav**Sireba**, Sesa**Z- l**oa gaxdes er**T-er**Ti seriozuli proble**ma** Tqveni personaluri qmedebebis sistemis efeqtianobis mi**R-** wevis proces**Si**. Tu Tqven ar Segi**ZliaT** martivad da swrafad (da ufro met**ic**, siamovnebi**T**) daakla- sificiro**T** „daulagebe**li** informacia“, Tqven ma**T** ki ar alageb**T**, aramed rev**T**. Tu am informacias ar aqvs mkafio dasawyisi da dasasru**li**, maSin vizua- **luri** da fsiqologiuri xazi problemebs Soris, rom**le**bic Sesa**Z**loa iTxoven aqtiur gadawyvetas, da problemebi, rom**le**bic ar moiazreben aranair gadawyvetas, ikargeba da ireva: Tqveni goneba mova

absolutur gaurkvevlobaSi. Seqmeni efeqtiani,
informaciis marTvisTvis qmediTi sistema, romel-

Tanac gaqvT Sexeba, da es mogcems saSualebas daZa-
bulobis gareSe miaRwio warmatebas.

problemebis gadaxedva. erTi saqmea, CaiweroT
furceIze, rom saWiroa iyidoT rZe, da meore _
gaixsenoT amis Sesaxeb, roca iqnebi maRaziaSi.
zustad aseve, CaiweroT Sexseneba imis Sesaxeb, rom
saWiroa daurekoT megobars, imisaTvis rom gaigoT
gayidvebis agentis saxeli, an gaixsenoT amis
Sesa- xeb, roca xarT telefonTan samuSaodan
Tavisufal dros _ es aris sxvadasxva saqme.

saWiroa rom, Tqven iyoT imgvar mdgomareobaSi,
SegeZloT gadaxedoT mTels suraTs da saqmebs
garkveuli periodulobiT. adamianebis umravleso-
bisTvis samuSao procesebis arsi mdgomareobs prob-
lemebis gadaxedvaSi. zustad am etapze Tqven yovel-
kvira amowmebT dausrulebel proeqtebs da daus-
rulebel ciklebs. es aris Tqveni SesaZlebloba
gaadaawyoT momavali qmedebebi da sxvadasxva
variantebi, imis mixedviT, rom miiRoT swori
gadawyvetileba nebismier konkretul situaciaSi.

ra saxis problemebia da rodis gadavxedoT. Tu
Tqven miyvebiT personaluri organizaciis sistemas,
romlis struqturaSic, Tqven moicavT
proeqtebis sias, Semdegi nabijebis CamonaTvals
da mosaIod- nelI movlenebis sias, maSin mocemuLi
sistemis gamarTuLi muSaobis mxardaWerisTvis
Tqven aRar dagWirdeba gansakuTrebiT didi
Zalixmeva.

instrumenti, რომელიც ტყვენი გამოიყენებენ და ზედ
ხსრად, გახდება ყოველდღიური სია, რომელიც იყნება

mimdinare dRis saqmeebis Tqveni Semxsenebeli, anu saqmeebis, romlebic ver moiTmenen meore dRemde. es ar niSnavs imas, rom saqmeebi Cawerili kaIen- darSi, yvelaze „mniSvnelovnebi“ arian Tqvens cxov- rebaSi, es niSnavs imas, rom ubralod saWiroa maTi gakeTeba. Tu Tqven gecodinebaT, rod is risi gake- Teba aris saWiro, maSin Tqven gamogiCndebaT veli manevr irebisTvis.

kaIendaris naxvis Semdeg Tqven yvelaze xSirad naxavT pirveI rigSi Sesasrulebeli saqmeebis sias. amgvარი siebi moicaven gadasadgmeIi nabijebis Camo- naTvals, romlebic Tqven SegiZliaT ganaxorcie- loT, Tu dRis ganmavlobaSi gamogiCndeba Tavisu- fali dro. Tu Tqven daaklasificireT isini Sesaba- misi garemoebis Sesabamisad („saxlSi“, „kompiuter- Tan“, „giorgisTan Sexvedrisas“ da sxv.), maSin, isini SeiZenen mniSvnelobas mxolod Sesabamis garemoebSi.

proeqtebis CamonaTvali, da Iodinis siebi _ „rodesRac/SesaZloa“ saWiroa gadaxediI iqnes mxo- lod saWiroebisas: mocemuli siebis regularuli gadaxedva mogcemT saSualebas amoigdoT isini Tavidan.

warmatebis kritikuli faqtori: problemebis yoveI- dRiuri ganxilva. yvela problema, romlebic SeiZ- leba saWiroebdnen aqtiur qmedebes, SesaZloa gadaxediI iqnes sakmaod xSirad imisaTvis, rom

Tqvenma cnobierma ar ecados mudmivad ifiqros
masze. imisaTvis, rom SesaZlebe**li** iyos daeyrdnoT

swraf intuiciur gadawyvetilebebs, romlebsac dro da dro iRebT momaval samoqmedo gegmasTan mimar- TebiT, Tqven saWiroa mudmivad gadaxvideT ufro rTuL doneze. gamocdiLebaze dayrdnobiT, aTasobiT klientTan muSaobis Sedegad, SeiZleba iTqvas rom, droTa ganmavlobaSi Cveva gardaiqmneba qcevis modelad, romelsac aqvs gadamwyveti mniSvneloba warmatebis miRwevisTvis. mocemuli Cveva ki aris: maTi yoveldRiuri ganxilva.

yvela Tqveni dausrulebeli ciklebi (anu proeq- tebi),samomavlo gegmebi, samomavlod gadasadgmeli nabijebis siebi, yoveldRiuri Canawerebi, lodinis siebi da sxv., saWiroa, minimum kviraSi erTxel gadaixedos (TiToeuli maTgani). es mogcemT saSua- lebas gaiTavisufloT cnobieri problemebisgan da darwmundeT rom „kudi“ bolo ramdenime dReSi aweulia _ informacia ki Sekrebili, gadamuSave- buli da mowesrigebuli.

cxovrebiseuli problemebi moicavs interesebis Zalian farTo wres, da is, vinc ganxilavs erT- erT maTgans, ise rom ar Seexos sxvebs _ ubralod meocnebea, da ar aris imis Rirsi Seasrulos saqmeebi, romlebic cvlis msouflis beds. _ jeims fenimor kuperi.

Tu Tqven Cveulebrivi adamiani xarT, TqvenTvis kargad cnobilia rom, saqmeebi SesaZloa gamovides kontrolis zonidan ramdenime dRiani daZabuli

muSaobiT. Tqven ar mogindebaT SeeSvaT mimdinare
saqmebs, romlebic isedac Zalian bevria, rom mxari

dauWiroT yve**l**a saqm**is** gamar**Tu**l**** muSaobas, **rome**l**ic** gexebaT. TumcaRa imisaTvis, **rom** misceT saSualeba sakuTar Tavs mSvidad daisvenoT, Tqven, savaraudod, dagWirdebaT kviraSi erTxe**l** CaataroT genera**luri** dalageba.

yove**l**Riuri gadaxedva _ es aris dro:

- yve**l**a „rutinis“ Sekreba da gadamuSaveba;
- Tqveni sistem**is** gadaxedva;
- siebis ganaxleba;
- mowesrigeba, naTe**l**yofa, win waweva da dasru**leba**.

adamiane**bis** umrav**les**oba ar floben dasru**lebu**l**** sistemas da sakuTari proble**mebis** gadaxedvisgan ar iReben realur ukugebas Semdegi mizezis gamo: maTi xedva ar aris sruli. maT mainc rCebaT gan**da**, rom maT raRac gamorCaT mxedve**l**obidan. ai, ratom izrdeba bevrad ukugeba srulyofili sistem**is** danergviT, minimum geometriuli progresi**i**T: rac ufro srulyofilia sistema, miT ufro didia mis mimarT ndoba. xolo, rac ufro endobiT sakuTar sistemas, miT ufro Zlieri iqneba misi Senaxvis survili. yove**l**Riuri ganxilva _ es aris swori saSualeba mxari dauWiroT mocemul standarts.

adamiane**bis** umrav**les**oba grZnobs ufro srulyo**fil** siamovnebas sakuTari saqm**is**gan, mas Semdeg rac, moiyyanen wesrigSi maT, daasruleben, naTels mofenen da gadaxedaven maT Tanxmobas sakuTar

TavTan da garSemomyofebTan. saWiroa rom es
akeToT, kvi- raSi erTxel, da ara weliwadSi
erTxel.

adamianebis umravlesoba maqsimalurad muSaoben maSin, rodesac rCeba l kvira Svebulebamde, magram saqme Tavad SvebulebaSi ar aris. ras akeTebT Tqven erTi kviriT adre, vidre waxvalTxangrZliv mogzaurobaSi? Tqven awesrigebT, asrulebT, naTels hfenT yvela moLaparakebebs sakuTar TavTan da garSemomyofebTan. mxolod me girCevT akeToT es ara weliwadSi erTxel aramed kviraSi erTxel.

qmedebebi. Tqveni drois marTvis procesis mTavari mizani _ aris swori gadawyvetilebis miReba, romelic nebismier momentSi dakavSirebulia Tqven mimdinare saqmeebTan. orSabaTs 19³³ sT-ze gadawyvetileba, imis Sesaxeb ra gaakeTo _ daureko nikas, daamTavro komerciuli SeTavazebis momzadeba Tu naxo eleqtronuli Setyobineba _ yovelTvis iqneba problemis safuzveli, magram gamarTuli, winaswari dagegmva mogcemT Tavdajerebulobis safuzvels. Tqvens qmedebebSi Tqven SezlebT gadaxvideT imedebidan TavdajerebulobaSi, igrZnobT sakuTar swor qcevas da SeiZenT sakuTar cxovrebase kontrolis mopovebis gancdas.

nebismieri Sinagani aRgzneba qmedebisken _ intuitiuria. problema imaSia, rom gadaxvide imedebidan imaze, Tu ra gaakeTo swori arCvenis Sesabamisad, da iyo am dros Tavdajerebuli, ganxorcielebul qmedebasTan mimarTebiT.

sami modeli programuli qmedebis arCevistvis. modiT, erT wamiT davuSvaT, rom Tqven ar cdilobT „rutinis“ aRkveTas ganusazRvrelobisa da saqmis

gadadebis Tvisebebis gamo. Tqven yoveITvis gawvebaT Tavze davalebaTa sia, romlebic ar aris gakeTebuli _ drois nebismier momentSi. maS rogor gadavyvitoT is, ra gavakeToT da ra ar gavakeToT da amasTan ar gvqondes Sinagani diskomfortis ganca?

pasuxi: daujereT sakuTar intuicias. Tu Tqven gaaertianeT erT mTlianad yvela Sesasrulebeli davaleba, moawesrigeT, daakalsificireT, moaTavsetiTiToeuli problema Sesabamis adgilas. maSin Tqven SegiZliaT gaamagrot Tqveni intuciuri msjeloba saRi da pragmatuli azrebiT, romelic miebmeba Tqvens saqmesa da prioritetebs.

Tqven yoveITvis gaqvT ufro meti problema, vidre gadawyveta SegiZliaT. ubralod saWiroa rom Tqven iyoT Tavdajerebuli sakuTar prioritetebSi.

Cvens dasawyisSi vaxseneT sami modeli, romelic SesaZlebelia gamoyenebul iqnes gadawyvetilebis miRebisas Tu qmedebebis ra programa airCioT. modelebi ar mogcemT pasuxs kiTxvaze, ra gavakeTo: daureko lanas, miwero werili megobars Tu gae-saubro mdivans `ama Tu im sakiTxze“, magram isini dagexmarebian Tqven ufro gacnobierebulad Seafa-sot qmedebebis SesaZlo variantebi.

4. qmedebis otxi kriteriumi. imisaTvis, rom gansazrvrot ra gaakeToT xutsabats 13³⁰-ze, arse-

bobs kriteriumebis oTxi kategoria, romlebic
SegiZliaT aamuSavoT Semdegi TanmimdevrobiT:

➤ konteqsti;

- **drois danazogi;**
- **energiis danazogi;**
- **prioriteti.**

konteqsti. zogierT qmedebebi SesaZlebelia gaakeToT sadac gindaT (magaliTad, ideebi axali proeq-tebis Sesaxeb SegiZliat CaiweroT qaraldze), magram umravlesoba saWiroebs gansazRvrul mdgomareobas (saxls, ofiss) an xelTan axlos garkveul instru-mentis qonas (telefonis an kompiuteris). mocemuli garemoebebi _ aris pirveli jgufis SemzRudvel faqtorebi.

drois maragi. rodis aris saWiro gaakeToT raRac sxva? Tu Tqven gaqvT Sexvedra xuT wuTSi, maSin is SegiSliT xels SeasruloT imgvari davalebebi, romelTaTvisac saWiroa didi dro.

energiis maragi. ramdeni energia gaqvT? erTi davalebis Sesruleba saWiroebs ufro did SemoqmedebiT energias, vidre sxva. meoreni ki ufro met _ fizikur energias.

prioritetuloba. Tu mocemulia konteqsti, dro da energiis saWiro raodenoba, maT Soris, romeli qmedeba mogcemT ufro did ukugebas? magaliTad, Tqven gaqvT erTi saaTi dro, Tqven xarT ofisSi telefonTan an kompiuterTan, da Tqveni energiis maragi SeiZleba SevafasoT 7.3, 10-dan. **ra jobs, rom gaakeToT? daurekoT klients, imuSavoT komerciuli winadadebis teqstze, gaerkveT xmovan da eleqtro-**

nu**l** Setyobinebeb**Si** an daukav**SirdeT** saku**Tar**
Seyvarebu**ls**, rom gaigo**T** rogor midis misi saqmeebi?

zustad am etapze aris saWiro miaqciOT yurad- Reba sakuTar intuiciasas da daugdoT yuri mas, imoqmedoT mis Sesabamisad. imisaTvis rom, ufro konkretulad ganixiloT es koncepcia, modiT gamo- vikvlioT metad mniSvnelovani saqmeebis gansazRv- risTvis kidev ori modeli.

5. yove**ldRiuri** muSaobis ana**lisis** mode**li. rodesac** Tqven isaxavT davalebas an muSaobT, am sityvis farTo gagebiT, Tqven monawileobT samidan erT SesaZlo procesSi.

- asrulebT dagegm**il** samuSaoebs;
- asrulebT samuSaoebs maTi gamoCenisda Sesabamisad;
- gegmavT momaval saqmianobas.

dagegmili samuSaos Sesruleba. rodesac Tqven asrulebT dagegmil samuSaos, Tqven amuSavebT **pirve**lxarixovani qmedebebis sias wyvetT davalebebs, romelTa prioritete**bi** daisaxeT adre.

samuSaos Sesruleba maTi gamoCenisda Sesabamisad. xSirad saqmeebi gviCndeba spontanurad: Cndeba moulodneli da winaswar ganusazRv**reli** proble- mebi, romlebic Tqven migaCniaT, rom saWiroeben aucilebel reagirebas. magaliTad, Tqvens ofisSi Semodis saqmiani partniori, imisaTvis rom gaarcios axali produqtis potenciuri bazris perspeqtivebi. Tqven saubro**bt** masTan imis nacvlad, rom gadawyvi- toT sxva problemebi. yove**li** dRe savsea moulod- ne**lobebi**T, daugegmavi prob**le**mebiT,

rome **l** Tac unda dauTmoT sakuTari **drois** mcire
nawili mainc.

rodesac Tqven wyvetT am prob~~l~~emebs, Tqven dumi~~l~~iT eTanxmebiT im azrs rom, isini ufro mniSnvelovanni arian sxvebze.

Semdgomi saqmianobis dagegmva. Semdgomi saqmiano-
bebis dagegmva gulixmobs Semomavali
masalebis yuTis mowesrigebas (rogor hard kopi,
aseve eleqtronuli da xmovani Setyobinebebis).
mecemuli informaciis damuSavebisas, Tqven
SeasrulebT gark- veul qmedebebs, romlebic ar
saWiroeben or wuTze met dros, da amasTan,
gaivliT uamrav problemas. met wilad es qmedeba
moicavs arsSive miRoT gada- wyvetileba imis
Sesaxeb, romeli saqmeebis gakeTeba aris saWiro,
magram ara saswrafod. Tqven dagWir- debaT
SeavsoT Tqveni davalebebis sia.

rogorc ki Tqven gansazRvravT momaval qmede-
bebs, SegiZliaT iyoT darwmunebulni, rom davale-
bebis sia, romelTa Sesrulebac saWiroa, aris amom-
wuravi. da konteqsti, droiTi CarCoebi da saqmis
Sesasruleblad saWiro energia, SegazlebinebT
SeasruloT axali davaleba da amasTan ara
erTi. bolo razec aris saWiro, rom dafiqrdeT,
esaa Tqveni samuSaoebis arsi, mizani da
moTxovnebi mis mimarT.

6. sakuTari saqmianobis analizis eqvskuTxovani
modeli. Tqveni arCevani saWiroa gansazRvros
prioritetebma, magram maTi gansazRvris meTo-
debis umravlesoba ar aris saimedo

**instru- menti, romelic SegiZliaT gamoiyenoT
sakuTari profesionaluri saqmianobis yvela
sferoSi.**

imisaTvis rom gaigoT, rogoria Tqveni WeSma-
riti prioritetebi, saWiroa icodeT, raSi
 mdgomareobs Tqveni mTavari saqme. arsebobs
 rogorc yvelaze cota 6 sxvadasxva **rakursi**,
 romlidanac SegiZliaT es gaakeToT. rom ga-
 moiyenoT **analogia** aerokosmosur
sferosTan, maSin saubari iqneba **ZiriTadad**
 Semdeg simaR-**leebze**.

- 15240 **metri** da **ufro** maRa**li**: mTe**li** cxovreba;
- 12200 **metri**: samidan xuTi wliani **drois**
periodi;
- 9150 **metri**: miznebi, romel**Ta** SesrulebisT-
 visac saWiroa 2-dan **or** wlmade;
- 6100 **metri**: pasuxismgeblobis **sfero**;
- 3050 **metri**: mimdinare proeqtebi;
- asafreni **biliki**: mimdinare qmedeba. modi**T**

daviwyoT moZraoba qvemodan zemo**T**: asafreni

biliki: mimdinare qmedeba. es aris yvela

saswrafo saqmis Camona**Tvali**, romelic saWiroa
 gadawyvito**T**: yvela zari, romelic saWiroa ganxor-
 cieldes, yvela **elektronuli** Setyobineba, romel-
 zec saWiroa pasuxi gaeces, yvela **davaleba**, **romelic**
 saWiroa Sesruldes, da gegmebi, romlebic saWiroa
 miyvani**l** iqnes Tqven ufrosamde, meuRlemde, megob-
 ramde. Tu mTe**li** dedamiwa mokvdeboda, da Tqvens
 cnobier**Si** ar moxvdeboda aranairi axa**li** **problema**
 garedan, maSin am **davalebis** Sesasruleb**lad** Tqven
 dagWirdeboda**T** 300-dan 500 saa**Tamde**.

3050 metri: mimdinare proeqtebi: Tqveni qmedebebis mniSvnelovani nawili moicavs saerTo jamSi 30-dan

100 proeqts, romelTa Sesrulebazec mimdinare periodSi Tqven zrunavT. es aris mniSvnelovnad moklevadiani Sedegebi, romlebis miRwevac Tqven gsurT, iseTebis rogoric aris kompiuteris dayeneba saxlSi, gayidvebisTvis konferenciis organizeba, gadasvla axal ofisSi, stomatologis naxva da sxv.

6100 metri: pasuxismgeblobis sfero: Tqven qmniT Tqveni proeqtebis umravlesobas an iwyeBT maT Sesrulebas Tqvenive pasuxismgeblobidan gamomdinare. zogadad, adamianTa pasuxismgebloba erTiandeba kategoriebSi, romelTa raodenobac meryeobs 10-dan 15-mde. es aris ZiriTadi sferoebi, romelTa SesrulebiTac Tqven gindaT miaRwioT Sedegs da daikmayofiloT dasaxuli moTxovnebi. Tqveni samuSao SesaZloa saWiroebdes imgvar aspeqtebs, Tundac dafarul pasuxismgeblobebis, rogoric aris _ strategiuli dagegmva, administraciuli mxarda-Wera, kadrebis arCeva, bazris kvleva, klientebis momsaxureba an aqtivebis marTva. zustad aseTive raodenoba prioritetebis aris Tqven pirad cxovrebaSi: janmrTeloba, ojaxi, finansebi, sulieri sakvebi, dasveneba da sxv. CamoTvla da ganxilva Tqveni amgvari pasuxismgeblobebis (mocemuL sferoebTan mimarTebiT) mogcemT saSualebas miiRoT srulyofili suraTi Tqveni proeqtebis gaanalizeba

/SefasebisTvis.

9150 metri: miznebi, romelTa SesrulebisTvisac saWiroa erTidan or wlamde. is, risi miRwevac gindaT saqmianobis sxvdasxva sferoebSi erT an or weli- wadSi, warmoadgens kidev erT rakurss, romlis Sesabamisadac SesaZloa ganxilul iqnes Tqveni Zalixmeva. xSirad miznebis miRweva da davalebebis Sesruleba moiTxovs aqcentebis gadatanas Tqveni qmedebebis axal sferoebsa da pasuxismgeblobebze. maT Soris am doneze, SesaZloa arsebobs proble- mebi, romelTa gadawyvetac gindaT. isini gazrdidnen Tqveni cxovrebis garkveul aspeqtbs da Seamci- rebdnen sxva mxareebis prioritetulobas.

12200 metri: samidan xuTi wliani drois periodi. gegmebis Sedgena samidan xuT wlamde periodSi gaiZulebT Tqven ifiqroT ufro farTo WrilSi, iseTebze, rogoric aris: organizaciuli strategia, garemos cvlileba, kariera da cxovrebiseuli garemoebebi. Sinagan faqtorebs miekuTvneba ufro grZelvadiani gegmebi karieraSi, ojaxur cxovrebaSi, aseve finansur miznebsa da strategiebsi. gare aspeqtbi SesaZloa moicavdnen cvlilebebs, rom- lebic dakavSirebulia Tqvens saqmeebTan da orga- nizaciasTan, iseTebi rogoric aris axali teqnolo- giebi, globalizacia, sabazro tendenciebi da konkurentebi. gadawyvetilebam am simarleze SesaZloa martivad da mravalmxriv Secvalos Tqveni miznebi sxva qveda doneebze.

15240 metri da ufro maRa*li*: mTe*li* cxovreba.
es aris „saerTo suraTi“. ratom arsebobs Tqveni
kom-

pania? **ra aris** misi **ZiriTadi** funqcia? nebismieri sagnis sawyisi mizani mdgomareobs misi safuZvlis gansazRvraSi. es **aris** samuSaos **universaluri** gansazRvra. yvela mizani, xedva, davaleba, proeqtebi da qmedebebi im miznebidan gamomdinarea, gansazRv-**rulia**, romlebic mowodebulia maT mxardaSaWerad.

amgvari analogia aviaciasTan garkveulwilad subieqturia da **realur** cxovrebaSi esa Tu is sakiTxi SeiZleba ar moeqces **romelime** „simaRlis“ ve**l**Si, magram, miuxedavad amisa, amgvari Sedarebebi gvaZ**l**evs saSua**l**ebas warmovidginoT Cveni cxovrebis mravaldonianoba da siRrme.

cxadia, imisaTvis **rom** sakuTari **drois** dagegmvisas da momava**l**i qmedebebis gansazRvrisas sru**l**yofilad Tavdajerebu**l**i iyoT, Tqven dagWirdebaT gaiTva-**l**iswinoT mravali faqtori. „prioritetebis gan- sazRvra“ zogadad miRebul **Wri**lSi, anu yuradRebis koncentrireba grZelvadian miznebsa da **ideale**bze, ki warmoadgens mniSnvelovan davalebas, magram ar **iz**leva garantias xorci Seesxas maT cxovrebaSi. samuSao procesze kontrolis mopoveba mogcemT saSulebas bevrad ufro gaazrebulad da Tavdaje- rebulad miudget ama Tu im davalebis Ses**r**ulebas da miiRoT amave dros moraluri siamovneba, da es ki bevrad zrdis Tqveni mTavari miznis miRwevis **al**baTobas.

„nurasodes gamoyofT azrs moqmedebisgan. umoq-
medo azri uSinaarso azria, umoqmedoba sikvdilia“.

_ romen **rolani**.

gasameorebeli kiTxvebi:

1. **romeli** 5 etapisgan Sedgeba samuSao procesis marTvis meTodi?
2. Tqven **rogor** migaCniaT, **ra** iqneba swori xuTive etapi erTdroulad daiwoT Tu ca**l**-ca**l**ke?
3. gaqVT Tu **ara** **raime** `banki~ (b**l**oknoti an kompiuteri, sadac Tqven saqmeebs a**l**agebT Sesru**l**ebis siswrafis da mniSvne**l**obis mixedviT?
4. **rogori** wesiT agrovebT informacias da **ramdens**? gaaqVT Tu **ara** informaciis Tavmoyris `konteineri~?
5. **rogor** axdenT dagrov**ili** informaciis gadarCevas da arCe**u**lis damuSavebas?
6. **ras** ewodeba `rutina~?
7. **raSi** dagWirdebaT saqmeebis siis CamonaTv**lis** Sedgena?
8. Tqveni qmedebebis SexsnebisTvis gaqVT Tu **ara** ka**l**endari gaxsn**ili**?
9. gaxasiaTebT Tu **ara** saqmeebis gadadeba?
10. ganmarteT qmedebebis 4 kriteriumi: konteqsti, drois danazogi, energiis danazogi da prioriteti.

Tavi 10. pirovnu**li** drois mar**T**va anu drois menej**ment**i

termini `drois menej**ment**i~ drois mar**T**vas, **drois** organizebas niSnavs. adamiane**bi**s**T**vis **dro** yvelaze **Zv**irfasi resursia. igi adamiane**bs** e**Z**leva**T** meta**d** Sez**R**uduli raodenob**i**T da sa**W**iroa misi sworad gamoyeneba. es **ki** Sei**Z**leba mxo**l**od ma**S**in, Tu adamiane**bi** sworad dagegmaven Tavian**T** miznebs da amocanebs, gamoyofen prioritetebs da ma**T** Soris gaana-wileben dros.

zogier**Ti** mkvlevaris azri**T**, sicocxlis sa**S**ualo xangr**Z**livobidan gamomdinare, adamianebs 30 we**li**-wadze naklebi aq**v**T imis**T**vis, rom Sei**q**mnan kariera da mia**R**wion warmatebis mwv**er**va**l**eb**s**.¹ gana Sei**Z**leba, rom ase**T** dros adamianma ar izrunos piradi drois udanakargod gamoyenebaze? ra Tqma unda, ara. amis miuxedavad, adamianebi yvelaze naklebad u**f**r**T**xi**l**-debian dros, gansaku**T**rebi**T** axa**l**gazr**do**bis w**l**eb**S**i. ase yofila adrec da ase a**x**lac. XVIII saukunis 30-iani wlebis didi politikuri mo**R**vawe, inglis lordi da Tem**T**a palatis wevri, grafi filip stenhop Cester**f**ildi Tavis weri**l**eb**S**i² ase arige**bd**a Tavis va**J**s: `yvelaze meta**d** is minda icode, rac Z**al**ian cotam icis. ker**Z**od, Tu raoden daufasebeli gan**Z**ia **dro** da raoden sa**W**iroa igi Wk**v**ianurad mo**i**x-

- ¹ Архангельский Г. и др. Таим-менеджмент. М., 2014. гv. 7.
- ² Cesterfildi, werilebi Cems vaJs. Tb., 1977, гv. 61.

maro. es WeSmar**ite**ba bev**r**ma uwyis, magram me**ire**ds
 Tu Zalu**Z**s Tavisi cxov**re**ba mas Seu**fer**os. Tavisi
drois u**W**kuod m**x**ar**j**ve**l** yvela briy**v**s da
 sule**l**s mainc pir**ze** akeria yov**l**ad gac**ve**T**il**i
 gamo**T**qmani **drois** fasda**u**deb**l**obisa da amas**T**an
 misi swraf**ad** war**m**av**l**obis Taobaze. zustad amas**ve**
 gvaxsene**bs** m**Te****l** evropa**Si** mzis saa**T**ebze nair**n**airi
 gonebamax**vil**uri warwerebi. amgvar**ad**, Tavisi
drois uangari**Sod** m**f**lang**ve****l**i yove**l**d**Re** saku**T**ari
 Tva**l**i**T** ki**T**xu**l**obs da saku**T**ari yuri**T** ismens,
rarig dids ni**S**navs ada- mianis**T**vis **drois**
 Wk**v**ianurad moxm**are**ba da rarig Seu**Z**le**be**lia
 dakarg**u**li **drois** anaz**R**aureba, magram es
 darigebebi veras gi**S**velis, Tu Senda Tav**ad** ar
 gaga**C**nia mtkice sa**Z**irk**ve****l**i _ fxizeli goneba da igi
 ar gik**ar**naxeb**s** yve**l**a am WeSmar**ite**bas¹.

na**S**rom**Si** am amonari**dis** warmodgena imitom dam-
 Wir**da**, rom uangari**Sod** warsu**l**Sic iflangeboda
 didi **dro**. ma**S**in ar arseb**o**dda er**T**iani me**cn**iereba
drois mar**T**vis saki**T**xze _ **drois** mene**j**ment**i**. am**J**amad
 es me**cn**iereba arseb**o**bs. arseb**o**bs misi Sesabamisi
 saswav**l**o disciplinac, romelic efu**Z**neba rogorc
 me**cn**ier**ul** mignebe**bs** **drois** sworad gamoyenebis
 sfero**Si**, ise pra**q**tikul gamocdilebas. m**Te****l**i rigi
 qveynebis uma**R**les saswav**l**eb**l**eb**Si** **drois** mene**j**ment**i**
 saswav**l**o programe**Sia** Setani**l**i. bev**rg**an Seqmni**l**ia
 kursebi, **drois** mene**j**mentis sazogadoebebi da sxva.

¹ Cesterfildi, werilebi Cems vaJs. Tb., 1977, gv. 61.

am yvelafriT imis Tqma gvinda, rom msolfioSi daiwyo aqtiuri moZraoba drois swori gamoyenebis mimarTulebiT. aseT dros saqarTveloSi am mimarTulebiT win erTi nabijic ar aris gadadgmuli. drois menejmentis Seswavla aranairi formiT ar aris organizebuli da cxadia, arc praqtikulad danergili.

drois menejmentze ukve mravali naSromebia Seqm-nili (s. kovi, g. altSuleri, g. arxangeIksi, i. knob-Iauxi, i. vasilCenko, j. morgensterni da sxvebi). maTi avtorebi gvirCeven, rom davgegmoT dro, anu SevadginoT drois xarjvis kalendari. es gegma ar iqneba kanoni, radgan igi Secvili garemoebebis mizeziT SeiZleba Seicvalos, magram igi iqneba gzamkvlevi.

drois menejmentis wamyvani funqcia dagegmvaa. dagegmvaSi igulisxmeba miznis misaRwevad mzadeba da drois sworad ganawileba. praqtikidan Cans, rom yovel-dRe dagegmvaSi daxarjuli 10 wuTi xels uwyobs samuSao dRis 2 saatIs dazogvas.¹

drois menejmenti gvaswvli:²

1. zustad davisaxoT miznebi da ar daviviwyoT maT Sesaxeb dRis manZilze;
2. xarisxianad davgegmoT dRe;
3. davamyaroT wesrigi saqmeebSi;

¹ T. iobaSvili, Taim-menejmenti, anu drois marTva. J. `biznesi da menejmenti~, №3, 2012, gv. 35.

² i qve.

4. yuradReba gavamaxviloT mTavarze;
5. movawesriGoT muSaoba dokumentebTan, faileb-Tan da fostasTan;
6. vakontroloT sakuTari samuSao;
7. movaswroT meti nakleb droSi.

am CamonaTvalidan mecnieri j. morgexterni yve-laze did mniSvnelobas aniWebs mesame moTxovnas _ davamyaroT wesrigi saqmeebSi. igi wers: `drois ganawesSi Tqveni saqmeebi strukturirebuli unda iyos saxeebis mixedviT, iseve rogorc karadaSi gaqvT dawyobili sxvadasxva Taroze tansacmeI-fexsacmeIi. qudebs erTi Taro ukavia, svitrebs _ meore, fexsacmeIebs _ mesame da a. S. Tu Tqven am karadaSi naCqarevad raimes uadgilod SeagdebT, Semdeg didi dro dagekargebaT mis moZebnaze”¹.

asevea drois ganawilebis gegmac. igi dgeba dRis, kviris da Tvis WrilSi. gegma saqmianobis zonebad unda iyos dayofili da dRe da saaTi unda hqondes miTiTebuli. masSi unda moxvdes rogorc muSaoba (saojaxo Tu samsaxurebrivi), ise dasveneba, m. S. Zili. misi sarekomendacio forma ixileT cxrilSi 2.

Tu Tqveni Zil-RviZilis biologiuri reJimi 6 saaTze gaRviZebiT iwyeba da 12 saaTze daZinebiT mTavrdeba, maSin cxrilis drois svetSi pirvelsave xazze gaRviZebis drod Caiwereba 6 saaTi, xolo damamTavrebel xazze _ 12 saaTi. maT SualedSi dar-Cenili dro Tqven unda gaanawiloT Tqveni dRiuri

¹Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. М., 2009, gv. 101.

saqmeebis mixedviT. vTqvaT ase: gaRviZebis Semdeg varjiSi da abazana, Semdeg sauzme, Semdeg samsaxurSi wasvla, muSaoba, sadiloba, kvlavac muSaoba da a. S. yveLa saqme unda gaiweros droSi. dRis boLos unda Semowmdes gakeTda Tu ara es saqmeebi dagegmil droSi, xom ar gaCnda axali saqme da ra droSi gakeTda igi, sad darCa gamouyenebeli dro da a. S. kviris boLos unda gakeTdes kviris ganrigis ana-

cxrili 2

dro	orSabaTi	samSabaTi	oTxSabaTi	xuTSabaTi	paraskevi	SabaTi	kvira
	gaRviZeba	ggaRviZeba	gaRviZeba	gaRviZeba	gaRviZeba	gaRviZeba	gaRviZeba
...
	daZi-neba	daZi-neba	daZi-neba	daZi-neba	daZi-neba	daZi-neba	daZi-neba

lizi. Tu drois gamo-yenebaSi `fanjrebi~ grCebaT, anu roca dros ver iyenebT da uqmad xarT, maSin ganawesi unda gadaigegmos da gamouyenebeli

¹Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. М., 2009, gv. 101.

dro CairTos saqmeSi. ganawesSi mocemuli****
saqmianobis

¹Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. М., 2009, gv. 101.

zonebs SexedeT ise, rogorc tansacmlis karadaSi uyurebT Taroebze ca~~l~~-calke dalagebul nivTebS da cdilobT isini erTmaneTSi ar aurioT. axali saqme, axali amocana ar CasvaT ganrigis im zonaSi, sadac mas ar ekuTv-nis Casma. Tu igi Tavis zonaSi drois mixedviT ar eteva, maSin daaTmobineT ufro nakleb~~prioritetul~~ saqmes misTvis adgili. ase rom, aramcdaaramc saqmiani qaRaldebis `karada~ ar arivdarioT da masSi Tqveni saqmeebi ise haiharad ar SealagoT. yvela saqmes unda hqondes Tavisi zona da Tavisi Sesrulebis dro.

kviris bolos unda gaanalizoT Tqveni piradi drois gamoyenebis ganawesi. Tu aRmoCnda, rom yve-~~laferi~~ gaakeTeT da dro uqmad ar dakargeT, es gegma gamogadgebaT meore kviraSic, xolo Tu aRmoCnda, rom Tqven ar geyoT dro Tqveni saqme-~~ebisTvis~~ da sakmaod mniSvne~~lovani~~ saqmeebi dagrCaT gasakeTebeli, maSin damnaSave aris drois `mSTanT-~~qmelebi~~~. maT ricxvSia:¹

1. saqmeebSi ~~prioritetebis~~ ararseboba;
2. erT jerze Zalian bevri saqmis gakeTebis mde-~~loba~~;
3. samuSao dRis cudi dagegmva;
4. ~~piradi~~ araorganizebuloba;
5. daugegmavi saubrebi (te~~lefonze~~, piradad da a. S.);

¹ i. aminovi, n. eriaSvili, saqmiani urTierTobebis fsiqo-
logia. 2009, gv. 18.

6. yuradRebis gafantva da a. S.

qarTu**l** rea**l**obaSi `mSTanTqme**l**ebis~ ricxvs SeiZ-
leba mivamotoT daugegmavi vizitorebi, usargeblo
saubrebi (e. w. Woraoba), samuSao teqniki gaumar-
Taoba, arasaTanado Sromis da cxovrebi pirobebi
da sxva.

dabo**l**os, davimaxsovroT p. klodelis gamonaT-
qvami: `Cven ki ara gvaqvs arasakmarisi dro, es Cven
varT misTvis arasakmarisni~.

garkveuli amocanebis Sesruleba da dasaxuli
miznis miRweva yovelTvis droiT aris SezRuduli.
yove**l**i CvenganisTvis dro warmoadgens mniSvne**l**o-
van instruments. `drois faqtori resursia da rac
ufro araefekturad viyenebT mas, miT ufro Zviri
gvijdeba. igi SeiZleba iyos rogorc mokavSire, ise
mowinaaRmdege~ _ wers ucxoeli mecnieri v. nisipei.
igive azrisaa qarTveli mecnieri T. xomeriki.
igi wers: `dro unikaluri resursia, romlis
gadideba an Canacvleba SeuZlebelia _ adamians
mxolod xe**l**ewifeba misi efeqtiani gamoyeneba~.

amitomac nebismieri muSakis sabo**l**oo produq-
ti**l**oba ganpirobebulia imiT, Tu ramdenad mizan-
mimarTulad xarjavs igi Tavis samuSao dros. amaSi
mas daexmareba drois dagegmva, xolo kontrolis-
Tvis samuSao drois gamoyenebis Seswavlis meTo-
debis daufleba. winamdebare naSromSi swored am
sakiTxze gveqneba saubari.

**drois gamoyenebis realuri suraTis misaRebad
farTod gamoiyeneba samuSao drois Seswavlis Ziri-**

Tadi meTodebi: samuSao drois, an misi garkveuli nawilis fotografia, TviTfotografia, momenturi dakvirveba, qronometraJi. drois gamoyenebis romel meTods mimarTavs menejeri damokidebulia Sromis procesis xasiaTze. gasaTvaliswinebelia, agreTve samuSaos ra elementebi meordeba muSaobis procesSi da ra wili ukaviaT maT drois biujetSi, agreTve, Tu ramdenadaa SesaZlebeli maTi erTtipuri Sesruleba da rogoria maTi Sromatevadoba.

samuSao drois Seswawlis erT-erTi meTodia qronometraJi. qronometraJi berZnuli sityvaa da drois gazomvas niSnavs. esaa konkretuli samuSaos Semadgeneli elementebis Seswawlisa da maT Sesaruleblad saWiro drois danaxarjebis uSualo gazomvis meTodi. misi saSualebiT irkveva samuSaos da misi Semadgeneli nawilebis Sesrulebis wesi, Tanmimdevroba, xangrZlivoba, racionaluroba, maTi ufro efeqtianad Sesrulebis rezervebi, wesdeba droisa da gamomuSavebis normebi.

Sromis organizaciisa da personalis martvis sferoSi farTod gamoiyeneba samuSao drois fotografireba. fotografireba gulixmobs Sromis procesSi yvela droiTi danaxarjis dakvirvebisa da gazomvis gziT momuSavis mier samuSao drois gamoyenebis Seswawlas; is samuSao drois mTlian xangrZlivobas, anda mis romelime mniSvnelovan nawils

moicavs. **drois** gamoyenebis fotografiis ZiriTadi
mizania, momuSavis samuSaos **drois** gamoyenebis mdgo-

mareobisa da drois danakargebis mizezebis gark-
veva, RonisZiebaTa dasaxva maTaRmosafxvreIad.

arsebobs samuSao dRis fotografiis Semdegi
saxeebi:

1. individualuri fotografia _
dakvirvebis obieqti erTi momuSavea;
2. jgufuri fotografia _ dakvirvebis obieqti
momuSaveTa jgufia, magram ara umetes 10 kacisa
erTi damkvirvebIisTvis. damkvirvebeIi samuSao
adgilze arsebuli mdgomareobis fiqsacias 2-3
wuTis Semdeg axdens da dakvirvebisTvis iseT
adgils irCevs, rom yvela dasakvirvebeI
obieqts Tavisuflad adevnebs TvaIyurs; drois
danaxarjebis xangrZlivobis aRricxva winaswar
SemuSavebuli indeqsiT xdeba, romelic
Ti- Toeul samuSao adgilze drois
danaxarjebis Sinaarss gviCvenebS mimdinare
droSi; mag.: `m~ SeiZleba niSnavdes muSaobas,
`t~ satelefono saubars, `T~ TaTbirze yofnas
da a. S.
3. marSrutuli fotografia _ igi im SemTxvevaSi
gamoiyeneba, roca damkvirvebels ar
ZaluZs erTi adgilidan TvaIyuri adevnos
yvela dasa- kvirvebeIi momuSavis Sromas, maTi
sivrcobri- vad daSorebis gamo, anda TviT
dasakvirvebeIi obieqti garkveuli marSrutiT
moZraobs. orive aRniSnul SemTxvevaSi, saWiro
xdeba dakvir- vebis marSrutis SemuSaveba,

romlis
gansazRvruli

mixedviTac

damkvirvebeli
intervalebis

dacviT, Camouv**l**is samuSao adgilebs da aRricxavs iq arsebu**l** mdgomareobas.

4. TviTfotografia _ fotografiuli dakvirvebis me**T**odis dros samuSao drois danaxarjebis gazomvas specialurad am mizniT gamoyofili damkvirvebeli axdens, TviTfotografiis dros ki _ damkvirveblis ro**l**Si TviT dakvirvebis obieqti gamodis.

samuSao drois individua**l**uri fotografia, iseve, rogorc yvela danarCeni fotografiis Catareba 4 etapisagan Sedgeba:

pirveli: dakvirvebisaTvis momzadeba. am etapze aucilebelia na**T**lad gairkves dakvirvebis mizani, amocanebi da SeirCes dakvirvebis obieqti, damkvirvebeli winaswar unda gaecnos dasakvirvebel samu- Saos, arsebul organizaciul teqnikur pirobebs, ris safuZvelzec unda Seavsos fotorukis Tavfur- celi, sadac mocemu**l**ia cnobebi struqturuli qvega- nayofis, momuSavis, gamoyenebuli teqnikis, Sesasru- lebeli samuSaos, samuSao adgilis organizacisa da momsaxurebis Sesaxeb.

meore: uSualod dakvirveba da samuSao drois danaxarjebis gazomva. am dros xdeba drois danaxarjebis gazomva, damkvirvebeli Tanmimdevrobi**T** da zustad aRricxavs samuSao process, kerZod, ra saxis samuSaos asrulebs momuSave an ra mizezi**T** cdeba igi. dakvirvebis monacemebi fotorukis meore mxares,

dakvirvebis furceLSi Seitaneba. drois danaxarjebi
ocdaaTi wamis sizustiT izomeba. fotografiuli

dakvirveba daaxloebiT 5-10 samuSao dRes unda moicavdes.

mesame: fotografiis masalebis damuSaveba. am dros unda gamoikveTos samuSao drois danaxarjebis Ti-Toeuli saxis xangrZlivoba da moxdes maTi dajgu-feba.

meoTxe: miRebuli Sedegebis analizi da samuSao drois gamoyenebis, gaumjobesebis RonisZiebebis dasaxva. am etapze xdeba rekomendaciebis SemuSaveba, miTiTe- bebis gacema imis Sesaxeb, Tu rogor SevamciroT samuSao drois danakargebi, rogor Sesruldes SromiTi funqciebi racionalurad.

samuSao drois Seswavlis zemoaRniSnuli meTo- debi samuSao drois uSualo gazomvasTan aris dakav- Sirebuli da didi SromatevadobiT xasiaTdeba. Tumca, miRebuli Sedegebi sando da zustia, am meTo- debis gamoyenebisas SeuZlebelia mcire ZalebiT didi moculobis samuSaoebze dakvirveba. aRniSnul naklovanebebs Tavidan gvacilebs e. w. momenturi dakvirvebis meTodi, romelic maTze bevrad ufro martivi da nakleb Sromatevadia. am meTodis saSua- lebiT SesaZlebelia erTdroulad da SedarebiT xanmogle droSi momuSaveTa did raodenobas dava- kvirdeT, maT Soris, sxvadasxva oTaxsa da sar- Tulze momuSaveebsac da monacemebic sakmaod sando miviRoT. momenturi dakvirvebis meTods zogjer samuSao drois Seswavlis statistikur

meTodsac uwodeben. misi arsi isaa, rom
dakvirvebisas uSua- lod samuSao drois
danaxarjebis gazomva-aRricxva

ki ar xdeba, aramed samuSao drois SemTxveviT Ser-
 Ceuli momentebisa, e. i. imas ki ar vzomavT, Tu
 ra saxis samuSao ramden xans grZeldeba, aramed
 imas, Tu uecari da moulodneli dakvirvebisas,
 mocemul momentSi ra xdeboda dakvirvebis obieqtze.
 rodesac dakvirvebis momentTa sakmao raodenoba
 dagrov- deba, did ricxvTa kanonis safuZvelze
 erTsaxeIa, anu erTi da imave Sinaarsis momentTa
 dajgufeba- dajamebiT sakmao sandoobiT SeiZleba
 vimsjeloT samuSao drois mTlian
 xangrZlivobaSi samuSao drois ama Tu
 danaxarjis wilsa da absolutur sidideze.

momenturi dakvirvebis gansaxorcieleblad saTa-
 nado mosamzadebeli muSaobis Catarebaa
 saWiros. igi, pirvel yovIisa, guIisxmobis momuSavis
 samuSao xasiaTs, samuSao adgilis, organizaciisa
 da momsaxurebis Sesaxeb saTanado cnobebis
 Segrovebas da dakvirvebis rukis TavfurceI
 Si maT Caweras, agreTve, dakvirvebis safiqsacio
 punqtebisa da dakvirvebis umoklesi marSrutis
 arCevas. momenta- Iuri dakvirvebisas, safiqsacio
 punqtebi is sagnebia, romlebTanac miaxloebisas
 damkvirvebi saTanado aRniSvnebs akeTebis
 dakvirvebis furceI. dakvirvebis marSruti,
 safiqsacio punqtebi da damkvirvebis moZraobis
 siswrafe stabiluri unda iyos. damkvirvebis
 SeuZlia Seyovndes dakvirvebis zogierT obieqtze,

SeuZlia droebiT Sewyvitos dakvirveba da
datovos kidec Senoba, magram man kargad unda

daicvas drois gansazRvrul monakveTSi
SemomsveITa raodenoba, anu dakvirvebis sixSire.

socialisturi ekonomikis arsebobis pirobebSi
saqarTvelos sawarmoebSa da dawesebulebebisTvis
samuSao drois qronometraJi da fotografia ucxo
ar iyo. yvela sawarmoSi arsebobda Sromis normi-
rebis ganyofileba, romelic kidec gegmavda ama Tu
im samuSaoze saWiro drois normas da zemoaRniS-
nuli meTodebiT kidec amowmebda maT Sesrulebas.

sabazro ekonomikaze gadasvlis Semdeg qarTul
firmebSi amas yuradReba aRar eqceva. arada, swored
samuSao drois swor dagegmvasa da gamoyenebaze
aris damokidebuli SromiTi koleqtivis saqmianobis
saboloo Sedegi.

saqarTvelos warmoeba-dawesebulebebs vaZlevT
rekomendacias aiTvison es siaxle, anu kargad
daviwyebuli Zveli da CarTon igi Taviant korpo-
raciul kulturaSi.

qeisi

samuSao drois Sedegianad gamoyenebaSi didi
mniSvneloba aqvs ZiIs. iaponelebi mudmivad gamou-
Zineblebi arian da yvelgan _ samsaxurSi, quCaSi,
metroSi Tu sxvagan, mudmivad amTqnareben. iaponis
mTavroba mixvda, rom gamouZinebeli adamianebi
samuSao dros efeqtianad ver gamoiyeneben da

qve- yanaSi daiwyo saerTo erovnuli samedicino
prog-

ramis "Healthy Japan 21" ganxorcieleba. misi mizania iaponelebma `iZinon sakmarisad-.

msoflios mrava**l** kompaniaSi SemoiRes TanamS-romlebisTvis ara marto sadili Tavis xarjze, aramed sadilis Semdeg 20 wuTiani waTvlema. ase xdeba kompania "Nike"-Si, kompania "Deloitte Consulting"- Si da sxvagan. metic, CineTis mosax**l**eobam sadi**l**obis Semdeg waZinebis u**f**leba 1959 we**l**s miiRo kanoni**T**.

rac Seexeba saqar**T**velos, arc meti, arc naklebi, sam**S**eneblo kompania `arsis~ mier daqiravebulma 12-ma Cine**l**ma santeqnikosma, muSaobis pirvelsave dRes, 3 saa**T**ze, sadilis Semdeg Can**T**ebidan amoiRes patara yur**T**baliSebi da iqve iatakze wauZines. ra-tomac ara, kanoni aZlev**T** ma**T** amis u**f**lebas! ase**T**i waZinebis Semdeg isini d**R**is bolomde ise**T**ive pro-**du**qtiulebi iyvnen, rogorc dili**T** _ samsaxurSi gamocxadebisas.

waZineba Sei**Z**lebao da qar**T**velebm**ac** igive moin-domes. samuSao**T**a m**w**armoebelma misca yvelas amis u**f**leba da Tvi**–**Tonac wauZina. wauZines da wauZines! **T**vlema da waZineba R**r**ma Zi**l**Si da R**r**ma sizmrebSi gadavida. yve**l**a o**T**axidan ismoda xv**r**inva. d**R**is meore naxevar**Si** mx**o**lod 12 Cine**l**i muSaobda, sxvebs tkbilad e**Z**ina**T**.

ase rom, msgavsi eqsperimentis danergva saqar**T**-ve**l**oSi naadrevia mas garkveu**l**i re**J**imi da ku**l**tura s**W**irdeba!.

sakontrolo kiTxvebi:

1. rogor warmogidgeniaT drois gegma, igi ucvleli unda iyos Tu unda icvlebodes?
2. ras gvaswavlis drois menejmenti?
3. CamoTvaleT drois `STanTqmelebi~.
4. axseniT samuSao dRis fotografiis arsi.
5. axseniT TviTfotografiis arsi.
6. ras niSnavs momenturi dakvirveba?
7. ras niSnavs qronometraJi?

Tavi 11. yofiTi sivrcis parametrebis gavlana piradi drois dagegmvaze

yofiTi sivrcis parametrebis _ adamianis organizmi, garemó (sociumi) da saqmianoba _ mixedviT adamianebi iyofian `organizmze orientirebul~ `socialur~ da `saqmian~ tipebad. am pirovnebebis TviTaqtualizacia droSi, anu sakuTari subieqtu- robis realizacia urTierTgansxvavebulia.

pirovneba drois organizebis subieqtia. subieqturoba misi pirovnulobis maxasiaTebelia. igi mJRavndeba adamianis aqtiurobaSi, romlis meSveobiT igi qmnis Tavis yofas da Tavis adgils garemóSi. es, ra Tqma unda, xdeba garkveul droSi.

droSi pirovnebis TviTaqtualizaciis Taviseburebebi drois menejmentis specialistebma Seafases kriteriumebiT. esenia:¹

- droSi kompetenturoba;
- mxardaWera;
- faseulobiTi orientaciebi;
- qcevis mobiluroba;
- sakuTari SegrZnebebis da survilebis pativiscema;
- spontanuroba;
- TviTpativiscema;
- TviTaRiareba;
- agresiiis miRebadoba;

¹ Удачина П., Личность как организатор времени. М., 2008, гл. 83.

- **kontaqturoba;**
- **kreatiuloba.**

am maCveneblebiT cal-calke Sefasda droSi subieqturobis marealizebeli `organizmze orientirebuli~, `socialuri~ da `saqmiani~ adamianebis tipebi. miRebuli Sedegebi warmodgenilia cxriliSi 9.

cxrili 9

**svxvadasva tipis pirovnebebs Soris
TviTaqturobaSi gansxvavebebi**

`organizmze orientirebuli~ tipi	`socialuri~ tipi	`saqmiani~ tipi
droSi kompetenturoba		
❖ igi orientirebulia dRevandel dReze. iRvwis miiRos misgan siamovneba, gaurbis wyenas da cxovrebis yovel wuTs mTeli sisruliT SeigrZnobs	❖ igi orientirebulia sociumze, cxovrobs dRevandeli dRiT, cdilobs Seesabamebodes sociumis moTxovnebs	❖ igi orientirebulia dRevandel dReze. iRvwis miiRos misgan siamovneba, gaurbis wyenas da cxovrebis yovel wuTs mTeli sisruliT SeigrZnobs
❖ cdilobs ar ifiqros ra elodeba momavalsi	❖ mas xSirad awuxebs momavlis fiqri da amaze fiqriT aforiaqebulia	❖ mas xSirad awuxebs Tavisi momavlis sakiTxi da fiqrobs imaze, Tu ra unda gaakeTos dRes

		momavali cxovrebisTvis
❖ ar ganicdis imas, rom amJamad arafer mniSvnelovans ar akeTebS. ❖ igi TvliS, rom adamians ufleba aqvs rogorc unda, ise icxovros	❖ ganicdis imas, rom amJamad arafer mniSvnelovans ar akeTebS	❖ xSirad ganicdis, rom amJamad ar akeTebS mniSvnelovan saqmeebS
❖ Tu saqmis gadadeba mouxdeba, mas sindisi ar SeawuxebS	❖ sindisi qejnis saqmis gadadebis gamo	❖ saqmes xvalisTvis mSvidad ver gadadebS
mxardaWera		
❖ mas aqvs damoukidebe li faseu lob ebi da qcevebi. misTvis ara aqvs mniSvneloba vinme iziarebS Tu ara mis mrwams (m.S. drois gamoye- nebaSi). mSvidad xvdeba kritikas (samuSao grafikzec ki). cdilobs ar gadauxvios Tavis princi- pebS. TvliS,	❖ is akontro- lebs TavS, avlens kon- formizmis niSnebs, axdens socialurad sasurve li qcevis demon stri reba s. misTvis mniSvnelovania is, rom mis azrs sxvebic iziarebdnen. ar ikamaTebS oponentebTan, arCevs daeTanxmos	❖ misTvis mTavaria Tavisi warmatebebi. mniSvnelovania garemomcve lTa Sefaseba. Tu maTi azri (Sefa- seba) ar daemTxva misas, ecdeba daamt kicos Tavisi simar Tle

<p>rom adamiani Tavis interesebze unda zrunavdes</p>	<p>maT.</p>	
<p>❖ is taqtiania urTierTobebSi , Tumca ar cdilobs yvelaferi gaakeTos maT sasiamovnod</p>	<p>❖ is ganwyobi lia imisTvis, rom gaakeTos Sesaqebi saqme (magaliTad, SeimWidrovos samuSao dRe)</p>	<p>❖ is cdilobs gaakeTos raime mniSvnelovani, rom adamianebe iyvnen misi madlierni, Tumca is aris adamianebe damokidebuli. ar akeTebs yvelafers garSemomyofTa sasi-keTod, Tumca taqtiania da iqceva ise, rom ar gaanawyenos partniorebi.</p>
<p>❖ is cxovrebaSi xelmZRvaneIob s sakuTari survilebiT da grZnobebiT</p>	<p>❖ is yvelafers akeTebs garSemo myofTa siamovne- bisTvis</p> <p>❖ mas metad iSviaTad uxdeba Tavisi survilebiT cxovreba</p>	<p>❖ is axerxebes cxovrebaSi ixeImZRvaneIos Tavisi survi- lebiT, magram es iSviaTad xdeba. is Tavi- sufalia Tavis qcevebSi da ar moswons, roca mas mbrZaneb- loben. siamov- nebiT monawi- leobs mware debatebSi da afiqsirebs Tavis azrs.</p>

qcevis mobiloba		
<p>❖ ar aris gamokveTilad pedanturi. spontanurad emorCileba Tavis grZnobebs, ar itvirTavs Tavs fiqrebiT, ar akeTebbs mniSvnelovan arafers, mSvidad akeTebbs yovelgvar saqmes da Tu saqme ar gamouvida, ar dardobs amaze</p>	<p>❖ pedanturia, pasuxismgebelia, akuratulia. emorCileba socialur ceremoniebs. didxans fiqrobs gadawyvetileb is miRebaze. pirvel rigSi, sociumis moTxovnebs asrulebs</p>	<p>❖ pirvel rigSi, sakuTar miznebzea orientirebuli. elodeba, rom adamiane bma daafason is, rac man maT gaukeTa</p>
faseulobiTi orientaciebi		
<p>❖ aqvs sakuTari pozicia, faseulobaTa sistema. Tavi→sufalia Tavis moTxovnilebebis gamovlenaSi. dros Tavis TvalTaxedviT iyenebs.</p>	<p>❖ cxovrobs sociumis faseulobebiT. mzadaa daTmos Tavisi principebi. cdilobs yvelaferi wesebis mixedviT gaaketos. akontrols Tavis qcevas socialuri normebs Sesabamisad</p>	<p>❖ afasebs Tavis miRwevebs. cdilobs miaRwios srulyofilebas . is Tvlis, rom yvela situaciaSi unda iyos seriozuli</p>

sakuTari SegrZnebebis da survilebis Tayvaniscema

<p>❖ kargad icnobs Tavis Tavs da Tavvans scems Tavis organiz-mis survilebs. icis ramdeni dro unda dauT-mos sakuTar Tavs. cxovrebaSi mxolod Tavis grZnobebiT xeI-mZRvaneIobs</p>	<p>❖ cdilobs Seikavos emociebi, cxovrobs sociu-mis wesebis da sazogadoeb-rivi norme bis mixedviT</p>	<p>❖ sakuTari grZnobebi xSirad masSi dabneulobas iwvevs. ver acnobierebs da Znelad akontrol ebs sakuTar rolebs, sakuTar ganc-debs</p>
<p>❖ Tvlis, rom ufleba aqvs icxovros Tavisuflad, sponta-nurad emorCileba grZnobeb s. pirobebs da ceremoniebs ar emorCileba</p>	<p>❖ Tvlis, rom metad mcirea iseTi situa-ciebi, roca SeiZleba sakuTari grZnobebiT cxovreba</p>	<p>❖ mowodebulia mizanimamrTuli moqmedeb-e bisaken. misT-vis ZiriTadi aris situaciis gansja-gaanalizeba da ara grZnobebi</p>
<p>❖ Tvlis, rom ufleba aqvs icxovros Tavisuflad, spontanurad emorCileba grZnobeb s. pirobebs da ceremoniebs ar emorCileba</p>	<p>❖ Tvlis, rom metad mcirea iseTi situa-ciebi, roca SeiZleba sakuTari grZnobebiT cxovreba</p>	<p>❖ mowodebulia mizanimamrTuli moqmedeb-e bisaken. misT-vis Ziri-Tadi aris situaciis gansja-gaanalizeba da ara grZnobebi</p>

TviTpativiscema		
❖ afasebs Tavis Rir sebebs, dar w- muneb ulia Tavis Sesa Z leb l obeb- Si. misi Tvi T - Sefaseba ar aris damokidebuli mis saqmianobaze	❖ Tavis Tavs afasebs gar S emomyof- Ta Sexedule- bi T . ar endoba Tavis Sesa Z - leb l obeb s . misTvis mTavaria, rom mis azrs sxvebic iziareben	❖ afasebs Tavis Rir sebebs da warmatebebs. Tvlis , rom masze dayrd- noba Sei Z leba. aqturad ibr Z vis a Ri arebisTvis
TviTaRiareba		
❖ Tavis Tavs i Re bs ise Ts rogoric aris. icis Tavis susti mxareebi. zedmetad ar itvir Tavs Tavs	❖ ver urig deba Tavis sust mxareeb s , ebr Z vis ma T , cdil obs samuSao Seasru l o s uke T , akuratulad	❖ Znelad egueba Tavis sust mxareeb s da Secdomeb s . ar moswons Tu masze mbrZaneb- l oben
agresiis miRebadoba		
❖ Tavis agresiul grZ nobebs Rebu- l ob s , rogorc bunibriv s , Tumca, erid e bada konfliq te bs da garT ulebebs samsaxur Sic da megobreb Sic	❖ cdil obs da Z - l ios Tavis agresieb i , gaurbis konf- liq ts, ar agrZnobebs adamianebs, rom ukmayofi- l oa ma Ti T . uyvars saqm i gar C eva	❖ Rebulobs Tavis agresiul grZ nobebs, magram ar aqvs agresiuli qceva. cdil obs mozomilad isaubros da Tavis gamona T - qvamebi gaakont- rol o s

	garSemo myofTa Soris	
kontakuroba		
❖ aris zomierad kontakuro. am dros pirve l rigSi sazRravs mas ra unda. Tavis survilebzea orienti- rebuli. amave dros, uangarod SeuZlia gaukeTos meore mxares rame	❖ misTvis socialuri sfero TamaSobs mTavar rol s. fiqrobs da saqmianobs gareSemyof- TaTvis. maT maSinac ki eubneba simar T les, roca es simar T le mas vnebs	❖ urTierTobebSi wina planze ayenebs Tavis survilebs . Tvlis, rom sxvebma misi moqmedeba dadebi Tad unda Seafason. misTvis mTavaria warmatebis miRweva da kari eruli winsvla
kreatuloba (SemoqmedebiTi niWi)		
❖ cxovrobs da muSaobs nacadi meTodebi T . ar iwuxebis Tav axali gadawyveti- lebebis Zebnaze	❖ gataceb ulia Tavisi saqmi T da eZebis rTuli situa-ciebidan gamosvlis axal gzebs, saSua le bebs	❖ gataceb ulia Tavisi saqmi T , romelsac ake T ebis nacadi meTodebi T , Tumca cdil obs SeiZinos axali codna, aima R los k valif ikacia

`organizmze orientirebuli~ tipi Tavis subieq-
turobis realizacias droSi axdens Tavis organiz-
mis moTxovni**le**bebis Sesabamisad. is senziti**ur**ia, e. i.
Tayvans scems Tavis grZnobebis da survilebs. es, ra

Tqma unda, aisaxeba drois organizebaze. mudmivad SeigrZnobs daRliIlobas da `ver aris ra kargad~ an naklebad aqtiurad muSaobs, an tovebs samuSaos. cdiIlobs daisvenos, moikribos ZaIlebi. mas arasdrois ara aqvs drois deficiTi. is ar iRebs Tavis Tavze sxvis saqmes Sesasruleblad, cdilobs ar aiRos zeganakveTuri samuSao da iSviaTad rCeba samuSao dRis damTavrebis Semdeg samsaxurSi. dapirebas iZleva Tavisi Zalebis Sesabamisad da Tu ar ga- mouvida, arc nanobs. es pirovneba efeqtiania muSao- baSi im SemTxvevaSi, Tu misi samuSao grafiki Sedge- nilia misi organizmis moTxovniIlebebis mixedviT.

drois organizaciis SedarebiTi analizi `orga- nizmze orientirebuli~, `socialur~ da `saqmian~ tipebs Soris aseTia:

`organizmze orientirebuli~ tipis adamianis mu- Saobis drois aqtiuri reJimia diIis saaTebi (8⁰⁰-12⁰⁰) da sadiIis Semdgomi saaTebi (13⁰⁰-19⁰⁰) saRamomde. Tu mas eqneba dasvenebis saSuaIeba, roca ki misi orga- nizmi moiTxovs amas.

`socialuri~ tipis adamiani piradi drois organi- zebis dros iSviaTad uwevs angariSs Tavis grZnobebis da moTxovnebs. mas xSirad aqvs drois deficiTi. suI aqvs saCqaro samuSaoebi, romIlebic droze unda Seasrulos, radgan Tu ar Sesrulda, xeli eSlebaT sxvebs. amis gamo is daZabulia. saqmeSi is orienti-

rebulia sxvebis Sexedulebebze (gansakuTrebiT
xeImZRvanelobis). xSirad grZnobs daRilobas,

magram muSaobas ar wyvets (gansxvavebiT `organizme orientirebuli~ tipisgan). uars ver eubneba mTxovneIs da asrulebs sxvis samuSaosac, an exmareba kolegas. misTvis ara aqvs mniSvneloba es adamiani samsaxurSi ra Tanamdebobazea. Tu moxda ise, rom ver daexmara, wuxs. ar uyvars dRis bolos samsaxurSi darCena. es `Tavis gamoCenad~ miaCnia.

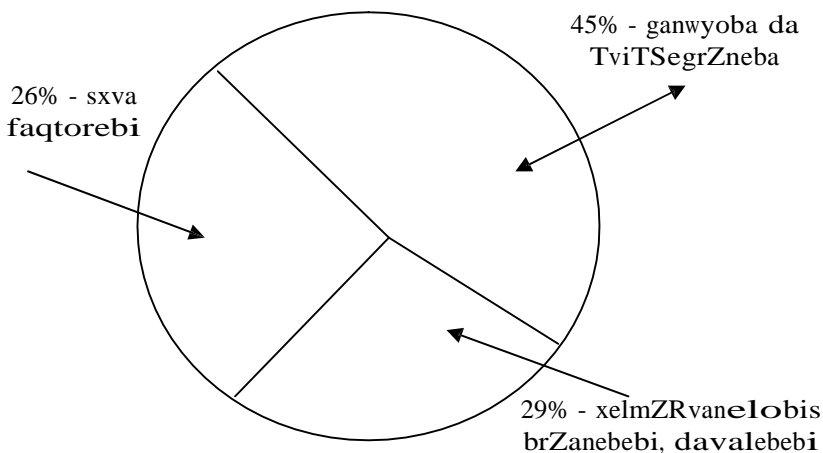
`socialuri~ tipi efeqtiani muSakia drois iseTi organizebisas, roca misi piradi drois organizeba da koleqtivis sxva wevrebis Sromis organizeba urTierTSeTanxmebulia.

`socialuri~ tipis adamianis drois organizebis aqtiuri reJimia dilis saaTebi (9⁰⁰-12⁰⁰) da sadilis Semdegi saaTebi (13⁰⁰-21⁰⁰), yoveI 2-3 saaTSi 20-30 wuTi dasvenebiT.

`saqmiani~ tipis adamiani miiswrafvis warmatebebisken, maRali karieruli statusisken. xSirad ganicdis drois deficits. yoveldRe aqvs saswrafo saqmeebi, magram am mizeziT ar aris daZabuli (gan- sxvavebiT `socialuri~ tipisgan). daRlilobis SegrZnebis drosac aqtiurad muSaobs. aseTi tipi cdilobs aravis arafers dapirdes, magram Tu dapirda, aucileblad Seasrulebs. xSirad rCeba samsaxurSi dRis bolos da dasvenebis dReebSic.

misi muSaobis aqtiuri reJimia dilis adreuli saaTebi (6⁰⁰-15⁰⁰). saqmeebSi ise efloba, rom ar axsovs sauzme da sadili. mas aucileblad sWirdeba dReSi 0,5-1⁰⁰ saaTi dasveneba.

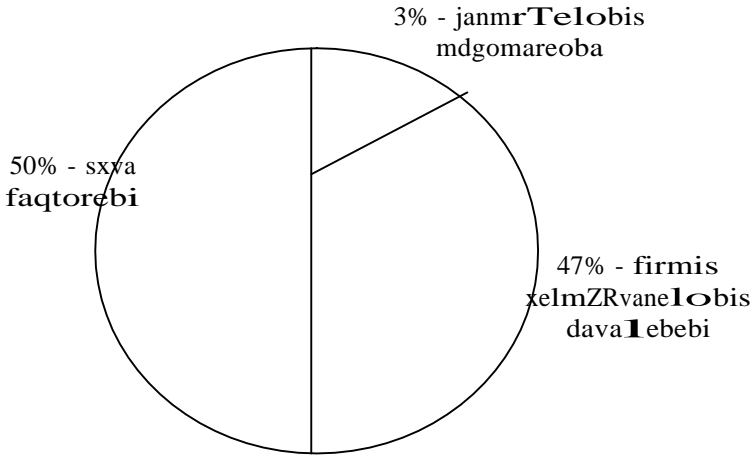
adamianTa am tipebs samuSao dRe sxvadasxvanairad aqvT dagegmili. dadgenilia, rom organizmis survilebze orientirebuli adamianebi dRis gegmas ZiriTadad adgenen TavianTi grZnobebis, ganwyobebis, Sromisunarianobis da janmrTelobis mdgomareobis mixedviT. rogorc ki es maxasiaTeblebi ecvlebaT, ecvlebaT gegmac. gegmis Secvlis mizezebi `organizmze orientirebuli~ adamianebsi mocemuLi gvaqvs naxazze 13.



naxazi 13. `organizmis grZnobebze orientirebuli~ pirovnebis drois dagegmvis faqtorebi

sxvanairad gegmaven dros `socialuri~ tipebi. Tavis grZnobebis da survilebs isini naklebad aqceven yuradRebas. gegmis Sedgenis dros isini orientirebuli arian firmis xelmZRvanelobis davalebebeze.

socialური ტიპის ადამიანების დროის დაგეგმვის ფაქტორები პროცენტულად ანუ განაწილებული (ნახაზი 14).

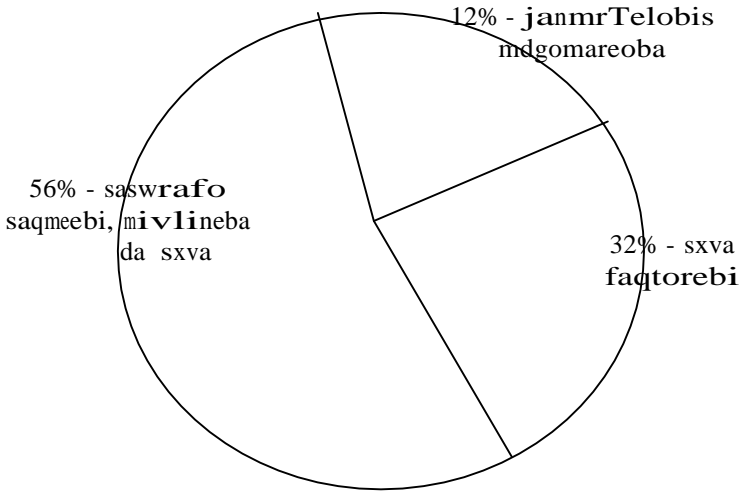


ნახაზი 14. socialური ტიპის ადამიანის დროის დაგეგმვის ფაქტორები

საქმიანი ტიპის ადამიანი პირადი დროის დაგეგმვაში Zირითადად ხელმძღვანელებს საკმის მოთხოვნიბით. ამას გვიჩვენებს ნახაზი 15, სადაც ჩანს, რომ დროის განაწილების გეგმაში 56% დამოკიდებულია ტვიტონ საკმიდან გამომდინარე მოთხოვნიბზე.

მაშასადამე, ამ გამოკვლევით ჩანს, რომ ადამიანის ყოფილ სივრცეს _ ორგანიზმი, სოციუმი (ხალხის ჯგუფი) და საკმე _ დიდი მნიშვნელობა აკვს პიროვნების მიერ თავისი დროის დაგეგმვაში. ამდენად, შეუძლებელია ადამიანებს დაევალოთ დროის ერთნაირად დაგეგმვა, ტუნდაც მათ ჰყონდეთ ერთნაირი პროფესიები. ამ ასპექტებს აუცილებლად უნდა მიეცეს ყურადღება ადამიანის

samsaxurSi miRebisas da misTvis samuSao drois dagegmvisas.



naxazi 15. `saqmiani~ tipis adamianis drois gegmaze moqmedi faqtorebi

qeisi

zurabi mravalerovnuli saavadmyofos menejeria. zurabma gadawyvita Seiswavlos Tavisi TanamSromlebis tipebi, amisTvis aiyvana fsiqologi, romelmac 3-Tviani dakvirvebis Sedegad daadgina, rom 51 TanamSromlidan 36 aris `organizmze orientirebuli~ tipi, 10 aris `socialuri~ tipi, xolo 5 `saqmiani~ tipi. `organizmze orientirebuli~

**ტიპები ყველა ქართველი, სოციალური ტიპებიდან 2-
ია** **ყარ-**

Tveli, danarCeni koreeli, `saqmiani~ tipebidan ki, erTi aris qarTveli, 4 _ ki iaponeli.

TviTon zurabi `saqmiani~ tipia. gaecno ra fsiqo-**logis** gamokvlevas, zurabma samsaxuridan daiTxova `organizmze orientirebuli~ yvela TanamSromeli da vakansiebzე gamoacxada konkursi.

rogor fiqrobT sworad moiqca zurabi? Tqven rogor moiqceodiT mis adgilas?

sakontrolo kiTxvebi:

1. daajgufeT adamianebi tipebad yofiTi sivrcis parametrebis _ adamianis organizmi, sociumi da saqme _ mixedviT.
2. CamoTvaleT droSi pirovnebis TviTaqtivizaciis kriteriumebi.
3. ganasxvaveT adamianTa es tipebi kompetenturobis mixedviT droSi.
4. ganasxvaveT adamianTa es tipebi kontaqturobis mixedviT droSi.
5. daaxasiaTeT `organizmze orientirebuli~ tipi.
6. daaxasiaTeT `socialuri~ tipi.
7. daaxasiaTeT `saqmiani~ tipi.
8. Tqveni azriT, romel samsaxurSi, ra Tanamdebo-
baze SeiZleba dasaqmdes `organizmze orientire-
buli~ tipi, ise rom organizacias zarali ar
miayenos?

9. Tqven rom firmis generaluri menejeri iyoT am
sami tipis adamianebisgan romel tips miscemdiT
upiratesobas vakansiis dasakaveblad?

Tavi 12. **prioritetuli ganlagebis** **meTodebi da saSualebebi drois** **menejmentSi**

Cveni saqmeebis da **lageba prioritetebis mixedviT**
gulisxmobs maT dayofas ori kriteriumiT:

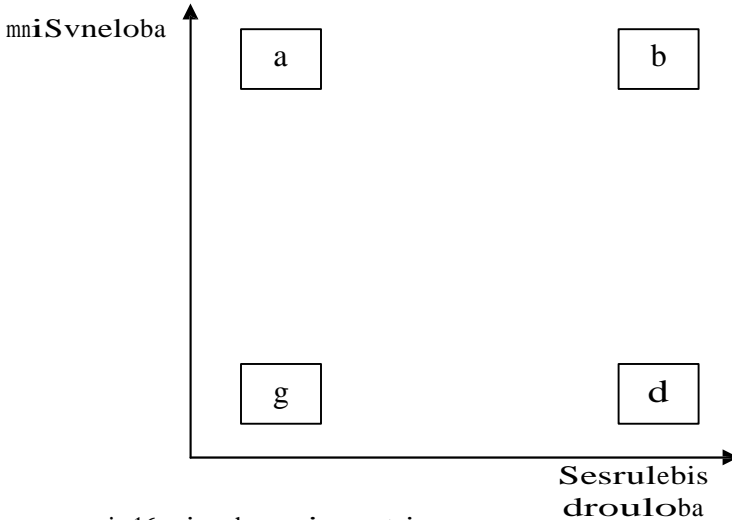
1. saqmis **mniSvneloba**.
2. saqmis **Sesrulebis drouloba**.

amis ganxorcieleba SeiZleba e. w. eizenhaueris
matriciT da mravalkriterialuri Sefasebis meTo-
diT.

duait eizenhaueri iyo amerikis SeerTebuli Sta-
tebis prezidenti. arsebobs cnoba, rom drois efeq-
turi organizaciis mizniT is saqmeebis kLasifikaciis
matricas iyenebda, rac mas daexmara
warmatebis miRwevaSi.

eizenhaueris matricis mixedviT, yvela saqme
`mniSvnelobis~ da `droulobis~ mixedviT unda dav-
yoT oTx kategoriad (ix. naxazi 16).

`a~ _ kategoriaSi moxvdeba mniSvnelovani
da saswrafo saqmeebi. magaliTad, xval Tu Tqven
sabakalavro naSromis dacva gaqvT da masala jer
ar giswavliAT, dRes aucilebelia misi momzadeba.
es saqme TqvenTvis mniSvnelovanic aris (radgan
naSromis dacvis Semdeg Tqven miiRebT bakalavris
xarisxs) da saswrafoc.



naxazi 16. eizenhaueris matrica

aRniSvnebis Sinaarsi:

- `a~ _ mniSvnelovani da saswrafo saqmeebi
- `b~ _ mniSvnelovani, magram arasaswrafo saqmeebi
- `g~ _ umniSvnelo da arasaswrafo saqmeebi
- `d~ _ umniSvnelo, magram saswrafo saqmeebi

`b~ _ kategoriaSi moxvdeba mniSvnelovani, magram Sesasruleblad arasaswrafo saqmeebi. aseTi saqmeebis Sesrulebas, maTi didi mniSvnelobis miuxedavad, Cven gadavavadebT xolme. magaliTad, Tu sabaka-lavro naSromis dacva 20 ivniss aris daniSnuli, ar viwyebT masalis momzadebas ianvarSi da Teber-valSi. gadis dro da `b~ _ kategoriaSi dagrovili saqmeebi gadadis `a~ _ kategoriaSi da Cven faci-fuciT viwyebT maT

gakeTebas, radgan xva**l**-zeg 20 ivnisia, Cven ki
masala jerac ar gviswavlia.

`g~ _ kategoriaSi xvdeba umniSvnelo saqmeebi (am kategorias `nagvis kalaTasac~ uwodeben). masSi xvdeba Cveni drois mSTanTqmelebi _ kompiuteruli Tama-Sebi, inter-neti, telefonis zarebi, xSiri Sesvene-bebi, sigaretis moweve, kerZo Temebze ybedoba, zed-meti komunikabeluroba, televizori da mravali sxva. am saqmeebs Cven xSirad vuTmobT CvenTvis metad Zvirfas dros, da, mere, roca veRar vaswrebt CvenTvis ufro mniSvnelovani saqmeebis keTebas, gvikvirs, sad davkargeT dro. drois menejmentis specialistebi gvirCeven, am saqmeebis Sesrulebas mivudgeT naSTis principiT, anu isini maSin gava-keToT, Tu dagvrCa drois naSTi mniSvnelovani da saswrafo saqmeebis gakeTebis Semdeg.

`d~ _ kategoriaSi xvdeba umniSvnelo, magram saswrafo saqmeebi. maT `eSmak saqmeebsac~ uwodeben. maT SeuZliaT mogvaCvenon Tavi mniSvnelovnad. adami-nebi erTmaneTSi ureven saqmeebis mniSvnelobas da droulobas. amiT sargebloben `d~ _ kategoriis saqmeebi da, SeiZleba iTqvas, atyueben adamians. aseT dros adamiani facifucobs, Cqarobs, qaotur mdgo-mareobaSia. eizenhaueris matrixis upiratesobebi Semdegia:

martivia gamosayeneblad;

➤ Sesazleblobas izleba SevamciroT umniSvnelo saqmeebis raodenoba;

- გვეხმარება საკმეების პრიორიტეტების სწორად განსაზრვას.

magram, roca saqmis gakeTebis ramdenime varianti gvaqvs da ver gadagviwyvetia, romels mivceT upira-tesoba, maSin gamogvadgebra mrava**lkriteriuli** Sefasebis meTodi. es meTodi dagvexmareba situaciis arCevaSi. amisaTvis saWiroa gadavdgaT mxolod 5 nabiji:¹

1. ganvsazRvroT is **kriteriumebi**, romelTa mixedviT unda SevasoT **variantebi** (sasurve**lia** gamoviyenoT 5-7 **kriteriumi**);
2. SevaroT **kriteriumebi** erTmaneTs da davadginoT maTi SedarebiTi wonadoba (wonebis jami unda iyos erTi mTeli);
3. **variantebi** SevasoT **TiToeuli** **kriteriumis** mixedviT (Sesafaseblad gamoviyenoT 3 **baliani** Skala: 1 _ **cudi**; 2 _ **kargi**; 3 _ **Zalian kargi**);
4. davajamoT **variantebis** Sewonili Sefasebebi;
5. amovarCioT yvelaze **optimaluri** varianti. aRniSnuli meTodis gamoyeneba ganvixiloT magaliTze:

Tqven gindaT iswavloT **inglisuri** ena da gaqvT misi sami varianti:

1. sagareo saqmeTa saminstrosTan mowyobili 2-wliani kursebi;
2. swrafi Seswavlis erTTviani kursebi;

¹ Архангельский А., Лукашенко М., и др. Тайм-менеджмент. М., 2014, гв. 177.

3. **britanuli kulturis centrTan arsebuli erT-
Tviani kursebi.**

Sevadginot **cxrili aRniSnuLi** variantebis **kri-
teriumebis** mixedvit Sesafaseblad (**cxrili** 10).

cxrili 10
inglisuri enis Seswavlis variantebi

variantebi	kriteriumebi			
	ganla- geba (0,3)	fasi (0,4)	prestiJu- loba (0,3)	jami (1,0)
sagareo saqmeTa saminsitrosTan arsebuli 2 wliani kursebi	1	1	3	
swrafi Seswav- lis erTTviani kursebi	2	3	1	
britanuli kulturis centrTan arsebuli erT- wliani kursebi	2	2	3	

rogorc cxrilidan Cans, mis marcxena nawilSi
Cven Cavweret **inglisuri enis Seswavlis** Cveni va-
riantebi, **cxrilis** TavSi (qudSi) **kriteriumebi** da
maT mivecit xvedriti wonebi (Cveni TvalTaxedvit),
Semdeg ki **sambaliani** sistemiT SevafaseT **TiToeuli**
variantis reitingi **TiToeul** **kriteriumSi.**

- **pirvelma variantma miiRo cudi Sefasebebi (1 bali) ganlagebiT da fasiT, xolo prestiJulobiT miiRo Zalian kargi (3 bali).**

- meore variantma prestiJulobiT miiRo cudi (1 bali), ganlagebiT _ kargi (2 bali) da fasiT Zalian kargi (3 bali).
- mesame variantma ganlagebiT da fasiT miiRo kargi (2 bali), xolo prestiJulobiT Zalian kargi (3 bali).

ax**la** viangariSoT Sedegebi da avirCioT ukeTesi varianti (cx**rili** 11).

cx**rili** 11

inglisuri enis Seswavlis variantebis reitingebi

variantebi	kriteriumberi			
	ganla-geba (0,3)	fasi (0,4)	prestiJuloba (0,3)	jami (1,0)
sagareo saqmeTa saminsit-rosTan arsebuli 2 wliani kursebi	1 $1 \cdot 0,3 = 0,3$	1 $1 \cdot 0,4 = 0,4$	3 $3 \cdot 0,3 = 0,9$	1,6 $(0,3 + 0,4 + 0,9)$
swrafi Seswavlis erTTviani kursebi	2 $2 \cdot 0,3 = 0,6$	3 $3 \cdot 0,4 = 1,2$	1 $1 \cdot 0,3 = 0,3$	2,1 $(0,6 + 1,2 + 0,3)$
britanuli kulturis centrTan arsebuli erTwliani kursebi	2 $2 \cdot 0,3 = 0,6$	2 $2 \cdot 0,4 = 0,8$	3 $3 \cdot 0,3 = 0,9$	2,3 $(0,6 + 0,8 + 0,9)$

aseTi angariSiT, Cven sruliad martivad davad-
gineT, rom inglisuri enis Seswavlis yvelaze
opti-

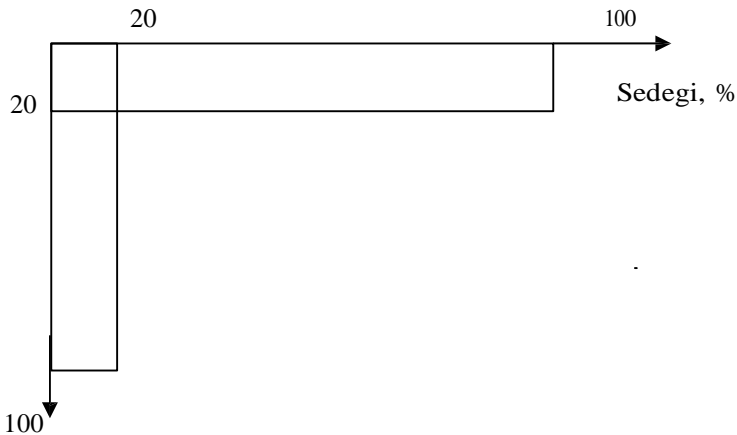
maluri varianti aris britanuli kulturis centr-
Tan arsebuli erT-wliani kursebi. misi
jamuri reitingi aris yvelaze maRali _ 2,3.

es gadawyvetileba Cven SeiZleba aseTi gamoanga-
riSebis gareSec migveRo, radgan samive kriteriumze
yvelaze maRali balebi mxolod britaneTis kultu-
ris centrTan Seqmnil kursebs aqvs. magram, miaqcieT
yuradReba, es gadawyvetileba imitom miviReT mar-
tivad, rom gvaqvs mxolod sami varianti da 3 kri-
teriumi, anu sul 9 parametri. Tu gveqneboda bevri
varianti da aseve didi odenobis kriteriumebi,
maSin Cven gagviWirdeboda gadawyvetilebis miReba
(adamianis tvini srulyofilad imaxsovrebs mxolod
9 parametr). amitom, gvaxsovdes, rom yvela SemTx-
vevaSi, roca gviWirs arCevanis gakeTeba da prio-
ritetebis dalageba, gamoviyenoT mravalkriteria-
luri matrica.

pirovnuli drois dagegmvaSi iyeneben paretos
principsac. 1897 wels italieI ma mecnierma alfredo
paretom, roca is Seiswavlida materialuri sikeTis
ganawilebas sazogadoebaSi, aRmoaCina, rom sikeTis
80%-s iRebda mosaxleobis 20%, xolo darCeniI
20%-s _ mosaxleobis 80%. am wess paretos principi
anu `pricipi 80/20~ ewoda.

paretos principma farTo gamoyeneba hpova sxva
sferoebSi. misi meSveobiT SeiZleba saqmeebi da
amocanebi davyoT kategoriebad da

upirvelesad isini SevasruloT, romlebic
iZlevian ZiriTad Sedegs (80%-s) (ix. naxazi 17).



drois xarji, %

naxazi 17. paretos principis moqmedeba

drostan mimartebasi v. paretos principi ase Seizleba iyos formulirebuli (cxrili 12):¹

cxrili 12

v. paretos drois principi

drois resursis xarji	wili Ziritad SedegSi
1. daxarjuli drois 80% (meorexarisxovani problemebi)	1. saSedego maCveneblis 20%
2. daxarjuli drois 20% (sasicoxlod mniSvnelovani problemebi)	2. saSedego maCveneblis 80%

➤ **miRebul gadawyvetilebaTa 80% eteva drois 20%-Si;**

¹ Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 82.

➤ samuSao drois 20% uzrunvelyofs mwarmoeb-
luri Sromis 80%-s;

➤ informaciis 80% miireba wyaroebis 20%-dan.

v. paretos mier SemuSavebuli principis mixedviT
mecnierebi adamianebs Semdeg rekomendaciebs aZleven:

➤ SeecadeT Tqvens saqmeebSi amoarCioT da upir-
velesad is 20% saqmeebi SeasruLoT, romlebic
Sedegis 80%-s mogcemT;

➤ ar izrunoTyvela mimarTulebiT maqsimaluri
Sedegis miRwevaze, orientacia aiReT mxolod
ramdenimeze;

➤ yoveldRiuri, rutinuli saqmis Sesruleba
daavalet qveSevrdom specialistebis;

➤ gaakeTeTis saqme, romelic yvelaze ukeT iciT
da mogwonT kidec;

➤ daisaxeT iseTi miznebi, romelTa SesrulebiT
principi 80/20-ze imuSavebs TqvenTvis da ara
Tqvens winaarMdeg.

paretos principis gamoyeneba Semdeg etapebad
unda moaxdinoT:

nabiji pirveli: Tqveni saqmeebidan amoarCieT is
saqmeebi, romlebic yvelaze metad arian Sedegis
momcemni.

nabiji meore: SeadgineT dRis saqmeebis sia
da daalageT isini TqvenTvis sasurveLi Sedegis
misa- Rebad maTi mniSvnelobis mixedviT. siis
Sedgena

¹ Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 82.

daiwyet yvelaze mniSvnelovani saqmiT, danarCeni ki ganalaget klebadi mniSvnelobis mixedviT.

nabiji mesame: SeamowmeT yve**la** **prioritetu**l**** saq-meTa Sesasru**leb**l****ad saWiro resursebis arseboba.

nabiji meoTxe: gamoiyeneT sxvadasxva **tipis** saqme-ebis (amocanebis) **drois biujetirebis wesi**:

- `a~ da `b` kategoriis saqmeebze dagegmeT Tqveni **drois biujetis 60%**;
- **darCeni**li** drois 40%-dan 20% dauTmeT** `d~ kategoriis saqmeebis (umniSvne**lo**, magram swrafi saqmeebi);
- **darCeni**li** 20%** dagegmeT gauTva**liswinebe**l**** saq-meTa Sesasru**leb**l****ad.

paretos am principis gamoyenebiT Tqven sworad daalagebT Tqvens saqmeebis **prioritetebad** da swrafadac miaR-wevT dasaxu**l** miznebs.

drois marTvis Semdegi meTodi aris ABC _ analizi. ABC analizi Semdeg kanonzomierebebs eyrdnoba:¹

- **organizaciis xe**lmZRvane**lis** umniSvne**lo**vanesi** saqmeebi (amocanebi), **rom**lebic** miekuTvnebian** yve**laze** uma**R**les** prioritetu**l**** kategorias, kerZod, A _ kategorias, Seadgenen m**Te**li**** misi saqmeebis 15%. am amocanebis gadawyvetiT **organizacia miiRebs Sedegis 65%-s**;**

¹ Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 82.

- xe **ImZRVanelis** mniSvne**lovani** saqmeebi, anu **B _ kategoriis** saqmeebi, Seadgens 20%-s, **xolo SedegSi maTi wili** daax**loebiT** 20%-ia;
- nakleb mniSvne**lovani** da **araarsebiTi** saqmeebi, anu **C _ kategoriis** saqmeebi, Seadgens daax**loebiT** 65%, **xolo maTi wili organizaiciis saerTo SedegSi mxolod** 15%-ia.

naTqvamidan gamomdinare, cxadia, rom organizaiciis xelmZRVane**Ima** upirve**lesad** unda Seasrulos **A _ kategoriis** saqmeebi. maTi Seusrulebloba serioz**ul** problemebs gamoiwvevs. Tu am **tipis** saqmeebi bevria, maSin man Sida **prioritetizacia** unda moaxdinos (A_1 _ saqme, A_2 _ saqme, A_3 _ saqme da a. S.). **B _ kategoriis** saqmeebic sasurvelia Tavisdroze **Sesruldes**, magram Tu moxda maTi **Sesrulebis** dagvianeba, es gamoiwvevs garkve**ul** ukmayofi**lebas**, magram ara did zarals. **C _ kategoriis** saqmeebi SeiZleba saerTodac ar **Sesruldes**, anda igi Seasrulos ara organizaciis xelmZRVanelma, aramed, romelime daqvemdebarebulma pirma. esenia arc mniSvne**lovani** da arc arsebiTi saqmeebi.

saqmeebis da amocanebis droSi **Sesrulebis** analizi mizanSewonilia Catardes Semdegi **algoriTmiT** (ix. **cxrili** 13):

¹ Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 82.

ABC _ analizis kanonzomierebebi¹

mniSvnelobis xvedriTi wona (miznis miRwevaSi, Sedegebis miRebaSi)		
65%	20%	15%
A - kategoriis saqmeebi (amocanebi)	B - kategoriis saqmeebi (amocanebi)	C - kategoriis saqmeebi (amocanebi)
saqmeebis (amocanebis) saerTo raodenobaSi xvedriTi wona		
65%	20%	15%
C - kategoriis saqmeebi	B - kategoriis saqmeebi	A - kategoriis saqmeebi

organizaciis xeImZRvaneIma, an sxva nebismerma pirma, romelic iwyebs piradi drois xarjis arricxvas ABC _ meTodiT Sesasrulebeli saqmeebi qvemoT mocemuli cxrilis formiT unda awarmoos (ix. cxrili 14).

am cxrilis Sesavsebad, pirveli rigSi, unda moxdes garkveul periodSi (magaliTad, erT dReSi, an erT kviraSi) Sesasrulebeli saqmeebis (amocanebis, davalebebis) sruli siis Sedgena. Semdeg am siidan saqmeebi maTi mniSvnelobis mixedviT unda dalagdes rigiTobiT (pirveli, meore, mesame da a. S.). unda gvaxsovdes, rom rigiTobis mowesrigebaSi araviTari mniSvneloba ar unda miesces amocanis Tu davalebis Sesrulebis siswrafes. drois xarjvis es meTodi davalebis mniSvnelobas ar akavSirebs misi Sesrulebis siswrafesTan. Semdegi etapia davalebebis

¹ Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 84.

(amocanebis, saqmeebis) danomvra, Semdegi _ maTi ganawileba A, B, C _ prioritetebis mixedvit da Semdegi _ maTi zemoarNisnul cxriliSi gadatana da Sesrulebis vadebis da Semsruleblebis daniSvna. organizaciis xelmZRvanelma yvela A _ kategoriis saqme TviTon unda daitovos Sesasruleblad, xolo B da C _ kategoriis saqmeebi gadaabaros qveSevrdomebs. ase Sedgenili drois xarjis aRricxvis dokumenti iqneba gegma, romlis Sesrulebis Semowmeba organizaciaSi evaleba mis xelmZRvanelis.

cxrili 14

ABC _ meTodiT drois xarjis aRricxva

TariRi	saqmeebis prioritete- tebi			saqmis mokle arwera	vis daevala	saqmis dawyebis dro	saqmis damTavre-bis dro	SeniSvna (Sesruleba, arSesruleba, drois gada- xarjva an ekonomia)
	A	B	C					
⋮								
⋮								
⋮								

arsebobs dRis da kviris drois martvis ufro martivi meTodi. mas `alpis~ meTods uwodeben. mas

¹ Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 84.

iyeneben samuSao dRis eqspres gegmis Sesadgenad da
mis Sedgenas sul raRac 10 wuTi sWirdeba. am meTo-

¹ Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 84.

diT Sedgeba Sesasrulebel samuSaoTa CamonaTvali da dalagdeba isini prioritetebis mixedviT, isazRvrebა TiToeuli saqmის Sesrulebis dro, xdeba raRaca sididis drois darezerveba, miiReba gadawyvetileba zogierTi saqmის delegirebaze, xorცილ- deba Sesrulebis kontroli da muSavdeba RonisZie- bebi saqmეების SesrulebaSi drois ekonomიის mimar- TulebiT.

sakontrolo kiTxvebi:

1. ra Sinaarsi აყვს prioritetebis განღებებს?
2. ratom unda vicodეT saqmეების prioritეtebad კლასიფიკაცია?
3. saqmეების prioritეtebad dawyების რომელ მეTოდებს იცნობT?
4. axსენiT eizenhauerის მატრიცის არსი.
5. როდის არის მიზანსეონილი მრავალკრიტერიული მატრიცის გამოყენება?
6. axსენiT პარეტოს პრინცი, ანუ `პრინცი 80/20~.
7. axსენiT ABC მეTოდების ანალიზი.

davaleba: qvemoT CamoTvლილი Tqveni saqmეები დააღებT eizenhauerის მატრიცის ტიპებად (a, b, g, d):

- samuSao მაგიდის დაღებება;
- xვალინდელი გამოცდისTვის მზადება;
- მეგობართან Tამასი "Call of Duty 2";

➤ momavali Tvis bolosTvis referatis dawera ekonomikaSi;

- **internet-kafeSi** wasv**la**;
- **ZiriTad** k**lient**Tan darekva;
- **dedisTvis** xva**l** dabadebis d**Ris** mi**l**ocva;
- **daviwyo** momzadeba momava**l** we**l**s uma**R**les sas-
wav**lebe****l**Si Casabareb**l**ad ing**l**isur ena**Si**;
- Sevxvde megob**re**bs.

Tavi 13. drois menejmenti kompaniaSi _ marTvis funqciebis ukeTesad SesrulebisTvis. menejmenti da finasuri menejmenti

\$13.1. drois menejmentTan dakavSirebuli sakiTxebi kompaniaSi

kompaniis warmateba damokidebulia TanamSroel-
Ta unarze Seqmnan konkurentunariani produqti.
Tavis mxriv, konkurentebze ukeTesi produqtis
Seqmna (igulisxmeba konkurentebze ukeTesi faseu-
loba), rom iyos miRweuli, saWiroa kompaniaSi
damkvidrebuli iyos ufro gamarTuli biznes pro-
cesebi, ufro racionalurad da gaazrebulad ixar-
jebodes TanamSromelTa dro. konkurentul
brZo- laSi gaimarjvebs is kompania, romelTa
TanamSrom- lebma da menejmentmac sxvebze ukeT
ician mokle droSi ufro qmediTi Sedegebis
miRweva. amisTvis ki saWiroa drois menejmentis
marTvis meTodebis srulyofilad codna.

dResdReobiT drois swori marTva warmoadgens
erT-erT umniSvnelovanes problems, rogorc didi,
aseve mcire zomis kompaniebisTvis. kontaqtze yofnis
mudmivi saWiroeba, saerTasoris kompaniebis mxri-
dan konkurenciis zrda, ekonomikuri mdgomareobis
arastabilurobis gamo wnexis zrda, umZafrebs kom-
paniis top-menejments imis SegrZnebas, rom maT ar

aqvT sakmarisi saaTebis raodenoba dRis ganmavlo-
baSi dasaxuli amocanebis Sesasruleblad.

kompaniebis marTvis praqtikaze dakvirveba naTels
xdis erT rames _ ar aris sakmarisi drois
menej- mentis individualuri midgomis
Camoyalibeba mxo- lod top-menejmentis
wevrebisTvis, saWiroa sakiTx- Tan instituciuri
midgoma. drois menejmenti ar aris mxo lod
individualuri produqtiulobis problema, romelic
kompaniam unda akontrolos; is mniSvnelovnad
maStaburi gaxda da seriozul prob- lemas
warmoadgens, romlis srulyofac dakavSire-
bulia korporatiuli kulturisa da organizaciuli
struqturis xelaxal gaazrebasTan.

sabednierod es imasac niSnavs, rom mocemuLi
problema SeiZleba gadawyvetil iqnes sistemuri
midgomiTac. zeda donis menejments SeuZlia Seqmnas
drois biujeti da formaluri procesebi misi alo-
kaciisTvis. saWiroa top-menejmentma dauTmos ufro
meti yuradReba dros, rodesac xdeba organizaciis
dizainze, rolebze da gadawyvetilebis miRebis procesze
fiqri da amis Sesabamisad instituciurad mar-
Ton sistema.

makkenzis kvleviTi jgufis mier Catarebulma
kvlevam aCvena rom, (daaxloebiT 1500-mde top-mene-
jeris gamokiTxvis Sedegad msolfioSi), menejerTa
mxo lod 9%-ia Zallian kmayofili misi drois xarjvis
wesiT, naxevarze naklebma ganacxada, rom „met-nak-

lebad kmayofilia“, da daax**loebiT erTma** mesamedma ganacxada, rom _ „Z**alian ukmayofiloa“**. amasTan

daaxloebiT 52% ganacxada, rom saqme, romelzec isini xarjaven Tavis dros, did wilad dakavSire- bulia kompaniis prioriteteTan, naxevarze odnav naklebma ki Tqva, rom isini ar iyvnen koncentrire- buli maTi biznesis strategiuli mimarTulebaze. es yvelaferi ki amtkicebs imas, rom drois menejmentis sakiTxi zegavlenas axdens rogorc calkeul adamianebis saqmeebis moswrebaze, aseve mTlianad organizaciis warmatebaze.

kvlevis Sedegad gamovlinda, rom kompaniebis top-menejerebis didi raodenoba ar xarjaven dros kompaniisTvis yvelaze mniSvnelovan sakiTxebze. fudadi kapitalis magalitze rom gavakeToT analogia, situacia iqneba Semdegnairi: vTqvaT kompanias aqvs

2 miliardi dolaris dabandebis sainvesticio Sesazlebloba pozitiuri wminda mimdinare RirebulebiT (NPV) da miznobrivad drouli ukugebiT (DPP), magram mxolod 1 miliardis sainvesticio Tanxa aris xelmisawvdomi. erTaderTi saerto maxasiaTebeli orive SemTxvevaSi aris Semdegi: rogor iqnes moZiebuli meti sainvesticio kapitali momavalSi meti mogebis misaRebad.

kompaniis warmateba mniSvnelovnad aris damokidebuli kompaniis ganviTarebis tempis daCqarebaze, rac Sesazlebelia axali mniSvnelovani nabijebis gadadgmiT. Tumca, rogorc praqtika da

kv**l**evebi aCvenebs top-mene**j**ments, xSirad, Tavisi
drois mxo-**l**od mcire nawilis daTmobis saSualeba
aqvs mar**T**- lac mniSvnelovani saqmeebis**T**vis,
radgan yove**l**-

dRiuri (mimdinare) saqmeebi xSirad imdenad mrav-
lad aris da saWiroeben operatiul
reagirebas rom, Zalauneburad moiTxovs am drois
daxarjvas. saWiroa amaze mniSvneIovnad
dafiqreba. kompaniis top-menejmentma unda izrunos
TandaTanobiT gaake- Tos mimdinare saqmeebis
delegireba ierarqiis qveda doneze da mxolod
yvelaze mniSvnelovan saqmeebs dauTmos Tavisi
yuradReba.

mniSvnelovani problema aseve aris is, rom kom-
paniaSi ar arsebobs drois marTvis saxeImZRvanelo
TanamSromeIebisa da menejmentisTvis. anu daax-
IoebiT warmogvidgeba Semdegnairi situacia: viRac
modis axaI samsaxurSi. man gaiara treningebi, movida
ofisSi, dajda sakuTar magidasTan da Semdeg?. ra
gansazRvravs imas, Tu ra unda gaakeTos man, sad
aris misi saqmeebis sia, misi miznebi, Tu raRac ver
gaigo, sad unda wavides da vis miakiTxos (Cvens
SemTxvevaSi Zalian xSiria rom, axaI mosuli
adamiani ekiTxeba yvela garSemomyofs, amasTan
ekiTxeba xSirad erTidaimaves ramdenimejer),
ar icis romeI Sexvedras unda daeswros da
sxv. es yvelaferi menejmentis gaumarTaobaze
miuTiTebis.

drois dRiuri analizi, anu ramdenad gansxvave-
bulad xarjaven dros sxvadasxva adamianebi, romeI-
Tac erTidaimave funqcia akisriaT metad sainte-
resoa, magaliTad _ gayidvebis menejeri, maRaziis

menejeri, regionaluri ganyofilebis ufrosi da
sxv. yovelive es ki imaze metyvelebs rom, konkre-
tul samuSaosTan dakavSirebuli funqciebi ar aris

mkveTrad gamijnuli da Camoyalibebuli. ar ician
TanamSromlebma konkretulad ra unda gaakeToT.

rodesac initiativebi viTardeba detaLuri gar-
Cevis gareSe, anu roca axali iniciativis ganviTareba
mimdinareobs droisa da rolebis konkretulad
gapirovnebis gareSe (anu qaoturad), Sedegad auci-
leblad miviRebT drois araracionaLur
gamoye-nebas.

drois menejmentze saubrisas kompaniaSi, aseve
saWiroa SevexoT axali ideebis ganviTarebis sakiTxs.
kompaniaSi axali ideis ganviTarebis kargad gaaz-
rebuli sruli procesi Sesazloa
warmovidginoT Semdegnairad: rodesac ideebis
generaciis Semdeg moxdeba axali ideis amorCeva,
saWiroa ganisazRvros Sesrulebis vadebi da
pasuxismgebeli piri, vinc izrunebis mocemuli ideis
Semdgom srulyofa ganvi- Tarebaze. saWiroa aseve
ganisazRvros ideis reali- zaciaze kontrolis
sqemac, kerZod, ra ricxvSi ra unda iqnes
miRweuli, rom procesi gaxdes standar- tizebuli.
moyvanili rekomendaciebis Sesruleba
mniSvnelovania imdenad, ramdenadac saWiroa drois
flangvis Tavidan acileba.

adamiani, romelsac daekisreba ama Tu im prob-
lemis gadawyveta, saWiroa flobdes sakmaris kompe-
tencias, rom SeasruLos aRniSnuli davaleba. wina-
aRmdag SemTxvevaSi didi iqneba vadebis
darRvevis (sanam es adamiani iswavlis am saqmis

srulyofilad gakeTebas) riski. meore, saWiroa is,
rom adamians, romelsac daevaleba ama Tu im ideis
ganviTareba,

hqondes amis dro, da ar moxdes misTvis axali saqmis Tavs moxveva, radgan qarTuli andazis ar iyos ori kurdlis madevarma SeiZleba verc erTiver daiWiros da yvela saqmis xarisxi gaauaresos.

kompaniaSi drois marTvasTan dakavSirebiT aucilebelia gavixsenoT piter drukeris sityvebi: „dro aris kompaniis umwiresi resursi da Tu misi marTva ar xdeba swored, sxva veraferi iqneba organize-buli sworad“.

drois marTvasTan dakavSirebiT sasurvebi kompaniis menejmentma gaiTvaliswinos Semdegi rekomendaciebi:

1. ganisazRvros drois biujeti _ mocemul rekomendaciaSi igulisxmeba is, rom nebismieri proeqtis menejerma saWiroa Seadginos winaswar proeqtisTvis drois biujeti.
2. ganisazRvros strategiulad rodiseqneba adgili kompaniaSi cvlilebebs. saWiroa winaswar dagegmili cvlilebebisTvis ganisazRvros dro. magaliTad, Tu mimdinare wlis ganmavlobaSi navaraudevia organizaciuli struqturis cvlileba, gamoangariSebul unda iqnes amisTvis daaxloebiT ra dro iqneba saWiro da rodise _ romele TveSi. amis Sesabamisad winaswar unda gamoyos top-menejmentma misi ganxorcilebis vadebi, radgan ukve cvlilebebis dadgomisas _ xSiria wuxili drois uqonlobis gamo.

3. sasurvelia drois dagegmvisa da kontrolis sistemis arseboba, romlis safuZvelzec SesaZ-

lebeli iqneba drois dagegmva, aseve Sesru**le-**
bis kontroli, romlis safuZvelzec Sesa**Zle-**
beli iqneba **analitikuri** maCveneb**lebis**
gamoy- vana. aRni**Snuli** iqneba grZelvadian
period**Si** Zalian didi dadebi**Ti** efeqtis
momtani, radgan menejment**i** iswavlis drois
sworad dagegmvasa da kontro**ls**, aseve
gamoikve**Teba** Ziri**Tadi** xarvezebi, rac iwvevs
drois zedmet kargvas.

4. darwmuneba ima**Si**, rom kompaniis administra-
ciuli personali aris kargad
organizebuli, cnobismoyvare da proaqtiuri.

korporatiul drois menejmentze saubrisas auci-
lebelia Sevexo**T** im saki**Txs**, Tu rogor Sei**Zleba**
ca**lkeuli** individis doneze gaumjobesdes drois
menejment**is** mar**Tvis** unar-Cvevebi.

dResdReobi**T**, rogorc kompaniis Signi**T**, aseve
kompaniebs Soris komunikaciis er**T-erTi** yvelaze
gavrce**lebuli** saSua**leba** aris me**ilebiT** komunikacia.
sakmaod x**Siria** dRe**Si** 20-30 me**ilis** miReba,
qvemo**T** ki moyvanilia rekomendaciebi, imis
Sesaxeb Tu rogor Sei**Zleba** me**il-**boqsis mar**Tvis**
gamartiveba.

arseboben adamianebi, rom**lebic** arian saku**Tari**
me**ilebis** monebi. isini, mzad arian nebismier
wams, miatovon nebismier**i** saqme o**Rond** naxon is
Tu, ra me**ili** mouvida**T**.

realurad ki isini wyveten davalebis Sesrulebas
da mxolod Semdeg ubrundebian im saqmes, rasac
akeTebdnen. kargaven inercias, romelic hqondaT
aRebuli mniSvnelovani davalebis Sesrulebisas.

rogorc praqtika gviCvenebs, Cven viqnebiT ufro produqtiulebi Tu gavcemT yvela meils pasuxs winaswar gansazRvrul garkveul droiT SualedSi.

rekomendacia 1. gaeciT maT yvelas pasuxi erTi da imave dros.

rodesac Tqven pasuxs scemT meils, mouyareT yvelas erTad Tavi. ar gasceT pasuxi maT maSin, rodesac mogdiT. gaakeTeT Tqveni yvela davaleba Tanmimdevrulad da ara cota exla da cota ki mere.

daanawevroT Tqveni davalebebi. es gulisxmobs imas, rom akeToT erTnairi davalebebi erTad. nebismieri saqmis keTebisas arsebobs e. w. „saswavlo mrudi“ rac imas niSnavs, rom erTi da imave saqmis keTebisas Tqven gezogebaT drois 80%, rodesac akeTebT mis mexuTeds.

rekomendacia 2. mokle da tkbili ukugeba.

ar unda misces adamanma meilboqss da arc arafers ufleba akontrolos misi cxovreba. nacv-lad amisa, unda gaukeToT organizeba sakuTar TavS da gamoiyenoT meilboqsi, rogorc cxovrebis kargi saSualeba. gaeciT meilze mokle da konkretuli pasuxi. es Tqvens korespondencias gaxdis ufro sasiamovnos da dagizogavT aseve dros grZelva-dian periodSi.

rekomendacia 3. Seqmeni**T** **filtrebi**.

filtrebis Seqmna me**il** boqsSi dagexmareba**T** me**ile**bis organizebaSi. da rodesac geqneba**T** isini dak**l**asificireb**uli**, SeZleb**T** ganarCio**T** er**T**mane**T**isgan metad da naklebad mniSvnelovani davale**e**bebi.

rekomendacia 4. Seamowme**T** me**il** boqsi dReSi or**jer**.

Seamowme**T** Tqveni me**il** boqsi dReSi or**jer**. an datove**T** Tqveni meili gamor**T**uli da daxar**je****T** meti dro Tqvens o**j**axTan da megobrebTan er**T**ad.

Seamowme**T** is er**T**xel dili**T** da er**T**xel samsa- xurSi misvlidan daaxloebi**T** 2 saa**T**Si. gamokve**Te****T** yvelaze mniSvnelovani davalebebi da Seamowme**T** lanCis Semdeg. Semdeg datove**T** is da gaake**Te****T** aqcentireba yvelaze mniSvnelovan saqmeebze.

zogier**T** Zalian produqti**ul** adamians aqvs miTi- Teb**uli** me**il** boqsze Semdegi SeniSvna: „me pasuxs vcem me**ile**bs dReSi mxolod or**jer** Zalian datvir- **T**uli samuSao reJimis gamo. Tu Tqven gamomigzavne**T** me**ili**, gipasuxeb**T** SeZlebisdagvarad swrafad. Tu es aris saswrafo, dareke**T** am nomerze am adamianTan~. mocemuli rekomendaciebis Sesruleba met-naklebad gagimartiveb**T** saqmes.

sakmaod gavrcelebulia dRes fraza: „aravin ar
aris zedmetad dakavebuli, es ubralod
priorite- tebTanaa dakavSirebuli“. diax, swored
rom prio- ritetebi gansazRvravs imas, Tu vin raSi
daxarjavs sakuTar dros. Tumca ra unda iyos
prioriteti da

rogor amovirCioT isini? swored amas exeba qve-
moT moyvani**li** analizi.

ar aqvs mniSvneloba ramdenad gansxvavebul sag-
nebs akeTebT Tqven kviraSi an TveSi. aq aris mxo**l**od
sami **t**ipis amocanebi da qmedebebi, romlebic
qmnian m**T**eli Rirebulebis 90%-s. es cnobilia
rogorc

„samis wesi“.

Seqmeni sia _ Tu Tqven akeTebT davalebebis sias,
Tqven savaraudod SeadgenT sias, romelic moicavs
20, 30 an 40 dava**l**ebas, rom**l**ic gansazRvravs Tqvens
pasuxismgeblobasa da amocanebs am **d**rois ganmav**l**o-
baSi. Tu Tqven ganixi**l**avT Tqvens sias fr**T**xi**l**ad,
sa**T**i**T**aod, Tqven naxavT, rom mxo**l**od qmedebebis
sami **t**ipi qmnian Tqveni biznesis 90% Rirebulebas.

sami jadosnuri SekiTxva. Tqveni azri**T**, ra aris
TqvenTvis yvelaze mniSvnelovani sami ram (igu**l**is-
xmeba dava**l**ebebi)? amis dadgena SegiZ**l**ia**T** martivad.
gaakeTe**T** Tqveni yvela davalebisa da pasuxismgeb-
lobis Camona**T**vali, pirveli dRidan Tvis bolo
dRemde, da Tugindac wlis WrilSi. Semdeg gae**c**i**T**
pasuxi Semdeg sam SekiTxvas:

1. mxo**l**od er**T**i ramis gakeTeba rom SemeZ**l**os
mocemuli siidan, m**T**eli dRis ganmavlobaSi,
rom**l**is gakeTeba moutanda Cems biznes yve**l**aze
did sargebels? mocemu**l** SekiTxvaze pasuxis
gacemis Semdeg, Tqven dainaxavT ra aris yve**l**aze

mmiSnvelovani da amis Sesabamisad dagegmavT
Tqvens **dros.**

2. **mxolod ori ramis gakeTeba rom SegeZloT mTeli dRis ganmavlobaSi, ra iqneboda meore, rasac Tqven gaakeTebdiT. mocemuL SekiTxvazec pasuxi cxadi gaxdeba garkveuli mcire dafiqrebis Semdeg.**
3. **mxolod sami ramis gakeTeba rom SemeZlos mocemuli siidan, mTeli dRis ganmavlobaSi, romlis gakeTeba moutanda Cems biznes yveLaze did sargebels, ras gavakeTebdi mesamed? mocemuli sakiTxis garkvevisTvis SeiZleba cota meti dro dagWirdeT, Tumca yvelaferi mainc maLeve naTeli gaxdeba TqvenTvis.**

Tu ar iciT pasuxi mocemuL sam SekiTxvaze, Tqven gaqvT seriozuli problema. Tqven dgaxarT drois kargvis Zalian didi saSiSroebis winaSe da rac mTavaria, Tqveni cxovrebis dakargvis winaSe. Tu Tqven ar iciT pasuxi „samis wesze“, Tqven xSirad iqnebiT dakavebuli dabali mniSvneLobis an sulac umniSvnelo davalebebiT.

rodesac Tqven xarT unariani, gaacnobieroT romeli sami davaleba ikavebs Tqveni drois 90%, es imas niSnavs, rom Zalauneburad yvelaferi zedmeti sxva ikargeba. sxva davaleba SeiZleba iyos ganawi-lebuli, an gakeTebuli Semdeg, ar saerTod ar iyos gakeTebuli. drois marTva iqneba bevrad advili Tu Tqven gaakeTebT mxolod yveLaze mniSvneLovans.

Tu Tqven giWirT amorCeva midiT Tqvens ufrosTan
da daazusteT masTan. kiTxeT ras fiqrobs is da

ratom. kiTxeT aseve TanamSromlebs da sxva adamia-
nebs, vinc gacnobierebuli iqneba mocemuI saqmeSi.

manam sanam daiwyebT muSaobas, aiReT garkveul
dro, rom ifiqroT ufro nela. rogorc mravaljer
aRvniSneT, gaakeTeT saqmeebis sia, moniSneT yveIaze
mniSvnelovani davalebebi da imoqmedeT.

iqneba Tu ara kompania warmatebuli damokide-
buli mis unarze, garkveul vadaSi Seqmnas xarisxiani
produqti, romeIic iqneba konkurentebis produqtze
ukeTesi. amas ki moaxerxebis is kompania, romlis
TanamSromlebi iqnebian ufro produqtiuI ni, vidre
konkurenti kompaniebis. qvemoT ganxilulia, caI-
keuI ma TanamSromeI ma rogor unda moaxdinis saku-
Tari produqtiulobis zrda SezRudul vadebSi.

giTqyamT odesme sakuTari Tavistvis „es saqme
dausrulebelia?“ drois 75% nebismier SromiT gare-
moSi, aris dausrulebeli mimarTulebebi,
Seferxebi muSaobisas da satelefono
zarebi. Tqveni ZiriTadi mizani samsaxurSi aris
SeqmnaT didi faseuloba mokle droSi.

is faqti, rom Tqven aravin CageWrebaT saqmis
keTebisas, mogcemT saSuaIebas ufro metad
dakon- centrirdeT saqmeze. Tu Tqven muSaobT
saxI Si, Tqven unda gamorToT sakuTari telefoni,
ise rom zarebma ar SegawuxoT. muSaoba CaWris gareSe
eqstra- ordinaI urad Zlieri gzaa, Tqveni ukugebis
gazr- distvis samsaxurSi.

arsebobs 4 Zallian martivi teqnika, imisaTvis rom

Seasru1oT rTu1i dava1ebibi da gaaormagoT pro-

duqtiu**l**oba, gazardoT Tqveni drois menejmentis unarebi da datkbeT SedegebiT.

1. adre daweqiT**l**oginSi da adre adeqiT. rodesac Tqven dgebiT adre, Tqveni mTeli dRe gagrZe**l**deba gansakuTreb
ad kargad da gansakuTreb
ad nayofierad. diliT adre adgomas moaqvs aseve gansakuTreb
ad kargi simsubuqis ganca dRis ganma**l**obaSi da es gansakuTreb
ad sasiamovnoa.
2. wadiT ofisSi erTi saatiT adre samuSao dRis dawyebamde. samsaxurSi adre misvliT, Tqven TavS daicavT sacobebSi moxvedrisgan. mas Semdeg, rac Tqven aravin ar SegawyvetinebT saqmianobas, Tqven SeZlebT saqmis Tavis droze dawyebas. Tqven darwmundebiT imaSi, rom erT saatSi Segiz**l**iaT moaswroT bevrad meti, vidre sxvebma _ mTe**l**i dRis ganmavlobaSi.
3. ganiviTareT unari akeToT kargad saqmebi. maSin, roca sxvebi midian lanCze. kompaniis politika Cveulebriv ar ambobs, rom yvela erTad unda wavides saWmelad. amdenad jobia sxva dros gaxvideT radgan, ufro met simyudrovesa da siwynareSi iqnebiT am dros.
4. daasruleT saqmeebi erTi damatebiTi saatis muSaobis gziT, mas Semdeg rac yve**l**a wava sax**l**Si. es aris erT-erTi saukeTeso gza dakavebuli adaminebisTvis imisaTvis, rom moxvdnen maRa**l**- roduqtiu**l** adaminebSi.

sami saaTi dReSi), Tqven SegiZliaT kargad gaanalizoT Tqveni pasuxismgebloba, daweroT reportebi, ukarnaxoT korespondenciebi da dagegmoT Semdegi dRe detalurad. amgvari qcevis arsi mdgomareobs imaSi, rom imuSavoT Zalian datvirTulad sxvisgan Tavisuflad drois monakveTSi. daxureT kari, gamorTeT telefoni, daxareT Tavi da imuSaveT Seusve- nebliv am saaTebis ganmavlobaSi.

mocemuli oTxi martivi rekomandaciis Sesru- leba Tqven bevrad ufro win wagwevT samsaxurSi, dro xom mainc midis, Tqven xom mainc muSaobT? gana bevrad ukeTesi ar iqneba ufro warmatebuli iyot, vidre xarT, gaizardoT ufro swrafad, vidre sxvebi izrdebian, da amiT moipovoT konkurentuli upiratesoba sxvebTan SedarebiT. SegiZliaT moce- muli rekomendaciebi Tavdac gamoscadoT praqti- kaSi.

arsebobs erTi qarTuli andaza „gadadebuli saqme eSmakisaa“. Zalian xSiria Cvens realobaSi saqmis gadadebis problema. is Tu rogor xdeba kompaniaSi drois marTva, gansazRvravs mocemuli kompaniis warmatebis xarisxs. saqmis gadadebis sakiTxis mogvareba ki aris Zalian mniSnelovani, rom Lis arKveTac aris seriozuli.

saqmis gadadebis mizezebi SeiZleba iyos sxvada- sxva ram, kerZod ki: ar SemiZlia; dro ar

maqys, rom kargad gavakeTo; me ratom unda
gavakeTo; axlave ver gavakeTeb da modi sxva dros
gavakeTeb.

imisaTvis rom, ar hqondes adgili saqm̄is gada-
debas, SeiZleba garkveuli rekomendaciebis gaTva-
liswineba, ase magaliTad: dadelegirdes is dava-
lebebi, rolis delegirebac SeiZleba; samuSao _
romlis gadadebasac exeba saqme, SeiZleba daiyos
mcire nawilebad, patar-patara nabijebad, moxdes
Tavis waxaliseba garkveuli rTuli davalebis
gakeTebis Semdeg _ magaliTad, miirTvaT Sokoladi,
SeasvenoT, ganitvirToT goneba, aseve kargi iqneba
Tu uzrunvelyofT, rom ar Segawyvetinon saqm̄is
keTeba.

imisaTvis rom, iyoT srulyofili adamiani, auci-
lebelia srulyofilad gesmodeT drois menejmentis
mniSvneloba. Tqven da Tqveni cxovrebis xarisxi
iTxovs Tqvengan masStabur xedvas, romelic war-
matebisa da maRali produqtiulobis
miRwevisTvis aRiarebs dros, rogorc Seucvlel,
Zlier SezRudul da Zalian maRali Rirebulebis
ingredientas. Tqveni damokidebuleba drois mimarT
unda iyos ufro meti, vidre saatida kalendari.

dro aris Tqveni yvelaze SezRuduli resursi,
Tqven unda gamoiyenoT Tqveni goneba, raTa Seinar-
CunoT is.

ganvixiloT martivi magaliTi _ davuSvaT
Tqven gamoimuSavebT weliwadSi 50 000 dolars, es
imas niSnavs rom Tqven SoulobT 25 dolars
saaTSi. saWiroa, rom Tqven daiqiravoT sxva adamiani,

raTa Seasrulos is saqmeebi, romelic Rirs
saaTSi 5-6 dolari da ar akeToT isini TviTon.

ecadeT mudmivad ifiqroT imaze _ rogor dazo-goT dro. es mogexmarebaT dazogoT dro, da Sesa-bamisad gazardoT nayofiereba.

daxarjeT sakuTari dro, rogorc fuli, gax-sovdeT mudmivad, rom es aramaterialuri, xelSeu-xebeli aqtivi aris Zalian didi potencialis mata-rebeli. mudmivad ecadeT sakuTari drois menej-mentis unarebis ganviTarebas.

kompaniaSi organizaciuli kultura warmoadgens sabazo Rirebulebebis, mrwamsis, dadgenili an araoficialuri SeTanxmebebisa da normebis erTobliobas, romelTac unda iziarebdes organizaciis yvela wevri. is saWiroa:

- personalis konsolidaciisTvis;
- organizaciis adaptaciisTvis gare zemoqmedebis mimrT.

organizaciuli kulturis Zala kompaniaSi ganpi-robebulia:

- lideris faqtoriT („Zlieri lideri _ Zlieri kultura“);
- TanamSromlebis mier organizaciis ZiriTadi Rirebulebebis gaziarebis xarixiT (anu gaTviT-cnobierebis doniTa da anazRaurebis adekvaturobiT);
- TanamSromeITa Sinagani bunebis SesabamisobiT organizaciaSi arsebul RirebulebebTan.

drois menejmentze saubarisas, aucilebelia Seve-xoT organizaciuli kulturis sakiTxs, radgan orga-

nizaciaSi drois mimarT arsebuli damokidebuleba mniSvnelovnad gansazRvravs imas, Tu rogor ixar- jeba kompaniaSi dro. ase magaliTad, Tu kompaniaSi dasaSvebi da misaRebia arasaqmiani saubrebi, es imas niSnavs, rom Zalian didi dro tyuilubralod ikar- geba, radgan saubari dros moiTxovs. garda amisa saqmeze koncentrirebis unari mniSvnelovnad mcir- deba, aseve xmaurSi muSaoba sakmaod amcirebs komforts da auaresebs garemos.

im SemTxvevaSi Tu organizaciaSiar aris saTanado damokidebuleba drosTan, ikargeba da iflangeba bevri dro uazrod da zedmet saubrebSi. saWiroa kompaniis top-menejmentma izrunos mis gamosworebaze.

amistvis ki saWiroa daigegmos trening kursebi drois menejmentSi, mowveuli iqnes konsultantebi, an Tavad, kompaniis SigniT SeiTavsos personalma trening kursis momzadeba. Cautardes TanamSromlebs treningebi da moxdes maTTvis im meTodebisa da instrumentebis swavleba, romelic daexmareba maT drois marTvaSi.

aseve mniSvnelovania top-menejmentma daamkvidros kompaniaSi ingvari damokidebuleba, sadac yvela TanamSromels srulad eqneba gaazrebuli, mTeLi Tavisi arsiT is, rom dro uzviratesi resursia da rom iseve ar SeiZleba misi

flangva, rogor ar SeiZleba kompaniis fulis
flangva.

amisTvis ki saWiroa moxdes garkveuli
cvlile- bebis gatareba _ zemoTxsenebuli
treningebis, saq-

miani garCevebis, saqmis keTebis cvlilebis Sesaxeb. Tavis mxriv organizaciuli kulturis cvlilebac. mniSvelovania. ganvixiloT is modelebi, romlebic arsebobs cvlilebebis procesis ukeT martvisTvis da romlebic arweren cvlilebebis process. erT- erTi modeli aris germanuli warmoSobis amerikeლი ფსიკოლოგის კურტ ლევის მიერ შეგნული. მას ეწოდება დაგემილ ცვლილებათა მოდელი.

ამ მოდელის მიხედვით უნდა გავმიჯნოთ ცვლილებათა სამი სტადია – გალრობა, ცვლილება და განმეორებითი გაყინვა. ცვლილებათა ურთიერთობის აუცილებელია სამივე ეტაპზე განხორციელდეს კონტროლი. იგი ასევე გვთავაზობს, რომ შედარებით დიდი ყურადღება დავუთმოთ ცვლილებების სტადიას და არა გალრობისა და ხელმეორედ გაყინვის სტადიებს.

გალრობა. ლევის მოდელი გალრობა ნიშნავს მენეჯერის სამუშაოს მოამზადებელი სიტუაცია ცვლილებებისათვის. ანუ ეს არის ორგანიზაციის შემზადება ცვლილებებისადმი. იგი ურთოდგენს არსებულ რეზონანსს უარყოფას და ღვევას, რომელიც მიმართულია რაიმე სიახლეების დანერგვის აუცილებლობის შესრულების შესრულებისათვის. გალრობის ხელს უწყობს გარემოების შეცვლა, ურთოდებლობის დაცემა, პრობლემების არსებობის აღიარება, და აგრეთვე იმის გაცემა, რომ ვერც სხვამ არმოაცინა ახალი, უფრო უკეთესი გზა და მეთოდი. ზალიან ხშირად ცვლილებების განხორციელების მიხედვით ლობა განიცდის მარცხს

mxolod im mizezis gamo, rom winaswar ar moxda
situaciis galRoba.

cvlileba. **l**evinis modelSi es aris stadia, ro-
 desac axorcie**l**eben konkretu**l** qmedebes cv**l**ile-
 baTa mosaxdenad. anu cvlilebebis stadia moicavs
 moqmedebes, rom**l**ebic mimar**T**ulni arian situaciis
 modifikaciisken ise**T**i e**l**ementebis Secvlis gzi**T**,
 rogoricaa adamianebi, davalebepi, organizaciis
 struqtura an teq**n**ologia. k. levins miaC**n**ia, rom
 cv**l**ilebebis mrava**l**i agenti miiswrafis moeqces
 aqtivobis xafangSi. isini gverds uvlian galRobis
 stadias da cv**l**ilebebs iwyeben naadrevad an Zalian
 swrafad, Tumca Sei**Z**leba xe**l**mZRvane**l**obdnen uke**T**esi
 ganzraxvebi**T**. am Sem**T**xvevaSi organizaciaSi arsebu**l**i
 situacia ar**m**oC**n**deba cv**l**ilebebisatvis
 moumzade- be**l**i. es ki xSirad marxi**T** mTavrdeba.
 cvlilebebis gake**T**eba nebismier situaciaSi sakmaod
rTulia, mi**T** umetes Tu organizaciaSi ar
 arsebobs saTanado saZirkveli.

ganmeorebi**T**i gayinva. es aris cvlilebebis gamya-
 rebis da stabilizaciis stadia. igi dagegmili
 cv**l**ilebebis procesis ganxorcie**l**ebis daskvni**T**i
 stadiaa. ganmeorebi**T**i gayinva, romelic ganku**T**v-
 nilia cv**l**ilebebis impulsebis SesanarCuneblad da
 sabo**l**ood, ma**T**i yove**l**dRiur rutinu**l** saqmianobaSi
 asimilaciisa**T**vis, uzrunve**l**yofs grZe**l**vadiani cv**l**i-
lebidan upiratesobebis miRebas. ganmeorebi**T**i
 gayinva gulisxmobs movlenebis ganvi**T**arebis sasur-
 ve**l**i dadebi**T**i Sedegebis ganmtkicebas da
 sizne**l**e- ebis war**m**oqmnisas damatebi**T** mxarda**W**eris

uzrunvel-yofas. igi moicavs miRweuli progresis da
Sedegebis

Sefasebas, da agreTve cv**li**lebebis ganxorciele-
baze danaxarjebisa da miRebuli mogebis Sedarebas.
igi xels uwyobs cv**li**lebebis modifikacias da
uzrunvelyofs maT momaval warmatebas. Tu es ar
aris ganxorcie**lebu**li, da, Tu ganmeorebiTi gayinva
arafrad miaCniaT, maSin garkveuli drois
Semdeg cv**li**lebebi ver xorcie**l**deba an cxov**reba**Si
inergeba mx**olod** nawilobriv.

\$13.2. saqmis keTebis procesSi CaWrisa da gadatvirTvis problemebi

qvemoT vapirebT visaubroT, Tanamedrove ms**of-**
lios ori rTuli problemis gadalaxvis strate-
giebze, rom**elic** dakavSireb**ulia** muSaobasTan: CaWra
saqmis keTebisas da gadatvirTva. Tu Tqven mocemul
Tavs kiTxulobT muSaobis procesSi, maSin zustad
ex**la** gaqVT Tqven saxeze CaWris efeqti.

informatikis profesorma gloria markma 2004
wels gamoqveyna kvlevis Sedegi, romel**Sic** miiRes
monaw**ileoba** maRa**lteqno**logiuri kompaniebis Tanam-
Srom**leb**ma. dakvirveba gr**Zel**deba 1000 saaTze met
xans, romlis Sedegadac gake**Tebu**l iqna daskvna:
adamianebi sa**Sualod** proeqtze muSaoben 11 wuTis
ganmavloba**Si** xo**lo** Semdeg uwevT sxva sakiTze
gadarTva. imisaTvis, rom isini daubrundnen Sewyve-
t**il** saqmianobas saWiroa daaxloebiT 25 wuTi.

mocemulma kvlevam naTel**i** mofina aseve kidev
er**T** moments: yvela CaWra ar aris cudi. arc ise

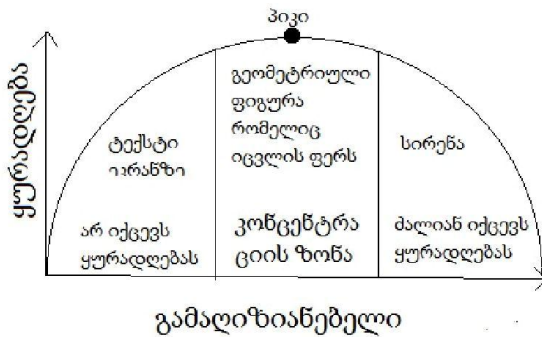
xSirad satelefono saubridan an meilidan, romelic erTi SexedviT acdens mTavari saqmis keTebidan adamians, is Tavis droze iRebs informacias, romelic mniSvelovania davaLebis saukeTesod SesrulebisTvis. es daskvna Seesabameba ufro adrindele kvlevis Sedegs, romelic iyo gamoqveynebuli adrindele kvlevaSi Jurnal Academy of Management Review-Si. CaWra _ Tavisdauneburad aris damaxasia- TebeLi Tanamedrove SromiTi procesisTvis. zo-gierTi ambobs, rom Cven TviTon gavxdiT „gamaRi- zianebel damokidebulni“. sisulelea vimsjelot imaze, Tu rogor avRmofxvraT isini. Cveni amocana mdgomareobs imaSi, rom kargad gadavWraT isini.

koncentrirebis zona kosmosSi. sakuTar publika- ciaSi niu iurk Taimsi Jurnalista kliv tompsonma dawera CaWris mniSvelovan rolze da daasaxela fasi, romelsac vixdiT masSi. TumcaRa, man ar gamoricxa „idealuri kompromisis povnis“ SesaZlebloba. amave statiaSi man arwera eqsperimenti, romelic Caatara kogniturma fsiqologma meri Cervniskim organizacia `nasasTan~ erTad (ix. naxazi 1).

mocemuli ZviradRirebuli eqsperimentis dros kosmosSi kosmonavtebi valdebulni iyvnen dakvirvebodnen kosmosuri xomaldis gamarTulobas. gar- kveuli problemis warmocenis SemTxvevaSi maT das- WirdebodaT gamafrTxilebeli signalebi, romelic

miiqcevdə məT yuradRebas, məqram amasTan işeTi,
rom ar Cavadniliyven panikaSi. əse məgaliTad,

teqsturi Setyobinebebis ekranze SesaZloa darCeni-
 liyvnen SeumCnvelni, xolo Zalian xmamaRali sig-
 nali piriqiT, zedmetad miipyrobdas yuradRebas. meri
 Cervniskim wamoayena idea gamoeyenebinaT geomet-
 riuli figura, romlia gverdebic SeRebil iqne-
 bodnen sxvadasxva ferad imisda mixedviT, Tu ra
 tipis problema iqneboda. misi gadawyveta _ maga-
 liTia „idealuri kompromisi“, romelzec saub-
 robdas tomsoni.



naxazi 1. koncentraciis zona

gaixseneT amotrialebuli parabola. teqsturi
 Setyobineba naklebad iqcevs yuradRebas, da niSnavs
 imas, rom kosmonavti ar aRmoCndeba sakmarisad
 gaRizianebuli. xmovani signali masSi gaakeTebis
 adrenalinis provocirebas, da kosmonavti aRmoCn-
 deba zedmetad koncentrirebul mdgomareobaSi.
 geometრიული figura, romelic icvlis fers, ar
 gamoiwves kosmonavtis modunebul-koncentრირებუ-
 ლი mdgomareობის cvlilebas. amgvarad, is SeZlebs

zustad da droze moaxdinos reagireba gangaSis signalze.

piradi kontroli. dedamiwaze Cven praqtikulad ar gvaqvs SesaZlebloba avirCioT gamaRizianeбели faqtoris forma da feri. TumcaRa, Cven SegviZlia vmarToT sakuTari reaqciebi da garemo, da Sesabamisad, CaWris mravali aspeqti saqmeSi. Cven, rogorc kosmonavtebs SegviZlia sakuTari Tavi gvyavdes xeLSi ayvanili.

emociebis marTvis teqnika iZleva saSualebas swored movaxdinoTreagireba CaWraze. ase magaliTad, Tqven SegiZliaT demonstireba gaakeToT Tavdajerebulobis, gaavloT zRvari da uTxraT ara gamaRizianebebs, an Sinagani dialogis safuZvelze aiZuloT sakuTari Tavi daubrundes samusaos. dagexmarebaT aseve sasargeblo Cvevebi. ase magaliTad, Tu Tqven SeCveuli xarT wesrigs, maSin muSaobis procesSi ar gagiWirdebaT ganusazRvrelotasTan gamklaveba.

gangaSis efeqtis SezRudvis strategia dagexmarebaT moelaparakoT adamians, romelic gacdent Tqven. warmoidgineT, rom saqmian Sexvedraze Tqven garkveuli mizeziT aReldiT da ar SegiZliaT Tavi mouyaroT azrebs. imdenad ramdenadac Tqven ar xarT koncentrirebuli, yvelaferi naTqvami gaiVLis Tqvens miRma. Semdeg Tqven daiwyebT nerviulobas imasTan dakavSirebiT, rom gamotoveT mniSvnelovani informacia. sakuTari unarebis gamoyenebaSi ganga-

Sisas warmognili daZabulobis SemcirebiT, Tqven SeZlebT gaimartivoT muSaobis procesi.

mocemuli teqniki gamoyeneba mogcemT TviTkontrolis gancdas, romelic aucilebelia stresis Semdeg saqmeze koncentrirebisTvis. maT gareSe, Tqven SesaZloa moaxerxoT saqmeSi CaWris problemis gadawyveta, Tumca negatiuri efeqti adre Tu gvian warmocndeba. 1971 wels devid glasmanatliv war-moacina Tavis kolegebtan erTad aRniSnuli procesi

_ man aiZula moswavleebi gadaewyvitaT davaleba oTaxSi, romelSi periodulad iwyebeda xmauri. studentebS erT jgufSi uTxres rom, SeuZliaR xmauris gaCereba, magram Txoves es ar gaakeTebinaT (da maT Txovna Seasrules). meore jgufs ar hqonda saSualeba xmauris Sewyvetis. 25 wuTi xmauris ganmavlobaSi orive jgufis monawileni gaumkLavdnen davalebas. aRmocnda ise, rom maT adaptacia gaakeTes xmaurTan. Semdeg TioTeul monawiles Txoves gaesworebinaT Senisvnebi ukve mSvid garemosi. Sedegebi aRmocnda sakmaod saintereso. jgufis im wevrebs, romelTac Tavidan xmis Cawewis saSualeba hqonda, bevrad ukeTesi Sedegi aCvena, vidre meore nawilma. pirveli jgufis wevrebi iyvnen bevrad ufro mobilizebulni da mSvidni, radgan maT hqondaT situaciis kontrolis gancda meore jgufisgan gansxvavebiT.

adamians esaWiroeba hqondes situaciis kontro-
lis mcire ganca mainc. Tu Tqven ar SegiZliaT
akontroloT situacia irgvliv, magram SegiZliaT

sakuTari Tavis **kontroli** mainc, maSin Tqven SeZ-
lebT ufro maRali Sedegis miRebas, iseve **rogorc**
eqsperimentis **pirveli jgufis** warmomadgenlebma
miiRes **igi**.

dagegmeT **axali** davaleba. sxva gza Tavad akont-
rolo situacia aris SearCio Sesabamisi **dro**
da **adgili proeqtis** dawyebisTvis. kvlevebi
aCvenebs, rom **adamianebi ufro cocxlad** akeTeben
saqmes, Tu Tavidanve kargad daiwyes. sxva sityvebiT,
Tqven iwyeBT **kargi siCqariT** davalebis
gakeTebas. **ro-** desac Tqven **gelodebaT** saqme,
SeiswavleT saqmeebis Tqveni sia da gamoyaviT
sakmarisi **dro**, mSvidad **rom daiwyoT proeqtis**
keTeBa. SesaZloa, Tqven **mogi-wioT** damatebiT kidev
erTxe**l** mixvideT ofisSi, imisaTvis **rom imuSavoT**
siwynareSi.

rogor ubrundebiT samuSaos Sewyvetis Semdeg?
tompsoni wers, **drois** 40%-s TanamSrom**lebi**
ando- meben win **siaruls axali** mimarTulebiT, anu
im davalebis **SesrulebiT**, romelic daiwyes CaWris
Semdeg. amis erT-erTi axsna aris **moklevadiani**
maxsovropa, anu Tqven **ubralod** gaviwydebaT, **ris**
gakeTebas apirebdiT, rom Tqven saqmeSi vinme ar
CaWriIyo. sxva mizezi imaleba **motivaciaSi** _ Tqven
ubralod ar gsurT gaixsenoT.

rogor imaxsovrebT, ras akeTebdiT manam, sanam
mogacdendnen? Tqvens win devs gegma, **romelic** Sed-
geba sami davalebisgan? Tu Tqven gaqvT miwebebuli
`stikerebi~ monitorze? Tanamedrove adamiani ama

Tu im davalebis Sesrulebisas imdenad xSirad

erToba, rom fsiqologebi izlevian rekomdenacias daikavoT Tva**le**bis win Sexseneba imis Sesaxeb, Tu ra gaqvT Sesasrulebeli.

pionerebi teqnologiur samyarosi. `nasaSi~ka- rieris damTavrebisas, meri Cervinski muSaobda kompania maikrosoftSi. man miaqcia yuradReba imas, rom mrava**li** TanamSromeli uerTebda sakuTar kompiuteris or an sam monitors sxvadasxva programuli uzrunvelyofisTvis. ase magaliTad, erT-erTze iyos fosta da brauzeri, meoreze _ ZiriTadi davaleba. TanamSromlebi, romelTac ase hqondaT organizebuli samuSao magida, aRiarebdnen rom, amgvar pirobebSi muSaobdnen ufro mSvidad da aswrebdnen ufro mets.

Cervinskim gadawyvita Seemowmebina, rogor axdens zegavlenas efeqtianobaze ramodenime ekranis qona. man Txova 15 keTilmosurnes Seesrulebina erTi davaleba, romelic moiTxovda yuradRebis koncertirebas 15 diumian ekranze da Semdeg _ 40 diumian ekranze. am ukanasknelze mwarmoebluroba mniSvnelovnad gaizrda. da es ki metyve**le**bs imaze, rom ufro didi samuSao adgili marTlac mniSvnelovania.

warmoidgineT, rom Tqven awesrige**bt** sakuWnaos. ramdenadac ufro meti sagani gaqvT, imisaTvis rom, gana**l**agoT isini, miT ufro meti Tavisufali adgili dagWirdebaT. maSasadame, imisaTvis rom organizeba gaukeToT samuSaos da gamoyoT mTavari nebismier

vizualur velze _ oTaxSi, sawer furcelze an
ekranze, damatebiTi monitori iZleva saSualebas

gqondeT davaleba Tva**l**ebis win da daubrundeT mas maSinve, **rogorc** ki moagvarebT Sewyvet**li** saqmis gagrZelebas, Tu es aucilebeli iyo ra Tqma unda (saqmis Sewyveta).

SegiZliaT Tavadac SeamowmoT, **ori** monitoris gamoyenebis SemTxvevaSi **rogor ufro** komfortuli gaxdeba Tqveni muSaoba.

gaamartiveT. gadamcemi teq**n**ologiebis konferenciaze 2004 wels deni o'breinma Tqva, rom „yvelaze produq**t**iu**li** gamomgoneb**l**ebi axa**l**i teq**n**ologiuri gadawyvetiT win uswreben sxva adamianebs daax**l**oebiT naxevari wliT“. ase magaliTad, maT daax**l**oebiT sxvebze naxevari wliT adre daiwyes electro**n**uli fostis gamoyeneba da pirvelad Sexvden `spamebs~. amis gamo o'braianima, Txova maT gaezia**r**ebinaT, maTi saidum**l**oebebi yoveldRiur cxovrebasi.

rogorc aRmoCnda, mocemu**li** brwyinval**e** gonebebi xSirad iyeneben instrumentad yvelaze ufro martiv meTodebs. imis magivrad, rom aamuSavon yvelaze r**T**uli TviTmarTvadi programa yoveldRiuri da gegmvis procesSi, isini iyeneben sruliad Cveulebriv sias Cveulebriv teqstur redaqto**r**ebSi.

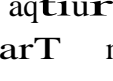
rogor davZlioT CaWrebi saqmeSi. gamoyaviT garkveu**li** drois Sualedebi imisaTvis rom daiwyoT mniSvnelovani proeqtebi im dros, rodesac Tqven namdvilad aravin SegawuxebT.

daakvirdiT imas, ramdeni dro gWirdebaT samu-
Saod da ra dros kargavT CaWrebis gamo. iqonieT

yuradRebis centrSi is dav**le**bebi, romlis keTebis procesSic CageWmen da gaxdiT i**Zule**buli saqme Tavidan dagewyoT. imisaTvis rom rogorc ki geqnebaT sa**Sua**leba daubrundeT mas iyaviT Seupovrebi da Tavdajerebulebi, imisaTvis rom SeamciroT arasa**Wiro** Ca**W**rebis raodenoba. gamoiyeneT Sinagani dialogis teqnika, imisaTvis, rom ufro swrafad daubrundeT samuSaos.

daumTavre**li** saqme fitavs. saqmis Sewyveta garTmevT Tqven gonebriv da cxovrebiseul Zalebs. Tqven dakavebuli xarT erTi saqmiT, magram fiqrobT im saqmeze, romlebic ar dagimTavrebiaT.

fsiqologi blui**m** zeigarniki, pirve**li** dafiqrda mocemul efeqtze, SeniSna, ra is rom oficiantebs axsovT gr**Zeli** da r**Tuli** SekveTa, manam sanam ar Seasruleben mas.

rodesac Tqven wyvetT an dagigrovdaT Zalian bevri saqme, Tqveni yve**la** „Seusrulebe**li** dava**le**ba“ imyofeba Tqvens TavSi aq**tiur** reJimSi. devid a**lenis** dakvirvebiT, Cven varT mowyobiliimgvarad, rom ar SegviZ**lia** srulyofilad davimaxsovroT an srulyofilad daviviwyoT rame. yvelaze kargi gza movipovoT sakuTar Tavze kontrolis Segr**Z**neba, es aris miviyvanoT dawyebuli saqme bolomde.

zustad droSi SemCneuli SesaZleblobebis era. imisaTvis rom, rogorc adre, agoT pasuxi sakuTar cxovrebaSi xe**lis** Sem**S**le**le**bze, aucilebel**ia** iswav**lo**T prioritetebis dasaxva. wignSi „First

Things First“ avtorı iZleva erT karg rCevas:
dayaviT saq-

meebi mniSnelovan, saswrafo, aramniSnelovan da arasaswrafo saqmeebad. ipoveT dro SeasruloT mniSvnelovani saqmeebi, da ara isini, romelic saswrafo.

rogor vakontroloT Seuwyvete**li** nawilobrivi yuradReba:

- SeebrZoleT imis SiSs, rom gamogrCebaTrame mniSvnelovani;
- ar daagrovoT dausrulebeli saqmeebi;
- ganiviTareT myari koncentraciis unari;
- CainiSneT axali dava**leba** Tu is mniSvne**lo**-
vania.

gamoiyeneT teqnikebi gadatvirTvis winaaRmdeg. **cifruli era iZleva** saSualebas swrafad moZebnoT saWiro informacia _ adamianebi, **organizaciebi**, gaakeToT Sesyidvebi, mousminoT musikas, uyuroT fotosuraTebisa da videos, iTamaSoT da ikiTxoT **presa**. gaufil**travi** informaciis Seune**lebeli** nakadi iTxovs Tqvengan mudmiv analiza da arCevans. da swored am Tanamedrove informaciis gamo, **rTulia** darCeT koncentrirebuli mxolod erT saqmeze. 2002 wels erT-erTma kvlevam aCvena, rom im wels msolfio**Si** warmoebuli iyo 5 ekzabaiti **cifruli** informacia (erTi ekzabaiti informacia **tolia** miliardi gigabaitis) da es mxolod 2002 wels.

Tu Tqven SegaSinaT sityva „ekzabaitma“, gaixseneT rom **jer** kidev ar iyo sityva `gegabaiti~ maSin, rodesac dRes igi yoveldRiuri moxmarebis sityvaa

(qvemoT moyvanilia 1956 wels gadaRebuli suraTi, imisa Tu rogor xdeba 5 mb-s myari diskis gadatana).



naxazi 2. 5 mb. myari diskis datvirTva

rTulia warmoidginoT amgvári odenobis monace-
mebi. nakleb savaraudoa, rom dRes _ erT ekzabait
informacias gaumklavdeba romelime adamiani yoveL-
dRiur cxovrebaSi. Tqven dageuflabaT gadatvirTvis,
zedmeti daZabulobis ganca.

informaciuli daRlilobis sindromi.
informa- ciuli daRlilobis sindromis
simptomebi aris daviwyebadoba, daRlioba,
gaRiazianebuloba, mer- yeoba, dabali koncentraciis
unari. pirvelad moce- muli sityvaTwyoba gamoCnda
roiteris angariSSi dasaxelebiT _ „Dying for
Information“ „mokvde infor- maciisTvis“. kvlevebi

Catarda 1300 menejeris mona- wileobiT. gamoirkva
rom, naxevari maTgani mud-

mivad an Zalian xSirad ver umklavdebian miRebul informacias. mraValma monawilem aRiara, rom es mdgomareoba xeIs uSlis maT Seasrulon maTi Ziri-Tadi funqciebi; 38% Tqva, rom kargaven amis gamo, sakuTari drois did nawils. monawileTa gamokiTx- vam daadgina rom, gadatvirTvas Tan sdevs aRgzne-buloBa, romlis gamoc Semsrulelebi iReben araswor daskvnebsa da gadawyvetilebebs.

analitikuri paraliCi. mniSvnelovania aseve Seve-xoT Zalian didi odenobiT informaciis miRebisas gadawyvetilebis miRebis sakiTxS. am situaciaSi adamianistvini iyineba da ar SeuZlia arCevanis gakeTeBa. roiteris saagentos kvlevis Sesabamisad, romelic dakavSirebuli iyo aRniSnul sakiTxTan, respodentebis 43%-ma Tqva, rom Tu alternativebis Zalian didi raodenoba iyo, isini gadawyvetilebebs debdnen samomavlod, ris gamoc iRebdnen zarals. wignSi „informaciuli smogi“ JurnaIisti devid Senki wers, rom miRebuli Zalian didi informaciis gamo, adamianebs ar SeuZliaT miiRon aranairi gadawyvetileba. fsiqologi robert Caldini xsnis am gamovlinebas Semdegi saxiT: Tqven ar SegiZliaT daTanxmdet arc erT pozicias, miiRoT erTi azri...risi gakeTeBa grCebaT? arafris. Tqven ar SegiZliaT analizis gakeTeBa, zixarT da elodebiT. yuradRebis deficitis niSani. 2005 wlis pirveli

ianvris statiaSi, romeLic gamoqveynda Harvard Business
Review-s JurnaLSi, fsiqiatrma edvard hellouelma

aRwera „nervo**l**ogiuri fenomeni“, romel**s**ac ewodeba „yurad**R**ebis deficitis ni**S**ani“. pasuxad Zalian swrafad moZrav da cvalebad garemoze, rodesac adamians Wirdeba gaumk**l**avdes didi odenobi**T** informacias, risi Ronec mas ar aqvs, tvini da sxeuli imyofebian aRelvebul m**g**omareoba**S**i. mecnieri wers, rom „tvinis wina nawil**s** ekargeba zogier**T**i misi unari, iseve rogorc Seecvleboda Rvinos gemo, Tu Caawve**T**ebdi**T** Zmars“.

ase**T** Sem**T**xveva**S**i, saWiroa gamoiyeno**T** teqnika, romelic Seameirebs aRgznebadobis dones, da daub**r**undebi**T** koncentraciis zonas. ai, ramodenime reko**m**endacia, romelic SeiZleba dagexmaro**T**.

rogor gamovide**T** gadatvir**T**vis m**g**omareobidan:

- gaake**T**e**T** kvadratuli sun**T**qvebi (strategia m**g**omareobis Secv**l**is);
- saswrafod aRidgine**T** sun**T**qva (strategia m**g**omareobis Secv**l**is);
- daadgine**T** zRvrebi da **T**qvi**T** ara (strategia Tavdajerebul**o**bis);
- Seadgine**T** gegma (strategia ganga**S**is SegrZnebis daZ**l**evis);
- gaimeore**T** „ras gavake**T**eb SemdegSi?~ (teqnika Sida dialogis“).

rogor gaveqce**T** gadatvir**T**vas:

- SemosazRvre**T** saWiroebebi da stimulator**e**bi (strategia Tavdajerebul**o**bis);

- iyaviT gamWriaxi: miiReT kargi gadawyvetile-bebi, ar eZeboT idealurebi (strategia simya-ris);
- daicaviT wesrigi Tqvens samuSao magidaze, iyaviT mzad moulodneli saqmeebisTvis (strategia cxovrebis _ zedmeti sagnebis gareSe).

mentaluri **filtri**. adamianebis umravlesoba samsaxurSi ZiriTadad ori arakontrolirebadi informaciis gamo _ eleqtronuli fosta da interneti kargavs koncentraciis unars. efeqtiani **filtracia** dagexmarebaT darCeT mobilizebuli. aswavliT ra sakuTar Tavs azrobrivad gafiltrot miRebuli informacia, Tqven SeZlebT gamoiyenoT teqnologiis Zala Tqvens sasargeblad.

gamoiyeneT amisTvis **eleqtronuli** instrumentebi _ spami, **filtri**, sareklamo Setyobinebebis blokireba, da sxv. da mianc, vercerTi programuli saSua-leba ver Secvlis Tqvens mentalur **filters**.

maT momarTvaSi dagexmarebaT TviTsemecnebis **strategia** da am strategiis miyola. Tqveni Sinagani dakvirvebuloba ar Secdeba drois SefasebaSi, romelsac gaatarebT internetTan da im ukugebasTan, romelsac Tqven miiRebT amisgan. Sinagani **dialogi** dagexmarebaT dadgeT swor gzaze, gansakuTrebiT maSin, **rodesac**, advilad wydebiT gamaRizianeblebs.

Tavdapirvelad daaweseT kanonebi: risi ufleba SegizliaT misceT sakuTar Tavs da ras unda gaeqceT.

gansazRvreT, rasTan gindaT mixvideT da ra SegiZ-
liaT gaxdeT. rogorc ambobs erovnu*li* sibrZne,

Tu gaekidebiT or kurdRels _ SeiZleba verc erTi veRar daiWiroT.

meilebTan dakavSirebiT rekomendaciebi zemoT ukve moviyvaneT, exla ki SevexebiT internetTan drois gatarebis sakiTxs.

internetSi mudmivad Cndeba axali informacia. manam sanam Tqven ipoviT da waikiTxavT mas, rac gainteresebT, Cndeba kidev ufro meti informacia am Temaze. rom daiwyoT saitebis umizno da uazro Tvaliereba Zalian martivia, magram daxarjul drosTan SedarebiT praqtikulad arafris momcemi.

raodenobrivi sindromi. morCiT uazro xetials internetSi. Tqven SegizliaT daxarjoT auarebeli dro, romelsac ar moaqvs mniSnvelovani sargebeli da Semdeg iwvaloT daukmayofileblobis SegrZne- biTa da moraluri meteorizmiT. gaixseneT SegrZ- neba, rodesac Tqven adeqit kompiuteridan, ramode- nime saaTiani uazro xetialis Semdeg. am dros Tqven gaqvT gancda ara bednierebis, rom raRac kargi gaakeTeT, aramed uRonobisa da dakargul droze wuxilis.

xafangi, romelsic xvdebiT, brauzeris gaxsnisas, mdgomareobs imaSi, rom, informaciis moZiebisas kargavT koncentraciis unars. sabooloo jamSi Tqven dgebiT `sufridan~ ufro mSieri, vidre dajeqit.

rogor vimuSavoT efeqtianad internetTan:

- gamoyaviT drois limiti;
- daakvirdiT saaTs;

- kiTxeT xolme sakuTar TavS: „ras vakeTeb me exla, xom ar vaTvaliereb usargeblo informacias?

saWiroa aseve mokled SevexoT internetSi informaciis ZebnasTan dakavSirebul sakiTxs.

interneti ar SegatyobinebT, rodis unda Sewyvitot Zebna. Cven gvWirdeba Tavad gadavwyvitot es, imitom rom garkveuli momentisTvis modis „pirda-piri eTeris“ dro.

rogor movZebnoT informacia internetSi:

- gaukeTot kiTxvas formulireba konkretulad;
- azrobrivad momarTeT sakuTari Tavi Zebnisken;
- ar gadadgaT nabiji gverdze;
- daakvirdiT sando aris Tu ara wyaro;
- Tqven TviTon SeCerdiT (internetSi ar aris bolo gverdi).

sakontrolo kiTxvebi:

1. ra Sedegi aCvena makkenzis jgufis mier catare-bulma gamokvlevam?
2. Tqveni azriT, saWiroa Tu ara samsaxurSi dasaq-mebulebze rolebis ganawileba? unda arsebobdes Tu ara Sesabamisi Tanamdebobrivi instruciebi?
3. rogor jobia, drois menejmenti individebis doneze ganvitardes Tu sistemurad – korporaciis doneze?
4. rogori kavSiri gaqvT Tqvens meilTan – mona xarT misi Tu batoni?

5. axseniT e. w. `samis wesi~ da dausviT Tqven Tavs samive kiTxva da gaeciT pasuxic.
6. **rogor fiqroBT** `gadadebuli saqme marTia eSmakisaa~?
7. **rogor fiqroBT** Wkviani adamianebi **ratom** adareben **dros fuls**?
8. axseniT **cvli**lebaTa sami kategoriis – **gal**Roba, **cvli**leba da **xelmeored** gayidvis Sinaarsi.
9. **rogor** afasebT **SromiT procesSi** garedan CaWrebs – **telefonze** zars, SekiTxvebis micemas da a. S. _ vin **zaral**deba amiT?
10. Sewyveti**l** samuSaosTan ukan **dabr**uneba TqvenTvis **advilia** Tu Zneli?
11. CamoTvale**T ra** gaRiziane**BT mu**Saobis procesSi da **rogor** um**klavde**biT ma**T**?

qeisebi

<http://www.state.gov/m/a/os/64931.htm> – ქვის სტადი „მიუღწეველი ოცნება“.

<https://www.briantracy.com/blog/tag/time-management/page/5/> – ხუთი მთავარი შეკითხვა პრიორიტეტების დასახვისთვის.

<https://www.briantracy.com/blog/tag/time-management/page/2/> – დროის მენეჯმენტის ტექნიკა გაყიდვების განყოფილებაში მომუშავე ადამიანებისთვის.

<https://www.briantracy.com/blog/time-management/why-your-life-depends-on-time-management-personal-goals-increase-productivity/> – რატომ არის დამოკიდებული თქვენი ცხოვრება დროის მენეჯმენტზე.

თუ უფრო მეტის მოსწრება გინდათ – სინერჯი.

რა გვიშლის ხელს უფრო მეტის და უფრო უკეთესად კეთებაში – სინერჯი.

<https://www.briantracy.com/blog/time-management/6-time-management-tips-to-increase-productivity-organizational-skills/> – დროის მენეჯმენტის 6 ტიპი, იმისათვის რომ გაზარდო შენი პროდუქტიულობა და განავითარო ორგანიზაციული უნარები.

<https://www.briantracy.com/blog/time-management/plan-ahead-and-increase-productivity/> – დაგეგმე და გაიუმჯობესე ნაყოფიერება.

<https://www.briantracy.com/blog/tag/time-management/>

– დროის მართვის 4 ნაბიჯი იმისათვის, რომ გააორმაგო საკუთარი შრომის ნაყოფიერება.

http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml

– დროის მენეჯმენტის საიდუმლოებები, რომელიც ყველას შეუძლია გამოიყენოს.

<https://www.briantracy.com/blog/time-management/5-must-know-time-management-tools-sense-of-urgency-stay-focused/> – ხუთი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტი დროის მენეჯმენტის სრულყოფისთვის.

1. [https://www.briantracy.com/blog/tag/time-](https://www.briantracy.com/blog/tag/time-management/page/5/)

[management/page/5/](https://www.briantracy.com/blog/tag/time-management/page/5/) – ხუთი მთავარი შეკითხვა პრიორიტეტების დასახვისთვის (ბრაინტრაკე ბლოგი).

პერსონალური დროის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილი არის, გონობის თვალთ მომავლის გახედვისთვის დროის გამოყოფა. კარგად უნდა დაფიქრდეთ რის გაკეთებას აპირებთ მომავალში და ასევე დაფიქრდეთ იმის შესახებ, თუ სად გინდათ მიხვიდეთ. საჭიროა, რომ შექმნათ თქვენი საუკეთესო მომავლის (რომელზეც ოცნებობთ) აზრობრივი სურათი, შემდეგ დაფიქრდეთ საფეხურებზე, რომელიც საჭიროა, მის მისაღწევად და გადადგათ ნაბიჯი, რათა აქციოთ ის რეალობად. გახსოვდეთ, მნიშვნელოვანია არაა ის, სად ხართ ან საიდან მოდიხართ, არამედ მნიშვნელოვანია საით მიდიხართ.

იფიქრეთ საგნებზე, რომლის მიღწევასაც ისურვებდით. გააკეთეთ ფოკუსირება საკუთარ მიზნებზე და არა წარსულზე. მომავლის შესახებ დაფიქრებისა და დაგეგმვის დროს, საჭიროა გაიხსენოთ ჯონ კეინზის სიტყვები: „ჩვენ საჭიროა დავეთმოთ ძალიან დიდი დრო მომავალზე დაფიქრებას, რადგან ეს არის ის, სადაც ვაპირებთ გავატაროთ ჩვენი მომავალი ცხოვრება“.

წარსულში ყურება დამღუპველია, რადგან ეს უზღუდავს ადამიანს გზას პროგრესისკენ. საჭიროა ადამიანმა გაიცნობიეროს მისი დაშვებული შეცდომები, დაიხსომოს ისინი და იაროს წინ.

მრავალ კომპანიაში ტოპ-მენეჯმენტის დროის 80% იხარჯება გუშინდელ დღეზე და არა მომავლის შესაძლებლობებზე. მუდმივი ფიქრი გზებზე, რომელთაც უკეთესობისკენ შეუძლიათ შეცვალონ საკუთარი და კომპანიის ბედი, არის დიდი გამოწვევა, რომელიც საჭიროებს ფოკუსირებას.

➤ პროექტის პროგნოზი 5 წელიწადში.

სტრატეგიული დაგეგმვის სპეციალისტები, გარი ჰამელი და ც. კ. ფრაჰალდი, რომელთაც დაწერს წიგნი „კონკურენცია მომავლისთვის“ („Competing for the Future“) – ახალისებენ მგებმავებს, რომ პროექცია გაუკეთონ მომავალს შემდეგი რამდენიმე წლის განმავლობაში. ისინი ურჩევენ ტოპ-მენეჯმენტს, რომ მათი კომპანია წარმოიდგინონ დარგის (ინდუსტრიის) მოწინავე კომპანიებს შორის. შემდეგ საჭიროა მოახ-

დინონ პროდუქტის, მომსახურების, ბაზრის და განსაკუთრებით უნარების, ნიჭის, შესაძლებლობების იდენ-

ტიფიცირება, რომლებიც საჭიროა, რომ ჰქონდეთ, იმისათვის, რომ დამდეგი 5 წლის განმავლობაში გახდნენ ლიდერები ბაზარზე. საბოლოოდ ისინი უბიძგებენ კომპანიის ლიდერებს, რომ დაუყოვნებლივ დაიწყოთ ძირითადი უნარებისა და კომპეტენციების განვითარება, რომლებიც დასჭირდებათ მომავალ 5 წელიწადში.

➤ სამუშაოების 20%-ზე ფოკუსირება.

პრიორიტეტების დასახვისას, გახსოვდეთ, რომ სამუშაოების პირველი 20 პროცენტი არის საქმეების ჯამური ღირებულების 80% – ის ტოლი. მას შემდეგ, რაც დაიწყებთ, ყველაზე მნიშვნელოვან 20%-ში შემავალ დავალებებზე მუშაობას, მათ დაგეგმვაზე, ორგანიზაციაზე და რესურსების განაწილებაზე დახარჯულ დროზე არის დამოკიდებული თქვენი ნაყოფიერების მნიშვნელოვნად გაზრდა.

მოვიყვანოთ მაგალითს გაყიდვებიდან: მნიშვნელოვანი კონტრაქტის დადებისას გადაწყვეტილების მიმღებთან მოლაპარაკებისას გეხარჯებათ მთლიან ტრანზაქციაზე მოთხოვნილი დროის 20%. დანარჩენ ოპერაციებზე – პრეზენტაცია, გაყიდვის გაფორმება, პროდუქტის ან მომსახურების მიწოდება, მხარდაჭერა და სხვა – მოდის ტრანზაქციის საერთო დროის 80%, გაყიდვების წარმატებული დასრულებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი არის დროის სწორედ ის 20%.

ადამიანის ბუნება უპირატესად მიდრეკილია მცირე დავალებათა შესრულებისკენ. დროის მენეჯმენტში ასეთი ქცევა არასწორია.

როდესაც თქვენ იწყებთ მცირე ზომის დავალებით, ისინი მრავლდებიან ისევე, როგორც კურდღლები გაზაფხულზე. რაც უფრო ხაგრძლივად ცდილობთ ამ პატარა საქმეების მოგვარებას, მით უფრო იზრდება მათი რაოდენობა. დღის ბოლოს კი, თქვენ იქნებით დაღლილი და არ გექნებათ არაფერი მნიშვნელოვანი გაკეთებული. ამიტომ დაიწყეთ თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი დავალებით.

ქვემოთ არის მოყვანილი ხუთი შეკითხვა, რომელიც დაგეხმარებათ პრიორიტეტების დასახვაში. თქვენ შეგიძლიათ რეგულარულად დაუსვათ ეს შეკითხვა საკუთარ თავს, იმისათვის, რომ დარწმუნდეთ, რა არის თქვენთვის პრიორიტეტული.

1. რატომ ვიღებ ხელფასს? კითხეთ საკუთარ თავს, არის თუ არა ის, რასაც აკეთებთ ყველაზე მნიშვნელოვანი, იმათ შორის, რის გამოც დაგიქირავეს. თქვენი ბოსი რომ იჯდეს თქვენს წინ, რას გააკეთებდით იმისგან განსხვავებულად, რასაც აკეთებთ.

savarjiSo: გააკეთეთ ჩამონათვალი ყველაფერი იმის, რის გამოც თქვენ მიგაჩნიათ, რომ დაქირავებულები ხართ. თხოვეთ თქვენს უფროსს, რომ პრიორიტეტულობით ჩამოწეროს ყველა თქვენი დავალება. მას შემდეგ, რაც ბოსი გეტყვით რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი თქვენს დავალებაში და პირიქით, რა არ არის, იმუშავეთ იმ დავალებებზე, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია.

2. რა არის თქვენი ყველაზე მეტად მაღალი ღირებულების მქონე ქცევები? გახსოვდეთ, არსებობს მხოლოდ სამი რამ, რაც ყველაზე მეტად აისახება თქვენ

სამუშაოზე. რომელ თქვენ აქტივობას მოაქვს ყველაზე დიდი ღირებულება კომპანიისთვის? თუ თქვენ არ ხართ დარწმუნებული და ვერ არკვევთ რომლებია ისინი კონკრეტულად, კითხეთ თქვენ გვერდით მყოფებს. ყველამ კარგად იცის, რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი, რაც სხვებმა უნდა აკეთონ.

3. რა არის ძირითადი საშედეგო ველები თქვენთვის? რა არის ის სპეციფიური შედეგები, რომლებიც ასახავს თქვენი საქმის კარგად გააკეთებას? და ამ „საშედეგო შემფასებელში“, რომელი არის გადამწყვეტი?

4. რა შემიძლია მე და მხოლოდ მე გავაკეთო, ისე, რომ რეალურად შევცვალო სიტუაცია? რა არის ის ერთი რამ, რომლის გააკეთებაც მხოლოდ თქვენ შეგიძლიათ, და რომელსაც მოჰყვება მნიშვნელოვანი შედეგი ბიზნესისთვის? ეს არის ის, რასაც არავინ თქვენს მაგივრად არ გააკეთებს. თუ თქვენ არ გააკეთებთ ამას, სხვა არ გააკეთებს არავინ, და ეს ერთი რაღაც იქნება ისეთი, რაც მნიშვნელოვანდ დაეტყობა თქვენს კარიერას.

5. რა იქნება ჩემი დროის ყველაზე ღირებულებად გამოყენება ესხლა, ამ წუთას? ეს არის ერთ-ერთი ძირითადი შეკითხვა მენეჯმენტისთვის. ნებისმიერ დროს, ამ კითხვის დასმა მოგცემთ საშუალებას შეხედოთ რეალობას ობიექტურად და აკეთოთ მართლაც ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმეები.

2. <http://www.state.gov/m/a/os/64931.htm> – ქეის სტადი.

„მიუღწეველი ოცნება“

ნიკა არის მე-12 კლასელი ფრიადოსანი ახალგაზრდა. ის ჭკვიანი, განათლებული და საკუთარ გარემოში დაფასებული ბიჭია. ნიკას უნდა, რომ ჩააბაროს რომელიმე კარგ უნივერსიტეტში. და ჩააბარებს კიდევ, იმიტომ რომ კარგად სწავლობდა ყოველთვის და აქვს საკმარისი ცოდნა. გარდა სკოლისა, ნიკა ასევე არის წყალბურთელთა გუნდის წევრი და საკმაოდ კარგად თამაშობს. ნიკა ასევე დაკავებულია სოციალური აქტივობებით, მეგობრებთან ერთად ალაგებს გარემოს, ასუფთავებს ქუჩებს ან აკეთებს სხვა საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმეს.

ნიკა, საკუთარი დროის მართვას ახორციელებს ისევე, იმავე ტექნიკის გამოყენებით, რომელსაც მისი მშობლები იყენებენ. ნიკას სჯერა, რომ მან იცის ყველაფერი დროის მენეჯმენტის შესახებ. ის ხსნის. „ჩემი მშობლები, ორივე არიან წარმატებული ბიზნესში და მე ვმართავ საკუთარ დროს, ისევე როგორც ისინი“. ეს სიმართლეა. ნიკას მშობლებს აქვთ კარგი სამსახური, კარგად გამოიმუშავენ და არიან ბედნიერნი. ისინი საკუთარი დროის ძირითად ნაწილს ხარჯავენ სამსახურში და ასრულებენ თავიანთ მოვალეობას. თითოეულ მათგანს აქვს საკუთარი კომპიუტერი სახლში, რომელსაც ისინი იყენებენ სამსახურის დავალების შესასრულებლად სადამოუბოთ და დასვენების დღეებშიც. ისინი არიან პატივცემულნი და დაფასებულნი. შეიძლება გარეშე თვალმა თქვას, რომ მშვენივრად იყენებენ დროის მენეჯმენტს. თუმცა,

არის კი ეს მართლად ისე თუ მხოლოდ გარედან ჩანს? ნიკას მშობლები, ისევე როგორც მათი მშობლები, დროის მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებს აგვარებენ ბუნებრივად. თუ ისინი ვერ მოასწრებენ რაღაცის გაკეთებას, ადგებიან ადრე ან დარჩებიან გვიან და მიიყვანენ საქმეს ბოლომდე.

„მე დავიღალე, არ არსებობს გზა რომელზე სიარულითაც მოვახერხებდი 5 საათზე მეტ ხანს ძილს“, – ამბობს ნიკა, მე ვცდილობდი და ვცდილობდი მაგრამ ძალიან ბევრი სამუშაო მაქვს.

ადამიანებისთვის, იმისათვის რომ მოასწრონ საქმეები ძილის შემცირება ხშირად არის მხოლოდ ერთადერთი საშუალება. ეს არის სერიოზული შეცდომა, რომელიც მოითხოვს საკმაოდ კარგ დაფიქრებას. ძილი არ არის და არც უნდა იყოს – ლავირების საშუალება ადამიანებისთვის, განსაკუთრებით კი თინეიჯერისთვის. დღესდღეობით, ჩვენ ვიცით რომ თინეიჯერებს სჭირდებათ უფრო მეტი ძილი, ვიდრე ზრდასრულ ადამიანებს. ჩვენ ასევე ვიცით, რომ ადამიანები, ვისაც ძინავთ არასრულფასოვნად, ვეღარ ახერხებენ იფიქრონ ისევე პროდუქტიულად და ნათლად, როგორც მოახერხებდნენ სრულყოფილად ძილის შემთხვევაში. არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება და დამლუპველია არასრულფასოვანი ძილი, რადგან ამას მოჰყვება ბევრი სერიოზული პრობლემა. მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდაში, პირამიდის პირველ საფეხურზე მოქცეულია ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები – ჭამის, სექსის, ძილის და სხვა. მოცემულ შემთხვევაში აქცენტი გვსურს გაგვაკეთოთ

ძილის მოთხოვნილებასა და მნიშვნელობაზე. ჩატარებული კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ აღამიანის ფსიქიკურ, ფიზიკურ და ემოციონალურ მდგომარეობაზე ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს ძილი. თავად ჩვენი – პირადი ცხოვრების მაგალითიდან რომ გავისხენოთ, ჩვეულებრივ თავს ყველაზე კარგად და დასვენებულად ვგრძნობთ, როდესაც ვართ კარგად გამოძინებულნი. ამდენად აქედან ერთი დასკვნა, რაც შეიძლება გამოვიტანოთ, არის ის, რომ – ვსრულყოთ საკუთარი დროის მენეჯმენტი და განვსაზღვროთ საკმარისი დრო ძილისთვის, რომელიც არის ზოგადად 8 საათი (თუმცა იგი ყველამ ინდივიდუალურად, საკუთარ თავზე დაკვირვებით უნდა შეარჩიოს).

3. <https://www.briantracy.com/blog/tag/time-management/page/2/> – დროის მენეჯმენტის

ტექნიკა გაყიდვების განყოფილებაში მომუშავე ადამიანებისთვის

1928 წელს, მარკეტინგ მენეჯმენტმა გამოიკვლია ამერიკაში, თუ რამდენად ეფექტიანად იყენებდნენ საკუთარ დროს გაზეთის გაყიდვების პერსონალი (ე.წ. **seilis menejerebi**). მათ აღმოაჩინეს, რომ საშუალოდ გაყიდვების პერსონალი ამერიკაში მუშაობდა მთელი დროის 20%-ს, დაახლოებით 15 საათს დღეში. მოცემული კვლევის შედეგი გაყიდვების ინდუსტრიაში გაისმა ზარის ხმასავით. ინფორმაციამ, იმის შესახებ, რომ გაყიდვების პერსონალი მუშაობდა დღეში მხოლოდ 90 წუთს, უბიძგა მენეჯმენტს იმისკენ, რომ

გაუმჯობესებინათ მათთვის მენეჯერული უნარები, და უკეთ აეყვანათ კონტროლზე მათი ქმედებები.

გააორმაგეთ თქვენი გაყიდვები დროის მენეჯმენტით. იმისათვის რომ, ეს გაკეთდეს, ჩვენ ვისწავლეთ ის, რასაც დაერქვა – წუთების თეორია. ის დაფუძნებულია მარტივ განტოლებზე. თუ თქვენ დაკავებული ხართ გაყიდვებში, თქვენი გაყიდვების 100% დამოკიდებულია იმ წუთებზე, რაც იხარჯება მომხმარებელთან პირისპირ საუბრისას. თუ თქვენ გსურთ, რომ გაზარდოთ გაყიდვები, თქვენ უნდა გაზარდოთ წუთების რაოდენობა, რომელსაც ხარჯავთ იმ ადამიანებთან პირისპირ საუბარში, ვისაც შეუძლია და სურვილი აქვს იყიდოს თქვენგან.

ეს თეორია ამბობს, რომ თუ თქვენ გააორმაგებთ წუთებს, რომელსაც ხარჯავთ თქვენს მომხმარებელთან, თქვენ გააორმაგებთ თქვენს შემოსავალს, რაღა თქმა უნდა, იმ შემთხვევაში, თუ არ განავითარებთ თქვენი გაყიდვების სხვა მიმართულებას. თუ თქვენ მართავთ თქვენს დროს და განავითარებთ უნარს, როგორც ტოპ გაყიდვების პერსონალი აკეთებს, და დახარჯავთ მეტ დროს მომხმარებელთან, თქვენი გაყიდვები გაიზრდება დაუყოვნებლივ.

gayidvebis personalis saqme: მოდით დავიწყოთ გაყიდვების პერსონალის საქმიანობის აღწერით. მათი ძირითადი სამუშაოს აღწერა არის შექმნა და შეინარჩუნო მომხმარებელი. გაყიდვების პერსონალის ეფექტიანობის საზომი, არის რამდენ ახალ მომხმარებელს მოძებნის, ან მიყიდის უკვე არსებულ დროის მოცემულ პერიოდში. სხვა ყველაფერი დანარჩენი, რასაც

აკეთებს გაყიდვების პერსონალი, არის მეორეხარის-
ხოვანი და მიბმული ამ ძირითადი ოპერაციის შეს-
რულებასთან. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია
დრო, რომელსაც გაყიდვების პერსონალი ხარჯავს
მომხმარებელთან პირისპირ კომუნიკაციისას.

daiwyeT miznis dasaxviT: გაყიდვებში ბრწყინვალე
შედგენის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთ-
ხვევაში თუ შემოსავლისა და გაყიდვების მიზნები
იქნება დასახული მკაფიოდ თავდაპირველად. თუ
იცით რამდენი გინდათ გამოიმუშავოთ და როგორ
აპირებთ, რომ ეს გააკეთოთ, მაშინ მიზნები გაცილფ-
ებით უფრო რეალური და მიღწევადი გახდება. აღნიშ-
ნული ქმედების ძალა მდგომარეობს მის სიმარტივესა
და სიცხადეში. თქვენ შეგიძლიათ ისწავლოთ ის და
გამოიყენოთ დაუყოვნებლივ.

gansazRvreT risi gakeTeba aris aucilebeli:
მას შემდეგ, რაც თქვენ გამოიმუშავეთ მიზნის
დასახვის და თქვენი შემოსავლების – კვარტალის,
თვის, კვირის, დღის და საათების ჭრილში
დანაწევრების უნარს, თქვენ განსაზღვრავთ
ქმედებებს, რომელთა მიღწევაც იქნება საჭირო
კონკრეტულ ვადებში. კრიტიკული ელემენტი ამ
საქმეში არის კონტროლის ფაქტორი. თქვენ
შეგიძლიათ აკონტროლოთ თქვენი ქმედებები. თქვენ
შეგიძლიათ განსაზღვროთ და აკონტროლოთ რას
აკეთებთ დიდიდან საღამომდე, და როგორც შედეგი,
თქვენ შეგიძლიათ აკონტრო-ლოთ თქვენი
შემოსავალი. თუ თქვენ განსაზღვრავთ კონკრეტულ

ქმედებებს, თქვენ გარდაუვლად მიაღწევთ დასახულ მიზანს.

miaRwieT gadmocemis mwvervalS: მას შემდეგ, რაც განსაზღვრავთ მიზნებსა და ქმედებებს, რომელიც საჭიროა განახორციელოთ კონკრეტულ დროის შუალედში, თქვენ დაუყოვნებლივ დაიწყებთ მუშაობას თქვენი უნარებისა და პროფესიული ჩვევების განვითარებაში. თქვენი მიზანი იქნება, განვიითაროთ ის უნარები, რომლებიც გჭირდებათ იმისათვის, რომ დროის განსაზღვრულ შუალედში მიაღწიოთ გარკვეულ შედეგს.

4. <https://www.briantracy.com/blog/time-management/why-your-life-depends-on-time-management-personal-goals-increase-productivity/> – რატომ არის დამოკიდებული თქვენი ცხოვრება დროის მენეჯმენტზე.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი, რომელიც აქვს დღევანდელ ადამიანს, არის დრო. ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ ძალიან ბევრს, მათ რჩებათ პირადი ცხოვრებისთვის ძალიან ცოტა დრო. ადამიანთა უმრავლესობა პასუხისმგებლობებითა და აქტივობებით, ზედმეტად გადატვირთულად გრძნობს თავს. და რაც უფრო მეტად მუშაობენ ისინი, მით უფრო უმძაფრდებათ ამგვარი განცდა.

დრო არის თქვენი ყველაზე ძვირფასი რესურსი. ეს არის ყველაზე ღირებული რამ, რაც გაქვთ. ის მაღფუჭებადია, წარმატებადია, შეუცვლელია და არ შეიძლება მისი შენახვა. ნებისმიერი სამუშაო ითხოვს

დროს. თუ თქვენ დროის დახარჯვამდე დაფიქრდებოთ იმაზე, თუ როგორ დახარჯოთ თქვენი დრო, ეს

გამოიწვევს თქვენი პროდუქტიულობის და გამოყენებული დროის ნაყოფიერების ზრდას. დროის მენეჯმენტი არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ბიზნეს-რესურსი, თუმცა როგორც ცხოვრება გვიჩვენებს, იგი არამხოლოდ ბიზნეს-რესურსია, არამედ მთელი ცხოვრების განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი.

gazardeT produqtuoloba miznis dasaxvis safuZvelze. თქვენს სამუშაოსა და ბიზნეს ცხოვრებაში, არის ძალიან დიდი მოთხოვნა თქვენს დროზე სხვა ადამიანების მხრიდან, რის გამოც რჩება ძალიან ცოტა დრო, რომელიც ექვემდებარება თქვენს თავისუფალ არჩევანს. პერსონალური დროის მენეჯმენტი იწყება თქვენგან. ის იწყება ფიქრისგან, თუ რა არის მნიშვნელოვანი თქვენთვის. თქვენ გჭირდებათ დაისახოსოთ მიზნები ცხოვრების სამი ძირითადი არედან. პირველი, თქვენ უნდა დაისახოსოთ მიზნები, რომლებიც დაკავშირებულია ოჯახთან, ეს არის მიზნები, თუ რატომ უნდა ადგეთ ადრე, რატომ უნდა იმუშავოთ კარგად და განივითაროთ უნარ-ჩვევები, რატომ უნდა ინერვიულოთ ფულზე და ზოგჯერ დარჩეთ ცოტა ანერვიულებული. რა არის თქვენი ოჯახური და პერსონალური მიზნები? ორივე, როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური? ოჯახური მიზნები შეიძლება იყოს დიდი სახლი, უკეთესი მანქანა, უკეთესი კავშირები თქვენს მეუღლესა და შვილებთან, იმისათვის რომ დახარჯო მეტი დრო თქვენს ოჯახთან სასეირნოდ და წიგნების საკითხავად. მიზნების

დასახვა, რომელიც დაკავირებულია ოჯახთან არიან თავისი არსით დაკავშირებული დროის მენჯემენტთან.

mkafiod CamoayalibeT biznes da karieruli miznebi. მიზნების მეორე არე დაკავშირებულია თქვენს ბიზნეს და სამახურებრივ სფეროსთან. ეს არის მიზნები, საშუალებები რომლითაც აღწევთ თქვენ პიროვნულ მიზნებს. როგორ შეძლებთ მიაღწიოთ მაღალ შემოსავლებს, რომელიც დაგეხმარებათ შეასრულოთ ოჯახური მიზნები? ბიზნეს და კარიერული მიზნები აბსოლუტურად განუყოფელია. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ისინი დაბალანსებულია ოჯახთან და პერსონალურ მიზნებთან.

pirovnuli ganvitarebis miznebi. მიზნების მესამე ტიპი, არის თქვენი პიროვნული განვითარების მიზნები. თქვენი პირადი ცხოვრება და გარე ცხოვრება, არის თქვენი შინაგანი ცხოვრების ანარეკლი. თუ თქვენ ცდლობთ მიაღწიოთ მნიშვნელოვან მიზნებს, როგორც პირად, ასევე კარიერულ ცხოვრებაში, თქვენ დაგჭირდებათ მნიშვნელოვანი პერსონალური პირადი განვითარება. თქვენ უნდა ააშენოთ საკუთარი ცხოვრება თუ გსურთ ააშენოთ პირადი ცხოვრება. ერთ-ერთი ყველაზე დიდი საიდუმლო სწორედ ეს არის. თქვენ შეგიძლიათ გახდეთ ნებისმიერი ვინმე თუ გამოიმუშავეთ იმ თვისებებს, რაც ამ ტიპის ადამიანს დასჭირდება. მაგრამ იმისათვის რომ ეს გააკეთოთ, თქვენს უნდა წახვიდეთ წინ თქვენს სამსახურში და არასოდეს გაჩერდეთ.

drois menejmentis sami gadamwyveti qmedeba. დროის
მენეჯმენტის ერთ-ერთი პრინციპის მიხედვით „მაგარი

დრო“ აწვევა „მოქნილ დროს“. ეს გულისხმობს იმას, რომ „მაგარი დრო“, როგორც არის სამუშაო, დააწვევა თქვენს მოქნილ დროს, როგორც არის თქვენი დროის დანახარჯი თქვენს ოჯახზე. თუ თქვენ იმის გამო, რომ რაღაც ვერ მოასწართ, არ დაასრულებთ სამუშაოს ოფისში, სამუშაო დროის გაზრდა მოგიწევთ ოჯახზე დახარჯული დროის შემცირებით. შედეგად კი, იქიდან გამომდინარე, რომ ოჯახი თქვენთვის მნიშვნელოვანია, თქვენ აღმოჩნდებით შინაგან ღირებულებებთან კონფლიქტში. იმისათვის რომ შეინარჩუნეთ პერსონალური ბალანსი, აქ არის სამი გადაწყვეტი შეკითხვა, რომელიც შეგიძლიათ დაუსვათ საკუთარ თავს გამუდმებით. პირველი შეკითხვა არის: „რა არის ჩემთვის მართლაც მნიშვნელოვანი?“ შემდეგი შეკითხვაა, „რა არის ყველაზე მაღალი ღირებულების მქონე ქმედებები ჩემთვის? (თქვენს პირად ცხოვრებაში, ეს გულისხმობს განსაზღვრეთ „რა საგნები თუ ქმედებები, განიტყვენ ყველაზე დიდ სიამოვნებასა და კმაყოფილებას?) და ბოლო შეკითხვა, რომელიც მუდმივად უნდა უსვათ საკუთარ თავს, „რა იქნება დროის ყველაზე ღირებული გამოყენება ამჟამად ჩემთვის? მას შემდეგ, რაც თქვენ შეძლებთ გააკეთოთ ერთი რამ ყველაზე მნიშვნელოვანი თქვენს დროში, თქვენ შეძლებთ მუდმივად, სტაბილურად გაუკეთოთ ორგანიზება თქვენს ცხოვრებას ისე, რომ აკეთოთ ყოველთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმეები.

daisaxeT personaluri prioritetebi. პერსონალური დროის მენეჯმენტი მოიაზრებს, რომ თქვენ

უნდა აირჩიოთ ის, თუ რა გააკეთოთ პირველად, რა გააკეთოთ მეორედ, და, რა არ გააკეთოთ საერთოდ. ეს შესაძლებლობას გაძლევთ გაუკეთოთ ორგანიზება თქვენი ცხოვრების ყველა ასპექტს, იმგვარად, რომ გახდეთ ძალიან ბედნიერი და კმაყოფილებული იმით, რასაც აკეთებთ.

5. <https://www.briantracy.com/blog/time-management/6-time-management-tips-to-increase-productivity-organizational-skills/> – დროის მენეჯმენტის 6 საფეხური, იმისათვის, რომ გაზარდოთ თქვენი პროდუქტიულობა და განავითაროთ ორგანიზაციული უნარები.

კორპორატიულ დროის მენეჯმენტზე საუბრისას აუცილებელია შევეხოთ იმ საკითხს, თუ როგორ შეიძლება ცალკეული ინდივიდების დონეზე გაუმჯობესდეს დროის მენეჯმენტის უნარ-ჩვევები. კერძოდ, კი ქვემოთ მოყვანილია ექვი რჩევა დროის მენეჯმენტის სრულყოფისთვის, რომელიც დაეხმარება ნებისმიერ ადამიანს საკუთარი უნარ-ჩვევებისა და პროდუქტიულობის გაზრდაში.

რაც უფრო კარგად აითვისებს ადამიანი ქვემოთ მოყვანილ რეკომენდაციებს, მით უფრო მეტის მოსწრებას შეძლებს დღის განმავლობაში.

1. მოემზადე მეორე დღისთვის – პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია მოემზადოს ადამიანი წინა დღით შემდგომი დღისთვის. საუკეთესო სავარჯიშო

არის დაგეგმო შენი მომავალი დღე, ამის გაკეთება უმჯობესია დამით და არა დილით, რამდენ

ნადაც ადამიანის გონებას ღამე არ სძინავს, და თუ ძილშიც გააგრძელებთ ძალაუნებურად ფიქრს მეორე დღეზე, შემდეგ დღეს უფრო საინტერესოდ დაიწყებთ. ასევე ძილის წინ მომავალი დღის გეგმის დაწერა კარგია იმის გამოც, რომ გეგმის დაწერის შემდეგ უფრო მშვიდად სძინავს ადამიანს. ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი უძილობის არის ის, რომ არ დაგავიწყდეს თუ რა არის გასაკეთებელი და რა საქმე გაქვს მეორე დღეს ძალიან მნიშვნელოვანია ამის დამახსოვრება და კარგად გააზრება. ხოლო, მას შემდეგ რაც ადამიანი დაწერს საკუთარ შესასრულებელ დავალებათა სიას, შემდეგ გონება ძალაუნებურად ეუბნება მას, რომ შეუძლია დამშვიდდეს, რომ სიტუაცია კონტროლზეა აყვანილი. მოცემული რეკომენდაცია ეხმარება ადამიანს პროდუქტიულობის ზრდაში.

2. გაწერე საკუთარი დრო – საკუთარი დროის გაწერა ამცირებს სტრესს და ზედმეტად დახარჯულ ენერჯიას. კარგი ქმედება შენი ორგანიზაციული უნარების განვითარებისთვის არის დაგეგმო შენი დღე, კვირა და თვე – ეს ყოველივე ეხმარება ადამიანს გაიუმჯობესოს პოზიტიური განცდები და ამასთან ერთად გაზარდოს თავისი პროდუქტიულობა. მოცემული ქმედება ზრდის ადამიანის განცდას იმასთან დაკავშირეთ, რომ საკუთარი ცხოვრება ხელში ყავს აყვანილი.

3. დღე დაიწყო ადრე – პროდუქტიულობის გაზრდისთვის ასევე მნიშვნელოვანია დღის ადრე დაწ-

ყებაც. რაც უფრო მეტ დროს დახარჯავს ადამიანი ჯდომისთვის, ფიქრისთვის და დაგეგმვისთვის, უფრო უკეთესად ორგანიზებული იქნება მისი ცხოვრების ყველა სფერო. ქალებისა და მამაკაცების წარმატების შესახებ დაწერილ ბიოგრაფიებსა და ავტობიოგრაფიებში, უმეტესად ყველა მათგანს აქვთ ერთი საერთო. ისინი ივითარებდნენ გენიალურ ორგანიზაციულ უნარჩვევებს და ჩვენას რომ წასულიყვნენ სამუშაოდ საჭირო დროზე შედარებით ადრე.

მრავალი წარმტებული ადამიანი ღვება დილის 5 საათზე ან 5.30-ზე. ამგვარად მათ აქვთ საკმარისი დრო იმისთვის, რომ იფიქრონ და დაგეგმონ მომავალი დღე. როგორც შედეგი, ისინი ყოველთვის არიან უფრო ეფექტიანები, ვიდრე ადამიანები, ვინც იღვიძებენ უფრო გვიან. ადამიანები, რომლებიც იღვიძებენ ადრე და გეგმავენ საკუთარ დღეს – მიდრეკილნი არიან დღის განმავლობაში იყვნენ უფრო ცივი გონების, წყნარები და შემოქმედებითები.

4. ორგანიზაციული უნარები – ორგანიზაციული უნარების განვითარება არის ძალიან მნიშვნელოვანი. დღის განმავლობაში დროის 30 პროცენტი იხარჯება „უადგილო ადგილას დადებული ნიუთების“ ძებნაზე. ეს არის საგნები, რომლებიც არიან დაკარგული, რადგან ისინი არ იყვნენ თავის დროზე სწორ ადგილებზე დადებული. რას ვგულისხმობთ კონკრეტულად? არსებობს

ქმედებების მცირე რაოდენობა, რომლებიც არიან
მეტად მომქანცველ-მომაბეზერებლები, რადგან

იკავებენ ადამიანის ძვირადღირებულ დროს და საჭიროა მოფიქრებულ იქნეს სისტემა, რომელიც გაამარტივებს მათ მართვას (მაგალითად, ამგვარი დავალებების აღფაბეტური სისტემით აკუმულაცია და შემდეგ მათი მოწესრიგება/შესრულება).

5. პროდუქტიულობის გაზრდა „ზუსტად დროში“ გზით – საჭიროა თქვენ გაუკეთოთ თქვენს დროს ორგანიზება, იმგვარად რომ, თქვენ აკეთოთ თქვენი შემოქმედებითი სამუშაო თქვენი შინაგანი „ზუსტად დროით“. რა იგულისხმება ამაში? ნებისმიერ ადამიანს აქვს თავისი ბიორითმები, ანუ გრძნობს ორგანიზმში ენერჯის მოზღვა-ვებას დროის გარკვეულ მონაკვეთში და პირი-ქით, თხოვს ორგანიზმი დასვენებას დროის გარკვეულ შუალედში. საჭიროა დრო დაგეგმოს ადამიანმა ისეთნაირად, რომ ყველაზე რთული დავალებები შეასრულოს მაშინ, როცა არის ყველაზე აქტიური შემოქმედებითად, და პირიქით – ყველაზე მარტივი, მაგრამ შესასრულებელი დავალებები გაკეთდეს მაშინ, როცა დასვენებას ითხოვს ორგანიზმი.
6. საჰაერო მგზავრობის პროდუქტიულობა – მნიშვნელოვანი არე ორგანიზაციული მუშაობის არის, ასევე მოგზაურება, განსაკუთრებით კი საჰაერო მოგზაურობა. გარკვეული წლების წინ ერთ-ერთმა რეგიონალურმა ავიახაზებმა დაიქირავა საკონსულტაციო კომპანია, რათა ჩაეტარებინა

პირველი კლასითა და ეკონომ-კლასით ფრენების
შემთხვევისთვის ეფექტიანობის შედარება. კვლე-

ვის პროცესში კი გამოიკვეთა სხვა საკმაოდ საინტერესო რამ. ფრენისას ერთი საათი მუშაობა გაუტოლდა ჩვეულებრივ სამუშაო გარემოში სამი საათის მუშაობას. რა იყო ამის მიზეზი? მიზეზი იყო „საქმეში ჩაურევლობა“. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ნიებისმიერმა ადამიანმა გამოიყენოს დრო, რომელიც აქვს, როგორც ჰაერში, ასევე ხმელეთზე. მაგალითად 1 საათიანი მგზავრობა სამსახურიდან სახლამდე, ან 6 საათიანი ფრენა, იყოს დატვირთული შემოქმედებითად და მოხმარდეს განვითარებას და პროგრესს.

6. <https://www.briantracy.com/blog/time-management/plan-ahead-and-increase-productivity/> – დაგეგმე და გაზარდე პროდუქტიულობა.

გვსურს დავსვათ ერთი შეკითხვა, „როგორ უნდა შეჭამოთ სპილო? პასუხი კი შეკოხვაზე არის :ერთი პატარა ნაწილი დროის მოცემულ მომენტში. თქვენი ფიქრის უნარი, დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარი, საქმის გადაღების პრობლემის დაძლევისთვის და პროდუქტიულობის გაზრდისთვის არის ყველაზე ძლიერი და ქმედითი ინსტრუმენტი. თქვენი უნარი დაისახოთ მიზანი, შეადგინოთ გეგმა, და იმოქმედოთ მასზე, განასახდვრავს თქვენს ბედსა და იღბალს. ფიქრისა და დაგეგმვის ნებისმიერი ქმედება სხნის თქვენს გონებრივ ძალას, აძლევს ბიძგს თქვენს

შემოქმედებითობას და ზრდის თქვენს გონებრივ და
ფიზიკურ ენერგიებს.

gazardeT Tqveni ukugeba investirebuli energiaze. სამუშაოზე თქვენი ერთ-ერთი პირველი მიზანი უნდა იყოს მიიღოთ მაქსიმალურად მაღალი უკუგება თქვენს გონებრივ, ემოციონალურ და ფიზიკური ენერჯის ინვესტიციაზე. კარგი ამბავი ამასთან დაკავშირებით არის ის, რომ დაგეგმვაზე დახარჯული ყოველი წუთი შემდეგში გიზოგავთ მინიმუმ 10-12 წუთს. ანუ დილით დროის დაგეგმვაზე დახარჯული 10-12 წუთი, თქვენ მოგაგებინებთ 100-120 წუთს დღეში.

თქვენ შეიძლება გაგებულნი გქონდეთ ექვსი P-ს ფორმულაზე, რომელიც ამბობს „Proper, Prior, Planning, Prevents, Poor, Performance“ ანუ – „წინდახედულება, პრიორიტეტი, დაგეგმა, აღკვეთა, სიღარიბე, წარდგენა“.

როდესაც თქვენ მიხვდებით, თუ რამდენად კარგად შეუძლია დახმარება დაგეგმვას პროდუქტიულობის გაზრდაში, ნამდვილად გაგიკვირდებათ, რატომ იყენებს მას ამდენად ცოტა ადამიანი. ერთადერთი რაც გჭირდებათ, არის კალამი (ან ფანქარი) და ფურცელი. თუმცა შეგიძლიათ გამოიყენოთ ელექტრონული საშუალებებიც.

damatebiTi ori saaTi dReSi. ყოველთვის იმუშავეთ სამუშაოთა ჩამონათვალის (სიის) შესაბამისად. ან რა აზრი აქვს სიის დაწერას თუ საქმის კეთებისას არ დაეყრდნობით მას. პირველსავე დღეს, როგორც კი დაგეგმავთ თქვენს ქმედებებს. თქვენ შეგიძლიათ გააუმჯობესოთ თქვენი პროდუქტიულობა და უკუგება

25%-ით, ან 2 საათზე მეტით დღეში. რაც უფრო მეტ დროს დახარჯავთ სიაში შემავალ დავალებათა მო-

ფიქრებაზე, უფრო მეტ ეფექტიანობას მიიღებთ უკუ-
გებათ.

gansxvavebuli siebi gansxvavebuli miznebisTvis.
განსხვავებული მიზნებისთვის თქვენ დაგჭირდებათ
განსხვავებულ დავალებათა სიების შედგენა. თავდა-
პირველად, საჭიროა შექმნათ მთავარი სია, რომელ-
შიც ჩამოწერთ ყველაფერს, რის გაკეთებასაც გეგმავთ
მომავალში. ეს არის ადგილი, სადაც თავმოყრილი
იქნება ყველა იდეა და ყველა დავალება ან პასუხის-
მგებლობა, რომელიც აქტუალურია თქვენთვის. ამის
შემდეგ თქვენ შეგიძლიათ დახარისხება გაუკეთოთ
დავალებებს.

მეორე, არის ის, რომ თქვენ უნდა შეადგინოთ
თვიური გეგმები, რომელიც იქნება მთავარი გეგმის
გარკვეული ნაწილი. თავის მხრივ, ამ თვიური გეგმის
შესრულება იქნება აუცილებელი მთავარი გეგმის
შესასრულებლად. თვიური გეგმა შემდეგ უნდა დავი-
დეს კვირის გეგმაზე. საჭიროა დავალებები იყოს
ლოგიკური და რეალიზებადი. შემდეგ კი, როგორც
ზემოთ ითქვა, უნდა შეადგინოთ ყოველდღიური გეგ-
მები. ეს დაგეხმარებათ რომ, მიჰყვეთ და შეასრუ-
ლოთ ის დიდი მიზანი, რომელიც გაქვთ დასახული.

SeadgineT proeqti. როდესაც თქვენ გაქვთ შესას-
რულებელი ნებისმიერი სახის პროექტი, შეადგინეთ
ყველა საფეხური აბსოლუტურად იმისა, თუ რა ეტა-
პების გავლა და რა დავალებების შესრულება მოგი-
წევთ. შემდეგ გაუკეთეთ ორგანიზება საფეხურებსა
და დავალებებს. შემდეგ კი გადაადით მათ რეალიზა-

ციაზე, ოღონდ ერთ ჯერზე შეასრულეთ მხოლოდ ერთი დავალება.

როდესაც თქვენ იმუშავებთ დავალებების თქვენი სიის შესაბამისად, თქვენ იგრძნობთ, რომ უფრო და უფრო მეტად იზრდება თქვენი ეფექტიანობა და გავლენა საკუთარ ცხოვრებაზე. თქვენ ხდებით უკეთესი, უფრო მეტად შემოქმედებითი და რეალიზებული საკუთარ ცხოვრებაში და თქვენ შეგვხდებით სულ უფრო და უფრო მეტი სასაიამოვნო სიახლეები ცხოვრების გზაზე.

როდესაც თქვენ მუშაობთ გეგმით, თქვენ გაგიჩნდებათ პოზიტიური წინსვლის შეგრძნება, რომელიც დაგეხმარებათ თავი აარიდოთ საქმის გადადებას. მოცემული პროგრესის შეგრძნება მოგცემთ ენერჯიას და ძალას საქმეში წინ იაროთ მთელი დღის განმავლობაში.

როდესაც თქვენ გარკვეული დროის განმავლობაში, დაგეგმავთ ყოველ დღეს, აღმოაჩენთ, რომ სულ უფრო და უფრო მარტივი ხდება მისი შესრულება. უფრო სწრაფად და სასაიამოვნოდ მიმდინარეობს პროცესი, ვიდრე ადრე. თქვენ იგრძნობთ მეტ ძალასა და კომპეტენციას.

7. 4 ნაბიჯი პროდუქტიულობის გაორმაგებისთვის
<http://www.briantracy.com/blog/time-management/time-management-getting-things-done-hard-work/>

იქნება თუ არა კომპანია წარმატებული დამოკიდებული მის უნარზე გარკვეულ ვადაში შექმნას ხარისხიანი პროდუქტი, რომელიც იქნება კონკურენტების

პროდუქტზე უკეთესი. ამას კი მოახერხებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიის თანამშრომლები იქნებიან უფრო პროდუქტიულნი, ვიდრე კონკურენტები კომპანიების თანამშრომლები. ქვემოთ განხილულია როგორ უნდა მოახდინოს ცალკეულ თანამშრომელმა საკუთარი პროდუქტიულობის ზრდა შეზღუდულ ვადებში.

გითქვამთ ოდესმე საკუთარი თავისთვის „ეს საქმე დაუსრულებელია?“. ნებისმიერი შრომით გარემოში 75% დროის არის დაუსრულებელი მიმართულებები, საქმეში ჩაჭრები, მოცდენები და სატელეფონო ზარები. თქვენი მისია სამსახურში, არის შექმნათ დიდი ფასეულობა მოკლე დროში.

არსებობს 4 ძალიან მარტივი ხერხი იმისათვის, რომ შეასრულოთ რთული დავალებები და გააორმაგოთ პროდუქტიულობა, გაზარდოთ თქვენი დროის მენეჯმენტის უნარები და დატკბით შედეგებით:

1. ადრე დაწეკით, ადრე ადეკით. როდესაც თქვენ დგებით ადრე, თქვენი მთელი დღე გაგრძელდება განსაკუთრებულად კარგად და განსაკუთრებულად ნაყოფიერად. დილით ადრე ადგომას მოაქვს ასევე დღის განმავლობაში განსაკუთრებულად კარგი სიმსუბუქის განცდა და განსაკუთრებულად სასიამოვნოა.
2. წადით ოფისში ერთი საათით ადრე სამუშაო დაწყებამდე. სამსახურში ადრე მისვლით, თქვენ თავს დაიცავთ საცობებში მოხვედრისგან. მას

შემდეგ, რაც თქვენ არავინ არ შეგაწვევინებთ
საქმიანობას, თქვენ შეძლებთ საქმის დაწყებას

თავისდროზე. თქვენ დარწმუნდებით იმაში, რომ ერთ საათში შეგიძლიათ მოასწროთ ბევრად მეტი, ვიდრე სხვებმა მთელი დღის განმავლობაში.

3. განივითარეთ უნარი აკეთოთ საქმები, მაშინ, როცა სხვები მიდიან ლანჩზე. კომპანიის შინაგანაწესი არ ითვალისწინებს, რომ ყველა ერთად უნდა წავიდეს საჭმელად. ამდენად, ჯობია თქვენ სხვა დროს წახვიდეთ, რადგან ამ პერიოდში, უფრო მეტ სიმყუდროვესა და სიწყნარეში იმუშავებთ.
4. მას შემდეგ, რაც ყველა წავა სახლში დაასრულეთ საქმეები ერთი დამატებითი საათის მუშაობით. ეს არის ერთ-ერთი საუკეთესო გზა დაკავებული ადამიანებისთვის იმასათვის, რომ მოხვდნენ მაღალპროდუქტიულ ადამიანებში. სწორედ ამ სხვისგან ჩაუჭრელ დროში (რომელიც, როგორც იცით, არის სამი საათი დღეში), თქვენ შეგიძლიათ კარგად გაანალიზოთ თქვენი პასუხისმგებლობა, დაწეროთ რეპორტები, უკარნახოთ კორესპონდენციები და დაგეგმოთ შემდეგი დღე დეტალურად. მთავარი გასაღები არის იმაში, რომ იმუშავებთ განმარტოებულად, ვინმესგან ხელის შეშლის გარეშე – დახურეთ კარი, გამორთეთ ტელეფონი, დახარეთ თავი და იმუშავეთ შეუსვენებლივ ამ ერთი საათების განამჯლობაში.

მოცემული ოთხი მარტივი რეკომენდაციის შესრულება თქვენ ბევრად უფრო წინ წაგწევთ სამსახურში, დრო ხომ მაინც მიდის, თქვენ ხომ მაინც მუშაობთ?

– განა ბევრად უკეთესი არ იქნება უფრო წარმატებული იყოთ, ვიდრე ხართ, გაიზარდოთ უფრო სწრაფად, ვიდრე სხვები იზრდებიან, და ამით მოიპოვოთ კონკურენტული უპირატესობა სხვებთან შედარებით?

8. <https://www.briantracy.com/blog/time-management/5-must-know-time-management-tools-sense-of-urgency-stay-focused/> – ხუთი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტი დროის მენეჯმენტის სრულყოფისთვის

იმისათვის, რომ გამოიმუშავოთ უფრო მეტი ფული, თქვენ უნდა აწარმოოთ, შექმნათ უფრო მეტი. სწორედ ამიტომაც გვსურს მოგიხროთ დროის მენეჯმენტის გაუმჯობესების იმ მარტივ ხერხებზე, რომლებიც დაგეხმარებით საქმის კეთებაში.

არსებობს წარმატების ორი ძირითადი წყარო, რომელთაც შეგიძლიათ მიაღწიოთ სამსახურში. პირველი არის დრო, ხოლო მეორე კი – ცოდნა. თანამედროვე ბიზნესში დრო ფულია. ქვემოთ მოყვანილ ხუთი სახის ტექნიკის გამოყენებით, თქვენ შეძლებთ მიაღწიოთ უფრო მეტ წარმატებას.

1. ganiviTareT saqmis gadaudeblobis grZnoba.

დროის ყველაზე მნიშვნელოვანი საზომი არის სიჩქარე. ყველაზე მნიშვნელოვანი ხარისხობრივი კომპონენტი, რომლის საფუძველზე შეგიძლიათ განივითაროთ დროის მართვის უნარი, არის „გადაუდებლობის განცდა“. სისწრაფე, რომელზეც ვსაუბრობ,

არის უნარი, რომელიც აგამოძრავებთ სწრაფად იმ
შესაძლებლობის გამოყენებისკენ, რომელიც გამოგიჩ-

ნდებათ. შექმენით საფუძველი ქმედებისთვის. სწრაფი ტემპი დამახსიათებელია ბიზნესისთვის. წარმატებული ადამიანები არამხოლოდ მუშაობენ: „მაგრად, მაგრად და მაგრად!“, არამედ ისინი მუშაობენ ასევე – „სწრაფად, სწრაფად და სწრაფად!“

საჭიროა ნებისმიერი ადამიანი იყოს ფოკუსირებული იმაზე, რომ სამუშაოზე დახარჯული დრო შეამციროს მაქსიმალურად ისე, რომ არ გააფუჭოს ხარისხი. მომხმარებლები გადაიხდიან დღიურად თანხას იმისთვის, ვინც შეძლებს შეამციროს მათი დრო, პროდუქტისა თუ მომსახურების გამოყენებისას, რაც ესარჯებათ ამა თუ იმ ოპერაციის განხორციელებაზე. მოკლედ, ვინც უფრო მეტ დროს დაუზოგავს კლიენტს, და ვინც უფრო სწრაფად შეასრულებს მის მოთხოვნებს, ის მოიპოვებს პრივილეგიურ ბუნდ ადგილს კლიენტის გონებაში.

<https://www.youtube.com/watch?v=mwYj6yywbAA>

(გიწევთ რეკომენდაციას უყუროთ მოცემულ ვიდეოს)

2. SeeSviT saqmis gadadebas.

საქმის გადადება თქვენ გპარავთ არა დროს, რომელსაც იყენებთ, არამედ ცხოვრებასაც. იმისათვის, რომ გამოსახოთ თქვენი კონკურენტუნარიანობა, თქვენ უნდა განავითაროთ დროის მენჯემენტის მართვის უნარი, რომ იმოქმედოთ სწრაფად, როდესაც რაღაც საჭიროებს დასრულებას. თქვენ უნდა განივითაროთ სისწრაფისა და საიმედოობის რეპუტაცია.

3. ganiviTareT kargi Tvisеbebi.

საქმის გადაუდებლობის თვისება არის არაჩვეულებ-
რივი უპირატესობა. ასევეა სწრაფად მოქმედების

უნარიც. რაც უფრო ჩქარა მოძრაობთ, უფრო კარგად გრძნობთ თავს.

ასეთ დროს თქვენ განიცდით უფრო მეტ კმაყოფილებას საკუთარი ქცევისგან გამომდინარე, რაც გმატებთ ენთუზიაზმს, ივსებით ოპტიმიზმით, გინდებათ მწვერვალების დაპყრობა და სხვ. ეს ძალიან სასარგებლოა. ამგვარ ადამიანებს უვითარდებათ სხვებისგან პრინციპიალურად უკეთესი საქმიანი უნარ-ჩვევები და ტემპერამენტი. გირჩევთ ასევე უყუროთ შემდეგ ვიდეოს (Two Habits For Rapid Advancement <https://www.youtube.com/watch?v=sh6ph5wf98o>).

4. imuSaveT realur droSi.

იმუშავეთ რეალურ დროში. დარჩით ფოკუსირებული მნიშვნელოვან საკითხებზე და გააკეთეთ ისინი ეხლა. თქვენ დიდი დროის დაკარგვა შეგიძლიათ საქმის არათანმიმდევრული შესრულებით.

როგორც ზოგადი წესი მიიღეთ: მცირე დავალებები უნდა შესრულდეს ისევე დაუყოვნებლივ, და იმდენადვე სწრაფადვე, რამდენადაც გამოჩნდნენ. ეს უნარ-ჩვევა მალევე გამოიღებს შედეგს ცხოვრებაში, და შეძლებთ ბევრად მეტის გაკეთებას შეზღუდულ დროში. ეს გამოვლინდება იმგვარი ადამიანის რეპუტაციას, რომელიც ეხმარება სხვას, როდესაც მათ ეს სჭირდებათ.

5. darCiT fokusirebuli da awarmoeT ufro didi faseuloba.

შეზღუდულ დროში, წარმატებული ადამიანები არიან უფრო პროდუქტიულები, ვიდრე წარუმატებლები. წარმატებულ ადამიანებს აქვთ საქმის კეთების

უკეთესი უნარ-ჩვევები. ისინი ოცნებობენ მნიშვნელოვან საგნებზე. ისინი მუშაობენ დაწერილი მიზნებიდან გამომდინარე. ისინი რჩებიან ფოკუსირებულნი იმაზე, თუ რა უნდა გააკეთონ მიზნის მისაღწევად. ისინი ცდილობენ სრულყოფილ საკუთარი დროის მენეჯმენტის უნარ-ჩვევები. ისინი აკეთებენ იმ საქმეს, რომელიც უყვართ და კონცენტრირდებიან მასზე საკუთებლად. ისინი შეუწყვეტლივ ახორციელებენ სხვადასხვა იდეების გენერაციას იმისათვის, რომ გადაწყვიტონ ის პრობლემები, რომელთა წინაშეც დგას ორგანიზაცია ან თავად ისინი. ისინი ყოველ წუთს ფოკუსირებას აკეთებენ საკუთარ ცხოვრებაზე, რათა მიაღწიონ მაქსიმუმს.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ისინი მუდმივად იყურებიან ირგვლივ, რათა მოძებნონ ახალი შესაძლებლობები, რომ შემატონ ღირებულება საკუთარ ცხოვრებას. მათ აქვთ განვითარებული სისწრაფის განცდა და სწრაფი ქმედების უნარჩვევა. ისინი მუშაობენ მთელი დროის განმავლობაში, როდესაც არიან სამუშაოზე. ისინი ცდილობენ განვიითარონ წინ სიარულის გრძნობა, როგორც შედეგი.

daiweT qmedeba. ქვემოთ მოყვანილია 5 საფეხური იმისა, რომელიც შეგიძლიათ დაიწყოთ დღეს და მიიღოთ მეტი შედეგი.

1. განსაზღვრეთ ყველაზე ღირებული ქმედებები რომლითაც ხართ დაკავებული სამსახურში.
2. განავითარეთ პუნქტიუალობის უნარი, სამსახურში მიღით ყოველ დღე 15 წუთით ადრე.

3. სამუშაო დაიწყო 1 საათით ადრე. გაუკეთეთ ორგანიზება თქვენს დღეს, იმგვარად, რომ დაიწყოთ მუშაობა ერთი საათით ადრე, ვიდრე თქვენი თანამშრომლები იწყებენ. იმუშავეთ ლანჩის დროს, და სამსახურშიც დარჩით ერთი საათით გვიან.
4. იმუშავეთ სრული დრო, როდესაც ხართ სამსახურში. არ დაკარგოთ არც ერთი წუთი. თუ ვინმე გაწუხებთ, უთხარით, რომ თქვენ, სასწრაფოდ გაქვთ გასაკეთებელი რაღაც და შემდეგ გააკეთეთ.
5. იმუშავეთ „40 საათს პლიუს“-ის ფორმულით. იმუშავეთ თქვენს დავალებებზე, ან იმუშავეთ საკუთარ თავზე 50-60 საათი კვირაში. 40 საათი მუშაობა კვირაში უნდა იყოს თქვენი მინიმუმი. თუ თქვენ მართლაც გინდათ, რომ კარიერულად გაიზარდოთ, უნდა იმუშაოთ 40-ს პლიუს რაღაცა საათები.

9. http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml – დროის მენეჯმენტის საიდუმლოებები, რომელიც ყველას შეუძლია გამოიყენოს.

თუ თქვენ კითხულობთ მოცემულ სტატიას სამსახურში, დიდია იმის ალბათობა, რომ გაქვთ დროის ეფექტიანად დაგეგმვის პრობლემა. თქვენ არ ხართ მარტო. კვლევის შედეგად, რომელიც გამოვლინდა Salary.com-ზე, თანამშრომლეთა 90% კარგავს დროს

სამსახურში მინიმუმ ნახევარ საათს. ეს რა თქმა
უნდა, შესვენებებისა და ღანჩის გარეშე. იმის გამო,

რომ კომპიუტერებმა ძალიან დიდად გაზარდეს ადამიანთა ეფექტიანობა, მათ წამოაყენეს ასევე დისტრუქციის ულტიმატუმი. ინტერნეტი შეიძლება შევადაროთ კარის მეზობელს, რომელიც გაჩერებს და გთხოვს წაყვე სათამაშოდ, როცა იცი, რომ საშინაო დაავალება გაქვს გასაკეთებელი. ინფორმაციული ტექნოლოგიების მოწყობილობებიდან შემოთავაზებები იმდენად ხელისშემშლელია ყოველ წუთს, რომ ხშირად ძალიან რთული ხდება კონცენტრირდეს, მართლაც, ყველაზე მნიშვნელოვან დავალებებზე. იმიტომ რომ, არ არსებობს პირად ცხოვრებასა და სამუაოს გამყოფი ზღვარი.

დღეს, უფრო მეტად ვიდრე არასდროს, კომპანიებს აქვთ უფრო მეტი საქმე და უფრო და უფრო მცირე დრო მისი კეთებისთვის. საბედნიეროდ, არსებობენ ადამიანები, ვინც კონცენტრირებულნი არიან შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე და დროის მენეჯმენტზე. ერთ-ერთი გურუ მოცემულ საკითხებში არის დევიდ ალენი, რომელსაც ეკუთვის წინგი: „მიიყვანე საქმე ბოლომდე: სტრესისგან თავისუფალი პროდუქტიულობის ხელოვნება“. ასევე საკმაოდ ცნობილი თეორეტიკოსი და პრაქტიკოსი ეფექტიანობის ზრდის მიმართულებით არის მერლინ მენი (Merlin Mann), დამფუძნებელი ბლოგის „43 ფოლდერი“, ასევე ბრაინ ტრეისი და სხვა ძლიერი თეორეტიკოს/პრაქტიკოსები.

მნიშვნელოვანია გავცნოთ მათ პერიოდულად და გავითვალისწინოთ მათი რეკომენდაციები.

მათი რჩევები არის საკმაოდ საინტერესო და მა-
ღალი პრაქტიკული ღირებულების მქონე. მაგალითად,

ცხადია, თქვენ იქნებით უფრო მეტად პროდუქტიულნი თუ ნახავთ თქვენ მეილებს დღეში 3-ჯერ, და არა ძალიან ბევრჯერ, როგორც ხშირად ვაკეთებთ ხოლმე. მაგრამ ამგვარ რჩევებთან ხშირად ჩვენი დამოკიდებულება არის შემდეგნაირი: „მე ვიცი, რომ ამის გაკეთება ჯობია, მაგრამ გავაკეთებ მერე“.

აღენის მისია თავის წიგნში არის ორგანიზება გაუკეთოს მთლიან ინფორმაციას, რომელსაც იღებს ადამიანი ერთ სისტემაში, ხოლო შემდეგ კი თანმიმდევრულად გადაამუშავოს და მოათავსოს ისინი იქ, სადაც საჭიროა. საინტერესოა ის, რომ ამგვარი მიდგომა იწვევს ადამიანში განცდას, რომ აკონტროლებს საკუთარ ცხოვრებას.

მოკლედ საჭიროა გექონდეს საკუთარ ცხოვრებასთან სისტემური მიდგომა, ის რასაც დავინახავთ ან მივხვდებით, გავიაზროთ კარგად და გადავიტანოთ ცხოვრებაში და ვაქციოთ ჩვევად.

gamoyenebuli **l**iteratura

1. **baraTasvili e., TakalanZe l., abralava a., menej-
menti da administrireba**, Tb., 2007.
2. **gurgeniZe v., personalis marTva**, Tb., 2005.
3. **gurgeniZe v., svaniZe v., Sromis normireba**, Tb.,
1997.
4. **drois marTva, gaeros ganvitarebis programa
(redaqtori v. gurgeniZe)**, Tb., 2005.
5. **eriaSvili n., stoliarenko a., menejmentis fsiqo-
logia**, Tb., 2014.
6. **iobaSvili T., Taim-menejmenti anu drois marTva,
J. `biznesi da kanonmdebloba`, №3**, 2012.
7. **lazviaSvili n., korporaciuli menejmenti**, Tb.,
2013.
8. **menejeris brzola warmatebisTvis, sinerji jgufi,
naw. IV**, 2012.
9. **paiWaZe n., personalis marTva**, Tb., 2003.
10. **persona**l**is marTva, v. gurgeniZis redaqtorobiT**,
Tb., 2005.
11. **rogor vmarToT TanamSromlebi, T. demetraSvi-
lis redaqtorobiT**, Tb., 2008.
12. **rogor vmarToT organizacia (meTodur-praqti-
kuli saxel**mZRvanelo**)**, v. gurgeniZis redaqto-
robiT, Tb., 2008.
13. **Coxeli e., strategiuli menejmenti**, Tb., 2012.

14. хомeriki Т., efeqtiani korporaciuli drois menejmenti _ biznesis warmatebis winapiroba, J. `biznesi da kanonmdebloba~, ivnisi, 2011.
15. Архангельский Г. Лукашенко М., и др. Тайм-менеджмент, М., 2014.
16. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент, М., 2010.
17. Архангельский А. Формула времени М., 2006.
18. Васильченко Ю. Механизмы времени, Киев, 2001.
19. Друкер П. Менеджмент, М., 2008.
20. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей, М., 2014.
21. Кноблаух И., Вельте Х. Управление временем, М., 2006.
22. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент, М., 2009.
23. Мрочковский Н., Толкачев А. Экстремальный тайм-менеджмент, М., 2012.
24. Стивен Роббинз, Мэри Коултер, Менеджмент, М., 2007.
25. Само-менеджмент, под ред. В. Парахиной, М., 2012.
26. Современные технологии менеджмента, под ред В. Королева, М., 2012.
27. Raymond Le Blanc, Time Management Tips, Tools & Techniques: Learn the most important time management skills for personal life and career success, 2012.

28. Amy Lynn Andrews, *Tell Your Time: How To Manage Your Schedule So You Can Live Free* 2011.
29. Jim Randel, *The Skinny on Time Management: How to Maximize Your 24-Hour Gift*, 2010.
30. Elton L., Messel H., *Time and man*. Oxford etc: Pergamon, 1978.
31. Whitrow G., *The study of time*, N. Y. 1978, Vol. 133, p. 47.
32. www.onlinedics.ru/slovar/
33. Ornstein R., *On the experience of time*, L., Pinguin, 1970, p. 77.
34. e1.versia:
<http://www.Improvement.ru/bibliot/julien/index.shten>