

მენეჯმენტი



B1+

სახელმძღვანელო

2017



ქვემოთა
საქონელი

მენეჯმენტი

სახელმძღვანელო

B1+

თბილისი
2017

**„მენეჯმენტის“ B1+
სახელმძღვანელოზე მუშაობდნენ:**

**ჯგუფის ხელმძღვანელი და მეთოდისტი:
თამარ შარაბიძე**

**დარგობრივი ექსპერტი:
გიორგი ქველასძე**

**ავტორები:
დავით გოცირიძე
ინგა სანიკიძე
გიორგი უგულავა
თამარ შარაბიძე
თაია ცხადაია**

**რედაქტორები:
ინგა სანიკიძე
თამარ შარაბიძე
თაია ცხადაია**

©(სსიპ) ზურაბ ჟვანიას სახელობის
სახელმწიფო ადმინისტრირების სკოლა



საქართველოს განათლებისა და
მეცნიერების სამინისტრო



დაკაბადონდა და დაიბეჭდა
შპს „პოლიგრაფი“



ყაზბეგის 24გ, ტელ.: 231 24 72
E-mail: poly@gol.ge www.poly.ge

ISBN 978-9941-27-300-1

I თავი

მენეჯმენტის არსი, მეთოდები და ფუნქციები

I ნაწილი	მენეჯმენტის არსი და პრინციპები	5
II ნაწილი	მენეჯმენტის მეთოდები	10
III ნაწილი	მოტივაცია.....	15

II თავი

ორგანიზაცია – მენეჯმენტის საფუძველი

I ნაწილი	ორგანიზაცია	23
II ნაწილი	მართვის არსი და აუცილებლობა.....	28
III ნაწილი	მენეჯერის როლი ორგანიზაციაში.....	33

III თავი

მონიტორინგი

I ნაწილი	მონიტორინგის არსი.....	41
II ნაწილი	მონიტორინგის მეთოდები.....	46
III ნაწილი	ეფექტური მონიტორინგი.....	51

IV თავი

შემაჯამებელი

I ნაწილი	შემაჯამებელი საკითხები.....	58
II ნაწილი	შუალედური შემოწმების ტესტი	61 (129)

V თავი

გეგმა

I ნაწილი	სტრატეგიული და ტაქტიკური გეგმები.....	62
II ნაწილი	სტრატეგიული გეგმა	67
III ნაწილი	კორექტირება სტრატეგიულ გეგმაში.....	73

VI თავი

ფინანსური მენეჯმენტი

I ნაწილი	ფინანსების არსი	80
II ნაწილი	ფინანსური მენეჯმენტის არსი.....	85
III ნაწილი	ფინანსური მენეჯერი.....	91

VII თავი

პერსონალის მართვა

I ნაწილი	შრომითი რესურსები და მართვის პრინციპები 99
II ნაწილი	პერსონალის მართვის მეთოდები..... 104
III ნაწილი	პერსონალის მართვის ეტაპები 110

VIII თავი

შემაჯამებელი

I ნაწილი	კონკურსი ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე 117
II ნაწილი	შუალედური შემოწმების ტესტი 120
მოსასმენი დიალოგები	 121
შუალედური შემოწმების ტესტები	 129

გრამატიკა	138
------------------	----------

I ტაზი მენეჯმენტის არსი, მეთოდები და ფუნქციები

I ნაწილი მენეჯმენტის არსი და პრინციპები

1.1. მოსამზადებელი სამუშაო



• უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს!

1. რას ვხედავთ ილუსტრაციებზე?
2. რა სიმბოლური მნიშვნელობა აქვს საჭეს?
3. რა ფუნქცია აქვს პულტთან მჯდომ ადამიანს?
4. რა ფუნქცია აქვს მმართველს ქარხანაში?

1.2. ტექსტი:

გიორგი საწარმო „რუსთავის“ მთავარ მენეჯერად დანიშნეს. ის ღელავს, რადგან წინასწარ გეგმავს **ცვლილებებს**. „რუსთავი“ დიდი საწარმოა. მასში 1057 კაცი მუშაობს. საწარმოს ახალი აპარატურა აქვს და საუკეთესო **ნედლეულს** ამუშავებს — ხილსა და ბოსტნეულს. მიუხედავად ამ ყველაფრისა, საწარმო ვერ იღებს იმდენ **მოგებას**, რომ გაფართოვდეს. გიორგიმ **ბიზნესი** უნდა მართოს, თანაც ისე, რომ ამ ბიზნესმა **მოგება** მოიტანოს. მენეჯმენტი სწორედ ბიზნესის მართვას გულისხმობს. საწარმოში მენეჯმენტის მიზანი მინიმალური **დანახარჯებით** მაქსიმალური შედეგების მიღწევაა.

გიორგის უნდა საწარმოში მენეჯმენტის პრინციპები **დანერგოს**: გადაანაწილოს სამუშაო **კვალიფიკაციისა** და **პროფესიის** შესაბამისად; განსაზღვროს თითოეული **თანამშრომლის უფლებები** და **პასუხისმგებლობა**. გიორგი გეგმავს თანამშრომელთა **წახალისებას** მატერიალურადაც და მორალურადაც: ის ხშირად არ შეცვლის **კადრებს**, შეინარჩუნებს **სტაბილურობას**, დააფასებს თანამშრომელთა **ინიციატივას**; ხოლო მას, ვინც დისციპლინას არ დაიცავს, გიორგი სამსახურიდან გაათავისუფლებს.

- გიორგი თავის საწარმოში ბევრ სიახლეს დანერგავს.
- მენეჯერმა თითოეული თანამშრომლის უფლებები და პასუხისმგებლობა განსაზღვრა.

1.3. ლექსიკა:

საწარმო — ორგანიზაცია, რომელიც ქმნის პროდუქციას.

ცვლილება — რაიმეს შეცვლა, განახლება.

ნედლეული — ბუნებრივი მასალისგან მიღებული ნახევარპროდუქტი, მაგალითად: მეტალები.

მოგება – ფინანსური შედეგი, ცოტა თანხისგან ბევრის მიღება.

ბიზნესი – საქმიანობა, რომლის მიზანია მოგება.

დანახარჯი – ის, რაც უკვე დაიხარჯა, მაგ., ნედლეული, თანხა და სხვა.

დანერგვა – რაიმე სიახლის დაწესება, დამკვიდრება.

კვალიფიკაცია – პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება.

პროფესია – სპეციალური განათლებით მიღებული კვალიფიკაცია.

თანამშრომელი – პირი, რომელიც ვინმესთან ერთად მუშაობს.

უფლება – პიროვნების კანონით გარანტირებული შესაძლებლობა, მოიქცეს თავისი სურვილის მიხედვით.

პასუხისმგებლობა – მოვალეობა, ვალდებულება.

წახალისება – პირის მატერიალური დაინტერესება, დაჯილდოება.

კადრი – ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი, მუშაკი.

სტაბილურობა – მდგომარეობა, რომელიც არ იცვლება, მუდმივია.

ინიციატივა – წამოწყება რაიმე საქმეში.

1.4. ტექსტის გააზრება:

1. სად დაიწყო მუშაობა გიორგიმ?
2. რა ევალუბა მას?
3. რას გულისხმობს მენეჯმენტი?
4. რა არის მენეჯმენტის მიზანი?
5. რა პრინციპები უნდა დანერგოს გიორგიმ საწარმოში?
6. რა მოვლით იმ მუშაკებს, რომლებიც არ დაიცავენ დისციპლინას?

სინონიმები	ანტონიმები
მენეჯმენტი — მართვა მენეჯერი — მმართველი აპარატურა — ტექნიკა ღელავს — ნერვიულობს გაფართოება — გაზრდა დისციპლინა — წესრიგი გათავისუფლება — გაშვება შედეგი — რეზულტატი	მოგება — წაგება გაფართოება — დავიწროება მაქსიმალური — მინიმალური მატერიალური — არამატერიალური ხშირად — იშვიათად გათავისუფლება — მიღება შესაბამისი — შეუსაბამო

საწარმო მაგ., წელს ჩვენი საწარმოს შარშან ქარხნის ფინანსური	გაფართოვდა მოგება გაიზარდა იგეგმება. 20%-ით გაიზარდა.
---	---



დაიმახსოვრეთ!

ა.

რა?
პასუხისმგებლობა სტაბილურობა
უფლება

ბ.

მრავლობითი რიცხვი

ნათ. თანამშრომლების = თანამშრომელთა
თანამშრომლების გადაწყვეტილებით = თანამშრომელთა გადაწყვეტილებით



დაიმახსოვრეთ!

-თან'იანი მრავლობითი დღეს ძირითადად ნათესაობითი
ბრუნვის ფუნქციით გამოიყენება.
მაგ., მენეჯერი თანამშრომელთა ინიციატივას დააფასებს.

1.5. წაიკითხეთ დიალოგი და დაასათაურეთ!

მენეჯერი: გთხოვთ, მომიტანოთ ყველა თანამშრომლის საბუთები!

თანაშემწე: ყველა საბუთი?

მენეჯერი: არა, მხოლოდ დიპლომი და შრომის წიგნაკი. მაინტერესებს, მუშაობენ თუ არა
თანამშრომლები პროფესიის შესაბამისად.

თანაშემწე: თქვენ თვითონ ნახავთ საბუთებს?

მენეჯერი: დიახ, კადრების განყოფილებასთან ერთად. დაკავებული თანამდებობა და კვალიფიკაცია
ერთმანეთს უნდა შეესაბამებოდეს.

შესაბამისად — იგივეა, რაც შესაფერისად.
შეესაბამება — შეეფერება — მიესადაგება

1.6. უპასუხეთ კითხვებს თქვენი შეხედულების მიხედვით. პასუხებში გამოიყენეთ წყვილები:

სამსახურიდან გათავისუფლება	დისციპლინის დამყარება
პროფესიის შესაბამისად	სტაბილურობის შენარჩუნება
მაქსიმალური მოგება	თანამშრომელთა ინიციატივა

1. რა არის მენეჯერის მიზანი?
2. რა უნდა შეძლოს წარმატებულმა მენეჯერმა?
3. რა უნდა დააფასოს მენეჯერმა?

4. რა არის საჭირო წარმატებული მენეჯმენტისათვის?
5. რის მიხედვით უნდა მოხდეს შრომის დანაწილება?
6. რა ელოდება იმას, ვინც მართვის წესებს არ დაიცავს?

1.7. მოცემული გზების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	დაგეგმა	გეგმავს	დაგეგმავს
2	გაფართოვდა	ფართოვდება	გაფართოვდება
3	დანერგა	ნერგავს	დანერგავს
4	გაათავისუფლა	ათავისუფლებს	გაათავისუფლებს



1.8. მოსმენა ორი მოსწავლის საუბარი

1.9. მოისმინეთ ჩანაწერი და სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

მენეჯმენტი მართვის უნარი და ხელოვნებაა.	
ანამ უკვე იცის, სად უნდა ჩაბარება.	
მენეჯმენტის მიზანია, რომ, რასაც მართავ, ორგანიზაციას თუ ფირმას, მომგებიანი იყოს და წარმატებული.	
მენეჯმენტის დროს ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი საჭირო არ არის. მთავარია მენეჯმენტის ცოდნა.	

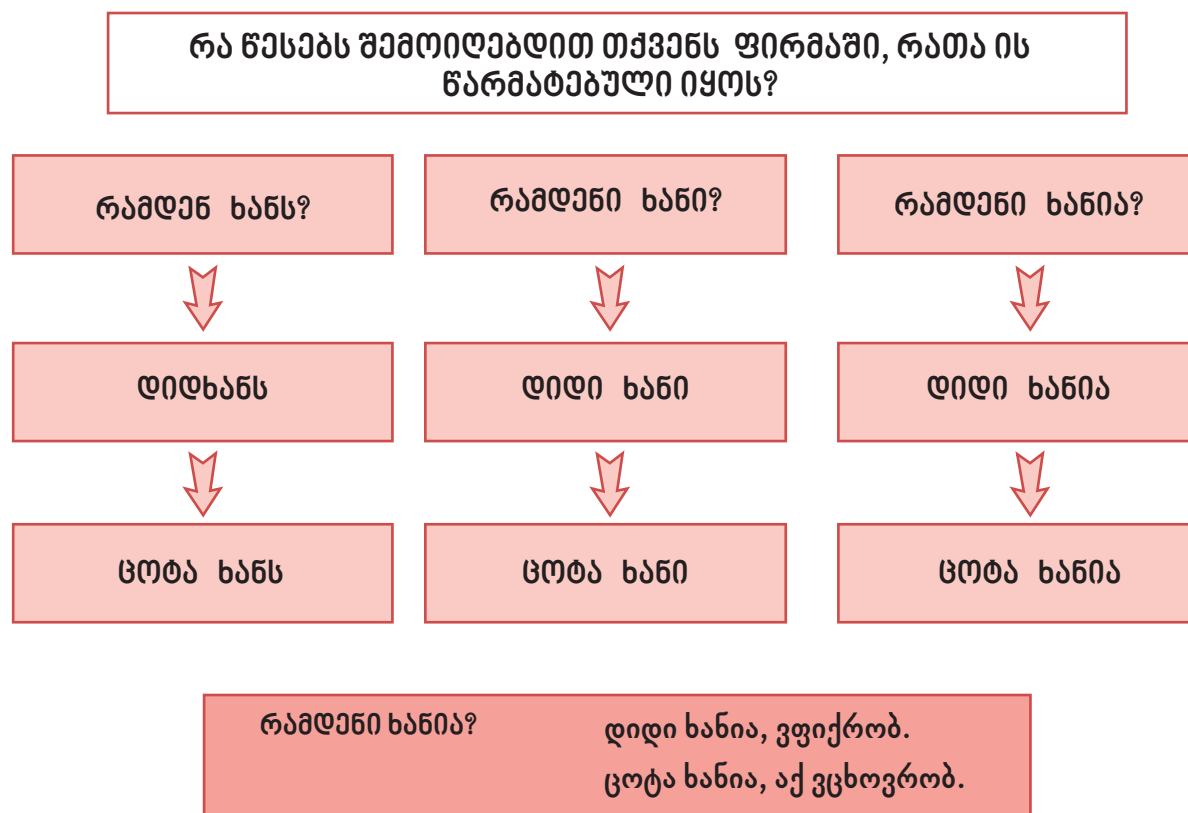
1.10. მოსმენილი დიალოგის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს!

1. როდის არის გამოცდები?
2. რატომ უნდა გიორგის მენეჯმენტის სწავლა?
3. რა არის მთავარი მიზანი ორგანიზაციის, ფირმის ან საწარმოს მართვის დროს?
4. ცოდნის გარდა, რა სჭირდება ადამიანს მართვის დროს?

1.11. მოსმენილი დიალოგის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

1.12. საპრეზენტაციო თემა



1.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე — **დიასახლისი, როგორც ოჯახის მენეჯერი**

1.14. თემატური გამონათქვამები:

„ცხვრის ფარა ლომის მეთაურობით უფრო ძლიერია, ვიდრე ლომის ფარა ცხვრის მეთაურობით“

/ჟან ჟაკ რუსო/.

„ქვეყნის მართვა უფრო ადვილია, ვიდრე ოთხი შვილის აღზრდა“

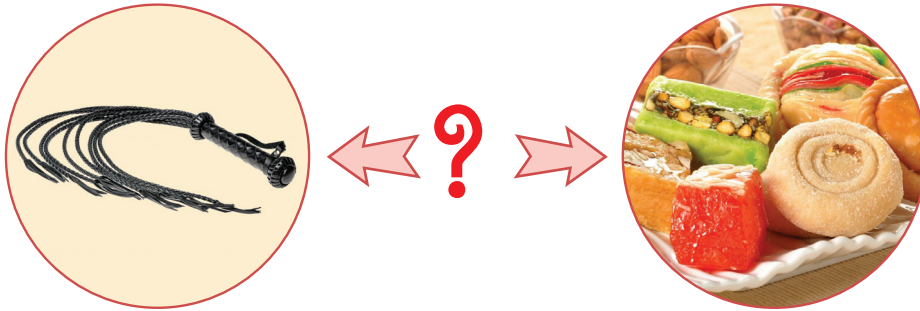
/უინსტონ ჩერჩილი/.

უპასუხეთ კითხვას:

- რა კავშირი აქვს მოცემულ გამონათქვამებს მენეჯმენტთან?

II ნაწილი მენეჯმენტის მეთოდები

2.1. მოსამზადებელი სამუშაო



• უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რას ვხედავთ ილუსტრაციებზე?
2. მართვის რომელ მეთოდს გამოხატავს სიმბოლურად მათრახი?
3. მართვის რომელ მეთოდს გამოხატავს ტკბილეული?
4. თქვენ რომ მენეჯერი იყოთ, მართვის რომელ მეთოდს მიანიჭებთ უპირატესობას?

2.2. ტექსტი:

გიორგიმ საწარმოო სამუშაო. მან მენეჯმენტის მეთოდების გამოყენება დაიწყო. უპირველესად მართვის ეკონომიკურ მეთოდებს მიაქცია ყურადღება: **დაგეგმვას, პროგნოზირებას, ბალანსების შედგენას, ანალიზს** და ა.შ. საწარმოს ეკონომიკური **განყოფილების** თანამშრომლებს მან აუხსნა მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები და პერსონალის დაინტერესების გზები. სწორედ ინტერესს მიჰყავს ადამიანი **წინსვლისკენ**. მენეჯერმა რომ **კოლექტივი** მართოს, უნდა **გაითვალისწინოს** მისი ინტერესებიც. ამიტომ გიორგი ცდილობს საწარმოში შექმნას სასურველი გარემო კოლექტივის თითოეული წევრისთვის.

წესრიგის დასამყარებლად გიორგიმ ადმინისტრაციული და სამართლებრივი მეთოდებიც გამოიყენა. **ნორმების** მიხედვით, მან განსაზღვრა სამუშაო დრო, თანამშრომელთა რიცხვი, აპარატურასთან მუშაობის წესები, დაადგინა პროდუქციის **ხარისხის სტანდარტები** და ა.შ. ამასთანავე, ყველა საქმეს მიუჩინა **პასუხისმგებელი პირი** და ასე **უზრუნველყო** სტაბილურობა საწარმოში.

გიორგიმ გაითვალისწინა სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდებიც და გააუმჯობესა შრომისა და დასვენების პირობები. მან საწარმოში რემონტი გააკეთა, აღადგინა სასადილო და სავარჯიშო დარბაზი.

2.3. ლექსიკა:

დაგეგმვა — გეგმის შედგენა.

პროგნოზირება — პროგნოზის გაკეთება, რაიმეს წინასწარ გათვლა.

ბალანსი — ფინანსური მდგომარეობა კონკრეტული მომენტისათვის.

ანალიზი — რაიმეს გამოკვლევა, შესწავლა.

განყოფილება — ორგანიზაციის ნაწილი.

წინსვლა — პროგრესი, წარმატება.

კოლექტივი — თანამშრომელთა ერთიანობა.

გაითვალისწინება — მხედველობაში მიღება.

ნორმა — სტანდარტი, წესი, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება, მაგალითად, სამუშაო დრო.

ხარისხი – რაიმეს, მაგალითად, პროდუქციის, განსაზღვრული დონე.

სტანდარტი – რაიმეს საზომი, ნიმუში; ნორმა.

პასუხისმგებელი პირი – პირი, რომელიც პასუხს აგებს, მაგალითად, საწარმოს მუშაობაზე, პერსონალზე და სხვ.

უზრუნველყოფს – ყველანაირ პირობას ქმნის, პირობას აკმაყოფილებს.

2.4. ტექსტის გააზრება:

1. რა მეთოდები გამოიყენა გიორგიმ საწარმოში?
2. რას გულისხმობს მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდი?
3. რა უწყობს ხელს კოლექტივის პროგრესს?
4. რას გულისხმობს მართვის ადმინისტრაციული და სამართლებრივი მეთოდები?
5. რას გულისხმობს მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები?

სინონიმები	ანტონიმები
ახსნა — განმარტება რიცხვი — რაოდენობა	წინსვლა — უკუსვლა სასურველი — არასასურველი

↓

თანამშრომელთა რიცხვი//რაოდენობა	პროდუქციის რაოდენობა
მაგ., — რა რიცხვია დღეს? — 23 დეკემბერი.	
საწარმოს შემოსავალი დამოკიდებულია პროდუქციის რაოდენობაზე.	



დაიმახსოვრეთ!

ა.

სახ.	ეკონომიკური	მეთოდი
მოთხზ.	ეკონომიკურ მა	მეთოდ მა
მიც.	ეკონომიკურ	მეთოდ ს და სხვ.

მაგ., მან ეკონომიკური მეთოდ**ის** შინაარსი აუხსნა.

ბ.

ახლანდელი	წარსული
მე უზრუნველვეყოფ	მე უზრუნველვეყავი
შენ უზრუნველვეყოფ	შენ უზრუნველვეყავი
ის უზრუნველვეყოფს	მან უზრუნველვეყო

რას ვფრება? რა?	უზრუნველვეყოფს უზრუნველვეყოფა
--------------------	----------------------------------

ასეთივე ზმნებია:
ცხადვეყოფს — ცხადს გახდის ნათელვეყოფს — ნათელს გახდის

რა	ვქენი?	რა ვქენით?
რა	ქენი?	რა ქენით?
რა	ქნა?	რა ქნეს?

[მან] გაითვალისწინა **[მათ]** გაითვალისწინეს



მაგ., მენეჯერმა შრომის პირობები გააუმჯობესა.
გიორგიმ ყველა საქმეს პასუხისმგებელი პირი მიუჩინა.

2.5. გამოყავით ტექსტში ზმნები, გადაიყვანეთ პირველ პირში და ისე წაიკითხეთ!

ის მუშაობას იწყებს მენეჯერად. ის იყენებს მენეჯმენტის მეთოდებს: უპირველესად ყურადღებას აქცევს თანამშრომლებს, ესაუბრება მათ. ის ცდილობს, ხელი შეუწყოს კოლექტივის წინსვლას; ის აუმჯობესებს საწარმოში მუშაობას; ის ითვალისწინებს სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდსაც. ის ქმნის ახალ სამუშაო გარემოს: აღადგენს ძველ სასადილოს და აშენებს საცურაო აუზს. საბედნიეროდ, მას საქმე წინ მიჰყავს.

მენეჯერმა სოციალური მეთოდი გაითვალისწინა.
გიორგიმ ძველი სასადილო აღადგინა.



დაიმახსოვრეთ!

სამწუხაროდ

საბედნიეროდ

მითითება: გამოიყენეთ მაშინ, როცა თქვენ მიერ ნათქვამი წუხილს ან დადებით ემოციას იწვევს.
წინადადებაში ისინი მძიმეებით გამოყავით!

2.6. შეარჩიეთ და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

ადმინისტრაციულ მეთოდს	პირობების გაუმჯობესება
თანამშრომელთა დაინტერესება	პასუხისმგებელი პირი
დაგეგმვა და პროგნოზირება	სამუშაო დრო

ა. წესრიგის დასამყარებლად საწარმოში იყენებენ _____

ბ. ყველა საქმეს უნდა ჰყავდეს _____

გ. ყველა თანამშრომელს განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს _____

- დ. თანამშრომლებზე დადებითად მოქმედებს დასვენების _____
- ე. საწარმოს მართვის ეკონომიკურ მეთოდებში შედის _____
- ვ. მენეჯერის მიზანია _____

2.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	ამუშავა	ამუშავენ	ამუშავენ
2	გადააქცია	აქცევს	გადააქცევს
3	მიიყვანა	მიჰყავს	მიიყვანს
4	გამოიყენა	იყენებს	გამოიყენებს



2.8. მოსმენა

სატელეფონო ზარი მენეჯერთან

2.9. მოისმინეთ ჩანაწერი და სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

გიორგის მენეჯმენტის გამოცდილება არ აქვს.	
კომპანიის ბალანსი ნიშნავს, თუ რა ფინანსური სიტუაციაა კომპანიაში.	
აუცილებელია, რომ გიორგი კომპანიაში მივიდეს.	
გიორგი თავიდანვე თანხმობას აცხადებს შემოთავაზებულ სამსახურზე.	

2.10. მოსმენილი დიალოგის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს!

1. რამდენი წლის გამოცდილება აქვს გიორგის მენეჯმენტში?
2. რამდენი ხანია, რაც კომპანია „გლობუსის“ მენეჯერი გათავისუფლებულია თანამდებობიდან?
3. რას საქმიანობს კომპანია „გლობუსი“?
4. რა მონაცემები აინტერესებს გიორგის კომპანიის შესახებ?

2.11. მოსმენილი დიალოგის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

2.12. საპრეგენტაციო თემა

რომელ კომპანიაში ისურვებდით მუშაობას და რატომ?

გაიხსენეთ!

ის კომპანია, რომელიც

ისწავლეთ!

ის კომპანიები, რომლებიც

მრავლობითი

სახ. **რომლებიც**
მოთხრ. **რომლებმაც**
მიც. **რომლებსაც**
და სხვ.



დაიმახსოვრეთ!

შესახებ გამოიყენება მაშინ, როცა მოქმედება იმ საგანს შეეხება, რომელსაც დაერთვის.

გამო გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა რაიმე მიზეზი აღინიშნება.

მაგ., შენ შესახებ არაფერი ვიცი.

თქვენი კომპანიის შესახებ მიამბეთ.

თქვენ გამო რამდენიმე კითხვა დამისვს.

ჩემ შესახებ **ჩვენ** შესახებ
შენ შესახებ **თქვენ** შესახებ
[ი]მის შესახებ **[ი]მათ** შესახებ
მაგრამ: კომპანიის შესახებ....

ჩემ გამო **ჩვენ** გამო
შენ გამო **თქვენ** გამო
[ი]მის გამო **[ი]მათ** გამო
მაგრამ: ავადმყოფობის გამო....

2.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე — ვინ არის თქვენი ოჯახის მენეჯერი და რა მეთოდებს იყენებს ის?

2.14. თემატური გამონათქვამი:

კარგი მენეჯმენტი ხელოვნებაა, რომლის დროსაც პრობლემები საინტერესო ხდება და ყველას უჩნდება მუშაობის სურვილი
/პოლ ჰოუკენი, ჟურნალისტი/.

3.1. მოსამზადებელი სამუშაო



• უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რას გხედავთ ილუსტრაციებზე?
2. რომელი საწარმოს მენეჯერი მუშაობს უკეთ?
3. თქვენ რომელ საწარმოში ისურვებდით მუშაობას? გააკეთეთ არჩევანი და დაასაბუთეთ!

3.2. ტექსტი:

მოტივაცია მენეჯმენტის სამოქმედო ძალა და **სტიმულია**. კარგმა მენეჯერმა იცის, რომ აუცილებელია გაეცნოს კოლექტივს, გაიგოს თითოეული თანამშრომლის მოტივები, სწორად შეაფასოს მათი **გონებრივი შესაძლებლობები** და მათივე ინტერესების შესაბამისად იმოქმედოს.

გიორგის აზრით, კოლექტივში ჯანსაღი ურთიერთობისათვის აუცილებელია თითოეულმა თანამშრომელმა **ივლიდეს**, რაში აძლევენ მას ხელფასს და რა უნდა **შეასრულოს** ამის სანაცვლოდ. გიორგიმ შეამჩნია, რომ ერთნაირ სამუშაოში თანამშრომლები სხვადასხვა ხელფასს იღებდნენ. მან ეს **შეუსაბამობა** მაშინვე გამოასწორა.

გიორგიმ იცის, რომ ადამიანს აქვს **მისწრაფება** პირველობისკენ. პიროვნების ეს თვისება მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს კომპანიის **წარმატებისათვის**. მან რამდენიმე ნიჭიერი ადამიანი ინიციატივისა და კარგი მუშაობის გამო ფულადი **პრემიით** დააჯილდოვა.

გიორგიმ მოუსმინა ყველა თანამშრომელს, გულთან ახლოს მიიტანა მათი პრობლემები და შესაძლებლობების უკეთ გამოვლენის საშუალება მისცა: ზოგს სამუშაო რეჟიმი ინდივიდუალური რეჟიმით შეუცვალა, ზოგი კი ერთი **განყოფილებიდან** მეორეში გადაიყვანა. თანამშრომლებს მოსწონთ გიორგის დამოკიდებულება კოლექტივისადმი, ამიტომ არ არღვევენ დისციპლინას და საქმე ნელ-ნელა წინ მიდის.

3.3. ლექსიკა:

მოტივაცია – სამოქმედო ძალა, სტიმული.

სტიმული – რაიმე მოქმედების ბიძგი, წახალისება.

შეუსაბამობა – ერთმანეთთან დაუკავშირებლობა.

მისწრაფება – რაიმეს მიღწევის სურვილი.

წარმატება – გამარჯვება, უფრო მეტის მიღწევა.

პრემია – ფულადი ჯილდო.

3.4. ტექსტის გააზრება:

1. რა არის მოტივაცია?
2. რაში ეხმარება გიორგის თანამშრომელთა მოტივაციის ცოდნა?
3. რა შეუსაბამობა შეამჩნია გიორგიმ საწარმოში?
4. როგორ ამალღებს გიორგი თანამშრომელთა მოტივაციას?
5. როგორ მიიღო გიორგი კოლექტივმა?

სინონიმები	ანტონიმები
სხვადასხვა — განსხვავებული ჯანსაღი — ჯანმრთელი ხელფასი — ანაზღაურება ნიჭიერი — გონიერი	ერთნაირი — სხვადასხვანაირი ჯანსაღი — არაჯანსაღი შესაბამისობა — შეუსაბამობა წარმატება — წარუმატებლობა ნიჭიერი — უნიჭო დარღვევა — დაცვა



ჯანსაღი გარემო ჯანმრთელი ადამიანი მაგ., ჩვენს საწარმოში სპორტული დარბაზის გახსნამ ჯანსაღი გარემო შექმნა. ამ ყმაწვილს ძალიან ჯანმრთელი ორგანიზმი აქვს.
--

ა.



დაიმახსოვრეთ!

რა?	როგორი?
გონება	გონებრივი შესაძლებლობა
ადგილი	ადგილობრივი მცხოვრები



ასეთივე სიტყვებია:

რა?	როგორი?	რა?	როგორი?
დარგი	→ დარგობრივი	ბუნება	→ ბუნებრივი
დედა	→ დედობრივი	საზოგადოება	→ საზოგადოებრივი
ენა	→ ენობრივი	სახელმწიფო	→ სახელმწიფოებრივი
მასა	→ მასობრივი	სარწმუნოება	→ სარწმუნოებრივი
ფაქტი	→ ფაქტობრივი	უფლება	→ უფლებრივი

ბ.

[მე] რას ვშვრებოდე?	[ჩვენ] რას ვშვრებოდეთ?
[შენ] რას შვრებოდე?	[თქვენ] რას შვრებოდეთ?
[ის] რას შვრებოდეს?	[ისინი] რას შვრებოდნენ?



[მე] ვიცოდე	[ჩვენ] ვიცოდეთ
[შენ] იცოდე	[თქვენ] იცოდეთ
[მან] იცოდეს	[მათ] იცოდნენ



დაიმახსოვრეთ!

გ.

ასეთი ფორმები ხშირად გამოიყენება **უნდა** და **შეიძლება** ზმნებთან ერთად.
მაგ., მან უნდა იცოდეს, რომ ხელფასი გაეზრდება.
მან შეიძლება იცოდეს, რომ ახალ სამსახურში გადაჰყავთ.

3.5. გამოყავით ის ზმნები, რომლებიც უკავშირდება მოტივაციას!

მენეჯერი ავილდოებს ნიჭიერ თანამშრომლებს ფულადი პრემიით. ის ნინოს სამუშაო რეჟიმს უცვლის ინდივიდუალური რეჟიმით. მენეჯერი აწინაურებს ირაკლის და გადაჰყავს უფრო მაღალ თანამდებობაზე. მენეჯერი ფიქრობს, რომ მაია სხვა განყოფილებაში უკეთ გამოავლენს თავის შესაძლებლობებს. მენეჯერი ცუდი ადამიანი არ არის! ის ზრუნავს თანამშრომელთა მოტივაციისათვის!

თანამდებობა – სამსახურებრივი ადგილი, მაგ., მენეჯერის თანამდებობა.
ირაკლი მაღალ თანამდებობაზე გადაიყვანეს – იგივეა, რაც დააწინაურეს.

3.6. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით ზმნები: ვკარგავდით, მოიფიქრეთ, მუშაობდა, გაიზარდა, ჯილდოვდებით!

დიალოგი:

მენეჯერი: ეს შესანიშნავი გამოგონება თქვენ გეკუთვნით?

თანამშრომელი: დიახ.

მენეჯერი: როგორ _____ ?

თანამშრომელი: აპარატს გასაგრილებლად ვაჩერებდით, რადგან აღარ _____
_____ ამაში კი ბევრ დროს _____.

მენეჯერი: ამ გამოგონების შემდეგ წარმოება _____ ?

თანამშრომელი: რა თქმა უნდა, დაახლოებით 5 პროცენტით.

მენეჯერი: კომპანიის ადმინისტრაციისაგან თქვენ ფულადი პრემიით _____

3.7. წაიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვას: რატომ არ ავლენს მხატვარი თავის შესაძლებლობას?

მენეჯერი: ნიკო, თქვენ კარგი მხატვარი ბრძანდებით!

თანამშრომელი: კარგი მხატვარი ვიყავი.

მენეჯერი: რატომ იყავით და არა ხართ?

თანამშრომელი: ახლა ერთსა და იმავეს, სულელურ კუბიკებს, ვხატავ.

მენეჯერი: რატომ? ხომ შეგიძლიათ, თიხის ჭურჭელიც განსაკუთრებულად მოხატოთ?

თანამშრომელი: ჩემო კარგო, მე და რიგით თანამშრომლებს ერთნაირ ხელფასს გვხდებიან, რიგითი თანამშრომელივით მექცევიან. არავის სჭირდება ჩემი მხატვრობა.



დაიმახსოვრეთ!

– ვით გამოხატავს მსგავსებას. ის გამოიყენება სახელობითთან და მიცემითთან:

- ჩემი დირექტორი **ვით** პატიოსანი კაცია.
- ხატვა საკუთარ პროფესიასა **ვით** უყვარს.
- ისიც ჩემსა **ვით** გაბრაზდა.
- სამსახურში მეც შენსა **ვით** დავაგვიანე.

3.8. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	იმოქმედა	მოქმედებს	იმოქმედებს
2	მისცა	აძლევს	მისცემს
3	დააჯილდოვა	აჯილდოებს	დააჯილდოებს
4	მიიტანა	მიაქვს	მიიტანს
5	დაარღვია	არღვევს	დაარღვევს



3.9. მოსმენა ინტერვიუ მენეჯერთან

3.10. მოისმინეთ ჩანაწერი და სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

გიორგის კომპანიაში ბევრი პრობლემა დახვდა.	
კომპანიის წარმოება ბოლო წლებში იზრდებოდა.	
კომპანიაში მაღალი ხელფასებია.	
გიორგი თანამშრომლების შემცირებას აპირებს.	

3.11. მოსმენილი დიალოგის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს!

1. რა არის გიორგის მთავარი ამოცანა კომპანიაში?
2. რა არის კომპანიის მთავარი პრობლემა?
3. როგორი მუშაობის პირობებია კომპანიაში?
4. რა ცვლილებები იგეგმება კომპანიაში?

3.12. მოსმენილი დიალოგის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

3.13. საპრეზენტაციო თემა

რისი საშუალებით გაზრდილით თანამშრომელთა მოტივაციას?

ხელს ბევრი რამ გვიშლის - რაიმე მოქმედებაში
ბევრი წინააღმდეგობა, ბევრი დაბრკოლებაა.



ხელი შეუშალა - წინააღმდეგობა გაუწია რაიმე საქმეში, დაბრკოლება შეუქმნა.

ხელი შეუწყო - დაეხმარა, დახმარება გაუწია.

ხელი გაუმართა - მატერიალურად დაეხმარა, ფინანსური დახმარება გაუწია.

ხელში ჩაიგდო - მოიპოვა, დაეუფლა, დაისაკუთრა, დაიპყრო.



დააკვირდით!

**როცა მეორე პირს ზრდილობიანად მიმართავთ, მაშინ
გამოიყენეთ შემდეგი ფორმები:**

- ხელი შეგიშალეთ, ბატონო?!
- ხელი შეგიწევთ და მაინც უკმაყოფილო ხართ?!
- მე ხომ ხელი გაგიმართეთ, მეტი რა უნდა მექნა?!

3.14. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე - მე რომ მენეჯერი ვიყო

3.15. თემატური გამონათქვამები:

მოტივაცია მძლავრი მოტორია, რომელიც გაიძულებთ, მიუახლოვდეთ მიზანს.

ლექსიკა

ანალიზი - რაიმეს გამოკვლევა, შესწავლა.

ბალანსი - ფინანსური მდგომარეობა კონკრეტული მომენტისათვის.

ბიზნესი - საქმიანობა, რომლის მიზანია მოგება.

განყოფილება - ორგანიზაციის ნაწილი.

დაგეგმვა - გეგმის შედგენა.

დანახარჯი - ის, რაც უკვე დაიხარჯა, მაგ., ნედლეული, თანხა და სხვა.

დანერგვა - რაიმე სიახლის დაწესება, დამკვიდრება.

თანამშრომელი - პირი, რომელიც ვინმესთან ერთად მუშაობს.

ინიციატივა - წამოწყება რაიმე საქმეში.

კადრი - ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალი, მუშაკი.

კვალიფიკაცია - პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება.

კოლექტივი - თანამშრომელთა ერთიანობა.

მისწრაფება - რაიმეს მიღწევის სურვილი.

მოგება - ფინანსური შედეგი, ცოტა თანხისგან ბევრის მიღება.

მოტივაცია - სამოქმედო ძალა, სტიმული.

ნედლეული - ბუნებრივი მასალისგან მიღებული ნახევარპროდუქტი, მაგალითად: მეტალები.

ნორმა - სტანდარტი, წესი, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება, მაგალითად, სამუშაო დრო.

პასუხისმგებელი პირი - პირი, რომელიც პასუხს აგებს, მაგალითად, საწარმოს მუშაობაზე, პერსონალზე და სხვ.

პასუხისმგებლობა - მოვალეობა, ვალდებულება.

პრემია - ფულადი ჯილდო.

პროგნოზირება - პროგნოზის გაკეთება, რაიმეს წინასწარ გათვლა.

პროფესია - სპეციალური განათლებით მიღებული კვალიფიკაცია.

საწარმო - ორგანიზაცია, რომელიც ქმნის პროდუქციას.

სტაბილურობა - მდგომარეობა, რომელიც არ იცვლება, მუდმივია.

სტანდარტი - რაიმეს საზომი, ნიმუში; ნორმა.

სტიმული - რაიმე მოქმედების ბიძგი, წახალისება.

უმრუნველყოფს - ყველანაირ პირობას ქმნის, პირობას აკმაყოფილებს.

უფლება - პიროვნების კანონით გარანტირებული შესაძლებლობა, მოიქცეს თავისი სურვილის მიხედვით.

შეუსაბამობა - ერთმანეთთან დაუკავშირებლობა.

ცვლილება - რაიმეს შეცვლა, განახლება.

წარმატება - გამარჯვება, უფრო მეტის მიღწევა.

წახალისება - პირის მატერიალური დაინტერესება, დაჯილდოება.

წინსვლა - პროგრესი, წარმატება.

ხარისხი - რაიმეს, მაგალითად, პროდუქციის, განსაზღვრული დონე.

ზმნები

N	ახლანდელი	წარსული		მომავალი	მომავალი + უნდა	თურმეთი	საწყისი
	რას შვრება?	რას შვრებოდა?	რა ქნა?	რას იზამს?	რა უნდა ქნას?	რა უქნია?	რა?
1	ათავისუფლებს	ათავისუფლებდა	გათავისუფლა	გათავისუფლებს	გათავისუფლოს	გათავისუფლებია	გათავისუფლება
2	ამუშაავებს	ამუშაავებდა	ამუშავა	ამუშაავებს	ამუშაავოს	ამუშაავებია	ამუშაავება
3	ამჩნევს	ამჩნევდა	შეამჩნია	შეამჩნევს	შეამჩნიოს	შეამჩნევია	შეამჩნევა
4	ანაწილებს	ანაწილებდა	განაწილა	განაწილებს	განაწილოს	განაწილებია	განაწილება
5	არღვევს	არღვევდა	დაარღვია	დაარღვევს	დაარღვიოს	დაარღვევია	დაარღვევა
6	ასრულებს	ასრულებდა	შეასრულა	შეასრულებს	შეასრულოს	შეასრულებია	შეასრულება
7	ასწორებს	ასწორებდა	გამოსწორა	გამოსწორებს	გამოსწოროს	გამოსწორებია	გამოსწორება
8	აუმჯობესებს	აუმჯობესებდა	გააუმჯობესა	გააუმჯობესებს	გააუმჯობესოს	გააუმჯობესებია	გააუმჯობესება
9	აფასებს	აფასებდა	შეაფასა	შეაფასებს	შეაფასოს	შეაფასებია	შეაფასება
10	აქცევს	აქცევდა	გადააქცია	გადააქცევს	გადააქციოს	გადააქცევია	გადააქცევა
11	[აღ]ადგენს	[აღ]ადგენდა	აღადგინა	აღადგენს	აღადგინოს	აღადგენია	აღადგენა
12	აძლევს	აძლევდა	მისცა	მისცემს	მისცეს	მიუცია	მიცემა
13	აჯილდოებს	აჯილდოებდა	დააჯილდოვა	დააჯილდოებს	დააჯილდოვოს	დააჯილდოებია	დააჯილდოება
14	გადაჰყავს	გადაჰყავდა	გადაიყვანა	გადაიყვანს	გადაიყვანოს	გადაიყვანია	გადაიყვანა
15	[გან]საზღვრავს	[გან]საზღვრავდა	[გან]საზღვრა	განსაზღვრავს	განსაზღვროს	განსაზღვრებია	განსაზღვრება
16	გეგმავს	გეგმავდა	დაგეგმა	დაგეგმავს	დაგეგმოს	დაგეგმებია	დაგეგმება
17	გულისხმობს	გულისხმობდა	იგულისხმა	იგულისხმებს	იგულისხმოს	იგულისხმებია	-----
18	ითვალისწინებს	ითვალისწინებდა	გაითვალისწინა	გაითვალისწინებს	გაითვალისწინოს	გაითვალისწინებია	გაითვალისწინება
19	მოთხოვს	მოთხოვდა	მოითხოვა	მოითხოვს	მოითხოვოს	მოითხოვია	მოითხოვნა
20	ინარჩუნებს	ინარჩუნებდა	შეინარჩუნა	შეინარჩუნებს	შეინარჩუნოს	შეინარჩუნებია	შეინარჩუნება
21	იღებს	იღებდა	მიიღო	მიიღებს	მიიღოს	მიუღია	მიღება
22	იყენებს	იყენებდა	გამოიყენა	გამოიყენებს	გამოიყენოს	გამოიყენებია	გამოიყენება
23	იცავს	იცავდა	დაიცვა	დაიცავს	დაიცავოს	დაუცავს	დაცვა
24	იცის	იცოდა	იცოდა	[ეცოდინება]	იცოდეს	სცოდნია	ცოდნა
25	იწყებს	იწყებდა	დაიწყო	დაიწყებს	დაიწყოს	დაუწყია	დაწყება
26	მართავს	მართავდა	მართა	მართავს	მართოს	უმართავს	მართვა
27	მიაქვს	მიჰქონდა	მიიტანა	მიიტანს	მიიტანოს	მიუტანია	მიტანა
28	მიჰყავს	მიჰყავდა	მიიყვანა	მიიყვანს	მიიყვანოს	მიუყვანია	მიყვანა
29	მოქმედებს	მოქმედებდა	იმოქმედა	იმოქმედებს	იმოქმედოს	უმოქმედია	მოქმედება
30	მოსწონს	მოსწონდა	[მოეწონა]	[მოეწონება]	[მოეწონოს]	მოსწონებია	მოწონება
31	ნერგავს	ნერგავდა	დანერგა	დანერგავს	დანერგოს	დანერგებია	დანერგება
32	ნიშნავს	ნიშნავდა	დანიშნა	დანიშნავს	დანიშნოს	დანიშნებია	დანიშნება
33	უცვლის	უცვლიდა	შეუცვალა	შეუცვლის	შეუცვალოს	შეუცვლია	შეცვლა
34	უხსნის	უხსნიდა	აუხსნა	აუხსნის	აუხსნას	აუხსნია	ახსნა
35	ფართოვდება	ფართოვდებოდა	გაფართოვდა	გაფართოვდება	გაფართოვდეს	გაფართოვებულია	გაფართოება
36	ცდილობს	ცდილობდა	[შე]ეცადა	[შე]ეცდება	[შე]ეცადოს	უცდია	ცდა
37	ცვლის	ცვლიდა	შეცვალა	შეცვლის	შეცვალოს	შეუცვლია	შეცვლა

II ტაპი ორგანიზაცია — მენეჯმენტის საფუძველი

I ნაწილი ორგანიზაცია

1.1. მოსამზადებელი სამუშაო



• უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს!

1. ვინ მუშაობს მაღაზიაში?
2. ვინ მუშაობს ქარხანაში?
3. ვინ მართავს მაღაზიას?
4. ვინ მართავს ქარხანას?
5. რა საერთო სახელი შეიძლება ვუწოდოთ მაღაზიასაც და ქარხანასაც?

1.2. ტექსტი:

ორგანიზაცია მენეჯმენტის საფუძველია. მას ქმნის ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც საქმიანობს საერთო მიზნისთვის. ორგანიზაცია არის დიდი და პატარა, კომერციული და არაკომერციული. კომერციული ორგანიზაციის მიზანია მოგების მიღება. მენეჯმენტი ძირითადად კომერციული ორგანიზაციების მართვაა.

ორგანიზაციის დამახასიათებელი ნიშანია რესურსები. **რესურსებში** იგულისხმება: **შრომითი რესურსი**, ანუ ადამიანი, **კაპიტალი**, **ტექნოლოგია**, **მასალა** და **ინფორმაცია**.

ორგანიზაციის უმთავრესი ნიშანია შრომის დანაწილება. ეს პროცესი ხელს უწყობს **მუშაკთა** სპეციალიზებას. ისინი ერთი საქმის სპეციალისტები ხდებიან. შრომის დანაწილება დადებითად მოქმედებს პროდუქციის ბრდასა და ხარისხზე.

ორგანიზაცია იყოფა განყოფილებებად. განყოფილებებში მუშაობენ ადამიანები ერთი **სპეციფიკური** მიმართულებით. განყოფილებას მართავს განყოფილების უფროსი ან განყოფილების მმართველი, ხოლო ორგანიზაციას მართავს დირექტორი.

1.3. ლექსიკა:

რესურსი - საჭიროების შემთხვევაში გამოსაყენებელი საშუალება, მაგალითად: ადამიანები, კაპიტალი, მასალა და სხვ.

შრომითი რესურსი - მომუშავე ადამიანები.

კაპიტალი - ფულადი, მატერიალური და არამატერიალური ქონება.

ტექნოლოგია - მზა პროდუქტის მიღების საშუალებები და მეთოდები.

მასალა - რაიმეს ძირითადი შემადგენლობა.

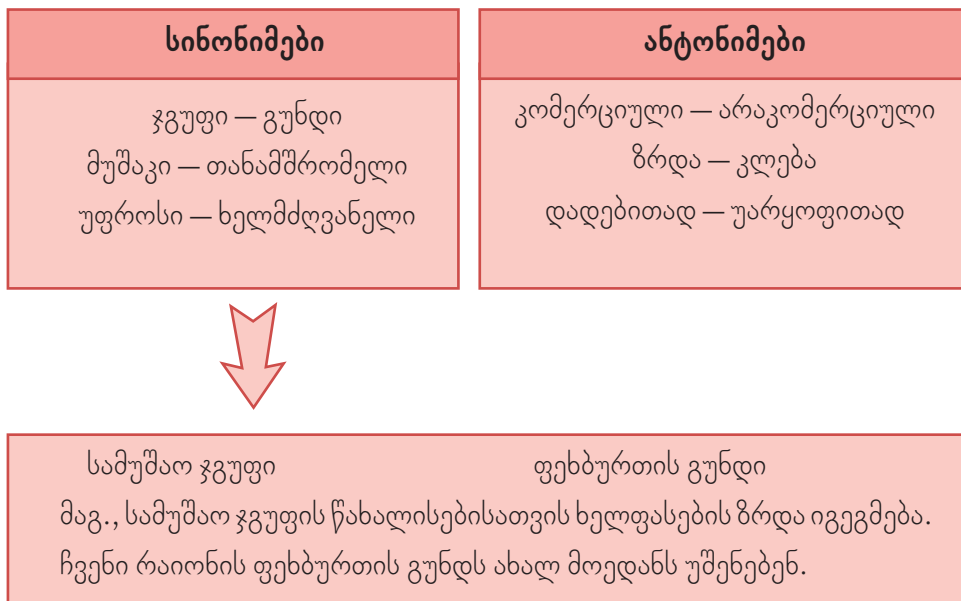
ინფორმაცია - წერილობითი თუ ზეპირი ცნობების ერთიანობა.

მუშაკი - ვინც ორგანიზაციაში, დაწესებულებაში მუშაობს.

სპეციფიკური - მხოლოდ ერთი საგნისთვის ან მოვლენისთვის დამახასიათებელი, განსხვავებული.

1.4. ტექსტის გააზრება:

1. რა კავშირი აქვს ორგანიზაციას მენეჯმენტთან?
2. როგორი ორგანიზაციები იცით?
3. რა არის კომერციული ორგანიზაციის მიზანი?
4. რა იგულისხმება რესურსებში?
5. რა ახასიათებს ორგანიზაციას?
6. რა არის განყოფილება?



დაიმახსოვრეთ!

რა?	როგორი?
საქმე	საერთო
მაგ., ისინი ერთ საქმეს აკეთებენ. მათ საერთო ინტერესები აქვთ.	

1.5. წიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვას: ხდება თუ არა ორგანიზაციაში შრომის დანაწილება?

მართა: რომელ ორგანიზაციაში მუშაობ?

თამარი: კერამიკის ქარხანაში.

მართა: შენს ქარხანაში მაღალი ხელფასებია?

თამარი: საკმაოდ. ჩვენი პროდუქცია კარგად იყიდება. ქარხანა მოგებაზე მუშაობს.

მართა: ვინ არის თქვენი უფროსი?

თამარი: ჩემი განყოფილების უფროსი თამარ დოლიძეა, ქარხნის დირექტორი კი ვაჟა კვერნაძე.

მართა: თქვენი განყოფილება რას საქმიანობს?

თამარი: ჩვენ ვხატავთ თიხის ჭურჭელზე.

საბ.	შენი	ქარხანა
მოთხრ.	შენმა	ქარხანამ
მიც.	შენს	ქარხანას და სხვ.

მაგ., ვინ მართავს შენს ქარხანას?
თქვენმა საწარმომ კარგი პროდუქცია გამოსცა.

1.6. უპასუხეთ კითხვებს. პასუხებში გამოიყენეთ წყვილები:

განყოფილების გამგე	ერთი მიმართულებით
შრომის დანაწილება	მოგების მიღება
პროდუქციის ზრდაზე	შრომითი რესურსი

1. რაზე აისახება შრომის დანაწილება? _____
2. რა არის კომერციული ორგანიზაციის მიზანი? _____
3. რა უწყობს ხელს მუშაკთა სპეციალიზებას? _____
4. როგორ მუშაობენ განყოფილების თანამშრომლები? _____
5. ვინ მართავს განყოფილებას? _____
6. ყველაზე მეტად რომელი რესურსი ესაჭიროება თქვენს საწარმოს? _____

1.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	შექმნა	ქმნის	შექმნის
2	გაიყო	იყოფა	გაიყოფა

1.8. მოსმენა
დიალოგი გაზეთის რედაქციაში

განსაკუთრებული — გამორჩეული
განსაკუთრებულად — გამორჩეულად

1.9. მოისმინეთ ჩანაწერი და სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

ჟურნალისტმა ინტერვიუ ორგანიზაციის თანამშრომლებთან უნდა ჩაწეროს.	
რედაქტორს კითხვები აქვს ორგანიზაციის კაპიტალის შესახებ.	
რედაქტორს განსაკუთრებით წლებვანდელი მოგება აინტერესებს.	
ჟურნალისტი ინტერვიუს შემდეგ სახლში მიდის.	

1.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. ვისთან მიდის ინტერვიუზე ჟურნალისტი?
2. რატომ აირჩია ეს ორგანიზაცია რედაქტორმა?
3. რომელ საათზეა ინტერვიუ დანიშნული?
4. როგორ პროდუქციას ქმნის ეს ორგანიზაცია?

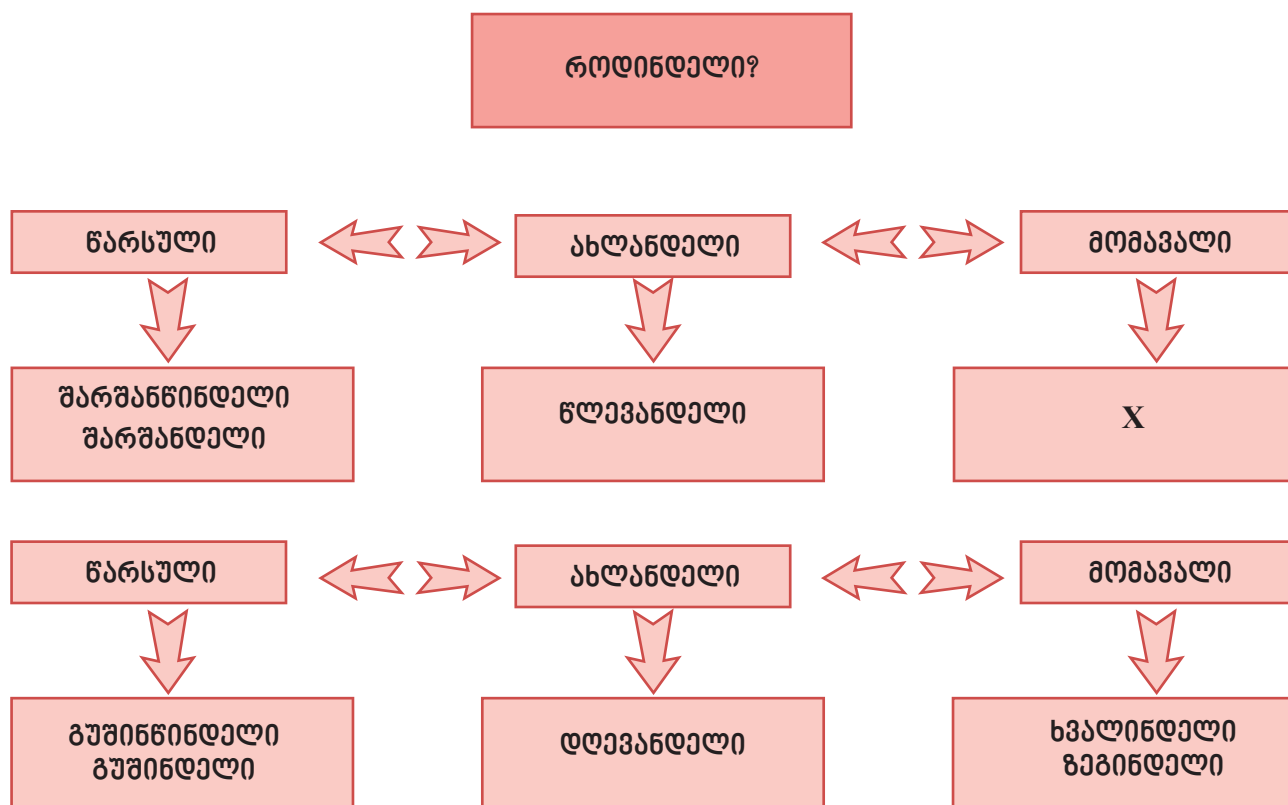
1. 11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

1.12. საპრეგენტაციო თემა

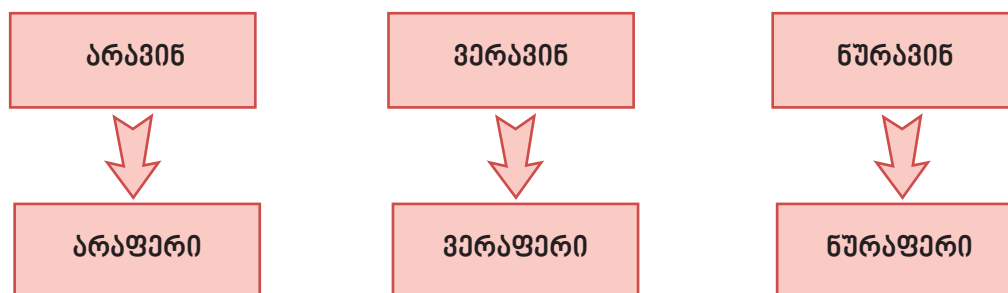
ა.

როგორ გავრდიდით სანარმოს ფინანსურ მოგებას?



ბ.

ვინ?
რა?



მაგ.,

ჩემთან ერთად არავინ მოდის?
ხელს ნურავინ შემიშლის!
ისე ბნელა, ვერაფერს ვხედავ.
მე არაფერი დამინახავს.
არაფრის შემშინებია, ისე წამოვედი.

ისწავლეთ!

სახ.	არავინ	არაფერი
მოთხრ.	არავინ	არაფერმა
მიც.	არავის	არაფერს
ნათ.	არავის	არაფრის
მოძმ.	----	არაფრით
ვით.	----	არაფრად
წოდ.	----	----

ბ.

რას იზამს?	დანიშნავს	დამალავს
რა?	დანიშვნა	დამალვა
როგორი?	დანიშნული	დამალული

1.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე - **ორგანიზაცია, რომელშიც მე ვმუშაობ**

1.14. თემატური გამონათქვამი:

„ორგანიზაცია ფასეულობების ერთობლიობაა. ის ორგანიზაციის წევრების „წებოა“
/რიჩარდ პერინი/.

II ნაწილი მართვის არსი და აუცილებლობა

2.1. მოსამზადებელი სამუშაო



• უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რას ვხედავთ ილუსტრაციაზე?
2. შეძლებს თუ არა მუშაობას ეს საწარმო მმართველის გარეშე?
3. თქვენი აზრით, რატომ არის აუცილებელი ამ საწარმოს ჰყავდეს მმართველი?

2.2. ტექსტი:

მართვა ადამიანის ერთ-ერთი საქმიანობაა. მისი მიზანია ადამიანთა მუშაობის **წარმართვა დასახული** მიზნის მისაღწევად. პატარა ორგანიზაციაში მართვა და **ჩვეულებრივი** მუშაობა

ერთმანეთისგან არ განსხვავდება. მაგალითად, პატარა მაღაზიაში, რომელიც ორ ადამიანს **ეკუთვნის**, პარტნიორები მმართველებიც არიან და **კლიენტებსაც** ემსახურებიან. მათ ერთნაირი უფლება-**მოვალეობები** აქვთ, რომელთაც ინაწილებენ გრაფიკის მიხედვით.

დიდ ორგანიზაციაში აუცილებელია მმართველობითი და არამმართველობითი სამუშაოს ერთმანეთისგან განსხვავება. ასეთი ორგანიზაციის მართვას ბევრი დრო სჭირდება. მმართველს აღარ შეუძლია ერთდროულად მართოს და სხვა საქმეც აკეთოს. რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო მეტი დრო ეხარჯება მმართველს **მოლაპარაკებებზე**. ამიტომ ორგანიზაციებში აუცილებელია მენეჯერების **დანიშვნა** და მათი უფლება-მოვალეობების განსაზღვრა. ზოგიერთი მენეჯერი მხოლოდ მართავს, ზოგი კი ორგანიზაციის არამმართველობით საქმესაც **ითავსებს**.

2.3. ლექსიკა:

წარმართვა - რაიმეს ხელმძღვანელობა, მართვა.

დასახული - მოფიქრებული, გააზრებული.

ჩვეულებრივი - არაგანსაკუთრებული, არაგამორჩეული.

ეკუთვნის - მისი საკუთრებაა, მისია.

კლიენტი - აქ: პირი, რომელიც რაიმეს გიკვეთავს, შენი ნაწარმის მომხმარებელია.

მოვალეობა - ადამიანის ვალდებულება.

მოლაპარაკება - აქ: საქმიანი საუბარი, რომლის დროსაც იღებენ გადაწყვეტილებას; შეთანხმება.

დანიშვნა - კონკრეტულ სამსახურებრივ პოზიციაზე აყვანა, მაგ., დირექტორის ან მენეჯერისა.

ითავსებს - ორ ან მეტ საქმეს ერთდროულად აკეთებს.

2.4. ტექსტის გააზრება:

1. რა არის მართვის მიზანი?
2. შეიძლება თუ არა ერთ ორგანიზაციას ჰყავდეს ორი მმართველი?
3. საჭიროა თუ არა ყველა ორგანიზაციაში განასხვავონ მმართველობითი და არამმართველობითი შრომა?
4. რატომ არის აუცილებელი დიდ ორგანიზაციებში მენეჯერის დანიშვნა?





დაიმახსოვრეთ!

რას იზამს? **დასახავს**
როგორი? **დასახული**
 დასახული მიზნის მისაღწევად შრომაა საჭირო.

2.5. გამოყავით ტექსტში ზმნები, გადაიყვანეთ პირველ პირში და ისე წაიკითხეთ!

მარიამი არ განსხვავდება სხვა მოზარდებისგან. მასაც უნდა სამსახური. მან და მისმა ამხანაგმა გახსნეს პატარა კაფე. მარიამმა მუშაობა დაიწყო კაფეში. ის ძირითადად ხატავს კლიენტებს, ასევე, ითავებს მიმტანის მოვალეობას. საჭმელში ფულს არ ხარჯავს. იქვე სადილობს. დირექტორი მარიამს არ აწუხებს, რადგან ისინი მეგობრები არიან და შრომას ინაწილებენ. მარიამს მოსწონს თავისი სამსახური.

- მე განსხვავდები სხვა მოზარდებისაგან.
- დირექტორმა მე არ შემაწუხა.

მიმტანი — რესტორანში ან კაფეში მომუშავე, საჭმელების მიმტანი.
ძირითადად — უმთავრესად.
საჭმელი — საკვები.
პარტნიორი — აქ: საქმის ერთ-ერთი მონაწილე, მეწყვილე.

2.6. შეარჩიეთ და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

მენეჯერის დანიშვნა	ერთ-ერთი სახეა
უფლებები და მოვალეობები	ერთმანეთისგან განსხვავდება
არამმართველობით საქმეს	დიდი დრო

- მენეჯერებს მოლაპარაკებებზე ეხარჯებათ _____
- დიდ ორგანიზაციაში აუცილებელია _____
- მმართველობითი და არამმართველობითი სამუშაო _____
- პარტნიორებს გადანაწილებული აქვთ _____
- ზოგიერთი მენეჯერი ითავებს _____
- მართვა ადამიანის საქმიანობის _____

2.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	მოემსახურა	ემსახურება	მოემსახურება
2	გაინაწილა	ინაწილებს	გაინაწილებს
3	დახარჯა	ხარჯავს	დახარჯავს
4	შეიტავსა	იტავსებს	შეიტავსებს

[მან] რა ჯნა? [მათ] რა ჯნეს?



[ის] მოემსახურა [ისინი] მოემსახურნენ
[ის] იყო [ისინი] იყვნენ

მაგ., ეს კომპანია ორად გაიყო.
მენეჯერი თავის ოფისში დაბრუნდა.



2.8. მოსმენა

ინტერვიუ ორგანიზაციის დირექტორთან

2.9. მოისმინეთ ჩანაწერი და სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

ორგანიზაცია პატარაა და ცოტა თანამშრომელი ჰყავს.	
ტექნოლოგიების შესახებ დირექტორს კონკრეტული საუბარი არ სურს, რადგან ეს საიდუმლოა.	
ორგანიზაციაში ყველა თანამშრომლის უფლებები და მოვალეობები განსაზღვრულია.	
ორგანიზაციის დირექტორი არ ასახელებს წარმატების მიზეზებს.	

2.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. რამდენი თანამშრომელი ჰყავს ორგანიზაციას?
2. რას აკონტროლებს ფინანსური მენეჯერი?
3. რა ტექნოლოგიებს იყენებენ ორგანიზაციაში?
4. მაშასადამე, დირექტორის აზრით, რატომ არის ორგანიზაცია წარმატებული?

2.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

2.12. საპრეზენტაციო თემა

შეცვლილით თუ არა საკუთარ საწარმოში სამუშაო გარემოს. რას გააჩეთაბდით ამისთვის?

ა.

გარდა — გამოვიყენოთ მაშინ, როცა რაიმეს გამოვრიცხავთ, მაგ., გარდა ამისა, მე პერსონალზე ვაგებ პასუხს.

ნაცვლად — გამოვიყენოთ მაშინ, როცა რაიმე უნდა შეიცვალოს (იგივეა, რაც: მაგივრად). მაგ., ამ განცხადების ნაცვლად სხვა დოკუმენტი უნდა მოიტანოთ.

ბ.

თუ, მაშინ

მაშინ, თუ

გ.

როცა აჯამებთ ნათქვამს, აზრს ან ტექსტს, გამოიყენეთ სიტყვები:

ამრიგად ან **მაშასადამე**.

წინადადებაში ისინი მძიმეებით გამოყავით!

მაგ., მაშასადამე, თქვენ იცრუეთ.

ამრიგად, ჩვენი საწარმო წარმატებულია.

2.13. წერა

იმჯელეთ საკითხზე - არის თუ არა აუცილებელი ოჯახის მართვა?

2.14. თემატური გამონათქვამები:

5 ფრაზა, რომლებიც მენეჯერმა არ უნდა უთხრას თანამშრომლებს:

1. უფროსი მე ვარ, გააკეთე, როგორც ვამბობ!
2. ძალიან გაგიმართლა, რომ სამსახური გაქვს!
3. თუ შენ არ მოგწონს ეს სამსახური, სხვას დავასაქმებ!
4. შენ ერთადერთი ხარ, ვისაც პრობლემები ექმნება მუშაობის დროს!
5. ამისთვის დრო არ მაქვს!

უპასუხეთ კითხვას:

- რატომ არ უნდა თქვას მენეჯერმა ეს ფრაზები?

III ნაწილი მენეჯერის როლი ორგანიზაციაში

3.1. მოსამზადებელი სამუშაო



- უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რას ვხედავთ ილუსტრაციებზე?
2. რას საემიანობს მენეჯერი?

3.2. ტექსტი:

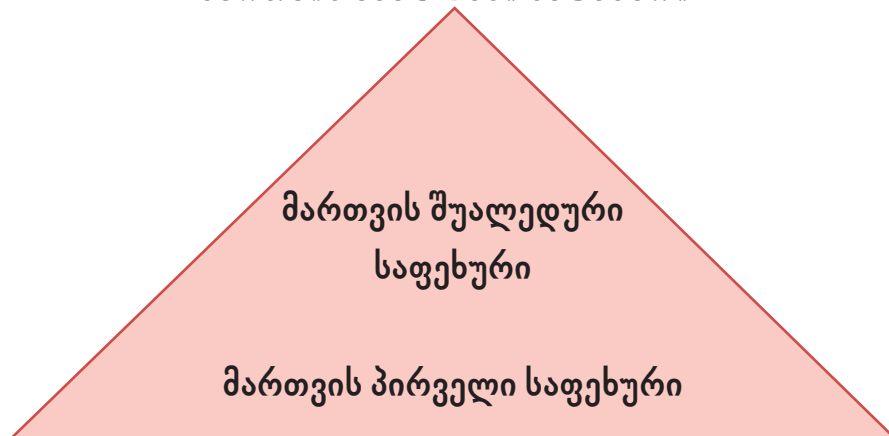
მენეჯერის ერთ-ერთი მოვალეობა თანამშრომლებთან ურთიერთობაა. ამიტომაც ის ინფორმაციის შემკრებია. მენეჯერს სხვა ფუნქციებიც აქვს. ესენია: **გადაწყვეტილების დროულად** მიღება, რესურსების განაწილება, ახალი შესაძლებლობების **გამოძებნა**, **კონტაქტების** დამყარება, **მოლაპარაკებები** ორგანიზაციის სახელით.

მართვის პროცესი საფეხურებად იყოფა. პირველ საფეხურზე მდგომ მმართველებს **უშუალო კავშირი** აქვთ თავიანთ **ხელქვეითებთან**, ორგანიზაციის მუშაკებთან. ისინი მართვასა და მუშაობას ერთმანეთს უთავსებენ. ასეთი მმართველები არიან: **საამქროს** უფროსი, მაღაზიის სექციის **გამგე** და ა. შ.

მართვის მეორე საფეხური **შუალედურია**. ამ საფეხურზე მდგომი მმართველები იღებენ მითითებებს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებისაგან და ავალებენ თავიანთ ხელქვეით მმართველებს. შუალედური საფეხურის მმართველები არიან: განყოფილების გამგე, **ფილიალის** დირექტორი და სხვ. ისინი პასუხს აგებენ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

უმაღლესი დონის მენეჯერები დიდი **მოცულობის** სამუშაოს ხელმძღვანელობენ. ამიტომ მათ აქვთ მაღალი **ანაზღაურება**. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნებიან: ფირმის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, უმაღლესი სასწავლებლის რექტორი და სხვ.

მართვის უმაღლესი საფეხური



3.3. ლექსიკა:

გადაწყვეტილება - ის, რასაც გადაწყვეტენ, რაზეც შეთანხმდებიან.

დროულად - სწრაფად, თავის დროზე.

გამოძებნა - მონახვა, მოძიება.

კონტაქტი - ურთიერთობა, კავშირი.

უშუალო კავშირი - პირდაპირი ურთიერთობა.

ხელქვეითი - ქვედა საფეხურზე მყოფი თანამშრომელი.

საამქრო - საწარმოს, ქარხნის ნაწილი, სადაც ერთი სახეობის ნაწარმს ამზადებენ.

გამგე - პირი, რომელიც მართავს საწარმოს ერთ სექციას, განყოფილებას.

შუალედური - ის, რაც შუაში მდგომ საგანზე მიანიშნებს.

ფილიალი - ორგანიზაციის განყოფილება, რომელიც სხვა ადგილას მდებარეობს.

მოცულობა - რაიმეს სიდიდე, ტევადობა.

ანაზღაურება - სამუშაოს სანაცვლოდ თანხის აღება, ხელფასი.

3.4. ტექსტის გააზრება:

1. რა მოვალეობები აქვს მენეჯერს?
2. რა საფეხურებად იყოფა მართვის პროცესი?
3. ვინ შეიძლება იყვნენ მართვის პირველ საფეხურზე მდგომი მმართველები?
4. ვინ არიან მართვის შუალედური საფეხურის მმართველები?
5. ვინ არიან მართვის უმაღლესი საფეხურის მმართველები?

სინონიმები	ანტონიმები
შემკრები — შემგროვებელი ხელმძღვანელი — მმართველი უშუალო — პირდაპირი	ხელქვეითი — უფროსი უმაღლესი — უდაბლესი



დაიმახსოვრეთ!

ვინც ლაპარაკობს → **მოლაპარაკე** → მოლაპარაკება
ვინც სწავლობს → **მოსწავლე**

3.5. წაიკითხეთ ტექსტი!

უნივერსიტეტის რექტორმა გამოსცა ბრძანება ხელახალი არჩევნების შესახებ. ფაკულტეტის დეკანებმა ბრძანება განიხილეს ფაკულტეტის სხდომაზე. მათ დაავალეს მიმართულების ხელმძღვანელებს, ყველა თანამშრომელთან გაეგზავნათ ბრძანება ელექტრონული ფოსტით.

უპასუხეთ კითხვებს:

- ა) ვინ დგას მმართველობის უმაღლეს საფეხურზე?
- ბ) ვინ დგას მმართველობის შუალედურ საფეხურზე?
- გ) ვინ დგას მმართველობის პირველ საფეხურზე?

**უნივერსიტეტის რექტორი ბრძანებას გამოსცემს.
უნივერსიტეტის რექტორმა ბრძანება გამოსცა.
ან:
დეკანები ბრძანებას განიხილავენ.
დეკანებმა ბრძანება განიხილეს.**

ხელახალი — იგივეა, რაც ხელმეორე.
ხელახლა — კვლავ, თავიდან, ახლიდან.
 მაგ., ხვალ ხელახალი არჩევნებია.
 ხვალ არჩევნებს ხელახლა დავნიშნავთ.



გაიხსენეთ!

ხვალ ჩემი ორგანიზაციის სხდომაზე მივდივარ.
 მე დირექტორის არჩევნებში მონაწილეობის უფლება მაქვს.

3.6. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით ზმნები:

გითხრა	ლაპარაკობს
სჭირდება	გახდეს
მართავს	

ნიკა: გინდა, რომ მენეჯერი _____?

ვატო: მინდა, ოღონდ - ორკესტრისა.

ნიკა: ორკესტრს მენეჯერი არ _____

ვატო: ვინ _____? ორკესტრის მენეჯერი დირიჟორია.

ნიკა: მენეჯერი _____, დირიჟორი კი მხოლოდ ჯოხით მიგანიშნებს.

ვატო: ის მართვის სიმბოლური ენით _____

3.7. წაიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვებს:

- როგორ იქცევა ხელმძღვანელი კონკურენციის პირობებში?
- რატომ იბარებს საამქროს უფროსებს?

მენეჯერი: ფირმის პრეზიდენტი ყველა საამქროს უფროსს იბარებს, საწარმოს განვითარების ახალი სტრატეგია უნდა გააცნოს.

საამქროს უფროსი: ახალი წესები უნდა დანერგოს?

მენეჯერი: ახლის დანერგვა აუცილებელია. ჩვენი პროდუქცია მოძველდა. ქარხანა დროს უნდა მიჰყვებოდეს.

საამქროს უფროსი: სიახლის წინააღმდეგ რომელი სპეციალისტი წავა, მაგრამ ჩვენ ხომ ახალი მოდელები ცოტა ხნის წინ შევექმენით?!

მენეჯერი: დიახ, მაგრამ კონკურენტებმა მყიდველს გაუმჯობესებული ვარიანტი შესთავაზეს.



დაიმახსოვრეთ!

ჩემ	წინააღმდეგ	ჩვენ	წინააღმდეგ
შენ	წინააღმდეგ	თქვენ	წინააღმდეგ
[ი]მის	წინააღმდეგ	[ი]მათ	წინააღმდეგ

მაგრამ: კომპანიის წინააღმდეგ; დირექტორის წინააღმდეგ.

3.8. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	შეუთავსა	უთავსებს	შეუთავსებს
2	გააცნო	აცნობს	გააცნობს
3	მოძველდა	ძველდება	მოძველდება
4	შესთავაზა	სთავაზობს	შესთავაზებს



3.9. მოსმენა

სტუდენტები მენეჯმენტის გამოცდის წინ

3.10. მოისმინეთ ჩანაწერი და სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

ნიკა გამოცდისთვის მზად არ არის.	
დიდ კომპანიას ბევრი თანამშრომელი ჰყავს, ამიტომაც მისი მართვა რთულია.	
სანდროს საამქრო ხის მაგიდებს აკეთებს.	
სანდრო ნიკას ურჩევს, რომ დიდი კომპანიის მართვის გეგმა შეადგინოს.	

3. 11. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. რომელ საგანში აქვთ გამოცდა სტუდენტებს?
2. რატომ არ არის ნიკა მზად გამოცდისთვის?
3. რამდენი თანამშრომელი ჰყავს ხის მაგიდების საამქროს?
4. რატომ არჩევს სანდრო პატარა კომპანიას?

3.12. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

3.13. საპრეზენტაციო თემა

რა ცვლილებებს შეიტანდით კომპანიის განვითარების გეგმაში?

საქმეს ხელი უნდა მოჰკიდო — საქმე უნდა დაიწყო



ხელი მოჰკიდა — საქმე დაიწყო, საქმეს შეუდგა.
ხელი დააფარა — ვიღაცის დანაშაული დამალა, დაიცვა.
ხელი დაადო — დააბრალა რაიმე, დამნაშავედ გამოაცხადა.
ხელი დაიბანა — საქმეში არ ჩაერია, განზე გადგა.

3.14. წერა

იმსჯელებს საკითხზე — **მენეჯერი და კოლექტივი**

3.15. თემატური გამონათქვამები:

„კარგმა მენეჯერმა ლაპარაკზე მეტად მოსმენა უნდა იცოდეს“
 /ჰენრი ფორდი/.
 „ადამიანის ნამდვილ ხასიათს მაშინ გაიგებ, როცა შენი უფროსი გახდება“
 /რემარკი/.

ლექსიკა

ანაზღაურება — სამუშაოს სანაცვლოდ თანხის აღება, ხელფასი.
გადაწყვეტილება — ის, რასაც გადაწყვეტენ, რაზეც შეთანხმდებიან.
გამგე — პირი, რომელიც მართავს საწარმოს ერთ სექციას, განყოფილებას.
გამოძიება — მონახვა, მოძიება.
დანიშვნა — კონკრეტულ სამსახურებრივ პოზიციაზე აყვანა, მაგ., დირექტორის ან მენეჯერისა.
დასახული — მოფიქრებული, გააზრებული.
დროულად — სწრაფად, თავის დროზე.
ეკუთვნის — მისი საკუთრებაა, მისია.
ითავსებს — ორ ან მეტ საქმეს ერთდროულად აკეთებს.
ინფორმაცია — წერილობითი თუ ზეპირი ცნობების ერთიანობა.
კაპიტალი — ფულადი, მატერიალური და არამატერიალური ქონება.

კლიენტი — აქ: პირი, რომელიც რაიმეს გიკვეთავს, შენი ნაწარმის მომხმარებელია.

კონტაქტი — ურთიერთობა, კავშირი.

მასალა — რაიმეს ძირითადი შემადგენლობა.

მოვალეობა — ადამიანის ვალდებულება.

მოლაპარაკება — აქ: საქმიანი საუბარი, რომლის დროსაც იღებენ გადაწყვეტილებას; შეთანხმება.

მოცულობა — რაიმეს სიდიდე, ტევადობა.

მუშაკი — ვინც ორგანიზაციაში, დაწესებულებაში მუშაობს.

რესურსი — საჭიროების შემთხვევაში გამოსაყენებელი საშუალება, მაგალითად: ადამიანები, კაპიტალი, მასალა და სხვ.

საამქრო — საწარმოს, ქარხნის ნაწილი, სადაც ერთი სახეობის ნაწარმს ამზადებენ.

სპეციფიკური — მხოლოდ ერთი საგნისთვის ან მოვლენისთვის დამახასიათებელი, განსხვავებული.

ტექნოლოგია — მზა პროდუქტის მიღების საშუალებები და მეთოდები.

უშუალო კავშირი — პირდაპირი ურთიერთობა.

ფილიალი — ორგანიზაციის განყოფილება, რომელიც სხვა ადგილას მდებარეობს.

შრომითი რესურსი — მომუშავე ადამიანები.

შუალედური — ის, რაც შუაში მდგომ საგანზე მიანიშნებს.

ჩვეულებრივი — არაგანსაკუთრებული, არაგამორჩეული.

წარმართვა — რაიმეს ხელმძღვანელობა, მართვა.

ხელქვეითი — ქვედა საფეხურზე მყოფი თანამშრომელი.

ზმნები

N	ახლანდელი	წარსული		მომავალი	მომავალი + უნდა	თურმეობითი	საწყისი
	რას შვრება?	რას შვრებოდა?	რა ჰნა?	რას იზამს?	რა უნდა ჰნას?	რა უქნია?	რა?
1	ავალებს	ავალებდა	დაავალა	დაავალებს	დაავალოს	დაუვალებია	დავალება
2	აცნობს	აცნობდა	გააცნო	გააცნობს	გააცნოს	გაუცნია	გაცნობა
3	განსხვავდება	განსხვავდებოდა	განსხვავდა	განსხვავდება	განსხვავდეს	განსხვავებულია	განსხვავება
4	ემსახურება	ემსახურებოდა	მოემსახურა	მოემსახურება	მოემსახუროს	მომსახურებია	მომსახურება
5	იბარებს	იბარებდა	დაიბარა	დაიბარებს	დაიბაროს	დაუბარებია	დაბარება
6	ითავსებს	ითავსებდა	შეითავსა	შეითავსებს	შეითავსოს	შეუთავსებია	შეთავსება
7	იყოფა	იყოფოდა	გაიყო	გაიყოფა	გაიყოს	გაყოფილა	გაყოფა
8	ინაწილებს	ინაწილებდა	გაინაწილა	გაინაწილებს	გაინაწილოს	გაუნაწილებია	განაწილება
9	მუშაობს	მუშაობდა	იმუშავა	იმუშავებს	იმუშაოს	უმუშავია	მუშაობა
10	საქმიანობს	საქმიანობდა	-----	-----	-----	-----	საქმიანობა
11	სთავაზობს	სთავაზობდა	შესთავაზა	შესთავაზებს	შესთავაზოს	შეუთავაზებია	შეთავაზება
12	სჭირდება	სჭირდებოდა	დასჭირდა	დასჭირდება	დასჭირდეს	დასჭირვებია	დაჭირვება
13	უთავსებს	უთავსებდა	შეუთავსა	შეუთავსებს	შეუთავსოს	შეუთავსებია	შეთავსება
14	ქმნის	ქმნიდა	შექმნა	შექმნის	შექმნას	შექმნია	შექმნა
15	ძველდება	ძველდებოდა	დაძველდა	დაძველდება	დაძველდეს	დაძველებულია	დაძველება
16	ხარჯავს	ხარჯავდა	დახარჯა	დახარჯავს	დახარჯოს	დაუხარჯავს	დახარჯვა

1.1. მოსამზადებელი სამუშაო



• უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს!

1. რას აკეთებს მასწავლებელი?
2. რა არის მისი მიზანი?
3. არის თუ არა მონიტორინგის მიზანი მოსწავლეთა შეცდომების პოვნა?
4. რაში ეხმარება შეცდომათა ანალიზი მასწავლებელს?

1.2. ტექსტი:

მონიტორინგი მენეჯმენტის **ნაწილია**. მისი **შედეგები** ასახავს ორგანიზაციაში **არსებულ** მდგომარეობას. მონიტორინგი, როგორც ნებისმიერი კონტროლი, თანამშრომლების **მღელვარებას** იწვევს. კარგი მენეჯერი მონიტორინგის შედეგებს თანამშრომელთა **დასჯის** მიზნით კი არ იყენებს, არამედ მათ დასახმარებლად. მონიტორინგის შედეგების მიხედვით მენეჯერი **მიმდინარე** მოვლენებზე დროულად **რეაგირებს**, უზრუნველყოფს განყოფილებების **შეთანხმებულ** მუშაობას და შრომითი **დისციპლინის** დაცვას.

ყოველ ორგანიზაციას თავისი მიზანი და **სამომავლო** გეგმა აქვს. ამიტომ მენეჯერმა ზუსტად უნდა განსაზღვროს მონიტორინგის ფორმა და შინაარსი.

მონიტორინგი, ჩვეულებრივ, რამდენიმე **ეტაპისგან** შედგება. პირველ ეტაპზე სამუშაოს მოცულობას ადგენენ, საჭირო კადრებს ირჩევენ და თანამშრომლები აწყავენ სამუშაოზე. მეორე ეტაპზე შერჩეულ კადრებს აკვირდებიან შრომის პროცესში. მონიტორინგი ამოწმებს შესრულებული სამუშაოს მოცულობასა და ხარისხს, თითოეული თანამშრომლის **წვლილს** საერთო საქმეში. მესამე ეტაპზე აანალიზებენ საქმიანობის შედეგებს, გამოავლენენ ხელშემწყობ ფაქტორებს და ადგენენ ხელშემშლელ მიზეზებს.

მონიტორინგის შედეგები განსაზღვრავს ხელმძღვანელის სამოქმედო გეგმას. საერთო საქმეში შეტანილი წვლილის მიხედვით მენეჯერი ახდენს თანამშრომელთა სტიმულირებას.

- მენეჯერი შრომით დისციპლინას იცავს.
- მონიტორინგი სამუშაოს ხარისხს შეამოწმებს.

1.3. ლექსიკა:

მონიტორინგი — შემოწმება, კონტროლი.

ნაწილი — მთელის შემადგენელი, მისი ერთი სფერო.

არსებული — რაც არსებობს, არის.

მღელვარება — განერვიულება, აფორიაქება.

დასჯა — აქ: მუშაკის დასჯის მიზნით ადმინისტრაციული წესის გამოყენება.

მიმდინარე — ის, რაც ახლა ხდება.

შეთანხმებული — ის, რაზეც უკვე მიღებულია თანხმობა.

დისციპლინა — წესრიგი.

სამომავლო — მომავალში გასაკეთებელი.

ეტაპი — მოვლენის განვითარების საფეხური, სტადია.

წვლილი — დამსახურება.

1.4. ტექსტის გააზრება:

1. რას ასახავს მონიტორინგის შედეგები?
2. როგორ იყენებს მონიტორინგის შედეგებს კარგი მენეჯერი?
3. როგორ რეაგირებს მენეჯერი მონიტორინგის შედეგებზე?
4. რას აკეთებენ მონიტორინგის პირველ ეტაპზე?
5. რას აკეთებენ მონიტორინგის მეორე ეტაპზე?
6. რას აკეთებენ მონიტორინგის მესამე ეტაპზე?
7. რა კავშირი აქვს მონიტორინგის შედეგებს ხელმძღვანელის სამოქმედო გეგმასთან?
8. რის მიხედვით ახდენს მენეჯერი თანამშრომელთა სტიმულირებას?

სინონიმები	ანტონიმები
მონიტორინგი — კონტროლი შედეგი — რეზულტატი ამოწმებს — აკონტროლებს დაკვირვება — ზედამხედველობა სტიმულირება — წახალისება	ნაწილი — მთელი ხელშემწყობი — ხელშემშლელი დასჯა — წახალისება დროული — უდროო შეთანხმებული — შეუთანხმებელი

ა.

შედეგი → შედეგ**ი**ანი
 შედეგ**ი**ანი - შედეგის მქონე;
უშედეგო - შედეგის არმქონე, არაშედეგ**ი**ანი.
 მაგ., ჩვენი შეხვედრა შედეგ**ი**ანი აღმოჩნდა.
 შეხვედრა უშედეგო იყო.

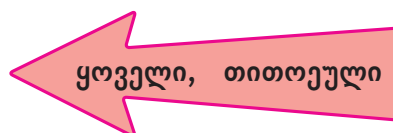
ბ.

სქემა 1



თვით // თავად // თვითონ

სქემა 2



1.5. წაიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვას: რა მიზანი აქვს მონიტორინგს?

მენეჯერი: ხვალ გვექნება კრება. გთხოვთ, ყველა დაესწროთ!

თანამშრომელი: რასთან დაკავშირებით?

მენეჯერი: მინდა გაგაცნოთ მონიტორინგის შედეგები.

თანამშრომელი: რაიმეს არასწორად ვაკეთებდით?

მენეჯერი: არა. პრობლემა არასწორად კეთება არ არის. ჩვენი პროდუქცია ხარისხიანია, მაგრამ რაოდენობრივად - ცოტა.

თანამშრომელი: ე.ი. სამუშაოს მოცულობა უნდა გაგზარდოთ?

მენეჯერი: დიახ! ხვალ უფრო ზუსტად გავეცნობით ხელმძღვანელის სამოქმედო გეგმასაც.

1.6. უპასუხეთ კითხვებს. პასუხებში გამოიყენეთ წყვილები:

მათი სტიმულირებით

სამოქმედო გეგმას

მიმდინარე მოვლენებზე

კადრებს აკვირდებიან

შედეგებს აანალიზებს

კადრებს არჩევენ

1. მონიტორინგის შედეგების მიხედვით, რაზე ახდენს მენეჯერი რეაგირებას?

2. რას აკეთებენ მონიტორინგის პირველ ეტაპზე? _____

3. რას აკეთებენ მონიტორინგის მეორე ეტაპზე? _____
4. რას აკეთებენ მონიტორინგის მესამე ეტაპზე? _____
5. რას განსაზღვრავს მონიტორინგის შედეგები? _____
6. რით უნდა დააფასოს მენეჯერმა თანამშრომელთა საქმიანობა?

1.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	ასახა	ასახავს	ასახავს
2	გამოიწვია	იწვევს	გამოიწვევს
3	მოახდინა	ახდენს	მოახდენს
4	შეამოწმა	ამოწმებს	შეამოწმებს



1.8. მოსმენა

უნივერსიტეტის მონიტორინგი

1.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

სანდრო თბილისის სამედიცინო უნივერსიტეტში მუშაობს.	
როდესაც პროფესორი ან ლექტორი ვერ მოდის სამსახურში, იგი ვალდებულია წინასწარ გააფრთხილოს მონიტორინგის სამსახური.	
სანდროს არ უყვარს დილით ადრე ადგომა, ამიტომაც არ უყვარს თავისი სამსახური.	
მონიტორინგი უნივერსიტეტის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია.	

1.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. სად მუშაობს სანდრო?
2. რა მოვალეობას ასრულებს ის?
3. რომელ საათზე იწყებს იგი სამუშაო დღეს?
4. რას აკეთებს სანდრო, თუკი რომელიმე ლექტორი ან პროფესორი სამსახურში არ მოდის?

1.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

1.12. საპრეზენტაციო თემა

აუმჯობესებს თუ არა მონიტორინგი
დისციპლინას ორგანიზაციაში და რატომ?

რას იზამს? **გან**აცხადებს

რა? **გან**ცხადება

მაგ., ის ხმამაღლა განაცხადებს - იგივეა, რაც: ის ხმამაღლა იტყვის.
მან განცხადება უნდა დაწეროს.

გან-//გა-

გან- და **გა-** მიუთითებს მიმართულებას
შიგნიდან გარეთ.

1.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე - **მე დამავალეს ჩემი ორგანიზაციის მონიტორინგი**

1. 14. თემატური გამონათქვამი:

„ჩვენ არ შეგვიძლია ერთდროულად ვაკონტროლოთ და
თან გვიყვარდეს“

/რიჩარდ პერინი/.

უპასუხეთ კითხვას:

- ეთანხმებით თუ არა გამონათქვამს?

2.1. ტექსტი:

ორგანიზაციების მართვის ორი ძირითადი **მოდელი** არსებობს: **ცენტრალიზებული** და **დეცენტრალიზებული**. მონიტორინგიც **დამოკიდებულია** იმაზე, მართვის რომელი სისტემა მოქმედებს ორგანიზაციაში. მართვის ცენტრალიზებულ სისტემაში განსაზღვრულია ნორმები და წესები. თანამშრომლებმა ზუსტად იციან, რას აკეთებენ და რომელი საათიდან რომელ საათამდე მუშაობენ. მონიტორინგიც ხორციელდება ცენტრალიზებულად, ხელმძღვანელის მიერ ან მისი **განკარგულებისამებრ**. მონიტორინგის მიზანი არის **ნაკლის** დაფიქსირება, რომ შემდგომ ის **გამოსწორდეს**. ამგვარ მონიტორინგს აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები. დადებითია ის, რომ ორგანიზაციის მუშაკი ცდილობს არ დაუშვას შეცდომა; უარყოფითია ის, რომ ბევრ ადამიანს არ მოსწონს, როცა მის ყოველ **ნაბიჯს** აკონტროლებენ. მას უჩნდება პროტესტის გრძნობა **მეთვალყურის** მიმართ.

სრულიად განსხვავებულია მართვის დეცენტრალიზებული სისტემა. მენეჯერებს აინტერესებთ საბოლოო მიზანი. არის თუ არა სამსახურში კონკრეტული თანამშრომელი და რით არის ის **დაკავებული**, მათთვის **მეორეხარისხოვანია**, მთავარია შედეგი. ამ დროს მონიტორინგი ემყარება **თვითკონტროლს** და **თვითდისციპლინას**. სამუშაო ჯგუფის წევრები ეხმარებიან ერთმანეთს. მათი წარმატებაც საერთოა, ჯილდოვდება ყველა და არა რომელიმე მათგანი. ამიტომ ჯგუფის წევრები თავად აკონტროლებენ ერთმანეთს და მიუთითებენ ნაკლებზე. მონიტორინგის მიზანი ხდება არა შეცდომათა დაფიქსირება, არამედ მათი **თავიდან აცილება**.

- ორგანიზაციაში ერთი სისტემა იმოქმედებს.
- მონიტორინგი ემყარება თვითკონტროლს.

2.2. ლექსიკა:

მოდელი — აქ: იგივეა, რაც ფორმა.

ცენტრალიზებული — ცენტრში თავმოყრილი, ზემოდან მართული.

დეცენტრალიზებული — არაცენტრალიზებული, დაშლილი.

დამოკიდებული — რაიმეზე ან ვინმეზე დაქვემდებარებული, ქვემოთ მდგომი.

განკარგულება — ბრძანება, მითითება.

ნაკლი — აქ: შეცდომა.

გამოსწორდება — სწორ გზაზე დადგება, სწორი მიმართულება მიეცემა.

ნაბიჯი — ფეხის ერთი გადადგმა. აქ: თითოეული მოქმედება.

მეთვალყურე — ის, ვინც აკონტროლებს, რაიმე პროცესს აკვირდება.

დაკავებული — აქ: დასაქმებული.

მეორეხარისხოვანი — შედარებით უმნიშვნელო, ნაკლებად მნიშვნელოვანი.

თვითკონტროლი — საკუთარი თავის კონტროლი, შემოწმება.

თვითდისციპლინა — საკუთარი დისციპლინის გაკონტროლება.

თავიდან აცილება — თავიდან არიდება, [შეცდომების] არდაშვება.

2.3. ტექსტის გააზრება:

1. რა არის მონიტორინგის მიზანი ცენტრალიზებული მართვის დროს?
2. რა დადებითი მხარე აქვს მონიტორინგს ცენტრალიზებული მმართველობისას?
3. რა უარყოფითი მხარე აქვს მონიტორინგს ცენტრალიზებული მმართველობისას?
4. რას ემყარება მონიტორინგი მართვის დეცენტრალიზებულ სისტემაში?
5. რა არის მონიტორინგის მიზანი დეცენტრალიზებული მართვის დროს?

სინონიმები	ანტონიმები
ძირითადი — მთავარი ემყარება — ეფუძნება მიუთითებს — უჩვენებს თავიდან აცილება — თავიდან არიდება	ცენტრალიზებული — დეცენტრალიზებული დადებითი — უარყოფითი



დაიმახსოვრეთ!

ა.

განკარგულების **ამებრ** — იგივეა, რაც: განკარგულების მიხედვით,
ქცევის **ამებრ** — იგივეა, რაც: ქცევის, მოქცევის მიხედვით,
მის მსგავსად.

ბ.

სახ. საბოლოო მიზან**ი**
მოთხრ. საბოლოო მიზან**მა**
მიც. საბოლოო მიზან**ს** და სხვ.
მაგ., კარგი მენეჯერი საბოლოო მიზანს აუცილებლად მიაღწევს.

გ.

რას შვრება? აკონტროლებს [რა? კონტროლი // გაკონტროლება]
ის აკონტროლ**ებს** ისინი აკონტროლ**ებენ**

მაგრამ:

რა მიქნია?	რა გვიქნია?
რა გიქნია?	რა გიქნიათ?
რა უქნია?	რა უქნიათ?



[მე] მიკონტროლებ ია	[ჩვენ] გვიკონტროლებ ია
[შენ] გიკონტროლებ ია	[თქვენ] გიკონტროლებ იათ
[მას] უკონტროლებ ია	[მათ] უკონტროლებ იათ



დაიმახსოვრეთ!

რას შვრება?

აკეთებს
თამაშობს
ჭრის

რა უქნია?

გაუკეთებია
უთამაშია
გაუჭრია

2.4. გადაიყვანეთ ტექსტი მესამე პირში, „მეს“ ნაცვლად ჩასვით „მონიტორინგი“ და ისე წაიკითხეთ!

მე უძველესი დროიდან ვარსებობ და ვმოქმედებ ყოველთვის ეფექტურად. მე ვიცი, ვინ და როგორ უნდა შევამოწმო. ვაკეთებ იმას, რაც აუცილებელია ინფორმაციის შესაკრებად. მე ვმუშაობ სისტემურად, ვცდილობ შევეხო ყველა იმ პრობლემას, რომლებიც საწარმოშია. მე ვაკონტროლებ ყველა განყოფილებას. ვემყარები სამართლიან შეფასებას. ჩემი შედეგების მიხედვით აჯილდოებენ წარმატებულს, ხოლო ჩამორჩენილს ნაკლისკენ მიუთითებენ.

ჩამორჩენილი — ის, ვინც ბოლოშია, ჩამორჩა.

2.5. შეარჩიეთ და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

თავიდან აცილება

მართვის სისტემაზე

თვითკონტროლსა და დისციპლინას

ცენტრალიზებულ სისტემაში

ხელმძღვანელის განკარგულებით

მეთვალყურის მიმართ

ა. მონიტორინგი დამოკიდებულია საწარმოს _____

ბ. ნორმები და წესები მკაცრად არის განსაზღვრული მართვის _____

გ. ცენტრალიზებული მმართველობის დროს მონიტორინგი ხორციელდება _____

დ. ზოგიერთ ადამიანს პროტესტის გრძნობა უჩნდება _____

ე. დეცენტრალიზებული მართვის დროს მონიტორინგი ემყარება _____

ვ. დეცენტრალიზებული მართვის დროს მონიტორინგის მიზანია არა შეცდომათა დაფიქსირება, არამედ მათი _____

2.6. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	იარსება	არსებობს	იარსებებს
2	[შე]ეცადა	ცდილობს	[შე]ეცდება
3	გაკონტროლა	აკონტროლებს	გაკონტროლებს
4	დაემყარა	ემყარება	დაემყარება
5	დაჯილდოვდა	ჯილდოვდება	დაჯილდოვდება



2.7. მოსმენა

ინტერვიუ უნივერსიტეტის გაზეთისათვის

2.8. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

უნივერსიტეტის გაზეთი ყოველთვის მოგვითხრობს მონიტორინგის სამსახურის შესახებ.	
მონიტორინგის სამსახური ზრუნავს, რომ ყოველი პრობლემა და ხარვეზი შენიშნოს და ამის შესახებ ხელმძღვანელობას შეატყობინოს.	
მართვის დეცენტრალიზებული სისტემა ჯგუფურ მუშაობას გულისხმობს. ყველა ერთმანეთს ეხმარება და აკონტროლებს.	
უნივერსიტეტში მართვის დეცენტრალიზებული სისტემაა.	

2.9. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. ვისგან იღებს ინტერვიუს გაზეთის ჟურნალისტი?
2. რა არის მთავარი სირთულე მონიტორინგის სამსახურის უფროსისათვის?
3. მართვის როგორი სისტემაა უნივერსიტეტში?
4. რომელ გაზეთში იბეჭდება ინტერვიუ?

2.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

2.11. საპრეზენტაციო თემა

შეატყობინებდით თუ არა თანამშრომლის გაცდენის შესახებ ხელმძღვანელობას და რატომ მოიქცეოდით ასე?

ა.



დაიმახსოვრეთ!

შორის და შუა [> შუაში; შუაზე]

გამოხატავს ადგილს ორ საგანს შორის
მაგ., ჩვენ შორის გამორჩეული ადამიანებიც იყვნენ.
შუაში ჩავდექი და კონფლიქტი მოვაგვარე.

ბ.

ისე მოქმედებს,
როგორც

როგორც.....,
ისე მოქმედებს.

მაგ., ისე მოვიწყინე, როგორც პატარა ბავშვმა.
როგორც პატარა ბავშვმა, ისე მოვიწყინე.

გ.



დაიმახსოვრეთ სიტყვები!

რა თქმა უნდა

რასაკვირველია

მითითება: გამოიყენეთ მაშინ, როცა ეთანხმებით ვინმეს ან რამეს, ან როცა აზრი ბევრი ადამიანისთვის მისაღებია.

რა თქმა უნდა და რასაკვირველია წინადადებაში მძიმეებით გამოიყოფა.

2.12. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე - როგორ მონიტორინგს ვანიჭებ უპირატესობას

2.13. თემატური გამონათქვამი:

„ზედმეტი კონტროლი კლავს ნდობას“
/რიჩარდ პერინი/.

უპასუხეთ კითხვას:

- ეთანხმებით თუ არა გამონათქვამს?

3.1. ტექსტი:

ყველა ორგანიზაციას სჭირდება მონიტორინგის ეფექტური სისტემა. კონტროლის საბოლოო მიზანია ინფორმაციის შეგროვება, სტანდარტების დაცვა და პრობლემების გამოვლენა. მონიტორინგი **სისტემური** საქმიანობაა, მაგრამ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ის **თვითმიზნად** არ უნდა აქციოს.

ეფექტური მონიტორინგისთვის საჭიროა კონტროლი შეესაბამებოდეს **საქმიანობის ხასიათს**. მონიტორინგმა **ობიექტურად** უნდა **ასახოს** და შეაფასოს ის, რაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. მონიტორინგის სისტემის სწორი შერჩევით გროვდება ინფორმაცია მთავარი პრობლემის შესახებ. თუ მონიტორინგი ამოწმებს მხოლოდ **დასწრებას** სასწავლო დაწესებულებაში, ის ვერ **წარმოაჩენს** მთავარ პრობლემას - ეფექტურია თუ არა სწავლება.

დროული შემოწმება და მეთოდების სიმართლე აუცილებელია მონიტორინგის ეფექტურობისათვის. სასწავლო დაწესებულებებში გამოცდამდე უნდა შემოწმდნენ მოსწავლეები, რათა გამოვლინდეს სწავლების სუსტი მხარეები. მარტივი მეთოდები ადვილი გამოსაყენებელია და უფრო ეკონომიურია. მაგალითად, კლასში მოსწავლეთა ცოდნის შესამოწმებლად არ არის საჭირო **კომისიის** მოწვევა, შემოწმებული თვითონ მასწავლებელია.

მონიტორინგის საშუალებით იკრიბება დიდი რაოდენობით ინფორმაცია. მისი **შერჩევა** და **ანალიზი** კი საჭიროა სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად. საკონტროლო ნამუშევრების შემოწმება მასწავლებელს აჩვენებს, რა არ იციან მისმა მოსწავლეებმა. მონიტორინგის შედეგების მიხედვით იქმნება შესაბამისი **რეკომენდაციები**. ინფორმაციისა და ანალიზის საფუძველზე მასწავლებელი იღებს გადაწყვეტილებას, რა უნდა აუხსნას მოსწავლეებს ხელმეორედ. შემოწმება, რეკომენდაცია, გადაწყვეტილება - ეს ის **თანმიმდევრობაა**, რომელიც ეფექტური მონიტორინგისთვის არის აუცილებელი.

- ცოდნის შემოწმებისთვის კომისიას მოიწვევენ.
- სწავლების სუსტი მხარეები გამოვლინდება.

3.2. ლექსიკა:

სისტემური — ერთმანეთთან დაკავშირებული, ურთიერთდაკავშირებული.

თვითმიზანი — ერთი ადამიანის სუბიექტური მიზანი.

საქმიანობის ხასიათი — რომელიმე საქმიანობის თვისება, ბუნება.

ობიექტური ასახვა — სინამდვილის სწორი გამოხატვა.

დასწრება — რაიმე საქმიანობის დროს იქ ყოფნა, მაგალითად, გაკვეთილზე.

წარმოჩენა — გამოვლენა, გამოჩენა, რაიმეს წინა პლანზე წამოწევა.

კომისია — ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც რაიმეს ამოწმებს.

შერჩევა — ბევრიდან რაიმეს ამორჩევა.

ანალიზი — აქ: მსჯელობა შეფასების მიზნით.

რეკომენდაცია — რჩევა, მითითება.

თანმიმდევრობა — ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლა რაღაც წესრიგის მიხედვით.

3.3. ტექსტის გააზრება:

1. რა არის კონტროლის საბოლოო მიზანი?
2. რა არის საჭირო ეფექტური მონიტორინგისათვის?
3. რა არის საჭირო სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად?
4. მოქმედებათა რა თანმიმდევრობა განსაზღვრავს მონიტორინგის ეფექტურობას?

სინონიმები	ანტონიმები
გამოვლენა – გამოაშკარავება შესაბამისი – სათანადო	ეფექტური – არაეფექტური დასაწყისი – დასარული ობიექტურად – სუბიექტურად მარტივი – რთული სიმარტივე – სირთულე სუსტი – ძლიერი

ა.

ის მოსწავლეს ამოწმებს.
ვინ არის ის, ვინც ამოწმებს? შემოწმებელი.
ასეთივე სიტყვებია: განმსაზღვრელი, მკეთებელი და სხვ.

ბ.

—**თვის** გამოიყენება დანიშნულების საჩვენებლად.
მაგ., ეს წესი ეფექტური მონიტორინგისთვის მჭირდება;
ეს შედეგი სწორი მონიტორინგისათვის მჭირდება.

3.4. წაიკითხეთ წინადადებები!

1. საწარმოს ხელმძღვანელმა მონიტორინგისათვის სპეციალურად გამოყო მუშაკები. ისინი ამოწმებენ, ვინ აგვიანებს სამსახურში.
2. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი მონიტორინგის მუშაკებს ავალებს შეამოწმონ, რამდენად შეესაბამება მათი პროდუქცია ბაზრის მოთხოვნებს.
3. მენეჯერი მონიტორინგის საშუალებით აგროვებს ინფორმაციას საწარმოში შექმნილი პრობლემების შესახებ.
4. ჯგუფის წევრები თავად აკონტროლებენ ერთმანეთს და არ აძლევენ შეცდომის დაშვების საშუალებას.

უპასუხეთ კითხვებს:

- ა) როგორ ამოწმებენ საწარმოში დისციპლინას?
- ბ) როგორ განსაზღვრავენ საწარმოში ბაზრის მოთხოვნებს?
- გ) რა სახის ინფორმაცია აინტერესებს მენეჯერს?
- დ) რა მიზნით აკონტროლებენ თანამშრომლები ერთმანეთს?

3.5. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით ზმნები:

წარმოაჩინოს	გვაჩვენებს
სჭირდება	იკრიბება
გვაძლავებს	იცის
აგვიანებს	

დიალოგი:**ნიკა:** ეს რეზო სულ _____**ვატო:** იმიტომ, რომ ორი ტრანსპორტის გამოცვლა _____**ნიკა:** კიდევ კარგი, რომ დღეს მონიტორინგის თანამშრომელი არ _____**ვატო:** დღეს ჩვენი განყოფილება დირექტორის კაბინეტში _____**ნიკა:** ალბათ, მენეჯერი პროდუქციის ახალ ნიმუშებს _____**ვატო:** კი, მაგრამ შეუძლია სიახლე _____ ?**ნიკა:** მან ეს საკითხი ძალიან კარგად _____

3.6. წაიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვებს:

- რა მიზნით შემოდის საამქროში მონიტორინგი?
- რისთვის სჭირდება მონიტორინგის ჯგუფს თანამშრომლებთან გასაუბრება?

მენეჯერი: ხვალიდან საამქროში მონიტორინგის ჯგუფი შემოვა.**საამქროს უფროსი:** რას შეამოწმებენ, დისციპლინას თუ პროდუქციის ხარისხს?**მენეჯერი:** ალბათ, ახალ იდეებს ეძებენ, როგორ განვითარდეს საწარმო.**საამქროს უფროსი:** კი, მაგრამ რას მისცემს მონიტორინგი, ჩვენ მიმართ პრეტენზია ხომ არ აქვთ?**მენეჯერი:** არა, მაგრამ საამქროში 15 კაცი მუშაობს. თითოეულს თავისი ამრი აქვს, თანამშრომლები წინადადებები კი უკვე ბევრს ნიშნავს.

ა.

ჩემ	მიმართ	ჩვენ	მიმართ
შენ	მიმართ	თქვენ	მიმართ
[ი]მის	მიმართ	[ი]მათ	მიმართ
მაგრამ:	კონტროლ ის	მიმართ; საწარმო ს	მიმართ.
მაგ.,	ჩვენი წარმოების	მიმართ	პრეტენზია ვერ გექნებათ.

3.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	შემოწმდა	მოწმდება	შემოწმდება
2	წამოაჩინა	[წარმო]აჩენს	წარმოაჩენს
3	შეძლო	შეუძლია	შეძლებს
4	[იცოდა]	იცის	ეცოდინება



3.8. მოსმენა

სატელეფონო ზარი მერიაში

3.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

მოქალაქის საჩივარი შეეხება ავტობუსებში შექმნილ ვითარებას.	
„მოთხოვნით“ გაჩერებაზე ავტობუსი ვალდებულია ყველა შემთხვევაში გაჩერდეს.	
ერთი მძღოლი, მოქალაქის სურვილის მიუხედავად, არ აჩერებს „მოთხოვნით“ გაჩერებაზე.	
მოქალაქის პრობლემა იმ დღესვე მოგვარდება.	

3. 10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. სად რეკავს მოქალაქე?
2. რამდენი წლის არის მოქალაქე?
3. ვის უნდა შეატყობინოს ოპერატორმა პენსიონერის პრობლემა?
4. რამდენ ხანში მოგვარდება მისი პრობლემა?

3.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

3.12. საპრეზენტაციო თემა

**გაუნავდით თუ არა ანგარიშს პენსიონერს
დაჯარიმების შემთხვევაში?**

ენა დაება – ენა აუბორძიკდა, ნაწყვეტ-ნაწყვეტ აღაპარაკდა.
მაგ., გაოცებისაგან ენა დამება.



ენა დაიმოკლა – ნაკლები, ცოტა ილაპარაკა, ან: სულ გაჩუმდა.
ენას კბილი დააჭირა – ხმა აღარ ამოიღო, ხმა გაკმინდა.
ენა მუცელში ჩაუვარდა – ხმა ვეღარ ამოიღო [შიშის ან სხვა განცდის გამო].

3.13. წერა

იმსჯელებს საკითხზე – ჩემი საოჯახო ბიუჯეტის კონტროლი

3.14. თემატური გამონათქვამი:

„ვინც ფლობს ინფორმაციას, ფლობს სამყაროს“
/როტშილდი/.

უპასუხეთ კითხვას:

- რა კავშირი აქვს ამ სიტყვებს მონიტორინგთან?

ლექსიკა

ანალიზი — აქ: მსჯელობა შეფასების მიზნით.

არსებული — რაც არსებობს, არის.

გამოსწორდება — სწორ გზაზე დადგება, სწორი მიმართულება მიეცემა.

განკარგულება — ბრძანება, მითითება.

დაკავებული — აქ: დასაქმებული.

დამოკიდებული — რაიმეზე ან ვინმეზე დაქვემდებარებული, ქვემოთ მდგომი.

დასწრება — რაიმე საქმიანობის დროს იქ ყოფნა, მაგალითად, გაკვეთილზე.

დასჯა — აქ: მუშაკის დასჯის მიზნით ადმინისტრაციული წესის გამოყენება.

დეცენტრალიზებული — არაცენტრალიზებული, დაშლილი.

დისციპლინა — წესრიგი.

ეტაპი — მოვლენის განვითარების საფეხური, სტადია.

თავიდან აცილება — თავიდან არიდება, [შეცდომების] არდაშვება.

თანმიმდევრობა — ერთიდან ეტაპიდან მეორეზე გადასვლა რაღაც წესრიგის მიხედვით.

თვითდისციპლინა — საკუთარი დისციპლინის გაკონტროლება.

თვითკონტროლი — საკუთარი თავის კონტროლი, შემოწმება.

თვითმიზანი — ერთი ადამიანის სუბიექტური მიზანი.

კომისია — ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც რაიმეს ამოწმებს.

მეთვალყურე — ის, ვინც აკონტროლებს, რაიმე პროცესს აკვირდება.

მეორეხარისხოვანი — შედარებით უმნიშვნელო, ნაკლებად მნიშვნელოვანი.

მიმდინარე — ის, რაც ახლა ხდება.

მოდელი — აქ: იგივეა, რაც ფორმა.

მონიტორინგი — შემოწმება, კონტროლი.

მღელვარება — განერვიულება, აფორიაქება.

ნაბიჯი — ფეხის ერთი გადადგმა. აქ: თითოეული მოქმედება.

ნაკლი — აქ: შეცდომა.

ნაწილი — მთელის შემადგენელი, მისი ერთი სფერო.

ობიექტური ასახვა — სინამდვილის სწორი გამოხატვა.

რეკომენდაცია — რჩევა, მითითება.

სამომავლო — მომავალში გასაკეთებელი.

საქმიანობის ხასიათი — რომელიმე საქმიანობის თვისება, ბუნება.

სისტემური — ერთმანეთთან დაკავშირებული, ურთიერთდაკავშირებული.

შეთანხმებული — ის, რაზეც უკვე მიღებულია თანხმობა.

შერჩევა — ბევრიდან რაიმეს ამორჩევა.

ცენტრალიზებული — ცენტრში თავმოყრილი, ზემოდან მართული.

წარმოჩენა — გამოვლენა, გამოჩენა, რაიმეს წინა პლანზე წამოწევა.

წვლილი — დამსახურება.

ზმნები

N	ახლანდელი	წარსული		მომავალი	მომავალი + უნდა	თურმეთი	საწყისი
	რას შვრება?	რას შვრებოდა?	რა ქნა?	რას იზამს?	რა უნდა ქნას?	რა უქნია?	რა?
1	აგვიანებს	აგვიანებდა	აგვიანებდეს	დააგვიანებს	დააგვიანოს	დაუგვიანია	დაგვიანება
2	აინტერესებს	აინტერესებდა	დააინტერესა	დააინტერესებს	დააინტერესოს	დაუინტერესებია	დაინტერესება
3	აკონტროლებს	აკონტროლებდა	გაკონტროლა	გაკონტროლებს	გაკონტროლოს	გაუკონტროლებია	გაკონტროლება
4	ამოწმებს	ამოწმებდა	შეამოწმა	შეამოწმებს	შეამოწმოს	შეუმოწმებია	შემოწმება
5	არსებობს	არსებობდა	იარსება	იარსებებს	იარსებოს	უარსებია	არსებობა
6	ასახავს	ასახავდა	ასახა	ასახავს	ასახოს	აუსახავს	ასახვა
7	აჩვენებს	აჩვენებდა	აჩვენა	აჩვენებს	აჩვენოს	უაჩვენებია	აჩვენება
8	ახდენს	ახდენდა	მოახდინა	მოახდენს	მოახდინოს	მოუხდენია	მოხდენა
9	ემყარება	ემყარებოდა	დაემყარა	დაემყარება	დაემყაროს	დამყარებია	დამყარება
10	იკრიბება	იკრიბებოდა	შეიკრიბა	შეიკრიბება	შეიკრიბოს	შეკრიბილა	შეკრება
11	იცის	იცოდა	[იცოდა]	[ეცოდინება]	იცოდეს	სცოდნია	ცოდნა
12	იწვევს	იწვევდა	გამოიწვია	გამოიწვევს	გამოიწვიოს	გამოუწვევია	გამოწვევა
13	[მი]უთითებს	[მი]უთითებდა	მიუთითა	მიუთითებს	მიუთითოს	მიუთითებია	მიუთითება
14	მოწმდება	მოწმდებოდა	შემოწმდა	შემოწმდება	შემოწმდეს	შემოწმებულა	შემოწმება
15	უჩნდება	უჩნდებოდა	გაუჩნდა	გაუჩნდება	გაუჩნდეს	გასჩენია	გაჩენა
16	უხსნის	უხსნიდა	აუხსნა	აუხსნის	აუხსნას	აუხსნია	აუხსნა
17	[შე]დგება	[შე]დგებოდა	შედგა	შედგება	შედგეს	შემდგარა	შედგომა
18	ცდილობს	ცდილობდა	[ეცადა]	[ეცდება]	[ეცადოს]	ცდილა	მცდელობა
19	[წარმო]აჩენს	[წარმო]აჩენდა	წარმოაჩინა	წარმოაჩენს	წარმოაჩინოს	წარმოუჩენია	წარმოჩენა
20	ხდება	ხდებოდა	მოხდა	მოხდება	მოხდეს	მოხდარა	მოხდენა
21	ჯილდოვდება	ჯილდოვდებოდა	დაჯილდოვდა	დაჯილდოვდება	დაჯილდოვდეს	დაჯილდოვებულა	დაჯილდოება

IV შემაჯამებელი თავი

I ნაწილი მენეჯმენტის საკითხები

1.1. ტექსტი:

გიორგის გამოცდა აქვს მენეჯმენტში. მან ბევრი იმეცადინა და მაღალი ქულის მიღება სურს. მისი პროფესორი, ბატონი ლადო, ძალიან მკაცრი გამომცდელია. მან სტუდენტებს შესთავაზა, აერჩიათ გამოცდის ფორმა. ვინც მოფიქრების გარეშე უპასუხებდა, მხოლოდ ის დაიმსახურებდა მაღალ ქულას. თანაც მოკლე და კონკრეტული პასუხები მოითხოვდა. გიორგი საპასუხოდ გავიდა.

პროფესორი: მენეჯმენტის არსი.

გიორგი: მენეჯმენტი არის მართვა. მისი მიზანია მაქსიმალური შედეგების მიღწევა მინიმალური დანახარჯებით.

პროფესორი: მენეჯმენტის საფუძველი.

გიორგი: მენეჯმენტის საფუძველი ორგანიზაციაა. მას ქმნის ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც საქმიანობს ერთი მიზნისთვის. ორგანიზაციის დამახასიათებელი ნიშანია რესურსები: ადამიანები, კაპიტალი, ტექნოლოგია, მასალა და ინფორმაცია.

პროფესორი: რა არის აუცილებელი წარმატებული მენეჯმენტისთვის?

გიორგი: წარმატებული მართვისათვის აუცილებელია ორგანიზაციაში მენეჯმენტის პრინციპების დანერგვა: შრომის გადანაწილება კვალიფიკაციის შესაბამისად, თანამშრომელთა უფლებებისა და პასუხისმგებლობების ზუსტი განსაზღვრა, კადრებისა და სტაბილურობის შენარჩუნება, თანამშრომელთა ინიციატივის დაფასება.

წარმატებული მენეჯმენტისთვის აუცილებელია აგრეთვე თანამშრომელთა მოტივაცია, რომელიც მენეჯმენტის სამოქმედო ძალა და სტიმულია.

პროფესორი: რა მიზანი აქვს მონიტორინგს?

გიორგი: მონიტორინგი მენეჯმენტის ნაწილია. მონიტორინგის შედეგები ასახავს ორგანიზაციაში არსებულ მდგომარეობას. მონიტორინგის შედეგების მიხედვით მენეჯერი დროულად რეაგირებს მიმდინარე მოვლენებზე, უზრუნველყოფს განყოფილებების შეთანხმებულ მუშაობას და შრომითი დისციპლინის დაცვას.

პროფესორი: მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები.

გიორგი: მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდებია: დაგეგმვა, პროგნოზირება, ბალანსების შედგენა და ა.შ.

პროფესორი: თქვენ დაიმსახურეთ უმაღლესი შეფასება. ყველა შეკითხვას უპასუხეთ.

წარმატებული – რაიმე საქმეში წინ მდგომი, გამარჯვებული.

- მე მოვიფიქრე პასუხი.
- გუშინ გამოცდა მექონდა.
- მე დავიმსახურე უმაღლესი შეფასება.

1.2. ტექსტის გააზრება:

1. რა საგანში აქვს გიორგის გამოცდა?
2. გამოცდის რა ფორმა აირჩია მან?
3. რა პასუხი გასცა მან პირველ შეკითხვაზე?
4. რა არის აუცილებელი წარმატებული მენჯმენტისათვის?
5. რა ქულა დაიმსახურა გიორგიმ?

სინონიმები	ანტონიმები
სურს — უნდა მოფიქრება — მოაზრება ლაპარაკობს — საუბრობს	მოკლედ — ვრცლად კონკრეტული — აბსტრაქტული წარმატებული — წარუმატებელი

1.3. წაიკითხეთ განცხადება და უპასუხეთ კითხვას:

რომელი პრობლემა ეხება მერიის მონიტორინგის სამსახურს!

ქალაქ თბილისის მერიას!
მოქალაქე რევაზ ძნელაძის

გ ა ნ ც ხ ა დ ე ბ ა

ვცხოვრობ კეკელიძის ქუჩა N 17-ში. კორპუსში არასდროს მუშაობს ლიფტი. ჩვენ მიემართეთ სხვადასხვა სამსახურს, მაგრამ - უშედეგოდ.

ასევე მოგახსენებთ, რომ მეზობელი მთელ კორპუსს არ აძინებს. ღამის საათებში უკრავს ვიოლინოზე.

ჩვენს ქუჩაზე არ კონტროლდება საზოგადოებრივი ტრანსპორტის მოძრაობის გრაფიკი და მძღოლები თვითნებობენ.

გთხოვთ, დაგვეხმაროთ ჩამოთვლილი პრობლემების მოგვარებაში.

26.01. 2017

პატივისცემით,
რევაზ ძნელაძე

რ. ძნელაძე

1.4. გამოთვებულ ადგილას ჩასვით წყვილები:

ერთი მიზნისთვის	შედეგების მიხედვით
მინიმალური დანახარჯით	დროული რეაგირება
მოფიქრების გარეშე	შრომითი დისციპლინის

1. უპასუხეთ ბილეთის კითხვებს _____
2. ძნელია მაქსიმალური ეფექტის მიღება _____
3. ყველა თანამშრომელი გაერთიანდა _____

4. პრემიები გაიცა მონიტორინგის _____
5. _____ გარეშე შეუძლებელია წარმატების მიღწევა.
6. შექმნილ პრობლემებზე _____ საკითხის გადაწყვეტას უწყობს ხელს.

1.5. მიიღეთ პრემია 1000 ლარი. იმსჯელეთ:

- ა) როგორ გაანაწილებთ ამ თანხას ოჯახის საჭიროებისათვის!
- ბ) რა შესწორებებს შეიტანს თქვენს გეგმაში ოჯახის სხვა წევრი (დედა, მამა, მეუღლე, და ან ძმა)?

1.6. გამოთვებულ ადგილას ჩასვით რესურსების სახეები:

ადამიანებს	ტექნოლოგიები
კაპიტალი	მასალებს
ინფორმაციას	

შრომითი რესურსები გულისხმობს _____. ჩვენს ორგანიზაციაში 1700 კაცი მუშაობს. ჩვენი ორგანიზაციის _____ შეადგენს 80 მილიონ ლარს. თითოეულ საწარმოში წელს ახალი _____ დაინერგა. ორგანიზაცია ამუშავებს ბუნებრივ _____ და ქმნის ჯანსაღ პროდუქციას. მონიტორინგის სამსახური ყოველთვიურად ახალ _____ აგროვებს, რომელსაც იყენებს ბაზრის მოთხოვნილებების გასათვალისწინებლად.

1.7. შეცვალეთ ზმნები ისე, რომ უპასუხოთ კითხვას: რა ქნეს?

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	შესთავაზა	სთავაზობს	შესთავაზებს
2	აირჩია	ირჩევს	აირჩევს
3	გააფრთხილა	აფრთხილებს	გააფრთხილებს



1.8. მოსმენა

მუშაობა მენეჯმენტის სახელმძღვანელოზე

1.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

ფინანსური მენეჯმენტი ასწავლის ფინანსების მართვას.	
გუგას ბევრი დრო აქვს წიგნის დასამთავრებლად.	
ფინანსური მენეჯერი კარგად უნდა იცნობდეს თავის საწარმოს ან კომპანიას.	
ფინანსური მენეჯერი კომპანიაში უმნიშვნელო ფუნქციას ასრულებს.	

1.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. ვინ ესაუბრება გუგას?
2. როდისთვის უნდა დაამთავროს გუგამ სახელმძღვანელო?
3. სად ატარებს გუგა დროის დიდ ნაწილს?
4. რა თემაზე წერს გუგა წიგნს?

1.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

1.12. საპრეზენტაციო თემა

**არის თუ არა ფინანსური მენეჯმენტი თქვენი
ინტერესების სფერო და რატომ?**

1.13. წერა:

იმსჯელეთ საკითხზე - მე რომ მილიონი მოვიგო

1. 14. თემატური გამონათქვამი:

კარგმა მენეჯერმა დღეს უნდა აკეთოს ის, რაზეც სხვები
ხვალ დაიწყებენ ფიქრს

/უინსტონ ჩერჩილი/.

ტაქტიკური გეგმა არის სტრატეგიული გეგმის შემადგენელი ნაწილი. აუცილებელია, ჯერ შემუშავდეს **კომპლექსური** სტრატეგიული გეგმა, ხოლო შემდეგ ტაქტიკური გეგმით დაიწყოს მისი ეტაპობრივი შესრულება. აქედან გამომდინარე, სტრატეგიული მენეჯმენტი პირველადია, ტაქტიკური მენეჯმენტი კი – მეორადი.

- მენეჯერები განსაზღვრავენ, რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს კომპანია.
- სტრატეგიული გეგმა სამომავლო მიზნებსა და ამოცანებს ისახავს.

1.3. ლექსიკა:

ამუშავებს — აქ: რაიმე სამუშაოს ატარებს, შეისწავლის.

სტრატეგიული გეგმა — გრძელვადიანი სამოქმედო გეგმა, პროგრამა.

ტაქტიკური გეგმა — სამოქმედო გეგმის კონკრეტული ეტაპი.

გრძელვადიანი — დიდ, ხანგრძლივ დროზე გათვლილი.

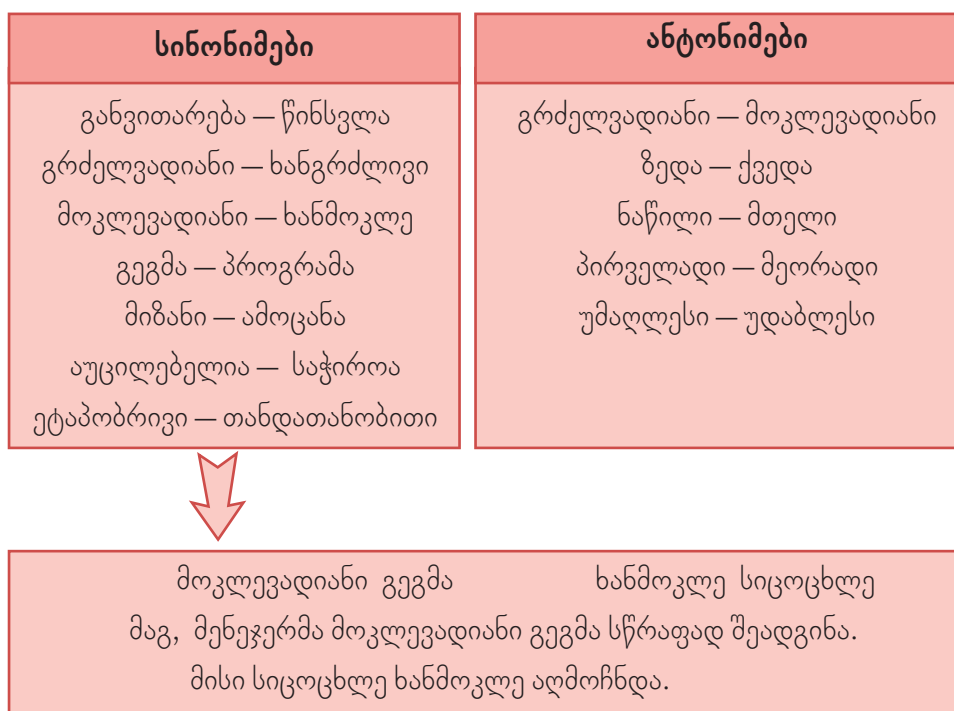
ამოცანა — აქ: დასახული მიზანი, გადასაწყვეტი საკითხი.

მოკლევადიანი — მცირე დროზე გათვლილი.

კომპლექსური — მთლიანი, ერთიანი.

1.4. ტექსტის გააზრება:

1. რა არის აუცილებელი ორგანიზაციის განვითარებისათვის?
2. ვინ ამუშავებს ორგანიზაციის განვითარების გეგმას?
3. რა და რა სახის გეგმები არსებობს?
4. რას ითვალისწინებს სტრატეგიული გეგმა?
5. რა არის ტაქტიკური გეგმა?



ა.

როგორი?

სტრატეგიული — **არასტრატეგიული**, ანუ სტრატეგიის არმქონე.

კომპლექსური — **არაკომპლექსური**, ანუ მთლიანობის, ერთიანობის არმქონე.

მაგ., ნიშნობა იურიდიულად არარეგისტრირებული ქორწინებაა.

ბ.

სახ.	ეს	გეგმა	ეგ	ამოცანა	ის	კომპანია
მოთხრ.	ამ	გეგმა მ	მაგ	ამოცანა მ	იმ	კომპანია მ
მიც.	ამ	გეგმა ს	მაგ	ამოცანა ს	იმ	კომპანია ს
და სხვ.						

1.5. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

სტრატეგია ან ტაქტიკა!

ბევრ ადამიანს არ ესმის სიტყვები - სტრატეგია და ტაქტიკა - და მათ არასწორად იყენებს. _____
 _____ არის საშუალება სტრატეგიული გეგმის განსახორციელებლად. _____
 არის ზოგადი, გრძელვადიანი სამოქმედო გეგმა. სხვაგვარად _____ არის
 დაგეგმვა, _____ არის მოქმედება. _____ მოიცავს
 მცირე მასშტაბებს, ხოლო _____ არის დიდი მასშტაბის ამოცანები.
 _____ გრძელვადიანია, _____ - მოკლევადიანი.

1.6. წაიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვას:

- რა არის კომპანიის საბოლოო მიზანი?

მენეჯერი: სტრატეგიული გეგმა უკვე შევიმუშავეთ ხელმძღვანელობასთან ერთად!

თანამშრომელი: რა დარჩა გასაკეთებელი?

მენეჯერი: ახლა პატარ-პატარა ტაქტიკური ამოცანები უნდა გადავწყვიტო. ამას მე თავადაც მოვახერხებ.

თანამშრომელი: ჩვენ რა უნდა ვქნათ?

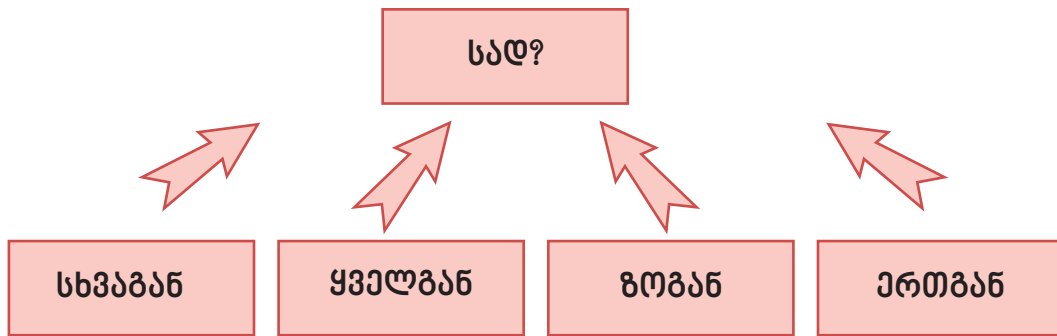
მენეჯერი: თქვენ ხელი უნდა შეგვიწყოთ.

თანამშრომელი: ჩვენ რომელ გეგმას ვახორციელებთ?

მენეჯერი: ორივეს. ტაქტიკური გეგმით ნიადაგი მომზადდება სტრატეგიული გეგმისათვის, რაც ჩვენი საბოლოო მიზანია.

თანამშრომელი: მთელი ბაზარი ჩვენს პროდუქციას უჭირავს, მას ყველგან ვყიდით და მეტი რაღა გვინდა?!

მენეჯერი: თუ დავკმაყოფილებთ იმით, რაც უკვე გვაქვს, მთავარ მიზანს ვერ მივაღწევთ.



1.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	განვითარდა	ვითარდება	განვითარდება
2	დაისახა	ისახავს	დაისახავს
3	განახორციელა	ახორციელებს	განახორციელებს



გაიხსენეთ!

რა უნდა ქნას? უნდა დაიწყოს რა უნდა ქნან? უნდა დაიწყონ მაგ., მან დროულად უნდა დაიწყოს სტრატეგიული გეგმის შესრულება.



1.8. მოსმენა

საფეხბურთო კლუბის დირექტორის პრესკონფერენცია

1.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

დირექტორი უპირველესად კლუბის განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმაზე მუშაობს.	
დირექტორის მოკლევადიანი ტაქტიკური გეგმა ახალი მოთამაშეების ყიდვაა.	
კლუბი ახალგაზრდა მოთამაშეების ყიდვას აპირებს.	
კლუბი ხელფასების შემცირებას გეგმავს და ამ გზით სურს, რომ თანხები დაზოგოს.	

1.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს!

- ვინ წარადგენს კლუბის ახალ მენეჯერს?
- რამდენი წუთი აქვთ ჟურნალისტებს კითხვებისათვის?
- რამდენი წელია, რაც კლუბს არ მოუგია?
- რა არის კლუბის ახალი დირექტორის სტრატეგიული ამოცანა?

1.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

1.12. საპრეზენტაციო თემა

შეუმცირებდით თუ არა თანამშრომლებს ხელფასს, საფეხბურთო კლუბის მენეჯერი რომ იყოთ; რა მიზნით?

ა.

მხოლოდითი		მრავლობითი	
რას ვშვრებოდი?	ვაგებდი	რას ვშვრებოდით?	ვაგებდით
რას შვრებოდი?	აგებდი	რას შვრებოდით?	აგებდით
რას შვრებოდა?	აგებდა	რას შვრებოდნენ?	აგებდნენ

მაგ., ადრე თბილისში ქვის სახლებს აგებდნენ.

ბ.

სახ.	ფულ ის	დაზოგვა
მოთხრ.	ფულ ის	დაზოგვა მ
მიც.	ფულ ის	დაზოგვა ს

და სხვ.

მაგ., ხვალიდან ფულის დაზოგვას ვაპირებ.

1.13. წერა

იმჯელეთ საკითხზე - ჩემი მიმდინარე და სამომავლო გეგმები

1.14.



ეს საინტერესოა!

სტრატეგია ბერძნული წარმოშობის ტერმინია და „გენერლის ხელოვნებას“ ნიშნავს. მას თავდაპირველად მხოლოდ სამხედრო საქმეში იყენებდნენ.

2.1. მოსამზადებელი სამუშაო



- უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რას ვხედავთ ილუსტრაციაზე?
2. რა არის მოთამაშეების საბოლოო მიზანი?
3. მიიღწევა თუ არა გამარჯვება სტრატეგიის გარეშე?
4. გეგმავს თუ არა მოთამაშე თითოეულ ნაბიჯს, სვლას?
5. რა შეიძლება ვუწოდოთ ამ ნაბიჯებს?
6. არის თუ არა ტაქტიკური სვლა საბოლოო გამარჯვება?

2.2. ტექსტი:

სტრატეგიული გეგმის **შემუშავება** მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა, ხოლო სტრატეგიული გეგმის შედგენა და მისი გონივრულად განხორციელება, ეს უკვე წარმატებული მენეჯმენტია. რაც უფრო კარგადაა მოფიქრებული გეგმა, მით უფრო უკეთესად სრულდება ის.

სტრატეგიული გეგმის შედგენისას მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს კომპანიის მომავალი, ანუ რის გაკეთებას აპირებს კომპანია. მან უნდა **ჩამოაყალიბოს**, როგორ ხედავს თავისი კომპანიის ადგილს **სამომხმარებლო ბაზარზე**. ამას **სტრატეგიული ხედვა** ეწოდება. სწორად **დასაბუთებული** და კარგად ჩამოყალიბებული ხედვა მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი საკითხია. მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ კომპანია იშვიათად აღწევს წარმატებას, თუ მას მხოლოდ მოკლევადიანი მიზანი აქვს. სტრატეგიული ხედვა მხოლოდ ნიჭიერი და **შემოქმედებითი** ადამიანის უნარია.

- მენეჯერმა კომპანიის მომავალი უნდა განსაზღვროს.
- ჩვენი კომპანია წარმატებას აღწევს.

2.3. ლექსიკა:

შემუშავება - მუშაობის შედეგად რაიმეს მიღება, მაგალითად, გადაწყვეტილებისა.

ჩამოყალიბება - ზუსტი, გამოკვეთილი, ნათელი სახის მიცემა.

სამომხმარებლო - მომხმარებლისთვის, მყიდველისთვის, კლიენტისთვის განკუთვნილი.

ბაზარი - საქონლის, ნაწარმის ყიდვა-გაყიდვის ადგილი.

სტრატეგიული ხედვა - რაიმეს განვითარების გრძელვადიანი განსაზღვრა, პერსპექტივაში დანახვა.

დასაბუთებული - არგუმენტირებული.

შემოქმედებითი - განსაკუთრებული ნიჭის, ორიგინალური ხედვის მქონე.

2.4. ტექსტის გააზრება:

1. რას გულისხმობს წარმატებული მენეჯმენტი?
2. რა არის სტრატეგიული ხედვა?
3. ვის უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული ხედვა?

სინონიმები	ანტონიმები
შემუშავება — შედგენა	წარმატებული — წარუმატებელი
გონივრული — ჭკვიანური	უკეთესად — უარესად
განხორციელება — შესრულება	იშვიათად — ხშირად
უნარი — შესაძლებლობა	ნიჭიერი — უნიჭო



დაიმახსოვრეთ!

— **ოვან** ბოლოსართი სახელებს დაერთვის და რაიმეს ქონას აღნიშნავს. მაგ., მნიშვნელოვანი — იგივეა, რაც: მნიშვნელობის მქონე. უმნიშვნელოვანესი — მეტი მნიშვნელობის მქონე.

2.5. შეარჩიეთ და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

შემოქმედებითი ნიჭის	სტრატეგიული გეგმა
კომპანიის ადგილი	ტაქტიკური გეგმა
წარმატებით განხორციელება	სტრატეგიული ხედვა

ა. საამქროს მენეჯერმა მოკლევადიანი _____ შეიმუშავა.

ბ. წარმატებული მენეჯმენტი - ეს არის _____ და მისი _____

გ. გიორგი ნიჭიერია და, რაც მთავარია, აქვს _____.

დ. მენეჯერზე დამოკიდებული _____ სამომხმარებლო ბაზარზე.

ე. სტრატეგიული ხედვა _____ ადამიანს აქვს.

2.6. შეადგინეთ სტრატეგიული გეგმა სახლის ასაშენებლად; ჩამოწერეთ 5 პუნქტი, რომლებსაც შეიტანდით გეგმაში!

მუხლი 0. შევარჩევ ადგილს სახლის ასაშენებლად.

პუნქტი 1: _____

პუნქტი 2: _____

პუნქტი 3: _____

პუნქტი 4: _____

პუნქტი 5: _____

2.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	შესრულდა	სრულდება	შესრულდება
2	დააპირა	აპირებს	დააპირებს
3	ჩამოაყალიბა	აყალიბებს	ჩამოაყალიბებს
4	მიაღწია	აღწევს	მიაღწევს



2.8. მოსმენა

წლის ბიზნესდაჯილდოება

2.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

ქართველი ბიზნესმენები ყოველ წელს წლის საუკეთესო ბიზნესმენს ასახელებენ.	
კომპანიის წარმატება ბევრმა ფულმა განაპირობა.	
კომპანიამ ადრევე დაიწყო ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა. ამან მას წარმატება მოუტანა.	
კონკურენტებმაც მაშინვე დაიწყეს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა.	

2.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს!

1. ვინ მიიღო წლის საუკეთესო ბიზნესმენის ჯილდო?
2. რამდენი წელია კომპანია საქართველოს ბაზარზეა?
3. რამ განაპირობა კომპანიის წარმატება?
4. როდის დაიწყო კომპანიამ ტექნოლოგიების დანერგვა?

2.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

2.12. საპრეზენტაციო თემა

რომელ ქართულ კომპანიებს იცნობთ და, თქვენი აზრით, რომელი მათგანია წარმატებული?



დაიმახსოვრეთ!

ნაცვალსახელები — **ერთმანეთი** და **ერთიმეორე** — სინონიმებია და ორ პირს შორის ურთიერთობას გამოხატავს.

მაგ., **ერთმანეთს** მხარში ამოუდგებიან.

ისინი **ერთიმეორეს** გვერდით ამოუდგნენ.

სახ.	ერთმანეთი	ერთიმეორე
მოთხრ.	[ერთმანეთ მა]	[ერთიმეორე მ]
მიც.	ერთმანეთ ს	ერთიმეორე ს
ნათ.	ერთმანეთი ის	ერთიმეორე ის
მოქმ.	ერთმანეთი ით	ერთიმეორე ით
ვით.	----	----
წოდ.	----	----

მითითება! მოთხრობითის ფორმები — ერთმანეთმა და ერთიმეორემ — იშვიათად გამოიყენება.

მაგ., დაე, ერთმანეთმა [//ერთიმეორემ] გაგაძლიეროთ!

სახ.	ერთმანეთის	აზრი	ერთიმეორის	ფიქრი
მოთხრ.	ერთმანეთის	აზრმა	ერთიმეორის	ფიქრმა
მიც.	ერთმანეთის	აზრს	ერთიმეორის	ფიქრს

და სხვ.

ბ.



დაიმახსოვრეთ!

რას შვრება? ნერგავს იცვამს

რა უქნია? დაუნერგავს ჩაუცვამს

მაგ., მას თავის საწარმოში სიახლეები დაუნერგავს.
ეგ კაბა ჯერ არ ჩაუცვამს.

რა მიქნია?	რა გვიქნია?
რა ბიქნია?	რა ბიქნიათ?
რა უქნია?	რა უქნიათ?



[მე]	დამიგვეგმავს	[ჩვენ]	დაგვიგვეგმავს
[შენ]	დაგიგვეგმავს	[თქვენ]	დაგიგვეგმავთ
[მას]	დაუგვეგმავს	[მათ]	დაუგვეგმავთ



დაიმახსოვრეთ ფრაზა!

გ.

სხვათა შორის

მითითება: ძირითადად გამოიყენეთ მაშინ, როცა რაიმეს ასაბუთებთ, თქვენს აზრს გამოთქვამთ და გსურთ, ეს აზრი სხვასაც გააგებინოთ.

მაგ., სხვათა შორის, დიდხანს ვიკამათეთ; ან: სხვათა შორის, მაგ ტექტიკურ საკითხზე ბევრი ვიფიქრე.

დ.

**ისეთი პროდუქცია,
როგორიც**

**ისეთი გეგმები,
როგორებიც**



დაიმახსოვრეთ!

ე.

- I. ჩემგან ჩვენგან
 - II. შენგან თქვენგან
 - III. [ი]მისგან [ი]მათგან
- აგრეთვე: ყველასგან, თითოეულისგან.
მაგ., თქვენგან ასეთ პასუხს არ ველოდი.



—გან გამოიყენეთ მაშინაც, როცა არსებითი სახელი, რომელსაც ის დაერთვის, რაიმე მასალაა.
მაგ., მეტალი → ნაწილებს მეტალისგან ამზადებენ.



—გან დაერთვის პროფესიის გამომხატველ სიტყვებსაც.
მაგ., მენეჯერი → მენეჯერისგან წერილობითი პასუხი მივიღე.

2.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე — როგორ ვხედავ ჩემს პროფესიულ მომავალს

2.14. თემატური გამონათქვამი:

საკუთარი სტრატეგიის გარეშე სხვისი ტაქტიკის ქვეშ მოექცევი
/რალფ ემერსონი/.

3.1. ტექსტი

სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისათვის აუცილებელია მენეჯერს ჰქონდეს **შემოქმედებითი ნიჭი** და სტრატეგიული ხედვა. თუ მენეჯერს არა აქვს ეს უნარები, კომპანიას შეიძლება შეექმნას სირთულეები. ბაზარზე **სიტუაცია** სულ იცვლება. მენეჯერმა უნდა იმოქმედოს სიტუაციის შესაბამისად და შეიტანოს ცვლილებები სტრატეგიულ გეგმაში. სამომხმარებლო ბაზარსა და მენეჯმენტს შორის ურთიერთკავშირია, ამიტომ ნიჭიერი მენეჯერები სწრაფად **ითვისებენ** ყოველგვარ სიახლეს და მიდიან რისკზე, კარდინალურად ცვლიან სტრატეგიას. მათგან განსხვავებით, მენეჯერები, რომლებიც **უფრთხიან** რისკს, ნაკლებად რეაგირებენ ცვლილებებზე. ისინი **გლობალურ** გარდაქმნებს მცირე ცვლილებებს **ამჯობინებენ**.

კომპანიის სტრატეგია მხოლოდ მაშინ ასახავს საბაზრო ტენდენციებს, როცა მენეჯერი ცდილობს დააკმაყოფილოს კლიენტთა მოთხოვნები და ბაზარზე უპირატესობა მოიპოვოს. ამიტომ გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა ყოველთვის საჭიროებს **კორექტირებას**. მართვის ხელოვნება მხოლოდ სტრატეგიის დროული შეცვლა არ არის. მენეჯერმა ზუსტად უნდა განსაზღვროს, თუ როდის უნდა განხორციელდეს ცვლილება.

კომპანიის ხელმძღვანელი ჰგავს გემის კაპიტანს. ის პასუხს აგებს კომპანიის განვითარებაზე, სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაზე, შესრულებაზე, ასევე - გეგმაში დროული კორექტირების შეტანასა და მის განხორციელებაზე.

- მე ვმოქმედებ სიტუაციის შესაბამისად.
- ის პასუხს აგებს კომპანიის განვითარებაზე.

3.2. ლექსიკა:

შემოქმედებითი ნიჭი — ახლის შექმნის ნიჭი, უნარი, ტალანტი.

სიტუაცია — მდგომარეობა.

ითვისებს — სწავლობს.

უფრთხის — ერიდება, ეშინია.

გლობალური — ძალიან დიდი, მნიშვნელოვანი, საყოველთაო.

ამჯობინებს — უპირატესობას ანიჭებს, უკეთესი ჰგონია.

კორექტირება — შესწორება, ცვლილება.

3.3. ტექსტის გააზრება:

1. რა არის საჭირო სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისათვის?
2. როგორ უნდა იმოქმედოს მენეჯერმა, როდესაც საბაზრო სიტუაცია მუდმივად იცვლება?
3. როგორ მოქმედებენ ნიჭიერი მენეჯერები?
4. როგორ მოქმედებენ მენეჯერები, რომლებიც არ მიდიან რისკზე?
5. რატომ საჭიროებს გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა კორექტირებას?

სინონიმები	ანტონიმები
კარდინალურად — მთლიანად გარდაქმნა — გადასხვაფერება კორექტირება — შესწორება	ნიჭიერი — უნიჭო მეტად — ნაკლებად ადეკვატურად — არაადეკვატურად



დაიმახსოვრეთ!

ურთიერთ — რთულ სიტყვებს ქმნის და გულისხმობს ერთმანეთთან დაკავშირებულ ორ ან მეტ მხარეს.

მაგ., ბაზარსა და მენეჯმენტს შორის **ურთიერთ**კავშირია.

3.4. შეარჩიეთ და გამოთვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

საჭიროებს კორექტირებას	საბაზრო ტენდენციები
კლიენტთა მოთხოვნები	ბაზრის სიახლეებს
კორექტირება გეგმაში	გლობალურ გარდაქმნებს

- სტრატეგიულ გეგმაში უნდა აისახოს _____
- გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა ყოველთვის _____
- ზოგიერთი მენეჯერი მცირე ცვლილებებს ამჯობინებს, ვიდრე _____.
- ზოგიერთი მენეჯერი სწრაფად ითვისებს _____.
- კომპანია ცდილობს მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს _____.
- გიორგიმ ზუსტად განსაზღვრა, როდის უნდა განხორციელდეს _____

3.5. შეიტანეთ კორექტირება საწარმოს გეგმაში:

ნიმუში: საწარმომ უნდა გამოუშვას დიდი რაოდენობით ნავთის ქურები.
საწარმომ ნავთქურების ნაცვლად უნდა გამოუშვას გაზის ქურები, რადგან ქვეყანაში აღარაა გაზის დეფიციტი.

- ქარხანამ უნდა გამოუშვას მილიონი მაგნიტოფონი.

- ქუთაისის ქარხანამ უნდა გამოუშვას ორი მილიონი სახლის ტელეფონი.

3. ზესტაფონის საამქრომ ყოველთვიურად უნდა მოგვცეს 35 ათასი პეიჯერი.

4. საქართველოს საავტომობილო ქარხანამ ქვეყნის შიდა ბაზრისთვის უნდა გამოუშვას ყოველთვიურად 700 ტრამვაი.

5. საკანცელარიო მაღაზიამ სასწავლო წლის დასაწყისისთვის უნდა მოიმარაგოს 800 კალამი.

3.6. წაიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვას:

- როგორი მენეჯერი ჰყავს ამ ორგანიზაციას?

თანამშრომელი: პირდაპირ მითხარით, თქვენი გეგმა საჭიროებს კორექტირებას?

მენეჯერი: რა თქმა უნდა, ჩვენი საამქრო რისკს არ უფრთხის.

თანამშრომელი: მცირე ცვლილებებს გეგმავთ თუ გლობალურს ამჯობინებთ?

მენეჯერი: ჩვენ მაქსიმალურად გვინდა დავაკმაყოფილოთ კლიენტთა მოთხოვნები, ისე ვერ მოვიპოვებთ ბაზარზე უპირატესობას.



დაიმახსოვრეთ!

პირდაპირ - საწინააღმდეგო, მოპირდაპირე მხარეს; ან: დაუფარავად, გარკვევით.

პირისპირ - იგივეა, რაც: პირდაპირ, ანუ საწინააღმდეგო მხარეს.

მაგ., ჩემ პირდაპირ უცნობი კაცი იდგა.

გთხოვ, პირდაპირ მიპასუხო!

მოწინააღმდეგის პირისპირ აღმოვჩნდი.

ა. **პირისპირ** → **დაპირისპირებს** (რას იზამს?) → **დაპირისპირება** (რა?)

ბ. **პირისპირ** → **საპირისპირო** [აზრი]



ჩემ პირდაპირ **ჩვენ** პირდაპირ

შენ პირდაპირ **თქვენ** პირდაპირ

[ი]მის პირდაპირ [ი]მათ პირდაპირ

მაგრამ: უმოქმედობის პირისპირ; მენეჯერის პირდაპირ.

3.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	გადააწყდა	აწყდება	გადააწყდება
2	აითვისა	ითვისებს	აითვისებს
3	ამჯობინა	ამჯობინებს	ამჯობინებს
4	დააკმაყოფილა	აკმაყოფილებს	დააკმაყოფილებს
5	[პასუხი] ავო	[პასუხს] აგებს	[პასუხს] აგებს



3.8. მოსმენა

სტუდენტი მენეჯმენტის გამოცდაზე

3.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

სტუდენტს კომპანიის სტრატეგიული გეგმა უნდა შეემუშავებინა.	
დავალება (სტრატეგიული გეგმის შექმნა) სტუდენტისთვის რთული არ იყო.	
სტუდენტს მენეჯმენტის კარგად სწავლისთვის სტრატეგიული გეგმის შექმნა არ სჭირდება.	
კარგ მენეჯერს სტრატეგიის შეცვლა უნდა შეეძლოს.	

3.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. რის გამოცდას აბარებს სტუდენტი?
2. რამდენი დრო აქვს სტუდენტს გეგმის შესაცვლელად?
3. როდის და სად უნდა შეხვდეს სტუდენტი პროფესორს?
4. რა ევალება სტუდენტს?

3. 11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

3.12. საპრეზენტაციო თემა

**მიგაჩნიათ თუ არა სტრატეგიული გეგმის
კორექტირება სწორად და რატომ?**

ხმა მისცა — ვიღაც ან რაღაც აირჩია.

მაგ., თქვენს სტრატეგიულ პროექტს ხუთმა პროფესორმა მისცა ხმა.



ხმა გავმინდა — სულ გაჩუმდა, მისი ხმა შეწყდა.

პირში წყალი დაიგუბა — გაჩუმდა, აღარაფერი თქვა.

სიტყვა პირზე შეაშრა — უეცრად ველარაფერი თქვა (რაიმე განცდის
გამო, მაგ., შიშით, გაოცებით...).

3.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე - **რა კორექტირება შევიტანე ჩემი ბავშვობის მიზნებსა და გეგმაში?**

3.14. თემატური გამონათქვამი:

იმისათვის, რომ გახდე უკეთესი, უნდა შეიცვალო,
სრულყოფილებისთვის კი ხშირად ცვლაა საჭირო
/აბრაამ ლინკოლნი/.

ლექსიკა:

ათვისება — სწავლა.

ამოცანა — აქ: დასახული მიზანი, გადასაწყვეტი საკითხი.

ამუშაებს — აქ: რაიმე სამუშაოს ასრულებს, შეისწავლის.

ბაზარი — საქონლის, ნაწარმის ყიდვა—გაყიდვის ადგილი.

გლობალური — ძალიან დიდი, მნიშვნელოვანი, საყოველთაო.

გრძელვადიანი — დიდ, ხანგრძლივ დროზე გათვლილი.

დასაბუთებული — არგუმენტირებული.

კომპლექსური — მთლიანი, ერთიანი.

კორექტირება — შესწორება, ცვლილება.

მოკლევადიანი — მცირე დროზე გათვლილი.

სამომხმარებლო — მომხმარებლისთვის, მყიდველისთვის, კლიენტისთვის განკუთვნილი.

სიტუაცია — მდგომარეობა.

სტრატეგიული გეგმა — გრძელვადიანი სამოქმედო გეგმა, პროგრამა.

სტრატეგიული ხედვა — რაიმეს განვითარების გრძელვადიანი განსაზღვრა, პერსპექტივაში დანახვა.

ტაქტიკური გეგმა — სამოქმედო გეგმის კონკრეტული ეტაპი.

უფროთხის — ერიდება, ეშინია.

შემოქმედებითი — განსაკუთრებული ნიჭის, ორიგინალური ხედვის მქონე.

შემოქმედებითი ნიჭი — ახლის შექმნის ნიჭი, უნარი, ტალანტი.

შემუშავება — მუშაობის შედეგად რაიმეს მიღება, მაგალითად, გადაწყვეტილებისა.

ჩამოყალიბება — ზუსტი, გამოკვეთილი, ნათელი სახის მიცემა.

ზმნები

N	ახლანდელი	წარსული		მომავალი	მომავალი + უნდა	თურმეთბითი	საწყისი
1	რას შერება?	რას შერებოდა?	რა ქნა?	რას იზამს?	რა უნდა ქნას?	რა უქნია?	რა?
2	აგმაცოფილებს	აგმაცოფილებდა	დააკმაცოფილა	დააკმაცოფილებს	დააკმაცოფილოს	დაუკმაცოფილებია	დაკმაცოფილება
3	ამჯობინებს	ამჯობინებდა	ამჯობინა	ამჯობინებს	ამჯობინოს	უმჯობინებია	[მჯობინება]
4	აპირებს	აპირებდა	დააპირა	დააპირებს	დააპიროს	დაუპირებია	დაპირება
5	აყალიბებს	აყალიბებდა	ჩამოაყალიბა	ჩამოაყალიბებს	ჩამოაყალიბოს	ჩამოუყალიბებია	ჩამოყალიბება
6	ახორციელებს	ახორციელებდა	განახორციელა	განახორციელებს	განახორციელოს	განუხორციელებია	განხორციელება
7	აწყდება	აწყდებოდა	გადააწყდა	გადააწყდება	გადააწყდეს	გადასწყდომია	გადაწყდომა
8	ვითარდება	ვითარდებოდა	განვითარდა	განვითარდება	განვითარდეს	განვითარებულა	განვითარება
9	ითვისებს	ითვისებდა	აითვისა	აითვისებს	აითვისოს	აუთვისებია	აითვისება
10	ისახავს	ისახავდა	დაისახა	დაისახავს	დაისახოს	დაუსახავს	დასახვა
11	იცვლება	იცვლებოდა	შეიცვალა	შეიცვლება	შეიცვალოს	შეცვლილა	შეცვლა
12	იწყება	იწყებოდა	დაიწყო	დაიწყება	დაიწყოს	დაწყებულა	დაწყება
13	აღწევს	აღწევდა	მიადწია	მიადწევს	მიადწიოს	მიუღწევია	მიღწევა
14	[პასუხს] აგებს	[პასუხს] აგებდა	[პასუხი] აგო	[პასუხს] აგებს	[პასუხი] აგოს	[პასუხი] უგია	[პასუხის] გება
15	რეაგირებს	რეაგირებდა	-----	-----	-----	-----	რეაგირება
16	საჭიროებს	საჭიროებდა	-----	-----	-----	-----	საჭიროება
17	სრულდება	სრულდებოდა	შესრულდა	შესრულდება	შესრულდეს	შესრულებულა	შესრულება
18	უფროთხის	უფროთხიდა	-----	-----	-----	-----	-----
19	შეაქვს	შეჰქონდა	შეიტანა	შეიტანს	შეიტანოს	შეუტანია	შეტანა
20	შედის	შედიოდა	შევიდა	შევა	შევიდეს	შესულა	შესვლა
21	ხედავს	ხედავდა	დაინახა	დაინახავს	დაინახოს	დაუნახავს	დანახვა

1.1. მოსამზადებელი სამუშაო



- უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს!

1. რა არის ასახული ილუსტრაციაზე?
2. რისთვის არის საჭირო ფული?
3. რას გააკეთებ ფულით?
4. რა სახის ბიზნესს დაიწყებ, ბევრი ფული რომ გქონდეს?

1.2. ტექსტი:

ნებისმიერი კომპანია დაკავშირებულია **ფულთან**. ფულით იგი ყიდულობს **მასალებს**, ნედლეულს და ყველაფერს, რაც სჭირდება, **ქირაობს** თანამშრომლებს, იხდის სახელმწიფო **გადასახადებს**, ფულის სახით იღებს **სესხს** ბანკიდან, თავის **პროდუქციას** ყიდის და იღებს ფულს და ა.შ. ამგვარი სახით ორგანიზაციაში ფული ბრუნავს. **ფულის ბრუნვა** ორი პროცესის - გაცემისა და მიღების - **ჯამია**. ფულის გაცემასა და მიღებას შორის **სხვაობა** ან დადებითია, ან უარყოფითი. დადებითია, როცა მიღებული თანხა მეტია გაცემულზე; უარყოფითია, როცა მიღებული თანხა ნაკლებია გაცემულზე. ფულის იმ რაოდენობას, რომელიც ორგანიზაციას აქვს თავისი საქმიანობის განსახორციელებლად, **ფინანსური რესურსები** ეწოდება, ხოლო ამ ფულით განხორციელებულ ოპერაციებს - **ფინანსური ურთიერთობები**.

ტერმინი „ფინანსები“ იტალიის სავაჭრო ქალაქებში გაჩნდა XIII-XV საუკუნეებში და ნიშნავდა ფულის გადახდას, ამჟამად კი ყველანაირ ფულად ურთიერთობას გულისხმობს.

- კომპანია გადაიხდის გადასახადებს.
- მან პროდუქცია გაყიდა.

1.3. ლექსიკა:

ფული — თანხა, ფასიანი ქაღალდი.

მასალა — ნივთიერება ან საგანი, რომელიც საჭიროა რაიმეს დასამზადებლად.

ქირაობს — აქ: ხელფასის სანაცვლოდ სამუშაოდ აჰყავს.

გადასახადი — კანონით დაკისრებული ფულადი ვალდებულება.

სესხი — რაღაც დროით გაცემული თანხა, მაგალითად, ბანკის მიერ.

პროდუქცია — აქ: წარმოების მიერ დამზადებული პროდუქტების ერთიანობა.

ფულის ბრუნვა — ფულის გაცემისა და მიღების ერთიანობა.

ჯამი — საერთო რაოდენობა.

სხვაობა — განსხვავება, სხვადასხვაობა.

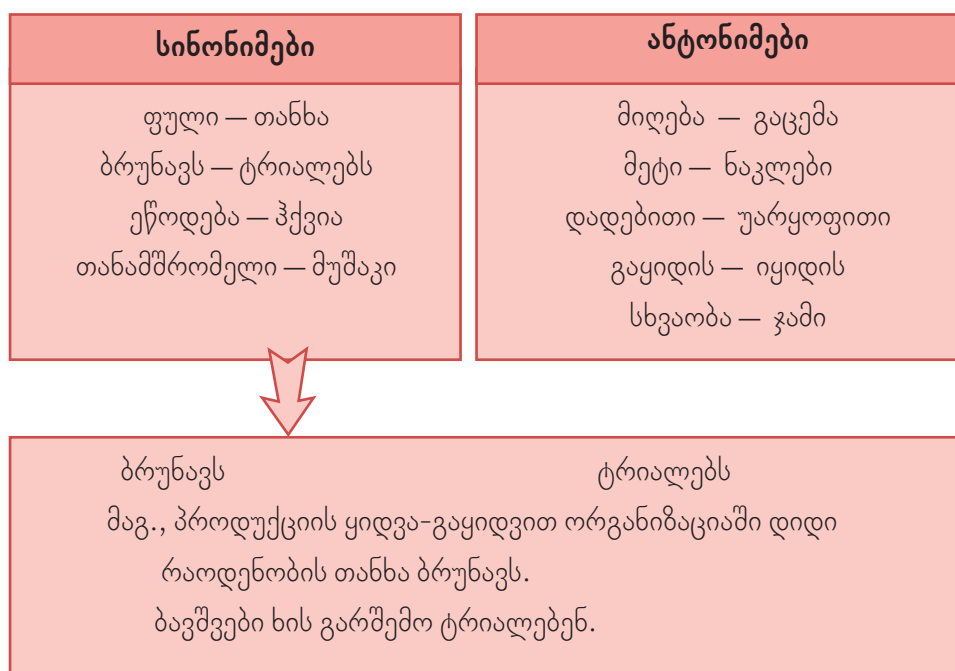
ფინანსური რესურსი — ფულადი საშუალება, თანხა.

ფინანსური ურთიერთობა — ორგანიზაციის ფულადი ოპერაციები.

ტერმინი — სხვადასხვა დარგისთვის, სპეციალობისთვის დამახასიათებელი სიტყვა.

1.4. ტექსტის გააზრება:

1. რისთვის იყენებს კომპანია ფულს?
2. რა არის ფულის ბრუნვა?
3. როდის არის ფულის გაცემისა და მიღებას შორის სხვაობა დადებითი?
4. რას ეწოდება ფინანსური რესურსები?
5. რას ეწოდება ფინანსური ურთიერთობები?



ა.

რას იზამს?

ის ჩემს მეგობარს კომპანიის მენეჯერთან დააკავშირებს.

როგორი?

ამ კომპანიასთან დაკავშირებული საქმეები მე არ მეხება.



დაიმახსოვრეთ!

ბ.

ამნაირი, **ამგვარი** და **ამისთანა** სინონიმებია. ისინი მიგვითითებს მსგავს საგნებზე და დაესმის კითხვა: როგორი?

მაგ., თანხის ამგვარი ბრუნვით მოგებას მალე ვნახავთ.

მაგნაირი ურთიერთობა სიკეთეს არ მოგიტანს.



ამ - უჩვენებს, რომ საგანი I პირთან არის ახლოს;
მაგ - გამოხატავს II პირთან სიახლოვეს; ხოლო **იმ** - III პირთან მდგომ საგნებს აღნიშნავს.



გ.

როგორი? დადებითი უარყოფითი

მაგ., კარგი მართვით მათ დადებითი შედეგი მიიღეს.



ასეთივე ფორმებია: მამრობითი, მდედრობითი.

მაგ., მდედრობითი სქესის თანამშრომლებს მძიმე სამუშაო არ მისცეთ!



საბ.	დადებითი	შედეგები
მოთხრ.	დადებითმა	შედეგებმა
მის.	დადებით	შედეგებს
		და სხვ.

1.5. უპასუხეთ კითხვებს ანტონიმების გამოყენებით!

ნიმუში: - თქვენი კომპანიის მენეჯერი **დადებითი** ადამიანია? - არა, **უარყოფითი**.

- შარშანდელთან შედარებით წელს ყურძნის **მეტი** მოსავალი მოვიდა? - არა, _____
- შენი მეზობელი ძველ ნივთებს **გაყიდის**? - არა, _____.
- ფულის ბრუნვა გაცემისა და მიღების **სხვაობაა**? - არა, _____.
- ფულის **გაცემა** გიხარია? - არა, მირჩევნია _____.
- მენეჯერი **ხშირად** გაძლევთ პრემიას? - არა, _____.
- გეგმაში კორექტირებით თქვენმა საწარმომ **წაგება** ნახა? - არა, _____.

1.6. შეარჩიეთ და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

ფულის გადახდა	შუამავლის როლს
ფინანსურ მდგომარეობას	პირად ბედნიერებას
ფინანსური მენეჯერი	ფულის ბრუნვა

- ა. ორი პროცენტის - ფულის გაცემისა და მიღების - ჯამი არის _____
- ბ. მასალის შესაძენად საჭიროა _____
- გ. ფულით ვერ იყიდი _____
- დ. ბალანსი ასახავს საწარმოს _____
- ე. ფინანსურ რესურსებს მართავს _____
- ვ. ეკონომიკურ ურთიერთობებში ფული თამაშობს _____

1.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	იყიდა	ყიდულობს	იყიდის
2	იქირავა	ქირაობს	იქირავებს
3	იბრუნა	ბრუნავს	იბრუნებს
4	წარმოიშვა	[წარმო]იშობა	წარმოიშობა



1.8. მოსმენა

ბუღალტრის მძიმე სამუშაო

1.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

ნიკა კომპანიის ფინანსური მენეჯერია.	
ნიკა თავის საწარმოში ფინანსურ ოპერაციებს ასრულებს.	
ფულის გაცემასა და მიღებას შორის სხვაობა უარყოფითია, თუკი თვის განმავლობაში საწარმომ უფრო მეტი თანხა გასცა, ვიდრე მიიღო.	
როდესაც საწარმოში ხელფასების გაცემა დაგვიანდა, მუშებმა პროტესტი გამოაცხადეს.	

1.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. რამდენი ხანია, რაც ნიკა საწარმოს ბუღალტერია?
2. როდის არის ნიკა განსაკუთრებულად დაკავებული?
3. ვის უნდა მოახსენოს ნიკამ, თუ ფულის გაცემასა და მიღებას შორის სხვაობა უარყოფითია?
4. როდის დაუგვიანდა საწარმოს ხელფასების გაცემა?

1.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

1.12. საპრეზენტაციო თემა

რაბომ არის ბუღალტრის საქმიანობა საპასუხისმგებლო?



გაიხსენეთ!

რა დროიდან რა დრომდე? // როდიდან როდემდე?
 პირველიდან ორამდე - იგივეა, რაც: პირველი საათიდან ორ საათამდე.
 რა ადგილიდან რა ადგილამდე? // საიდან სადამდე?
 ჩემი სოფლიდან შენ სოფლამდე ხუთი კილომეტრია.

1.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე – რისთვის მჭირდება ფული?

1.14. თემატური გამონათქვამი:

უფულო ერიცა და უფულო კაციც ფულიანს ემორჩილება
/ილია ჭავჭავაძე/.

უპასუხეთ კითხვას:

- ეთანხმებით თუ არა გამონათქვამს?

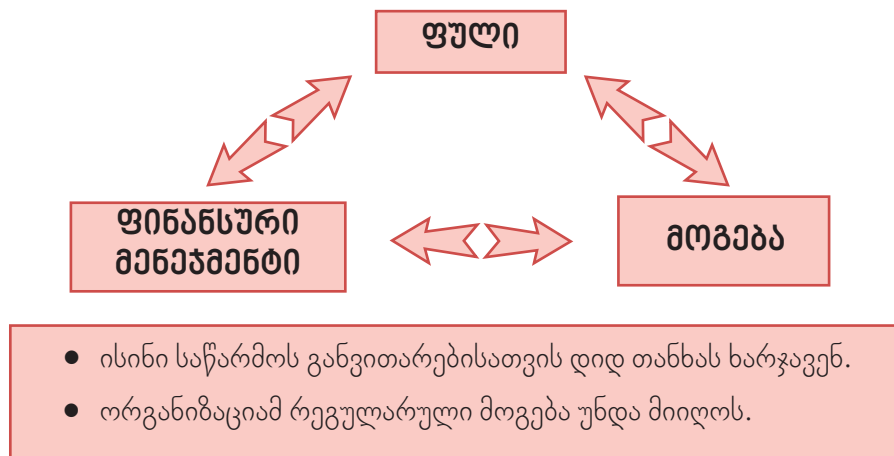
II ნაწილი

ფინანსური მენეჯმენტის არსი

2.1. ტექსტი:

ფინანსების მართვა საწარმოს მართვის **განუყოფელი** ნაწილია. ფინანსური მენეჯმენტი გულისხმობს ფინანსური ურთიერთობებისა და ფულადი რესურსების მართვას. ეს **პროცესი** განსაკუთრებით რთულია ბიზნესში. თუ სწორად არ **დადგინდა საჭირო** რესურსები და **ზუსტად** არ **გამოითვალა** ფულის ბრუნვის **ხანგრძლივობა**, ბიზნესი არ განვითარდება. სწორედ ამიტომაც სჭირდება ორგანიზაციას ფინანსური მენეჯერი, რომლის **ფუნქცია** ფინანსური რესურსების მართვაა.

ფინანსური მენეჯმენტის **მატერიალური საფუძველი** არის ფულის ბრუნვა. ფინანსური მენეჯერის ხელშია ფინანსური რესურსები, რომელთა მეშვეობითაც ორგანიზაციამ უნდა დაიქირაოს მუშები, იყიდოს ტექნიკა და ნედლეული. ორგანიზაციაში ფინანსური რესურსები **მუდმივად** გადადის რესურსების სხვა სახეში. თუ **ფული იხარჯება** ნედლეულისა და მასალების შესაძენად, ფინანსური რესურსები გადადის მატერიალურ რესურსებში; თუ ფული იხარჯება ტექნიკისა და შენობა-ნაგებობების შესაძენად, ფინანსური რესურსები გადადის ტექნიკურ რესურსებში; თუ ფული **სამუშაო ძალის** დასაქირავებლად იხარჯება, მაშინ ფინანსური რესურსები შრომით რესურსებად იქცევა. ორგანიზაციის კეთილდღეობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად გამოიყენება ფინანსური რესურსები. ფინანსური მენეჯერის საქმიანობაა, რომ ორგანიზაციამ **რეგულარული** მოგება მიიღოს.



2.2. ლექსიკა:

განუყოფელი — ერთიანი, მთლიანი.

პროცესი — რაიმეს მიმდინარეობა, საქმის მსვლელობა.

დადგენა — აქ: რაიმე საკითხში გარკვევა, მისი გადაწყვეტა.

საჭირო — აუცილებელი; ისეთი, როგორიც გჭირდება.

გამოთვლა — დათვლის შედეგად რეზულტატის მიღება.

ხანგრძლივობა — დროის მონაკვეთი, მისი სიგრძე.

ფუნქცია — აქ: შესასრულებელი საქმე, მოვალეობა.

მატერიალური საფუძველი — საწყისი კაპიტალი.

მუდმივად — სულ, ყოველთვის, მუდამ.

იხარჯება — გასავალი გაიღება, გაიცემა.

ფული იხარჯება — ფული გამოიყენება.

სამუშაო ძალა — ვინც მუშაობს, შრომითი რესურსი.

რეგულარული — სისტემატური, ხშირი.

2.3. ტექსტის გააზრება:

1. რას გულისხმობს ფინანსური მენეჯმენტი?
2. რატომ სჭირდება ორგანიზაციას ფინანსური მენეჯერი?
3. რა არის ფინანსური მენეჯმენტის მატერიალური საფუძველი?
4. რა არის ფინანსური მენეჯერის მიზანი ორგანიზაციაში?
5. რა შემთხვევაში გადადის ფინანსური რესურსები შრომით რესურსებში?

სინონიმები	ანტონიმები
გულისხმობს - ნიშნავს მუდმივად - ყოველთვის განვითარება - წინსვლა შეძენა - ყიდვა	სწორად - შეცდომით ზუსტად - არაზუსტად

ა.

როგორ?

ზუსტი → ზუსტად მტკიცე → მტკიცედ
ცუდი → ცუდად უშნო → უშნოდ

მაგ., ფინანსისტმა თანხის ბრუნვა **ზუსტად** გამოთვალა.
მტკიცედ მაქვს გადაწყვეტილი, ფინანსური მენეჯერი გავხდე.

ბ.



დაიმახსოვრეთ!

რას შვრება?

იხარჯება
არის

რა უქნია?

დახარჯულა
ყოფილა

რა მიქნია?

რა გიქნია?

რა უქნია?

რა გვიქნია?

რა გიქნიათ?

რა უქნიათ?

[მე]	ვყოფილვარ	[ჩვენ]	ვყოფილვართ
[შენ]	ყოფილ ხარ	[თქვენ]	ყოფილ ხართ
[ის]	ყოფილ ა	[ისინი]	ყოფილ ან

მაგ., თურმე აკრძალული **ყოფილა** ღამის სამუშაოებზე ბავშვების დასაქმება.
ჩვენი ნიკო თურმე 1992 წელს **დაბადებულა**.

2. 4. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით გმნები:

დადგინდა

იხარჯება

მოაქვს

მართავს

ითვლება

სჭირდება

განვითარდება

გულისხმობს

დიალოგი:

ნიკა: ფინანსური მენეჯმენტი ფინანსურ ურთიერთობებს _____, არა?!

ვატო: რა თქმა უნდა. თუ სწორად არ _____ საჭირო რესურსები, ბიზნესი არ _____.

ნიკა: დღეს რა _____ კარგ ბიზნესად?

ვატო: ყველაფერი, რასაც მოგება _____.

ნიკა: ყველა ორგანიზაციას _____ ფინანსური მენეჯერი?

ვატო: ყველა სერიოზულ ორგანიზაციას.

ნიკა: ის აკონტროლებს, სად რა თანხა _____?

ვატო: ჰო, ფინანსურ რესურსებს მთლიანად ის _____.

2.5. შეარჩიეთ და გამოთოვეთ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

ტექნიკურ რესურსებში	რესურსების მართვა
სამეწარმეო საქმიანობას	შრომით რესურსებად
ფინანსური რესურსები	მატერიალურ რესურსებში

- თუკი მენეჯერი ყიდულობს საწარმოსათვის მასალას, მაშინ ფინანსური რესურსები გადადის _____.
- დირექტორმა ქარხნისათვის შეიძინა მანქანა-დანადგარები, ე.ი. ფინანსური რესურსები გადავიდა _____.
- გიამ საკუთარი ეზოს დასაბარად დაიქირავა მუშები. მისი ფინანსური რესურსები იქცა _____.
- ნიკო ძიამ მცირე საწარმოს შესაქმნელად შეიძინა შენობაში ფართი. მისი ფინანსური რესურსები მოხმარდა _____.
- რამდენად ეფექტურადაა გამოყენებული საწარმოში _____?
- ფინანსური დირექტორის ფუნქცია საწარმოში არის ფინანსური _____.

2.6. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	დადგინდა	დგინდება	დადგინდება
2	განვითარდა	ვითარდება	განვითარდება
3	დაიხარჯა	იხარჯება	დაიხარჯება



2.7. მოსმენა

ფინანსური მენეჯერი თანამდებობას ტოვებს

ზარალი — აქ: წაგება

ფინანსური ზარალი — ფულადი, ფინანსური წაგება.

2.8. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

სანდრო სამსახურიდან გაათავისუფლეს, რადგან ხელფასებს ვერ არიგებდა.	
სანდროს კომპანიამ ზარალი ნახა, რადგან მისი კონკურენტები გაძლიერდნენ.	
კომპანიას საკმარისი ფული აღარ ჰქონდა, რომ ახალი ტექნიკა ეყიდა.	
სანდრო მშობლებს შაბათ-კვირას ნახავს.	

2.9. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. რამდენი ხნის განმავლობაში იყო სანდრო კომპანიის ფინანსური მენეჯერი?
2. რატომ გაათავისუფლეს იგი სამსახურიდან?
3. რამდენი ხანია კომპანია ფინანსურ ზარალს ნახულობს?
4. რა არის ფინანსური მენეჯერის მთავარი მიზანი?

2.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

2.11. საპრეზენტაციო თემა

**რამ შეიძლება გამოიწვიოს ფინანსური
მენეჯერის სამსახურიდან გათავისუფლება?**

ა.

მე მინდა დავადგინო ჩვენ გვინდა დავადგინოთ
შენ გინდა დაადგინო თქვენ გინდათ დაადგინოთ
მას უნდა დაადგინოს მათ უნდათ დაადგინონ
მაგ., მე მინდა ჩემი სამუშაო საათები დავადგინო.

მე უნდა დავადგინო ჩვენ უნდა დავადგინოთ
შენ უნდა დაადგინო თქვენ უნდა დაადგინოთ
მან უნდა დაადგინოს მათ უნდა დაადგინონ
მაგ., მე თვითონ უნდა დავადგინო, კვირაში რამდენ საათს ვიმუშავე.

ბ.



დაიმახსოვრეთ!

ერთი მხრივ, _____, მეორე მხრივ, _____

მითითება: ისინი წინადადებაში მაშინ გამოიყენება, როცა ორი აზრი ან ორი საგანი ერთმანეთს უპირისპირდება.

ერთი მხრივ და მეორე მხრივ წინადადებაში მძიმეებით გამოიყენება.

მაგ., ერთი მხრივ, კონკურენტები მეტროდონენ და, მეორე მხრივ, ჩემივე თანამშრომლები იყვნენ უკმაყოფილო.

გ.

საბ. იგივე ტექნიკა

მოთხრ. იმავე ტექნიკა**მ**

მიც. იმავე ტექნიკა**ს**

და სხვ.

მაგ., ცხრა წელია, რაც იმავე ტექნიკით ვმუშაობთ.

2.12. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე — **როგორი ფინანსური მენეჯერი ვიქნებოდით?**

2.13. თემატური გამონათქვამები:

ილია ჭავჭავაძე, ქართველი მწერალი და საზოგადო მოღვაწე, ბანკის მმართველი იყო. მას ბევრი კარგი გამონათქვამი აქვს ფინანსების შესახებ. აი, რამდენიმე მათგანი:

1. ყველა ფული ფრთხილია, წინდახედული და მარტო საიმედო საქმეს ენდობა.
2. ფული და სიმდიდრე შრომისა და გარჯის შვილია.
3. ფულზე ნუ ფიქრობთ, ოღონდ საქმეს საიმედო საფუძველი დაუდეთ და ფული თვითონ გიპოვით.

გამონათქვამებს მიუსადაგეთ განმარტებები:

- ა. თუ ადამიანმა საიმედო საქმე, კარგი ბიზნესი, წამოიწყო, ფული თავისთავად გამოჩნდება.
- ბ. ფულს ადამიანი მხოლოდ საიმედო საქმეში დებს.
- გ. ფული შრომითა და გარჯით უნდა მოიპოვო.

III ნაწილი

ფინანსური მენეჯერი

3.1. ტექსტი:

ფირმის ფინანსების მართვა **მოიცავს** როგორც სტრატეგიას, ისე – ტაქტიკას. ფინანსური მენეჯმენტი, განსხვავებით **ზოგადი** მენეჯმენტისაგან, ძირითადად არის **სტრატეგიული** მართვა და **აზროვნება**. დიდ ფირმებსა და ორგანიზაციებში **იდება** დიდი **კაპიტალი**, რომელსაც მოკლე ვადაში არ ექნება მოგება. ფინანსური მენეჯერის მოვალეობაა, სხვადასხვა პროექტიდან საუკეთესო **ამორჩიოს** და მისი **რეალიზაციისთვის შეიმუშაოს** ყველაზე კარგი ტაქტიკა. **ფინანსურ ტაქტიკაში** შედის ის მეთოდები და საშუალებები, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება სტრატეგიული გეგმა.

როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციის ფინანსებს **სპეციალური** მართვა სჭირდება. ამისათვის მრავალ ორგანიზაციას აქვს თავისი **საფინანსო სამსახური**, რომელსაც ხელმძღვანელობს ფინანსური მენეჯერი.

ფინანსური მენეჯერის მოვალეობაა: 1) ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობის ხელმძღვანელობა; 2) ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობის ანალიზი და დაგეგმვა; 3) ორგანიზაციის ფინანსური რესურსებისა და ფინანსური ურთიერთობების კონტროლი.

- ჩვენს კომპანიაში დიდი კაპიტალი ჩაიდება.
- ის ორგანიზაციას უხელმძღვანელებს.

3.2. ლექსიკა:

მოიცავს — აქ: მთლიანად ეხება.

ზოგადი — აქ: ისეთი, როგორიც ყველა საგნისთვისაა დამახასიათებელი, საყოველთაოა.

სტრატეგიული აზროვნება — შორს გამიზნული აზროვნება, მასშტაბური ფიქრის უნარი.

იდება კაპიტალი — იდება ფული ან სხვა მატერიალური ნივთი მოგების მისაღებად.

ამორჩევა — სხვა საგნებიდან გამოყოფა, შერჩევა.

რეალიზაცია — აქ: რაიმეს გაკეთება, შესრულება.

შემუშავება — მუშაობის შედეგად შექმნა, მაგალითად, გეგმისა.

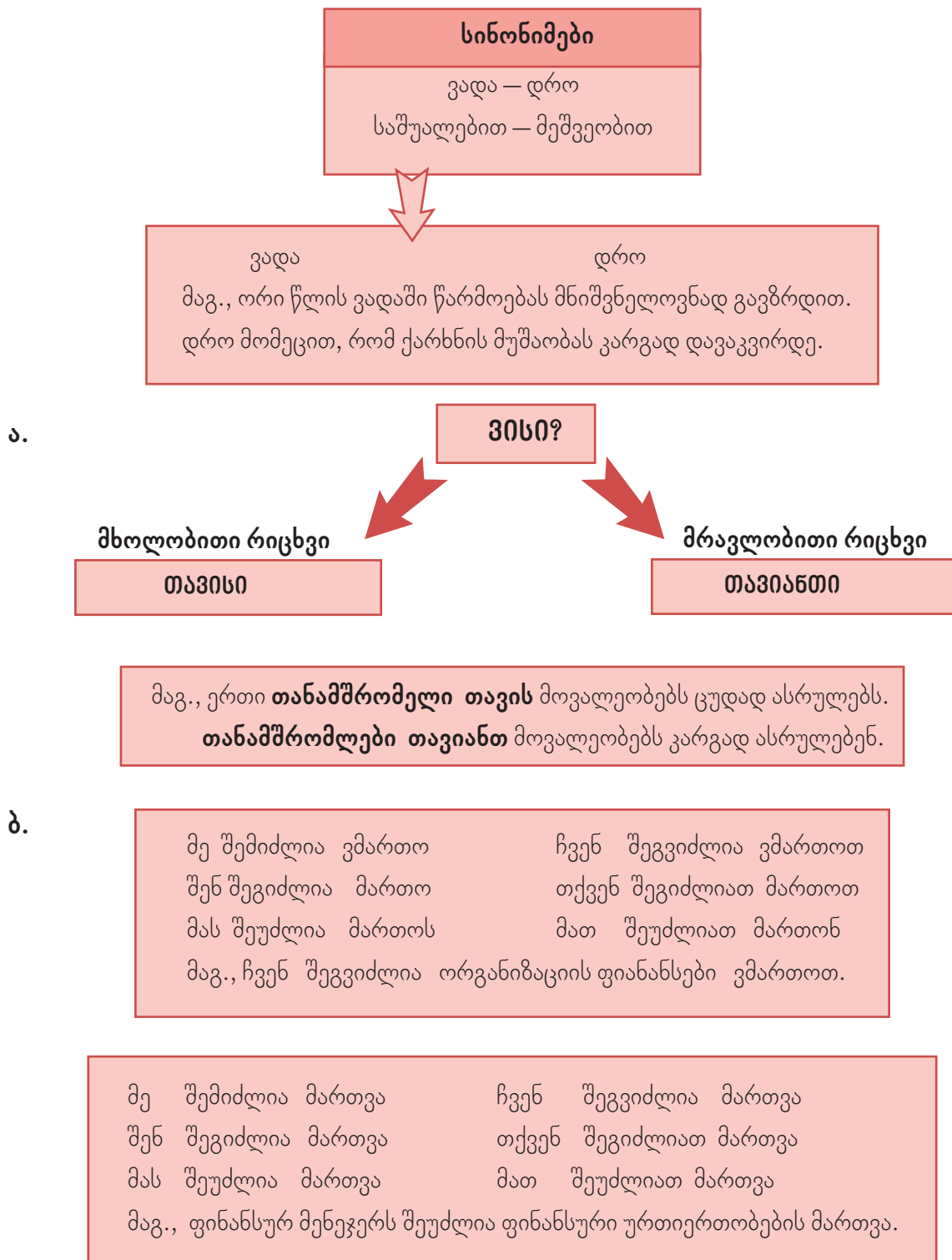
ფინანსური ტაქტიკა — ფულადი გეგმის ნაწილი, სტრატეგიის ერთი ეტაპი.

სპეციალური — განსაკუთრებული, თავისებური, გამორჩეული.

საფინანსო სამსახური — ორგანიზაციის ის განყოფილება, რომელიც მართავს ფინანსებს.

3.3. ტექსტის გააზრება:

1. რით განსხვავდება ფინანსური მენეჯმენტი ზოგადი მენეჯმენტისგან?
2. რა არის ფინანსური ტაქტიკა?
3. რომელ განყოფილებას შეუძლია მართოს ორგანიზაციის ფინანსები?
4. რა არის ფინანსური მენეჯერის მოვალეობა?



3.4. წაიკითხეთ წინადადებები!

1. ლევანი ღვინისა და ალკოჰოლური სასმელების კომპანიის ფინანსურ მენეჯერად დანიშნეს.
2. კომპანიას რამდენიმე დირექტორი ჰყავს, რომლებიც სხვადასხვა მიმართულებას ხელმძღვანელობენ.
3. კომპანიაში ცალკეა საფინანსო განყოფილება, რომელსაც ლევანი ხელმძღვანელობს.
4. ლევანმა სხვადასხვა პროექტიდან ამოირჩია ყველაზე მომგებიანი. მან განსაზღვრა, რომ პროდუქციის ექსპორტზე გატანა კომპანიას დიდ მოგებას მოუტანს.

უპასუხეთ კითხვებს:

- ა) სად დაიწყო მუშაობა ლევანმა? რა თანამდებობაზე?
- ბ) ვინ მართავს კომპანიას?
- გ) რომელ განყოფილებას ხელმძღვანელობს ლევანი?
- დ) რა გააკეთა ლევანმა კომპანიაში?

3.5. წაიკითხეთ წინადადებები და გამოთვებულ ადგილას ჩასვით ზმნები:

აკონტროლებს	გააანალიზა
ენიჭება	გააქვს
გამოიყენა	შეიმუშავა
იღებდა	განახორციელებს

1. პროექტის რეალიზაციისათვის ლევანმა _____ ის მეთოდები და საშუალებები, რომელთა მეშვეობით _____ სტრატეგიულ გეგმას.
2. ლევანს ღვინო იმ ქვეყნებში _____ საექსპორტოდ, რომლებშიც ღვინის ფასი მაღალია.
3. ლევანმა _____ კომპანიის გასული წლის საქმიანობა. საწარმო ღვინოს ადგილობრივ ბაზარზე ყიდდა, ამიტომ ვერ _____ დიდ მოგებას.
4. ლევანმა _____ ახალი სტრატეგიული გეგმა, რომელშიც უპირატესობა ექსპორტს _____.
5. ლევანი თავად _____ ფინანსურ რესურსებს და ფინანსურ ურთიერთობებს.

3.6. წაიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვებს:

- რომელ განყოფილებაში დაიწყო შვილმა მუშაობა?
- ის მონიტორინგის სპეციალისტია თუ ფინანსისტი?

შვილი: ხვალიდან ახალ სამსახურში მივდივარ, საფინანსო განყოფილებაში ვიწყებ მუშაობას.

მამა: საფინანსო განყოფილება დიდია. შენ რა საქმე დაგეგვალე?

შვილი: ორგანიზაციის ფინანსური რესურსებისა და ფინანსური ურთიერთობების კონტროლი.

მამა: ეს ხომ მონიტორინგია?

შვილი: კი, ფინანსური მონიტორინგი. ფინანსურ მონიტორინგს ყველა ვერ შეძლებს. ამ ადგილზე მხოლოდ ფინანსისტმა უნდა იმუშაოს.

3.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	ჩაიდა	იღება	ჩაიდება
2	აირჩია	ირჩევს	აირჩევს
3	შეიმუშავა	[შე]იმუშავებს	შეიმუშავებს
4	უხელმძღვანელა	ხელმძღვანელობს	უხელმძღვანელებს

3.8. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით ზმნები უარყოფითი ფორმით:

არ გაუცდენია	არ დაუწყია
არ მიუნიჭებიათ	არ ამოურჩევიათ
ვერ გაუკონტროლებია	

- პროფესორებმა პროექტები ნახეს, მაგრამ ჯერ საუკეთესო _____.
- ჩემს თანამშრომელს სამსახური _____, რაიმე ხომ არ გეშლება?
- გიორგის ახალი გეგმის შედეგა _____?
- ახლად დანიშნულ თანამშრომელს ფინანსების ბრუნვა კარგად _____.
- მათი საწარმოსთვის ხარისხის სერტიფიკატი _____.



3.9. მოსმენა

ახალი სუპერმარკეტების ქსელი

3.10. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

3.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

საქართველოში ბევრი სუპერმარკეტი არ არის, ამიტომაც კონკურენციაც არ არსებობს.	
სუპერმარკეტების ახალ ქსელს დიდი კაპიტალი აქვს.	
კომპანია სუპერმარკეტების გახსნას მხოლოდ თბილისში აპირებს.	
კომპანია მოკლე ვადაში მოგებას არ ელოდება.	

- რა არის პრესკონფერენციის მიზანი (ჩამოაყალიბეთ მოკლედ)?
- რამდენი ხანია, რაც ეს სუპერმარკეტები ევროპაში არსებობს?
- რამდენ ხანში აპირებს კომპანია, საქართველოში ყველაზე წარმატებული ორგანიზაცია გახდეს?
- როდის მიაწვდის კომპანიის დირექტორი ჟურნალისტებს სტრატეგიული გეგმის შესახებ სრულ ინფორმაციას?

3.12. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

3.13. საპრეზენტაციო თემა

როგორ შეუწყობდით ხელს თქვენი კომპანიის გაზარდა დაშვებებს; რას გააკეთებდით ამისათვის?

ა.



დაიმახსოვრეთ!

წინაშე - იგივეა, რაც პირდაპირ ან წინ.
მიერ - დაერთვის მოქმედ პირს, საგანს.



ჩემ	წინაშე	ჩვენ	წინაშე
შენ	წინაშე	თქვენ	წინაშე
[ი]მის	წინაშე	[ი]მათ	წინაშე
მაგრამ: მან შშობლების წინაშე უთხრა სიმართლე.			

ჩემ	მიერ	ჩვენ	მიერ
შენ	მიერ	თქვენ	მიერ
[ი]მის	მიერ	[ი]მათ	მიერ
მაგრამ: დირექტორის მიერ წაკითხულ მოხსენებას ყველა უსმენდა.			

ბ.



დაიმახსოვრეთ!

ზოგიერთ შემთხვევაში **ჯერ** სინონიმია სიტყვებისა
 — **პირველად, თავდაპირველად;**
ჯერჯერობით კი ნიშნავს აქამდე, ჯერ კიდევ,
 ახლაც, ამ მომენტშიც.

ჯერ _____, **მერე/შემდეგ/შემდგომ** _____

მაგ., **ჯერ** კითხვაზე მიპასუხეთ და **მერე** დაიწყეთ პრესკონფერენცია.

თავდაპირველად განცხადება უნდა დაწეროთ, **შემდეგ** შებრძანდეთ დირექტორთან!

ჯერჯერობით _____

მაგ., **ჯერჯერობით** სახლში ვიქნები და დაგელოდები.

ბ.

სიტყვა აღარ შეაწყვეტინა — საუბრის, ლაპარაკის დროს აღარ გააჩერა. მაგ., გთხოვთ, სიტყვა აღარ შემაწყვეტინოთ!

სიტყვა ჩამოართვა — საუბრის დროს გააჩერა და ლაპარაკი თვითონ გააგრძელა.

სიტყვა მოუჭრა — საუბარი სხარტი, მოქნილი პასუხით შეაწყვეტინა.

სიტყვა შეუბრუნა — შეეპასუხა; პასუხით წინააღმდეგობა გაუწია [მაგ., თავხედურად, უბრძოლვად და სხვა].

3.14. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე — **ვინ არის ჩემი ოჯახის ფინანსური მენეჯერი?**

3.15. ნაწყვეტი ილია ჭავჭავაძის მოთხრობიდან „ოთარაანთ ქვრივი“:

ოთარაანთ ქვრივს 5 ქისა ჰქონდა. ზედმეტ ღვინოს ყიდოდა და ფულს ამ 5 ქისაში ანაწილებდა. პირველი ქისა იყო პურისა და სიმინდის სამუშაოებისთვის; მეორე - ვენახის სამუშაოებისთვის; მესამე - გადასახადებისთვის; მეოთხე - სამუშაო ძალის დასაქირავებლად; მეხუთე - მათხოვრებისათვის დასარიგებლად. მეხუთე ქისაში ქვრივი დაუთვლელად დებდა ფულს და დაუთვლელადვე ხარჯავდა.

უპასუხეთ კითხვას:

- შეიძლება თუ არა კარგი მენეჯერი იყოს ის, ვინც ფულს დაუთვლელად ხარჯავს?

ლექსიკა

ამორჩევა — სხვა საგნებიდან გამოყოფა, შერჩევა.

გადასახადი — კანონით დაკისრებული ფულადი ვალდებულება.

გამოთვლა — დათვლის შედეგად რეზულტატის მიღება.

განუყოფელი — ერთიანი, მთლიანი.

დადგენა — აქ: რაიმე საკითხში გარკვევა, მისი გადაწყვეტა.

ზოგადი — აქ: ისეთი, როგორიც ყველა საგნისთვისაა დამახასიათებელი, საყოველთაოა.

იხარჯება — გასავალი გაიღება, გაიცემა.

მასალა — ნივთიერება ან საგანი, რომელიც საჭიროა რაიმეს დასამზადებლად.

მატერიალური საფუძველი — საწყისი კაპიტალი.

მოიცავს — აქ: მთლიანად ეხება.

მუდმივად — სულ, ყოველთვის, მუდამ.

პროდუქცია — აქ: წარმოების მიერ დამზადებული პროდუქტების ერთიანობა.

პროცესი — რაიმეს მიმდინარეობა, საქმის მსვლელობა.

რეალიზაცია — აქ: რაიმეს გაკეთება, შესრულება.

რეგულარული — სისტემატური, ხშირი.

სამუშაო ძალა — ვინც მუშაობს, შრომითი რესურსი.

საფინანსო სამსახური — ორგანიზაციის ის განყოფილება, რომელიც მართავს ფინანსებს.

საჭირო — აუცილებელი; ისეთი, როგორიც გჭირდება.

სესხი — რაღაც დროით გაცემული თანხა, მაგალითად, ბანკის მიერ.

სპეციალური — განსაკუთრებული, თავისებური, გამორჩეული.

სტრატეგიული აზროვნება — შორს გამიზნული აზროვნება, მასშტაბური ფიქრის უნარი.

სხვაობა — განსხვავება, სხვადასხვაობა.

ტერმინი — სხვადასხვა დარგისთვის, სპეციალობისთვის დამახასიათებელი სიტყვა.

ფინანსური რესურსი — ფულადი საშუალება, თანხა.

ფინანსური ტაქტიკა — ფულადი გეგმის ნაწილი, სტრატეგიის ერთი ეტაპი.

ფინანსური ურთიერთობა — ორგანიზაციის ფულადი ოპერაციები.

ფული — თანხა, ფასიანი ქაღალდი.

ფულის ბრუნვა — ფულის გაცემისა და მიღების ერთიანობა.

ფუნქცია — აქ: შესასრულებელი საქმე, მოვალეობა.

ქირაობს — აქ: ხელფასის სანაცვლოდ სამუშაოდ აჰყავს.

შემუშავება — მუშაობის შედეგად შექმნა, მაგალითად, გეგმისა.

ხანგრძლივობა — დროის მონაკვეთი, მისი სიგრძე.

ჯამი — საერთო რაოდენობა.

ზმნები:

	ახლანდელი	წარსული		მომავალი	მომავალი + უნდა	თურმეთბითი	საწყისი
	რას შვრება?	რას შვრებოდა?	რა ჰნა?	რას იზამს?	რა უნდა ჰნას?	რა უქნია?	რა?
1	ბრუნავს	ბრუნავდა	იბრუნა	იბრუნებს	იბრუნოს	უბრუნია	ბრუნვა
2	გადადის	გადადიოდა	გადავიდა	გადავა	გადავიდეს	გადასულა	გადასვლა
3	დგინდება	დგინდებოდა	დადგინდა	დადგინდება	დადგინდეს	დადგენილა	დადგენა
4	ვითარდება	ვითარდებოდა	განვითარდა	განვითარდება	განვითარდეს	განვითარებულა	განვითარება
5	იდება	იდებოდა	ჩაიდო	ჩაიდება	ჩაიდოს	ჩაიდებულა	ჩაიდება
6	ითვლება	ითვლებოდა	ჩაითვალა	ჩაითვლება	ჩაითვალოს	ჩათვლილა	ჩათვლა
7	ირჩევს	ირჩევდა	აირჩია	აირჩევს	აირჩიოს	აურჩევია	არჩევა
8	იქცევა	იქცეოდა	მოიქცა	მოიქცევა	მოიქცეს	მოქცეულა	მოქცევა
9	იხარჯება	იხარჯებოდა	დაიხარჯა	დაიხარჯება	დაიხარჯოს	დაიხარჯულა	დაიხარჯვა
10	იხდის	იხდიდა	გადაიხადა	გადაიხდის	გადაიხდოს	გადაუხდია	გადახდა
11	მოიცავს	მოიცავდა	მოიცვა	მოიცავს	მოიცვას	მოუცავს	[მოცვა]
12	ნიშნავს	ნიშნავდა	დანიშნა	დანიშნავს	დანიშნოს	დაუნიშნავს	დანიშვნა
13	ქირაობს	ქირაობდა	იქირავა	იქირავებს	იქირაოს	უქირავია	ქირაობა
14	ყიდის	ყიდდა	გაყიდა	გაყიდის	გაყიდოს	გაუყიდა	გაყიდვა
15	ყიდულობს	ყიდულობდა	იყიდა	იყიდის	იყიდოს	უყიდა	ყიდვა
16	შედის	შედიდა	შევიდა	შევა	შევიდეს	შესულა	შესვლა
17	[შე]იმუშავებს	[შე]იმუშავებდა	შეიმუშავა	შეიმუშავებს	შეიმუშაოს	შეიმუშავებია	შეიმუშავება
18	[წარმო]იშობა	[წარმო]იშობდა	წარმოიშვა	წარმოიშობა	წარმოიშვას	წარმოიშობია	წარმოშობა
19	ხელმძღვანელობს	ხელმძღვანელობდა	უხელმძღვანელა	უხელმძღვანელებს	უხელმძღვანელოს	უხელმძღვანელია	ხელმძღვანელობა

1.1. მოსამზადებელი სამუშაო



- უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს!

1. რა არის ასახული ილუსტრაციაზე?
2. აკეთებენ თუ არა ილუსტრაციაზე გამოსახული ადამიანები ერთ საქმეს? როგორ ხვდებით ამას?

1.2. ტექსტი:

შრომით რესურსებს **მიეკუთვნებიან** ორგანიზაციის კადრები, პერსონალი – სხვადასხვა პროფესიისა და კვალიფიკაციის ადამიანები. შრომითი პერსონალი თითქმის ყველგან საწარმოს **წამყვანი** ძალაა. მისი ეფექტიანი გამოყენება ორგანიზაციას **კონკურენტუნარიანს** ხდის.

პერსონალის როლი განსაკუთრებით **იზრდება საბაზრო ეკონომიკის** პირობებში, რადგან პროდუქციის ხარისხი პირდაპირ უკავშირდება კადრების პროფესიონალიზმს. კარგად შერჩეული შრომითი კოლექტივი **პარტნიორთა** ჯგუფია. მას შეუძლია ხელმძღვანელის **ჩანაფიქრის** რეალიზება, ის ორგანიზაციის დასაყრდენია და წარმატების მომტანი, ამიტომ ნებისმიერ ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი საკითხია პერსონალის მართვა. არსებობს პერსონალის მართვის მრავალი პრინციპი. მათგან ძირითადია შემდეგი: 1. პერსონალი დასახული მიზნის მისაღწევად მუშაობს გეგმის მიხედვით; 2. ორგანიზაციაში დაცულია დემოკრატიული მმართველობის ფორმები; 3. პერსონალი ასრულებს ხელმძღვანელის განკარგულებებს; 4. ერთპიროვნული მართვა **შეთავსებულია კოლექციალობასთან** და ა.შ. ამერიკული და იაპონური **კორპორაციები** იყენებენ ისეთ პრინციპსაც, როგორიცაა ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობა. ისინი **შრომით ხელშეკრულებას** მთელი სიცოცხლის განმავლობაში აფორმებენ, ხოლო გადაწყვეტილებებს კოლექტივთან შეთანხმებით იღებენ.

- ის ასრულებს ხელმძღვანელის განკარგულებებს.

1.3. ლექსიკა:

მიეკუთვნება — იგივეა, რაც მისია, მას ეკუთვნის.

წამყვანი — ძირითადი, მთავარი.

კონკურენტუნარიანი — კონკურენციის ძალის, უნარის მქონე.

იზრდება — აქ: იმატებს.

საბაზრო ეკონომიკა — თავისუფალი ეკონომიკა, რომელშიც ურთიერთობებს სამომხმარებლო ბაზარი არეგულირებს.

პარტნიორი — პირი, რომელიც თანამონაწილეა რაიმე საქმეში.

ჩანაფიქრი — წინასწარ მოფიქრებული, ჩაფიქრებული აზრი.

შეთავსება — გაერთიანება, შეერთება.

კოლეგიალობა — თანამშრომლობა.

კორპორაცია — საწარმოო გაერთიანება.

შრომითი ხელშეკრულება — სამუშაო კონტრაქტი.

1.4. ტექსტის გააზრება:

1. რა იგულისხმება შრომით რესურსებში?
2. რა ხდის ორგანიზაციას კონკურენტუნარიანს?
3. რას უკავშირდება პროდუქციის ხარისხი?
4. მართვის რომელი პრინციპები იცით?
5. მართვის რომელ პრინციპს იყენებენ ამერიკული და იაპონური ორგანიზაციები?

სინონიმები	ანტონიმები
ფული — თანხა ბრუნავს — ტრიალებს ეწოდება — ჰქვია თანამშრომელი — მუშაკი	ძირითადი — დამხმარე ეფექტიანი — არაეფექტიანი კონკურენტუნარიანი — არაკონკურენტუნარიანი პროფესიონალიზმი — არაპროფესიონალიზმი იზრდება — მცირდება მრავალი — ერთი ნდობა — უნდობლობა

რომორი? ცოცხალი რა? **სიცოცხლე**
 მაგ., შრომითი ხელშეკრულება მთელი სიცოცხლის განმავლობაში გაგიფორმდებათ.

ხელმძღვანელის განკარგულებები შეასრულე!
ხელმძღვანელის განკარგულებები უნდა შეასრულო!

განკარგულება შეასრულე!
განკარგულება არ შეასრულო!
ან:
გადაწყვეტილებები მიიღეთ!
გადაწყვეტილებები არ მიიღოთ!

1.5. უპასუხეთ კითხვებს ანტონიმების გამოყენებით!

ნინო სამსახურში **ძირითად** პერსონალად მიიღეს? - არა, **დამხმარედ**.

1. - თქვენი ორგანიზაცია შრომით რესურსებს **ეფექტიანად** იყენებს? - არა, _____.
2. - თქვენი ფირმა **არაკონკურენტუნარიანია**? - არა, რას ბრძანებთ, _____.
3. - როდესაც პროფესიონალები მუშაობენ, პროდუქციის ხარისხი **მცირდება**? - პირიქით, _____.
4. - პერსონალის მართვისას **ერთი** პრინციპით ხელმძღვანელობთ? - არა, _____.
5. - თქვენი დეპარტამენტის თანამშრომლებს ერთმანეთის მიმართ **უნდობლობა** აქვთ? - არა, რას ამბობთ, _____.

1.6. შეარჩიეთ და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

ხელმძღვანელის განკარგულება	გეგმის მიხედვით
ნდობაზე დამყარებულ	შრომით ხელშეკრულებას
პერსონალის როლი	მართვის პრინციპებს

- ა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებით იზრდება _____.
- ბ. შრომითი კოლექტივი მოქმედებს _____.
- გ. როდესაც ორგანიზაციაში ურთიერთგაგებაა, უსიტყვოდ სრულდება _____.
- დ. ნამდვილი წარმატება მხოლოდ _____ ურთიერთობას მოაქვს.
- ე. მენეჯერი თანამშრომლებთან დებს _____.
- ვ. იაპონური კორპორაციები იყენებენ განსხვავებულ _____.

1.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	გახადა	ხდის	გახდის
2	გააფორმა	აფორმებს	გააფორმებს
3	აიღო	იღებს	აიღებს



1.8. მოსმენა

მოქალაქე სამსახურს იწყებს

1.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

მოქალაქემ ახალი სამსახურის დასაწყებად პერსონალის მართვის განყოფილებას უნდა მიმართოს.	
კადრების განყოფილება და პერსონალის მართვის განყოფილება სხვადასხვა სამსახურია.	
კონტრაქტი და შრომითი ხელშეკრულება სხვადასხვა საბუთია.	
ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის განყოფილება კანცელარიის გვერდითაა.	

1.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

- რომელ სართულზე მდებარეობს პერსონალის მართვის განყოფილება?
- რა საბუთი აქვს მოტანილი მოქალაქეს?
- სად უნდა აჩვენოს მოქალაქემ თავისი საბუთი?
- რატომ იკითხა მოქალაქემ კანცელარიის ოთახის ნომერი?
- რომელ ოთახში მდებარეობს კანცელარია?

1.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

- _____
- _____
- _____

1.12. საპრეზენტაციო თემა

ა.

..... თუ არა

მითითება: გამოიყენეთ მაშინ, როცა დადებით მოქმედებას უპირისპირებთ უარყოფით მოქმედებას.
მაგ., გამოაგზავნეთ თუ არა.
იგივეა, რაც: გამოაგზავნეთ თუ არ გამოაგზავნეთ.

ბ.

რამდენი? ამდენი, მაგდენი, იმდენი.

მითითება: ისინი გამოხატავენ ზომასა და ოდენობას.
მაგ., ამდენ ხელშეკრულებას დღეს ვერ გავაფორმებ.
იმდენი ქალაქი მომეცით, რამდენიც ოფისისთვის დამჭირდება.



სახ. ამდენი საბუთი
 მოთ. ამდენმა საბუთმა
 მიც. ამდენ საბუთს
 და სხვ.
 მაგ., ამდენ საბუთს ითხოვენ?!



დაიმასხოვრეთ ფრაზა!

ბ.

ჩემი აზრით

მითითება: გამოიყენეთ მაშინ, როცა თქვენს აზრს, შეხედულებას გამოთქვამთ.

ჩემი აზრით წინადადებაში მძიმეებით გამოიყოფა.

მაგ., ჩემი აზრით, ის ჯერ კანცელარიაში უნდა ავიდეს.

სად და რა სამსახურებრივ პოზიციაზე ისურვებდით მუშაობას და რატომ?

დ.

მითითება: კითხვები **რატომ?** **რის გამო?** გამოიყენეთ მაშინ, როცა მოქმედების მიზეზი გაინტერესებთ.

მათ უპასუხეთ სიტყვებით: **იმიტომ, რომ**

იმის გამო, რომ

ან

ამიტომ // მაგიტომ.

მაგ., რატომ დააგვიანეთ? იმიტომ, რომ მეტრო არ მუშაობდა.

1.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე - პიროვნება თუ შრომითი რესურსი?

1.14. თემატური გამონათქვამი:

წარმატებული ლიდერები თავიანთ ორგანიზაციას იმ ხალხისგან ქმნიან, რომელსაც მწვერვალზე ასვლა სურს
/ჯეფ ო'ლირი/.

უპასუხეთ კითხვას:

- ეთანხმებით თუ არა გამონათქვამს?

II ნაწილი

პერსონალის მართვის მეთოდები

2. 1. ტექსტი:

არსებობს პერსონალის მართვის სამი მეთოდი: ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური. ადმინისტრაციული მეთოდები ეფუძნება **ძალაუფლებას**. **ხალხურად** მათ „მათრახის მეთოდები“ ეწოდება. ადმინისტრაციულ მეთოდებში შედის ზემოქმედების საშუალებები: მონიტორინგი, **საყვედურის** გამოცხადება, ხელფასის **დაქვითვა**, ბოლოს კი - ხელშეკრულების **შეწყვეტა** და სამსახურიდან გათავისუფლება. ადმინისტრაციული მეთოდები **იძულების** მეთოდებია. პერსონალს არ უნდა, რომ ადმინისტრაციამ მას საყვედური გამოუცხადოს, ამიტომ არასდროს აგვიანებს და არ **არღვევს შრომის განაწესს**. ადამიანს არ სიამოვნებს, როდესაც ხელფასს უქვითავენ, ამიტომ ის არ არღვევს დისციპლინას. ასევე არავის უნდა სამსახურიდან გათავისუფლება. ადმინისტრაციული მეთოდები ორგანიზაციაში წესრიგს განამტკიცებს.

ეკონომიკური მეთოდები ეფუძნება ეკონომიკური კანონების სწორ გამოყენებას და მათ „**თაფლაკვერის** მეთოდები“ ეწოდება. ამ მეთოდებში შედის პერსონალის წახალისება: ხელფასის მომატება, პრემიის მიცემა, დაჯილდოება, დაწინაურება - უფრო მაღალ თანამდებობაზე გადაყვანა. პერსონალი ყოველთვის მომხრეა ასეთი დამოკიდებულებისა. ეკონომიკური მეთოდებიც ისევე, როგორც ადმინისტრაციული, განამტკიცებს ორგანიზაციაში დისციპლინას.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები ეფუძნება მოტივაციას და პერსონალზე მორალურ **ზემოქმედებას**. მათ „**დარწმუნების** მეთოდები“ ეწოდება. ამ მეთოდებში შედის პერსონალისთვის

კარგი გარემოს შექმნა: ოთახების გარემონტება, ახალი **ინვენტარის** შეტანა, სამუშაო გარემოს კომფორტული მოწყობა, გათბობისა და გაგრილების სისტემით უზრუნველყოფა, ორგანიზაციაში დასვენების პირობების შექმნა: სასადილოსა და სპორტული დარბაზის გახსნა. იმისთვის, რომ თანამშრომელი წახალისდეს, მას შრომისა და დასვენებისათვის კარგი პირობები უნდა ჰქონდეს. ასეთ შემთხვევაში ადამიანი დარწმუნებულია, რომ მას აფასებენ და თვითონაც იძულების გარეშე შრომობს.

- მას ხელფასს დაუქვითავენ.
- დირექტორი მე მაღალ თანამდებობაზე გადამიყვანს.

2.2. ლექსიკა:

ძალაუფლება — ძალის ბატონობა.

ხალხურად — აქ: ხალხის შეფასებით, შეხედულებით.

საყვედური — აქ: უკმაყოფილების გამოხატვა, შესაძლებელია დოკუმენტის ფორმით.

დაქვითვა — თანხის ჩამოჭრა, ფულადი ჯარიმა.

შეწყვეტა — იგივეა, რაც შეჩერება.

იძულება — ძალის გამოყენება.

დარღვევა — შეუსრულებლობა, მაგალითად, რომელიმე წესისა.

შრომის განაწესი — შრომისა და ქცევის წესები ორგანიზაციაში.

თაფლაკვერი — თაფლიანი ნამცხვარი.

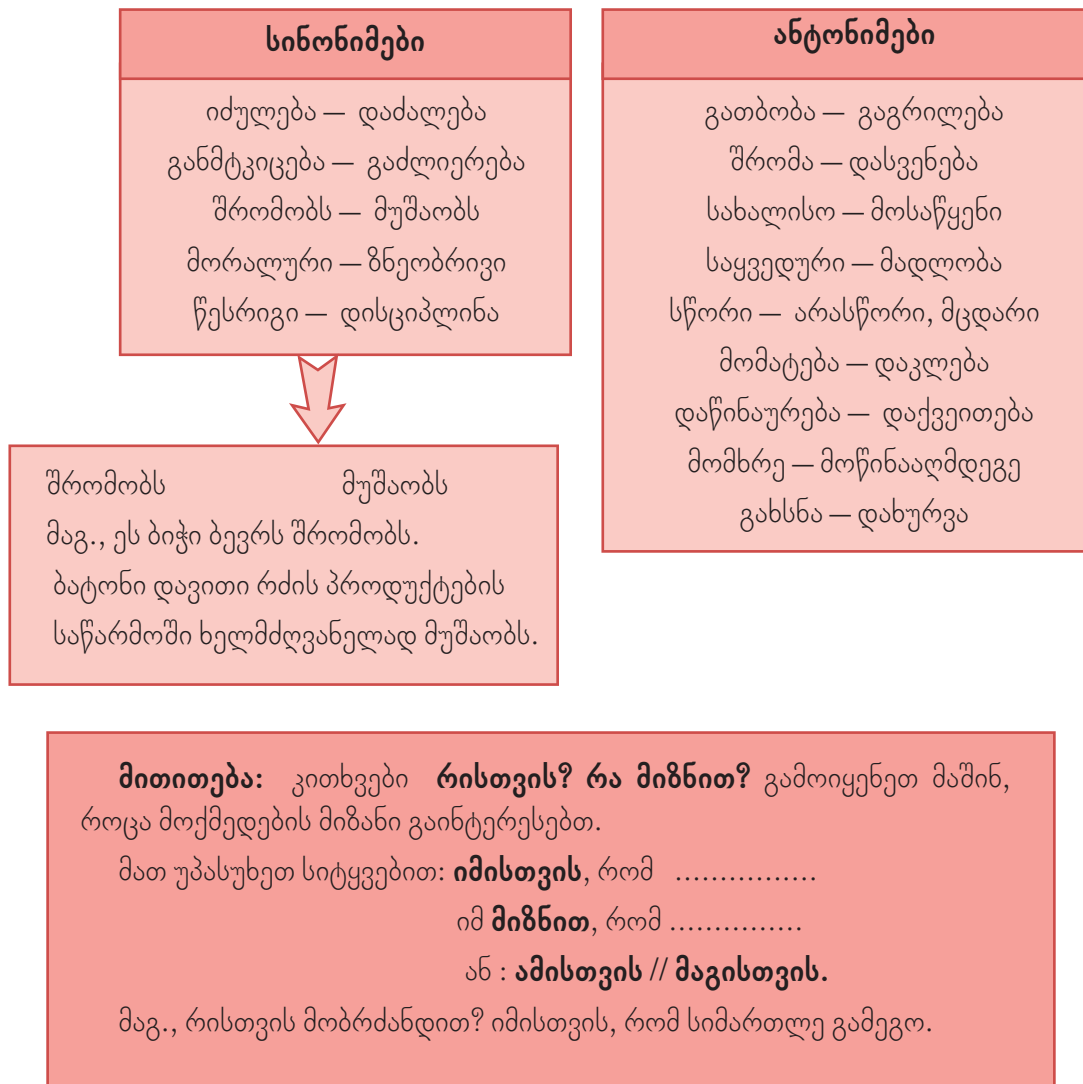
ზემოქმედება — ზეგავლენის მოხდენა.

დარწმუნება — დაჯერება.

ინვენტარი — მოწყობილობა, ნივთები, საგნები.

2.3. ტექსტის გააზრება:

1. პერსონალის მართვის რა მეთოდები არსებობს?
2. რა იგულისხმება ადმინისტრაციულ მეთოდებში?
3. რა შედის ეკონომიკურ მეთოდებში?
4. რას ეფუძნება სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები?
5. რა შედის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებში?
6. რატომ ჰქვია სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს „დარწმუნების მეთოდები“ - რაში რწმუნდება ადამიანი?



2.4. უპასუხეთ კითხვებს ანტონიმების გამოყენებით!

ნიმუში: - სამსახურში გაქვთ **გაგრილების** საშუალებები? - არა, მხოლოდ **გათბობისა**.

1. ხომ გინდა **შრომის** კარგი პირობები გქონდეს? - მირჩევნია, _____ პირობები მექონდეს.
2. - ჩემთვის შრომა ნამდვილად **სახალისოა**. შენთვის? - ჩემთვის, _____.
3. - სამსახურში ყველაფერი რომ შეცვალე, **საყვედური** ხომ არ გამოგიცხადეს? - პირიქით, _____.
4. - ამ კრიზისის დროს ალბათ თქვენთანაც ხელფასების **დაკლება** დაიწყო? - არა, _____.
5. - რა მეთოდს იყენებს თქვენი მენეჯერი, წახალისებისა და **დაწინაურების**? - არა, დასჯისა და _____.
6. - თქვენს დირექტორს **მომხრე** ბევრი ჰყავს? - არა, უფრო მეტად _____.

2.5. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით ზმნები:

მეშინია	უქვითავს	უცხადებს	ეფუძნება
შრომობს	განამტკიცებს	დაარღვევს	მსიამოვნებს

დიალოგი:

ნიკა: ძალიან არ _____ ახალი მენეჯერის მოსვლა. არ ვიცი, რას იზამს.

ვატო: რას _____ შენი შიში?

ნიკა: _____, რომ აწყობილ სისტემას _____.

ვატო: დირექტორი მას სრულ ნდობას _____?

ნიკა: კი, მისი აზრით, ის _____ შრომით დისციპლინას.

ვატო: როგორ, თუკი თვითონ არ _____?!

ნიკა: როგორ არა, თვითონაც შრომობს და სხვასაც აიძულებს იშრომოს.

ვატო: ეს როგორ?

ნიკა: ყველას, ვინც შრომით დისციპლინას არღვევს, ხელფასს _____.

2.6. შეარჩიეთ და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

მორალური ზემოქმედების	შრომის განაწესის
საუკეთესო მეთოდი	ხელფასის დაქვითვას
პერსონალის წახალისების	ძალაუფლებისთვის ბრძოლა

ა. ნებისმიერი საწარმოს განვითარებას ხელს უშლის _____.

ბ. მენეჯერმა _____ უკიდურეს შემთხვევაში უნდა მიმართოს.

გ. მართო _____ დაცვა არ კმარა წარმატებისთვის.

დ. კარგმა მენეჯერმა უნდა იცოდეს _____ დრო და ფორმები.

ე. წახალისება და ხელფასის დაქვითვაც _____ ფორმებია.

ვ. კარგი მაგალითი დარწმუნების _____.

2.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	დაეფუძნა	ეფუძნება	დაეფუძნება
2	გამოუცხადა	უცხადებს	გამოუცხადებს
3	დაუქვითა	უქვითავს	დაუქვითავს
4	იშრომა	შრომობს	იშრომებს



2.8. მოსმენა

დიალოგი პერსონალის მართვის განყოფილებაში

2.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

ახალი თანამშრომლების აყვანა და მათზე ზრუნვა პერსონალის მართვის განყოფილებას ევალება.	
მოქალაქე შრომითი ხელშეკრულების გაფორმებამდე შინაგანაწესს კითხულობს.	
შინაგანაწესში კომპანიის ისტორიაა მოთხრობილი.	
ორგანიზაციას ბევრი განსაკუთრებული წესი აქვს.	

2.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. რომელ განყოფილებაში ფორმდება კონტრაქტი?
2. რას აქცევენ ორგანიზაციაში დიდ ყურადღებას?
3. როგორ ისჯება დავიანების შემთხვევაში თანამშრომელი?
4. ვის აძლევს ორგანიზაცია პრემიას?

2.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

2.12. საპრეზენტაციო თემა

აუცილებელია თუ არა იმ ორგანიზაციის შინაგანაწესის ცოდნა, რომელშიც იწყებთ მუშაობას; რატომ?



დაიმახსოვრეთ!

ა.

..... მანამ, სანამ//ვიდრე

ასეთი წინადადებები მიუთითებენ დროზე. **მანამ** ნიშნავს რაღაც დრომდე.

მაგ., სახლში მანამ დამელოდე, სანამ 7 საათი არ გახდება.

სახლში დამელოდე, სანამ [//ვიდრე] 7 საათი არ გახდება.

მანამ დავიცდი, ვიდრე შენ არ დაბრუნდები.



დაიმახსოვრეთ!

შემდეგ – უკან, შემდგომ, მერე.

მაგ., ჩემ შემდეგ დადებით!

ამის შემდგომ შეუდექით საქმეს.



ჩემ შემდეგ

შენ შემდეგ

[ი]მის შემდეგ

ჩვენ შემდეგ

თქვენ შემდეგ

[ი]მათ შემდეგ

მაგრამ: ხელშეკრულების გაცნობის შემდეგ გადაწყვეტილება შევცვალე.

გ.

მხოლოდითი

ვიცნობ	მე	დირექტორს	მიცნობს	დირექტორი	მე
იცნობ	შენ	დირექტორს	გიცნობს	დირექტორი	შენ
იცნობს	ის	დირექტორს	იცნობს	დირექტორი	მას

მრავლობითი

ვიცნობთ	ჩვენ	დირექტორს	გვიცნობს	დირექტორი	ჩვენ
იცნობთ	თქვენ	დირექტორს	გიცნობთ	დირექტორი	თქვენ
იცნობენ	ისინი	დირექტორს	იცნობს	დირექტორი	მათ

მაგ., არ ვიცი, თვითონ საიდან მიცნობს.

2.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე — **ოჯახის მართვის ჩემი მეთოდი**

2.14. თემატური გამონათქვამი:

მხოლოდ ორი სტიმული აიძულებს ადამიანს, რომ იმუშაოს:
ხელფასის მიღების სურვილი და მისი დაკარგვის შიში

/ჰენრი ფორდი/.

3.1. ტექსტი:

პერსონალის მართვა შემდეგ ეტაპებად იყოფა. ჯერ შრომითი რესურსები იგეგმება. ორგანიზაციის მენეჯერი ზუსტად განსაზღვრავს, რამდენი და როგორი კვალიფიკაციის თანამშრომელი ესაჭიროება. ის აგროვებს მუშახელს თანამდებობებისთვის. კადრებს ირჩევენ როგორც რეკომენდაციით, ასევე - კონკურსის წესით. შეფასებისას გამოიყენება გამოცდა ან გასაუბრება, ან ორივე ერთად. მთავარია, ხელმძღვანელმა იცოდეს თანამშრომლების შერჩევის საიდუმლო: უნდა აიყვანო ის, ვისაც თავად სურს იმ საქმის კეთება, რომელსაც მისგან მოითხოვენ.

ნებისმიერი თანამდებობისათვის უნდა განისაზღვროს ხელფასი და შეღავათები. ხელფასი ინიშნება როგორც შესასრულებელი სამუშაოს მიხედვით, ასევე პერსონალის კვალიფიკაციის გათვალისწინებით. შეღავათებში შედის დაზღვევა, პენსიით უზრუნველყოფა, ანაზღაურებული შვებულება, უფასო მგზავრობა და სხვ.

კადრების სამუშაოზე აყვანის შემდეგ იწყება დაქირავებულ მუშაკთა ადაპტაცია ორგანიზაციაში. პერსონალს უხსნიან, რა უნდა გააკეთოს, რას მოითხოვენ მისგან, ასწავლიან საქმეს ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, მაგალითად, ტექნიკის გამოყენების წესებს, უსაფრთხოების ნორმების დაცვას და ა.შ.

პერსონალის მართვის აუცილებელი ეტაპია შრომითი საქმიანობის შეფასება, აქედან გამომდინარე - ზოგიერთი მუშაკის დაწინაურება, ზოგის დაქვეითება, ზოგიერთი თანამშრომლის გადაყვანა ერთი ადგილიდან მეორეზე და ზოგის განთავისუფლება. ცვლილებებში აუცილებელია აისახოს კარიერული წინსვლა. კარგი დირექტორი ამჩნევს, თუ რომელ თანამშრომელს აქვს მენეჯერის შესაძლებლობები და აწინაურებს მას ამ თანამდებობაზე.

- თქვენი ხელფასი შესასრულებელი სამუშაოს მიხედვით დაინიშნა.

3.2. ლექსიკა:

ეტაპი — აქ: ერთი საფეხური საქმეში.

მუშახელი — მომუშავე, თანამშრომელი.

თანამდებობა — სამსახურებრივი პოზიცია.

რეკომენდაცია — ვინმეს დახასიათება ზეპირად ან წერილობით.

კონკურსი — შეჯიბრება, რომელიც ემყარება უკეთესის შერჩევის პრინციპს.

გასაუბრება — აქ: საუბარი შემოწმების მიზნით.

საიდუმლო — ის, რასაც სხვებს არ ეუბნებიან, გულში აქვთ.

შეღავათი — რაიმე სახის პრივილეგია.

დაზღვევა — ხელშეკრულების წესით ორგანიზაციის მიერ პიროვნების ან ქონების დაცვა.

სამუშაოზე აყვანა — სამსახურში მიღება.

ადაპტაცია — მდგომარეობასთან შეგუება.

რას მოითხოვენ მისგან — რა უნდათ მისგან.

სპეციფიკა — თავისებურება.

უსაფრთხოება — საფრთხის, საშიშროების თავიდან აცილება.

3.3. ტექსტის გააზრება:

1. რით იწყება პერსონალის მართვის პროცესი?
2. როგორ არჩევენ კადრებს?
3. როგორ ნიშნავენ ხელფასს?
4. რა სახის შედეგაღებები არსებობს?
5. როგორ ხდება პერსონალის ადაპტაცია ორგანიზაციაში?
6. როგორ ფასდება შრომითი საქმიანობა?

სინონიმები	ანტონიმები
ეტაპი — საფეხური აგროვებს — კრებს აყვანა — მიღება უსხნიან — განუმარტავენ	დაწინაურება — დაქვეითება დანიშვნა — განთავისუფლება წინსვლა — უკუსვლა



აგროვებს	კრებს
მაგ., მონიტორინგის სამსახურის უფროსი ინფორმაციას აგროვებს. ჩვენი დირექტორი პროფესიონალთა ახალ ჯგუფს კრებს.	



დაიბახსოვრეთ!

5.

თანა აღნიშნავს თანხლებას, ვილაცასთან ერთად ყოფნას ან გინმესთან ერთად რაიმეს ქონას.

მაგ., **თანამშრომელი** — ნიშნავს ვინმესთან ერთად მშრომელს.
ასევეა მიღებული სიტყვა **თანამონაწილე**.



დაიბახსოვრეთ!

δ.

რა? კეთება
 რას იზამს? გააკეთებს
 როგორი? გაუკეთებელი
 მაგ., საქმე დღემდე გაუკეთებელია.

3.4. წაიკითხეთ წინადადებები!

1. ლევანი კანფეტების ქარხნის მენეჯერად დანიშნეს.
2. პირველ ეტაპზე მან განსაზღვრა სპეციალისტების საჭირო რაოდენობა.
3. ლევანმა თანამშრომლები შეარჩია რეკომენდაციითა და გასაუბრებით.
4. ამის შემდეგ მენეჯერმა თითოეულ თანამშრომელს დაუნიშნა ხელფასი კვალიფიკაციის მიხედვით.
5. ლევანმა გამოცდილ სპეციალისტებს დაავალა, ასწავლონ საქმე ახალ თანამშრომლებს.

უპასუხეთ კითხვებს:

- ა) სად დაიწყო მუშაობა ლევანმა? რა თანამდებობაზე?
- ბ) რით დაიწყო ლევანმა თავისი საქმე?
- გ) როგორ შეარჩია მან თანამშრომლები?
- დ) რის მიხედვით დაუნიშნა ლევანმა თანამშრომლებს ხელფასი?
- ე) რა დაავალა ლევანმა გამოცდილ სპეციალისტებს?

3.5. წაიკითხეთ წინადადებები და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით გზნები:

აფასებს	გაეცნო
აჯილდოებენ	ასწავლეს
აწინაურებს	ხელს უშლის
ხელი მოაწერა	

1. მენეჯერის დავალებით სპეციალისტებმა ახალ თანამშრომლებს ტექნიკასთან მუშაობის წესები _____.
2. თითოეული თანამშრომელი _____ უსაფრთხოების ნორმებს და ამის შემდეგ _____ შრომით ხელშეკრულებას.
3. მენეჯერი ყოველი თვის ბოლოს _____ პერსონალის შრომით საქმიანობას.
4. პერსონალის საქმიანობაზე დაკვირვებით გამოავლენენ და _____ საუკეთესო მუშაკს.
5. კარგი ხელმძღვანელი საუკეთესო თანამშრომლებს _____, ცუდი კი _____ მათ კარიერულ წინსვლას.

3.6. წაიკითხეთ დიალოგი და უპასუხეთ კითხვებს:

- რა აწუხებს შვილს?
- რა არ ფასდება შვილის სამსახურში?

შვილი: მამა, არ გეწყინოს, ხელფასი შემიმცირეს და ამ თვეში ვერ დაგეხმარები.

მამა: რატომ შეგიმცირეს? ყველას უმატებენ და შენ შეგიმცირეს?!

შვილი: რა ვიცი, მეუბნებიან, გეგმას ვერ ასრულებო. მე ვცდილობ ხარისხიანი გავაკეთო და არა ბევრი.

მამა: მერედა ამას არ გიფასებენ?

შვილი: როგორც ჩანს, მათთვის რაოდენობაა მთავარი.

მამა: აუცილებლად დაელაპარაკე დირექტორს. თავი არავის დააჩაგვრინო!

3.7. მოცემული ზმნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	მოაგროვებ	აგროვებს	მოაგროვებს
2	აიყვანა	აჰყავს / იყვანს	აიყვანს
3	დაინიშნა	ინიშნება	დაინიშნება
4	დააწინაურა	აწინაურებს	დააწინაურებს



3.8. მოსმენა

დიალოგი პერსონალის მართვის განყოფილებაში

3.9. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

კომპანია ახალი თანამშრომლების ასაყვანად კონკურსს აცხადებს.	
მოქალაქეს კარგი ხელფასი აქვს, თუმცა შეღავათებს ის ვერ მიიღებს.	
კომპანიამ თანამშრომელი რეკომენდაციით აიყვანა სამსახურში.	
მოქალაქე სამსახურს შემდეგი თვიდან დაიწყებს.	

3.10. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. რამდენი თანამშრომელი ჰყავს ორგანიზაციას?
2. რა შეღავათები აქვს ორგანიზაციას?
3. როდის იწყებს რემო სამუშაოს?
4. სამუშაოს დაწყებამდე კიდევ როდის და რატომ უნდა გამოცხადდეს იგი სამსახურში?

3.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

3.12. საპრეზენტაციო თემა

მიიღებდით თუ არა სამსახურში თქვენს ნათესავს და რატომ მოიქცოდით ასე?



დაიმახსოვრეთ!

მიხედვით — ვინმეს ან რაიმეს გათვალისწინებით, შესაბამისად.

მიუხედავად — ყურადღების მიქცევის გარეშე, ანგარიშის გაუწევლად.

მაგ., თანამშრომლები კონკურს^{ის} მიხედვით მიიღეს.

დადლილობ^{ის} მიუხედავად, მაინც ბევრი საქმე გავაკეთე.

ამ^{ის}და მიხედვით; ან: ამ^{ის}და მიუხედავად...

ან: მიუხედავად ამ^{ისა},

მაგარი ზურგი აქვს - იგივეა, რაც ძლიერი პატრონი, მფარველი ჰყავს.



ენა წაიგრძელა — ზედმეტს, ბევრს ლაპარაკობს; იგივეა, რაც: გრძელი ენა აქვს, ენაგრძელია.

ენა წინ უსწრებს — უადგილოდ, დაუფიქრებლად ლაპარაკობს.

ენა მუცელში ჩაუვარდა — გაჩუმდა; ლაპარაკი, საუბარი შეწყვიტა.

ზურგი შეაქცია — უარყო, მიატოვა ვინმე ან რამე.

3.13. წერა

იმსჯელეთ საკითხზე — **რიგითი მუშაკიდან დირექტორამდე**

3.14. თემატური გამონათქვამი:

არ მისცე ადამიანს თავის თანამდებობაზე დაბერების საშუალება
— ესაა მართვის ხელოვნება

/ნაპოლეონ ბონაპარტე/.

ლექსიკა

ადაპტაცია — მდგომარეობასთან შეგუება.

გასაუბრება — აქ: საუბარი შემოწმების მიზნით.

დაზღვევა — ხელშეკრულების წესით ორგანიზაციის მიერ პიროვნების ან ქონების დაცვა.

დარღვევა — შეუსრულებლობა, მაგალითად, რომელიმე წესისა.

დარწმუნება — დაჯერება.

დაქვითვა — თანხის ჩამოჭრა, ფულადი ჯარიმა.

ეტაპი — აქ: ერთი საფეხური საქმეში.

ზემოქმედება — ზეგავლენის მოხდენა.

თანამდებობა — სამსახურებრივი პოზიცია.

თაფლაკვერი — თაფლიანი ნამცხვარი.

იზრდება — აქ: იმატებს.

ინვენტარი — მოწყობილობა, ნივთები, საგნები.

იძულება — ძალის გამოყენება.

კოლეგიალობა — თანამშრომლობა.

კონკურენტუნარიანი — კონკურენციის ძალის, უნარის მქონე.

კონკურსი — შეჯიბრება, რომელიც ემყარება უკეთესის შერჩევის პრინციპს.

კორპორაცია — საწარმოო გაერთიანება.

მიეკუთვნება — იგივეა, რაც მისია, მას ეკუთვნის.

მუშახელი — მომუშავე, თანამშრომელი.

პარტნიორი — პირი, რომელიც თანამონაწილეა რაიმე საქმეში.

რეკომენდაცია — ვინმეს დახასიათება ზეპირად ან წერილობით.

საბაზრო ეკონომიკა — თავისუფალი ეკონომიკა, რომელშიც ურთიერთობებს სამომხმარებლო ბაზარი არეგულირებს.

საიდუმლო — ის, რასაც სხვებს არ ეუბნებიან, გულში აქვთ.

სამუშაოზე აყვანა — სამსახურში მიღება.

საყვედური — აქ: უკმაყოფილების გამოხატვა, შესაძლებელია დოკუმენტის ფორმით.

სპეციფიკა — თავისებურება.

უსაფრთხოება — საფრთხის, საშიშროების თავიდან აცილება.

შეთავსება — გაერთიანება, შეერთება.

შელავათი — რაიმე სახის პრივილეგია.

შეწყვეტა — იგივეა, რაც შეჩერება.

შრომითი ხელშეკრულება — სამუშაო კონტრაქტი.

შრომის განაწესი — შრომისა და ქცევის წესები ორგანიზაციაში.

ჩანაფიქრი — წინასწარ მოფიქრებული, ჩაფიქრებული აზრი.

ძალაუფლება — ძალის ბატონობა.

წამყვანი — ძირითადი, მთავარი.

ზმნები:

	ახლანდელი	წარსული		მომავალი	მომავალი + უნდა	თურმეთობითი	საწყისი
	რას შვრება?	რას შვრებოდა?	რა ჰნა?	რას იზამს?	რა უნდა ჰნას?	რა უქნია?	რა?
1	აგროვებს	აგროვებდა	მოაგროვებდა	მოაგროვებს	მოაგროვოს	მოუგროვებია	მოგროვება
2	აკეთებს	აკეთებდა	გაკეთებდა	გაკეთებს	გაკეთოს	გაუკეთებია	გაკეთება
3	არღვევს	არღვევდა	დაარღვებდა	დაარღვევს	დაარღვიოს	დაურღვევია	დარღვევა
4	ასწავლის	ასწავლიდა	შეასწავლებდა	შეასწავლებს	შეასწავლოს	შეუასწავლებია	სწავლება
5	აფორმებს	აფორმებდა	გააფორმებდა	გააფორმებს	გააფორმოს	გაუფორმებია	გაფორმება
6	აწინაურებს	აწინაურებდა	დააწინაურებდა	დააწინაურებს	დააწინაუროს	დაუწინაურებია	დაწინაურება
7	უხსნის	უხსნიდა	აუხსნებდა	აუხსნის	აუხსნას	აუხსნია	ახსნა
8	აჟყავს / იყვანს	აჟყავდა / იყვანდა	აიყვანებდა	აიყვანს	აიყვანოს	აუყვანია	აყვანა
9	[გან]ამტკიცებს	[გან]ამტკიცებდა	განამტკიცებდა	განამტკიცებს	განამტკიცოს	განამტკიცებია	განამტკიცება
10	[გან]ისაზღვრება	[გან]ისაზღვრებდა	განისაზღვრებდა	განისაზღვრებს	განისაზღვროს	განისაზღვრებია	განისაზღვრება
11	ეფუძნება	ეფუძნებდა	დაეფუძნებდა	დაეფუძნებს	დაეფუძნოს	დაეფუძნებია	დაეფუძნება
12	ეშინია	ეშინოდა	შეეშინებდა	შეეშინებს	შეეშინოს	შეეშინებია	შეეშინება
13	იზრდება	იზრდებოდა	გაიზრდებდა	გაიზრდება	გაიზრდოს	გაიზრდებია	გაიზრდება
14	ინიშნება	ინიშნებოდა	დაინიშნებდა	დაინიშნებს	დაინიშნოს	დაინიშნებია	დაინიშნება
15	იღებს	იღებდა	აიღებდა	აიღებს	აიღოს	აუღებია	აღება
16	მიეკუთვნება	მიეკუთვნებოდა	მიეკუთვნებდა	მიეკუთვნებს	მიეკუთვნოს	მიეკუთვნებია	მიეკუთვნება
17	სიამოვნებს	სიამოვნებდა	[ესიამოვნებდა]	[ესიამოვნებს]	[ესიამოვნოს]	-----	სიამოვნება
18	უქვითავს	უქვითავდა	დაუქვითავდა	დაუქვითავს	დაუქვითავოს	დაუქვითავებია	დაუქვითავება
19	უცხადებს	უცხადებდა	გამოუცხადებდა	გამოუცხადებს	გამოუცხადოს	გამოუცხადებია	გამოუცხადება
20	შრომობს	შრომობდა	იშრომებდა	იშრომებს	იშრომოს	უშრომებია	შრომება
21	ხდის	ხდიდა	გახდებდა	გახდის	გახდოს	გაუხდებია	გახდება

VIII ტაპი შიშვეთაშვილი

I ნაწილი კონკურსი ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე

1.1. ტექსტი:

თანამდებობა: ფინანსური მენეჯერი.

ორგანიზაცია: ფონდი „საქართველო“.

ძირითადი ფუნქციები: ფინანსური განყოფილების ხელმძღვანელობა, საქმიანობის დაგეგმვა, წარმართვა და მონიტორინგი.

კანდიდატი შეირჩევა შემდეგი მოთხოვნების მიხედვით:

- უმაღლესი განათლება ფინანსებში /ეკონომიკაში/;
- ქართული და ინგლისური ენების სრულყოფილად ცოდნა (წერილობითი, ბეპირი);
- ფინანსური ხელმძღვანელის თანამდებობაზე მუშაობის 5-წლიანი **გამოცდილება**;
- კომპიუტერული საოფისე პროგრამების ცოდნა.

პიროვნული უნარ-ჩვევები: **ორგანიზებულობა**; მართვის უნარი; საქმისა და დროის სწორად **განაწილების** უნარი; დასახული მიზნების მიღწევის უნარი; გუნდური მუშაობის უნარი; **პასუხისმგებლობის** გრძნობა; **კონფიდენციალობა**, **მოწესრიგებულობა** და **პუნქტუალობა**; **კომუნიკაციის** უნარი; **პრეზენტაციის** უნარი.

ანამდებობა: ხელფასი განისაზღვრება კვალიფიკაციისა და სამუშაო გამოცდილების მიხედვით.

- ის საქმეს სწორად განაწილებს.
- მან დასახულ მიზანს მიაღწია.

1.2. ლექსიკა:

კანდიდატი — აქ: თანამდებობაზე ასარჩევი პირი.

გამოცდილება — მუშაობით დაგროვილი ცოდნა.

ორგანიზებულობა — ხელმძღვანელობის, რაიმეს ორგანიზების უნარი.

განაწილება — მთელის დაყოფა ნაწილებად.

პასუხისმგებლობა — მოვალეობის გრძნობა.

კონფიდენციალობა — საიდუმლოს შენახვის უნარი.

მოწესრიგებულობა — წესიერების ჩვევა, წესიერი ქცევის უნარი.

პუნქტუალობა — დროულად კეთება.

კომუნიკაცია — ინფორმაციის გაცვლა, საუბარი, ურთიერთობა.

პრეზენტაცია — რაიმეს წარმოჩენა, წარდგენა.

1.3. ტექსტის გააზრება:

1. რომელმა ორგანიზაციამ გამოაცხადა კონკურსი ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე?
2. რა ძირითადი ფუნქციები აქვს ფინანსურ მენეჯერს?
3. რა მოთხოვნების მიხედვით შეირჩევა კანდიდატი?
4. რა უნარ-ჩვევები უნდა ჰქონდეს კანდიდატს?
5. როგორ დაენიშნება მას ხელფასი?

სინონიმები	ანტონიმები
სრულყოფილი — უნაკლო	პასუხისმგებლობა — უპასუხისმგებლობა მოწესრიგებულობა — მოუწესრიგებლობა

1.4. წაიკითხეთ და უპასუხეთ კითხვას:

• რა საბუთები უნდა ჰქონდეს კონკურსში მონაწილე კანდიდატს?

კონკურსში განაცხადის შეტანის პროცედურა - კონკურსში მონაწილეობის მსურველმა უნდა წარმოადგინოს შემდეგი დოკუმენტები:

1. პირადობის დამადასტურებელი მოწმობის ასლი;
2. CV ქართულ ან ინგლისურ ენაზე;
3. სამოტივაციო წერილი (რატომ სურს ამ თანამდებობაზე მუშაობა).
4. ორი ან სამი რეკომენდატორის საკონტაქტო ინფორმაცია (სასურველია, ხელმძღვანელი პირებისა).

1.5. გამოთვებულ ადგილას ჩასვით წყვილები:

შემდეგ მისამართზე	ჩაბარებული საბუთების
საკონტაქტო პირი	პირველი ეტაპი
შერჩეულ კანდიდატებთან	მათი კვალიფიკაციის

1. კონკურსში კანდიდატებს შეარჩევნ _____ მიხედვით.
2. კონკურსის პირველ ეტაპს კანდიდატები გაივლიან _____ მიხედვით.
3. ფონდი დაუკავშირდება მხოლოდ იმ კანდიდატებს, რომლებმაც წარმატებით გაიარეს შერჩევის _____.
4. საბოლოო არჩევანი გაკეთდება _____ გასაუბრებით.
5. დამატებითი ინფორმაციისათვის დაგვიკავშირდით _____: კვებლიძის ქ, N....
6. ყველა კითხვაზე პასუხს გაგცემთ _____ - რევაზ ჯავახიშვილი.

1.6. ლევანს სურს ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილეობის მიღება. ის თავმდაბალი და მორიდებული ადამიანია. დამთავრებული აქვს ეკონომიკის ფაკულტეტი. ყოველთვის გამოირჩეოდა ჭკუითა და გონებით. იცის ოთხი უცხო ენა და თითქმის ყველა კომპიუტერული პროგრამა. ის სამართლიანია და კოლეგიალური. პასუხისმგებლობით ეკიდება საქმეს. ადმინისტრაციული მუშაობის გამოცდილება ლევანს არა აქვს. მას ერიდება სხვისთვის შენიშვნის მიცემა. ის ვერასოდეს დაითხოვს თანამშრომელს სამსახურიდან.

იმსჯელეთ:

- ფინანსური მენეჯერის თანამდებობისათვის შესაფერისი რა თვისებები აქვს ლევანს?
- აიყვანდით თუ არა ლევანს ამ თანამდებობაზე? რატომ?

1.7. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით პიროვნული უნარ-ჩვევები:

საქმისა და დროის სწორად განაწილების უნარი	მოწესრიგებულობა
დასახული მიზნის მიღწევის უნარი	კომუნიკაციის უნარი
გუნდური მუშაობის უნარი	პრეზენტაციის უნარი
პასუხისმგებლობა	მართვის უნარი
კონფიდენციალობა	არაორგანიზებულობა

1. ურთიერთობის კულტურას ქმნის . _____
2. _____ საიდუმლოს შენახვის უნარია.
3. საერთო საქმის წარმატებისთვის აუცილებელია _____
4. პუნქტუალობა არის _____
5. მხოლოდ ძლიერებს აქვთ _____
6. ბევრ ადამიანს თავისუფლება არ სურს, რადგან აშინებს _____
7. ბევრს მიაჩნია, რომ _____ გოგონების თვისებაა.
8. _____ გულისხმობს ცოდნის გადმოცემის ხელოვნებას.
9. _____ არის თაფლაკვერისა და მათრახის მეთოდების დროული გამოყენება.
10. ჩვენი გუნდის გამარჯვებას _____ შეუშალა ხელი.

1.8. მოცემული გზნების გამოყენებით შეადგინეთ წინადადებები!

N	გუშინ	დღეს	ხვალ
1	წარმოადგინა	წარმოადგენს	წარმოადგენს
2	დაუკავშირდა	უკავშირდება	დაუკავშირდება
3	გასცა [პასუხი]	სცემს [პასუხს]	გასცემს [პასუხს]



1.9. მოსმენა

სატელეფონო ზარი

1.10. მოისმინეთ ჩანაწერი, სწორი პასუხი აღნიშნეთ ✓ სიმბოლოთი!

მოქალაქეს უმაღლესი განათლება არ აქვს.	
მოქალაქე ფლობს ინგლისურ და რუსულ ენებს.	
მოქალაქეს სამუშაო გამოცდილება არ აქვს და ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე არასოდეს უმუშავია.	
იგი გასაუბრებაზე უნდა მივიდეს.	

1.11. მოსმენილი მასალის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს:

1. რა თანამდებობის დასაკავებლად ეძებს კომპანია ახალ თანამშრომელს?
2. სად მდებარეობს კომპანიის ოფისი (ზუსტი მისამართი)?
3. რომელ საათზეა გასაუბრება დანიშნული?
4. რა საბუთებია საჭირო გასაუბრებისთვის?

1.12. მოსმენილი მასალის მიხედვით დაასახელეთ სამი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია:

1. _____
2. _____
3. _____

1.13. საპრეზენტაციო თემა

**არის თუ არა პრივილეგია სამუშაო
გამოცდილება და რატომ?**

1.14. წერა:

დაწერეთ სამოტივაციო წერილი — **რატომ გსურთ მენეჯერის თანამდებობის დაკავება** (აღნიშნეთ, ამ თანამდებობისათვის შესაბამისი რა თვისებები გაქვთ)?

3.14. თემატური გამონათქვამი:

არც ერთი ადამიანი არ არის იმდენად სრულყოფილი,
რომ არ ესაჭიროებოდეს კონტროლი

/ მაქს ფრაი/.

უსარგებლო სამუშაო ადამიანს ბიუროკრატად აქცევს

/ონორე დე ბალზაკი/.

მოსასმენი დიალოგები

I ტაპი

I ნაწილი

ორი მოსწავლის საუბარი

ანა: გიორგი, გადაწყვიტე, სად გინდა ჩაბარება?

გიორგი: წლის დასაწყისშივე ვიცოდი, სადაც მივინდა.

ანა: მე დიდი ხანია ვფიქრობ, მაგრამ ჯერ ვერ გადაწყვიტე, სად ჩავაბარო. არადა წლის ბოლოს უკვე გამოცდებია, დრო ბევრი აღარ მაქვს. შენ სად უნდა ჩააბარო?

გიორგი: მე?! მენეჯმენტზე. თანამედროვე სპეციალობაა და ყველას სჭირდება.

ანა: ვიცი, რომ ბევრი სწავლობს მენეჯმენტზე, მაგრამ, ზუსტად რა პროფესიაა, ვერ ვხვდები.

გიორგი: მენეჯმენტი მართვის უნარია, ანუ გასწავლის, როგორ უნდა მართო საწარმო, ქარხანა, ორგანიზაცია, ბიზნესი, ფირმა და ასე შემდეგ.

ანა: რა არის მენეჯმენტის მთავარი მიზანი?

გიორგი: მთავარია, რომ, რასაც მართავ, ორგანიზაციაა თუ ფირმა, მომგებიანი იყოს და წარმატებული, ანუ რაც შეიძლება მეტი მოგება ნახო ნაკლები დანახარჯით.

ანა: ძალიან საინტერესო პროფესია ყოფილა. ცოდნის გარდა, ადამიანებთან ურთიერთობის უნარიც გჭირდება. როცა ადამიანებს მართავ, მათთან ურთიერთობაც უნდა შეგეძლოს. საინტერესოა.

II ნაწილი

საბელაფრონო ზარი მანაპართან

გიორგი უკვე 20 წელია სხვადასხვა ფირმისა და ორგანიზაციის მენეჯერი. მას მართვის დიდი გამოცდილება აქვს. ბევრი კომპანია სთავაზობს მას სამსახურს. დღეს საღამოს მან კიდევ ერთი შემოთავაზება მიიღო კომპანიისაგან, რომელმაც გამაგრებული სასმელებს ასხამს.

წარმომადგენელი: გამარჯობა, მე კომპანია „გლობუს“ წარმოვადგენ. ჩვენ მინერალურ წყლებსა და გამაგრებულ სასმელებს ვასხამთ.

გიორგი: რით შემიძლია დაგეხმარო?

წარმომადგენელი: უკვე 3 თვეა, ჩვენი ფირმის მთავარი მენეჯერი გათავისუფლებულია თანამდებობიდან. გვინდა, რომ კომპანიის მმართველის თანამდებობა შემოგთავაზოთ. კომპანიის მენეჯმენტი მთლიანად თქვენ დაგეგვალებათ.

გიორგი: სანამ თანხობას ან უარს გეტყვოდეთ, სხვადასხვა მონაცემი მჭირდება თქვენი კომპანიის შესახებ. მინდა ვიცოდე, რეალურად რა მდგომარეობაშია კომპანია.

წარმომადგენელი: კერძოდ, რა მონაცემები გაინტერესებთ?

გიორგი: უპირველესად — კომპანიის ბალანსი. უნდა გავეცნო, რა ფინანსური სიტუაციაა ამჟამად კომპანიაში.

წარმომადგენელი: კიდევ?

გიორგი: კიდევ მაინტერესებს კომპანიის პერსპექტიული გეგმა და ამჟამინდელი სამუშაო პირობები.

წარმომადგენელი: ბალანსსა და გეგმას გადმოგიგზავნით, სამუშაო პირობებს კი, ვფიქრობ, ადგილზე უნდა გავცნოთ.

გიორგი: კარგი, ჯერ გადმომიგზავნეთ, შევისწავლი, მერე მე მოვალ კომპანიაში და მაშინ გეტყვით პასუხსაც.

III ნაწილი

ინტერვიუ მანაპართან

ბევრი ფიქრის შემდეგ გიორგიმ გადაწყვიტა, რომ ახალი სამსახური დაეწყო. სამსახურში მას ბევრი პრობლემა დახვდა. კომპანიის წარმოება ყოველ წელს მცირდება. გიორგის, როგორც კომპანიის მენეჯერის, მთავარი ამოცანა წარმოების გაზრდაა. მან თავისი გეგმების შესახებ ინტერვიუში ისაუბრა:

ჟურნალისტი: რა პრობლემები დაგხვდათ კომპანიაში?

გიორგი: თანამშრომლების რაოდენობა ყოველ წელს იზრდება, წარმოება კი მცირდება.

ჟურნალისტი: რისი ბრალია ეს?

გიორგი: მოტივაციის ნაკლებობისა. კომპანია თანამშრომლებს ცუდ პირობებს სთავაზობს, მათ მუშაობის მოტივაცია არა აქვთ.

ჟურნალისტი: ცუდ პირობებში რას გულისხმობთ?

გიორგი: დაბალ ხელფასებს, არ არსებობს პრემიების სისტემა. დაბალი ხელფასების გამო ჩვენს კომპანიაში პროფესიონალები არ მოდიან სამუშაოდ. ვინც კარგად მუშაობს, იმათაც არ ვაჯილდოებთ. მოკლედ, ხელს ბევრი რამ გვიშლის.

ჟურნალისტი: რა ცვლილებებს გეგმავთ კომპანიაში?

გიორგი: თანამშრომლების ნაწილს შევამცირებთ. რა ფულიც დაგვრჩება, ამით ხელფასებს გავზრდით. პრემიებსაც შემოვიღებთ. ვინც უკეთ იმუშავებს, დავაჯილდოებთ. მოტივაციაც გაიზრდება.

II გაკვეთილი

I ნაწილი

დიალოგი გაზეთის რედაქციაში

გაზეთის რედაქტორი: დღეს ინტერვიუზე უნდა წახვიდე, კარგად მოემზადე!

ჟურნალისტი: კი, ბატონო, ვისთან?

რედაქტორი: ყველაზე წარმატებული ორგანიზაციის დირექტორთან. აბა, შენ იცი!

ჟურნალისტი: რა გვანტერესებს ამ ორგანიზაციის შესახებ? რა შევეკითხო?

რედაქტორი: ეს კომერციული ორგანიზაციაა და გვანტერესებს, რა მოგებას ნახულობს თვიურად?

ჟურნალისტი: გასაგებია. კიდევ?

რედაქტორი: გვანტერესებს, რამდენია ამ ორგანიზაციის კაპიტალი, განსაკუთრებით შარშანდელი მოგება დაადგინე.

ჟურნალისტი: კარგი, ყველაფერს ვკითხავ. რომელ საათზეა ინტერვიუ დანიშნული?

რედაქტორი: სამზე. ტექნოლოგიების შესახებაც ჰკითხე, არ დაგავიწყდეს. გვანტერესებს, წარმოებაში რა ტექნოლოგიებს იყენებენ. ეს ორგანიზაცია ერთ-ერთ ყველაზე ხარისხიან პროდუქციას ქმნის.

ჟურნალისტი: კარგი, გასაგებია. ჩემთან ერთად არაფინ მოდის? არც ოპერატორი?

რედაქტორი: მართოს მოგიწევს ინტერვიუს აღება. ეს რედაქციის დავალებაა.

ჟურნალისტი: რომ დავბრუნდები, აუცილებლად გნახავ, აბა, დროებით!

II ნაწილი

ინტერვიუ ორგანიზაციის დირექტორთან

ჟურნალისტი: გამარჯობა, ბატონო გიორგი! რთულია თქვენი ორგანიზაციის მართვა?

დირექტორი: ჩვენი ორგანიზაცია ძალიან დიდია. 500-მდე თანამშრომელი გვყავს. საერთოდ, დიდი ორგანიზაციის მართვა ადვილი არ არის.

ჟურნალისტი: ძნელი არ არის 500 კაცთან ურთიერთობა?

დირექტორი: მენეჯერები მეხმარებიან. ფინანსური მენეჯერი ორგანიზაციის ფინანსებს აკონტროლებს. გარდა ამისა, ტექნიკური მენეჯერი ტექნოლოგიების განვითარებაზე პასუხისმგებელი ...

ჟურნალისტი: ტექნოლოგიები ახსენეთ, რა სახის ტექნოლოგიებს იყენებს თქვენი ორგანიზაცია?

დირექტორი: ეს საიდუმლოა, თუმცა ზოგადად ვიტყვი, რომ ჩვენ ვიყენებთ უახლეს, ევროპულ ტექნოლოგიებს.

ჟურნალისტი: რა არის თქვენი ორგანიზაციის წარმატების საიდუმლო?

დირექტორი: რთული სათქმელია, ალბათ ის, რომ ჩვენს კომპანიაში ყველა თანამშრომლის უფლებები და მოვალეობები კარგად არის განსაზღვრული...

ჟურნალისტი: კიდევ რამეს ხომ არ გვეტყოდით?

დირექტორი: კიდევ?! ჩვენს ორგანიზაციაში კარგი სამუშაო გარემოა და თანამშრომლებს მუშაობა ეხალისებათ. თუ უფრო მეტი განტერესებთ, მაშინ ჩვენს ოფისებს დაგათვალიერებინებთ.

ჟურნალისტი: არა, ყველაფერი გასაგებია. დიდი მადლობა! წარმატებებს გისურვებთ!

III ნაწილი

სტუდენტები მენეჯმენტის გამოცდის წინ

ნიკა: კარგად მოემზადე გამოცდისთვის?

სანდრო: კი, ყველაფერი ვისწავლე. შენ?

ნიკა: მე — არაფერი. ავად ვიყავი. დღეს უნდა ვთხოვო, რომ გამოცდა გადამიტანონ. რა გვექონდა კიდევ გასაკეთებელი?

სანდრო: გამოცდისთვის კომპანიის განვითარების გეგმა უნდა შეგვედგინა — ვითომ კომპანიის მენეჯერი ხარ და რას გააკეთებდი.

ნიკა: ვაა, ძალიან საინტერესოა. ამ დავალებას მეც სიამოვნებით გავაკეთებ. შენ რომელი კომპანიის განვითარების გეგმა შეადგინე?

სანდრო: მე ერთი საწარმოს საამქრო ავიღე. დიდი კომპანიის მართვა რთულია, ბევრი თანამშრომელი ჰყავს, განყოფილებების გამგეები, ტექნიკური მუშაკები... მოკლედ, რთული გასაკეთებელია.

ნიკა: რისი საამქროა?

სანდრო: ეს არის საამქრო, რომელიც ხის მაგიდებს აკეთებს. სულ 10 თანამშრომელია. ერთი დირექტორია და 9 მუშაკი. შენც გირჩევ პატარა კომპანია აირჩიო და საქმეს ხელი მოჰკიდო.

ნიკა: კარგი, გავითვალისწინებ შენს რჩევას. ჯერ უნდა მოველაპარაკო, რომ გამოცდა გადამიტანონ.

III გაკვეთილი

I ნაწილი

უნივერსიტეტის მონიტორინგი

სანდრო თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მონიტორინგის სამსახურის თანამშრომელია. მისი მოვალეობაა შეამოწმოს, როგორ ტარდება უნივერსიტეტში ლექციები. ყოველ დღით სანდრო მუშაობას 9 საათზე იწყებს, ამოწმებს მთელ უნივერსიტეტს, აკონტროლებს ყველა პროფესორსა და ლექტორს, რომ არ გაცდეს ლექციები. თუკი ვინმე ლექციას აცდენს ან აგვიანებს, სანდრო ამის შესახებ ხელმძღვანელობას აცნობებს.

როდესაც რომელიმე ლექტორს ან პროფესორს არ სცალია და ვერ ახერხებს უნივერსიტეტში მოსვლას, იგი ვალდებულია წინასწარ დაწეროს განცხადება და მონიტორინგის სამსახური გააფრთხილოს. თავად სანდროს თავისი საქმე ძალიან უყვარს. ფიქრობს, რომ მონიტორინგი უნივერსიტეტის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ამ სამსახურის მუშაობა ორგანიზაციაში დისციპლინას აუმაღლებს. როდესაც შრომას აკონტროლებენ, თანამშრომლები უფრო ყურადღებით მუშაობენ. ასე ხდება უნივერსიტეტშიც.

II ნაწილი

ინტერვიუ უნივერსიტეტის გაზათისათვის

ჩვენს გაზეთში, ჩვეულებრივ, უნივერსიტეტის პროფესორებისა და სტუდენტების შესახებ მოგიტოვებთ. დღეს კი გადაწყვიტეთ, რომ მონიტორინგის სამსახურის უფროსს, გიორგი ჭანტურაიას, გავესაუბროთ:

ჟურნალისტი: რამდენად მნიშვნელოვანია მონიტორინგის სამსახური?

გიორგი: ჩვენი სამსახური ზრუნავს, რომ ყოველი პრობლემა და ხარვეზი შენიშნოს და ამის შესახებ ხელმძღვანელობას შეატყობინოს. ხელმძღვანელობას მონიტორინგის სამსახური პრობლემის გამოსასწორებლად სჭირდება.

ჟურნალისტი: რა სირთულეები ახლავს თქვენს სამსახურს?

გიორგი: იცით რა, ეს არის ადამიანური მომენტი - ჩვენს თანამშრომლებს ხშირად უჭირთ უნივერსიტეტის ლექტორების, მათ შორის გამორჩეული პროფესორების, შემოწმება და გაკონტროლება.

ჟურნალისტი: გეთანხმებით, უხერხული მომენტი!

გიორგი: თუმცა ჩვენს უნივერსიტეტში მართვის ცენტრალიზებული სისტემაა. არსებობს ყველაფრის წესი და კანონი. ამას ვერ გადავუხვევთ. საერთოდ, ადამიანზე ისე არაფერი მოქმედებს, როგორც სამართლიანობის პრინციპი. ამ შემთხვევაშიც ყველა საერთო წესს ემორჩილება.

ჟურნალისტი: სხვა სახით თუ შეიძლება შემოწმება?

გიორგი: რა თქმა უნდა, არსებობს მონიტორინგის დეცენტრალიზებული მეთოდიც, როცა ჯგუფურად მუშაობენ, ერთმანეთს ეხმარებიან და ერთმანეთს აკონტროლებენ კიდევ. ყველა თავის თავსა და ჯგუფზე პასუხისმგებელი, მაგრამ ამხელა უნივერსიტეტში ეს არ გამოვა.

III ნაწილი

სატელეფონო ზარი მერიამში

მოქალაქე: გამარჯობა, მერიის მონიტორინგის სამსახურია?

ოპერატორი: დიახ, გისმენთ.

მოქალაქე: მინდა მოგმართოთ ავტობუსებში შექმნილი ვითარების გამო. კერძოდ, საჩივარი მაქვს ერთ მძღოლზე.

ოპერატორი: რითი ხართ უკმაყოფილო?

მოქალაქე: ჩემს სახლთან გაჩერებაა, სადაც ავტობუსი მხოლოდ მგზავრის მოთხოვნით ჩერდება. მძღოლს უფლება აქვს, არ გააჩეროს, თუ მგზავრმა არ მოითხოვა.

ოპერატორი: გასაგებია. თქვენ რა პრობლემა გაქვთ?

მოქალაქე: ამ ბოლო დროს ერთი მძღოლი, ჩემი მოთხოვნის მიუხედავად, არ მიჩერებს. აქამდე ჩუმი ვიყავი, მაგრამ დღეს ვუსაყვედურე, მან კი მიყვირა. ვნა დამება, პასუხი ვერ გავეცი, მაგრამ მერე გადავწყვიტე, მეჩივლა.

ოპერატორი: მაღლობა ზარისთვის. გადავცემ მონიტორინგის სამსახურს. თუ თქვენი საჩივარი დადასტურდა, მძღოლი დაისჯება.

მოქალაქე: როდისთვის მოგვარდება ეს პრობლემა? პენსიონერი ვარ, 75 წლის, და ზედა გაჩერებიდან ფეხით სიარული არ შემიძლია.

ოპერატორი: უახლოეს მომავალში. მონიტორინგის სამსახურში დიდი რაოდენობით ინფორმაცია შემოდის და დრო გვჭირდება. თუმცა თქვენს შემთხვევას სასწრაფოდ განვიხილავთ. დაახლოებით ერთ კვირაში მოგვარდება.

IV ბაკვეთილი

I ნაწილი

მუშაობა მენეჯმენტის სახელმძღვანელოზე

მეზობელი: გუგა, როგორ ხარ? სად ხარ? რაღაც არ ჩანხარ ამ ბოლო დროს.

გუგა: მართალია, თითქმის სულ სახლში ვარ. გარეთ არც კი გამოვდივარ.

მეზობელი: რატომ? რა მოხდა?

გუგა: ისეთი არაფერი. ფინანსური მენეჯმენტის სახელმძღვანელოზე ვმუშაობ.

მეზობელი: რაზე?

გუგა: ფინანსური მენეჯმენტის სახელმძღვანელოზე.

მეზობელი: ო, აბა, ბევრი საქმე გექნება!

გუგა: საქმე ბევრია და დრო - ცოტა, ზაფხულისთვის უნდა დავამთავრო.

მეზობელი: თვითონ თემა რთულია?

გუგა: რთულია. ფინანსური მენეჯმენტი და მისი სწავლება ბოლო პერიოდში შემოვიდა ჩვენთან. ახალი დარგია და ბევრია გასაკეთებელი.

მეზობელი: გეთანხმები, ადრე სულ არ ვიცოდი, მენეჯმენტი რას ნიშნავდა.

გუგა: ახლაც ბევრმა არ იცის. ფინანსური მენეჯმენტი ასწავლის, თუ როგორ უნდა მართო კომპანიაში ფინანსები. ეს კი ადვილი არ არის. ფინანსური მენეჯერი ძალიან კარგად უნდა იცნობდეს თავის კომპანიას.

მეზობელი: ნამდვილად. ფინანსური მენეჯერი ერთ-ერთი მთავარი კაცია კომპანიაში.

II ნაწილი

ბანცხადება

ამა წლის 1 სექტემბრიდან უნივერსიტეტი იწყებს სტუდენტების მიღებას მენეჯმენტის სკოლაში. სკოლა სტუდენტებს საშუალებას მისცემს, დაეუფლონ ორგანიზაციის მართვის ხელოვნებას. მინიმალური ასაკია 18 წელი, მაქსიმალური კი - 45. სტუდენტებს მოეთხოვებათ მხოლოდ სკოლის ატესტატი და უცხო ენის ცოდნის დამადასტურებელი სერტიფიკატი. მენეჯმენტის სკოლა პრაქტიკულად შეასწავლის სტუდენტებს კომერციული და არაკომერციული ორგანიზაციის მართვის ხელოვნებას, მონიტორინგის საკითხებს, ფინანსური, ტექნიკური და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს. საბუთების მიღების ბოლო ვადაა 1 ოქტომბერი. საბუთები მიიღება უნივერსიტეტის მთავარ შენობაში, დავით აღმაშენებლის გამზ., N15.

სკოლაში ქართველ ლექტორებთან ერთად კურსებს წაუძღვებიან უცხოეთიდან მოწვეული პროფესორებიც:

ფინანსური მენეჯმენტი - როგორ ვმართოთ კომპანიის ფინანსები - ჯონ სმიტი, ინგლისი.

ტექნიკური მენეჯმენტი - როგორც ვმართოთ კომპანიის ტექნიკური რესურსები (მანქანები, დანადგარები, ხელსაწყოები და ა.შ.) - ჰანს გიუნტერი, გერმანია.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი - როგორ ვმართოთ კომპანიაში მომუშავე ადამიანები - პოლ ლაკაბეტი, საფრანგეთი.

V ბაკვეთილი

I ნაწილი

საფანჯურით კლუბის ღირებულების პრესკონფერენცია

კლუბის პრეზიდენტი: მოგესალმებით! წარმოგიდგენთ ჩვენი კლუბის ახალ მენეჯერს. კლუბს ძალიან ბევრი პრობლემა აქვს, ბოლო პერიოდში გულშემატკივარს გული გაუტეხეთ, ბევრ თამაშს ვაგებდით. იმედი გვაქვს, რომ ახალი ღირებულებით დიდ გამარჯვებებამდე მიგვიყვანს, ახლა კი 5 წუთი გაქვთ კითხვებისთვის.

ჟურნალისტი 1: უკვე 7 წელია, რაც გუნდს არ მოუგია, რის გაკეთებას აპირებთ?

დირექტორი: უპირველესად ვმუშაობთ კლუბის განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმაზე. სტრატეგიული გეგმის გარეშე არაფერი გამოვა.

ჟურნალისტი 1: როგორია თქვენი სტრატეგიული გეგმა? რის გაკეთებას აპირებთ?

დირექტორი: უპირველესად გუნდი უფრო ახალგაზრდა უნდა გავხადოთ. ახალგაზრდა მოთამაშეები გვჭირდება. გარდა ამისა, ახალი სტადიონი უნდა ავაშენოთ და ამისთვის ფული უნდა დავზოგოთ.

ჟურნალისტი 2: ფულის დამოგვას როგორ აპირებთ?

დირექტორი: რამდენიმე მოთამაშეს გუნდიდან გავუშვებთ. ამით მათ ხელფასს დავზოგავთ. ეს ჩვენი მოკლევადიანი ტაქტიკური გეგმაა.

ჟურნალისტი: სხვა გეგმები?..

დირექტორი: ჩვენი მიმდინარე მიზანი ევროპაში კარგად თამაშია. ამას დამატებითი შემოსავალი მოაქვს. როგორც გითხარით, ჩვენი სტრატეგიული ამოცანა ახალი სტადიონის აშენებაა, ამისთვის კი სხვადასხვა ტაქტიკური ნაბიჯის გადადგმა გვიწევს.

II ნაწილი

წლის ბიზნესდაჯილდოება

დაჯილდოების წამყვანი: ყოველ წელს ქართველი ბიზნესმენები წლის საუკეთესო ბიზნესმენს ასახელებენ. წელს ეს პრიზი კომპანია „ჯეოკომის“ დირექტორმა მიიღო. რას იტყვით, ბატონო რამაშ?

დირექტორი: ძალიან მიხარია ამ პრიზის მიღება. მადლობა თქვენ დაჯილდოებისათვის. კიდევ უფრო მეტად მიხარია, როცა მახსენდება, რომ სულ 5 წელია, რაც ჩვენი კომპანია საქართველოს ბაზარზე შემოვიდა. თავიდანვე ერთმანეთს მხარში ვუდევით და საქმეს არ ვღალატობდით.

წამყვანი: კიდევ რამ განაპირობა თქვენი და თქვენი კომპანიის წარმატება?

დირექტორი: უპირველესად იმან, რომ თავიდანვე სწორი სტრატეგიული ხედვა გვქონდა.

წამყვანი: რას გულისხმობთ?

დირექტორი: ჩვენ სწორად გავთვალეთ ყველაფერი და მაშინვე დავეწყეთ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა. ამან ჩვენი კომპანიის მომავალი განსაზღვრა.

წამყვანი: და თქვენი კონკურენტები არაფერს აკეთებდნენ?

დირექტორი: როგორც გითხარით, ჩვენ სწორი სტრატეგიული ხედვა გვქონდა. სხვათა შორის, ჯერ კიდევ 5 წლის წინ დავიწყეთ იმ ტექნოლოგიების დანერგვა, რომლებსაც მომხმარებელი დღეს იყენებს. ისეთ პროდუქციას ვამზადებთ, როგორც ევროპული ქვეყნებშია მიღებული. ასე გავუსწართ ჩვენს კონკურენტებს. ისინი კვლავ უბრალო მეტალისგან ამზადებენ მობილური ტელეფონის ნაწილებს და მხოლოდ ახლა აპირებენ სიახლეების დანერგვას.

III ნაწილი

სტუდენტი მენეჯმენტის გამოცდაზე

პროფესორი: ვნახე თქვენი პროექტი და მინდა გითხრათ, რომ კმაყოფილი ვარ. პროექტს ყველა პროფესორმა მისცა ხმა. რთული ამოცანა დაგვევალა – კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შემუშავება ადვილი არ არის.

სტუდენტი: დიახ, რთული იყო, მაგრამ, თუ მენეჯმენტის კარგად სწავლა მინდა, მაშინ სტრატეგიული გეგმის შედგენაც უნდა ვისწავლო. ამიტომ არ დამზარებია.

პროფესორი: ერთი დავალება კიდევ მაქვს. თუ გინდათ, რომ უმაღლესი ნიშანი მიიღოთ, თქვენს სტრატეგიულ გეგმაში კორექტირება უნდა შეიტანოთ.

სტუდენტი: რა უნდა შევცვალო?

პროფესორი: წარმოიდგინეთ, რომ კომპანიის დირექტორი ან მენეჯერი ხართ და ბაზარზე უცებ სიტუაცია შეიცვალა – დოლარის კურსი დაეცა, გეგმა უნდა გადააკეთოთ. ეს კარგი გამოცდა იქნება თქვენთვის.

სტუდენტი: როდისთვის უნდა შევცვალო?

პროფესორი: ხვალისთვის. დრო ცოტა გაქვთ, მაგრამ...

სტუდენტი: ვეცდები, ხვალისთვის ყველაფერი მოვასწრო.

პროფესორი: 1 დღე გაქვთ, მაგრამ დარწმუნებული ვარ, რომ შეძლებთ. თუ გინდათ, რომ კარგი მენეჯერი გახდეთ, სტრატეგიის შეცვლაც უნდა შეგიძლოს. ხვალ 12-ზე გელოდებით უნივერსიტეტში.

VI გაკვეთილი

I ნაწილი

ბუღალტრის მიმე საშუალო

უკვე 6 წელია, ნიკა ერთ-ერთ საწარმოში ბუღალტრად მუშაობს. მას შემდეგ, რაც ის ბუღალტერი გახდა, ძალიან ბევრი საქმე აქვს. იგი თავის საწარმოში ფინანსურ ოპერაციებს ასრულებს. ნიკა განსაკუთრებით დაკავებულია თვის ბოლოს. ოციდან ოცდაათ რიცხვამდე მას ხელფასების გამოწერა უწევს. გარდა ამისა, მან უნდა დაინგარიშოს, რა თანხები გასცა მისმა საწარმომ და რა თანხები მიიღო. ყველაზე დიდი პრობლემა მაშინ დგება, როდესაც თვის ბოლოს ფულის გაცემასა და მიღებას შორის სხვაობა უარყოფითია. ეს იმას ნიშნავს, რომ საწარმომ უფრო მეტი თანხა გასცა, ვიდრე მიიღო. ამ შემთხვევაში ნიკას ევალება გაარკვიოს, რატომ მოხდა ასე, და შემდეგ საწარმოს ფინანსურ მენეჯერს მოახსენოს.

ყველაზე რთული ნიკასთვის გასული წლის დეკემბერი აღმოჩნდა. საწარმომ მუშებს ხელფასები დაუგვიანა და ყველა ნიკას ეკითხებოდა, რა იყო დავიანების მიზეზი, როდის მისცემდნენ ხელფასებს.

II ნაწილი

ფინანსური მენეჯერი თანამდებობას ტოვებს

სანდრო 5 წელი კომპანიის ფინანსური მენეჯერი იყო, თუმცა კომპანიას საქმეები ცუდად წაუვიდა და იგი გაათავისუფლეს. სანდრო მშობლებს ურეკავს, რათა თავისი ამბავი შეატყობინოს.

სანდრო: დედა, როგორ ხარ? ცუდი ამბავი უნდა გითხრა, მაგრამ არ ინერვიულო.

დედა: რა ხდება?

სანდრო: დღეს სამსახურიდან გამათავისუფლეს. კომპანია უკვე 6 თვეა ფინანსურ ზარალს ნახულობდა. მე კი ყველაფერი მოწესრიგებული მქონდა, მაგრამ რას იზამ! ფინანსური მენეჯერის მთავარი მიზანი კომპანიისთვის ფულის მოგებაა.

დედა: შენი ბრალი თუ იყო რამე? შეგეძლო რამე შეგეცვალა?

სანდრო: არაფერი. უბრალოდ, ჩვენი კონკურენტები მოულოდნელად ძალიან გაძლიერდნენ. ფინანსური მენეჯმენტი რთული საქმეა, ყველაფერი კარგად უნდა გათვალეს. ჩვენ საკმარისი ფული აღარ გვქონდა, რომ, ერთი მხრივ, ტექნიკა გვეყიდა, და, მეორე მხრივ, ახალი თანამშრომლები აგვეყვანა. იმავე ტექნიკით ვმუშაობდით, რომელიც 9 წლის წინ შეიძინეს.

დედა: კარგი, არ იღელვო, ხვალ გნახავ და მერე მომიყევი დაწვრილებით.

III ნაწილი

ახალი სუპერმარკეტების ქსელი

კომპანიის დირექტორი: მოგესალმებით! ჩვენი პრესკონფერენციის მიზანია, გაცნობოთ, რომ საქართველოში ახალი სუპერმარკეტების ქსელი იხსნება. ჩვენ მიერ დაარსებულ კომპანიას „ვედა“ ჰქვია. ახლა კი მზად ვართ ჯერ ყველა კითხვას ვუპასუხოთ და პრეზენტაცია შემდეგ დავიწყოთ. გთხოვთ, პრეზენტაციის დროს სიტყვა აღარ შემაწყვეტინოთ!

ჟურნალისტი: როგორ აპირებთ ბაზარზე თავის დამკვიდრებას, საქართველოში ხომ უკვე ბევრი სუპერმარკეტია? კონკურენციის არ გეშინიათ?

დირექტორი: უკვე 25 წელია, რაც ჩვენი სუპერმარკეტების ქსელი ევროპის სხვა ქვეყნებში არსებობს, ამიტომაც კონკურენციის ნამდვილად არ გეშინია.

ჟურნალისტი: და ბაზარზე დამკვიდრებას როგორ აპირებთ?

დირექტორი: ჩვენ საკმაოდ კაპიტალი გვაქვს იმისათვის, რომ სუპერმარკეტები მთელ საქართველოში გავხსნათ. მომხმარებელი მალევე გაგვიცნობს. რა თქმა უნდა, მოკლე ვადებში მოგებას არ ველოდებით. თუმცა, ჩვენი გეგმის მიხედვით, 5 წელიწადში საქართველოში ყველაზე წარმატებული კომპანია ვიქნებით.

ჟურნალისტი: თქვენი გეგმის შესახებ რას გვეტყვით?

დირექტორი: მე მოკლედ გადმოვეცი კომპანიის განვითარების სტრატეგიული გეგმა. ჩვენი პრეზენტაციის დროს მეტ ინფორმაციას მოგაწვდით მის შესახებ.

VII გაკვეთილი

I ნაწილი

მოქალაქე სამსახურს იწყებს

მოქალაქე: გამარჯობა, დაბარებული ვარ! ჩემი საბუთები გამოგაგზავნე თქვენს კომპანიაში და მითხრეს, რომ სამსახურში უნდა მიმიღონ, მაგრამ არ ვიცი, ვის მივმართო.

ადმინისტრატორი: ამ შემთხვევაში კადრების, ანუ პერსონალის მართვის, განყოფილებაში უნდა მიხვიდეთ. თუკი ბრძანება უკვე დაწერილია, კონტრაქტს დღესვე გაგიფორმებენ, მესამე სართულზე აბრძანდით. პირადობის მოწმობა თან გაქვთ?

მოქალაქე: ყველა საბუთი ელექტრონული ფოსტით გამოვაგზავნე.

ადმინისტრატორი: არა აქვს მნიშვნელობა, გამოვაგზავნეთ თუ არა, პირადობის მოწმობის დედანია საჭირო.

მოქალაქე: დედანი თან მაქვს.

ადმინისტრატორი: მაშინ ჯერ მეორე სართულზე უნდა ახვიდეთ და საბუთი კანცელარიაში აჩვენოთ!

მოქალაქე: აქ იმდენი ოთახია, რომ მეშინია, არ ავიბნე. ოთახის ნომერს ხომ ვერ მეტყვით?

ადმინისტრატორი: კანცელარია 21-ე ოთახშია, პერსონალის მართვის განყოფილებას ნომერი არ აქვს, მაგრამ გვერდითაა.

მოქალაქე: დიდი მადლობა! ჩემი აზრით, მივაგნებ.

II ნაწილი

დიალოგი პერსონალის მართვის განყოფილებაში

ვაჟა: მოგესალმებით, ხვალიდან თქვენი თანამშრომელი ვიქნები.

ლელა: ძალიან სასიამოვნოა.

ვაჟა: მითხრეს, რომ თქვენთან უნდა მოვსულიყავი. პერსონალის მართვის განყოფილებას ევალეზა კონტრაქტის გაფორმება.

ლელა: ნამდვილად ასეა. სწორად მოხვედით. კონტრაქტის გაფორმებასთან ერთად ჩვენ ახალ თანამშრომლებზე ზრუნვაც გვევალება.

ვაჟა: რას გულისხმობთ?

ლელა: მანამ, სანამ შრომით ხელშეკრულებას გავაფორმებთ, უნდა გაგაცნოთ ჩვენი ორგანიზაციის შინაგანაწესი. უმჯობესია, გაეცნოთ თქვენს უფლება-მოვალეობებს და მხოლოდ ამის შემდეგ შეუდგეთ მუშაობას.

ვაჟა: ორგანიზაციაში რამე განსაკუთრებული წესი ხომ არ გაქვთ?

ლელა: განსაკუთრებული არაფერი. დიდ ყურადღებას ვაქცევთ შრომით დისციპლინას. იმედია, დროულად მოხვალთ ხოლმე, არ დააგვიანებთ.

ვაჟა: რასაკვირველია, და დავგვიანების შემთხვევაში რა იქნება?

ლელა: დირექტორი ჯერ საყვედურს გამოგიცხადებთ, მერე ხელფასს დაგიქვითავთ. თუმცა, კარგად თუ იმუშავებთ, თანამშრომლების წახალისებისთვის პრემიაც არის გათვალისწინებული. ის თანამშრომლებს კარგად გვიცნობს, ასე რომ, ყველაფერი ჩვენზეა დამოკიდებული.

III ნაწილი

დიალოგი პერსონალის მართვის განყოფილებაში

რეზო: ორგანიზაციაში რამდენი თანამშრომელი გყავთ?

მაკა: 80-მდე. თუმცა კიდევ გვჭირდება ახალი თანამშრომლები.

რეზო: მგონი, ახლაც კონკურსის შედეგების მიხედვით აგყავთ ისინი.

მაკა: დიახ, ორგანიზაცია გაიზარდა და თანამშრომლები გვჭირდება.

რეზო: და მე რომ კონკურსის გარეშე მოხვდით?! ვინმემ არ იფიქროს, მაგარი ზურგი აქვს და ამიტომ მიიღესო.

მაკა: თქვენს ადგილზე თანამშრომელი სასწრაფოდ გვჭირდებოდა. ამიტომაც მიგიღეთ მხოლოდ რეკომენდაციით. ხელფასის შესახებ იცით ხომ უკვე?

რეზო: დიახ, მითხრეს, რამდენიც მექნება.

მაკა: ხელფასი ბევრი არ არის, თუმცა ჩვენ საკმაოდ კარგი შეღავათები გვაქვს — უფასო დაზღვევას მიიღებთ, ასევე, შვებულება ავტომატურად და, რაც მთავარია, კვებაც თანამშრომლებისთვის ჩვენს ბუფეტში უფასოა.

რეზო: შესანიშნავია. მუშაობას როდის დაიწყებ?

მაკა: შემდეგ ორშაბათს. თუმცა, ხვალ მაინც მოგიწევთ მოსვლა — შენობას დაგათვალიერებინებთ და ჩვენს ტექნიკურ შესაძლებლობებს გაგაცნობთ. ახლა თავისუფალი ხართ, ხვალ შევხვდებით.

I ნაწილი

საბელაფონო ზარი

მოქალაქე: გამარჯობა, თქვენი განცხადება ვნახე, ვიცი, რომ ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე ახალ თანამშრომელს ეძებთ.

თანამშრომელი: დიახ, მართალი ბრძანდებით. რით შემიძლია დაგეხმაროთ?

მოქალაქე: სიამოვნებით დავიწყებდი თქვენს კომპანიაში მუშაობას და რა არის ამითვის საჭირო? განაცხადი როგორ გავაკეთო?

თანამშრომელი: საწყის ეტაპზე რამდენიმე კითხვას დავისვამთ. უმაღლესი განათლება გაქვთ?

მოქალაქე: დიახ, რა თქმა უნდა.

თანამშრომელი: რომელიმე უცხო ენას თუ ფლობთ და სამუშაო გამოცდილება თუ გქონიათ ამ თანამდებობაზე?

მოქალაქე: ინგლისური და რუსული ვიცი კარგად, ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე კი 5 წელი ვიმუშავე.

თანამშრომელი: ძალიან კარგი, ანუ თქვენ ჩვენს მოთხოვნებს აკმაყოფილებთ. გასაუბრებაზე უნდა მობრძანდეთ ჩვენს ოფისში.

მოქალაქე: სად მდებარეობს თქვენი ოფისი?

თანამშრომელი: რუსთაველის პროსპექტზე, 5 ნომერში. ხვალ დილის 11-ზე თუ შეძლებთ მოსვლას?

მოქალაქე: დიახ, კარგი დროა ჩემთვის.

თანამშრომელი: კარგი, მაშინ ამ დროს გელოდებით. თუ შეიძლება, თქვენი CV ელექტრონულად გადმოგზავნეთ და პირადობის მოწმობა მოიტანეთ.

II ნაწილი

მენეჯმენტის სირთულეები

სანდრო დიდი კომპანიის მენეჯერია. მას ძალიან ბევრი საქმე აქვს. იგი ყოველ სამუშაო დღეს დილის 9-ზე მიდის თავის ოფისში და საღამომდე რჩება. მას კვირაში ორ დღე უწევს მუშაობა და მხოლოდ კვირას ისვენებს. გარდა თავისი საქმის ცოდნისა, სანდრო ვალდებულია, ჰქონდეს კარგი კომუნიკაციის უნარი. ყოველდღიურად მას უამრავ ადამიანთან უწევს შეხვედრა – მის კომპანიას 100-ზე მეტი მუშაკი ჰყავს. თუკი თანამშრომლები თავიანთი მენეჯერით კმაყოფილები არ იქნებიან, მაშინ კომპანიის საქმეებიც ცუდად წავა. მენეჯერისთვის აუცილებელია უცხო ენების ცოდნა. სანდრომ, ქართულის გარდა, 3 ენა იცის: ინგლისური, გერმანული და რუსული. უცხო ენებზე იგი კომპანიის უცხოელ პარტნიორებს ელაპარაკება. განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო სანდროსთვის თვის ბოლო დღეებია. ამ დროს კომპანიის ფინანსური ანგარიში დგება, ანუ რამდენი იყო შემოსავალი და გასავალი. სწორედ მაშინ ირკვევა, კომპანიამ გასულ თვეში მოგება ნახა თუ წაგება. კომპანიის მთავარი მიზანი მოგებაა და, თუკი მან ზარალი ნახა, ამაზე პასუხისმგებელი სწორედ სანდროა.

შპალედური შემოწმების ტესტი

IV ტაჰი

II ნაწილი

2.1. გაიაზრეთ ტექსტი: (6 ქულა)

ნოდარი შოკოლადის ფაბრიკის მენეჟერად დანიშნეს. კოლექტივმა ის გულთბილად მიიღო და გააცნო მუშაობის სპეციფიკა. ნოდარმა კოლექტივს მომავალი სამუშაო გეგმა შეუდგინა. ძირითადი ცვლილება, რომელიც მენეჟერმა უნდა განახორციელოს, მონიტორინგს შეეხება. აქამდე ფაბრიკაში მონიტორინგის ცენტრალიზებული სისტემა მუშაობდა. ნოდარმა მართვის დეცენტრალიზებული ფორმა ამჯობინა. მან თითოეულ განყოფილებას შეუდგინა სამუშაო გეგმა და თანამშრომლები ინდივიდუალურ გრაფიკზე გადაიყვანა. მისთვის მთავარი არის შედეგი. ნოდარი ვარაუდობს, რომ ასეთი თავისუფლება ხელს შეუწყობს თვითკონტროლს და თვითდისციპლინას, წარმატება და ჯილდო კი საერთო იქნება განყოფილების ყველა წევრისათვის. თუ დირექცია პერიოდულად მაინც შეამოწმებს თანამშრომლებს, მისი მიზანი იქნება არსებული მდგომარეობის შესწავლა და არა შეცდომათა დაფიქსირება დასჯის მიზნით.

ანტონიმები

გულთბილად - გულცივად

უბასუხეთ კითხვებს:

1. სად დანიშნეს ნოდარი მენეჟერად?
2. როგორ მიიღო ის კოლექტივმა?
3. რა ცვლილებას აპირებს ნოდარი?
4. რას შეუწყობს ხელს მართვის დეცენტრალიზებული ფორმა?
5. როგორ განაწილდება წარმატება და ჯილდო განყოფილებაში?
6. რა მიზანი ექნება პერიოდულ შემოწმებას?

2.2. თქვენ მუშაობა დაიწყეთ დიდი ორგანიზაციის მთავარ მენეჟერად. რას გააკეთებთ? აირჩიეთ 4 პასუხი! (4 ქულა)

- ა. ინტერნეტში განცხადებების მიხედვით ეძებთ ახალ თანამშრომლებს.
- ბ. ადგენთ ახალ სამუშაო გეგმას.
- გ. აკეთებთ რემონტს განყოფილებებში.
- დ. ერთი დავიანების გამო თანამშრომელს ათავისუფლებთ სამსახურიდან.
- ე. ირჩევთ არაპროფესიონალ კადრებს, რადგან ისინი უკეთ ასრულებენ სამუშაოს.
- ვ. თანამშრომლებს თავიანთ საქმეზე არ აგებინებთ პასუხს.
- ზ. თანამშრომლებს ცვლით ხშირად, რათა მათ ჰქონდეთ სამსახურის დაკარგვის შიში.
- თ. სამსახურში კრძალავთ თანამშრომელთა მიერ ინიციატივის გამოჩენას, რათა მათ ზედმეტი არ მოინდომონ.
- ი. ახალი თანამშრომლის აყვანის შემთხვევაში, მასთან ხელშეკრულებას აფორმებთ საჯარო რეესტრში.
- კ. სამსახურში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევთ მენეჟმენტის ეკონომიკურ მეთოდს - ბალანსების შედგენას.
- ლ. სამსახურში იწყებთ ცენტრალიზებულ მონიტორინგს.
- მ. თქვენთვის მონიტორინგის შედეგებს მნიშვნელობა არა აქვს, საყვედურს უცხადებთ ყველას.

2.3. უპასუხეთ კითხვებს ანტონიმების გამოყენებით!

(7 ქულა)

ნიმუში - მონიტორინგის ახალ სისტემაზე გადასვლა **ძნელია?** - არა, **ადვილია**.

1. - ლუდის ახალი ტექნოლოგიით წარმოება კომპანიას **მოგება** მოუტანა? - არა, _____.
2. - თქვენ მიერ დაარსებული ორგანიზაცია **კომერციულია?** - არა, _____.
3. - მონიტორინგმა **ობიექტურად** შეაფასა საწარმოს მდგომარეობა? - ვფიქრობ, _____.
4. - თქვენი აზრით, ნოდარი მისთვის **შესაბამის** სამუშაოზე გადაიყვანეს? - არა, _____
სამუშაოზე.
5. - თქვენს განყოფილებაში **ხშირად** იცვლება კადრები? - არა, _____.
6. - ამ კაცს **მაქსიმალური** დანახარჯებით ხომ არ სურს შედეგის მიღწევა? - არა, _____
დანახარჯებით.
7. - თქვენს განყოფილებაში **არაჯანსაღი** სამუშაო გარემოა? - პირიქით, _____.

2.4. გამოთოვებულ ადგილას ჩასვით „მონიტორინგის სამსახურის უფროსი“ სხვადასხვა ბრუნვაში!

(8 ქულა)

1. წელს საწარმოში _____ ღია დანიშნეს.
2. _____ საწარმოს რიგითი თანამშრომელი არაა.
მას თანამშრომელთა შემოწმება ევალება.
3. თანამშრომელთა უმრავლესობა თავს არიდებს _____
_____. არავის სურს შენიშვნის მიღება.
4. ისიც უნდა ვთქვათ, რომ წინა თვეს _____
საწარმო დახურვას გადაარჩინა. მან დროულად აღმოაჩინა დიდი ხარვეზები.
5. დირექცია ყოველთვის ყურადღებით ეკიდება _____
რჩევებს.
6. ჩვენს საწარმოში . _____ ყველა კმაყოფილია,
უსაქმურების გარდა.
7. აქამდე არავის უნდოდა _____ მუშაობა, ახლა კი
ყველა პატივისცემით უყურებს ამ სამსახურს.
8. _____ ყველა დაგვიანება დროულად აღრიცხა.

2.5. ჩასვით ზმნები სწორი ფორმით!

(5 ქულა)

შესრულება	შენარჩუნება
დაჯილდოება	დანერგვა
გაუმჯობესება	

0. ნიკა საწარმოს ახალი მანქანებითუმრუნველყოფს.... [რას შვრება?].

1. გიორგი კომპანიაში მენეჯმენტის პრინციპებს _____ [რას იზამს?].
2. ანა ქარხანაში სტაბილურობასა და მშვიდ გარემოს _____ [რას შვრება?].
3. მენეჯერმა საწარმოში _____ შრომისა და დასვენების პირობები [რა ქნა?].
4. კარგი მუშაობის გამო მენეჯერმა რამდენიმე ნიჭიერი ადამიანი ფულადი პრემიით _____ [რა ქნა?].
5. უმაღლესი დონის მენეჯერები რთულ სამუშაოს _____ [რას შვრებიან?].



2.6. მოსმენა

განცხადება

უპასუხეთ კითხვებს!

(7 ქულა)

1. როდის იწყებს უნივერსიტეტი საბუთების მიღებას?
2. რა ასაკიდან იწყება საბუთების მიღება?
3. რა საბუთები მოეთხოვებათ სტუდენტებს?
4. რა არის მაქსიმალური ასაკი მენეჯმენტის სკოლაში სწავლის დაწყების მსურველთათვის?
5. ქართველ პროფესორებთან ერთად ვინ ასწავლის მენეჯმენტის სკოლაში?
6. როდის არის საბუთების მიღების ბოლო ვადა?
7. სად მიიღება საბუთები?

2.7. შემოზახეთ სწორი პასუხი!

(3 ქულა)

1. ფინანსური მენეჯმენტი ნიშნავს

- ა) მთლიანი კომპანიის მართვას.
- ბ) კომპანიაში ხელფასების დარიგებას.
- გ) კომპანიის ფინანსების მართვას.

2. უცხოელი პროფესორები მოწვეულები არიან

- ა) ამერიკის შეერთებული შტატებიდან.
- ბ) ინგლისიდან, გერმანიიდან და საფრანგეთიდან.
- გ) იტალიიდან და გერმანიიდან.

3. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ნიშნავს

- ა) კომპანიაში მომუშავე ადამიანების მართვას.
- ბ) კომპანიაში ახალი თანამშრომლების აყვანას.
- გ) პენსიაზე გასულ თანამშრომლებზე ზრუნვას.

2.8. კიდევ ერთხელ მოუსმინეთ ტექსტს და მოკლედ აღწერეთ, რას და როგორ შეისწავლიან სტუდენტები მენეჯმენტის სკოლაში (გამოიყენეთ დაახლოებით 40-60 სიტყვა)!
(10 ქულა)

2.9. უპასუხეთ კითხვებს და გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით გვერდით მითითებული ზმნები!
(5 ქულა)

1. კარგი მენეჯერი თანამშრომელთა შრომისა და დასვენების პირობებს აუცილებლად _____
[აუმჯობესებს] რას იზამს?
2. ჩვენი ახალი კოლეგის შრომას თავიდან სათანადოდ ვერ _____ [აფასებს] რას
ვშვრებოდით?
3. შენ, როგორც მმართველმა, უნდა _____, რა პრობლემებია კომპანიაში. [იცი] რას შვრებოდე?
4. მონიტორინგმა შესრულებული სამუშაოს მოცულობა და ხარისხი _____ [ამოწმებს]
რა ქნა?
5. ჩვენს დირექტორს რამდენიმე თანამშრომელი სამსახურიდან _____
[ათავისუფლებს] რა უქნია?

2.10. ჩასვით ფორმები: შესახებ, მიმართ, წინააღმდეგ, გამო, გარდა. (5 ქულა)

1. კარგი მენეჯერი მონიტორინგის შედეგებს თანამშრომელთა _____ არ იყენებს.
2. მონიტორინგის სამსახურმა პრობლემის _____ ხელმძღვანელობას უნდა შეატყობინოს.
3. ყველა დროულად გამოცხადდა სამსახურში, ერთი თანამშრომლის _____.
4. ზოგიერთ თანამშრომელს პროტესტის გრძნობა უჩნდება მეთვალყურის _____.
5. მცირე ხელფასის _____ უარს ვამბობ ამ ორგანიზაციაში მუშაობაზე.

2.11. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით გვერდით მითითებული წყვილები! (5 ქულა)

1. დაისჯება ნებისმიერი პირი, რომელიც არ შეასრულებს _____!
[სამსახურებრივი მოვალეობა]
2. _____ ხელი შეუწყო ამ ორგანიზაციის განვითარებას. [მათი მონდომება]
3. მონიტორინგის შედეგები განსაზღვრავს ხელმძღვანელის _____
[სამოქმედო გეგმა]

4. ახალმა ხელმძღვანელმა განაცხადა, რომ მის ორგანიზაციაში _____
დრო დადგა. **[სერიოზული ცვლილებები]**
5. მმართველმა იმ პრობლემებზე უნდა იმუშაოს, რომლებიც _____ აწუხებს.
[თქვენი კომპანია]

2.12. შეავსეთ გამოთვებული ადგილები

(5 ქულა)!

თუ , მაშინ; მაშინ , თუ
ისე , როგორც; როგორც , ისე

1. _____ დამატებით იმუშავეთ, _____ ფულად პრემიასაც მიიღებთ.
2. ახალმა დირექტორმა საქმე _____ წარმართა, _____ ჩვენს კომპანიას შეეფერებოდა.
3. _____ ხელმძღვანელი მიგითითებთ, სწორედ _____ უნდა მოიქცეთ.
4. სტუდენტებს _____ ვუსაყვედურებთ, _____ უმიზეზოდ გააცდენენ ლექციას.
5. გამოცდილი მენეჯერი ვარ და _____ ვიქცევი, _____ საჭიროდ მიმაჩნია.

II ნაწილი

2.1. გაიაზრეთ ტექსტი:

(6 ქულა)

ლევანმა ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე გამოცხადებული კონკურსის შესახებ ინტერნეტიდან გაიგო. მან გაიფიქრა, რომ თავად შესაფერისი კანდიდატი იყო. მას ეკონომიკის ფაკულტეტი ჰქონდა დამთავრებული, იცოდა ქართული, რუსული და ინგლისური ენები, 6 წელი ხელმძღვანელობდა ფინანსურ დეპარტამენტს საწარმო „ორიენტში“, იყენებდა კომპიუტერულ საოფისე პროგრამებს. პიროვნული უნარ-ჩვევებითაც ლევანი შესაბამისი კანდიდატურა იყო. მას ჰქონდა ორგანიზატორული ნიჭი: საქმისა და დროის სწორად განაწილების უნარი, შინაგანი დისციპლინა, მოწესრიგებულობა და პუნქტუალობა.

მართალია, ლევანს უფრო მაღალი ხელფასი სურდა, მაგრამ გაიფიქრა: „ჯერ არ მიცნობენ. საქმე მალე გამომაჩენს, მაშინ გამიზრდიან ხელფასსაც და დამაწინაურებენ კიდევ“.

უპასუხეთ კითხვებს:

1. სად ნახა ლევანმა ინფორმაცია ვაკანსიის შესახებ?
2. აქვს თუ არა ლევანს ვაკანსიის შესაბამისი განათლება? რა განათლება აქვს მას?
3. რა გამოცდილება აქვს ლევანს ამ თანამდებობისათვის?
4. რა პიროვნული თვისებები აქვს ლევანს?
5. კმაყოფილია თუ არა ლევანი ხელფასით?
6. რატომ თანხმდება ლევანი ანაზღაურების რაოდენობას?

2.2. ა) ორი კანდიდატიდან აირჩიეთ ერთ-ერთი ფინანსური მენეჯერის თანამდებობაზე!

ბ) შემოხაზეთ ის 4 პასუხი, რომელთა მიხედვითაც შეარჩიეთ კანდიდატი! (4 ქულა)

- ა. ლევანმა დაამთავრა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკის ფაკულტეტი.
- ბ. გიორგიმ დაამთავრა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის საინჟინრო ფაკულტეტი.
- გ. ლევანს აქვს 5-წლიანი სამუშაო გამოცდილება ფინანსური დირექტორის თანამდებობაზე.
- დ. გიორგის აქვს საფინანსო განყოფილებაში მუშაობის 7-წლიანი გამოცდილება.

- ე. ლევანს შეუძლია ქართულ, ინგლისურ და რუსულ ენებზე კომუნიკაცია.
- ვ. გიორგიმ იცის ინგლისური და რუსული ლექსიკონის დახმარებით.
- ზ. ლევანმა იცის კომპიუტერული საოფისე პროგრამები.
- თ. გიორგიმ არ იცის კომპიუტერული საოფისე პროგრამები.
- ი. ლევანს აქვს სტრატეგიული აზროვნების ნიჭი.
- კ. გიორგის ახასიათებს მოწესრიგებულობა და პუნქტუალობა.

არჩეული კანდიდატი არის

2.3. უპასუხეთ კითხვებს ანტონიმების გამოყენებით!

(7 ქულა)

ნიმუში. თამარი სამსახურში მაინც **დააწინაურეს**? - არა, **დააქვეითეს**.

1. - მ. ქაჯაიას **უპასუხისმგებლობამ** შეუშალა ხელი, რომ ხმა ვერ ამოიღო? - არა, გედმეტმა _____.
2. - კონკურსის კანდიდატმა საბუთები **სრულად** წარმოადგინა? - არა, _____.
3. - ახალი მენეჯერი **გამოუცდელია**? - ვფიქრობ, _____.
4. - თქვენი საწარმო **არაკონკურენტუნარიანი** ხომ არ არის? - პირიქით, საკმაოდ _____, ამას ბაზარიც გვიჩვენებს.
5. - თქვენი გეგმა **გრძელვადიანია**? - არა, _____.
6. - თქვენი მეგობარი **მოწესრიგებულია**? - არა, _____, მაგრამ ჯერ ახალგაზრდაა.
7. - რატომ **გაათავისუფლეს** ბატონი რამაზი თანამდებობიდან? - კი არ გაათავისუფლეს, სასადილოს გამგედ _____.

2.4. გამოთვებულ ადგილას ჩასვით „სწორი მენეჯმენტი“ სხვადასხვა ბრუნვაში!

(8 ქულა)

1. _____ საწარმოს დიდი მოგება მოუტანა.
2. _____ დიდი მნიშვნელობა აქვს ფირმის განვითარებისათვის.
3. თანამშრომელთა კეთილდღეობა მიიღწევა _____.
4. ახალი იდეები _____ უნდა ვაქციოთ.
5. კრიზისის დაძლევა შესაძლებელია მხოლოდ და მხოლოდ _____ საშუალებით.
6. _____ საწარმოს სტაბილურობის გარანტიაა.
7. _____, კვალიფიკაციის გარდა, შემოქმედებითი ნიჭიც სჭირდება.
8. საწარმოო ბალანსი არეგულირებს _____.

2.5. ჩასვით ზმნები სწორი ფორმით!

(5 ქულა)

წარმოადგენს	უკავშირდება
შეირჩევა	კეთდება
განისაზღვრება	

1. წარმეტბა მხოლოდ ნიჭიდან გამომდინარეობს.
2. როდესაც საწარმოში საქმე _____, ანაზღაურებაც მალაღია.
3. კადრები _____ საწარმოს სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარე.
4. მონიტორინგი _____ კონტროლის მექანიზმს.
5. ბალანსი _____ გაცემული და შემოსული თანხის ოდენობით.
6. პერსონალის მართვა საწარმოს სტრატეგიულ გეგმას _____.



2.6. მოსმენა

მენეჯმენტის სირთულეები

2.7. მოსმენილი ტექსტის მიხედვით უპასუხეთ კითხვებს

(7 ქულა):

1. რა თანამდებობა უკავია სანდროს?
2. როდის იწყებს იგი სამუშაო დღეს?
3. კვირაში რამდენ დღეს მუშაობს და როდის ისვენებს?
4. რამდენი თანამშრომელი ჰყავს მის კომპანიას?
5. რამდენი უცხო ენა იცის სანდრომ? ჩამოთვალეთ.
6. ვის ესაუბრება იგი უცხო ენებზე?
7. როდის დგება კომპანიის ფინანსური ანგარიში?

2.8. შემოხაზეთ სწორი პასუხი!

(3 ქულა)

1. მენეჯერი ვალდებულია ჰქონდეს კარგი კომუნიკაციის უნარი

- ა) რადგან ყოველდღე მას თავის თანამშრომლებთან უწევს კონტაქტი.
- ბ) რადგან ყოველდღე იგი ჟურნალისტებს ხვდება.
- გ) რადგან ყოველდღე იგი კომპანიის მფლობელებს ესაუბრება.

2. თუკი კომპანიამ ზარალი ნახა, მასზე პასუხისმგებლობა ეკისრება

- ა) კომპანიის თანამშრომლებს.
- ბ) კომპანიის მენეჯერს.
- გ) კონკურენტი კომპანიას.

3. ფინანსური ანგარიში ნიშავს

- ა) კომპანიის შემოსავლების დათვლას.
- ბ) დათვლას, თუ რამდენი იყო გასავალი.
- გ) კომპანიის შემოსავლისა და გასავლის დადგენას.

2.9. კიდევ ერთხელ მოუსმინეთ ტექსტს და მოკლედ აღწერეთ სანდროს სამუშაო (გამოიყენეთ დაახლოებით 40-60 სიტყვა)! (10 ქულა)

2.10. გამოთვებულ ადგილას ჩასვით გვერდით მითითებული ზმნები!

(9 ქულა)

ა)

1. მე ასეთ დიდ საწარმოში არასდროს _____ [მუშაობა; რა მიქნია?]
2. ახალი თანამშრომლებისთვის ტექნიკის გამოყენების წესები ჯერ არ _____? [ახსნა; რა გიქნიათ?]
3. ბუღალტერს ხელფასი დროულად არ _____ [გამოწერა; რა უქნია?]

ბ)

1. ორგანიზაციის მენეჯერს ზუსტად არ _____, რამდენი თანამშრომელი სჭირდება. [განსაზღვრა; რა უქნია?]
2. ირაკლი სამშენებლო კომპანიის ერთ-ერთი ფილიალის დირექტორად _____ [დანიშვნა; რა უქნიათ?]
3. შენ ხომ არ _____, ვინ მოიტანა ეს დოკუმენტები? [დანახვა; რა გიქნია?]

გ)

1. როგორც გავიგე, თქვენ ამ კომპანიის დირექტორი _____ [ყოფნა; რა გიქნიათ?]
2. არც _____, ისე მივიღე სამსახურიდან წასვლის გადაწყვეტილება [დაფიქრება; რა მიქნია?]
3. მენეჯერის თანამდებობაზე კონკურსი ჯერ არ _____ [გამოცხადება; რა უქნია?]

2.11. გამოთვებულ ადგილას ჩასვით სიტყვები:

შორის, წინაშე, მიხედვით, მიუხედავად!

(4 ქულა)

1. ოქმში ასახულია ორ კომპანიას _____ მიღწეული შეთანხმების ყველა პირობა.
2. თანამშრომლების დიდი ინტერესის _____, დირექტორს თავისი გადაწყვეტილების შესახებ არაფერი უცნობებია.
3. მან ბოდიში უნდა მოიხადოს მთელი კოლექტივის _____.
4. პერსონალი გეგმის _____ მუშაობს დასახული მიზნების მისაღწევად.

2.12. უპასუხეთ კითხვას: რა შერება?

(4 ქულა)

1. თანამშრომელს კონსულტაციას ვთხოვ.
თანამშრომელი მე კონსულტაციას _____
2. ნინოს ამ მოვალეობისგან ვათავისუფლებ.
ნინო მე ამ მოვალეობისგან _____

3. მე მას უსაფრთხოების წესებს ვაცნობ.

ის მე უსაფრთხოების წესებს _____

4. მეგობარს ნამდვილად ვენდობი.

მეგობარი მე ნამდვილად _____

2.13. გამოტოვებულ ადგილას ჩასვით:

ა) ისეთი , როგორიც;

ბ) მანამ , ვიდრე.....

გ) ჯერ , მერე.....

(3 ქულა)

1. _____ საქმეს კარგად გავეცნოთ და დასკვნები _____ გამოვიტანოთ.

2. გაუმართლებელია _____ შეზღუდვის დაწესება, _____ თქვენს საწარმოშია.

3. დირექტორმა განცხადება _____ გააკეთა, _____ თანამშრომლები დარბაზს დატოვებდნენ.

გრამატიკა

თავი I

ნაწილი I

- სიტყვათწარმოება: **-ობა**, **-ება** აფიქსები და მათი გამოყენება დარგობრივ ლექსიკაში.
- **-ნ/-თა** სუფიქსებიანი მრავლობითი რიცხვის ფორმათა წარმოება; **-ებ'**იანის ჩანაცვლება **-თა'**ნიანი ფორმებით.
- დროის გამოხატვასთან დაკავშირებული ზმნიშედები; კითხვები: რამდენ ხანს? რამდენი ხანი? რამდენი ხანია? (დიდხანს, დიდი ხანი, დიდი ხანია...).

ნაწილი II

- თანხმოვანფუძიანი მსაზღვრელისა და საზღვრულის ბრუნება — გამეორება.
- გარდამავალი ზმნების წყვეტილის ფორმათა წარმოება და ერგატიული (// მოთხრობითის) კონსტრუქცია (მან/ მათ ის).
- „ყოფ[ს]“-ფუძიანი რთული ზმნები ქართულში.
- ჩართული სიტყვები: **სამწუხაროდ**, **საბედნიეროდ**.
- **რომელიც** წევრ-კავშირის მხოლობითი და მრავლობითი რიცხვის ფორმები.
- ცალკე მდგომი თანდებულები: **შესახებ**, **გამო**.

ნაწილი III

- სიტყვათწარმოება: **-ობრივ**, **-ებრ-ივ** აფიქსები და მათი გამოყენება დარგობრივ ლექსიკაში.
- აწმყოს კავშირებითის ფორმათა წარმოება (რას შერებოდეს?); მათი რეალიზაცია **უნდა** და **შეიძლება** ზმნებთან ერთად.
- მსგავსების გამომხატველი **-ვით** თანდებული თანხმოვანფუძიან სახელებთან — **[ი]-ვით** (კაცივით), ხმოვანფუძიან სახელებთან — **[სა]-ვით** (მოსამართლესავით), პირის ნაცვალსახელებთან — **[სა]-ვით** (ჩემსავით, შენსავით, მასსავით).
- შესიტყვებები: **ხელი შეუწყო**, **ხელი გაუმართა**, **ხელი შეუშალა**, **ხელში ჩაიგდო**; მათი გააქტიურება მცირე ზომის მხატვრულ ტექსტში.

თავი II

ნაწილი I

- სიტყვათწარმოება: **სა—ე / სა—ო** კონფიქსები და მათი გამოყენება დარგობრივ ლექსიკაში.
- კუთვნილებითი ნაცვალსახელი მსაზღვრელად (ჩვენს საწარმოს).
- დროის გამოხატვასთან დაკავშირებული ზმნიშედები: **შარშან** — **წელს** — **მომავალ წელს**... კითხვა: **როდინდელი?** — **შარშანდელი** — **წლევანდელი** ...
- უარყოფითი ნაცვალსახელები: **არავინ**, **არაფერი**, **ვერავინ**... მათი ბრუნების თავისებურებანი.

- **-თან, -ში, -ზე** თანდებულები — გამეორება.
- **-ავ'** თემისნიშნით გმნათა საწყისი (მართავს → მართვა).

ნაწილი II

- სიტყვათწარმოება: **-ულ** სუფიქსიანი მიმღებობა.
- უწყვეტლის ფორმათა წარმოება — გამეორება.
- გმნების წყვეტილის ფორმები და ნომინატიური (// სახელობითის) კონსტრუქცია (ის გაიყიდა).
- ცალკე მდგომი თანდებულები: **გარდა, ნაცვლად**.
- სინტაქსური კონსტრუქციები: **თუ, მაშინ** / **მაშინ, თუ**
- ჩართული სიტყვები: **ამრიგად, მაშასადამე**.

ნაწილი III

- სიტყვათწარმოება: **მო—ე** კონფიქსი და მისი გამოყენება დარგობრივ ლექსიკაში.
- **-ში, -ზე** თანდებულები — გამეორება.
- ცალკე მდგომი თანდებული — **წინააღმდეგ**.
- შესიტყვებები: **ხელი დაადო, ხელი დააფარა, ხელი მოჰკიდა, ხელი დაიბანა**; მათი გააქტიურება მცირე ზომის მხატვრულ ტექსტში.

თავი III

ნაწილი I

- სიტყვათწარმოება: **-იან, უ—ო** აფიქსები და მათი გამოყენება დარგობრივ ლექსიკაში.
- განსაზღვრებითი ნაცვალსახელები: **თვით, თავად, თვითონ; ყველა, ყოველი, თითოეული**.
- **-დან** და **-კენ** თანდებულები — გამეორება.
- **გან-** (→ **გა-**) გმნისწინი; **გან-** 'გმნისწინიანი საწყისის ფორმები (განვითარება).

ნაწილი II

- სიტყვათწარმოება: **-მებრ** (//ებრ) თანდებული და მისი გამოყენება დარგობრივ ლექსიკაში.
- ხმოვანფუძიანი მსაზღვრელ-საზღვრულის ბრუნება — გამეორება.
- **-ია** დაბოლოებიანი I თურმეობითი (მიწარმოებია).
- ცალკე მდგომი თანდებულები: **შორის, შუა, შუაში, შუაზე**.
- სინტაქსური კონსტრუქციები: **ისე, როგორც** / **როგორც, ისე**.
- ჩართული სიტყვები: **რა თქმა უნდა, რასაკვირველია**.

ნაწილი III

- სიტყვათწარმოება: **მ—ელ** კონფიქსიანი მიმღეობა (მმართველი).
- **–თვის** თანდებული დანიშნულების ფუნქციით.
- ცალკე მდგომი თანდებული **მიმართ** და მისი გამოყენება (ჩემ მიმართ, სახელმწიფოს მიმართ).
- შესიტყვებები: **ენა დაება, ენა დაიმოვლა, ენას კბილი დააჭირა, ენა მუცელში ჩაუვარდა**; მათი გააქტიურება მცირე ზომის მხატვრულ ტექსტში.

თავი IV

- შესწავლილი მასალის განმტკიცება.

თავი V

ნაწილი I

- სიტყვათწარმოება: **არა**’ნაწილაკიანი ლექსიკა ქართულში (არაკომპლექსური).
- ანტონიმები — გამეორება.
- ჩვენებითი ნაცვალსახელები (ეს, ეგ, ის) მსაზღვრელად და მათი ბრუნების თვისებებზე — გამეორება.
- **–გან** თანდებულიანი ადგილის ზმნიშვნელები (სხვაგან, ყველგან, ზოგან, ერთგან) და მათი გამოყენება.
- **–ვით, –ზე, –ში, –თვის, –კენ** და **–დან** თანდებულები, მათი გააქტიურება მცირე ზომის ტექსტში.
- მართული მსაზღვრელ–საზღვრულის ბრუნება (გეგმის წარდგენა) — გამეორება.

ნაწილი II

- სიტყვათწარმოება: **–ოვან** სუფიქსი და მისი გამოყენება დარგობრივ ლექსიკაში.
- ურთიერთობითი ნაცვალსახელები: **ერთმანეთი** და **ერთიმეორე**. მათი ბრუნების თვისებებზე — გამეორება.
- **–ავ** და **–ამ** თემისნიშნითი ზმნათა I თურმეობითის წარმოება (დაუნერგავს, წარმოუთქვამს).
- ჩართული — **სხვათა შორის**.
- სინტაქსური კონსტრუქციები: **ისეთი ადვოკატი, როგორიც / ისეთი ადვოკატები, როგორებიც.**
- **–გან** თანდებული: ა) ნაცვალსახელებთან; ბ) მასალის აღმნიშვნელ სახელებთან; გ) პიროვნების (პროფესიის) აღმნიშვნელ სახელებთან.

ნაწილი III

- სიტყვათწარმოება: **ურთიერთ** ნაცვალსახელი რთული სიტყვის პირველ ნაწილად (ურთიერთკავშირი).
- **პირდაპირ და პირისპირ** როგორც სინონიმური წყვილი, მათი მნიშვნელობა და გამოყენების თვისებებზე: ა) პირის ნაცვალსახელებთან; ბ) არსებით სახელებთან.
- ცალკე მდგომი თანდებულები: **წინააღმდეგ, გამო, შესახებ** — გამეორება.
- შესიტყვებები: **ხმა გაკმინდა, ხმა მისცა, პირში წყალი დაიგუბა, სიტყვა პირზე შეაშრა**; მათი გააქტიურება მცირე ზომის მხატვრულ ტექსტში.

ტაპი VI

ნაწილი I

- სიტყვათწარმოება: -**ულ** სუფიქსიანი მიმღეობა — გამეორება.
- თანხმოვანფუძიანი მსაზღვრელ-საზღვრული — გამეორება.
- სინონიმები — გამეორება.
- ჩვენებითი ნაცვალსახელები (ამნაირი, ამგვარი, ამისთანა) მსაზღვრელად დამათიბრუნების თავისებურებანი.
- სიტყვათწარმოება: -**ით** სუფიქსიანი ლექსიკა (შრომითი).
- დროისა და ადგილის გამოხატვის სტრუქტურა ქართულში — როდიდან როდემდე? საიდან სადამდე?

ნაწილი II

- ვითარების ზმნიმელები ქართულში: ზუსტად, ურესურსოდ — გამეორება.
- **უნდა**’ ზმნიანი სტრუქტურა ქართულში (უნდა შეადგინოს) — გამეორება.
- მეშველზმნიანი I თურმეობითის წარმოება (დავსაქმებულვარ).
- ჩართული სიტყვები: **ერთი მხრივ**,, **მეორე მხრივ**,
- ნაცვალსახელი **იგივე** მსაზღვრელად და მისი ბრუნების თავისებურებანი (იგივე ტექნიკა, იმავე ტექნიკამ...).

ნაწილი III

- კუთვნილებითი ნაცვალსახელი **თავისი** მხოლოდობითისა და მრავლობითის ფორმით.
- **შეუძლია**’ ზმნიანი სტრუქტურა ქართულში (შეუძლია შეადგინოს).
- ცალკე მდგომი თანდებულები: **წინაშე, მიერ**.
- ა) სინტაქსური კონსტრუქცია: **ჯერ**, **მერე / შემდეგ / შემდგომ** ბ) **ჯერჯერობით**.
- შესიტყვებები: **სიტყვა შეაწყვეტინა, სიტყვა ჩამოართვა, სიტყვა მოუჭრა, სიტყვა შეუბრუნა**; მათი გააქტიურება მცირე ზომის მხატვრულ ტექსტში.

ტაპი VII

ნაწილი I

- სიტყვათწარმოება: **სი—ე** კონფიქსი და მისი გამოყენება დარგობრივ ლექსიკაში.
- ბრძანებითი წინადადებების უარყოფითი ფორმები.
- სინტაქსური სტრუქტურა: **თუ არა**
- ნაცვალსახელები: **ამდენი, მაგდენი, იმდენი** მსაზღვრელად და მათი ბრუნების თავისებურებანი.
- ჩართული — **ჩემი აზრით**.
- მიზეზის გამოხატვა სინტაქსურ სტრუქტურებში. კითხვები: **რატომ? / რის გამო? — იმიტომ, რომ... / იმის გამო, რომ...**

ნაწილი II

- მიზნის გამოხატვა სინტაქსურ სტრუქტურებში. კითხვები: **რისთვის? / რა მიზნით? – იმისთვის, რომ... / იმ მიზნით, რომ...**
- დროის გამომხატველი სიტყვები წინადადების სტრუქტურაში: **მანამ, სანამ // ვიდრე**
- ცალკე მდგომი თანდებულები: **შემდეგ, უკან, შემდგომ, მერე.**
- სუბიექტური და ობიექტური წყობის ზმნები (**ვაჯარიმებ — მაჯარიმებს**).

ნაწილი III

- სიტყვათწარმოება: **თანა** თანდებული რთული სიტყვის პირველ ნაწილად (თანამშრომელი).
- სიტყვათწარმოება: **უ□ელ** კონფიქსიანი მიმღეობა.
- ცალკე მდგომი თანდებულები: **მიხედვით, მიუხედავად.**
- შესიტყვებები: **ენა წაიგრძელა, ენა წინ უსწრებს, ენა მუცელში ჩაუვარდა, ზურგი შეაქცია, მაგარი ზურგი აქვს;** მათი გააქტიურება მცირე ზომის მხატვრულ ტექსტში.

თავი VIII

- შესწავლილი მასალის განმტკიცება.

