

# მენეჯერების პიროვნული დროის მართვის ეფექტიანი გამოკვლევა საქართველოში

## შესავალი

ნებისმიერი მკვლევარი, ცნობილიც და არაცნობილიც რესურსებში ძირითადად შრომით, ფულად, მატერიალურ-ტექნიკურ, ინტელექტუალურ და ინფორმაციულ რესურსებს მოიაზრებს. მხედველობის გარეშეა დარჩენილი დროის რესურსი. მისი კვლევა საზღვარგარეთის მაღალგანვითარებულმა ქვეყნებმაც კი, საკმაოდ გვიან დაიწეს.

არადა, „დრო რესურსია, – წერს უცხოელი მეცნიერი ვ. ნისიპეი, – და რაც უფრო არაეფექტურად ვიყენებთ მას, მით უფრო ძვირი გვიჯდება. იგი შეიძლება იყოს როგორც მოკავშირე, ისე მონინალმდებელი“ [1, გვ. 104]. კი, ის ყველას ერთნაირი სიდიდით – ნელინადში 365 დღე და დღე-ღამეში 24 საათი – ეძლევა, მაგრამ საქმე რაოდენობაში კი არ არის, არამედ, საქმე მის გამოყენებაშია. ზოგი მას პრიორიტეტულ და მნიშვნელოვან საქმეების გასაკეთებლად გამოიყენებს, ზოგი კი გაფლანგავს... ეს შეიძლება გააკეთოს გლეხმაც, მუშამაც და ინტელიგენტმაც, რომელთა შორის მოიაზრება მენეჯერიც. მათ ეს შეიძლება დაემართათ ან სიზარმაცით, ან დროის სწორი ორგანიზაციის არცოდნით. ჩვენ გადავწყვიტეთ საქართველოს კომპანიების მენეჯერების მაგალითზე, გამოგვეკვლია ეს საკითხი და მიგვეცა მათთვის „დროში ახლებურად ქცევის“ რეკომენდაციები. თქვენი შესავსებელია თუ როგორ შევძელით ჩვენ ეს.

## კვლევის კონტექსტი

პირადი დროის მართვის ემპირიული გამოკვლევა ჩავატარეთ საქართველოს 10 ორგანიზაციის მენეჯერთან. ესენია:

1. ოთარ მამულაშვილი, შპს „გეოფლოატ“-ის დირექტორი.
2. ნატო ხანდრაგა, ბანკი „ქართუს“ გენერალური მენეჯერის მოადგილე.
3. ზაირა ლუდუშაური, შპს „ბიზნეს-სწავლება და კონსულტაციები“-ის დირექტორი.
4. ლევან გარდაფხაძე, „ბაზის ბანკის“ საცალო მიმართულების მენეჯერი.
5. ნიკო ბაკაშვილი, აუდიტორული ფირმა „ბაკაშვილი და კომპანია“ დირექტორი.
6. სოფო მაჭარაშვილი, კოლეჯ „ორიენტირის“ აღმასრულებელი დირექტორი.
7. არჩილ კონცელიძე, ვითიბი ბანკის გენერალური მენეჯერი.
8. მედეა მამამთავრიშვილი, კოსმეტიკური სალონი „ია“-ს გენერალური მენეჯერი.
9. სოფო ბალავაძე, საქართველოს ბანკის საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილების უფროსი.
10. ნანა ბალახაშვილი, შპს „ლურჯა ცხენების“ გენერალური დირექტორი.

რესპოდენტებს დაურიგდათ კითხვარი. რესპოდენტებიდან მიღებული პასუხები შევაჯამეთ, შევაჯერეთ,



ვიანგარიშეთ საშუალო სიდიდეები და წარმოვადგინეთ ცხრილში № 1. ცხრილიდან ჩანს, რომ პასუხები ყველა კითხვაზე გაცემულია, მაგრამ, რაღა თქმა უნდა, სხვადასხვანაირად.

კითხვაზე – „ხშირად გაქვთ დროის დეფიციტი? – მხოლოდ გამოკითხულ რესპოდენტთა 20%-მა უპასუხა, რომ არასოდეს არა აქვს დროის დეფიციტი, 80%-მა კი უპასუხა, რომ ყოველთვის აქვთ დროის დეფიციტი. უნდა ვიფიქროთ, რომ მათ ვინც უპასუხეს, რომ არასოდეს არა აქვთ დროის დეფიციტი, იციან მისი ფასი და ამას ისინი აღწევენ იმით, რომ გეგმავენ სამუშაო დღეს. ესენი არიან პირველი და მეხუთე ნომრის რესპოდენტები.

მეორე კითხვაზე – „სასწრაფოდ შესასრულებელი საქმეების რა რაოდენობა გაქვთ?“ – ყველამ ერთნაირი პასუხი გასცა – დღეში ერთი-ორი. ანუ 100%-ით ერთნაირი პასუხი მივიღეთ. ძნელია ამ პასუხებს დავეთანხმოთ, მაგრამ კვლევამ ეს შედეგი მოგვცა.

მესამე კითხვაზე – „გეგმავთ თუ არა სამუშაო დღეს?“ – რესპოდენტთა 80%-მა გვიპასუხა, რომ არ გეგმავს, 20%-გან კი დადებითი პასუხები მივიღეთ. მაშასადამე 20% – გეგმავს სამუშაო დღეს და საქმეს ამ გეგმის მიხედვითაც აკეთებს. სწორედ ამიტომ ჩვენი აზრით, მათ არა აქვთ დროის დეფიციტი. ესენი არიან პირველი და მეხუთე ნომრის რესპოდენტები.

მეოთხე კითხვაზე – „აანალიზებთ თუ არა დღის გეგმას?“ 20%-მა გვიპასუხა, რომ არ აანალიზებენ, 80%-მა კი დადებითი პასუხი გაგვცა. ამ პასუხებით ირკვევა, რომ რესპოდენტები პასუხების გაცემისას მაინცდამაინც დიდ პასუხისმგებლობას არ გრძობენ. დღეს მხოლოდ 20% გეგმავს, როგორ ხდება, რომ მის შესრულებას 80% აანალიზებს? ასე რომ, მეოთხე კითხვის პასუხები წინააღმდეგობაშია მესამე კითხვის პასუხებთან.

საქართველოს კომპანიების მენეჯერების მიერ პიროვნული დროის გამოყენების კრებსითი ცხრილი

		რესპოდენტთა პასუხები										საშუალო პროცენტი (%)
		რესპოდენტი №№										
		№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	
1	ხშირად გაქვთ დროის დეფიციტი?											
	ა) არასოდეს	+				+						20
	ბ) იშვიათად											-
	გ) ძალიან იშვიათად											-
	დ) ხანდახან											-
	ე) ხშირად		+	+	+		+	+	+	+	+	80
2	სასწრაფოდ შესასრულებელი საქმეების რა რაოდენობა გაქვთ?											
	ა) დღეში ერთი-ორი	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100
	ბ) კვირაში ერთი											-
	გ) კვირაში რამდენიმე											-
	დ) თვეში რამდენიმე											-
3	გეგმავეთ თუ არა სამუშაო დღეს?											
	ა) არასოდეს		+	+	+		+	+	+	+	+	80
	ბ) ძალზე იშვიათად											
	გ) იშვიათად											
	დ) ყოველთვის	+					+					20
4	აანალიზებთ თუ არა დღის გეგმის შესრულებას?											
	ა) კი	+	+	+	+	+		+	+		+	80
	ბ) არა							+			+	20
5	ხომ არ იცვლება თქვენი დღის გეგმები დღის განმავლობაში?											
	ა) არასოდეს		+	+	+	+		+	+			60
	ბ) ძალიან იშვიათად										+	20
	გ) იშვიათად	+										20
	დ) ხშირად						+			+		20
6	რა იწვევს თქვენი დღის გეგმის შეცვლას?											
	ა) თქვენი მიზეზით	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ბ) ადმინისტრაციის მიზეზით	-	-	-	+	+	-	-	+	+	-	40
7	საქმეს სპონტანურად იწყებთ, თუ წინასწარ მოფიქრებულად?											
	ა) სპონტანურად						+			+	+	30
8	თუ თავს შეუძლოთ გრძნობთ, ან არ ხართ ხასიათზე დატოვებთ დღის გეგმას შეუსრულებლად თუ მაინც შეასრულებთ მას?											
	ა) დაგტოვებთ სამუშაოს					+		+		+	+	40
	ბ) შევასრულებ დღის გეგმას	+	+	+	+		+		+			60

9	დღის რომელ მონაკვეთში ხართ უფრო პროდუქტიული - დილით თუ საღამოს, იქნებ ღამით? მიუთითეთ საათები											
	ა) დილით	+	+	+	+		+			+	+	70
	ბ) საღამოს						+		+	+		30
10	სამუშაო დღის განმავლობაში როგორ ისვენებთ?											
	ა) ყოველ 0,5 საათში - 3-5 წუთი			+				+				20
	ბ) ყოველ საათში - 10 წუთი	+	+		+	+						40
	გ) ყოველ 2-3 საათში - 20-30 წუთი								+	+		30
	დ) ვისვენებ ერთხელ დღეში 0,5 საათი-დან 1,0 საათამდე										+	10
ე) პასუხის თქვენი ვარიანტი												
11	თქვენთვის ააქვს მნიშვნელობა როგორ შეაფასებენ თქვენს მუშაობას?											
	ა) კი	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100
12	ბ) არა											
	ხშირად ასრულებთ სხვის სამუშაოს?											
	ა) ხანდახან				+							10
	ბ) არასოდეს									+		10
	გ) იშვიათად											
დ) ხშირად	+	+	+		+	+	+		+	+	80	
ე) ყოველთვის												
13	დღის გეგმის შედგენისას ითვალისწინებთ თუ არა თქვენი პროდუქტიულობის რიტმს?											
	ა) კი		+							+		20
ბ) არა	+		+	+	+	+	+		+	+	80	
14	როგორი გრაფიკით მუშაობთ?											
	ა) 9 <sup>00</sup> საათიდან 18 <sup>00</sup> საათამდე	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100
	ბ) 10 <sup>00</sup> საათიდან 19 <sup>00</sup> საათამდე											
გ) თავისუფალი გრაფიკით												
15	თქვენ კმაყოფილი ხართ თქვენი შრომის ორგანიზაციით და რას ისურვებდით მისი სრულყოფისთვის?											
	ა) კი	+	+	+								30
	ბ) არა											
	გ) ნაწილობრივ											
დ) ვისურვებდი ვიცოდე როგორ ვსრულყო იგი				+	+	+	+	+	+	+	70	

მეხუთე კითხვაზე – „**ხომ არ იცვლება თქვენი დღის გეგმები დღის განმავლობაში?**“ – რესპოდენტთა 20%-მა გვიპასუხა, რომ იშვიათად იცვლება, მეორე 20%-მა, რომ ხშირად იცვლება და 60%-მა, რომ არასოდეს არ იცვლება. აქაც შეუსაბამობაა. თუ გამოკითხულ რესპოდენტთა მხოლოდ 20% გეგმავს სამუშაო დღეს, როგორ ეცვლება იგი 60%-ს? როგორც ჩანს, ეს კატეგორია (ესენია №2, 3, 4, 5, 7, 8) მენეჯერები გეგმათ მოიაზრებს იმ ნაფიქრალსაც, თუ რა უნდა გააკეთოს დღეს. კი, ესეც გეგმაა, მაგრამ გეგმად გადაქცევისათვის მას ოფიციალური სახე უნდა მიეცეს ქალაქში ან კომპიუტერში უნდა დაფიქსირდეს.

მეექვსე კითხვაზე – „**რა ინვესტორები თქვენი დღის გეგმის შეცვლას?**“ მხოლოდ 40%-მა გაგვცა პასუხი, რომ ეს ხდება ადმინისტრაციული მიზეზით, დანარჩენმა 60%-მა კითხვის პასუხისგან თავი შეიკავა. სწორედ ეს მიგვანიშნებს იმაზე, რომ ჩვენს მიერ შერჩეულ მენეჯერთა უმრავლესობას დროის სამუშაო რესურსი პრიორიტეტულ საქმეების მიხედვით არა აქვთ განანილებული, ამიტომ დღის განაწესის შეცვლა არაფრად მიიჩნევა.

მეშვიდე კითხვაზე – „**საქმეს სპონტანურად ინყებთ თუ მოფიქრებულად?**“ – 70%-მა გვიპასუხა რომ საქმეს ინყებენ წინასწარ მოფიქრებულად, 30% კი

საქმეს იწყებს სპონტანურად (ესენი არიან № 6, 9, 10 რესპოდენტები). გამოდის, რომ მათ არა თუ დღე არა აქვთ დაგეგმილი, არც საქმეები აქვთ განანილებული პრიორიტეტების მიხედვით. ამიტომ შემთხვევითი სიტუაციის მოთხოვნების მიხედვით მუშაობენ. ასე მომუშავე ორგანიზაციაში მუდმივად იქნება ქაოსი და მოუწესრიგებლობა. მენეჯერი, რომელმაც არ იცის, ხვალ პირველ რიგში რა საქმე უნდა გაკეთდეს, ის აუცილებლად გაიბნევა მეორეხარისხოვან, წვრილმან საქმეებში.

მერვე კითხვაზე – **„თუ თავს შეუძლოთ გრძნობთ, ან არ ხართ ხასიათზე, დატოვებთ დღის გეგმას შეუსრულებლად, თუ მაინც შეასრულებთ მას?“** – რესპოდენტთა 40%-მა გვიპასუხა, რომ გადაიტანს მას მეორე დღისთვის, 60% კი მაინც შეასრულებს მას. ქართველების ფსიქოლოგიური ტიპაჟიდან გამომდინარე, გვექონდა მოლოდინი, რომ გამოკითხული რესპოდენტები შეუძლოდ და უხასიათოდ ყოფნის შემთხვევაში ყველა (ე.ი. 100%) გადაიტანდა საქმეს მეორე დღისთვის. 20 წლის წინ, რომ ეს გამოკითხვა ჩაგვეტარებინა, პასუხები ალბათ სწორედ ასეთი იქნებოდა, მაგრამ საბაზრო ურთიერთობით მომუშავე ამ ოცმა წელმა მენეჯერებს საქმისადმი პასუხისმგებლობა ასწავლა. ამ საქმეში დიდმა კონკურენციამაც თავისი სიტყვა თქვა. კონკურენციამ არ იცის მიზეზი – ვერ გააკეთე, თუ არ გააკეთე. რადგან საქმე არ გაკეთდა, სხვა გამოჩნდება, რომელიც ყველა სიტუაციაში საქმეს გააკეთებს.

მეცხრე კითხვაზე – **„დღის რომელ მონაკვეთში ხართ უფრო პროდუქტიული?“** რესპოდენტთა 70%-მა თავი „დილის ადამიანად“, ანუ „ტოროლად“ აღიარა. ესენი არიან პირველი, მეორე, მესამე, მეოთხე, მეექვსე, მეცხრე და მეთათ რესპოდენტები. სამი რესპოდენტი (მეხუთე, მეშვიდე, მერვე) კი არის „სალამოს ადამიანი“, ანუ „ბუ“. თუ ამ დაკვირვების ამ შედეგს განვაზოგადებთ, უნდა ვიფიქროთ, რომ საქართველოს მოსახლეობის 70% არის „ტოროლა“, 30% კი – „ბუ“.

მეთათ კითხვაზე – **„როგორ ისვენებთ სამუშაო დღის განმავლობაში?“** – რესპოდენტთა 40% გვიპასუხეს, რომ ყოველ საათში ისვენებს 10 წუთს, 20%-მა გვიპასუხა რომ 0,5 საათში 5 წუთს, 30%-მა გვიპასუხა, რომ 3 საათში ისვენებს 30 წუთს, 10%-მა კი გვიპასუხა, რომ ისვენებს დღეში ერთხელ 1 საათით. საქმე ის არის, ჩვენ არ ვიცით ამ ორგანიზაციებს სადილობის, შესვენების საათი აქვთ, თუ არა აქვთ. თუ არა აქვთ, მაშინ გასაგებია, ვისაც როგორ უნდა ისე ისვენებს. მაგრამ ეს დასვენება 8 საათიან სამუშაო დღეში არ უნდა აღემატებოდეს 1 საათს. ეს ნორმატივია. აქ კი გამოდის, რომ 40% ყოველ საათში, რომ 10 წუთს ისვენებს, მათ დასვენება გამოუდით არა ერთი საათი, არამედ,  $8 \cdot 10 = 80$  წუთი, ანუ 1,2 საათი. ასეა სხვებიც.

მეთერთმეტე კითხვაზე – **„თქვენთვის აქვს მნიშვნელობა, როგორ შეაფასებენ თქვენს მუშაობას?“** – რესპოდენტთა მთელმა რაოდენობამ დადებითი პასუხი გასცა.

მეთორმეტე კითხვაზე – **„ხშირად ასრულებთ სხვის სამუშაოს?“** – 80%-მა პასუხი გასცა რომ ხშირად ასრულებს, 10%-მა რომ არასოდეს არ ასრულებს, მეორე 10%-მა კი – ხანდახან ასრულებს. 10%-ში რომელიც

ხანდახან ასრულებს სხვის დავალებებს მოხვდა მეოთხე ნომერი. იგი ბაზის ბანკის საცალო მიმართულების მენეჯერია. როგორც ჩანს, ბაზის ბანკის გენერალური მენეჯერი ავალებს მას სხვისი სამუშაოს შესრულებასაც და იმის გამო, რომ სამსახური არ დაკარგოს, იგი ასრულებს იმ სამუშაოსაც. გამოდის, რომ ბაზის ბანკში საერთოდ არ სრულდება გაპიროვნებული სამუშაოები, რაშიც გენერალური მენეჯერია, პირველ რიგში, დამნაშავე.

გამოკითხულთა 80% ხშირად ასრულებს სხვის სამუშაოს და ერთადერთმა რესპოდენტმა (№ 8) გვიპასუხა, რომ არც იგი არ ასრულებს სხვის სამუშაოს და არც თავის საქმეს აკეთებინებს სხვას. თუ მენეჯერს ყავს ისეთი თანამშრომელი, რომ იგი არანაკლები ხარისხით შეასრულებს მენეჯერის საქმეს, მაშინ ამ საქმის გადაღებაც მასზე გამოანთავისუფლებს მენეჯერს მისგან და მას მეტი დრო დარჩება სხვა საქმეების შესასრულებლად. ასე რომ, ვურჩევთ № 8 რესპოდენტს, ნუ შეიკავებს თავს თავისი საქმის სხვაზე გადაღებაც, თვითონ კი, რალა თქმა უნდა, უნდა აკეთოს მხოლოდ თავისი საქმე.

მეცამეტე კითხვაზე – **„დღის გეგმის შედგენისას ითვალისწინებთ თუ არა თქვენს პროდუქტიულობას?“** – რესპოდენტთა მხოლოდ 20% გვიპასუხა, რომ ითვალისწინებს (№№ 2, 8), ხოლო 80%-მა, რომ არ ითვალისწინებს. მათ პირად საუბარშიც გვითხრეს, რომ ორგანიზაციაში რამოდენიმე ათეული კაცი მუშაობს და როგორ შეიძლება მან თავისი სამუშაო საკუთარი პროდუქტიულობის საათებით აავსოს. ის მენეჯერია და კოლექტივს ხელმძღვანელობს. მართლაც, რომ ვცხოვრობდეთ ისეთ ქვეყანაში, რომ მენეჯერის სამსახური ასარჩევად იყოს, მაშინ მენეჯერი ამას მართლაც შეძლებდა. მაგალითად, მენეჯერი, რომელიც თავისი რიტმით „სალამოს ადამიანი“ იგი იქ დასაქმდებოდა, სადაც მეორე და მესამე ცვლებით (და არა პირველი ცვლით) მუშაობენ, დილის ადამიანი – მენეჯერი კი – დილით. მაგრამ საქართველოში ისეთი დიდი უმუშევრობაა, რომ ადამიანებს ასარჩევად არა აქვთ საქმე.

მეთოთხმეტე კითხვაზე – **„როგორი გრაფიკით მუშაობთ?“** – ათივე რესპოდენტმა გვიპასუხა, რომ ისინი მუშაობენ 9 საათიდან 18 საათამდე. მაშასადამე, საქართველოს სანარმოების მენეჯერებს არა აქვთ მუშაობის თავისუფალი გრაფიკი. ეს სიახლე საზღვარგარეთ დიდი ხანია დანერგილია, საქართველოში კი მას ჯერ არ ცნობენ.

მეთხუთმეტე კითხვაზე – **„კმაყოფილი ხართ თუ არა დროში თქვენი შრომის ორგანიზაციით?“** – 70%-მა გამოაცხადა, რომ სურვილი აქვთ იცოდნენ თუ როგორ სრულყონ იგი.

მაშასადამე, საქართველოს 10 კომპანიის სხვადასხვა დონის (ზედა, საშუალო, ქვედა) მენეჯერების გამოკითხვით ნათელი გახდა, რომ რადგან ისინი დღის გეგმას არ ადგენენ, არც საქმეები აქვთ პრიორიტეტებად დალაგებული, ამიტომ მათ 80%-ს მუდმივად დროის დეფიციტი აქვთ.

მიუხედავად მუშაობის ამ ჩვეული რიტმისა, ისინი მზად არიან იმისთვის, რომ ისწავლონ, თუ როგორ იმუშავონ უკეთესად ერთი და იმავე დროში.

რადგან ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევა ცამ მიზანს ემსახურებოდა, მათ დროის ოპტიმალური გამოყენების მიზნით ჩვენ ვაძლევთ შემდეგ რჩევებს:

**დასკვნები და რეკომენდაციები:**

საქართველოს 10 კომპანიის მენეჯერებში მათ მიერ პირადი დროის მართვის საკითხებზე ჩატარებულმა ემპირიულმა გამოკვლევამ დაგვანახა ამ სფეროში დიდი ჩამორჩენა. ამ მდგომარეობის გამოსასწორებლად სხვადასხვა ლიტერატურის დახმარებით ჩვენ მენეჯერებს შევურჩევთ დღის დაგეგმვას.

მენეჯერად თქვენი მუშაობის პერიოდში, ყოველდღე თქვენ გინევთ არა მხოლოდ იმ საქმის კეთება, იმ ამოცანების გადაწყვეტა, რომელთა მეშვეობით მიაღწევთ თქვენს სტრატეგიულ მიზანს, არამედ მრავალი წვრილმანი, რუტინული სამუშაოს კეთებაც. არ იფიქროთ, რომ, როცა თქვენ მენეჯერები იქნებით მხოლოდ გრძელვადიანი პროექტების შესრულების ხელმძღვანელობაზე დასაქმდებით და გექნებათ მხოლოდ შემოქმედებითი სამუშაო. სრულიადაც არა. თქვენი დროის უმეტეს ნაწილს დაიკავებს მძიმე, წვრილმანი, მოსაწყენი საქმე. თუ თქვენ, თქვენი პირადი დროის გამოყენების ყოველდღიური გეგმა გექნებათ, მხოლოდ მაშინ შესძლებთ ამ თქვენთვის არასასიამოვნო მძიმე საქმეების დედეგირებას სხვა თანამშრომლებზე. სწორედ ამისთვის საჭიროა დღიური გეგმის შედგენა, რომელშიც მთელი თქვენი დღიური საქმეები სტრუქტურირებული იქნება.

იმისათვის, რომ თქვენი პირადი დროის დღიური გეგმა ეფექტიანი იყოს, აუცილებლად მისი შედგენისას უნდა დაიცვათ 5 წესი:

**1. დაგეგმვას უნდა ჰქონდეს წერილობითი ფორმა. მაშასადამე, გეგმას უნდა ჰქონდეს მატერიალური ფორმა და ინახებოდეს ერთსა და იმავე ადგილზე. ამასთან, არა აქვს მნიშვნელობა ქაღალდზე გექნებათ იგი დაწერილი (ბლოკნოტში), MS Outlook-ზე თუ MS Excel-ში. ეს საჭიროა იმისთვის, რომ ადამიანის ტვინი, როგორც კვანძი არ უნდა იყოს იგი, დიდი მოცულობის ინფორმაციას დროთა განმავლობაში ივიწყებს. ამისთვის ეს ინფორმაცია ჩანერილი უნდა იყოს.**

**2. დაგეგმვა უნდა იყოს რეგულარული. ყოველი დღის გეგმის შედგენის ჩვევა თქვენ დაგეხმარებათ გამოიმუშაოთ ეფექტური აზროვნება და ყურადღება თქვენი ცხოვრებისა და საქმიანობისადმი. დღიური გეგმა განტვირთავს თქვენს გონებას, მისცემს მას უფრო შემოქმედებით იდეებზე მუშაობის შესაძლებლობას.**

**3. გეგმაში უნდა გამოიკვეთოს პრიორიტეტები. მაშასადამე, როდესაც დღიურ გეგმას ადგენთ, აუცილებლად გამოკვეთეთ მასში საკვანძო საქმეები, ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანები. ასეთი მიდგომით თქვენი გეგმა უფრო მკაფიოდ იქნება სტრუქტურირებული.**

**4. გეგმა უნდა იყოს რეალური, შესრულებადი. გეგმა არ უნდა იყოს ფან-ტაზიით შედგენილი, ილუზიებზე დაყრდნობილი. გეგმას რეალურობას აძლევს სწორი გაანგარიშება.**

**5. დაგეგმვა უნდა იყოს მოქნილი. ეს იმას ნიშნავს, რომ თუ მოულოდნელი სიტუაციები შეიქმნება, შესაძლებელი იქნეს მისი გადახედვა და გეგმაში კორექტივების შეტანა. არის კიდევ ერთი წესი: თქვენმა დღიურმა გეგმამ რომ ეფექტიანად იმუშაოს, დღის საქმეების ჩამონათვალი გონივრულად უნდა იყოს შედგენილი და შედეგზე ორიენტირებული.**

გაჩვენებთ თუ როგორ უნდა გააკეთოთ ეს:

**ნაბიჯი პირველი:** შეადგინეთ თქვენი ყოველდღიური საქმეების (გადასაწყვეტი ამოცანების) ცხრილი.

**ნაბიჯი მეორე:** შეავსეთ ეს ცხრილი თქვენი ხვალინდელი საქმეებით:

**ნაბიჯი მესამე:** ცხრილში ჩამოთვლილი საქმეები დააჯგუფეთ:

➤ პრიორიტეტულ ანუ დაგეგმილ დღეს აუცილებლად გასაკეთებელ საქმეებად;

➤ ჩვეულებრივ, მიმდინარე საქმეებად, რომლებიც შეიძლება მეორე თუ მესამე დღესაც გაკეთდეს.

**ნაბიჯი მეოთხე:** როცა თქვენ მიერ დაგეგმილი დღე დაგენწყებათ, ხშირად ჩაიხედეთ გეგმაში, შესრულებული საქმეები აღნიშნეთ პლუსებით („+“), ხოლო, რომლებიც დღის განმავლობაში ვერ შეასრულეთ და გადაიტანეთ მეორე დღისთვის, მინუსით („-“).

თქვენს კითხვაზე თუ რამდენი პრიორიტეტული საქმე უნდა იყოს დღის გეგმაში, გიპასუხებთ, რომ თუ მასში 15—20 საქმეა ჩამოთვლილი, მაშინ 3—4, თუ 10—საქმე, მაშინ 2—3. ეს ყველაფერი დამოკიდებულია იმ სტრატეგიულ მიზანზე, რომელიც თქვენ გაქვთ დასახული და რომლისადმი თქვენი ყოველი დღის საქმიანობაა მიძღვნილი.

თქვენი დღიური გეგმა არ არის ერთხელ და სამუდამოდ დამტკიცებული გრაფიკი. სიტუაციების შეცვლის შედეგად მასში შეგიძლიათ ოპერატიულად შეიტანოთ ცვლილებები. გახსოვდეთ ისიც, რომ ადამიანის ტვინს, მეხსიერების თვალსაზრისით, აქვს შესაძლებლობების ზღვარი. მენეჯერს ყოველდღიურად 60—70 საკითხი აქვს გადასაწყვეტი, ანუ ისეთი, რომლის გადაწყვეტა არ უნდა დაგავინყდეთ. ამდენ მოზღვავებულ საკითხს ადამიანის ტვინი ვერ იმახსოვრებს, იღლება და ამის გამო ინფორმაციის ნაწილი იკარგება (მეხსიერებიდან იშლება). ტვინის ასეთი გადატვირთვა იწვევს ადამიანის სტრესს, ფსიქომოციონალურ „გადაწვას“. ეს ხდება მაშინ, როცა ადამიანი ცდილობს დაიმახსოვროს ყველა საჭირო ინფორმაცია, მის ტვინს კი ამის ძალა აღარ აქვს. მეტიც, ასეთ დროს ადამიანს აღარ შეუძლია ამდენი საკითხებიდან პრიორიტეტული საკითხების გამოყოფა და მათზე გონების კონცენტრირება.

ოპტიმალური მეთოდი, რომელიც ადამიანს ეხმარება მონანსრიგოს უზარ-მაზარი რაოდენობის საკითხები და მათთან დაკავშირებული ინფორმაცია, აგრეთვე მათი გადაწყვეტა არის ყურადღების სტრუქტურირების მეთოდი. იგი შეიმუშავა და შემოგვთავაზა რუსმა მეცნიერმა ა. არხანგელსკიმ [2, გვ. 111]. მისი ძირითადი ფუნქცია არის ის, რომ ადამიანმა საჭირო საკითხი საჭირო დროს გაიხსენოს.

ამ მეთოდის შემუშავებისას ა. არხანგელსკიმ და მისმა კოლეგებმა გაითვალისწინეს ადამიანის ყურ-

**ცხრილი 2 დროის აქტიური შიანთქმა**

№	დროის 5 მშთანთქმელის დასახელება	დაახლოებით რა დროს გა-კარგვინებთ იგი დღეში	როგორ, რა გზით შეიძლება ამ დანაკარგის აღმოფხვრა
1			
2			
3			
4			

ადლების სტრუქტურა. იგი სამი ძირითადი მდგენელისგან შედგება. ესენია:

1. ცნობიერი;
2. წინაცნობიერი;
3. ქვეცნობიერი.

ადამინის ცნობიერს მხოლოდ ერთ საკითხზე (ერთ ობიექტზე) შეუძლია მუშაობა.

ქვეცნობიერს შეუძლია აკონტროლოს 7 + 2 ობიექტი. მაშასადამე, ცნობიერი მუშაობს ერთ პრობლემაზე, წინაცნობიერი კი იმავე დროს, მის პარალელურად აკონტროლებს და ზედამხედველობას უწევს 7-დან 9-მდე ობიექტს. წინაცნობიერიდან ობიექტები ძალიან ადვილად გადაადგილდებიან ცნობიერში და პირიქით.

მაშასადამე, პირადი დროის დაგეგმვისას თქვენი როგორც მენეჯერის ქცევა, ნორმალური მაშინ იქნება, თუ იმუშავებთ ერთ პრობლემაზე, მხედველობიდან არ დაკარგავთ 7—9 პრობლემას, ხოლო ყველა დანარჩენებს დაივიწყებთ (ისინი ქვეცნობიერში გეყოლებათ). ეს რომ შეძლოთ, აუცილებლად საჭიროა შეიმუშავოთ სისტემა, ანუ მოახდინოთ ყურადღების (მეხსიერების) სტრუქტურირება ისეთივე სამ ნაწილად, რომლებზეც უკვე ვისაუბრეთ.

**ბოლოს, დღის დაგეგმვის მიმართულებით მენეჯერებისთვის გვაქვს ასეთი რეკომენდაცია – ჩაუტარეთ თქვენი დღის დროს ასეთი ანალიზი:**

გადახედეთ ქვემოთ ჩამოთვლილ დროის 30 მშთანთქმელს [3, გვ. 18] და მოხაზეთ იქიდან ხუთი ყველაზე მნიშვნელოვანი (თქვენი თვალთახედვით):

1. მიზნის არაზუსტად განსაზღვრა.
2. საქმეში პრიორიტეტების არქონა.
3. ერთჯერზე ბევრი საქმის გაკეთების მცდელობა.
4. მომავლის ამოცანებსა და მათი გადაჭრის გზებზე სრული წარმოდგენის უქონლობა.
5. სამუშაო დროის ცუდი დაგეგმვა.
6. პირადი მოუწესრიგებლობა, არეულ-დარეული სანერი მაგიდა.
7. კითხვით მეტისმეტი გატაცება.
8. უსისტემო გზავნილები.
9. მოტივაციის ნაკლებობა.
10. ჩანაწერების, მისამართების, ტელეფონის ნომრების ძებნა.
11. შრომის კოოპერაციასა და განაწილებაში შეცდომები.

**ლიტერატურა:**

1. Нисипей И. Время руководителя – эффективного использования, М., экономика, 1988, გვ. 104.
2. Архангельский Г., Таим-менеджмент, М., 2014, გვ. 111.
3. ამინოვი ი., ერიაშვილი ნ. საქმიანი ურთიერთობების ფსიქოლოგია, თბ., 2009, გვ. 18.

12. ტელეფონის ზარების გამო საქმიდან მონყვეტა.

13. დაუგეგმავი მნახველები.
14. უარის თქმის არცოდნა.
15. არასრული, დაგვიანებული ინფორმაცია.
16. თვითდისციპლინის არქონა.
17. საქმის ბოლომდე მიყვანის არცოდნა.
18. ხმაურის გამო მოცდენა.
19. გაჭიანურებული თათბირები.
20. საუბრებისთვის და განხილვებისთვის არასაკმარისი მომზადება.
21. კავშირების (კომუნიკაცია) და უკუკავშირების არქონა.
22. კერძო თემებზე ყბედობა.
23. ზედმეტი კომუნიკაბელობა.
24. საქმიან ჩანაწერთა სიუხვე.
25. საქმის გადადების სინდრომი (ანუ „მეხვალეი“ კაცობა).

26. ყველა ფაქტის ცოდნის წყურვილი
27. ლოდინი (თუნდაც საქმისთვის).
28. სიჩქარე, მოუთმენლობა.
29. საქმეების იშვიათად განაწილება (დელეგირება) თანამშრომლებზე.
30. დელეგირებული საქმეების არასაკმარისი კონტროლი.

ამ ჩამონათვალიდან თქვენს მიერ მოხაზული დროის 5 მშთანთქმელი გადაიტანეთ ქვემოთ მოტანილ მე-2 ცხრილში და თქვენ თავსაც და სხვებსაც შესთავაზეთ მათი აღმოფხვრის (შემცირების, სრულყოფის თუ გამო-სწორების) რეკომენდაციები.

არ იფიქროთ, რომ ამ ცხრილის შედგენით თქვენ უკვე საქმეს მორჩით. სრულიადაც არა. თუ თქვენ მუშაობთ და დროის ეს 5 მშთანთქმელი თქვენ პრაქტიკაშია დამკვიდრებული, თქვენ ისინი უნდა აღმოფხვრათ. ამ ამოცანამ თქვენ მხოლოდ იმპულსი მოგცათ, ანუ თეორიულად გამოგიკვეთათ მათი მოხსნის საჭიროება. ეხლა ჯერი თქვენზეა. თქვენ პრაქტიკულად უნდა განახორციელოთ იგი.

**მანანა ხარხელი**  
**თსუ ეკონომიკის ბიზნესის ფაკულტეტის**  
**ასისტენტ-პროფესორი**