

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

სახელმწიფო მართვა და საჯარო პოლიტიკა

გვანცა თოთლაძე

დროის მენეჯმენტის დაბალი ხარისხი საჯარო

სექტორში

ხელმძღვანელი ნანა მაჭარაშვილი

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2018

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Public Policy and Administration

Gvantsa Totladze

Poor Time management in Public Sector

Supervisor Nana macharashvili

Associate professor

Tbilisi

2018

სარჩევი

ანოტაცია	1
შესავალი	5
1. ლიტერატურის მიმოხილვა	12
1.1. დროის მენეჯმენტის მნიშვნელობა	12
1.2 დროის მენეჯმენტის განმსაზღვრელი ფაქტორები	15
1.3 დროის მენეჯმენტის თეორიები და პრინციპები	18
1.3 დროის მენეჯმენტის პრაქტიკული განხორციელება	22
1.5 სტრესი და ზეგანაკვეთური სამუშაოები საქართველოს მაგალითზე	32
2. კვლევის ანალიზი	35
2.1 ტრენინგების დეფიციტი ორგანიზაციების მუშაობის პროცესში	35
2.2 დროის მენეჯმენტი და მისი მნიშვნელობა მომუშავე პირებისთვის	37
2.3 ზეგანაკვეთური სამუშაოების რეალური პრობლემა	42
დასკვნა	47
გამოყენებული მასალა:	48

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომის თემაა „დროის მენეჯმენტის დაბალი ხარისხი საჯარო სექტორში“, რომელიც აღწერს დროის მართვის და განაწილების ძირითად პრობლემებს ორგანიზაციებში. საქართველოს მაგალითზე აღნიშნული საკითხი ერთ-ერთი საყურადღებოა, რასაც თეორიული და პრაქტიკული მასალებიც ცხადყოფს. კვლევიდან გამომდინარე მოუწესრიგებელი დროის ბადაე არამარტო ადამიანის პირად განწყობაზე მოქმედებს უარყოფითად, არამედ სამუშაოს შესრულების დაბალი მაჩვენებლის წინაპირობასაც წარმოადგენს.

სამაგისტრო ნაშრომის წერისას ჩემს ძირითად მიზანს შეადგენდა საჯარო სექტორში დროის მართვის გამოყენებით მოხელეთა აქტიურობის გამოვლენა, ურთიერთკავშირების დადგენა დროსა და მენეჯმენტს შორის, ასევე ხელისშემშლელი წინააღმდეგობების წარმოჩენა. შესაბამისად, ჩამოყალიბებული მიზნიდან გამომდინარე, ძირითადი ამოცანებიც დაისახა და გულისხმობდა: სამუშაო დროის დაგეგმვა-განაწილების პროცესის განსაზღვრისას მიმდინარე საკითხების გამოკვლევას; სამუშაო პერიოდში უმიზნოდ დახარჯული დროის შესწავლას; მართვის განსაზღვრისას, მთავარი ღირებულებების ასახვას.

როგორც ვიცი დროის ეფექტური განაწილება სხვადასხვა ფაქტორს უკავშირდება და მოითხოვს აღნიშნული რესურსის მაქსიმალურად რაციონალურად გამოყენებას. საინტერესოა თუ როგორ მოქმედებს ის მოტივაციაზე, სტრესსა და პროდუქტიულობაზე, რამდენად სწორად ახდენს პრინციპების ჩამოყალიბებას და რა სახით აისახება სამუშაო ხარისხის ზრდასთან.

ნაშრომის მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის წარმოადგენს მიღებული შედეგების ანალიზს და საკითხის აქტუალობას, რომელიც დღევანდელ ჩვენს ქვეყანაში დროის მენეჯმენტის არასტაბილურ მდგომარეობაზე მიგვითითებს, როგორც საჯარო ასევე კერძო სექტორშიც. მათი შედარების საფუძველზე შეგვიძლია ვიმსჯელოთ თუ რა სხვაობები მიიღება მუშაობის პროცესში.

კონკრეტული სურათის უფრო ნათლად წარმოსაჩენად გამოყენებული მეთოდოლოგიიდან, რომელიც გულისხმობდა სიღრმისეული ინტერვიუების

წარმოებას, მივიღე გარკვეული ინფორმაცია, რამაც მომცა საშუალება გამეანალიზებინა საკითხი და უკეთ წარმომედგინა თემის პრობლემატურობა. მიღებული შედეგები და დადგენილი დასკვნები დეტალურად არის განხილული აღნიშნულ კვლევაში.

Poor Time management in Public Sector

Gvantsa Totladze

Annotation

The topic of the Master's Thesis is “Poor Time Management in Public Sector”, which describes the major problems of time management and distribution in organizations. The issue on the example of Georgia is one of the most remarkable, which is justified by theoretical and practical materials. According to the research, the disorderly time grid has a negative effect not only on the personal mood but also is the prerequisite of low performance of work.

While writing the Master's Thesis, my main objective was to identify the activity of civil servants using the management of time in the public sector, establishing the interconnection between time and management, as well as displaying hindering contradictions. Consequently, based on the objective goal, the main tasks were set up and implied: to investigate the current issues determining the working time planning-distribution process; Study of time spent during work; reflecting key values while determining management.

As we know the effective distribution of time is related to a various factors and requires the utmost rational use of the mentioned resources. It is interesting to know how it works on motivation, stress and productivity, how correctly are formed the principles and how it is reflected in the growth of work quality.

The purpose of the work is that it is an analysis of the obtained results and the actuality of the issue, which indicates the unstable time management of our country in today's public and private sector. Based on their comparison, we can judge about the differences in the work process.

Methodology used to describe a more specific picture of the subject, which implies in-depth interviews; I got some information, which allowed me to analyze the issue and better understand the problem of the topic. In the present study the results obtained and the findings are detailed discussed.

შესავალი

ბენჯამინ ფრანკლინის ცნობილი გამონათქვამი „არ დაკარგო დრო ტყუილად. ყოველთვის შეასრულე სასარგებლო საქმე. უარი თქვი ყველა უსარგებლო ქმედებაზე“ დღესაც არ კარგავს აქტუალობას, შეესაბამება არსებულ რეალობას და ნათლად წარმოადგენს ფაქტს თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ჩვენი დროის რაციონალურად გამოყენება.

დროის მენეჯმენტი უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაში. ხშირად ადამიანებისთვის დრო არასაკმარისი რესურსია, ბიზნესსა და საჯარო სექტორში კი ის იმაზე ღირებულია ვიდრე რაიმე მატერიალური საგანი.

სამწუხაროდ დღეს საქართველოში ადამიანთა უმეტესობა სათანადო მნიშვნელობას არ ანიჭებს დროის მართვის საკითებს, დაგეგმვა და სინქრონიზაცია დროის ორგანიზების ის საშუალებებია, რომელიც ადამიანმა უნდა გამოიყენოს საუკეთესო შესაძლებლობების სრული რეალიზებისთვის. დროის მენეჯმენტის დაბალი ხარისხი ჩვენს ქვეყანაში თვალსაჩინოა და ხშირ შემთხვევაში საკმაოდ პრობლემურიც ყოველდღურ ცხოვრებაში.

დროის მენეჯმენტის მოთხოვნაა მოტივაციის ზრდა, ძალიან ხშირად უფრო ადვილი და კომფორტულია დროის დახარჯვა სხვადასხვა არასასარგებლო ქმედებების განხორციელებით, რომელიც გამოწვეულია უკვე ჩამოყალიბებული ქცევებით. უკეთესი დროის მენეჯმენტის გასაწერად მნიშვნელოვანი ნაბიჯები უნდა გადაიდგას და პირველ რიგში გამოიკვეთოს თუ რეალურად რა სახის და მოცულობის პრობლემა არსებობს.

დროის მენეჯმენტის პრობლემები საყურადღებოა და აქტუალურ თემას წარმოადგენს ორგანიზაციებისთვის, მოუწესრიგებელი საათობრივი ბადე ქმნის ქაოსს და სტრესულ გარემოს სამუშაოს პროცესში. დღეს მომუშავე პირები აწყდებიან სხვადასხვა დაბრკოლებებს და იმის ნაცვლად, რომ დროის რესურსი სასარგებლოდ გამოიყენონ მის არამიზნობრივ ხარჯვას ამჯობინებენ.

საჯარო სექტორში არსებული დროის მენეჯმენტის პრობლემა თვალსაჩინოა, ყველა ქვეყანაში მთავრობა წარმოადგენს უდიდეს დამქირავებელს და იმ

სერვისების ხარისხი, რომელსაც იგი აწარმოებს განსაზღვრავს ქვეყნის დემოკრატიულობას ზოგადად და კერძოდ მოქალაქეთა კმაყოფილებას. საჯარო სექტორის წარმომადგენლებს მოეთხოვებათ მცირე დროში მაქსიმალურად პროდუქტიული სამუშაოს შესრულება.

პრობლემის განსაზღვრა

საქართველოში არსებულ საჯარო თუ კერძო სექტორებში დგას დროის მენეჯმენტის რეალური პრობლემა, რაც სხვადასხვა ფაქტორითაა გამოწვეული. როგორც ვიცით, დროის მენეჯმენტის ამოცანას დროისა და შედეგს შორის კავშირის მართვა წარმოადგენს. დროის მენეჯმენტის ერთ-ერთ მთავარ შეცდომად შეიძლება ჩაითვალოს მიზნების არაოპტიმალური რაოდენობა. ხშირ შემთხვევაში ხდება ზედმეტად ბევრი მიზნის დასახვა, რომლის შესრულებაც გარკვეული დროის პერიოდში ვერ ხერხდება. არსებობს დღის, თვის და წლის გეგმა, განხორციელებას კი გარკვეული ყურადღება, სწორად განსაზღვრული სტრატეგია სჭირდება, მაგრამ „გადატვირთული“ თუ არასწორად გადგენილი მიზნების გამო ხდება ნაკლებად ეფექტიანი სამუშაოს შესრულება, შესაბამისად კლებულობს ხარისხიც.

პრიორიტეტების ჩამოყალიბების გარეშე ჩნდება გარკვეული დაბნეულობა ორგანიზაციის შიგნით, შესაძლოა მოხელე მთელი დღის განმავლობაში დაკავებულია გარკვეული სამუშაოს შესრულებით, მაგრამ რეალურად მისი წარმოებული საქმე იყოს რუტინული და არაეფექტური. საკმაოდ პრობლემატურია მიუღწევადი მიზანის არსებობა, რომელზეც იხარჯება დღეები თუ საკუთარი ძალები და ასევე მოტივაცია, შედეგს კი მინიმალურს ვიღებთ.

როგორც უკვე ითქვა, დროის მართვისას მნიშვნელოვანი ხდება გარკვეული გეგმის განსაზღვრა, კერძო სექტორში და კონკრეტულად ბიზნესში აუცილებელია მოგებაზე ორიენტირებული მიზნების ჩამოყალიბება, რაც შეეხება სახელმწიფო სტრუქტურებს ამ შემთხვევაში პრიორიტეტების გაწერას ექცევა დიდი ყურადღება და აუცილებელი ხდება მნიშვნელობის მიხედვით საქმეების შესრულება.

პრობლემაა ისიც, რომ სამუშაოს განხორციელება არ ხდება ბოლო, დადგენილ ვადამდე ადრე (deadlines), რაც იწვევს ქაოსს და ერთ დღეში მთელი გასული პერიოდის საქმის ერთიან წარმოებას. ხშირად ჩნდება ზეგანაკვეთური სამუშაოს არსებობის საკითხიც, როდესაც განუსაზღვრელი და დაუგეგმავი მენეჯმენტის გამო მოხელეებს უხდებათ ზედმეტი დროის გატარება სამუშაო ადგილზე.

„საერთაშორისო გამჭვირვალობა – საქართველოს“ საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, 2013 წელს ზეგანაკვეთურად გამოკითხულთა 50% მუშაობდა, 20% კი თითქმის ყოველდღე, ან კვირაში ერთხელ ან ორჯერ მაინც. ზეგანაკვეთური შრომის ანაზღაურების მაჩვენებელი 2013 წლის შემდეგ არ შეცვლილა. გამოკითხულთა 62% მაშინაც მიუთითებდა, რომ ზეგანაკვეთური შრომა არ უნაზღაურდება. 2015 წელს გამოკითხვის დროს დაქირავებულ მუშაკთა 78% აღნიშნავს, რომ ზეგანაკვეთური სამუშაო ბოლო თვეების განმავლობაში არ გაუწევია, 7% კი ზეგანაკვეთურად თითქმის ყოველდღე მუშაობს. ასეთ შემთხვევებში, ზეგანაკვეთური შრომა 62%-ს არ უნაზღაურდება, 22%-ს ყოველთვის უნაზღაურდება, დანარჩენს კი პერიოდულად. კვლევა ჩატარდა 2015 წელს და საქართველოს მასშტაბით 1,867 ზრდასრული ადამიანი გამოიკითხა.¹ რეალურად აღნიშნული პრობლემა საკმაოდ ხშირად გვხვდება ორგანიზაციებში და მოხელეები ხშირად ასახელებენ საქმის წარმოების პროცესში მას, როგორც ერთ-ერთ ყველაზე ხელისშემშლელ ფაქტორს.

პერემ (2002) შეადარა საჯარო და კერძო სექტორებში მუშაობის ხარისხის დონე და სათანადოდ შეაფასა სიტუაცია. კერძო და სახელმწიფო დაწესებულებებში მომუშავე მენეჯერები ძალიან გადატვირთულები არიან. სახელმწიფო მენეჯერთა მხოლოდ 2.6% და კერძო სექტორის მენეჯერთა მხოლოდ 3.4% თვლის, რომ მათი სამუშაო დატვირთვა ნორმალურია.² საქართველოში ჩატარებული მცირე კვლევის თანახმად გამოკითხულთა 80% ხშირად ასრულებს სხვის სამუშაოს, პროდუქტიულობას კი რესპოდენტთა მხოლოდ 20% ითვალისწინებს, ხოლო 80% - არა.

¹ საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო (2015). ზეგანაკვეთური სამუშაო ნახევარზე მეტს არ უნაზღაურდება

² ქრისტოვ, დ. (2004). ევროპული საჯარო სამსახურები ტრადიციასა და რეფორმას შორის

დროის არასწორი გადანაწილება წარმოადგენს მნიშვნელოვან პრობლემას ორგანიზაციებისთვის, რაც იწვევს მუშაობის ხარისხის შემცირებას და პროდუქტიულობის დაბალ მაჩვენებელს. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, 2017 წელს სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა 284 ათას ადამიანს შეადგენს, ხოლო კერძო სექტორში 1 423 ათასს.³

შეუძლებელია დროის სწორად გადანაწილება მაშინ როდესაც ღირებულებები არ არის ჩამოყალიბებული. კარგი დროის მენეჯმენტი გულისხმობს შენტვის მნიშვნელოვანი საქმის კეთებას და არა პირიქით, რადგან ამ შემთხვევაში ადამიანის მოტივაციის უნარი და დროზე კონტროლი საგრძნობლად ეცემა.

კვლევის მიზნები და ამოცანები

დროის და მენეჯმენტის გამოყენებით ორგანიზაციაში ყალიბდება ეფექტური სამუშაო გარემო. აღნიშნული ნაშრომი მიზნად ისახავს საჯარო თუ კერძო სექტორებში დროის მართვის პროცესში მოხელეთა აქტიურობის გამოვლენას, ურთიერთდამოკიდებულებებს და წინააღმდეგობრივ კავშირებს. კვლევის ძირითადი მიზნიდან გამომდინარე განისაზღვრა შემდეგი ამოცანები:

- სწორი დროის მენეჯმენტის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ფაქტორების გამოვლენა;
- სამუშაო დროის დაგეგმვა-განაწილების პროცესის განსაზღვრისას მიმდინარე საკითხების გათვალისწინება;
- მენეჯერებსა და მომუშავე პირებს შორის ურთიერთობების დადგენა;
- სამუშაო პერიოდში უმიზნოდ გახარჯული დროის შესწავლა;
- ადამიანის შრომითი ენერჯის არარაციონალური გამოყენების გამოვლენა და გამომწვევი ფაქტორები;

³ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (2017), დასაქმებულთა განაწილება ინსტიტუციური სექტორების მიხედვით, 2007-2017

- სტრესული გარემო-პირობების დადგენა და მისი ზეგავლენა შრომისუნარიანობაზე.

კვლევის ჰიპოთეზა

დროის მოწესრიგებული მართვის დეფიციტი ორგანიზაციებში ქმნის არასტაბილურ სამუშაო პირობებს. დროის მენეჯმენტის პრინციპების უგულვებელყოფა საკამათო საკითხს წარმოადგენს და იწვევს შიდა საქმეების დესტაბილიზაციას. მენეჯერებს და მომუშავე პირებს შორის არსებული დისტანცია წარმოადგენს დროის მართვის რეალურ პრობლემას, რამაც შესძლოა გამიწვიოს გადატვირთული და დამატებითი სამუშაო საათების არსებობა ორგანიზაციაში, აღნიშნული ფაქტი კი უარყოფითად აისახება მომუშავე პირების მუშაობის ხარისხზე. მაგალითად, ერთ-ერთი კვლევის თანახმად დასაქმებულ მენეჯერთა 80%-ს გააჩნია დროის დეფიციტი, რადგან არ აქვთ ჩამოყალიბებული დროის გეგმა და გაწერილი პრიორიტეტები,⁴ რაც შეესაბამება გამოთქმულ ვარაუდს. დროის მართვის დაბალი ხარისხი პირდაპირ კავშირშია საკითხის ცნობადობასთან, რაც შესაბამისად განაპირობებს სტრესულ სამუშაო გარემოს.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის მეთოდის შერჩევასა გამოიყო თვისებრივი კვლევა სიღმისეული ინტერვიუს სახით. გამომდინარე იქიდან, რომ თვისებრივი კვლევა აქცენტს აკეთებს საკითხის ძირეულად შესწავლასა და მნიშვნელობაზე, ვფიქრობ სიღრმისეული ინტერვიუს გამოყენებით საშუალება მომეცა უშუალო კომუნიკაციის გზით მიმეღო ის ინფორმაცია და პასუხები რესპოდენტებისგან, რომელიც მათ შეხედულებებს ზუსტად გამხატავდა და რაც დამეხმარა პრობლემური საკითხის უკეთ გამოკვეთაში. კვლევა ჩატარდა ცხრა ადამიანთან, ორ გამოცდილ ტრენერთან, საჯარო სექტორის ერთ ადამიანური რესურსებისა და

⁴ ბერიძე, თ., ჭელიძე მ., ბიბიჩაძე დ., (2017). წარმატებისა და დროის მენეჯმენტის საკითხის შესახებ

იურიდიულ განყოფილებაში, იურისტთან და ადამიანური რესურსების მართვის ხუთ სპეციალისტთან, ასევე საქართველოში საკმაოდ ცნობილი ბანკის წარმომადგენელთან, რომელიც და კერძო სექტორის ერთ-ერთი კომპანიის თანამშრომელთან, კემოდ ადამინისტრაციულ განყოფილებაში მენეჯერის ასისტენტთან ჩატარდა ინტერვიუები. სიღრმისეული ინტერვიუს დროს ბევრი პრობლემა კიდევ უფრო გამოიკვეთა და თვალსაჩინო გახდა აღნიშნული საკითხის აქტუალობა. იმის მიუხედავად, რომ კონკრეტულ საკითხზე არ გვაქვს ოფიციალური კვლევები, რომელიც საქართველოში არსებულ სიატუაციას კიდევ უფრო ნათელს გახდიდა, განხილული ლიტერატურის ანალიზი და ჩატარებული ინტერვიუები ცხადყოფს დროის მენეჯმენტის დაბალ ხარისხს საჯარო სექტორში.

თეორიული ჩარჩო

როგორც ტრადიციულ ასევე თანამედროვე დროის მენეჯმენტზე ბევრ ავტორს უმუშავია, თუმცა აუცილებლად უნდა გამოიყოს რამოდენიმე მათგანი, რომელთა პრინციპებიც კარგად ასახავს აღნიშნული საკითხის აქტუალობასა და პრობლემის გადაჭრის გზებს. ზოგადად ეიზენჰაუერის და სტივენ კოვის მატრიცა შესაძლოა ერთმანეთთან დავაკავშიროთ და ამავე დროს ვიპოვოთ განსხვავებებიც, თუმცა თვალსაჩინოა, რომ არსებული ჩარჩოები გვაძლევს თემის გაანალიზებისთან დაკავშირებით მნიშვნელოვან განსაზღვრებებს. ეიზენჰაუერის თეორია საკმაოდ ვრცელია, რომელიც ემსახურება ამოცანების სწრაფად შესრულების და მიზნებზე ორიენტირებული საკითხების წარმოჩენას, შესაბამისად გამოიყოფა შემდეგ ოთხი ჯგუფი - მნიშვნელოვანი/ გადაუდებელი და სწრაფი, მნიშვნელოვანი და არც თუ სასწრაფოდ შესასრულებელი საქმეები/ მიზნები, უმნიშვნელო და ამავე დროს სწრაფი მიზნები, უმნიშვნელო და არასწრაფი საქმეები. მატრიცის მეორე განყოფილებაში წარმოდგენილია დროის მენეჯმენტისთვის საინტერესო ცნებები: ცხოვრების სტრატეგიული დაგეგმვა, არასასურველი მოვლენების თავიდან არიდება, წინსვლისკენ ორიენტირება, თვითგანვითარება, თვითრეალიზაცია, პროგრესი. მიზნებისა და

საქმეების ამ სფეროში მინიმუმადე მცირდება კრიზისული სიტუაციები და რესურსების გამოყენების არასწორი გზები. რაც შეეხება კოვის თეორიას, ის უფრო გამარტივებულია და გვთავაზობს საკუთარ ახსნას, რომელიც შეიცავს მიზნებს, ღირებულებებს, როგორც გარკვეულ როლებს ასევე პრინციპებს. ადამიანმა უნდა განსაზღვროს, რა არის სასწრაფოდ გასაკეთებელი, გადაუდებელი საქმე და რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი. კოვის შემთხვევაშიც ოთხი ძირითადი ე.წ. კვადრატი გამოიყოფა (ეიზენჰაუერის მატრიცის მსგავსი) და ამ შემთხვევაშიც დიდი მნიშვნელობა მეორე მათგანს ენიჭება, რომელიც უფრო მეტად პროდუქტიულობასთან და დაგეგმვასთან არის პირდაპირპროპორციული. ამ შემთხვევაში ვიღებთ დროის მენეჯმენტის ელემენტების თანხვედრას, მნიშვნელოვან საკითხებზე მეტ კონცენტრირებას, მოქნილობას და გეგმების განსაზღვრას.⁵

დროის მენეჯმენტის განსაზღვრებისას 1994 წელს მაქანმა შემოგვთავაზა სამი განზომილება, მაგალითად პრიორიტეტების და მიზნების ჩამოყალიბება, დროის მენეჯმენტის მექანიზმების განსაზღვრა და ორგანიზაციის მნიშვნელობებზე აქცენტირება. ამ ქვევითი ქმედების ეფექტურობას წარმოადგენს დროის კონტროლი, მაქანმა კი ეს შეხედულება მიზანზე ორიენტირებულ ლიტერატურაში ჩამოაყალიბა. სამუშაოების დაგეგმვა შესაძლოა მივიჩნიოთ როგორც სამუშაოს შესრულების სტრატეგია. თავის მხრივ სამუშაო სტრატეგია განიმარტება როგორც „მიზნების, ქმედებების და დროის ეფექტური გამოყენება-ხელმისაწვდომობა“. ზოგადად კი „დაგეგმვის ქმედება“ გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღების ეტაპზე თუ როგორ ხდება მათი შესრულება, პრიორიტეტების გადანაწილება და საბოლოო შედეგების მიღება. მაქანის (1994) თქმით დაგეგმვის პროცესი პრდაპირ არის დაკავშირებული დროის მენეჯმენტთან, რომელიც დადებითად ეხება სამუშაო კმაყოფილებას.

⁵ Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. pp. 32-33

1. ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1. დროის მენეჯმენტის მნიშვნელობა

დროის მენეჯმენტი განიმარტება როგორც პროცესი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია ამოცანების და მიზნების მიღწევა, მისი გამოყენებით ხდება ეფექტური და წარმატებული კარიერული წინსვლა - რენდალი (1979). მენეჯმენტი გულისხმობს დასახული მიზნების მიღწევის უნარს ადამიანების შესაძლებლობების გამოყენების საფუძველზე. მენეჯმენტი წარმოადგენს სპეციალური ცოდნის დარგს, რომელიც ეხმარება მომუშავე პირებს, განახორციელონ მართვა და მოხდინონ აღნიშნული მართვის მეცნიერების ჩამოყალიბება. მენეჯმენტის მთავარი შესწავლის საგანია მართვის პროცესში ადამიანებს შორის ურთიერთობების გამოვლენა. მენეჯმენტი უზრუნველყოფს არა მარტო მიმდინარე საქმეების და ამოცანების შესრულებას ხარისხიანად, არამედ ახდენს მოვლენათა პროგნოზირებას და ამის შესაბამისად ახორციელებს გარკვეული სტრატეგიების შემუშავებას. თანამედროვე მენეჯმენტს განიხილავენ როგორც მართვის მეცნიერებისა და პრაქტიკის სინთეზს, ფირმის მართვის და მმართველობითი გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესს. მართვის ძირითად და აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენს დაგეგმვა.

ზოგადი განმარტებით დროის მენეჯმენტი გულისხმობს სამუშაო დროის ეფექტურად მართვას და გეგმის დალაგებას მისი მაქსიმალური ხარისხით შესრულებისთვის. დროის მართვა მენეჯერებისთვის ეფექტური სამუშაოს შესრულების მეთოდს წარმოადგენს (Claessens, Roe, Rutte, 2009), ლეიქინის (1973) მიხედვით დროის მენეჯმენტი ასოცირდება გარკვეულ ტექნიკებთან, რაც პირდაპირ კავშირშია დაგეგმვასთან, ტრენინგების ჩატარებასა თუ მიზნების განსაზღვრასთან. რენდელის (1979) თქმით მნიშვნელოვანი დავალებების შესრულება აუცილებელია ხარისხის მისაღებად, სამუშაოს ეფექტურად წარმართვისთვის და ზოგადად კარიერისთვის. ჰარლი ფიქრობდა, რომ წარმატებული დროის მენეჯმენტი მაშინ ყალიბდება, როდესაც შესაბამისი, უკვე განსაზღვრული გეგმა არსებობს. ის ეხმარება თანამშრომლებს

არამართო პროდუქტიულობის ზრდაში, არამედ სტრესის და კონფლიქტური სიტუაციების დაძლევაში.

დროის მართვა შედარებით ახალი თემაა მენეჯმენტის საკითხებში, რადგან ძირითადად მისი შესწავლა XX საუკუნის ბოლოს დაიწყო ეკონომისტებმა, ფსიქოლოგებმა და სოციოლოგებმა. ეს იმ გარემოებით იყო გამოწვეული, რომ ახალმა დრომ ახალი მოთხოვნები წამოაყენა, აჩქარდა ცხოვრების ტემპი, საჭირო გახდა ახლებურად ცხოვრების წესების ჩამოყალიბება და რა თქმა უნდა მუშაობა. დღეს ყოველდღიურ ცხოვრებაში სისწრაფე და დაჩქარებული ტემპი ნორმად იქცა. ცვლილებათა ასეთი სიუხვე ყოველი ჩვენგანისგან მოითხოვს დიდი რაოდენობის გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებას, საკუთარი საქმის სწორ ორგანიზებას, შეზღუდული დროის პირობებში პრიორიტეტების სწორ განთავსებას და მათ მოგვარებას. სწორედ ამიტომ თანამედროვე პროფესიონალის, ჩვენ კერძო შემთხვევაში მენეჯერის, ძირითად კომპეტენციად წარმოგვიდგება მის მიერ დროის ეფექტური ორგანიზების უნარი ყველა დონეზე - მუშაობის თუ დასვენების დროს. კლასიკურ დროის მენეჯმენტში მის ოპტიმალური გამოყენების მეთოდებათ ითვლება: დაგეგმვა და სინქრონიზაცია; ქრონომეტრაჟი; დაკვირვება.

კლასიკური თაიმ-მენეჯმენტის მიხედვით კორპორაციაში თაიმ-მენეჯმენტი აუცილებლად უნდა დაინერგოს სამ შემთხვევაში. აქედან ორი შემთხვევა ეხება მენეჯერს, მაგალითად როდესაც მენეჯერი შემოქმედებით საქმიანობას ეწევა.

თაიმ-მენეჯმენტისადმი არსებობს ორი მიდგომა: პროექტული ანუ ევროპული და თავისუფალი ანუ ჩინური. კლასიკური თაიმ-მენეჯმენტი ძირითადად ცნობს პროექტულ ანუ ევროპულ მიდგომას, რომლის მიხედვითაც მენეჯერის დრო წინასწარ იგეგმება (გეგმის სქემის, განაწესის სახით, რომელთაც ისინი პროექტს უწოდებენ) და რეალობა მას უნდა მოერგოს. კლასიკური თაიმ-მენეჯმენტის წარმომადგენლები ასეთსავე რეკომენდაციებს სთავაზობენ პრაქტიკოს მენეჯერებს.⁶

⁶ ქავთარაძე ე. (2016). *მენეჯერის დროის გამოყენების ოპტიმიზაცია სამედიცინო ორგანიზაციებში*

დღეისათვის მენეჯმენტის ფუნქციების შესახებ არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები, მათზე დაყრდნობით მართვა უნდა განვიხილოთ როგორც პროცესი, რომელიც შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის და კონტროლის ფუნქციებისგან. დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მის მისაღწევად. სტრატეგიულ დაგეგმვაში იგულისხმება ორგანიზაციის მიზნებსა და მათი მიღწევის პოტენციურ შესაძლებლობებს შორის შესაბამისობის მიღწევა პერსპექტივაში. პრაქტიკულად სტრატეგიული დაგეგმვა გამოიხატება იმ კონკრეტულ შემთხვევებში, რომელთაც ახორციელებს ხელმძღვანელობა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მენეჯმენტის სპეციალისტების თქმით სტრატეგიულმა დაგეგმვამ უნდა უზრუნველყოს რესურსების განაწილება, ორგანიზაციის ადაფტირება გარე სამყაროსთან, შინაგანი კოორდინაცია და ორგანიზაციული სტრატეგიის შეცნობა. სტრატეგიული დაგეგმვა განიხილება როგორც პროცესი, რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა, მიზნების ჩამოყალიბება, გარე გარემოს შეფასება და ანალიზი, სტრატეგიის შეფასება და ანალიზი, ასევე შერჩევა და რეალიზაცია. სტრატეგიულ არჩევანზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი მათ შორის, დრო, რისკი, წარსული სტრატეგიების ცოდნის ფაქტორი.⁷

დროის მართვა პირველად გამოიყო ჰოლანდიაში XX საუკუნის მეორე ნახევარში, სადაც გამოჩნდა დროის დაგეგმვის და მართვის შემსწავლელი სპეციალიზებული კურსები როგორც საჯარო მოხელეების, ასევე ბიზნესმენებისათვის. ამის შემდეგ, დროის მართვის პრობლემა საყოფადღებო აღმოჩნდა და დაიწყო კვლევები ამერიკის შეერთებულ შტატებში, გერმანიაში, ფინეთსა და სხვა ქვეყნებში.⁸

დროის მენეჯმენტი შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მოკლე ან გრძელვადიანი პერიოდი, რომლის ძირითადი პრიორიტეტებია ცვლილებები უკეთესი გარემოს შესაქმნელად. ის აყალიბებს ცნებას თუ როგორ გამოიყენებენ ადამიანები დროს მნიშვნელოვანი შედეგების მისაღწევად. შირლის (2008) მიხედვით უკეთესი

⁷ შუბლაძე გ. მღებრიშვილი ბ. წიწკოლაური ფ. (2008). მენეჯმენტის საფუძვლები

⁸ შერაზადიშვილი, ბ. (2016). ხარისხის მართვის პრობლემები საჯარო სფეროში

დროის მენეჯმენტი მაშინ მიიღწევა, როდესაც მიზნები განსაზღვრულია და შესაბამისად სამომავლო სამუშაოები, ინდივიდუალური თუ ჯგუფური, გაწერილია აღნიშნული მიზნებიდან გამომდინარე. დროის მენეჯმენტის ფასეულება ემყარება ფაქტს, რომლის მიხედვითაც არსებობს ბევრი დავალება და ადამიანებს მათ შესასრულებლად აქვთ ნაკლები დრო.

1.2 დროის მენეჯმენტის განმსაზღვრელი ფაქტორები

დროის აღქმა ინდივიდუალური თვალსაზრისით განსხვავებულია, უნდა აღინიშნოს რომ დრო ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან ღირებულებას წარმოადგენს. სხვა რესურსებისგან განსხვავებით მისი ჩანაცვლება შეუძლებელია. ზოგადად მენეჯერული რესურსები ერთმანეთისგანს განსხვავდება, მაგრამ დროის მარაგი მათ შორის ყველაზე საინტერესო და კომპლექსურია. მისი მნიშვნელობა და სწორად განაწილება ნებისმიერი ფირმისთვის მოგებასთან ასოცირდება.

დროის მენეჯმენტის მთავარ ფუნქციას დაგეგმვა, რომელიც აუცილებლად უნდა ექვემდებარებოდეს განხორციელებას. დაგეგმვაში იგულისხმება მიზნის მისაღწევად მზადება და დროის სწორად განაწილების პროცესი.

არსებობს დროის მენეჯმენტის ეფექტური დაგეგმვის ბევრი შემთხვევა, თეორიული ჩარჩოები და პრაქტიკული განხორციელება. სწორად განსაზღვრული დროის მენეჯმენტი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც ხელმძღვანელების ასევე მომუშავე პირების ეფექტურ მუშაობასა და მოტივაციაზე.

ეფექტური დროის მენეჯმენტი არის სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების მთავარი საწყისი. ეფექტური დროის მენეჯმენტი არამხოლოდ გავლენას ახდენს თანამშრომლების მუშაობაზე, არამედ ეხმარება მათ სტრესული სიტუაციიდან თავის დაღწევაში, კონფლიქტების უფრო რაციონალურად გადაწყვეტაში. ის ასევე ხელს უწყობს საუბრაო გრემოში ჯანსაღი ბალანსის და მოტივაციის შენარჩუნებას.

დროის მენეჯმენტი ეფექტური შედეგების მისაღებად ახორციელებს დროის ინვესტიციას ყოველდღიურ საქმიანობაში, რაც თავის მხრივ გულისხმობს

შედეგის განსაზღვრას და გარკვეული ხედვების ჩამოყალიბებას. დროის მენეჯმენტისას ყურადღებას ამახვილებენ მნიშვნელოვან, ნაკლებად მნიშვნელოვან და სწორად გაკეთებულ არჩევანზე. დროის მართვის პერიოდში მენეჯერები უნდა იყვნენ კრეატიულები და დაგეგმარებაზე ორიენტირებულნი. შესაძლოა კომპანია/უწყება უამრავი პრობლემის თუ გამოწვევის წინაშე აღმოჩნდეს არაეფექტური დროის მენეჯმენტის გამო. ამ შემთხვევაში დრო უნდა წარმოვიდგინოთ როგორც პროდუქტი, რომელიც ობიექტური თვალსაზრისით ყველასთვის ხელმისაწვდომია, არ გვიწესებს საკუთრივ გადასახადს, თუმცა მისი „შენახვა“ შეუძლებელია და ხშირ შემთხვევაში მართვაც რთულია.

გასული წლების განმავლობაში ორგანიზაციაში სამუშაო პირობები შეიცვალა სხვადასხვა ინოვაციური ტექნოლოგიების, სტრუქტურულიზაციის და ახალი მენეჯმენტის პრინციპების განხორციელების მხრივ. პროფესიული და მენეჯერული სამუშაოების მნიშვნელობა კიდევ უფრო გაიზარდა, რომელიც მოითხოვს დროის განაწილებას და სამუშაოს სწრაფ შესრულებას. აღნიშნული სამუშაოები კი გულისხმობს ეფექტური შედეგების მიღებას და დადგენილ ვადებში განხორციელებულ ქმედებებს.

დაგეგმვის პროცესი შესაძლოა მივიჩნიოთ, როგორც მიზნის მიღწევის წინა პერიოდი ან საშუალება. თავის მხრივ მიზნის მიღწევის თეორიის შეჯამებით ადამიანური ქმედებები გამოწვეულია გარკვეული განზრახვების საფუძველზე.

ადამიანები ადგენენ გეგმებს რათა მიაღწიონ განსაზღვრულ მიზნს და მხოლოდ მასზე კონცენტრირდებიან. იმის მაგივრად, რომ ეს მიზანი ბოლომდე დაასრულონ ისინი კმაყოფილდებიან წინარე შედეგებით. როდესაც ჩვენ ვარჩევთ სიტყვა დაგეგვას, სხვებისთვის შესაძლოა ტერმინი პრიორიტეტების თუ მიზნის განსაზღვრა უფრო მისაღები აღმოჩნდეს, რაშიც დიდი განსხვავება არ არის.

დროის განაწილება, დაგეგმვა, კონტროლი, ბიუჯეტირება მოითხოვს მენეჯერის დისციპლინას, მოტივაციას, სწორი კუთხით მიდგომას. რაც მთავარია დროის განაწილება სწორ ორგანიზაციულ გარემოს ქმნის. მენეჯერებს მოეთხოვებათ დროის დაგეგმვა და სამუშაოს გადანაწილება, კონტროლი და მითითებების მიცემა ზოგადად ყველა თანამშრომლისთვის ან პერსონალურად. მნიშვნელოვანი

მახასიათებელი რაც მათ მუშაობაზე ახდენს გავლენას არის ღირებულებები, რომელიც გამოხატავს შეხედულებებს და ხედვებს.

ეფექტური დროის მენეჯმენტი წარმოადგენს დროის ინვესტიციას ისე, რომ მიღწეული შედეგები მისაღები იყოს. შესაძლებლობა გააკეთოს არჩევანი აუცილებელსა და ნაკლებად მნიშვნელოვანს შორის, ხოლო მიჰყვეს სწორად არჩეულ ვარიანტს წარმოადგენს დროის მენეჯმენტის ძირითად, გადამწყვეტ ფაქტორს. იმისთვის რომ მართო დრო, მენეჯერები უნდა იყვნენ კრეატიულები და შეეძლოთ სხვადასხვა გზების აღმოჩენა წარმატებული შედეგების მისაღებად დროის გარკვეულ პერიოდში. დროის მენეჯმენტის წარმატებისთვის აუცილებელია დაგეგმვა და შემდეგ მისი დაცვა განსაზღვრულ დროში.

ინდუსტრიაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია დროის მენეჯმენტი რომელიც აღიარებულია როგორც ძირითადი ადამიანური რესურსი ეფექტიანობის მისაღებად. ზოგადად კი ადამიანური რესურსების განვითარება ასოცირდება დავალებების შესრულების გაზრდილ მენეჯმენტთან, ხანგრძლივობასთან და ქმედებების განსაზღვრასთან. მთავრობა წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე დიდ დამქირავებელს მსოფლიოში და სერვისის ის ხარისხი, რომელსაც აწარმოებს პირდაპირ აისახება ქვეყნის წარმატებაზე. ასევე ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინოვაციური შემოსვლა ბაზარზე და თანამშრომლებს შორის კონკურენცია ზრდის პროდიქტიულობას, მათ მოეთხოვებათ ნაკლებ დროში მაქსიმალურად უკეთესი სამუშაოს შესრულება. მაღალი შედეგების მისაღებად ადმინისტრაციული რეფორმების დროს დროის მენეჯმენს დიდი ყურადღება ექცევა. აღსანიშნავია ისიც, რომ დრო საჯარო და კერძო სექტორებს შორის განსხვავებულად აღიქმება მართვის ცნება. საჯარო სამსახურებში დრო დიდ გავლენას ახდენს მენეჯერულ მუშაობაზე და მას პირდაპირ უკავშირდება.

ეფექტური დროის მენეჯმენტი მეტია ვიდრე თვითონ დრო, ის წარმოადგენს ჩვენი ცხოვრების მართვას, ისეთი შემთხვევების განსაზღვრას რომელიც გაზრდის პროდიქტიულობის ხარისხს სამუშაო თუ პირად ცხოვრებაში. ეფექტური დროის მენეჯმენტი მიიღწევა დაგეგმვის, პრიორიტეტების ჩამოყალიბების და

დელეგირების შედეგად. დრო შესაძლოა გახდეს ჩვენი უდიდესი შენაძენი თუ გვეცოდინება როგორ გამოვიყენოთ სწორად, გადავანაწილოთ ყველა ქმედება ერთ დღეში და შესაძლოა საკმაოდ თავისუფალი დროც დაგვრჩეს. მთავარია, განსაზღვროთ მნიშვნელოვანი და ნაკლებად მნიშვნელოვანი დავალებები.

ეფექტური დროის მენეჯმენტი არის სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების მთავარი საწყისი. ეფექტური დროის მენეჯმენტი არამხოლოდ გავლენას ახდენს თანამშრომლების მუშაობაზე, არამედ ეხმარება მათ სტრესული სიტუაციიდან თავის დაღწევაში, კონფლიქტების უფრო რაციონალურად გადაწყვეტაში. ის ასევე ხელს უწყობს საუშუალო გრემოში ჯანსაღი ბალანსის და მოტივაციის შენარჩუნებას.

დროის მენეჯმენტი გადამწყვეტ როლს თამაშობს ადმინისტრაციული ეფექტურობის ზრდასთან მიმართებით ორგანიზაციაში. ბევრი ადამიანისათვის დრო წარმოადგენს არასაკმარის, მწირ რესურსს და ნებისმიერ სფეროში ის სხვა ყველაფერზე (მაგ. ადამიანებზე, ნივთებზე) მნიშვნელოვანია. დრო ავლებს ზღვარს და განსაზღვრავს ორგანიზაციის ეფექტურობას თუ ეფექტიანობას.

1. 3 დროის მენეჯმენტის თეორიები და პრინციპები

დუბრინი (1979) აღიქვამს დროის მენეჯმენტს, როგორც სტრუქტურულ პროცესს და დროის მოწესრიგებას რათა მოხდეს უკეთესი შედეგების მიღება პროდუქტიულობის მხრივ და ასევე ინდივიდუალური თვალსაზრისით მაღალი ხარისხის საცხოვრებელი პირობების შექმნა. შესაბამისად დროის მენეჯმენტი წარმოადგენს კონტროლის მოპოვებას დროის ჭკვიანურად გამოყენების და არა ძალადობის გზით „დროის მენეჯმენტი მოითხოვს უფრო მეტად ფიქრს ვიდრე კეთებას“ საჩილითი (1985)

როდესაც საუბარია დროის და მიზნების სწორად გადანაწილებასთან აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ დუაით ეიზენჰაუერის ე.წ. მატრიცა, რომელიც საკმაოდ პოპულარულია ეკონომიკის სფეროში თუმცა აქტიურად გამოიყენება დროის

მართვის ჩამოყალიბების დროს, აღნიშნული თეორიის მიხედვით გადაწყვეტილებების მიღების პრინციპი ემყარება ძირითადად ორ ფაქტორს, ესენია მიზნის მნიშვნელობის ხარისი და მისი სასწრაფოდ შესრულების საჭიროება. მისი გამოყენების შედეგებია მიზნების და საქმიანობის სტრატეგიული, სისტემური ხედვა, საკუთარი თავის ორგანიზება, დროში საქმეების შედეგიანად გადანაწილება, მთავარზე კონცენტრირება.

დევიდ ალანის დროის მართვის პერსპექტივები, პარეტოს და ABC ანალიზი ასევე საკმაოდ ეფექტური მეთოდებია დროის მართვის სწორად გადანაწილების შემთხვევაში. A - მიშვნელოვანი ამოცანები, B - საშუალოდ მნიშვნელოვანი ამოცანები, C - ნაკლებად მნიშვნელოვანი ამოცანები. პარეტოს პრინციპი გვჩვენებს მივიღოთ ეფექტური შედეგები მარტივად, ძალისხმევის 20% იძლევა შედეგის 80%-ს, ხოლო ძალისხმევის დანარჩენი 80% შედეგის მხოლოდ 20%-ს გვთავაზობს. მისი გამოყენებით პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმეები და შესრულეს ისინი, მოგვიანებით კი შესრულდეს. ნაკლებად მნიშვნელოვანი ან მეორეხარისხოვანი საქმეები.

გებერიანული ტერმინით თანამედროვე უფლებამოსილი პირი, განსხვავებით ტრადიციული თუ ქარიზმატული ადამიანისგან მხოლოდ იმ ნაწილს რთავს პროცესში რომელიც ასოცირდება „ოფისთან“ (ზერუბაველი 1981). სამუშაო დროის ყიდვის თვალსაზრისით დამქირავებელს ენიჭება უფლება გარდაქმნას კერძო და პიროვნული დრო საჯარო დროდ. საათი და ტექნიკური კალკულაციები გახდა მამოტივირებელი ეფექტური მუშაობის შესრულების პროცესში. ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორის „სამეცნიერო მენეჯმენტის პრინციპებმა“ დიდი გავლენა მოახდინა დროის მენეჯმენტის განვითარებაზე და ჩამოყალიბდა „ტეილორისეული“ მოხელეები, რომლებიც დროის გათვალისწინებით ეფექტურად ასრულებენ სამუშაოს და ამ სწავლებას განსაკუთრებით იყენებენ ბიზნესის სექტორში.

დროის მენეჯმენტი გამოყოფს საჭიროებებს და დროს თუ სხვა რესურსებს შეუსაბამებს ეზინე (2008). მენეჯერულ დონეზე, დრო წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს სხვადასხვა ორგანიზაციული სამუშაოების შესრულებისას, მაგალითად ორგანიზაციაში დროის მენეჯმენტირება დადებითად ან უარყოფითად აისახება

სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. ორგანიზაციაში კარგი მუშაობისთვის ორი მნიშვნელოვანი ასპექტი გამოიყოფა - ეფექტიანობა, რაც გულისხმობს მიზნის მიღწევას შესაძლებლობების დაკარგვის გარეშე და ეფექტურობა. მენეჯერმა, როგორც აღნიშნული რესურსები ასევე თანამშრომლების შესაძლებლობები მაქსიმალურად უნდა გამოიყენოს, განსაზღვროს პრიორიტეტები და მნიშვნელობების მიხედვით დააღაგოს სამუშაოები.

აღენის (2001) მიხედვით დროის მენეჯმენტი პრაქტიკული დროის გამოყენებასთან ასოცირდება. ის ასევე აღნიშნავს პრინციპებსა და სისტემებს რის მეშვეობითაც ინდივიდები იღებენ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს დროის გარკვეულ პერიოდში. დროის მართვა არის ჩვენი ქმედებების მენეჯმენტი რომელიც სრულდება განსაზღვრულ დროში და წარმოადგენს ამოუწურავ რესურს ეზინე (2008).

კონვეიმ და მაქსველმა ჩამოაყალიბეს ახალი მიდგომა რეალური დროის განაწილების სისტემაში, რომელსაც უწოდეს PRS. დაგეგმვა და ქმედება წარმოადგენს ორ მნიშვნელოვან ფაქტორს PRS-ის სისტემაში. ქმედების ფაზა ყოველდღიური განრიგის ჩამოყალიბების ისეთ ქმედებებზეა, რომელიც ყველა სამუშაოს უნდა ახასიათებდეს. დაგეგმვის ფაზა პროცესში „რთავს“ სამუშაო ბრძანებებს რომელიც გაწერილ განრიგის საბოლოო ვერსიას აყალიბებს.

არსებობს დროის მართვის შესწავლასთან დაკავშირებული უამრავი წიგნი და სხვადასხვა რესურსი. მოგრსერნის თქმით უნდა გადადგა პატარა ნაბიჯები და შეასრულო ისეთი სამუშაო, რომელიც შენთვის სასიამოვნო და მისაღები იქნება. წარმატებული დროის მენეჯმენტის საფეხურები შესაძლოა შემდეგნაირად წარმოვიდგინოთ: 1. რეალური მიზნების ჩამოყალიბება; 2. მოწესრიგებულობა; 3. დელეგირება; 4. სიმშვიდე და განახლებული ენერჯია; 5. დანაშაულის გრძნობის არიდება. დროის მენეჯმენტში გამოყოფენ ორ მნიშვნელოვან დაბრკოლებას: გადავადებას და პერფექციონიზმს. როდესაც გვსურს დავალების გადავადება (განსაკუთრებით უსიამოვნოს), ხშირად მდელვარების დონე მატულობს, რაც საქმის შესრულების დაყოვნებას იწვევს. მაშინ როდესაც გვსურს დაკისრებული მოვალეობის ან კონკრეტული ამოცანის სრულყოფილად შესრულება, ვიღებთ საპირისპირო შედეგს

რაც გულისხმობს აღნიშნული დავალების განხორციელების შემცირებულ შანსებს ზედმეტი ენთუზიაზმიდან გამომდინარე. მიზნების ჩამოყალიბება პიროვნული განვითარების და წარმატებისკენ გადადგმული უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია. ქონვეიმ ეს პროცესი აღწერა როგორც „მოწესრიგება და პრიორიტეტების გადანაწილება.“ გვაქვს მოკლე და გრძელვადიანი გეგმები. ორგანიზაციაში არსებობს ორი გასათვალისწინებელი კომპონენტი: მომუშავე პირები და ორგანიზაციული დრო. თითოეული მათგანი მნიშვნელოვანია საკუთარი მიზნების წარმატებით განხორციელებისთვის. არაორგანიზებულობა და გადატვირთვა კიდევ უფრო მეტად ზრდის სტრესს. მნიშვნელოვანი ინფორმაციის ძიებისას ხშირად ვხარჯავთ დროს, უმეტესად კი წარუმატებლად. გვიწევს ერთი და იგივე დავალებების შესრულება, როგორცაა მაგალითად ელექტონული ფოსტის წაკითხვა. ვიღლებით დიდი რაოდენობის ამოცანების შესრულებით და ზოგადად უფრო მეტ დროს ვუთმობთ შეუსრულებელ დავალებებზე ნერვიულობას. რთული ხდება აუცილებელი და პირიქით, უმნიშვნელო საქმეების ერთმანეთისგან განსხვავება.

არსებობს ანალიზის პრინციპები, რაც წარმოადგენს იმ საჭიროებას, როდესაც ადამიანი აჯამებს საკუთარი დროის დანახარჯს. პოსტერიორიტეტი, შემდგომი ან მოგვიანებითი თანმიმდევრობა გულისხმობს პრიორიტეტების სწორად დალაგებას, რის გაგრძელებაც არ შეიძლება მოხდეს. დროის მენეჯმენტის ხარისხიანად მუშაობის შემდეგ ნორმას წარმოადგენს გუნდური მუშაობის უნარი. მენეჯერი უნდა ეხმარებოდეს გუნდის წევრებს და ხელქვეითებს ეფექტური დროის მენეჯმენტის წარმართვაში. საკუთარი დროის ის 10% რომელიც დაგეგმვისას იხარჯება მოგვიანებით 90%-ით ანაზღაურდება მიღწეული მიზნების განხორციელებისას. მენეჯერები რომლებიც წინასწარ ფიქრობენ მოსალოდნელ შედეგებსა და გეგმავენ სამუშაოებს საკმაოდ სწორად ანაწილებენ დროს. დაგეგმვის პროცესი გულისხმობს მიზნების განსაზღვრას, დავალებების შედგენას, პრიორიტეტების ჩამოყალიბებას, to-do lists-ის შედგენას, ჯგუფური ამოცანების წარმოებას, ეფექტური დროის გამოყენების მიზანით (Macan, 1996). ადრეულ 1990-იან წლებში და ატლანტიკის მეორე მხარეს, მაქს ვებერი გერმანიაში და ჰენრი ფაიოლი საფრანგეთში პროდუქტიულობის ზრდას მნიშვნელოვან პერსპექტივად სახავდნენ. ვებერის ხედვით დიდ პრობლემას წარმოადგენდა ის თუ

როგორ სისტემატიურად შეუძლია დიდ ორგანიზაციას მუშაობა. პასუხად კი იღებდა ბიუროკრატias, რომელიც გულიხმობდა მართვას პოზიციების ან ოფისის მიერ და არა რომელიმე პიროვნების მხრიდან. (პარსონსი, ედი, 1947)

1.3 დროის მენეჯმენტის პრაქტიკული განხორციელება

იდეა თუ როგორ შეუძლიათ ადამიანებს დროის მენეჯმენტის თეორიის განხორციელება პრაქტიკაში საგულისხმო და საკმაოდ საინტერესოა (Koch & Kleinmann, 2000). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ დროის მენეჯმენტის ეფექტური გამოყენება წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე გავლენის მომხდენ ფაქტორს მენეჯმენტის წარმოებისას. მკვლევარების აზრით წარმატებული ადამიანებისთვის დროის მენეჯმენტს დიდი როლი და მნიშვნელობა ეკისრება. ადამიანები ერთმანეთისგან მაშინაც კი განსხვავდებიან როდესაც საქმე დროის მართვასთან დაკავშირებული არჩევანის გაკეთებას ეხება და მენეჯმენტის ტექნიკების გამოყენებას ითვალისწინებს (მაქანი, შაჰანი, ფილიპსი, 1990). მკვლევარის მაქანის (1994) განცხადებით დროის მენეჯმენტი დადებით გავლენას ახდენს სამუშაო ქმედებებზე, კმაყოფილებასა და სტრესის შემცირებაზე. მას სჯეროდა რომ დროის მენეჯმენტის სატრენინგო პროგრამა აძლიერებს - მიზნების და პრიორიტეტების განსაზღვრას, დროის მართვის მექანიზმის შემუშავებასა და ორგანიზებას. ის ასევე თვლიდა, რომ დრო წარმოადგენს კრეატიულობის წყაროს და სამუშაოს სიმარტივეს. მაკენზი იყო პირველი რომელმაც დანერგა მენეჯმენტის საგანმანათლებლო პროგრამა, მისი თქმით ამ უნარების განვითარება ხელს უწყობს ადამიანებს უკეთ განსაზღვრონ საკუთარი პრიორიტეტები და იფიქრონ ეფექტიან მუშაობაზე.

დროის მენეჯმენტი დროის ყველაზე მცირე ხარჯვით ცდილობს შექმნას ე.წ. ფართო რეზერვები. დროის მენეჯმენტი რთული მაშინ არის როდესაც არასწორად ადგენენ და იყენებენ მას, დროის სწორი მართვა და ორგანიზება უნდა იყოს მარტივად აღსაქმელი და შესასრულებელი. დროის მენეჯმენტი წარმოადგენს დაგეგმვის და ანალიზის ნაკრებს, ის გვაძლევს შესაძლებლობებს სასურველ შედეგებს ისე მივაღწიოთ, რომ საკუთარი თავი ვიწრო ჩარჩოებში აღარ მოვაქციოთ. მართალია დროის

მენეჯმენტირებისას და დაგეგმვისას გარკვეული დრო იხარჯება, თუმცა მიღებული შედეგი გაცილებით უფრო დიდი დროის რეზერვი იქმნება, რომლის წყალობითაც შესაძლებელი ხდება დროის ბევრად უფრო ხარისხიანად გამოყენება.

მნიშვნელოვანი ადგილი სადაც ახალი სტრატეგიების შემუშავებაა საჭირო არის „დროის მენეჯმენტი“, ორგანიზაციათა უმეტესობაში დროის მნიშვნელოვნად გამოყენება საერთოდ არ ხდება. სამუშაოების დაყოფა, დროზე დაფუძნებული საადმსრულებლო სამუშაოების გაწერა და ეფექტური დაკვირვების გათვალისწინება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ოფისის მართვისთვის.

ზოგადად მიჩნეულია, რომ ადამიანი რომელიც მეტს აღწევს ცხოვრებაში და პროფესიაში დროს იყენებს სრულად და ნაყოფიერად. სამწუხაროდ დღეს არსებობს ისეთი ოფისები, სადაც დროის მენეჯმენტს უგულბებელიყოფებენ. ხშირად ადაიანებს დროის უმიზნოდ ხარჯვა, განზრახვის გარეშე რაიმე თემაზე საუბარი და სამუშაო დროის გამოყენება ფუჭად გამოყენება ურჩევნიათ მნიშვნელოვანი საქმის კეთებას.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანა მენეჯერებისთვის ახალი გამოწვევების მიღებაა, ისინი უნდა აკონტროლებდნენ დროს და გამოთქმა „დრო ფულია“ გასათვალისწინებელ ფაქტორად მიიჩნიონ. შევისწავლილი უნდა იქნას მეთოდები, რომელიც დროის მართვის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს. ტომ პიტერსის თქმით დღესდღეობით არსებობენ ორი ტიპის მენეჯერები. პირველი „სწრაფია“ რომელიც დროულად რეაგირებს ცვლილებებზე და არგებს მას გარემოს, ხოლო მეორე ტიპი „მკვდარი“, იგი ვერ ეწევა დროს და არ პასუხობს ცვლილებებს.

European Journal of scientific research (2008)-ის მიხედვით ეფექტური დროის მენეჯმენტს განაპირობებს შემდეგი პრინციპები:

1. დაგეგმვა - აღნიშნული გულისხმობს მიზნების ფორმულირებას ან განმარტებას, რათა სასურველი მიზანი იქნას მიღწეული. პოტენციური შესაძლებლობების და შესრულებული სამუშაოს ერთმანეთთან დაკავშირების მიზნით აუცილებელი ხდება დროის მენეჯმენტის ცხოვრების ნაწილად გადაქცევა. გამოჰყოფენსამიტიპისგადგეგმვას: სტრატეგიული გეგმა; შუალედური გეგმა; მოკლევადიანი გეგმა.

დაგეგმვისას გამოიყენება შემდეგი რეკომენდაციები:

- მიზების განსაზღვრა;
- მიღწევადი მიზნების შედგენა;
- არსებული რესურსების გამოყენება;
- პირადპირობა;
- გახსნილობა;
- მოქნილი გრაფიკის შედგენა;
- შედეგების შეფასება.

2. ორგანიზაცია - გულისხმობს ყველა არსებული რესურსის გამოყენებას გეგმის განხორციელების მიზნით:

- პრიორიტეტების განსაზღვრა;
- დროის მორგება აღნიშნული პრიორიტეტებისთვის;
- მოვალეობების გამიჯვნა;
- სისტემისთვის შეუძლებელი ქმედებების თავიდან არიდება.

3. პასუხისმგებლობა - თანამედროვე მენეჯმენტი შემოსაზღვრულია პასუხისმგებლობებითა და ანგარიშვალდებულებებით. უისტონ ჩერჩილმა თქვა „დიდებულების საფასური პასუხისმგებლობაა.“

- საკუთარი თავის მიმართ პასუხისმგებლობის აღება;
- მხოლოდ შესრულებადი პასუხისმგებლობების აღება;
- საბოლოო შედეგების მიღების ვალდებულება.

4. ანგარიშვალდებულება და მთლიანობა - გარკვეული პერიოდის დასრულების შემდეგ ყველა პასუხისმგებელი პირის მოვალეობაა აიღოს ვალდებულება მის მიერ განხორციელებულ შედეგებზე და შეადაროს წინასწარ გაწერილ გეგმას.

როდესაც სამუშაო მაგიდასთან მივდივართ უნდა განვსაზღვროთ პრიორიტეტები, დავგეგმოთ გადაუდებელი და ყოველდღიური საქმიანობა, ასევე გამოვყოთ ყოველკვირეული და თვიური განრიგი, რაც მნიშვნელოვნად ეხმარება ორგანიზაციის მუშაობას ეფექტიანობის ზრდაში. საგულისხმო ფაქტორს წარმოადგენს თითოეული სამუშაოსთვის დროის სწორი განაწილება, რის გარეშეც დროის მენეჯმენტი არ იქნება სრულყოფილი და ეფექტური. აღნიშნული თვალსაზრისით, დაგეგვა და ორგანიზება უმნიშვნელოვანეს კომპონენტებს წარმოადგენს. ხშირად მიმოწერისა თუ უშუალო კომუნიკაციისას ხდება სამუშაო დროის არამიზნობრივი დაკარგვა. მაგალითად თუ ვინმეს სურს წერილის დაწერა, პირველ რიგში მან უნდა დაგეგმოს ის საკუთარ გონებაში და შემდეგ იფიქროს განხორციელებაზე, ზუსტად უნდა ჰქონდეს სტრუქტურა მოფიქრებული და ამის შემდეგ გასცეს მისი შედგენის ე.წ. განკაგულება. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით შემცირდება დროის ფუჭი კარგვა. აღნიშნულ შემთხვევებში ენის სრულყოფილად ცოდნა და ორგანიზების უნარი კომუნიკაციაში წარმოადგენს უკეთესი დროის მართვის ერთ-ერთ ასპექტს.

მენეჯერულ დონეზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აღნიშნული საკითხის აუცილებლობის განსაზღვა, გარკვეული მოსამზადებელი კურსების თუ ტრენინგების ჩატარება, რათა ხელმძღვანელობამ პირველ რიგში იცოდეს გაცემული დავალებებისთვის რა დროის მონაკვეთში შეძლებენ მოხელეები სამუშაოს შესრულებას და როგორ მოახერხებენ ეფექტიანი მიზნის მიღწევას. დროის მენეჯმენტი ამერიკის შეერთებული შტატების სახელმწიფო სექტორებში კომპლექსურია და თანამშრომლებისთვის ხშირად სტრესული ვითარებაც იქმნება. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში დამატებითი სამუშაო გრაფიკი ხშირად პრობლემას წარმოადგენს, რომელიც სხვადასხვა ფაქტორებს უკავშირდება, დაზღვევა, ანაზღაურება და რაც მთავარია სამუშაო საათების ხანგრძლივობა. გრძელი სამუშაო საათები და ზეგანაკვეთური სამუშაო ერთმანეთისგან ხშირად განუყრელ ცნებებადაც მიიჩნევა, თუმცა რა თქმა უნდა ერთი და იდენტური მნიშვნელობის მატარებელ ტერმინებს არ წარმოადგენს. ზოგჯერ გადატვირთული სამუშაო გრაფიკი ჯანმრთელობის პრობლემებთან ასოცირდება, ხშირად კი ფსიქოლოგიურ საკითხებს უკავშირდება.

დრო შეიძლება მაშინაც დაიკარგოს, როდესაც სრულდება შეუსაბამო საქმეები, ნაკლებად საინტერესო სამუშაო და გარეგანი ფაქტორებით ზემეტად დატვირთული. სამუშაო დროის დაახლოებით 30% იკარგება ოფისში საუბრისას ან უსაქმოდ ყოფნისას.⁹

დაუგეგმავი სამუშაო პირობების ან კომუნიკაციის ნაკლებობა მენეჯერებსა და მომუშავე პერსონალს შორის, სამუშაოების არასწორად განაწილება და შესრულება, ქცევითი ქმედებები, რომელებიც ხელს უშლის როგორც პიროვნულ ასევე ორგანიზაციულ განვითარებას, უარყოფით შედეგებს იძლევა.

აღნიშნული პრობლემების თავიდან აცილება შესაძლებელია გაწერილი დროის მენეჯმენტის შემთხვევაში, რომელიც გააძლიერებს ადმინისტრაციული ფუნქციების ეფექტურობას და ეფექტიანობას.

მსოფლიოში სადაც მეციერება და ტექნოლოგიები ყოველდღიურად ვითარდება, უკეთესი ადმინისტრაციული მენეჯმენტის მოწყობა აუცილებლობას წარმოადგენს, რაც თავის მხრივ განაპირობებს ინდუსტრიულ თუ ორგანიზაციულ ზრდას.

მენეჯმენტში არსებობს ე.წ. 3E-ს პრინციპი, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობას და მოიცავს ეკონომიკას, ეფექტიანობას და ეფექტურობას. უფრო კონკრეტულად ეკონომიკურობა არსებითად ძირითადი რესურსია, რომელიც ითვალისწინებს მისაღებ ფასებს. ის გულისხმობს აღნიშნული რესურსების შექმნას ხელმისაწვდომ ფასში, სწორ დროში, სანდო წყაროსგან, ზუსტი რაოდენობით და მაღალი ხარისხით.

სამოქმედო პროცესი ეხმარება მენეჯერს დროის ეფექტურად წარმართვაში, გამოიყოფა შემდეგი საფეხურები:

ამოცანა: სამოქმედო გეგმა ითვალისწინებს თუ რის მიღწევა გასურს

მიზანი: მეორე სააფეხურია სამოქმედო გეგმის მორგება ამოცანაზე.

⁹ Balan, K.(1992). *Management of Public Sector*

მოქმედება: მესამე საფეხურს წარმოადგენს ქმედებების განსაზღვრა აღნიშნული მიზნის/მიზნების მისაღწევად. ზოგჯერ აუცილებელი ხდება რამდენიმე ქმედების ჩამოწერა, განსაზღვრა ერთი კონკრეტული მიზნის მისაღწევად.

სამიზნე დრო: განისაზღვრება დრო სამუშაოს შესასრულებლად, რომელიც რეალური უნდა იყოს. წარმატებული ადამიანები ცნობილები არიან საბოლოო ვადების მკაცრი განსაზღვრით და დადგენით, ამიტომ უნდა შემუშვდეს საკუთარი სტრატეგია და სხვები პროცესში აქტიური მონაწილეობის განხორციელება მოხდეს.

გაზომვა: საინტერესოსა როგორ შეიძლება გაიზომოს შესრულებული სამუშაო, ის უნდა იყოს რაოდენობრივი და ობიექტური, სპეციფიკური და დეტალური. გამოიყენე საჭირო დრორათა უფრო ძლიერი სისტემა ჩამოყალიბდეს.

მხარდაჭერა: სამოქმედო გეგმის გაწერისას მნიშვნელოვანია ვინ იქნება ჩართული პროცესში, აიტომ აუცილებელია კომპეტენტური ადამიანების გვერდით დგორმა, რათა შედეგი იყოს ეფექტური. არ არის აუცილებელი ისინი დროის კარგი დამგეგმავები იყვნენ, სამაგიეროდ აკვირდებიან შესრულებას და გარკვეული რესურსებით ცდილობენ დახმარებას.

სტატუსი: საბოლოოდ მაჩვენებლების ჩაწერა აუცილებელია, არ აქვს მნიშვნელობა შედეგი დადებითია თუ უარყოფითი.

3Es პრინციპის გამოყენება საშუალებას აძლევს ნებისმიერ ორგანიზაციას იყოს უფრო მოქნილი და სამომავლო გამოწვევებზე ორიენტირებულნი.

ეფექტურობა - ორგანიზაციაში გარკვეული ქმედებების განხორციელებას გულისხმობს. მაგალითად, თუ გუნდი თავდაუზოგავად მუშაობს, მაგრამ საჭიროებები არ მიიღწევა, მაშინ შედეგი არაეფექტურია. ეფექტურობა განისაზღვრება, როგორც გარკვეული მიზნების წინასწარ, სამუშაოების დაწყებამდე ჩამოყალიბებადა შემდეგ იმის დადგენა რამდენად მოხდა განხორციელება.

ეფექტიანობა - დავალების შესასრულებლად სწორად გამოყენებული სხვადასხვა სახის რესურსი. მაგალითად თუ სამუშაო სრულდება ნაკლები დანახარჯით და სწრაფად, მცირე დროში მაშინ საქმე გვაქვს ეფექტიანობასთან.

ეკონომიკურობა - ფინანსური რესურსები, რომლის გამოყენებითაც ხდება დასახული მიზნის განხორციელება.¹⁰

დღესდღეობით დროის სწორი მართვა ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს პრობლემას წარმოადგენს, როგორც კერძო ასევე საჯარო სექტორისთვის.

დროის მენეჯმენტი არ არის მხოლოდ ინდივიდუალური პროდუქტიულობის პრობლემა, რომელიც კომპანიამ უნდა აკონტროლოს. ის მნიშვნელოვნად მაშტაბური გახდა და სერიოზულ საკითხს წარმოადგენს, რომლის სრულყოფაც დაკავშირებულია ორგანიზაციული სტრუქტურის ხელახალ გააზრებასთან. იგი შესაძლოა სისტემური მიდგომით გადაიჭრას. ზედა დონის მენეჯმენტს შეუძლია შექმნას დროის ბიუჯეტი და ფორმალური პროცესები მისი ალოკაციისთვის, ამისათვის კი საჭიროა ტოპ-მენეჯმენტმა ორგანიზაციის დიზაინის ჩამოყალიბების დროს მეტი ყურადღება დაუთმოს როლების გადანაწილებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, ამის შესაბამისად ინსტიტუციურად მართონ სისტემა.

დრო ყველასთვის განსაზღვრული რესურსია და მისი გამოყენება რაციონალურად უნდა ხდებოდეს. როგორც უკვე აღინიშნა პრიორიტეტების განსაზღვრა აუცილებელია დროის დაგეგმვის პროცესში. მნიშვნელობების მიხედვით ყოველთვის ერთი ტიპის დავალებები არ გვაქვს, ზოგიერთი აუცილებლად შესასრულებელია, სხვა გადაუდებელი და ა.შ. ხშირ შემთხვევაში დიდ დროს ვუთმობთ სწორედ გადაუდებელი სამუშაოების შესრულებას, რომელიც არც თუ ისე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, შესაბამისად გადაუდებელი საქმეები ყოველთვის არ ნიშნავს აუცილებელს ან მნიშვნელოვანს, ამიტომაც უნდა ვიცოდეთ განსხვავება.

დროის მენეჯმენტზე ფიქრი საკუთარი წარმატებისკენ გადადგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯია, ამიტომაც გაწერილი უნდა იყოს წესები რის მიხედვითაც მოხდება მოქმედება. ნებისმიერი სამუშაო გარემოში, არ აქვს მნიშვნელობა იქნება კერძო თუ საჯარო სექტორი აუცილებელია გარკვეული სტრუქტურის ჩამოყალიბება სამუშაოს სწორად წარმართვისას და გეგმის დაწყობა დღის წესრიგის გასაწერად.

¹⁰ Waldt, G. (2004). *Managing Performance in the public sector*, pp. 179-180

ვალდებულებები - უნდა ხდებოდეს პასუხისმგებლობა ისეთ დავალებებზე რომელიც აუცილებლად შესრულდება. განრიგის შედგენისას განსაზღვრება რის გაკეთებასაც მართლა შეძლებს მომუშავე პირი. დაახლოებით 30 დღე სჭირდება გარკვეული ქცევის ჩამოყალიბებას, როგორც ცნობილია გათავისებული თვისებები ცხოვრებას უფრო მარტივს ხდის. მათი წყალობით ბევრ რთულ გადაწყვეტილების მიღება შედარებით მარტივი ხდება.

დრო vs ამოცანაზე კონცენტრირება - დღე დროის პერიოდებად იყოფა და არა შესასრულებელ სამუშაოებისთვის გათვლილ ერთეულებად. ყოველდღე უნდა გამოიყოს მნიშვნელოვანი სამუშაოებისთვის შესასრულებელი დრო. რთულია განსაზღვრო კონკრეტული დავალებას რა დრო დასჭირდება, შესაბამისად სიზუსტეს ხშირად ვერ გათვლი. მაგრამ შესაძლებელია დროის ინტერვალების რეგულარული დადგენა და გარკვეული რუტინის ჩამოყალიბება. ყოველთვის იფიქრე თუ როგორ შეგიძლია დრო სწორად გამოიყენო.

უპირველეს ყოვლისა - დავალებების შესრულებას გარკვეული დრო სჭირდება და ხშირად ერთ სამუშაოს მუდმივად ვუბრუნდებით. უნდა გამოიყოს ყველაზე მიშვნელოვანი სამუშაოები რომლებიც მოითხოვს სასწრაფოდ შესრულებას დღის განმავლობაში. მოგვიანებით დაგეგმილი დავალებები შესაძლოა დაყოვნდეს გარკვეული პირობებიდან გამომდინარე. თუ განსაზღვრული ქნება ამოცანები, მაშინ აღარ იქნება საჭირო ნერვიულობა ან ფიქრი სხვადასხვა დეტალებზე.

მოქნილობა - დღის ყოველი საათის დაგეგმვა აუცილებელი არ არის, ზოგჯერ საჭიროა თავისუფალი „სივრცის“ დატოვებაც და ხელახალი დროის გადანაწილებაზე ფიქრი. პარასკევ დღეს ორი ან სამი საათი უნდა გამოიყოს, რათა მოხდეს ხელახალი დაგეგმვა.

პასუხი და რეაქცია - გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როდესაც არჩევანი დგება გადაწყვეტილებასა და იმპულსს შორის უბრალოდ მოქმედება ფუჭი იქნება, ამიტომაც არჩევანი უნდა გაკეთდეს ძირითად პასუხზე. საჭიროა დაფიქრება, გახსენება თუ რა არის მნიშვნელოვანი და რა შეიძლება მოჰყვეს ქმედებას.

კომპანიაში დროის მართვასთან დაკავშირებით შესაძლოა გავიხსენოთ პიტერ დრუკერის სიტყვები “დრო არის კომპანიის მნიშვნელოვანი რესურსი და თუ მისი მართვა არ ხდება სწორად, სხვა ვერაფერი იქნება შესაბამისად ორგანიზებული.”

აღმანიშნავია, რომ დელეგირების პრინციპს ხშირად იყენებენ მენეჯერები, რომლის დახმარებითაც ხდება დროის დაზოგვა და პროდუქტიულობის ზრდა. დელეგირება შესაძლოა გავიგოთ, როგორც სხვებისთვის დავალებების მიცემა, ისინი ზემდგომი პირების მიმართ ხდებიან საკუთარ ქმედებებზე პასუხისმგებლები. ასეთ შემთხვევაში არა მხოლოდ პასუხისმგებლობები გადანაწილდება, არამედ გადაწყვეტილების მიღების მოვალეობაც. საქმის გადაბარება-დელეგირება ალბათ ერთ-ერთი ყველაზე რთული და საკამათო საკითხია. დავალების მიცემის დროს მენეჯერებმა უნდა შეამოწომონ თუ რამდენად სწორად სრულდება ამოცანა, თუმცა მუშაობის პროცესში „ჩარევის“ შემთხვევაში იკარგება როგორც მომუშავე პირების ასევე მენეჯერის სამუშაო დროც.

დელეგირების უპირატესობები:

- რუტინისგან თავისუფლება და ნაკლებად სტრესული დავალებების შესრულება;
- მეტი თავისუფალი დრო მნიშვნელოვანი ქმედებების განსახორციელებლად: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი;
- გადაწყვეტილების მიღების დროს დაყოვნების მინიმუმამდე დაყვანა;
- გადაწყვეტილების მიღების დროს, მიზნის მიღწევისას და პასუხისმგებლების საკუთარ თავზე აღების შემთხვევაში მომუშავე პირებისათვის თავისუფლების მინიჭება;

ზოგიერთი მენეჯერი კონცენტრირდება მხოლოდ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე, ისინი არ ცდილობენ სამომავლო გასათვალისწინებელი სამუშაოების დაგეგმვაზე და ურჩევნიათ პრობლემების გადაჭრის მაგივრად რთულ გრაფიკზე ისაუბრონ განუწყვეტლივ, ასევე დროის მენეჯმენტის ფრომირებაზე

უარყოფით გავლენას ახდენს ჯგუფური მუშაობის დაბალი ხარისხი, კრეატიულობის ნაკლებობა, თავდაჯერებულობის არარსებობა და სხვა.

პრიორიტეტების განსაზღვრა თითოეული ადამიანისთვის გარკვეულ პრობლემას ქმნის, განსაკუთრებით მისთვის ვინც თანამდებობის პირს წარმოადგენს, რომელსაც აკისრია გარკვეული მოვალეობები და პასუხისმგებლობები სხვების მიმართ. მსგავსი სამუშაოს მქონე ადამიანების ბუნებრივი თვისებაა როგორც ვებერი უწოდებს „დროის ტირანია“ და პრიორიტეტების განსაზღვრაა. ძველი გამოთქმის თანახმად „ყველაფერს ერთად ვერ გააკეთებ, მაგრამ შეგიძლია გარკვეული დავალების შესრულება მაშნვე მოახერხო“

არსებობს გარკვეული ნაბიჯები რომელიც დროის ხარისხიანად გამოყენების საშუალებას იძლევა:

დღის პირველი ათი წუთი გამოიყენე რათა წამოიდგინო საჭიროებები რომელიც უნდა შესრულდეს, შეიქმნას დღის „ბიუჯეტი“

გამოჰყავი ყველა მნიშვნელოვანი დავალება კალენდარში და ჩამოწერე გეგმა

ერთი საათი საფიქრალი დრო გამოჰყავი ყოველგვარი სატელეფონო ქსელებისგან მოშრებით

„ლეიქენის კითხვა“ შემდგომში მდგომარეობს „დღესდღეობით რა წარმოადგენს დროის გამოყენების საუკეთესო საშუალებას?“ აშკარაა რომ „დღეს“ ადამიანის დროის საუკეთესო გამოყენება დამოკიდებულია იმაზე თუ რას მიიჩნევს შესასრულდებლად ყველაზე მნიშვნელოვანს.

დროის მენეჯმენტში მიზანი წარმოადგენს ე.წ. ათვლის წერტილს. კომპანიისთვის მისიის და მიზნის ფორმირება შემდგომი განვითარების მნიშვნელოვანი და ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია. სამუშაო დროის რაციონალურ გამოყენებაზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში არსებული შრომის პირობები და შრომის თუ დასვენების ნორმალური განაწილება. შრომის ნორმალური დანაწილება უნდა ითვალისწინებდეს მეცნიერებისა და პრაქტიკის თანამედროვე მიღწევებს. კარგი პირობები და სამუშაო ადგილების სწორად ორგანიზება ხელს უწყობს დადლილობის

შემცირებას და ზრდის შრომის ეფექტურობას. სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ადამიანის შრომისუნარიანობაზე. ნებისმიერი სამუშაოს დაგეგმვისას შრომისუნარიანობის დინამიკის გათვალისწინება აუცილებელია.¹¹ ზოგადად მიჩნეულია, რომ დღის დასაწყისში ადამიანის შრომითი მაჩვენებლები უმაღლეს დონეს აღწევს და გრძელდება დაახლოებით დღის მეორე ნახევრამდე, მოგვიანებით კი დღის მეორე ნახევარში იწყება დაბალი შრომისუნარიანობის პერიოდი. დადლილობის დონე სხვადასხვა ფაქტორებითაა გამოწვეული მაგალითად სამუშაო საათების ხანგრძლივობა, მუშაობის ტემპი, ადამიანის ინდივიდუალური, ფიზიკური და ფსიქიკური თავისებურებანი, სქესი, ასაკი და სხვა. დროის მართვის და პერსონალის უფრო ეფექტური მუშაობის მიღწევითვის საჭიროა დასახელებული ფაქტორების გათვალისწინება. შრომისა და დასვენების განაწესის სრულყოფისთვის აუცილებელია წინასწარ დადგენილი შედეგების დაწესება, რაც გულისხმობს სხვადასხვა ხანგრძლივობის შესვენებებს. ეფექტური დროის გამოყენებისას აუცილებელია იმ კომპონენტების და საქმიანობის გამოყოფა, რომლებიც სამუშაოს შესრულებისას ხელს გიშლიან. შედეგის გაუმჯობესების მიზნით - გადაანაწილე პასუხისმგებლობები, ისწავლე სწრაფად მიიღო გადაწყვეტილებები, ეფექტური შეხვედრების ჩატარების დაგეგმვა, პირველ რიგში გაუმკლავდი რთულ სამუშაოებს და მოახდინე შედეგებზე კონცენტრაცია.

1.5 სტრესი და ზეგანაკვეთური სამუშაოები საქართველოს მაგალითზე

ქართველი დამსაქმებლები იძულებულნი არიან თავად უზრუნველყონ თანამედროვე სასწავლო კურსები. როგორც ცნობილია, ათასობით კურსდამთავრებულისთვის არსებობს არა ეფექტური სამუშაო ადგილები. ადამიანის კომპანიაში დარჩენით დაინტერესება უფრო მეტს მოითხოვს ვიდრე უბრალოდ განათლებაში ინვესტირება, თანამშრომლებს უნდა მიეცეთ ცოდნის და უნარების გადაცემის, განვითარების და ჯილდოს მიღების შესაძლებლობა. ხელმძღვანელების

¹¹ *მორჩილაძე გ. ხარხელი მ. (2016). დროის მენეჯმენტი, გვ. 60*

მხრიდან მხარდაჭერა ხშირად, სტესისა და მისი უარყოფითი შედეგების შემამცირებელ/შემამსუბუქებელ ფაქტორად მოაზრება.

როდესაც სახელდება დროის მენეჯმენტთან დაკავშირებული პრობლემები ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სწორედ ზეგანაკვეთური სამუშაოების არსებობაა. 2013 წელს მიღებული ახალი კანონმდებლობით დამატებითი სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით გამოკითხულ რესპოდენტთა ხმები ასე გადანაწილდა: მიუხედავად იმისა, რომ რესპოდენტების უმრავლესობა ეთანხმება ახალი კანონით გათვალისწინებულ დებულებას, მისი სავალდებულო წესად შემოღების შემთხვევაში მათი 43% მაინც არ ფიქრობს, რომ ეს ცვლილება პოზიტიურად აისახებოდა მათ კომპანიებზე. თუმცა, 57% კვლავაც მიიჩნევს, რომ მსგავს ცვლილებას პოზიტიური ზეგავლენა ექნებოდა ბიზნეს ორგანიზაციებზე. კვლევამ აჩვენა, რომ ნეგატიური ეფექტის მოლოდინი რესპოდენტების მეხუთედს აქვს (20%), ხოლო 23% საერთოდ არ მოელოდა, რომ მსგავსი ცვლილება რაიმე ზეგავლენას მოახდენს მათ ბიზნესზე. დაახლოებით 83% მიიჩნევდა, რომ ზეგანაკვეთური სამუშაო უნდა ყოფილიყო ანაზღაურებადი მაშნ როდესაც ხელმძღვანელთა 16% არ ეთანხმებოდა დებულებას.¹²

სტრესი პროდუქტიულობაზე უარყოფითად მოქმედებს, ის შესაძლოა სხვადასხვა ფაქტორით იყოს გამოწვეული. თითოეულმა მომუშავე პირმა უნდა იცოდეს და განსაზღვროს სამუშაოთა თანმიმდევრობა, როგორც ვიცით გარკვეული სამუშაოები სასწრაფოდ უნდა შესრულდეს.

სტრესის შემცირებაში დიდი როლს ასრულებს მენეჯერის მიერ ხელქვეითთა უნარის დადებითად შეფასება, მათი მოსაზრებების გათვალისწინება, წახალისება და სხვა. სტრესული სიტუაციების სწორად მართვის შემთხვევაში მნიშველოვნად მაღლდება შრომის შედეგები და საერთოდ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა.

დროის არასწორი მენეჯმენტი განსაკუთრებით სავალალოა ორგანიზაციებისთვის. განსხვავება ადვილი შესამჩნევია თუ ქართულ და ევროპულ

¹² პი ემ სი კვლევითი ცენტრი. (2013). *საქართველოს შრომის კოდექსის ცვლილებების ეკონომიკური ანალიზი*

ორგანიზაციებს შევადარებთ. თუ საქართველოში ზეგანაკვეთური მუშაობა სიბეჯითედ და სამსახურისთვის თავდადებად ითვლება, ევროპაში აღნიშნული ფაქტი მხოლოდ მშრომელის მიერ დროის არასწორ გამოყენებაზე მეტყველებს. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ზეგანაკვეთური მუშაობა არაეფექტიანია, ვინაიდან ზეგანაკვეთური დროის დიდი პროცენტული წილი იხარჯება დაბალ პრიორიტეტულ საქმიანობაზე, რომელიც არ ქმნის არანაირ დამატებულ ღირებულებას. მოკლევადიანი ზეგანაკვეთური შრომის შემთხვევაშიც კი შრომის პროდუქტიულობის დანაკარგი საშუალოდ 15%-ია, რომ აღარაფერი ვთქვათ მუდმივ ზეგანაკვეთურ შრომაზე. ჰანეიკოსა და ჰენრის კვლევის თანახმად, 8 კვირის განმავლობაში, კვირაში 20 საათი ზეგანაკვეთური შრომის პირობებში პროდუქტიულობა 35%-ით ნაკლებია იმავე პერიოდის განმავლობაში სტანდარტულ 40 საათიან სამუშაო კვირასთან შედარებით.

ჩვენ კარგად ვიცით, რომ ადამიანებს ხშირად ავიწყდებათ ყველაზე ძვირფასი და ამავე დროს საკმაოდ შეზღუდული რესურსი, რომელსაც სწორი გადანაწილება და გამოყენება სჭირდება. „დრო ფულია“, თუმცა ზუსტი ღირებულება ყველასთვის უცნობია. დროა ასევე ბუნებაში ყველაზე მეტად შეზღუდული და არაგანახლებადი რესურსი, რომლის აღდგენა ან უკან დაბრუნება არ ხდება.

განხილული კვლევები ცხადყოფს, რომ კავშირი ზეგანაკვეთურ შრომასა და პროდუქტიულობას შორის უარყოფითია. აღნიშნულის ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია გერმანია. ქვეყანა, რომელიც მუშაობს კვირაში საშუალოდ 35 საათის განმავლობაში და აღწევს მაღალ პროდუქტიულობას. გერმანიისთვის სამუშაო დრო რეალურად წარმოადგენს სამუშაო დროს, რომელიც ეთმობა მხოლოდ მუშაობას. ისინი მუშაობენ აქტიურად, რათა დაისვენონ აქტიურად. მათი საქმიანობა სამსახურში მთლიანად ფოკუსირებულია სამუშაოზე, ხოლო არასამუშაო საათები მათთვის პირადი ცხოვრებისთვისაა. გერმანელები აფასებენ საზღვრებს სამსახურებრივ ცხოვრებასა და პირად ცხოვრებას შორის. ამ ყოველივეს კი მივყავართ იმ შედეგამდე, რასაც მაღალი მწარმოებლურობა ჰქვია. მაშასადამე, დროის სწორედ დაგეგმვა, მისი დაფასება და მინიმალური ფლანგვა დასაბამა მაღალი მწარმოებლურობის, რაც ქვეყნის წინსვლის

განმსაზღვრელი ფაქტორია და მეტი თავისუფალი დროის პირადი ცხოვრებისთვის, რაც ინდივიდის ბედნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია.¹³

„ზეგანაკვეთური სამუშაო - ეს ის საკითხია, რომელსაც რეგულირება უნდა. მე ვთვლი, რომ არამხოლოდ ფინანსური რეგულირება, არამედ კადრების დამატებაც საჭიროა. ადამიანებს უნდა განესაზღვროთ სამუშაო საათები. ეს შეიძლება ასე დავარეგულიროთ: იყვნენ სოციალური მუშაკები, რომლებიც დღის სხვა გრაფიკით იმუშავებენ“, - განაცხადა მარი წერეთელმა.¹⁴

2. კვლევის ანალიზი

დროის მენეჯმენტის პრობლემის გამოკვეთა აღნიშნული ნაშრომის მთავარ ფუნქციას წარმოადგენდა, ეიზენჰაუერის და კოვის პრინციპების გამოყენება, რომლებიც მაქსიმალურ ყურადღებას ამახვილებენ შრომის ეფექტურობის ზრდაზე პირდაპირპროპორციულია მომუშავე პირების მოთხოვნებთან. ადამიანებისთვის მნიშვნელოვანია განწყობა, რომელიც უშუალოდ იმოქმედებს სამუშაო გარემოსა და შესრულებულ დავალებებზე. ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა რამდენიმე ძირითადი საკითხი, რაც უკავშირდება დროის მენეჯმენტის დაბალ ხარისხს და თანამშრომელთა პროდუქტიულობას.

2.1 ტრენინგების დეფიციტი ორგანიზაციების მუშაობის პროცესში

კვლევის დროს, რესპოდენტებმა დააფიქსირეს მოსაზრება, რომ სპეციალური სემინარების და ტრენინგების ჩატარება ორგანიზაციაში აუცილებლობას წარმოადგენს, თუმცა რეალურად მსგავსი შეხვედრები ხშირი არ არის არც საჯარო და არც კერძო სექტორში. ფაქტია, რომ მომუშავე პირები და ტრენერები აღნიშნულ

¹³ forbes.ge (2016). დრო, ყველაზე ღირებული, მაგრამ ნაკლებად დაფასებული რესურსი

¹⁴ მგალობლიშვილი, ბ. (2017) როგორია სამუშაო პირობები და რა გამოწვევების წინაშე დგანან სოციალური მუშაკები
<https://bit.ly/2Ny8aO3>

საკითხთან დაკავშირებით განსხვავებულ მოსაზრებას აფიქსირებენ. მაგალითად, ტრენერი 1-ის თქმით, ზოგადი მდგომარეობით ამ თვალსაზრისით საჯარო სექტორის წარმადგენლები უფრო მეტად არიან გათვითცნობიერებულნი დროის მართვის საკითხებში და სხვადასხვა უწყებები ცდილობენ საკუთარი თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებას, მაშინ როდესაც მეორე ტრენერი აღნიშნავს, რომ კერძო სექტორი საკმაოდ ზრუნავს კადრების განვითარებაზე და დროის მენეჯმენტის კუთხით წინ არის წასული. მიღებული ინტერვიუებიდან თავად მომუშავე პირები აცხადებენ, რომ დროის მართვასთან დაკავშირებით სემინარების სიხშირე საკმაოდ იშვიათია ვიდრე მათი მოლოდინი. ძირითადად ისინი გამოქვამენ სურვილს, რომ დაესწრონ და გაიარონ დროის მენეჯმენტის კურსები, რომელიც მორგებული იქნება მათი მუშაობის სტრუქტურას, რაც სამწუხაროდ ხშირად ვერ ხერხდება.

თითოეული რესპოდენტი თანხმდება იმაზე, რომ დრო წარმოადგენს რესურსს, რომლის გამოყენებაც რაციონალურად უნდა ხდებოდეს. „როდესაც ადამიანს შეუძლია სწორად დაგეგმოს და გამოიყენოს დრო ამ შემთხვევაში ის მისთვის დასახული მიზნების მიღწევას აუცილებლად მოახერხებს, ვინაიდან სწორად განსაზღვრული მიზნები შესაბამისია კარგად დაგეგმილ დროსთან.“ - ადამიანური მართვის სპეციალისტი 2

რა თქმა უნდა რესპოდენტები თანხმდებიან იმაზე, რომ არსებობს გარკვეული სპეციფიკური სამუშაოები, რომელიც სწორად განსაზღვრულ წესებს მოითხოვს და ხშირად ისევ თავად უწევთ გადაწყვეტილებების მიღება თუ როგორ გადაანაწილონ დრო სპეციალური დავალებებისთვის.

„ჩვენ ისეთი სპეციფიკური სამუშაო გვაქვს, რომ თუ არ დაგეგმე და არ გაწერე ძნელია ხარისხიანი სამუშაოს შესრულება, სრული მობილიზება და პროდუქტიულობაზე ფიქრი.“ სპეციალისტი 2

კითხვაზე როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციაში დროის მენეჯმენტს, ადამიანური რესურსების განყოფილების მთავარი სპეციალისტის პასუხი შემდეგნაირი იყო „სამწუხაროდ, ვერ ვიტყვი რომ ამ თემასთან დაკავშირებით ბევრი ტრენინგი არსებობს თქო ნამდვილად არ იქნება სიმართლე, არც ძირეულად ვართ

ინფორმირებულნი თუ როგორ და რანაირად მოხდეს ჩვენი სამუშაო დროის განსაზღვრა, ამაზე ორგანიზაცია ზრუნავს თუკი ნამდვილად არა, მაგრამ ორგანიზაცია მის საჭიროებას ნამდვილად ხედავს და ცდილობს ამ მხრივ წინ გადადგას ნაბიჯები. ზოგადად უფრო მიჩნეულია ჩვენთან, რომ თითოეულმა ადამიანმა თვად უნდა განსაზღვროს დროის განსაზღვრა და მიზნებისთვის ამ გეგმის მორგება.“

ტრენინგების დაგეგმვა და ჩართულობა ნელ-ნელა იხვეწება, ძირითადად რესპოდენტები საჯარო სექტორიდან უფრო აქტიურად მიუთითებდნენ ამ კუთხით განვითარებას. მართალია სემინარები ხშირად არ ტარდება, თუმცა მოთხოვნადი ხდება და ტრენერებიც ცდილობენ აქტიურად მიიღონ მონაწილეობა აღნიშნულ პროცესებში. ერთ-ერთი რესპოდენტის თქმით მისთვის თემა ნაცნობია, თუმცა აქამდე არ დასწრებია დროის მენეჯმენტის ტრენინგებს.

შეგვიძლია გამოვყოთ პრობლემა ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებით კერძო სექტორში ნაკლებად ხდება თანამშრომელთათვის რესურსის გამოყოფა, რათა მათი ხარჯებით არ მოხდეს დროის მართვის ტრენინგებზე გაგზავნა. ფიქრობენ, რომ ის ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული ქმედებები საკმარისია განვითარებისთვის. საჯარო სექტორში მართალია ხშირი არ არის სემინარები, თუმცა აღინიშნება დაინტერესება აღნიშნული საკითხის მიმართ. როგორც ითქვა, ძირითადად ის დაკავშირებულია ფულად რესურსებთან და ამავე დროის სამუშაო დროსთანაც, რომელიც მათთვის მუშაობისთვის უფრო გამოსაყენებელია და ძირითადად კერძო სექტორისთვის ფულის მოგებასთან ასოცირდება.

2.2 დროის მენეჯმენტი და მისი მნიშვნელობა მომუშავე პირებისთვის

კვლევიდან ჩანს, რომ ორგანიზაციების თანამშრომლები აფასებენ დროის მართვის მნიშვნელობას სამუშაო გარემოში და ფიქრობენ, რომ დღევანდელ მაგალითზე იგი წარმოადგენს ერთგვარ სიახლეს, რომლის დანერგვაც ეტაპობრივად მიმდინარეობს. ინტერვიუების ჩაწერისას გამოჩნდა, რომ დროის მენეჯმენტი მათთვის საინტერესოა და ამავე დროს მოითხოვს განვითარებას, რომელიც სამსახურებში იშვიათობას წარმოადგენს. საჯარო სექტორის თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ ძირითადად იციან

რა აქვთ შესასრულებელი და ეს არის ყოველდღიური რუტინა, უკვე ჩამოყალიბებული ქმედებების ერთობლიობა, თუმცა როდესაც იქმნება სტრესული სამუშაო გარემო და ხშირდება შესასრულებელი სამუშაოები დღის თუ კვირის განმავლობაში, ასეთ შემთხვევაში რთული ხდება დროის სწორად გადანაწილება მათთვის, იქმნება დაძაბულობა და სამუშაო საათების უკმარისობა. მაშინ როდესაც აუცილებელი ხდება გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე და შესაბამისი ქმედებების განხორციელება, მომუშავე პირები დილემის წინაშე დგებიან - შეასრულონ სამუშაო სწრაფად და რისკის წინაშე დააყენონ ხარისხი თუ მოუწევთ სამუშაო ადგილზე დიდი დროის გატარება, რათა არ მოხდეს შეცდომები. დროის მენეჯმენტის დაგეგმარების ცოდნის შემთხვევაში, მომუშავე პირები მიიჩნევენ, რომ მათთვის გაცილებით უფრო „ხელმისაწვდომი“ იქნებოდა შესასრულებელი სამუშაოების ეფექტურად გადანაწილება. რა თქმა უნდა პროდუქტიულობა ძალიან მნიშვნელოვანია და ამავე დროის სწორი მართვის არსებობას უკავშირდება კომპანიებში. აღსანიშნავია, რომ ამ მხრივ საჯარო და კერძო სექტორები გარკვეულ წილად საერთო ინტერესის სფეროში ხვდებიან. რესპოდენტები მიუთითებენ, რომ როდესაც არ ხდება სწორად გადანაწილება და დროის კონტროლი, ასევე გარკვეული წახალისებები, ეს მათთვის ერთგვარად მოტივაციის დაკარგვასთან პირდაპირ კავშირზე მიუთითებს.

„დაგეგმვა და სამუშაოს პრიორიტეტებად დაყოფა მნიშვნელოვანია, თუმცა ყველა ტიპის სამუშაო სამწუხაროდ ამის შესაძლებლობას არ იძლევა. მაგალითად, ისეთი რუტინული სამუშაო როგორცაა ოპერატორობა ქოლცენტრში ინტერპრეტაციით ვერაფერს დაამატებ, მთლიანად ხარ დამოკიდებული შემოსულ ზარებზე და ეს არის უკვე შენი დროის მართვა, ასეთ შემთხვევაში უბრალოდ მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის მხრიდან ინას გაწეული დახმარება, განსაკუთრებით მაღალი სტრესის შემცირებაზე ფიქრი, რათა არ მოხდეს თანამშრომლის ე.წ. გადაწვა. კომპანიამ ხელი უნდა შეუწყოს მომუშავე პირებს გარკვეულ „რეაბილიტაციაში“ რათა სამსახურის გარდა ჰქონდეთ პირადი სივრცე.“ - განაცხადა საჯარო სექტორისში მომუშავე ტრენერმა.

სახელმწიფო სექტორები ცდილობენ დროის მართვის რეგულირებას და საკუთარი თანამშრომლებისთვის გარკვეულწილად სიახლეების შეთავაზებასაც, მაგრამ

რამდენადაც რესპოდენტების თქმით აღნიშნული საკითხი ქვეყანაში სიახლეს წარმოადგენს, ამ ეტპისთვის არსებობს ხარვეზები.

ასევე მისი თქმით „კერძო სექტორში უფრო ნაკლებად არის მიღებული გრაფიკი და მცირე დრო ეთმობა თუნდაც ამ პირად სივრცის მნიშვნელობას, ჩემი დაკვირვებით რა თქმა უნდა. გამომდინარე იქიდან, რომ უფრო გადარჩენაზე აკეთებს აქცენტს კერძო სექტორი აღნიშნული ქმედება გასაგებიცაა.“

კითხვაზე თუ როგორ ხდება დელეგირების პროცესი საჯარო სექტორში და რამდენად ხშირია მსგავსი შემთხვევები ტრენერის აზრით „საჯარო სექტორში მამულებური დელეგირება შესაძლოა შეზღუდული იყოს, თუმცა პირდაპირი მენეჯმენტის ფუნქციაა და უკავშირდება ეფექტურ დროის მენეჯმენტს“

“თუ მე მაქვს გარკვეული დედლაინი საქმის შესასრულებლად და მე ფუჭად გამოვიყენებ მოცემულ დროს რა საკვირველია პროდუქტიულობაზე იმოქმედებს, რასაც ჩემგან ელიან და რასაც მე მოველი საკუთარი თავისგან ის არ შესრულდება შესაბამისად უარყოფითად აისახება სამუშაოს ხარისხზე. თუ ადამიანს უნდა მიაღწიოს მიზანს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს გაწერილი ყოველდღიური გეგმა, არა გრძელვადიანი არამედ მოკლევადიანი, რასაც მიჰყვება და დროთა განმავლობაში მოახდენს მის კონტროლს. თუ სწორად ექნება განსაზღვრული აღნიშნული მიზანი შედეგსაც ასეთივეს მიიღებს“ აცხადებს ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი სპეციალისტი.

მან უპასუხა კითხვას თუ როგორ ანაწილებს დროს და რამდენად უწევს დავალებების შესულება დროულად, „ხშირ შემთხვევაში ვასწრებ სამუშაოს დასრულებას, თუმცა არსებობს ისეთი პერიოდებიც როდესაც რაღაც განსაზღვრული არ გაქვს და გეძლევა ახალი დავალებები, შესაბამისად მე ვახდებ პრიორიტეტების გამოყოფას და ვცდილობ მოვასწრო, მაგრამ არის შემთხვევები როდესაც ვერ ვახერხებ იმ თავდაპირველი მიზნების შესრულებას.“

„ჩვენი ორგანიზაცია ცდილობს დაგეგმოს დროის მენეჯმენტის პრინციპები, რაც გამოიხატება იმაში, რომ თანამშრომლებს ვუშვებთ ტრენინგებზე და ეძლევათ შესაძლებლობა, რომ შეისჯავლონს დროის მართვის ტექნიკის დანერგვა, გაიმყარონ ცოდნა და გამოიყენონ პრაქტიკაში ანუ შეიმუშავონ ის ყოველდღიური

მუშაობის სტილი დაპრინციპი, რომელიც მათი სამუშაოს შესრულების დროს მაქსიმალურად შეამცირებს.“ მიიჩნევს ადამიანური რესურსების სპეციალისტი

„რა თქმა უნდა სუსტი დროის მენეჯმენტი პრობლემაა ორგანიზაციისთვის, რადგან მის სწორად მართვაზე არის აგებული მუშაობის პროცესი, იქიდან გამომდინარე რომ თუ დროის მეჯენმენტი იქნება სუსტი და სამუშაო ვერ შესრულდება დროულად, შეიქმნება გარკვეული პრობლემები ორგანიზაციაში და ეს აისახება მის იმიჯზე უარყოფითად, ვფიქრობ ეს არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა რაც შეიძლება მას შეექმნას“

„ჩემი აზრით, დროის ფუჭად გამოყენება დროის მართვის პრობლემას ნამდვილად წარმოადგენს და ხშირად იჩენს თავს როგორც სამუშაოზე, ასევე ზოგადად ცხოვრებაშიც. თუნდაც ტექნოლოგიური ფაქტორები ან თუნდაც სამუშაოზე სოციალური ქსელების გამოყენება, ლაპარაკი თანამშრომლებთან და ა.შ.“

დროის მენეჯმენტი ყველა რეპსოდენტისთვის ასოცირდება დროის სწორად მართვასთან, გამოჰყოფენ სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებულ ასპექტებს და მიიჩნევენ რომ დღეს აღნიშნული საკითხი საკმაოდ საკამათოა სექტორებისთვის. დროის მენეჯმენტის პრობლემაა თუნდაც გეგმების არამიზნობრივი გადანაწილება და სამუშაო ძალების შესაძლებლობების გაუთვალისწინებლობა.

“პრიორიტეტები უნდა დგინდებოდეს იმის მიხედვით თუ რამდენად მნიშვნელოვანია და სასწრაფოა საქმე. ყველაზე პრიორიტეტულად ითვლება მაღალი მნიშვნელობის და სასწრაფო საქმეები, საშუალო პრიორიტეტი აქვს მაღალი მნიშვნელობის და არასასწრაფო საქმეს ან სასწრაფოს, მაგრამ ნაკლებად მნიშველოვან საქმეს, ხოლო დაბალი პრიორიტეტი აქვს არამნიშველოვან არასასწრაფო საქმეებს. ასეთი თეორიები ძალიან ბევრია, რასაც უნდა იყენებდნენ ორგანიზაციებში, მაგ. კალედრის გამოყენება, ჩაწერა, დაპრიორიტეტება და სხვ.” - ტრენერი 2

დროის მენეჯმენტი ცალკე აღებული დაკავშირებულია მენეჯმენტის ზოგად საფუძვლებთან და შესაბამისად, როდესაც პრობლემა გვაქვს მართვის არასწორ მიდგომასთან მაშინ ვიღებთ უარყოფით შედეგებს, რომელიც ასევე აისახება დროის ფაქტორზეც. ტრენერი 1-ის თქმით საჯარო სექტორშიც არსებობს დროის მენეჯმენტთან

დაკავშირებული გარკვეული პრობლემატური საკითხები, რომელიც მოითხოვს ჩართულობისგაზრდას.

ადამიური რესურსების მართვის განყოფილების სპეციალისტის განცხადებით იყო პერიოდი, როდესაც ხშირად უწევდა სამუშაო ადგილზე დიდხანს დარჩენა და სტრესული სამუშაოების ყოველდღიურ რეჟიმში შესრულება, გამომდინარე იქიდან, რომ უახლოეს პერიოდში იწყება შეფასების სისტემის დანერგვა, რომელსაც ახალი კანონი ითვალისწინებს და 2019 წლის პირველ იანვრამდე უნდა დაიგეგმოს მისი შედგენა, შესაბამისად მისი ვარაუდით კვლავ დაიწყება რთული სამუშაოების შესრულება და ამიტომაც მიიჩნევს, რომ სწორად განსაზღვრული დროის მენეჯმენტი გამოადგებათ თანამშრომლებს ამ სამუშაოების ბოლომდე წარმატებით ჩამოყალიბებაში „ვფიქრობ უკვე უნდა მოხდეს გადანაწილება ყველაფრის, გათვა და დაგეგმვა, რომ ჩვენ არ მოგვიწიოს ღამეების თენება სამსახურში“

კითხვაზე თუ იყენებს ორგანიზაცია დროის მენეჯმენტს ეფექტურად, იურიდიული გამოყოფილების ოურისტი პასუხობს „ვფიქრობ ჩემი ორგანიზაცია ახლა იწყებს დროის სწორი პრინციპების გამოყენებას, რადგან ვფიქრობ, რომ საქართველოსთვის ეს თემა არის სიახლე და ვფიქრობ მისი დანერგვა იქნება სასაწრებლო. როგორც საჯარო მოხელეებისთვის ასევე კერძო სექტორისთვის“

დასმულ შეკითხვაზე თუ ვინ მონაწილეობს გარემო-კულტური ჩამოყალიბებაში ტრენერი 2-ის თქმით „ძირითადად მენეჯერი განსაზღვრავს, თუმცა გააჩნია ორგანიზაციას, საჯაროში ხშირად კანონმდებლობით არის განსაზღვრული. დროის მართვა სწორად ეს არის საქმეების კეთება პრიორიტეტების გათვალისწინებით.“

საჯარო რეესტრში გარკვეული სპეციფიკური სამუშაოების შესრულება უწევთ თანამშრომლებს და როდესაც საუბრობენ სტრესულ თარიღებზე აღნიშნავენ, რომ მსგავსი შემთხვევები არსებობს და გამოჰყოფენ თუნდაც „ახალი თვის დაწყება ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია, თვის ბოლოს გვიწევს რმაგი სამუშაოების შესრულება. შესაბამისად გვაქვს ე.წ. ფორსმაჟორული სიტუაციები და დატვირთული მუშაობა გვიწევს“ ამას კი ხსნის იმით, რომ განვლილი თვის გადახედვა, გადამოწმება, მათ შემთხვევაში შევბუღებების აღწერა, მონაცემების შეყვანა, სწრაფად რეაგირება და მისი

თქმით ბოლო დღეს შესაძლოა ყველაფერი რადიკალურად შეიცვალოს, ამიტომ ყოველი წუთის სწორად განსაზღვა მნიშვნელოვანია.

ხოლო თუ რა გავლენას ახდენს დროის არასწორი მართვა სტრესსა და მოტივაციაზე „სტრესი ავტომატურად მატულობს, როდესაც ვდებთ გასაკეთებელი საქმეების ვადებს, ან დროის პატარა მონაკვეთში უფრო მეტი საქმე გვაქვს დაგეგმილი, ვიდრე შეგვიძლია გაკეთება. რა თქმა უნდა მსგავს შემთხვევებში სტრესს მოტივაციაზე უარყოფითი გავლენა აქვს.“

2.3 ზეგანაკვეთური სამუშაოების რეალური პრობლემა

კვლევიდან გამომდინარე, ორგანიზაციების თანამშრომლების თქმით დროის მენეჯმენტის არასწორ გამოყენებასთან პირდაპირ კავშირშია დამატებითი სამუშაო დრო და შრომის კოდექსში ისეთი კანონის არსებობა, რომელიც ვერ არეგულირებს მოხელეთა სამუშაო მოთხოვნებს გრაფიკთან მიმართებით. რესპოდენტთა უმეტესობა აქტიურად აღნიშნავს, რომ ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულება მათთვის უცხო არ არის და მუშაობის თანმდევი ნაწილია. მართალია აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით მიმდინარეობს აქტიური განხილვა და დამუშავება, გამოსწორების გზების ძიება, თუმცა ამ ეტაპისთვის ის საკმაოდ პრობლემატურ თემად რჩება სხვადასხვა სექტორში. ტრენერებთან და მომუშავე პირებთან საუბრის დროის გამოიკვეთა ის ფაქტი, რომ ზეგანაკვეთური სამუშაოების შესრულება საკმაოდ ხშირად უწევთ კერძო სექტორის წარმომადგენლებს და ეს გარკვეულ სტრესთან არის დაკავშირებული. დამატებითმა სამუშაოებმა შესაძლოა არამარტო დრო დაგაკარგვინოს, არამედ დიდი გავლენა მოახდინოს ადამიანის ფსიქოლოგიურ განწყობაზე სამუშაოს იმ მიმართ, რომელსაც ასრულებს და შესაძლოა ამ პრობლემის აქტიურად გამოკვეთამდე მონდომებითაც ასრულებდა. საჯარო მოხელეები ძირიდან მიუთითებენ იმაზე, რომ ეს ხდება მოულოდნელად და ხშირად გაუთვალისწინებლად, შესაძლოა დაუგეგმავმა სამუშაოებმა შესასრულებელი სამუშაოები დროში გაწელოს.

დროის არასწორი „დატვირთვა“ მხოლოდ მენეჯერების პასუხისმგებლობას არ წარმოადგენს და ამ ყველაფერში ძირითადი ფუნქცია ენიჭება თვითონ ორგანიზაციის გადაწყვეტილებებს. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნულ პრობლემას მოჰყვება ზეგანაკვეთური სამუშაოებთან დაკავშირებული ბევრი თანმდევი ასპექტი, რაც მაგალითად გამოიხატება ანაზღაურების გარეშე მუშაობასა და მოტივაციის დაკარგვაში. მართალია კერძო სექტორში ეს ყველაფერი შეთანხმებულად უნდა ხდებოდეს თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელ პირებს შორის სამუშაოს დაწყების პირველივე დღიდან, მაგრამ ხშირად პირობები არსებული მდომარეობის შესაბამისად იცვლება და მკმუშავე პირებიც ეგუებიან არსებულ რეალობას სამუშაოს არ დაკარგვის მოტივით.

„დროთა განმავლობაში სიტუაცია უფრო დასტაბილურდა და ზეგანაკვეთური სამუშაოების შესრულება ისე ხშირად აღარ მიწევს, თუმცა იყო პერიოდები როესაც კანონი მიიღეს და შესაბამისად ძალიან მოკლე ვადებში გვიწევდა, რომ ამ კანონს მოგვებოდი - უნდა შეგვეცვალა რაღაც სტრუქტურები, მიგველო გარკვეული ბრძანებები, ამისთვის კი გვექონდა ძალიან ცოტა დრო. შესაბამისად გვიწევდა გვიანობამდე დარჩენა, სხვადასხვა საქმეების გაკეთება, ერთად თათბირი იქნებოდა ეს, ჯგუფურად მუშაობა თუ ცალ-ცალკე დავალებების მოცემა. ეს რა თქმა უნდა იწვევდა პრობლემებს.“ ინტერუს დროს განაცხადა ადამიანური რესურსების მთავარმა სპეციალისტმა.

დამატებითი დროის არსებობა რეალურად პრობლემას წარმოადგენს და ამაზე მხოლოდ საჯარო სექტორის წარმომადგენლები არ ამხვილებენ ყურადღებას, იმის გარდა რომ დღის განმავლობაში უწყვეტ დაკისრებული მოვალეობების შესრულება ამავე დროს უწყვეტ გვიანობამდე სამსახურში დარჩენაც. ეს გარკვეულად ადამიანის ფსიქოლოგიურ განწყობასაც ეხება.

“უმეტესად იწვევს იმას, რომ როგორც ადამიანს გაწუხებს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინება, როგორცაა დილის ათი საათიდან საღამოს ათ საათამდე სამსახურში ხარ ფსიქოლოგიურად ძალიან რთულია არის ის, რომ ელემენტარულ მოთხოვნილებებს უკავშირდება. ასევე ამის გარდა, გიწევს უარი თქვა პირად

შეხვედრებზე, რადგან სამსახური ამას მოითხოვს, ასე შენი სურვილით ვერ ადგები და წამოხვა სამსახურიდან, რადგანაც ერთიანი საქმე არის გასაკეთებელი.“ კვლავ განაცხადა მან.

„როდესაც ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულება მიწვევს მთლიანად ვცვლი ჩემს გეგმას და ვერთვები მთლიანად სამსახურის სამუშაოებში, რაც იმიტომ არ მომწონს, რომ მინდა დასვენება, ველოდები იმას რომ მთელი დღის განმავლობაში განსაზღვრულ 8 საათს ვიმუშავე და შემდეგ წავალ ცოტას დავსვენებ, ეს როდესაც მერევა ჩემთვის ძალიან რთულია, ასევე იწვევს ჩემი ოჯახის წევრების უკმაყოფილებასაც, რომელიც ჩემზეც მოქმედებს და საბოლოო ჯამში მივდივართ იმისენ, რომ სასახურზე უკვე სხვაგვარად დავიწყო ფიქრი ანუ შესაძლოა მოტივაციაც დამეკარგოს, მაგალითად იმ შემთხვევაში, როდესაც მსგავსი შემთხვევები ხშირად რომ ხდებოდეს აუცილებლად იქნებოს გავლენას და ისეთი მომენტიც მქონია თუ მიღირს ყველაფერზე უარის თქმა ყოველდღე სამსახურში დარჩენის გამო.“

ხშირად რთული ხდება სამსახურის და პირადი ცხოვრების ერთმანეთთან შეწყობა, შესაბამისად გამოიყოფა სხვადასხვა ხელისშემშლელი ფაქტორები, თუნდაც ამ შემთხვევაში ზეგანაკვეთური სამუშაო რომელიც მაქსიმალურად ზღუდავს ადამიანის სამსახურს მიღმა ცხოვრების წესს, იწვევს სტრესულ სიტუაციას და მოქმედებს პროდუქტიულობის დაცემაზე.

„ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულება სამწუხაროდ ხშირად მიწვევს. თუმცა აქ შეიძლება ორგანიზაციის მენეჯმენტზეც ვისაუბროთ და დროის განაწილებაზე, ასევე სამუშაო პროცესზეც. სამწუხაროდ არებობს თემები, რომელთა დარეგულირება ვერ ხდება უშუალოდ არა კონკრეტული ადამიანების, არამედ თვითონ პროცესის გამო და შესაბამისად დამატებით ვრჩები სამუშაოზე. შესაძლოა აქაც იყოს ინდივიდუალური პრობლემა, დროის არასწორად გადამაწილება და განსაზღვრა სამუშაო პროცესის“ ფიქრობს ადამიანური რესურსების სპეციალისტი.

რაც შეეხება ზეგანაკვეთური მუშაობის ანაზღაურებას, ეს კიდევ უფრო კომპლექსური საკითხია და როგორც საჯარო ასევე კერძო სექტორის წარმომადგენლები პირდაპირ ასახელებენ არსებულ პრობლემას. იმის მიუხედავად, რომ კანონში არსებობს

გარკვეული შეზღუდვები, მომუშავე პირები გარდა იმისა, რომ იძულებულნი ხდებიან საკუთარი დრო დაუთმონ სამსახურში დარჩენას, აგრეთვე ხშირად ეგუებიან აღნიშნული გაწეული მუშაობისთვის დაუფასებლობას, რაც გამოიხატება წახალისებისა და გაწეული სამუშაოსთვის ანაზღაურების დაკავებაში.

„ვერ ვიტყვი ვინმეს უნაზღაურებენ თუ არა, მაგრამ პირადად ჩემთვის არ აუნაზღაურებთ დამატებითი სამუშაო. როგორც ვიცი კანონი მკაცრდება ამ მხრივ და მეტად გაკონტროლდება მოცემული სიტუაცია, იქნება წახალისებებიც. თუმცა არის გარკვეული ბარიერები თუ რა შეიძლება ჩათვალოს ზეგანაკვეთურ სამუშაოებად, პრობლემებიც შეგვხვდება ამ პროცესში, მის არაკეთილსინდისიერ გამოყენებასთანაც გვექნება საქმე, რათა მიიღონ გარკვეული ფულადი ანაზღაურება ბევრმა შესაზლოა „დრო გაწელოს“ და გვიანობამდე დარჩეს სამუშაო ადგილზე“ - ადამიანური რესურსების განყოფილების სპეციალისტი 1.

„ბანკში მუშაობა ბევრ პრობლემას უკავშირდება და ყოველდღე გარკვეულწილად სტრესული სამუშაოს შესრულება გვიწევდა, ეს ყველაფერი რა თქმა უნდა პოზიციებთანაც არის დაკავშირებული, თუმცა ჩემს მაგალითზე შემიძლია ვთქვა, რომ ძალიან ხშირად შემისრულებია ზეგანაკვეთური სამუშაო ყოველგვარი ფულადი წახალისების გარეშე და აღნიშნული საკითხის გათვალისწინებას ნაკლები ყურადღება ეთმობოდა.“ აცხადებს ბანკის თანამშრომელი.

„ძირითადად ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება ხდება, როდესაც ეს უშუალოდ უფროსის დავალებით ხორციელდება, სხვა შემთხვევაში კანონი არ სრულდება“ მიიჩნევს ადამიანური რესურსების სპეციალისტი.

ბანკში მომუშავე პირები მუდმივად აღნიშნავენ იმას, რომ მთელი დღის განმავლობაში სტრესული სამუშაოს შესრულება უწევთ და ამას გარდა ემატებათ ისიც, რომ სამუშაო ადგილზე დამატებით დროს ატარებენ, ეს მათი მხრიდან ერთვარად დაგეგმვის და მენეჯმენტის პრობლემად აღქმაში გამოიხატება. თუნდაც რესპოდენტი ინტერვიუს დროს აქტირად აღნიშნავდა, რომ ისეთმა დამატებითმა სამუშაოებმა როგორც იყო ბანკში დღის რეპორტების გაკეთება, ე.წ. „წიგნის აკინძვა“ გაკრვეულ

დროსთან იყო დაკავშირებული და ასევე სამუშაო საათების გასვლის შემდეგაც უწევდა ბანკის კლიენტების დახმარება.

„ტოპ ორგანიზაციები არ ორანიზაციები ცდილობენ ანაზღაურების გარეშე არ ამუშავონ თანამშრომლები, მაგრამ რაც უფრო მცირე და საშუალო ბიზნესს ვეხებით იქ რა თქმა უნდა მსგავსი პრაქტიკა არსებობს.“ მიიჩნევს ტრენერი 1.

ერთ-ერთი კერძოს კომპანიის თანამშრომლის ადმინისტრაციული განყოფილების წარმომადგენლის განცხადებით 8 საათი მუშაობა ის მინიმუმია, რომელიც იშვიათად უწევს და თავიდაპირველად განისაზღვრა, ნელ-ნელა იზრდება სმუშაობის დრო „ჩვენი სამუშაო სპეციფიკურია და მოითხოვს ზუსტი მონაცემების შეყვანას და აღრიცხვას, მუშაობას ვიწყებთ დილიდან და ვასრულებთ გვიან საღამოს, ამას დამატებული სახლში მისვლის შემდეგ კვლავ მეორე დღისთვის გარკვეული გეგმის შედგენა და დარჩენილი წვრილმანი სამუშაოს შესრულება სამუშაოს თანმდევი ნაწილია, რომელსაც ჩემი საკუთარი დრო უნდა დავუთმო.“

რესპოდენტების უმეტესობა მიიჩნევს, რომ მათი დროის მისაკუთრება ხშირად ხდება, თუმცა განსაკუთრებით კერძო სექტორში კანონით მსგავსი შემთხვევების რეგულირებას ნაკლები ყურადღება ექცევა, მომუშავე პირებისთვის კი სამუშაოს არსებობა მნიშვნელოვანია და ხშირად ეგუებიან მათთვის არსებულ რეალობას. საჯარო სექტორში ზეგანაკვეთური სამუშაოები ყოველდღიურ ხასიათს ხშირად არ ატარებს, თუმცა ამ შემთხვევაშიც არსებობს გამონაკლისები რაც გასათვალისწინებელია და მოითხოვს ყურადღების მიქცევას. მართალია ბევრი აღნიშნავს, რომ ნელ-ნელა მოდელი იხვეწება და მალე კიდევ უფრო მეტად მიექცევა ყურადღება თანამშრომელთა.

დასკვნა

აღნიშნული ნაშრომის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა დროის მენეჯმენტის დაბალი ხარისხის აქტუალობის გამოვლენა, რომელიც დღეს საჯარო სექტორში გვხვდება. კვლევაში აღწერილია, მომუშავე პირების და გამოცდილი ტრენერების შეხედულებები აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით. ვფიქრობ საინტერესო იყო იმის გამოვლენა, თუ როგორ აღიქვამენ საჯარო თუ კერძო სექტორების თანამშრომლები აღნიშნულ პრობლემას, დროის მართვის მნიშვნელობას და ორგანიზაციული ქცევის კულტურაში მის გათვალისწინებას.

მიღებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ დრო რაციონალურად გამოსაყენებელ რესურსს წარმოადგენს, თითოეული რესპოდენტისთვის დროის მენეჯმენტი ასოცირდებოდა სწორად განსაზღვრულ მართვასთან, სტრუქტურულად ჩამოყალიბებულ გეგმებთან, დროის ეფექტურ გამოყენებასთან და ასევე მიზნის მიღწევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტად აღიქმევა. საკითხის განხილვისას, საჯარო სექტორის წარმომადგენლების უმეტესობა ასახელებდა იმ ფაქტს, რომ მათი ორგანიზაცია ამ ეტაპისთვის აღნიშნული თემის გამოსწორების დასაწყის ფაზაში იმყოფება და ცდილობს მაქსიმალურად მიექცეს ყურადღება მის დახვეწა-განვითარებას მუშაობის პროცესში.

სიღრმისეული კვლევის დროს გამოიყო ის მნიშვნელოვანი მახასიათებლები და პრობლემები, რომელთა განხილვაც მენეჯმენტის კუთხით გარკვეულად მართვის სტრატეგიას უკავშირდება. აღნიშნული საკითხის აქტუალობა როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორის წარმომადგენელთათვის თვალსაჩინოა და მოითხოვს რეაგირებას. ზოგ შემთხვევაში ორგანიზაციის მხრიდან მისი დანახვა და გამოსწორების გზების ძიება ხდება, თუმცა არის ფაქტები, როდესაც მომუშავე პირები იძულებულები ხდებიან შეეგუონ არსებულ რეალობას და მიჰყვნენ იმ ჩამოყალიბებულ კულტურას, რომელიც სამსახურში დიდი ხნის მიღებული აქვთ. ინტერვიუების დროს გამოიყო მომუშავე პირების სტრესის, დაბალი მოტივაციის და დამატებითი სამუშაოების არსებობა.

როგორც ცნობილია, არსებობს სხვადასხვა თეორიული მიდგომა აღნიშნული პრობლემის გადაჭრისთვის, ის გზები, რომელსაც ბევრი უცხოელი ავტორი

გვთავაზობს. თეორიულ ჩარჩოებთან ერთად, ამავე დროს მათი გამოყენების წარმატებულ პრაქტიკებსაც ვხვდებით, რომელთა გათვალისწინება დაეხმარება ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს დროის მენეჯმენტის სწორად მართვისა და მომუშავე პირების განვითარებისთვის. დროის დაგეგმვა, ეფექტურობის განსაზღვრის ჩამოყალიბება, წინასწარ გაწერილი სამუშაოები და სწორად განსაზღვრული დრო დაეხმარება საჯარო სექტორის წარმომადგენლებს პროდუქტიულობის ამაღლებაში.

გამოყენებული მასალა:

მორჩილაძე გ. ხარხელი მ. (2016). *დროის მენეჯმენტი*

ქავთარაძე ე. (2016). *მენეჯერის დროის გამოყენების ოპტიმიზაცია სამედიცინო*

ორგანიზაციებში

- შუბლაძე გ. მღებრიშვილი ბ. წიწკოლაური ფ. (2008). *მენეჯმენტის საფუძვლები*
- Akkan, C. (1996). *Overtime Scheduling: An Application in Finite-Capacity Real-Time Scheduling*
- Balan, K.(1992). *Management of Public Sector*
- Brigitte, J. C., Christel, G., Robert, A. (2004). *Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work*
- Cochrane, P. (1985). *Company Time: Management, Ideology and the Labour Process, 1940-60*
- Croft, Ch. (1996). *Time Management*
- Im, T. (2009). *An Exploratory Study of Time Stress and Its Causes among Government Employees*
- Giegold, W. C., (1977). *Time and the Public Official*
- Lawrence, A. A. (2012). *EFFECTIVE TIME MANAGEMENT FOR HIGH PERFORMANCE IN AN ORGANIZATION*
- Shome, M. K., Bhardwaj G., Titus A. (1996). *Time Management in Relation to Work Values across Managerial Levels in a Public Sector Organization*
- Tracy, B. (2013). *Time Management*
- Journal of Accounting & Marketing (2016). *Managerial Time Management*
- Journal of American Science (2011). *Time management skills impact on self-efficacy and academic performance*
- Valerie P. Jackson. (2009). *Time Management: A Realistic Approach*
- Tracy B. (2013). *Time management*
- Waldt, G. (2004). *Managing Performance in the public sector, pp. 179-180*
- Clawson, D and Gerstel, N (2014). *“Will Labor Lead?”*, Sage Publications

Beckers, D.G. Linden, D. Smulders, P. Michiel AJ (2007.) *“Distinguishing between overtime work and long workhours among full-time and part-time workers”*

The McGraw Centre (2016). *Principles of Effective Time Management for balance, well-being and balance*

Tobin Im (2009). *“An Exploratory Study of Time Stress and Its Causes among Government Employees”*, Wiley on behalf of the American Society for Public Administration