



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

დემეტრე გაბათაშვილი

დროის მენეჯმენტის აქტუალობა, თანამედროვე მიდგომები,
სირთულეები და მათი გადაჭრის გზები

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
ასოცირებული პროფესორი
მანანა ხარხელი

თბილისი

2019

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომში განხილულია დროის მენეჯმენტის აქტუალობა, თანამედროვე მიდგომები, სირთულეები და მათი გადაჭრის გზები. კვლევის მიმდინარეობისას არჩეულ კომპანიებში დროის მენეჯმენტის განვითარების შესაძლო პერსპექტივები და პრიორიტეტული მიმართულებები.

დრო ყველაზე ძვირფასი, შეზღუდული და აღუდგენელი რესურსია, რომელსაც სწორი გადანაწილება და გამოყენება სჭირდება. დრო, რომ შეზღუდული რესურსია ეს ყველაზე უკეთ XXI საუკუნემ დაგვანახა. ტექნოლოგიურმა განვითარებამ და ადამიანის შესაძლებლობების გაზრდამ გამოიწვია ცხოვრების ტემპის აჩქარება, ეს გამოიხატა, როგორც პირად ცხოვრებაში, ასევე სხვა ნებისმიერ სფეროში, მათ შორის, ბიზნესშიც. ბიზნეს გარემო და სიტუაციები იმდენად სწრაფად იცვლება, რომ მენეჯერებისთვის დროის სწორი მართვა უდიდეს გამოწვევას წარმოადგენს.

მსოფლიოს სხვადასხვა კომპანიებში დროის მენეჯმენტის შესწავლა და მისი ანალიზი ფართოდ გამოიყენება, თავად ამ ორგანიზაციების პროდუქტიულობის და წარმატებულად საქმიანობის გასაზრდელად. ჩვენს მიერ წარმოდგენილი კვლევა ეხება დროის მენეჯმენტის პრაქტიკულ შესწავლას, ანალიზს და შეფასებას რამდენიმე არჩეულ კომპანიაში, ესენია: სს „ბია“, სს „ენერგო-პრო ჯორჯია“, „Evolution gaming“, შ.პ.ს. „აჭარა გრუპი“, შ.პ.ს. „ათორი“ და მიკრო საფინანსო ორგანიზაცია „ცენტრალი“. დროის მართვის მნიშვნელობას ადასტურებს ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევა, გამოკითხულთა აბსოლუტურმა უმრავლესობამ დაგვიდასტურა, რომ დროის მართვა ყოველდღიურ საქმიანობაში მნიშვნელოვანი კომპონენტია. კვლევის შედეგად ასევე გამოვლინდა დროის მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები: მენეჯმენტის პასიურობა მომუშავეების დროის მართვის გასაუმჯობესებლად; კომპანიებში დროის მართვის კონტროლის სისტემის არ არსებობა; სამუშაო პროცესის დაუგეგმავი შეწყვეტა და სხვა.

Annotation

Demetre Gabatashvili

Actuality of time management, modern approaches, difficulties and the ways of solving them

At the Master's work reviewed the timely activity management, modern approaches, difficulties and ways of solving them. Possible perspectives and priority trends in time management development in companies in Georgia.

Time is the most valuable, limited and inexhaustible resource that needs proper distribution and usage. Time is a limited resource that has shown us the best of the XXI century. Technological development and human capacities increased the speed of life, this is expressed in private life as well as in any other field, including business. Business environment and situations are changing so rapidly that the right management time for managers is a challenge.

Study and analysis of time management in different companies around the world is widely used, to enhance the productivity and successfully of these companies themselves. The research presented by us is about practical study, analysis and evaluation of time management in Georgian companies. The importance of time management is confirmed by our survey, the absolute majority of the respondents confirmed that time management is an important component of everyday activity. The research also revealed problems related to time management: Management passivity to improve the time management of the workers; The absence of time management system in companies; Unplanned work of the working process and more.

სარჩევი

ანოტაცია.....	2
Annotation.....	3
სარჩევი.....	4
შესავალი.....	5
თავი I. დრო როგორც აუნაზღაურებელი რესურსი	7
1.1 დრო როგორც შეზღუდული რესურსი	7
1.2 სუბიექტური და ობიექტური დრო.....	15
1.3 სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენების არსი და მნიშვნელობა	22
თავი II. დროის მართვის პრაქტიკული გამოკვლევა საკვლევ კომპანიებში	37
2.1 დროის მართვის თანამედროვე მიდგომები	37
2.2 დროის მართვის პრაქტიკის ანალიზი და შეფასება საკვლევ კომპანიებში	47
2.3 დროის მართვის სირთულეები, ბარიერები და შეზღუდვები საკვლევ კომპანიებში...	63
თავი III. დროის დაგეგმვის და მართვის სრულყოფის პერსპექტივები საკვლევ კომპანიებში	75
3.1 დროის მართვის სირთულეების, ბარიერების და შეზღუდვების გადაჭრის გზები საკვლევ კომპანიებში.....	75
3.2 სს „ბია“-ს, სს „ენერგო პრო ჯორჯია“-ს და „Evolution gaming“-ის შედარებითი ანალიზი.....	84
დასკვნა	89
გამოყენებული ლიტერატურა	91

შესავალი

კვლევითი პროექტის აქტუალობა: დრო, ერთი სიტყვა რომელიც მოიცავს სამყაროს ადამიანის ცნობიერებაში და მის მიღმა. ყველაზე ძვირფასი და შეზღუდული რესურსი, რომელსაც სწორი გადანაწილება და სწორად გამოყენება სჭირდება. დრო ფულია, თუმცა მისი ზუსტი ღირებულება არავინ იცის. დროა ასევე ბუნებაში ყველაზე მეტად არაგანახლებადი რესურსი, რომლის აღდგენა ან უკან დაბრუნება შეუძლებელია.

თანამედროვე სამყაროში ცხოვრების ტემპი იმდენად აჩქარდა, რომ უამრავი პრობლემა გადაუჭრელი გვრჩება ვინაიდან დრო არ გვყოფნის. მისი მართვა გვჭირდება იმისათვის, რომ ჩვენს ხელთ არსებული შეზღუდული რესურსი გამოვიყენოთ რაციონალურად და შევძლოთ ჩვენი მიზნების მაქსიმალურად განხორციელება. დროის მართვა ეხმარება ადამიანს პრიორიტეტების განსაზღვრაში, ყოველდღიურობიდან უსარგებლო საქმეების ეტაპობრივი გაქრობაში, ხელს უწყობს ფსიქიკური და ნერვული სისტემების სწორ ფუნქციონირებას, ვინაიდან განაწილებული დრო ექსტრემალური სიტუაციების მინიმუმამდე დაყვანის საწინდარია.

დღეს დროის მენეჯმენტის სრულყოფილად ფლობა საქმიანი ადამიანისთვის ისევე აუცილებელია, როგორც დაწყებითი განათლების მიღება. დროის მენეჯმენტი ნიშნავს, სამუშაო დროის ეფექტურად მართვას და გეგმის დალაგებას, მისი მაქსიმალური ხარისხით შესრულებისთვის.

არსებობს დროის მართვის უამრავი თეორიები და მეთოდიკები, რომელსაც აქტიურად იყენებენ თანამედროვე სამყაროში. თუმცა ყველა ამ სწავლების არსი ისაა, რომ დროის მართვა შეუძლებელია, ის ჩვენი სურვილებისა და მოსაზრებებისგან დამოუკიდებლად მიდის. ჩვენ შეგვიძლია, მხოლოდ ისე განვკარგოთ ჩვენ ხელთ არსებული დრო, რომ უმიზნოდ დაკარგული წლები არ დაგვენანოს. სწორედ აღნიშნული განაპირობებს სამაგისტრო ნაშრომის აქტუალობას.

კვლევითი პროექტის მიზანი და ამოცანები: სამაგისტრო ნაშრომის მიზანია დროის მენეჯმენტის აქტუალობის, თანამედროვე მიდგომების შესწავლა და გაანალიზება, ხოლო

ამოცანას წარმოადგენს საკვლევ კომპანიებში დროის მენეჯმენტის პრაქტიკის გაცნობა და შეფასება, სირთულეების დადგენა და გადაჭრის გზების ძიება.

კვლევითი პროექტის საგანი და ობიექტი: კვლევითი პროექტის საგანია დროის მენეჯმენტის თეორიულ-პრაქტიკული შესწავლა, ხოლო კვლევის ობიექტია, დროის მენეჯმენტის ეფექტიანად გამოყენება და საკვლევ კომპანიებში (სს „ბია“, სს „ენერგო-პროჯორჯია“, „Evolution gaming“, შ.პ.ს. „აჭარა გრუპი“, შ.პ.ს. „ათორი“ და მიკრო საფინანსო ორგანიზაცია „ცენტრალი“) დროის მენეჯმენტის მდგომარეობის გაუმჯობესებისთვის გარკვეული რეკომენდაციების შემუშავება.

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდი/მეთოდები: სამაგისტრო ნაშრომი ეფუძნება ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა ნაშრომებს დროის მენეჯმენტის შესახებ. ასევე, ეყრდნობა ჩვენს მიერ არჩეულ კომპანიებში ჩატარებულ კვლევას, რომლის შედეგად გამოვლენილი მნიშვნელოვანი ფაქტებიც მიმოხილულია ნაშრომში.

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის შედეგად მიღებული ძირითადი მიგნებები: ორგანიზაციაში, დროის მართვის გასაუმჯობესებლად, საჭიროა ტოპ-მენეჯერების მიერ, თანამშრომლების დროის, უფრო აქტიური დაგეგმვა და მონიტორინგი; ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებისთვის, კონტროლის ეფექტური მექანიზმების შემუშავება; მენეჯმენტსა და მომუშავეებს შორის კომუნიკაციის გაძლიერება.

სამაგისტრო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა: სამაგისტრო ნაშრომი მოიცავს 92 გვერდს და შედგება შესავლის, სამი თავის და რვა ქვეთავისაგან. ნაშრომს თან ერთვის დასკვნა და გამოყენებული ლიტერატურის სია.

თავი I. დრო როგორც აუნაზღაურებელი რესურსი

1.1 დრო როგორც შეზღუდული რესურსი

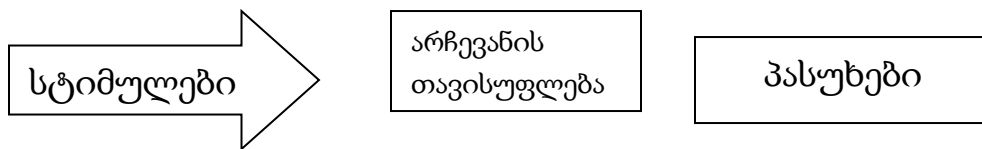
სამყაროში ნებისმიერი რესურსი განაწილებულია ადამიანებზე არათანაბრად, მათ შორის ისეთი სასიცოცხლო რესურსებიც კი როგორც არის წყალი ან ჰაერი, მათი მიღების შემთხვევაშიც კი მნიშვნელობა აქვს ადამიანის ფინანსურ მდგომარეობასა და გეოგრაფიულ მდებარეობას. თუმცა დრო ეს არის ერთადერთი ისეთი რესურსი რომელსაც ყველა ადამიანი თანაბრად ფლობს, ყველასათვის ერთნაირად გადის 1 საათი, 1 თვე ან 1 წელი, არ აქვს მნიშვნელობა რამდენი ფული გაქვს საბანკო ბარათზე ან სად ცხოვრობ. დრო ასევე იმითაც განსხვავდება სხვა რესურსებისაგან, რომ მისი ანაზღაურება არ ხდება, დრო უკან არასდროს დაბრუნდება. თუ ადამიანს წყლის მარაგი ამოეწურება მას შეუძლია იყიდოს წყალი და შეივსოს მარაგი, თუმცა თუ ადამიანს დრო ამოეწურება ის იმ დროს ვერასდროს დააბრუნებს. ვინაიდან დრო აუნაზღაურებელი რესურსია, ადამიანმა უნდა ისწავლოს თუ როგორ მოახერხოს აუნაზღაურებელი რესურსის ოპტიმალური გამოყენება. სამყაროში 7 მილიარდამდე ადამიანი ცხოვრობს და ყველა მათგანს 24 საათი აქვს დღე-ღამეში, თუმცა ყველა ერთნაირად ვერ იყენებს მას. იმისათვის, რომ წარმატებას მიაღწიოთ საჭიროა 24 საათში მოასწროთ ყველა ის მნიშვნელოვანი საქმე რაც თქვენი მიზნების მისაღწევად აუცილებელია.

გარდა იმისა, რომ დრო აუნაზღაურებელია, ის ასევე შეზღუდულია. არცერთი ადამიანი არ ცხოვრობს სამუდამოდ ამ სამყაროში და არავინ არ იცის როდის ამოიწურება მისი დროის რესურსი. ყველა ჩვენთაგანს გვაქვს ის მიზანი რისკენაც მთელი ცხოვრება მივიწევთ და რომლის შესასრულებლადაც ნებისმიერ რესურსს ვიყენებთ, ხოლო დრო არის ამ რესურსებში ყველაზე მნიშვნელოვანი იმიტომ, რომ თუ დრო არ გვექნება ყველაფერი სხვა მნიშვნელობას დაკარგავს. ჩვენი მიდგომა დროის მართვასთან დაკავშირებით განსაზღვრავს თუ როგორ განვითარდება ჩვენი ცხოვრება და მივაღწევთ თუ არა იმ მიზნებს რაც დასახული გვაქვს.

ამერიკელი მკვლევარი სტივენ კოვი თავის წიგნში „The 7 Habits of Highly Effective people“ აღწერს ადამიანის მიერ ცხოვრებისადმი ორგვარ მიდგომას, ესენია **პროაქტიული** და **რეაქტიული** მიდგომები.

პროაქტიული მიდგომა გულისხმობს ცხოვრებაზე აქტიურ ზემოქმედებას და მის მოწყობას საკუთარი სურვილებით. როგორც ვიქტორ ფრანკლმა თქვა „სტიმულებსა და ამ სტიმულებზე პასუხებს შორის არის სივრცე, სადაც არის ჩვენი არჩევანის თავისუფლება“, სწორედ ასე გამოიხატება პროაქტიული აზროვნებაც.

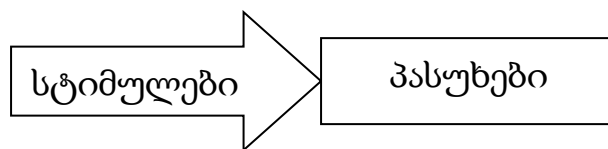
პროაქტიული აზროვნება



პროაქტიული ადამიანები მოქმედებენ იქამდე ვიდრე ცხოვრება იმოქმედებს მათზე. იმ დროსაც როდესაც გარემოებები შეუზღუდავენ არჩევანს პროაქტიულ ადამიანებს, ისინი მაინც იპოვიან სხვა გამოსავალს.

პროაქტიული მიდგომისაგან რადიკალურად განსხვავდება ცხოვრებისადმი ადამიანის რეაქტიული მიდგომა, რომელიც გულისხმობს ცხოვრების დინების მიყოლას და უბრალოდ მასზე რეაგირებას. რეაქტიული ადამიანები გარემოებებს და პირობებს საშუალებას აძლევენ მართონ ისინი. ასეთი ადამიანები ფიქრობენ, რომ სტიმულებსა და ამ სტიმულებზე პასუხებს შორის არის მჭიდრო ურთიერთკავშირი, რის გამოც სტიმული გამომწვევია შესაბამისი პასუხის. თუ ამინდი ცუდია, მაშინ რეაქტიული ადამიანიც ცუდ ხასიათზე დგება.

რეაქტიული აზროვნება

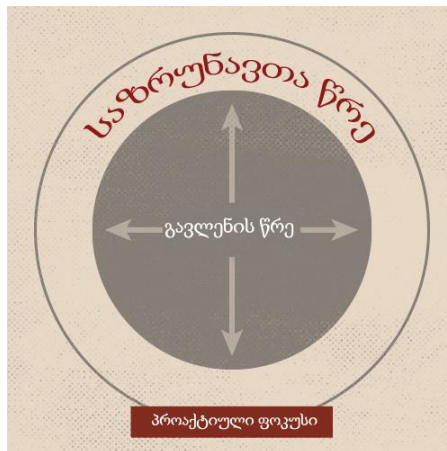


რეაქტიული ადამიანები არ მოქმედებენ, ცხოვრება მოქმედებს მათზე.

ისეთი ადამიანისთვის, ვისაც სურს მისი მოქმედება გახდეს უფრო მეტად პროაქტიული, სტივენ კოვიმ შექმნა მოდელი სადაც ერთიანდება ადამიანების „საზრუნავთა წრე“ და „გავლენის წრე“. წარმოიდგინეთ წრე, რომლის შიგნითაც მოქცეულია თქვენი სამსახური, ჯანმრთელობა, ოჯახი, პერსპექტივები და ა.შ. ყველაფერი რაზეც ნერვიულობთ და ზრუნავთ. ეს არის თქვენი „საზრუნავთა წრე“. ახლა კი წარმოიდგინეთ წრე რომლის შიგნითაც მოქცეულია „საზრუნავთა წრის“ ისეთი პრობლემები რომლებზე გავლენის მოხდებაც შეგიძლიათ, ამ წრეს ეწოდება „გავლენის წრე“.



გასწავლება პროაქტიულ და რეაქტიულ ადამიანებს შორის არის ის თუ, რომელი წრის მიმართ იჩენენ უფრო მეტ ყურადღებას და ძალისხმევას. პროაქტიული ადამიანები მეტ ყურადღებას იჩენენ „გავლენის წრის“ მიმართ და მათი მოქმედებებიც ამ წრის შიგნით ტრიალებს, საბოლოო ჯამში კი „გავლენის წრეზე“ ფოკუსირება იწვევს მის გაფართოვებას, რაც ავტომატურად ნიშნავს ცხოვრებაზე უფრო მეტ ზემოქმედებას.



რეაქტიული ადამიანები კი პირიქით, ფოკუსირებული არიან „საზრუნავთა წრეზე“, ისინი წუხან, რომ არ შეუძლიათ ვითარების შეცვლა, განაწყენებულები არიან ცხოვრებაზე. მათგან მოდის ნეგატიური ენერგია. იმ ენერგიას რაც პოზიტიური მოქმედებისათვის სჭირდებათ ხარჯავენ ნერვიულობაზე. ასეთ დროს ისინი ყურადღებას აღარ აქცევენ „გავლენის წრეს“ რის შედეგადაც ის ნელ-ნელა ვიწროვდება.

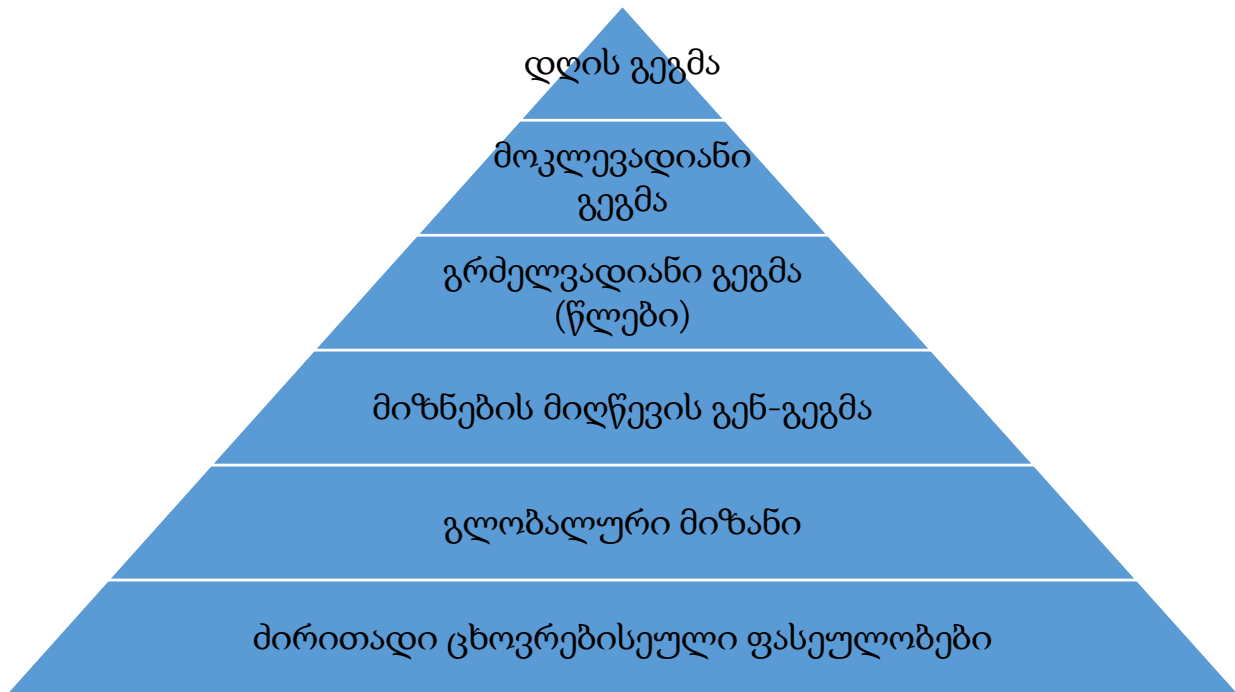


ამ ორი მიდგომის შედარება საშუალებას გვაძლევს დავსკვნათ, რომ პროაქტიული მიდგომა ეხმარება ადამიანს საკუთარი თავის წარმოჩენაში და წარმატების მიღწევაში, ასე მოაზროვნე ადამიანები მუდამ პოზიტიურად განაწყობენ საკუთარ თავს და მათთვის გარემოება მხოლოდ მოქმედების საწინდარია, ისინი არ უშინდებიან გამოწვევებს და მათთვის შეუძლებელი არაფერია. განსხვავებით რეაქტიურულად მოაზროვნე ადამიანებისგან, რომლებიც მდინარეშიდინებას გაყოლილ თევზს გვანან, რომელმაც იცის სად წაიყვანს მდინარე, მაგრამ არ იცის უნდა თუ არა იქ წასვლა.

რადგანაც უკვე იცით რომელი მიდგომა არის უკეთესი და საით სჯობს თქვენი ცხოვრების წესის წარმართვა, არჩევანი უფრო ადვილი გასაკეთებელია. ბევრი ადამიანი ყოფილა ვინც საკუთარი რეაქტიულობის გამო ვერ შეძლო დაეტოვებინა კვალი სამყაროში, მიუხედავად იმისა თუ რა დიდი რესურსი ჰქონდა მას.

როგორც ავლნიშნეთ ყველა ადამიანს აქვს ერთი ისეთი მიზანი რომლის შესასრულებლადაც ყველანაირ რესურსს იყენებს, ეს ის მიზანია, რომელიც ცხოვრების კიბის ბოლო საფეხურზე დგასდა რომლამდეც რთული და დიდი გზა აქვს გასავლელი. იმისათვის რომ ამ მიზანს მიაღწიოთ გჭირდებათ დროის სწორი მართვა. პატარ-პატარა

მიზნების დასახვა, პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრა. სწორედ ასეთმა საკითხებმა მიიყვანა ბენჟამინ ფრანკლინი იქამდე, რომ შეექმნა დროის მართვის საკუთარი სისტემა, რომელმაც საშუალება მისცა მისი ეფექტიანობა საგრძნობლად გაზრდილიყო. 20 წლის ასაკში მან მთელი ცხოვრების მანძილზე მიზნების მიღწევის გეგმა შეადგინა. სანამ ცოცხალი იყო, ის ამ გეგმას მიჰყვებოდა და დამატებით გეგმავდა თითოეულ დღეს. მისი მიზნების მიღწევის გეგმა ცნობილია როგორც „ფრანკლინის პირამიდა“ რომელიც ასე გამოიყურება:



პირამიდას საფუძვლად უდევს მთავარი ცხოვრებისეული ფასეულობები, ეს არის პასუხები შეკითხვებზე: „რა მისიით მოხვედით ამ ქვეყნად?“, „რა კვალი გსურთ დატოვოთ?“ „რისი მიღება გსურთ ცხოვრებისგან?“. ადამიანების ძალიან დიდი ნაწილი ამ კითხვებზე სერიოზულად არც დაფიქრებულა, მიუხედავად იმისა, რომ ცხოვრებისეული ფასეულობების არასწორად განსაზღვრა საწინდარია არც ისე წარმატებული ცხოვრების. ცხოვრებისეული ფასეულობა შესაძლებელია იყოს ცუდი ან კარგი, ამას არ აქვს მნიშვნელობა, მთავარია მისი არსებობა, მაგალითად ჰიტლერსაც ჰქონდა ცხოვრებისეული ფასეულობა, სწორედ ეს დაეხმარა მას საკუთარი პროდუქტიულობის გაზრდაში.

შემდეგი ეტაპი არის გლობალური მიზანი, ანუ ის რისი მიღწევაც გასურთ ცხოვრებაში, გლობალური მიზანი აუცილებლად დაფუძნებული უნდა იყოს ცხოვრებისეულ ფასეულობებზე ვინაიდან გლობალური მიზნების შესრულება არის სწორედ საწინდარი თქვენი მთავარი სასიცოცხლო ფასეულობების მისაღწევად.

მესამე ეტაპი ეს არის მიზნების მიღწევის გენერალური გეგმა. ამ საფეხურზე უნდა განსაზღვროთ თუ რისი გაკეთება არის საჭირო გლობალური მიზნის მისაღწევად, მაგალითად თუ თქვენი გლობალური მიზანი არის გახდეთ წარმატებული ფეხბურთელი ამისათვის აუცილებელია კარგი ფიზიკური მომზადება, სწორი კვება, კარგი აგენტი და ა.შ.

მეოთხე ეტაპი ეს არის გრძელვადიანი გეგმა, 3-5 წლიანი გეგმა. ეს არის კონკრეტული მიზნების და მათი შესრულების ვადების რამდენიმე წლიანი გეგმა.

მეხუთე ეტაპი ეს არის მოკლევადიანი გეგმა, 1-12 თვიანი გეგმა. იმისათვის, რომ გრძელვადიანი (წლები) გეგმა განახორციელოთ საჭიროა გქონდეთ რამდენიმე თვიანი გეგმები, რომელთა ერთობლიობაც საბოლოო ჯამში გრძელვადიანი გეგმის შესრულებას მოახდენს. თქვენს თავს უნდა ჰკითხოთ, რა გავაკეთო უახლოეს კვირებში და თვეებში?“.

მეექვსე ეტაპი ეს არის დამამთავრებელი საფეხური რა დროსაც უნდა განსაზღვროთ დღის განმავლობაში შესასრულებელი სამუშაოები და მათი შესრულების ვადები ეს ის მნიშვნელოვანი ეტაპია, რომლის შესრულებაც ყოველდღიურად გეხმარებათ არასდროს დაგავიწყდეთ ძირითადი ცხოვრებისეული ფასეულობები.

თითოეული ეს გეგმა არ ნიშნავს, რომ მხოლოდ ერთხელ დაიწერება ის და მისი გადახედვა აღარ არის საჭირო, პირიქით, პერიოდულად ძირითადი ფასეულობის გარდა ყველა გეგმა საჭიროებს გადახედვას, მოკლევადიან გეგმებს უნდა გადახედოთ ორ კვირაში ერთხელ, გრძელვადიან გეგმებს - 4-6 თვეში ერთხელ, ხოლო გენერალურ გეგმას და გლობალურ მიზანს - წელიწადში ერთხელ.

იმისათვის, რომ თქვენი ამოცანები გადაწყვიტოთ საჭიროა დღის განმავლობაში შესასრულებელი სამუშაოები სწორად დაახარისხოთ და პირველ რიგში პრიორიტეტული საკითხები გადაჭრათ, ვინაიდან თუ ასე არ მოიქცევით მნიშვნელოვანი ამოცანები გადასაჭრელი დაგრჩებათ და დროის დეფიციტს იგრძნობთ.

დროის ხარჯვის აღრიცხვის დღიურს, ფრანკლინის მეთოდის მიხედვით უნდა მიეცეს ფორმა. კერძოდ, პირველ გვერდზე უნდა განთავსდეს ადამიანის ძირითადი ცხოვრებისეული ფასეულობები, გლობალური მიზნები, გენერალური გეგმის ცხრილი და წლის მიზნები. ყოველი თვის დასაწყისში დღიურში გამოიყოფა გვერდი მოკლევადიანი გეგმებისათვის, ხოლო ყოველდღიურად გამოიყოფა გვერდი დღის გეგმების ცხრილისთვის. მასში დასახელდება ამოცანა, მისი სტატუსი, პრიორიტეტი, შესრულების დრო, შესრულების ან გადატანის აღნიშვნა. მაგალითად, შესრულების აღნიშვნა მოხდება X-ით, გადატანის O-ით და ა.შ.

დრო, რომ შეზღუდული რესურსია ეს ყველაზე უკეთ XXI საუკუნემ დაგვანახა. ტექნოლოგიურმა განვითარებამ და ადამიანის შესაძლებლობების გაზრდამ გამოიწვია ცხოვრების ტემპის აჩქარება, ეს გამოიხატა, როგორც პირად ცხოვრებაში, ასევე სხვა ნებისმიერ სფეროში, მათ შორის, ბიზნესშიც. ბიზნეს გარემო და სიტუაციები იმდენად სწრაფად იცვლება, რომ მენეჯერებისთვის დროის სწორი მართვა უდიდეს გამოწვევას წარმოადგენს. ხშირად კომპანიის პერსონალს ან საშუალო დონის მენეჯერებს არ აქვთ იმის დრო, მითითებებს დაელოდონ ზედა რგოლებიდან, მათ დამოუკიდებლად უწევთ გადაწყვეტილებების მიღება, რაც კომპანიისთვის ხშირად სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. მათ უნდა შეძლონ საკუთარი და მათზე დაქვემდებარებული პერსონალის სამუშაო დრო სწორად გაანაწილონ, რაც საქმის წარმატებით შესრულების წინაპირობაა.

დროის შეზღუდულობის შესახებ ყველა ადამიანი ვიცით, თუმცა ამ ფაქტის გააზრება ყოველდღიურად არ ხდება. ჩვენ მხოლოდ იმას ვიაზრებთ, რომ სამუდამოდ ვერ ვიცოცხლებთ, მაგრამ დაკარგულ დღეებსა და საათებს არაფრად მივიჩნევთ. იმის გაანალიზება თუ რამდენი დრო გვეხარჯება უმნიშვნელო საკითხებში, აწმყოს გადმოსახედიდან, რთული აღსაქმელია. მაგალითად ადამიანი საშუალოდ ცხოვრობს 25 915 დღე (დაახლოებით 71 წელი), აქედან 3354 დღე უყურებს ტელევიზორს, 8638 დღის განმავლობაში სძინავს, 1337 დღე იკვებება, 1580 დღე მანქანას ატარებს, 3765 დღე მუშაობს და ა.შ.¹ რეალურად კი ამ დროის განმავლობაში შეგვიძლია 1.9-ჯერ შემოვუაროთ დედამიწას ფეხით, ეს იმას ნიშნავს, რომ ჩვენს ხელთ არსებული დრო მართალია შეზღუდულია, თუმცა

არც ისე ცოტაა, მთავარია ჩვენ მოვახერხოთ ამ დროის სწორი მართვა და ჩვენი მთავარი ამოცანების თანმიმდევრული შესრულება.

როგორც ფიოდორ დოსტოევსკი იტყოდა „დრო საგანი არ არის, დრო იდეა“ [ფ. დოსტოევსკი, ეშმაკნი, 1872 წ.], ასეც არის, თუ ადამიანს ვეტყვით, რომ მას მხოლოდ 1 წელი დარჩა სიცოცხლისთვის, მის თავში გამონათებული იდეა იქნება მისი რეალური ცხოვრების მიზანი, ეს კი იმას ნიშნავს, რომ დროის შეზღუდულობის გააზრება ცხოვრებისეული იდეის ნაპერკალზე ჰაერის შებერვას ჰგავს, გაღვივების მიზნით.

ყველაფრიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ რაც ადრე დავიწყებთ დროის მართვის სწავლას მით უფრო მალე მივაღწევთ წარმატებას, თუ ადრეულ ასაკშივე ვეცდებით ჩვენი აზროვნება გახდეს პროაქტიული და დავგეგმავთ ჩვენ ამოცანებს (როგორც გრძლევადიანს, ასევე მოკლევადიანს), მაშინ ჩვენს ხელთ არსებული დრო ეფექტურად იქნება ორგანიზებული. ადამიანს აქვს სულ რაღაც 25 აქტიური წელი, 25 წლიდან 50 წლამდე პერიოდი, ეს წლები არის ჩვენი ძირითადი ამოცანების და მიზნების შესასრულებლად ყველაზე შესაფერისი წლები, ამ დროს ენერჯია და მონდომება ჰარბად გვაქვს. 50 წლის შემდეგ კი ენერჯია ნელ-ნელა კლებულობს, ამ პერიოდში წარმატების გზაზე დადგომა და ყველაფრის ახლიდან დაწყება ძალიან რთულდება, თითქმის შეუძლებელიც კი ხდება, აღარც სურვილი აღარ აქვს ადამიანების უმრავლესობას.¹ ამიტომ რაც მალე დავიწყებთ ჩვენი ამოცანების და მიზნების გადახედვას და მათკენ ქმედითი ნაბიჯების გადადგმას მით უფრო მალე შევძლებთ წარმატების მიღწევას, მთავარია გვახსოვდეს, რომ ჩვენს ხელთ არსებული დრო შეზღუდულია, თუმცა საკმარისი.

¹ <http://bigthink.com/paul-ratner/how-many-days-of-your-life-do-you-have-sex-your-lifetime-by-the-numbers>

1.2 სუბიექტური და ობიექტური დრო

ზოგადად დროის აღრიცხვას საფუძვლად დაედო ციური სხეულების ისეთი მოძრაობები, რომელიც მეტ-ნაკლებად თანაბარი პერიოდულობით ხასიათდება. ესენია დედამიწის ღერძული ბრუნვა, მთვარის ფაზთა ცვლა, რაც დედამიწის ირგვლივ მთვარის გარემოქცევას უკავშირდება და დედამიწის წრიული ბრუნვა მზის გარშემო.

სხვადასხვა მეცნიერებები და ადამიანები დროს სხვადასხვანაირად აღიქვამენ, მასზე საუბარი დაიწყო მას შემდეგ, რაც ადამიანი გაჩნდა და მიხვდა, რომ მისი რეალობა განსაზღვრულია გარკვეული პერიოდით. ერთ-ერთი პირველი ფილოსოფოსი ვინც დროის ბუნების შესწავლა დაიწყო იყო პლატონი. თავის ხელნაწერში მან დრო დაახასიათა როგორც „ცვლილებების საზომი მარადისობაში“, შემდეგ არისტოტელემ განავითარა ეს განმარტება და დრო განმარტა, როგორც „მოძრაობის საზომი“. ავეუსტინმა კი ჩამოაყალიბა სუბიექტური დროის კონცეფცია, სადაც მან განმარტა, როგორც „ცვლილებების აღქმის ფსიქიკური ფენომენი“, ასევე მან გამოყო სამი დრო, წარსული, აწმყო და მომავალი. ჰერაკლიტე ეფესიელი ამტკიცებდა, რომ „ყველაფერთა შორის დრო არის ყველაზე უკანასკნელი და ყველაზე პირველი. მას ყველაფერი აქვს, იგი არსებობს და არ არსებობს“. ფიზიკაში, სხვადასხვა დარგში, სხვადასხვანაირად აღიქმება დრო, მაგალითად კალსიკური მექანიკის კანონების მიხედვით დრო არასდროს ჩერდება, ის ყოველთვის უცვლელი სიჩქარით მიდის, კვანტურ მექანიკაში კი დროის მსვლელობა დამოკიდებულია სხეულის სიჩქარეზე. ეკონომიკურ ლექსიკონში დრო განმარტებულია, როგორც „ეკონომიკურ პროცესებზე ზემოქმედი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. იგი იძლევა მათი დინამიკის დახასიათებას და მყდვენდება ამ პროცესების მიმდინარეობის ხანგრძლივობაში, ეკონომიკური ციკლების პერიოდებში და ეკონომიკურ მოვლენათა თარიღებში“. ² ტერმინების რუსულ ლექსიკონში ვკითხულობთ „დრო ახდენს, შენების და ნგრევის სიმბოლიზირებას. დროში იბადება

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

ყველაფერი, რაც იყო, რაც არის და რაც იქნება. დრო დამანგრეველი ძალაც არის და იმავე დროს ჭეშმარიტების მაუწყებელიც“.³

მეცნიერის ვ. ციბულსკის აზრით „დრო არის სივრცის აღქმის და ყოფაში არსებული ყველა მოვლენის წარმოქმნის, მიმდინარეობის და ლიკვიდაციის ერთ-ერთი ფორმა. იგი წარსულს, აწმყოს და მომავალს შორის მიზეზშედეგობრივი კავშირის დადგენაში მონაწილეობს. მისი სტუქტურითაცა ხდება წლების, წლის პერიოდების, თვეების კვირების, დღეღამეების, საათების, წუთებისა და წამების მიდევით“.⁴

დროს ყოფენ ორ ტიპად:⁵

- ობიექტური (გარეგანი) დრო;
- სუბიექტური (შინაგანი) დრო;

ობიექტური დრო საერთოა ყველა ადამიანისთვის. ობიექტური კალენდარულ დროს ეწოდება. იგი მკაცრად სტრუქტურირებულია წამებად, წუთებად, საათებად, დღეებად და ა.შ. კაცობრიობაც მის შესაბამისად ცხოვრობს. ობიექტური დრო ფიზიკური რეალობაა და იგი არ ექვემდებარება კონტროლს. პირიქით, ადამიანები იძულებულები არიან თავიანთი ცხოვრება მას შეუსაბამონ. ობიექტური დროის მიხედვით, ყველა ადამიანს ერთი დღის განმავლობაში გვაქვს თანაბარი რესურსი გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად არ აქვს მნიშვნელობა პოლიტიკოსი იქნება ეს ადამიანი, მენეჯერი თუ ფეხბურთელი. ის გვადლევს შესაძლებლობას გავზომოთ ჩვენი შესრულებული საქმე, მოვახდინოთ შესაბამისი ანალიზი და შედარება სხვის მიერ შესრულებულ საქმესთან. ასევე გვეხმარება უკეთ შევისწავლოთ საკუთარი თავი, იმ გაგებით, რომ დავაკვირდეთ, თუ რამდენ ხანს სჭირდება ძილი ჩვენ ორგანიზმს, რამდენი ხანი შეგვიძლია მუშობა და ა.შ.

სუბიექტური დრო უფრო აბსტრაქტულია, ვიდრე ობიექტური დრო. იგი არ იზომება წუთებითა და დღეებით. იგი წარმოადგენს დროის შეგრძნებას. იგი არაერთგვაროვანია და

³ www.onlinedics.ru/slovar/

⁴ Цибульский В., *Календари и хронология страны мира. М., 1982, გვ. 16.*

⁵ *Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, გვ. . 58.*

მისი ტრანსფორმირება ხდება საქმიანობის სახეების მხიედვით. სუბიექტური დრო არაერთგვაროვანი სიჩქარეებით მიმდინარეობს და ადამიანის გრძნობებსა და მოქმედებებზეა დამოკიდებული. ზოგიერთი განმარტებით „სუბიექტური დრო ის დროა რომლის დროსაც ადამიანი ჩაფლულია თავის საქმეში და დავიწყებული აქვს დრო“. ასეთ დროს ადამიანზე ობიექტური დრო ვერავითარ ზეწოლას ვერ ახდენს. დროის ეს ტიპი ადამიანს მთელი თავისი შესაძლებლობების და შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაციის საშუალებას აძლევს. ასეთ დროს ადამიანი კარგავს ობიექტური დროის შეგრძნებას და სუბიექტური დროის კანონებით ცხოვრობს.

როგორც ზემოთქმულიდან გამომდინარე ჩანს, დროს უამრავი განმარტება აქვს, რაც იმის მანიშნებელია, რომ დრო არ ჰგავს სხვა რესურსებს და მისი განმარტებაც და შეგრძნებაც ინდივიდუალურად უნდა მოახდინოს ყველა ადამიანმა და იგი დაუკავშიროს თავის გონებაში მიმდინარე პროცესებს, ემოციებს, გრძნობებს, ქმედებებს და საერთოდ საკუთარ ცხოვრების რიტმს.

დროის შესახებ უამრავი მეცნიერი თუ ფილოსოფოსი მსჯელობდა, თუმცა მათ შორის ემანუელ კანტს აქვს ერთ-ერთი საუკეთესო შეფასება წარმოთქმული, „დროის შესახებ ბევრი აზრია გამოხატული, მაგრამ რეალური განმარტება მას მაინც არ აქვს მიცემული“.

მართალია ობიექტური დრო არის ჩვენს ხელთ არსებული რესურსი, რომლის განაწილებაც გვევალება, თუმცა მისი განაწილებისთვის აუცილებელია ჯერ სუბიექტური დროის სწორი მართვა, ეს მეტნაკლებად ფსიქოლოგიური წინააღობაა, ვინაიდან როგორც ავლნიშნეთ სუბიექტური დრო აბსტრაქტულია. თითოეულ ჩვენგანს გვექონია შემთხვევა, როდესაც გარკვეული საქმიანობით გართულებს ვერ შეგვიძინებია როგორ დაღამებულა, ან თუნდაც, როგორ გათენებულა, სწორედ ამაში გამოიხატება დროის სუბიექტურობა, რინგის კუთხეში მდგარი მოკრივესთვის, რომელიც თავს იცავს, ის 3 წუთი უსასრულოდ გრძელა, თუმცა ობიექტურად ის მხოლოდ 3 წუთია.

ზოგადად ადამიანი და დრო ძალიან მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებულები, თითქმის განუყოფლებიც. თითქმის იმიტომ, რომ ცხოვრებაში ადამიანი გვევლინება, როგორც ობიექტური ისე სუბიექტური დროის მატარებლად, თუმცა დროს რამდენად

სჭირდება ადამიანი ეს მეორე საკითხია, რომელსაც უამრავი რელიგიური და მეცნიერული ახსნა აქვს.

ადამიანის დაბადების მომენტიდან დაწყებული, მისი ფორმირების და განვითარების ყველა პროცესი დროში მიმდინარეობს. ადამიანის, როგორც პიროვნების, ნებისმიერი კონცეფცია, დროსთან არის დაკავშირებული. მეცნიერები იმ აზრსაც კი იზიარებენ, რომ პიროვნებებს შორის მსგავსებას და განსხვავებას მათ მიერ დროის გამოყენება განსაზღვრავს.⁶ ამ საკითხზე რამდენიმე კონცეფციაც არის დამუშავებული.

ფსიქოსოციალური კონცეფცია ეკუთვნის ე. ერიქსონს. ერიქსონი ადამიანში პიროვნების განვითარებას გარკვეულ სტადიებად ყოფს. თითოეულ სტადიას ადამიანის მთელი სასიცოცხლო დროის გარკვეული ნაწილი შეესაბამება. ერიქსონის კონცეფციაში დროის პერიოდიზაცია ადამიანის მთელ სიცოცხლეს მოიცავს. იგი ადამიანში პიროვნების განვითარების დროით პერსპექტივას აჩვენებს. ადამიანის სასიცოცხლო ციკლის თითოეული ეს სტადია გარკვეულ დროში დგება და ამასთან ახლავს კრიზისი, რადგან ეს სტადია, ეს დრო, არის მოცემულ ადამიანში განვითარების ერთი დონიდან მეორე დონეზე (ბავშვობიდან ყრმობაში, ყრმობიდან ნმოწიფულობაში და ა.შ.) გადასვლის ეტაპი. თავისი გამოკვლევით ერიქსონმა დაადგინა, რომ ასაკის მატებასთან ერთად, ადამიანი სულ უფრო მეტად შეიგრძნობს კავშირს იმ დროსა და იმ დროს შორის, რომელიც მან უკვე იცხოვრა და რომელიც შემდეგ უნდა იცხოვროს.⁷

ექზისტენციალური მიდგომის წარმომადგენლები მ.ხაიდეგერი, კ. იასპერსი დალ. ბინსვანგერი თვლიან, რომ ადამიანი არ არის გარე სამყაროს არც სუბიექტი და არც ობიექტი. ადამიანი სამყაროს განუყოფელი ნაწილია. მათი აზრით, ადამიანი კი არ ცხოვრობს და მოღვაწეობს გარკვეულ დროში, არამედ პირიქით - დრო არსებობს ადამიანში, როგორც საკუთარი სიცოცხლის განხორციელების სუბიექტში.⁸

ველის თეორიის წარმომადგენელია კ. ლევინი. შემდეგში მან ამ თეორიას სასიცოცხლო სივრცის თეორია უწოდა. კ. ლევინმა შექმნა სივრცობრივ-დროითი მოდელი, რომელშიც

⁶ *Абулханова-Славская К. Личностная регуляция времени. М., Наука, 1990, гл. 76.*

⁷ *Психология личности в трудах зарубежных психологов. Питер, 2000, гл. 117.*

⁸ *Психологическое время личности. Киев, 1984, гл. 68*

ადამიანის ცნობიერება და ქცევა განიხილა გრძელვადიან პერსპექტივასა და მის ინდივიდუალურ სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა მახასიათებლების პრიზმაში. კ. ლევინმა თავისი გამოკვლევებით ობიექტურ რეალობას სუბიექტური ხასიათი მისცა. მან დაამტკიცა, რომ ადამიანის სასიცოცხლო სივრცე - ეს არის პიროვნების და გარესამყაროს ერთიანობა, რომ პიროვნებას აქვს „დროითი თვალსაწიერი“, რომ პიროვნებას სხვადასხვა დროითი პერსპექტივა ეძლევა იმიტომ, რომ მისი ფსიქოლოგიური ველი სხვადასხვა მომენტში სხვადასხვა სიდიდისაა. ადამიანი არა თუ ხედავს თავის აწმყოს, არამედ გარკვეული მოლოდინი აქვს მომავლისაც. ეს დროითი პერსპექტივა რამდენადმე დამოკიდებულია პიროვნების მიერ განვლილ (წარსულ) დროზე.⁹ კ. ლევინის ყველაზე დიდი მიგნება იმაშია, რომ მან დაადგინა რა ადამიანის სასიცოცხლო სივრცის საზღვრების ასპექტები (პირველი ეხება ინდივიდის ცხოვრების რეალობას, მეორე - რეალობა-ირეალობას, მესამე ადამიანის „ფსიქოლოგიური წარსულის“ და „ფსიქოლოგიური მომავლის“ გაფართოებას), სათანადო არგუმენტებით დაამტკიცა, რომ ადამიანი თავის თავში პიროვნების ზრდის პროცესით აფართოებს (ან არ აფართოებს) მისი სასიცოცხლო ციკლის სამომავლო დროის მონაკვეთს. მართლაც, თუ ადამიანმა კარგად გამოიყენა წარსული დრო და მიმდინარე დროსაც კარგად იყენებს, იგი ამით იქმნის თავის კარგ მომავალს, ანუ იფართოებს სასიცოცხლო სივრცეს. რა თქმა უნდა, ეს არ უნდა გავიგოთ იმ მნიშვნელობით, რომ მას აუცილებლად გაეზრდება სამომავლო კალენდარული დრო, თუმცა არც ესაა გამორიცხული, რადგან თუ იგი განვლილ დროში გონებრივადაც და ფსიქო-ფიზიოლოგიურადაც კარგ პიროვნებად ჩამოყალიბდა, მას სამომავლო დროის მონაკვეთიც თეორიულად მეტი ექნება.

დ. ლეონტიევის საქმიანი მიდგომის თეორიის მიხედვით „ადამიანი როგორც საქმიანობის მრავალგანზომილებიანი რეალობის სუბიექტი, არეგულირებს და გეგმავს თავის საქმიანობას დროში, ხოლო თვითონ დროს, როგორც ობიექტურ რეალობას, შეუძლია გავლენა მოახდინოს ადამიანის საქმიანობაზე”.¹⁰

⁹ Левин К. Теория поля в социальных науках (пер. с англ.). Сенсор, 2000, გვ. 48.

¹⁰ Леонтев Д. Личностный потенциал как основа самодетерминации личности. М., Смысл, 2002, გვ. 70.

ს. რუბინშტეინის სუბიექტურ-საქმიანი მიდგომის თეორიის თანახმად, ადამიანი თავისი ისტორიის, თავისი ცხოვრების გზის შემქმნელი სუბიექტია. იგი ყოფაში ჩართულია თავისი მოქმედებებით და ახდენს მის გარდაქმნას. ს. რუბინშტეინი პრინციპულად სვამს საკითხს იმის შესახებ, რომ ადამიანი განხილული იყოს მისი ცხოვრების დროით-სივრცობრივ სურათში. ის განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს დროს, რადგან „დრო ადამიანის ყოფაში მისი პიროვნებად ჩამოყალიბების ახალ დონეებს ქმნის“.¹¹

რუსი მეცნიერი კ.აბულხანოვა-სლავსკაიას კონცეფციას ეწოდება ცხოვრებისეული დროის პიროვნული ორგანიზაციის კონცეფცია და როგორც სახელწოდებაც გვიჩვენებს, იგი ხაზს უსვამს ადამიანის პირად დროს, პიროვნების მიერ დროის ორგანიზაციის ხასიათს. პირადი დრო, დროის გამოყენების თვალსაზრისით გამოიხატება პიროვნების აქტიურობაში. მეცნიერის აზრით „პიროვნების ცხოვრება არის დროში გაშლილი ერთიანი პროცესი, რომელშიც ერთმანეთს ეჯახება თვით პიროვნებიდან გამომდინარე ორი, შინაგანი და გარეგანი, დეტერმინანტი. მათ შორის არის წინააღმდეგობა და პიროვნება სუბიექტად იქცევა მხოლოდ მაშინ, თუ ის შეძლებს ამ წინააღმდეგობების გადაჭრას, გადალახვას და შექმნის თვითრეალიზაციის პირობებს“.¹²

მაშასადამე აბულხანოვა გვაწმუნებს, რომ ცხოვრების, ანუ სასიცოცხლო დროის ორგანიზაცია უშუალოდ პიროვნებაზე დამოკიდებულია. მან უნდა გამოიჩინოს სიტუაციებისა და საკუთარი ქმედებების მთავარი მიზნისკენ, მთავარი სწრაფვის ფიქრისკენ წარმართვის უნარი. თუ მას ეს უნარი აქვს, იგი გაუძლებს გარემოს ობიექტური ვითარებების, მოვლენების და პირობების ზეწოლას და წარმოჩინდება თავისუფალ, დამოუკიდებელ ადამიანად.

მეცნიერი აბულხანოვა თავისი შეხედულებებით ადასტურებს მეორე რუსი მეცნიერი, ანანიევის, მიერ ადრე გამოთქმულ აზრს იმის შესახებ, რომ „პიროვნება სუბიექტის როლში

¹¹ *Рубинштейн С. Использование времени как показателя направленности личности. М., 1976, гл. 70.*

¹² *Абулханова К., Березина Т., Время личности и время жизни. М., СПб, 2001, гл. 17.*

ქმნის თავის დროს და საქმიანობის სივრცეს, გამოყოფს მის ფრაგმენტებს, ამოცანებს და პერიოდებს“.¹³

პიროვნების სტრუქტურულ-დინამიკური კონცეფციის წარმომადგენელია რუსი მეცნიერი რიაბიკინა. მეცნიერი, იხილავს რა პიროვნების მიერ დროის ორგანიზაციის პრობლემას, აღნიშნავს „პიროვნების მიერ დროის ორგანიზება ხდება მის მიერ შესასრულებელ სამუშაოთა მნიშვნელობების განაწილების მიხედვით, ორგანიზმის ბიოლოგიური რიტმის, ათვისებული ჩვევების და სოციალური ნორმების დროითი პარამეტრების შესაბამისად“.¹⁴

ამრიგად პიროვნების თეორიაში მომუშავე ყველა მეცნიერი აღნიშნავს დროის და პიროვნების განუყოფელ კავშირს. ისინი თვლიან, რომ დრო არის პიროვნების ყოფითი სივრცე, რომელსაც იგი, როგორც სუბიექტი თავისი ფასეულობების და შეხედულებების შესაბამისად უკეთებს ორგანიზებას და ამით ღებულობს თვითგანვითარების შესაძლებლობას. რადგან ადამიანი თავისი შეხედულებების მიხედვით უკეთებს დროს ორგანიზებას და რადგან ეს შეხედულებები ყველას სხვადასხვანაირი აქვს, დროის ორგანიზების, ეკონომიის და გამოყენების ეფექტიანობის პრობლემა მათ სხვადასხვანაირად უდგათ.

საბოლოო ჯამში, ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ობიექტური და სუბიექტური დროის მართვა ძალიან მნიშვნელოვანი პროცესია, ისინი ერთმანეთთან და ორივე ერთად, ადამიანის პერსონასთან, მჭიდროდ არიან დაკავშირებულები. ჩვენ თუ მოვახდენთ ჩვენი სუბიექტური დროის მოწესრიგებას ეს ავტომატურად გამოიწვევს ობიექტური დროის მოწესრიგებასაც.

¹³ *Ананьев Б. Пространственное различие. Л., ЛГУ, 1955, გვ. 28.*

¹⁴ *Рябкина З. Личность как субъект формирования бытийныхпространств. М., РАН, 2005, გვ. 81*

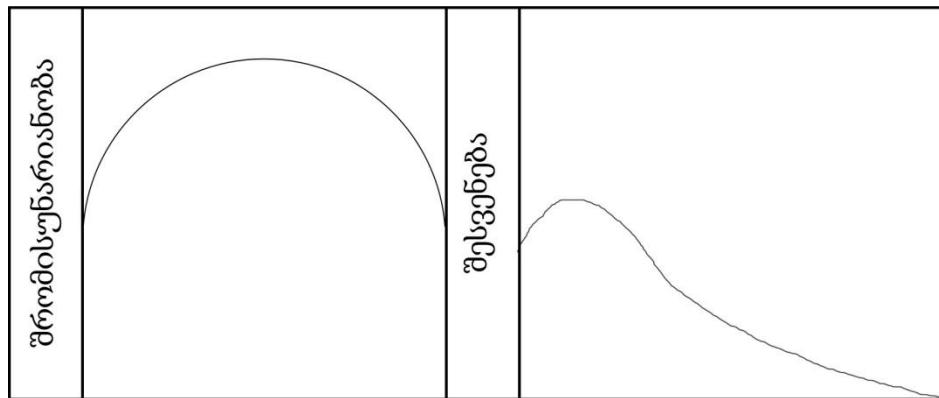
1.3 სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენების არსი და მნიშვნელობა

ახლა უკვე, ვიცით, რომ დრო შეზღუდული რესურსია და სუბიექტური და ობიექტური დროის მართვა ჩვენთვის უმნიშვნელოვანესი პროცესია. დროა მისი ზეგავლენა სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებაზეც გავაანალიზოთ. პირველ რიგში დავადგინოთ თუ რა ფაქტორები ახდენენ სამუშაო დღეზე ზეგავლენას, ესენია: ორგანიზაციაში არსებული შრომის პირობები, თვითმენეჯმენტი, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება, ადამიანის ბიოლოგიური რიტმი, პირადი დროის მართვა.

სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენება პირდაპირ კავშირშია ადამიანის შრომისუნარიანობასთან, ვინაიდან სწორედ ადამიანების მიერ კეთდება დღის განმავლობაში ის საქმეები, რაც ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია. ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის კარგი გარემოსა და პირობების შექმნა კი მათ შრომისუნარიანობაზე დადებითად ისახება. დღის დაგეგმვა, თანამშრომელთა აღჭურვა და მათი ორგანიზება მაქსიმალურად უნდა იყენებდეს თანამედროვე მიდგომებსა და ტექნოლოგიებს. სამუშაო ადგილების სწორად ორგანიზება ზრდის შრომის ეფექტიანობას და ამცირებს დადლილობას. სამუშაო გარემოს ფორმირებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს ავეჯისა და სივრცეების სწორი გადანაწილება, ხარისხიანი და სათანადო გაბარიტების მქონე ინვენტარით უზრუნველყოფა, მომუშავეთა ანთროპომეტრიული და ფსიქოფიზიოლოგიური თავისებურებები. ისეთი ადამიანებისთვის ვინც ძირითადად გონებრივი სამუშაოთი არიან დაკავებულები მნიშვნელოვანია სამუშაო გარემოს სრულფასოვანი და სათანადო განათებულობა, ვინაიან სწორედ მხედველობის საშუალებით იღებენ ძირითად ინფორმაციას, საზოგადოდ მიღებულია, რომ სამუშაო ზედაპირის განათების დონე ლუმინესცენციური ნათურების გამოყენებისას 300 ლუქზე ნაკლები არ უნდა იყოს, ხოლო ვარვარების ნათურის გამოყენებისას 150 ლუქზე ნაკლები. სამუშაო გარემო, განათებულობასთან ერთად, უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ტემპერატურის და ტენიანობის სათანადო დონით, რადგანაც ადამიანის ორგანიზმი ტემპერატურულ ცვლილებებზე აქტიურად რეაგირებს. გონებრივი შრომისას, როცა ფიზიკური დატვირთვა

იმდენად მაღალი არ არის, ნორმალურ ტემპერატურად ითვლება 18-20 გრადუსი ცელსიუსი, ხოლო ტენიანობა არაუმეტეს 60-80 პროცენტი. აუცილებელია სამუშაო გარემოში სავენტილაციო და გათბობა კონდიციონერების აგრეგატების გამოყენება.

რაც არ უნდა იდეალური გარემო და პირობები შეიქმნას სამუშაო სივრცეში, შრომისუნარიანობა, მაინც ვერ იქნება სტატიკური, ვინაიდან დინამიური პროცესია, სამუშაო დღის განმავლობაში არის პერიოდები, როდესაც ის იზრდება, პიკს აღწევს და მცირდება, მიუხედავად იმისა, რომ ყველასთვის ინდივიდუალურია, ეს კანონზომიერება მაინც საერთოა. მოკლედ რომ ავლწეროთ შრომისუნარიანობის დინამიკას აქვს შემდეგი სახე:



ნახაზს თუ დავაკვირდებით ვნახავთ, რომ სამუშაო დღის დასაწყისში ის მზარდია, ვინაიდან ადამიანი მუშაობის დაწყებასთან ერთად ნელ-ნელა იკრებს ენერგიას და ახდენს მობილიზებას სამუშაოზე, ამის შემდეგ, იწყება შრომისუნარიანობის პიკისკენ მიახლოება და საბოლოოდ აღწევს კიდევ ამ დონეს, რაც დაახლოებით 15:00 საათამდე გრძელდება, რის შემდეგაც ეტაპობრივად იკლებს შრომისუნარიანობა და დღის ბოლომდე მსაგვს ტენდეციანს ინარჩუნებს. დღის მეორე ნახევარიც ანალოგიურად დაბალი შრომისუნარიანობით ხასიათდება, რისი მიზეზიც არის დაღლილობა, რომელიც სხვადასხვა ფაქტორებით არის გამოწვეული, ასევე შესაძლებელია მასზე ზეგავლენა მოახდინოს ადამიანის სხვადასხვა პირადმა პრობლემებმა.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, კარგად ჩანს, რომ შრომის პირობები სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებისთვის აუცილებელი ფაქტორია და მისი სწორად შემუშავება დროის ეკონომიისა და პერსონალის ეფექტური მუშაობის საწინდარია.

თვითმენეჯმენტის არის ადამიანის მიერ პირადი დროის, საქმიანობის, ცხოვრების დაგეგმვა, მისი მართვა, კონტროლი, საკუთარ თავზე მუშაობა და სხვა მრავალი დეტალი. თვითმენეჯმენტის როლი სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებასთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია, ვინაიდან, თუ ჩვენი საკუთარი რესურსების შესაბამისად დავგეგმავთ ჩვენს საქმიანობასაც, გაიზრდება ჩვენი პროდუქტიულობა და ჩვენი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების საშუალება მოგვეცემა. სამუშაო დღის განმავლობაში, უამრავ სხვადასხვა უმნიშვნელო საკითხზე გადაგვქავს ყურადღება, რაც ჩვენს საქმიანობას ხელს უშლის. თუ შევძლებთ საკუთარი თავის მართვას, მაშინ ასეთ საკითხებზე აღარ გავგეფანტება გონება და ძირითად დროს საქმის მაღალ დონეზე შესრულებას დავუთმობთ.

ტექნოლოგიების განვითარებამ გამოიწვია ის, რომ ტექნოლოგია ყველა სფეროს განუყოფელი ნაწილი გახდა, არ აქვს მნიშვნელობა იქამდე იყენებდნენ თუ არა მას. ერთ-ერთი ყველაზე ფართო გასაქანი კი ტექნოლოგიამ სწორედ ბიზნესში და სამუშაო პროცესში ნახა. სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენება უდიდეს წილად დამოკიდებულია იმ ტექნოლოგიებზე რასაც ვიყენებთ ორგანიზაციაში. ინფორმაციული ტექნოლოგიები საშუალებას გვაძლევს, სწრაფად, მარტივად და ხარისხიანად მოვახდინოთ კომუნიკაცია, მოვიძიოთ ინფორმაცია, დავზოგოთ დრო და გავზარდოთ ჩვენი შესაძლებლობები. მენეჯერებს შესაძლებლობა აქვთ უფრო მარტივად აკონტროლონ მათ დაქვემდებარებაში მყოფი გუნდები, გადაწყვეტილებები უფრო სწრაფად მიიღონ და სამუშაო დღის ბოლოს უფრო მეტი გაკეთებული საქმე დახვდეთ. ტექნოლოგია იმის საშუალებასაც იძლევა, რომ ოფისში მისვლის გარეშეც შეასრულოს ადამიანმა თავისი საქმე. კომპანიებში ყველაზე მეტად დროის ეკონომიის მიღწევა მას შემდეგ გახდა შესაძლებელი რაც შეიქმნა ქსელური კომპიუტერული სისტემა და უსადენო კავშირი, ამ უკანასკნელმა გამოიწვია ის, რომ ყველა კომპიუტერი ერთ ქსელში გაერთიანდა, რის გამოც, მისი მოხმარება და კონტროლი ძალიან გამარტივდა. ქსელურ კომპიუტერულ სისტემაში შედის: ელექტრონული ფოსტა, ხმოვანი

ფოსტა, ფაქსი, მონაცემთა ელექტრონული გაცვლა (ტელე და ვიდეო კონფერენციები), შიდა და გარე ლოკალური ქსელი.¹⁵

ელექტრონული ფოსტა ეს არის წერილების მიღებისა და გაგზავნის ტექნოლოგია. მისი საშუალებით ნებისმიერ დროს შესაძლებელია წერილის გაგზავნა და ასევე ნებისმიერ დროს არის შესაძლებელი მისი ნახვა. ის არის იაფი, სწრაფი და ყველასათვის ხელმისაწვდომი. ელექტრონული ფოსტა საშუალებას გვაძლევს ერთდროულად ბევრ ადამიანს გავუგზავნოთ შეტყობინება.

ხმოვანი ფოსტა კავშირის ისეთი სისტემაა, რომელსაც წარმოთქმული ცნობა (ინფორმაცია) გადაჰყავს ციფრულ ფორმატში, გადასცემს ქსელში და ინახავს დისკზე, რომ შემდეგ მომხმარებელმა იგი წაიკითხოს. ამ წესით ინფორმაციის გადაცემა, მაშინაც კი შეიძლება, როცა მისი მომხმარებელი, ანუ ინფორმაციის მიმღები არ იმყოფება მიღების ადგილზე. როცა იგი ამ ადგილზე გამოცხადდება, მას ინფორმაციის გამოყენებაც შეუძლია, წაშლაც და სხვა პიროვნებისთვის გადაგზავნაც. მაშასადამე, ინფორმაციის მომხმარებელი, შეიძლება იყოს დაკავებული სულ სხვა საქმით და ამ საქმის მომთავრების შემდეგ, მას კომპიუტერში უკვე ელოდება ინფორმაცია ახალი საქმის დასაწყებად და მას მის მოპოვებაზე დრო აღარ ეკარგება.

მონაცემთა ელექტრონული გაცვლა (EDI) არის კომუნიკაციის ერთ-ერთი სწრაფი საშუალება. იგი გამოიყენება კომპანიებში სტანდარტული დოკუმენტების გასაავრცელებლად. ასეთებია: ანგარიშ-ფაქტურა, შეკვეთა საქონლის მიწოდებაზე და ა. შ. ასეთი გაცვლა ხორციელდება ორი კომპიუტერის პირდაპირი კაბელური კავშირის მიმღების შესაბამისი მოწყობილობა კი გამოგზავნილ დოკუმენტს აღადგენს ქალაქზე. ეს პროცესი საშუალებას გვაძლევს გეოგრაფიული მდებარეობის მიუხედავად კომუნიკაცია გავხადოთ მარტივი და სწრაფი. ინფორმაციის ელექტრონული გაცვლით ამჟამად ეწყობა ტელე და ვიდეოკონფერენციებიც. ამიტაც დროის დიდი ეკონომია მიიღება. სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფით კომპანიის მენეჯერს შეუძლია თავისი კაბინეტიდან ჩაატაროს კონფერენცია, თათბირი,

¹⁵ *მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 70-71.*

კრება ისე, რომ თანამშრომლები ფიზიკურად არ შეკრიბონ რომელიმე დარბაზში. ეს ორივე მხარეს დიდ დროს უზოგავს.

ფაქსი საშუალებას იძლევა სატელეფონი ხაზით გადაიგზავნოს გრაფიკული დოკუმენტი, გამგზავანში ასკანერებს იმ დოკუმენტს რისი გაგზავნაც სურს და აგზავნის მიმღებთან. ასეთ კავშირს იყენებენ კომპანიები კლიენტებთან და მომწოდებლებთან და ამით მეტად დიდი დრო და ფული ეზოგებათ. არც ერთ მათგანს არ სჭირდება ამ დოკუმენტების ქაღალდზე ბეჭდვა და ჩვეულებრივი ფოსტით გაგზავნა.

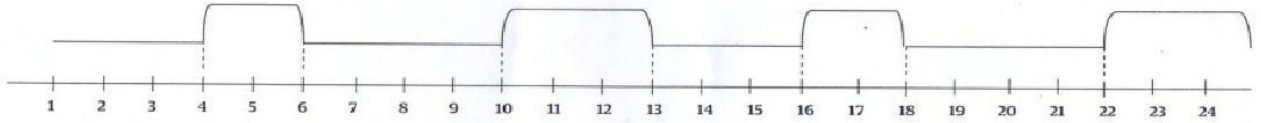
შიდა და გარე ლოკალური ქსელი. შიდა ლოკალური ქსელი საშუალებას იძლევა ინფორმაცია ხელმისაწვდომი იყოს მხოლოდ ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის. ეს საშუალებას იძლევა შიდა ორგანიზაციული სამუშაოები შესრულდეს მაშინაც, როცა გეოგრაფიული ბარიერები არსებობს. რაც შეეხება გარე ლოკალურ ქსელს, ის გამოიყენება სხვადასხვა ორგანიზაციებთან და საწარმოებთან დასაკავშირებლად.

როდესაც სამუშაო დღის განმავლობაში ეს ტექნოლოგიური შესაძლებლობები გამოყენებულია ის თავისთავად ძალიან ზრდის მის რაციონალურობას.

ადამიანის ბიოლოგიური რიტმი არის ის, რისი გათვალისწინებაც აუცილებელია სამუშაო დღის მიმდინარეობისას. ადამინი რთული ბიოლოგიური სისტემაა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია დღის, კვირის და წლის ბიოლოგიური რიტმები. თითოეული მათგანის დროს რა საკვირველია შრომისუნარიანობა მონოტონური არ არის და დინამიურად იცვლება, რისი გათვალისწინებაც ორგანიზაციის სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებას ზრდის.

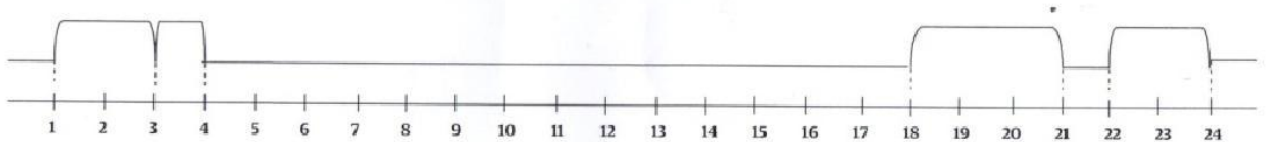
არსებობენ ორი ტიპის ადამიანები, „ტოროლები“ და „ნუები“. „ტოროლები“ არიან ის ადამიანები, რომლებიც ადრე წვებიან დასაძინებლად და ადრე დგებიან დილით.

მათ დილის აქტიურობა უფრო მაღალი აქვთ, ვიდრე დღის. მათი შრომისუნარიანობის სადღეღამისო გრაფიკს აქვს შემდეგი სახე:



როგორც ხედავთ, ასეთი ადამიანების აქტიურობა დღე-ღამის განმავლობაში 4-ჯერ ეცემა და ასევე 4-ჯერ მაღლდება.

„ბუები“ არიან ისეთი ადამიანები, რომლებიც ღამე გვიან დაძინებას ამჯობინებენ და დილით გვიან ადგომას. მათი აქტიურობა დღის მეორე ნახევარში უფრო მაღალია, შრომისუნარიანობის სადღეღამისო გრაფიკი კი ასე გამოიყურება:¹⁶



აქედან შეგვიძლია გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ადამიანების ბიორიტმის გათვალისწინება სამუშაო დღის დაგეგმვისას ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ყველა ადამიანი ერთი და იგივე დროს ერთი და იმავე პროდუქტიულობით ვერ იმუშავებს. სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებისთვის კი მაღალი შრომისუნარიანობა არის წინაპირობა.

საერთოდ, დროის მენეჯმენტის მრავალი სპეციალისტი ადამიანის შრომისუნარიანობის ერთ-ერთ განმაპირობებელ ფაქტორად თვლის ნორმალურ ძილს - ძილს ღამით და ძილს დღისით. ძილის ეფექტიანობა შეიძლება ავამაღლოთ შემდეგი მარტივი წესების გამოყენებით:¹⁷

- **ძილის რიტმულობა.** დავიძინოთ და გავიღვიძოთ ერთ და იმავე დროს. ორგანიზმი ეჩვევა ასეთ რეჟიმს და დაძინება და გაღვიძება უადვილდება.
- **ძილის ოპტიმალური ხანგრძლივობა.** თქვენთვის საჭირო ძილის ხანგრძლივობა თვითონ განსაზღვრეთ. ადამიანებს ის განსხვავებული აქვთ. ზოგიერთს ძალების აღსადგენად 3-4 საათიანი სრულყოფილი ძილი ყოფნით, სხვებს კი 7-8 საათი სჭირდებათ ამისთვის.

¹⁶ მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 75
¹⁷ მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 77

- **ძილისთვის წინაპირობის, განწყობის შექმნა.** აქაც ინდივიდუალური მიდგომაა საჭირო. ზოგი ამას წიგნის კითხვით აკეთებს (დაწოლილ მდგომარეობაში), ზოგი ტელევიზორის ყურებით, ზოგი ქუჩაში გასეირნებით.
- **სწორი, უშფოთველი გაღვიძება.** თუ თქვენით გიჭირთ გაღვიძება, მაშინ გამოიყენეთ მობილურის მალვიძარა, მაგრამ დააყენეთ იგი თქვენთვის სასიამოვნო მუსიკის მელოდიაზე, ის თქვენ თანდათან და უშფოთველად გამოგაღვიძებთ.

სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებისათვის ერთ-ერთი აუცილებელი ფაქტორი არის პირადი დროის მართვა. ის გულისხმობს ადამიანის მიერ საკუთარი პრიორიტეტების გამოყოფას და დროის გადანაწილებას. იმისათვის, რომ პირადი დრო ეფექტურად ვმართოთ საუკეთესო საშუალება არის მისი დაგეგმვა. თ. იობაშვილი თავის წიგნში, „თაიმ-მენეჯმენტი, ანუ დროის მართვა“ წერს, „დროის მენეჯმენტის წამყვანი ფუნქცია დაგეგმვაა. დაგეგმვაში იგულისხმება მიზნის მისაღწევად მზადება და დროის სწორად განაწილება. პრაქტიკიდან ჩანს, რომ ყოველ-დღე დაგეგმვაში დახარჯული 10 წუთი ხელსუწყობს სამუშაო დღის 2 საათის დაზოგვას.“¹⁸

თუ დღეს, კვირას ან თვეს დავგეგმავთ, გვეცოდინება წინასწარ, თუ რა უნდა გავკეთოთ და ჩვენ დროსაც შესაბამისად წარვმართავთ, ხოლო დაგეგმილი პერიოდის ბოლოს კი ანალიზის საშუალება მოგვეცემა, ვინაიდან დავაკვირდებით რა მოვასწართ და რა ვერ მოვასწართ. ასეთი ანალიზი კი, საკუთარი დროის მართვის გაუმჯობესების კარგი შესაძლებლობა არის. სამუშაო დღის პროცესში ბევრი უამრავი დროის „მშთანქმელი“ გვიქმნის დროის დეფიციტს, მაგალითად: საქმეებში პრიორიტეტების არ არსებობა, ერთ ჯერზე ძალიან ბევრი საქმის გაკეთების მცდელობა, სამუშაო დღის ცუდი დაგეგმვა, პირადი არაორგანიზებულობა, დაუგეგმავი საუბრები (ტელეფონზე, პირადად და ა.შ), ყურადღების გაფანტვა და ა.შ. თუ პირად დროს სწორად დავგეგმავთ და წარვმართავთ, შესაძლებლობა გვექნება დროის „მშთანქმელების“ რიცხვის შემცირების და სამუშაო დღის რაციონალურობის გაზრდის.

¹⁸ თ. იობაშვილი, „თაიმ-მენეჯმენტი, ანუ დროის მართვა. ქ. „ბიზნესი და მენეჯმენტი“, №3, 2012, გვ. 3

არსებობს სამუშაო დროის შესწავლის რამდენიმე მეთოდი:¹⁹

- სამუშაო დროის, ან მისი გაკრვეული ნაწილის ფოტოგრაფია
- თვითფოტორგაფია
- მომენტური დაკვირვება
- ქრონომეტრაჟი

ფოტოგრაფირება გულისხმობს შრომის პროცესში ყველა დროითი დანახარჯის დაკვირვებისა და გაზომვის გზით მომუშავეს მიერ სამუშაო დროის გამოყენების შესწავლას; ის სამუშაო დროის მთლიან ხანგრძლივობას, ანდა მის რომელიმე მნიშვნელოვან ნაწილს მოიცავს. დროის გამოყენების ფოტოგრაფიის ძირითადი მიზანია, მომუშავეს სამუშაოს დროის გამოყენების მდგომარეობისა და დროის დანაკარგების მიზეზების გარკვევა, ღონისძიებათა დასახვა მათ აღმოსაფხვრელად. არსებობს სამუშაო დროის ფოტოგრაფიის შემდეგი სახეები:

1. **ინდივიდუალური ფოტოგრაფია** - დაკვირვების ობიექტი ერთი მომუშავეა;
2. **ჯგუფური ფოტოგრაფია**- დაკვირვების ობიექტი მომუშავეთა ჯგუფია, მაგრამ არა უმეტეს 10 კაცისა ერთი დამკვირვებლისთვის. დამკვირვებელი სამუშაო ადგილზე არსებული მდგომარეობის ფიქსაციას 2-3 წუთის შემდეგ ახდენს და დაკვირვებისთვის ისეთ ადგილს ირჩევს, რომ ყველა დასაკვირვებელ ობიექტს თავისუფლად ადევნებს თვალყურს; დროის დანახარჯების ხანგრძლივობის აღრიცხვა წინასწარ შემუშავებული ინდექსით ხდება, რომელიც თითოეულ სამუშაო ადგილზე დროის დანახარჯების შინაარსს გვიჩვენებს მიმდინარე დროში; მაგ.: „მ“ შეიძლება ნიშნავდეს მუშაობას, „ტ“ სატელეფონოსაუბარს, „თ“ თათბირზე ყოფნას და ა. შ.
3. **მარშრუტული ფოტოგრაფია**- იგი იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როცა დამკვირვებელს არ ძალუძს ერთი ადგილიდან თვალყური ადევნოს ყველა დასაკვირვებელი მომუშავეს შრომას, მათი სივრცობრივად დაშორების გამო, ანდა თვით დასაკვირვებელი ობიექტი

¹⁹ მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 261-262.

გარკვეული მარშრუტით მოძრაობს. ორივე აღნიშნულ შემთხვევაში, საჭირო ხდება დაკვირვების მარშრუტის შემუშავება, რომლის მიხედვითაც დამკვირვებელი განსაზღვრული ინტერვალების დაცვით, ჩამოუვლის სამუშაო ადგილებს და აღრიცხავს იქ არსებულ მდგომარეობას.

4. **თვითფოტოგრაფია**- ფოტოგრაფიული დაკვირვების მეთოდის დროს სამუშაო დროის დანახარჯების გაზომვას სპეციალურად ამ მიზნით გამოყოფილი დამკვირვებელი ახდენს, თვითფოტოგრაფიის დროს კი - დამკვირვებლის როლში თვით დაკვირვების ობიექტი გამოდის.

ქრონომეტრაჟი ესაა კონკრეტული სამუშაოს შემადგენელი ელემენტების შესწავლისა და მათ შესასრულებლად საჭირო დროის დანახარჯების უშუალო გაზომვის მეთოდი. მისი საშუალებით ირკვევა სამუშაოს და მისი შემადგენელი ნაწილების შესრულების წესი, თანმიმდევრობა, ხანგრძლივობა, რაციონალურობა, მათი უფრო ეფექტიანად შესრულების რეზერვები, წესდებადროისა და გამომუშავების ნორმები.²⁰

რაც შეეხება მომენტურ დაკვირვებას, ის ზემოხსენებულ მეთოდებთან შედარებით უფრო მარტივი შესასრულებელია. მისი არსი ისაა, რომ დაკვირვებისას უშუალოდ სამუშაო დროის დანახარჯების გაზომვა-აღრიცხვა კი არ ხდება, არამედ სამუშაო დროის შემთხვევით შერჩეული მომენტებისა, ე. ი. იმას კი არ ვზომავთ, თუ რა სახის სამუშაო რამდენ ხანს გრძელდება, არამედ იმას, თუ უეცარი და მოულოდნელი დაკვირვებისას, მოცემულ მომენტში რა ხდებოდა დაკვირვების ობიექტზე. როდესაც დაკვირვების მომენტთა დიდი რაოდენობა დაგროვდება, მიღებული ინფორმაცია საკმარისად სანდო იქნება.²¹

სამუშაო დღის შესწავლა და ანალიზი, მისი რაციონალურად გამოყენებისთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პროცესია.

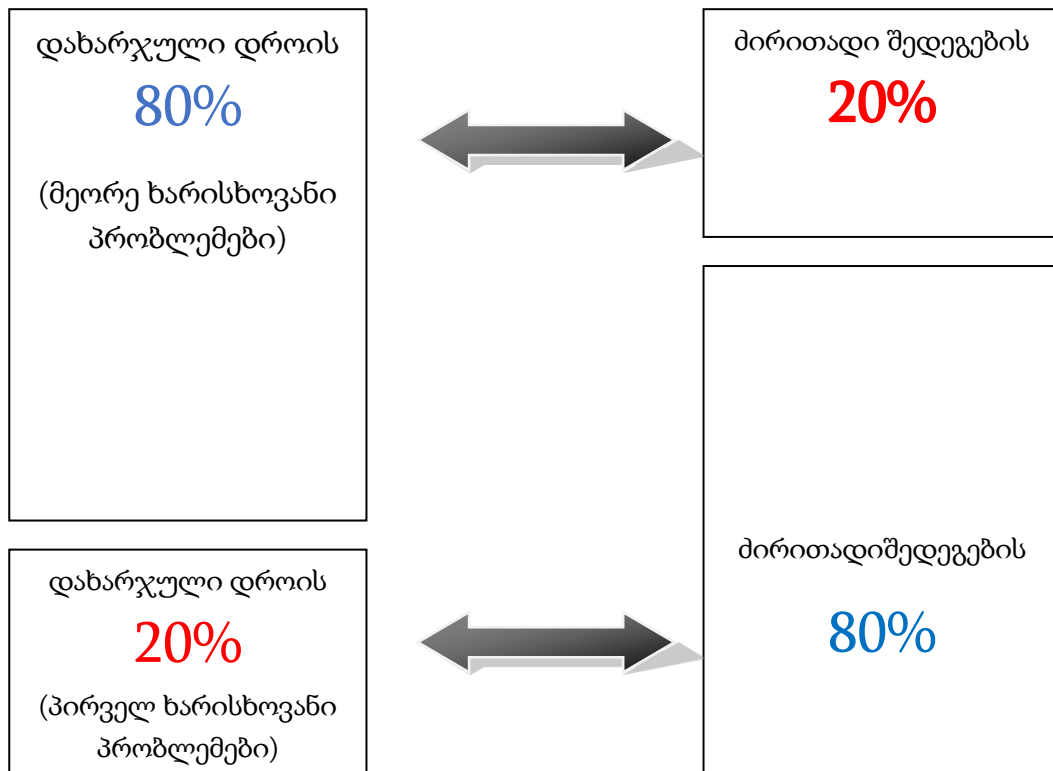
სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენებისთვის, როგორც ავლნიშნეთ, უმნიშვნელოვანესია, ადამანმა საკუთარი დრო დაგეგმოს და მართოს ეფექტურად. სწორედ

²⁰ მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 261

²¹ მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 264.

ამ საკითხთან დაკავშირებით არსებობს არაერთი მეცნიერული მიდგომა. განვიხილოთ ისინი.

ერთ-ერთი საინტერესო პრინციპი არის პარეტოს პრინციპი, რომელიც ცნობილია, როგორც 80/20 პრინციპი, შეიმუშავა იტალიელმა მეცნიერმა ვილფრედო პარეტომ, 1996 წელს. ის დაფუძნებულია ბიზნეს აქსიომაზე „80% გაყიდვებისა, მოდის კლიენტების 20%-ზე“. ამ პრინციპმა ფართო გამოყენება ჰპოვა სხვადასხვა სფეროებში, მათ შორის ეკონომიკაში, სპორტში, კომპიუტერულ მეცნიერებებში და დროის მენეჯმენტშიც. თუკი პარეტოს პრინციპის ფორმულირებას დროის მენეჯმენტის თვალსაზრისით მოვახდენთ, ის შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად, ძირითადი შედეგების 80%-ს სჭირდება დროის რესურსის 20%, რომელიც პირველხარისხიანი პრობლემების გადაჭრისათვის გჭირდება. ხოლო უფრო ნათელი, რომ გახდეს მისი გააზრება დავაკვირდეთ შესაბამის დიაგრამას:



პარეტოს პრინციპის გამოყენება შემდეგ ეტაპებად ხდება:²²

I ეტაპი.

შესასრულებელი საქმეებიდან გამოვყოთ და ავირჩიოთ ის საქმეები, რომლებიც ყველაზე მეტ შედეგს მოგვცემენ.

II ეტაპი.

შევადგინოთ დღის საქმეების სია და დავალაგოთ კლების მიხედვით, ყველაზე მნიშვნელოვანიდან, უფრო ნაკლებ მნიშვნელოვანისკენ.

III ეტაპი.

შევამოწმოთ მნიშვნელოვანი საქმეების შესასრულებლად საჭირო რესურსების არსებობა.

IV ეტაპი.

გადავანაწილოთ შესასრულებელი დრო მნიშვნელოვანი საქმეების შესაბამისად.

პარეტოს პრინციპის გამოყენება ცხადად გვაჩვენებს, რომ თუ სამუშაო დღეს ამ პრინციპით მივუდგებით, დღის ბოლოს ძირითადი შედეგების 80% მაინც შესრულებული გვექნება, რაც ცალსახად ნიშნავს ამ დღის რაციონალურად გამოყენებას. ხოლო თუ დრო დაგვრჩება, შესაძლებელია დარჩენილი 20%-იც შევასრულოდ.

დროის მართვის კიდევ ერთი მეთოდი არის „ABC“- ანალიზი, რომელიც გარკვეულწილად პარეტოს პრინციპზე არის დაფუძნებული, მისი ფორმულირება კი შემდეგნაირია. ის ყოფს შესასრულებელ საქმეების სამ კატეგორიად, კერძოდ A - კატეგორიაში შედის ყველაზე მეტად პრიორიტეტული საქმეები, B - კატეგორიაში შედის მნიშვნელოვანი საქმეები, თუმცა არც ისეთი მნიშვნელოვანი, როგორც A კატეგორიის. ხოლო C - კატეგორიაში შედის ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანი. რაც შეეხება „ABC“ ანალიზის კანონზომიერებას ის შემდეგნაირია:²³

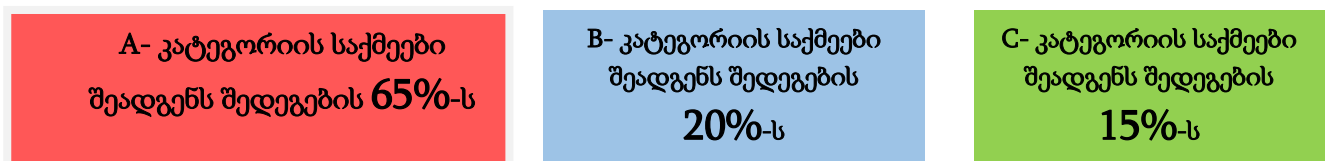
²² მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 292.

²³ Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, გვ. 82.

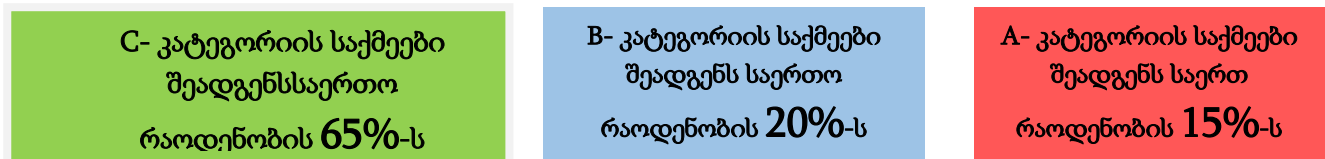
- A კატეგორიის საქმეები შეადგენენ მთელი საქმის 15%-ს, თუმცა ამ ამოცანების გადაწყვეტით ორნაზიაცია მიიღებს შედეგების 65%-ს.
- B კატეგორიის საქმეები შეადგენენ მთელი საქმის 20%-ს, ხოლო შედეგებში მათი ხვედრითი წილი 20%-ია
- C კატეგორიის საქმეები შეადგენენ მთელი საქმის 65%-ს, თუმცა მათი წილი შედეგებში 15%-ია.

ამ კანონზომიერებიდან გამომდინარე ცხადია, რომ სამუშაო დღის განმავლობაში ჯობს შევასრულოთ A კატეგორიის საქმეები უპირველეს ყოვლისა, ვინაიდან მათი შეუსრულებლობა სერიოზულ პრობლემებს გამოიწვევს. შემდეგ უნდა შევასრულოთ B კატეგორიის საქმეები, თუმცა მათი შეუსრულებლობა იმდენად დიდი პრობლემებს არ გამოიწვევს. რაც შეეხება C კატეგორიის საქმეებს, ისინი შესაძლოა საერთოდ არ შესრულდეს, ვინაიდან დიდი მნიშვნელობა არ აქვს და არსებით ზეგავლენას ვერ მოახდენს სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებაზე. „ABC“ ანალიზის შესაბამისი ცხრილი შემდეგი სახისაა:

მნიშვნელობის ხვედრითი წილი







საერთო რაოდენობაში ხვედრითი წილი



სამუშაო დღის რაციონალურობის გასაზრდელად კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მეთოდი არსებობს და ეს არის დუაიტ ეიზანჰაურესი მეთოდი. ეიზენჰაურმა თქვა, „მე მაქვს

ორი ტიპის პრობლემები, სასწრაფო და მნიშვნელოვანი. სასწრაფო არ არის მნიშვნელოვანი და მნიშვნელოვანი არ არის სასწრაფო“.

ეიზენჰაურმა შექმნა საქმეების კლასიფიკაციის მატრიცა, მატრიცის მიხედვით ყველა საქმე იყოფა „მნიშვნელობის“ და „დროულობის“ მიხედვით, ოთხ კატეგორიად. მატრიცას აქვს შემდეგი სახე:²⁴

	სასწრაფო	არასასწრაფო
მნიშვნელოვანი		
უმნიშვნელო		

„1“ - კატეგორია ეს არის მნიშვნელოვანი და თან სასწრაფო საქმეები. ეს ის საქმეები რაც ყველაზე პრიორიტეტულია.

„2“ - კატეგორია ეს არის მნიშვნელოვანი, მაგრამ არასასწრაფო საქმეები. ეს ის საქმეები რის შესრულებასაც ხშირად გადავდებთ ხოლმე, ვინაიდან არ არის სასწრაფოდ გასაკეთებელი, თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ საქმეები „2“ კატეგორიიდან „1“ კატეგორიაში გადაინაცვლებს.

„3“ - კატეგორია ეს არის უმნიშვნელო, მაგრამ სასწრაფო საქმეები. ესეთ საქმეებში შედის მაგალითად, რაღაც შეფერხებები, აქტივობები, შეხვედრები.

²⁴ <http://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/>

„4“ - კატეგორია ეს არის უმნიშვნელო, და თან არასასწრაფო საქმეები. ეს ისეთი საქმეებია, რომლებიც არაფერში გამოგვადგება, მათი შესრულება მხოლოდ მაშინ არის რეკომენდირებული, როცა სხვა ყველა მნიშვნელოვან საქმეს გავაკეთებთ და დრო დაგვრჩება. ასეთი საქმეებია მაგალითად, კომპიუტერული თამაშები, ტელევიზორის ყურება, არაფრის მომცემი „ჭორაობა“ და ა.შ.

ეიზენჰაურესი მატრიცა ძალიან მარტივი გამოსაყენებელია, და საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ პრიორიტეტები, შევამციროთ უმნიშვნელო საქმეები და გავხდეთ მეტად პროდუქტიულები, რაც სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებაზე პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს.

როდესაც საქმის გაკეთების რამდენიმე ვარიანტი გვაქვს და ვერ ვწყვეტთ, რომელს მივცეთ უპირატესობა, მაშინ გამოგვადგება მრავალკრიტერიული შეფასების მეთოდი. ეს მეთოდი გულისხმობს 5 ნაბიჯის შესრულებას და შესაბამისი შედეგის მიხედვით არჩევანის გაკეთებას. 5 ნაბიჯს აქვს შემდეგი სახე:²⁵

1. განვსაზღვროთ ის კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვით უნდა შევაფასოთ ვარიანტები(სასურველია გამოვიყენოთ 5-7 კრიტერიუმი);
2. შევადაროთ კრიტერიუმები ერთმანეთს და დავადგინოთ მათი შედარებითი წონადობა (წონების ჯამი უნდა იყოს ერთი მთელი);
3. ვარიანტები შევაფასოთ თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით (შესაფასებლად გამოვიყენოთ 3 ბალიანი შკალა: 1- ცუდი; 2 - კარგი; 3 - ძალიან კარგი);
4. დავაჯამოთ ვარიანტების შეწონილი შეფასებები;
5. ამოვარჩიოთ ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტი.

არსებობს დღის და კვირის დროის მართვის უფრომარტივი მეთოდი. მას „ალპის“ მეთოდს უწოდებენ. მას იყენებენ სამუშაო დღის ექსპრეს გეგმის შესადგენად და მის შედგენას სულ რაღაც 10 წუთი სჭირდება. ამ მეთოდით შედგება შესასრულებელ სამუშაოთა

²⁵ *Архангельский А., Лукашенко М., и др. Тайм-менеджмент. М., 2014, გვ. 177.*

ჩამონათვალიდა დალაგდება ისინი პრიორიტეტების მიხედვით, ისაზღვრება თითოეული საქმის შესრულების დრო, ხდება რაღაცა სიდიდის დროის დარეზერვება, მიიღება გადაწყვეტილება ზოგიერთი საქმის დელეგირებაზე, ხორციელდება შესრულების კონტროლი და მუშავდება ღონისძიებები საქმეების შესრულებაში დროის ეკონომიის მიმართულებით.²⁶

საბოლოო ჯამში ყველა ეს მეთოდი გვეხმარება შევძლოთ სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენება. ზოგადად კი, პრიორიტეტების განსაზღვრა და შესაბამისად მათი შესრულება, პირადი დროის დაგეგმვა და მართვა, თვითმენეჯმენტი, ადამიანის ბიოლოგიური რიტმის გათვალისწინება და ტექნოლოგიების გამოყენება, ის საკითხებია, რომლებიც სამუშაო დღის ეფექტიანად გამოყენებას უზრუნველყოფს, ხოლო მისი ეფექტიანობა უმნიშვნელოვანესია ჩვენი მიზნების, ამოცანების და ძირითადი ცხოვრებისეული ფასეულობების განსახორციელებლად. ცხოვრებისეული ფასეულობა კი არის ის რაც ჩვენი, ნომერ პირველი, მამოძრავებელი ძალაა.

²⁶ *მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 77.*

თავი II. დროის მართვის პრაქტიკული გამოკვლევა საკვლევ კომპანიებში

2.1 დროის მართვის თანამედროვე მიდგომები

კომპანიებში დროის მენეჯმენტის არსებობა და დანერგვა მნიშვნელოვანი საკითხია, მიუხედავად იმისა, როგორი წარმატებით მიმდინარეობს მისი საქმიანობა, ან როგორი წარმატებით უძღვებიან მენეჯერები კომპანიის მართვას. ეს გამოწვეულია უპირველეს ყოვლისა იმით, რომ ორგანიზაცია შედგება ადამიანებისგან, ხოლო ადამიანებს, როგორც ცოცხალ ორგანიზმებს ყოველთვის უწევთ გარკვეული ფორსმაჟორული სიტუაციების გადალახვა საკუთარი ძალებით. მეცნიერები ამბობენ, რომ დროის მენეჯმენტი იდეალურად მართულ კომპანიაშიც კი საჭიროა, თუ არსებობს შემდეგი პირობები:²⁷

- კომპანიის მომუშავეების საქმიანობა არ არის მექანიკური და მასში არსებობს შემოქმედებითობის ელემენტები, ასეთ დროს ყველაფერი ზევიდან დაგეგმილი ვერ იქნება, ვინაიდან ეს ხელს შეუშლის საქმიანობის ეფექტურად წარმართვას.
- კომპანიის მომუშავეები პირდაპირ (ხელმძღვანელის შუამავლობის გარეშე) ურთიერთობენ გარე კონტრაგენტებთან (მაგ. კლიენტებთან, მომწოდებლებთან) და გადაწყვეტილებების მიღებისას არ აქვთ დრო და შესაძლებლობა თითოეული საკითხის ხელმძღვანელთან შეთანხმების. რაც ნიშნავს, რომ დროის დაკარგვის გარეშე უნდა მიიღონ თავად გადაწყვეტილებები, სამუშაოს შესრულება-არ შესრულებასთან დაკავშირებით.
- კომპანიის მომუშავე იღებს დავალებებს რამდენიმე ხელმძღვანელისგან ერთდროულად (დამახასითებელია მულტიპროექტული საქმიანობისას), ასეთ დროს მან მიღებული დავალებების პრიორიტეტულობა თავად უნდა განსაზღვროს, რათა არ მოხდეს ინტერესთა კონფლიქტი.

ყველა ეს პირობა გულისხმობს, რომ დასაქმებულმა დამოუკიდებლად უნდა განსაზღვროს მისი შესასრულებელი ამოცანების პრიორიტეტულობა და მოახდინოს მათი მოწესრიგება

²⁷ Керженцев П., Борьба за время. М., 1995, გვ. 41.

მის ხელთ არსებული შეზღუდული დროის რესურსის შესაბამისად. ამდენად, ასეთ დინამიურ გარემოში, რასაც თანამედროვე ბიზნეს გარემო წარმოადგენს დროის მენეჯმენტს შეუძლია გაზარდოს თითოეული დასაქმებულის და თავად ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობა და შესაძლებლობა ნებისმიერი საკითხზე რეაგირება იყოს ოპერატიული.

დროის მენეჯმენტის დღეს გავრცელებული მეთოდების კვლევისას, განსაკუთრებით თვალსაჩინო ხდება კლასიკური დროის მენეჯმენტის შეზღუდვები. იგი მჟღავნდება შემოთავაზებული მეთოდების სიხისტესა და შესრულების სირთულეში (განსაკუთრებით განუსაზღვრელ, სწრაფად ცვალებად სიტუაციებში და იმ თანამშრომლებთან მიმართ- თებით, რომლებიც თავიანთი ფსიქოლოგიური ტიპაჟით ვერ ეგუებიან დავალების და რეგულირების მკაცრ ჩარჩოებს).²⁸ ეს პრობლემა თავს იჩენს არა მხოლოდ მენეჯერის პირადი სამუშაოს დაგეგმვა-შესრულებაში, არამედ მთლიანად კომპანიაში, პირველ რიგში, კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის დონეზე. ეს პრობლემა მით უფრო აქტუალურია, რაც უფრო არასტაბილურია ქვეყანა, რომელშიც სწრაფად იცვლება ტექნოლოგიები და მოთხოვნები ბაზრებზე. ამ პრობლემის საფუძველია კომპანიის საქმიანობის ორგანიზების პროექტული მიდგომა, რომელიც სრულიად ბუნებრივია ევროპელისთვის, რადგან იქ საქმე სწორედ ასე იწყება, ანუ ყოველ მოქმედებას წინ უძღვის პროექტის, გეგმის ან რაიმე სხვა მსგავსი დოკუმენტის შედგენა. მენეჯერის მოვალეობა ისაა, რომ რეალობა მოარგოს ამ დოკუმენტს.²⁹

1. შეადგენენ იდეალურ ფორმას (გეგმა, სქემა, პროექტი);
2. ამ ფორმას გაიხდიან მიზნად;
3. ცდილობენ შეასრულონ ეს მიზანი მოქმედებებით.

სწორედ ამ მესამე ეტაპზე ხდება რეალობის მორგება იდეალურ ფორმასთან (გეგმა, პროექტი და სხვ.), რომელიც როცა დაიწყო ამ „ფორმის“ პრაქტიკული შესრულება, მის შემსრულებელს, მაგალითად, მენეჯერს, რეალობა შეცვლილი დახვდა ანუ „ფორმა“

²⁸ <http://www.Improvement.ru/bibliot/julien/index.shten>

²⁹ *მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 170.*

(თეორია) დაშორდა პრაქტიკას. რა ქნას ასეთ დროს შემსრულებელმა? როგორ მოარგოს პრაქტიკული ვითარება წინასწარ შედგენილ იდეალურ ფორმას (გეგმას, პროექტს, სქემას)? არადა, კომპანიის ხელმძღვანელობა ამ იდეალური ფორმის შესრულებას მოითხოვს და თუ იგი ისე არ შესრულდა, შემსრულებელი დაისჯება. სხვათა შორის, მოქმედების „იდეალური ფორმები“, მზა რეცეპტები ძველად სამხედრო საქმეშიც არსებობდა. მაგრამ ბრძოლების ფაქტობრივმა მიმდინარეობებმა მრავლად აჩვენა მათი უვარგისობა და საბოლოოდ ბრძოლის ვიწროდ დეტალიზებული გეგმები გაუქმდა (საბრძოლო მოქმედებების გადაწყვეტა ადგილზე დაეკისრა ჯარების მეთაურებს). დარჩა მხოლოდ ომის სტრატეგიული გეგმა. საქმიანობის ორგანიზაციის ჩინური მიდგომა არაპროექტულია, თავისუფალი. იგი უპირისპირდება პროექტულ მიდგომას. ჯერ კიდევ ძველ ჩინეთში საქმე მოდელის, ფორმის რეცეპტის შექმნით კი არ იწყებოდა, არამედ ამ საქმის თაოსანი გულდასმით აკვირდებოდა ვითარებას, მოვლენების ცვლილებებს და ცდილობდა სარგებელი მიეღო მათი განვითარებისგან. საქმის ამ ჩინელ თაოსანს ვუწოდოთ სტრატეგი და ჩამოვთვალოთ და განვმარტოთ ამ მიდგომის რამდენიმე არსებითი ნიშანი:

ორიენტაცია არა მიზანზე, არამედ „მიზანზე მეტზე“.

საქმიანობის არაპროექტული ანუ თავისუფალი მიდგომა ორიენტირებულია არა იმაზე, რომ რეალობა მოვარგოთ წინასწარ შედგენილ „იდეალურ ფორმას“ - გეგმას, პროექტს თუ სქემას, არამედ იმაზე, რომ კომპანიამ იპოვოს მასში „თავისი ადგილი“. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ასეთ შემთხვევაში კომპანიის საქმიანობას არა აქვს თავისი მიზანი. განსხვავება იმაშია, რომ ეს მიზანი არ არის ხისტი, წინასწარდადგენილი ფორმატის, ეს მიზანი უფრო მაღლა დგას, ვიდრე დაგეგმილი მიზანი. ეს მიზანი იძლევა საშუალებას კომპანიამ თავისუფლად, თავის სასარგებლოდ გამოიყენოს სიტუაციის ნებისმიერი მოულოდნელი ცვლილებები. ევროპული მიდგომის დროს სიტუაციის მოულოდნელი ცვლილებები არ ჯდება მის გეგმაში და იწვევს დაბნეულობას, ჩინური მიდგომის დროს კი იგი კომპანიის სასარგებლოდ გამოიყენება.³⁰

³⁰ <http://www.improvement.ru/bibliot/neprozh/neprozh05.shtml>

ჩინური ანუ სტრატეგიული მიდგომის ეკონომიურობა.

დროის მენეჯმენტის საკითხებზე დაწერილი ყველა ნაშრომის ავტორს ამის დასადასტურებლად მოყავს ევროპულ და აღმოსავლურ, კერძოდ, ჩინურ საბრძოლო ხელოვნებაში სასურველი მიზნის მიღწევის ორი მიდგომა, პირველი - ევროპული, რომელიც მოითხოვს მტრის საბოლოო ფიზიკურ განადგურებას, მეორე აღმოსავლური (ჩინური), რომელიც არ მოითხოვს მტრის „ფიზიკურ განადგურებას“, არამედ მტრის მშვიდობიან „გარდაქმნას“ და მასთან მშვიდობიანი ურთიერთობებით სარგებლის მიღებას. სუნ ძი არაერთხელ უსვამს ხაზს არაპროექტულ (ჩინურ) მიდგომას, ის წერს „ომში უმჯობესია შეინარჩუნო მოწინააღმდეგის ქვეყანა განადგურების გარეშე, განადგურება - ეს მოვლენების ყველაზე ცუდი განვითარებაა“ [სუნ ცი თავი 3], ეს მოსაზრება არაერთ ჩინელ მხედარმთავარს გამოუყენებია საბრძოლო მოქმედებისას. ამის სადემონსტრაციოდ ასევე გამოდგება სპორტული შეჯიბრი აიკიდო, სადაც ყურადღება იმდენად არ მახვილდება საკუთარი ქმედებების დაგეგმვაზე, რამდენადაც მოწინააღმდეგის ქმედებების გამოცნობაზე, რათა შემდგომში ის გამოიყენოს სპორტსმენმა საკუთარი ინტერესების სასარგებლოდ (მაგალითად, მოწინააღმდეგის მოძრაობის ინერცია გამოყენებულია იმისათვის რომ მას დააკარგვინონ წონასწორობა). იგივე ეხება ჭიდაობას, კრივს და საერთოდ ყველანაირ ორთაბრძოლებს. ამ სპორტულ „ბრძოლებში“ მოწინააღმდეგე საბოლოო განადგურების ობიექტად კი არ არის დასახული, არამედ იმ რესურსად, რომელიც მეორე მხარეს ზემიზანს მიაღწევინებს. ეს მაგალითები გვეხმარება ანალოგიურად წარმოვიდგინოთ საქმიანი სიტუაციები კომპანიებში. საქმისადმი, მოქმედებებისადმი ევროპულ მიდგომაში, ცხადია, იგულისხმება მისი წინასწარ დაპროექტება და ნებისმიერ ვითარებაში მისი შესრულება (რაც ხშირ შემთხვევაში ვერ ხორციელდება ვითარების შეცვლის გამო), ჩინურში კი თავისუფალი მოქმედება და შეცვლილი ვითარების ზრდის რესურსად გადაქცევა. ამაში მდგომარეობს მისი ეკონომიურობა.³¹

³¹ <http://www.improvement.ru/bibliot/neprozh/neprozh06.shtml>

სიტუაციის განვითარების კანონზომიერებისადმი ყურადღება.

ჩინელი მხედართმთავრები ამბობდნენ, რომ ყოველი მდინარე იწყება პატარა ნაკადულიდან და ყოველი ხევი კი შეუჩნეველი ბზარით. ამიტომ მართვის ხელოვნება პირველ რიგში ნიშნავს სიტუაციის შეგრძნების და მომავალი მოვლენების საწყისების დანახვის ხელოვნებას, მათ სწორად გამოყენებას და მათი საშუალებით საკუთარი მიზნების მიღწევას. ისე როგორც აღმოსავლური საბრძოლო მოქმედებების სტრატეგი, ანუ მთავარსარდალი, აკვირდება საბრძოლო სიტუაციის ყველა ნიუანსს, აღიქვამს და გრძნობს მათ და ამ აღქმას იყენებს შექმნილი სიტუაციის შედეგის განსაჭვრეტად და თავის სასარგებლოდ გადასაწყვეტად, ასევე კომპანიის მუშაკებს - სპეციალისტებს თუ მენეჯერებს, სიტუაციისადმი იგივე მიდგომით შეუძლიათ მიაღწიონ დიდ წარმატებას. ასეთი მიდგომის დროს იტყვიან: „მთავარ-სარდალს ბრძოლა ომის დაწყებამდე აქვს მოგებული“. ამის პერიფრაზა კომპანიაში იქნება: „თანამშრომელს წარმატება საქმის დამთავრებამდე აქვს გარანტირებული“. იგი ამას შეძლებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისევე მოიქცევა, როგორც ბრძოლის აღმოსავლური მიდგომის მთავარსარდალი - შეამჩნევს საქმის პირობებში ცვლილებებს, „დაიჭერს“ ყველა მათგანის მოძრაობის დინამიკას, მის მიერ გასაკეთებელ საქმეს ნაბიჯ-ნაბიჯ შეუხამებს - შეუთავსებს მათ და ასე იმუშავებს ბოლომდე.³²

„პირობები - შედეგები“ ნაცვლად „მიზანი - საშუალება“.

პირველი ანუ „პირობები - შედეგები“ დროის მენეჯმენტის ჩინური (აღმოსავლური) მიდგომის მოცემულობაა, მეორე - „მიზანი - საშუალებები“ ევროპული მიდგომისა. ეს უკანასკნელი ასე უდგება საქმეს: გაქვს დასახული მიზანი (გეგმით, სქემით თუ პროექტით არა აქვს მნიშვნელობა), გაქვს საშუალებები (თუ ეს მენეჯერს ეხება, მაშინ მისი ცოდნა), უნდა მიაღწიო მიზანს. ამ მოცემულობაში არსად არ ჩანს პირობები. დროის მენეჯმენტის ჩინური მიდგომისას პირობები განსაზღვრავს შედეგს. პირობები, რომელიც შედეგზე გაგიყვანს, თუ არ არსებობს უნდა შექმნა. მთელი ძალისხმევა უნდა წარიმართოს ამ მიმართულებით. ამასთან უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამ ორ მიდგომას შორის განსხვავება არ არის მკაცრი, ევროპული მიდგომა, რა თქმა უნდა, ყურადღებას აქცევს პირობებს და შედეგებსაც, ხოლო

³² <http://www.improvement.ru/bibliot/neprozh/neprozh07.shtml>

ჩინური - მიზანს და საშუალებებს. თითოეული მათგანისთვის თავისი მოცემულობაა მთავარი.ეს შეგვიძლია შევადაროთ ცაცია ადამიანს, რომელიც იყენებს მარჯვენა ხელსაც, თუმცა ნაკლები ინტენსივობით. ასე რომ, დროის მენეჯმენტის მიდგომები მოცემულობას ან-ან-ის პრინციპით კი არ ირჩევენ, არამედ მათთვის პრიორიტეტის მინიჭებით. დროის მენეჯმენტის ევროპული მიდგომა მიზნის მისაღწევად საჭირო საშუალებას თვითონ ქმნის. იგი იქმნება მოქმედი პირის (ვთქვათ მენეჯერის) აქტიური ძალისხმევით. ჩინურ მიდგომაში კი აქტიური ჩარევა სიტუაციაში გამორიცხებულია, იგი ზედმეტად, ხელის შეშლად აღიქმება. ეს მიდგომა ფოკუსირებულია სიტუაციის პოტენციალის განვითარებისთვის პირობების შექმნაზე. პირობები კი ისეთი უნდა შექმნა, რომ შექმნილმა ვითარებამ მაქსიმალური პოტენციალი აჩვენოს. აი, ისეთი, როგორც შექმნა დავით აღმაშენებელმა დიდგორის ომში, როცა ქართულ ჯარს უკანდასახევი გზა არ დაუტოვა, ხერგილებით ჩახერგა იგი და ჯარს ასე მიმართა, ამის უკან თქვენი სამშობლოაო... ასეთ ვითარებაში, ასეთ პირობებში ჯარი გამოავლენდა თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმს და გამოავლინა კიდევ - დიდგორში ქართულმა ჯარმა გაიმარჯვა. ძნელი არ არის იმის მიხვედრა, რომ დროის მენეჯმენტის ჩინური მიდგომის დროს მმართველის ყურადღება საუკეთესო საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებაზეა მიმართული. თუ ეს გადაწყვეტილება მიღებულია, მაშინ მოსახდენი თავისთავად ხდება და მას არა თუ არ სჭირდება გარედან ზედმეტი ჩარევა, არამედ ის ხელსაც კი შეუშლის მას.³³

დაგეგმვის ნაცვლად ვითარების პოტენციალის შეფასება.

ყოველივე ზემოთაღნიშნული გვარწმუნებს იმაში, რომ დროის მენეჯმენტისადმი ჩინური მიდგომა სტრატეგს (კომპანიის მენეჯერი იქნება იგი, ჯარების სარდალი თუ გუნდის უფროსი) ავალებს პოზიციონურ აზროვნებას, ანუ არა მოქმედებების დაგეგმვას (გეგმის, პროექტის თუ სქემის სახით) და მისი შესრულების დაკანონებას, არამედ ძალების (რესურსები) და პოზიციების გულდასმით, მისხალ-მისხალ აწონ-დაწონვას, შეფასებას. რესურსების შეფასებას ევროპული მიდგომაც გულისხმობს, მაგრამ ამ მიდგომით რესურსები წინასწარ შედგენილი გეგმის პრიზმაში უნდა დაინახო, ჩინური მიდგომით კი,

³³ <http://www.improvement.ru/bibliot/neprozh/neprozh08.shtml>

შექმნილი ვითარება რესურსების პრიზმაში უნდა დაინახო და რესურსები და ძალები იქ გადაანაწილო, სადაც უფრო მეტად გახდა ამის საჭიროება. ასეთი მოქმედება, რომელსაც ჩინელებმა პოზიციონური ხედვა უწოდეს, გეგმასთან (პროექტთან) შედარებით უფრო მეტად ადეკვატურია და შექმნილი სიტუაციიდან სრული პოტენციალის მიღების საშუალებას იძლევა.³⁴

დროის მენეჯმენტისადმი ევროპული და ჩინური მიდგომების ურთიერთკავშირი და მათი გამოყენებადობის სფეროები.

აღნიშნული მიდგომები, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არ გამორიცხავს ერთმანეთს, მაგრამ თითოეული მათგანი რაღაც პრიორიტეტზე აკეთებს აქცენტს. აქედან გამომდინარე, მეცნიერები აჯგუფებენ მათი გამოყენების სფეროებს შემდეგნაირად:

ევროპული მიდგომა გამოყენებადია შემდეგ შემთხვევებში:³⁵

- როცა შექმნილი სიტუაცია პირდაპირ ემთხვევა პროექტს (გეგმას, სქემას, მოდელს), ე. ი., როცა იგი მთლიანად დაგეგმილის ადეკვატურია;
- საქმიანობის ობიექტი ნაკლებმომრავია, ნაკლებცვალებადია ან საერთოდ არ არის ცვალებადი;
- ნაკლებია იმის ალბათობა, რომ საქმეში გაჩნდება ნებისმიერი ხასიათის გაურკვეველი ვითარებები.
- მოსალოდნელი შედეგის აღწერა (ფორმულირება) საქმიანობის საწყის ეტაპზე შესაძლებელია დეტალურად.

ჩინური, ანუ აღმოსავლური მიდგომა კი გამოყენებადია მაშინ, როცა:

- საქმიანობის დაწყების სიტუაცია არის პრობლემური, სიძნელეების ბუნება წინასწარ არ ჩანს;
- საქმიანობის ობიექტი უძრავი ან ნაკლებად უძრავი კი არ არის, არამედ ცოცხალია და ზემოქმედებებზე რეაგირებს (მაგალითად, თუ მენეჯერმა გადაწყვიტა 10 წუთით შეუმციროს კომპანიის მუშა-მოსამსახურეთა კოლექტივს სასადილო შესვენება.

³⁴ <http://www.improvement.ru/bibliot/neprozh/neprozh09.shtml>

³⁵ *მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 176.*

კოლექტივი, როგორც ცოცხალი ორგანიზმი, ამაზე აუცილებლად რეაგირებას (კარგს ან ცუდს) მოახდენს;

- დიდია გაუთვალისწინებელ ვითარებათა წარმოქმნის ალბათობა;
- მოსალოდნელი შედეგის აღწერა (ფორმულირება) საქმიანობის საწყის ეტაპზე შეუძლებელია, რადგან იგი ნაწილებად არ იშლება, იგი რაღაცა ნახტომისებური წარმატებით უნდა იყოს მიღებული (მაგალითად, მეცნიერული მიგნება, მეცნიერული აღმოჩენა).

ყოველივე ზემოთქმული გვამღევეს უფლებას დავასკვნათ, რომ დროის მენეჯმენტის ეს ორი მიდგომა არ იყოფა „კარგ“ და „ცუდ“ მიდგომებად. უბრალოდ უნდა ვიცოდეთ, თუ როდის, რა ვითარებაში გამოვიყენოთ თითოეული მათგანი. დღევანდელ ვითარებაში კომპანიებშიც და სხვაგანაც, როგორც გონებრივი, ისე ფიზიკური შრომის დროის მენეჯმენტი ხორციელდება ევროპული, ანუ პროექტული მიდგომით, რაც იმას ნიშნავს, რომ წინასწარ იგეგმება დროში შესასრულებელი სამუშაო (მისი მიზანი და საშუალებები). რაც შეეხება ჩინურ მიდგომას, იგი იშვიათად გამოიყენება.

თანამშრომლებისთვის დროის ეფექტური მართვის ტექნიკის შესწავლა იმის გარანტიაა, რომ ისინი დროს პრაქტიკულად და გონივრულად გამოიყენებენ. დროის მართვის გარეშე ისინი ცდილობენ მათზე დაკისრებული მოვალეობა შეასრულონ ვადის ამოწურვის დღემდე, მაშინ როცა ეფექტური მუშაობა გულისხმობს საქმეების დალაგებას პრიორიტეტების მიხედვით და დროის სწორად განაწილებას. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში მომუშავეებს ჩამოუყალიბდეთ დროის მართვის უნარი, რათა გააუმჯობესონ შრომისნაყოფიერება.

დროის მართვის გაუმჯობესება კომპანიაში არა მხოლოდ ზრდის თანამშრომელთა ნაყოფიერებას, არამედ კმაყოფილების გრძნობას აღუძრავს მათ რადგან იციან რომ აკეთებენ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმს, რაც დადებითად აისახება საერთო საქმეზე.

ეფექტური დროის მართვის ტექნიკა

- დელეგირება (მოვალეობების განაწილება)

საქმის სწორად განაწილება დროის მართვის მნიშვნელოვანი ტექნიკაა, რომელის საშუალებითაც შესაძლებელია დროის დაზოგვა. მენეჯერმა უნდა ასწავლოს თანამშრომელს თუ როგორ დააანაწევროს/დახლიჩოს თავისი საქმე მცირე, მარტივად შესრულებად ნაწილებად და გადაანაწილოს დროში. დელეგირება მნიშვნელოვანია რადგან, როდესაც მუშაობ მარტო აკეთებ ნაკლებ საქმეს, ხოლო როდესაც ხდება მოვალეობების გადაწილება საქმე კეთდება უფრო სწრაფად და კარგად. ყოველ ადამიანს აქვს განსხვავებული შესაძლებლობები, აქედან გამომდინარე მენეჯერმა მოვალეობები უნდა გაანაწილოს ისე რომ მიიღოს მაქსიმალური შედეგი მინიმალურ დროში და გაზარდოს კომპანიის პროდუქტიულობა.

- საქმის გადადება

საქმის გადადება ყოველთვის არის შედეგი შიშის და საკუთარ თავში დაურწმუნებლობის, რომ ვერ შეასრულებ დაკისრებულ მოვალეობას სრულყოფილად. მენეჯერმა თანამშრომლებს უნდა ასწავლოს დროის ეფექტური მართვა ისე, რომ მათ არ მოუხდეთ საქმის გადადება. ეს არა მხოლოდ დროის ფლანგვაა, არამედ აქვეითებს კომპანიის პროდუქტიულობას.

საქმის გადადება რეალურად პრობლემას ვერ აგვარებს, ადამიანი ამით მხოლოდ თავიდან ირიდებს პასუხისმგებლობას. თუკი დღეს გაექცევი პრობლემას, ხვალ უფრო მეტი პრობლემით გაიღვიძებ. მენეჯერმა უნდა შეძლოს, რომ თავისმა თანამშრომელმა არასდროს - განიხილოს საქმის გადადება, როგორც პრობლემის მოგვარების ერთ-ერთი გზა. მიუხედავად იმისა თუ რამდენად რთულია შესასრულებელი საქმე მათ უნდა გააკეთოთ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი და არასდროს აარიდონ თავი რთულ დავალებებს. ეს დროის დაზოგვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია.

- პრიორიტეტების განსაზღვრა

მნიშვნელოვანია გუნდის თითოეულმა წევრმა იცოდეს საქმის დალაგება პრიორიტეტების მიხედვით. ბევრი უშვებს ძალიან მარტივ შეცდომას, აკეთებს საქმეს, რომელიც იმ კონკრეტულ მომენტში მნიშვნელოვანი ან სასწრაფო არ არის. ეს ყველაფერი კი საბოლოო ჯამში ამცირებს გუნდის პროდუქტიულობას.

- თავისუფლება

თანამშრომლებისთვის თავისუფლების მინიჭებით შესაძლებელია პროდუქტიულობის გაზრდა და დროის დაზოგვა. მენეჯერმა უნდა გაითავისოს რომ გუნდის ყოველი წევრი არის უნიკალური. თუკი საქმე კეთდება დროულად და ხარისხიანად მაშინ მენეჯერმა თანამშრომელს კომპეტენციის ფარგლებში უნდა მიანიჭოს გადაწყვეტილების მიღების უფლება: როდის დაიწყოს მუშაობა პროექტზე, როგორ დააღაგოს პრიორიტეტები და ა.შ ამით გააუმჯობესებს მის მუშაობის ხარისხს და საბოლოო ჯამში დაზოგავს დროს კონკრეტული საქმის შესრულებაზე.

- საქმე უნდა შესრულდეს ნებისმიერ შემთხვევაში

დროის მენეჯმენტის ტექნიკის მნიშვნელოვანი ასპექტია, ასწავლოს მენეჯერმა თანამშრომლებს, რომ საქმე უნდა გაკეთდეს ნებისმიერ შემთხვევაში. თუკი კონკრეტული სამის შესრულება ვერ ხერხდება ერთი გზით უნდა მოიძებნოს მეორე, მესამე და ა.შ. დაუშვებელია საქმისთვის თავის არიდება, გამოსავალი ყოველთვის არსებობს.

- თანამშრომლების დაჯილდოება

მენეჯერი თანამშრომელთა დაჯილდოებით და წახალისებით მნიშვნელოვან ეფექტს ახდენს გუნდის წევრთა მუშაობის ხარისხსა და სამუშაოს შესრულების დროზე. როდესაც თანამშრომელმა იცის, რომ რთული სამუშაოს ხარისხიანად და დროულად შესრულებისთვის ის დაჯილდოვდება მისი მოტივაცია იზრდება. მოტივაციის ამაღლება კი ზრდის პროდუქტიულობას.

- დროის მართვის მიზნების შედგენა

დროის მართვაზე ფოკუსირებით იცვლება დამოკიდებულება დროის მიმართ. მენეჯერმა უნდა ასწავლოს თანამშრომელს როგორ აირიდოს თავიდან დროის გაფლანგვა. მაგალითად შესაძლებელია შეჯიბრი „სამსახური ტელეფონის გარეშე“ ამით ნახავთ თუ რამდენი დრო დაიზოგება.

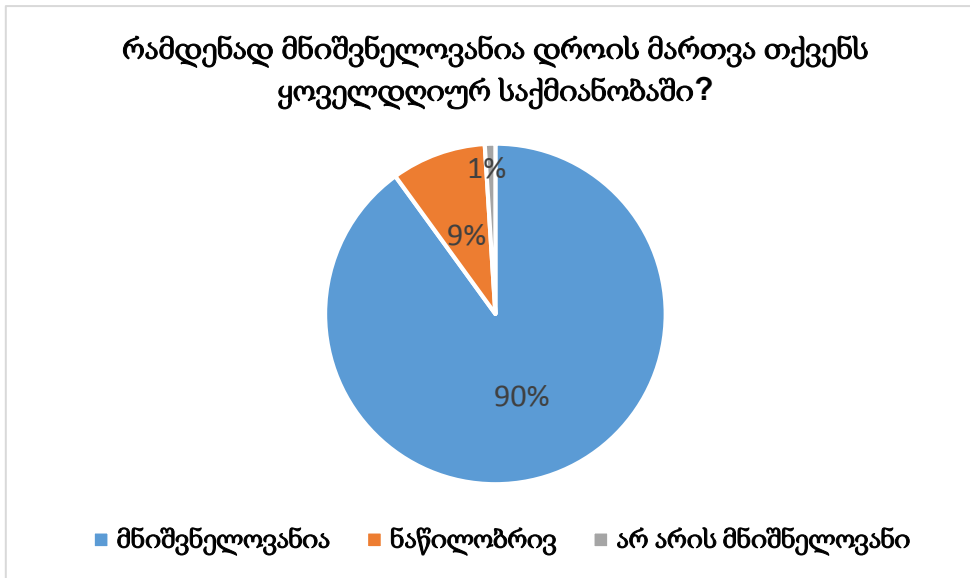
საბოლოოდ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დროის მართვა უაღრესად მნიშვნელოვანია კომპანიის პროდუქტიულობის და ეფექტურობის ზრდისთვის. თანამშრომლებმა შეიძლება არ იცოდნენ თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ეს, მაგრამ მენეჯერმა უნდა ასწავლოს მათ ეს.

2.2 დროის მართვის პრაქტიკის ანალიზი და შეფასება საკვლევ კომპანიებში

მსოფლიოს სხვადასხვა კომპანიებში დროის მენეჯმენტის შესწავლა და მისი ანალიზი ფართოდ გამოიყენება თავად ამ კომპანიების პროდუქტიულობის და წარმატებულად საქმიანობის გასაზრდელად, რაც ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორებია გლობალურ კონკურენტულ ბაზარში თავის დასამკვიდრებლად. როგორც მსოფლიოში, ასევე საქართველოშიც, მნიშვნელოვანია ამ საკითხის შესწავლა და გარკვეული დასკვნების გამოტანა, ვინაიდან ჩვენი კომპანიები ნელ-ნელა უფრო აქტიურად აღწევენ გლობალურ ბაზარზე და შესაბამისად საჭიროა გავხდეთ მეტად პროდუქტიულები.

წარმოდგენილი კვლევა ეხება დროის მენეჯმენტის პრაქტიკულ შესწავლას, ანალიზს და შეფასებას რამდენიმე ქართულ კომპანიაში. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 6 ქართულ კომპანიაში დასაქმებულმა 200-მა ადამიანმა. ეს კომპანიები არის: სს „ბია“, სს „ენერგო-პროჯორჯია“, „Evolution gaming“, შ.პ.ს. „აჭარა გრუპი“, შ.პ.ს. „ათორი“ და მიკრო საფინანსო ორგანიზაცია „ცენტრალი“. არჩეული ორგანიზაციები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან თანამშრომლების რაოდენობის მიხედვითაც და საქმიანობის სფეროს მიხედვითაც ეს იმიტომ, რომ კვლევა ყოფილიყო ფართო მასშტაბიანი.

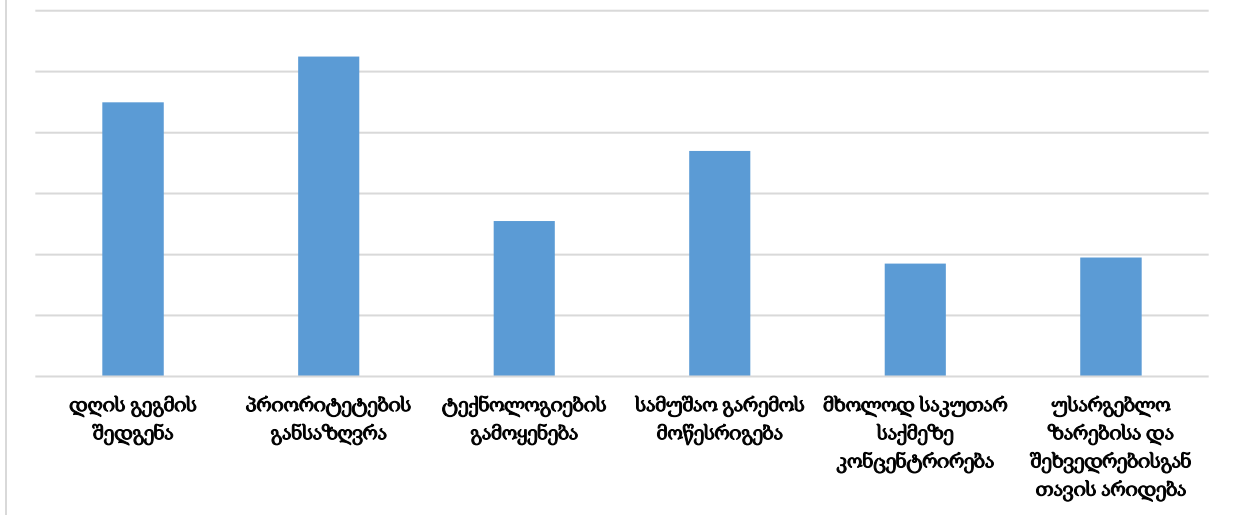
კვლევის დაწყებისას, პირველ რიგში, საჭირო იყო იმის გარკვევა, რამდენად მნიშვნელოვან ფაქტორად მიიჩნევენ, არჩეულ კომპანიებში დასაქმებული ადამიანები, დროის მენეჯმენტს, ყოველდღიურ საქმიანობაში. როგორც გაირკვა, აბსოლუტური უმრავლესობისთვის ეს ძალიან მნიშვნელოვანია (იხ. დიაგრამა №1), რაც გვამლევს იმის თქმის საშუალებას, რომ დროის მართვის გაუმჯობესება რეალურ დადებით შედეგს მოიტანს მათთვის.



დიაგრამა №1

დროის მართვის საჭიროების და აქტუალურობის დადგენის შემდეგ საინტერესო გახდა იმის გაგება, თუ რა ინსტრუმენტებით ახორციელებდნენ მომუშავეები საკუთარი დროის მართვას. ეს კვლევას დაეხამრა დადგენილი ყოფილიყო, რეალურად რამდენად იყენებენ დროის მენეჯმენტს საქმიანობისას და დროის მართვის რა მეთოდებს იცნობდნენ ისინი. შედეგები ასახულია დიაგრამა №2-ზე, რომელიც გვიჩვენებს, რომ დასაქმებულები ყოველდღიურობაში ნამდვილად იყენებენ სხვადასხვა ინსტრუმენტებს, რათა საკუთარი დრო რაციონალურად გამოიყენონ და საქმიანობა უფრო პროდუქტიული გახადონ. როგორც გაირკვა, ძირითადი აქცენტები კეთდება პრიორიტეტების განსაზღვრაზე და დღის გეგმის შედგენაზე, თუმცა სხვა მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტების გამოყენებაც არ არის უგულებელყოფილი. დროის მართვის ინსტრუმენტებთან რეალურმა კავშირმა მოგვცა იმ მოსაზრებში დარწმუნების საშუალება, რომელიც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, კერძოდ, დროის მართვის გაუმჯობესება დადებით შედეგებს მოიტანს კომპანიაში.

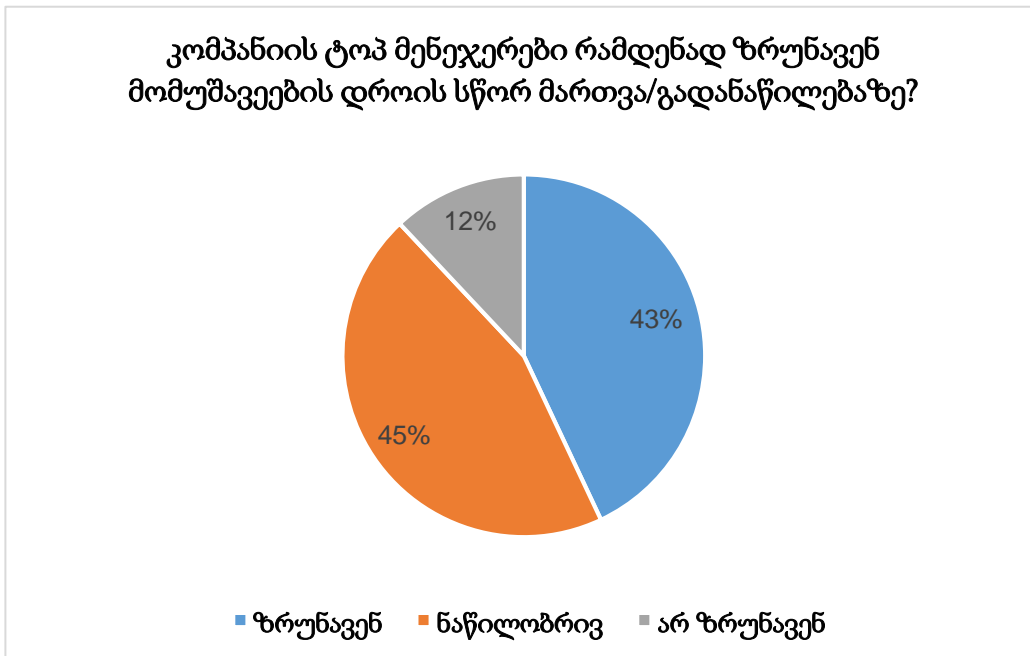
რა ინსტრუმენტით ახორციელებთ დროის მართვას? (შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი)



დიაგრამა №2

ორგანიზაციაში მომუშავეთა დროის სწორი გადანაწილება ტოპ-მენეჯერების მოვალეობაა, რაც მოითხოვს, მათი მხრიდან, აქტიურ ყურადღებასა და ჩართულობას. შესაბამისად, კვლევისთვის მნიშვნელოვანი თემა იყო, მენეჯმენტსა და დასაქმებულს შორის, დროის მართვასთან დაკავშირებული ურთიერთობები. როგორც გაირკვა, არჩეულ კომპანიებში ზემოხსნებულ საკითხი პრობლემატურია, ვინაიდან გამოკითხულთა მხოლოდ 43%-მა გვიპასუხა კითხვაზე დადებითად, 45% ნაწილობრივ გრძნობს ჩართულობას, ხოლო 12%-სთვის ტოპ-მენეჯერები საერთო არ ზრუნავენ მათი დროის სწორ მართვა გადანაწილებაზე (იხ. დიაგრამა №3). მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯმენტი არჩეულ ორგანიზაციებში, არც თუ ისე აქტიურად ახორციელებს მომუშავეთა დროის სწორად მართვა/გადანაწილებას, თუმცა ისიც უნდა

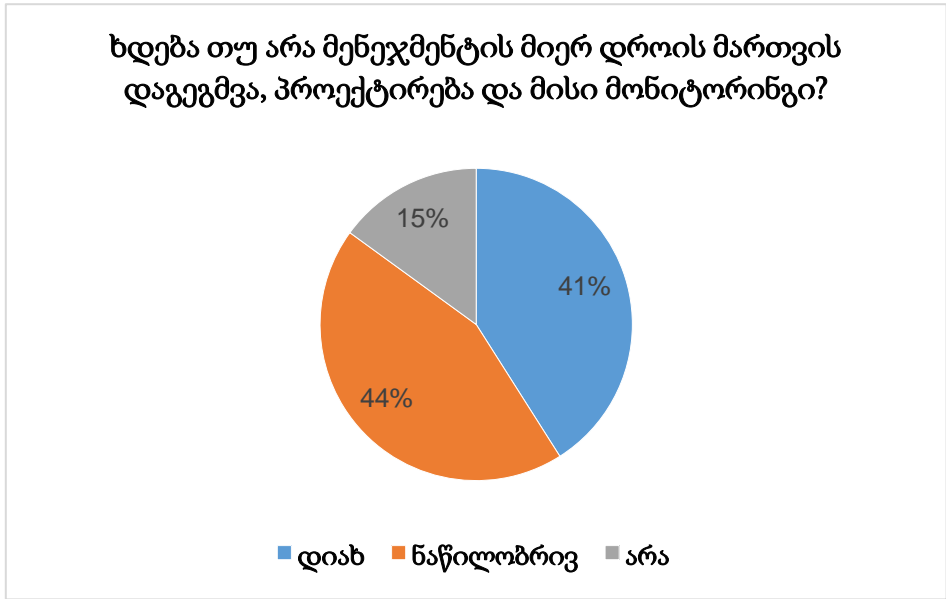
აღინიშნოს, რომ კომპანიების უმრავლესობაში, მთლიანად უგულვებელყოფილი არ არის ეს საკითხი და გარკვეული დოზით მას ყურადღება მაინც ექცევა.



დიაგრამა №3

მენეჯერების ჩართულობასთან ერთად მნიშვნელოვანი იყო იმის გაგებაც, ახორციელებენ თუ არა ისინი დროის მართვის დაგეგმვას, პროექტირებას და მონიტორინგს, რათა დაგვედგინა ცდილობენ თუ არა არჩეულ კომპანიებში დროის მართვის გაუმჯობესებას. შედეგები არც აქ არ აღმოჩნდა სახარბიელო, ვინაიდან გამოკითხულთა 41%-მა განაცხადა, რომ მათ კომპანიაში მენეჯმენტი ახდენს დროის მართვის დაგეგმვას, პროექტირებას და მონიტორინგს, 44%-სთვის ნაწილობრივ ხდება ეს, ხოლო 15%-მა უარყოფითად უპასუხა დასმულ კითხვას (იხ. დიაგრამა №4). შედეგები გვამღევეს იმის თქმის საშუალებას, რომ ორგანიზაციების დიდ ნაწილში მენეჯმენტი რეალურად არ ცდილობს ქმედითი ნაბიჯების გატარებას, დროის მართვის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით, ვინაიდან ხსენებული საკითხის დაგეგმვის, მისი პროექტირების და

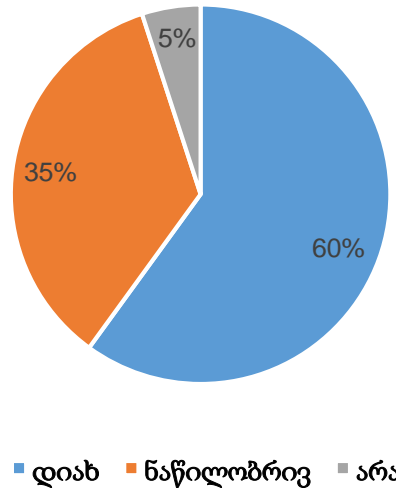
განხორციელების, ხოლო შემდგომი მასზე დაკვირვების გარეშე, რეალური პრობლემების დანახვა თითქმის შეუძლებელია.



დიაგრამა №4

ორგანიზაციაში, ახალი თანამშრომლის აყვანისას მნიშვნელოვანია, საწყის ეტაპზე მოხდეს მისთვის საქმიანობის ორგანიზებაში გარკვეული დახმარებების გაწევა, რათა გაურკვევლობებიც და კონფლიქტებიც იყოს მინიმალურ დონემდე დაყვანილი. ეს საკითხი, რა თქმა უნდა, გასათვალისწინებელია დროის მენეჯმენტის თვალსაზრისითაც და ამიტომ საჭირო იყო მისი ანალიზი. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ არჩეული კომპანიების 60%-ში მენეჯერები ეხმარებიან ახალწვეულებს საქმიანობის ორგანიზებაში, 35% ნაწილობრივ ხდება ეს, ხოლო 5%-ში საერთოდ არ ეხმარებიან (იხ. დიაგრამა №5). შედეგებზე დაყრდნობით უნდა ავლნიშნოთ, რომ ამ მხრივ ცუდი სიტუაცია არ არის და ძირითადად, ორგანიზაციებში, გარკვეული სახის დახმარებას მაინც უწევენ, ახალ თანამშრომლებს, მენეჯერები. თუმცა სრულფასოვანი დახმარების გაწევა მხოლოდ 60%-ის შემთხვევაში ხდება. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ დანარჩენ კომპანიებს, მაინც სჭირდება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით მენეჯერების დამოკიდებულების გააუმჯობესება.

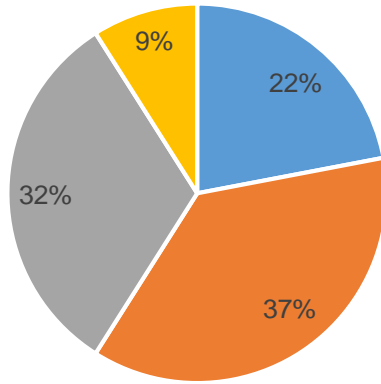
ეხმარება თუ არა თქვენი კომპანიის მენეჯმენტი ახალ
თანამშრომლებს საქმიანობის ორგანიზებაში?



დიაგრამა №5

ნებისმიერ გლობალურ კომპანიაში ერთ-ერთ სერიოზულ გამოწვევას წარმოადგენს მულტიტასკინგი, რაც გულისხმობს დასაქმებულის მიერ, ორი ან მეტი საქმის ერთდროულად კეთებას. მისი გამოკვლევა არჩეულ კომპანიებშიც მნიშვნელოვანი იყო, რადგანაც დასაქმებულების დროის რაციონალურად მართვისას მულტიტასკინგი უამრავ სირთულეს ქმნის. დასმულ შეკითხვაზე, თუ რამდენად ხშირად ევალებათ ერთი საქმის პარალელურად სხვა საქმის კეთება, 22%-მა გვიპასუხა, რომ ყოველთვის ხდება ეს, 37%-მა - ხშირად, 32%-მა - იშვიათად, ხოლო 9%-მა - არასდროს (იხ. დიაგრამა №6). აშკარაა, ორგანიზაციებში, დამსაქმებლები არ ერიდებიან დასაქმებულებისთვის, ერთი დავალების შესრულების პროცესში, სხვა სამუშაოს დაკისრებას, რაც ნიშნავს, რომ დღის განმავლობაში საკუთარი დროის სწორად გადანაწილება მომუშავეებისთვის პრობლემატურია, ვინაიდან მათგან დამოუკიდებლად, მენეჯერების მხრიდან, განრიგის არევა ხშირი მოვლენაა. ეს სწორედ იმის შედეგია, რაც წინა კითხვებში დადგინდა, კერძოდ მენეჯერების მხრიდან ნაკლები ჩართულობა და ზრუნვა დასაქმებულების დროის დაგეგმვაში.

რამდენად ხშირად გევალებათ ერთი საქმის
პარალელურად სხვა საქმის კეთება?

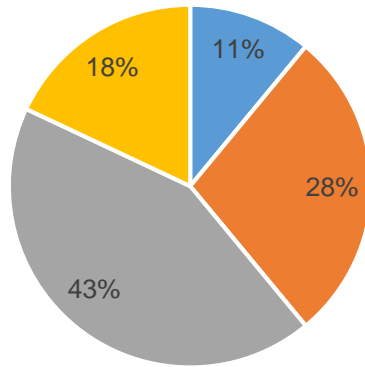


■ ყოველთვის ■ ხშირად ■ იშვიათად ■ არასდროს

დიაგრამა №6

დროის რაციონალურად გამოყენებას ხშირად ხელს უშლის ელექტორნული შეტყობინებების (მეილების) მიღება და მათზე რეაგირება. ვინაიდან, ამის გამო საქმის შეწყვეტა მომუშავეს გარკვეულწილად ინერციას უკარგავს. რამდენად მნიშვნელოვან პრობლემად აღიქვამდნენ ამას არჩეულ კომპანიაში მომუშავე ადამიანები, კვლევისათვის საინტერესო ინფორმაციას წარმოადგენდა. პირველ რიგში გასარკვევი იყო რა სიხშირით აქვს ადგილი, მათ სამუშაო პროცესში, ელექტორნული შეტყობინებებით ჩაჭრის შემთხვევებს. 11%-მა განაცხადა, რომ ძალიან ხშირად ხდება ეს მათი საქმიანობისას, 28%-მა - ხშირად, 43%-მა - იშვიათად, 18% - არასდროს (იხ. დიაგრამა №7). მიღებული პასუხებიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ მეილებით ჩაჭრის შემთხვევები არც თუ ისე ხშირია, თუმცა დიდ ნაწილს, სხვადასხვა სიხშირით, მაინც აქვს შეხება ამასთან.

დღის განმავლობაში რამდენად ხშირად გიწევთ საქმის შეწყვეტა მეილზე პასუხის გაცემის მიზნით?



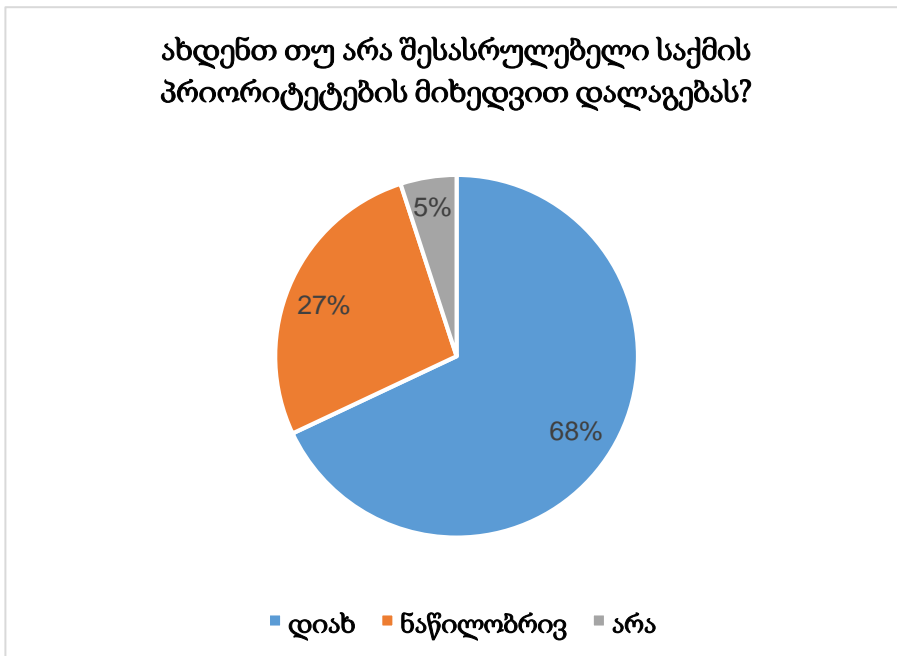
■ ძალიან ხშირად ■ ხშირად ■ იშვიათად ■ არასდროს

დიაგრამა №7

შედგომ ამისა, უნდა გარკვეულიყო, ზემოხსნეული ფაქტი ახდენდა თუ არა მათ საქმიანობაზე ნეგატიურ ზემოქმედებას, ისეთი ხარისხით, რომ გადაუჭრელ პრობლემად ჩაეთვალიათ. შედეგების მიხედვით მხოლოდ 4%-სთვის არის გადაუჭრელი პრობლემა, 28%-სთვის - ნაწილობრივ, ხოლო 68%-სთვის არ არის. აქედან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ მეილების გამო მოცდენა და კონცენტრაციის დაკარგვა, არჩეულ კომპანიებში მომუშავე ადამიანების დიდი ნაწილისთვის, არ წარმოადგენს ხარისხობრივად მნიშვნელოვან პრობლემას და სამუშაო პროცესში ასეთ ჩაჭრებს მარტივად უმკლავდებიან.

სამუშაო პროცესში დროის მართვის ერთ-ერთი ყველაზე ადვილად გამოსაყენებელი და ამასთანავე საკამოდ ეფექტური ინსტრუმენტია პრიორიტეტების განსაზღვრა. კვლევის პროცესში გამოკითხულთა 80%-მა, რამდენიმე ჩამოთვლილი ინსტრუმენტიდან, საკუთარი დროის მართვის ინსტრუმენტად, სწორედ პრიორიტეტების განსაზღვრა დაასახელა, რამაც ვარაუდი მის მნიშვნელობაზე კიდევ ერთხელ დაადასტურა. საინტერესო იყო იმის დადგენა რეალურად რამდენად იყენებდნენ მას შესასრულებელ საქმეებთან მიმართებაში, რესპოდენტების 68%-მა გვიპასუხა, რომ ისინი ახდენდნენ დავალებების პრიორიტეტებად დალაგებას, 27% ნაწილობრივ ახდენს, ხოლო 5% კი არ ახდენს (იხ. დიაგრამა №8). მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე უნდა ითქვას, რომ დასაქმებულების დიდი ნაწილი

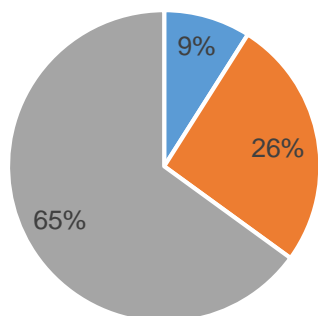
რეალურადაც აქტიურად იყენებს ზემოხსნებულ მეთოდს და დიაგრამა №2-ზე დაფიქსირებული 80% მხოლოდ იმის გამო არ არის დაფიქსირებული, რომ სხვა ალტერნატივებს ჯობდა, ეს კი ძალიან კარგი შედეგია და მიუთითებს, რომ არჩეულ კომპანიებში, დროის მართვის გაუმჯობესების სურვილი თვითონ დასაქმებულებში უფრო მეტად ვლინდება, ვიდრე მენეჯმენტში.



დიაგრამა №8

მოცემულობა, რომ შესასრულებელი საქმის პრიორიტეტებად დალაგება, მომუშავეებში, არის გავრცელებული ინსტრუმენტი არ გვაძლევს იმის თქმის საშუალებას, თუ რამდენად უმტკივნეულოდ მიმდინარეობს მისი გამოყენება ყოველდღიურობაში. ამისათვის უნდა დადგენილიყო დასაქმებულებს უჭირთ თუ არა დავალებებს შორის პრიორიტეტულების ამორჩევა. შედეგები აქაც არ იყო ცუდი, ვინაიდან გამოკითხულთა 65%-ს არ უჭირს ამის გაკეთება, 26%-ს - ნაწილობრივ, ხოლო 9%-ს უჭირს (იხ. დიაგრამა №9). აქედან გამომდინარე, არჩეული კომპანიების დიდ ნაწილში, მართლაც, რომ უპირატესობა ენიჭება ამ მეთოდს და არც პრობლემას წარმოადგენს მისი გამოყენება, რაც მიუთითებს დასაქმებულების სურვილზე, გახადონ საკუთარი დღე უფრო პროდუქტიული.

გიჭირთ თუ არა შესასრულებელი საქმის პრიორიტეტების მიხედვით დალაგება?

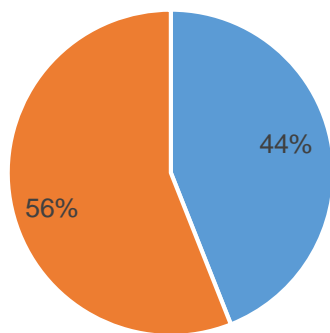


■ დიახ ■ ნაწილობრივ ■ არა

დიაგრამა №9

საკვლევ ორგანიზაციებში, საქმეების გადადების პრობლემის კვლევა, დროის მართვასთან პირდაპირ არის დაკავშირებული. გადადებული საქმე ყოველთვის წარმოქმნის საკუთარი დროის სწორად განაწილების პრობლემას. კონკრეტულად, თუ რა სირთულეებს აჩენს ხსენებული ფაქტი, შემდეგ ქვეთავშია განხილული. დასმულ შეკითხვაზე, გჩვევიათ თუ არა საქმის გადადება, გამოკითხულთა 56%-მა უარყოფითად უპასუხა, ხოლო 44%-მა დადებითად (იხ. დიაგრამა №10). ეს ნიშნავს, რომ დასაქმებულების საქმიანობაში, არც ისე იშვიათი მოვლენა არ არის შესასრულებელი სამუშაოს შესრულების ვადების ცვლილება.

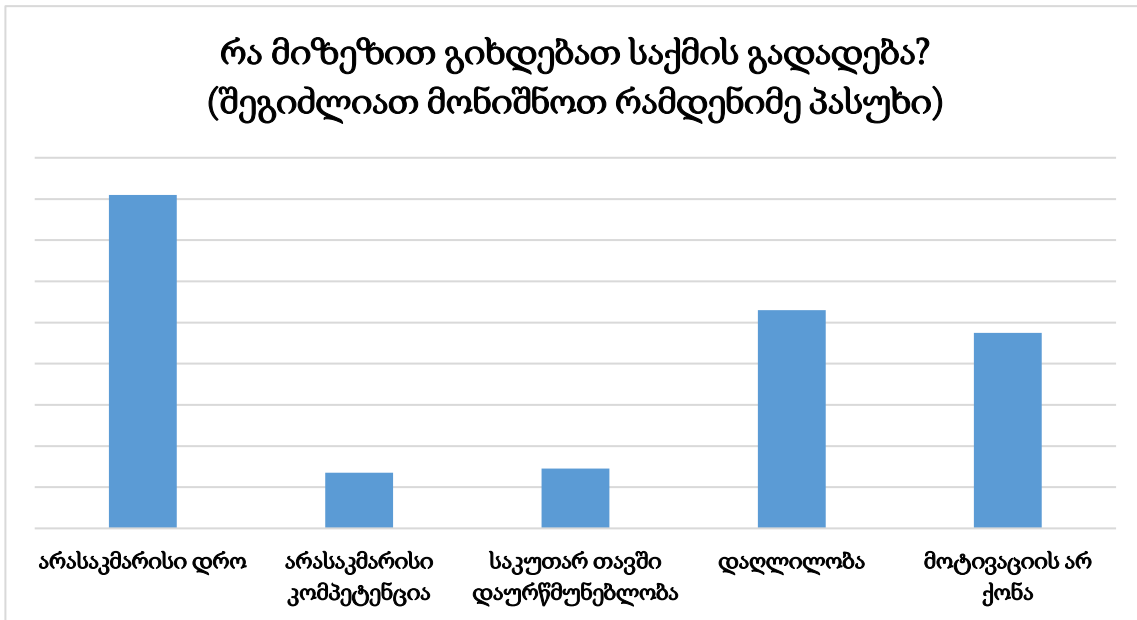
გჩვევიათ თუ არა საქმის გადადება?



■ დიახ ■ არა

დიაგრამა №10

პრობლემის რეალურად არსებობის დადგენის შემდეგ, საინტერესო იყო იმის გარკვევა, რა მიზეზებით უწევთ დასაქმებულებს საქმის გადადება. დიაგრამა №11 ასახავს სწორედ ამ შედეგებს.



დიაგრამა №11

როგორც შედეგებიდან ჩანს, საქმის გადადების გამომწვევი მიზეზები არის არასაკმარისი დრო, დადლილობა და მოტივაციის არ ქონა. ეს მიუთითებს, რომ დღის განმავლობაში, სამუშაო დროის სწორად დაგეგმვა რეალურ პოზიტიურ ნაბიჯებს გადადგამს აღნიშნული პრობლემების გადაჭრის გზაზე, ვინაიდან არასაკმარისი დროც, დადლილობაც და მოტივაციის არ ქონაც წარმოადგენს არასწორად დაგეგმილი დღისგან გამოწვეულ პრობლემებს, რაც მენეჯმენტსა და დასაქმებულებს შორის, არასათანადო კომუნიკაციაზე და ურთიერთობაზე მიანიშნებს.

საქმის გადადების და მისი გამომწვევი მიზეზების გამოკვლევის შემდეგ, მნიშვნელოვანი იყო იმის დადგენა, ეს ყველაფერი რამდენად მოქმედებს მიღებული დავალებების შესრულებაზე, ანუ რჩებათ თუ არა მომუშავეებს დღის ბოლოს დაუმთავრებელი საქმე, რაზეც პასუხები იყო შემდეგი: 2%-ს ძალიან ხშირად რჩებათ, 14%-ს - ხშირად, 57%-ს იშვიათად, ხოლო 27%-ს - არასდროს (იხ. დიაგრამა №12). ერთი შეხედვით ეს შედეგები არც თუ ისე ცუდია, თუმცა თუ გავითვალისწინებთ, რომ 44%-სთვის საქმის გადადება ჩვეული

მოვლენაა, ხოლო 84% ამბობს, რომ დაუმთავრებელი საქმე იშვიათად ან არასდროს რჩებათ, მაშინ გასაგებია, რის გამოც აწუხებთ მათ დადღილობა და ნაკლები მოტივაცია დღის განმავლობაში. ცალსახაა დროის არასწორად გადანაწილების გამო, დასაქმებულებს უწევთ მათთვის არაპროპორციული რაოდენობის საქმის შესრულება, ეს კი ზემოხსენებული პრობლემების გამომწვევი ძირითადი მიზეზია.

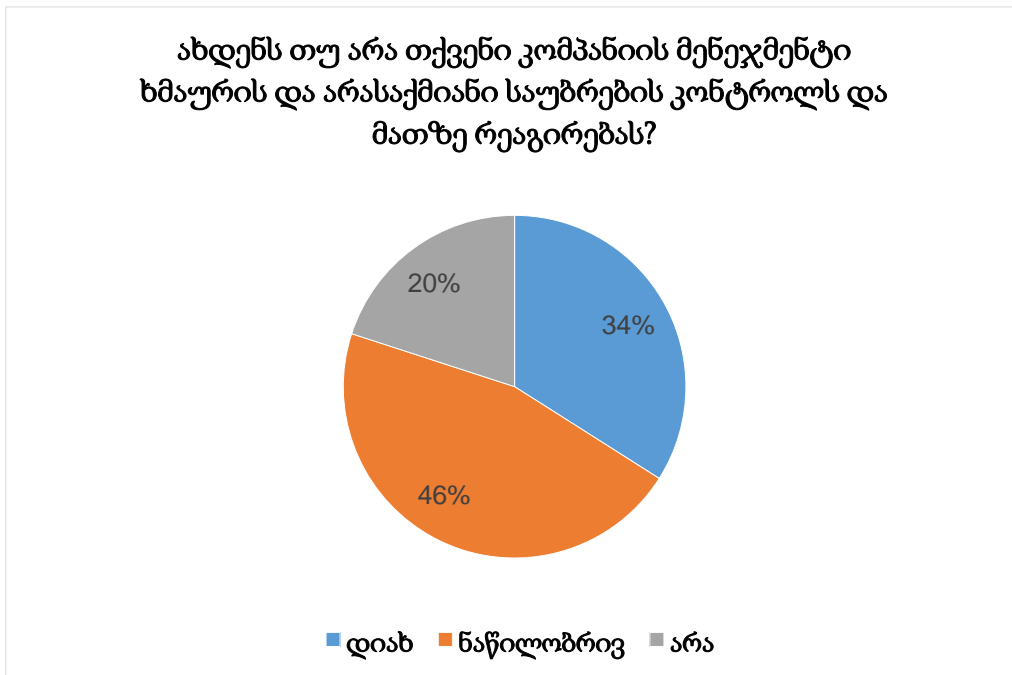


დიაგრამა №12

დროის მართვის ეფექტურად განხორციელებას, ხშირად, ხელს უშლის სამუშაო პროცესში ხმაური და არასაქმიანი საუბრები. შესაბამისად კვლევისთვის მნიშვნელოვანი იყო იმის გარკვევა, არჩეულ კომპანიებში, ამ მხრივ რა მოცემულობა გვექონდა. გამოკითხულთა 16%-მა თქვა, რომ მათ ორგანიზაციაში ხმაური და არასაქმიანი საუბრები ძალიან ხშირია, 35%-მა - ხშირია, ხოლო 49%-ის შემთხვევაში ეს იშვითად ხდება.

ნათელია, რომ ეს საკითხი პრობლემატურია ორგანიზაციებში და საჭიროებს შესაბამის რეაგირებას. დასმულ შეკითხვაზე ახდენს თუ არა კომპანიის მენეჯმენტი ხმაურის და არასამიანი საუბრების კონტროლს რესპოდენტების მხოლოდ 34%-მა უპასუხა კი, 46% - ნაწილობრივ, ხოლო 20% - არა (იხ. დიაგრამა №13). პასუხებიდან ცალსახად გამოიკვეთა, რომ ზემოხსენებული პრობლემის კონტროლი და მასზე რეაგირება, მენეჯმენტის მხრიდან, სრულფასოვნად არ ხდება, რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს მენეჯმენტის ჩართულობის

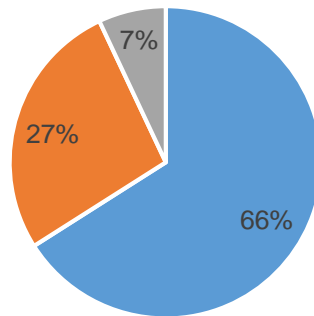
პრობლემას და იმ ფაქტს, რომ ორგანიზაციულ კულტურაზე ყურადღების გამახვილება, არც თუ ისე საყურადღებო საკითხად მიაჩნიათ არჩეულ კომპანიებში.



დიაგრამა №13

კვლევისთვის საინტერესო იყო რამდენად ხშირია სამუშაო პროცესის დაუგეგმავად შეწყვეტის შემთხვევები, ვინაიდან ეს პრობლემა რეალურ სირთულეს წარმოადგენს დროის მართვის თვალსაზრისით. როგორც გაირკვა, არჩეულ კომპანებში, მუშაობის დროს ჩაჭრები არც თუ ისე ხშირია. რესპოდენტების 66%-მა თქვა, რომ ეს იშვითად ხდება, 27%-ის შემთხვევაში ხშირად, ხოლო 7%-ის შემთხვევაში ძალიან ხშირად (იხ. დიაგრამა №14), ეს შედეგი რეალურად არც თუ ისე ცუდია, თუმცა შემდგომ კითხვებზე პასუხებიდან გამომდინარე, სრულიად შეიცვალა შეხედულება აღნიშნულ საკითხზე, ვინაიდან, როდესაც რესპოდენტების იგივე სიმრავლეს მოუწიათ პასუხის გაცემა კითხვაზე, თუ რა ხდება სამუშაოს დაუგეგმავად შეწყვეტის მიზეზი და აღნიშნული კითხვის დროს უკვე მიეწოდათ კონკრეტული ჩამონათვალი, მათმა მხოლოდ 5%-მა აირჩია კითხვის პასუხად, რომ არ ხდება ჩაჭრები მათი საქმიანობისას, დანარჩენმა 95%-მა კი სხვადასხვა მიზეზები დაასახელეს ჩამონათვალიდან. ეს შედეგები შეგიძლიათ იხილოთ დიაგრამა №15-ზე.

რამდენად ხშირია თქვენს სამუშაო პროცესში ჩაჭრის (დაუგეგმავად შეწყვეტის) შემთხვევები?

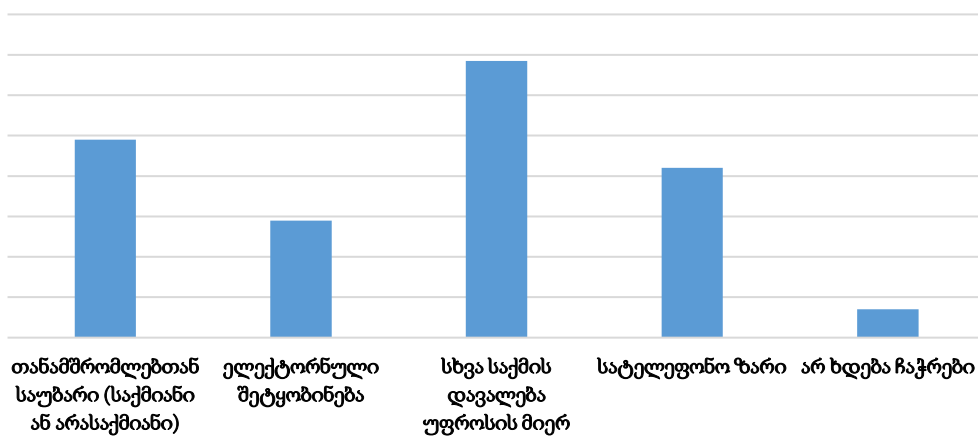


■ იშვიათია ■ ხშირია ■ ძალიან ხშირია

დიაგრამა №14

ამ ორი დიაგრამის შედეგებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ არჩეულ კომპანიებში დასაქმებულები არ აღიქვამენ ჩაჭრას, როგორც პრობლემად, თუმცა რეალურად ამას მათი სამუშაო დღის განმავლობაში ხშირად აქვს ადგილი. გარდა ამისა, ეს არ არის გამოწვეული კონკრეტულად რომელიმე მიზეზით, ვინაიდან დიაგრამა №15-ის შედეგებს თუ დავაკვირდებით ოთხ შესაძლო ჩაჭრის ფაქტორს შორის განსხვავება არც თუ ისე დიდია.

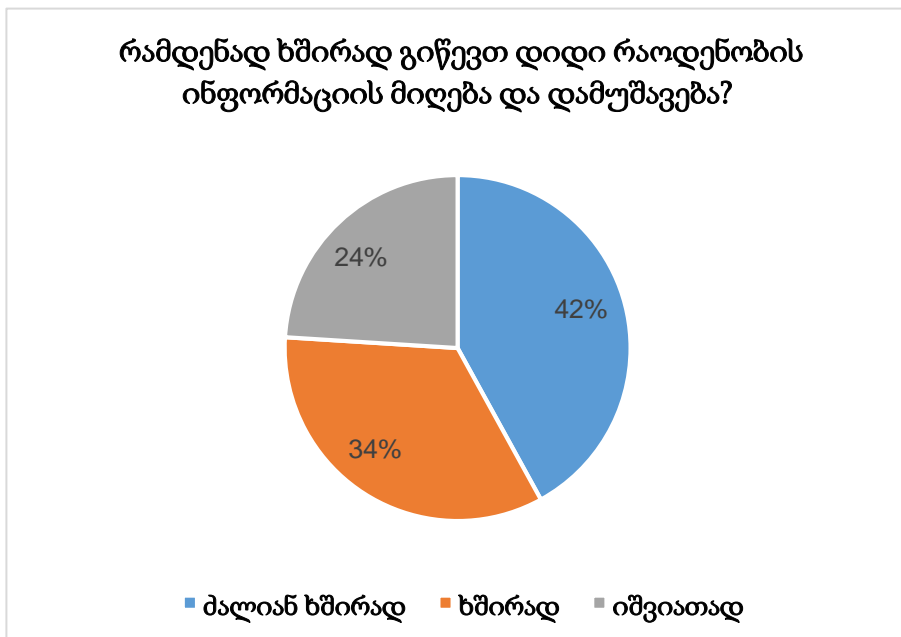
რა ხდება სამუშაოს დაუგეგმავად შეწყვეტის მიზეზი?
(შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი)



დიაგრამა №15

კიდევ ერთი კითხვა, რაც ამ თემას ეხებოდა, იყო ის, თუ როგორ აისახებოდა ჩაჭრა დღის განმავლობაში მათ შრომისუნარიანობაზე. რაზეც რესპოდენტთა მხოლოდ 40%-მა უპასუხია, რომ ცუდად არ აისახებოდა, 44%-სთვის ნაწილობრივ წარმოადგენდა ეს პრობლემას, ხოლო 16%-ზე ცუდად აისახებოდა. ეს შედეგებიც არის იმის დასტური, რომ დაუგეგმავად საქმის შეწყვეტა არჩეულ კომპანიებში პრობლემას წარმოადგენს, თუმცა სამწუხარო ეს აღქმადი ნაკლებად არის მომუშავეების მხრიდან.

ინფორმაციის ჭარბი რაოდენობის მიღება და დამუშავება, ადამიანების პროდუქტიულობაზე და შესაბამისად, დროის მართვის დაგეგმვასა და განხორციელებაზეც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს, ვინაიდან ეს იწვევს მათ გადატვირთვას. ამის გამო კვლევის პროცესში საინტერესო გახდა ზემოხსენებული საკითხების გარკვევა, ჯერ საჭირო იყო იმის დადგენა, თუ რა სიხშირით უწევდათ დასაქმებულებს დიდი რაოდენობით ინფორმაციის მიღება და დამუშავება. შედეგები ასეთია: 42%-ს ძალიან ხშირად უწევს, 34%-ს ხშირად, ხოლო 24%-ს იშვიათად (იხ. დიაგრამა №16).

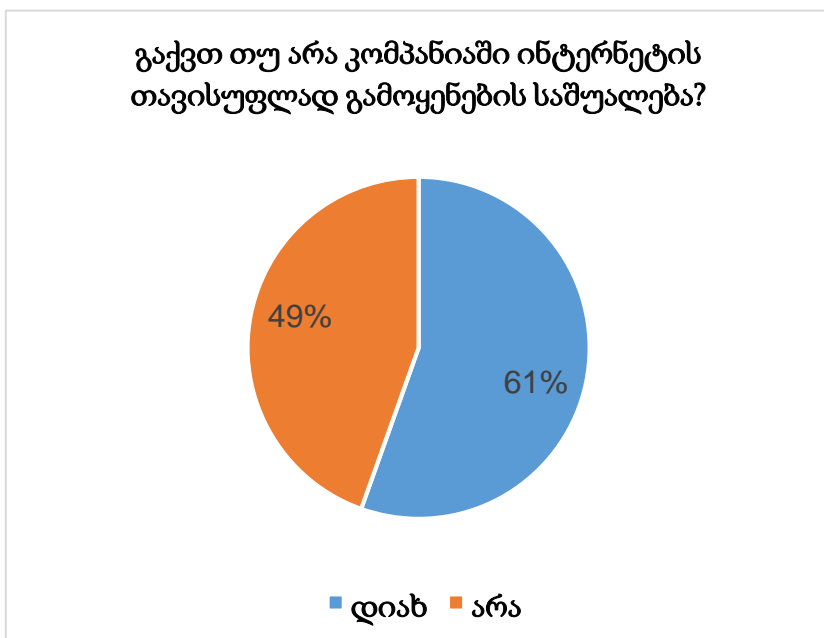


დიაგრამა №16

როგორც გაირკვა, უმრავლესობას ხშირად უწევს დიდი რაოდენობით ინფორმაციის დამუშავება, რაც არ არის სასურველი და საჭიროებს უფრო მეტ კონტროლს მენეჯერების მხრიდან, ვინაიდან ეს მათ თანამშრომლებზე სახარბიელოდ ნამდვილად არ აისახება, რაზეც

მეტყველებს შემდეგ კითხვაზე მიღებული პასუხებიც, რომელიც დაესვა მხოლოდ იმ რესპოდენტებს, რომლებმაც ზემოხსნებულ შეკითხვას უპასუხებს „ძალიან ხშირად“ ან „ხშირად“. დასაქმებულებმა კითხვაზე, ახდენს თუ არა დიდი რაოდენობით ინფორმაციის მიღება/დამუშავება მათი პროდუქტიულობის შემცირებას, ასეთი პასუხი გასცეს: 16%-ის შემთხვევაში ახდენს, 42%-ის შემთხვევაში მხოლოდ ნაწილობრივ, ხოლო ასევე 42%-ის შემთხვევაში არ ახდენს მათი პროდუქტიულობის შემცირებას.

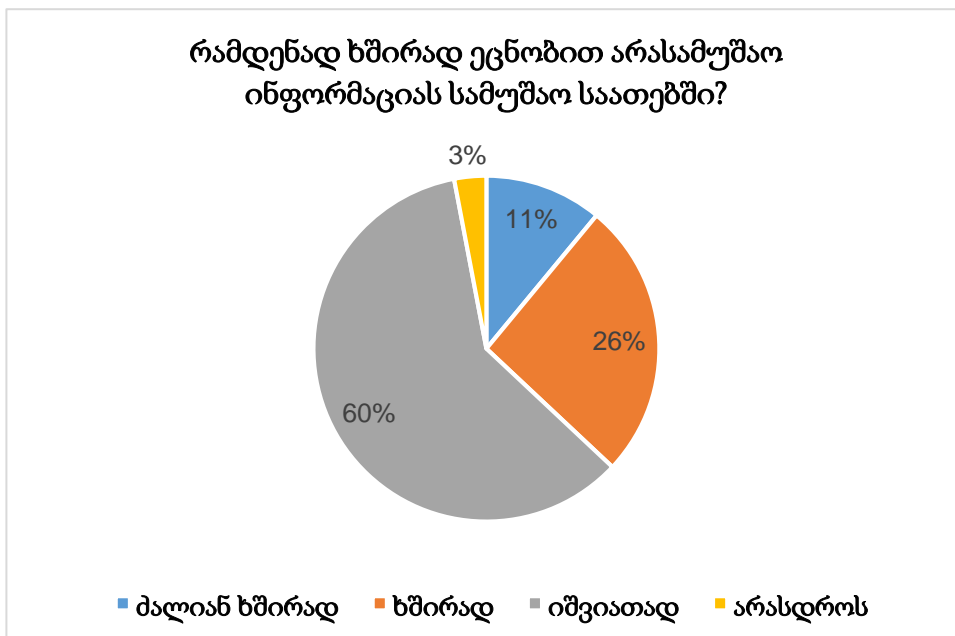
ინფორმაციის მიღების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი წყარო არის ინტერნეტი, ხშირ შემთხვევაში, ასევე ის არის დროის მართვის პრობლემების გამომწვევიც, ვინაიდან, დღევანდელ დროში, ინტერნეტში, ადამიანები უამრავ დროს ვატარებთ, რაც მოცდენის დროს ზრდის. დასმულ შეკითხვაზე გაქვთ თუ არა ინტერნეტის თავისუფლად გამოყენების საშუალება გამოკითხულთა 61%-მა უპასუხა დიახ, ხოლო 39%-მა - არა (იხ. დიაგრამა №17).



დიაგრამა №17

თუმცა მხოლოდ ამ კითხვაზე პასუხით რაიმე დასკვნის გამოტანა შეუძლებელი იყო, ამის გამო მათ ასევე დაესვათ კითხვა, ეცნობიან თუ არა არასამუშაო ინფორმაციას, სამუშაო საათებში. შედეგები კი ასეთია: 11% - ძალიან ხშირად, 26% - ხშირად, 60% - იშვიათად, ხოლო 3% - არასდროს (იხ. დიაგრამა №18). ეს ნიშნავს, რომ მომუშავეების 97% გარკვეული

სიხშირით, მაინც იღებს არასამუშაო ინფორმაციას სამუშაო დღის მიმდინარეობისას, რაც ცალსახად სერიოზული პრობლემაა და მოითხოვს, მენეჯმენტის მხრიდან, გარკვეული ზომების გატარებას ან კონტროლის მექანიზმების შემუშავებას, ვინაიდან იმ 39%-შიც, ვისაც სამსახურში არ აქვს ინტერნეტის თავისუფალი მოხმარება, არის ისეთი კატეგორია, რომელიც, მაინც ეცნობა არასაჭირო ინფორმაციას.



დიაგრამა №18

კვლევის საფუძველზე შეილება ითქვას, რომ არჩეულ კომპანიებში, გამოიკვეთა რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი, რაც საჭიროებს მეტ ყურადღებას მენეჯმენტის მხრიდან. უფრო დეტალურად მათ განხილვას კი შემდეგ ქვეთავში იხილავთ.

2.3 დროის მართვის სირთულეები, ბარიერები და შეზღუდვები საკვლევ კომპანიებში

ორგანიზაციები და ადამიანები იძულებულნი არიან ყველაფერი შეზღუდულ დროში გააკეთონ. მითუმეტეს, დღევანდელ დღეს, ბიზნეს საქმიანობის დრო იმდენად სწრაფი გახდა, რომ ძალიან რთულია ფეხი აუწყო მას და კონკურენტულ გარემოში წარმატებას

მიაღწიო. ამისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია საჭირო რესურსთან, ცოდნასთან და გამოცდილებასთან ერთად, მომუშავეების განვითარებაზე და პროდუქტიულობაზე ზრუნვაც, რადგანაც ეს ის რესურსია, რომელიც უშუალოდ ქმნის პროდუქტს. მომუშავეების პროდუქტიულობის გაზრდისთვის უმნიშვნელოვანესია მათი დროის სწორი დაგეგმვა, მართვა და კონტროლი. ვინაიდან ბიზნესში დრო ფულია და ამას ამბობს ყველა, ვისაც ამ სფეროსთან მცირე შეხება მაინც აქვს. თუ კომპანია შეძლებს, რომ მისი თანამშრომლები, კონკრეტული საქმის შესრულებისას, იმაზე ნაკლებ დროს დახარჯავენ ვიდრე ეს მათ კონკურენტებს შეუძლიათ, მაშინ ეს პირველობისკენ გადაგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იქნება.

როგორც მსოფლიოში, ასევე კვლევისათვის არჩეული კომპანიებისთვისაც დროის სწორი მართვა მნიშვნელოვანი პრობლემაა, მიუხედავად იმისა თუ რა სიდიდის არის ორგანიზაცია. მენეჯერებს და მომუშავეებს თითქმის ყოველთვის აქვთ დროის სიმცირის შეგრძნება, ეს გამოწვეულია ცხოვრების მაღალი ტემპის, სტრესული გარემოს, ხშირი კომუნიკაციების და მუდმივი კონკურენციის გამო. ეს კი იწვევს იმას, რომ დღის ბოლოს დაუსურლებელი სამუშაოების რიცხვი საკმაოდ დიდია, რაც პირდაპირ მოქმედებს კომპანიის განვითარებაზე და ადგილის დამკვიდრებაზე კონკურენტულ გარემოში. სწორედ ეს გახდა იმის მიზეზი, რომ ტოპ-მენეჯერებს დაეწყოთ დროის მართვის ინსტრუმენტების გამოყენება და მათი დამკვიდრება საკუთარ ორგანიზაციებში. დროის მართვა მნიშვნელოვანია, როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე ტოპ-მენეჯერებისთვისაც, რადგანაც კომპანიის განვითარება ხდება კომბინირებულად და ინდივიდუალური მიდგომა მხოლოდ ცალკეული შემთხვევებისთვის გამოდგება.

მაკკენზის კვლევითმა ჯგუფმა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით გამოკითხა 1374 სხვადასხვა სიდიდის კომპანიების ტოპ-მენეჯერები, რათა გაეგოთ თუ როგორ ხარჯავდნენ ისინი საკუთარ დროს. მენეჯერთა მხოლოდ 9% აღმოჩნდა „ძალიან კმაყოფილი“, ნახევარზე ნაკლებმა განაცხადა, რომ „მეტ-ნაკლებად კმაყოფილია“, და დაახლოებით ერთმა მესამედმა განაცხადა, რომ - „ძალიან უკმაყოფილოა“. ამასთან დაახლოებით 52% განაცხადა, რომ საქმე, რომელზეც ისინი ხარჯავენ თავის დროს, დიდ წილად დაკავშირებულია კომპანიის

პრიორიტეტებთან, ნახევარზე ოდნავ ნაკლებმა კი თქვა, რომ ისინი არ იყვნენ კონცენტრირებული მათი ბიზნესის სტრატეგიული მიმართულებაზე.³⁶ ეს ყველაფერი კი ამტკიცებს იმას, რომ დროის მენეჯმენტის საკითხი ზეგავლენას ახდენს როგორც ცალკეულ ადამიანების საქმეების მოსწრებაზე, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის წარმატებაზე. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ კომპანიების ტოპ-მენეჯერების დიდი რაოდენობა არ ხარჯავენ დროს კომპანიისთვის ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებზე.

ჩვენი კვლებისათვის არჩეულ კომპანიებში ჩატარებული კვლევის საფუძველზე, გამოიკვეთა არაერთი სირთულე, ბარიერი და შეზღუდვა, რომელიც ხელს უშლის დროის მართვის სწორად წარმართვას.

როგორც კვლევამ გვიჩვენა, ტოპ-მენეჯერების ნახევარზე ნაკლები ზრუნავს მომუშავეების დროის მართვაზე და მის გადანაწილებაზე, ეს კი თავისთავად ნიშნავს, რომ მათი ჩართულობა ყოველდღიურ საქმიანობაში არც თუ ისე მაღალია. დაბალი ჩართულობის პირობებში კი მენეჯერებს ხშირად უწევთ თავად გააკეთონ გარკვეული ყოველდღიური საქმეები, რომლებიც რეალურად კომპანიისთვის მნიშვნელოვანს შეიძლება არ წარმოადგენდეს. ვინაიდან, როგორც არაერთი კვლევა გვაჩვენებს დიდი რაოდენობით უმნიშვნელო საქმეები, რეალურად, კომპანიის მიზნების მხოლოდ მცირე ნაწილის შესრულებას ნიშნავს. მსგავსი მიდგომა განაპირობებს შემდგომში მენეჯმენტის, მომუშავეების და მთლიანად კომპანიის პროდუქტიურობის დონის დაბლა დაწევას. დაბალი ჩართულობაა ორგანიზაციაში ასევე ქმნის ისეთ სირთულეებს, როგორც არის დასაქმებულებში გაურკვევლობის შეგრძნება, ქაოსი და არაორგანიზებულობა. ის გვევლინება, როგორც ბარიერი მომუშავეთა პროფესიული ზრდა განვითარებისთვის. გარდა ამისა, როგორც აღმოჩნდა კომპანიების მხოლოდ გარკვეულ ნაწილში ხდება მენეჯმენტის მიერ დროის მართვის დაგეგმვა, პროექტირება და მონიტორინგი, რაც წარმოადგენს სირთულეს დროის, როგორც რესურსის, რაციონალურად გამოყენებისთვის, ვინაიდან ტოპ-მენეჯერებს ასეთი მიდგომისას არ აქვთ საშუალება გამოავლინონ ის პრობლემები,

³⁶ <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/making-time-management-the-organizations-priority>

რომლებიც კომპანიაში არსებობს დროის მართვასთან დაკავშირებით და შესაბამისად ვერც სათანადო ზომებს ვერ მიიღებენ მათ გამოსასწორებლად. ვინაიდან თუ არ არსებობს კვლევა და შედეგი, შესაბამისად, ვერც მისი ანალიზი და გამოსწორების გზა ვერ იარსებებს. ეს შედეგი უფრო სავალალო ჩანს იმის ფონზე, რომ მომუშავეების უმრავლესობამ ყოველდღიურ საქმიანობაში დროის მართვა მნიშვნელოვან ფაქტორად ჩათვალა. აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ არჩეულ კომპანიებში მომუშავეები თავის დროის მართვას ძირითადად საკუთარი ინიციატივით და ინსტრუმენტებით ახორციელებენ, რაც სერიოზულად აზიანებს ასეთი კომპანიების პროდუქტიულობას და ქმნის ბარიერს ლოკალურ და გლობალურ კონკურენტულ ბაზართან მიმართებაში.

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, გამოვლინდა კიდევ ერთი პრობლემა, რაც ეხება მენეჯმენტის დამოკიდებულებას კომპანიის ახალწვეულებთან, კერძოდ მათ მიერ ახალი თანამშრომლებისთვის დახმარების გაწევას. როგორც აღმოჩნდა არჩეული კომპანიების გარკვეულ ნაწილში ახალ თანამშრომლებს მენეჯერები არ უწევენ სათანადო და სრულფასოვან დახმარებას და კონსულტაციებს, რომ მათი სამუშაო საწყის ეტაპზე გახადონ მეტად პროდუქტიული. აღნიშნული წარმოშობს სირთულეებს ორგანიზაციაში, რაც მდგომარეობს ახალი თანამშრომლის გაურკვეველობაში, თუ რა საქმეების შესრულება ევალება მას, რა არის მისი მიზნები, თუ რამე ვერ გაიგო სად და ვისთან უნდა მივიდეს. უკანასკნელი იწვევს კიდევ ერთ სირთულეს, ახალი თანამშრომელი გარშემომყოფთ უსვამს უამრავ კითხვას, ხშირად ერთიდაიმავეს, რაც იწვევს საკუთართან ერთად, სხვების დროის მოცდენას და მათ გაღიზიანებასაც, ეს კი აზიანებს ორგანიზაციაში ფორმალურ და არაფორმალურ ურთიერთობებს. გაურკვეველობის გარდა ახალ თანამშრომლებს ასეთი მიდგომისას ნაკლებად უჩნდებათ ტოპ-მენეჯერების ავტორიტეტის მიმართ ნდობა, რაც შემდლოგში შეიძლება გამოიხატოს საქმის არასათანადო შესრულებაში და ზოგადად ურთიერთობების არასწორად განვითარებასა და გაღრმავებაში. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ეს პრობლემა არჩეულ კომპანიაში არც ისე მწვავეა, რადგან გამოკითხული ორგანიზაციების ნახევარზე მეტში, მენეჯმენტი, მაინც ეხმარება ახალ მისულ თანამშრომლებს, მაგრამ ეს ისეთი საკითხია, რომლისთვისაც 60% ნამდვილად არ არის

დამაკმაყოფილებელი და საჭიროებს მეტად მიექცეს ყურადღება აღნიშულ გამოწვევას დარჩენილ 40%-შიც.

ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია მომუშავეებს საქმიანობის დროს არ დაევალოთ სხვა სამუშაოების შესრულება, რადგანაც ეს ქმნის არაერთ პრობლემას, რაც ნეგატიურად მოქმედებს მათ პროდუქტიულობაზე და სამუშაო განწყობაზე. არა მარტო მომუშავეების შემთხვევაში, არამედ ტოპ-მენეჯერებისთვისაც სერიოზულ სირთულეს წარმოადგენს აკეთონ რამოდენიმე საქმე პარალელურად. არჩეულ კომპანიებში, როგორც კვლევამ გვაჩვენა, დასაქმებულების დაახლოებით 60%-ს დღის განმავლობაში ხშირად ან ყოველთვის ევალებათ სხვა საქმეების გაკეთება, ეს ნიშნავს, რომ აღნიშნული პრობლემა გამოწვევაა და საჭიროებს სწორად გაანალიზებას, შეფასებას და გამოსწორებას. რამდენიმე საქმის პარალელურად კეთება სამუშაოს შესრულების ხარისხზეც უარყოფითად მოქმედებს, ვინაიდან ასეთ დროს მომუშავეების მხრიდან ერთმანეთის დალოდების დრო იზრდება, ზოგი მათგანი კი საქმის კეთებას იწყებს არასაკმარისი მოცემულობით. რამდენიმე დავალების ერთდროულად შესრულებისას ყველა საქმე ხდება თანაბრად სასწრაფო, ამ დროს კი რთულია სწორად მოხდეს ნამდვილად კრიტიკული დავალებების იდენტიფიცირება, რაც კომპანიის რესურსებს არასწორი დავალებების შესასრულებლად ხარჯავს. თვითონ მომუშავეების ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზეც ეს ყველაფერი აისახება ნეგატიურად, რაც იწვევს სტრესს და გამოფიტვას. რიგ შემთხვევაში დასაქმებულებს უწევთ წინასწარ განსაზღვრულ გეგმებში იძულებითი ცვლილებების შეტანა და ამის გამო, გარკვეული საქმეები რჩებათ შეუსრულებელი ან ნაკლებად ხარისხიანად უწევთ მათი შესრულება. თუ ტოპ-მენეჯერებს რამდენიმე დავალების ერთდროულად შესრულება უწევთ, შესაძლოა მათ მცირე საქმისთვის დასჭრიდეთ რამდენიმე დღეც, ვინაიდან ვეღარ ახერხებენ თანამშრომლებთან ხარისხიანად კომუნიკაციას, თუნდაც 15 წუთით და ამის მაგივრად არაეფექტური და ფორსმაჯორული 2-3 წუთის გატარება უხდებათ მათთან. ზემოხსენებული სირთულეები კომპანიაში დასაქმებულებს უზღუდავს განვითარების და საკუთარი შესაძლებლობების წარმოჩენის საშუალებას. ასევე წარმოადგენს ბარიერს ორგანიზაციური კულტურის მოწესრიგებისთვის.

კიდევ ერთი მეტნაკლებად გახშირებული სირთულე, რასაც კვლევის შედეგად წავაწყდით არის ის, რომ კომპანიის მომუშავეებს უწევთ სამუშაო დღის განმავლობაში, ელექტრონული შეტყობინებების გამო, საქმის შეწყვეტა და მასზე პასუხის გაცემა ან სხვა სახის რეაგირება. რეალურად ეს სირთულე პრობლემას წარმოადგენს ბევრ კომპანიაში თუმცა, არჩეულ კომპანიებში არც ისე სერიოზული სახე აქვს, რადგანაც გამოკითხულთა დაახლოებით 61%-მა გვიპასუხა, რომ დღის განმავლობაში საქმის შეწყვეტა მიღებული მეილის გამო იშვიათად ან არასდროს არ უწევთ და ამასთან მათი 68%-სთვის ეს არც გადაუჭრელ პრობლემას არ წარმოადგენს. მიუხედავად ამისა ვერ ვიტყვით, რომ ამ ფაქტორის უგულებელყოფა შესაძლებელია, რადგანაც დარჩენილი ნაწილისთვის ეს გადაუჭრელი პრობლემაც კი არის. ხოლო ზემოხსენებული 61%-დანაც 43%-ს იშვიათად, მაგრამ მაინც, უწევთ საქმის შეწყვეტა. ასეთ შემთხვევაში, ისინი კარგავენ ინერციას და ვეღარ აგრძელებენ საქმეს ჩვეული ტემპით გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ეს უფრო მძრაფრად აისახება მაშინ, როცა შესასრულებელი დავალების მნიშვნელობა არის მაღალი ან იგი მოითხოვს უფრო მეტად სიზუსტეს და გამოთვლას.

სამუშაო პროცესში, პრიორიტეტების განსაზღვრა და დღის დაგეგმვა არის ის მნიშვნელოვანი საკითხი, რაც ინდივიდის და ზოგადად ორგანიზაციის პროდუქტიულობას და წარმატებას მეტწილად განსაზღვრავს, ვინაიდან ეს ეხმარება მომუშავეს საკუთარი დრო სწორად გადაანაწილოს მნიშვნელოვან ან სასწრაფო საქმეებზე, როგორც არაერთხელ ავღნიშნეთ ასეთი საქმეები რეალურად შეიძლება იყოს რაოდენობრივად მცირე, თუმცა კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი. ასევე პრიორიტეტებად საქმის დალაგებისას მინიმალურია იმის შესაძლებლობა, რომ რაიმე მნიშვნელოვანი გამორჩეს დასაქმებულს, ვინაიდან ასეთ დროს ხდება საქმეების ორგანიზება. არჩეულ კომპანიებში გამოკითხულთა დაახლოებით 68%-მა განაცხადა, რომ ისინი ახდენენ სამუშაოს პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგებას და მათთვის ეს პრობლემას არც წარმოადგენს. 27%-მა განაცხადა რომ ნაწილობრივ ალაგებენ სამუშაოს პრიორიტეტების მიხედვით და ნაწილობრივ წარმოადგენს ეს მათთვის სირთულეს, ხოლო 5%-მა კი გვიპასუხა, რომ საერთო არ იყენებენ დროის მართვის აღნიშნულ ინსტრუმენტს, ვინაიდან მათთვის ეს სირთულეს წარმოადგენს.

ამასთან ერთად, გამოკითხულ რესპოდენტთა 80% დროის მართვის ინსტრუმენტად იყენებს პრიორიტეტების განსაზღვრას. ზემოხსენებული შედეგებიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ პრიორიტეტების განსაზღვა არჩეულ კომპანიებში მუშა პროცესად ითვლება და მომუშავეებში ხშირია მისი გამოყენების სურვილი, თუმცა რიგ შემთხვევაში პრობლემას წარმოადგენს, მათთვის, შესასრულებელი დავალებების დახარისხება. რაც ხდება მიზეზი იმისა, რომ დროის მართვის პროცესში ვერ იყენებენ პრიორიტეტების განსაზღვრის მეთოდებს. ეს პრობლემა კი მათთვის სერიოზული ბარიერია სხვა თანამშრომლებთან კონკურენციისას და ასევე საკუთარ კარიერული წინსვლაშიც, ვინაიდან როგორც ზემოთ ავლინებით ასეთ შემთხვევაში ბევრი დრო ფუჭად იკარგება ან მისი დიდი ნაწილი ხმარდება არც ისე მნიშვნელოვანი დავალებების შესულებას. ორგანიზაციებს, რომლებსაც ასეთი თანამშრომელი ბევრი ყავს, გაუჭირდებათ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება ბაზარზე, რადგანაც კვლევის შედეგად გამოჩნდა, რომ არჩეულ კომპანიების დიდ ნაწილში ხსენებული პრობლემა სირთულეს არ წარმოადგენს.

დღევანდელ დროში, საკმაოდ ხშირია პრობლემის წარმოქმნის შემთხვევაში საქმის გადადება, როგორც ამ პრობლემის გადაჭრის გზა, რაც არასწორი მიდგომაა და საჭიროებს მენეჯმენტის მხრიდან ჩართულობას, რათა მოხდეს მისი გამოსწორება. საქმის გადადება რეალურად ძალიან ამცირებს პროდუქტიულობას და გარკვეულწილად დროის ფლაგნვადაც შეიძლება ჩავთვალოთ, ვინაიდან გადადებული საქმე მეორე დღეს უფრო მეტ საქმეს ნიშნავს. გარდა ამისა ადამიანი ეჩვევა საქმის გადადებას, რაც მას უბიძგებს მუდმივად ამის გაკეთებისკენ, რისი საბოლოო შედეგიც არის ორი ვარიანტი, ან ამა თუ იმ დავალების საერთოდ არ გაკეთება ან მისი უკანასკნელ დღეს შესრულება. ორივე შემთხვევა ძალიან ცუდია კომპანიისათვის, ვინაიდან პირველ შემთხვევაში საქმე არ კეთდება, ხოლო მეორე შემთხვევაში გაკეთებული საქმე ძირითადად არ არის ხარისხიანი. როგორც ჩვენი კვლევიდან ჩანს არჩეულ კომპანიებში მომუშავეთა 56%-ს საქმის გადადება არ სჩვევიათ, თუმცა დარჩენილი 44% ამბობს რომ საქმის გადადება მათთვის არაა უცხო მოვლენა. ეს კი გვადლევს იმის თქმის საშუალებას, რომ აღნიშნული პრობლემა საკვლევ ორგანიზაციებში არსებობს და საჭიროებს გამოსწორებას ან გაუმჯობესებას. როგორც აღმოჩნდა

დასაქმებულებივის საქმის გადადების ძირითადი გამომწვევი მიზეზები არის არასაკმარისი დრო, დადლილობა სამუშაო პროცესის მიმდინარეობისას და მოტივაციის არ ქონა. თითოეული მათგანი რეალურად სერიოზულ სირთულეს წარმოადგენს კომპანიისთვის. დროის უკმარისობა მიუთითებს არასწორ დროის მართვაზე ორგანიზაციაში, რაშიც მეტწილად მენეჯმენტია დამნაშავე, ვინაიდან კვლევამაც აჩვენა, რომ მენეჯმენტის ჩართულობა მომუშავეთა დროის მართვაში არც თუ ისე მაღალია, რაც იწვევს დროის უმიზეზოდ ფლანგვას. სამუშაო პროცესში, დადლილობა შეიძლება გამოწვეული იყოს შესასრულებელი საქმის ან ინფორმაციის დამუშავების სიმრავლით. დადლილობა რეალურად აქვეითებს ადამიანის პროდუქტიულობას, რაც შემდგომში ბარიერია საქმის ხარისხიანად შესრულებისთვის. ხსენებულ ფაქტორზეც მნიშვნელოვნად მოქმედებს მენეჯმენტის ჩართულობა. მოტივაციის არ ქონა მნიშვნელოვან სირთულედ შეიძლება ჩავთვალოთ, რადგანაც თუ ადამიანს არ აქვს რაიმე საქმის გაკეთების სურვილი და მოტივაცია, ის ამ საქმეს ან არ გააკეთებს ან გააკეთებს უხარისხოდ. დაბალი მოტივაცია ზღუდავს დასაქმებულებს და ორგანიზაციის მიზნებს შორის ლოიალური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებას, ვინაიდან საქმის შესრულება მომუშავეისათვის ხდება ყოველდღიური რუტინა, ნაცვლად ორგანიზაციის განვითარებისთვის გადადგმული ნაბიჯისა.

კომპანიაში ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვნად განაპირობებს მის დამოკიდებულებას დროის მენეჯმენტის მიმართ, ვინაიდან ის განსაზღვრავს თუ როგორ მიმდინარეობს ორგანიზაციის საქმიანობა, როგორია თანშრომლებს შორის ურთიერთობა და კომუნიკაცია, რა ღირებულებები გაჩნია კომპანიას, როგორი არის თვითონ სამუშაო დღე. ორგანიზაციული კულტურა გამოხატურლია დაწერილი ან დაუწერელი წესებით და ნორმებით. ორგანიზაციული კულტურის არსებობა ხელს უწყობს, რომ სწორად მოხდეს დღის განმავლობაში დროის გამოყენება და თავიდან იქნას აცილებული დროის გაფლანგვა. მისი დარღვევის ერთ-ერთი თვალსაჩინო გამოვლინებაა ხმაური სამუშაო ადგილას, სამუშაო პროცესში. არჩეულ კომპანიებში, როგორც კვლევამ გვაჩვენა, არც თუ ისე იშვიათია ხმაური და არასაქმიანი საუბრები, რაც ართულებს მომუშავეების ყურადღების

მობილიზებას კონკრეტულ დავალებებზე, შესაბამისად აღნიშნული იწვევს შესასრულებელი სამუშაოს შესრულების ვადის გაზრდას და ხარისხის შემცირებას, ეს კი ცალსახა ბარიერია დროის სწორად და ეფექტურად დაგეგმვა გადანაწილებისთვის. ვინაიდან რთულია მენეჯერებისა და მომუშავეების მხრიდან, დროის დაგეგმვის პროცესში აღნიშნული ფაქტორის გათვალისწინება. კიდევ ერთი პრობლემა, რაც ამ საკითხს შეეხება და რაც გამოვლინდა არჩეული კომპანიების ორგანიზაციულ კულტურაში არის კომპანიის მენეჯმენტის დამოკიდებულება არასაქმიან საუბრებზე, ხმაურზე და შესაბამისად დროის ფლანგვაზე. მომუშავეთა უმრავლესობამ გვიპასუხა, რომ მენეჯმენტი ან არ ახდენს რეაგირებას ასეთ შემთხვევებზე ან მხოლოდ ნაწილობრივ რეაგირებს, ეს კი უფრო მეტად ართულებს ორგანიზაციაში დროის პროდუქტიურულად მართვისთვის საჭირო კულტურის დამკვიდრებას. ასეთ დროს პროდუქტიულობასთან და სხვა მნიშვნელოვან ფაქტორების გაუარესებასთან ერთად, მენეჯერების მიმართ დამოკიდებულებაც იცვლება, რადგანაც ძლიერი ლიდერი ქმნის ძლიერ კულტურას. როდესაც ორგანიზაციული კულტურა რეგრესირებს და ამაზე არ არის საფუძვლიანი რეაგირება, ეს თავისთავად მიუთითებს ლიდერის ფაქტორის არ არსებობაზე.

ჩაჭრის ეფექტი ის მოვლენაა რაც დასაქმებული ადამიანების უმრავლესობისთვის ძალიან რთულად გადალახვად პრობლემას წამროადგენს. ჩაჭრაში ვგულისმობთ სამუშაოს დაუგეგმვად შეწყვეტას სხვადასხვა მიზეზების გამო. ეს მოვლენა ძალიან ცუდად აისახება მომუშავეებს პროდუქტიულობაზე, კონცენტრაციაზე, მათ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე. ჩაჭრის შემდეგ საჭიროა დრო, რომელიც ჩვენ ტვინს ისევ გადააწყობს შეწყვეტილ სამუშაოზე, ეს კი რეალურად გაფლანგული დროა, რომელიც შეიძლებოდა გამოყენებულიყო კომპანიის საჭირო საქმეების შესრულებისთვის ან უბრალოდ მომუშავის დასვენებისთვის. შესაძლოა, რომელიმე მომუშავისათვის, სამუშაო პროცესის მიმდინარეობისას, ჩაჭრის ფაქტი არ ხდება ხშირად, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ის რეალურად პრობლემას არ წარმოადგენს. ვინაიდან რიგ შემთხვევაში ჩაჭრა არ არის ცალსახად შესამჩნევი, რაც ჩვენმა კვლევამაც აჩვენა. ეს კი ორმაგად ართულებს პრობლემას, ვინაიდან დასაქმებულები არ ცდილობენ რეალურად გამოასწორონ ჩაჭრის ეფექტი,

რადგანაც ისინი ფიქრობენ რომ საქმის დაუგეგმავი შეწყვეტა, უბრალოდ, არც ისე მნიშვნელოვანია მათ საქმიანობაში. კიდევ ერთი პრობლემა, რაც კვლევის შედეგად გამოიკვეთა არის ის, თუ რა ხდება მომუშავეების საქმიანობაში ჩაჭრის მიზეზი. ორი გამოკვეთილი მიზეზიდან, ორივე არის ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯერების უყურადღებობით ან არასწორი მიდგომით გამოწვეული. თანამშრომელბთან საუბრის გამო სამუშაოს შეწყვეტას ისევ მივყავართ ორგანიზაციული კულტურის პრობლემებთან, რაც, როგორც ზემოთ ავღნიშნეთ, ტოპ-მენეჯერების გამოსასწორებელია. რაც შეეხება სხვა საქმის დავალების გამო ჩაჭრას, ამაზეც ვისაუბრეთ ზემოთ და იქაც ნათლად ავღნიშნეთ, რომ მენეჯმენტმა უნდა მოხდინოს დროის სწორი დაგეგმვა განაწილება, რათა არ მოხდეს ასეთი სახის ჩაჭრები. აღნიშნული პრობლემის სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ ტოპ-მენეჯერები ან თავად არიან ჩაჭრის მაპროვიცირებლები ან არ ახდენენ რეაგირებას მის აღმოსაფხვრელად. ეს კი სერიოზული ბარიერია კომპანიის განვითარებისთვის.

თანამედროვე პირობებში, ტექნოლოგიურმა განვითარებამ, უამრავ სიკეთესთან ერთად ისეთი სირთულეები წარმოქმნა, რაზეც იქამდე არც კი გვიფიქრია. დღესდღეისობით ადამიანს ძალიან ბევრი ინფორმაციის მიღება შეუძლია, რაც საჭიროებს მათ სათანადოთ შეფასებას და ანალიზს. ვინაიდან შემომავალი ინფორმაცია იმდენად დიდია, რომ შეუძლებელია ყველაფერი საჭირო და მნიშვნელოვანი იყოს. თუ ადამიანი არ მოახდენს მიღებული ინფორმაციის გაფილტვრას, მაშინ მისი კონცენტრირებულობა მნიშვნელოვან საკითხებზე შემცირდება და საბოლოო ჯამში გამოიწვევს საქმის არასათანადოდ შესრულებას. დიდი რაოდენობით ინფორმაციის მიღება დამუშავება ასევე იწვევს ინფორმაციული დაღლილობის სინდრომს, რაც გამოვლინდება ადამიანის გაღიზინებულობაში, მერყეობაში, დაღლილობასა და დავიწყებადობაში. თითოეული ეს სიმპტომი ახდენს დასაქმებულების გადატვირთვას, რის გამოც ისინი არასწორ დასკვნებს და გადაყვეტილებებს იღებენ. დიდი რაოდენობით ინფორმაციის მიღებისას, ასევე მნიშვნელოვანია გამოვყოთ ალტერნატივების არჩევის პრობლემაც, ვინაიდან ეს იწვევს ტვინის „გაყინვას“ და მისთვის რთული ხდება არჩევანის გაკეთება. ყველა ზემოთ ხსენებული პრობლემა წარმოშობს ორგანიზაციაში დროის მართვასთან დაკავშირებულ

სირთულეებს და წარმოადგენს ბარიერს მომუშავეებისთვის და მენეჯერებისთვის, რათა მათ სწორად მოახდინონ საკუთარი დროის დაგეგმვა და ამ გეგმის განხორციელება. როგორც აღმოჩნდა არჩეულ კომპანიებში, დასაქმებულებს ძალიან ხშირად უწევთ დიდი რაოდენობის ინფორმაციის მიღება და დამუშავება, რაც მათ პროდუქტიულობაზე ნეგატიურად აისახება. ეს რა თქმა უნდა გამოიწვევი იქნება იმ პრობლემების რაზეც უკვე ვისაუბრეთ და თუ სურთ კომპანიებს მათი მომუშავეები უამრავ დროს არ კარგავდნენ ამ ყველაფრის გამო, საჭიროა ქმედითი ნაბიჯები გადადგან მათ აღმოსაფხვრელად.

ინფორმაციის ჭარბი რაოდენობის გარდა თანამედროვეობას მოჰყვა, კიდევ ერთი უნიშვნელოვანესი და ძალიან საჭირო, თუმცა საკმაოდ არაკონტროლირებადი რამ, ეს არის ინტერნეტი. ის ბევრისთვის დროის ფლანგვის უპირველესი წყაროა. ინტერნეტში მუდმივად ახალი ინფორმაცია ჩნდება, დასაქმებული კი გარკვეული ინფორმაციის ძებნისას ეხვევა იმ ხაფანგში, რასაც ინტერნეტ სივრცეში უაზროდ ხეტიალი და ბევრი უმნიშვნელო ინფორმაციის გაცნობა ქვია. დროის დაკარგვასთან ერთად, ასეთი მომუშავეები ზემოხსენებული პრობლემების წინაშეც დგებიან, რასაც დიდი რაოდენობით ინფორმაციის მიღება დამუშავება ქვია. როგორც გაირკვა არჩეული კომპანიების დიდ ნაწილში ინტერნეტის თავისუფლად მოხმარება ხელმისაწვდომია და შესაბამისად, გამოკითხულთა მხოლოდ 3%-მა განაცხადა, რომ ის არ ეცნობა სამუშაო საათებში, არასამუშაო ინფორმაციას. დანარჩენები კი, გარკვეული სიხშირით, მაინც აკეთებენ ამას, რაც რეალურ პრობლემას წარმოადგენს, ვინაიდან ასეთი მომუშავეები უამრავ დროს კარგავენ ფუჭად, საქმის კეთების პროცესში კი მათი მობილიზება არც თუ ისე მაღალი იქნება. რადგანაც ინტერნეტში მუდმივად გამჩნდება საკითხი, რომელიც მათ ყურადღებას მიიპყრობს. სოციალური ქსელები კი ხშირად ხდება, დაუფეგმავი შეტყობინებების და ზარების მიზეზი. ალბათ ყველა ჩვენგანს გვქონია ის შეგრძნება, როცა დიდი ხნით ინტერნეტში პრომიალის შემდეგ ჩვენ თავზე გავბრაზებულვართ თუ რა უაზროდ დაკვარეთ დრო. ზუსტად ანალოგიურად მოქმედებს სამუშაო პროცესებზე იქ გატარებული დრო. აღნიშნული საკითხი სერიოზულად ზღუდავს არჩეულ კომპანიებში დროის მენეჯმენტის განვითარებას და დამკვიდრებას, ვინაიდან გაუკონტროლებელი ინტერნეტ სივრცე, გაუკონტროლებელ დროს ნიშნავს. კიდევ

ერთი პრობლემა რაც გამოიკვეთა კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით არის ის, რომ მიუხედავად იმისა, კომპანიაში არის თუ არა ინტერნეტის გამოყენება თავისუფალი, დასაქმებულების დიდი ნაწილი გარკვეული გზებით, მაინც ეცნობა არასამუშაო ინფორმაციას. ეს კი მენეჯმენტის მხრიდან კონტროლის ნაკლებობისკენ მიუთითებს.

საბოლოო ჯამში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ არჩეულ კომპანიებში გამოიკვეთა არაერთი სირთულე ბარიერი და შეზღუდვა, რაც დროის მენეჯმენტის გამართულ მუშაობას გარკვეულ პრობლემებს უქმნის და საჭიროებს გარკვეული გზების პოვნას, რათა მოხდეს მათი გამოსწორება ან გაუმჯობესება.

თავი III. დროის დაგეგმვის და მართვის სრულყოფის პერსპექტივები საკვლევ კომპანიებში

3.1 დროის მართვის სირთულეების, ბარიერების და შეზღუდვების გადაჭრის გზები საკვლევ კომპანიებში

თუ გვსურს, რომ ნებისმიერ კომპანიაში დროის დაგეგმვა და მართვა გავხადოთ სრულყოფილი ან მასთან მიახლოებული მაინც, პირველ რიგში უნდა მოვახდინოთ პრობლემების იდენტიფიცირება და შემდეგ დავსახოთ მათი გადაჭრის გზები. ვინაიდან ნებისმიერი საკითხის სრულყოფა ნიშნავს ჯერ მის კვლევას და შემდეგ გამოკვეთილი პრობლემების ან სირთულეების გადაჭრის ინსტრუმენტების ძიებას და განხორციელებას. მას შემდეგ, რაც კვლევის შედეგებიდან გამოიკვეთა, არაერთი სირთულე და ბარიერი, რომელიც არჩეულ კომპანიებს ხელს უშლის დროის ეფექტურად დაგეგმვასა და მართვაში, მნიშვნელოვანი გახდა ვიმსჯელოთ თუ რა გზებით და ხერხებით არის შესაძლებელი მათი გადაჭრა. დროის მართვის გაუმჯობესებაზე ზრუნვა ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის ერთ-ერთი პრიორიტეტული საკითხი უნდა იყოს, ვინაიდან გამოჩნდა კიდევ, თუ რამდენად პროდუქტიული შეიძლება გახდეს ორგანიზაციის საქმიანობა თუ მისი მენეჯმენტი და მომუშავეები, როგორც ერთიანი ორგანიზმი ისე მოახდენენ საკუთარი და ერთმანეთის დროის რესურსის გაფრთხილებას.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ არჩეულ კომპანიებში დასაქმებული ადამიანების უმრავლესობისთვის დროის მართვა მნიშვნელოვანია. აქედან გამომდინარე მენეჯმენტის და დასაქმებულების ძალისხმევით დროის მართვის სრულყოფა შესაძლებელია.

პირველ რიგში საინტერესოა იმის გაგება, თუ რა გზები არსებობს იმ სირთულეების გადასაჭრელად, რომლებზეც წინა ქვეთავში იყო საუბარი. პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის ჩართულობის პრობლემაზე საუბარი, რადგანაც სწორედ მათი ინიციატივით უნდა ხდებოდეს დროის მართვის გაუმჯობესება. ისეთ შემთხვევაში, როდესაც თვითონ მენეჯმენტი პასიურია, საჭიროა უფრო ზედა რგოლებიდან მოხდეს მათი გადამზადება ან ახალი კადრების მოძიება. შესაძლებელია მათთვის შესაბამისი სპეციალისტების მიერ

ჩატარდეს ტრენინგები დროის მართვის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით, რაც ტოპ-მენეჯერებს სტიმულს მისცემს უფრო მეტი ჩართულობისკენ და ქმედითი ნაბიჯების გადადგმისკენ. ასევე კარგი იქნება, თუ მოხდება მათთვის იმ ინსტრუმენტების სწავლება, რომლებიც გამოიყენება დროის მართვის დაგეგმვისთვის და მისი პროექტირებისთვის. თუ ზემოხსენებული მიიღწევა, მაშინ კომპანიაში დროის რესურსის გამოყენების მონიტორინგიც და შესაბამისად მიღებული შედეგების შესწავლაც და ანალიზიც თავისთავად განხორციელდება. როგორც ავლინებით, ტოპ-მენეჯერების მხრიდან დაბალი ჩართულობა, ასევე ხშირად იწვევს მათ მიერ უმნიშვნელო საქმეების კეთებას, ასეთ დროს კი უნდა იზრუნონ, რომ გააკეთონ ასეთი საქმეების დელეგირება ქვედა იერარქიებზე და თავად ყურადღება კომპანიისთვის ნამდვილად მნიშვნელოვან საკითხებს დაუთმონ. მსგავსი მიდგომები, რეალურად, დასაქმებულებისთვის იქნება იმის მანიშნებელი, რომ მათ დროზე ვიღაც ზრუნავს და მხოლოდ საკუთარი ინიციატივებით აღარ მოუწევთ სამუშაო დღის დაგეგმვა.

მნიშვნელოვანია, ახალი თანამშრომლებისთვის, დახმარების გაწევა მენეჯმენტის და სხვა მომუშავეების მხრიდან, რათა არ მოხდეს გაურკვევლობა და ურთიერთობების გაფუჭება ორგანიზაციაში. იმ კომპანიებში, სადაც ეს საკითხი პრობლემატურია, აუცილებელია მენეჯერებმა შეიმუშაონ გარკვეული წესები, რომლებსაც გამოიყენებენ ასეთ მომუშავეებთან ურთიერთობისას. სასურველია ასეთი კადრისთვის საწყის ეტაპზევე მოხდეს დაკონკრეტება, თუ ვისთან რა საქმეზე უნდა მივიდეს, რომელ შეხვედრებს უნდა დაესწროს ორგანიზაციაში, რა არის მისი შესასრულებელი საქმე და რა მიზნებს ემსახურება მისი და ზოგადად კომპანიის საქმიანობა. ეს ყველაფერი მინიმუმამდე დაიყვანს, სხვადასხვა მომუშავეების მოცდენის ფაქტებს, კონფლიქტებს და საქმეც უფრო ხარისხიანად გაკეთდება.

როგორც კვლევებმა გვაჩვენა, ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პრობლემა არჩეულ კომპანიებში არის მენეჯმენტის მხრიდან, მომუშავეებისთვის ერთი საქმის კეთების პარალელურად, სხვა საქმის დავალება, რაც უამრავ პრობლემას წარმოქმნის პროდუქტიულობის და ეფექტურობის თვალსაზრისით. ტოპ-მენეჯერებმა მაქსიმალურად უნდა ეცადონ, რომ თავი აარიდონ მსგავსი დავალებების გაცემას. ამისათვის საჭიროა, დღის

დასაწყისშივე, გაანაწილონ შესასრულებელი სამუშაოები მომუშავეებზე, მათი შესაძლებლობების მიხედვით. ეფექტურია მოახდინონ საქმეების მცირე ნაწილებად დანაწევრება და ისე გადანწილება, რაც საშუალებას მისცემს დასაქმებულებს, უფრო მოკლე დროში გააკეთონ ესა თუ ის საქმე. არა მხოლოდ დასაქმებულების შეთხვევაში, არამედ თავად მენეჯერებმაც უნდა მოახდინონ საკუთარი დღის ისე დაგეგმვა, რომ არ მოუხდეთ მუშაობის პროცესში რამდენიმე დავალების ერთდროულად კეთება, რაც გამოიწვევს დაქვემდებარებულების მიმართ უყურადღებობას.

ზოგადად, დროის მართვასთან დაკავშირებით, სასურველია კომპანიის მენეჯმენტმა, გაითვალისწინოს შემდეგი რეკომენდაციები:³⁷

1. განისაზღვროს დროის ბიუჯეტი - მოცემულ რეკომენდაციაში იგულისხმება ის, რომ ნებისმიერი პროექტის მენეჯერმა საჭიროა შეადგინოს წინასწარ პროექტისთვის დროის ბიუჯეტი;
2. განისაზღვროს სტრატეგიულად როდის იქნება ადგილი კომპანიაში ცვლილებებს;
3. სასურველია დროის დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემის არსებობა, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელი იქნება დროის დაგეგმვა, ასევე შესრულების კონტროლი, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელი იქნება ანალიტიკური მაჩვენებლების გამოყვანა. აღნიშნული იქნება გრძელვადიან პერიოდში დადებითი ეფექტის მომტანი, რადგან მენეჯმენტი ისწავლის დროის სწორად დაგეგმვასა და კონტროლს, ასევე გამოიკვეთება ძირითადი ხარვეზები, რაც იწვევს დროის არაეფექტურად გამოყენებას;
4. მენეჯმენტი უნდა დარწმუნდეს იმაში, რომ კომპანიის პერსონალი არის კარგად ორგანიზებული და კვალიფიციური.

სამუშაო დღის განმავლობაში, ელექტრონულ შეტყობინებებზე რეაგირება მომუშავეების გარკვეული ნაწილისთვის პრობლემას წარმოადგენს და საჭიროებს მასზე მეტი ყურადღების გამახვილებას. იმისათვის, რომ მეილებით კომუნიკაცია არ იყოს დასაქმებულებისთვის

³⁷ *მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 304.*

კიდევ ერთი დამატებითი სირთულე და მათ პროდუქტიულობაზე უარყოფითად არ აისახოს, არსებობს რამდენიმე მარტივი და საჭირო რეკომენდაცია:³⁸

1. სასურველია ყველა ელექტრონულ შეტყობინებას პასუხი გაეცეს ერთსა და იმავე დროის ინტერვალში - ასეთ შემთხვევაში დასაქმებული დაზოგავენ დროს, ვინაიდან ერთი და იგივე ტიპის დავალებების შესრულება, დროის ერთ განსაზღვრულ მონაკვეთში, ეხმარება მათ კონცენტრირდნენ კონკრეტულ სამუშაოზე;
2. ფილტრების შექმნა მეილ ბოქსში ეხმარება მომუშავეებს მეილების ორგანიზებაში. როდესაც შეტყობინებები არის დაკლასიფიცირებული, ადვილად შესაძლებელია მათი ერთმანეთისგან გარჩევა და პრიორიტეტული დავალებების გამოყოფა;
3. ელექტრონულ შეტყობინებებზე პასუხი უნდა იყოს მოკლე და კონკრეტული - ეს დასაქმებულების კორესპონდენციას გახდის უფრო სასიამოვნოს და დაზოგავს მათ დროს;
4. სასურველია მეილ ბოქსი შემოწმდეს დღეში ორჯერ, რაც ნაკლებად გამოიწვევს მომუშავეების ყურადღების გადატანს მასზე, ვინაიდან ეცოდინებათ, თუ როდის უნდა დაუთმონ საკუთარი დრო მეილების შემოწმებას.

როგორც გაირკვა, არჩეულ კომპანიებში, დასაქმებული ადამიანების დიდი ნაწილისთვის, პრობლემას არ წარმოადგენს შესასრულებელი საქმის პრიორიტეტულად დალაგება, თუმცა გარკვეული რაოდენობისთვის მაინც პრობლემაა, ასეთი მომუშავეებისთვის კი არის, რამდენიმე რეკომენდაცია, თუ როგორ უნდა მოახდინონ აღნიშნულის განხორციელება, კერძოდ:

1. შექმენით ყველა შესასრულებელი დავალების სია - არ მიაქციოთ ყურადღება ასეთ დროს თუ რა რაოდენობის დავალება შეიძლება აღმოჩნდეს თქვენ წინ, როდესაც სიის შექმნას დაასრულებთ;
2. გამოყავით სასწრაფო და მნიშვნელოვანი დავალებები. ეს არის მარტივად შესასრულებელი რეკომენდაცია, რომელსაც აქვს ძალიან დიდი დადებითი შედეგი;

³⁸ *მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 306.*

3. დაადგინეთ რომელი საქმეებია თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი, ამის გასაკეთებლად კი არსებობს სამი შეკითხვა, რომელიც უნდა დაუსვათ საკუთარ თავს, კერძოდ:³⁹

- მხოლოდ ერთი რამის გაკეთება რომ შემეძლოს მოცემული სიიდან, მთელი დღის განმავლობაში, რომლის გაკეთება მოუტანდა ჩემს ბიზნესს ყველაზე დიდ სარგებელს?
- მხოლოდ ორი რამის გაკეთება, რომ შემეძლოს მთელი დღის განმავლობაში, რა იქნებოდა მეორე, რასაც გავაკეთებდი?
- მხოლოდ სამი რამის გაკეთება, რომ შემეძლოს მთელი დღის განმავლობაში, რა იქნებოდა მესამე, რასაც გავაკეთებდი?

4. როდესაც გამოყოფთ ისეთ დავალებებს, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია და თან მისი შესრულება შეგიძლიათ, სამუშაო დღის განმავლობაში, სიაში დარჩენილი სხვა დავალებები წაშაღეთ, რათა მაქსიმალურად კონცენტრირდეთ პრიორიტეტულ საკითხებზე.

საქმის გადადების პრობლემის აღმოფხვრა რეალურად შესაძლებელია, თუ დასაქმებულები გაითვალისწინებენ რამდენიმე რეკომენდაციას, რომლებიც ძირითადად ეხება იმ პრობლემებს, რაც გამოიკვეთა კვლევის მიმდინარეობისას, კერძოდ:

1. საკუთარი თავისთვის შესასრულებელი საქმის ბოლო ვადის დაწესება. ეს უზრუნველყოს ადამიანის ფსიქოლოგიურად მომზადებას იმისთვის, რომ აუცილებლად დაასრულოს დაწყებული საქმე და არ გადადოს ის. ბოლო ვადის დადგენისას მნიშვნელოვანია დასაქმებულებმა გაითვალისწინონ რამდენიმე ასპექტი. კერძოდ ბოლო ვადა უნდა იყოს კონკრეტული, რეალისტური და მნიშვნელოვანი; ⁴⁰
2. მოტივაციის გაზრდაში დასაქმებულებს დაეხმარება საქმიანობაში თამაშის წესების გამოყენება, რაც გულისხმობს, მაგალითად ყოველი შესრულებული დავალებისას

³⁹ *მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 308.*

⁴⁰ <https://solvingprocrastination.com/how-to-stop-procrastinating/>

საკუთარი თავისთვის ქულების დაწერას, ხოლო გადადებული საქმისთვის ქულების დაკლებას;

3. ასევე მოტივაციას ზრდის, წარმატებულად შესრულებული საქმეების მიმდევრობის ჯაჭვის შექმნა, რომლის გაწყვეტაც გარკვეული პერიოდის შემდეგ აღარ სურს მომუშავეს. მაგალითად ისეთი დღეების მიმდევრობა, როდესაც სამუშაო პროცესში, სოციალური ქსელებში, დრო არ დაკარგა დასაქმებულმა;
4. დადლილობის აღმოსაფხვრელად, მნიშვნელოვანია მომუშავეებმა საკუთარი ენერგიულობის დონე აიმაღლონ, რაც შესაძლებელია გარკვეული გზებით, მაგალითად: სრულფასოვანი ძილით, წყლისა და ჯანსაღი საკვების მიღებით, შესვენებების დროს გარეთ გასვლით, მცირე ფიზიკური ვარჯიშებით, მუსიკის მოსმენით და სხვა;
5. საინტერესოა უკუთვლის ტექნიკა, მაგალითად 10 წამიანი წესი, რაც გულისხმობს, რომ მომუშავე 10-დან 0-მდე დაითვლის და ამის შემდეგ აუცილებლად დაიწყებს გარკვეული საქმის კეთებას.

ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრება არის მენეჯმენტის პირდაპირი მოვალეობა, ხოლო იმ შემთხვევაში თუ ისინი ამას დიდ ყურადღებას არ აქცევენ მაშინ აუცილებელია პირელ რიგში მათ ჩაუტარდეთ გარკვეული ტრენინგ კურსები, მოწვეული კონსულტანტების მიერ. ეს დაეხმარება ტოპ-მენეჯერებს ჯერ თავად გაითავისონ ამ საკითხის საჭიროება და შემდეგ დასაქმებულებთან დაამკვიდრონ ის, ვინაიდან კომანიისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯმენტიც და მომუშავეებიც სრულიად იაზრებდნენ დროს, როგორც უპირველეს რესურსს და არ ფლანგავდნენ მას. ორგანიზაციული კულტურის გასაუმჯობესებლად გთავაზობთ რამდენიმე რეკომენდაციას:

1. მენეჯერებს და დასაქმებულებს შორის პირდაპირი კომუნიკაცია, რაც დაზოგავს დროს და ინფორმაციის გადაცემაც და ურთიერთობაც იქნება უფრო მეტად სანდო;
2. მენეჯერებმა ხშირად უნდა დაგეგმონ შეხვედრები და სხვადასხვა ღონისძიებები დასაქმებულებთან;

3. ტოპ-მენეჯერები უნდა გახდნენ ორგანიზაციული კულტურის დაცვის საუკეთესო მაგალითები;
4. თითოეულმა მენეჯერმა უნდა ისწავლოს, რომ ხშირად აღნიშნოს გამარჯვებები და მიღწევები გუნდათ ერთად, რაც გააუმჯობესებს ორგანიზაციულ კულტურას, როგორც პატარ-პატარა გუნდებში, ასევე მთლიან ორგანიზაციაში;
5. თანამშრომლებში წახალისებული უნდა იყოს უკუკავშირი (feedback), ვინაიდან ამით ისინი იგრძნობენ, რომ მათ ხმას აქვს ძალა კომპანიაში, ეს კი ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესების კარგი გზაა;⁴¹
6. მნიშვნელოვანია სამუშაო ადგილას ორგანიზაციული კულტურა იყოს ყველასათვის საერთო და რაც მომუშავეისთვის აკრძალულია დასაშვები არ იყოს მენეჯერისთვის, მაგალითად, სოციალური ქსელების თავისუფლად მოხმარება თუ ეზღუდებათ დასაქმებულებს, მაშინ ის უნდა შეეზღუდოს მენეჯმენტსაც.⁴²

როგორც აღმოჩნდა, სამუშაო პროცესში ჩაჭრა, არჩეულ კომპანიებში დასაქმებულებისთვის, ერთი შეხედვით შესამჩნევ პრობლემას არ წარმოადგენდა, თუმცა სიღრმისეულმა კვლევამ აჩვენა, რომ რეალურად პრობლემას მაინც წარმოადგენს. პირველ რიგში მის გადასაჭრელად საჭიროა მომუშავეებმა გაითავისონ თუ რა იგულისხმება ჩაჭრაში და დაუგეგმავად საქმის შეწყვეტაში, რათა შეძლონ პრობლემების იდენტიფიცირება და შესაბამისად მათი გადაჭრის გზების ძებნაც დაიწყონ. მომუშავეების გარდა, მენეჯმენტიც ვალდებულია რაც შეიძლება ნაკლებად იყოს თვითონ ჩაჭრის გამომწვევი მიზეზი. ჩაჭრის აღმოსაფხვრელად მნიშვნელოვანია იმ ტექნიკების გამოყენება, რაც შეეხება ორგანიზაციულ კულტურასა და მომუშავეისათვის ერთი საქმის პარალელურად სხვა საქმის დავალებას, ხსნებულ ტექნიკები თემის წინა ნაწილებში განხილულია. თავად მომუშავეებს კი შეუძლიათ გარკვეული რეკომენდაციები გაითვალისწინონ, რათა დაძლიონ ჩაჭრები საქმეში, კერძოდ: ⁴³

⁴¹ <https://bonfyreapp.com/blog/improve-company-culture>

⁴² <https://www.businessnewsdaily.com/5935-improve-company-culture.html>

⁴³ *მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 325.*

1. გამოყავით გარკვეული დროის შუალედები იმისათვის რომ დაიწყოთ მნიშვნელოვანი პროექტები იმ დროს, როდესაც თქვენ ნამდვილად არავინ შეგაწუხებთ;
2. დააკვირდით იმას, რამდენი დრო გჭირდებათ სამუშაოდ და რა დროს კარგავთ ჩაჭრების გამო. მოინიშნეთ ის დავალებები, რომლის კეთების პროცესშიც ჩაგეჭრნენ, იმისათვის რომ როგორც კი გექნებათ საშუალება დაუბრუნდეთ მას;
3. იყავით შეუპოვრები და თავდაჯერებულები, იმისათვის რომ შეამციროთ არასაჭირო ჩაჭრების რაოდენობა;
4. გამოიყენეთ შინაგანი დიალოგის ტექნიკა, იმისათვის, რომ უფრო სწრაფად დაუბრუნდეთ სამუშაოს.

ინფორმაციის დიდი რაოდენობის მიღება და დამუშავება მომუშავეების პროდუქტიულობაზე ნეგატიურად მოქმედებს. ქართულ კომპანიებშიც, როგორ გაირკვა დასამქმებულების დიდ ნაწილს აქვს აღნიშნული პრობლემა და ეს საჭიროებს მენეჯმენტის და თავად დასამქმებულების მაქსიმალურ ჩართულობას და ზრუნვას. არსებობს გარკვეული რეკომენდაციები, რის საფუძველზეც მომუშავე შეძლებს მაქსიმალურად შეამციროს იმ ინფორმაციის რაოდენობა, რასთანაც სამუშაო პროცესში უხდება გამკლავება, კერძოდ:

1. უნდა მოახდინოს ინფორმაციის მიღების წყაროების იდენტიფიცირება, რათა შემდგომ შეძლოს მათი შეზღუდვა ან გარკვეულ ჩარჩოებში მოქცევა;⁴⁴
2. მიღებული ინფორმაციის გაფილტვრა და დახარისხება, მასში იგულისხმება, მაგალითად: იმეილების დახარისხება გარკვეული წესით, თანამშრომლების გაფრთხილება, რომ მისთვის უმნიშვნელო ინფორმაციის გამოგზავნისგან თავი შეიკავონ და ა.შ;
3. მომუშავემ უნდა გამონახოს დრო, რომ გადახედოს მის მიერ გაფილტვრის შედეგად დარჩენილ ინფორმაცია და შესაბამისად იმოქმედოს მასზე;

⁴⁴ <https://www.td.org/insights/10-ways-to-overcome-information-overload>

4. მომუშავე მეტად უნდა ენდოს თანაშრომლებს, რათა არ უჩნდებოდეს სურვილი გაეცნოს და გადაამოწმოს, სამუშაო პროცესის მიმდინარეობისას, სხვების მიერ უკვე დამუშავებული ინფორმაცია.⁴⁵

ასევე არსებობს ტექნიკა, რომელიც მომუშავეებს დააბრუნებს კონცენტრაციის ზონაში და გამოიყვანს მათ გადატვირთვის მდგომარეობიდან, კერძოდ:⁴⁶

- გააკეთეთ კვადრატული სუნთქვები (სტრატეგია მდგომარეობის შეცვლის);
- სასწრაფოდ აღიდგინეთ სუნთქვა (სტრატეგია მდგომარეობის შეცვლის);
- დაადგინეთ ზღვრები და თქვით არა (სტრატეგია თავდაჯერებულობის);
- შეადგინეთ გეგმა (სტრატეგია განგაშის შეგრძნების დაძლევის);
- გაიმეორეთ „რას გავაკეთებ შემდეგში?“ (ტექნიკა შიდა დიალოგის).

როგორ გავექცეთ გადატვირთვას:

- შემოსაზღვრეთ საჭიროებები და სტიმულიატორები (თავდაჯერებულობის სტრატეგია);
- იყავით გამჭრიახი: მიიღეთ კარგი გადაწყვეტილებები, არ ეძებოთ იდეალები (სიმყარის სტრატეგია);
- დაიცავით წესრიგი თქვენს სამუშაო მაგიდაზე, იყავით მზად მოულოდნელი საქმეებისთვის (სტრატეგია ცხოვრების - ზედმეტი საგნების გარეშე).

არჩეულ კომპანიეში ინტერნეტის გამოყენებისას დროის დაკარგვა პრობლემას წარმოადგენს, რაც კვლევებმაც დაადასტურა, ვინაიდან გარკვეული სიხშირით დასაქმებულების ურმაველესობა არასაჭირო ინფორმაციას ეცნობა სამუშაო პროცესში. ასევე გამოიკვეთა მენეჯმენტის მხრიდან კონტროლის ნაკლებობა, რაც თავისთავად მიუთითებს, რომ ისინი უფრო მეტად უნდა დაინტერესდნენ, თავისი მომუშავეების საქმიანობით. მომუშავეებისთვის საინტერესო იქნება ის რეკომენდაციები, რომლებიც ეხება ინტერნეტთან ეფექტიანად მუშაობასა და მასში ინფორმაციის მოძებნას.

როგორ ვიმუშაოთ ინტერნეტთან ეფექტიანად:⁴⁷

⁴⁵ <https://www.imindq.com/blog/5-steps-for-dealing-with-information-overload>

⁴⁶ მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 330.

⁴⁷ მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ. გვ. 332.

- გამოყავით დროის ლიმიტი;
- დააკვირდით საათს;
- კითხეთ ხოლმე საკუთარ თავს: რას ვაკეთებ მე ეხლა, ხომ არ ვათვალისწინებ უსარგებლო ინფორმაციას?.

როგორ მოვეძებნოთ ინფორმაცია ინტერნეტში:

- გაუკეთოთ კითხვას ფორმულირება კონკრეტულად;
- აზრობრივად მომართეთ საკუთარი თავი ძებნისკენ;
- არ გადადგათ ნაბიჯი გვერდზე;
- დააკვირდით სანდო არის თუ არა წყარო;
- თქვენ თვითონ შეჩერდით (ინტერნეტში არ არის ბოლო გვერდი).

საბოლოო ჯამში შეიძლება ითქვას, რომ არჩეულ კომპანიებში დროის მართვის იმ უამრავ პრობლემას, რომლებიც გამოიკვეთა კვლევის მიმდინარეობისას, მოემბნება რეალური გადაჭრის გზები ან მათი გაუმჯობესების საშუალებები მაინც, ვინაიდან ეს ისეთი საკითხებია, რომლის ერთი ხელის მოსმით გადაჭრა, მითუმეტეს ორგანიზაციაში, შეუძლებელია და საჭიროებს თანმიმდევრულ მიდგომას, როგორც მენეჯმენტის ასევე თავად დასაქმებულების მხრიდან.

3.2 სს „ბია“-ს, სს „ენერგო პრო ჯორჯია“-ს და „Evolution gaming“-ის შედარებითი ანალიზი

ჩატარებული კვლევის შედეგად შესაძლებელი გახდა, არჩეულ კომპანიებში, დროის მართვის ზოგადი სურათის დანახვა, რა დროსაც გამოიკვეთა არაერთი პრობლემა. ზოგად სურათთან ერთად, ასევე საინტერესო არის რამდენიმე ორგანიზაციის შედარების შემდეგ რა დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობა იქნება. სწორედ ამიტომ არჩეული იქნა სამი ქართული კომპანია, რომლის მომუშავეებს დაესვათ ერთმანეთის მსგავსი კითხვები, რათა შემდგომში მომხდარიყო მათი შედარება, ეს კითხვები ასევე ემთხვეოდა წინამდებარე კვლევაში დასმულ კითხვებს. საკვლევო კომპანიები იყო სს „ბია“, „Evolution Gaming“ და „ენერგო პრო ჯორჯია“. სამივე ორგანიზაცია განსხვავდება საქმიანობის სფეროთი და დასაქმებულების

რაოდენობითაც. თითოეულ კომპანიაში გამოიკითხა 40-40 დასაქმებული, მათი აბსოლუტური უმრავლესობისთვის დროის მართვა ყოველდღიურობაში მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმოჩნდა, რამაც დამარწმუნა, რომ კვლევა საჭირო ადგილებში მიმდინარეობდა.

„Evolution Gaming“ ოპერირებს მომსახურების სფეროში, მისი საქმიანობაა მიყიდოს პირდაპირი ეთერები აზარტული თამაშების მქონე სხავდასხვა საიტებს. დასაქმებულმა რესპოდენტებმა უპასუხეს, რომ მათ კომპანიაში, ტოპ-მენეჯერები ზრუნავენ მომუშავეების დროის მართვა გადანაწილებაზე. მენეჯმენტის ჩართულობა დაადასტურა იმ ფაქტმაც, რომ ისინი ახალი თანამშრომლების საქმიანობის ორგანიზებაში აქტიურად მონაწილეობენ და ეხმარებიან მათ საწყის ეტაპზე, გარდა ამისა, ახდენენ დროის მართვის დაგეგმვასა და მონიტორინგს კომპანიაში. სწორედ ამ მონიტორინგის შედეგია, რომ ორგანიზაციაში ხმაურის და არასაქმიანი საუბრების ფაქტები არც თუ ისე ხშირია და შესაბამისად, არც საქმიანობის მიმდინარეობისას ჩაჭრების მიზეზი არ ხდება ის. დროის მართვის დადგეგმვა კი უზრუნველყოფს, დღის განმავლობაში, შესასრულებელი საქმეების გადადებისა და დაუსრულებელი საქმეების რაოდენობის მინიმაზიაციას. თუ ასეთ ფაქტებს აქვს ადგილი, მაშინ მათ გამომწვევ მიზეზად რესპოდენტებმა დაასახელეს მოტივაციის ნაკლებობა და დაღლილობა. მენეჯერების ერთ-ერთი პრობლემად „Evolution Gaming“-ში გამოიკვეთა მულტიტასკინგი. დასაქმებულების დიდ ნაწილს, მენეჯრები, ხშირად ავალებენ ერთი საქმის პარალელურად სხვა საქმის შესრულებას, სწორედ ეს აღმოჩნდა დაუგეგმავად საქმის შეწყვეტის ძირითადი მიზეზიც. ამ ორგანიზაციის, საქმიანობიდან გამომდინარე, ელექტრონული შეტყობინებისგან გამოწვეული პრობლემები ნაკლებად აწუხებთ მომუშავეებს, ვინაიდან თითქმის არასდროს არ უხდებათ საქმის შეწყვეტა მიღებულ მეილზე რეაგირების მიზნით. ასევე მათ იშვიათად უხდებათ დიდი რაოდენობის ინფორმაციის დამუშავება და არც ეს პრობლემა აქვეითებს მათ პროდუქტიულობას. როგორც გამოკითხულმა თანამშრომლებმა თქვეს, მათთვის ინტერნეტზე წვდომა თავისუფალია და ეს გახდა მიზეზი იმის, რომ დასაქმებულები სამუშაო საათებში არასამუშაო ინფორმაციას ხშირად ან ძალიან ხშირად ეცნობიან.

სს „ბია“-ს საქმიანობას წარმოადგენს საქართველოში მოქმედი კომპანიების შესახებ ბიზნეს ინფორმაციის შეგროვება, დამუშავება და დაინტერესებული პირებისთვის მისი მიწოდება. როგორც კვლევის შემდეგ გამოიკვეთა „ბია“-ს ტოპ-მენეჯერები ნაწილობრივ არიან ჩართულები დასაქმებულების დროის დაგეგმვასა და მონიტორინგში და რიგ საკითხებს სრულფასოვანი ყურადღებას არ აქცევენ, თუმცა არც უგულებელყოფილი აქვთ. ამის გამო დასაქმებულებს ხშირად უწევთ საქმის გადადება, ასევე სამუშაო პროცესში სხვა დავალებაზე გადართვა, რაც დღის ბოლოს იწვევს დაუმთავრებელ საქმებს. არასრულყოფილი მონიტორინგის გამო ხშირია ხმაური და არასაქმიანი საუბრები, ყველა ზემოხსნებული ფაქტორი მომუშავეებისთვის სამუშაო პროცესის დაუგეგმავად შეწყვეტის წყაროა. როგორც რესპოდენტებმა თქვეს ასეთი ჩაჭრები მათ პროდუქტიულობაზე არც ისე კარგად არ აისახება. „ბია“-ს საქმიანობიდან გამომდინარე, მის თანამშრომლებს დღის განმავლობაში მუდმივად უწევთ შემომავალ მეილებზე რეაგირება და დიდი რაოდენობით ინფორმაციის დამუშავება, თუმცა მათ განაცხადეს, რომ ეს მათთვის პრობლემას აღარ წარმოადგენს, რადგანაც უკვე ყოველდღიური საქმიანობის თანდმევი პროცესია. გამოკითხვის დროს ასევე დადგინდა, რომ დასაქმებულებს, სამუშაო პროცესში, არ აქვთ ინტერნეტის თავისუფლად გამოყენების საშუალება, და შესაბამისად არასამუშაო ინფორმაციის გაცნობაც იშვითად ხდება მათ მიერ. ტოპ-მენეჯერების მხრიდან ჩართულობა ვლინდება ახალი თანამშრომლებისთვის აქტიური დახმარების გაწევაში.

სს „ენერგო-პრო ჯორჯია“ არის ელექტრო ენერჯის დისტრიბუტორი კომპანია. გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ სს „ენერგო-პრო ჯორჯია“-ში მენეჯმენტის ჩართულობა დროის დაგეგმვასა და მონიტორინგში არც თუ ისე მაღალია. სწორედ ეს არის მიზეზი იმის, რომ მომუშავეებს თითქმის ყოველთვის ევალებათ ერთი საქმის პარალელურად სხვა საქმის შესრულება, რაც იწვევს მათ დაღლილობასა და მოტივაციის დადაბლებას. ეს ყველაფერი კი დღის ბოლოს დაუსრულებელი საქმეების მიზეზია. მენეჯმენტის მხრიდან რეაგირებისა და კონტროლის ნაკლებობა გამოხატულია სამუშაო ადგილას, მუშაობის პროცესში, ხმაურის შემთხვევის მაღალი სიხშირით. გამოკითხულებმა ასევე განაცხადეს, რომ ძალიან ხშირად უწევთ მეილებზე რეაგირება და დიდი რაოდენობის

ინფორმაციის მიღება დამუშავება, რაც მათთვის ნაწილობრივ წარმოადგენს გადაუჭრელ პრობლემას. მეილები, არასაქმიანი საუბრები და მულტიტასკინგი დაასახელეს, როგორც სამუშაო პროცესის დაუგეგმავად შეწყვეტის ძირითადი განმაპირობებელი ფაქტორები, რომლებიც მათ პროდუქტიულობაზე ნეგატიურად აისახება. კვლევისას დადგინდა, რომ ინტერნეტის თავისუფლად მოხმარება იზღუდება სს „ენერგო-პრო ჯორჯია“-ში და დასაქმებულები სამუშაო პროცესში არასამუშაო ინფორმაციას იშვიათად ეცნობიან. როგორც გაირკვა, ტოპ-მენეჯერები, ახალ თანშრომლებს არ უწევენ სათანადო და სრულყოფილ დახმარებას, საქმიანობის ორგანიზების თვალსაზრისით, რაც კიდევ ერთხელ მიუთითებს მათ დაბალ ჩართულობაზე.

როგორც შედეგების ანალიზიდან ჩანს, სამივე კომპანიაში არის გარკვეული საკითხების მიმართ ერთნაირი დამოკიდებულება, თუმცა აშკარაა, რომ განმასხვავებელი ნიშნებიც ბევრია, რაც ძირიდან მენეჯმენტის ჩართულობის დონით არის გამოწვეული. კერძოდ, „Evolution Gaming“-ში ტოპ-მენეჯერების მხრიდან მომუშავეების დროზე ზრუნვა უფრო გამოიკვეთა ვიდრე დანარჩენ ორ კომპანიაში, ეს კი მიზეზია იმის, რომ ზემოხსენებულ კომპანიაში ყველაზე ნაკლებად რჩებათ მომუშავეებს დღის ბოლო დაუსრულებელი საქმეები, ასევე დაუგეგმავად საქმის შეწყვეტის შემთხვევებიც შედარებით იშვიათია. აქტიური მონიტორინგის გამო, ხმაური და არასაქმიანი საუბრები ყველაზე ნაკლებად აღმოჩნდა „Evolution Gaming“-ში. ამ კომპანიის შემდეგ, მენეჯმენტის ჩართულობა უფრო მაღალი აღმოჩნდა სს „ბია“-ში, რაც განმაპირობებელი გახდა იმისა, რომ ყველა ზემოხსენებული პრობლემა უფრო ნაკლებ მძაფრად ყოფილიყო გამოვლენილი ვიდრე სს „ენერგო-პრო ჯორჯია“-ში. როგორც გაირკვა, მენეჯმენტის დამოკიდებულება, ახალ თანშრომლებთან, „Evolution Gaming“-ში და სს „ბია“-ში საკმაოდ კარგია და ისინი აქტიურად არიან ჩართულნი მათი საქმიანობის ორგანიზებაში, რასაც ვერ ვიტყვით სს „ენერგო-პრო ჯორჯია“-ს შემთხვევაში, ვინაიდან კვლევამ აჩვენა, რომ ტოპ-მენეჯერები სათანადო დახმარებას არ უწევენ ახალწვეულებს. ინტერნეტის თავისუფლად მოხმარება შესაძლებელი აღმოჩნდა მხოლოდ „Evolution Gaming“-ში და შედეგმაც არ დააყოვნა, სწორედ აქ არის ხშირი, სამუშაო საათებში, არასამუშაო ინფორმაციის გაცნობა

დასაქმებულების მხრიდან, დანარჩენ ორ კომპანიაში კი იშვიათად ხდება ეს. მეილებზე რეაგირება და დიდი რაოდენობით ინფორმაციის მიღება დამუშავება „Evolution Gaming“-ში მისი საქმიანობიდან გამოდინარე იშვიათია და არც პრობლემას არ წარმოადგენს, სს „ბია“-შიც ყოველდღიურ საქმიანობასთან არის დაკავშირებული და არც იქ წარმოადგენს შესამჩნევ პრობლემას, რაც შეეხება სს „ენერჯო-პრო ჯორჯია“-ს, მისი თანაშრომლებისთვის ზემოხსენებული საკითხები უფრო მეტად სირთულეს იწვევს.

სამივე კომპანიისთვის საერთო პრობლემა არის მულტიტასკინგი, რაც გულისხმობს რამდენიმე დავალების პარალელურ რეჟიმში შესრულებას, სწორედ ეს აღმოჩნდა დასაქმებულებისთვის დაუგეგმავად საქმის შეწყვეტის ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზიც. ასევე საერთო აღმოჩნდა საქმის გადადების ფაქტორებიც, რომლებიც არის მოტივაციის არქონდა და დაღლილობა, რისი გამომწვევი მიზეზიც დიდწილად არის ზემოხსენებული მულტიტასკინგი. მომუშავეებმა საკუთრი დროის მართვის გაუმჯობესების ყველაზე გამოყენებად ისტრუმენტად სამივე კომპანიაში დაასახელეს პრიორიტეტების განსაზღვრა და მათთვის მისი გამოყენება არც პრობლემას არ წარმოადგენს.

საბოლოო ჯამში შეიძლება ითქვას, რომ კვლევისათვის არჩეულ სამ სხავდასხვა მასშტაბის და საქმიანობის ორგანიზაციაში დროის მართვის ეფექტურობას ძირითადად განსაზღვრავს მენეჯმენტის ჩართულობის დონე. იმ კომპანიაში, სადაც ტოპ მენეჯერები უფრო აქტიურად ზრუნავენ მომუშავეების დროის დაგეგმვასა და მონიტორინგზე, ბევრად კარგი შედეგებია დასაქმებულების დროის რაციონალურად გამოყენების თვალსაზრისით, ვიდრე შედარებით პასიური მენეჯმენტის მქონდე კომპანიებში. ისეთი დეტალები, რომლებიც ეხება ინფორმაციის დამუშავებას და მეილებს, გამოიკვეთა, რომ საქმიანობის სფეროზე არის დამოკიდებული. რაც შეეხება ინტერნეტის თავისუფალ მოხმარებას, თუ მის პარალელურად არ არსებობს კონტროლის გარკვეული მექანიზმები, მაშინ დაკარგული დროის წილი საკმაოდ დიდია.

დასკვნა

სამაგისტრო ნაშრომში განხილულია დროის მენეჯმენტის აქტუალობა, მეცნიერული მიდგომები, სირთულეები და მათი გადაჭრის გზები. დრო ბუნებაში ყველაზე მეტად შეზღუდული და არაგანახლებადი რესურსია, რომლის აღდგენა ან უკან დაბრუნება შეუძლებელია. ადამიანისა და ორგანიზაციის წარმატება დროის მართვის გარეშე წარმოდგენილია, თუმცა დროის მართვა და მისი ორგანიზება არც ისე ადვილი საქმეა.

სამუშაო დღის რაციონალურად გამოყენებისთვის, მნიშვნელოვანია გაკონტროლდეს ისეთი დეტალები, როგორც არის ჩვენი ბიოლოგიური რიტმი, სამუშაო გარემოს ორგანიზებულობა და კომფორტულობა, ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენება, საკუთარი თავის მართვა, ასევე პირადი დროის მართვა. ამ უკანასკნელისთვის კი არაერთი მეცნიერული მიდგომა და საშუალება არის განხილული ნაშრომში, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია დაიზოგოს დრო და ადამიანი ფოკუსირდეს უფრო პრიორიტეტულ საქმეებზე.

ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი განმაპირობებელი ფაქტორი არის კორპორატიული დროის მენეჯმენტი. ის ყველაზე მეტად ვლინდება, ტოპ-მენეჯერების სურვილით, მოახდინონ მომუშავეების დროის სწორი მართვა გადანაწილება. იმისათვის, რომ ეს განხორციელდეს ეფექტურად, მეცნიერები ორ მიდგომას გამოყოფენ, ერთი არის პროექტული მიდგომა, მეორე კი თავისუფალი მიდგომა. თითოეული მათგანის გამოყენება საქმიანობის სფეროსა და კონკრეტულ სიტუაციაზე დამოკიდებულია.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ არჩეულ კომპანიებში დროის მართვასთან დაკავშირებით არსებობს არაერთი სირთულე. ძირითადად ეს სირთულეები გამოწვეულია მენეჯმენტის მხრიდან ნაკლები ჩართულობით. ისინი ან ნაწილობრივ ახორციელებენ მომუშავეების დროის მართვის დაგეგმვას, პროექტირებას და მონიტორინგს ან საერთოდ არ ახორციელებენ. ამის გამო ხშირია სამუშაო პროცესში დასაქმებულების მხრიდან საქმის გადადების ფაქტები, მათ ასევე აწუხებთ მულტიტასკინგის პრობლემა.

საინტერესო იყო ის ფაქტი, რომ სამუშაო პროცესის დაუგეგმავად შეწყვეტა ერთი შეხედვით არ წარმოადგენდა დასაქმებულებისთვის სირთულეს, თუმცა როგორც შემდგომ გაირკვა, რეალურად გამოკითხულთა 95%-სთვის ეს მაინც პრობლემაა.

კიდევ ერთი მიგნება იყო ის, რომ საქმის გადადების და მულტიტასკინგის ფონზე, რესპოდენტებს იშვიათად რჩებოდათ დღის ბოლოს დაუმთავრებელი საქმე, მაგრამ კვლევის პროცესში, ამის საფასური აღმოჩნდა დადებითობა და მოტივაციის დაქვეითება, ვინაიდან ასეთი მოცემულობის დროს, ყველა გასაკეთებელი დავალება სრულდება, მხოლოდ არაპროპორციულად დიდი რაოდენობის საქმის შესრულებით.

ტოპ-მენეჯერების მხრიდან, არასრულფასოვანი კონტროლის გამო, სამუშაო ადგილას ხმაური, არასაქმანი საუბრები და არასაჭირო ინფორმაციის გაცნობა, კიდევ ერთ რეალურ სირთულედ გამოიკვეთა არჩეულ კომპანიებში.

აღსანიშნავია დასაქმებულების უმრავლესობის სურვილი, თავად მართონ საკუთარი დროის რესურსი, მიუხედავად იმისა მენეჯმენტი დაეხმარება თუ არ მათ ამაში. როგორც აღმოჩნდა ისინი აქტიურად იყენებენ დროის მართვის გარკვეულ ინსტრუმენტებს, მაგალითად, პრიორიტეტების განსაზღვრა, დღის გეგმის შედგენა, ტექნოლოგიების გამოყენება, სამუშაო გარემოს მოწესრიგება და სხვა.

ორგანიზაციაში, დროის მართვის გასაუმჯობესებლად, საჭიროა ტოპ-მენეჯერების მიერ, თანამშრომლების დროის, უფრო აქტიური დაგეგმვა და მონიტორინგი; ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებისთვის, კონტროლის ეფექტური მექანიზმების შემუშავება; მენეჯმენტსა და მომუშავეებს შორის კომუნიკაციის გაძლიერება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. თ. იობაშვილი, „თაიმ-მენეჯმენტი, ანუ დროის მართვა. ჟ. „ბიზნესი და მენეჯმენტი“, №3, 2012.
2. მ. ხარხელი, დროის მენეჯმენტი, 2015 წ.
3. Абулханова-Славская К. Личностная регуляция времени. М.,Наука, 1990.
4. Абулханова К., Березина Т., Время личности и время жизни. М.,СПБ, 2001.
5. Ананьев Б. Пространственное различие. Л., ЛГУ, 1955.
6. Архангельский А., Лукашенко М., и др. Тайм-менеджмент. М.,2014.
7. Керженцев П., Борьба за время. 1995;
8. Левин К. Теория поля в социальных науках (пер. с англ.). Сенсор,2000.
9. Леонтев Д. Личностный потенциал как основа самодетерминации личности. М., Смысль, 2002.
10. Психологическое время личности. Киев, 1984.
11. Психология личности в трудах зарубежных психологов. Питер,2000.
12. Райзберг Б., Лозовский Л., Стародуьцева, Современный экономический словарь. М., ИНФРА, 2007;
13. Рубенштейн С. Использование времени как показателя направленности личности. М, 1976.
14. Рябкина З. Личность как субъект формирования бытийных пространств. М., РАН, 2005.
15. Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012.
16. Цибульский В., Календари и хронология страны мира. М., 1982;
17. www.bigthink.com/paul-ratner/how-many-days-of-your-life-do-you-have-sex-your-lifetime-by-the-numbers
18. www.bonfyreapp.com/blog/improve-company-culture
19. www.businessnewsdaily.com/5935-improve-company-culture.html
20. www.eisenhower.me/eisenhower-matrix;

21. www.improvement.ru/bibliot/neprozh/neprozh05.shtm
22. www.Improement.ru/bibliot/julien/index.shten;
23. www.onlinedics.ru/slovar/
24. www.imindq.com/blog/5-steps-for-dealing-with-information-overload
25. www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/making-time-management-the-organizations-priority;
26. www.solvingprocrastination.com/how-to-stop-procrastinating;
27. www.td.org/insights/10-ways-to-overcome-information-overload