

მენეჯერად, დაგეგმეთ დღე!

ელისაბედ ბალიაშვილი,
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
თსუ მონვეული პროფესორი

რეზიუმე

სტატიში განხილულია დროის რესურსის მნიშვნელობა მენეჯერების საქმიანობაში. სტატიას წითელ ხაზად გასდევს პრინციპი – „ერთი ამოცანა – ერთი სამუშაო“. ამ პრინციპით მუშაობდნენ ფრანკლინიც და ეიზენჰაუერიც. მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ სხვა საქმეზე არ გადაერთოს, ვიდრე არ დაამთავრებს უკვე დაწყებულ საქმეს. ყურადღების ასეთი კონცენტრაციით იგი 50%-ით ნაკლებ დროში შეასრულებს მას.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯერის დღე, დღის გეგმა, დაგეგმვის ბარიერები, გეგმის პრიორიტეტები

შესავალი

ადამიანი განუყოფლად დაკავშირებულია დროსთან. მთელი მისი ცხოვრება დროში მიმდინარეობს. დრო ყველა ადამიანს თანაბრად ეძლევა. დღე-ღამეში იგი ყველასთვის 24 საათია, ნელინადში 365 კალენდარული დღე და ღამე. მათ შორის მხოლოდ იმაშია განსხვავება, თუ ვინ როგორ გამოიყენებს ამ დროს. თუ მენეჯერი სწორად დაგეგმავს დროს და შეასრულებს ამ გეგმას, ეს იქნება მისი წარმატების გარანტი.¹

I. დროის ეფექტურად დაგეგმვის წესები.

იმისათვის, რომ თქვენი დღიური გეგმა ეფექტური იყოს მის შედგენისას უნდა დაიცვათ 5 წესი:²

1. **დაგეგმვას უნდა ჰქონდეს წერილობითი ფორმა.** მაშასადამე, გეგმას უნდა ჰქონდეს მატერიალური ფორმა და ინახებოდეს ერთსა და იმავე ადგილზე. ამასთან, არა აქვს მნიშვნელობა

1 ლუდუშაური ზ., თვითმენეჯმენტი, თბ., 2015, გვ. 50.

2 Архангелский Г. и др. Тайм-менеджмент, М., 2014, гл. 111.

ქალაქებზე გეგმებით იგი დაწერილი (ბლოკნოტში), MS Outlppk-ზე თუ MS Excel-ში. ეს საჭიროა იმისათვის, რომ ადამიანის ტვინი, როგორი ჭკვიანიც არ უნდა იყოს იგი, დიდი მოცულობის ინფორმაციას დროითა განმავლობაში ივინყებს. ამისთვის ეს ინფორმაცია ჩანერილი უნდა იყოს.

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

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

4. გეგმა უნდა იყოს რეალური, შესრულებადი. გეგმა არ უნდა იყოს ფანტაზიით შედგენილი, ილუზიებზე დაყრდნობილი, იგი რეალისტური უნდა იყოს. გეგმას რეალურობას აძლევს სწორი გაანგარიშება.

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

II. ფსიქოლოგიური პრინციპები ღროის დაგეგმვაში.

ეს თქვენი შინაგანი ძალები და რწმენებია, რომლებიც ხელს გიშლიან მიაღწიოთ იმას, როსი მიღწევაც ცხოვრებაში გინდათ. მაშასადამე, ადამიანის ფსიქიკაში არის რაღაცა ძალები, რომლებიც მის სანინააღმდეგოდ მოქმედებენ. იგივე ეხება მენეჯერსაც.

არსებობს გარკვეული პრინციპები, რომლებიც ეხმარებიან ადამიანებს თავისი ღროის ეფექტურ გამოყენებაში. ქვემოთ განვიხილავთ ზოგიერთ მათგანს:

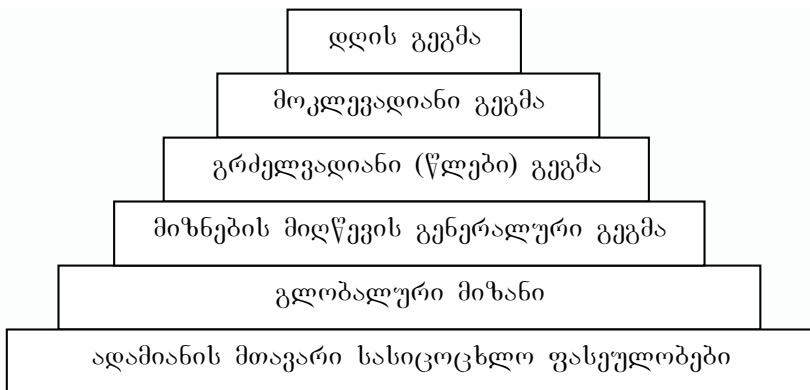
1. იმისათვის, რომ ყველა თქვენი მოქმედებები იყოს მიზნისკენ მიმართული და თანამიმდევრული, უპირველესად საჭიროა განსაზღვრული გეგმით გრძელვადიანი მიზნები და დაფიქსირებული გეგმით იგი დოკუმენტურად (ქაღალდზე ან კომპიუტერში). ეს თქვენს მიზნებს მისცემს სიცხადეს და გარკვეული ზომით ოფიციალურობას. ეს იქნება თქვენი პირადი მისია, რომელიც დაგეხმარებათ თქვენი ცხოვრების რამდენიმე საკვანძო სფეროს გამოვლენაში. აგრეთვე აუცილებელია ამ სფეროებისთვის შეადგინოთ მათში თქვენი მიზნების მიმოხილვითი გრაფიკი, როგორც მოკლევადიან ისე გრძელვადიან პერიოდში. მოკლევადიან პერიოდის მიზნებს შესრულების ვადებიც მიუთითეთ და თვით ის მიზნები დააკონკრეტეთ.

2. განსაზღვრეთ თქვენი პირადი პასუხისმგებლობის ზონები. იმისათვის, რომ ვისწავლოთ დროის ორგანიზება ნათლად უნდა წარმოვიდგინოთ ჩვენი საქმიანობაც და ჩვენი პასუხისმგებლობებიც. პასუხისმგებლობის ზონები, ეს ის სფეროებია (მაგალითად, პროფესიული საქმიანობა, სპორტი, ოჯახის მატერიალური უზრუნველყოფა და სხვა), რომლებშიც თქვენ გსურთ, რომ მიიღოთ მაღალი შედეგი. დასახელებული ზონების ჩამოთვლა და ჩაწერა მთელ თქვენ ყოველდღიურ დატვირთვას, რომელშიც მრავალი საქმე აუცილებლად იქნება მეორეხარისხოვანი, ნათელს მოფენს და თქვენთვის მნიშვნელოვან და საპასუხისმგებლო საქმეებზე გაგამახვილებინებთ ყურადღებას.

3. დროის მართვა უფრო ეფექტური იქნება თუ თქვენ წესად გაიხდით დააფიქსიროთ თუ რაში დახარჯეთ თითოეული წუთი. ასეთი ჩანერის გარეშე დროის ეფექტური ორგანიზაცია არ მოხერხდება. თითოეულ თქვენგანს ჰქონია შემთხვევები, როცა აღარ ახსოვდა რა საქმე ჰქონდა გასაკეთებელი. ამიტომ ჩაიწერეთ ყველა საქმე – გაკეთებელიც და გასაკეთებელიც, აგრეთვე საქმესთან დაკავშირებული თქვენი და სხვისი აზრები (შემთხვევითი აზრიც კი), ტელეფონის ნომრები და სხვა. საწერ-კალამი, რომელსაც ყველაფერ ამის დასაფიქსირებლად გამოიყენებთ, დაგიზოგავთ დიდ დროს.

III. დროის მართვის ფრანკლინის პირამიდა, ეიზენ-ჰაუარის მატრიცა და პარათოს პრინციპი – „80/20“.

ისტორიამ ბევრი ჭკვიანი ადამიანი იცის, რომელიც ისე წავიდა ამ ქვეყნიდან, რომ ვერც ერთ ხელშესახებ წარმატებას ვერ მიაღწია, სწორედ იმიტომ, რომ რაციონალურად ვერ გამოიყენა მის ხელთ არსებული დრო. იცის ისეთებიც, რომლებიც სწორედ დროის სწორი გამოყენებით გახდნენ წარმატებულნი. ერთ-ერთი ასეთი იყო ამერიკელი მეცნიერი, მწერალი და გამომგონებელი, ფილოსოფოსი და სახელმწიფო მოღვაწე ბენჯამინ ფრანკლინი. მან შექმნა დროის მართვის თავისი სისტემა, რომელმაც მას საშუალება მისცა ჩვეულებრივ ადამიანთან შედარებით რამდენიმეჯერ უფრო ეფექტურად ემუშავა. ფრანკლინის სისტემა შეიძლება წარმოვადგინოთ პირამიდის სახით (ნახაზი 1).



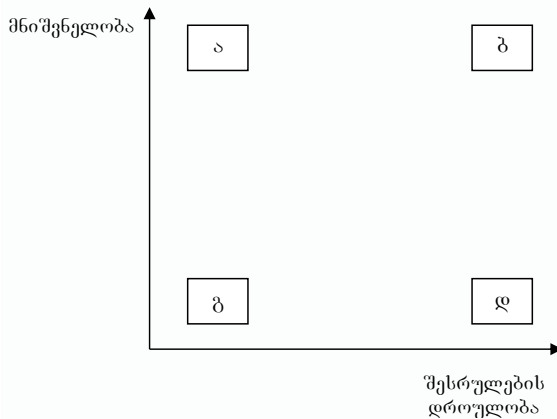
ნახაზი 1. ფრანკლინის დროის მართვის პირამიდა

დროის ხარჯვის აღრიცხვის დღიურს ბ. ფრანკლინის მეთოდის მიხედვით უნდა მიეცეს ფორმა. კერძოდ, მის პირველ გვერდებზე უნდა განთავსდეს ადამიანის ცხოვრებისეული ფასეულობები (პირამიდის პირველი სართული), გლობალური მიზნის აღწერა (პირამიდის მეორე სართული), გენერალური გეგმის ცხრილი (პირამიდის მესამე სართული) და წლის მიზნების ჩამონათვალი (პირამიდის

მეოთხე სართული). ყოველი თვის დასაწყისში დღიურში გამოიყოფა გვერდი შერჩეულ პერიოდში გადასაწყვეტი ამოცანების ცხრილისთვის (პირამიდის მეხუთე სართული), ხოლო ყოველდღიურად დღიურში გამოიყოფა გვერდი დღის ამოცანების ცხრილისთვის (პირამიდის მეექვსე სართული). მასში დასახელდება ამოცანა, მისი სტატუსი, პრიორიტეტი, შესრულების დრო, შესრულების ან გადატანის აღნიშვნა და ა. შ. აღნიშვნები იქნება პირობითი.

დუაიტ ეიზენჰაუერი იყო ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტი. არსებობს ცნობა, რომ დროის ეფექტური ორგანიზაციის მიზნით ის საქმეების კლასიფიკაციის მატრიცას იყენებდა, რაც მას დაეხმარა წარმატების მიღწევაში.

ეიზენჰაუერის მატრიცის მიხედვით, ყველა საქმე „მნიშვნელობის“ და „დროულობის“ მიხედვით უნდა დავყოთ ოთხ კატეგორიად (ნახაზი 2).



ნახაზი 2. ეიზენჰაუერის მატრიცა

აღნიშვნების შინაარსი:

- „ა“ – მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საქმეები
- „ბ“ – მნიშვნელოვანი, მაგრამ არასასწრაფო საქმეები
- „გ“ – უმნიშვნელო და არასასწრაფო საქმეები
- „დ“ – უმნიშვნელო, მაგრამ სასწრაფო საქმეები

„ა“ – კატეგორიაში მოხვდება მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საქმეები. მაგალითად, ხვალ თუ თქვენ საბაკალავრო ნაშრომის დაცვა გაქვთ და მასალა ჯერ არ გისწავლიათ, დღეს აუცილებელია მისი მომზადება. ეს საქმე თქვენთვის მნიშვნელოვანიც არის (რადგან ნაშრომის დაცვის შემდეგ თქვენ მიიღებთ ბაკალავრის ხარისხს) და სასწრაფოც.

„ბ“ – კატეგორიაში მოხვდება მნიშვნელოვანი, მაგრამ შესასრულებლად არასასწრაფო საქმეები. ასეთი საქმეების შესრულებას, მათი დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად, ჩვენ გადავადებთ ხოლმე. მაგალითად, თუ საბაკალავრო ნაშრომის დაცვა 20 ივნისს არის დანიშნული, არ ვინყებთ მასალის მომზადებას იანვარში და თებერვალში. გადის დრო და „ბ“ – კატეგორიაში დაგროვილი საქმეები გადადის „ა“ – კატეგორიაში და ჩვენ ფაციფუცით ვინყებთ მათ გაკეთებას, რადგან ხვალ-ზეგ 20 ივნისია, ჩვენ კი მასალა ჯერაც არ გვისწავლია.

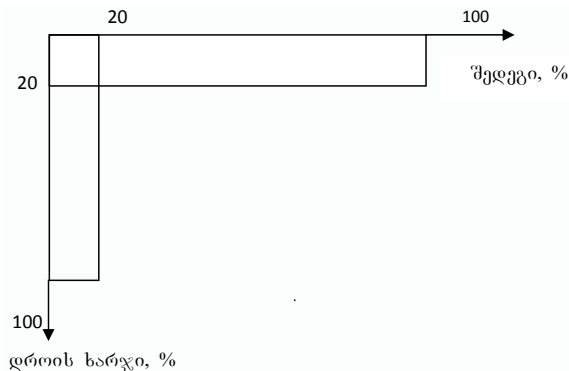
„გ“ – კატეგორიაში ხვდება უმნიშვნელო საქმეები (ამ კატეგორიას „ნაგვის კალათასაც“ უწოდებენ). მასში ხვდება ჩვენი დროის მშთანთქმელები – კომპიუტერული თამაშები, ინტერნეტი, ტელეფონის ზარები, ხშირი შესვენებები, სიგარეტის მოწევა, კერძო თემებზე ყბედობა, ზედმეტი კომუნიკაბელურობა, ტელევიზორი და მრავალი სხვა. ამ საქმეებს ჩვენ ხშირად ვუთმობთ ჩვენთვის მეტად ძვირფას დროს, და, მერე, როცა ველარ ვასწრებთ ჩვენთვის უფრო მნიშვნელოვანი საქმეების კეთებას, გვიკვირს, სად დავკარგეთ დრო. დროის მენეჯმენტის სპეციალისტები გვირჩევენ, ამ საქმეების შესრულებას მივუდგეთ ნაშთის პრინციპით, ანუ ისინი მაშინ გავაკეთოთ, თუ დავგრჩა დროის ნაშთი მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საქმეების გაკეთების შემდეგ.

„დ“ – კატეგორიაში ხვდება უმნიშვნელო, მაგრამ სასწრაფო საქმეები. მათ „ეშმაკ საქმეებსაც“ უწოდებენ. მათ შეუძლიათ მოგვაჩვენონ თავი მნიშვნელოვნად. ადამიანები ერთმანეთში ურევენ საქმეების მნიშვნელობას და დროულობას. ამით სარგებლობენ „დ“ – კატეგორიის საქმეები და, შეიძლება ითქვას, ატყუებენ ადამიანს. ასეთ დროს ადამიანი ფაციფუცობს, ჩქარობს, ქაოტურ მდგომარეობაშია. ეიზენჰაუერის მატრიცის უპირატესობები შემდეგია:

- მარტივია გამოსაყენებლად;
- შესაძლებლობას იძლევა შევამციროთ უმნიშვნელო საქმეების რაოდენობა;
- გვეხმარება საქმეების პრიორიტეტულობის სწრაფად განსაზღვრაში.

პიროვნული დროის დაგეგმვაში იყენებენ პარეტოს პრინციპსაც. 1897 წელს იტალიელმა მეცნიერმა ალფრედო პარეტომ, როცა ის შეისწავლიდა მატერიალური სიკეთის განაწილებას საზოგადოებაში, აღმოაჩინა, რომ სიკეთის 80%-ს იღებდა მოსახლეობის 20%, ხოლო დარჩენილ 20%-ს – მოსახლეობის 80%. ამ წესს **პარეტოს პრინციპი** ანუ „**პრინციპი 80/20**“ ეწოდა.

პარეტოს პრინციპმა ფართო გამოყენება ჰპოვა სხვა სფეროებშიც. მისი მეშვეობით შეიძლება საქმეები და ამოცანები დავყოთ კატეგორიებად და უპირველესად ისინი შევასრულოთ, რომლებიც იძლევიან ძირითად შედეგს (80%-ს) (ნახაზი 3).



ნახაზი 3. პარეტოს პრინციპის მოქმედება

დროსთან მიმართებაში ვ. პარეტოს პრინციპი ასე შეიძლება იყოს ფორმულირებული (ცხრილი 1):¹

1 Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, гл. 82.

ცხრილი 1
ვ. პარეტოს დროის პრინციპი

დროის რესურსის ხარჯი	წილი ძირითად შედეგში
1. დახარჯული დროის 80% (მეორეხარისხოვანი პრობლემები)	1. საშედეგო მაჩვენებლის 20%
2. დახარჯული დროის 20% (სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი პრობლემები)	2. საშედეგო მაჩვენებლის 80%

➤ მიღებულ გადანყვეტილებათა 80% ეტევა დროის 20%-ში;
➤ სამუშაო დროის 20% უზრუნველყოფს მწარმოებლური შრომის 80%-ს;

➤ ინფორმაციის 80% მიიღება წყაროების 20%-დან.

ვ. პარეტოს მიერ შემუშავებული პრინციპის მიხედვით მეცნიერები ადამიანებს შემდეგ რეკომენდაციებს აძლევენ:

➤ შეეცადეთ თქვენს საქმეებში ამოარჩიოთ და უპირველესად ის 20% საქმეები შეასრულოთ, რომლებიც შედეგის 80%-ს მოგცემთ;

➤ არ იზრუნოთ ყველა მიმართულებით მაქსიმალური შედეგის მიღწევაზე, ორიენტაცია აიღეთ მხოლოდ რამდენიმეზე;

➤ ყოველდღიური, რუტინული საქმის შესრულება დაავალეთ ქვეშევრდომ სპეციალისტებს;

➤ გააკეთეთ ის საქმე, რომელიც ყველაზე უკეთ იცით და მოგწონთ კიდევ;

➤ დაისახეთ ისეთი მიზნები, რომელთა შესრულებით პრინციპი 80/20-ზე იმუშავებს თქვენთვის და არა თქვენს წინააღმდეგ.

პარეტოს პრინციპის გამოყენება შემდეგ ეტაპებად უნდა მოახდინოთ:

ნაბიჯი პირველი: თქვენი საქმეებიდან ამოარჩიეთ ის საქმეები, რომლებიც ყველაზე მეტად არიან შედეგის მომცემნი.

ნაბიჯი მეორე: შეადგინეთ დღის საქმეების სია და დაალაგეთ ისინი თქვენთვის სასურველი შედეგის მისაღებად მათი მნიშვნელობის მიხედვით. სიის შედგენა დაიწყეთ ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმით, დანარჩენი კი განალაგეთ კლებადი მნიშვნელობის მიხედვით.

ნაბიჯი მესამე: შეამოწმეთ ყველა პრიორიტეტულ საქმეთა შესასრულებლად საჭირო რესურსების არსებობა.

ნაბიჯი მეოთხე: გამოიყენეთ სხვადასხვა ტიპის საქმეების (ამოცანების) დროის ბიუჯეტირების წესი:

- „ა“ და „ბ“, კატეგორიის საქმეებზე დაგეგმეთ თქვენი დროის ბიუჯეტის 60%;

- დარჩენილი დროის 40%-დან 20% დაუთმეთ „დ“ კატეგორიის საქმეებს (უმნიშვნელო, მაგრამ სწრაფი საქმეები);

- დარჩენილი 20% დაგეგმეთ გაუთვალისწინებელ საქმეთა შესასრულებლად.

პარეტოს ამ პრინციპის გამოყენებით თქვენ სწორად დაალაგებთ თქვენს საქმეებს პრიორიტეტებად და სწრაფადც მიაღწევთ დასახულ მიზნებს.

მეცნიერთა აზრით, დროის დაგეგმვის სირთულე დროის აღქმაში დევს. ადამიანთა უმრავლესობა დროს აღიქვამს, როგორც რალაცა ხელშეუხებელს. ადამიანები ფიქრობენ, ქაოსი რომ მოაწესრიგო, უნდა მოაწესრიგო გარე გარემო, სივრცე და არა დრო, იმიტომ რომ სივრცე ხილულია, დრო კი არა. დროს ადამიანებში ვერც ხედავენ და ვერც ხელით ეხებიან. ადამიანებს მისი არც დაგროვება შეუძლიათ და არც ფიზიკური ადგილის შეცვლა. არადა, ადამიანებს დროში უხდევბათ ცხოვრება და საქმიანობა და ამ დროს მათ ანგარიში უნდა გაუწიონ. დრო უნდა ეყოს მათ საქმიანობას, ანდა, პირიქით, საქმიანობა უნდა ჩაეტეოს დროში.

დასკვნა

საკვლევ თემაზე არსებული ლიტერატურის მიმოხილვამ და ჩვენმა პირადმა დაკვირვებამ გვიჩვენა, რომ ადამიანებმა მ. შ. მენჯერებმა აუცილებლად უნდა დაგეგმონ დრო. პირველ რიგში, ეს ეხება დღეს. მათ უნდა შეადგინონ დღის გეგმა და მაქსიმალურად მოინდომონ მისი შესრულება.

ლიტერატურა:

1. ლუდუშაური ზ., თვითმენეჯმენტი, თბ., 2015, გვ. 50.
2. Архангелский Г. и др. Тайм-менеджмент, М., 2014, gv. 111.
3. Архангельский А., Лукашенко М., и др. Тайм-менеджмент. М., 2014, gv. 177.
4. Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 82.

LITERATURE:

1. Z. Khudashauri, Self-Management. Tb. 2015, p. 50;
2. Архангелский Г. и др. Тайм-менеджмент, М., 2014, gv. 111.
3. Архангельский А., Лукашенко М., и др. Тайм-менеджмент. М., 2014, gv. 177.
4. Само-менеджмент (под ред. В. Парахиной). М., 2012, gv. 82

MANAGERS, PLAN YOUR DAY!

Elisabed Baliashvili,

Doctor of Economics,

Invited Prof. at the Department of Business and Economics,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

RESUME

The given paper with the title “Managers, plan your day!” covers the issues of time management and importance of time in managers’ activities.

The article is presented in 4 parts: introduction, the efficient rule of time management, psychological obstacles when planning , The Franklin pyramid, the Eisenhower Matrix , the Pareto Principle-‘80/20’.

“One task-at-a- time-method” is highlighted in the article. Franklin and Eisenhower also worked under this principle. Managers should forget about multitasking and try to complete the task they have started working with. Focusing on one task will reduce the time needed by 50% .

Key words: Manager’s day; Day plan, Planning barriers, Plan priorities.