

მენეჯერის დროის გამოყენების არსი და მნიშვნელობა

ელისო ქავთარაძე
სტუ-ს დოქტორანტი

ყველა ადამიანს არც ისე დიდი, მაგრამ ძვირფასი კაპიტალი აქვს – დრო. დრო არის მატერიის არსებობის ძირითადი ფორმა. დროის ატრიბუტია შეუქცევადობა. ე. ი. დრო მიმდინარეობს მხოლოდ დადებითი მიმართულებით – წარსულიდან მომავლისაკენ. დროს აქვს ერთი განზომილება და თუ მოვინდომებთ, შეგვიძლია ვმართოთ იგი.

არ შეიძლება არ დავეთანხმოთ ე. ნისიპენს, რომელიც აღნიშნავს, რომ „ცხოვრებაში ცოტაა ისეთი საგნები და მოვლენები, რომლებთან ურთიერთობაშიც ისეთივე თანასწორუფლებიანები ვართ, როგორც დროსთან“ [1, გვ. 104].

მენეჯერის სამუშაო დღე მეტად დატვირთულია. აი, რას წერს ამის შესახებ მენციერი გ. მინცბერგი: „ერთ-ერთ პარასკევს, ჩიკაგოს აეროპორტ „ოხარას“ გენერალური მენეჯერი შეხვდა და მოუსმინა 45 თანამშრომელს, მიიღო ადგილობრივი მაცხოვრებლების დელეგაცია, რომლებიც თვითმფრინავების ხმაურზე ჩიოდნენ, ესაუბრა ფრანგული ფირმის ორ წარმომადგენელს, დაამშვიდა ქალაქის საბჭოს ლათინოამერიკული წარმოშობის წარმომადგენელი, რომელიც ავიაკომპანიის სატვირთო ხაზს აპროტესტებდა, მოინახულა მშენებარე სახანძრო სადგური და ა. შ. [2, გვ. 11].

მენეჯერის დროის მართვა მისი წარმატებული საქმიანობისა და დასახული მიზნების მიღწევის ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი იარაღია. წარმატებულ მენეჯერს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ დრო განსაკუთრებული ფენომენია, დრო შეუქცევადია და მისი დაგროვება შეუძლებელია, მას ვერ შევინახავთ, ვერ გავამრავლებთ, ვერ შევაჩერებთ; დრო მხოლოდ მიდის, მას უკან ვერასოდეს დავაბრუნებთ, ამიტომ მენეჯერმა დროს დაგეგმა და მართვა უნდა შესძლოს.

მრავალი დაკვირვებითა და გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ ადამიანთა დიდი ნაწილი თავიანთი სამუშაო დროის საგრძნობ ნაწილს ან არაეფექტიანად იყენებს, ან საერთოდ კარგავს.

ხშირ შემთხვევაში, მენეჯერები საერთოდ ვერ აფასებენ დროის მართვის ეფექტიანობას, მის მნიშვნელობას პირად და კორპორაციულ საქმიანობაში. ორგანიზაციებში, როგორც წესი, არ გამოიყენებენ შრომის ეფექტიანობის ზრდის ისეთ საშუალებებს, როგორიცაა ყოველდღიური საქმიანობის მენეჯმენტის მოწესრიგება. იქმნება შთაბეჭდილება, თითქოს დროის მართვის აპრობირებული მეთოდების პრაქტიკაში დანერგვა ბოლო მომენტში უნდა მოხდეს, როდესაც ეფექტიანობის სხვა რეზერვები ამოიწურება.

ნებისმიერი ხელმძღვანელის სამუშაო დროის ეფექტიანი გამოყენების საფუძველია სამუშაო დროის დაგეგმვა. აკადემიკოსი ლ. პონომარიოვი განსაზღვრავს რა სამუშაო დროის დაგეგმვის მნიშვნელობას, აღნიშნავს, რომ „საკუთარი საქმიანობის სწორი ორგანიზაცია, პირველ რიგში, იმას ნიშნავს, რომ ზუსტად აღვრიცხოთ და გავანაწილოთ დრო“ [3, გვ. 196].

დროის ორგანიზების ხერხებისა და მეთოდების ძიება მენეჯერის მუშაობის ინდივიდუალური სტილის დრმა ანალიზთან არის დაკავშირებული. მთავარია, განისაზღვროს ისეთი პარამეტრები, როგორიცაა ტემპერამენტი, სენსორული უპირატესობები, მიზნების პრიორიტეტულობა და სხვ. ეს საშუალებას მოგვცემთ, კონკრეტული ადამიანისთვის იოლად შევარჩიოთ ინდივიდუალური, ოპტიმალური სტილი. ასევე აუცილებელია წარმატებულმა მენეჯერმა სამუშაო პროცესების უკეთ გაკონტროლების მიზნით, ჩატაროს დროის ძირითადი „მშთანთქმელების“ დეტალური ანალიზი. არსებობს დროის „მშთანთქმელთა“ ჩამონათვა-ლი. ესენია:

- სატელეფონო ზარები;
- ვიზიტორები;
- განყოფილებებს შორის ინფორმაციის გაცვლის ცუდი ორგანიზება;
- სამუშაოს შესრულების თანმიმდევრობის შეცვლა;
- არადაამაკმაყოფილებელი ორგანიზაციული დაგეგმვა;
- ადამიანების მოსმენის კულტურის არქონა და იგნორირება;
- არადაამაკმაყოფილებელი ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- შეცდომების გამოსწორება, რომელთა თავიდან აცილება შესაძლებელი იყო;
- მერყეობა საქმიან საკითხებთან დაკავშირებით;
- არასწორად ორგანიზებული და ცუდად კოორდინირებული სამუშაო შეხვედრები, კრებები, თათბირები;
- ყურადღების გამფანტველი ფაქტორების არსებობა სამუშაო გარემოში;
- გადამეტებული საოფისე ბიუროკრატია;
- უსარგებლო დისკუსიები საკუთარი და სხვისი მუშაობის შესახებ;

ელისო ქავთარაძე

➤ არადამაკმაყოფილებელი სამუშაო პირობები, მ. შ. სანიტარული, ჰიგიენური და ფსიქიკურ-ფიზიოლოგიური ფაქტორები;

➤ კომპიუტერულ, პერიფერიულ და სხვა ტექნიკურ საშუალებებთან დაკავშირებული პრობლემები და სხვ.

იმისათვის, რომ კარგად გავერკვეთ დროის მართვის მნიშვნელობასა და მისი რაციონალიზაციის საკითხებში, განვიხილოთ „დროის მართვის მატრიცა“ (სქემა №1).

სასწრაფო	არასასწრაფო
მნიშვნელოვანი	
1. მოქმედებები	2. მოქმედებები
➤ კრიზისული მოქმედებები; ➤ პრობლემები, რომლებიც „გვწნებავენ“; ➤ საქმეები, რომელთა შესრულებასაც ვადა გასდის.	➤ რაღაცის თავიდან აცილება, გაფრთხილება, წინასწარი ზომების მიღება; ➤ ურთიერთობების აგება ადამიანებთან; ➤ ახალი ამოცანების, უნარ-შესაძლებლობების ამოცნობა; ➤ დაგეგმვა, შემოქმედებითი მუშაობა.
არამნიშვნელოვანი	
3. მოქმედებები	4. მოქმედებები
➤ შეგვაწყვეტინეს, დარეკეს; ➤ ზოგიერთი წერილმანი ანგარიში; ➤ ზოგიერთი შეხვედრა; ➤ ზოგიერთი პრობლემა, რომელიც „გვახრჩობს“; ➤ ზოგიერთი პოპულარული ყოველდღიური მოქმედება.	➤ ყოველდღიური მონოტორული სამუშაო; ➤ ზოგიერთი წერილი; ➤ ზოგიერთი სატელეფონო ზარი; ➤ დროის გამფლანგველი მოქმედება; ➤ ზოგიერთი სასიამოვნო მოქმედება.

სქემა №1. დროის მართვის მატრიცა

ამ სქემის მიხედვით მენეჯერის დროის მართვა ოთხიდან ერთ-ერთი გზით ხორციელდება [1, გვ. 1]. როდესაც ვასრულებთ:

- სასწრაფო და მნიშვნელოვან სამუშაოს;
- არასასწრაფო და მნიშვნელოვან სამუშაოს;
- სასწრაფო და არამნიშვნელოვან დავალებას;
- არასასწრაფო და არამნიშვნელოვან დავალებას.

სასწრაფო მოქმედებები საქმიანობის ის სახეებია, რომლებიც სასწრაფო რეაგირებას მოითხოვენ, ისინი, ჩვეულებრივ, ხილულია, ჩვენს წინაშეა, ხშირად მათი შესრულება სასიამოვნო და ადვილია, ხშირად პირიქით.

მნიშვნელოვანი კი ის მოქმედებებია, რომლებიც საქმიანობის შედეგებს, ჩვენს მისიას, ფასეულობებსა და პრიორიტეტულ მიზნებს უკავშირდება.

სქემის პირველ კვადრატში ორივეა – სასწრაფო და მნიშვნელოვანი საქმეებიც; ამ კვადრატის მოქმედებებს, კრიზისულს ან პრობლემურს ვუწოდებთ, მომუშავეები მეტწილად ყველანი იმყოფებიან პირველ კვადრატში, ერთ პრობლემას რომ გადაწყვეტენ, მეორე წარმოიშვება. არიან სხვა მენეჯერები, რომლებიც დიდ დროს ხარჯავენ მესამე კვადრატის სასწრაფო, მაგრამ არამნიშვნელოვან აქტივობებზე და თან პგონიათ, რომ პირველ კვადრატში არიან და სასწრაფოსთან ერთად მნიშვნელოვან საქმეებსაც აკეთებენ; რეალობა კი ისაა, რომ ამ საქმეების ოპერატიულობა სხვათა პრიორიტეტებითა და კარნახითაა განპირობებული; ამის შედეგებია: ყურადღების მოკლევადიანი ფოკუსირება, კრიზისული სიტუაციები, მიზნებისა და ამოცანებისთვის ნაკლები მნიშვნელობის მინიჭება, საკუთარი თავის უკონტროლობა, ზედაპირული და არამყარი ურთიერთობები.

მენეჯერები, რომლებიც ძირითად დროს მესამე და მეოთხე კვადრატების მოქმედებებზე ხარჯავენ, უპასუხისმგებლოდ ეკიდებიან სამუშაოს, არამნიშვნელოვან და არასასწრაფო საქმეებით არიან დაკავებული; ამის შედეგებია სრული უპასუხისმგებლობა, სხვებზე დამოკიდებულება, დავალებების შეუსრულებლობა.

ეფექტიანად, სწორად მომუშავე მენეჯერები ცდილობენ მესამე და მეოთხე კვადრატებს გარეთ

დარჩენენ, რადგან სასწრაფოა თუ არა, ეს საქმეები არაა მნიშვნელოვანი; ისინი, აგრეთვე, ამცირებენ პირველ კვადრატში ყოფნის დროს, რათა მეტი დრო დახარჯონ მეორე კვადრატში.

სწორედ, მეორე კვადრატია საკუთარი თავის ეფექტიანი მართვის გული; ეს ეხება საქმეებს, რომლებიც არაა სასწრაფო, მაგრამ მნიშვნელოვანია, ასეთებია, ურთიერთობების დამყარება, დავალებების განსაზღვრა, პერსპექტიული დაგეგმვა, შემოწმება, მომზადება.

რაც უფრო მაღალია მართვის საფეხური, მით ფართო უნდა იყოს ხელმძღვანელის თვალსაწიერი. ის შორს უნდა იყურებოდეს და მნიშვნელოვან სამომავლო, პერსპექტიულ პრობლემებზე დღესვე ფიქრობდეს. როგორც დასავლეთის ქვეყნების გამოცდილება მოწმობს, მიზანმიმართულად მომუშავე მენეჯერის თუ კომპანიის პრეზიდენტის და მისი აპარატის დროის ბიუჯეტი დაახლოებით 75-80% 1-5 წლიანი პერიოდის პრობლემებზე მუშაობას უნდა ხმარდებოდეს.

მენეჯერთა მუშაობის ეფექტიანობის ერთ-ერთი მთავარი მაჩვენებელია დასახულ ამოცანათა გადაწყვეტისას დროში წინსწრება. არანორმალურია, როცა გუშინდელ საქმეს დღეს ვაკეთებთ. ნორმალურია, როცა, დღეს დღევანდელი საქმე კეთდება. განსაკუთრებით კარგია, როცა დღეს სახვადიო საქმე კეთდება და წინ ვიყურებით. სამწუხაროდ, ძალიან ბევრ ორგანიზაციაში მენეჯერთა უმრავლესობა ბევრ დროს ხარჯავს გუშინდელი და გუშინწინდელი პრობლემების გადაწყვეტაზე.

მენეჯერმა, რასაკვირველია, უნდა იცოდეს დაქვემდებარებულ საფეხურზე ყველა უწესრიგობათა შესახებ, მაგრამ მისი ჩარევა აუცილებელია მხოლოდ მაშინ, როცა დარღვევები და ნაკლოვანებები სისტემად იქცევა და ქვემდგომ რგო-

ლებს არ ძალუძს აღმოფხვრა. ასეთ შემთხვევაშიც კი მენეჯერმა არ უნდა შეწყვიტოს პერსპექტიულ მიმართულებებზე მუშაობა.

ბევრი მენეჯერი, რომელსაც საკუთარი თავი გამოცდილი და შრომისუნარიანი მუშაკი ჰგონია, ამჯობინებს თავად შეასრულოს სამუშაო, რომელსაც მისი თანამშრომლებიც იოლად გაართმევდნენ თავს. მას, მიაჩნია, რომ ეს გაცილებით სწრაფი პროცესია და თან, მიზეზად სხვების გამოუცდელობასა და არაკომპეტენტურობას ასახელებს. სინამდვილეში, ამ დროს მენეჯერს თავად არ გააჩნია ძალაუფლების დელეგირების სათანადო გამოცდილება და არ ძალუძს პერსონალს აუცილებელი თვისებები აათვისებინოს. ეს კი ნამდვილად არ მეტყველებს პროფესიულ ღირსებებზე.

სჯობს, ერთხელ დაკარგოს დრო და კარგად ასწავლოს თავის ხელქვეითებს რა და, როგორ გააკეთონ, რათა თვითონ განთავისუფლდეს ამ სამუშაოს შესრულებისგან. საბოლოოდ, ძალიან ბევრ დროს დაზოგავს და მხოლოდ მნიშვნელოვან, პრიორიტეტულ საკითხებზე მოახდენს კონცენტრირებას, რომელთა გადაწყვეტაც მის ხელქვეითებს არ ხელეწიფებათ.

ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერმა გაანაწილოს პასუხისმგებლობა თავის გუნდის წევრებს შორის და მოსთხოვოს მათ ანგარიშგება შესრულებული სამუშაოს შესახებ.

დროის ოპტიმიზების მიზნით, უმჯობესია, გეგმის მონახაზი მაინც არსებობდეს, ვიდრე მენეჯერმა დაუგეგმავად იმუშაოს. ბევრად უკეთესია მენეჯერმა იმოქმედოს თუნდაც ვარაუდით, ვიდრე ალაღბედზე. ხელმძღვანელმა კარგად უნდა იცოდეს დაქვემდებარებულთა საქმიანობის შესახებ ყველა დეტალი, მაგრამ მისი ჩარევა უნდა მოხდეს მხოლოდ მაშინ, როდესაც დარღვევები და ნაკლოვანებები სისტემურ ხასიათს მიიღებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Нисипен Воумтилаинен, Время руководителя – эффективность использования, М., эк-ка, 1988, ст. 104.
2. მ. ხარხელი, გ. ქეშელაშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013.
3. Пономарев Л. Н. Эффективность труда руководителя, М., Мысль, 1989, ст. 196.

THE ESSENCE AND MEANING OF MANAGER'S TIME USE

ELISO KAVTARADZE

Doctoral Candidate of GTU

Author dedicated the article to manager's working hours. He notes that managers inefficiency use or waist significant part of their work time. Frequently they do not appraise inefficiency of time management and do not make efforts to get done work in deadlines. The factors that take managers' time are as follows: phone calls, visitors, useless discussions etc. The article raises their minimization issue.

In order to ration the manager time, the article considers an urgent and no urgent, an important and unimportant activities in time management matrix. They are considered in 4 context: 1. Urgent and important work 2. Urgent and unimportant work 3. No urgent and important work 4. No argent unimportant work. The article fixes the manager's role in implementation of all work and concludes that manager should implement just no argent and important work (the second square of matrix) As for the rest work should be delegated to subordinates. It is better for manager to dedicate time and train subordinates once than to implement the work him/herself.