

## ვაჟა გურაბანიძე

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტისა და აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

### თვითმენეჯმენტი და მისი მნიშვნელობა

#### პერსონალთან მუშაობის პროცესში

ყოველ ადამიანს და განსაკუთრებით მას, ვინც მენეჯერის კარიერისთვის ემზადება ან უკვე მენეჯერიცაა, თავის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემებისა და კრიტიკული სიტუაციების დარეგულირების უნარი უნდა შესწავლდეს. საკუთარი თავის მართვის, პირადი დროის ეფექტიანი დაგეგმვის, შრომის რაციონალური ორგანიზაციისა თუ სხვა აპრობირებული მეთოდების გამოყენების შემთხვევაში, გამოსავლის პოვნა თვით ყველაზე რთულ სიტუაციებიდანაც არის შესაძლებელი. მაშინაც კი, როდესაც დარწმუნებული ვართ, რომ რეალური ვითარების შეცვლა ჩვენს ძალებს აღემატება, არსებობს გამოსავალი — შევცვალოთ მიდგომა. საქმიანობის პირადი დროის და საერთოდ, ცხოვრების დაგეგმვა, მართვა და კონტროლი, პიროვნების განვითარება და სრულყოფა — თვითმენეჯმენტის ამოცანათა არასრული ჩამონათვალია.

თვითმენეჯმენტი მუშაობის აპრობირებული მეთოდების თანმიმდევრული და მიზანმიმართული რეალიზებაა ყოველდღიურ ცხოვრებაში; მისი მთავარი მიზანია, ადამიანმა მაქსიმალურად მოახდინოს საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზება, რაც შეიძლება ნაყოფიერად იმუშაოს, გააზრებულად მართოს დრო, თავისი ცხოვრება და დაძლიოს როგორც პირად, ისე საზოგადოებრივ ცხოვრებაში არსებული პრობლემები.

კარგი მენეჯერის მიზანია — ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები, მინიმალური დროის დანახარჯით მაქსიმალურად ეფექტიანად განახორციელოს დასახული ამოცანები, თავიდან აიცილოს და სხვასაც ააცილოს სტრესები, აიმაღლოს კვალიფიკაცია, უზრუნველყოს თანამშრომელთა პროფესიული ზრდა და ა.შ. ამისათვის, ერთი მხრივ, აუცილებელია ცხოვრების ჩვეულებრივ, ყოველდღიურ წესად გაიხადოს მუშაობის რაც შეიძლება რაციონალური სტილი. აკონტროლოს ყველაზე დეფიციტური რესურსი — დრო და, რაც მთავარია, ეფექტიანად მართოს საკუთარი თავი და აკონტროლოს დასახული ამოცანების შესრულება.

ყოველდღიური ამოცანებისა და პრობლემების გადაჭრის პროცესი, კონკრეტული ფუნქციების თანმიმდევრული შეფასების თვალთაზრისით, ექვს ფაზას მოიცავს, ესენია:

- მიზნის დასახვა — პირადი მიზნების ანალიზი და ფორმულირება;
- დაგეგმვა — კონკრეტული გეგმებისა და საკუთარი საქმიანობის ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება;

- კონკრეტულ საქმეებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება;
- ორგანიზება და რეალიზება — დღის განრიგის შედგენა და პირადი სამუშაო პროცესის ორგანიზება დასახული ამოცანების რეალიზების მიზნით;
- კონტროლი — თვითკონტროლი და შედეგების კონტროლი;
- ინფორმაცია და კომუნიკაცია — ფაზა, რომელიც, გარკვეულწილად, ყველა ფუნქციისთვისაა დამახასიათებელი. როგორც კომუნიკაცია, ისე ინფორმაციის გაცვლა, აუცილებელია თვითმენეჯმენტის ყველა ეტაპზე.

თვითმენეჯმენტის მეთოდების ფლობა გულისხმობს: შრომის საუკეთესოდ ორგანიზებასა და შედეგებს, სამუშაოსაგან მიღებულ კმაყოფილებას, სათანადო მოტივირებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას, რაც შეიძლება ნაკლებ დატვირთვას, საკუთარი ფუნქციების შესრულების პროცესში დაშვებული შეცდომების შემცირებას, პროფესიული და ცხოვრებისეული მიზნების უმოკლესი გზით მიღწევას და ა.შ.

მიზანი საბოლოო შედეგია იმისა, რისკენაც იყო მიმართული ინდივიდის ძალისხმევა და მიზანსწრაფვა, კონკრეტული ქმედებების განმაპირობებელი ფაქტორები და არსებული ვითარება. მიზნები მოტივირების წყაროა და მათ შეუძლიათ ბიძგი მისცენ თვითორგანიზების მძლავრ პროცესებს, რომლებიც ერთდროულად უკეთებენ მობილიზებას ცნობიერ და ქვეცნობიერ ასპექტებს. მიზნები ჩვენი მოქმედების ტაქტიკის, პოლიტიკისა და სტრატეგიის შემადგენელი ფუნდამენტური ნაწილი, ჩვენი საქმიანობის მთავარი „სამიზნეა“.

მიზანი მძლავრი ეფექტიანი ინსტრუმენტია, რომელიც ერთბაშად სამ ფუნქციას ასრულებს:

პირველი — გვეხმარება სწორად წარვმართოთ ჩვენი ძალისხმევა. მანამ, სანამ მეტ-ნაკლებად მკაფიოდ არ დაგისახავთ კონკრეტული მიზანი, ყოველთვის არსებობს გარემოებების ზეგავლენის ქვეშ მოქცევის საშიშროება. ანუ ვაკეთოთ არა ის, რაც ჩვენ გვსურს და აუცილებელია, არამედ ის, რასაც გვკარნახობენ ან საერთოდ არაფერი ვაკეთოთ.

მიზანი, მისი გაცნობიერება ცხოვრების დაგეგმვის პირველი ნაბიჯია;

მეორე — მიზანი საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ ჩვენი ქმედებების შედეგიანობა. თუ ცნობილია რისკენ მივისწრაფვით, ანუ წარმოდგენილი გვაქვს ჩვენი ათვლის წერტილის მდებარეობა შესაძლო სიტუაციების სივრცეში, იოლია ობიექტურად შევაფასოდ მიზნისკენ გადადგმული თითოეული ნაბიჯი, გვაახლოებს თუ არა ეს ნაბიჯები მიზნის მიღწევასთან.

მესამე — მიზნის მიღწევას პოზიტიური ემოციები ახლავს, რაც კიდევ უფრო განამტკიცებს ჩვენი ქმედებების კონსტრუქციულ ხასიათს. დასახული მიზნის მიღწევის შემთხვევაში განვიცდით სიხარულს, რაც გვაძლევს სტიმულს ხელახლა გავიმეოროთ ეს ციკლი: კვლავ დავისახოთ მიზანი, კვლავ მივადწიოთ მას და კვლავ გავიხაროთ.

მიზნები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც სამსახურეობრივი საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად, ისე პირადად ცხოვრებასა და ნებისმიერ სხვა სფეროში, სადაც წინსვლა და წარმატების მიღწევა გაქვთ განზრახული. თუმცადა, მიზნის სწორად დასახვა არც ისე იოლია, როგორც ერთი შეხედვით ჩანს. იმისთვის, რომ შევაფასოთ

მიზანი მიღწეულია თუ არა, ეს უკანასკნელი მკაფიო და ნათელი უნდა იყოს. დასახული მიზანი რაც შეიძლება რეალისტური, მიღწევადი, კონკრეტული და „მიწიერი“ უნდა იყოს და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, მიზნის მიღწევა, ძირითადად, მხოლოდ თქვენზე უნდა იყოს დამოკიდებული. მაგალითად, „შევისწავლო უახლესი კომპიუტერული პროგრამები“, „დავხვეწო საუბრის წარმართვის უნარ-ჩვევები“ და ა.შ.

გასათვალისწინებელია შემდეგი რეკომენდაციები:

- თუ თქვენ მიერ დასახული მიზანი ფაქტობრივად შეუსრულებელია, ან ამის ერთობ მცირე შანსი აქვს, იზრდება ალბათობა იმისა, რომ თქვენს ქვეცნობიერში დაამკვიდროთ წარუმატებლობისკენ მიმართული ქცევის მოდელი. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ არც მეტისმეტად მარტივი მიზნის დასახვაა სახარბიელო. მიზნის სირთულე ოპტიმალური უნდა იყოს;
- იმ შემთხვევაში თუ წარმატებას ვერ მიაღწიეთ, ეცადეთ, ამით მწარე მაგრამ, სასარგებლო გაკვეთილი მიიღოთ: გაანალიზეთ მიზეზები – რა არ აეწყო ისე, როგორც საჭირო იყო? გამოიჩინეთ თუ არა სათანადო ძალისხმევა? სწორი გზით მიდიოდით თუ არა? იქნებ დასახული ამოცანა იმაზე რთული აღმოჩნდა, ვიდრე წარმოგედგინათ?
- ნებისმიერ შემთხვევაში, ერთი რამ ფაქტია — თქვენ შეიძინეთ გარკვეული გამოცდილება, ანუ უკვე იცით და შეგიძლიათ იმაზე მეტი, ვიდრე მანამდე; ახლა კი მიზნების მიღწევის დროს მასშტაბზეც დაუფიქრდეთ. გავიხსენოთ მოლა ნასრედინის ამბავი, შაჰს რომ აღუთქვა, შენს სახედარს 10 წელიწადში ავალაპარაკებო. მან ლოგიკურად განსაზღვრა — 10 წელიწადში ან ვირი მოკვდება, ან ვირის პატრონიო. ანუ, ცხადი ხდება, რომ მიზანი რომელიც დროის მეტისმეტად დიდ პერიოდზეა გათვლილი, არ გამოგადგებათ ცხოვრების სწორად ორგანიზებაში. მეორე მხრივ, ერთ დღეში, ან, თუნდაც, რამდენიმე კვირაში, თვეში თუ ერთ წელიწადში ყველაფრის მოსწრება წარმოუდგენელია.

ჩნდება კითხვა: როგორ მოვიქცეთ?

მარტივი გამოსავალი აღნიშნული სიტუაციიდან ის გახლავთ, რომ მიზნები, დაახლოებით შემდეგი სქემის მიხედვით დასახოთ.

1. მიზანი-ოცნება; ეს არის ორიენტაცია ათწლეულებზე, ხშირად, მთელ ცხოვრებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ დროსთან ერთად იცვლება ადამიანის ბუნება, ხასიათი და ინტერესები, ურიგო არ იქნება, თუ მიზანი-ოცნებას შორს, ცხოვრების ჰორიზონტზე მაინც დავიგულებთ; მაგრამ გვახსოვდეს – ეს მიზანიც რაც შეიძლება რეალისტური უნდა იყოს, ხოლო ამ საოცნებო მიზნის მიუღწევლობამ დეპრესიაში არავითარ შემთხვევაში არ უნდა ჩაგვაგდოს.
2. ხანგრძლივი მიზანი (შორეული); „შევისწავლოთ სასაუბრო ინგლისური, მაქსიმუმ 3 წლის განმავლობაში“, „ვისწავლოთ ავტომობილის მართვა 1 წლის განმავლობაში“ და ა.შ. ეს რა თქმა უნდა, გაცილებით კონკრეტული მიზნებია, მაგრამ წინააღმდეგობა აქაც იჩენს ხოლმე თავს – ჩვენ ვგეგმავთ ამოცანას რის შესახებაც ცოტა რამ ვიცით.
3. შუალედური მიზანი; ეს ის არ არის, რაც ჩვენ უშუალოდ გვჭირდება, მაგრამ დაგეგმვის სწორედ ეს დონე განსაზღვრავს წინსვლას გაცილებით მნიშვნელოვანი მიზნებისკენ. მაგალითად, „შევისწავლოთ მოძრაობის წესები ერთი თვის განმავლობაში“; ხუმრობით და რაჭულად, მათ „ქვემიზნებიც“ შეიძლება ვუწოდოთ უფრო დიდი მიზნის მისაღწევად; ან კიდევ ვერესტზე ასვლის დიდი მიზნის მისაღწევად უნდა მივალწიოთ

ისეთ „ქვემიზნებს“, როგორცაა წონის დაკლება, ფიზიკური მომზადება, მყინვარწვერზე და იალბუზზე ასვლა, სპონსორების მოძიება და სხვა.

4. მოკლევადიანი მიზანი; მოკლევადიანი მიზანი დაუყონებლივ უნდა შესრულდეს ეს უფრო კონკრეტული ოპერატიული ამოცანებია და გვეხმარებიან დავეგეგმოთ დღე, კვირა და ჩვენი არც თუ საინტერესო საქმიანობა გადავაქციოთ ერთგვარ პაექრობად საკუთარ თავთან; მაგალითად: „დღის პირველ ნახევარში განვიხილავ კორესპონდენციებს, შევასრულებ მემორანდუმის პროექტის ტექსტს და საღამომდე საქმიან შეხვედრებსაც დავასრულებ“.

მოკლევადიან მიზნებს საბოლოოდ შორეულ და გაცილებით მნიშვნელოვან მიზნებთან მივყავართ.

იმისათვის, რომ კარგად გავერკვეთ დროის მართვის მნიშვნელობისა და მისი რაციონალიზების საკითხებში სასურველია განვიხილოთ, ცნობილი მეცნიერის, სტეფან ქოვეის შემოთავაზებული დროის მართვის მატრიცა, რომელსაც ასეთი სახე აქვს. (იხ. ნახ. 1.)

როგორც ვხედავთ, ჩვენ დროს ვმართავთ ოთხიდან ერთი გზით; ვასრულებთ ან სასწრაფო და მნიშვნელოვან, ან არასასწრაფო და მნიშვნელოვან, ან სასწრაფო და არამნიშვნელოვან ანდა არასასწრაფო და არამნიშვნელოვან სამუშაოებს.

პირველ კვადრატში ორივეა – სასწრაფო და მნიშვნელოვანი საქმეებიც; ამ კვადრატის მოქმედებებს ხშირად კრიზისულს და პრობლემურს ვუწოდებთ; ჩვენ მეტ-ნაკლებად ყველანი ვართ ხოლმე პირველ კვადრატში – ერთ პრობლემას რომ გადავწყვიტოთ, მეორე წარმოიშვება და ასე „ავარდნა-ჩავარდნაში“ ვართ; ზოგს ეს ყოველდღიური პრობლემები დაბლა სცემენ, მათ შვებაა მიმართონ მეოთხე კვადრატის არასასწრაფო აქტივობებს; დროის დიდ ნაწილს (დაახლოებით 90%) ისინი პირველ კვადრატში ატარებენ, დანარჩენს – მეოთხეში და თითქმის არ უთმობენ ყურადღებას მესამე და მეორე კვადრატებს, ასეთი ხალხი კრიზისული ცხოვრებით ცხოვრობს – სტრესებით, იწვის, მუდმივად კრიზისულ და პრობლემურ ვითარებაშია.

არიან სხვა მომუშავეები, რომლებიც დიდ დროს ხარჯავენ მესამე კვადრატის სასწრაფო, მაგრამ არამნიშვნელოვან აქტივობაზე, და თან ჰგონიათ, პირველ კვადრატში არიან და სასწრაფოსთან ერთად მნიშვნელოვან საქმეებს აკეთებენ; რეალობა კი ისაა რომ ამ საქმეების სასწრაფოობა 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.

ნახ. 1. დროის მართვის მატრიცა

|                         |               |          |         |                |
|-------------------------|---------------|----------|---------|----------------|
| სასწრაფო                |               |          |         | არასასწრაფო    |
| 1. მოქმედებები          | მნიშვნელოვანი |          |         | 2. მოქმედებები |
| * კრიზისული მოქმედებები | *             | რადაციის | თავიდან | აცდება,        |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* პრობლემები რომლებიც გვწინეხავენ</li> <li>* საქმეები, რომელთა შესრულებასაც ვადა გასდის</li> </ul>  | <p>გაფრთხილება წინასწარ ზომების მიღება</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ადამიანებთან ურთიერთობების აგება</li> <li>* ახალი ამოცანების, უნარ-შესაძლებლობების ამოცნობა</li> <li>* დაგეგვა, შემოქმედებითი მუშაობა</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;">3. მოქმედებები</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ვილაციებმა შეგვაწვევტინეს, დარეკეს</li> <li>* ზოგიერთი წერილი, ზოგიერთი ანგარიში</li> <li>* ზოგიერთი შეხვედრა</li> <li>* ზოგიერთი პრობლემა რომელიც გვწინეხავს, „გვახრჩობს“</li> <li>* ზოგიერთი პოპულარული ყოველდღიური მოქმედება (ანგარიშები)</li> </ul> | <p style="text-align: center;">4. მოქმედებები</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ყოველდღიური მონოტონური სამუშაო</li> <li>* ზოგიერთი წერილი</li> <li>* ზოგიერთი სატელეფონო ზარი</li> <li>* დროის გამფლანგველი მოქმედებები</li> <li>* ზოგიერთი სასიამოვნო მოქმედება</li> </ul> |

ისინი რომლებიც ძირითად დროს მესამე და მეოთხე კვადრატების მოქმედებაზე ხარჯავენ, უპასუხისმგებლოდ ცხოვრობენ, არამნიშვნელოვან და არასასწრაფო საქმეებით არიან დაკავებულნი; ამის შედეგია სრული უპასუხისმგებლობა, სხვებზე დამოკიდებულება, დავალების შეუსრულებლობა და ა.შ.

ეფექტიანად სწორად მომუშავენი ცდილობენ მესამე და მეოთხე კვადრატებს გარეთ დარჩნენ, 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: ურთიერთობის დამყარება, დავალების განსაზღვრა, პერსპექტიული დაგეგმვა, შემოწმება, მომზადება; ეს ის საქმეებია, რომლებიც ვიცით რომ აუცილებლად უნდა ვაკეთოთ, მაგრამ იშვიათად ვაკეთებთ, რადგან არ არიან სასწრაფონი.

ხელმძღვანელთა 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 სახვალის საქმეს ვაკეთებთ და წინ ვიყურებით. სამწუხაროდ, ძალზე

ბევრ ორგანიზაციაში მართვის მაღალ საფეხურზე მდგომი ხელმძღვანელი ბევრ დროს ხარჯავს ოპერატიული პრობლემების გადაწყვეტაზე. ის, რაც კარგა ხნით ადრე უნდა გაგვეკეთებინა, იმის გამო, რომ არ გავაკეთეთ, ოპერატიული გადასაწყვეტი გახდა; დღეს კი როცა დიდ დროს ვანდომებთ ამ ოპერატიულ ამოცანათა გადაწყვეტას და არ ვფიქრობთ პერსპექტიულ პრობლემებზე, დრო რომ მოვა, ისინი ოპერატიულად გადასაწყვეტი ხდება, ასე იკვრება შრომის ცუდი ორგანიზაციის გამო ნაკლოვანებათა წრე, თანდათან ჩვევად იქცევა მუშაობის მანკიერი სტილი.

ხელმძღვანელმა, რასაკვირველია, უნდა იცოდეს დაქვემდებარებულ საფეხურებზე ყველა უწესრიგობათა შესახებ, მაგრამ მისი ჩარევა აუცილებელია მხოლოდ მაშინ როცა დარღვევები და ნაკლოვანებები სისტემად იქცევა და ქვემდგომ რგოლებს არ ძალუძთ მათი აღმოფხვრა. ასეთ შემთხვევაშიც კი ზემდგომმა რგოლმა არ უნდა შეწყვიტოს პერსპექტიულ მიმართულებებზე მუშაობა.

თუ ოპტიმალურად განვეწყობით და იმედს ვიქონიებთ რომ ამიერიდან აქტიური ცხოვრებით დაახლოებით 50 წელი გვაქვს დარჩენილი ეს იმას ნიშნავს, რომ ჩვენი დროის კაპიტალი, მაქსიმუმ 440 ათას საათს შეადგენს. მათშორის დაახლოებით 150 ათასი საათი ანუ 17 წელიწადი ძილში გასატარებელი დროა. თუ დავუშვებთ რომ მარტო კვებასა და სააბაზანო პროცედურებში დღეში, საშუალოდ, ორი საათი მაინც გვეხარჯება, გამოდის, ამ საქმიანობას ჩვენი პირობითად დარჩენილი სიცოცხლის 50 წლიდან დაახლოებით 4 წელი მოხმარდება; აღარაფერს ვამბობთ საკვების მომზადებაზე, ბინის დალაგებაზე რეცხვაზე და სხვა ამდაგვარ არაინტელექტუალურ, მაგრამ აუცილებელ საქმიანობაზე. ვხედავთ, რა ცოტა დრო გვრჩება ჭეშმარიტი, შემოქმედებითი პროფესიული საქმიანობისთვის, სოციალურ-კულტურული სულიერ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად?!

მრავალი დაკვირვებითა და გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ ადამიანთა დიდი ნაწილი თავიანთი სამუშაო დროს საგრძნობ ნაწილს ან არაეფექტიანად იყენებს, ან საერთოდ კარგავს; ეს, უპირველესად, შრომის ცუდი ორგანიზაციის, თვითმენეჯმენტის ელემენტარული პრინციპების უცოდინრობის, უპასუხისმგებლობის და უდისციპლინობის ბრალია. დროის მართვის ელემენტარული საფუძვლების ცოდნა-გათავისება, იმის კონტროლი თუ რას, როგორ და როდის ვაკეთებთ და როგორ უნდა გავაკეთოთ, დაგვეხმარება იმაში რომ გავზარდოთ ჩვენი საქმიანობის ეფექტიანობა. დროის რაციონალური გამოყენების ეფექტი მრავალმხრივია და ხშირად სწორედ ეს უკანასკნელი ხდება ორგანიზაციული გარდაქმნის ოპტიმალური ინსტრუმენტი.