

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

*ხელნაწერის უფლებით*

ელისო ქავთარაძე

მენეჯერის დროის გამოყენების ოპტიმიზაცია სამედიცინო  
ორგანიზაციებში

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება,  
შიფრი 02

თბილისი - 2016 წელი

დისერტაცია შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტში.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

ეკონომიკის აკადემიური  
დოქტორი, პროფესორი  
**ნინო ლაზვიაშვილი**

რეცენზენტები:

დაცვა შედგება 2016 წლის "----" -----" --- საათზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი VI, აუდიტორია ---

მისამართი 0175, თბილისი, კოსტავას 77

დისერტაციის გაცნობა შესაძლებელია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაში, ხოლო ავტორეფერატისა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე.

ს. ხიზანიშვილი სადისერტაციო საბჭოს სწავლული მდივანი

## SUMMARY

Eliso Kavtaradze's thesis "Optimization of Manager's Time in Medical Institution" concerns to quite significant issue – time optimization in manager's activity

The Thesis consists of introduction and four chapters. The introduction considers the significance of the issue, goals and objectives, subject of study, scientific innovations, subject processing methodology, practical purpose etc.

There are three issues reviewed in the first chapter of the thesis "Theoretical Basis of Time Management Problem Study".

There is discussion about the psychological and calendar dimensions of time. It concerns to human being as the individual concepts. Three stages of time management development are analysed: 1. Time management in 20s time management; 2. Time management in 50-90s time management; 3. Modern time management, as well as.

"Problems of Company's Management and the Role of Time-Management in Solution of Those Problems". The second chapter of the thesis – "Organization of Working Hours in the Companies with Time-Management Methods" addresses the following issues:

Organization of working hours with a classical time-management methods

Corporation time-management approaches, structure and difficulties

The thesis refers to the classical time-management - planning, timing, photography, and self-photography and moment observation.

According to thesis the classic method of planning is leading in time management. It implies to proper distribution of time.

The work considers as the individual and collective photography so route photography and self photography.

In the second paragraph of the chapter "Corporation Time-Management Borders, Approaches (Methods), Structure and Difficulties" the author lists three cases when time-management should be established in corporation. Those are cases when: 1. Corporation employee is engaged in creative work' 2. Employee works closely with contractors; 3. Employee receives tasks from the several manager at the same time (the situation does not apply to manager it concerns to manager's assistant and other subordinates).

Among the time-management approaches of the company, a practical and an independent or European and China approaches are considered. The European approach is considered as rigid form since time is planned in advance and then it becomes reality. In this approach scheme of time use made in advance is turned to the aim. The author of dissertation gives an advantage to the independent or China approach. It is focused not on fitting the reality to the plan but on making more prospective to the company.

Although the author does not consider China approached useful in every situation. She presents the sphere of use of the both approaches as well as the connection between those methods and believes that they cannot be divided into good and bad approaches. We just should know when and in which situation use them.

The third chapter of the thesis " Analysis of Time budget of Doctor-Managers of Poti Medical Organizations " is the practical part of the work as indicates the headline. There are summary and assessment of survey with 31 questions conducted among 50 managers and their 50 assistants of Poti Medical Institutions.

Manager's tasks or problems are divided in two features: - in accordance to period (day, week, month, and year) and in accordance to urgency and significant

Almost 40% of surveyed managers lack standard time for task fulfillment and they take work at home.

The thesis studies 4 groups of task fulfillment by managers with urgency and significance viewpoint: important and urgent tasks; important but not urgent tasks; unimportant but urgent tasks; unimportant and non urgent tasks.

In view of working hour planning it is revealed that just three managers make daily, weekly or monthly agendas. Share of time-waste is also fixed. 1 hour wastes 19 managers, 2 hours 13 managers, 3 hours and more 2 managers.

The fourth chapter of the dissertation work concerns to working out the optimal model of manager's time budget. Before developing above mentioned methods it reviews one of the most popular, classic, eastern time-management methods - self time study and its several directions. In particular: 1. Evaluation of effectiveness of personal time, according to the results of time-study; 2. Evaluation of the quality of the personal work with formal signs 4. Evaluation of quality of the distribution of business in a long term.

Those methods worked out by scientists L Zaivert and S. Kozlovski according to the author need perfection. In the same chapter the author names the Pareto Law (80:20) for fixing priorities in Time-management and reviews the disadvantages of Eisenhower's Matrix use.

The author recommends the managers to structure the tasks in order to eliminate those disadvantages. The author reviews those tasks as the projects and recommends the managers to qualify them according to scale, for instant, in the scale of year, week and day. The author believes that those projects of the manager should not be strictly structured. They should be soft and easily adoptable to real situation

The author recommends using of resource-calendar agenda during time planning. She names the advantages that it has against the classic time-management. The author considers as disadvantage of classic time-management, time planning of small tasks together with huge tasks.

In the end of Thesis, the author proposes the managers using of an attention structure method and a corresponding system in time-management. According to the terminology of Greek philosophers, she divides the time in a chronos and kairos. The first is an ordinary time, while the second suitable moment created in this time. In the classical time-management the tasks are strictly bind to time, when appears the unexpected situations those tasks cannot be fulfilled in that time e.i. Kairos is ignored in the classical time-management

As against the author focuses on Kairos and recommends the manager to select for task fulfillment not ordinary time but the best time. The author calls it attention structuring or paying attention.

In identification of what task should be done the first, the manager helps his/her own memory (Conscious, pre-conscious and the subconscious). The author calls it pay attention system.

The Thesis consists of conclusion that summarizes results of the research as well as several events are planned.

## ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

### შესავალი

**ნაშრომის აქტუალობა.** დროის მართვის საკითხი ახალი თემაა. მისი შესწავლა XX საუკუნის დამლევს დაიწყო ეკონომისტებმა, ფსიქოლოგებმა და სოციოლოგებმა.

ეს გამოიწვია იმ გარემოებამ რომ ახალმა დრომ ახალი მოთხოვნები დააყენა, აჩქარდა ცხოვრების ტემპი. თუ ადრე საქონლის სასიცოცხლო ციკლი რამდენიმე წელს გრძელდებოდა, ახლა იგი რამდენიმე კვირას ითვლის. შედეგად საჭირო ხდება ახლებურად ცხოვრება და მუშაობა. როგორც ყოფაში, ისე ცხოვრებაში, სისწრაფე, მოსწრება ნორმად იქცა.

ცვლილებათა ასეთი სიუხვე ყოველი ჩვენგანისგან მოითხოვს დიდი რაოდენობის გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებას, საკუთარი საქმის სწორ ორგანიზებას, შეზღუდული კალენდარული დროის პირობებში პრიორიტეტების სწორ განთავსებას და მათ გადაჭრას.

სწორედ ამიტომ თანამედროვე პროფესიონალის, ჩვენ კერძო შემთხვევაში მენეჯერის, ძირითად კომპეტენციად წარმოგვიდგება მის მიერ დროის ეფექტური ორგანიზების უნარი ყველა დონეზე - მუშაობის დროსაც და დასვენების დროსაც.

დღემდე ამ საკითხებს ნაკლები ყურადღება ექცეოდა. ეხლა კი საზღვარგარეთ მასობრივი შემობრუნება დაიწყო ამ მიმართულებით - დაიწყო თაიმ-მენეჯმენტის სწავლება უმაღლეს სასწავლებლებში, გაიხსნა კურსები და სპეციალური საკონსულტაციო ფირმები და სხვა მრავალი. იგივე ხდება რუსეთში.

საქართველოში ამ მიმართულებით ჯერ-ჯერობით არაფერია გაკეთებული, თუ არ ჩავთვლით "თიბისი ბანკის" მიერ თავისი თანამშრომლებისთვის ჩატარებულ ტრენინგს, რომლის მიზანი იყო საქმეების პრიორიტეტების მიხედვით დალაგების სწავლება. არსებობს ორი მცირე მოცულობის ლექციების კურსი მ. ხარხელის და ბ. გეჩბაიას) და 2-3 ქართველი მეცნიერის სტატიაც დროის გამოყენების საკითხზე. ეს არის და ეს.

**ნაშრომის აქტუალობა** იმაში მდგომარეობს, რომ საჭიროა ამ საკითხზე ქართველმა მეცნიერებმაც დაიწყო აქტიური მუშაობა და როგორც ფიზიკური, ისე გონებრივი შრომის მუშაკებს მიაწოდონ დროის რაციონალური გამოყენების რჩევები.

სხვათაშორის, საბჭოთა პერიოდში ფაბრიკა-ქარხნებში შექმნილი იყო შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის განყოფილებები, რომლებიც ადგენდნენ შრომის ნორმატივებს თითოეული შესასრულებელი საქმისთვის. იგი, რა თქმა უნდა, დროში იზომებოდა (არსებობდა შრომის ორგანიზაციის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტიც). ამჟამად საქართველოს არცერთ ფირმაში ასეთი რამ არ არის.

**პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა.** ზოგადად დროის მენეჯმენტი, რომელსაც საზღვარგარეთ თაიმ-მენეჯმენტს უწოდებენ, საკმაოდ გვიან გახდა მეცნიერთა კვლევის საგანი. თუმცა, მის ცალკეულ ასპექტებზე, კერძოდ, დროის ნორმირებაზე და შრომის მეცნიერულ ორგანიზაციაზე ჯერ კიდევ ტეილორს, ფორდს და სხვებს ჰქონდათ თავისი შეხედულებები. ამ საქმეში დიდი წვლილი შეიტანეს მეცნიერებმა - ლ. ზაივერტმა, ჰ. კერჟეცევიმა, ა. გასტევიმა, გ. პოპოვიმა, ა. ლიუბიჩევიმა, გ. ალტშულერმა, დ. გრანინმა, კ. მელერმა, ი. კნობლაუხმა, გ. არხანგელსკიმ, ა. ბოლატოვამ, დ. მორგენსტერნმა, ვ. ნისინეიმ, ნ. მრაჩკოვსკიმ, ს. კოზლოვსკიმ, კ. აბულხანოვა-სლავსკაიამ და სხვებმა.

ქართველ მეცნიერთაგან ამ თემაზე ნაშრომები აქვთ ვ. გურგენიძეს, მ. ჯოლოხოვას, მ. ხარხელს, თ. ხომერიკს, ბ. გეჩხაიას, თ. იობაშვილს და სხვებს. მათი ნაშრომები ეხება ზოგადად თაიმ-მენეჯმენტს და არა მენეჯერის თაიმ-მენეჯმენტს. ასე რომ, მენეჯერების დროის მართვის საკითხი დღეის მდგომარეობით პრაქტიკულად არ არის შესწავლილი.

**გამოკვლევის მიზნები და ამოცანები.** გამოკვლევის მიზანია შეიქმნას თუნდაც ერთი პრეცედენტი საქართველოში მომუშავე მენეჯერების დროის რაციონალური გამოყენების საკითხზე, რომელიც თუ მას სათანადო აღიარება მიეცა, შეიძლება იქცეს მეთოდურ სახელმძღვანელოდ ყველა მენეჯერისთვის.

ამ მიზნის მისაღწევად ნაშრომის თემა დაიშალა ცალკეულ თავებად და პარაგრაფებად, რომლებიც ფაქტიურად წარმოადგენენ დასახული მიზნის ქვეამოცანებს.

**გამოკვლევის მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** ჩატარებული გამოკვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძვლად მიჩნეული იქნა ზოგადად მენეჯმენტი, თვითმენეჯ-

მენტი, მენეჯმენტის კონცეფციები, შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის თეორიები და სხვა.

კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა ანკეტირების მეთოდი. ანკეტური გამოკითხვა ჩატარდა ქ. ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო დაწესებულებების 50 მენეჯერსა და 50 მათ თანაშემწეზე ინტერნეტ-გამოკვლევის მეთოდით. ამ მეთოდის გამოყენებით მეტად მოკლე დროში მოხერხდა ემპირიული მასალის შეგროვება.

**გამოკვლევის საგანი და ობიექტები.** კვლევის საგანია ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო დაწესებულებების ექიმ-მენეჯერთა თაიმ-მენეჯმენტი, ხოლო კვლევის ობიექტს წარმოადგენდა ზოგადად თაიმ-მენეჯმენტი.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერულ სიახლეებს განეკუთვნება:

- საქართველოში პირველად იქნა შესწავლილი ერთი ქალაქის, კერძოდ, ქ. ფოთის მაგალითზე ექიმ-მენეჯერების დროის მართვის თანამედროვე მდგომარეობა;
- შეფასებული იქნა ექიმ-მენეჯერების ანკეტირებით მიღებული ემპირიული ინფორმაცია და გაკეთდა დასკვნები მენეჯერების ასაკობრივი ჯგუფების ჭრილში;
- კლასიკურ თაიმ-მენეჯმენტში დროის დასადგენად გამოყენებული ევროპული მიდგომა შეუდარდა ჩინურ მიდგომას და გამოვლინდა ამ უკანასკნელის უპირატესობანი;
- მენეჯერთა დროის კლასიკური თაიმ-მენეჯმენტის მეთოდით დაგეგმვაში (ლ. ზაივერტის და ს. კოზლოვსკის მეთოდები) ნაკლად ჩაითვალა მასში მხოლოდ დროის ხარჯის ჩართვა და რეკომენდაცია მიეცა მენეჯერის შრომის მწარმოებლობის ჩართვასაც;
- რეკომენდაცია მიეცა მენეჯერის SWOT-ანალიზს და მისი სიძლიერის, სისუსტის, შესაძლებლობების და საფრთხეების დადგენას. ეს საჭიროა იმისთვის, რომ მენეჯერმა სწორად განსაზღვროს რომელი დავალების შესრულება შეუძლია მას სხვებზე უკეთესად და რომელი დავალებები სხვებს უნდა გადასცეს შესასრულებლად;

- მენეჯერებისთვის შემოთავაზებულია საქმეებზე (დავალებები, ამოცანები) ყურადღების სტრუქტურიზების ანუ გამახვილების მეთოდი. ეს სჭირდება იმ საქმეების გახსენებას, რომელთა შესრულებისთვის ყველაზე კეთილმოწყობილი მომენტი დადგა. ამას ავტომატურად მენეჯერის მეხსიერება აკეთებს, მაგრამ მას რომ ეს არ "დაავიწყდეს", საჭიროა მენეჯერმა დღეში ერთხელ კვირის საქმეების სიას გადახედოს, ხოლო კვირაში ერთხელ თვის საქმეების სიას და მათი შესრულების საჭიროება გაიაზროს.

**ნაშრომის პრაქტიკული დანიშნულება.** ნაშრომის პრაქტიკული დანიშნულება იმაში მდგომარეობს, რომ მასში ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო დაწესებულებების ექიმ-მენეჯერთა დროის გამოყენების შესწავლა-შეფასებით გაკეთებულია პრაქტიკული ხასიათის დასკვნები, რომელიც გამოადგებათ როგორც ამ სფეროს მენეჯერებს, ისე სხვებსაც.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 143 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, ოთხი თავი, ლიტერატურის მიმოხილვის, შედეგების და მათი განსჯის და დასკვნითი ნაწილისგან. ნაშრომს თან ერთვის 15 ცხრილი და 18 ნახაზი. გამოყენებული ლიტერატურის სია 151 დასახელებით არის წარმოდგენილი.

**ნაშრომის შინაარსი ასეთია:**

ტიტულის გვერდი

ხელმოწერის გვერდი

საავტორო უფლების გვერდი

რეზიუმე (ქართულ და ინგლისურ ენაზე)

შინაარსი (სარჩევი)

ცხრილების ნუსხა

ნახაზების ნუსხა

შესავალი

ლიტერატურის მიმოხილვა

შედეგები და მათი განსჯა

**თავი 1. დროის მართვის პრობლემების გამოკვლევის თეორიული საფუძვლები**

1.1. ადამიანი და დრო

1.2. დროის მართვის ანუ თაიმ-მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები და კონცეფციები

1.3. კომპანიის მენეჯმენტის პრობლემები და ამ პრობლემების გადაწყვეტაში თაიმ-მენეჯმენტის როლი

**თავი 2. სამუშაო დროის ორგანიზება კორპორაციებში თაიმ-მენეჯმენტის მეთოდებით**

2.1. თაიმ-მენეჯმენტის სამუშაო დროის ორგანიზება თაიმ-მენეჯმენტის კლასიკური მეთოდებით

2.2. კორპორაციული თაიმ-მენეჯმენტის საზღვრები, მიდგომები, სტრუქტურა და სირთულეები

**თავი 3. ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო ორგანიზაციების ექიმ-მენეჯერების დროის ბიუჯეტის ანალიზი**

**თავი 4. მენეჯერის დროის ბიუჯეტის ოპტიმალური მოდელის შემუშავება**

დასკვნა

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

## ნაშრომის მოკლე შინაარსი

სადისერტაციო ნაშრომის შესავალში დასაბუთებულია საკვლევი თემის აქტუალობა, დახასიათებულია მისი მეცნიერული დამუშავების თანამედროვე მდგომარეობა, გადმოცემულია კვლევის ობიექტი, საგანი, მიზანი და ამოცანები, თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები, ჩამოყალიბებულია ნაშრომის ძირითადი შედეგები და კვლევით მიღებული მეცნიერული სიახლეები, ნაჩვენებია გამოკვლევის პრაქტიკული დანიშნულება.

ლიტერატურის მიმოხილვაში დასმული და პასუხგაცემულია კითხვები იმის თაობაზე, თუ საიდან მომდინარეობს სადისერტაციო ნაშრომში დასმული პრობლემა, რა არის უკვე ცნობილი ამ პრობლემის შესახებ, რა ალტერნატიული მეთოდებია შემუშავებული დასმული პრობლემის გადასაჭრელად და რომელი მათგანია გამოყენებული წინამდებარე ნაშრომში.

სადისერტაციო ნაშრომის პირველ თავში - *”დროის მართვის პრობლემების გამოკვლევის თეორიული საფუძვლები”* განხილულია სამი საკითხი:

1. ადამიანი და დრო.
2. დროის მართვის ანუ თაიმ-მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები და კონცეფციები.
3. კომპანიის მენეჯმენტის პრობლემები და ამ პრობლემების გადაწყვეტაში თაიმ-მენეჯმენტის როლი.

**პირველ პარაგრაფში** - *”ადამიანი და დრო”* არის მსჯელობა დროის კალენდარულ და ფსიქოლოგიურ განზომილებებზე. განხილულია ადამიანის, როგორც პიროვნების დროის ორგანიზების კონცეფციები - ფსიქოსოციალური, ფსიქონალიტიკური, ჰუმანიტარული და სხვა. დახასიათებულია თითოეული კონცეფციის წარმომადგენლები და მათი შეხედულებები პიროვნების მიერ დროის ორგანიზების საკითხზე.

**მეორე პარაგრაფში** გაანალიზებულია თაიმ-მენეჯმენტის განვითარების სამი ეტაპი: 1. თაიმ-მენეჯმენტი 20-იანი წლების მეცნიერულ მენეჯმენტში; 2. თაიმ-მენეჯმენტი 50-90-იანი წლების მენეჯმენტში და 3. თანამედროვე თაიმ-მენეჯმენტი.

პირველ ეტაპზე მოღვაწე მეცნიერთაგან განხილულია ტეილორის, ემირსონის, ფორდის და აგრეთვე რუსი მეცნიერების გასტევის და კერძოვენცევის შეხედულებები დროის გამოყენებაზე.

მენეჯმენტის განვითარების მეორე ეტაპზე განხილულია პიტერსის და უეტერმანის კონცეფციები. დახასიათებულია თაიმ-მენეჯმენტის ორი მიმართულება - რაციონალური და ჰუმანიტარული. აღნიშნულია, რომ რაციონალური მიდგომა ეფუძნება გამოცდილებას, ჰუმანიტარული კი მეცნიერულ კვლევებს.

თანამედროვე თაიმ-მენეჯმენტის ძირითად ნიშან-თვისებად მინიშნებულია მისი კომპლექსურ დისციპლინად ჩამოყალიბება. თანამედროვე თაიმ-მენეჯმენტის წარმომადგენლებად მიჩნეულია ალტშულერი, ლუიბშევი და სხვები.

**მესამე პარაგრაფში - "კომპანიის მენეჯმენტის პრობლემები და ამ პრობლემების გადაწყვეტაში თაიმ-მენეჯმენტის როლი"** ორ ქვესაკითხად არის წარმოდგენილი. პირველი ეხება მენეჯერს, მის პროფესიას, დავალებებს, გადაწყვეტილებების მიღების სტილს და სამუშაო დღეს, ხოლო მეორე - კომპანიის პრობლემების მენეჯერულ გადაწყვეტილებათა ეფექტურობის ამაღლებაში თაიმ-მენეჯმენტის როლს.

ნაშრომის მეორე თავში - **"სამუშაო დროის ორგანიზება კომპანიებში თაიმ-მენეჯმენტის მეთოდებით"** განხილულია ორი საკითხი:

1. სამუშაო დროის ორგანიზება თაიმ-მენეჯმენტის კლასიკური მეთოდებით.
2. კორპორაციული თაიმ-მენეჯმენტის მიდგომები, სტრუქტურა და სირთულებები.

თაიმ-მენეჯმენტის კლასიკური მეთოდების რანგში ნაშრომში განხილულია დაგეგმვა, ქრონომეტრაჟი, ფოტოგრაფია, თვითფოტოგრაფია და მომენტური დაკვირვება.

ნაშრომის ამ ნაწილში დროის დაგეგმვა და სინქრონიზაცია სხვადასხვა მეცნიერთა თვალთახედვით ერთ კონტექსტში არიან განხილულნი. კერძოდ, წარმოდგენილია იორგ კნობლაუხის, ე. აკოპოვის, ე. ბერნის, დ.მორგენსტერნის და სხვათა შეხედულებები დროის დაგეგმვის საკითხზე.

ნაშრომში ნათქვამია, რომ თაიმ-მენეჯმენტის წამყვან კლასიკურ მეთოდათ დაგეგმვა ითვლება. მასში იგულისხმება დროის სწორი განაწილება (განწესი). იგი

დგება დღის, კვირის და თვის ჭრილში. განწესი საქმიანობის ზონებად უნდა იყოს დაყოფილი და დღე და საათი უნდა ჰქონდეს მითითებული. მასში უნდა მოხვდეს, როგორც მენეჯერის მუშაობა, ისე დასვენება. ნაშრომში მოცემულია ასეთი გეგმის სარეკომენდაციო ფორმა. ნაშრომში მენეჯერისთვის მოცემულია რჩევაც, რომ მან დროის განწესში მოცემული საქმიანობის ზონებს ისე შეხედოს, როგორც კარადის თაროებზე დაწყობილ ნივთებს. როგორც ნივთებს არ აურევთ ერთმანეთში, ისე საქმეებიც არ უნდა აურიოთ. ყველა საქმეს უნდა მიეცეს თავისი ზონა და შესრულების დრო.

დისერტანტი ნაშრომის ამ ნაწილში ყურადღებას ამახვილებს დროის "მშთან-თქმელებზე". ხშირად მენეჯერებს სწორედ მათი მიზეზით არ ყოფნით დრო. ესენია: საქმეებში პრიორიტეტების არარსებობა, პირადი არაორგანიზებულობა, პირადი საუბრები, ყურადღების გაფანტვა, თანამშრომლებთან უსარგებლო საუბრები და სხვა.

სამუშაო დროის სწორი გამოყენებისთვის დისერტანტი იხილავს ქრონომეტრაჟს, რომლითაც ხდება მენეჯერის საქმიანობის დროის გაზომვა, ამ საქმიანობის ელემენტებსა და ნაწილებზე დახარჯული დროის აღრიცხვა. აგრეთვე, ფოტოგრაფიას, რომლის მიზანია მენეჯერის სამუშაო დროის გამოყენების მდგომარეობისა და დროის დანაკარგების მიზეზების გარკვევა. ნაშრომში განხილულია, როგორც ინდივიდუალური და ჯგუფური ფოტოგრაფია, ისე მარშრუტული ფოტოგრაფია და თვითფოტოგრაფია. ამ მეთოდების განხილვისას დისერტანტი ასკვნის, რომ ისინი მეტად შრომატევადი მეთოდებია და მათთან შედარებით უპირატესობას აძლევს მომენტალური დაკვირვების მეთოდს, როგორც მარტივს და ნაკლებ შრომატევადს. იგი ვრცელდება არა მენეჯერის მთელ სამუშაო დროზე, არამედ მხოლოდ მის ერთ მომენტზე. ასეთი დაკვირვებით ვიგებთ, რა ხდებოდა მოცემულ მომენტში და როცა დაკვირვების მომენტთა საკმაო რაოდენობა დაგროვდება, დიდ რიცხვთა კანონის საფუძველზე, ერთსახელა მომენტთა დაჯგუფება-დაჯამებით, შეიძლება, საკმაო სანდოობით ვიმსჯელოთ მენეჯერის საერთო დროში სამუშაო დროის წილსა და აბოსოლუტურ სიდიდეზე.

ნაშრომში ხაზგასმით არის აღნიშნული, რომ ჯერ კიდევ საბჭოთა პერიოდში სამუშაო დროის ქრონომეტრაჟი, ფოტოგრაფია და დაკვირვება უცხო არ იყო. მათ

მიხედვით ხდებოდა შრომის ნორმირება. დისერტანტი სავალდებულოდ მიიჩნევს მათ დაბრუნებას და საწარმოთა კორპორატიულ კულტურაში ჩართვას.

ამ თავის მეორე პარაგრაფში - *“კორპორაციული თაიმ-მენეჯმენტის საზღვრები, მიდგომები (მეთოდები), სტრუქტურა და სირთულეები”* დისერტანტი ასახელებს სამ შემთხვევას, როცა კორპორაციაში თაიმ-მენეჯმენტი აუცილებლად უნდა დაინერგოს. ესენია: 1. როცა კორპორაციის მუშაკი შემოქმედებით საქმიანობას ეწევა (მენეჯერი სწორედ ასეთი მუშაკია); 2. როცა კომპანიის მუშაკი აქტიურად მუშაობს კონტრაგენტებთან (მენეჯერი სწორედ ასეთ საქმიანობას ეწევა); 3 როცა მუშაკი ერთდროულად იღებს დავალებებს რამოდენიმე ხელმძღვანელისგან (ეს სიტუაცია არ ეხება მენეჯერს. იგი ეხება მის თანაშემწეს ან სხვა დაქვემდებარებულ პირს). ეს სამი შემთხვევა ნაშრომში ჩათვლილია კორპორაციაში თაიმ-მენეჯმენტის დანერგვის საზღვრებად, ხოლო მათი ურთიერთშესაბამისობა - თაიმ-მენეჯმენტის სტრუქტურად.

კომპანიის თაიმ-მენეჯმენტის მიდგომებში განხილულია პროექტული და თავისუფალი, ანუ ევროპული და ჩინური მიდგომები. ევროპული ჩათვლილია ხისტ ფორმად, რადგან მასში წინასწარ არის დრო დაგეგმილი (სქემა ან პროექტი შედგენილი) და შემდეგ ხდება რეალობის მასზე მორგება. ამ მიდგომაში დროის გამოყენების წინასწარ შედგენილი სქემა მიზნად არის ქცეული. დისერტანტი მეტ უპირატესობას აძლევს თავისუფალ, ანუ ჩინურ მიდგომას, რომელიც ორიენტირებულია არა იმაზე, რომ რეალობა მოერგოს გეგმას (პროექტს, სქემას), არამედ პირიქით, რომ კომპანიამ რეალურად შექმნილ სიტუაციაში იპოვოს მეტი სარგებელი. ასეთ დროს კომპანიას არა აქვს წინასწარდაგეგმილი მიზანი. მისი მიზანი უფრო მაღლა დგას. იგი “მიზანზე მეტია”. ეს მიზანი იძლევა საშუალებას კომპანიამ თავის სასარგებლოდ გამოიყენოს რეალური სიტუაცია და მასში მომხდარი ცვლილებები, მაშინ როდესაც ევროპული მიდგომით ეს არ ხდება, ასე რომ, ჩინურ თაიმ-მენეჯმენტში შეცვლილი სიტუაცია, შეცვლილი ვითარება “ზრდის რესურსად” არის გადაქცეული. ჩინური თაიმ-მენეჯმენტში პირობები განსაზღვრავს შედეგს (ამის დასადასტურებლად ნაშრომში მრავლადაა მოტანილი სამხედრო და სპორტული ბრძოლების მაგალითები, რომელთა დროსაც მოწინააღმდეგის ყოველი მოძრაობა, ნაბიჯი, გამოიყენება გამარჯვების მისაღწევად).

თუმცა, დისერტანტი არ თვლის, რომ ყველა სიტუაციაში ჩინური თაიმ-მენეჯ-მენტია ვარგისი. იგი ასახელებს როგორც ერთის, ისე მეორის გამოყენების სფეროებს, აგრეთვე, ამ ორ მიდგომას შორის კავშირს და მიაჩნია, რომ არ შეიძლება მათი "კარგ" და "ცუდ" მიდგომებათ დაყოფა, უბრალოდ უნდა ვიცოდეთ, როდის და რა ვითარებაში გამოვიყენოთ თითოეული მათგანი.

ნაშრომის ამ ნაწილში გაკეთებულია დასკვნა, რომ კომპანიებში ამ ეტაპზე მხოლოდ თაიმ-მენეჯმენტის ევროპული ანუ პროექტული მეთოდი გამოიყენება. ეს არის დროის წინასწარი დაგეგმვა. გარდა იმისა, რომ დისერტანტს არ მიაჩნია ეს აბსოლუტურად სწორ მიმართულებად, იგი წარმოგვიდგენს და ახასიათებს იმ სამი დონის ბარიერებსაც, რომელთა გამო დროის განაწილების ევროპული გეგმები არ შეიძლება იყოს რეალური. ესენია: 1 ტექნიკური შეცდომები; 2. გარეგანი ფაქტორები; 3. ფსიქლოგიური წინააღმდეგობები.

ნაშრომის მესამე თავი - *"ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო ორგანიზაციების ექიმ-მენეჯერების დროის ბიუჯეტის ანალიზი"*, როგორც სახელწოდება გვიჩვენებს, ნაშრომის პრაქტიკული ნაწილია. მასში მოცემულია ფოთის სამედიცინო დაწესებულებების 50 მენეჯერის და 50 მათი თანაშემწის 31 კითხვიანი ანკეტური გამოკითხვის შედეგების შეჯამება და შეფასება. ნაშრომში მოცემულია ანკეტის ფორმაც და შედეგების შეფასებაც.

მენეჯერების მიერ დროის გამოყენება შესწავლილია შემდეგი ასაკობრივი ჯგუფებით:

- 30 წლამდე;
- 31-40 წლამდე;
- 41-50 წლამდე;
- 51-60 წლამდე;
- 60 წელზე მეტის.

მენეჯერების საქმეები, ანუ პრობლემები დაყოფილია ორი ნიშნით - პერიოდის (დღე, კვირა, თვე, წელი) მიხედვით და სისწრაფის და მნიშვნელობის მიხედვით.

გამოკითხულ მენეჯერთა საშუალოდ 40%-ს არ ყოფნის ნორმატიული დრო დავალებული საქმის შესასრულებლად და სახლში მიაქვთ სამუშაო. მათი 14,3%

მოითხოვს ნორმატიული დღის ხანგრძლივობის გაზრდას, 85,7% კი - შესასრულებელ დავალებათა შემცირებას.

გამოკვლევით ისიც არის დადგენილი, რომ ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო დაწესებულებების მენეჯერები დღის ნორმატიული დროის საშუალოდ 55%-ს ახარჯებენ მიმდინარე, ანუ ოპერატიულ საქმეების შესრულებას. დღის განრიგში ნაკლებადაა ჩართული კვირის და თვის პრობლემები, რაც შეეხება წლის პრობლემებს, იგი დღიური განრიგში ჩართული ქონდათ მხოლოდ გამოკიტხულ მენეჯერთა 12,5%-ს.

მნიშვნელობის და სისწრაფის ნიშნით მენეჯერთა დავალებების შესრულება დროში ნაშრომში ოთხ ჯგუფად არის შესწავლილი: მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საქმეები; მნიშვნელოვანი, მაგრამ არასასწრაფო საქმეები; არამნიშვნელოვანი, მაგრამ სასწრაფო საქმეები; არამნიშვნელოვანი და არასასწრაფო საქმეები.

გამოკვლევით დადგენილია, რომ მნიშვნელოვანი და ამასთან, სასწრაფო საქმეების გადავადება საშუალოდ 33-54%-ის ფარგლებშია, მნიშვნელოვანი და არასასწრაფო საქმეების გადავადება მერყეობს 73-100%-ის ფარგლებში, არამნიშვნელოვანი, მაგრამ სასწრაფო საქმეებს ავადებს საშუალოდ მენეჯერთა 66-83%, ხოლო არამნიშვნელოვან და არასასწრაფო საქმეების გადავადება ყველა ასაკობრივ ჯგუფში 100%-ის დონეზეა.

ნაშრომის ამ თავში შესწავლილია მენეჯერთა დროის ხარჯი თათბირების, სხდომების, შეხვედრების, მოლაპარაკებების და სხვა ოპერატიული საქმეების საწარმოებლად. გამოკითხულ მენეჯერთა 90-95%-ს წინასწარ აქვს შედგენილი დღის წესრიგი, რეგლამენტის დაცვა და ყველა ასაკობრივ ჯგუფში იშვიათად ხდება, მენეჯერთა 95%-ს არა აქვს განსაზღვრული ღონისძიების დამთავრების დრო, მენეჯერთა 10% არ ადგენს ღონისძიებაში მონაწილე პირთა სიას, 50 გამოკითხული მენეჯერიდან მხოლოდ 10 აცნობს წინასწარ თავის თანამშრომლებს ღონისძიების დღის წესრიგს, მხოლოდ 22 მენეჯერს (ანუ გამოკითხულთა 44%-ს) აქვს წინასწარ მზად მისაღები გადაწყვეტილების პროექტი და ა. შ.

სამუშაო დროის დაგეგმვის კუთხით აღმოჩნდა, რომ დღის, კვირის და თვის გეგმებს ადგენენ სამ-სამი მენეჯერი მხოლოდ. დადგენილია დროის მუქთი ხარჯვის წილიც. ერთ საათს მუქთად კარგავს 19 მენეჯერი, 2 საათს - 13 მენეჯერი, 3 საათს

და მეტს 2 მენეჯერი. დრო მენეჯერებს მუქთად ეკარგებათ ტელეფონებზე საუბრებზე, სიგარეტის მოწევაზე, დოკუმენტების ძებნაზე, კორიდორებში მიმოსვლაზე და ა. შ.

ნაშრომში გარკვეული სამუშაოებია ჩატარებული მენეჯერების თანაშემწეების გამოკითხვის შედეგების შეფასების კუთხითაც, საიდანაც ჩანს თუ როგორ დავალებებს აძლევენ მათ მენეჯერები, ახდენენ თუ არა თავიანთი ფუნქციების დელეგირებას მათზე და ა. შ. დადგენილია, რომ მენეჯერების თანაშემწეები მზად არიან მიიღონ მენეჯერის ესა თუ ის ფუნქცია და პასუხი აგონ მის სრულყოფილ შესრულებაზე, მაგრამ მენეჯერები ამას არ აკეთებენ. დისერტანტი გამოთქვამს აზრს, რომ მენეჯერებს აშინებთ თავისი პრესტიჟის დაკარგვა.

ნაშრომის მეოთხე თავი ეძღვნება მენეჯერის დროის ბიუჯეტის ოპტიმალური მოდელის შემუშავებას. აღნიშნული მოდელის შემუშავებამდე, მასში თავდაპირველად განხილულია კლასიკური დასავლური თაიმ-მენეჯმენტის ყველაზე მეტად გავრცელებული დროის თვითქრონომეტრაჟი და მისი რამდენიმე მიმართულება, კერძოდ: 1. პირადი დროის ეფექტიანობის შეფასება უშუალოდ ქრონომეტრაჟის შედეგების მიხედვით; 2. პირადი შრომის ხარისხის შეფასება ფორმალური ნიშნებით; 3. პირადი შრომის ხარისხის შეფასება სამუშაოს შინაარსობრივი ნიშნის მიხედვით; 4. დროის ხანგრძლივ პერიოდში დატვირთვის განაწილების ხარისხის შეფასება.

ეს მეთოდები, რომლებიც შეიმუშავეს მეცნიერებმა ლ. ზაივერტმა და ს. კოზლოვსკიმ და რომლებიც ნაშრომში განხილულია სათანადო მათემატიკური აპარატის ჩვენებით, დისერტანტის აზრით, მოითხოვენ სრულყოფას. კერძოდ, დისერტანტს მიაჩნია, რომ მათში, გარდა დროის ხარჯისა, უნდა ჩაირთოს მუშაკის (მოცემულ შემთხვევაში მენეჯერის) შრომის მწარმოებლურობა. ნაშრომში მოცემულია ამის გარკვეული ცდა.

მენეჯერი გონებრივი შრომის მუშაკია. იგი ინტელექტუალურ პროდუქტს ქმნის. ეს პროდუქტი არის მენეჯერის იდეები, გადაწყვეტილებათა რაოდენობა, მისი საპროექტო ჩანაფიქრები, დაწერილი და შედგენილი დოკუმენტების რაოდენობა და ა. შ. ცხადია, ამ პროდუქტების ნატურალურ ან ღირებულებით ერთეულში გაზომვა და მისი მიხედვით მენეჯერის შრომის ზოგადი მწარმოებლურობის საანგარიშო ერთეულის დადგენა უკიდურესად რთული და შეუძლებელია. ამიტომ

დისერტანტი აყენებს წინადადებას მენეჯერებმა თავიანთი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, თვითონ შეიმუშავონ თავისი შრომის შედეგის ანუ მწარმოებლურობის გაზომვის ერთეული (გენერალური მენეჯერისთვის ეს იქნება გადაწყვეტილებების რაოდენობა, ფუნქციონალური მენეჯერისთვის - დამუშავებული დოკუმენტების რაოდენობა და ა. შ.) და მის მიხედვით გამოთვლილი ძირითადი შრომის მწარმოებლურობით მოახდინონ დროის დაგეგმვის მოდელირება.

ნაშრომის ამავე თავში დისერტანტი ასახელებს თაიმ-მენეჯმენტში პრიორიტეტების დადგენისას პარეტოს წესის (80 : 20) და ეიზენჰაუერის მატრიცის გამოყენების ნაკლოვანებებს. პირველი არ იძლევა პასუხს თუ კერძოდ რომელია ის საქმეები, რომლებიც შედეგის 80%-ს განაპირობებენ, ეიზენჰაუერის მატრიცა კი არ გამოკვეთავს მნიშვნელოვან საქმეებს.

ამ ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად დისერტანტი მენეჯერებს სთავაზობს დავალებების (საქმეები, ამოცანები) სტრუქტურირებას. დისერტანტმა მენეჯერის ამ საქმეებს უწოდა პროექტები და მენეჯერებს შესთავაზა მათი კლასიფიკაცია მასშტაბის მიხედვით, კერძოდ წლის, კვირის და დროის მასშტაბებში. დისერტანტი თვლის, რომ მენეჯერის ეს პროექტები არ უნდა იყოს მკაცრად სტრუქტურირებული, იგი უნდა იყოს რბილი, ადვილად ადაპტირებადი რეალურ ვითარებასთან.

თითოეულ პროექტში რამდენიმე დავალება (ამოცანა) იქნება შესასრულებელი, რომლებიც ასევე მოითხოვენ დალაგებას პრიორიტეტულობის მიხედვით. იმის გასარკვევად, თუ რომელი დავალების შესრულებას შეძლებს მენეჯერი და რომელს ვერ შეძლებს, მან თავის თავს უნდა ჩაუტაროს SWOT-ანალიზი, ანუ დაადგინოს თავის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. საქმე (დავალება, ამოცანა), სადაც მენეჯერი თავს იგრძნობს სუსტად, უნდა გადააბაროს შესასრულებლად რომელიმე ქვეშევდრომს, რომელსაც ყველაზე უკეთ ხელეწიფება მისი შესრულება, ის საქმე კი, სადაც თავის თავს ძლიერად თვლის, თვითონ შეასრულოს.

მენეჯერის დროის დაგეგმვაში დისერტანტი რეკომენდაციას აძლევს რესურსულ-კალენდარული გრაფიკის გამოყენებას და ასახელებს იმ უპირატესობებს, რაც მას გააჩნია კლასიკური თაიმ-მენეჯმენტთან შედარებით. დისერტანტი კლასიკურ თაიმ-მენეჯმენტს ნაკლად უთვლის მსხვილ საქმეებთან ერთად წვრილი საქმეების დროში დაგეგმვას. მის მიერ შემოთავაზებული რესურსულ-კალენდარული გრა-

ფიკით წვრილ საქმეებზე დროის დაგეგმვა საჭირო არ არის, ისინი მსხვილ საქმეთა შესრულების შუალედებში შესრულდება.

ნაშრომის ბოლოს დისერტანტი მენეჯერებს მათი პირადი დროის მართვაში სთავაზობს აგრეთვე ყურადღების სტრუქტურირების მეთოდს და მის შესაბამის სისტემას. ძველი ბერძენი ფილოსოფოსების ტერმინოლოგიით იგი დროს ყოფს "ხრონოსად" და "კაიროსად", პირველი ჩვეულებრივი დროა, მეორე კი ამ დროში შექმნილი მოხერხებული მომენტი. კლასიკურ თაიმ-მენეჯმენტში შესასრულებელი საქმე მკაცრად არის მიბმული დროსთან. როცა გაუთვალისწინებელი ვითარებები წარმოიშვება, მაშინ, რა თქმა უნდა, ეს საქმეები ამ დროში ვეღარ სრულდება. ე. ი. კლასიკურ თაიმ-მენეჯმენტში "კაიროსი" იგნორირებულია.

მისგან განსხვავებით დისერტანტი ორიენტაციას ძირითადად სწორედ "კაიროსზე" იღებს და მენეჯერებს ურჩევს თავიანთ საქმეებს შეურჩიონ არა უბრალოდ დრო, არამედ შესრულების ყველაზე საუკეთესო (კეთილმყოფელი) დრო. ამას დისერტანტი ყურადღების სტრუქტურირების ანუ გამახვილების მეთოდს უწოდებს.

იმის მიხედვრად თუ რომელი დავალება უნდა შეასრულოს მენეჯერმა უკვე დამდგარ სასურველ მომენტში, მას მისი საკუთარი მეხსიერება (ცნობიერი, წინაცნობიერი და ქვეცნობიერი) ეხმარება. მას დისერტანტმა ყურადღების გამახვილების სისტემა უწოდა. ეს სისტემა ყველა ადამიანში მუშაობს. იგი ადამიანისგან, მოცემულ შემთხვევაში მენეჯერისგან, მოითხოვს შესასრულებელი დავალებები "შეინახოს" წინაცნობიერში და, როცა დადგება რომელიმე დავალების შესრულების საუკეთესო მომენტი, მეხსიერება თვითონ გადმოისვრის ამ დავალებას წინაცნობიერიდან ცნობიერში და მენეჯერი შეასრულებას მას.

მამასადამე, დისერტანტი მის მიერ გამოკვლეულ ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო დაწესებულებების მენეჯერებს პირადი დროის მართვაში სთავაზობს გარდა №1 პრიორიტეტული დავალებისა, რომელიც მათი მეხსიერების ცნობიერში "ზის" და რომელსაც ისინი ყოველდღე ასრულებენ, ყველა დანარჩენი პრიორიტეტული დავალებები რომელთა რიცხვი არ უნდა აღემატებოდეს 9-ს ჰქონდეს წინაცნობიერში ანუ ახლო მეხსიერებაში. ეს კი მაშინ მოხდება, თუ იგი თვის საქმეების სიას კვირაში ერთხელ, ხოლო კვირის საქმეების დღეში ერთხელ გადაათვალიერებს და გაიაზრებს მათ მნიშვნელობას, შესრულების საჭიროებას და დღის დავალებებთან

მიზმას. როცა ყოველივე ამაზე მენეჯერი ყურადღებას გაამახვილებს, მისი მეხსიერება ამას იმახსოვრებს და საჭირო მომენტში მენეჯერი ამ დავალებას ავტომატურად შეასრულებს. ამაში გამოიხატება დისერტანტის მიერ მენეჯერებისთვის შემოთავაზებული ყურადღების გამახვილების მეთოდი და მისი შესაბამისი სისტემა.

ნაშრომს ახლავს დასკვნა, რომელშიც შეჯამებულია ჩასატარებელი კვლევის შედეგები და დასახულია ღონისძიებები.

## დასკვნა

წინამდებარე სადისერტაციო თემის - *”მენეჯერის დროის გამოყენების ოპტიმიზაცია სამედიცინო ორგანიზაციებში”* - თეორიულმა და პრაქტიკულმა გამოკვლევამ საშუალება მოგვცა გაგვეკეთებინა შემდეგი დასკვნები:

1. ადამიანის ფორმირების და განვითარების ყველა პროცესი დროში მიმდინარეობს. მეცნიერები იმ აზრსაც კი იზიარებენ, რომ პიროვნებებს შორის მსგავსებას და განსხვავებას მათ მიერ დროის გამოყენება განსაზღვრავს. ამ საკითხზე რამოდენიმე კონცეფცია არის შექმნილი. მათ შორისაა: ფსიქოსოციალური კონცეფცია (ე. ერიქსონის), ექზისტენციალური კონცეფცია (მ. ხაიდეგარის), ველის თეორია (კ. ლევინის), სუბიექტურ-საქმიანი თეორია (ს. რუბენშტეინის), საქმიანი მიდგომის თეორია (ლ. ლეონტიევის), ცხოვრებისეული დროის პიროვნული ორგანიზაციის კონცეფცია (კ. აბულხანოვასლავსკაიას) და ა. შ.
2. საკვლევ თემაზე შექმნილი ლიტერატურის შესწავლით აღმოჩნდა, რომ დროის ორგანიზაციის საკითხზე მუშაობა თითქმის ერთდროულად არის დაწყებული ინგლისში, აშშ-ში და რუსეთში. მაშინ ძირითადად შრომის ორგანიზაციის საკითხით იყვნენ დაინტერესებულნი, რაც რა თქმა უნდა, საქმის დროში განაწილებასაც ითვალისწინებს.
3. თაიმ-მენეჯმენტმა განვითარების სხვადასხვა ეტაპი გაიარა: ეს ეტაპები ასე იყოფა:
  - თაიმ-მენეჯმენტი 20-იანი წლების მეცნიერულ მენეჯმენტში;
  - თაიმ-მენეჯმენტი 50-90-იან წლების მენეჯმენტში;

➤ თანამედროვე თაიმ-მენეჯმენტი.

XX საუკუნის 20-იან წლებში თაიმ-მენეჯმენტის წარმომადგენლები იყვნენ ტეილორი, ფორდი, გილბერტი და ემირსონი, რუსეთში კი გასტევი, პ. კერჟენივცივი.

XX საუკუნის 50-90-იანი წლების ტაიმ-მენეჯმენტის წარმომადგენლები იყვნენ პიტერსი, რ. უეტერმანი, კ. მელერი, ლ. ზაივერტი. მათი მიდგომა თაიმ-მენეჯმენტისადმი, ისევე როგორც ტეილორის და მისი თანამოაზრეებისა ეყრდნობოდა არა კვლევებს, არამედ პრაქტიკულ გამოცდილებას.

თანამედროვე თაიმ-მენეჯმენტის წარმომადგენლები არიან ა. ლიუბიშჩევი, გ. ალტშულერი, ს. კოზლოვსკი, ნ. არხანგელსკი. მათ შეიმუშავეს თანამედროვე თაიმ-მენეჯმენტი, რომელსაც კლასიკურიც ეწოდება.

4. კლასიკურ თაიმ-მენეჯმენტში დროის ოპტიმალური გამოყენების მეთოდებათ ითვლება:

- დაგეგმვა და სინქრონიზაცია;
- ქრონომეტრაჟი;
- ფოტოგრაფიკა და თვითფოტოგრაფია;
- მომენტური დაკვირვება.

5. კლასიკური თაიმ-მენეჯმენტის მიხედვით კორპორაციაში თაიმ-მენეჯმენტი აუცილებლად უნდა დაინერგოს სამ შემთხვევაში. აქედან ორი შემთხვევა ეხება მენეჯერს, კერძოდ:

- როცა მენეჯერი შემოქმედებით საქმიანობას ეწევა;
- როცა მენეჯერი აქტიურად მუშაობს კონტრაგენტებთან.

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

7. ფოთის სამკურნალო-სამედიცინო დაწესებულებების 50 მენეჯერის (გენერალური მენეჯერები და ფუნქციონალური მენეჯერები) და 50 მათი თანაშემ-

წის დროის განაწილება - გამოკითხვის საკითხზე ანკეტურმა გამოკითხვამ აჩვენა დროისადმი მათი საკმაოდ "გულგრილი" დამოკიდებულება. მათ ბევრი დრო ეკარგებათ არაპროდუქტიულად.

8. გამოკითხულ მენეჯერთა საშუალოდ 40%-ს არ ყოფნის ნორმატიული დრო. მათგან 14,3% მოითხოვს ნორმატიული დროის გახანგრძლივებას, 85,7% კი - შესასრულებელ დაგეგმათა შემცირებას.
9. გამოკითხული მენეჯერები დღის ნორმატიული დროის 55%-ს ახარჯებენ მიმდინარე საქმეების შესრულებას კვირის, თვის და წლის პრობლემური მათ ნაკლებად (მხოლოდ გამოკითხულთა 12,5%-ს) ჰქოდნათ ჩართული დღის სამუშაო გეგმაში.
10. მენეჯერების მიერ სამუშაოთა გადავადება ხშირად ხდება. მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საქმეების გადავადება 33-54%-ის ფარგლებშია, მნიშვნელოვანი და არასასწრაფო საქმეების 73-100%-ის ფარგლებში, არამნიშვნელოვან, მაგრამ სასწრაფო საქმეებს ავადებს მხოლოდ მენეჯერთა 66-83%, ხოლო არამნიშვნელოვან და არასასწრაფო საქმეებს თითქმის ყველა (100%).
11. თათბირების და ამ ტიპის ღონისძიებების ჩატარებისას მენეჯერთა 5-10% არა აქვს შედგენილი დღის წესრიგი, რეგლამენტის დაცვა იშვიათად ხდება, მენეჯერთა 95%-ს არა აქვს განსაზღვრული და არ იცავს თათბირის დამთავრების დროს, მენეჯერთა 10% არ ადგენს ღონისძიებაში მონაწილეთა სიას, გამოკითხული 50 მენეჯერიდან დღის წესრიგს თავის თანამშრომლებს აცნობს მხოლოდ 19 მენეჯერი და ა. შ.
12. ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო დაწესებულების მენეჯერები ბევრ დროს კარგავენ მუქთად. 50 გამოკითხული მენეჯერიდან 19-მა, ანუ 38%-მა დაასახელა რომ დღეში კარგავს 1 საათს, 13 მენეჯერი კარგავს 2 საათს, 2 მენეჯერი კარგავს 3 საათს და მეტს.
13. მენეჯერების თანაშემწეების გამოკითხვით დადგინდა, რომ მათზე ახალ-ახალი დავალებები ისე გაიცემა, რომ ანგარიში არ ეწევა მათი დატვირთვის სიმძიმეს. დადგინდა ისიც, რომ მთელი რიგი საპასუხისმგებლო დავალებების შესრულება მათ არა ნაკლებ ხელეწიფებათ, ვირე თვით მენეჯერებს,

მაგრამ მენეჯერები რატომღაც მათზე ამ დავალებების დელეგირებას არ ახდენენ.

ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო დაწესებულებების მენეჯერების მიერ დროის გამოყენებაზე ანკეტური გამოკითხვის შედეგებზე დაყრდნობით, ნაშრომში წარმოდგენილია მენეჯერის დროის ბიუჯეტის ოპტიმალური მოდელის შემუშავების პირველი მცდელობა მედიცინაში. ავტორს არა აქვს იმის პრეტენზია, რომ ეს მოდელი სრულყოფილია და მის მიმართ შენიშვნები არავის ექნება. რა თქმა უნდა არა. ალბათ გამოჩნდებიან სხვა მეცნიერები, რომლებიც კიდევ უფრო სრულყოფენ წარმოდგენილ მიდგომებს ექიმ-მენეჯერთა დროის ოპტიმალური გამოყენების კუთხით დისერტაციაში.

ნაშრომში შემდეგი რეკომენდაციებია შემოთავაზებული:

1. ლ. ზაივერტის და ს. კოზლოვსკის მიერ შემუშავებული ფორმულები, რომლებიც ეხება პირადი დროის ეფექტიანობის შეფასებას შეიცავს მარტო დროის ხარჯს. დისერტანტის აზრით, ამ ფორმულებში უნდა მოჩანდეს შრომის მწარმოებლურობაც, რადგან დროის გამოყენების ეფექტიანობა მომუშავის (ჩვენ შემთხვევაში ექიმ-მენეჯერის) შრომის მწარმოებლურობაში ვლინდება.
2. შემოქმედებითი შრომის მუშაკების შრომის მწარმოებლურობის გამზომი უნიფიცირებული ერთეული არ არსებობს. მენეჯერიც გონებრივი შრომის მუშაკია. დისერტანტი მიიჩნევს, რომ მენეჯერებმა, თავიანთი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, თვითონ უნდა შეიმუშავონ ეს ერთეული და შრომის მწარმოებლურობაც იანგარიშონ. მაგალითად, კლინიკის მთავარი ექიმის და ფინანსური მენეჯერის შრომის მწარმოებლურობის ერთეული სხვადასხვაა. პირველისთვის ეს იქნება თათბირების და სხდომების რაოდენობა, გადაწყვეტილებების რაოდენობა, მეორესთვის - შედგენილი და შემუშავებული დოკუმენტების რაოდენობა.
3. მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ თავის თავზე SWOT-ანალიზის ჩატარება და დაადგინოთ თავისი სიძლიერე (უნარი), სისუსტე, საფრთხე და შესაძლებლობები. იმ საქმეში, სადაც მენეჯერი სუსტია (ცოდნით თუ ფიზიკურად), მან მისი დელეგირება უნდა მოახდინოს თანაშემწეზე.

4. მხოლოდ ასეთი SWOT-ანალიზის ჩატარების შემდეგ მენეჯერმა უნდა დაგეგმოს თავისი სამუშაო დღე (კვირა, თვე, წელი). მაგრამ, კლასიკური თაიმ-მენეჯმენტის წარმომადგენლების აზრებისგან განსხვავებით ეს გეგმა არ უნდა აიყოს ხისტი. ანუ ის უნდა იყოს შეცვლილი სიტუაციისადმი ადვილად მისასადაგებელი.
5. დროის განაწილების გეგმაში არ არის საჭირო წვრილ-წვრილი საქმეებისთვის დროის გამოყოფა. მენეჯერმა ისინი მსხვილ საქმეთა შუალედებში უნდა შეასრულოს.
6. მენეჯერებისთვის შეთავაზებულია მეტად იყვნენ ორიენტირებულნი არა ზოგადად დროზე, არამედ დროის მოხერხებულ (კეთილმყოფელ) მომეტზე. ანუ დრო გამოიყენონ ჩინური მეთოდით. ასეთ მიდგომას ნაშრომში ვუწოდებთ ყურადღების გამახვილების (სტრუქტურირების) მეთოდი ეწოდება. თითოეული საქმის შესრულებას განსაკუთრებული პირობები სჭირდება. მენეჯერი უნდა დააკვირდეს როდის როგორი პირობები აქვს საქმის შესასრულებლად და თუ ის არდაივიწყებს თავის მნიშვნელოვან საქმეებს და ისინი მეხსიერების წინაცნობიერში "ეყოლება", კეთილმყოფელი პირობების დადგენისას, მეხსიერება არ უღალატებს მენეჯერს და ის მაშინვე ცნობიერში გადმოაგდებს ამ საქმეს, რასაც მენეჯერი ავტომატურად შეასრულებს.

ამის უზრუნველსაყოფად მენეჯერს ევალება დღეში ერთხელ გადახედოს კვირის დავალებებს (საქმეებს), ხოლო კვირაში ერთხელ - თვის საქმეებს, თვის დავალებებს. მენეჯერის მეხსიერება ამას აღიქვამს და თვითონ გაანაწილებს მათ 3 ფენად: ერთს - ყველაზე სასწრაფოს ცნობიერში დატოვებს, 9-ს მოათავსებს წინაცნობიერში, ხოლო ყველა დანარჩენებს - ქვეცნობიერში.

**სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები გამოქვეყნებულია ავტორის შრომებში:**

1. სერვისული მენეჯმენტის მნიშვნელობა თანამედროვე ბიზნესში. ქ. ბათუმის სახელმწიფო საზღვაო აკადემია. რეგიონული სიმპოზიუმი თემაზე "საკრუიზო ტურიზმი მსოფლიო გამოცდილება და მისი

განვითარების პერსპექტივები შავი ზღვის რეგიონში”, ქ. ბათუმი, 30 აპრილი, 2014, გვ. 238.

2. ვისწავლოთ სამუშაო დროის გამოყენების კონტროლი. ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტიური პრობლემები, ოქტომბერი, 2014, გვ. 54.
3. მენეჯერის დროის გამოყენების არსი და მნიშვნელობა. ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტიური პრობლემები, ოქტომბერი, 2014, გვ. 103.
4. პიროვნული დროის მართვა ანუ თაიმ-მენეჯმენტი. ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტიური პრობლემები. დეკემბერი, 2014, გვ. 83.

**ამის გარდა, ავტორის მიერ მომზადებულია და დაცულია სამი კოლოკვიუმი და ორი თემატური სემინარი:**

1. №1 კოლოკვიუმი - დროის მართვის პრობლემების გამოკვლევის თეორიული საფუძვლები”, 14.02.2015 წ.
2. №2 კოლოკვიუმი - ”სამუშაო დროის ორგანიზება კომპანიებში თაიმ-მენეჯმენტის მეთოდები”, 2.07.2015 წ.
3. №3 კოლოკვიუმი - ”ფოთის სამედიცინო-სამკურნალო ორგანიზაციების ექიმ-მენეჯერების დროის ბიუჯეტის ანალიზი და მისი ოპტიმალური მოდელის შემუშავება”, 15.02.2016 წ.
4. თემატური სემინარი №1 – ”მენეჯმენტის ევოლუცია”, 11.02.2015 წ.
5. თემატური სემინარი №2 – ”დაგეგმვა, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია”, 1.07.2015 წ.