

დროის მართვის რაციონალური გამოყენების მნიშვნელობა პერსონალის მართვის პროცესში

მანანა სამადაშვილი

სტუ ასოცირებული პროფესორი

დროის მართვა და მისი რაციონალური გამოყენება ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული და აქტუალური პრობლემაა. ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის აუცილებელია სამუშაო დროის ყოველმხრივი მართებული დაგეგმვა და მართვა.

დროის მართვის პროცესში: ვასრულებთ ან სასწრაფო და მნიშვნელოვან, ან არასასწრაფო და მნიშვნელოვან, ან სასწრაფო და არამნიშვნელოვან, ანდა არასასწრაფო და არამნიშვნელოვან სამუშაოებს.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ სამუშაოთა მრავალფეროვნების, თავისებურებებისა და სხვა სპეციფიკურ მახასიათებელთა გამო არ არსებობს შრომის პროცესისა და სამუშაო დროის შესწავლის რომელიმე უნივერსალური მეთოდი. ხშირად ყველაზე ეფექტიანია რამდენიმე მეთოდის კომბინირებული გამოყენება.

შრომის პროცესის ეფექტიანობაზე მიუთითებს დროის რაციონალური გამოყენება. სამუშაო დრო და შრომის პროცესი ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული. შრომის პროცესი კი დროში მიმდინარეობს.

დროის გამოყენების შესწავლის საკმაოდ მრავალფეროვანი მეთოდები არსებობს. შესაძლებელია სამუშაო დროის შესწავლის და შრომის პროცესის მეთოდების სამ ჯგუფში გაერთიანება: მომენტური დაკვირვების მეთოდები, უშუალო დაკვირვების მეთოდები, და ფსიქოფიზიოლოგიური შესწავლის მეთოდები.

უშუალო დაკვირვების მეთოდები წარმოადგენენ ფართოდ გავრცელებულ მეთოდებს. დროის დანახარჯების გაზომვის გარეშე, ასევე საუბრისა და გამოკითხვა-ინტერვიუს საშუალებით შრომის პროცესის შესწავლა მხოლოდ ზოგად წარმოდგენას გვაძლევს ობიექტის შესახებ. ისეთი მეთოდების გამოყენებით როგორიცაა ქრონომეტრაჟი, დროის გამოყენების ფოტოგრაფია,

ფოტოქრონომეტრული ხშირად საკმაოდ სანდო შედეგებს ვღებულობთ.

ქრონომეტრული მეთოდის საშუალებით შეგვიძლია გამოვარკვიოთ სამუშაოს და მისი შემადგენელი ნაწილების შესრულების წესი, როგორცაა: თანამიმდევრობა, ხანგრძლივობა, რაციონალობა, მათი უფრო ეფექტიანად შესრულების რეზერვები, წესდება დროისა და გამომუშავების ნორმები. ქრონომეტრული მეთოდი წარმოადგენს კონკრეტული სამუშაოს შემადგენელი ელემენტების შესწავლისა და მათ შესასრულებლად საჭირო დროის დანახარჯების უშუალო გაზომვის მეთოდს.

დროის გამოყენების ფოტოგრაფიის მეთოდი მოიცავს სამუშაო დროის მთლიან ხანგრძლივობას, ან მის რომელიმე მნიშვნელოვან ნაწილს. ეს მეთოდი წარმოადგენს შრომის პროცესში მომუშავის მიერ სამუშაო დროის გამოყენების შესწავლას დროის ყველა დანახარჯის დაკვირვებისა და გაზომვის გზით. ამ მეთოდის გამოყენების ძირითადი მიზანია მომუშავის სამუშაო დროის გამოყენების მდგომარეობის, დროის დანაკარგების მიზეზების გარკვევა და ღონისძიებებების დასახვა მათ აღმოსაფხვრელად.

არსებობს მომუშავის სამუშაო დროის ფოტოგრაფიის ოთხი სახე: ინდივიდუალური ფოტოგრაფია, ჯგუფური ფოტოგრაფია, მარშრუტული ფოტოგრაფია და თვითფოტოგრაფია.

სამუშაო დროის ყველა სახის ფოტოგრაფიის ჩატარება, ოთხი ეტაპისაგან შედგება: დაკვირვებისათვის მომზდება, უშუალოდ დაკვირვება და სამუშაო დროის დანახარჯების გაზომვა, დაკვირვებით მიღებული მასალის დამუშავება, მიღებული შედეგების ანალიზი და სამუშაო დროის გამოყენების გაუმჯობესების ღონისძიებათა დასახვა.

ინდივიდუალური ფოტოგრაფიის დროს დაკვირვების ობიექტი მხოლოდ ერთი მომუშავეა.

ჯგუფური ფოტოგრაფიის განხილვის დროს დაკვირვების ობიექტს წარმოადგენს მომუშავეთა ჯგუფი. ერთი დამკვირვებელი დაკვირვებას აწარმოებს არა უმეტეს 10 კაცზე. სამუშაო დროის გამოყენების შესწავლის ობიექტს წარმოადგენს მომუშავეთა ჯგუფი. დამკვირვებელს უნდა შეეძლოს ყველა ობიექტისათვის თავი-

სუფლად თვალის დევნება, ყოველი 2-3 წუთის შემდეგ სამუშაო ადგილებზე მდგომარეობის დაფიქსირება.

მარშრუტული ფოტოგრაფია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა დასაკვირვებელი ობიექტი გარკვეული მარშრუტით მოძრაობს (მაგ., კურიერი, საქმისმწარმოებელი), ან დამკვირვებელი ვერ ახერხებს დასაკვირვებელ ობიექტზე უშუალო დაკვირვებას სივრცობრივად დაშორების გამო.

ორივე შემთხვევაში საჭიროა დაკვირვების მარშრუტის შემუშავება. დამკვირვებელი განსაზღვრული ინტერვალების დაცვით, ამონმებს სამუშაო ადგილებს და აღრიცხავს იქ არსებულ მდგომარეობას.

მარშრუტული ფოტოგრაფია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა დასაკვირვებელი ობიექტი გარკვეული მარშრუტით მოძრაობს (მაგ., კურიერი, საქმისმწარმოებელი), ან დამკვირვებელი ვერ ახერხებს დასაკვირვებელ ობიექტზე უშუალო დაკვირვებას სივრცობრივად დაშორების გამო. ორივე შემთხვევაში საჭიროა დაკვირვების მარშრუტის შემუშავება. დამკვირვებელი განსაზღვრული ინტერვალების დაცვით, ამონმებს სამუშაო ადგილებს და აღრიცხავს იქ არსებულ მდგომარეობას.

თვითფოტოგრაფია წარმოადგენს ფოტოგრაფიის ერთ-ერთი საინტერესო სახეს, როცა დამკვირვებლის როლს უშუალოდ მომუშავე ასრულებს. მომუშავე თავისივე მუშაობას აკვირდება.

სამუშაო დროის გამოყენების შესწავლის ეს მეთოდი ნაკლებად შრომატევადია და გვაძლევს საკმაოდ ზუსტ მონაცემებს მომუშავის სამუშაო დროის გამოყენების შესახებ იმ შემთხვევაში თუ მეთოდურად სწორად არის დამუშავებული და მომუშავის მხრიდან აქტიურად, შეგნებულად და დაინტერესებული მონაწილეობით ტარდება.

ორგანიზაციაში ნებისმიერ მომუშავეს შეუძლია ამ მეთოდის გამოყენება სიმარტივის გამო და თუ ფიქრობს რომ სამუშაო დროს არაეფექტიანად იყენებს, ასევე სურს დაადგინოს დროის არარაციონალურად ხარჯვის მიზეზები.

თვითფოტოგრაფიის დაკვირვების ფურცელის საშუალებით მომუშავე აფიქსირებს სამუშაო დროის დანაკრავებს (მოცდენებს) და მათ მიზეზებს.

დროის დანახარჯების უშუალო გაზომვების მეთოდების აღნიშნულ ნაკლოვანებებს თავიდან გვაცილებს ე.წ. მომენტური დაკვირვების მეთოდი, რომელიც მათზე ბევრად უფრო მარტივი და ნაკლებშრომატევადია.

მომენტური დაკვირვების მეთოდის საშუალებით შესაძლებელია მომუშავეთა დიდ რაოდენობას დავაკვირდეთ ერთდროულად და შედარებით ხანმოკლე დროში. მომენტური დაკვირვების მეთოდს ზოგჯერ სამუშაო დროის შესწავლის სტატისტიკურ მეთოდსაც უწოდებენ.

მომენტური დაკვირვების მეთოდის არსი შემდეგში მდგომარეობს: სამუშაო დროის შემთხვევით შერჩეულ მომენტებში, მოულოდნელი დაკვირვების დროს იზომება თუ რა სახის ქმედებებს ასრულებს მომუშავე (მუშაობს თუ არა, კორესპონდენციას ეცნობა, ტელეფონით საუბრობს, მომსვლელებს იღებს და ა.შ.). დაკვირვება განსაზღვრული პერიოდულობით ტარდება.

მომენტური დაკვირვებისას ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს დაკვირვების მომენტთა აუცილებელი რაოდენობის განსაზღვრას, რაც დაკვირვების მოცულობას ახასიათებს. რაც შეეხება დასაკვირვებელი ობიექტის შემოვლათა აუცილებელ რაოდენობას, განისაზღვრება მომენტურ დაკვირვებათა რაოდენობის ერთდროულად დასაკვირვებელ მომუშავეთა რაოდენობაზე გაცოფით.

დაკვირვების შედეგების ანალიზის დროს სამუშაო დროის რაციონალურად გამოყენების მიზნით უნდა დაჯგუფდეს და კრიტიკულად შეფასდეს აუცილებელი სამუშაოები, განმეორებადი სამუშაოები, დაბალი კვალიფიკაციის მქონე მომუშავეების მიერ შესასრულებელი სამუშაოები, შემოქმედებითი სამუშაოები და უსარგებლო სამუშაოები.

დროის ეკონომიის მიღწევა შესაძლებელი იქნება შემდეგი რეკომენდაციების გავითვალისწინებით:

- მოვახდინოთ სამუშაოთა და პასუხისმგებლობათა დელეგირება;
- გავიაზროთ სამუშაოს საჭიროება და მიზანი; მიზნის მიღწევა მოცემული სამუშაოს შესრულებით; ხელსაყრელი დროის დადგენა მის შესასრულებლად; მომუშავისათვის პასუხისმგებლობის

დაკისრება სამუშაოს შესასრულებლად; რაციონალურად სამუშაოს შესრულება;

- მუშაობა უნდა ხორციელდებოდეს პატარიდან დიდისკენ, მარტივიდან რთულისკენ შემუშავებული გეგმით, რომელიც საშუალებას მოგვცემს ეკონომიურად შევასრულოთ სამუშაო. გავაკონტროლოთ მისი მიმდინარეობა;

- მეტი სტიმული მივცეთ მომუშავეებს ინიციატივისა და დაოქუილებლობის კუთხით;

- დავალება უნდა იყოს გასაგები დაქვემდებარებულებებისათვის. უნდა დავრწმუნდეთ, რომ მათ ყველაფერი სწორად გაიგეს; ამასთან, ზუსტად უნდა შეფასდეს დაქვემდებარებულთა მიერ შესრულებული სამუშაოების როგორც მოცულობა, ისე ხარისხი;

- ნებისმიერი სამუშაოს შესრულების პროცესში ნელ-ნელა უნდა მოვუმატოთ ძალისხმევას;

- ვიმუშაოთ ზომიერად და რითმულად; წინასწარ განვსაზღვროთ სამუშაოს მოცულობა, შევადგინოთ სამუშაოს შესრულების გეგმა.

ხელმძღვანელთა და მომუშავეთა სამუშაო გეგმებისა და გრაფიკების ურთიერთშეთანხმება და კოორდინირება, ასევე ოჯახური და საზოგადოებრივი გარემოს სწორი ორგანიზება წარმოადგენს შრომის რაციონალური ორგანიზებისა და დროის ეკონომიის მიღწევის საფუძველს.