



შრომითი პროცესების მართვის ძირითადი მიმართულებები სამედიცინო დანახატულებებში

ეკატერინე ჯაფარიძე
სტუ დოქტორანტი

რეზიუმა

სტატიაში განხილულია შრომის დანაწილება, კოოპერაცია, შრომის პირობების გაუმჯობესება. აღნიშნულია, რომ შრომის დანაწილებაც და კოოპერირებაც სამედიცინო დანესებულებებში ინსტრუქციების და დებულებების შესაბამისად უნდა მიმდინარეობდეს. შრომის პირობები, პირველ რიგში გულისხმობს ოპტიმალურ სამუშაო რეჟიმის შექმნას, შემდეგ კი სასურველი ფსიქოლოგიური კლიმატის უზრუნველყოფას. ამ კონტექსტში სტატიაში განხილულია ფსიქო-სოციალური საკითხიც.

ნაშრომში დაყენებულია შრომითი სიამოვნების, ანუ სამუშაო-თი კმაყოფილების საკითხი. აღნიშნულია, რომ ადამიანის პირადი ცხოვრება მოითხოვს შრომით კმაყოფილებას. ხშირად, ეს მოტივი უფრო ძლიერია, ვიდრე ხელფასი.

სტატიაში აგრეთვე დაყენებულია ადამიანების „ტოროლებად“ და „ბუებად“ დაყოფის თემა. იგი უკავშირდება სამუშაო გრაფიკს. „ტოროლა – ადამიანი დღისით მუშაობს უკეთ, „ბუ – ადამიანი“ კი ღამით. ავტორი სვამს საკითხს იმის შესახებ, რომ სამედიცინო დანესებულების მენეჯერებმა გაითვალისწინონ თანამშრომელთა ასეთი ტიპაჟი და იმის მიხედვით დაასაქმონ ისინი – „ტოროლები“ დღისით, „ბუები“ – ღამით.

სტატიაში შრომის რეჟიმი დაკავშირებულია დასვენების რეჟიმთან. დასვენების სწორი რეჟიმი მაღალნაყოფიერ შრომას უზრუნველყოფს.

საკვანძო სიტყვები: შრომა, შრომის რეჟიმი, შრომის მართვა, დასვენების რეჟიმი, შრომით კმაყოფილება, შრომის მოტივირება.

შესავალი

შრომის პროცესის შედეგიანობა დამოკიდებულია მის ოპტიმალურ მოწყობაზე, კერძოდ, შრომის დანაწილებაზე, შრომის კოოპერირებაზე, შრომის პირობების შექმნაზე, შრომის და დასვენების რეჟიმის ოპტიმიზაციაზე და ა. შ.

შრომის პროცესის ოპტიმალურ მოწყობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სამედიცინო დანესებულებებში, რადგანაც აქ, დასაქმებულთა შრომა დაავადებულთა მკურნალობას და მათ გამოჯანმრთელობას უკავშირდება. მოცემულ სტატიაში ეს საკითხები სწორედ ამ კონტექსტში გვექნება განხილული.

1. შრომის დანაწილება, კოოპერაცია და შრომის პირობების გაუმჯობესება

შრომითი პროცესების მართვის უმნიშვნელოვანესი მიმართულება არის შრომის დანაწილება, კოოპერაცია და შრომის პირობების გაუმჯობესება. **შრომის დანაწილებაში** იგულისხმება ადამიანთა ერთობლივი შრომის დაყოფა, ურთიერთგამიჯვნა. **შრომის კოოპერაციაში** კი პირიქით, ერთ, ან სხვადასხვა, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ პროცესებში ადამიანთა ერთობლივი მონაწილეობაა ნაგულისხმევი.

შრომის დანაწილება და შრომის კოოპერაცია ერთი შეხედვით ურთიერთსაპირისპირო პოცესებია. მათ რაციონალურ შეთანაწყობას თანამდებობრივი ინსტრუქციები უზრუნველყოფს. ამ ინსტრუქციების მიხედვით შრომა ისე იყოფა და თან ისე კოოპერირდება, რომ დღის განმავლობაში, მთელი სამედიცინო პერსონალი თანაბრად იყოს დატვირთული. მიღებულია რომ თანამდებობრივი ინსტრუქციები 2-3 წლინადში ერთხელ უნდა გადაიხედოს. ეს უნდა გაკეთდეს მაშინაც, თუ იცვლება მთლიანად სამედიცინო დანესებულების, ანდა მისი სტრუქტურული ერთეულის შრომის პირობები. კარგად მოფიქრებული და გონივრულად შედგენილი ინსტრუქციები თავიდან აგვაცილებს სამუშაოთა დუბლირებას, რადგან თითოეული ოპერაცია თითოეულ შემსრულებელზე იქნება გაპიროვნებული. ამასთან, ცალკეული ფუნქციის ასეთი გაპიროვნება ხელს შეუწყობს მუშაკთა მოტივაციის ამაღლებას და აამაღლებს მათი შესაძლებლობების თვითრეალ-

იზაციას, შემცირდება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტებიც.

თანამდებობრივი ინსტრუქციების შედგენისას დაუშვებელია რომელიმე განყოფილების ხელმძღვანელის დავალებით (თუ თხოვნით) ვინმესთვის სამუშაოს გაფართოება, ანდა პირიქით შემცირება. დანესებულების თითოეულ მუშაკს სამუშაო უნდა დაეკისროს მხოლოდ ოფიციალურ დოკუმენტებზე დაყრდნობით. ასეთი დოკუმენტებია სპეციალური დებულებები, რომლებიც იქმნება როგორც მთლიანად სამედიცინო დანესებულებისთვის, ისე ცალკეული მუშაკისთვის. თანამდებობრივ ინსტრუქციებს საფუძვლად უდევს აგრეთვე მუშაკთა საკვალიფიკაციო დახასიათებები.

შრომის პირობების გაუმჯობესებაში, როგორც სახელწოდებაზე გვიჩვენებს, იგულისხმება იმ პირობების გაკეთილშობილება, რომლებიც მთლიანობაში ადამიანს აძლევენ თავისი კომპეტენციების უკეთ გამოხატვის შესაძლებლობას. ეს ეხება შრომის სანიტარულ-ჰიგიენურ პირობებს, შენობის შიდა ინტერიერის ესთეტიურ გაფორმებას, შრომის და დასვენების რეჟიმის ოპტიმიზებას.

შრომის და დასვენების ოპტიმალური რეჟიმი, რომელიც შემუშავდება პერსონალისთვის ფსიქოფიზიოლოგიური გამოკვლევის ჩატარებით, ამცირებს პერსონალის გადაღლას და ხელს უწყობს მათი შრომის ეფექტიანობის ამაღლებას. გადაღლის სანინალმდეგოდ მუშაობს გუნდური და ბრიგადული მუშაობა, პროფესიების შეთავსება, ფუნქციების შეთავსება და სხვა.

უკანასკნელ წლებში დიდი ყურადღება მიექცა კოლექტივებში ფსიქო-სოციალურ ურთიერთობათა სრულყოფასაც, რომელიც წარიმართება კადრების რაციონალური შერჩევით და განთავსებით. ამ პროცესს სწორედ სოციალური ფსიქოლოგია უდევს საფუძვლად, გაირკვევა რა ადამიანთა ფსიქოლოგიური ტიპაჟი, მაშინ ადვილია გუნდების, ჯგუფების და ბრიგადების ინტერესების, განწყობების და შეხედულებების თავსებადობა. ასე რომ, გუნდი მარტო საჭირო პროფესიების მქონე ადამიანებით კი არ უნდა დაკომპლექტდეს, არამედ, ამ ადამიანებს ფსიქოლოგიური შეთანწყობაც უნდა ჰქონდეთ. ფსიქოლოგი ჯ. ბრაუნი წერს: „ყველა თანამედროვე გამოკვლევა ცხადყოფს, რომ ადამიანები, ცალ-

ცალკე და ერთადაც უფრო მგრძნობიარენი არიან ფსიქოლოგიური და არა ფიზიკური ატმოსფეროს შეცვლის მიმართ. ისინი უფრო მეტად რეაგირებენ ერთ არასასურველ სიტყვის მოსმენაზე ან არასასურველ ქცევის დანახვაზე, ვიდრე შენობაში არსებულ განათების, გათბობის თუ ტენიანობის ცვლილებაზე“ [1, გვ. 43].

XX საუკუნის 60-იან წლებამდე ადამიანები ლუკმა-პურის საშოვნელად, ოჯახის შესანახად მუშაობდნენ. მაშინ სამუშაო განაპირობებდა ადამიანის პიროვნებას, მის ადგილს საზოგადოებაში, მის პროფესულ წარმომადგენლობას. 60-იანი წლებიდან წარმოების და ეკონომიკის განვითარების შედეგად მოხდა გარდატეხა. ფულადმა სტიმულებმა დაიწყეს ჩამოქვეითება. წინა პლანზე წამოვიდა შრომით კმაყოფილება, შრომით „ტკბობა“. ასე რომ, ადამიანები ამჟამად მუშაობენ არა მხოლოდ და არა იმდენად ფულადი ანაზღაურებისთვის, რამდენადაც შრომით სიამოვნების მისაღებად. ისინი ეძებენ ისეთ სამუშაოს, რომელიც პირველ რიგში მათთვის სასიამოვნო იქნება, შემდეგ კი, რა თქმა უნდა, აინტერესებთ შრომის ანაზღაურების მოცულობაც. ამ ფონზე დაიწყო კონფლიქტის ჩასახვა შრომასა და ადამიანის პირად ცხოვრებას შორის. ადამიანებმა დაიწყეს თავისი პირადი დროის გაყოფა ორ სფეროს შორის და აშკარად გამოჩნდა ის ფაქტი, რომ მათ მეტად დააფასეს პირადი ცხოვრება. აღმოჩნდა, რომ ადამიანი, რომელიც დღე-ღამეში მუშაობს 20 საათს (24 საათიდან) თავის რესურსს ძირეულად ამონურავს, პროფესიულად „გადაინება“ და თანდათან ვეღარ მუშაობს ეფექტიანად. ამითი კი ზარალდება თვითონაც და ის ორგანიზაციაც, სადაც იგი მუშაობს.

ზემოდაღნიშნულთან დაკავშირებით ერთმანეთისგან უნდა გავარჩიოთ ორი ცნება – **ეფექტიანობა** და **შედეგიანობა**. ეფექტიანობა არის გრძელვადიან პერიოდში სასურველი შედეგის (რეზულტატის) მუდმივად მიღება, შედეგიანობა კი არის მოკლევადიან პერიოდში მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური შედეგის მიღება. შედეგიანობაზე ორიენტაცია ორგანიზაციისთვის არ არის მთლად ცუდი, მაგრამ თანამშრომლისთვის კი დამლუპველია, რადგან დღეს თუ მან თავისი შესაძლებლობების ზღვარზე იმუშავა, ხვალ იგი მას ვეღარ გაიმეორებს.

თუ ადამიანს თავისი სამუშაო არ მოსწონს, როგორი მაღალი

ხელფასიც არ უნდა ჰქონდეს, მაინც არ იქნება სამუშაოთი კმაყოფილი. საბოლოოდ მივიღებთ მუშაობაში თავჩარგულ, დაქანცულ, პრობლემებით გადაღლილ და ამ მიზეზით ოჯახის წევრებთან კონფლიქტური ურთიერთობებით გადატვირთულ ადამიანს, რომელიც თვითონაც მეტად უკმაყოფილოა თავისი არსებობით. ეს მდგომარეობა თანდათან ამცირებს მის შრომის ნაყოფიერებას, რითაც პირველ რიგში, ზარალდება ის ორგანიზაცია, სადაც იგი მუშაობს.

2. პერსონალის მოტივაცია და შრომის რაჟიმი

პერსონალის ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა ორგანიზაციაში შეიქმნას კონსტრუქციული თანამშრომლობის ატმოსფერო, რომლის დროსაც თითოეული მუშაკი თავისი შესაძლებლობის სრული რეალიზაციით და ორგანიზაციის საერთო წარმატებით იქნება დაინტერესებული. ასეთი ატმოსფეროს შექმნა პერსონალის მართვაში ურთულესი ამოცანაა. მისი გადანეყვება კონკრეტული სიტუაციების შესაბამისი ეთიკური ნორმების, პერსონალის მოტივაციის, შრომის რეჟიმის და მართვის სტილის არჩევით.

მოტივაციაში არ იგულისხმება მხოლოდ მაღალი ხელფასი და კარიერული წინსვლა. აქ იგულისხმება თავისუფლებაც, მუშაკთა ერთი ნაწილისთვის მუდმივი კონტროლი მუშაობაში ხელისშეშლასთან ასოცირდება. თუ ასეთი ადამიანი კარგად ართმევს თავს მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს, მას მეტი თავისუფლება უნდა მიეცეს. ასეთი ადამიანებისთვის უნდა შემუშავდეს მუშაობის მცოცავი გრაფიკი, ისე რომ დაცული იყოს სრული სამუშაო დღე. ასეთივეა არასრული სამუშაო დღით მუშაობა, გვიან საღამოს, ადრე დილით, ანდა სულაც ღამით მუშაობა. შეიძლება დაინერგოს სამუშაო დღის ცვლადობაც – ერთი დღე სამსახურში, ერთი სახლში მუშაობა, ერთი კი – ინტერნეტ-ოფისში ან ფილიალში მუშაობა.

მცოცავი გრაფიკი განსაკუთრებით აქტუალურია სტუდენტებისთვის და მცირეწლოვან ბავშვთა დედებისთვის. ასეთი გრაფიკი სჭირდებათ შემოქმედებითად მოაზროვნე ადამიანებსაც, რომელთაც არ შეუძლიათ ერთ ადგილზე (სამუშაო ადგილი გვაქვს მხედველობაში) 8 და მეტი საათი ყოფნა. ასეთი გრაფიკის

შემოღებით ორგანიზაცია ინარჩუნებს კოლექტივის სტაბილურობას, მცირდება მუშაკთა დენადობა და იზრდება მათი შრომის ნაყოფიერება.

მისაღებია აგრეთვე 3 ცვლიანი მუშაობის შემოღება – დღის ცვლა, საღამოს ცვლა და ღამის ცვლა. სამუშაო დავალებები ყველგან ერთნაირი იქნება, მხოლოდ, ადამიანები დასაქმდებიან სხვადასხვა დროში. უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანები თავიანთი სადღელამისო რიტმის და აქტიურობის დონის მიხედვით იყოფიან დღის და ღამის ადამიანებად. დღის ადამიანებს „ტოროლებს“ უწოდებენ, ღამის ადამიანებს კი, „ბუებს“. მიხედვით ალბათ რატომ. „ტოროლა“ ფრინველია, იგი დილით ადრე ე. წ. გამთენიისას იწყებს გალობას და დღის პირველ ნახევარში აქტიურია. „ბუს“ კი, რომელიც ასევე, ფრინველია, დღე სძინავს და ღამე აქტიურობს. ასე იყოფიან ადამიანებიც (შეგნიშნავთ, რომ არსებობენ არითმიკებიც, რომლებისთვისაც ასეთი დაყოფა არ არსებობს. ისინი ერთნაირად მუშაობენ) [2, გვ. 100]. ამიტომ სამედიცინო პერსონალის მართვის პროცესში ეს მომენტი უნდა იყოს გათვალისწინებული და თანამშრომლებს მუშაობის სხვადასხვანაირი გრაფიკები უნდა დაუწესდეთ.

პერსონალის თვითნებურად განაწილება დღის და ღამის ცვლებში არ არის დასაშვები. ისინი უნდა განაწილდნენ მხოლოდ თავიანთი სადღელამისო რიტმის მიხედვით. თუ „დღის ადამიანი“ ღამის ცვლაში მოხვდება, ის ბევრ შეცდომებს დაუშვებს და პირიქით. ორგანიზაციების უმეტესობა თავს არიდებს ღამის ცვლის არსებობას, რადგან უჭირთ კონტროლის განხორციელება. ასეთ დროს, არავითარი პრობლემა არ შეიქმნება, თუ მაკონტროლებელი ადამიანებიც იქნებიან „ბუები“, ე. ი. ღამის ადამიანები (ამ საკითხზე უფრო მეტის გასაგებად გირჩევთ წაიკითხოთ ლ. ჯუელის წიგნი „ინდუსტრიულ-ორგანიზაციული ფსიქოლოგია“).

არსებობს სამუშაო დროის დაპროექტების სხვა მოდიფიკაციებიც [3, გვ. 164]:

1. სამუშაოს საფეხურებრივი გრაფიკი (სამუშაოს დაწყება, დამთავრება და შესვენება მუშაკისთვის მისაღებ დროს);
2. შემცირებული სამუშაო დატვირთვა (გარკვეულ პერიოდებში შედარებით მცირე დროით მუშაობა);

3. თვითდისპეტჩირება (მუშაკი თვითონ საზღვრავს თუ რომელ ცვლაში იმუშავებს;

4. სამუშაო დროის წლიური ხანგრძლივობა (წელიწადში სამუშაო დროის სიდიდე წინასწარ არის შეთანხმებული).

ამის გარდა, ორგანიზაციას, ე. ი. დამქირავებელს უფლება აქვს შეიმუშავოს უნიკალური სამუშაო გრაფიკი, რომელიც ჩამონათვალში არ გვაქვს მოცემული და იგი შესთავაზოს დაქირავებულს, სამუშაო დროის ასეთი მრავალფეროვანი დიზაინის არჩევანი იწვევს შესრულებული სამუშაოს რაოდენობის და ხარისხის ოპტიმიზაციას, ამცირებს გაცდენებს და მოცდენებს, ამალღებს საკუთარი შრომით მუშაკის კმაყოფილების დონეს.

ამჟამად, საზღვარგარეთ მეტად გავრცელდა შრომა-დასვენების ამერიკული „Work-Life Balance“- კონცეფცია. მისი ძირითადი იდეა შრომასა და დასვენებას შორის ბალანსის არსებობაში მდგომარეობს. ასეთი სახელწოდების საზოგადოება დაარსა ფ. კონოროვმა რუსეთშიც. მისი აზრით, ეს ბალანსი დაცული იქნება, თუ კომპანიებში დაინერგება:

➤ კორპორატიული ღონისძიებების ჩატარება ოჯახებთან ერთად;

➤ მუშაობის მცურავი (მცოცავი) გრაფიკი;

➤ ორგანიზაციებში გაისხნება მინი-ბავშვთა ბალები და კონსერჟ-სამსახურები;

➤ დამატებითი გამოსასვლელი დღეები განსაკუთრებული დამსახურებისთვის;

➤ კულტურული ბონუსები (ბილეთები კინოში, თეატრში, ექსკურსიებში).

დიდი მნიშვნელობა ეძლევა არა მხოლოდ მუშაობის, არამედ, დასვენების სწორი გრაფიკის დადგენასაც. თანამშრომლებს შვებულება მათთვის სასურველ დროს უნდა ეძლეოდეთ. ამის გარდა, პრაქტიკაში უნდა იყოს დანერგილი სასწავლო შევებულება (სტუდენტებისთვის), მეძუძური დედების შევებულება და სხვა. ეს ყველაფერი ამალღებს ადამიანების შრომით მოტივაციას, ნაკლები აქვთ წყენა და სტრესი, რაც მათებს მათ სასიცოცხლო ძალებს და ენერგიას ეფექტიანი შრომისთვის და დასვენებისთვის.

დასკვნა

სტატიაში დასმული საკითხის კომპლექსური განხილვა იმ დასკვნის გაკეთების საშუალებას იძლევა, რომ წინა პერიოდისგან განსხვავებით, ამჟამად, შრომითი პროცესის მართვაში უნდა გავითვალისწინოთ დასაქმებულთა ფსიქოლოგიური ტიპაჟი, მათი უნარები დღის და ღამის განმავლობაში, მათი ინტერესები არა მხოლოდ მატერიალური თვალსაზრისით, არამედ მორალური თვალსაზრისითაც. ამ უკანასკნელში იგულისხმება სამუშაოთი კმაყოფილება. ხშირად, სწორედ ეს უკანასკნელი აპირობებს დასაქმებულის შრომის მაღალ შედეგიანობას. ამას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მედიცინაში. აქ დასაქმებულებს უნდა უყვარდეთ თავისი საქმე, რადგან, ეს საქმე ავადმყოფებს და მათ განკურნებას ეხება.

ლიტერატურა:

1. Браун Дж., Групповая психология, М., 2001.
2. ლუდუშაური ზ., თვითმენეჯმენტი, თბ., 2015.
3. Петрова Н. и др., Основы медицинского менеджмента и маркетинга, М., 2013.

LITERATURE:

1. Braun J. Group Psychology, M., 2001.
2. Gudushauri Z., Selfmanagement, Tb., 2015.
3. Petrova N. And etc., The Principles of Medical Management and Marketing, M., 2013.

THE MAIN DIRECTIONS OF MANAGEMENT OF WORKING PROCESS IN THE MEDICAL UTILITIES

Ekaterine Japaridze,
PhD Student of GTU

RESUME

In the article – “The main directions of management of working process in the Medical Utilities” it is discussed the work distribution, cooperation and improvement of working conditions. It is mentioned in this work that the work distribution and cooperation should be according to the instructions and regulations by Medical Utilities. The first thing, working conditions mean to create an optimal working mode, then to provide a desirable psychological climate. In this article it is discussed the psycho-social questions as well .

Moreover, there is raised a question of working satisfaction or working enjoyment. It is mentioned that human's private life demands the working satisfaction. In most cases this factor is stronger than a salary.

In the article it is also mentioned the question of separating people as “skylarks” and “owls”, that is connected with the working schedule. The ”Skylark”-is a person who works in the morning better, the ”owl”-who works at night. The author raises a question that Medical managers should provide the above-mentioned style of workers and give them the work according to it: skylarks in the morning and owls at night.

Furthermore, the working mode is connected with the relaxation mode. The proper mode of having holidays provides a highly productive work in general.

Keywords: Work, Working mode, Working control, Relaxation Mode, Working Satisfaction, Working Motivation.