

VALDYMO YPATUMAI TAIKANT LANKSČIAS DARBO FORMAS

G. SAMUOLIS

Yra žinoma, kad laiko nuostoliai, neritmingumas, silpna darbo ir technologinė drausmė, kadryų kaita neigiamai atsiliepia visuomeninei gamybai ir produkcijos kokybei. Minėtų trūkumų šalinimas dažniausiai priklauso nuo darbo organizavimo, tinkamo darbininkų sugebėjimų panaudojimo, socialinio-psichologinio klimato kolektyve. Šios problemos gali būti sėkmingai sprendžiamos taikant lanksčias darbo formas.

Prie lanksčių darbo formų mes priskiriame namudinį darbą, palyginti plačiai paplitusį respublikoje ir šalyje, ne visą darbo dieną, besiskinančią kelią pramonėje ir gyventojų aptarnavimo sferoje, ir slankųjį darbo grafiką, kuris mūsų respublikoje beveik netaikomas.

Lanksčios darbo formos labiausiai taikytinos pensininkams, dieninių skyrių aukštesnių kursų studentams ir moterims, turinčioms mokyklinio amžiaus vaikus.

TSKP XXVII suvažiavime priimtoje TSKP Programoje, naujoje redakcijoje, sakoma: „Bus vystomos įvairios moterų darbinio užimtumo formos, moterų pagedavimu plačiau bus taikomas slankusis darbo grafikas, ne visa darbo diena, namudinis darbas“ (1, p. 36).

Lanksčių darbo formų taikymas pirmiausia priklauso nuo vadovo, jo turimos informacijos apie jų įdiegimo realias galimybes.

Jei dalis vadovų yra susipažinę su namudiniu darbu ir ne visos darbo dienos režimu, tai slankusis darbo grafikas faktiškai neturi nei sistovėjusios terminologijos. Jis vadinamas individualiu, laiptuotu, laisvu, mobiliu ir pan.

Siame straipsnyje mes nagrinėsime valdymo ypatumus taikant slankųjį darbo grafiką.

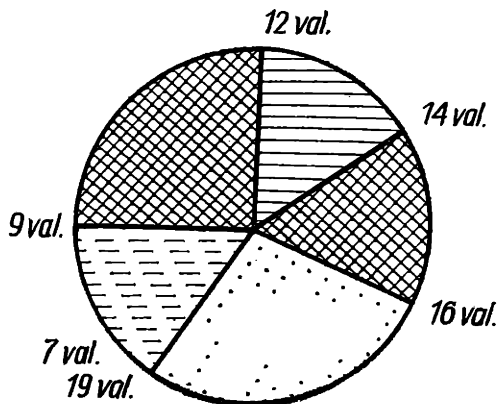
Jo esmė ta, kad kiekvienu konkrečiu atveju tiesioginis vadovas nustato darbo dienos pradžią ir pabaigą imdamas kelių valandų intervalą, pavyzdžiui, darbo pradžia nuo 7.00 iki 9.00 val., pabaiga nuo 16.00 iki 19.00 val., bet per savaitę bendras dirbtų valandų skaičius turi sudaryti įstatymu nustatytą darbo laiko trukmę (41 valandą per savaitę). Yra numatomos valandos, kada visi privalo būti savo vietose,— kontaktų laikas (1 diagrama).





Kad ir kokią darbo formą taikytų, vadovas yra atsakingas už konkrečių užduočių įvykdymą laiku ir kokybiškai. O struktūrinio padalinio vadovas savo ruožtu atsako už viso kolektyvo darbą. Jei kolektyvas blogai dirba, nevykdo planų arba nekokybiškai atlieka darbą, tuomet direktorius su profsąjungos komiteto sutikimu turi teisę sugrąžinti senąją tvarką.

Slankusis darbo grafikas — nauja darbo organizavimo forma mūsų šalyje. Pirmieji šios lanksčios darbo organizavimo formos iniciatoriai buvo estai. 1972 metų gruodžio mėnesį Kohtla Jervės miesto V. Lenino skaičių perdirbimo kombinato buhalterija pradėjo dirbti pagal šį grafiką. Slankiojo darbo grafiko įdiegimas kombinate davė teigiamų rezultatų. Tai skatino palaipti jį taikyti ir kituose padaliniuose, o vėliau ir dau-

gelio kitų miestų, kaip antai Novosibirsko, Jaroslavlio, Maskvos, Lvovo, Rygos, Kohtla Jervės, įmonėse. Atsižvelgiant į kiekvieno padalinio specifiką, patvirtinti specialūs slankiojo darbo grafiko nuostatai. Pas mus SDG¹ taikomas tik Lietuvos TSR baldų ir medžio apdirbimo pramonės ministerijos Baldų projektavimo bei konstravimo biure.

Laikraštyje „Literaturnaja gazeta“ vyko didelė diskusija dėl šios darbo formos. Jai pritaria dauguma darbo žmonių ir vadovų. Keletą pasisakymų cituojame.









-  - Darbo pradžia nuo 7.00 iki 9.00 val.
-  - Gamybinių kontaktų laikas nuo 9.00 iki 12.00 val. ir nuo 14.00 iki 16.00 val.
-  - Pietų pertrauka nuo 12.00 iki 14.00 val.
-  - Darbo pabaiga nuo 16.00 iki 19.00 val.

„Jūs klausiate, iš kur aš turiu laiko lengviau atsikvėpti, juk ir esant slankiajam darbo grafikui reikia dirbti 41 valandą per savaitę. Atsikeliu, kaip ir anksčiau, 6 valandą, skalbiu, adau, padarau pusryčius, išleidžiu vaikus į mokyklą. Tada geriu kavą, rengiuosi ir neskubėdama išeinu į darbą. Kartais netgi einu pėsčiomis. Aš iki šiol negaliu pamiršti to klaikaus skubėjimo į darbą. Man labai patinka jau beveik nusistovėjusi ši dvasinė pusiausvyra, kai prie durų tavęs nelaukia budintis su sekundo-metru rankoje“, — rašo N. Pünger iš Kohtla Jervės (5, p. 12).

Dar vienas vadovaujancio darbuotojo pasisakymas. „Iš pradžių abejoju šia naujove, maniau, kad prarasiu autoritetą tarp darbuotojų. Paaiškinsiu, ką turėjau galvoje. Konstravimo biure dirba daugiausia moterys. Susirgo vaikas, daržely karantinas, iškviėtė meistrą remontuoti televizorių, ir taip be galo. Tai viena, tai kita ateina atsiprašinėti. Atleidi

¹SDG — slankusis darbo grafikas.

valandai, užtrunka dvi ir tris. Bet, suprantama, kada skubūs darbai ir prašai pasilikti po darbo — niekada neatsisakys. Tokių dalykų niekas ne-reklamuoja, bet tai faktas. Viršininkams priklauso teisė atleisti darbo metu. Slankusis darbo grafikas šią teisę atima. Aš pradėjau nerimauti, ar neprarasiu autoriteto. Tačiau paaiškėjo, kad tik atsipalaidavau nuo nemalonių administravimo funkcijų ir galėjau daugiau laiko skirti tiesiog-

1		46,9
2		29,5
3		8,7
4		6,4
5		5,5
6		3,0

niam darbui. Kiekvienam konstruktoriui išdalinu konkrečias užduotis. Konstruktoriai pradėjo kokybiškiau dirbti. Atsiprašinėjimų valandai, dviem dabar nepasitaiko. Darbuotojai asmeninius reikalus tvarko laisvu laiku. Aš manau, kad SDG vadovo autoritetą sustiprina, jeigu jis tikrai išmano savo darbą,— rašo Kohtla Jervės skalūnų perdirbimo kombinato KB vyriausiojo mechaninio skyriaus viršininkas (5, p. 12).

Įprastinių darbo režimų trūkumas yra tai, kad darbuotojai neturi darbo laiko rezervo, todėl jie priversti dažnai atsiprašinėti dėl įvairių asmeninio pobūdžio priežasčių.

Kohtla Jervės duonos kombinate, kur SDG taikomas nuo 1972 m., yra organizuotas „laiko bankas“ Per mėnesį darbo laiko fondas turi būti panaudotas visas. Leidžiamas nukrypimas ± 4 valandos, t. y. jeigu darbuotojui trūksta 4 darbo valandų, užmokestis yra išmokamas visas. Darbo laiko likutis yra perkeliamas į paskesnę mėnesį. Jeigu likutis didesnis nei 4 valandos, jis perduodamas į laiko banką. 15% banke sukaupto laiko perkeliama į bendrą laiko fondą, kuris atiduodamas administracijos ir profesijos žinion, 85% lieka asmeninėje dirbančiojo sąskaitoje. Kiekvienam darbuotojui, jeigu jis tuo metu neturi darbo laiko rezervo, arba dėl pateisinamų priežasčių neišdirbęs viso mėnesio, iš bendro fondo gali būti skiriama laiko. Sis laikas gali būti skirtas darbo pirmūnams premijuoti. Tokiu būdu laikas tampa efektyvia skatinimo priemone.

1979 metais Kohtla Jervės kombinate į laiko banką buvo atiduotos 628 valandos, išduotos 452 valandos. Į bendro naudojimo fondą perkeltos 94 valandos 20 minučių (3, p. 75). Iš laiko banko laikas yra naudojamas įvairiems tikslams (žr. 2 diagramą).

1 — šeimyninėms aplinkybėms; 2 — gydymuisi; 3 — buitiniams reikalams; 4 — pirkinų įsigijimui; 5 — mokymuisi; 6 — kitiems reikalams.


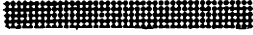


Kombinate, įdiegus SDG, 1979 metais bendro laiko ekonomijos buvo 835 valandos. Iš jų: buitiniams reikalams skirtos 160 val., gydymuisi — 220 val., šeimyninėms aplinkybėms — 240 val., mokymuisi ir kt. — 215 val.

Esant įprastiniam grafikui, asmeninio pobūdžio reikalams būtų panaudotas darbo laikas. Paskaičiavus paaiškėjo, kad bendra laiko ekonomija sudarė 2171 rb, o „laiko“ banko ekonominis efektas — tai 2629 rb.

Darbininkų nuomonei apie SDG išaiškinti 14 Kohtla Jervės miesto įmonių ir organizacijų buvo praveda anketinė apklausa. Joje dalyvavo 412 žmonių, dirbančių pagal šį darbo grafiką.

Iš apklausos paaiškėjo, kad atėjimo į darbą ir išėjimo laikas naudojant SDG kinta dėl šių priežasčių: šeimyninės aplinkybės (34,4%), medicininis aptarnavimas (25,7%), darbo pobūdis (12,4%), transportas (9,5%) (3, p. 75).

Darbuotojų pasiskirstymas priklausomai nuo naudojimosi slankumo galimybe, dirbant pagal SDG (%)¹

1		26,5
2		18,9
3		25,3
4		29,3

1 — kiekvieną dieną nukrypsta nuo grafiko; 2 — daugiau 10 kartų per mėnesį; 3 — nuo 5 iki 10 kartų per mėnesį; 4 — mažiau 5 kartų per mėnesį.

Iš diagramos matome, kad beveik 1/3 darbuotojų nenukrypsta nuo įprasto darbo grafiko.

83,6% visų dirbančių pagal SDG nurodo tiek darbo, tiek laisvo laiko panaudojimo gerinimą (3, p. 76).

Vilniaus baldų projektavimo-konstravimo biure (PKB) slankusis darbo grafikas (jie vadina individualiu darbo grafiku) buvo pradėtas taikyti 1979 metais. Faktiškai pagal šį darbo grafiką 1979 metais pirmame ketvirtyje dirbo 92 žmonės. Buvo numatytas toks darbo dienos režimas: darbo pradžia 7.30—9.00 val., pietų pertrauka (ne mažiau 30 minučių) nuo 12.00—14.00 val. Darbo pabaiga nuo 16.12—19.12 val. Normali darbo dienos trukmė 8 val. 12 min. Gamybinių kontaktų laikas nuo 9.00—12.00 val. ir nuo 14.00—16.00 valandos (2).

Darbo laiko apibendrinimai parodė, kad pagal darbo dienos pradžią, pietų pertrauką ir darbo dienos pabaigą darbuotojai pasiskirstė sekančiai (žr. 1 lentelę).

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, didžiausias dirbančiųjų skaičius (20,7% bendro dirbančiųjų pagal SDG skaičių) pradeda darbą 7.00—8.30 val. ir nuo 8.00—9.00 val. (18,5%). Dauguma darbuotojų pietauja pusę valandos. Prailginta pietų pertrauka naudojasi maždaug 3% darbuotojų. Daugiau kaip 30% darbuotojų darbą baigia 16.42—17.12 val. Pats vėliausias darbo baigimo laikas — 18.42 val.

Kiekvienas darbuotojas savo nuožiūra sudaro savaitės darbo grafiką. Yra leistinas 2 valandų nukrypimas savaitėje, tačiau tas skirtumas turi būti išlygintas kitą darbo savaitę. Darbo laiko registracija vedama apskaitos kortelėje.

Išaiškinti darbuotojų nuomonei ir atsiliepimams apie SDG buvo išplattintos apklausos anketos. Į šios anketos klausimus atsakė 132 žmonės, 84 dirba pagal slankųjį darbo grafiką.

Visų apklaustųjų darbuotojų pasiūlymus dėl SDG nuostatų tobulinimo ir darbo laiko organizavimo galima sugrupuoti taip:

¹ Sudaryta autoriaus remiantis 3 šaltinio duomenimis (p. 75).

Baldu PKB darbuotojų, dirbančių pagal SDG,
darbo laiko pasiskirstymas (2)

Darbo dienos pradžia			Pietų pertrauka			Darbo dienos pabaiga		
val. min.	žm.	%	val. min.	žm.	%	val. min.	žm.	%
7.30—8.00	14	15,2	12.00—12.30	80	86,9	16.12—16.42	5	5,4
8.30—9.00	4	4,3	12.15—12.45	2	2,2	16.42	22	23,9
9.00	14	15,2	12.00—13.00	1	1,1	16.42—17.12	28	30,4
7.00—8.30	19	20,7	12.30—13.00	6	6,5	17.12	6	6,5
8.00—9.00	17	18,5	12.00—13.30	2	2,2	17.42	11	12,0
8.30—9.00	11	12,0	13.00—13.30	1	1,1	17.12—17.42	9	9,8
9.00	13	14,1				17.42—18.42	11	12,0
Viso	92	100,0	—	92	100,0	—	92	100

1. Padaryti grafiką labiau lankstų, t. y. nustatyti — 39 žm. arba SDG ne savaitei, o vienai dienai 48,8%
2. Kiekvieną dieną žymėti atėjimo, išėjimo ir pertraukų laiką, t. y. naudoti laisvą darbo grafiką — 30 žm. arba 37,5%
3. Sumažinti kontaktų laiką 3—4 valandomis — 2 žm. arba 2,5%
4. Darbo dienos pradžią nustatyti nuo 7.00 val. iki 9.00 val. — 2 žm. arba 2,5%
5. Sustiprinti dirbančių pagal SDG kontrolę — 3 žm. arba 3,7%
6. Kiti — 4 žm. arba 5,0%

Gamybinio pobūdžio priežastys yra dvi: skubus darbų atlikimas (42%) ir didelės darbų apimtys (15,5%).

Asmeninio pobūdžio priežastys buvo skiriamos dvi: transportas (51,2%) ir šeimyninės aplinkybės (41,7%).

Dauguma darbuotojų (83,3%) teigiamai vertina SDG. Šis darbo grafikas patogus tuo, kad sumažėja įtampa darbo metu, pagerėja mikroklimatas kolektyve, darbo kokybė, statistinės atskaitomybės dokumentai paruošiami anksčiau nustatytų terminų. Darbuotojai atskaitų metu dirba įtemptai, žinodami, kad ateityje galės panaudoti sutaupytą laiką.

Darbuotojų, neigiamai vertinančių SDG naudojimą, nuomones galima sugrupuoti taip:

1. Patenkina darbo grafikas arba nėra būtinybės — 34 žm. arba 70,8%
2. Žiemos metu nėra būtinumo, o vasarą reikėtų nau— 4 žm. arba 8,2% doti SDG
3. Sunku planuoti darbo laiko naudojimą į priekį — 3 žm. arba 6,3%
4. Dėl didelės darbų apimties — 2 žm. arba 4,2%
5. SDG išmuša iš darbo ritmo — 2 žm. arba 4,2%
6. Kitos — 3 žm. arba 6,3%

Šiuo metu Vilniaus PKB pagal slankųjį darbo grafiką dirba 131 dirbantysis, iš jų 108 — moterys. Šis darbo grafikas ypač patogus naudoti toms moterims, kurios turi mažamečius vaikus.

Kol kas ši darbo forma PKB taikoma tik inžinerijos-technikos darbuotojams.

Įdiegus SDG trijose Novosibirsko pramonės įmonėse, darbo našumas vidutiniškai išaugo 9% (7, p. 10). Šio darbo grafiko efektyvumo Riazanėje tyrimo metu (eksperimentas buvo atliktas 6 įmonėse, dalyvavo 1700 dirbančiųjų) buvo gauti analogiški rezultatai (4, p. 10).

Leningrado mokslinio tyrimo institute „Elektrostandart“ pagal slankųjį darbo grafiką dirbama jau antri metai. Per šį laiką tarpą darbo laiko

nuostoliai dėl trumpalaikių išėjimų administracijai leidus, neapmokamų atostogų, neatvykimų dėl ligos sumažėjo 3,4 karto lyginant su tokiu pat laiku tarpu iki įdiegiant SDG. Nedarbingumo lapelių sumažėjo 28%. Apytikriais apskaičiavimais gauta ekonomija sudarė 54 tūkst. rublių (6, p. 10).

Dnepropetrovsko projektavimo institute neapmokamų atostogų, tenkančių vienam darbuotojui skaičius įdiegus SDG sumažėjo nuo 8—10 dienų iki 0,8 dienos (atskirų padalinių duomenys) (4, p. 10).

Pateikti pavyzdžiai akivaizdžiai rodo, kad darbe slankusis darbo grafikas sėkmingai padeda derinti asmeninius ir visuomeninius interesus, sumažina konfliktines situacijas tarp vadovo ir pavaldinių. Atsiranda asmeninės atsakomybės už viso kolektyvo darbo rezultatus jausmas.

Reikėtų kiekvienoje įmonėje sukurti tokį psichologinį klimatą, kad kiekvienas stengtųsi gerai dirbti, darbo užduotis vykdyti tik laiku arba pirma laiko. Visa tai gali priklausyti tik nuo gerai apgalvotų, pažangių darbo ir valdymo organizavimo formų.

L I T E R A T O R A

1. Tarybų Sąjungos Komunistų partijos programa. Nauja redakcija. Priimta TSKP XXVII suvažiavimo.— V.: Mintis, 1986.
2. Vilniaus baldų projektavimo-konstravimo biuro duomenys apie individualaus grafiko naudojimą.
3. Актуальные проблемы скользящего графика работы в городе, на предприятии и организации.— Таллин, 1980.
4. Амерханьян Л. Гибкость — как путь к твердости // Литературная газета.— 1984 — 1 февраля.
5. Амерханьян Л. Наша идея: скользящий график при котором каждый сам себе становится табельщиком // Литературная газета.— 1980 — 30 января.
6. Амерханьян Л. Нет, не призыв к праздной жизни! .. // Литературная газета.— 1980 — 9 июля.
7. Амерханьян Л. Скользящий график работы на весах экспертизы // Литературная газета.— 1978 — 7 июня.

Vilniaus V. Kapsuko universitetas
Gamybės valdymo katedra

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ ГИБКИХ ФОРМ ТРУДА

Г. САМУОЛИС

Резюме

Под гибкой формой труда подразумеваются надомничество, которое применяется в республике и стране, неполный рабочий день (неполная рабочая неделя), получившие распространение в промышленности и в системе услуг для населения республики, а также скользящий график.

Скользящий график не только не внедряется в Литовской ССР, но является малоизвестной формой труда для управленческих кадров.

Учитывая небогатый опыт применения скользящего графика в стране и в Вильнюсском мебельно-экспериментальном проектно-конструкторском бюро и высказывания работающих по этому графику, предлагается руководителям шире применять данную гибкую форму труда.

В настоящее время, несмотря на то, что в народном хозяйстве республики созданы юридические условия для применения гибких форм труда, вопросы их широкого использования разрабатываются и освещаются еще недостаточно.