

7. Портер М. Э. Конкуренция: Учеб. пособие. — М.: Вильямс, 2001. — 592 с.

8. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 59 с.

9. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: АКАЛИС, 1996. — 304 с.

10. Якокка Л. Карьера менеджера. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Поппури, 2002. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2010 р.

УДК 331.312.4

Н. О. Мазур, канд. екон. наук, доц.,
Національний університет водного
господарства та природокористування

ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ РЕЖИМІВ РОБОЧОГО ЧАСУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ТА ПРОФЕСІОНАЛІВ

АНОТАЦІЯ. Обґрунтовано доцільність першочергового запровадження гнучких графіків робочого часу для фахівців та професіоналів економічних і кадрових підрозділів. Визначено можливості та правові передумови застосування нестандартних режимів робочого часу. Встановлено переваги даного виду нематеріальних стимулів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Нестандартні форми зайнятості, гнучкий режим (графік) робочого часу, фіксована частина робочого часу, змінна частина робочого часу, стимулювання працівників.

АННОТАЦИЯ. Обоснована целесообразность первоочередного внедрения гибких графиков рабочего времени для специалистов экономических и кадровых подразделений. Определены возможности и правовые предпосылки использования нестандартных режимов рабочего времени. Установлены преимущества данных видов стимулов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Нестандартные формы занятости, гибкий режим (график) рабочего времени, фиксированная часть рабочего времени, сменная часть рабочего времени, стимулирование сотрудников.

ANNOTATION. The advisability of urgent application of flexitime for the economic and staff departments' specialists is grounded. The possibilities and legal reasons of non-standard working time schedules usage are determined. The advantages of these kinds of stimulus are established.

KEY WORDS. Non-standard employment, flexible working schedule, core period, flexitime, stimulation of workers.

Чимало завдань мотивації персоналу, оптимізації робочого часу, ресурсозбереження та конкурентної привабливості роботодавців здатні вирішити нестандартні форми зайнятості. Попри свою відносну новизну концепція нестандартних, або гнучких, форм зайнятості стає все популярнішою в розвинених країнах. Однією з найпоширеніших на сьогодні є зайнятість, заснована на гнучкому графіку робочого часу. Дослідження гнучких режимів робочого часу в останні роки набуло популярності і серед українських науковців у галузі управління персоналом. Належне місце їм відведене в працях таких українських учених, як А. Колот, О. Крушельницька, В. Петюх. Та на практиці ситуація, коли працівники самостійно планують свою роботу, не перебуваючи під постійним наглядом, виявляється для наших керівників незвичною та некомфортною і часто викликає супротив з боку економістів та фахівців з управління персоналом, завдання яких — забезпечити підґрунтя для відповідних змін в організації роботи підприємства чи установи. Тому варто розпочинати розробку та запровадження вільних графіків роботи для осіб, які безпосередньо причетні до регулювання робочого часу та ресурсів підприємства, — фахівців та професіоналів економічних та кадрових підрозділів.

Практика застосування гнучких (вільних, ковзких) графіків робочого часу, коли працівникові надається право вибору початку і закінчення робочого дня за умови виконання загальної кількості робочих годин, вперше виникла в Німеччині у 1967 році [2]. У 60-х роках ХХ ст. під натиском профспілок гнучкий режим був також застосований у Швеції, і сьогодні ця країна займає одне з перших місць у Євросоюзі щодо гнучкості робочого часу, поступаючись у рейтингу лише Латвії [4]. Згодом подібну практику почали застосовувати у США, Швейцарії, Норвегії, Великобританії та інших розвинених країнах.

В Україні таку форму організації робочого часу використовують досить рідко. При ознайомленні з колективними договорами та графіками роботи персоналу понад ста підприємств, установ і організацій різних форм власності та галузевої належності Рівненської, Хмельницької, Волинської та Житомирської областей, не було виявлено жодного натяку на використання гнучких режимів робочого часу. Більш того, управлінці не висловлюють жодного захоплення від ідеї, що працівники мають планувати свій робочий день на власний розсуд. Враховуючи відсутність досвіду та низький рівень інформованості, мало уявлення про таку форму роботи мають і працівники. Останні півтора десятиліття хорощим тоном швидше вважається днювати і ночувати на

підприємстві чи в установі, і навіть натяки на гнучкий графік чи індивідуальний розклад сприймаються як щось непристойне. В суспільстві більш-менш сприймається такий режим роботи для журналістів, художників, дизайнерів, копірайтерів, івент-менеджерів, страхових агентів, агентів з нерухомості та деяких інших представників «вільних» видів діяльності, хоча й часто якщо не з неприйняттям, то з насмішкуватістю і натяком на несерйозність їхньої справи. В той же час, кожен з нас має знайомих бухгалтерів та економістів, які більшу частину робочого часу займаються «чайями», розмовами на невиробничі теми та іншими особистими справами, а за тиждень перед датою чергового завершення звіту або проекту майже ночують на роботі. За даними досліджень, проведених експертами групи компаній «Інститут тренінгу — АРБ про» офісний персонал російських компаній (було опитано близько трьох тисяч службовців у різних містах), а навряд чи набагато кращі справи і в українських організаціях, у середньому в день неефективно використовує 4 години 25 хвилин робочого часу (тобто, більше половини!). Приблизно 80 хвилин втрачається на перекури, 60 хвилин — на пиття кави/чаю, близько години — на неформальне спілкування з колегами, ще майже 45 хвилин триває період зниження інтенсивності роботи до і після обідньої перерви, в середньому по 25 хвилин втрачається на запізнення та передчасне залишення робочого місця [3]. При цьому не враховано втрати робочого часу, зумовлені подарованими сучасними технологіями можливостями не встаючи з робочого місця бути думками за межами підприємства, а ніяк не у виконанні робочих обов'язків, завдяки Інтернету і мобільному зв'язку. Відомий принцип Паретто теж непохитно стверджує, що за 20 % робочого часу працівник виконує 80 % роботи. Водночас, працівники ніколи не погодяться визнати, що вони більше половини робочого дня втрачають, організовуючи несанкціоновані простой. За дослідженням того ж Інституту, самооцінка завантаженості персоналу свідчить, що робітники вважають, що вони ефективно використовують 87 %, спеціалісти — 93 %, керівники середньої ланки — 95 %, а вищої — 97 % робочого часу [3].

Одна з основних переваг гнучкого режиму полягає саме в тому, що він, створюючи відчуття бажаної для кожної особистості свободи і самостійності у прийнятті рішень, зорієнтований перш за все на результат роботи — як кількісний, так і якісний, а не «вбивання» часу на робочому місці, і таким чином відіграє вагомий мотивуючу роль у прагненні до успіху та ефективного використання робочого часу. Оскільки для роботи фахівців економіч-

них та кадрових підрозділів характерні чітко визначені завдання в межах обов'язків за кожною посадою, значна частина яких виконується в індивідуальному порядку, без узгодження з колегами, організація їхньої роботи на основі гнучких графіків робочого часу є цілком можливою.

Зважаючи на те, що серед завдань і обов'язків працівника будь-якої посади є такі, що їх можна виконати лише за умови відповідних виробничих контактів та прямої взаємодії з іншими людьми (колегами, зовнішніми клієнтами, партнерами, представниками контролюючих органів, виконання наставницьких функцій тощо), завжди має бути визначений час його обов'язкової присутності на роботі — так зване «ядро робочого часу». Для бухгалтерів та економістів різної спеціалізації в межах фіксованої (обов'язкової) частини робочого часу може, наприклад, бути передбачено проведення інвентаризації, укладання договорів з постачальниками та покупцями, безпосередня співпраця з іншими працівниками даної організації, керівництво практикантами та стажистами; для інспекторів з кадрів, соціологів, психологів, фізіологів — прийом працівників та претендентів на вакантні посади, професійний добір, видача довідок про трудову діяльність, обстеження індивідуальних рис та особливостей трудової діяльності працівників, проведення соціологічних досліджень тощо. Для загальної зручності, ця частина робочого часу має бути виділена ближче до середини традиційного робочого дня, межуючи в різних варіаціях із попередньо встановленою в організації перервою на обід і відпочинок. З метою координації взаємодії працівників фіксована частина робочого часу фахівців та професіоналів має встановлюватися не самими працівниками, а директивно.

Друга частина і є саме змінним (гнучким) часом, початок та закінчення якого визначається працівником на власний розсуд. У межах змінної частини робочого часу (так званої «периферії») працівники можуть виконувати функції, які не потребують безпосередньої взаємодії з іншими людьми. Для бухгалтерів та економістів периферія робочого часу може бути заповнена складанням звітності, балансів та кошторисів калькуляції товарної продукції; розрахунками матеріальних трудових і фінансових витрат та виявленням резервів виробництва; складанням проектів планів матеріально-технічного забезпечення підприємства; розробкою норм матеріальних і трудових витрат; складанням штатних розписів; економічним аналізом виробничо-господарської діяльності підприємства та розробленням заходів щодо підвищення показників економічної ефективності; підготовкою пропозицій та

даних для складання проєктів господарсько-фінансової, виробничої та комерційної діяльності; розробленням проєктів і рекомендацій з праці й заробітної плати, положень про преміювання працівників; вивченням нормативно-методичних, довідкових матеріалів та фахової літератури. Для інспекторів з кадрів, психологів, соціологів та інших фахівців, які мають справу з персоналом, — це час для оформлення документації з прийому, переведення та звільнення працівників; ведення особових справ працівників та записів у трудових книжках; підготовки матеріалів для атестаційної, кваліфікаційної й тарифікаційної комісій та проєктів документів, що стосуються винагородження працівників; обліку надання відпусток та причин руху працівників; складання звітності; розгляд завдань і складання проєктів та планів соціально-економічного розвитку підприємства; підготовка пропозицій щодо вирішення соціальних проблем, вивченням нормативно-методичних матеріалів, довідкової та фахової літератури. Оскільки режим гнучкого графіка роботи може застосовуватись у двох варіантах (з використанням поденного або підсумованого обліку робочого часу), змінний робочий час має бути відпрацьований працівником таким чином, аби в цілому була додержана тривалість роботи, встановлена правилами внутрішнього трудового розпорядку чи графіком змінності у розрахунку на день чи тривалість робочого часу, встановлена на обліковий період.

Враховуючи особливості функціонування конкретної організації, в тому числі змінності виробництва, системи охорони та перепусток, доцільно встановити період найбільш пізнього початку і найбільш раннього закінчення роботи, визначивши, коли які працівники обов'язково повинні бути присутніми на робочому місці, а далі надати можливість регулювати власний робочий час у межах цього періоду. Цілком виправданим буде поєднання щоденного вибору часу початку і закінчення роботи зі змінною тривалістю робочого дня за умови відпрацювання тижневої або місячної норми часу, особливо для фахівців та професіоналів, робота яких пов'язана із складанням статистичної звітності та розробкою проєктів. На виконання роботи за межами підприємства типу службових відряджень, участі в конференціях, симпозіумах, семінарах гнучкий графік не розповсюджується.

Застосування гнучкого режиму робочого часу в Україні законодавчо майже не регламентовано. Єдиний нормативний акт, який регулює певні аспекти його можливого використання, — це Положення про порядок і умови застосування ковзкого (гнучкого) графіка для роботи жінок, які мають дітей, затверджене Держкомпраці

СРСР і ВЦРПС 6 червня 1984 року. Також ст. 61 КЗпП України визначено можливість запровадження підсумкового обліку робочого часу на видах робіт, де не може бути встановлена щоденна або щотижнева тривалість робочого часу з метою недопущення перевищення нормального числа робочих годин за певний обліковий період [1]. Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 04.10.2006 року № 359 затверджено Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу. Загалом запровадження гнучкого режиму робочого часу на сьогодні є справою доброї волі найманих працівників та роботодавця, має встановлюватися колективним договором чи правилами внутрішнього трудового розпорядку за згодою між власником та профспілковим комітетом чи іншим органом, уповноваженим представляти інтереси найманих працівників, та вводиться наказом керівника підприємства. Обов'язковою умовою ефективного використання гнучкого графіка робочого часу є точний облік відпрацьованого часу. Крім того, необхідно враховувати вимогу ст. 32 КЗпП щодо обов'язковості попередження працівника про зміну істотних умов праці, в тому числі режиму роботи, не пізніше ніж за два місяці [1].

Мотивуюча роль гнучких графіків робочого часу для найманих працівників полягає перш за все в отриманні можливості регулювання меж між робочим часом і часом відпочинку. Самостійність у плануванні особистого робочого часу та відсутність контролю позитивно впливає на фізичний та психологічний стан індивіда. До того ж, працівники можуть не примушувати себе працювати всупереч власним біоритмам, адже часті недосипання і перепрацювання призводять до хронічної втоми, захворювань, відрази до роботи. При використанні вільних графіків можливим стає виконання складних завдань у ту частину дня, яка є оптимальною для конкретного працівника, особливо у випадках, коли необхідне поєднання творчого підходу з максимальною професійною віддачею, що досить часто притаманне для діяльності фахівців та професіоналів. Працівники, які працюють на основі гнучких графіків, мають більше вільного часу та можливостей для задоволення особистих потреб за межами підприємства (сім'я, друзі, хобі, навчання, інші потреби), що є особливо цінним, враховуючи, що більшість фахівців економічних та кадрових служб — жінки. До того ж, це сприяє зниженню густини транспортного потоку у великих містах у часи пік, зменшенню перенавантаженості громадського транспорту, пробок на дорогах.

Роботодавець за рахунок запровадження гнучких графіків робочого часу може отримати всі можливі переваги від використання високоефективного стимулу, що відобразиться у підви-

щенні продуктивності праці, зменшенні втрат робочого часу, пов'язаних з запізненнями на роботу та відпрошуваннями через сімейні обставини і проблеми зі здоров'ям, покращенні соціально-психологічного клімату за рахунок мінімізації контролю і зростання взаємної довіри, скороченні плінності персоналу. Крім того, організації, які пропонують таку форму зайнятості, мають більше конкурентних переваг на ринку праці в очах потенційних працівників, у тому числі висококваліфікованих.

Не зважаючи на високу ефективність цього нематеріального стимулу, вільний режим роботи підходить не для кожної особистості. Робота за гнучким графіком вимагає високого рівня самоорганізації, відповідальності, внутрішньої дисципліни, компетентності та професіоналізму, щоб вірно розставити пріоритети та виконати завдання якісно й у встановлений термін. Неприйнятним є застосування такого режиму в організаціях з надто жорсткою управлінською структурою, де керівники прагнуть контролювати сам процес роботи, а не його результати, а також при відсутності критеріїв оцінки результату.

Запроваджуючи вільний режим роботи лише для частини працівників, необхідно попередити виникнення в колективі проявів заздрості та недоброзичливості, провівши роз'яснювальну роботу і по можливості зменшуючи часовий лаг між переведенням на нестандартні робочі графіки різних категорій персоналу. Маючи кількомісячний позитивний досвід використання гнучких графіків робочого часу для окремих категорій персоналу, власник може запроваджувати його для інших працівників, праця яких не потребує постійної присутності у чітко визначені правилами внутрішнього трудового розпорядку години. У разі небажання працівника працювати на умовах гнучкого графіка, він може повернутися до попереднього жорсткого режиму роботи. Скасування вільного режиму робочого часу може бути передбачене і як санкція у випадку порушення умов роботи за таким графіком. Головне, щоб усі ці моменти були передбачені локальними нормативними документами, які регулюють особливості застосування гнучких графіків на підприємстві, в установі чи організації. З часом певна частина функцій, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків, може взагалі бути перенесена у сферу надомної праці. Це стосується перш за все роботи з методичною, нормативною та довідковою інформацією, складанням звітів, особливо за наявності доступу до корпоративної електронної мережі. Хоча, тут виникають додаткові питання щодо обліку часу та нарахування заробітної плати фахівцям та професіоналам, що потребує додаткових розробок та подальшого врегулювання.

Література

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322-VIII зі змінами і доповненнями.
2. *Костюнина Г. М.* Гибкие формы занятости: мировой опыт и практика Сингапура // Труд за рубежом. — 2004. — № 2. — С. 95—110.
3. *Малыхин М.* Россияне тратят зря половину рабочего времени // <http://www.vedomosti.ru/newsline/news/2009/02/04/723052>.
4. *Уайлз Д.* Гибкий график работы — шведу меньше заботы // <http://www.sweden.se/ru/Start/Business/Reading/-----/>.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2010 р.

УДК 314.18

М. В. Макоцьоба, аспірант,
Інститут демографії та соціальних досліджень
ім. М. В. Птухи, м. Київ

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ ІНДЕКСУ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. У статті висвітлено значення адекватного вимірювання рівня людського розвитку для ефективної соціальної політики. Оцінено переваги та резерви поліпшення національної методики розрахунку регіонального індексу людського розвитку. Запропоновано основні напрями її вдосконалення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Концепція людського розвитку, соціальна політика, національна методика розрахунку регіонального індексу людського розвитку, регіональний індекс людського розвитку.

АНОТАЦИЯ. В статье освещено значение адекватного измерения уровня человеческого развития для эффективной социальной политики. Оценены преимущества и резервы улучшения национальной методики расчёта регионального индекса человеческого развития. Предложены основные направления её совершенствования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Концепция человеческого развития, социальная политика, национальная методика расчёта регионального индекса человеческого развития, региональный индекс человеческого развития.

ABSTRACT. The article explains the role of appropriate evaluation of human development level for efficient social policy. The advantages and reserves for improvement of national methodology of regional HDI calculation were estimated. The key ways of its improvement were suggested.

KEY WORDS. Concept of human development, social policy, national methodology of regional HDI calculation, regional HDI.