

РЕГУЛЮВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРАЦІВНИКІВ ЯК СПОСІБ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

Наукові праці МАУП, 2012, вип. 4(35), с. 144–149

Розглядається один з напрямів нематеріальної мотивації – регулювання робочого часу. Складовими механізмами посилення мотивації до праці виступають застосування індивідуального підходу щодо використання робочого часу та збільшення дії вільного часу.

В економіці України відбуваються трансформаційні процеси. Вони впливають на ціннісну і мотиваційну структуру людей, їхню свідомість. Це потребує дослідження процесу мотивації, досконалого аналізу трудової поведінки людей. Ставлення до роботи залежить від розуміння людиною своєї трудової діяльності, мотивів, які нею керують.

Тому насамперед необхідне розуміння й вивчення внутрішніх механізмів мотивації праці, які б підвищили конкурентоспроможність працівників, забезпечили якісне оновлення трудового менталітету за допомогою заходів підвищення зацікавленості продук-

тивно і якісно працювати. Для реалізації на практиці цілеорієнтованої мотивації необхідно сформулювати такий мотиваційний механізм, який зміг би поєднати в єдине цілі результати діяльності персоналу.

Мотиваційний механізм, який дає найбільший ефект, має бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства, спиратися на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання (рис. 1).

З часом працівники звикають до перманентного збільшення оплати праці. Подібна звичка не сприяє зростанню трудової продуктивності. Надбавку в оплаті праці рекомен-

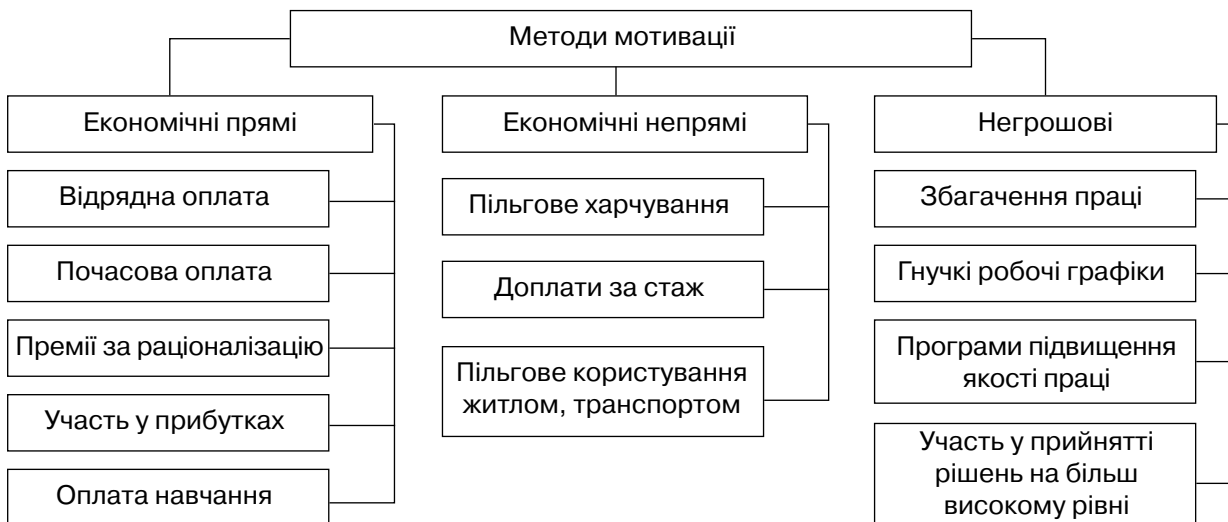


Рис. 1. Методи мотивації трудової діяльності [3]

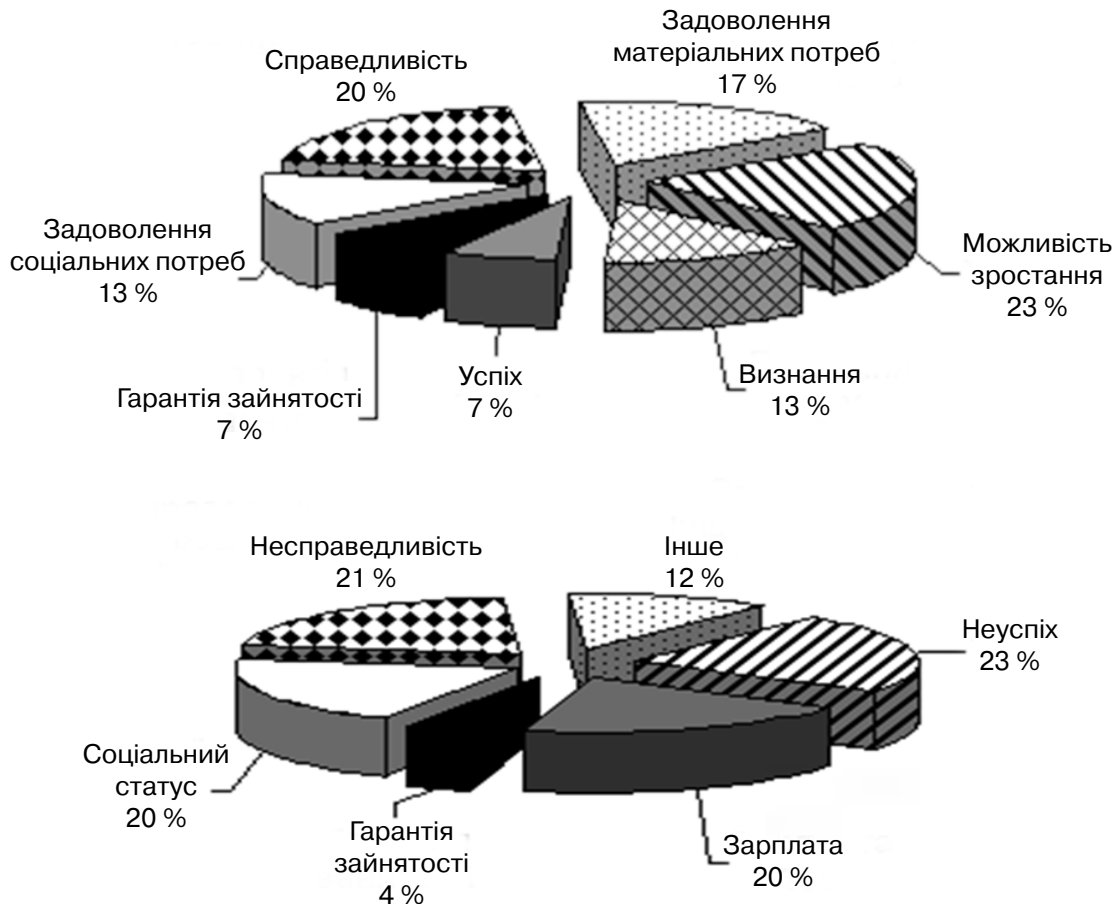


Рис. 2. Вплив заробітної плати на трудову активність [7]

дується застосовувати як короткотерміновий метод мотивації. Як приклад, згадаємо результати соціологічних опитувань респондентів на підприємствах Білоцерківського району, наведені у праці Л. П. Червінської [7], що подані на рис. 2. Відповідно до досліджуваного прикладу мотивуючий вплив зарплати залежить не так від можливості найкращого задоволення матеріального (17 %) і соціального (13 %) задоволення потреб робітників, скільки від можливості росту (23 %) та створення соціальної справедливості у робочому колективі (20 %).

Червінська [7] також зазначає: “Деякі інші причини зниження трудової активності за рахунок зарплати — при неуспішному виконанні роботи (23 %), що свідчить про необхідність досягнення адекватної оцінки результатів праці і розмірів матеріального стимулювання. Суттєве зниження трудової активності у випадку матеріального стимулювання ви-

кликає несправедливий розподіл заробітків працівників (21 %). Дієвість зарплати також знижується при досягненні відповідного соціального статусу (20 %) і перевищенні певного її рівня (20 %). Ці фактори доцільно брати до уваги з метою забезпечення ефективного управління персоналом організації”.

Враховуючи наведені результати дослідження, на наш погляд, керівникам підприємства необхідно більше уваги приділяти нематеріальним методам мотивації.

С. В. Баранцева та ін. [3] наводять таке визначення нематеріальної мотивації: “Нематеріальна мотивація — це процес, спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи”.

Однією з форм нематеріальної мотивації виступає регулювання робочого часу працівників.

Час для роботи виступає загальною мірою виконаної праці. Для визначення тривалості робочого часу використовують: рівень розвитку виробництва; фізичні й психофізіологічні можливості людини. Одним із методів збільшення продуктивності праці виступає поліпшення використання робочого часу, яке має залежність від співвідношення кількісного та якісного чинників розвитку виробництва.

Кодексом законів про працю України встановлено: “Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 год на тиждень. Підприємства й організації, укладаючи колективний договір, можуть установлювати меншу норму тривалості робочого часу” [4, ст. 50, 51]. Законодавством також унормована “скорочена тривалість робочого часу:

1) для працівників віком від 16 до 18 років — 36 годин на тиждень, для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) — 24 години на тиждень.

Тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, передбаченої в абзаці першому цього пункту для осіб відповідного віку;

2) для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, — не більш як 36 годин на тиждень” [4].

Головне завдання в удосконаленні організації роботи — створення зручних режимів відпочинку та роботи. За видами режими роботи та відпочинку поділяють на змінний, добовий, тижневий і місячний. Ці режими створюють з урахуванням змінної працездатності людини упродовж доби. Класична крива працездатності має вигляд, поданий на рис. 3 (наведено за Г. Т. Завіновською [1]). Цей фактор береться до уваги у формуванні змінного і добового режиму.

Часовий чинник є ресурсом, що має принципове значення для раціоналізації виробничих процесів. Поліпшення використання робочого часу можна досягти насамперед провівши його дослідження за допомогою фотографії робочого часу, хронометражу та інших методів. За С. Ю. Роциним та Т. О. Разумовою [5] на рис. 4 наведено класифікацію існуючих методів дослідження трудових процесів і робочого часу.

Для відновлення розумових і фізичних здібностей працівників послуговує час відпочинку, що використовується працівником на власний розсуд — час, вільний від виконання трудових обов’язків. За А. М. Колот [2]: “Як і

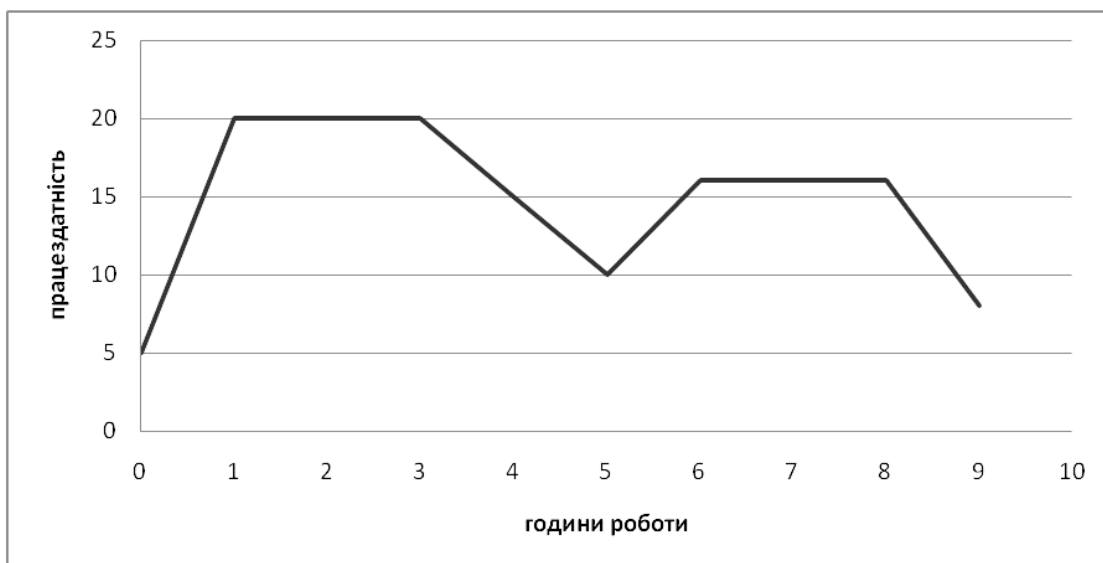


Рис. 3. Працездатність людини протягом робочого дня

0–1 год, 4–6 год — час входження в роботу; 1–3 год, 6–8 год — період найбільш сталої працездатності; 3–5 год, 8–9 год — період втоми

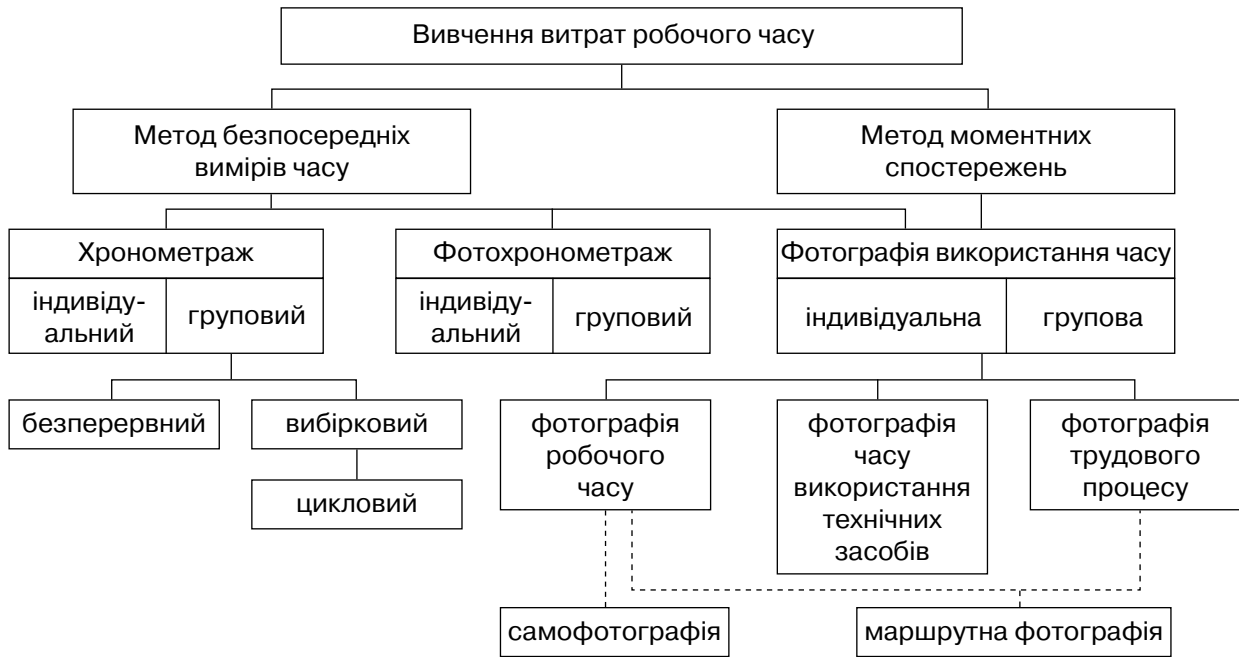


Рис. 4. Класифікація методів дослідження витрат робочого часу

робочий час, час відпочинку має декілька видів.

- перерва протягом робочого дня;
- щоденний відпочинок (перерва між робочими днями);
- вихідні дні (щотижневий відпочинок);
- святкові і неробочі дні;
- відпустки”.

Вільний час і сприятливий режим робочого дня — одна з основних потреб кожної людини. Тому регулювання робочого часу та мотивація вільним часом є одним із пріоритетних напрямів посилення мотивації трудової діяльності. Однією зі складових нематеріальної мотивації до праці розглядають гнучку організацію робочого часу та підвищення дії вільного часу.

Одним з основних підходів до регулювання робочого часу та мотивації вільним часом є надання додаткового часу для відпочинку. Це робиться за допомогою зменшення часу для праці, зміни тривалості різного роду відпусток, роботи неповний робочий день чи тиждень.

Значний стимулювальний ефект досягається наданням відпусток за особливі умови роботи, високу результативність праці. Створення додаткових стимулів, щоб утримати

працівників в організації, залучення до деяких видів діяльності, компенсація підвищеного психологічного чи фізичного навантаження на робітника під час роботи шляхом надання додаткових відпусток. Позитивно впливають на працівника творчі відпустки. Так, педагоги, згідно із законодавством, мають право на нормований шестигодинний робочий день і скорочений робочий тиждень. Медичні працівники працюють залежно від професійних функцій, які вони виконують, і установ, де працюють. Лікарі поліклінік, які приймають хворих, лікарі-стоматологи та зубопротезисти, середній медичний персонал працюють 5,5 години на день. Постановою передбачено 36-годинний робочий тиждень для робітників, які працюють в умовах ризику зараження ВІЛ при виконанні своїх службових обов’язків.

Головний принцип, якого слід дотримуватися при плануванні робочого часу для досягнення кращої організації роботи, — це принцип Парето, або правило 80/20 [6]. Головні характеристики принципу широковідомі [8]. Головна складність дослідження полягає в тому, щоб виявити ті 20 %, від яких залежить успіх справи.

Крім того, при плануванні робочого часу необхідно:

1. Враховувати у робочих планах коливання рівня працездатності.

Найважливішу роботу потрібно планувати у період найбільш сталої працездатності (відрізок 1–3 год, 6–8 год) (рис. 3). Одномаїтну працю виконувати у післяобідній час. Консультації та переговори проводити у період втоми (відрізок 3–5 год, 8–9 год) (рис. 3).

2. Для виконання всіх видів робіт дотримуватися визначення принципу пріоритетів.

Єдиною можливістю впоратися з усіма завданнями, діловими зустрічами, домовленостями є чітке й однозначне встановлення для них пріоритетів. Тому в першу чергу потрібно братися за ту справу, яка найголовніша.

3. Встановити години прийому.

Працівникам потрібна можливість працювати самостійно, без будь-яких перешкод. Тому потрібно встановити особисті години прийому. Таким чином у співробітників з'явиться час, коли вони зможуть спокійно працювати.

4. Для себе встановлювати строки виконання певної роботи.

Роблячи помітки у своєму щоденнику справ, потрібно відмічати важливі справи — це психологічно налаштує на обов'язковість їх виконання. Усе це доповнюємо цифрами, датами і фактами.

5. Створити робочий план, який потрібно поділити на частини, де будуть включені великі чи схожі завдання за характером.

Швидше та якісніше виконає роботу той працівник, якого не відриватимуть від дорученої роботи.

Додаткових витрат часу для “виходу” і “входу” в роботу потребують перерви. Тому пропонуємо об'єднати кілька невеликих за обсягом, але схожих робіт за характером. Наприклад, об'єднання телефонних розмов, від-

повіді на листи, обговорення різних питань із працівниками в один пункт плану роботи гарантовано економить час.

6. Виконання великих завдань невеликими частинами.

Якщо кожного дня робити частину великого проекту близько двох годин, то після першої виконаної частини завдання отримаємо саме ті результати, які мотивуватимуть до подальшого виконання роботи.



Література

1. Завіновська Г. Т. Економіка праці // [Електронний ресурс] / Бібліотека економіста. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/8/862.html>

2. Колот А. М. Мотивація персоналу // [Електронний ресурс] / Бібліотека економіста. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/116/7821.html>

3. Баранцева С. В., Моспан В. В., Зікеєва О. С. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства // [Електронний ресурс]. — Електронний фонд Національної бібліотеки імені В. І. Вернадського. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znphktei/2011_2/statti_2/baranceva/baranceva.htm

4. Кодекс законів про працю України // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

5. Рошин С. Ю., Разумова Т. О. Экономика труда (экономическая теория труда) Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 400 с.

6. Ричард Кох (Richard Koch). Закон Парето или Принцип 80/20 / Пер. с англ. Е. С. Складневской. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.arbuz.uz/t_pareto.html

7. Червінська Л. П. Економіка праці: Навч. посіб. — К.: Центр учбової л-ри, 2009. — 216 с.

8. Закон Парето. Матеріал из Википедии — свободной энциклопедии // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE

Регулювання робочого часу працівників, як нематеріальна мотивація, виступає позитивним фактором у заохоченні персоналу до роботи. Способами, за допомогою яких керівники регулюють час праці, виступають: виконання значних або схожих за характером завдань, великих завдань невеликими частинами; встановлення годин прийому, строків виконання певної роботи; принцип Парето; врахування у робочих планах коливання рівня працездатності; дотримання визначення принципу пріоритетів.

Регулирование рабочего времени работников, как нематериальная мотивация, выступает положительным фактором в поощрении персонала к

труду. Путиами, с помощью которых руководители регулируют время работы, выступают: выполнение значительных или похожих по характеру заданий, значительных заданий небольшими частями; установление часов приема, сроков исполнения данной работы; принцип Парето; учет в рабочих планах колебания уровня трудоспособности; соблюдение определения принципа приоритетов.

Employees working time regulation as non-material motivation, is a positive factor in encouraging staff to work. Ways with the help of which managers regulate work hours are: high performance or similar assignments, major assignments in small parts, establishing admission hours, deadlines of certain work performance; Pareto principle; registration of work capacity level fluctuation. Keeping the principles of priorities.

Надійшла 20 червня 2012 р.