

# ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

УДК 331.4+614.8

**К.Д. Кисленко,**

дизайнер-конструктор-технолог, ТМ ОРА, м. Дніпро,

**Ю.В. Клапцов,**

кандидат технічних наук, доцент, доцент

Київського університету технологій та дизайну, м. Київ

## РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ СХЕМИ РОБОЧОГО ЧАСУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

*У статті розглянуто питання зменшення негативного впливу виробничих факторів за рахунок покращення соціально-психологічного клімату та ергономічних аспектів безпеки життєдіяльності та впровадження гнучкого графіка роботи на підприємствах. Проведено аналіз залежності інтенсивності роботи в різні періоди доби від генетичних особливостей людини та її особистих біологічних ритмів. Наведено досвід впровадження гнучкого графіка роботи в розвинених країнах та провідних компаніях України. Запропоновано алгоритм упровадження гнучкого графіка для працівників окремих видів діяльності.*

**Ключові слова:** робочий час, гнучкий графік роботи, умови праці, продуктивність праці.

*В статье рассмотрены вопросы уменьшения негативного влияния производственных факторов за счет улучшения социально-психологического климата и эргономических аспектов безопасности жизнедеятельности, а также внедрения гибкого графика работы на предприятиях. Проведен анализ зависимости интенсивности работы в разные периоды суток от генетических особенностей человека и его личных биологических ритмов. Приведены опыт внедрения гибкого графика работы в развитых странах и передовых компаниях Украины. Предложен алгоритм внедрения гибкого графика для работников отдельных видов деятельности.*

**Ключевые слова:** рабочее время, гибкий график работы, условия труда, производительность труда.

*Paper considers the issues concerning the reduction of the negative impact of production factors due to the improvement of the socio-psychological climate and ergonomic aspects of life safety, as well as the introduction of flexible work schedules at enterprises. The analysis of the dependence between work intensity in different periods of the day and the genetic characteristics of a person and his personal biological rhythms was carried out. The experience of implementing a flexible work schedule in developed countries and leading companies in Ukraine is presented. An algorithm for implementing a flexible schedule for employees of certain types of activities is proposed.*

**Keywords:** working time, flexible working schedule, working conditions, labor productivity.

Загальновідомо, що економічне зростання держави автоматично не означає її збалансованого соціального розвитку. Тому, безперечно, однією з найважливіших цілей будь-якого суспільства є подальше поліпшення рівня та якості життя населення, створення країни, зручної для людей. Як зауважують у науковій літературі, одним із засобів досягнення цієї мети є забезпечення сприятливих умов для інтелектуального, професійного та фізичного вдосконалення людини. Це багато в чому залежить від того, наскільки безпечними та сприятливими будуть умови нашого щоденного існування [1].

Докорінна перебудова та вдосконалення методів управління на підприємствах у сучасних умовах господарювання вимагає відповідної наукової організації праці. Поліпшення умов праці стає одним із важливих напрямів підвищення матеріального та культурного рівня життя народу.

Державна політика з питань охорони праці в Україні регулюється законодавчими та нормативно-правовими актами, зокрема Законом України “Про охорону праці”, який визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян про охорону їх життя і здоров’я в процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником підприємства, організації і працівником з питань гігієни праці, безпеки виробничого середовища.

До основних проблем у галузі охорони праці на виробництві, що погіршують розвиток особистості та її професіоналізму, можна віднести такі фактори, як мікроклімат усередині колективу, ергономічні проблеми безпеки життєдіяльності.

Мікроклімат організації – це якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості у групі. Існують ознаки, за якими побічно можна судити про атмосферу в групі. До них належать: рівень плинності кадрів, продуктивність праці, якість продукції, кількість запізнь, кількість претензій, скарг від співробітників і клієнтів, виконання роботи у строк або із запізненням, акуратність або недбалість у поводженні з обладнанням, частота перерв у роботі [2].

До ергономічних проблем безпеки життєдіяльності людини належать: ергономічні вимоги до організації робочого місця працівників, організації технологічного процесу в цеху чи підрозділі; ергономічні вимоги до режимів праці та відпочинку працівників.

До факторів, що перешкоджають підвищенню професіоналізму на робочих місцях, належать:

- ускладнення соціально-економічних процесів у суспільстві;
- підвищення впливу на людину зовнішніх факторів;
- збільшення інформаційних потоків, неспроможність людини їх осмислити;
- жорсткий графік роботи працівників компанії, що не враховує особистісні потреби людини.

Через зазначені фактори у працівника виникає необхідність змінювати спеціальність чи напрям роботи до кількох разів за своє життя.

Соціально-психологічний клімат та ергономічні проблеми безпеки життєдіяльності людини стають наслідком існуючої системи стимулювання праці та вирішальним чинником підвищення ефективності професійного навчання й розвитку працівників підприємства. Тому дослідження й формування зазначених аспектів має важливе значення для забезпечення стійкого та ефективного розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Раніше, у статті “Гармонізація прав працівників на справедливі умови праці відповідно до законодавства країн-членів Європейського союзу” було показано заходи та законодавчі підстави з розширення соціальних прав працівників [3]. На нашу думку, раціоналізація схеми організації робочого часу на підприємстві також сприяє поліпшенню умов саморозвитку людини та використання її професійного потенціалу.

Режим гнучкого робочого часу – це форма організації робочого часу, при якій для окремих працівників або колективів компанії допускається (у встановлених межах) саморегулювання початку, закінчення і загальної тривалості робочого дня. При використанні такого режиму співробітники повинні протягом облікового періоду (робочого дня, тижня, місяця та ін.) повністю відпрацювати встановлену законом сумарну кількість робочих годин.

Гнучке використання співробітниками фонду робочого часу – це форма організації праці, яка прийнята в багатьох компаніях. У країнах Західної Європи і США є організації, де гнучкий графік застосовується вже понад 30 років. Наприклад, практику гнучкої організації робочого часу давно використовують компанії, що входять у список тридцяти глобальних брендів – HP, Microsoft, General Electric тощо. Сьогодні у Європейському Союзі в такому режимі працює, в середньому, половина компаній. Лідерство належить Швеції (77 %), хоча у Великій Британії, Чехії, Німеччині, Норвегії теж багато роботодавців, що піклуються про досягнення балансу “робота – життя” для своїх співробітників (по 48 %).

Гнучкий графік дозволяє кожній людині “підлаштувати” робочий день під свій біологічний годинник. Всі “сови” знають, як зранку не вистачає “ще п’ять хвилин”, щоб виспатися. На думку вчених, саме ці кілька хвилин дуже впливають на настрій і працездатність людини протягом усього дня. Для “жайворонків” можливість раніше приходити на роботу дозволяє використовувати найбільш продуктивний для них час доби (до кінця дня їх працездатність помітно падає). Крім того, завдяки гнучкому графіку співробітники можуть “обходити” ранкові та вечірні затори. Дослідження, проведені у Нью-Йорку, показали, що в результаті запровадження вільного розкладу роботи пропускна здатність транспорту в районі Манхеттена зросла на 15 %, а інтенсивність вуличного руху в години пік знизилася на 20–50 % [4].

За даними дослідження, проведеного компанією Regus (17 тис. підприємств з 80 країн), 60 % респондентів вважають, що гнучкий графік робочого часу обходиться роботодавцям дешевше, ніж фіксовані години офісної роботи. Серед переваг опитані відзначили:

- зростання продуктивності праці;
- скорочення адміністративно-управлінських витрат;
- підвищення лояльності та мотивації працівників у зв’язку з поліпшенням умов праці;
- доступ до більш широкої бази талановитих фахівців;
- можливість приймати на роботу людей, які проживають у віддалених місцях.

Дослідження показують, що в компаніях, які використовують програми альтернативного робочого часу, починають робочий день з восьмої години ранку близько 70 % співробітників – це “жайворонки”. “Сови” складають значно меншу частину колективу. Є ще і нейтральні працівники – “голуби”, які швидко

адаптуються до будь-яких умов роботи. Компанія, яка враховує індивідуальні переваги співробітників, може обслуговувати клієнтів більшу частину доби, а головне, ефективніше використовувати найбільш працездатний час для кожної людини.

Співробітники Центру дослідження сну університету британського графства Суррей виявили, що за схильність людини засиджуватися допізна або вставати з півнями відповідає особливий ген – PER3. Тому на здатність працівника виконувати роботу з різною інтенсивністю в різні періоди доби впливають генетичні особливості людини (рис. 1) [4].

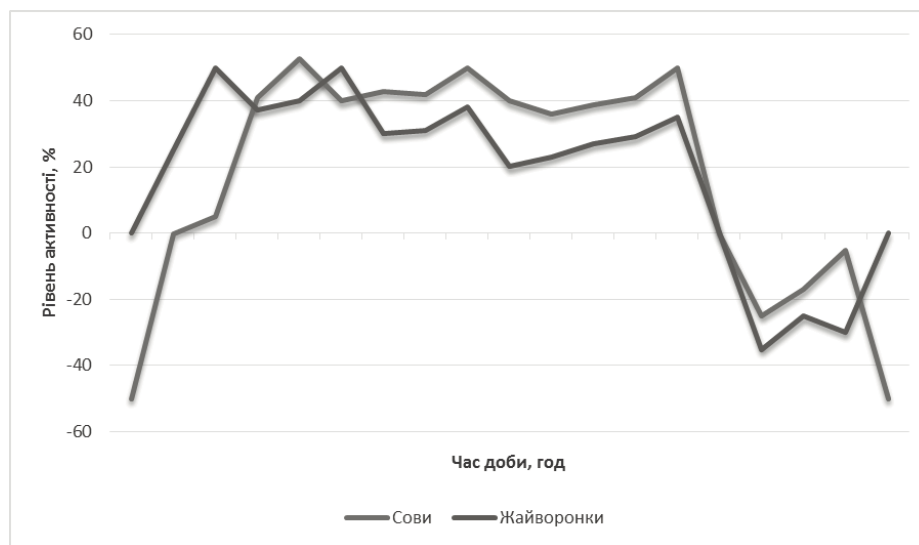


Рис. 1. Рівень активності «жайворонків» та «сов» у різний час доби

На думку сучасних дослідників незабаром можна буде:

- на основі ДНК-аналізу формувати персонал нічних змін, відбираючи «генетичних сов»;

- виявляти людей, для яких робота в нічну зміну представляє особливу небезпеку, оскільки більшість нещасних випадків з працівниками нічних змін відбувається саме з двох до чотирьох годин ранку;

- відмовитися від стійких, але неправдивих стереотипів «ідеального працівника»: хоча «жайворонки» і більш дисципліновані – приходять до 8 години ранку, до кінця робочого дня їх продуктивність знижується набагато більше, ніж у «сов».

На цей час гнучкий графік найбільш поширений у ІТ-компаніях, особливо під час організації роботи проектних команд. У телекомунікаційній компанії «МТС», де працюють безліч фахівців, розроблена своя система організації праці з гнучким графіком роботи. Для компанії обрали обліковий період, рівний робочому дню. Цей варіант найбільш зручний для адміністрування і легше сприймається при переході з жорстко нормованого режиму роботи на гнучкий режим. Перехід на гнучкий графік – одна з ініціатив співробітників, реалізована керівництвом.

Норми робочих годин за обліковий період визначаються, виходячи із встановленої для кожної категорії працівників щотижневої тривалості робочого часу, на підставі виробничого календаря. При цьому враховуються можливі обмеження, законодавчо встановлені для кожної категорії працівників, пов'язані зі специфікою роботи та індивідуальними особливостями чи обставинами життя

людини (вік, наявність інвалідності, вагітність і т. п.). Зараз у компанії “МТС” пропонується п’ять видів графіка роботи зі зміщенням часу початку і закінчення роботи (таблиця 1) [6].

Таблиця 1

Гнучкий робочий графік в компанії “МТС”

Вид графіка	Початок роботи	Кінець роботи	Примітка
Графік № 1	08:00	16:30	
Графік № 2	08:30	17:00	
Графік № 3	09:00	17:30	стандартний режим
Графік № 4	09:30	18:00	
Графік № 5	10:00	18:30	

Крім того, компанією розроблено модель робочого тижня, у якому встановлюється режим роботи співробітника з понеділка по п’ятницю. Модель робочого тижня може бути двох типів (таблиця 2):

- однорідна: передбачає використання одного виду графіка протягом усіх робочих днів;
- змішана (“мікс”): у різні дні використовуються різні графіки.

Таблиця 2

Модель робочого тижня в компанії “МТС”

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт
“Однорідна”				
Графік 2	Графік 2	Графік 2	Графік 2	Графік 2
“Мікс”				
Графік 1	Графік 3	Графік 5	Графік 2	Графік 4

Оформлення переходу співробітника на гнучкий робочий графік проходить у кілька етапів.

Етап 1. Співробітник разом зі своїм безпосереднім керівником розробляє і погоджує оптимальну модель робочого тижня. При цьому враховується, що встановлення гнучкого графіка – це право, а не обов’язок компанії. Модель робочого тижня повинна допомагати виконувати:

- окремим співробітникам – свої посадові обов’язки;
- підрозділу в цілому – поставлені перед ним бізнес-завдання.

Якщо під час обговорення графіка працівник і його безпосередній керівник не можуть прийти до консенсусу, право прийняти остаточне рішення переходить до керівника вищого рівня.

Етап 2. Кожен структурний підрозділ формує консолідовану форму “Модель робочого тижня працівників підрозділу” на місяць. Ця форма затверджується



функціональним директором, а потім передається в дирекцію з управління персоналом. Усі узгодження проводяться в електронному вигляді, що дуже зручно.

Етап 3. Узгоджена модель робочого тижня кожного співробітника вноситься в систему обліку. Змінити модель робочого тижня працівник може з першого числа наступного місяця за умови узгодження змін з безпосереднім керівником. Всі зміни фіксуються в системі і оперативно відображаються на сторінці з інформацією про кожного співробітника, де наводиться режим його роботи на поточний місяць.

На цей час за гнучким графіком працює чверть (25 %) співробітників компанії (з них жінок – 33 %, чоловіків – 67 %). Найбільшою популярністю користується графік № 1 (08:00–16:30) – його обрали 60 % співробітників, які оформили гнучкий робочий графік. На другому місці за популярністю – графік № 2 (08:30–17:00), за ним працюють 20 %.

Гнучкий графік дозволив підвищити залучення і задоволеність персоналу, адже задоволений співробітник працює більш продуктивно та проявляє ініціативу. Іновація сподобалася працівникам. Більшість прийняли рішення починати робочий день раніше, щоб раніше йти з роботи та мати час на відпочинок.

Нормативною основою застосування режимів гнучкого робочого часу є сумарний облік робочого часу і право персоналу підрозділу (організації) самостійно регулювати режими праці в межах норми, встановленої трудовим законодавством.

При розробці та впровадженні гнучкого робочого графіка в організації слід встановити тривалість облікового періоду (день, тиждень, місяць, квартал, рік). Залежно від обраного облікового періоду можливі такі основні види гнучкого робочого графіка:

- обліковий період – робочий день: передбачається, що співробітник протягом дня виробляє покладену денну норму робочого часу;

- обліковий період – робочий тиждень: співробітник виробляє належну тижневу норму робочого часу за тиждень, при цьому протягом дня він може не виробляти денну норму робочого часу;

- обліковий період – робочий місяць: співробітник виробляє покладену місячну норму робочого часу за місяць, але протягом робочого дня і робочого тижня він може не виробляти норму робочого часу;

- в окремих випадках як обліковий період може бути прийнятий квартал, а також інші варіанти, зручні для працівника і організації.

При розробці графіків слід урахувувати виробничі потреби та структуру робочого часу.

Робочий час складається з трьох частин:

- фіксований робочий час, коли всі співробітники повинні знаходитися на робочих місцях; це дозволяє забезпечувати нормальне виконання роботи і підтримувати необхідні бізнес-процеси;

- змінний робочий час – час, у межах якого працівники мають право починати і закінчувати роботу;

- перерви для відпочинку і харчування – час, який не зараховується як робочий.

Графік робочого часу гарантує дотримання обов'язкової денної норми робочого часу (восьми годин) і перерви для відпочинку і харчування (30 хв.). Графіки також гарантують присутність на робочому місці всіх працівників у період з 10:00

до 16:30 (“фіксований робочий час”), коли найбільш часто плануються різні ділові зустрічі.

Умови ефективності гнучкого графіка роботи:

- планування та координація робіт;
- навчання керівників підрозділів використанню можливостей такого графіка;
- формування в колективі клімату довіри та взаємопідтримки.

Можливість працювати за гнучким графіком та самостійно обирати час початку і закінчення робочого дня є додатковою пільгою для співробітників.

Отже, на сьогодні в Україні існують всі підстави для запровадження інноваційної схеми організації праці, а саме гнучкого робочого графіка для окремих видів діяльності. Це відповідає основному державному принципу в галузі охорони праці, сприяє створенню умов для всебічного розвитку особистості, підвищує продуктивність праці та запроваджує основи формування гармонійного суспільства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Чудовський В.І.* Система управління охороною праці в сучасних умовах господарювання. *Право і Безпека.* 2012. № 1. С. 237–242.
2. *Рясних О.О.* Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі. URL: <http://www.masters.donntu.edu.ua> (дата звернення 01.11.2017).
3. *Клапцов Ю.В., Філь С.П.* Гармонізація прав працівників на справедливі умови праці відповідно до законодавства країн – членів Європейського Союзу. *Сучасна спеціальна техніка.* 2015. № 4(43). С. 32–39.
4. Опыт внедрения гибкого графика работы. Опыт vnedreniya gibkogo grafika raboty. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1460> (дата звернення 02.11.2017).

Отримано 07.11.2017

Рецензент Марченко О.С., к.т.н.