

УДК 332.146

Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації

Колесник А.М.

студентка

Хмельницького національного університету

Літинська В.А.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Хмельницького національного університету

У статті розглядаються теоретичні основи поняття «робочий час», методів дослідження втрат робочого часу, розкривається питання ефективності його використання на підприємствах. Виявляються причини простоїв та проводиться аналіз проблеми правильного розподілу робочого часу, а також формуються можливі шляхи скорочення його втрат.

Ключові слова: робочий час, втрати робочого часу, методи дослідження, баланс робочого часу, режими праці.

Колесник А.М., Литинская В.А. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСА МЕР СОКРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются теоретические основы понятия «рабочее время», методов исследования потерь рабочего времени, раскрывается вопрос эффективности его использования на предприятиях. Выявляются причины простоев и проводится анализ проблемы правильного распределения рабочего времени, а также формируются возможные пути сокращения его потерь.

Ключевые слова: рабочее время, потери рабочего времени, методы исследования, баланс рабочего времени, режима труда.

Kolesnyk A.M., Litynska V.A. FORMATION OF COMPLEX REDUCTION MEASURES LOSS OF WORKING TIME IN THE COMPANY

The article discusses the theoretical basis of the concept of "working time", the research methods of loss of working time, revealed the effectiveness of its use in the workplace. The reasons downtime and analyzes the problems of proper distribution of working time, as well as forming the possible ways to reduce its losses.

Keywords: working hours, loss of working time, research methods, working time balance, the labor regime.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Актуальність проблеми ефективного використання робочого часу на підприємствах все більше зростає. Не залежно від виду економічної діяльності, який здійснює підприємство, перед ним стоїть завдання скорочення робочого часу.

Проблематикою дослідження є те, що кожне підприємство зацікавлене в раціональному розподіленні та ефективному використанні робочого часу. За допомогою цього підприємство збільшить обсяг випуску продукції, що допоможе йому максимально примножити прибуток. Для цього і проводяться постійні дослідження втрат робочого часу та на основі попередніх досліджень, проводиться аналіз помилок і висувуються нові та оптимальніші ідеї скорочення втрат робочого часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи останні дослідження і публікації,

можна підсумувати, що питання раціонального використання робочого часу є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. В роботах Л. Балабанової [1] акцент ставиться на проблему підвищення ефективності використання особистого часу керівником підприємства; М. Виноградський [2] більшу увагу приділив особливості організації праці менеджера з управління персоналом та ефективного використання часу. В усіх ракурсах питання втрат робочого часу розкривають А. Рофе [2], О. Древаль [3], Н. Лук'яненко [3], С. Калініна [4], І. Багрова [5] та багато інших науковців.

Науковці приділяють багато уваги питанню скорочення втрат робочого часу, проте після появи нових технологій виникає проблема ефективного використання робочого часу. Тому постає питання створення сучасних методів скорочення втрат робочого часу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завдання статті полягає в оцінці стану використання робочого часу на підприємстві, пропозиції щодо скорочення втрат робочого часу та аналіз впровадження методів скорочення втрат робочого часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рівень організації праці характеризують такі показники, як використання робочого часу в структурі витрат, використання фонду робочого часу. За допомогою цих критеріїв видно позитивні та негативні сторони існуючої організації праці. Завдяки раціональному використанню робочого часу зростає продуктивність праці на підприємстві, тому для будь-якого підприємства є дуже важливим ефективний розподіл використання робочого часу.

Робочий час – встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, протягом якого персонал зобов'язаний виконувати свої виробничі чи службові обов'язки [1, с. 6].

Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень, а для окремих категорій працівників (зайнятих на робочих місцях із шкідливими умовами праці, для вчителів, лікарів) встановлюється скорочена тривалість робочого часу згідно із статтею 51 Кодексу законів про працю України [1, с. 7].

Особлива політика зарубіжних підприємців у питаннях використання робочого часу одержала назву «гуманізація праці». До таких нововведень насамперед відносять: рухомий графік робочого часу, різні графіки чотири- і триденного робочого тижня (при збереженні

40 робочих годин), а також неповного робочого тижня.

Однією з поширених новацій в сучасних умовах є флекс-тайм – можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня, скорочення часу обов'язкового перебування на робочому місці та ін. Не зважаючи на певну складність щодо підготовки (розробка численних графіків, їх узгодження, адаптація персоналу тощо), ця новація сприяє суттєвій віддачі: покращує соціально-психологічний мікроклімат, скорочує невиходи на роботу з поважних причин, знижує витрати на оплату позаурочних робіт, підвищує задоволеність роботою та продуктивність праці. Про це свідчить досвід Австрії, Швейцарії, Франції, Італії, США. У Німеччині цією системою охоплено близько 1 млн. працюючих [2, с. 354-355].

Втрати робочого часу можуть залежати від робітника, а також з причин організаційно-технічного характеру. Усі вони є зайвими витратами, які знижують продуктивність праці.

Затрати робочого часу вивчаються шляхом спостереження та виміру на робочому місці. Виміру підлягають всі витрати робочого часу протягом робочого дня або його частини.

Найпоширенішими методами дослідження затрат робочого часу є: фотографія робочих процесів, фотографія робочого дня, самофотографія робочого дня, хронометраж, фотохронометраж та моментні спостереження.

Фотографія робочих процесів вивчається шляхом спостережень всіх елементів виробничого або трудового процесів і затрат робо-

Таблиця 1

Підготовка до етапу спостереження

№	послідовність дій на етапі підготовки до спостереження
1	Вибір об'єкта спостереження.
2	Вивчення технологічного процесу певної виробничої операції і професійно-кваліфікаційних даних спостережуваного персоналу.
3	Вивчається зміст і структурні елементи операції: комплекси трудових прийомів, трудові прийоми, трудові дії, трудові рухи.
4	Визначається початок і закінчення кожного елемента операції, тобто встановлення фіксажних точок (дотик руки до інструменту або заготовки, характерний звук під час початку виймання вугілля комбайном і т.д.).
5	Виявляються чинники, що впливають на тривалість кожного елемента операції (технологія, режим роботи обладнання, організація робочого місця).
6	За таблицею визначається необхідна кількість вимірів.
7	Установлюється контакт з робітниками і залучення їх до дослідження, що проводиться.
8	Заповнюється титульна сторона хронометражної карти.
9	Хроноряди приводять до однієї з одиниць вимірювання робочого часу: секунд (якщо більшість елементів операції мають тривалість менше хвилини).
10	З отриманих хронорядів вилучаються випадкові й помилкові (дефектні) заміри, що різко й необґрунтовано відрізняються від середнього часу виконання елемента операції.

чого виконавців та їх виконання протягом робочої зміни або її частини [2, с. 27-28].

Самофотографію здійснює сам працівник, який фіксує величину втрат робочого часу, а також причини їх виникнення.

Вивчення й вимірювання витрат робочого часу на виконання елементів операцій, підготовчо-завершальної роботи й обслуговування робочого місця, що періодично повторюються називається хронометражем.

Хронометраж містить наступні етапи:

- 1) підготовка до спостереження;
- 2) безпосереднє спостереження й вимірювання витрат робочого часу;
- 3) оброблення отриманих даних;
- 4) аналіз результатів.

Підготовка до спостереження здійснюється в послідовності, що наведена в таблиці 1 [2, с. 108].

Під методом моментних спостережень розуміють фіксацію станів робочих місць, а структура витрат робочого часу встановлюється за кількістю моментів, коли зазначалися відповідні стани.

Фотохронометраж застосовується в одиничному й дрібносерійному виробництві, що відрізняється непостійністю структури виробничого процесу й великою різноманітністю виконуваних робіт. Може бути індивідуальним і груповим. Останній застосовується під час вивчення виробничого процесу бригади для встановлення раціонального розподілу функцій між робітниками й оптимального її складу [3, с. 133].

Умовам скорочення втрат робочого дня є забезпечення ефективної поєднання елементів виробничого процесу – коштів, предметів праці та самої праці. Цьому сприятиме високий рівень організації робочого місця та його обслуговування, про як і усунення чинників надають негативний вплив на ефективне використання робочого дня, представлені нижче.

Існують такі чинники, що мають вплив на ефективне використання фонду робочого дня:

- 1) наявність надпланових необґрунтованих цілодобових невиходів;
- 2) неефективне використання змінного часу у результаті порушень трудової дисципліни, організації обслуговування робочих місць та інших. порушень, що призводять до внутрішньо змінних простоїв;
- 3) порушення технологічної дисципліни, відволікання працівників на виконання непередбачуваної роботи, що зумовлює непродуктивною затратам робочого дня;

Існує фактичний і проектний баланс робочого часу. Перший складається заданими спостережень і відображає фактичне використання робочого часу. Проектний розраховується на основі обґрунтованих поелементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

В організації потрібно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою розраховують коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу, кількість пропусків за всіма причинами. За результатами аналізу складають фактичний баланс робочого часу в людино-годинах. Резерви робочого часу є досить обмеженими, тому потрібно ефективно їх використовувати. З цією метою за допомогою різних методів проводять спостереження і вимірювання затрат робочого часу, на здійснення окремих операцій (хронометраж), всіх без винятку витрат протягом робочого часу (фотографія), проведення опитувань.

На основі даних фотографії у хвилину, можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників. Ці показники можуть бути базою для визначення коефіцієнта підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу.

Важливим інструментом раціонального використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Але оскільки склад персоналу не є постійним в силу різних причин, то важливе місце займає впровадження гнучких режимів праці. Таким чином, вдається задовольнити потреби, які змінюються в працівниках (як в бік їх збільшення, так і – зменшення) наявною кількістю, що в умовах ринку має велике економічне і соціальне значення [3, с. 228].

Важливою задачею є збалансування витрат на планові ремонти й обслуговування та витрат, пов'язаних з усуненням раптових несправностей обладнання. Часові втрати, пов'язані з недосконалістю організації виробництва в умовах сталого рівномірного випуску продукції та досконалої організації виробництва мають наблизитися до нуля.

Основними причинами простоїв справного обладнання на більшості виробничих підприємств є невідповідність програми завантаження обладнання його реальним можли-

востям, а також відсутність необхідних для функціонування обладнання матеріальних та людських ресурсів. Програма завантаження обладнання тісно пов'язана з виробничою програмою підприємства, яка, в свою чергу обумовлена обсягами замовлень на продукцію підприємства, та його фінансовими можливостями. Обсяги замовлень в значній мірі залежать від успішної діяльності підрозділу маркетингу та економічних підрозділів підприємства, а також від результатів попередньої діяльності підприємства. Наявність необхідних фінансових ресурсів забезпечується фінансово-економічними підрозділами підприємства, роботу яких додатково ускладнюють зовнішні фактори – політичні, економічні, тощо. До простоїв (недовантаження) обладнання також призводить нерівномірність завантаження одиниць обладнання, функціональні можливості яких дозволяють виконувати обробку деталей. Ця ситуація найбільш характерна для рівня цехів, дещо менше всередині цеха чи ділянки. В значній мірі це відбувається внаслідок відсутності повної та оперативної інформації про стан парку обладнання та його завантаження.

Ефективне і раціональне використання робочого часу є результатом раціонального режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, налагодженої системи комунікативних зв'язків. Ставлення до робочого часу і працівників, і роботодавця повинні виражатися через пунктуальність, роботу на результат, трудову віддачу. Підвищити ефективність використання робочого часу на підприємстві можна за допомогою таких важелів, як взаємні обов'язки сторін, система матеріального стимулювання, умови праці. Їх об'єднано в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або вповноваженого ним органу та профспілкового комітету на базі типових правил. Виявлення резервів використання робочого часу, ефективність усіх стадій виробництва залежать від обліку робочого часу. Незалежно від режиму роботи на кожному підприємстві, має бути організовано табельний облік використання робочого часу. Правильне визначення характеру і змісту витрат часу в трудовому процесі виконавця дозволяє обґрунтовано поділити необхідні та зайві витрати, виділити наявні втрати часу і на цій основі виявити резерви робочого часу для його ефективного використання. Виявлення резервів скорочення затрат часу пови-

нно ґрунтуватись на ліквідації його втрат, які є значними при виконанні багатьох технологічних процесів. Насамперед, потрібно розуміти, з яких причин існують втрати.

Раціональне використання робочого часу сприяє поповненню знань, забезпечує необхідне відвертання від службових справ, попереджає психічні перевантаження. Можливість раціональної організації використання часу співробітниками визначається рядом факторів. У їх числі слід назвати рівень професійної підготовки даної людини та підлеглих їй осіб, стиль роботи вищестоящих керівників, загальний характер організації праці, ступінь свідомості при виконанні службового обов'язку всіма працівниками і т. ін. Однак головним є розуміння співробітниками необхідності аналізувати витрати свого часу та їх бажання планувати його використання.

Основу раціональної організації використання часу складає планування особистої праці. Це передбачає попереднє вивчення та облік витрат часу на окремі види робіт, виконуваних згідно з функціональними обов'язками, і наступний аналіз даних обліку.

Облік витрат робочого часу може проводитись в узагальненому та деталізованому варіантах. У першому випадку визначається час, що витрачається на укрупнені види робіт, що характеризують цілий напрям діяльності по тій чи іншій посадовій категорії (наприклад, витрати часу на роботу по кримінальних справах, по розгляду заяв і т. ін.). У другому – враховуються трудові операції, що відносяться до того чи іншого виду роботи.

Витрати робочого часу доцільно враховувати на основі переліку елементів праці, що складається для певної посадової категорії. В ньому докладно вказуються усі трудові операції та види витрат робочого часу.

Групування елементів витрат робочого часу може бути проведено на різних підставах: виходячи із виду роботи, цілей та методів обліку. Об'єкт дослідження визначається в зв'язку з необхідністю підвищення продуктивності праці в якійсь підсистемі управління, а також для усунення конкретних негативних явищ (наприклад, плинність, некомплект кадрів, низька якість, порушення термінів виконання службових завдань і т. ін.) [4, с. 205].

Зібрані дані про витрати часу обробляються згідно з прийнятою в даному дослідженні класифікацією видів роботи. Потім вони зводяться у таблицю, яка відображає фактичний бюджет робочого часу за тиждень

(місяць). При цьому результати "фотографування" робочих днів конкретного співробітника показує фактичні витрати саме його службового часу. Результати ж подібного вивчення декількох осіб, які обіймають однакові посади, виявляють середньостатистичний бюджет робочого часу співробітників даної категорії конкретного регіону.

Аналіз бюджету робочого часу можна проводити за такими напрямками:

- вивчення фактичної структури витрат часу і порівняння її із запланованою;
- оцінка ступеня необхідності запланованих робіт і виявлення можливостей для скорочення витрат часу на їх виконання;
- порівняння організації управлінської праці ряду працівників, які обіймають однакові посади, або однойменних груп службовців різних установ;
- вивчення тенденцій змін в організації управлінської праці тощо.

Робочий день чергується періодами, що відрізняються за ступенем працездатності виконавця. У першій половині дня людина втягується в роботу, потім йде період максимально стійкої працездатності, а за ним – поява і наростання втоми. Після обідньої перерви працездатність спочатку трохи знижується, а потім підвищується. До кінця дня знову спостерігається спад працездатності і зростає втома.

Окремі керівники вважають, що вирішення перспективних питань можна відкласти на більш пізній час, що негайно не потягне за собою настання небажаних наслідків, чого нібито не можна зробити щодо поточних справ. Однак із-за невирішеності перспективних питань виникають труднощі та прорахунки у щоденній роботі, усувати котрі доводиться терміново. Таким чином, на розгляд перспективних проблем у керівників залишається часу все менше і вся їхня робота перетворюється в безперервне вирішення поточних справ.

Діяльність співробітників часто здійснюється поза планом як протягом робочого дня, так і у більш тривалі відрізки часу. Вона нерідко проводиться під впливом непередбачених вказівок вищестоящих керівників, приходів відвідувачів та з інших причин.

Як зазначають дослідники, керівники працюють за певним планом лише близько 40% свого робочого часу. Це обумовлює відсутність ритмічності в роботі і негативно впливає на продуктивність праці, оскільки заважає формуванню динамічного стереотипу пове-

дінки, до котрого завжди прагне людський організм [4, с. 96-97].

Внаслідок вимушених перерв робочий день складається з великого числа дрібних відрізків часу. До цього приводять неочікувані виклики, доручення, візити. Співробітник, котрого відірвали від роботи, потім витрачає на входження в неї в 3-5 разів більше часу.

Нераціональні витрати робочого часу призводять до того, що співробітники не можуть виконати заплановані завдання впродовж робочого часу і їм доводиться працювати понад норму.

Для працівників рекомендується складати особисті плани, що мають складатися на день, тиждень і місяць. Основою даного планування є функціональні обов'язки. Особисте (індивідуальне) планування дозволяє забезпечити: виконання цих обов'язків, планових закладів та доручень керівництва; раціональне використання робочого часу; рівномірність навантаження протягом дня, тижня, місяця; необхідну черговість здійснення доручених робіт та їх облік; аналіз здобутих результатів. В особистому плануванні необхідна акуратна реєстрація всіх завдань.

Протягом підготовки особистого плану роботи необхідно: згрупувати завдання і доручення за їх призначенням, змістом, обсягом, послідовністю виконання, часом завершення; намітити строки початку та закінчення тривалих намічених заходів; врахувати строки роботи по окремих дорученнях. Після цього перелік робіт, що підлягають виконанню, зводиться в особистий план діяльності співробітника.

Обґрунтований режим праці і відпочинку сприяє збереженню здоров'я працівників, підвищенню їх працездатності.

З вище викладеного матеріалу стає зрозуміло, що аналіз витрат робочого часу потрібно доручити висококваліфікованим фахівцям у цій сфері, оскільки лише в результаті всебічного їх вивчення можна упорядкувати розстановку кадрів, звільнити керівників від невласливих їм функцій, а фахівців від нетворчої праці. В кожному конкретному випадку необхідно всебічно проаналізувати, в якому обсязі виконує роботу кожний працівник і чи відповідає його кваліфікація функціям, які ним виконуються.

Одним із сучасних напрямків ефективного використання робочого часу є зростання ролі колективного договору підприємства, оскільки він є більш гнучким елементом правового регулювання, ніж законодавство [5, с. 176-177].

Все більш популярною стає тенденція до індивідуалізації та персоналізації праці, що розглядається як важлива риса сучасного виробництва і має далекосяжні наслідки.

Для зниження втрат робочого часу, попередження їх або ліквідації, потрібно застосувати комплекс заходів стосовно скорочення втрат робочого часу, який сприятиме виявленню резервів ефективнішого використання робочого часу:

- забезпечення оптимальної і рівномірної завантаженості виконавця;
- оснащення робочого місця і його раціональне розміщення;
- забезпечення всім необхідними безперервного трудового процесу;
- вдосконалення прийомів і методів праці;
- комплексне обґрунтування необхідних витрат праці;
- створення сприятливих умов праці та збереження здоров'я працюючого;
- використання робітників у відповідність до їх здібностей і від кваліфікації;
- відповідність кількості і забезпечення якості праці його оплаті.

Усі вище перелічені умови можуть безпосередньо чи опосередковано спричинити поліпшення використання робочого дня.

Також, доцільним буде виділити такі шляхи скорочення втрат робочого часу:

– удосконалення організації трудових процесів; зниження трудомісткості виробництва за рахунок усунення названих причин і умов, які їм сприяють;

– постійний аналіз робочого часу працівників за допомогою фотографії, самофотографії робочого часу та хронометражу;

– поліпшення організації праці на підприємствах.

Висновки з цього дослідження. Отже, можна зробити висновок, що раціональне використання робочого часу дуже важливо для роботи підприємства. При зниженні витрат робочого часу збільшується продуктивність, знижуються зайві витрати на енергію. Втрати робочого часу тягнуть за собою несприятливі наслідки.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно удосконалювати структуру використання робочого часу.

Необхідно скоротити внутрішньозмінні і цілоденні втрати робочого часу: ввести організаційні заходи; дотримуватися правил техніки безпеки; поліпшити умови праці; знизити захворюваність; ліквідувати прогули і простої обладнання;

Досягнення високої ефективності використання робочого часу неможливо без активної підтримки керівництва, грамотної системи мотивації, відповідного ставлення до техніки безпеки, охорони праці, трудової дисципліни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Багрова І. В. Нормування праці: навчальний посібник. / І. В. Багрова. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
2. Ситник Н. І. Управління персоналом: навчальний посібник / Н.І. Ситник. – К.: Фірма «Інкос», 2009. – 472 с.
3. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навчальний посібник / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2012. – 680 с.
4. Гусев А. М. Охорона праці: навч. посіб. / А. М. Гусев. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 283 с.
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навчальний посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. К.: Знання-Прес, 2002. – 387 с.