

УДК 331.108(477)

Софія ЛЕОНОВА

ЕЛАСТИЧНІСТЬ ЧАСУ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЛОГІСТИЧНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ ПОТОКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні аспекти логістичної оптимізації кадрових потоків промислового підприємства. Досліджено питання еластичності часу праці як чинника впливу на формування і розвиток людського потенціалу промислового підприємства. Запропоновано алгоритм формування еластичного часу праці як адаптивного механізму виявлення диференційованої потреби підприємства у виробничих потужностях.

The key aspects of the logistic optimization of industrial enterprises' personnel flows are considered. The question of the elasticity of labor time as a factor of influence on the formation and development of industrial enterprises' human potential. The algorithm for forming flexible labor time as an adaptive mechanism for identifying enterprises' differentiated needs for production capabilities.

Ключові слова: людський потенціал, гнучкі форми зайнятості, кадровий потік, корисність місця, корисність часу, еластичність часу праці, логістика.

Keywords: human potential, flexible forms of employment, personnel flow.

Людський потенціал як соціально-економічне явище функціонує у суперечливій єдності об'єктивних і суб'єктивних чинників. Як складне поєднання фізичних здібностей, знань, досвіду, духовних і моральних цінностей, культурно-національних настанов, звичаїв і традицій людський потенціал промислового підприємства містить два основних компоненти [1]:

- рівень професійно-кваліфікаційної підготовки працівників, що ґрунтується на певному загальноосвітньому рівні і включає життєвий досвід, практичні навички;
- готовність і здатність працівників до продуктивної праці, що визначається їх ціннісними орієнтаціями і трудовою мотивацією.

На відміну від людського потенціалу, до людських засобів [2] належать ті суб'єкти, хто не лише є носієм робочої сили, здатним працювати, а й реалізує цю здатність у суспільному виробництві згідно з чинним законодавством у певних межах. Кадровий потік, який характеризується високою рухливістю, розкриває необхідність постійного відстежування і управління змінами в людських засобах. Як будь-який інший вид засобів, кадри повинні надходити у виробничі системи (прийматися на роботу), розвиватися і використовуватися в них (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, переміщатися на інші посади), виходити за межі (звільнятися). Системний підхід до управління кадровим потоком повинен забезпечувати оптимальний баланс між вхідними і вихідними кадровими потоками за умови постійного розвитку людського потенціалу відповідно до цілей промислового підприємства.

© Софія Леонова, 2013.

Людський потенціал не слід пов'язувати лише з кількістю носіїв робочої сили, оскільки поліпшення якісних характеристик збільшує людський потенціал у межах однієї й тієї ж кількості працівників. Крім того, людський потенціал розвивають і такі процеси, завдяки яким з'являється додатковий потенціал робочого часу, наприклад, робота за сумісництвом, наднормова праця, додаткові зміни роботи [3].

Використанням гнучких форм зайнятості можна розв'язати кілька дуже важливих проблем розвитку людського потенціалу. По-перше, гнучкі форми зайнятості надають можливість вибору працівникам між робочим часом та відпочинком. Натомість, жорсткі, в межах нормативної тривалості робочого часу, форми зайнятості обмежують вибір, змушують віддавати роботі стільки часу, скільки вимагає трудова угода і закон, а не бажання найманого працівника. По-друге, гнучкі форми зайнятості допомагають підприємцям маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, яка використовується на підприємстві, виходячи з потреб розвитку виробництва та економічної ситуації, що склалась, не створюючи соціальної напруженості при звільненні працівників. По-третє, вони дають змогу ефективно розв'язувати проблеми праці жінок, пенсіонерів, працюючих студентів, іммігрантів тощо. Це певною мірою врівноважує дисбаланс, який складається внаслідок тенденцій підвищення віку вступу до складу робочої сили у молоді, скорочення зайнятості в суспільному виробництві осіб старшого віку, загального скорочення тривалості робочого періоду, падіння престижу загальної та професійної освіти в деяких країнах.

Крім розв'язання демографічних проблем та боротьби з безробіттям, гнучкі форми зайнятості й режимів робочого часу мають ще й інші цілі. Так, їх використання дає змогу періодично поновлювати знання, проходити профперепідготовку та підвищення кваліфікації, регулювати режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створює сприятливі умови для формування та розвитку їх потенціалу. Потреба в цьому зумовлена, зокрема, структурною перебудовою економіки, скороченням частки зайнятих у промисловості та зростанням сфери послуг, безперервним удосконаленням техніки, технології та організації виробництва, постійними змінами обсягів і структури попиту на товари та послуги, тобто змінами в потребах підприємств у кількості та якості індивідуальної робочої сили. Крім того, на індивідуальному рівні гнучкі форми зайнятості дають змогу задовольняти потреби окремих громадян у поєднанні роботи з виконанням інших соціальних обов'язків або з оздоровленням [4; 5].

Метою статті є аналіз логістичних засад оптимізації кадрових потоків підприємства і на цій основі побудова алгоритму формування еластичного часу праці як адаптивного механізму виявлення диференційованої потреби підприємства у виробничих потужностях.

Менеджмент кадрових потоків причетний до створення доданої вартості через імплементований до управління бізнес-процесом логістичний підхід, оскільки покращання корисності місця і часу роботи персоналу, в кінцевому результаті, відбивається на прибутках промислового підприємства. Зменшення за рахунок логістики витрат або посилення ринкової позиції відповідно розвиває логістичну систему, що впливає на загальне покращання становища всього підприємства [6; 7].

Організація внутріфірмових кадрових потоків передбачає встановлення певного порядку здійснення трудового процесу і вимагає використання принципів логістики [8]. Елементами логістики потоку робіт можуть виступати:

- розподіл і кооперація праці – відокремлення видів трудової діяльності і формування системи взаємозв'язків між ними;
- раціональні прийоми і методи праці, що забезпечують виконання трудових операцій з найменшими витратами часу і зусиль працівника (забезпечення еластичності часу праці);
- організація робочого місця, тобто оснащення його необхідними засобами праці і устаткуванням, їх раціональне розміщення.

На підприємствах, де за допомогою логістики кадрових потоків збільшується частка доданої вартості в товарі, логістичний менеджмент є особливо важливим та необхідним. Корисність місця – це показник для ідентифікації придатності товару для його купівлі і споживання в необхідному місці. Логістика кадрових потоків прямо відповідає за корисність місця, а саме – як ефективніше організувати розподіл і кооперацію праці, як застосувати раціональні прийоми і методи її організації. Корисність часу – це показник для обґрунтування наявності необхідного працівника відповідного рівня підготовки у необхідний час на конкретному робочому місці. Недотримання цих логістичних принципів може стати причиною простоїв та зменшення ефективності виробничого процесу, що в кінцевому результаті може призвести до втрати ринкових позицій підприємством [9, с. 152].

Для багатьох промислових підприємств реалізація замовлень, які надходять від клієнтів і змінюються впродовж року, призводить до диференційованої потреби у виробничих потужностях. Якщо керівник своєчасно не реагуватиме на зміну ситуації, то в період надмірного завантаження підприємства виникне необхідність понаднормової праці, а при нестачі замовлень виникнуть витрати, пов'язані з простоєм машин і людей або скороченням часу праці. Виходом із ситуації є впровадження механізму еластичності часу праці, який може стати одним з вагомих логістичних інструментів оптимізації процесів на промисловому підприємстві.

Еластичність часу праці є одним з необхідних чинників ефективного використання праці в групах (підрозділ, цех, дільниця тощо) на промисловому підприємстві, оскільки без можливості еластичного регулювання часу праці важко уявити ефективне здійснення бізнес-процесу з урахуванням актуального стану замовлень, наявної кількості продукції, конкретної цілі, яка стоїть перед підприємством.

Оскільки поведінка і побажання клієнтів у сфері замовлень впродовж року призводять до диференційованої потреби у виробничих потужностях, то при використанні керівництвом підприємства усереднених показників у періоди надмірної потреби виникне необхідність праці в наднормовий час, а при нестачі завдань це призведе до витрат, пов'язаних з простоєм машин і людей або до скорочення часу праці. Якщо обмежити у зв'язку з цим постійний колектив до мінімуму, то в періодах найбільшого завантаження потрібно буде працювати в наднормовий час, що знову викличе додаткові витрати, пов'язані із залученням тимчасових кадрів – сторонніх працівників, що, в свою чергу, негативно впливатиме на групові процеси і на забезпечення виробничого процесу загалом.

У такій ситуації актуалізується проблема прийняття рішення про впровадження еластичного фонду праці, що передбачає впровадження гнучких змін і дозволяє вчасно і з малими витратами реагувати на безперервні коливання потреби у виробничих потужностях. Розглянемо суть пропонованого підходу.

Основне положення щодо формування еластичного часу праці передбачає використання історично обґрунтованої моделі у двозмінній системі, до якої працівники

призвичаєні, тому незмінним залишається статутно встановлений час праці на рівні 40 годин на тиждень. Турбуючись про постійне число робочих місць, необхідно жорсткі в часі перерви замінити гнучким проміжком – «коридором часу перерв». Робота на підприємстві при середньому завантаженні відбувається згідно плану (табл. 1).

Таблиця 1

Приклад плану робочих змін підприємства з середнім завантаженням

План робочих змін підприємства з середнім завантаженням; тижневий час праці: 80 годин (2 зміни)							
Робоча зміна	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Тижневий час праці
Зміна 1	8	8	8	8	8		40 годин/тиждень
Зміна 2	8	8	8	8	8		40 годин/тиждень

Джерело: розробка автора.

У зв'язку з коливаннями потреби у виробничих потужностях можливе подовження (табл. 2) або скорочення (табл. 3) тижневого часу праці, що зумовлює зміну в розподілі денного часу праці.

Таблиця 2

Приклад плану робочих змін підприємства зі збільшеним завантаженням

План робочих змін підприємства зі збільшеним завантаженням; тижневий час праці: 93 години							
Робоча зміна	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Тижневий час праці
Зміна 1	8	8	8	8	8	8	48 годин/тиждень
Зміна 2	9	9	9	9	9		45 годин/тиждень

Джерело: розробка автора.

Таблиця 3

Приклад плану робочих змін підприємства з неповним завантаженням

План робочих змін підприємства з неповним завантаженням; тижневий час праці: 70 годин							
Робоча зміна	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Тижневий час праці
Зміна 1	8	8	8	7	7		38 годин/тиждень
Зміна 2	8	8	8	8			32 години/тиждень

Джерело: розробка автора.

Додаткову винагороду за понаднормові години необхідно ліквідувати, одночасно створивши накопичення на часових рахунках працівників. Регулювання часу праці членів групи стає компетенцією самої групи, що має у цій сфері певний ступінь автономії і не вимагає жодних додаткових погоджень з вищим керівництвом підприємства. З іншого боку, групою передається інформація, що є важливою для функціонування підприємства і стосується розвитку обсягів замовлень, частки браку, втрачених годин, сальдо на часових рахунках працівників.

Еластичний час встановлюється на рівні 60–90 годин на тиждень для двозмінної системи організації праці. Для кожного працівника створюються індивідуальні рахунки розподілу часу праці. На індивідуальних часових рахунках фіксується інформація щодо фактично відпрацьованого працівником часу. Для часових рахунків визначається межа втручання ± 80 годин. Поки стан індивідуального рахунку перебуває у встановлених межах втручання, рішення приймаються групою або працівником. Якщо один з членів групи перевищує встановлені еластичні межі, керівництво підприємства здійснює невідкладні запобіжні заходи. При тривалому утримуванні надлишку годин на часових рахунках працівників керівництво повинно реалізувати заходи, що мають на меті наймання нових працівників. У випадку нестачі годин на часових рахунках приймається рішення про скорочення часу праці і забезпечується адаптація колективу до нових умов.

Розрахунковим періодом часу праці працівників є період, що складається з 4-х місяців, упродовж яких ці рахунки повинні бути збалансовані. Якщо означені вимоги не забезпечуються в межах автономії групи або через втручання керівництва, то:

- надлишки на рахунку часу праці на кінець розрахункового періоду виплачуються працівникові згідно з встановленими тарифами, однак найчастіше без додаткової оплати за наднормові години;

- нестачі на рахунку часу праці (втрати часу) обтяжують працедавця. Протидіяти виникненню таких втрат повинна сформована культура користування часом.

Згідно запропонованого нами підходу, кожні 5-6 тижнів у кожному виробничому підрозділі призначаються від 3 до 6 працівників, які мають тиждень вільних робочих змін і перебувають в так званому стані готовності. Залежно від підпорядкування, ці працівники можуть бути викликані до праці впродовж першої години, або, наприклад, між годинами 6:00 і 7:00 для першої зміни або 14:30 і 15:30 для другої зміни. У випадку виклику працівника до праці на його рахунок часу праці записується повна зміна. У першу чергу, до праці викликаються працівники з високою нестачею годин на рахунку часу. Критерієм, який визначає можливість функціонування станів готовності, є відповідне навчання працівників, що ґрунтується на принципах побудованої на підприємстві матриці кваліфікацій. Такі заходи протидіятимуть виникненню ситуацій приросту часу праці безперервно у одних і тих самих працівників (рис. 1).

Використання еластичного часу праці дозволить виключити працю додаткових працівників під час відпусток і в період зростання потреби у виробничих потужностях, а також нівелювати відсутність робітників за хворобою упродовж року.

Індивідуальні часові рахунки працівників матимуть користь і для керівництва підприємства, оскільки стануть індикаторами розвитку подій на підприємстві, його «вузьких місць» і базою для оптимального планування виробничих процесів. Запровадження запропонованого підходу забезпечує створення на підприємстві системи раннього застереження, яка дозволяє чітко визначати рівень завантаження працівників та виявляти потребу у навчанні та підвищенні їх кваліфікації.

Формування еластичного часу праці, окрім поданих вище корисностей, є підтвердженням здатності групи до автономного регулювання праці в діапазоні визначеної свободи дій і реалізації встановлених цілей.

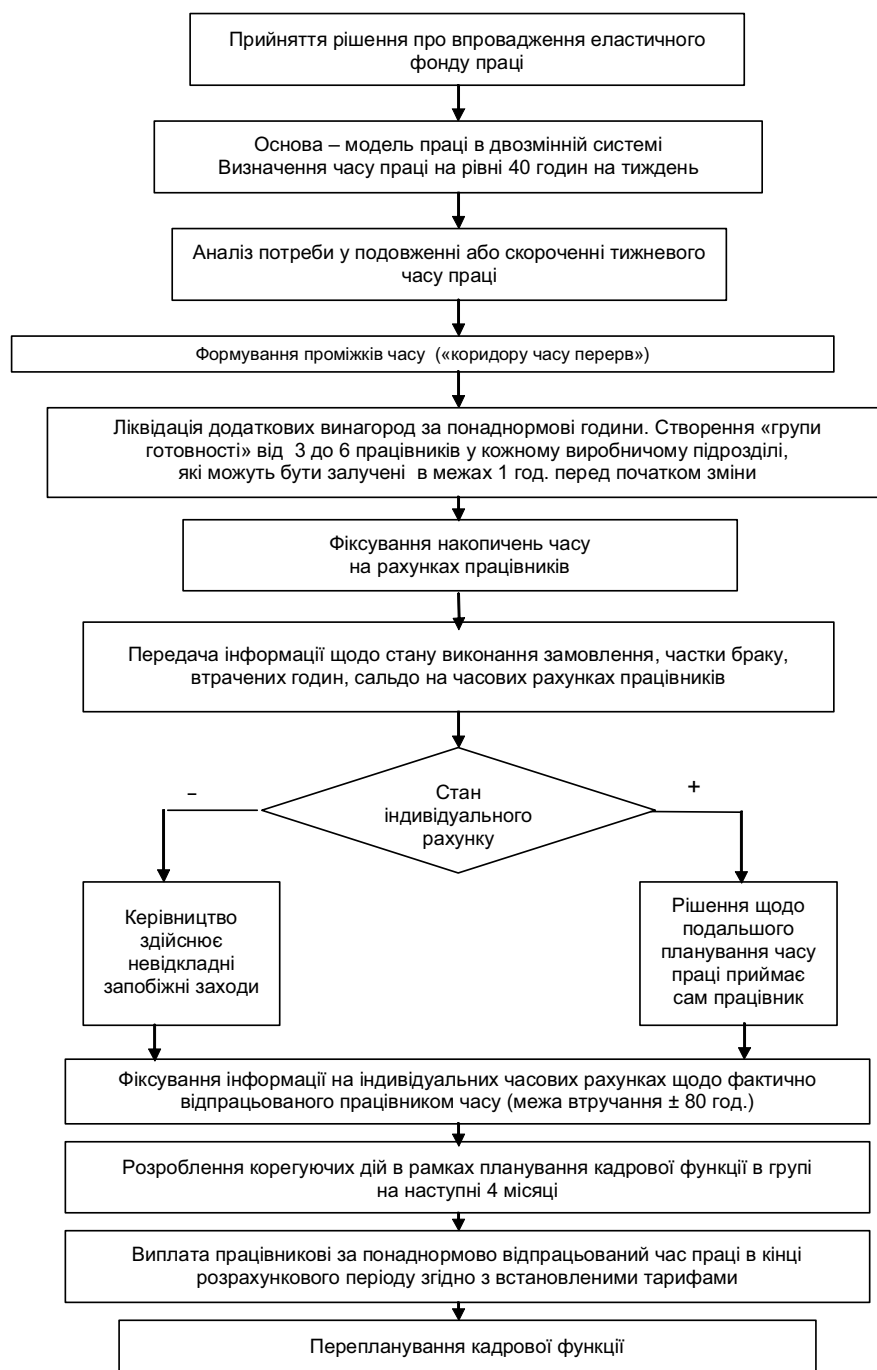


Рис. 1. Еластичність часу праці в діапазоні визначеної підприємством автономії для групи працівників

Джерело: розробка автора.

Отже, розглянувши актуальні питання логістичної оптимізації кадрових потоків, у даному дослідженні запропоновано алгоритм формування еластичного часу праці як адаптивного механізму виявлення диференційованої потреби промислового підприємства у виробничих потужностях.

Запропонована система регулює змінну потребу у потужностях відповідно до замовлень клієнтів без використання додаткових працівників і наднормових годин: групи працівників можуть самостійно, в межах встановлених правил і відповідно до вимог промислових підприємств, а також при врахуванні власних бажань, регулювати свій час праці. Це стосується і встановлення плану робочих змін (вибір робочої зміни та її тривалості), і порівняння часу праці окремих членів групи. Індивідуальні часові рахунки працівників надалі доцільно використовувати індикаторами розвитку подій на промисловому підприємстві, виявлення його «вузьких місць» і планування виробничих процесів. Отримана система раннього застереження дозволяє чітко визначити рівень завантаження працівників та виявляти потребу у їхньому навчанні й підвищенні кваліфікації.

Завданням керівництва промислового підприємства є визначення правил і положень щодо організації праці та контроль за їх дотриманням, а також виявлення неузгоджень виробничих потужностей і статутного часу праці для прийняття адекватних управлінських рішень.

Література

1. *Леонова С. В. Людський потенціал машинобудівного підприємства: аспекти ідентифікації та оцінювання / С. В. Леонова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Логістика». – 2010. – № 669. – С. 275–282.*
2. *Сорока М. В. Інвестування в людський капітал промислового підприємства / М. В. Сорока, С. В. Леонова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Логістика». – 2009. – № 633. – С. 676–686.*
3. *Климко Г. Н. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. / Г. Н. Климко. – К. : Знання-Прес, 2001. – 646 с.*
4. *Брич В. Я. Економіка праці та соціально-трудова відносини / В. Я. Брич, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська, С. А. Прохоровська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// studentam.net.ua](http://studentam.net.ua).*
5. *Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. [для студ. ВНЗ] / В. М. Лукашевич. – Л. : Новий Світ-2000, 2007. – 248 с.*
6. *Крикавський Є. В. Підготовка професійних кадрів з логістики як чинник формування людського капіталу підприємства / Є. В. Крикавський, С. В. Леонова // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. – К., 2009. – С. 142–153.*
7. *Чухрай Н. І. Кадри в маркетингу і логістиці : моногр. / Н. Чухрай, Я. Гаверись, О. Гірна. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 228 с.*
8. *Скоробогатова Т. Н. Специфика логистического управления человеческими потоками: инновационный подход [Електронний ресурс] / Т. Н. Скоробогатова. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/6813>.*
9. *Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підруч. / Є. В. Крикавський. – 2-е вид. [доп. і перероб.] – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.*