

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектури та дизайну

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Дослідження ефективності використання робочого часу суб'єкта
господарювання
(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БАД 312М

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
управління проектами

Голубов Артем Юрійович
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник д.е.н., проф., Пожуєва Т.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Мащук О.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектури та дизайну
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма (спеціалізація) управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

ЗТБД
Григоренко А.М.
" " 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА

Голубова Артема Юрійовича

1. Тема проєкту (роботи) Дослідження ефективності використання робочого часу суб'єкту господарювання

керівник проєкту (роботи) Пожуєва Тетяна Олександрівна, д.е.н., професор,
затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» вересня 2023 року № 374

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01.12.2023 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) спеціальна література, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні аспекти процесу дослідження ефективності використання робочого часу; дослідження ефективності використання робочого часу; напрями вдосконалення процесу дослідження ефективності використання робочого часу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Д.е.н., проф. Пожуєва Т.О.	01.09.2023	01.09.2023
2	Д.е.н., проф. Пожуєва Т.О.	01.10.2023	01.10.2023
3	Д.е.н., проф. Пожуєва Т.О.	01.11.2023	01.11.2023

7. Дата видачі завдання «01» вересня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

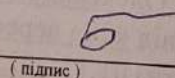
№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Прим.
1	Отримання завдання на дипломну роботу	Вересень 2023	Викон.
2	Огляд літератури за темою роботи	Вересень 2023	Викон.
3	Розробка плану дипломної роботи	Вересень 2023	Викон.
4	Збір матеріалу на виконання роботи	Вересень 2023	Викон.
5	Групування та аналіз зібраного матеріалу	Жовтень 2023	Викон.
6	Виконання теоретичної частини роботи	Жовтень 2023	Викон.
7	Виконання практичної частини роботи	Жовтень 2023	Викон.
8	Попередня перевірка роботи керівником	Жовтень 2023	Викон.
9	Попередній захист роботи	Жовтень 2023	Викон.
10	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	Листопад 2023	Викон.
11	Створення слайдів для доповіді та написання доповіді	Листопад 2023	Викон.
12	Подання дипломної роботи на кафедру	Листопад 2023	Викон.
13	Захист дипломної роботи	Грудень 2023	Викон.

Студент


(підпис)

Артем ГОЛУБОВ

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Тетяна ПОЖУЄВА

АНОТАЦІЯ

Ефективна робота підприємства залежить від повноти і доцільності використання робочого часу. З цією метою проводиться аналіз використання робочого часу, в процесі якого вивчаються внутрішньо змінні і цілоденні втрати робочого часу, виявляються причини втрат і непродуктивних затрат робочого часу та причини їх виникнення.

Робочий час на підприємстві є основним елементом його функціонування. Вивчення робочого часу, аналіз його використання направлені на виявлення ненормованих витрат та їх причин. Такий розгляд необхідний для передбачення та усунення факторів, що призводять до недоцільного використання робочого часу.

Основні аспекти ефективності використання робочого часу проаналізовано у кваліфікаційній роботі.

Метою кваліфікаційного дослідження є розгляд напрямків вдосконалення ефективності використання робочого часу на підприємствах України, виділити проблеми та запропонувати доповнення у системі планування та реалізації оцінки використання робочого часу.

Об'єктом роботи є суб'єкти господарювання – підприємства України різного галузевого спрямування, аналітичне дослідження проведено на прикладі промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є процес оцінки та аналізу ефективності використання робочого часу.

РОБОЧИЙ ЧАС, ТРУДОВИЙ ПРОЦЕС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ТРУДОМІСТКІСТЬ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПЕРСОНАЛ, ПРАЦІВНИКИ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ	11
1.1. Роль, сутність та завдання дослідження ефективності використання робочого часу.....	11
1.2. Оцінювання ефективності використання робочого часу	23
1.3. Зарубіжний досвід дослідження ефективності використання робочого часу	40
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ	45
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»	45
2.2. Оцінка основних показників по праці та заробітній платі	52
2.3. Дослідження показників ефективності використання робочого часу	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ	76
3.1. Резерви збільшення ефективності використання робочого часу	76
3.2. Основні проблеми ефективності використання робочого часу	82
3.3. Напрями вдосконалення ефективності використання робочого часу	85
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	103
ДОДАТОК А.....	110
ДОДАТОК Б	112

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
ТА ТЕРМІНІВ

ПАТ	—	публічне акціонерне товариство;
г/п	—	готова продукція;
табл.	—	таблиця;
форм.	—	формула;
рис.	—	рисунок;
і т. д	—	і так далі;
ТМЦ	—	товарно-матеріальні цінності;
млрд.	—	мільярд;
тис. грн.	—	тисяч гривень;
грн.	—	гривень;
млн.	—	мільйон;
грн./ т.	—	гривень за тонну;
тис. т.	—	тисяч тон.

ВСТУП

Робота є важливою частиною життя людини, і більшу частину свого часу ми присвячуємо їй. Керівники та управлінський персонал компаній постійно працюють над тим, щоб забезпечити ефективне та раціональне використання робочого часу своїх підлеглих. Однак для багатьох працівників важливим критерієм успіху є перевага особистого часу над робочим. Щоб досягти значних результатів підприємствами, установами та організаціями, необхідно знайти баланс між робочим та особистим часом своїх працівників.

Робочий час є важливою умовою трудового процесу, яка визначає інтереси як працівників, так і роботодавців. Його ефективне використання дозволяє людині продуктивно працювати, відновлювати сили та відпочивати, а також ефективно використовувати виробничі потужності. Тривалість робочого часу може встановлюватися на різних рівнях, але централізоване регулювання є важливим засобом охорони праці та гарантією реалізації права на працю.

В Україні було встановлено восьмигодинний робочий день з 1918 року. Незважаючи на безліч історико-політичних подій, що відбулися у світі за більше ніж сто років, середня тривалість робочого дня залишилась такою ж.

Працездатність людини – це показник, який відображає взаємозв'язок між організмом людини і умовами його праці. Рівень працездатності людини, тобто її здатність виконувати певну роботу високої якості за певний відрізок часу, змінюється протягом робочого дня, доби, тижня, року під впливом різних факторів. Головною причиною зміни рівня працездатності є зміни у функціонуванні організму людини.

Сучасні роботодавці все частіше використовують корпоративний стандарт організації часу працівників. Це сукупність принципів і правил, що регламентують питання особистого та колективного тайм-менеджменту. Новітні дослідження показують, що найефективнішими є технології, які

поєднують жорстке та гнучке планування та регулювання робочого часу. Це дозволяє більш раціонально використовувати ресурс робочого часу, оскільки вартість праці працівників постійно змінюється.

У сучасних умовах глобальної економічної інтеграції виникає необхідність у зменшенні регулюючої ролі держави у сфері робочого часу. Це можна досягти шляхом збільшення ролі інших механізмів регулювання, таких як децентралізація та індивідуалізація режиму робочого часу. Це дозволить зробити режим робочого часу більш диференційованим та гнучким, що відповідатиме потребам різних категорій працівників.

Важливим фактором ефективності використання робочого часу є відповідність працівника вимогам посади. Це означає, що працівник повинен мати необхідні знання, навички та досвід, щоб виконувати свої обов'язки. Якщо працівник не відповідає вимогам посади, він не зможе ефективно використовувати свій робочий час, що призведе до втрат для компанії роботодавця.

Невідповідність працівника займаній посаді може бути наслідком наступних факторів:

- Неправильний підбір персоналу. Роботодавець може помилитися при підборі персоналу, в результаті чого працівник не буде відповідати вимогам посади.
- Недостатній рівень кваліфікації працівника. Працівник може не мати необхідних знань і навичок для виконання своїх обов'язків.
- Відсутність мотивації працівника. Працівник може не бути зацікавлений у виконанні своїх обов'язків, що може призвести до зниження ефективності використання робочого часу.

Для підвищення ефективності використання робочого часу роботодавцю необхідно враховувати наступні фактори:

- Правильно підбирати персонал. Роботодавець повинен ретельно оцінювати професійні та особисті якості кандидата на вакансію, щоб переконатися, що він відповідає вимогам посади.

- Забезпечувати підвищення кваліфікації працівників. Роботодавець повинен регулярно проводити навчання працівників, щоб вони могли підвищити свій рівень кваліфікації і відповідати вимогам посади.

- Створювати мотивуюче середовище праці. Роботодавець повинен створювати умови, які будуть стимулювати працівників до ефективної праці.

Важливою умовою ефективності використання робочого часу є відповідність працівника займаній посаді. Роботодавець повинен враховувати цей фактор при підборі персоналу і створенні мотивуючого середовища праці.

Правильне підбір персоналу - це основа ефективності використання робочого часу. Роботодавець повинен ретельно оцінювати професійні та особисті якості кандидата на вакансію, щоб переконатися, що він відповідає вимогам посади. Для цього можна використовувати різні методи, такі як співбесіда, тестування, оцінка навичок та досвіду.

Забезпечення підвищення кваліфікації працівників також є важливим фактором ефективності використання робочого часу. Роботодавець повинен регулярно проводити навчання працівників, щоб вони могли підвищити свій рівень кваліфікації і відповідати вимогам посади. Це можна робити за допомогою різних методів, таких як курси, семінари, тренінги.

Створення мотивуючого середовища праці також важливо для підвищення ефективності використання робочого часу. Роботодавець повинен створювати умови, які будуть стимулювати працівників до ефективної праці. Це можна зробити за допомогою таких заходів, як справедлива оплата праці, чіткі цілі та завдання, система винагород, дружній колектив. Скороченням втрат робочого часу на сьогодні займаються відповідні фахівці, які все частіше залучаються для аналізу та моніторингу тієї чи іншої компанії. Втрати робочого часу можуть залежати від

працівника, а також з факторів 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 усі витрати робочого часу протягом трудового дня або його частини, [1].

Умовам скорочення втрат трудового дня є забезпечення ефективного поєднання елементів виробничого процесу – коштів, засобів та предметів праці та самої праці. Цьому сприятиме належний рівень організації робочого місця та його обслуговування. Одним із головних елементів скорочення втрат робочого часу є нормування та планування трудової діяльності. Планування допоможе як окремому робітнику, так і роботодавцю визначати напрями трудової діяльності на день, добу, тиждень, місяць, рік.

Основні аспекти ефективності використання робочого часу проаналізовано у кваліфікаційній роботі.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, переліку джерел посилання, додатків. Основний зміст викладено на 110 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

1.1. Роль, сутність та завдання дослідження ефективності використання робочого часу

У сучасних умовах господарювання важливим завданням для підприємств є підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це означає, що підприємства повинні забезпечити достатню забезпеченість трудовими ресурсами, раціонально використовувати їх і підвищувати продуктивність праці.

Для досягнення цієї мети підприємства повинні використовувати систему аналізу, яка дозволяє вчасно отримати інформацію про недоліки у роботі працівників, втрати робочого часу, погіршення продуктивності праці, виявити причини цих проблем і визначити заходи щодо їх усунення.

Окремі теоретико-методологічні аспекти ефективності використання трудових ресурсів висвітлені у роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Д. Богиня, М. Болюх, М. Горбатов, О. Грішнова, А. Линенко, Н. Шульга, Л. Чернелевський, В. Колот, С. Пилипенко, Т. Мельник, А. Амосов, Ю. Куценко, М. Армстронг, М. Спенсер та ін.

Метою дослідження є розгляд теоретико-методологічних основ аналізу ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Виходячи із поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути етапи аналізу ефективності використання трудових ресурсів;
- дати характеристику показникам ефективності праці;
- розглянути методи вимірювання рівня продуктивності праці;

- висвітлити фактори, які впливають на продуктивність праці.

Ефективність праці - це загальна результативність людської діяльності, яка відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. У контексті праці ефективність означає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто, зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ при тих самих або менших витратах праці.

Продуктивність праці, мотивація та творчий потенціал персоналу є конкурентними перевагами, що визначають успіх підприємства. У зв'язку з цим питання управління людиною займають центральне місце у стратегії організації. Про значущість трудових ресурсів у результатах господарської діяльності підприємства свідчить закон Оукена, який стверджує, якщо фактичний рівень безробіття перевищує природний на 1%, то ВВП зменшується приблизно 2,5 %.

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів, є:

- Чисельність персоналу різних категорій і професій. Цей показник відображає загальну кількість працівників, які працюють на підприємстві, а також їхню структуру за категоріями і професіями;
- Кваліфікація й освітній рівень персоналу. Цей показник відображає рівень підготовки працівників, їхні професійні навички та знання;
- Витрати робочого часу. Цей показник відображає кількість часу, який працівники витрачають на виконання своїх обов'язків;
- Кількість виробленої продукції чи виконаних робіт. Цей показник відображає обсяг виробленої продукції або виконаних робіт за певний період часу;
- Дані про рух особового складу підприємства. Цей показник відображає кількість працівників, які поступили на роботу, звільнилися з

роботи, були переведені на іншу роботу або переведені в іншу категорію працівників.

Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві та виявити фактори, які впливають на її підвищення.

Організація робочого процесу полягає в тому, що робочий процес є кінцевим етапом будь-якого виробничого процесу, а отже від його правильності, раціональності, організації, залежить ефективність праці та діяльності підприємства в цілому.

Незалежно від виду економічної діяльності, будь-яке підприємство прагне скоротити витрати робочого часу на одиницю економічного результату. Нераціональне використання робочого часу, а також недостатнє врахування динаміки працездатності працівників призводять до їхньої хронічної втоми, що, в свою чергу, підвищує кількість невиходів на роботу.

Найбільша ефективність виробничої діяльності людини досягається не за безперервної роботи, а за оптимальним чергуванням праці і відпочинку. Для профілактики гострої і хронічної втоми важливі такі фактори, як:

- Підбір відповідного режиму праці, який враховує динаміку працездатності працівників;
- Періоди активного та пасивного відпочинку, які дозволяють відновити сили та продуктивність праці;
- Розподіл трудових навантажень, щоб працівники не перевантажували себе;
- Мікроперерви для активного відпочинку, які допомагають підтримувати увагу та концентрацію.

Реалізація цих заходів дозволяє підвищити ефективність використання робочого часу, а також покращити стан здоров'я працівників.

Режим робочого часу є комплексним трудовим явищем, яке характеризується багатоаспектністю і різноманітністю. Режим робочого часу може встановлюватися залежно від певної групи працівників, які працюють у

межах відповідного структурного підрозділу підприємства, а також можлива індивідуальна регламентація часу роботи.

Режим робочого часу виражений у комплексі правових засобів, що характеризує особливе поєднання взаємодіючих між собою заборон і дозволів, які виявляються у відповідних способах правового регулювання – державному (централізованому) і договірному (локальному) – та концентруються у методі правового регулювання.

Сучасні умови праці, застосування нових видів техніки, інноваційних технологій, нестандартних форм зайнятості персоналу суб'єктів господарювання диктують необхідність постійного здійснення моніторингу ефективності застосування діючих режимів робочого часу для розроблення та відповідного затвердження й закріплення у внутрішніх нормативних документах нових його видів.

У сучасних умовах світової глобалізації виникає необхідність у зміні підходів до регулювання режиму робочого часу. Держава повинна зосередитися на визначенні загальних принципів і норм, а підприємствам і працівникам надавати більше свободи в регулюванні режиму робочого часу. Це дозволить зробити режим робочого часу більш диференційованим і гнучким, що відповідатиме потребам різних працівників і підприємств.

Режим робочого часу тісно пов'язаний із часом відпочинку. Рациональне поєднання робочого часу і відпочинку дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси, підтримувати здоров'я працівників і забезпечувати успішну діяльність підприємств.

Усі види виробничих процесів у компанії можуть здійснюватися лише внаслідок трудової діяльності робітників. Праця являє собою доцільну трудову діяльність людей, яка спрямована на видозміну і пристосування предметів природи до їх потреб.

Робочим часом вважається встановлений законодавчим актом або на його підставі угодою сторін час, протягом якого робітники повинні виконувати за трудовим договором свої трудові обов'язки.

Робочий час – це загальна міра трудової діяльності людини. Його тривалість визначається рівнем розвитку виробництва, фізичними і психофізіологічними можливостями людини, а також потребами суспільства. Поліпшення використання робочого часу є важливим фактором підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивних і інтенсивних чинників виробництва.

Робочий час може бути поділений на такі види:

- Нормальна тривалість робочого часу (40 годин на тиждень) встановлюється для більшості працівників;
- Скорочена тривалість робочого часу (36 годин на тиждень) встановлюється для певних категорій працівників, зокрема, для неповнолітніх, жінок, осіб з обмеженими можливостями тощо;
- Неповний робочий час (менше 40 годин на тиждень) встановлюється за угодою між працівником і роботодавцем.

Конкретна тривалість робочого часу встановлюється на рівні організації. Це може бути зроблено через місцеві нормативно-правові акти або за угодою сторін трудового договору. Тривалість робочого часу може встановлюватися з розрахунку на різні календарні періоди: добу, тиждень, місяць, рік.

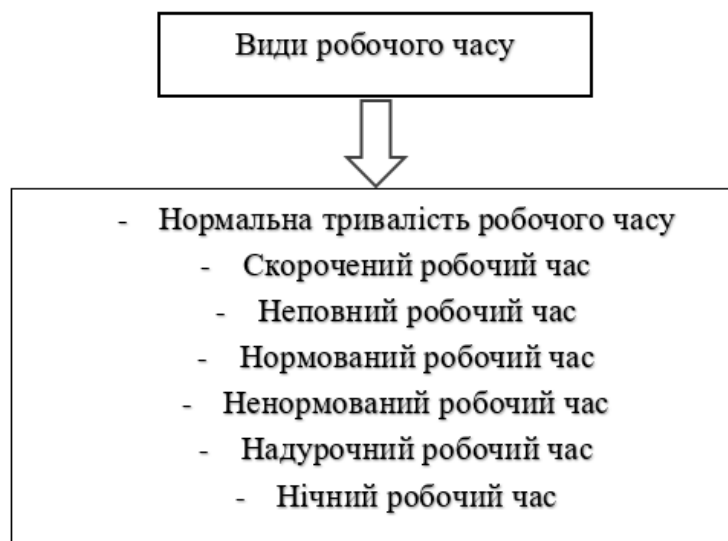


Рисунок 1.1 – Види робочого часу

Раціональне використання робочої сили багато в чому залежить від ефективного використання робочого часу.

Аналіз використання робочого часу є важливим інструментом управління підприємством, який дозволяє виявити відхилення фактичних показників від планових і визначити наявні проблеми в цій сфері.

Тривалість робочого часу визначається рівнем розвитку виробництва та фізичними і психофізіологічними можливостями людини.

Покращення використання робочого часу є одним з найважливіших шляхів підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивних і інтенсивних чинників розвитку виробництва.

Нижче ми коротко описали деякі переваги навичок тайм-менеджменту, але є багато інших переваг як для працівника, так і для бізнесу:

- Підвищена ефективність і продуктивність. Погане управління часом призводить до того, що працівники почуваються перевантаженими, тоді як ті, хто добре керує часом, матимуть кращу ефективність, що, у свою чергу, призводить до кращої продуктивності;

- Здача роботи вчасно. Це найочевидніша перевага ефективного тайм-менеджменту, якщо не одна з найважливіших. Управління часом допомагає працівникам дотримуватись дедлайнів, що має вирішальне значення, коли йдеться про задоволення очікувань клієнтів;

- Менше стресу та тривоги. Коли працівники відчують стрес і хвилювання, вони не тільки пропускають терміни та виконують роботу низької якості, це також впливає на їх здоров'я. Співробітники, які переживають стрес, з більшою ймовірністю візьмуть лікарняні та знайдуть альтернативну роботу;

- Вища якість роботи. Завдяки правильному управлінню часом працівники мають час, необхідний для виконання роботи не лише вчасно, але й якісно;

- Підвищує впевненість. Коли працівники перевантажені роботою, це додає їм впевненості та дозволяє повірити у власні здібності. Це, у свою чергу, також допомагає зменшити стрес і занепокоєння через те, що організм виробляє дофамін;

- Зменшує прокрастинацію та простої. Коли співробітники знають, як розставляти пріоритети, це зменшує прокрастинацію. Це зменшує час простою та допомагає виконувати завдання;

- Покращує баланс роботи та особистого життя. Хороший баланс між роботою та особистим життям приносить користь не тільки працівнику, коли працівник відчуває себе відпочилим і має можливість відновити сили, він знаходиться в найкращому становищі для виконання своєї роботи.

Нормування та планування праці є неперервним процесом, який дозволяє визначити цілі, засоби та терміни їх досягнення.

Показники використання фонду робочого часу належать до системи трудових показників суб'єкта господарювання. Основними завданнями планування трудових показників є:

- Збільшення продуктивності праці;
- Обчислення трудомісткості виробничої програми;
- Збільшення ефективності використання робочого часу;
- Обчислення оптимального розміру фонду оплати праці;
- Достатній рівень зарплати;
- Забезпечення належного співвідношення між заробітною платою та продуктивністю праці.

Виявленню втрат і непродуктивному використанню приділяється найбільша увага в аналізі використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу сприяє зростанню продуктивності праці.

Підвищенню ефективності використання робочого часу в сфері матеріального виробництва сприяють:

- Аналіз ефективності використання праці з обліком двоїстості її характеру як праці конкретної й абстрактної;
- Підвищення продуктивності праці за рахунок інтенсивних чинників, таких як науково-технічний прогрес, удосконалення техніки, технології, застосування прогресивних матеріалів, механізації, автоматизації та ін.



Рисунок 1.2 – Етапи аналізу ефективності використання трудових ресурсів

Оскільки показник інтенсивності праці і соціально, і фізіологічно обмежений, а втрати трудового часу у компаніях значні, збільшення інтенсивності праці можливо тільки за рахунок ефективного використання робочого часу, максимального ущільнення робочого дня.

Для більш точного аналізу використання трудового часу для всіх категорій працівників використовуються два показники: середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником (тривалість робочого періоду) і середня тривалість робочого дня (зміни).

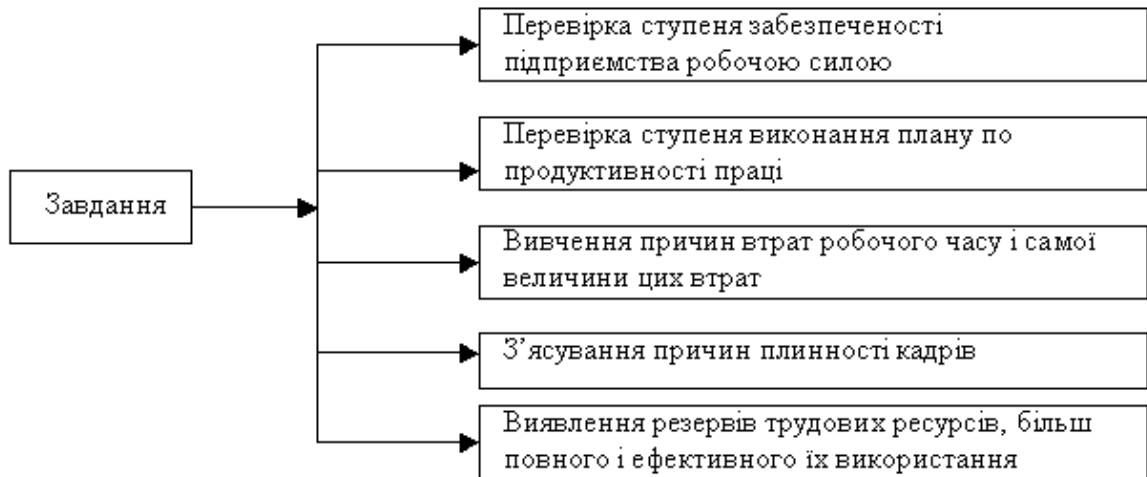


Рисунок 1.3 – Завдання дослідження ефективності використання робочого часу

Базою для вирішення проблеми ефективного використання робочого часу є правильна організація точного обліку використання і втрат робочого часу та аналізу цих втрат у результаті якого виявляються такі шляхи збільшення ефективності використання робочого часу:

- організація у компаніях об'єктивного повного та оперативного обліку робочого часу з використанням електронно-обчислювальних машин;
- виявлення чинників, вплив яких буде сприяти повному використанню фонду робочого часу;
- розробка систем показників і заходів щодо зменшення втрат робочого часу;
- організація стимулювання та заохочення щодо скорочення втрат робочого часу.

Наведені вище проблеми будуть вирішені у рамках створення комплексної системи управління робочим часом.

Наведені показники можна оцінити на підставі даних, що містяться у зазначеній статистичній звітності.

Тривалість робочого періоду, в днях, залежить від кількості вихідних і святкових днів, кількості днів тимчасової непрацездатності, кількості днів відпусток, неявок на роботу з дозволу адміністрації, прогулів тощо.

Тривалість робочого дня (зміни) працівника залежить від нормативної величини встановленого робочого тижня, часу простою протягом робочого дня (зміни), неповного робочого дня (скорочений робочий день, тиждень), часу інших скорочень робочого дня, передбачених законом (для підлітків, матерів-годувальниць) тощо.

Важливою ланкою при дослідженні ефективності використання робочого часу на підприємствах є орієнтація на чинне законодавство. В Україні дуже жорстке державне регулювання питань з охорони праці та робочого часу. Висвітliamo основні тези з законів України щодо державного регулювання робочого часу на підприємствах.

Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Однак підприємства та організації можуть встановити меншу тривалість робочого часу, якщо це передбачено законом.

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється для певних категорій працівників, зокрема:

- Для працівників у віці 16-18 років – 36 годин на тиждень;
- Для осіб у віці 15-16 років (учнів у віці 14-15 років, що працюють у період канікул) – 24 години на тиждень;
- Для учнів, які працюють протягом робочого року у вільний від навчання час, – не більше половини максимальної тривалості робочого часу, передбаченого для осіб відповідного віку;
- Для працівників, зайнятих на шкідливих роботах, – не більше 36 годин на тиждень.

Крім того, чинними законодавчими актами установлюється скорочення робочого часу для окремих категорій працівників, зокрема для вчителів, лікарів та інших.

Скорочення продовжуваності робочого часу може встановлюватися за рахунок власних коштів у компаніях і в організаціях для жінок, що мають дітей у віці до 14 років або дитину інваліда.

У статті «П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень і тривалість щоденної роботи» (№52) надані такі положення:

– Для працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змін, які затверджує власник організації або уповноважений ним орган на підприємстві з узгодженням профспілкового комітету підприємства, установи, організації, які дотримуються установленої тривалості робочого тижня. При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 години при тижневій нормі 24 години;

– П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень установлюється власником компанії або уповноваженим їм органом на підприємстві разом із профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за узгодженням з місцевою радою.

Тривалість робочого часу перед святковими, неробочими і вихідними днями: закон визначає, що тривалість роботи працівників напередодні святкових і неробочих днів скорочується на 1 годину при п'ятиденному і шестиденному робочому тижні. Перед вихідними днями тривалість роботи при шестиденному робочому тижні не може перевищувати 5 годин.

Тривалість роботи в нічний час: тривалість роботи в нічний час скорочується на 1 годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачене скорочення робочого часу, наприклад, для працівників віком до 18 років.

Тривалість нічної праці прирівнюється до денної у тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, крім неперервного виробництва, а

також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

Нічним вважається час з 22:00 до 6:00 години ранку.

Стаття «Заборона роботи в нічний час» (№55) визначає протипоказання роботи у нічний час.

Категорично заборонено залучення до роботи у нічний час:

- вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до 3-х років;
- осіб молодше 18 років;
- інших категорій робітників, передбачених законодавством.

Стаття «Неповний робочий час» (№56) передбачає умови наявності неповного робочого часу у працівників.

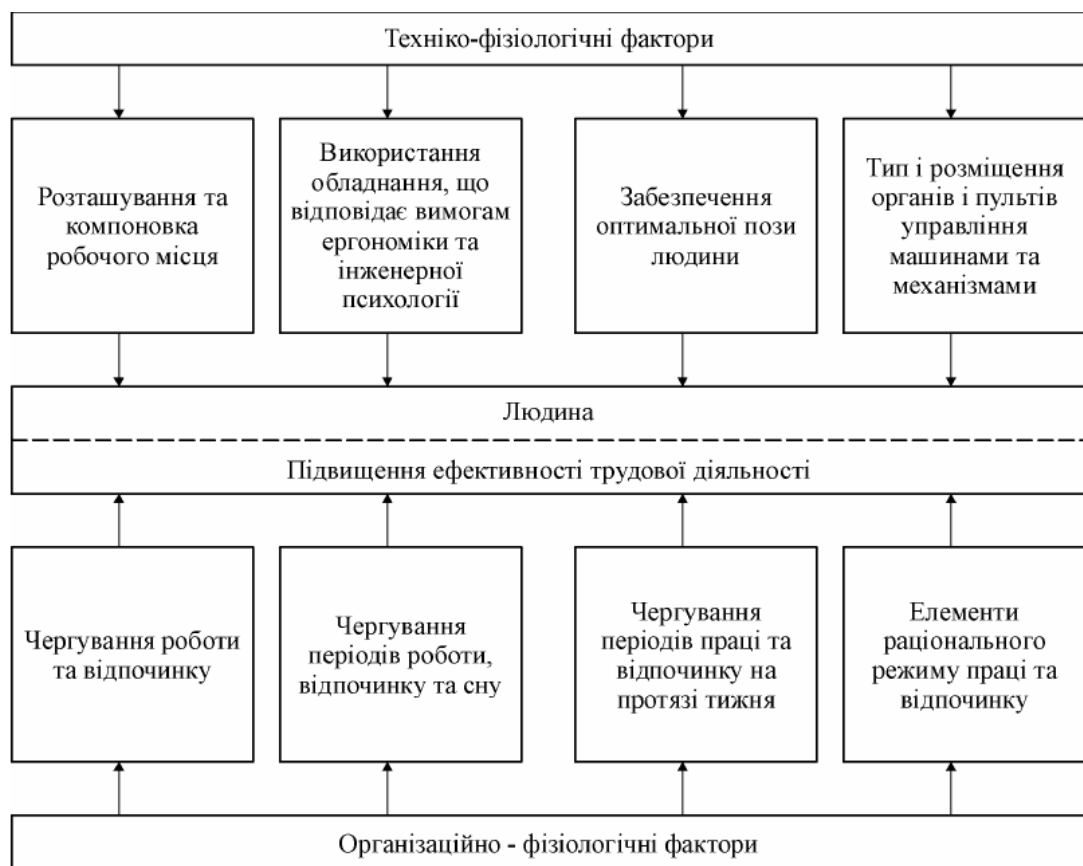


Рисунок 1.4 – Напрями підвищення ефективності використання робочого часу з врахуванням техніко-фізіологічних і організаційно фізіологічних факторів

Закон дозволяє працівникам і роботодавцям домовитися про встановлення неповного робочого дня або неповного робочого тижня.

Вагітні жінки, жінки, які мають дитину до 14 років або дитину інваліда, у тому числі таку, яка знаходиться під її опікою або доглядає за хворим членом родини відповідно до медичного висновку, мають право на встановлення неповного робочого дня або неповного робочого тижня за вимогою.

Оплата праці працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або у залежності від виробітку.

Робота на умовах неповного робочого часу не веде за собою яких-небудь обмежень обсягу трудових прав працівників.

Отже, можна зробити висновок, що робочий час є одним з основних показників, який повинен детально розглядатися та аналізуватися на підприємстві. Проблема ефективності використання робочого часу є однією з основних в тайм-менеджменті кожної організації, яка має на меті прогресивно розвиватися в умовах ринкової економіки. Чинне законодавство України жорстко регулює питання організації робочого часу на підприємствах з метою підвищення ефективності робочого часу та використання робочої сили.

1.2. Оцінювання ефективності використання робочого часу

Для оцінювання робочого часу використовуються різні джерела інформації, зокрема:

- Оперативна і бухгалтерська звітність;
- Дані табельного обліку суб'єкта господарювання;
- Інформація з первинних документів;

- Матеріали хронометражу і фотографій робочого дня;
- Позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо).

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та трудового часу здійснюється за наступними етапами:

- Аналіз складу, чисельності та руху персоналу;
- Аналіз фонду робочого часу;
- Аналіз продуктивності праці;
- Обчислення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз впливу трудових чинників на господарську діяльність підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства робітниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з найбільш ефективним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до набутої професії, спеціальності і кваліфікації.

Заробітна плата виступає результативним ефектом реалізації економічних інтересів учасників контрактних відносин організації.

Порушення відтворювальної функції заробітної плати веде до порушення стимулюючої функції. Неможливість задовольняти навіть найпростіші потреби зумовлює моральну пригніченість чи агресивну поведінку працівника, інтереси якого скеровуються не так на виконання погано оплачуваної роботи, але в пошуки можливостей поліпшити своє матеріальне становище.

Під ефективністю (лат. *effectivus*), згідно зі стандартами системи якості ISO 9000, розуміється співвідношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами. Ефективність використання трудових ресурсів може бути описано показниками, що характеризують продуктивність праці.

Управління ефективністю діяльності з управління персоналом вимагає постійного контролю, навіщо необхідні методики його здійснення та індикативні критерії. Проведення діагностики ефективності потрібно у ситуації, коли необхідно розробити подальшу стратегію управління персоналом, визначити найбільш гострі проблеми, розробити план заходів для їх рішення. Ситуації, коли доцільна діагностика:

- необхідність підвищення показників бізнесу;
- у період реалізації заходів антикризового управління;
- під час підготовки до злиття підприємств;
- при структурній перебудові бізнесу.

При виникненні у керівництва підприємства сумнівів щодо ефективності організації праці та невдоволення низькою продуктивністю співробітників звертаються до різних інструментів оцінки, включаючи незалежний організаційно-кадровий аудит із залученням незалежних експертів. Проводиться як суцільний аудит, що охоплює всі функціональні структури та процеси підприємства, так і вибіркового, коли ставиться завдання оцінки результативності діяльності тільки одного структурного підрозділу організації.

При сильному менеджменті на місцях виникнення таких проблем з організацією робочого часу працівників тривалий час неможливе, так як керівника насамперед оцінюється результатами діяльності підрозділу, що перебуває під його керуванням. У разі виникнення у власника бізнесу сумнівів у достатній результативності одного з підрозділів компанії чи ефективності кількох підрозділів, що беруть участь в основному виробничому процесі, доцільно залучення зовнішніх експертів для об'єктивної оцінки ситуації.

Для аналізу втрат робочого часу вивчають такі різновиди фондів робочого часу:

- Календарний фонд робочого часу – це фонд часу, який дорівнює загальній сумі явок і неявок на роботу за звітний період, враховуючи вихідні і святкові;
- Номінальний фонд часу відрізняється від календарного фонду на загальну суму неявок у святкові та вихідні дні;
- Реальний (корисний) фонд, тобто максимально можливий фонд робочого часу, дорівнює номінальному фонду за винятком неявок працівників з поважних причин та втрат робочого часу. Реальний фонд часу за вирахуванням внутрішньозмінних втрат робочого часу називають ефективним.

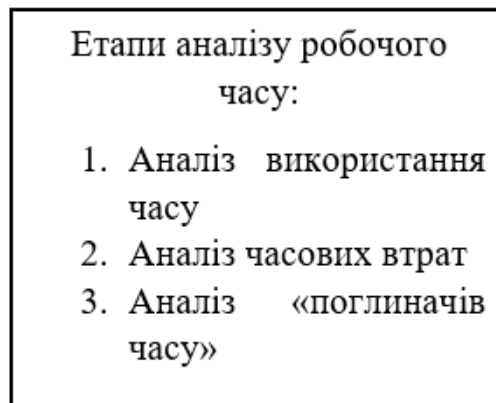


Рисунок 1.5 – Етапи аналізу робочого часу

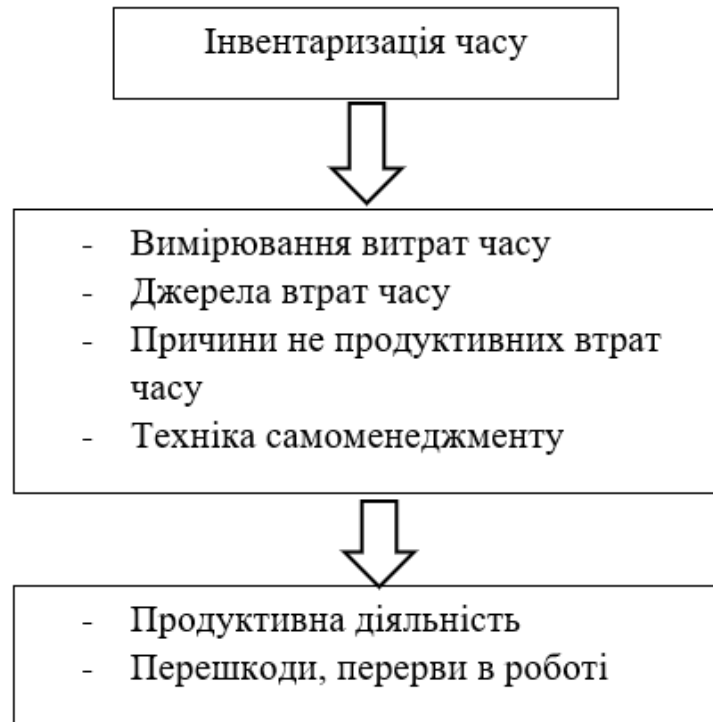


Рисунок 1.6 – Етапи інвентаризації часу

Для оцінки забезпеченості підприємства робочою силою важливим є вивчення руху робочої сили. Для цього обчислюють такі показники:

- Коефіцієнт обороту по прийому показує, скільки працівників прийнято на підприємство за певний період часу на 100 працівників середньооблікової чисельності;
- Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів показує, скільки працівників вибуло з підприємства за певний період часу на 100 працівників середньооблікової чисельності;
- Коефіцієнт плинності кадрів показує, скільки працівників вибуло з підприємства за певний період часу на 100 працівників, які працювали на підприємстві на початку цього періоду.

Коефіцієнт обороту по прийому обчислюється як відношення кількості прийнятих працівників за певний період часу до середньооблікової чисельності працюючих на підприємстві на кінець цього періоду.

Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів обчислюється як відношення кількості працівників, що вибули з підприємства за певний період часу, до середньооблікової чисельності працюючих на підприємстві на кінець цього періоду.

Коефіцієнт плинності кадрів обчислюється як відношення кількості працівників, що вибули з підприємства за певний період часу, до кількості працівників, які працювали на підприємстві на початку цього періоду.

Ці показники дозволяють оцінити, як відбувається рух робочої сили на підприємстві, виявити фактори, які впливають на цей рух, а також розробити заходи щодо його регулювання.

При обчисленні плинності кадрів доцільно знайти їх причини і по можливості вжити заходів щодо зниження цього показника у майбутньому. Як правило, основними причинами звільнень є незадоволення рівнем оплати праці, недоліками організації праці, характером праці, житлово-побутовими умовами, сезонністю виробництва.

Змінний робочий час			
Час праці		Час перерв	
Час продуктивної праці	Час непродуктивної праці	Час регламентованих перерв	Час нерегламентованих перерв
час підготовчо-завершальної праці		час перерв, зумовлених особливостями техніки, технології та організації виробництва	час перерв зумовлених недоліками у технології та організації виробництва
час оперативної праці (основний та допоміжний)		час перерв, зумовлених трудовим законодавством	час перерв зумовлених порушенням трудової дисципліни
час обслуговування робочого місця (час організаційного обслуговування і час технічного обслуговування)		час на відпочинок і особисті потреби	час відпусток з дозволу адміністрації

Рисунок 1.7 – Склад змінного робочого часу

В ході аналізу необхідно обчислити відхилення фактичних показників від планових або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Даний аналіз необхідно проводити щодо кожної категорії робітників, кожного структурного підрозділу та щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці.

Аналіз використання працівників за кваліфікацією базується на зіставленні складності виконуваних за нарядами робіт із розрядом робітників. При цьому визначають середній плановий і фактичний тарифний коефіцієнт та роблять висновок про те, чи відповідає кваліфікація робітника складності виконуваних робіт.

Аналіз трудових ресурсів підприємства	
Аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами	горизонтальний порівняльний аналіз трудових ресурсів
	вертикальний порівняльний аналіз трудових ресурсів
	аналіз руху трудових ресурсів
Аналіз використання робочого часу на підприємстві	аналіз динаміки і структури фонду робочого часу
	аналіз узагальнюючих показників фонду робочого часу
	факторний аналіз фонду робочого часу
Аналіз продуктивності праці	аналіз рівня і динаміки показників продуктивності праці
	факторний аналіз виробітку продукції на одного працівника
	аналіз впливу трудових факторів на обсяг виробленої продукції
Аналіз оплати праці	аналіз динаміки, складу і структури фонду оплати праці
	аналіз середнього рівня оплати праці
	аналіз співвідношення темпів зміни рівня оплати та продуктивності праці

Рисунок 1.8 – Аналіз трудових ресурсів підприємства

Обчислені показники руху робочої сили важливо порівнювати із середньогалузевими даними та даними аналогічних підприємств.

На другому етапі аналізу визначається повнота використання трудових ресурсів, яку можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним працівником, а також за інтенсивністю використання робочого часу.

Методика вивчення затрат робочого часу	
Метод безпосередніх вимірів	Метод миттєвих спостережень
Етапи визначення затрат робочого часу	
Підготовка до спостереження	
Опрацювання інформації	
Оцінка результатів	
Безпосереднє спостереження	
Фотографія робочого часу (індивідуальна, групова)	
Хронометраж (безперервний, вибірковий)	
Фотохронометраж (індивідуальний, груповий)	
Фотографія робочого часу багатOVERстатника	
Фотографія виробничого процесу (маршрутна, цільова)	
Самофотографія (фотографія часу використання обладнання, масова фотографія робочого часу)	

Рисунок 1.9 – Методика та етапи визначення затрат робочого часу

Розмір фонду робочого часу безпосередньо залежить від кількості робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається за формулою:

$$\Phi_{рч} = ЧР \cdot T_{д} \cdot T_{р\delta} \quad (1.1)$$

де $\Phi_{рч}$ – фонд робочого часу;

ЧР – чисельність працівників;

Тд – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

Трд – середня тривалість робочого дня.

Вплив факторів на зміну фонду робочого часу можна визначити за допомогою методів елімінування. Один з таких методів – метод ланцюгових підстановок. Цей метод дозволяє визначити вплив кожного фактора на зміну фонду робочого часу, виключаючи вплив інших факторів.

Вивчення конкретних причин втрат робочого часу дозволяє вжити необхідних заходів для їх усунення. Причини втрат робочого часу можна розділити на явні та приховані.

Явні втрати робочого часу – це прогули, невиходи на роботу через хворобу або з дозволу адміністрації, простої через несправності обладнання та перебої у постачанні. Приховані втрати робочого часу – це втрати, пов'язані з виробництвом продукції, відсутністю нормальних умов праці.

Важливо також провести аналіз причин цілодобових та внутрішньозмінних втрат робочого часу. Для цього формують баланс робочого часу.

Цілодобові втрати робочого часу аналізують за кожним різновидом окремо. Особливу увагу при цьому слід приділити дослідженню причин втрат, що залежать від підприємства. Окремо аналізуються зовнішні причини [8].

Внутрішньозмінні втрати робочого часу – це втрати, які виникають у процесі роботи. Вони можуть бути викликані різними причинами, в тому числі організаційно-технічними, психофізіологічними та особистісними.

Організаційно-технічні причини втрат робочого часу пов'язані з недосконалістю організації виробництва, праці та управління. До них відносяться:

- Відсутність сировини, матеріалів, інструментів, обладнання тощо;
- Несвоєчасна подача сировини, матеріалів, інформації;
- Недостатня технічна оснащеність робочих місць;

- Недосконала система управління виробництвом;
- Психофізіологічні причини втрат робочого часу пов'язані з особливостями людської праці.

Вивчення внутрішньозмінних втрат робочого часу проводиться шляхом спеціальних досліджень, таких як вибіркові, моментні, фотографії робочого дня, хронометраж тощо. При цьому особливу увагу необхідно звернути на організаційно-технічні причини втрат робочого часу, оскільки їх усунення дозволяє найбільш ефективно підвищити продуктивність праці.

Зниження втрат робочого часу є одним з найважливіших резервів підвищення продуктивності праці. Зниження втрат робочого часу на 1% може призвести до підвищення продуктивності праці на 2-3%.

Продуктивність праці – це показник ефективності та результативності праці, який характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт та послуг, з одного боку, та кількістю праці, затраченої на виробництво цього обсягу, – з іншого.

Вплив продуктивності праці на діяльність підприємства.

Продуктивність праці є одним з найважливіших показників діяльності підприємства. Від її рівня і динаміки залежить:

- Обсяг виробництва продукції;
- Кількість працівників;
- Фонд оплати праці;
- Зниження собівартості продукції;
- Розмір прибутку;
- Рівень рентабельності.

Таким чином, підвищення продуктивності праці є одним з основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин обчислюємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (В) та трудомісткість (Т_м), що обчислюються за формулами:

$$B = Q / T \quad (1.2)$$

$$Tm = T / Q \quad (1.3)$$

де Q – обсяг виробленої продукції;

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції.

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого.

Виділяють три методи вимірювання продуктивності праці: вартісний, трудовий та натуральний. Під час розрахунку продуктивності праці доцільно правильно вибрати систему вимірників, враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції.

Під час використання натурального методу у ході розрахунків використовуються натуральні одиниці виміру (штуки, тонни, метри тощо). На практиці цей метод має обмежене застосування. Його, як правило, застосовують на підприємствах, які виробляють однорідну продукцію. Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) випускає продукцію, котра має одне й те саме призначення, проте відрізняється за якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Необхідно також брати до уваги, що за даного методу не можна усунути зміни обсягу незавершеного виробництва, яке в деяких галузях має вагому частку у загальному обсязі продукції, наприклад, у будівництві, суднобудівництві та ін.

Трудовий метод найчастіше застосовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період сталих норм цей метод достатньо точно

описує зміни продуктивності праці. Проте він має обмежене використання, оскільки базується на застосуванні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів, також відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції [9].

Вартісний метод базується на застосуванні вартісних показників (грн., тис. грн., млн. грн.) обсягу продукції. Перевага такого методу полягає у можливості порівняння продуктивності праці при виробництві різноманітної продукції. Це зумовлює його широке застосування на підприємствах.

Продуктивність праці – це показник ефективності використання трудових ресурсів, який характеризує співвідношення між обсягом продукції, робіт та послуг, з одного боку, та кількістю праці, затраченої на виробництво цього обсягу, – з іншого.

Рівень продуктивності праці залежить від багатьох чинників, які можна згрупувати наступним чином:

- Соціально-економічні чинники пов'язані з людським фактором. До них відносяться: рівень кваліфікації та професійних знань працівників, мораль, творча ініціатива, інноваційність, мобільність, дисциплінованість працівників, соціально-психологічний клімат на підприємстві, матеріально-технічні чинники пов'язані з матеріально-технічною базою підприємства.

- Змішані чинники пов'язані з зовнішнім середовищем підприємства. До них відносяться: якість державного економічного механізму, соціально-економічні умови у суспільстві та регіоні, ситуація на національному та світовому ринках, рівень кооперації з іншими підприємствами, природні умови та географічне розміщення підприємства, резерви підвищення продуктивності праці.

Резерви підвищення продуктивності праці – це можливості для збільшення продуктивності праці, які не використовуються в даний час.

Резерви підвищення продуктивності праці можна поділити на екстенсивні та інтенсивні.

Екстенсивні резерви пов'язані з використанням додаткового робочого часу та виробничих потужностей. До них відносяться:

- Ліквідація надпланових втрат робочого часу;
- Усунення браку та відхилень від звичайних умов праці.

Інтенсивні резерви пов'язані з підвищенням ефективності використання робочого часу та виробничих потужностей. До них відносяться:

- Забезпечення виконання норм виробітку усіма робітниками-відрядниками;
- Створення нових виробничих потужностей;
- Впровадження нових технологій та інновацій;
- Удосконалення організації праці та управління.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів є важливим етапом управління підприємством. Він дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності праці та розробити заходи щодо їх використання. Аналіз внутрішньо змінних втрат робочого часу здійснюється за допомогою коефіцієнта використання тривалості робочого дня, обчислюється за формулою:

$$K_{р\delta} = T_{фр\delta} / T_{бр\delta} \quad (1.4)$$

де $K_{р\delta}$ – коефіцієнт використання тривалості робочого дня;

$T_{фр\delta}$, $T_{бр\delta}$ – тривалість робочого дня відповідно у звітному (аналізованому періоді), базовому.

Аналіз цілоденних втрат робочого часу здійснюється за допомогою коефіцієнта використання числа днів роботи одного працівника, відношенням фактичного числа днів роботи до базового або планового за формулою:

$$K_{\delta} = D_{ф} / D_{б(пл)} \quad (1.5)$$

де Кд – коефіцієнт використання числа днів роботи;

Дф (пл) – кількість днів роботи одного працівників відповідно у звітному, плановому періодах.

Показники використання робочого часу розраховуються на основі даних балансів робочого часу. До цих показників відносяться:

1) коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу:

$$K_{тф} = Tф / T_{тф} \cdot 100 \quad (1.6)$$

де Тф – фактично відпрацьовані години в урочний час;

Т_{тф} – максимально можливий фонд робочого часу.

За допомогою даного показника аналізується використання робочого часу на підприємстві та в окремих його підрозділах, а також часу на підприємствах галузі;

2) коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу:

$$K_{кф} = Tф / T_{кф} \cdot 100 \quad (1.7)$$

де Т_{кф} – табельний фонд робочого часу.

Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу використовують для зіставлення рівнів використання робочого часу при міжгалузевих порівняннях. Використання в цьому випадку коефіцієнта може привести до помилкових результатів, тому що тривалість чергових відпусток для працівників, зайнятих у різних галузях, вельми різко відрізняється;

3) коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу:

$$K = \text{середня фактична продовжуваність робочого періоду в днях} / \text{число робочих днів у періоді} \quad (1.8)$$

Даний коефіцієнт застосовується як для аналізу і співставлення ступеня використання робочого часу на рівні підприємств, галузей та економіки в цілому, так і при міжнародних порівняннях використання робочого часу;

4) показники структури максимально можливого фонду робочого часу. Розмір показників структури максимально можливого фонду часу. Розмір цього фонду приймають за 100% і обчислюють, скільки відсотків становить: а) відпрацьований час; б) час, не використаний з поважних, у тому числі по конкретним, причин; в) втрати робочого часу, в тому числі по окремих причин.

5) коефіцієнт використання робочого періоду в днях:

$$K = \frac{\text{загальне число фактично відпрацьованих людино-днів за період}}{\text{середньостисочна численність робітників}} \quad (1.9)$$

де середня фактична тривалість робочого періоду в днях (K) – це середнє число днів, відпрацьованих одним середньооблікового працівником за аналізований період (місяць, квартал, рік). Цей показник визначається за формулою:

$$K = \frac{\text{середня фактична продовжуваність робочого дня}}{\text{установлена планом продовжуваність робочого дня}} \quad (1.10)$$

У показнику застосування робочого періоду не враховуються внутрішньозмінні втрати робочого часу;

6) коефіцієнт використання тривалості робочого дня:

$$K = \frac{\text{число фактично відпрацьованих людино-часів за період}}{\text{число фактично відпрацьованих людино – днів за період}} \quad (1.11)$$

де середня фактична тривалість робочого дня (К) – це середнє число годин, відпрацьованих одним середньооблікового працівником за робочий день.

Даний показник визначається за формулою:

$$K = \frac{\text{загальна численність робочих в усіх змінах}}{\text{численність робочих в найбільшій зміні}} \quad (1.12)$$

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів – це важливий етап управління підприємством. Вона дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та внутрішні резерви підвищення продуктивності праці.

До основних показників ефективності використання трудових ресурсів відносяться:

- Кількість працівників – це загальна кількість працівників, які працюють на підприємстві;
- Рівень забезпеченості ними підприємства – це співвідношення між кількістю працівників і потребою в них;
- Склад і структура трудових ресурсів – це розподіл працівників за професіями, спеціальностями, кваліфікацією, віком, статтю тощо;
- Показники руху робочої сили – це показники, які характеризують зміну чисельності та складу працівників протягом певного періоду часу;
- Продуктивність праці – це показник, який характеризує ефективність використання робочої сили;
- Застосування робочого часу – це показник, який характеризує ефективність використання робочого часу.

Система трудових показників дає можливість комплексно оцінити ефективність використання трудових ресурсів. Аналіз показників

ефективності використання трудових ресурсів дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та розробити заходи щодо їх усунення.

Отже, можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення аналізу ефективності використання робочого часу спирається на статистичні, аналітичні, бухгалтерські дані, на інформацію відображену в первинній документації. Підприємства повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому усуненні усіх недоліків в роботі працівників та використанні виявлених резервів, оскільки це дозволить підвищити ефективність праці, а це, у свою чергу, покращить результати діяльності підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід дослідження ефективності використання робочого часу

Одним із напрямків дослідження ефективності використання робочого часу є аналіз наукових здобутків вітчизняних та іноземних вчених щодо цього питання, а також аналіз зарубіжного досвіду у питаннях ефективності використання робочого часу.

Дослідженню питань планування і використання робочого часу присвячено праці зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких – Ф. Тейлор, А. Рофе, О. Грішнова, Д. Богиня, В. Данюк, Л. Балабанова, А. Колот та ін. Робочий час розглядається як універсальна міра праці. Це час, «установлений законом або на його підставі угодою сторін час, протягом якого працівники згідно з правилами внутрішнього трудового розпорядку повинні виконувати за трудовим договором свої трудові обов'язки».

О.А. Грішнова вважає робочий процес як матеріально і технічно обумовлений, організований процес прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату, процес перетворення

трудових ресурсів в потрібні (суспільно корисні) цінності та блага, що здійснюється і керується людиною [2].

Під час аналізу підходів оцінки ефективності використання робочого часу було виявлено, що в більшості країн світу тривалість робочого тижня становить 40 годин. До таких країн належать Україна, країни СНД та США. У США така норма робочого тижня була введена ще в 40-х роках ХХ століття. Однак у сучасних умовах вона актуальна швидше для державних працівників, а багато приватних компаній скоротили її до 35 годин.

Європейський парламент встановив максимальний робочий час на рівні 48 годин на тиждень. Цей показник включає в себе всі понаднормові години. Однак деякі країни ввели свої обмеження. Наприклад, Фінляндія стверджує, що її жителям потрібно працювати не менше 32 годин, але не більше 40 годин. Найчастіше європейці працюють по 35 годин на тиждень [3].

Згідно з аналітичними даними за останні роки, у середньому жителі країн ЄС мають працювати 38,6 годин на тиждень. Але у різних країнах Європи на робочих місцях засиджуються не однаково довго.

Такими є дані організації ЄС Eurofound, яка відстежує умови праці людей у країнах Європи.

Так, у 15 старих країнах членах-ЄС встановлена тривалість робочого тижня становить в середньому 37,9 годин (так само було і в 2007 році).

Тоді як у 12 «новачків» люди мають працювати довше – 39,5 годин (у 2007 році цей показник становив 39,6).

Та крім загальноновизнаної у певній країні кількості робочих годин, люди працюють насправді більше.

З'ясувалось, що серед країн Європи найменше працюють французи (38,4 години на тиждень), бельгійці (38,6 годин) та ірландці (38,9 годин).

Згідно з аналітичними даними, найбільшими трудоголіками у ЄС є румуни (41,8 годин на тиждень), чехи, латвійці та поляки (41,7).

Як зазначає Eurofound, лише у трьох країнах «п'ятнадцятки» членів робочий тиждень довший, ніж середній по всій Європі. І навпаки, у 10 з 12

новачків у ЄС люди працюють довше, ніж вказує середній показник по Європі.

Український кодекс законів про працю встановлює, що нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

За даними Eurofound, в середньому європейці мають 25,2 днів оплачуваної відпустки на рік.

У «п'ятнадцятці» та Норвегії, котра не входить до ЄС, але була включена в дослідження, цей показник становить 26,5 днів. При цьому, наприклад, у Швеції термін оплачуваної відпустки – 33 дні, а в Греції – 23.

В Україні кодекс законів про працю встановлює, що «щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору».

Місце у рейтингу	Назва країни	Кількість робочих годин на тиждень при повній робочій занятості
1	Румунія	41,8
2	Чехія	41,7
2	Латвія	41,7
2	Польща	41,7
3	Австрія	41,6
4	Болгарія	41,5
5	Німеччина	41,2
6	Естонія	41,1
6	Словенія	41,1
7	Великобританія	40,9

Рисунок 1.10 – Рейтинг кількості робочих годин по країнам

Місце у рейтингу	Назва країни	Кількість днів оплачуваної відпустки на рік
1	Швеція	33
2	Данія	30
2	Німеччина	30
3	Італія	28
3	Люксембург	28
4	Нідерланди	25,6
5	Австрія	25
5	Чехія	25
5	Фінляндія	25
5	Франція	25

Рисунок 1.11 – Рейтинг кількості днів відпустки по країнам

Отже, питанню аналізу ефективності використання робочого часу приділяли увагу як українські, так і зарубіжні вчені. У різних країнах по-різному підходять до проблеми використання робочого часу. В Україні 40-годинний робочий тиждень, для порівняння у Європі є країни з 37 та 42-годинним робочим тижнем.

Виявлено, що серед європейців найкоротший робочий тиждень мають французи (38,4-годинний робочий тиждень) та бельгійці (38,6-годинний робочий тиждень). Найбільшими трудового ліками є румуни з 41,8-годинним робочим тижнем. Найбільшою за кількістю днів оплачуваної відпустки є Швеція (33 дні).

Висновки до розділу 1

Отже, з огляду на наведені дані можна зробити висновок, що:

1. Робочий час є одним з основних показників, який повинен детально розглядатися та аналізуватися на підприємстві. Проблема ефективності використання робочого часу є однією з основних в тайм-менеджменті кожної організації, яка має на меті прогресивно розвиватися в умовах ринкової економіки;

2. Чинне законодавство України має жорстку систему регулювання питань праці та регулювання робочого часу на підприємствах, за невиконання якого компанії підлягають штрафуванню і покаранню. В Україні 40-годинний робочий тиждень. Від роботи (важкої праці та шкідливих умов праці) звільняються вагітні жінки, особи до 18 років, люди з інвалідністю і так далі;

3. У вітчизняній та зарубіжній практиці є розгалужена система аналітичних показників щодо ефективності використання робочого часу, яка представлена у загальному вигляді і може використовуватися усіма підприємствами «на місцях» для аналізу господарської діяльності. Серед основних показників виділяють: фонд робочого часу, коефіцієнти плинності кадрів, коефіцієнт по прийому та вибуттю кадрів, показник трудомісткості;

4. Питанню дослідження ефективності використання робочого часу приділяли увагу як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Вони висували постулати щодо ролі аналізу робочого часу в системі організації праці на підприємствах. Найбільше наукових праць, що стосуються питанням використання робочого часу було написано вченими Ф. Тейлор, А. Рофе, О. Грішнова, Д. Богиня, В. Данюк, Л. Балабанова, А. Колот;

5. Було проаналізовано досвід розвинених країн у питаннях ефективності використання робочого часу. Виявлено, що подібно Україні, 40-годинний робочий тиждень мають також жителі США та країн СНД. У Європі існують країни, у яких введено 48-годинний робочий тиждень.

За даними іноземних видавництв, найкоротший робочий тиждень мають французи та бельгійці. Найдовший робочий тиждень у румунів (41,8-годинний робочий тиждень). Найбільшу кількість оплачуваних днів відпустки мають шведи (33 дні).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

2.1. Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»» (ПАТ «Запоріжсталь») – гігантське за обсягами підприємство з повним металургійним циклом, головним напрямом якого є виробництво сталі, чавуну та феросплавів. Займає лідируючі місця за виробництвом сталі в Україні, об'ємами експорту, поставки валюти, а також податковим відрахуванням. За 2016 рік комбінат збільшив податкові перерахування до державного бюджету України і виплатив 3,2 мільярдів гривень (за даними комбінату, це на 28% більше, ніж у 2015 році). У 2018 року комбінат збільшив податкові перерахування в бюджет України, направивши в державну казну понад 3,8 млрд. гривень.

Тут уперше в країні у промислових масштабах було освоєно

технологію виплавки чавуну і сталі з використанням природного газу, налагоджено виробництво тонколистової, легованої і нержавіючої сталі, лудженої жерсті в рулонах, холодно гнутих профілів, металопласту.

Метою створення промислового підприємства (яке через півстоліття стане промисловим гігантом і займе місце одного з найбільших виробників промислової продукції Західної Європи) було забезпечення потреб машинобудівної промисловості листовим металом. Проект заводу було розроблено Державним інститутом з проектування металургійних заводів (Государственным институтом по проектированию металлургических заводов (Гипромез)).

Будівництво підприємства було розпочато 22 січня 1931 року, а фактичною датою його «народження» стало 16 листопада 1933 року, коли була здійснена перша виплавка чавуну в доменній печі. Його проектна потужність складала 1 224 мільйонів чавуну і 1 430 мільйонів тон високоякісної сталі.

Згідно з чинним Статутом підприємства, метою діяльності підприємства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством, та його подальший розподіл між акціонерами підприємства. Пріоритетними напрямками підприємства є випуск високоякісної продукції при підтримці безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливу на навколишнє середовище, захист здоров'я населення, проживаючого в даному районі міста, і підвищення енергоефективності.

Згідно діючої редакції Статуту ПАТ «Запоріжсталь» органами Товариства є:

- найвищий орган – Загальні збори акціонерів Товариства;
- наступним органом є наглядова рада;
- виконавчим органом є (одноосібний) – Генеральний директор;
- ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами

акціонерів).

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом (додаток А, Б).

Підприємство експортує власну продукцію більш як у 50 країн світу, серед яких: Індія, Пакистан, Туреччина, Швеція, Італія, Польща і т. д.

Комбінат є власністю Холдингу МЕТІНВЕСТ (дані з сайту товариства), і в своїй діяльності керується його документами. Управляюча компанія «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» включає в себе наступні структурні підрозділи:

- гірничодобувний дивізіон;
- металургійний дивізіон (до складу якого входить Запоріжсталь);
- дирекція з логістики і закупок;
- дирекція з продажів.

Основними різновидами діяльності товариства «Запоріжсталь» є:

- виробництво чавуну, сталі та феросплавів, прокату чорних металів, виробів подальшої переробки та металевих порошків чорних металів;
- лиття металів, виробництво поковок, штамповок;
- виробництво теплової енергії, транспортування її магістральними та місцевими тепловими мережами та постачання теплової енергії;
- виробництво металовиробів, кріпильних та гвинторізних виробів (болтів з гайками, шурупів і т. д.);
- виробництво труб;
- виробництво брухту, відходів чорних металів;
- виробництво металевої транспортної тари;
- надання різного роду послуг (наприклад автотранспортних).

Також вказано, що окрім зазначених, комбінат може здійснювати інші види господарської діяльності, якщо це не суперечить чинному законодавству та вони спрямовані на досягнення мети діяльності підприємства.

Підприємство виробляє широкий спектр продукції, до якого входять:

- Листовий прокат (гарячекатаний і холоднокатаний) товщиною 0,5-8,0 мм з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей;
- Чавун (переробний і ливарний) у чушках вагою 15-18 кг;
- Сляби з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей;
- Холодногнуті профілі;
- Жерсть чорна;
- Сталева стрічка;
- Гранулований шлак і щебінь.

Зазначені види продукції призначені для широкого спектру споживачів, включаючи машинобудування, будівництво, сільське господарство та інші галузі.

Реалізація прокату у 2018 році становила: у натуральній формі – 3 317,260 тис. т.; сума виручки за відвантажену продукцію – 31 036 853 тисяч гривень; частка від загальної суми у грошовому виразі – 93,60 %; середня реалізаційна ціна – 9 356 гривень / тонну. Реалізація чавуну за 2018 рік: 215,247 тис. т.; сума виручки – 1 187 791 тис. грн.; частка від загальної суми у грошовому виразі – 3,58 %; середня реалізаційна ціна – 5 518 грн./т.

Реалізація виробів подальшої переробки у 2018 році склала: 31,870 тис. т; сума виручки – 329 276 тис. грн.; частка від загальної суми у грошовому виразі – 0,99%; середня реалізаційна ціна – 10 332 грн./т. Загальна сума експорту становила на той момент 22 308 538 990 грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становила 67,28 %.

ПАТ «Запоріжсталь» – це:

- третій за обсягами виробництва металу в Україні, де кожна п'ята тонна українського металу зроблена на комбінаті;
- 15% валютної виручки України;
- більш 250 млн. тонн чавуну виплавив «Запоріжсталь» за 85-річну історію;
- більше 60 європейських країн-споживачів прокату;
- площа комбінату – понад 550 гектар (близько 777 футбольних

полів);

- вдвічі зменшена енерговитратність виробництва – з 2012 року споживання природного газу знижено з 330 млн. кубометрів на рік до 163 млн. кубометрів в 2018 році;
- 70% продукції комбінату відвантажується на експорт;
- щорічне виробництво 4,3 млн. тонн чавуну, 4,1 млн. тонн сталі, 3,5 млн. тонн прокату;
- більше 100 млн. гривень направлено на розвиток інфраструктури міста Запоріжжя;
- ПАТ «Запоріжсталь» в 2018 році поставив клієнтам водним транспортом через Запорізький річковий порт понад 670 тис. тонн металопродукції.

Так як металургійне виробництво є одним із найбільших забруднювачів навколишнього середовища, то комбінат активно веде політику з проведення екологічних модернізацій.

«Запоріжсталь» реалізує масштабну програму екологічної модернізації.

У рамках цієї програми було реалізовано ряд проектів, які дозволили суттєво зменшити викиди шкідливих речовин в атмосферу та скидання промислових вод в Дніпро.

Одним з найбільших проектів стала модернізація газоочисних систем всіх шести агломашин комбінату. В результаті цих робіт вдалося на 80% зменшити викиди пилу та на 40% – викиди оксидів азоту.

Також було проведено масштабну реконструкцію доменної печі № 3. В результаті цієї реконструкції вдалося на 50% зменшити викиди оксидів азоту та на 30% – викиди оксидів сірки.

Крім того, були проведені капітальні ремонти на 4 і 5 доменних печах. В результаті цих ремонтів вдалося на 20% зменшити викиди оксидів азоту та на 15% – викиди оксидів сірки.

Ще одним важливим проектом стало будівництво нової градирні. В результаті цього будівництва вдалося на 30% зменшити викиди аміаку.

У 2019 році в рамках екологічної модернізації був запусканий сучасний комплекс перехоплення промислово-злизових стоків. Цей комплекс дозволить скоротити скидання промислових вод до Дніпра на 5 млн. кубометрів на рік.

За підсумками екологічної модернізації «Запоріжсталь» визнаний переможцем у номінації «Лідер комплексної зеленої модернізації» в рамках конкурсу «EKOTRANSFORMATION-2018».

Щодо нормативного забезпечення, то підприємство керується у своїй діяльності Конституцією України, Цивільним Кодексом України, Кодексом законів про працю, Господарським Кодексом, Законом України «Про акціонерні товариства», внутрішніми документами.

Товариство здійснює первинний (оперативний), бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, складає та надає фінансову, податкову та статистичну звітність у порядку, визначеному законодавством.

ПАТ «Запоріжсталь» має довгу кредитну історію. Найбільші вітчизняні та міжнародні фінансові організації в різний час надавали фінансову підтримку комбінату в його поточній роботі і в реалізації масштабних інвестиційних проектів.

Менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» безперервно веде роботу по поліпшенню свого кредитного іміджу. Найважливішим напрямком поліпшення кредитної привабливості є підвищення прозорості роботи підприємства. Це досягається в першу чергу за рахунок приведення фінансової звітності до міжнародних стандартів.

Висока якість обліку підтверджується міжнародними аудиторськими компаніями.

На сьогоднішній день можна з упевненістю сказати, що ПАТ «Запоріжсталь» має всі основні атрибути якісного позичальника.

ПАТ «Запоріжсталь» кожного року складає фінансову звітність та оприлюднює її.

Аудиторською фірмою, що перевіряє фінансову звітність підприємства

є КПМГ Україна. ПАТ «Запоріжсталь» має самостійний баланс, розрахункові (поточні), валютні, депозитні, інвестиційні та інші рахунки в банках та кредитних установах як на території України, так і за її межами.

Так як комбінат експортує промислову готову продукцію, він має фірмове найменування, товарний знак і печатку.

Фінансово-економічні показники товариства:

- 2013 рік. Чистий прибуток – 415 млн. грн.;
- 2014 рік. Чистий прибуток – 462 млн. грн.;
- 2015 рік. Чистий прибуток – 357 млн. грн.;
- 2016 рік. Чистий прибуток – 469 млн. грн.;
- 2017 рік. Чистий прибуток – 335 млн. грн.;
- 2018 рік. Чистий прибуток – 471 млн. грн.;
- 2019 рік. Чистий збиток – 433 млн. грн.

Структура управління підприємством розгалужена, поділяється на структурні підрозділи та відділи. Основна характеристика товариства представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про підприємство

№	Характеристика	Відомості про підприємство
1	2	3
1	Повне найменування емітента	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
2	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
3	Код ЄДРПОУ	00191230
4	Місцезнаходження	Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008
5	Електронна пошта	office@zaporizhstal.com
6	Середня кількість працівників	12687
7	Генеральний директор	Мироненко Олександр Григорович
8	Інформація про акції	
8.1	Номінальна вартість	0,25 гривень
8.2	Кількість штук	2 643 681 779

9	Фірма аудитор	КПМГ Україна
---	---------------	--------------

Статутний капітал підприємства становить 660 920 444,5 грн., поділений на 2 643 681 779 акцій. Товариство має право за рішенням Загальний зборів акціонерів збільшувати чи зменшувати статутний капітал згідно чинним нормативно-правовим актам. Акції Товариства можуть купуватися та продаватися на фондових ринках та фондових біржах.

Щодо основних економічних показників, то наведена інформація щодо товариства: коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів станом на 31.12.2018 р. становить 0,99, в порівнянні з минулим роком відбулося зменшення на 0,07 пунктів. Отже, частка власних коштів підприємства перевищує кількість позикових. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився та станом на 31.12.2018 р. становить 1,22, отже товариство має можливість швидко погашати короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності в порівнянні з минулим роком збільшився та становить 0,99. Коефіцієнт фінансової стійкості становить 1,06 (нормальне значення $> 1,0$), і показує скільки грн. власного капіталу припадає на 1 грн. залученого капіталу.

Отже, можна зробити висновок, що працюючи в умовах світової економічної кризи і дефіциту коштів, комбінат, для стабілізації та покращення фінансово-економічного становища, продовжує запроваджувати заходи щодо посиленої економії всіх витрат енергозбереження, веде переговори з реструктуризації фінансових зобов'язань перед кредиторами, окрім цього прагне модернізувати виробничий процес та розвивати кадровий потенціал.

2.2. Оцінка основних показників по праці та заробітній платі

Перед аналізом ефективності використання робочого часу доцільно провести аналітичну процедуру дослідження показників підприємства по праці і заробітній платі за останні роки.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств України. На підприємстві працює близько 10,5 тис. осіб, з них 10,4 тис. штатних працівників, 17 позаштатних осіб та 13 осіб, які працюють на умовах неповного робочого часу.

У 2020 році фонд оплати праці підприємства склав 2,8 млрд. грн. Це на 2% менше, ніж у попередньому році. Зменшення фонду оплати праці відбулося за рахунок збільшення кількості лікарняних листів та запровадження карантинних заходів у зв'язку з пандемією COVID-19.

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення високого рівня кваліфікації працівників. Для цього на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, які відповідають вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

Кадрова політика
Кадрова політика ПАТ "Запоріжсталь" спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності
Пріоритетні завдання:
Залучення кваліфікованої молоді
Забезпечення наступності фахівців
Вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів
Створення дієвого резерву керівників і фахівців
Вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів
Підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію

Рисунок 2.1 – Кадрова політика компанії

ПАТ «Запоріжсталь» реалізує систему підготовки персоналу, яка спрямована на підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців, а також на підготовку керівників та кадрового резерву.

Основні напрями підготовки персоналу:

- Удосконалення професійних знань, навичок менеджменту в сучасних умовах ведення бізнесу;
- Оволодіння новітніми методами управління виробництвом;
- Підготовка керівників та кадрового резерву.

У 2020 році в рамках системи підготовки персоналу було проведено навчання 2049 працівників виробничих підрозділів Корпоративного університету.

У рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання персоналу інструментам безперервного вдосконалення «Кампус» було проведено навчання працівників комбінату за курсом «Операційні поліпшення» (1229 осіб).

З метою підвищення кваліфікації персоналу проведено навчання керівників за менеджерськими програмами (368 осіб).

В рамках реалізації проекту ІСП «Мій вибір» надані інформаційно-консультаційні послуги за напрямками:

- Емоційна компетентність (134 особи);
- Економічна гра «Квиток на пароплав» (56 осіб);
- Корпоративний тайм-менеджмент (16 осіб);
- Ефективні комунікації (26 осіб);
- Вивчення програми MS Office, Excel (115 осіб).

ПАТ «Запоріжсталь» реалізує систему навчання персоналу, яка спрямована на підвищення кваліфікації працівників, а також на забезпечення їхньої готовності до виконання функціональних обов'язків.

У 2020 році в рамках системи навчання персоналу було проведено наступні заходи:

- Навчання працівників фінансової дирекції та дирекції із збуту за курсом «Робота в програмі 1С» (50 осіб). Цей курс спрямований на підвищення кваліфікації працівників у сфері фінансового обліку та управління продажами;

- Навчання відповідальних осіб за загальним курсом з охорони праці (573 особи) та з НПАОП за напрямками відповідальності (414 осіб). Цей курс спрямований на підвищення рівня знань працівників у сфері охорони праці та промислової безпеки;

- Навчання працівників за курсом «Використання індивідуальних портативних газоаналізаторів» (50 осіб). Цей курс спрямований на підвищення рівня безпеки працівників на виробництві;

- Розробка та переробка 49 навчальних програм, у тому числі: по професії – 29, курсам цільового призначення – 18, курсам підвищення кваліфікації КПФС – 2, розроблені 4 навчальні електронні курси з питань охорони праці та промислової безпеки. Ці заходи спрямовані на вдосконалення системи навчання персоналу відповідно до вимог нормативно-правових актів;

- Розгляд та надання пропозицій до 32 профстандартів у рамках проекту по узгодженню професійних стандартів за робітничими професіями. Ці заходи спрямовані на забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам ринку праці;

- Навчання 38 викладачів і інструкторів товариства на тренінгах по модернізованому педагогічному мінімуму. Ці заходи спрямовані на підвищення кваліфікації викладачів та інструкторів, які проводять навчання персоналу.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на підприємстві здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних

підрозділів по більше ніж 200 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України.

Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. У 2020 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 4493 працівника ПАТ «Запоріжсталь».

Отже, можна зробити висновок, що ПАТ «Запоріжсталь» за останні роки має значний фонд оплати праці, який змінювався неоднозначно у зв'язку з економічними подіями в країні та світі (включаючи пандемію коронавірусу та війни). Не дивлячись на економічний стан у країні та світі, компанія має на меті підвищувати заробітні плати та проводити модернізацію організації праці, мотивації робітників, підвищення кваліфікації персоналу і так далі.

2.3. Дослідження показників ефективності використання робочого часу

Важливою ланкою дослідження ефективності використання робочого часу підприємства є аналіз робочого часу і суміжних показників за даними статистичної та фінансової звітності, тобто спираючись на розрахункові дані.

Під час дослідження ефективності використання робочого часу підприємства були використані загальні методичні підходи до аналізу робочого часу (показники), дані по підприємству були взяті з річних звітів ПАТ «Запоріжсталь» за останні роки та зі статистичних джерел.

Для оцінювання трудових ресурсів використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня,

позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо).

Для проведення дослідження ефективності використання робочого часу, слід провести загальний аналіз соціально-економічного середовища, у якому знаходиться підприємство.

Для цього представимо у загальному вигляді форму – як має виглядати аналіз підприємства, задля розуміння питання організації і використання робочого часу.

Отже, спочатку дамо оцінку регіональним чинникам, що впливають на роботу компанії в даних економічних умовах:

1. Природні умови – здається, що такий чинник як природні умови не має ніякого відношення до теми дослідження. Але, якщо подивитися глибше, то ми зрозуміємо, що підприємство є промисловим гігантом у сфері металопрокату та гірничого добування, а отже – використання робочого часу працівників наряду залежить від умов їх праці та природніх умов. З цим на підприємстві працює служба охорони праці, яка збирає інформацію про умови роботи людей та дає оцінку – чи впливає це на продуктивність праці і яким чином можна робочі умови покращити;

2. Соціально-побутові умови є важливим фактором, який впливає на продуктивність праці та робочий час. Для цього на підприємстві створено структурний підрозділ, який за програмою «5С» покращує соціально-побутові та санітарні умови роботи працівників. Згідно з програмою «5С» торговий центр Епіцентр реалізує товари соціально-побутового призначення зі знижками для компанії;

3. Регіональний ринок праці в даний момент є плаваючим, через те, що Запорізький район входить до зони проведення бойових дій, є багато людей, які евакуювалися з лютого 2022 року, і також багато внутрішньо-переселених людей, які були працевлаштовані у Запоріжжі. Тому можна сказати, що на даний момент регіональний ринок праці також має свій вплив

на кадровий потенціал підприємства, адже багато людей було працевлаштовано з лютого 2022 року;

4. Соціально-психологічні чинники впливу на ефективність робочого часу – статеві-вікова структура на підприємстві представлена здебільшого чоловіками у робочій сфері, та жінками у адміністративній сфері. Це пояснюється тим, що підприємство промислове і багато напрямків роботи не припускає використання жіночої частини населення;

5. Освітня структура персоналу представлена здебільшого людьми з середньо-технічною та вищою освітами;

6. Мотиви трудової діяльності – через характер діяльності підприємства не можна сказати, що люди працюють задля «задоволення». Мета роботи людей – підтримання матеріального стану;

7. Внутрішньо організаційні чинники впливу на ефективність використання робочого часу – організаційно-правова форма мало впливає на робочий час людей. Здебільшого найбільший вплив має організація праці, система нормування праці, система внутрішньої мотивації (а саме преміювання), стимулювання праці.



Система трудових показників

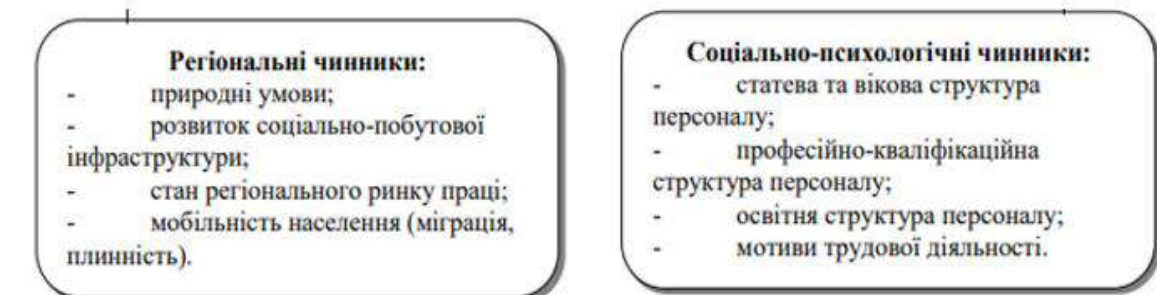


Рисунок 2.2 – Система трудових показників

Окремо хочеться виділити систему мотивації персоналу, яка на підприємстві має назву «Щорічна оцінка персоналу». Проводиться серед абсолютно всього персоналу підприємства і полягає у тому, що безпосередній керівник за формою оцінює працівника за рік за шкалою, та виставляє йому певні бали, так звану «оцінку».

Згідно з цією оцінкою, відділ кадрів та вище управлінське керівництво приймає рішення щодо підвищення заробітної плати робітникам, зміни грейду, виділення премій і так далі.

Працівники комбінату проходять «оцінку персоналу», і згідно виставлених керівником балів за шкалою А, В, В+, С, С+, проводиться підвищення заробітної плати.

Це робиться для того, щоб оцінити працівника, оцінити його навички, здобуті за рік.

Також персонал кожного року проходить стандартне анкетування і відповідає на питання:

- чи влаштовує Вас колектив Вашого відділу, якщо не влаштовує: опишіть проблему;
- чи є у Вас пропозиції, які б покращили роботу / настрій в колективі;
- чи є у Вас пропозиції, що стосуються процесу роботи, які вдосконалення Ви можете запропонувати;
- які навички Ви здобули за цей рік роботи, яку мету ставите перед собою на подальший рік;
- які плани ставите для себе для кар'єрного росту;
- чи рекомендували б Ви своїм знайомим підприємство в якості роботодавця, якщо «ні» – чому;

– з якими проблемами Ви стикалися під час роботи і т. д.

Наступним кроком є дослідження макроекономічних показників ефективності використання робочого часу.

1. Одним із перших показників ефективності використання робочого часу є Фонд робочого часу:

Таблиця 2.2 – Інформаційне забезпечення аналізу 2019-2020 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	Абс., +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Численність працівників, ЧР, чоловік	10 908	10 435	- 473	- 5%
Кількість відпрацьованих днів 1 працівником, дні	21	21	-	-
Середня тривалість робочого дня, годин	10	10	-	-
Кількість календарних днів у плановому періоді	365	366	+1	

Для більшої наглядності представимо дані графічно:



Рисунок 2.3 – Графік численності працівників

Розрахуємо календарний фонд робочого часу у людино-днях і людино-годинах.

2019 рік:

$$\text{ФРЧ} = 10\,908 \cdot 365 = 3\,981\,420 \text{ людино-днів}$$

2020 рік:

$$\text{ФРЧ} = 10\,435 \cdot 366 = 3\,819\,210 \text{ людино-днів}$$

Календарний фонд робочого часу не враховує невиходи на роботу працівників у плановому періоді і слугує базою для обчислення номінального фонду.

Отже, не зважаючи на те, що у 2020 році більше на 1 календарних днів, відбувається зменшення календарного фонду робочого часу, за рахунок зменшення середньооблікової кількості робітників.

Факторний аналіз

Візьмемо 2019 рік за базовий, а 2020 рік за звітний.

$$\text{ФРЧ } 2019 = 10\,908 \cdot 21 \cdot 10 = 2\,290\,680$$

$$\text{ФРЧ } 2020 = 10\,435 \cdot 21 \cdot 10 = 2\,191\,350$$

$$\text{Абс., +/-} = 2\,191\,350 - 2\,290\,680 = -99\,330$$

Можемо дійти висновку, що фонд робочого часу підприємства у 2020 році зменшився. Це відбулося за рахунок зменшення кількості персоналу.

Для більш детальної перевірки проведено факторний аналіз показників-складових фонду робочого часу.

Таблиця 2.3 – Інформаційне забезпечення аналізу 2019-2020 роки

Показник	2019 рік, базовий, 0	2020 рік, звітний, 1	Абс., +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Численність працівників, ЧР, чоловік, а	10 908	10 435	- 473	- 5%
Кількість відпрацьованих днів 1 працівником, дні, b	21	21	-	-

Середня тривалість робочого дня, годин, с	10	10	-	-
---	----	----	---	---

$$\text{ФРЧ базовий (2019 рік)} = a_0 \cdot b_0 \cdot c_0 = 2\,290\,680$$

$$\text{Вплив зміни чисельності працівників} = a_1 \cdot b_0 \cdot c_0 = -473 \cdot 21 \cdot 10 = -99\,330$$

Так як кількість відпрацьованих днів одним працівником і середня тривалість робочого дня на підприємстві у 2020 році не змінилася – впливу на фонд робочого часу не було. Відповідно, факторний аналіз проведено вірно і сумарний вплив зміни усіх чинників призвів до зменшення фонду робочого часу у 2020 році на 99 330.

2. Продуктивність праці – це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (В) та трудомісткість, (форм. 1.2,1.3).

Якщо розглядати підприємство ПАТ «Запоріжсталь», можемо проаналізувати дані автотранспортного цеху, а саме реалізацію продукції за рік (а саме послуги з автотранспортних перевезень) та затрати робочого часу на послуги з автоперевезень.

Беручи до уваги те, що у роботі аналізуються дані за рік, можна зробити розрахунок виходячи з середньомісячних об'ємів реалізації автотранспортних послуг та середньої трудомісткості однієї послуги.

В середньому, автотранспортних цех реалізує 20 послуг автотранспорту на день, включаючи перевезення:

- легковими автомобілями (оренда легкових машин);
- автобусні перевезення (оренда автобусів, перевезення персоналу інших підприємств);

- послуги спецтранспорту (машини швидкої допомоги, крани, пожежні авто, навантажувачі);
- послуги вантажного транспорту (БілаЗи).

Умовно, кожне перевезення складається з 1-2 працівників, які працюють за 12 часовим робочим днем. Тобто:

Витрати робочого часу на місяць = 20 (кількість послуг на день) · 12 (робочий час 1 працівника) · 2(кількість працівників) · 30(середня кількість днів у місяці) = 14 400 годин / місяць.

Річні витрати робочого часу = 14 400 · 12= 172 800 годин.

Таблиця 2.4 – Аналіз виробітку

Показник	2019 рік	2020 рік	Абс., +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Обсяг наданих послуг, штук	240	432	+192	+80%
Праця затрачена, годин	14 400	25 920	+11 520	+80%

Виробіток 2019 = 240/14 400 · 100% = 1,66%.

Виробіток 2020 = 432/25 920 · 100% = 1,67%.

Отже, за розрахунковими даними, виробіток у 2019 році складає 1,66%, у 2020 році складає 1,67%.



Рисунок 2.4 – Графік обсягу виготовленої продукції



Рисунок 2.5 – Графік затраченої праці

Збільшення обсягу наданих послуг, але при тому – суттєве збільшення затраченого робочого часу зумовили збільшення виробітку автотранспортного цеху на 0,01%.

Розрахуємо показник трудомісткості, який показує скільки робочого часу приходить на виготовлення одиниці виготовленої продукції, а в нашому випадку – реалізації автотранспортних послуг.

$$\text{Трудомісткість 2019} = 14\,400/240 = 60.$$

Тобто, на 1 автотранспорту послугу приходить затраченого 60 годин робочого часу у 2019 році.

$$\text{Трудомісткість 2020} = 25\,920/432 = 60.$$

У 2020 році трудомісткість не змінилася. Це зумовлено збільшенням об'єму реалізації послуг, але одночасно зі збільшенням затраченого робочого часу.

3. Одним із важливих показників аналізу ефективності використання робочого часу є аналіз динаміки кількісного складу персоналу.

Таблиця 2.5 – Якісний склад персоналу

Назва показника	2019 рік		2020 рік		Абсолютне відхилення у 2020 до 2019 р.	Темп росту 2020 до 2019 року
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників	10 908	100	10 435	100	-473	-5%
В тому числі: - керівників	215	2	280	3	+65	+30%
- робітників	6879	63	7 025	67	+146	+2%
- спеціалістів та інших	3 814	35	3 130	30	-684	-18%

Загалом, можна зробити висновок, що кількість і склад персоналу на підприємстві за 2 роки змінювались по-різному. В цілому, кількість персоналу у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зменшилася на 473 людини.

Це можна пояснити тим, що була проведена реорганізація структурних підрозділів комбінату, які були виведені в окремі підприємства – і відповідно переходом працівників до нових місць роботи.

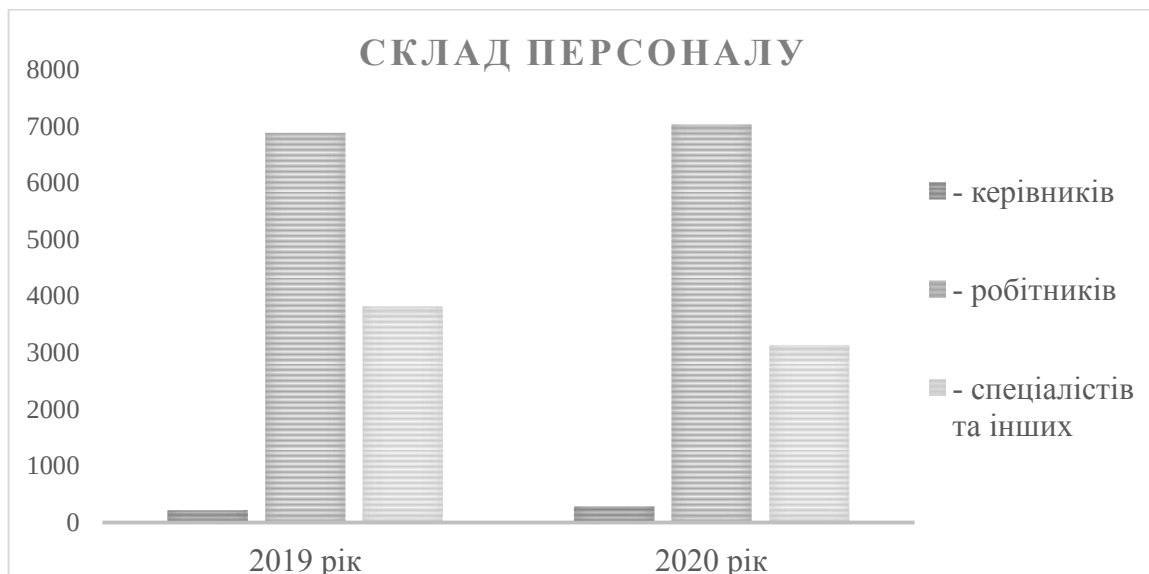


Рисунок 2.6 – Графік складу персоналу

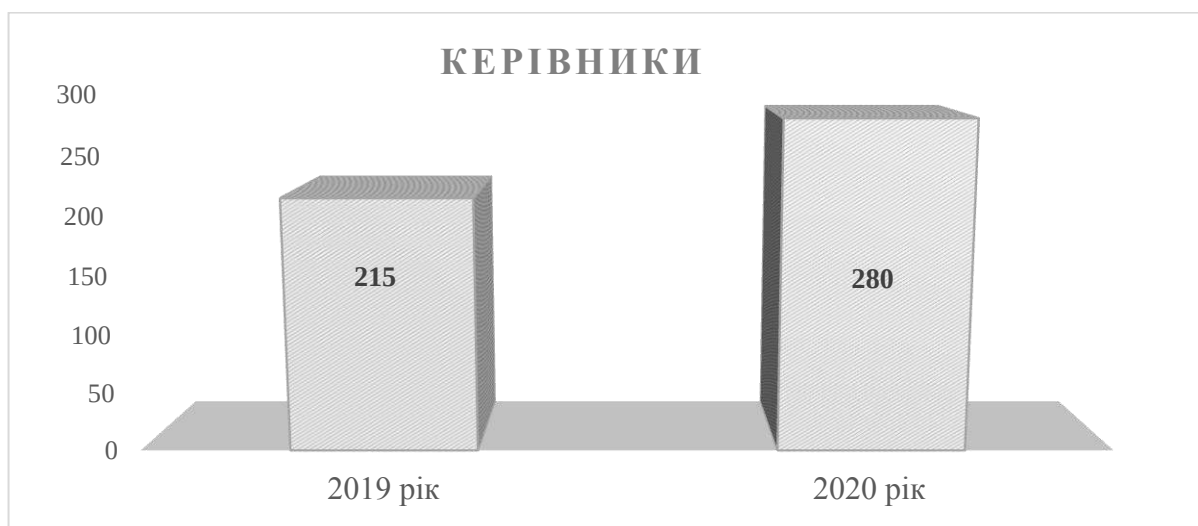


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни кількості керівників у 2019-2020 роках

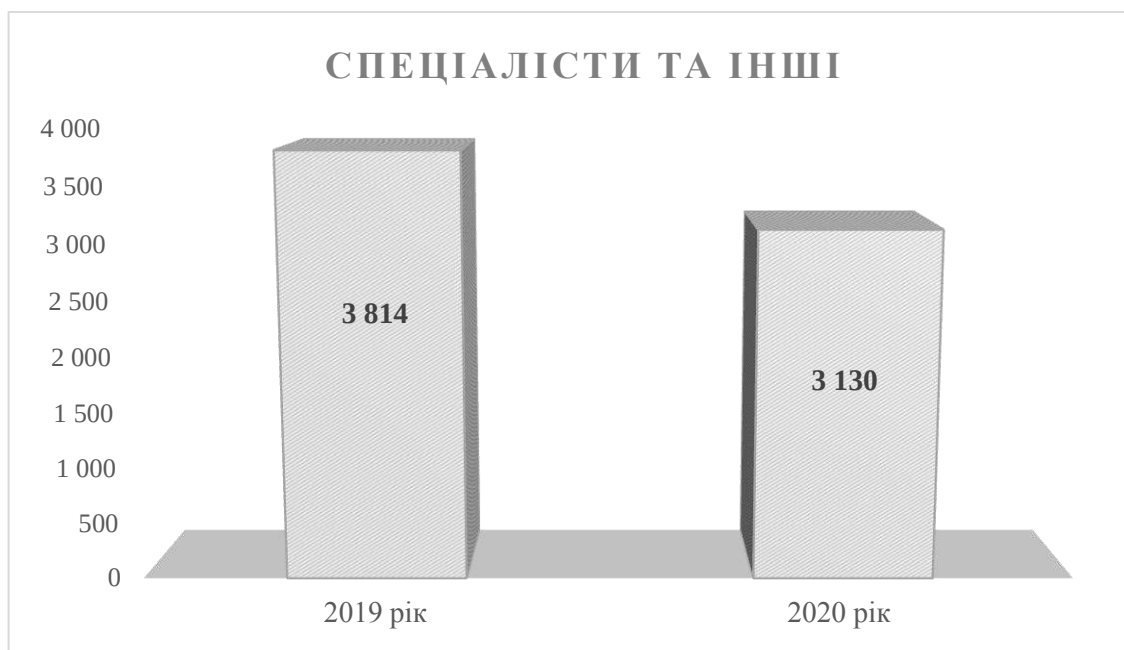


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни кількості спеціалістів у 2019-2020 роках

Що стосується якісного складу персоналу – у 2020 році збільшилася кількість керівників на 65 осіб, робітників на 146 особи, а кількість спеціалістів та інших зменшилася на 684 особи.

Значне зменшення кількості спеціалістів та інших категорій робітників обумовлено змінами в структурній організації комбінату – а саме виділенням нових підрозділів та підлеглих підприємств, на які перейшли працювати робітники.

Кількість керівників зросла на 65 осіб у зв'язку з проведенням щорічної оцінки персоналу, яка дозволяє оцінити кар'єрний ріст кожного співробітника та дати характеристику подальшому його розвитку – підняття ґрейдів, преміювання, перехід на нову посаду і так далі.

4. Наступним для аналізу показником є показник руху персоналу.

Таблиця 2.6 – Рух персоналу

Показник	Значення		Абсолютне відхилення 2020 року від 2019, осіб	Темп росту 2020 року до 2019, %
	2019	2020 рік		
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	10 908	10 435	-473	-4%
Прийнято осіб протягом року	388	668	280	72%
Звільнено осіб протягом року	861	421	-440	-51%
У тому числі				
- за власним бажанням	736	364	-372	-51%
- за прогули та порушення трудової дисципліни	85	49	-36	-42%
- у зв'язку зі скороченням штату	40	8	-32	-80%
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0,04	0,06	0,03	80%
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,04	-0,04	-49%

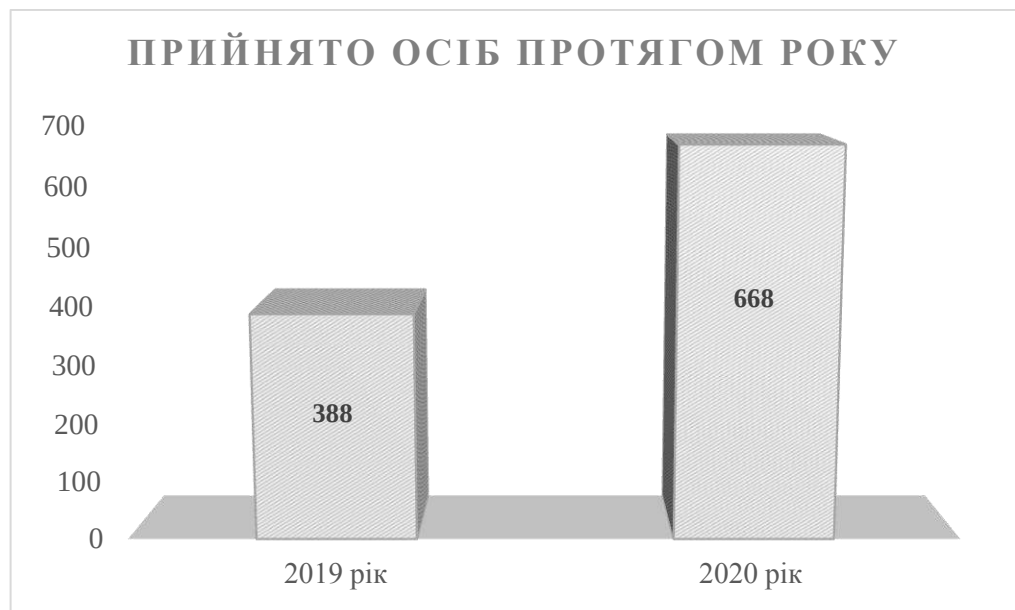


Рисунок 2.9 – Прийнято осіб у 2019-2020 роках

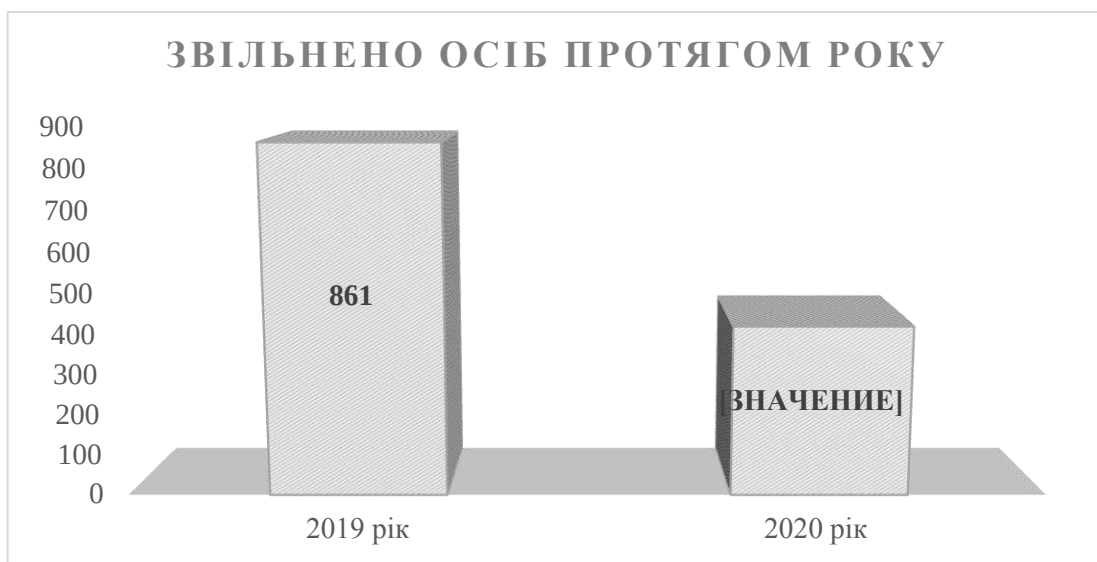


Рисунок 2.10 – Звільнено осіб у 2019-2020 роках

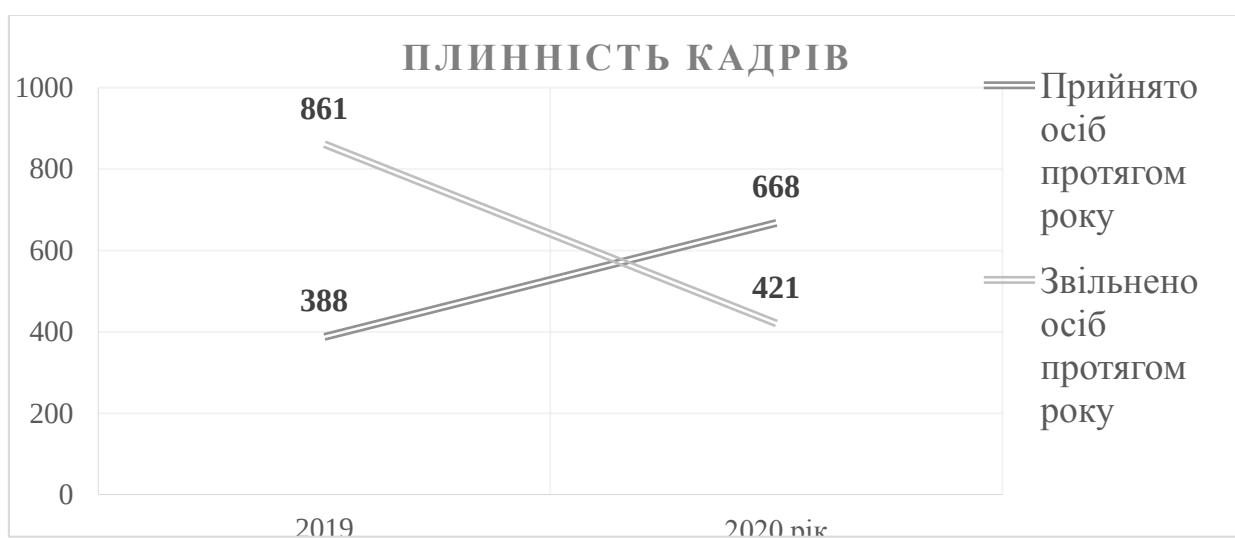


Рисунок 2.11 – Графік плинності кадрів

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття – відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття 2019 = $388 / 10\,908 = 0,04$.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття 2020 = $668 / 10\,435 = 0,06$.



Рисунок 2.12 – Коефіцієнт обороту по прийому кадрів

Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів 2019 = $861 / 10\,908 = 0,08$.

Коефіцієнт плинності кадрів 2020 = $421 / 10\,435 = 0,04$.



Рисунок 2.13 – Коефіцієнт плинності кадрів

5. Важливим аналітичним показником є рентабельність персоналу.

Рентабельність будь-якої економічної категорії є результативним показником, отже слід досліджувати прямі фактори впливу на її зміни. Напрямом збільшення рентабельності в будь-якому вираженні є збільшення прибутку (чистого, валового або операційного). Так як розмір прибутку залежить від доходів та витрат, то треба вести політику спрямовану на збільшення доходності від реалізації продукції і зменшення витрат. При цьому при збільшенні слід враховувати середньогалузеві ціни на металопродукцію, ціни конкурентів на продукцію. При зменшенні витрат слід звертати увагу на якість продукції, на оплату праці і т. д.

Показник рентабельності персоналу відображає скільки прибутку отримає компанія за певного рівня витрат на персонал.

Таблиця 2.7 – Аналіз рентабельності

Показник	2019	2020	абс., +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	34585	37541	2956	9%
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	27258	28035	777	3%
Операційний прибуток, тис. грн.	7327	9506	2179	30%
Витрати на персонал, тис. грн.	2150	3025	875	41%
Чистий прибуток, тис. грн.	5177	6481	1304	25%



Рисунок 2.14 – Витрати на персонал 2019-2020 роки

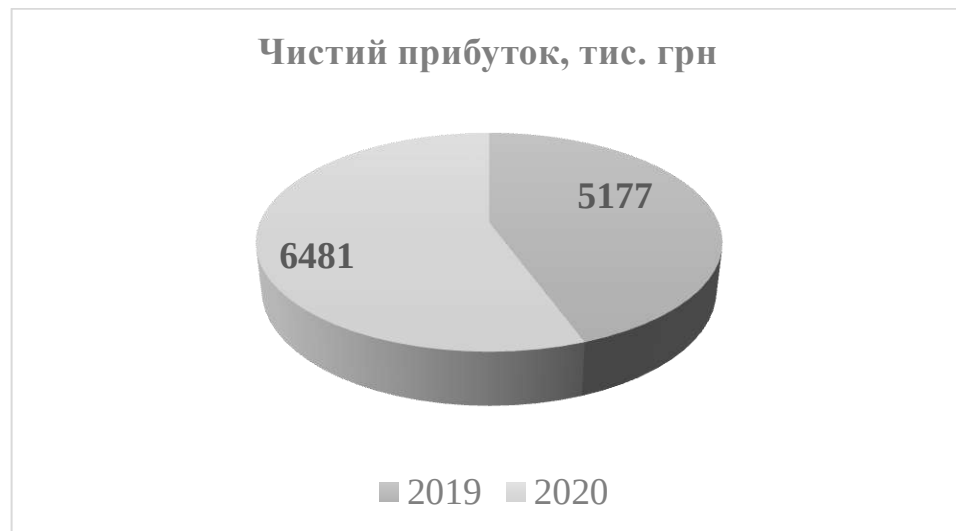


Рисунок 2.15 – Чистий прибуток 2019-2020 роки

Проаналізувавши дані за 2019-2020 роки, можемо зробити висновок, що дохід від реалізації послуг (а саме – послуг автотранспортного цеху) у 2020 році збільшився на 2 956 тис. грн., або на 9% у порівнянні з 2019 роком. Собівартість реалізованих послуг зросла на 777 тис. грн., або на 3% у порівнянні з 2019 роком.

Витрати на персонал зросли на 875 тис. грн. у 2020 році у порівнянні з 2019 роком.

Чистий прибуток зріс на 1 304 тис. грн., або на 25% у 2020 році у порівнянні з 2019 роком.

Розрахуємо показник рентабельності персоналу, який розраховується як відношення чистого прибутку до витрат на персонал за звітний період.

Таблиця 2.8 – Рентабельність

Показник	2019	2020	абс., +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Рентабельність	0,42	0,47	+0,05	+12%



Рисунок 2.16 – Рентабельність

Рентабельність у 2020 році зросла на 0,05 або на 12%, що є позитивною тенденцією розвитку підприємства (а саме – автотранспортного цеху).

6. Наступним показником буде показник ефективності використання робочого часу.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання робочого часу

Показник	2019 рік			2020 рік		
	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Календарний фонд робочого часу, дні	365	365	-	366	366	-
Загальна кількість неробочих днів, у т.ч. - вихідних - святкових	115	115	-	115	115	-
Номінальний фонд робочого часу, дні	250	250	-	251	251	-

Номінальний фонд робочого часу описує потенційну величину максимально реального для використання фонду робочого часу (крім

вихідних та святкових днів). Отже, за рахунок того, що у 2020 році календарних днів більше на 1 день – тому номінальний фонд використання робочого часу більший на 1 день. Для порівняння – такі ситуації трапляються раз на 4 роки.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз ефективності використання робочого часу на ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що на підприємстві потрібно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою обчислюють коефіцієнти використання календарного і максимально реального фонду робочого часу, кількість пропусків за всіма причинами. За результатами аналізу формують фактичний баланс робочого часу в людино-годинах.

Кількість працівників у 2019-2020 роках змінювалася по-різному. Середньооблікова кількість працівників у 2020 році зменшилася на 473 особи, або на 5%, у порівнянні з 2019 роком. Кількість керівників та робітників у 2020 році збільшилася, натомість кількість спеціалістів та інших працівників зменшилася на 684 особи у 2020 році, або на 18%, у порівнянні з 2019 роком. Це пояснюється тим, що на комбінаті відбувалися зміни у структурних підрозділах, а саме – виведення із комбінату окремих цехів у окремі підприємства, що зумовило штучний «відтік» спеціалістів до нових місць роботи – тобто формально до нових організацій.

Щодо плинності кадрів – у 2020 році було прийнято на роботу 668 осіб (що на 280 осіб більше ніж у 2019 році, або на 72%), і звільнено 421 особи (що на 440 осіб менше ніж у 2019 році, або на 51%).

Більшість працівників було звільнено за власним бажанням – у 2020 році 364 людини, у порівнянні з 736 у 2019 році.

Позитивною тенденцією є те, що зменшилася кількість осіб, звільнених за порушення трудової дисципліни (у 2020 році 49 осіб, у порівнянні з 85 у 2019 році) та у зв'язку зі скороченням штату (у 2020 році 8 осіб, у порівнянні з 40 особами у 2019 році).

Резерви робочого часу є значно обмеженими, тому потрібно раціонально та 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.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

3.1. Резерви збільшення ефективності використання робочого часу

У ринкових умовах господарювання підприємства мають можливість збільшити свій прибуток за рахунок різних резервів. До основних з них відносяться:

- Збільшення обсягів діяльності. Це можна досягти за рахунок розширення виробництва, освоєння нових ринків збуту, диверсифікації виробництва тощо;

- Підвищення ефективності використання ресурсів. Це включає в себе підвищення якості продукції, ліквідацію втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат тощо;

- Розширення рекламних заходів. Це може сприяти збільшенню обсягів реалізації продукції та, відповідно, прибутку;

- Резерви підвищення ефективності використання трудового часу;
Резерви підвищення ефективності використання трудового часу формуються під впливом багатьох факторів, зокрема:

- Матеріально-технічне забезпечення. Сучасне обладнання та технології дозволяють підвищити продуктивність праці та скоротити втрати робочого часу, організаційне забезпечення. Правильна організація виробництва та праці дозволяє ефективно використовувати робочий час;

- Соціально-економічні умови. Створення сприятливих соціально-економічних умов праці сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню втрат робочого часу.

Класифікація резервів підвищення ефективності використання трудового часу. Резерви підвищення ефективності використання трудового часу можна класифікувати за різними ознаками:

- За місцем утворення: регіональні, галузеві, підприємство, структурний підрозділ;
- За часом виникнення та використання: оперативні, поточні, перспективні;
- За часом дії: постійні, короткочасні;
- За можливістю виявлення: поверхневі, глибинні;
- За формою впливу на ефективність виробництва: прямі, побічні;
- За мірою впливу на процес виробництва: інтенсивні, екстенсивні;
- За внесеними капіталовкладеннями: інвестиційні, безінвестиційні;
- За проявом у процесі виробництва: реальні, потенційні;
- За зв'язком із виробництвом: внутрішньовиробничі, позавиробничі.

Дана класифікація дозволяє систематизувати резерви підвищення ефективності використання трудового часу та розробити ефективні механізми їх використання.

Резерви підвищення ефективності використання трудового часу можна класифікувати за різними ознаками.

За місцем утворення резерви поділяються на: регіональні, які утворюються в регіоні в цілому; галузеві, які утворюються в рамках певної галузі; підприємницькі, які утворюються на конкретному підприємстві.

За часом утворення та використання резерви поділяються на:

- оперативні, які можуть бути використані в найближчому майбутньому, без значних капіталовкладень;
- поточні, які можуть бути використані протягом звітного періоду, але потребують деяких капіталовкладень;

- перспективні, які потребують значних капіталовкладень і можуть бути використані в довгостроковій перспективі.

Класифікація резервів ефективності використання трудового потенціалу	
За місцем утворення	За формою впливу на ефективність виробництва
регіон, підприємство	прямі та поточні
За часом виникнення та використання	За мірою впливу на процес виробництва
оперативні, поточні, перспективні, стратегічні	інтенсивні, екстенсивні
За часом дії	За внесеними капіталовкладеннями
постійні та короточасні	інвестиційні чи капіталоемні та безінвестиційні або некапіталоемні
За можливістю виявлення	За проявом у процесі виробництва
поверхневі (наявні) та глибинні (приховані)	реальні та потенційні
За зв'язком із виробництвом	
внутрішньовиробничі, позавиробничі	

Рисунок 3.1 – Класифікація резервів

За можливістю виявлення резерви поділяються на:

- поверхневі, які легко виявляються і можуть бути використані без значних зусиль;
- глибинні, які виявляються з більшим трудом і потребують значних зусиль для їх використання.

За формою впливу на ефективність виробництва резерви поділяються на:

- прямі, які безпосередньо впливають на ефективність виробництва;
- непрямі, які впливають на ефективність виробництва опосередковано.

За мірою впливу на процес виробництва резерви поділяються на:

- інтенсивні, які сприяють підвищенню продуктивності праці;
- екстенсивні, які сприяють збільшенню обсягів виробництва.

За внесеними капіталовкладеннями резерви поділяються на:

- інвестиційні, які потребують значних капіталовкладень;
- безінвестиційні, які не потребують капіталовкладень.

За проявом у процесі виробництва резерви поділяються на:

- реальні, які можуть бути використані в реальному процесі виробництва;
- потенційні, які можуть бути використані лише в перспективі.

За зв'язком із виробництвом резерви поділяються на: внутрішньо-виробничі, які пов'язані з організацією та технологією виробництва; позавиробничі, які пов'язані з іншими факторами, не пов'язаними безпосередньо з виробництвом.

Така класифікація резервів підвищення ефективності використання трудового часу дозволяє систематизувати їх та розробити ефективні механізми їх використання.

Проаналізуємо резерви збільшення ефективності використання робочого часу на ПАТ «Запоріжсталь» за останні роки.

Таблиця 3.1 – Аналіз резервів

Показник	2019	2020	абс., +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5

Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	34585	37541	2956	9%
---	-------	-------	------	----

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27258	28035	777	3%
Операційний прибуток, тис. грн.	7327	9506	2179	30%
Витрати на персонал, тис. грн.	2150	3025	875	41%
Чистий прибуток, тис. грн.	5177	6481	1304	25%
Кількість робітників (саме робочого персоналу)	6879	7025	146	2%
Середня тривалість робочого дня / зміни	11,5	11	-0,5	-4%
Кількість відпрацьованих днів 1 працівником в середньому	222	223	1	0%

Середня тривалість робочого дня / зміни у 2019-2020 роках відрізнялася. У зв'язку з безперервним процесом виробництва, у 2019 році було прийнято рішення затвердити середню тривалість робочого дня в 11,5 годин (більшість робітників працювало за графіком «день через день»).

У 2020 році цей показник складає 11 годин (у 2020 році більшість робітників працювало за графіком «день / ніч»).

Негативний результат впливу окремих факторів можна розглядати як невикористаний резерв підвищення ефективності використання ресурсів праці.

Тобто, за розрахунковими даними, резервом підвищення ефективності використання робочого часу є значення середньої тривалості робочого дня у 2019-2020 роках.

Таблиця 3.2 – Аналіз резервів 2021-2022 роки

Показник	2021	2022	абс., +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	31505	38215	6710	21%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	28000	31892	3892	14%
Операційний прибуток, тис. грн.	3505	6323	2818	80%

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Витрати на персонал, тис. грн.	1002	3694	2692	269%
Чистий прибуток, тис. грн	2503	2629	126	5%
Кількість робітників (саме робочого персоналу)	6642	6939	297	4%
Середня тривалість робочого дня / зміни	11,5	10,8	-0,7	-6%
Кількість відпрацьованих днів 1 працівником в середньому	212	209	-3	-1%

Дані таблиці показують, які фактори спричинили від'ємний вплив на зміни розміру прибутку на одного працівника у 2021-2022 роках. Негативний результат впливу окремих факторів можна розглядати як невикористаний резерв підвищення ефективності використання ресурсів праці. Тобто, за розрахунковими даними, резервом підвищення ефективності використання робочого часу є значення середньої тривалості робочого дня / зміни та кількість відпрацьованих днів 1 працівником.

3.2. Основні проблеми ефективності використання робочого часу

Робочий час – це час, протягом якого працівники залучаються до виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг. Він є важливою економічною категорією, яка характеризує ефективність використання трудових ресурсів.

Робочий час є універсальною мірою праці, оскільки дозволяє кількісно порівняти різні види праці, які відрізняються умовами, складністю та іншими факторами. Кількість праці, представленої в її продуктах, визначається екстенсивною (тривалістю робочого часу) та інтенсивною (ступінь інтенсивності праці) величинами.

Важливість робочого часу для підприємства полягає в тому, що він є головним елементом його функціонування. Вивчення робочого часу, аналіз його використання направлені на виявлення ненормованих витрат та їх причин. Такий розгляд необхідний для передбачення та усунення факторів, що призводять до недоцільного використання робочого часу.

Напрями аналізу робочого часу, самофотографії
Порівнювання фактично зробленого і запланованого
Підсумування часу, витраченого на кожну проблему або вид роботи і порівняння обсягів витраченого часу з досягнутими результатами. Якщо проблему (завдання, справу) витрачається більше часу, ніж бажано, слід знайти причину
Розрахунок структури робочого часу за видами діяльності (питома вага)
Аналіз рутинної праці
Аналіз витрат часу та годин перешкод. Причини вимушених перерв та відволікань, їх частота
Порівняння службового навантаження з власним ритмом працездатності

Рисунок 3.2 – Напрями аналізу робочого часу

Робочий час – це час, протягом якого працівники залучаються до виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг. Його ефективне використання є важливим фактором підвищення продуктивності праці та ефективності функціонування підприємства.

Мета управління робочим часом полягає в забезпеченні максимального результату від праці за мінімальний час, а також у відтворенні робочої сили працівників.

Управління робочим часом на підприємстві передбачає такі основні завдання:

- Отримання достовірних відомостей про фактичні затрати робочого часу;
- Накопичення первинної інформації для подальшої розробки нормативів і норм;
- Вивчення досвіду передових робітників;
- Визначення можливостей усунення втрат робочого часу;

Регулярне вивчення затрат робочого часу сприяє:

- Дисципліні працівників;
- Удосконаленню організації праці;
- Застосуванню ефективних прийомів та методів праці;
- Збільшенню продуктивності праці.

Втрати робочого часу можуть залежати від робітника, а також відбуватися з причин організаційно-технічного характеру. Вони є зайвими витратами, які зменшують продуктивність праці. Зменшення втрат робочого часу та нераціональних його затрат призводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів і витрат.

На зниження втрат робочого часу на підприємстві впливають такі організаційно-економічні заходи:

- Планування зменшення трудомісткості виробництва;
- Визначення резервів підвищення продуктивності праці;
- Визначення причин виникнення втрат робочого часу;
- Удосконалення мотиваційного механізму;
- Аналіз існуючих умов праці;
- Удосконалення систем управління персоналом тощо.

Наразі на підприємствах має місце неточне відображення фактичних даних про фонд робочого часу. Це спричинено такими факторами:

- Недосконалість нормативно-правової бази;
- Недостатня якість табельного обліку;
- Непоширення моніторингу робочого часу працівників;
- Порушення вимог до обліку невиходів на роботу працівників.

Внутрішньозмінний фонд робочого часу визначається проведенням таких обстежень:

- Фотографія та самофотографія робочого часу;
- Метод моментних спостережень.

Проблемі використання робочого часу присвячені роботи філософів і економістів. Час як загальна філософська категорія розглядався такими провідними філософами, як Г. Гегель, І. Кант, Л. Фейєрбах. Вони характеризували час як загальну форму існування матерії, описували її взаємодії з іншими об'єктами матеріального світу.

Робочий час як економічна категорія досліджено в роботах К. Маркса. Він визначав час як основний вимірник праці.

Належна забезпеченість необхідними трудовими ресурсами, їх ефективне використання, високий рівень продуктивності праці мають високе значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства. Це вимагає нового підходу до вивчення проблем у застосуванні трудових ресурсів, оцінки їх ефективності під впливом виробничих та соціально-економічних факторів в умовах реформування економіки.

3.3. Напрями вдосконалення ефективності використання робочого часу

Ефективне використання робочого часу є важливим фактором підвищення продуктивності праці та ефективності функціонування підприємства. Однак, незважаючи на існування методів аналізу застосування робочого часу та їх використання на підприємстві, кількість прогулів, ненормованих робочих днів, недоцільних графіків роботи, відпусток, листів з хвороби та ін. не зменшується.

Важливою умовою покращення ефективності використання робочого часу є пошук резервів. До них можна віднести:

- Недопущення прогулів. Для цього необхідно запроваджувати заходи, спрямовані на зміцнення трудової дисципліни, вдосконалення системи мотивації праці, вдосконалення оснащення робочих місць, умов праці та ін.;
- Скорочення неявок із причини тимчасової непрацездатності. Для цього слід впроваджувати належне медичне обслуговування працівників із метою попередження і запобігання захворюваності, виявлення найбільш частих захворювань, здійснення відповідних профілактичних заходів;
- Неправильність застосування отриманої у ході спостережень інформації також є однією з причин неефективного використання робочого часу. Тому для усунення цієї проблеми менеджерам організацій різного типу необхідно інформацію не тільки отримувати, а й використовувати на практиці.

Рекомендується також вводити більш жорсткий контроль над роботою всіх робітників, у яких трапляються непродуктивні витрати робочого часу. Це можна зробити за допомогою опитувань співробітників, адже персонал є носієм усієї інформації на підприємстві та дає змогу скласти портрет працівника і вказати на його слабкі сторони, які спонукають його недоцільно використовувати свій час.

Вся трудова діяльність людини протікає по фазах:

- Входження в роботу. Це період, протягом якого відбувається перехід від стану спокою до робочого. Тривалість періоду входження може

бути значною і залежить від інтенсивності роботи, віку, досвіду, тренуваності, ставлення до роботи. У цей період продуктивності праці нижче;

– Період стійкої працездатності. Це період, коли встановлюється оптимальний режим роботи систем організму, виробляється стабілізація показників. Продуктивність праці в цей період максимальна;

– Період втоми. Це період, коли зменшується продуктивності праці, сповільнюється швидкість реакції, з'являються помилкові й несвоєчасні дії. Втома може бути м'язовим (фізичним) або розумовим (психічним).

Врахування цих фаз трудової діяльності дозволяє організувати робочий час таким чином, щоб максимально використовувати продуктивний період і мінімізувати втрати робочого часу в період входження в роботу та в період втоми.

Таблиця 3.3 – Етапи підвищення продуктивності праці

Зміст етапів	Завдання менеджерів
1	2
Вимірювання та оцінювання досягнутого рівня ПП	Використання різних прийомів та методів вимірювання результатів і витрат праці для забезпечення достовірності та зіставлення показників продуктивності праці.
Пошук та аналіз резервів підвищення ПП	Розроблення систем мотивації працівників до пошуку резервів. Поєднання цілей працівників та організації. Розроблення критеріїв результативності програми. Розрахунок очікуваного ефекту.
Розроблення планів використання резервів	Формулювання заходів, планування витрат, установлення терміну їх упровадження, призначення відповідальних виконавців, розрахунок економічного ефекту.
Розробка систем мотивації працівників за досягнення запланованого зростання ПП	Розроблення ефективного механізму стимулювання працівників у досягненні цілей організації. Забезпечення справедливого поділу отриманої вигоди від зростання ПП між організацією та працівником.
Контроль за реалізацією заходів з підвищення ПП	Попередження відхилень від виконання плану підвищення ПП, регулювання його виконання.
Вимірювання та оцінювання досягнутого зростання ПП	Оцінювання ефективності впровадження програми підвищення ПП. Визначення пріоритетів у підвищенні ПП на перспективу.

Ефективне використання робочого часу є важливим фактором підвищення продуктивності праці та ефективності функціонування підприємства. Воно передбачає:

- Підвищення продуктивності праці: за рахунок вдосконалення організації виробництва та праці; за рахунок підвищення кваліфікації працівників; за рахунок покращення умов праці;
- Зменшення втрат робочого часу: за рахунок зміцнення трудової дисципліни; за рахунок скорочення часу на виконання невиробничих завдань;
- Оптимізація режимів праці і відпочинку: за рахунок врахування біологічних ритмів людини; за рахунок забезпечення оптимального функціонального стану організму працівників.

Для ПАТ «Запоріжсталь» найбільш актуальними є такі напрями:

- Підвищення психофізіологічного потенціалу працівника: за рахунок впровадження гнучких режимів робочого часу; за рахунок створення сприятливого психологічного мікроклімату на робочому місці; за рахунок забезпечення працівників якісним харчуванням і відпочинком;
- Підвищення кваліфікаційного потенціалу працівника: за рахунок підвищення кваліфікації працівників на базі підприємства; за рахунок залучення працівників до навчання на закордонних курсах; за рахунок створення системи стимулювання підвищення кваліфікації працівників;
- Соціальний потенціал працівника: за рахунок забезпечення працівників соціальним захистом; за рахунок створення умов для розвитку творчої активності працівників; за рахунок підвищення зацікавленості працівників у результатах праці;
- Застосування гнучких режимів робочого часу.

Гнучкі режими робочого часу – це режими, які дозволяють працівникам самостійно визначати час початку і закінчення робочого дня, а також тривалість робочого тижня.

Гнучкі режими робочого часу мають такі переваги:

- Покращують умови праці працівників, роблять їх більш гнучкими та адаптивними до змін у житті працівників;
- Знижують втрати робочого часу за рахунок недопущення прогулів та неявок на роботу з поважних причин;
- Підвищують продуктивність праці.

Для ПАТ «Запоріжсталь» гнучкі режими робочого часу можуть бути застосовані для працівників адміністративно-управлінського персоналу. Це дозволить їм більш ефективно використовувати свій час, враховуючи особисті потреби та обставини.

Режими праці і відпочинку

Рациональний режим праці і відпочинку повинен відповідати таким вимогам:

- Запобігати ранньому і надмірному розвитку втоми працівників;
- Сприяти збереженню високої працездатності і оптимального функціонального стану організму працівників протягом зміни;
- Забезпечувати високу продуктивність праці;
- Сприяти ефективному відновленню фізіологічних функцій під час відпочинку.

Для працівників ПАТ «Запоріжсталь» пропонується впровадити такі зміни в режими праці і відпочинку:

- Для працівників адміністративно-управлінського персоналу: встановити дві регламентовані перерви: з 10-00 до 10-15 у першій половині робочого дня та з 14-45 до 15-00 у другій половині робочого дня за рахунок зменшення часу обідньої перерви з 1 до 0,5 години;
- Для працівників виробничих ділень та цехів: збільшити час загального відпочинку протягом зміни на 20 хвилин – по 10 хвилин на перерву в кожній половині робочого дня.

Запропоновані зміни в режимах праці і відпочинку будуть сприяти підвищенню продуктивності праці працівників та збереженню їхнього здоров'я.

Якщо брати до уваги одного конкретного співробітника, є 13 кроків до підвищення власної продуктивності праці в робочий період:

1. Розставляти завдання за пріоритетністю

Пріоритезація завдань дає змогу оцінити та визначити, які завдання є для вас найважливішими протягом дня. Ця стратегія також допоможе вам скласти список усіх ваших обов'язків, щоб ви могли зрозуміти, що робити. Для деяких завдань може бути призначений час, наприклад зустрічі або кінцеві терміни подання. У цьому випадку вам може бути корисно розділити свій робочий день на часові блоки, де ви можете визначити пріоритетність діяльності, яка потребує вашої уваги першою в певний час;

2. Аутсорсинг діяльності

Якщо ви відчуваєте, що кількість справ, які ви хочете виконати, перевантажені, ви можете передати стороннім підрядникам і делегувати завдання, які, на вашу думку, можуть вам допомогти інші. Організації зазвичай мають відділи співробітників, тому ви можете попросити когось із колег допомогти вам із завданням, якщо у вас багато справ. Часто корисно стежити за тим, як часто ви перекладаєте свої обов'язки на аутсорсинг, щоб підтримувати шанобливі та професійні стосунки зі своїми колегами;

3. Почніть із найскладнішого завдання

Часто, якщо ви спочатку виконуєте найскладніше завдання на день, ви можете відчути більше мотивації та бажання залишатися продуктивними протягом дня, тому що ви часто знаєте, що ваша інша діяльність легша, ніж те, що ви щойно виконали. Розпочинаючи свій день із виконання такого типу завдань, зазвичай ви отримуєте більше можливостей. Часто корисно спробувати виконати завдання, навіть якщо воно дуже складне, оскільки завершення завдання на півдорозі може вплинути на ваш моральний стан і вплинути на стан проекту;

4. Розділіть свій графік на частини

Організація та розділення розкладу зазвичай дозволяє краще зрозуміти свій день, щоб ви могли завершити все. Корисно класифікувати ваші завдання, щоб зосередитися на досягненні однієї категорії завдань, поки у вас є розумові здібності та зосередженість для цього. Ви можете придбати фізичний журнал або органайзер, щоб допомогти вам візуалізувати всі ваші завдання, або замість цього ви можете зберігати цифровий документ;

5. Будьте ініціативними

Часто краще бути проактивним і діяти, а не чекати виконання завдань або залишатися бездіяльним і реагувати. Щоб використовувати свій час якомога ефективніше, ви можете практикувати проактивні звички. Проактивні люди зазвичай прищеплюють відчуття контролю над своїм днем і безпосередньо займаються проектами та завданнями, а не відволікаються;

6. Мінімізуйте відволікання

Сучасний робочий простір зазвичай надає більше свободи, і часто легко відволіктися на смартфони та комп'ютери. Щоб покращити свою концентрацію під час роботи, ви можете застосувати стратегію, за якою ви встановите таймер, щоб зосередитися на роботі, а потім дайте собі період відпочинку. Виділення часу на відпочинок протягом робочого дня часто освіжає ваші думки, щоб ви могли ефективно використовувати свій час. Перемикання смартфона в режим «не турбувати» також може допомогти заблокувати будь-які звуки сповіщень, щоб полегшити спокусу дивитися на телефон;

7. Розумові вправи

Розумові вправи можуть допомогти вам підвищити ефективність, якщо ви відчуваєте втому або брак концентрації та мотивації. Ви можете практикувати медитацію, щоб очистити свій розум від думок і відновити роботу, відчуваючи бадьорість. Ви також можете практикувати інші звички, такі як вимовляння позитивних стверджень для покращення настрою,

візуалізація досягнення мети або гра в розумову гру, щоб ваш розум був активним під час простою;

8. Попросіть допомоги

Іноді завдання заплутане, і правильний спосіб дій — попросити допомоги. Часто буває корисно попросити про допомогу, незалежно від масштабу завдання. Члени команди та менеджери в різних відділах часто прагнуть надати підтримку, і ви можете отримати відгук, якщо вважаєте, що завдання є складним. Звертаючись по допомогу, ви можете навчитися з отриманих порад, щоб застосувати їх у майбутніх сценаріях. Одного разу одноліток може попросити вас про таку ж допомогу, і ви зможете надати йому пораду;

9. Просто почніть

Один із найкращих способів використати свій робочий час з користю — почати проект або завдання. Наполегливість може перепрограмувати ваш мозок, щоб підвищити вашу продуктивність, особливо коли вам важко мотивувати себе на роботі. Виконання ваших завдань часто набагато краще, ніж надання ідеального результату, оскільки ваш мозок виділяє ендорфіни, коли ви досягаєте чогось, наприклад, завершення завдання. Ця фізична реакція допомагає покращити ваш загальний настрій;

10. Мінімізуйте ускладнення

Часто буває корисно зменшити кількість ускладнень, щоб ви могли зосередитися на критичних завданнях. Можливо, ви захочете підтримувати своє робоче середовище чистим і організованим, щоб забезпечити ефективну роботу вашого відділу. Ви також можете спробувати вирішити якомога більше своїх обов'язків, щоб мати більше вільного часу у своєму розкладі. Якщо у вас у командному каналі ввімкнено сповіщення, які ви можете ігнорувати під час роботи над завданням, ви можете встановити статус зайнятий. Це може допомогти мінімізувати переривання через постійні повідомлення, які можуть заважати вашій роботі;

11. Оцініть свій день

Ключовим компонентом покращеного управління часом є оцінка того, як ви могли зробити певні речі краще протягом дня. Аналіз своїх дій протягом робочого дня часто допомагає зрозуміти, яких помилок ви зробили, як ви могли зробити щось інакше і що ви можете зробити в майбутньому, щоб цього не повторилося. Саморефлексія часто дозволяє вам розвиватися як професіонал і зазвичай є невід'ємною частиною індивідуального прогресу;

12. Налаштуйте своє оточення

Створення середовища, яке покращує вашу концентрацію та продуктивність, може значно підвищити вашу ефективність на роботі. Ви можете налаштувати робоче середовище, увімкнувши музику, яка допомагає вам зосередитися, встановивши прикраси навколо робочого місця або налаштувавши робочий комп'ютер чи телефон. Корисно звернути увагу на свої п'ять почуттів, щоб створити атмосферу, яка вам подобається, оскільки ваш мозок може пов'язувати ці позитивні відчуття під час роботи з продуктивністю. Обговоріть будь-які зміни, які ви вносите, з роботодавцем, щоб переконатися, що ваше робоче місце дозволяє вам персоналізувати свій робочий простір;

13. Виділіть час собі

Сповільнення та турбота про себе може принести багато переваг, навіть якщо ваша робоча культура зосереджена на гіперпродуктивності. Одним із найважливіших кроків є виділення часу у вашому розкладі для себе та своїх потреб. Часто найкраще відійти від того, над чим ви працюєте, щоб оновити свій психічний стан, щоб ви могли повернутися та зробити продуктивний внесок. Призначення часу для себе може включати прогулянку, випити кави, розмову з колегою про щось, не пов'язане з роботою, або медитацію у відокремленому місці.

Однією з поширених новацій у 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. Незважаючи на певну складність щодо підготовки (розроблення

численних графіків, їх узгодження, адаптація персоналу тощо), ця новація сприяє суттєвій віддачі: поліпшує соціально-психологічний мікроклімат, скорочує невиходи на роботу з поважних причин, знижує витрати на оплату позаурочних робіт, підвищує задоволеність роботою та продуктивність праці.

Для працівників апарату управління суб'єктів підприємництва в промисловості застосування гнучких робочих графіків є одним із прийнятних рішень багатьох проблем використання їх трудового потенціалу. Водночас на виробничих ділянках промислового підприємства така концепція не може бути повною мірою застосована для робітників навіть за бригадної форми організації праці.

Ефективне й раціональне використання робочого часу є результатом раціонального режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, налагодженої системи комунікативних зв'язків.

Працездатність людини змінюється протягом доби. Вранці та вдень вона досягає свого максимуму, а ввечері знижується. Нормальна тривалість обідньої перерви становить 40-60 хвилин.

При визначенні часу відпочинку протягом зміни необхідно враховувати такі фактори:

Фізичні зусилля, які докладаються працівником. Чим вони більші, тим більше часу необхідно для відпочинку.

Розумові зусилля, які докладаються працівником. Вони також вимагають відпочинку, але в меншій мірі, ніж фізичні зусилля.

Нервові напруження, темп роботи, робоча поза, монотонність роботи. Ці фактори також негативно впливають на працездатність і вимагають додаткового відпочинку.

Психологічний мікроклімат у колективі. Стресові ситуації на роботі також можуть призвести до зниження працездатності.

Умови праці. Несприятливі умови праці, такі як шум, вібрація, загазованість, запиленість, недостатнє освітлення, можуть призвести до швидкої втоми і необхідності частого відпочинку.

Міра відповідальності та можливі серйозні наслідки допущених помилок. Працівники, які несуть велику відповідальність, потребують більше часу для відпочинку.

Правильність установлення перерв протягом робочого дня (зміни). Перерви повинні бути достатніми для відновлення працездатності.

Тривалість позаробочого часу і його режим також мають важливе значення для підтримки високої працездатності. Працівникам необхідно мати достатньо часу для відпочинку, відновлення сил і задоволення своїх потреб.

На рівень тривалості працездатності працівників впливають не лише змінний та добовий, а й тижневий, місячний і річний режими праці та відпочинку. Наприклад, тижневий відпочинок повинен бути не менше 24 годин.

У зарубіжній практиці регулювання часу роботи та відпочинку має певні особливості. Наприклад, у Великій Британії працівники мають право на місця для відпочинку на роботі. Роботодавець також може дозволити працівникам скорочувати або зупиняти роботу для відпочинку.

Дослідження показали, що найбільш продуктивні співробітники ділять свій час так: 52 хвилини зосередженої роботи і 17 хвилин відпочинку. Цей баланс дозволяє їм ефективно використовувати свій час і уникати втоми. У США Федеральний закон (закони у кожному штаті можуть відрізнятися) не вимагає відпочинку або перерв на каву для працівників, хоча багато компаній надають перерви. Обід, вечеря або інші періоди харчування (як правило, тривалість принаймні 30 хвилин) не вважаються робочим часом, і працівники не мають права платити за харчування. Проте деякі штати мають закони, які передбачають перерви.

Згідно з Канадськими стандартами зайнятості, працівникам необхідно дати 30-хвилинну неоплачувану перерву після кожних п'яти годин роботи поспіль. Багато роботодавців надають додаткові перерви.

Департаментом праці Гонконгу розроблено спеціальне безкоштовне керівництво – «путівник», яке спрямована на привернення уваги роботодавців та працівників до важливості відпочинку і заохочує їх розповсюджувати.

Ефективність режиму праці й відпочинку, що застосовується суб'єктом підприємництва, оцінюється критеріями працездатності і функціонального стану працівників, економічними та соціальними критеріями.

Правильний розпорядок дня дає змогу найбільш ефективно використовувати енергетичні ресурси людини. Аналіз змінного режиму допоможе визначити причини високої стомлюваності, низької продуктивності, зниження уваги, частих депресивних станів. Психологи та фізіологи стверджують, що не варто дотримуватися стереотипного режиму дня, якщо він суперечить біологічним ритмам людини.

Рациональний режим праці і відпочинку повинен відповідати таким вимогам:

- запобігати ранньому і надмірному розвитку втоми працівників;
- сприяти збереженню високої працездатності і оптимального функціонального стану організму працівників протягом зміни;
- забезпечувати високу продуктивність праці;
- сприяти ефективному відновленню фізіологічних функцій під час відпочинку.

Регламентовані перерви покликані зменшити втому, згладжувати найбільш гострі її симптоми, створити психологічну установку на відпочинок і активізувати вольові зусилля для підтримання продуктивності праці.

Велике значення для підтримання високої працездатності і збереження здоров'я працівників має виробнича гімнастика.

Для своєчасного відновлення працездатності працівників адміністративно-управлінського персоналу пропонується впровадити дві регламентовані перерви: з 10-00 до 10-15 у першій половині робочого дня та з 14-45 до 15-00 у другій половині дня за рахунок зменшення часу обідньої

перерви з 1 до 0,5 години. Таким чином, загальний час відпочинку не змінюється, а перерозподіляється протягом робочого дня.

Оскільки праця робітників на виробничих ділянках та в цехах заводу є більш фізично напруженою, пропонується збільшити час загального відпочинку протягом зміни на 20 хвилин – по 10 хвилин на перерву в кожній половині робочого дня для відновлення нормального ритму працездатності.

Таким чином, буде знято напруження та компенсована втома працівників, що дасть змогу підвищити рівень продуктивності праці.

Пропонується також через один-два місяці після запровадження таких змін провести моніторинг ефективності праці та соціологічне опитування працівників. Необхідною умовою є також поліпшення стану зон відпочинку персоналу, зокрема технічного та естетичного стану зон харчування, обладнання зон відпочинку, стану санітарних приміщень. Розроблення й упровадження нового режиму праці і відпочинку завершується перевіркою його ефективності. Якщо такий режим відповідає необхідним вимогам, то він може бути рекомендований як типовий.

Запропоновані напрями раціоналізації режимів праці та відпочинку можуть бути взяті за основу розроблення плану організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Тенденцією сучасного ринку праці є застосування таких форм організації трудової діяльності, які б дали змогу підвищити ефективність праці, призвести до збільшення прибутку роботодавця та водночас задовольнити життєві потреби працівника, зокрема гнучких режимів робочого часу. Порядок та умови їх застосування мають бути визначені в правилах внутрішнього трудового розпорядку або в колективному договорі.

Висновки до розділу 3

Успішна діяльність суб'єкта підприємництва, у тому числі в промисловій сфері, може бути забезпечена завдяки спільній участі всіх сторін соціального партнерства та відповідного ставлення власників та керівництва до організації й умов праці та якості трудового життя персоналу.

Резерви підвищення ефективності використання робочого часу для ПАТ «Запоріжсталь» представлені показниками кількості відпрацьованих днів 1 працівником та середньої тривалості робочого дня. Так як середня тривалість робочого дня у 2019-2020 роках була різною, відповідну цю зміну («дельту») можна оцінювати як резерв підвищення ефективності використання робочого часу.

З огляду на праці науковців щодо резервів та напрямків вдосконалення ефективності використання робочого часу, можна сказати, що для ПАТ «Запоріжсталь» основними напрямками є: поділ і кооперація праці, зміцнення дисципліни праці, контроль за кількістю неявок на роботу, підвищення психофізіологічного та соціального потенціалу працівника, підвищення творчої активності працівників.

Для фізіологічного нормування трудових навантажень, зниження негативного впливу несприятливих умов праці, що викликають фізичну напругу систем організму та нервову напругу, на промислових підприємствах необхідно вносити корективи до діючих і впроваджувати нові більш раціональні режими праці та відпочинку. Раціональний режим праці й відпочинку сприяє збереженню здоров'я працівників, підвищенню їх працездатності, рівня вмотивованості до ефективної праці та оптимізації витрат робочого часу. Своєю чергою, врахування інтересів найманих працівників під час проектування режимів робочого часу, проведення їх регулярного моніторингу, мотивація працівників усіх структурних підрозділів до підвищення ефективності використання фонду робочого часу в результаті можуть суттєво знизити витрати суб'єкта підприємництва на персонал та підвищити їх економічну ефективність.

Ефективне управління часом дає змогу зробити робочий день, тиждень, рік більш продуктивними, знімає психологічні перевантаження працівників.

Урахування сучасних світових практик управління робочим часом, тенденцій розвитку ринку праці, системи соціально-трудових відносин, корпоративної культури стає запорукою успішного ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ

Оцінка використання трудових ресурсів – це процес виявлення недоліків у роботі працівників, їх причин та внутрішніх резервів економії трудовитрат і підвищення ефективності використання кадрів.

Складові аналізу використання трудових ресурсів:

- Аналіз використання трудових ресурсів включає в себе такі складові: чисельність працівників, рівень забезпеченості ними підприємства, їх склад і структура; показники руху робочої сили, продуктивності праці, використання робочого часу тощо;

- Система трудових показників.

Система трудових показників дає можливість поєднати та пов'язати окремі показники між собою, а їх аналіз дозволяє оцінити вплив кожного окремого й усієї сукупності показників на загальну результативність праці.

Основні вимоги до аналізу використання трудових ресурсів.

Аналіз повинен ґрунтуватися на існуючих законодавчій та нормативно-правовій, обліковій інформаційних базах, бухгалтерській та статистичній звітності, даних первинної документації тощо.

Підприємства повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому усуненні усіх недоліків в роботі працівників та використанні виявлених резервів, оскільки це дозволить підвищити ефективність праці, а це, у свою чергу, покращить результати діяльності підприємства.

Актуальність проблеми раціонального використання робочого часу на підприємствах все більше зростає. Не залежно від виду економічної діяльності, яку провадить суб'єкт господарювання, перед ним стоїть завдання скорочення робочого часу.

Кожен суб'єкт господарювання зацікавлений в раціональному розподіленні та ефективному використанні робочого часу. За допомогою цього підприємство підвищить 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 висуваються нові та оптимальніші ідеї скорочення втрат робочого часу.

В роботі розглянуто економічні аспекти використання трудових ресурсів (а саме робочого часу), висвітлено теоретичні основи аналізу забезпеченості підприємства персоналом. Було встановлено, що до персоналу відносяться робітники, які виконують роботи та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці. Робітники, або виробничий персонал, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною долею фізичної праці.

Оцінка використання робочого часу на підприємстві є важливим інструментом для підвищення ефективності праці та результативності діяльності підприємства. Вона дозволяє виявити резерви ефективного використання робочого часу, які можна використати для економії трудовитрат та підвищення продуктивності праці.

Аналіз використання робочого часу

Аналіз використання робочого часу включає в себе такі етапи:

- Облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання. На цьому етапі обчислюють такі показники:
- Коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу;
- Кількість пропусків за всіма причинами;

- Складання фактичного балансу робочого часу в людино-годинах.

Резерви робочого часу

Резерви робочого часу є досить обмеженими, тому потрібно раціонально їх використовувати. Для цього використовують такі методи:

- Спостереження і вимірювання затрат робочого часу. За допомогою цих методів можна отримати такі показники:

- Коефіцієнт застосування робочого дня;
- Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників;
- Коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників.

Важливим інструментом ефективного використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Але оскільки склад персоналу не є сталим, то важливе місце займає запровадження гнучких режимів праці.

Ефективне використання робочого часу вкрай важливе для роботи підприємства. При зменшенні витрат робочого часу підвищується продуктивність, зменшуються зайві витрати на енергію. Втрати робочого часу тягнуть за собою несприятливі наслідки.

Для підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання 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.

Проаналізувавши показники ефективності використання робочого часу ПАТ «Запоріжсталь» за останні роки, ми дійшли висновку, що компанія веде активну кадрову політику і політику розвитку персоналу, що робить її прогресивною в питанні розвитку персоналу.

Щодо економічних показників було виявлено, що фонд робочого часу за останні роки змінювався неоднозначно – внаслідок плину кадрів, зміни середньооблікової кількості персоналу, змін у фондах оплати праці. Але

загалом можна сказати, що незважаючи на економічний стан у країні та світі, холдинг намагається підтримувати стабільність у питаннях персоналу та оплати праці, проводить оцінку персоналу з метою підвищення оплати праці та підвищення ефективності і продуктивності праці і робочого часу.

До основних напрямів покращення показників ефективності використання трудових ресурсів відносяться такі, як: зниження трудомісткості праці; удосконалення організації, обслуговування робочих місць, що сприяє раціональному використанню робочого часу; вивчення і впровадження передових прийомів і методів праці, удосконалення організації підбору, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; оптимізація режимів праці і відпочинку, встановлення найбільш раціонального чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця; розвиток мотиваційного механізму, спрямованого на посилення почуття відповідальності працівника за результати своєї праці та всього колективу та інші.

Досягнення достатньої ефективності використання робочого часу нереально без активної підтримки керівництва, грамотної системи мотивації, сумлінного ставлення до техніки безпеки, охорони праці, трудової дисципліни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз використання фонду робочого часу.
https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К., 2005. – 349с.
3. Кривенко Т. Аналіз прямих витрат на оплату праці у складі собівартості продукції [Текст] / Т.Кривенко // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – №9. – С.46–51
4. Кудінова А. Аналіз продуктивності праці [Текст] / А. Кудінова, Д. Вербя // Справочник экономиста. – 2009. – №6. – С. 79–88
5. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання [Текст]/ А.В. Линенко, О.Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – №4. – С. 111–116
6. Мельник Т.Г. Ефективність праці: методи вимірювання продуктивності праці та її оплати / Т.Г. Мельник // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць. – К.: Видавничо–поліграфічний центр “Київський університет”. – 2005. – Вип.7. – С.291–296

7. Слободчикова Ю.В. Методичні аспекти контролю і підвищення продуктивності праці на підприємствах [Текст] / Ю.В. Слободчикова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – №1. – С. 321–326
8. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі: Підручник / Л.М. Чернелевський. – К.: “Пектораль”, 2003. – 312с.
9. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств [Текст] / Н. Шульга // Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – Вип.16. – С. 293–294
10. Шульга Н.В. Облік і аудит розрахунків з оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів: атореф. дис... к.е.н.: 08.00.09 / Н.В. Шульга; КНЕУ. – Київ, 2008. – 24с.
11. Інтернет ресурс верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
12. Міжнародний збірник наукових праць «Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу»– ISSN 1994–1749. 2014. Вип. 3 (30) ст 370
13. Файловий архів студентів StudFiles – файл «Економіка п-ва. Конспект лекцій» – тема «Поняття, класифікація та структура персоналу» ст. 6. URL: <https://studfile.net/preview/5483844/page:6/>
14. Бібліотека buklib.net. URL: <https://buklib.net/books/33404/> 5. Лойко В.В._Навч посіб Ек підпр. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22363/1/Лойко%20В.В._Навч%20посіб%20Ек%20підпр%20Повний%20текст.pdf
15. Опорний конспект лекцій– Лекція 1. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації. URL:

http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_опорний%20конспект%20лекцій.pdf

16. Бібліотека buklib.net – Тема «6.4. Показники ефективності використання трудового потенціалу» . URL: <https://buklib.net/books/33024/>

17. Навчальний посібник КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПУШКАР З.М., ПУШКАР Б.Т. ст35. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/ПОСІБНИК%20КМ%202017%3DBЕРСТКА.pdf>

18. Наукові конференції Григор'єва Н.О. ОЦІНКА ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. URL: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogoupravlinnya/> 31

19. Бібліотека економіста «Управління персоналом»(2003р.) –тема 3. Методи оцінки персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/45/3137.html>

20. Бібліотека економіста «Управління розвитком персоналу»(2002) – тема. 9.1. Атестація як особливий метод оцінки персоналу . URL: <https://library.if.ua/book/104/7072.html>

21. Економічну енциклопедія– тема «Оцінка персоналу підприємства як основна складова ефективного його управління» . URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4364-otsinka-personalupidpriemstva-yak-osnovna-skladova-efektivnogo-jogo-upravlinnya.html>

22. Конституція України. – Київ, 1996р.

23. Закон України «Про оплату праці», від 20.04.95 № 144 / 95 – ВР

24. Богоявленська Ю. Економіка та менеджмент праці: Навчальний посібник/ Юлія Богоявленська, Євген Ходеківський,. - К.: Кондор, 2005. – 328 с.

25. Буряк П.Ю., Григор'єва М.І., Корнінський Б.А., «Економіка праці й соціально-економічні відносини». Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2004 р.

26. Гришкова О.А. Економіка праці та соціально - трудові відносини: Підручник. - 3-е вид., випр. і доп. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. - 559 с.
27. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Навчальний посібник/ Ніна Єсінова,. - К.: Кондор, 2004. - 429 с.
28. Завіновська Г. Економіка праці: Навчальний посібник/ Галина Завіновська,; М-во освіти України. КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2003. - 298 с.
29. Калина А. Економіка праці: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ Алла Калина,; МАУП. - Київ, 2004. - 268 с.
30. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Навчальний посібник/ М.Б. Махсма,. - К.: Атіка, 2005. - 303 с.
31. Хоменко М.П. та інші. Організація навчально-виховного процес. Досвід роботи вищих навчальних закладів I – II рівнів акредитації, 2005, - 207 с.
32. Щербань П.М. Навчально-педагогічні ігри у вищих навчальних закладах: Навч. посіб. – К.: Вища школа, 2004. – 207 с.
33. Нові технології навчання: Науково-методичний збірник. Кол. авт. – К.: Наук. - метод. центр вищої освіти, 2006. – Вип. 44. – 138 с.
34. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст] : Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2006. –488 с.
35. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудоі відносини [Текст] : Навчальний посібник / Є.П. Качан – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.
36. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / А.М. Кравченко. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=219>.
37. Дарченко Н.Д. Економіка праці та соціально-трудоіх відносин. Збірник завдань і вправ [Текст] : Навчальний посібник / Н.Д. Дарченко,

38. В.С. Рижигов, О.Л. Єськов, О.М. Мікрюков. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 252 с
39. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 313с.
40. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005.403 с.
41. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2009. Т 3. 390 с.
42. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 300 с
43. Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / за ред..А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2010. 251с.
44. Мельник Т. Г. Ефективність праці: методи вимірювання продуктивності праці та її оплати. Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. К.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет". 2009. Вип. 7. С. 291–296.
45. Череп А.В., Сьомченко В.В. Соціально-економічна сутність категорії "трудові ресурси" в промисловому секторі економіки. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Серія: Екон. науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2011. № 1 (9). С.55-60.
46. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. К. : Атіка, 2005. 304 с.
47. Акулов, М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012.328 с.

48. Акіліна О.В., Ільїч Л.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. 2-ге вид., допов. і перероб. К. : Алерта, 2012. 820 с.
49. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 440 с. 34
50. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент. К.: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.
51. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. - 358с.
52. Качан Є.П., Дяків О.П., Надвиничний С.А. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. Посібник: Терноп. нац. екон. ун-т. – Т.: Екон. думка, 2008. 366 с. Товариство з обмеженою відповідальністю «Бровари Пластмас».URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31648195/ (дата звернення: 20.05.2020).
53. Багрова І.В. Нормування праці : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
54. Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.
55. 19. Козар В. В. Ефективність використання трудового потенціалу за умов модернізації економіки.Сучасні питання економіки і права. 2014. № 1. С. 33 - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2014_1_8 (дата звернення: 22.05.2020)
56. Калина А.В. Державне регулювання зайнятості : навч. посібник. К. : МАУП, 2006. 144 с.

57. Ільїч Л. М. Ефективність відтворення трудового потенціалу України : монографія / за ред. Л. М. Ільїч. К. : Енергія плюс, 2007. 212 с.
58. Carl S. Warren, James M. Reeve, Jonathan Duchac. Accounting : textbook. Canada: LEAP Publishing Services, Inc., 2009. 1344 p.
59. Accounting for Decision Making and Control, 7th Edition. URL : https://www.academia.edu/6382560/Accounting_for_Decision_Making_and_Control_7th_Edition
60. Financial result. What you need to know about financial results: website. URL: <https://capital.com/financial-result-definition>
61. Why global accounting standards? : website. URL: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards/> (дата звернення 18.08.2020).
62. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
63. Колесник А.М., Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 6. С. 167–172. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-6/13-stati-6/444-kolesnik-a-m-litinska-v-a>.

Титульний аркуш

26.04.2021

(дата реєстрації емітентом
електронного документа)

№ 2020924

(викідний реєстраційний номер
електронного документа)

Підтверджую ідентичність та достовірність інформації, що розкрита відповідно до вимог Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, затвердженого рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 03 грудня 2013 року № 2826, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 24 грудня 2013 року за № 2180/24712 (із змінами)

Начальник юридичного управління

Бойчук Р.В.

(посада)

(підпис)

(прізвище та ініціали керівника або уповноваженої
особи емітента)

Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік

I. Загальні відомості

1. Повне найменування емітента ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"
2. Організаційно-правова форма Акціонерне товариство
3. Ідентифікаційний код юридичної особи 00191230
4. Місцезнаходження Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008
5. Міжміський код, телефон та факс (061) 218-33-01, (061) 213-18-58
6. Адреса електронної пошти office@zaporizhstal.com
7. Дата та рішення наглядової ради емітента, яким затверджено річну інформацію, або дата та рішення загальних зборів акціонерів, яким затверджено річну інформацію емітента (за наявності)
8. Найменування, ідентифікаційний код юридичної особи, країна реєстрації юридичної особи та номер свідоцтва про включення до Реєстру осіб, уповноважених надавати інформаційні послуги на фондовому ринку, особи, яка здійснює діяльність з оприлюднення регульованої інформації від імені учасника фондового ринку (у разі здійснення оприлюднення) Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України», 21676262, УКРАЇНА, DR/00001/APA
9. Найменування, ідентифікаційний код юридичної особи, країна реєстрації юридичної особи та номер свідоцтва про включення до Реєстру осіб, уповноважених надавати інформаційні послуги на фондовому ринку, особи, яка здійснює подання звітності та/або адміністративних даних до Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (у разі, якщо емітент не подає Інформацію до Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку безпосередньо) Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України», 21676262, УКРАЇНА, DR/00002/ARM

II. Дані про дату та місце оприлюднення річної інформації

Річну інформацію розміщено на власному веб-сайті учасника фондового ринку <https://www.zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>

(URL-адреса сторінки)

26.04.2021

(дата)

Продовження Додатку А

18. Опис бізнесу**Зміни в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів**

В 2020 році в організаційній структурі емітенту відбувалися зміни в структурі та діяльності у відповідності з попереднім звітним періодом, у тому числі:

1. Скасовано підрозділи:

- дирекція з капітального будівництва та інвестицій;
- комерційна дирекція;
- відділи: супутньої продукції, кон'юнктурно-технологічного системного аналізу дирекції зі збуту;
- дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки;
- контрольно-ревізійна служба залізничного транспорту;
- юридичне управління.

2. Створено підрозділи:

- управління капітального будівництва та інвестицій у складі: інвестиційний відділ, відділ комплектації проектною документацією, кошторисно-договірний відділ, відділ підготовки виробництва, відділ технічного нагляду, відділ бюджетування та планово-економічного аналізу;
- дирекція із закупівель у складі: відділ поставок матеріалів, відділ поставок сировини, відділ закупівель, відділ поставок устаткування, відділ митних операцій, відділ планування та аналізу поставок, управління підготовки виробництва;
- відділ сировинної продукції у складі дирекції зі збуту;
- дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології у складі: відділ охорони праці, відділ лінійного контролю охорони праці, відділ по роботі з підрядними організаціями, відділ промислової безпеки, відділ з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій, управління охорони навколишнього середовища, відділ обслуговування систем протипожежної автоматики, газорегулювальна станція.

3. Радіоізотопну лабораторію дирекції з охорони праці, промислової та техногенної безпеки підпорядковано до дирекції з технології та якості, відділ технічної діагностики та неруйнівного контролю дирекції з охорони праці, промислової та техногенної безпеки підпорядковано до дирекції з інжинірингу.

Інформація про чисельність працівників

Середньооблікова чисельність штатних працівників – **10 435 осіб.**

середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) – 17 осіб;

чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 13 осіб;

В 2020 р. фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» складає 2 810 057,9 тис. грн. Зменшення фонду оплати праці (-56 750,5 тис. грн. або -2%) відносно попереднього року відбулося за рахунок збільшення кількості лікарняних листів та запровадження карантинних заходів у зв'язку з пандемією COVID-19.

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХП України). На підприємстві діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно із затвердженими планами заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, навичок менеджменту в сучасних умовах бізнесу, оволодіння новими методами управління виробництвом.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву.

Для цього на комбінаті діє Корпоративний університет, в якому у 2020 році пройшли навчання 2049 робітників виробничих підрозділів.

В рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання персоналу інструментам безперервного вдосконалення «Кампус» було проведено навчання працівників комбінату за курсом: «Операційні поліпшення» (1229 осіб).

З метою підвищення кваліфікації персоналу проведено навчання керівників за менеджерськими програмами (368 осіб).

В рамках реалізації проекту ІСП «Мій вибір» надані інформаційно-консультаційні послуги за напрямками:

- тренінг «Емоційна компетентність» (134 особи);
- тренінг «Економічна гра «Квиток на пароплав» (56 осіб);
- тренінг «Корпоративний тайм-менеджмент» (16 осіб)
- вебінар «Ефективні комунікації» (26 осіб);
- підвищення кваліфікації за курсом: «Вивчення програми MS Office, Excel» (115 осіб).

Титульний аркуш

23.04.2020
(дата реєстрації емітентом
електронного документа)
№ 11/2020154
(вихідний реєстраційний номер
електронного документа)

Підтверджую ідентичність та достовірність інформації, що розкрита відповідно до вимог Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, затвердженого рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 03 грудня 2013 року № 2826, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 24 грудня 2013 року за № 2180/24712 (із змінами)

Генеральний директор

Мироненко О.Г.

(посада)

(підпис)

(оригінал та інша копія)

**Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт)
за 2019 рік**

I. Загальні відомості

1. Повне найменування емітента ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ
"ЗАПОРІЖСТАЛЬ"
2. Організаційно-правова форма Акціонерне товариство
3. Ідентифікаційний код юридичної особи 00191230
4. Місцезнаходження Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008
5. Міжміський код, телефон та факс (061) 218-33-01, (061) 213-18-58
6. Адреса електронної пошти office@zaporizhstal.com
7. Дата та рішення наглядової ради емітента, яким затверджено річну інформацію, або дата та рішення загальних зборів акціонерів, яким затверджено річну інформацію емітента (за наявності)
8. Найменування, ідентифікаційний код юридичної особи, країна реєстрації юридичної особи та номер свідоцтва про включення до Реєстру осіб, уповноважених надавати інформаційні послуги на фондовому ринку, особи, яка здійснює оприлюднення регульованої інформації від імені учасника фондового ринку Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України», 21676262, УКРАЇНА, DR/00001/APA

II. Дані про дату та місце оприлюднення річної інформації

Повідомлення розміщено на власному веб-сайті учасника фондового ринку <https://www.zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>

(адреса сторінки)

23.04.2020

(дата)

2019 р.

№ 00001

00191230

18. Опис бізнесу

Зміни в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів

В 2019 році в організаційній структурі емітенту відбувалися зміни в структурі та діяльності у відповідності з попереднім звітним періодом, у тому числі:

1. Скасовано підрозділи:

-відділ безперервного удосконалення у складі дирекції з технології та якості.

2. Створено підрозділи:

-дирекцію з операційних поліпшень у складі: управління з операційних поліпшень, управління розвитку цільової виробничої моделі, управління аналітики, відділу коксохімічного виробництва, проектного відділу;

-службу головного механіка коксохімічного виробництва (КХВ) у складі дирекції з інжинірингу;

-службу головного енергетика КХВ у складі дирекції з інжинірингу.

3 Відділ технічного нагляду та ремонту виробничих будівель та споруд дирекції з інжинірингу підпорядковано до управління ремонтів дирекції з інжинірингу.

Інформація про чисельність працівників

Середньооблікова чисельність штатних працівників – 10 908 осіб;

середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) – 39 осіб;

чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 14 осіб;

В 2019р. фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» складає 2 866 808,4 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці (+671 643,5 тис. грн. або +30,6 %) відносно попереднього року відбулося за рахунок збільшення середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості на 23,6 % (+546 699,2 тис. грн.) та збільшення чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 5,7 % (+124 944,3 тис. грн.).

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників.

Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

На комбінаті діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, навичок менеджменту в сучасних умовах бізнесу, оволодіння новими методами управління виробництвом.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву.

Для цього на комбінаті діє Корпоративний університет, в якому у 2019 році пройшли навчання 3117 робітників виробничих підрозділів.

В рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання персоналу інструментам безперервного вдосконалення «Кампус» було проведено навчання працівників комбінату за темами: «Інструменти безперервного вдосконалення» (2607 ос.) і «Операційні поліпшення» (2276 ос.)

Також у ПАТ «Запоріжсталь» особлива увага приділяється навчанню персоналу з питань охорони праці (вимоги «Закону України про охорону праці», Типового положення «Про порядок проведення навчання й перевірки знань з питань охорони праці»). У 2019 році загальний курс навчання з питань охорони праці пройшли 733 ос., навчання з галузевих та міжгалузевих правил з охорони праці пройшли 643 ос.

168 осіб взяли участь в адаптаційному тренінгу «Усі свої».

З метою актуалізації втрачених інженерних знань та обміном внутрішніх практик було проведено навчання із залученням кращих фахівців України та комбінату в рамках проектів «Академія Прокату» (60 працівників комбінату з 3 структурних підрозділів: обтискний цех, цех гарячої прокатки тонкого листа (ЦГПТЛ) та цех холодної прокатки-1 (ЦХП-1)) та «Академія Гідравліка» (64 працівники комбінату з 9 структурних підрозділів та 32 працівники підприємств Запорізького майданчика)

Використовуючи кращі світові практики, які застосовуються на виробництві, зі зміни відношення кожного працівника до особистої безпеки і безпеки його колег в 2019 році проведено навчання по курсах: «Забезпечення безпеки робіт, що виконуються за наряд-допусками» (274 ос.); «Ефективні інструменти управління охороною праці для керівників початкової ланки» (18 ос.); «Впровадження аудитів безпеки» (259 ос.).

У рамках підготовки добровільних медичних помічників за курсом: «Надання долікарської медичної допомоги» пройшли навчання 1358 працівників комбінату.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних планів, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 200 професіям. Всі програми складено відповідно до