

# ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ ПРАВО ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ

УДК 331.52

*Василик А.В.,  
канд. екон. наук, доцент кафедри  
управління персоналом та економіки праці,  
Данилевич Н. С.,  
канд. техн. наук, доцент кафедри  
управління персоналом та економіки праці,  
Сікорська А. С.,  
студентка,  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ РЕЖИМІВ ПРАЦІ І ВІДПОЧИНКУ ПРАЦІВНИКІВ

### MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE EMPLOYEES WORK AND REST SCHEDULES

**A.V. Vasylyk,**  
PhD in Economics,  
Associate Professor of Personnel  
Management and Labour Economics Department,  
**N.S. Danylevych,**  
PhD in Tecnics,  
Associate Professor of Personnel  
Management and Labour Economics Department,  
**A.S. Sikorska,**  
Student,  
SHEI «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»

АНОТАЦІЯ. У статті досліджуються соціальні аспекти застосування режимів праці та відпочинку, проаналізовано їх недоліки та переваги в сучасних умовах, досліджено шляхи удосконалення режимів праці та відпочинку. Здійснене дослідження показало, що головною проблемою в цій сфері є диспропорції між часом праці та часом відпочинку, необґрунтовано великі обсяги робіт, додаткових доручень, терміновість виконання завдань, натомість час відпочинку недостатній і не досягає своєї основної мети. Для удосконалення режимів праці та відпочинку в Україні підприємствам запропоновано залучати зарубіжний досвід, раціонально розподіляти роботу між працівниками, користуватись можливостями аутсорсингу тощо.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** режим праці та відпочинку, задоволеність, робочий час, обсяг робіт, втома.

**ABSTRACT.** The authors of the article analyze the social aspects of the application of work and rest schedules, analyze their disadvantages and advantages in modern conditions, and investigate ways of improving work and rest schedules. A sociological study was carried out in order to address the disadvantages and advantages of work and rest schedules of Ukrainian enterprises. More than half of respondents want to change their work and rest schedules, which is a negative trend that indicates the imperfection of modern labor regimes in Ukraine. The research showed that the main problem in this area is the disproportions between the time of work and the time of rest, unreasonably large volumes of work, additional tasks, urgency of the tasks, while the time of rest is insufficient and does not reach its main goal. In order to improve work and rest schedules in Ukraine, companies are advised to apply foreign experience, rationally distribute work among employees, use outsourcing capabilities, etc

**KEY WORDS:** work and rest schedules, satisfaction, working hours, amount of work, production fatigue.

**Вступ.** Раціональне використання робочого часу в економіці є досить актуальною проблемою і потребує особливої уваги. Від правильності встановлення режиму праці та відпочинку залежить ефективність виконання працівниками роботи, продуктивність праці персоналу, а нераціональне використання робочого часу може призвести до негативних наслідків. Зокрема, нераціонально встановлені режими праці та відпочинку можуть спричинити зниження працездатності, перенапруження, швидке наростання втоми та й, загалом, погіршення функціонального стану працівника.

Тому раціональність режимів праці та відпочинку обов'язково має враховуватися при плануванні трудової діяльності, адже окрім описаних вище наслідків при неефективному використанні робочого часу можуть погіршитися кількісно-якісні показники виробництва продукції або надання послуг.

**Метою** статті є дослідження сучасних підходів до удосконалення режимів праці та відпочинку, впливу стандартних та нестандартних режимів праці на працівників, аналіз переваг та недоліків сучасних режимів праці та рівня задоволеності працівників ними.

**Результати дослідження.** Серед факторів підвищення ефективності праці особливе місце належить раціональному режиму праці і відпочинку. Від його структури залежить динаміка втоми, відновлюваність функцій організму, працездатність і здоров'я,

надійність і продуктивність праці. Під режимом праці і відпочинку розуміють загальну тривалість трудової діяльності протягом доби, тижня, місяця, року, частоту і тривалість періодів трудової активності і перерв у процесі цієї активності, співвідношення і чергування цих періодів [2].

Розрізняють загальний та спеціальний режими праці. Загальний режим робочого часу класифікується на такі види: а) п'ятиденний і шестиденний робочий тиждень; б) сумований облік робочого часу та отримання відомостей про фактично відпрацьований час кожним працівником. Спеціальний режим робочого часу поділяється на такі види: а) ненормований робочий день; б) перервний робочий день; в) гнучкий графік роботи [3].

Вже кілька десятиріч на Заході продовжуються експерименти щодо розроблення та впровадження нових режимів праці. Деякі варіанти супроводжуються серйозними змінами традиційного порядку роботи (змінний або гнучкий графік роботи); інші передбачають більш чи менш значне коректування тих або інших елементів режиму денного або тижневого робочого часу («стиснутий робочий тиждень», багатоступеневий порядок початку та закінчення робочого дня, «стислий робочий день», тобто робота з максимальною недовгою перервою для відпочинку та харчування). Найбільш поширеними у США є «стиснутий робочий тиждень», а в європейських країнах — змінний (гнучкий) графік роботи [8, 115].

Одним із видів нетипових трудових договорів є договір, який опосередковує роботу за викликом. Перший вид такого договору — «договір нуль годин» (zero-hours contracts), сутність якого полягає в тому, що за її умовами роботодавець не зобов'язаний надати працівникові роботу та не несе відповідальності (наприклад, у вигляді виплати визначеної компенсації) за її ненадання. При цьому ні мінімальна тривалість робочого часу, ні режим роботи сторонами не узгоджуються. Можливо, робота не буде надана зовсім, що позбавляє працівника гарантій зайнятості та отримання заробітної плати. Другим видом є так звані «договори мінімум-максимум» (min-max contracts). У такому договорі встановлюється нижча межа робочого часу, відпрацювання якої повинен забезпечити роботодавець, а також верхня межа робочих годин, яку зобов'язаний відпрацювати працівник за наявності виклику. У разі, якщо роботодавець притягує працівника до роботи, яка є меншою, ніж мінімальна межа, працівникові повинна

бути виплачена така винагорода, яка була б виплачена, якщо працівник відпрацював би встановлений мінімум часу [6, 111].

У цілому, з психофізіологічної точки зору, як зазначає Крушельницька Я.В., раціональний, фізіологічно обґрунтований 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 [2].

При визначенні часу на відпочинок протягом зміни необхідно враховувати такі виробничі чинники: фізичні та розумові зусилля; нервово напруження, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи; психологічний мікроклімат у колективі; умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, рівень освітлення тощо); міру відповідальності та можливі серйозні наслідки допущених помилок при виконанні функцій.

При організації праці офісних працівників, що пов'язана з використанням персональних комп'ютерів, для збереження здоров'я, запобігання професійним захворюванням і підтримки працездатності також слід передбачити регламентовані перерви для відпочинку. Режими праці і відпочинку мають передбачати додаткові нетривалі перерви в періоди, що передують появі об'єктивних і суб'єктивних ознак стомлення і зниження працездатності. За основну роботу з персональним комп'ютером слід вважати таку, що займає не менше 50% часу впродовж робочої зміни [7].

Відповідно до п. 5.3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 протягом дня мають передбачатися: перерви для відпочинку і вживання їжі (обідні перерви); перерви для відпочинку і особистих потреб (згідно з трудовими нормами); додаткові перерви, що вводяться для окремих професій з урахуванням особливостей трудової діяльності.

Пунктом 5.8 ДСанПіН 3.3.2.007-98 встановлюються такі внутрішньозмінні режими праці та відпочинку при роботі з комп'ютером при 8-годинній денній робочій зміні залежно від характеру праці: для розробників програм слід призначати регламентовану перерву для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожну годину роботи за комп'ютером; для операторів комп'ютерів слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години; для операторів комп'ютерного набору слід призначати регламентовані пе-

перви для відпочинку тривалістю 10 хвилин після кожної години роботи за персональним комп'ютером.

Як зауважують експерти HR-Ліги, за характером трудової діяльності виділено вищеперелічені три професійні групи згідно з чинним Класифікатором професій, проте більшість офісних працівників підпадають під визначення або розробників програм, або операторів електронно-обчислювальних машин згідно з п. 5.7 ДСанПіН 3.3.2.007-98 [7].

У всіх випадках, коли виробничі обставини не дозволяють застосувати регламентовані перерви, тривалість безперервної роботи з комп'ютером не повинна перевищувати 4 години. При 12-годинній робочій зміні регламентовані перерви повинні встановлюватися в перші 8 годин роботи аналогічно перервам при 8-годинній робочій зміні, а протягом останніх 4-х годин роботи, незалежно від характеру трудової діяльності, через кожну годину тривалістю 15 хвилин (п. 5.9 та п. 5.10 ДСанПіН 3.3.2.007-98). [7]

З метою зменшення негативного впливу монотонності є доцільним застосовувати чергування операцій обробки тексту і числових даних (зміна змісту роботи), чергування вводу даних та редагування текстів. Для зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втомі доцільні деякі перерви використовувати для виконання комплексу вправ, приклади яких також наведено в ДСанПіН 3.3.2.007-98.

В окремих випадках, при частих скаргах працівників на зорове стомлення, навіть при дотриманні вимог до режимів праці і відпочинку та застосуванні засобів локального захисту очей, допускається індивідуальний підхід до обмеження часу робіт з комп'ютером, зміни характеру праці, чергування з іншими видами діяльності, не пов'язаними з комп'ютером.

Для дослідження сучасного рівня задоволеності працівників режимом праці та відпочинку на ринку праці в Україні було проведено соціологічне опитування, в якому взяло участь 100 осіб, серед яких 61% жінок та 39% чоловіків, віком від 16 років і до 56 й старше.

Загалом, більшість опитаних працює в таких сферах як консалтингова діяльність (13%), наука та освіта (24%), торгівля (8%), промисловість (16%), сфера послуг (13%). 65% респондентів працює в офісі, 18% – на виробництві, 11% – на фрілансі та 6% – за межами офісу. За категоріями персоналу: 60% є фахівцями, 13% – керівниками та 27% – робітниками. Також варто зазначи-

ти, що більшість працює 1-5 днів на тиждень і лише невелика частка опитуваних працює 6-7 днів на тиждень, при тому, що у 40% опитаних стандартний графік роботи, ще у 40% – гнучкий та у 20% –індивідуальний.

Тож для того, аби зрозуміти на чому саме варто зосередити увагу при вдосконаленні режимів праці та відпочинку на сучасних українських підприємствах, було визначено, на скільки працівники задоволені своїм режимом праці, чим не задоволені та що їх тримає на роботі, якщо режим праці та відпочинку їх не задовольняє. Так, із 100 опитаних 31 особа повністю задоволена своїм режимом праці, 49 осіб зазначило, що вони скоріше задоволені, 19 респондентів сказали, що вони скоріше не задоволені, але є моменти, які перекривають незадоволеність режимом праці та відпочинку, і лише 1 людина зі 100 повністю не задоволена (Рис.1).

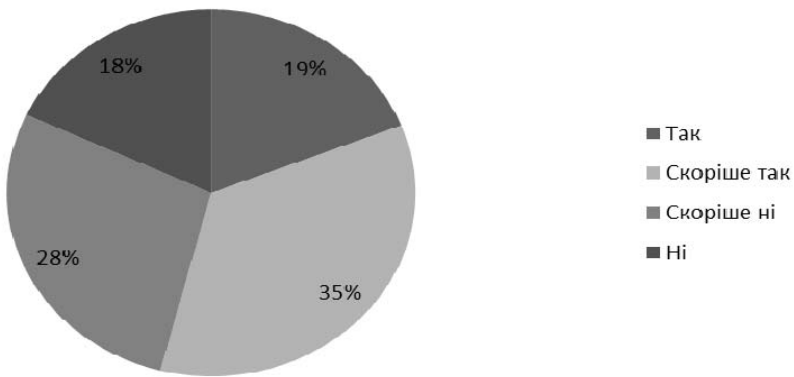


Рис.1. Задоволеність працівників їхнім режимом праці та відпочинку

*Джерело: розроблено авторами на основі власного соціологічного дослідження*

Більшість незадоволених або неповністю задоволених режимом праці і відпочинку респондентів зазначили, що їм не вистачає часу на відпочинок як протягом робочого дня, так і протягом робочого тижня. Тобто у них накопичується втома і вони приступають до роботи наступного робочого дня не повністю відпочивши. Чимало респондентів відмітили дисбаланс між виконанням роботи та відпочинком, а саме обсяг робіт значно більший,

ніж час відпочинку. Наприклад, при виконанні своєї основної роботи їм часто доводиться виконувати додаткові доручення керівника або допомагати колегам, що в свою чергу сприяє перевантаженню, зростанню інтенсивності роботи або працівники взагалі вимушені перепрацьовувати (Рис.2). Зазначене призводить до наростання проявів втоми, зниження продуктивності праці, а найголовніше, зростання незадоволеності працівників працею.

З-поміж чинників, що нівелюють незадоволеність опитаних режимами праці і відпочинку, ми виявили такі основні: висока заробітна плата, можливість кар'єрного розвитку, сприятливий соціально-психологічний клімат, стиль керівництва, престижність компанії та гарні умови праці. Можемо зробити висновок, що внаслідок невпевненості в майбутньому, бажання та необхідності задовольняти матеріальні потреби, більшість людей бояться звільнитися зі свого місця роботи, адже немає жодних гарантій, що вони зможуть швидко знайти нову роботу з гідним рівнем заробітної плати і задовільним режимом праці та відпочинку. Все це змушує працівників миритися із надмірними навантаженнями, незадовільними умовами праці, необґрунтованими режимами праці та відпочинку.

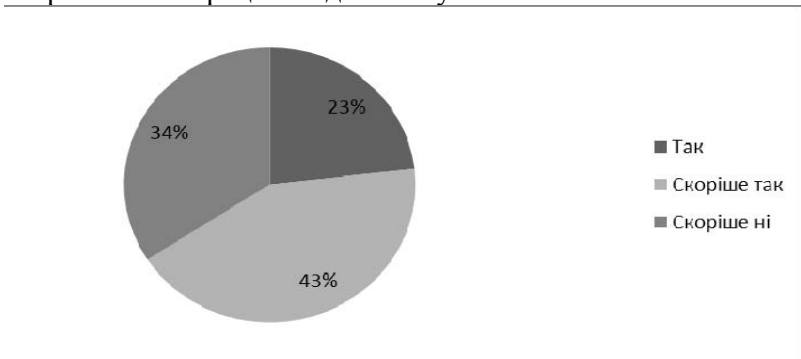


Рис.2 Розподіл респондентів за наявністю перепрацювань

*Джерело: розроблено авторами на основі власного соціологічного дослідження*

Аналізуючи відповіді респондентів стосовно причин понаднормової роботи, було отримано наступні результати: 45% опитаних зазначили, що причиною є великий обсяг робіт та додаткові доручення керівництва, 25% перепрацьовує тому, що від кількості відпрацьованого часу безпосередньо залежить розмір їхньої заробітної плати, тому вони готові працювати більше, ніж

обумовлено; 15% вказали, що причиною перепрацювання є власна ініціатива, бажання завершити розпочате завдання навіть, якщо його можна відкласти і завершити наступного робочого дня, або ж бажання набратися досвіду на початковому етапі своєї кар'єри. Варто зауважити, що працівники, які перепрацьовують з власної ініціативи у більшості задоволені режимом праці та відпочинку. Ще 10% респондентів залишаються на роботі після завершення робочого дня для допомоги колегам і 5% — лише у форс-мажорних ситуаціях, коли потрібно приймати термінові рішення, а відкладання цих завдань може призвести до економічних збитків або простою.

Також при вдосконаленні режимів праці та відпочинку необхідно враховувати рівень втоми працівників (Рис.3), аби раціоналізувати режим праці. Адже як бачимо, у 54% людей при виконанні роботи почуття втоми виникає часто, із них 19% дуже часто втомлюється, що свідчить про досить негативну тенденцію. Ці результати є доказом того, що для роботи опитаних працівників дійсно характерне перенавантаження та нераціональність розподілу робочого часу з відпочинком.

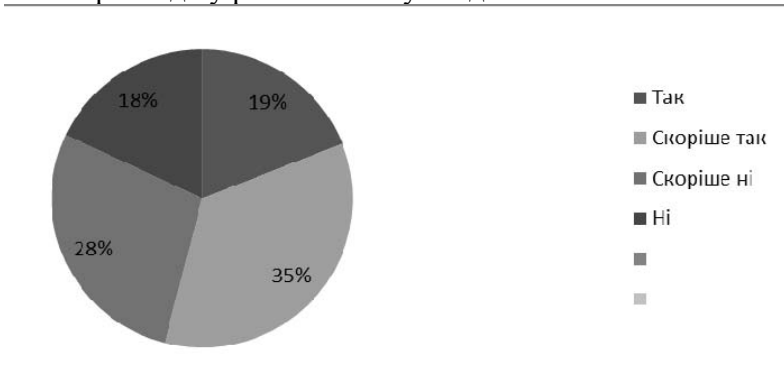


Рис. 3. Розподіл опитуваних за частотою відчуття втоми

*Джерело: розроблено авторами на основі власного соціологічного дослідження*

Досить важливим фактором, який впливає на рівень втоми є монотонність роботи, адже чим вищий рівень монотонності, тим швидше у працівників виникає відчуття втоми, тому нами був досліджений цей чинник. Результати опитування свідчать: 34% опитаних вказали, що для їх роботи притаманна монотонність, а 64% заперечили цей факт, що свідчить про те, що високий рівень



втомі у більшості працівників спричинений не монотонністю роботи і не пов'язаний з особливостями виконуваної роботи, а в більшій мірі залежить від інших чинників. Серед них раніше виявлені нераціональний розподіл робочих обов'язків, наявність великого обсягу робіт та недостатня кількість часу для відпочинку.

Також неабияку увагу варто приділяти відпочинку протягом робочого дня. В Україні нині найбільшою популярністю користується практика лише однієї перерви протягом дня – обідньої перерви. Під час опитування було встановлено, що 45% респондентів мають регламентовані обідні перерви, у 18% – обідні перерви не регламентовані взагалі, 37% зазначило, що обідні перерви відбуваються в залежності від їхніх потреб та бажань.

Враховуючи виявлені недоліки та переваги режимів роботи та відпочинку, було досліджено бажання працівників змінити режим праці та відпочинку. 35% опитаних вказали, що частково хотіли б змінити свій режим, 28% – скоріше б не змінювали, але є деякі аспекти бажали б змінити, 19% – хотіли б повністю змінити свій режим праці і 18% – залишили б усе без змін (Рис. 4). Бачимо, що більше половини опитаних прагнуть змінити свій режим праці та відпочинку, що є негативною тенденцією та свідчить про недосконалість сучасних режимів праці в Україні.

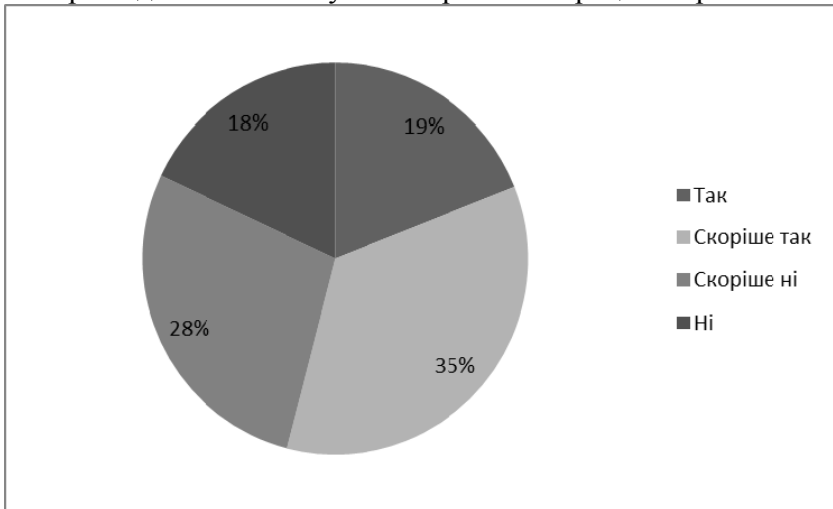


Рис. 4. Розподіл опитаних за бажанням змінити свій режим праці та відпочинку

*Джерело: розроблено авторами на основі власного соціологічного дослідження*

Для забезпечення ефективного функціонування режиму праці та відпочинку на підприємстві необхідно забезпечити регулярне надання відпусток працівникам. Більшість опитаних (49%) має відпустку раз на рік, 38% – двічі на рік, 5% – раз на два роки, однак 8% респондентів не були у відпустці більше 2 років, а це вже є порушення українського законодавства і права працівників на відпочинок. Окрім цього недотримання графіку відпусток може призвести до значно гірших наслідків, аніж штраф роботодавця, зокрема: погіршення стану здоров'я працівників, вигорання на роботі, підвищення втоми та зниження стресостійкості, перевантаження, зменшення продуктивності праці та ефективного виконання роботи, зменшення зацікавленості в роботі, а зрештою – підвищення плинності кадрів та економічних збитків підприємства.

Проаналізувавши отримані результати дослідження, можемо відмітити, що поширені режими праці та відпочинку на різних українських підприємствах не є досить ефективними та не забезпечують в повній мірі потреб і бажань працівників, потребують удосконалення.

Доцільно розробити рекомендації щодо раціоналізації існуючих режимів праці та відпочинку й вирішення виявлених проблем. Вирішення проблеми великих навантажень на роботі потребує, на нашу думку, раціоналізації трудових навантажень, ефективний розподіл трудових обов'язків між працівниками, запровадження додаткових регламентованих перерв, особливо у другій половині робочого дня, коли працездатність падає і нагромаджуються прояви втоми працівників. Зазначене дасть можливість раціоналізувати використання робочого часу, зменшити навантаження на працівників, покращити їх емоційний стан.

Надання працівникам свободи вибору часу для обідньої перерви, як це поширено у закордонних компаніях, дає можливість виховувати у працівників відповідальність та самодисципліну, адже конкретно встановлені строки виконання завдання у поєднанні зі свободою вибору часу його виконання спонукає працівника до самоорганізації та відповідальності за роботу.

Важливим фактором підвищення рівня задоволеності персоналу роботою є організація місця відпочинку, причому це може бути як облаштована кімната для прийому їжі під час обідньої перерви, так і місце для активного чи навпаки пасивного відпочинку за потреби. Під час опитування 53% осіб зазначило, що в їх компанії відсутня кімната відпочинку, 8% сказали, що взагалі

не знають чи є в них така кімната і лише 39% відповіли, що мають на підприємствах такі зони відпочинку. Зауважимо, що деякі респонденти зазначали потребу не тільки у додаткових перервах, а й в спеціально організованому місці відпочинку. Також за фінансової можливості компанії можуть облаштувати зону для активного відпочинку, особливо актуально це для працівників розумової праці зі статичною робочою позою сидячи.

В окремих випадках доцільною буде рекомендація, за бажання працівника та виробничої можливості, запровадження гнучкого або індивідуального графіка роботи. Загалом, добровільне впровадження гнучких режимів праці та відпочинку має значний потенціал підвищення ефективності діяльності організації. Але необхідно враховувати сферу та характер діяльності організації, психофізіологічні особливості трудової діяльності людини [2]. Також частину роботи можна виконувати дистанційно, завдяки чому працівники зможуть заощадити час, який вони використовують на дорогу до роботи, витратити на виконання завдань, що дозволить в певній мірі зменшити навантаження, як це практикують всесвітньо відомі компанії «Google», «Apple» [1], «General Motors», «Ford», «Johnson & Johnson» тощо [5].

**Висновки.** Дослідження показало, що сучасний стан режимів праці та відпочинку перебуває в не найкращому стані і потребує удосконалення. Головною проблемою в цій сфері є диспропорції між часом праці та часом відпочинку, необґрунтовано великі обсяги робіт, додаткових доручень, терміновість виконання завдань, натомість час відпочинку недостатній і не досягає своєї основної мети. Для удосконалення режимів праці та відпочинку в Україні підприємствам доцільно залучати зарубіжний досвід, раціонально розподіляти роботу між працівниками, користуватись можливостями аутсорсингу тощо.

### **Список літератури:**

1. Малишевська З. Класифікація режиму робочого часу / З. Малишевська // Підприємництво, господарство і право. – 2016. — № 2. – С. 82-86.
2. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 463 с.
3. Мотивація в процесі управління персоналу глобальних корпорацій. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/1575/1/Suvorova.pdf>

4. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaia-motivaciia-sekreti-uspeshnykh-kompanij.html>

5. Рудакова С.Г. Гідна праця: індивідуалізація режимів праці та відпочинку / С.Г. Рудакова, Л.В. Щетініна // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 2 (18). – С. 15-19.

6. Свічкарьова Я.В. Договір «мінімум-максимум»: гнучкий режим робочого часу / Я.В. Свічкарьова // Право та інновації. — № 3 (15). — 2016. – С. 110-116.

7. Охорона праці офісних працівників. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11741>

8. Рymar Б.А. Правове регулювання гнучкого режиму робочого часу / Б.А. Рymar // Актуальні проблеми держави і права. – 2008. – Вип. 37. — 114-120.

### References:

1. Malyshevska, Z. (2016) *Klasyfikatsiia rezhymu robochoho chasu, Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo (Entrepreneurship, economy and law)*, No 2, pp. 82-86. [In Ukrainian]

2. Krushelnytska Ya. V. (2014). [Fiziolohiia i psykholohiia pratsi: pidruchnyk], Kiev, KNEU. [In Ukrainian]

3. Motyvatsiia v protsesi upravlinnia personalu hlobalnykh korporatsii. [Online]. Available at: <http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/1575/1/Suvorova.pdf> [In Ukrainian]

4. Vynakhidlyva motyvatsiia: Sekrety uspishnykh kompanii. [Online]. Available at: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaia-motivaciia-sekreti-uspeshnykh-kompanij.html> [In Ukrainian]

5. Rudakova, S.H. and Shchetinina, L.V. (2015) *Hidna pratsia: indyvidualizatsiia rezhymiv pratsi ta vidpochynku, Ekonomika: realii chasu (Economics: realities of time)*, no 2 (18), pp. 15-19. [In Ukrainian]

6. Svichkarova, Ya.V. (2016) *Dohovir «minimum-maksimum»: hnuchkyi rezhym robochoho chasu, Pravo ta innovatsii (Law and Innovation)*, no 3 (15), pp. 110-116 [In Ukrainian]

7. Okhorona pratsi ofisnykh pratsivnykiv. [Online]. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11741> [In Ukrainian]

8. Rymar, B.A. (2008) *Pravove rehuliuвання hnuchkoho rezhymu robochoho chasu, Aktualni problemy derzhavy i prava (Actual problems of state and law)*, Vol. 37, pp. 114-120. [In Ukrainian]