

Тема 4. Створення сприятливих умов праці

1. Організація і регулювання трудової діяльності персоналу. Методи управління персоналом.
2. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
3. Правила поведінки і дисциплінарні процедури.
4. Конфлікти в системі менеджменту персоналу.
5. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте основні завдання регулювання спільної праці на підприємстві.
2. Розкрийте значення технології як фундаментальної основи організації виробництва та управління персоналом.
3. Як впливає технологія на професійно-кваліфікаційну структуру персоналу?
4. Важкість праці залежить від технології виробництва? Доведіть або спростуйте це твердження.
5. Який зв'язок існує між технологією виробництва і компетенціями працівників?
6. Як пов'язаний вибір форм і систем оплати праці з технологією виробництва?
7. Наведіть перелік основних чинників ефективності діяльності персоналу.
8. Якими засобами та способами суб'єкти управління персоналом підтримують потрібний ритм виробництва?
9. Розкрийте сутність і механізм дії методів управління персоналом:
 - організаційних;
 - адміністративних;
 - економічних;
 - соціально-психологічних.
10. Розкрийте призначення і структуру положення про підрозділ.
11. Розкрийте призначення і структуру посадової інструкції.
12. Якими засобами регулюють діяльність робітників? Наведіть приклади.

Ситуація 1

Суднобудівний завод уклав контракт з іноземним замовником на побудову контейнеровоза водотоннажністю 75 тис. т. До спуску судна на воду за графіком залишилося 15 діб, у той же час відставання судноскладальних робіт від графіка, з причин, незалежних від керівництва заводу, дорівнювало 27 діб. Таке відставання загрожувало порушенню термінів виконання контракту з негативними наслідками: великі штрафні санкції та втрата іміджу надійного партнера. Щоб надолужити відставання, генеральний директор зустрівся з представниками комплексної бригади судноскладальників і попросив їх тимчасово попрацювати без вихідних по 10 год. за зміну. Він пообіцяв весь понаднормово відпрацьований час у подвійному обсязі додати до відпусток робітникам з відповідною оплатою.

Замість підтримки і схвалення пропозиції генерального директора бригадир від імені бригади заявив, що із завтрашнього дня бригада оголошує безстроковий страйк: «Ми вже двічі зверталися до дирекції і профкому заводу з проханням усунути несправедливість в оплаті праці. Технологічні умови роботи бригади дуже складні, крім того, робота просто неба в спеку і мороз, у дощ і сніг негативно впливає на продуктивність, працездатність і здоров'я. А середня зарплата в нас така сама, як і в робітників, що постійно працюють у приміщеннях. На жаль, крім обіцянок щось колись зробити, ми нічого не маємо».

Завдання. Вивчіть ситуацію і запропонуйте заходи, прийнятні для підприємства і для бригади судноскладальників.

Ситуація 2

Поліграфічний комбінат за власні кошти будував житловий будинок для своїх працівників. На завершальній стадії будівництва підрядник звернувся до керівництва комбінату з проханням допомогти робочою силою підготувати будинок і прилеглу територію до приймання комісією.

Упродовж двох тижнів на ці роботи направляли в позаробочий час працівників, що стояли в черзі на отримання житла. Останні п'ять днів перед здачею об'єкта працівників комбінату посилали на будову в робочий час.

Інженер-технолог I категорії М. Петлюк не потребував поліпшення житлових умов, але керівник відділу і його вирішив послати на будову в робочий час. М. Петлюк категорично

відмовився виконувати розпорядження керівника, мотивуючи тим, що це не входить до його посадових обов'язків. Стосунки між М. Петлюком і начальством давно були напруженими з різних причин, у тому числі й з суб'єктивних з обох сторін.

На цей раз керівник відділу не стримався і переконав директора в тому, що М. Петлюка треба звільнити за ст. 40 п. 3 Кодексу законів про працю України. Наказ було видано, трудовий договір скасовано. Однак М. Петлюк сприйняв своє звільнення як порушення трудового законодавства і незаслужену образу, для захисту своїх прав він звернувся до суду.

Завдання. *Спрогнозуйте рішення суду. Як мала діяти адміністрація комбінату, щоб не дійшло до розгляду справи в суді?*

Література:

1. Кодекс законів про працю України.
2. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
3. Управління людськими ресурсами. Понятійно-термінологічний словник : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / [за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого]. — К. : МАУП, 2006. — 496 с.

Матеріал для підготовки

Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим складнішим і відповідальнішим є процес організації та регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є різноманітною і складною: відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів, потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік і контроль тощо.

Організація праці – приведення трудової діяльності людей в певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі. Організація праці має як *статичний аспект*, тобто структуру праці, *так і динамічний*, тобто функціонування, поведінку, взаємодію людей в процесі трудової діяльності.

Організація праці на підприємстві (фірмі, установі) – спосіб упорядкування та направлення праці на досягнення поставленої мети шляхом об'єднання працівників в певну систему. Організація праці на даному рівні передбачає:

- поділ і кооперацію праці,
- розробку методів праці, за допомогою яких може бути виконаний той чи інший вид роботи,
- організацію робочих місць,
- створення умов праці,
- підбір і розстановку кадрів,
- визначення переліку функцій та обов'язків кожного працівника,
- встановлення міри праці за допомогою нормування,
- організацію оплати праці,
- встановлення правил дисципліни праці, які забезпечують порядок і узгодженість в роботі, режим праці і відпочинку працівників.

Організація праці на робочому місці у складних виробничих системах включає такі аспекти, як максимальне врахування функціональних можливостей людини, визначення порогу стомлення, працездатності, ступеня реакції на непередбачені подразники, стійкості до факторів середовища (температурних стрибків, шуму, тиску і т.д.). Для кращого пристосування робочого місця до можливостей людського організму, а, відповідно, і створення умов для підвищення ефективності праці працівника залучаються інженери-психологи; велике значення має також професійний відбір, навчання, тренування.

Застосовуються **індивідуальна та колективна форми організації праці**. *Індивідуальна форма організації праці* полягає в тому, що обов'язки, основні функції, завдання на робочому місці та нарахування заробітної плати здійснюється кожним працівником персонально. *Колективна форма організації праці* передбачає розподіл завдання на колектив на чолі з керівником групи, бригади,

облік роботи за кінцевими результатами, нарахування заробітної плати на всю групу (бригаду) з подальшим її розподілом між членами даного колективу.

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання менеджменту персоналу в організації.

Регулювання трудової діяльності персоналу за метою, змістом і значенням має багато спільного з організацією праці, тому їх нелегко розвести, відділити одне від одного, та в цьому немає й потреби. Головне – чітко визначити, які лінійні керівники, функціональні підрозділи, допоміжні виробництва за що відповідають.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

- забезпечення продуктивної праці всіх категорій персоналу;
- підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні;
- створення безпечних умов праці;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Усі їх з певною мірою умовності можна поєднати у дві групи:

1) *охоплюють підготовчі заходи*, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі неможлива нормальна робота структурного підрозділу, а про якийсь рівень ефективності й мови немає. До першої групи чинників доцільно зарахувати наступні заходи:

- визначення мети діяльності;
- планування діяльності;
- кадрове забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення;
- організаційно-економічне забезпечення;
- інженерно-технічне забезпечення.

2) *спрямовані на підтримання установленого ритму виробництва*, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т.п. До другої групи належать такі заходи:

- ресурсне забезпечення;
- поточне обслуговування виробництва, трудових, транспортних та інших процесів;
- оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
- облік, контроль та оцінювання результатів діяльності

Для регулювання трудової діяльності в організації розробляють та використовують такі документи:

- колективний договір організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- правила експлуатації технологічного та іншого устаткування;
- норми і правила з охорони праці та техніки безпеки.
- штатний розпис організації в цілому та її структурних підрозділів (формування малих і великих трудових колективів: ланок, бригад, виробничих дільниць, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т.п.);
- графіки змінності;
- норми і ліміти витрачання всіх видів ресурсів (праці, зарплати, основних і допоміжних матеріалів, інструментів, енергетичних ресурсів тощо);
- календарні графіки виробництва продукції, відвантаження її замовникам;
- графіки і регламенти обслуговування робочих місць, потокових і конвеєрних ліній, складних технічних систем;
- графіки планово-попереджувального ремонту устаткування;
- Положення щодо систем матеріального і морального заохочення працівників.

Оскільки, будь-який процес праці відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час, що об'єктивно потрібний на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Нормування праці – це процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу у сферах діяльності людини. Сутність нормування праці полягає в тому, щоб визначити витрати живої праці на виконання певного виду роботи у конкретних техніко-організаційних умовах і встановити на цій основі міру праці.

Науково обґрунтовані норми праці виконують функцію міри її оплати. Науково обґрунтована норма є еталоном того рівня продуктивності праці, який за певних організаційно-технічних умов повинен бути досягнутий кожним працівником. Отже, *обґрунтовані норми – основа організації праці, виробництва та заробітної плати.*

В умовах підприємств нормування праці виступає:

- базою планово-економічних розрахунків поточного, перспективного, прогнозного характеру;
- вихідною базою обліку витрат і результатів виробництва;
- основою раціональної організації праці, виробництва й оперативного управління підприємством;
- засобом встановлення рівно-інтенсивних норм праці, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці та оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою.

В сучасних умовах розвитку економіки **використовують такі норми праці і нормативи.**

Норма часу – це регламентована величина затрат часу для виробництва одиниці продукції або на виконання одиниці роботи одним чи групою працівників відповідної кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах. Ця норма встановлюється у хвилинах, людино-годинах і людино-днях. Норми часу широко застосовуються в будівництві, автотранспорті, на розвантажувальних або навантажувальних роботах.

Норми виробітку – це обґрунтована кількість обсягу роботи, яку повинен виконати працівник або група працівників відповідної кваліфікації в певних конкретних умовах, за встановлений час (зміну, годину) і вимірюється в натуральних показниках.

Норма обслуговування – визначена кількість об'єктів (кількість машин, одиниць обладнання, працівників), яку повинен обслуговувати один або група працівників відповідної кваліфікації за одиницю часу в конкретних умовах.

Норма чисельності – це обґрунтована кількість виконавців певного професійного складу, які повинні обслуговувати якийсь об'єкт, або виконувати увесь запланований обсяг робіт, закріплений за відділом, підрозділом у певних організаційно-технічних умовах.

Норми виробітку, обслуговування і кількості є похідними від норм часу.

Норма керованості – це кількість працівників або підрозділів, що підпорядковані одному або декільком керівникам (директор, його заступник). Різниця норм керованості і норм обслуговування в тому, що норми керованості розраховані на регламентацію кількості працівників, якими може керувати один керівник.

Комплексні норми (норми трудомісткості) – це сукупні витрати часу на виконання корисного обсягу робіт у передбачені терміни.

2. Робочий час як універсальна міра кількості праці

Універсальною мірою кількості праці є робочий час. **Робочий час** – встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, протягом якого персонал зобов'язаний виконувати свої виробничі чи службові обов'язки. Загальна тривалість робочого часу є похідною, з одного боку, від фізичних і психофізіологічних можливостей людини, з іншого – рівня розвитку виробництва, та закріплена в нормативних документах на різних рівнях управління.

Тривалість робочого дня, тижня в різних країнах неоднакова і відрізняється за галузями, умовами роботи, віком працівників та регулюється національним законодавством, яке визначає його граничну величину. Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень, а для окремих категорій працівників (зайнятих на робочих місцях зі шкідливими умовами праці, для вчителів, лікарів) встановлюється скорочена тривалість робочого часу згідно зі статтею 51 Кодексу законів про працю України.

Стаття «Скорочена тривалість робочого часу» (№51) установлює такі нормативи скороченої тривалості дня:

- 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; тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом робочого року у вільний від навчання час не може перевищувати половину максимальної тривалості робочого часу, передбаченого в першому абзаці цього пункту для осіб відповідного віку;

– для працівників, зайнятих на шкідливих роботах – не більше 36 годин на тиждень, при цьому перелік виробництв, цехів, професій і посад зі шкідливими умовами праці, робота, у якій надає право на скорочення тривалості робочого часу, затверджується в порядку, установленому законодавством.

Крім того, законодавством установлюється скорочення робочого часу для окремих категорій робітників (учителів, лікарів та інших). Скорочення тривалості робочого часу може встановлюватися за рахунок власних коштів на підприємствах 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 робітників установлюється п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змін, які затверджує власник або уповноважений ним орган з узгодженням профспілкового комітету підприємства, установи, організації, які дотримуються установленної 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 або уповноваженим їм органом разом із профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за узгодженням з місцевою радою народних депутатів.

У статті **«Тривалість роботи перед святковими, неробочими і вихідними днями»** (№53) знаходиться інформація про вихідні, неробочі та передсвяткові дні.

Перед святковими і неробочими днями тривалість роботи трудящих, крім робочих днів, визначених у статті 51, скорочується на 1 годину при п'ятиденному і шестиденному робочому тижні. Передвихідними днями тривалість при шестиденному робочому тижні не може перевищувати 5 годин.

Стаття **«Тривалість роботи в нічний час»** (№54) говорить про те, що при роботі в нічний час установлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на трудящих, для яких уже передбачене скорочення робочого часу (пункт 2 1-ї частини і 3-я частина ст.51).

Тривалість нічної роботи прирівнюється до денної у тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, крім безперервного виробництва, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

Нічним є час з 22.00 год. до 6.00 год.

Стаття **«Заборона роботи в нічний час»** (№55) визначає протипоказання роботи у нічний час. *Забороняється 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 трудящих. Угода між працівником і власником або уповноваженим органом може встановлюватися як при прийнятті на роботу, з неповним робочим днем так із неповним робочим тижнем. Вагітним жінкам, жінкам, 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, *власник зобов'язаний установити їй неповний робочий день або неповний робочий тиждень.*

Оплата праці у таких випадках 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.

Стаття **«Початок і закінчення роботи»** (№57) інформує про те, що час початку і закінчення щоденної роботи, зміни *передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіка змінності* відповідно до законодавства.

Стаття **«Робота позмінно»** (№58) надає інформацію про змінні роботи трудящих. При змінній роботі працівники міняються змінами рівномірно у порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку. Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, повинен здійснюватися через кожний робочий тиждень у той час, який визначений графіком змінності.

Стаття **«Перерви між змінами»** (№59) говорить про те, що тривалість перерв у роботі між змінами повинна бути не менше подвоєної тривалості часу роботи у попередній зміні, включаючи і час перерви на обід.

Призначення робітника на роботу протягом 2-х змін підряд забороняється.

У статті **«Поділ робочого дня на частини»** (№60) говориться проте, що на роботах з особливими умовами і характером праці у порядку і випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути розподілений на частини за умовою, що загальна тривалість роботи не буде перевищувати встановлену межу тривалості робочого дня.

У статті **«Підсумковий облік робочого часу»** (№61) визначається, що на безперервно діючих підприємствах, установах, організаціях, а так само окремих виробництвах, цехах, відділеннях і на деяких видах робіт, де за умовами виробництва не може бути витримана, встановлена для даної категорії трудящих щоденна або щотижнева, тривалість робочого часу, допускається за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації впровадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб його тривалість за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин (статті 50 і 51).

«Позаурочний час» (№62-65) Позаурочні роботи, як правило, не допускаються. Позаурочними є роботи понад установлену тривалість робочого дня. (статті 52,53,61).

Власник або уповноважений ним орган може застосовувати надурочні роботи тільки у таких виняткових випадках:

1) при проведенні робіт, необхідних для оборони країни, а також відвернення громадського або стихійного лиха, виробничої аварії і негайного усунення їх наслідків;

2) при проведенні громадсько необхідних робіт по водопостачанню, газопостачанню, опаленню, освітленню, каналізації, транспорту, зв'язку - для усунення випадкових або несподіваних обставин, які порушують правильне їх функціонування;

3) при необхідності закінчити почату роботу, яка внаслідок непередбачених обставин чи випадкової затримки з технічних умов виробництва не могла бути закінчена в нормальний робочий час, коли припинення її може призвести до псування або загибелі державного чи громадського майна, а також у разі необхідності невідкладного ремонту машин, верстатів або іншого устаткування, коли несправність їх викликає зупинення робіт для значної кількості трудящих;

4) при необхідності виконання вантажно-розвантажувальних робіт з метою недопущення або усунення простою рухомого складу чи скупчення вантажів у пунктах відправлення і призначення;

5) для продовження роботи при нез'явленні працівника, який заступає, коли робота не допускає перерви; в цих випадках власник або уповноважений ним орган зобов'язаний негайно вжити заходів до заміни змінника іншим працівником.

Забороняється залучати: вагітних жінок, жінок, що мають дітей у віці до трьох років; осіб, молодших за 18 років; працівників, що навчаються у загальноосвітніх школах і технічних училищах без відриву від виробництва, у дні занять. Законодавством можуть бути передбачені й інші категорії трудящих, яким забороняються позаурочні роботи. Жінок, що мають дітей у віці 3-14 років або дитину-інваліда, *можуть залучати до позаурочних робіт тільки з їхньої згоди*. Залучення інвалідів можливо тільки з їхньої згоди і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям.

Позаурочні роботи не повинні перевищувати для кожного працівника 4 години протягом двох днів підряд і 120 годин у рік.

Власник або уповноважений ним орган повинен вести облік позаурочних робіт кожного трудящого.

Стаття **«Перерви для відпочинку і прийому їжі»** (№66) інформує, що працівникам надається перерва для відпочинку і прийому їжі протягом *не більше 2 годин*. Перерва не включається у робочий час.

Перерву для відпочинку і прийому їжі необхідно надавати, як правило, через 4 години після початку роботи. Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. На час перерви працівники можуть відлучатися з місця роботи.

На тих роботах, де за умовами виробництва перерви установити не можна, працівнику необхідно надати можливість прийняти їжу протягом робочого дня. Перелік таких робіт, порядок і

місце прийому їжі встановлюється власником або уповноваженим ним органом за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації.

Вихідні дні (№67-70) При п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідні дні, а при шестиденному – 1 вихідний день. Загальним вихідним днем є неділя. Другий вихідний день при п'ятиденному робочому тижні, якщо він не визначений законодавством, визначається графіком роботи підприємства, установи, організації, погодженого із профспілковим комітетом підприємства, установи, організації, і, як правило, надається підряд із загальним вихідним днем.

У випадку, якщо святковий або неробочий день припадає на вихідний день, вихідний день переноситься на наступний після святкового або неробочого дня.

На підприємствах, установах, організаціях, де робота не може бути перервана в загальний вихідний день у зв'язку з необхідністю обслуговування населення (магазин, підприємства побутового обслуговування, театри, музеї тощо), вихідні дні встановлюються місцевими радами народних депутатів.

На підприємствах, установах, організаціях, зупинка роботи яких неможлива з виробничо-технічних умов або через необхідність безупинно обслуговувати населення, а так само на вантажно-розвантажувальних роботах, роботах зв'язаних з роботою транспорту, вихідні дні надаються в різні дні тижня за чергою кожній групі працівників *відповідно до графіка змінності*, що затверджується власником або уповноваженим ним органом за згодою комітету профспілки підприємства, установи, організації.

Тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути не менше 42 годин.

Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи у вихідні дні допускається в таких виняткових випадках:

1) для відвернення або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій і негайного усунення їх наслідків;

2) для відвернення нещасних випадків, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей, загибелі або псування майна;

3) для виконання невідкладних, наперед не передбачених робіт, від негайного виконання яких залежить у дальшому нормальна робота підприємства, установи, організації в цілому або їх окремих підрозділів;

4) для виконання невідкладних вантажно-розвантажувальних робіт з метою запобігання або усунення простою рухомого складу чи скупчення вантажів у пунктах відправлення і призначення.

Залучення працівників до роботи у вихідні дні провадиться за письмовим наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу.

Стаття **«Компенсація за роботу вихідного дня» (№72)** інформує, що робота вихідного дня може компенсуватися за згодою сторін, наданням іншого дня відпочинку або в грошовій формі у подвійному розмірі.

Стаття 73. Святкові і неробочі дні. Встановити такі святкові дні:

1. 1 січня - Новий рік
2. 7 січня - Різдво Христове
3. 8 березня - Міжнародний жіночий день
4. 1 і 2 травня - День міжнародної солідарності трудящих
5. 9 травня - День перемоги над нацизмом у Другій світовій війні (День перемоги)
6. 28 червня - День Конституції України
7. 24 серпня - День незалежності України
8. 14 жовтня - День захисника України.

Робота також не провадиться в дні релігійних свят:

9. 7 січня - Різдво Христове
10. один день (неділя) - Пасха (Великдень)
11. один день (неділя) - Трійця.

Річні відпустки (№74-84) Громадянам, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також працюють за трудовим договором у фізичної особи, надаються щорічні (основна та додаткові) відпустки із збереженням на їх період місця роботи (посади) і заробітної плати.

Щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менше 24 календарних днів за відпрацьований робочий рік, яка відраховується з дня укладання трудового договору. Для деяких

категорій працівників законодавством України може бути передбачена інша тривалість щорічної основної відпустки.

Щорічні додаткові відпустки надаються робітником:

- за роботу зі шкідливими і тяжкими умовами праці,
- за особливий характер праці й
- в інших випадках, передбачених законодавством.

Особам віком до вісімнадцяти років надається щорічна основна відпустка тривалістю 31 календарний день.

Щорічні основна та додаткові відпустки повної тривалості у перший рік роботи надаються працівникам *після закінчення шести місяців* безперервної роботи на даному підприємстві, в установі, організації. Щорічні відпустки за другий та наступні роки роботи можуть бути надані працівникові в будь-який час відповідного робочого року.

Черговість надання відпусток визначається графіками, які затверджуються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), і доводиться до відома всіх працівників. При складанні графіків ураховуються інтереси виробництва, особисті інтереси працівників та можливості їх відпочинку.

Конкретний період надання щорічних відпусток у межах, установлених графіком, узгоджується між працівником і власником або уповноваженим ним органом, який зобов'язаний письмово повідомити працівника про дату початку відпустки не пізніше як за два тижні до встановленого графіком терміну.

Поділ щорічної відпустки на частини будь-якої тривалості *допускається на прохання працівника* за умови, що основна безперервна її частина становитиме не менше 14 календарних днів. Невикористана частина щорічної відпустки має бути надана працівнику, як правило, до кінця робочого року, але не пізніше 12 місяців після закінчення робочого року, за який надається відпустка.

Щорічна відпустка на вимогу працівника повинна бути перенесена на інший період у разі:

- 1) порушення власником або уповноваженим ним органом терміну письмового повідомлення працівника про час надання відпустки (частина п'ята статті 79 цього Кодексу);
- 2) несвоєчасної виплати власником або уповноваженим ним органом заробітної плати працівнику за час щорічної відпустки ([частина третя статті 115](#) цього Кодексу).

Щорічна відпустка повинна бути перенесена на інший період або продовжена у разі:

- 1) тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої у встановленому порядку;
- 2) виконання працівником державних або громадських обов'язків, якщо згідно із законодавством він підлягає звільненню на цей час від основної роботи із збереженням заробітної плати;
- 3) настання строку відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;
- 4) збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням.

Щорічна відпустка за ініціативою власника або уповноваженого ним органу, як виняток, може бути перенесена на інший період тільки за письмовою згодою працівника та за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) у разі, коли надання щорічної відпустки в раніше обумовлений період може несприятливо відбитися на нормальному ході роботи підприємства, установи, організації, та за умови, що частина відпустки тривалістю не менше 24 календарних днів буде використана в поточному робочому році.

За бажанням працівника частина щорічної відпустки замінюється грошовою компенсацією. При цьому тривалість наданої працівникові щорічної та додаткових відпусток не повинна бути менше ніж 24 календарних днів.

Особам віком до вісімнадцяти років заміна всіх видів відпусток грошовою компенсацією не допускається.

У випадках, передбачених статтею 25 [Закону України "Про відпустки"](#), працівнику за його бажанням надається в обов'язковому порядку відпустка без збереження заробітної плати.

За сімейними обставинами та з інших причин працівнику може надаватися відпустка без збереження заробітної плати на термін, обумовлений угодою між працівником та власником або уповноваженим ним органом, але не більше 15 календарних днів на рік.

Час, затрачений протягом робочого дня поділяється на: час роботи і перерви, нормований і ненормований. До фактично витраченого часу можуть входити простой з різних причин, необов'язкові перерви, зумовлені недбалістю або недостатньою кваліфікацією як самих виконавців трудового процесу, так і керівників. Таким чином, за міру праці можна вважати лише ту кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Режим праці й відпочинку – це регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року. Розрізняють *змінний, добовий, тижневий і річний режими праці й відпочинку*.

Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці та частоту регламентованих перерв на відпочинок.

Добовий режим праці й відпочинку включає кількість змін роботи за добу, час відновлення працездатності між змінами.

Тижневий режим праці й відпочинку передбачає різні графіки змінності, кількість і порядок надання вихідних днів, порядок переходу працівників з однієї зміни на іншу.

Річний режим праці й відпочинку визначає кількість робочих та неробочих днів у даному періоді, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток, графік відпусток.

Режим праці й відпочинку формується з урахуванням працездатності людини. **Працездатність** – це фізіологічний показник, який відображає взаємозв'язок людини з умовами зовнішнього середовища і характером трудової діяльності. Рівень працездатності людини, тобто його здібність виконувати визначений обсяг роботи певної якості за певний час, змінюється у різні періоди робочого часу під впливом різних чинників. Головною причиною мінливості рівня працездатності протягом робочого дня, доби, тижня, року є зміни у характері протікання фізіологічних і психічних функцій в організмі людини.

Якщо характер виробництва дозволяє, то **робочий час може бути гнучким і ковзаючим**. За даними статистики, в країнах Заходу, США за гнучкими режимами праці працює 25-30 % працівників від загальної їх кількості.

Гнучкі або нестандартні режими праці характеризуються тим, що в їх основі закладено відхилення від норми (тижня, робочого дня, року) або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і кінець робочого дня, тривалість робочого часу). Гнучкі режими праці у бік зменшення робочого часу передбачаються умовами найму в контракті, договорі.

Сутність гнучкого графіка робочого часу полягає в тому, що *робочий день розподіляється на дві частини: фіксований робочий час* у середині дня – час обов'язкової присутності усіх працівників на своїх робочих місцях і *змінний (гнучкий) робочий час* – на початку і наприкінці робочого дня, коли працівник самостійно регулює час початку і завершення роботи. Змінний (гнучкий) час має бути відпрацьований таким чином, аби в цілому була додержана тривалість роботи, встановлена правилами внутрішнього трудового розпорядку в розрахунку на тиждень або на місяць. Фіксований робочий час за своєю тривалістю має складати більшу частину робочого часу, що обумовлено необхідністю здійснення відповідних виробничих контактів і контролю за працівниками, що працюють за таким графіком.

Використання гнучких режимів праці тісно пов'язане з умовами найму працівників залежно від їх значущості для виробництва та зі змінами в потребі робочої сили протягом календарного року. Цей механізм кадрової політики дозволяє зберегти контингент працівників в умовах змін у потребі робочої сили, задовольнити інтереси працівників і скоротити плінність кадрів, стабілізувати колектив, підвищити виробіток і тим самим скоротити потребу в робочій силі.

Підприємства, що орієнтуються на впровадження гнучких режимів праці, мають переваги:

- у наймі нових працівників порівняно з конкуруючими фірмами;
- більш раціональному використанні робочого часу працюючих, завдяки ліквідації короткотермінових невиходів на роботу з дозволу адміністрації;
- у ліквідації запізньов на роботу;
- у скороченні нещасних випадків і травм;
- у зменшенні плінності кадрів;
- у бережливому ставленні робітників до свого робочого місця.

Цей режим знімає транспортну проблему. Гнучкі режими дозволяють працівнику працювати на 2-3 роботах; він може займатися самостійною роботою. Гнучкі режими праці широко застосовуються у невиробничій сфері і в умовах нерівномірного завантаження підприємства.

Особливою формою зайнятості є робота вдома, що має широке застосування на Заході.

Гнучкі режими праці також передбачають **можливість тимчасового найму працівників на сезон, на вахтовий метод роботи** тощо. Застосування цих режимів праці дозволяє зберегти власний персонал, зекономити кошти на навчання в період інтенсивної роботи підприємства.

Гнучкі режими праці можуть проявлятися в таких формах:

- робота через день;
- два дні робочих і один день відпочинку.

3. Правила поведінки і дисциплінарні процедури

Регламентування посадових обов'язків персоналу має доповнюватись чіткими правилами трудової поведінки. Кожен працівник мусить знати, як себе поводити на роботі, що йому дозволено, які дії не бажані та що категорично забороняється.

У вітчизняній практиці з цією метою широко використовуються **Правила внутрішнього трудового розпорядку**. Цей нормативний документ внутрішнього використання розробляється спільно адміністрацією і представниками найманого персоналу, а затверджується на загальних зборах трудового колективу чи на конференції, де інтереси колективу представляють обрані делегати. Усі питання, пов'язані із застосуванням Правил, вирішуються адміністрацією підприємства згідно з наданими їй статутом правами, а в окремих випадках – спільно з профспілковим комітетом або за його згодою.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – локальний нормативний акт, який регламентує організаційно-правові аспекти трудових взаємовідносин роботодавця та працівників від дня укладання трудового договору до дня припинення трудових відносин в організаціях усіх форм власності.

Усі працівники, які уклали з організацією трудові договори, мають підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку (ст. 21 КЗпП); роботодавець зобов'язаний до початку роботи за укладеним трудовим договором ознайомити працівника з ПВТР (п. 2 ч. 1 ст. 29 КЗпП); роботодавець має право звільнити працівника у разі систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або ПВТР, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного або громадського стягнення (п. 3 ч. 1 ст. 40 КЗпП).

Типова структура Правил внутрішнього трудового розпорядку включає такі розділи:

1. Загальні положення
2. Приймання на роботу
3. Права і обов'язки персоналу підприємства
4. Робочий час і час відпочинку
5. Відпустки
6. Відраження і переведення на нове місце роботи
7. Заробітна плата, соціальне страхування і компенсації
8. Заохочувальні та дисциплінарні заходи
9. Розірвання трудового договору

Заслужовує на увагу досвід фірм у Великій Британії щодо встановлення правил трудової поведінки та дисциплінарних процедур [7, с. 111-118]. Кожен працівник, що наймається на роботу, має бути ознайомлений з:

- вимогами до роботи;
- стандартами виконання роботи, які вважаються задовільними;
- стандартами поведінки;
- правилами, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити досягнення високих стандартів;
- дисциплінарними стягненнями, яких буде застосовано в разі невиконання правил;
- процедурою оскарження.

Трудова дисципліна – це сукупність установлених правил, що регулюють відповідний порядок роботи і є обов'язковими для усіх працівників. Питанням трудової дисципліни присвячена 10 глава Кодексу законів про працю України.

Визначаючи основні обов'язки власника або уповноваженого ним органу, КЗпП України у ст. 141 зобов'язує його правильно організувати працю працівників, постійно створювати умови для зростання продуктивності праці, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно додержуватись вимог законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитись до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту.

Відповідно до ст. 139 Кодексу законів про працю України, *працівники повинні* працювати чесно і сумлінно, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органу, додержувати трудової дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці, дбайливо ставитися до майна власника. Це основні обов'язки працюючих. *Конкретизація їх відбувається за допомогою посадових інструкцій, затверджуваних на підприємствах, в установах, організаціях, наказів і розпоряджень керівництва, технічних інструкцій тощо.*

Трудова дисципліна ґрунтується на свідомому й сумлінному виконанні працівниками трудових обов'язків і є необхідною умовою продуктивної праці.

Одним із методів забезпечення дисципліни праці (згідно зі ст. 140 КЗпП) **є заохочення, стимулювання** ініціативи працівника спрямоване на сумлінне виконання ним його трудових обов'язків. Саме тому заохочення є важливим елементом внутрішнього трудового розпорядку.

Види і форми заохочення працівників, відповідно до ст. 143 КЗпП України визначаються і затверджуються трудовим колективом підприємства, установи, організації в правилах внутрішнього трудового розпорядку. Власник або уповноважений ним орган разом з профспілковим комітетом або за погодженням з ним може застосовувати *види морального* (оголошення працівникові подяки, нагородження грамотою, занесення на дошку пошани тощо) і *матеріального* (нагородження премією, цінним подарунком) заохочення, навіть поєднуючи їх. За особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за професією.

Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) керівництва і заносяться до особової справи та трудової книжки працівника.

Недотримання працівником вимог дисципліни праці, невиконання трудових обов'язків тягне **застосування до нього видів дисциплінарної відповідальності**.

Дисциплінарна відповідальність — це застосування до працівника видів дисциплінарного стягнення в результаті осуду його трудової поведінки. Застосування дисциплінарної відповідальності передбачає наявність правових підстав вчинення працівником дисциплінарного проступку: невиконання ним (навмисне чи з необережності) його трудових обов'язків, недотримання встановлених для нього правил поведінки, невиконання наказів і розпоряджень керівництва. До дисциплінарних проступків трудове законодавство зокрема відносить запізнення, прогули, невиконання норм виробітку, виготовлення бракованої продукції і т. інше.

Характер небажаної поведінки працівників може бути поділений на три категорії:

- незначне порушення;
- серйозне порушення;
- грубе порушення.

До незначної провини можна віднести, наприклад: запізнення на роботу; прогул; погано виконане службове завдання.

До серйозних порушень трудової дисципліни відноситься провина, що систематично повторюється, а також: нанесення умисного майнового збитку; відмова виконувати вимоги начальства; крадіжка особистих речей співробітників і розкрадання майна підприємства; обман керівництва підприємства.

Існує два види порушення трудової дисципліни: невиконання обов'язків або неповне і неякісне їх виконання; перевищення прав, які порушують права і свободу інших людей.

Причинами порушення трудової дисципліни є:

- недоліки в організації праці, умовах праці, які сприяють або примушують працівника порушувати дисципліну,
- оплаті праці, яка не стимулює до виконання певних обов'язків,
- відсутність контролю трудового процесу,
- особиста неорганізованість працівника.

Порушенню дисципліни сприяють і протиріччя між: нормами права і реальними нормами, за якими формуються трудові відносини; кваліфікованою і некваліфікованою працею; розумовою і фізичною працею; інтересами людей.

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення:

- догана;
- звільнення.

Дисциплінарне стягнення залежить від характеру порушення трудової поведінки. Наприклад, у разі запізнення на роботу працівника, його керівник може обмежитись усною доганою або зауваженням. Недотримання робітником правил і норм з безпеки праці є підставою для письмового попередження від майстра чи менеджера з охорони праці. Такі порушення, як крадіжка, образлива поведінка, недотримання конфіденційності, відмова від виконання обґрунтованого завдання, можуть бути підставою для звільнення працівника. Дисциплінарні процедури, порядок оскарження стягнень дуже ретельно опрацьовуються в межах чинного законодавства, закріплюються в правилах внутрішнього трудового розпорядку та в доступній формі доводяться до відома всіх працівників.

4. Конфлікти в системі менеджменту персоналу

Будь-який керівник зацікавлений в тому, щоб конфлікт, що виник в його організації або підрозділі, був якнайшвидше подоланий (вичерпаний, попереджений або припинений), бо його наслідки можуть принести чималі збитки. Цього можна досягнути як зусиллями самих опонентів (односторонніми, скоординованими або спільними), так і за активної участі третьої сторони (самого керівника або посередника).

Відомі три **моделі поведінки учасників конфлікту**:

- Деструктивна, орієнтована на досягнення особистих переваг;
- Конформна, пов'язана з односторонніми або взаємними поступками (не можна плутати з неучастю чи пасивним опором);
- Конструктивна, що припускає спільний пошук рішення, вигідного для всіх.

Вибір способів і методів подолання конфліктів залежить від:

- об'єктивної ситуації,
- психічного стану опонентів,
- спрямованості конфлікту.

Слід відзначити, що конфлікти можуть розв'язуватись як у *результаті прийняття та реалізації системи заходів* цілеспрямованого впливу на обидві протиборствуючі сторони, так і *шляхом самоплинного перебігу*, коли учасники чи треті особи не вживають для регулювання процесу ніяких зусиль. «Мимовільне затухання» конфлікту може статись через виникнення нової напруженої ситуації, внаслідок чого попередні переживання мовби відсуваються на другий план. Окремим випадком трансформації конфлікту є «механічне» розведення сторін у просторі. Але позиція «ще трохи, і все вирішиться само собою» — непродуктивна, бо втрати (об'єктивні та суб'єктивні) від конфлікту надто великі, а інколи й непоправні.

Серед шляхів розв'язання конфліктних ситуацій виділяють:

- а) попередження конфлікту;
- б) управління конфліктом;
- в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях;
- г) розв'язання конфлікту.

Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. Виділяють такі тактики:

1. Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту. Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту.

Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин. Це завдання ускладнюється, якщо його виконує представник однієї з конфліктних сторін. Ділові конфлікти частіше мають конструктивний та мобільний характер, вони зникають за умови вирішення проблеми, що породжує протилежні позиції. Але особистісні та міжособистісні конфлікти значно стійкіші.

2. Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей. Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуючі сторони.

Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією). В першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.

3. Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій. Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо.

4. Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.

5. Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників. Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків. Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони.

Наслідки конфліктів бувають залежно від їхнього змісту такі:

- 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення;
- 2) зникнення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання;
- 3) послаблення конфлікту взаємними поступками;
- 4) трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт;
- 5) поступове згасання конфлікту.

Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. Конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.

Як бачимо, існують різні шляхи подолання конфліктів, та всі вони мають на меті відновлення взаєморозуміння між опонентами та досягнення максимально вигідного для обох сторін результату.

Динаміка конфлікту значною мірою визначається тим, яка стратегія поведінки в конфліктній ситуації раніше сформувалась у його учасників. Ця стратегія визначається двома параметрами:

- 1) наступальність — це наполегливість у реалізації власних інтересів,
- 2) кооперативність — здатність враховувати інтереси іншого.

Сполучення цих параметрів дає такі тактики поведінки:

а) *співробітництво* (висока наступальність і висока кооперативність) — дії спрямовані на пошук рішення, що задовольняє обидві сторони, спільне обговорення розбіжностей;

б) *протиборство* (висока наступальність і слабка кооперативність) — прагнення наполягти на своєму шляхом відкритої боротьби, застосування примусу та інших засобів тиску;

в) *поступливість* (слабка наступальність і висока кооперативність) — орієнтованість на повне задоволення вимог партнера;

г) *уникнення* (слабка наступальність і слабка кооперативність) — прагнення вийти з ситуації, не поступаючись, але й не наполягаючи на своєму, утримуючись від суперечок, від викладення своєї позиції, уникаючи відповідальності за прийняте рішення;

д) *компроміс* (середні значення наступальності і кооперативності) — прагнення врегулювати розбіжності, поступаючи у чомусь в обмін на поступки іншої сторони, прийняття «середніх» рішень, що задовольняють обидві сторони повною мірою.

Правильною може бути кожна зі стратегій, усе залежить від ситуації розвитку конфлікту. На жаль, люди мають тенденцію користуватися однією стратегією, вважаючи протиставлення єдиним засобом розв'язання конфлікту. Важливо зрозуміти, що кожний з названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, враховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.

Отже, вирішення конфліктної ситуації має бути спокійним, гуманним, етичним, та максимально відповідати очікуванням обох сторін-учасниць конфлікту.

5. Соціальна відповідальність

Соціальна відповідальність — це волевиявлення, яке визначається певною поведінкою щодо дотримання усвідомлених обмежень та соціальних норм, гарантує безпеку та прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, задіяних у суспільних відносинах та управлінні ними.

Соціальна відповідальність, як поняття, що враховує людський аспект, передбачає відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та навіть окремим працівником на підприємстві.

Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством полягає у дотриманні стандартів безпеки виробництва і використання продукції (у забезпеченні захисту навколишнього середовища, мінімізації забруднень території, на якій розташоване підприємство, екологічній безпеці продукції та ін.).

Соціальна відповідальність менеджера перед колективом та окремими працівниками зводиться до забезпечення таких умов праці та відпочинку, за яких працівник має можливість реалізувати себе як особистість. Наразі багато підприємств не бачать сенсу у витрачанні додаткових коштів на працівників, окрім виплати основної заробітної плати та різного роду надбавок і доплат до неї. Менеджер як функціональний керівник несе відповідальність перед лінійними керівниками за кожне прийняте рішення, що стосується не тільки виробництва, але й організації роботи і морального здоров'я працівників.

Соціальна відповідальність багатоаспектна та багаторівнева. Вона виявляється на особистісному (індивідуальному) рівні через ступінь громадянської зрілості особистості та є базовою для інших рівнів. Від світосприйняття та усвідомлення людиною своєї значущості у світових перетвореннях, від її прагнення до перетворень у всіх сферах своєї життєдіяльності залежать її прояви на інших рівнях. На груповому рівні соціальна відповідальність визначається як корпоративна соціальна відповідальність; на суспільному — вона передбачає соціальну відповідальність суспільства за гідний рівень життя нинішнього і майбутнього поколінь; на державному — визначає кращі шляхи досягнення сталого, соціального та людського розвитку. На глобальному рівні соціальна відповідальність окреслює пріоритети світового розвитку, людської цивілізації завдяки міжнародним домовленостям щодо запровадження сталого розвитку.