

Лекція 4. Створення сприятливих умов праці. Ефективність системи управління людськими ресурсами

1. Регулювання трудової діяльності персоналу.
2. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
3. Правила поведінки і дисциплінарні процедури.
4. Конфлікти в управлінні людськими ресурсами.
5. Поняття ефективності управління людськими ресурсами.

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.

1. Регулювання трудової діяльності персоналу

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 (в організації, 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.

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення і підтримання вискоєфективної 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

Фахівці з управління персоналом виявили: одним з основних джерел незадоволеності роботою в організації – неефективна організація праці. Наприклад, не розмежовано зони відповідальності, співробітники виконують непотрібні дії, порушують технологічну послідовність операцій тощо. У даному випадку причина незадоволеності працівників – управлінські помилки, а саме: неправильно спроектовані робочі процеси, які можуть негативно впливати на продуктивність праці, створювати в підрозділі конфліктні ситуації, приводити до звільнення ключових співробітників, погіршувати задоволеність клієнтів. Неправильно спроектовані процеси загрожують і такими «побічними ефектами», як дефіцит або надлишок персоналу на різних ділянках, дублювання одних функцій і недостатня увага до інших (що також позначається на результатах – ритмічності роботи, продуктивності праці і якості продукції / послуг).

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.

У керуючих бізнесом, як правило, не вистачає часу на вирішення всіх поточних (тактичних) і проблемних (стратегічних) питань. Практика показує, що складні завдання, вирішення яких вимагає самостійності і відповідальності, покладаються не лише на керівника, але й на співробітників організації. Тому слід усвідомити **необхідність поділу повноважень** і відповідальності з членами своєї команди.

Для правильного визначення тих повноважень, які управлінець може делегувати підлеглим, потрібно з усіх поставлених завдань виділити ті, вирішення яких залежить тільки від керівника, а решта – розподілити серед членів команди, враховуючи здібності, досвід і ступінь лояльності кожного. Сам менеджер повинен зосередити увагу на тих обов'язках, які відповідають його посаді, кваліфікації та компетенціям, а не на тих, які більше подобаються. Передаючи повноваження, слід визначити важливість завдання і ступінь свободи, яку потрібно надати людині, що відповідає за її рішення. Необхідно враховувати і рівень довіри працівникові. Делегування прав і обов'язків має найбільші шанси на успіх, якщо здійснюється обома сторонами охоче і добровільно.

Схема делегування повноважень. Під впливом зовнішніх факторів керівник передає підлеглому право самостійно вирішити конкретну задачу. Відносини ці носять двосторонній характер, а значить, між співробітниками має бути зворотний зв'язок – інформування про хід прийняття та реалізації управлінських рішень з одного боку, і оцінка цієї діяльності – з іншого. Підлеглі, яким делеговані повноваження, отримують можливість самореалізуватися і працюють з більшою віддачею. Крім того, менеджери середньої ланки в цьому випадку підвищують свою кваліфікацію і набувають нові знання і впевненість в собі, а у кожного працівника з'являється особиста зацікавленість в результаті праці і почуття причетності до досягнення загального успіху.

Необхідні умови успішного делегування:

- Відмова від авторитарного стилю керівництва і перехід до лідерства.
- Психологічна готовність управлінця поділитися владою.
- Підлеглі розрізняються за вмінням ефективно розпоряджатися переданими повноваженнями. Керівник повинен зважати на це і бачити можливі наслідки.
- Здатність менеджера ненав'язливо контролювати, об'єктивно оцінювати і коригувати роботу підлеглих. Якщо член команди не впорається з поставленим завданням, то винен в цьому буде керівник.
- Децентралізація виробництва як маркетингова концепція сприяє утворенню автономних «виробничих острівців», що дає можливість диверсифікувати

виробництво, прискорити бізнес-операції. Підприємства, які пройшли децентралізацію, підвищили продуктивність в середньому на 18% – в першу чергу, за рахунок рішення менеджерами більшості поточних проблем на «виробничих островах» самостійно.

- Функціональний виконавець як член команди управління повинен бути наділений певною свободою у виборі засобів і способів реалізації повноважень за рішенням завдання.

- Неприпустимі бюрократизм і тяганина. Рішення «на місцях» ухвалюються не номінальним начальством, а тими співробітниками, які добре знайомі з обстановкою і орієнтуються в даній проблемі.

- **З повноваженнями делегується лише функціональна відповідальність**, а управлінська – все одно залишається за керівником: вона не передається ні за яких обставин. Складові управлінської відповідальності:

- «пакет дій» з розроблення виробничо-соціальної політики підприємства;
- формування і здійснення стратегії відносин з конкурентами, клієнтами та іншими суб'єктами;
- підбір партнерів по бізнесу;
- контроль над виконанням поставлених завдань і досягненням намічених цілей;
- система мотивації трудової діяльності співробітників;
- управління ресурсами, каналами комунікацій і просуванням товарів на нові ринки;
- внутрішньофірмовий аудит діяльності та управління витратами (мінімізація).

Удосконалення системи розподілу повноважень. Система децентралізації повноважень покликана полегшити «першій особі» стратегічне управління бізнесом і забезпечити вільне функціонування лінійних управлінців. Вона не повинна бути спрямована тільки на оперативну роботу. Слід надати певну незалежність (адміністративну і економічну) «виробничим островам», здатним заробляти гроші без будь-якої допомоги, а при сприятливих обставинах забезпечити їм фінансову і юридичну самостійність. Необхідно, щоб система делегування повноважень забезпечувала розподіл і координацію завдань і функцій, щоб були чітко визначені сфери відповідальності (в них повинні входити дві-чотири завдання). Система розподілу повноважень повинна бути задокументована в положеннях про підрозділи фірми і в посадових інструкціях лінійних менеджерів і базуватися на сучасних технологіях ефективного управління.

Управлінці часто недооцінюють здібності своєї команди або недостатньо довіряють їй, позбавляючи співробітників можливості самореалізовуватися і вдосконалюватися.

Передача повноважень – досить ефективний засіб управління, однак тільки за рахунок цього вирішити всі проблеми неможливо. Розподіл обов'язків і відповідальності є найбільш ефективним, коли він дійсно необхідний, добре підготовлений і кваліфіковано здійснений.

Основними засобами підтримання трудової активності працівників, зміцнення трудової дисципліни є створення сприятливих умов праці (рис.1), нормального психологічного мікроклімату в колективі, позитивна оцінка роботи працівника, публічне визнання його трудових заслуг, матеріальне та моральне заохочення. А

заохочення сприяє сумлінному виконанню працівником своїх трудових обов'язків, стимулює прагнення самовдосконалюватися.

ФАКТОРИ УМОВ ПРАЦІ



Елементи умов праці

Санітарно-гігієнічні	Психофізіологічні	Естетичні	Соціально-психологічні	Технічні
----------------------	-------------------	-----------	------------------------	----------

Напрями впливу умов праці

На здоров'я та працездатність людини	На ставлення до праці та задоволеність працею	На ефективність праці та інші економічні показники	На рівень життя та розвиток людини
--------------------------------------	---	--	------------------------------------

Рис. 1. Умови праці

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. **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 притижневій 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 зазгодою комітету профспілки підприємства, установи, організації.

Вихідні дні (№67-70) При п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідних 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 приходить 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 і 25 грудня - Різдво Христове
3. 8 березня - Міжнародний жіночий день
4. 1 травня - День праці
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.
9. один день (неділя) - Пасха (Великдень)
10. 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 дні.

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 плинність 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 запізнь на роботу;
- у скороченні нещасних випадків і травм;
- у зменшенні плинності 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. Відрядження і переведення на нове місце роботи
7. Заробітна плата, соціальне страхування і компенсації
8. Заохочувальні та дисциплінарні заходи
9. Розірвання трудового договору

Заслуговує 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, поступаючись 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 протиборство 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.

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 витраті 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.

5. Поняття ефективності управління людськими ресурсами

ЧОМУ ВАЖЛИВО ОЦІНЮВАТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ HR? Згідно з даними компанії Ernst & Young частка нефінансових критеріїв у прийнятті рішення про інвестиції становить 35% і значна частина цих нефінансових показників відноситься до сфери HR.

Ефективність використання інвестованого капіталу визначається персоналом. Наявність взаємозв'язку між HR практиками і результатами бізнесу в цифрах:

- Відповідно до проведених досліджень, 35 % підвищення ефективності системи управління персоналом (використання HR-практик) веде до 10-20% збільшення біржової вартості акцій (Ці дані отримані на основі досвіду Sears, Lucent, Kodak and AT & T, (Huselid,

1999)

- Підвищення задоволеності роботою і рівня організаційної культури дають до 5% збільшення прибутку і до 16% підвищення продуктивності.

- Підтримка керівництва, можливість прийняття самостійних рішень, навчання і турбота про персонал, дають збільшення прибутку на 10% (Patterson, 1997)

для порівняння

Наявність загальної стратегії компанії призводить до 2% збільшенню прибутку, при цьому акцент на якості дає менше 1%, R & D - 6%.

Наявність загальної стратегії компанії призводить до 3% підвищенню продуктивності, при цьому R & D дає до 8% збільшення.

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватися, *мусить господарювати ефективно*, тобто виробляти такі товари й послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їхню якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою – *мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності*. Ця вигода, яку заведено називати *економічною ефективністю виробництва*, може мати різні прояви – скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Зрештою, ефективність виробництва визначається *співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході*. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає в надбанні доходу, який перевищує витрати: що більшою буде різниця між ними, то краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продукує і продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати й у сфері управління організаціями, зокрема в управлінні персоналом. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Ефективність визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього буде залежати спосіб вираження результату й витрат. Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або чисельністю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати подати у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ:

1. Загальна продуктивність організації (П):

$$П = Д / В$$

де Д — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

В — сукупні витрати на виробництво.

2. Продуктивність праці (П пр):

$$П_{пр} = О / Ч_{со}$$

де O — обсяг виробленої продукції;
 $Ч_{со}$ — середньооблікова чисельність персоналу.

3. Продуктивність персоналу ($P_{пер}$):

$$P_{пер} = D / V_{пер}$$

де $V_{пер}$ — сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття «ефективність управління персоналом», треба спочатку з'ясувати сутність понять «ефект» і «ефективність». Сучасні словники ці поняття тлумачать так:

ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

ефективність — здатність забезпечувати ефект.

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (або прибутку) до витрат на її створення за формулою:

$$E = P : Z,$$

де E — економічна ефективність, у частках;

P — прибуток або економія (результат), грн.;

Z — витрати на одержання прибутку або економії (результату), грн.

НАПРИКЛАД:



У сучасній літературі з управління персоналом наводиться безліч прямих і непрямих показників, що характеризують ефективність управління персоналом організації. Кібанов А.Я. ділить ці показники на наступні:

1. *Показники власне економічні* (наприклад, співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості і якості, і отриманих результатів діяльності; витрати на окремі напрями і програми діяльності кадрових служб з розрахунку на одного працівника і т. п.).

2. *Показники ступеня відповідності* (наприклад, відповідність чисельності працівників і числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу); відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць і т. п.).

3. *Показники ступеня задоволеності працівників* (наприклад, задоволеність роботою в даній організації).

4. *Непрямі показники ефективності* (наприклад, плинності кадрів, абсентеїзм, продуктивність праці і т.п.).

Отже, **ефективність управління персоналом** слід розуміти як:

- 1) характеристику якості, корисності процесу управління людськими ресурсами на підприємстві;
- 2) здатність забезпечувати потрійний ефект у вигляді *економічної вигоди* для підприємства, *удосконалення організації виробництва і праці* та *соціальної вигоди* для працівників.

Усі три складники ефективності управління персоналом (*економічний, організаційний і соціальний*) тісно пов'язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності управління персоналом. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності управління персоналом.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- 1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу).
- 2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства).
- 3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Для оцінки економічної ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом слід ураховувати завдання, які розв'язуються в процесі господарювання:

1. Визначення ступеня використання людських ресурсів.
2. Вибір оптимального варіанту управлінського рішення.

У зв'язку з цим розраховуються два види економічної ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом :

1. Загальна (абсолютна).
2. Порівняльна.

1. *Загальна економічна ефективність* інвестування заходів щодо управління персоналом ($E_{заг}$):

$$E_{заг} = \frac{\Delta\Pi}{K}$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку за період, грн.;

K – інвестиції в управління персоналом, грн.

Термін окупності інвестування заходів щодо управління персоналом ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = \frac{K}{\Delta\Pi} \text{ або } = \frac{1}{E_{заг}}$$

Для визначення рівня економічної ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом отриманий результат ($E_{заг}$) слід порівняти з нормативним коефіцієнтом ефективності (E_n). При цьому необхідно, щоб: $E_{заг} > \text{або} = E_n$

Раніше нормативні коефіцієнти ефективності (E_n) розраховувалися централізовано НДІ. Наприклад, в типовій методиці визначення економічної ефективності інвестицій в основні фонди в промисловості $E_n = 0,16$; для інвестицій в організаційно-технічні заходи $E_n = 0,15$.

2. В ході господарювання підприємства розв'язують різні господарські завдання, характерні для певної ситуації. Кожна господарське завдання має декілька варіантів рішень. Щоб вибрати найбільш оптимальний варіант рішення, необхідно порівняти показники різних варіантів, тобто розрахувати показники порівняльної економічної ефективності. Вони характеризують економічні переваги одного варіанта порівняно з іншим, прийнятим за базу порівняння.

При великій кількості варіантів вигідно користуватися методом зведених витрат:

$$3B = C_i + E_n \times K_i \rightarrow \min$$

де C_i – собівартість i -ого варіанту;

K_i - інвестування заходів в управління персоналом i -ого варіанту.

Порівняльна економічна ефективність:

$$E_{\text{пор}} = (C_1 + E_n \times K_1) - (C_2 + E_n \times K_2)$$

Характеризує економічні переваги першого варіанта порівняно з другим, прийнятим за базу порівняння або порівнює показники до і після інвестування заходів щодо управління персоналом.

При порівнянні різних варіантів розраховують коефіцієнт порівняльної економічної ефективності та термін окупності додаткових інвестицій в управління персоналом за формулами:

$$E = \frac{C_1 - C_2}{K_2 - K_1} \quad \text{або} \quad T_{ок} = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2}$$

На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники – внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні. Найбільш вагомим чинником управління персоналом є людський чинник:

- рівень конкурентоспроможності персоналу в цілому,
- професіоналізм вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські.

Чинники формування якості людського капіталу

Процеси, процедури	Виконавці	Результати
1. Планування потреби в персоналі	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати	Оптимальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура персоналу
2. Аналіз робочих місць і формулювання вимог до претендентів на вакантні робочі місця	Керівники підрозділів, фахівці відділу кадрів	Точні характеристики вимог, яким мають відповідати новоприйняті працівники
3. Професійний добір працівників на вакантні робочі місця	Керівники підрозділів, фахівці відділу кадрів	Забезпечення робочих місць компетентними, ініціативними працівниками
4. Укладання трудових договорів	Фахівці відділу кадрів	Юридичне оформлення трудових відносин новоприйнятих працівників з організацією
5. Професійна і соціально-психологічна адаптація новоприйнятих працівників	Керівники підрозділів, наставники, психолог	Закріплення працівників в організації, оптимізація змінюваності персоналу
6. Підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу, кваліфікаційна комісія	Забезпечення підрозділів конкурентоспроможним персоналом
Забезпечення підрозділів конкурентоспроможним персоналом	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу, корпоративні органи сертифікації	Формування кадрової еліти, здатної вирішувати найскладніші питання функціонування і розвитку організації в конкурентному середовищі

Складові інтегрованого чинника «Якість менеджменту»

Процеси, процедури	Виконавці	Результати
1. Укомплектування служби персоналу висококваліфікованими фахівцями, створення їм умов для продуктивної праці	Керівництво організації, директор з персоналу, відділ кадрів	Створення передумов для ефективної роботи служби персоналу
2. Запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом та їх постійний розвиток	Керівництво організації, директор з персоналу, інформаційно-аналітичний центр	Якісне інформаційне обслуговування суб'єктів управління персоналом
3. Розроблення і розвиток стратегії та політики управління персоналом	Керівництво організації, директор з персоналу, служба персоналу	Визначення напрямів та принципів розвитку і поточного управління персоналом
4. Атестація і вдосконалення організації робочих місць, створення умов для продуктивної і безпечної праці	Керівники підрозділів, відділ охорони праці	Створення передумов для нормальної роботи працівників
5. Обґрунтоване планування і розподіл виробничих завдань між підрозділами і робочими місцями	Планово-економічний відділ, диспетчерська служба, лінійні керівники	Ефективне використання виробничих потужностей, вирівнювання навантаження на робочі місця
6. Забезпечення робочих місць усіма потрібними ресурсами згідно з нормами витрат	Лінійні керівники, допоміжні підрозділи	Запобігання простоям робочих місць, ощадливе витрачання ресурсів
7. Комплексне обслуговування робочих місць згідно з регламентами	Лінійні керівники, допоміжні підрозділи	Запобігання простоям робочих місць, незапланованим зупинкам виробництва
8. Контроль кількісних і якісних параметрів виконання виробничих завдань	Лінійні керівники, відділ технічного контролю	Отримання точної інформації про виконання планових завдань
9. Оцінювання результатів діяльності підрозділів і працівників	Керівники підрозділів, служба персоналу	Отримання інформації для підбиття підсумків трудового змагання, нарахування основної та додаткової зарплати
10. Розроблення і застосування ефективних методів матеріального і морального стимулювання працівників	Керівництво організації, відділ організації праці та заробітної плати, керівники підрозділів	Ефективне мотивування активної трудової поведінки працівників
11. Облік відпрацьованого часу та здійснення заходів щодо підвищення ефективності його використання	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати, табельники	Отримання точної інформації про стан використання робочого часу
12. Нархування і виплата заробітної плати у встановлені терміни	Бухгалтерія, інформаційно-аналітичний центр	Дотримання зобов'язань адміністрації згідно з колективним договором

13. Соціальний захист працівників	Керівництво організації, служба персоналу	Задоволення соціальних потреб та інтересів працівників
14. Проведення соціологічних досліджень	Керівники підрозділів, служба персоналу	Отримання інформації про ступінь задоволеності працівників умовами роботи в організації

Напрями аналізу ефективності управління персоналом:

Доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність:

- професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації;
- професійного розвитку працівників;
- організації праці;
- застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, одержаних від їхньої діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників з темпами зростання середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємність;
- витрати на керівництво.

У залежності від підходу виділяють такі показники ефективності управління персоналом:

1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів: балансовий прибуток, доход, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції, обсяг товарної продукції, якість продукції (відсоток браку або рекламаций, скарг), витрати на управління підприємством, фондвіддача.

2. Показники якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, частота виробничого травматизму, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Показники соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат.

Показники організаційної ефективності управління персоналом:

1). стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників:

– ступінь укомплектованості персоналу ($C_{уп}$) (у відсотках):

$$C_{уп} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{штат}} \times 100$$

де $Ч_{ф}$ – фактична чисельність працівників відповідної професії (спеціальності, посади, кваліфікації);

$Ч_{штат}$ – чисельність персоналу відповідної професії (спеціальності, посади, кваліфікації), передбачена штатним розкладом підприємства.

– відносний надлишок або нестача чисельності робітників ($\Delta B_{ч}$), розраховується шляхом віднімання з фактичної чисельності ($Ч_{ф}$) планової ($Ч_{п}$), скоректованої на відсоток виконання плану по товарній, реалізованій або нормативно – чистій продукції ($ВП_Q$) за такою формулою:

$$\Delta B_{ч} = Ч_{ф} - (Ч_{п} \times ВП_Q \div 100)$$

2). ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу:

– коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу ($K_{КФРЧ}$):

$$K_{КФРЧ} = \frac{ЕФРЧ}{КФРЧ}$$

– коефіцієнт використання номінального (табельного) фонду робочого часу ($K_{НФРЧ}$):

$$K_{НФРЧ} = \frac{ЕФРЧ}{НФРЧ}$$

– коефіцієнт відповідності рівня кваліфікації робітників кваліфікаційним вимогам робочих місць ($K_{ВКВ}$):

$$K_{квк} = \frac{Ч_{зайн}}{Ч_{необх}}$$

де $Ч_{зайн}$ – чисельність робітників, що займають робочі місця відповідно до кваліфікаційних вимог, осіб;

$Ч_{необх}$ – необхідна чисельність робітників, осіб.

– коефіцієнт використання робочих місць по всьому персоналу:

$$K = \frac{Ч_{пвп}}{K_{РМпвп}}$$

де $Ч_{пвп}$ – середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб;

$Ч_{РМпвп}$ – середньорічна кількість робочих місць промислово-виробничого персоналу, осіб.

3). рівень ритмічності виробництва:

– коефіцієнт ритмічності, який розраховується способом найменшого числа.

- 4). якість продукції та послуг:
- сортність, марочність,
 - вміст корисних речовин або шкідливих домішок (% до загального обсягу або ваги),
 - строк служби (ресурс) і надійність продукції (наданих послуг),
 - наявність рекламацій, їхня кількість та вартість,
 - відсоток браку,
 - кількість і сума штрафів за поставку неякісної продукції,
 - відсоток повернення продукції для виправлення дефектів,
 - наявність і рівень попиту на конкретний виріб,
 - виконання плану виробництва за сортністю продукції (середній коефіцієнт сортності).

Об'єктивне оцінювання *соціальної ефективності* має певні труднощі, оскільки й досі бракує науково обгрунтованої і загальновизнаної методики її визначення. Показниками соціальної ефективності управління персоналом можуть бути:

1. Динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
2. Встановлення рівня заробітної плати і соціальних виплат не нижче ринкової ціни праці.
3. Виконання плану підвищення мінімальної і середньої заробітної плати.
4. Рівень соціального страхування.
5. Виконання плану підвищення соціальних виплат і пільг.
6. Задоволеність соціальними програмами (оцінка проводиться шляхом анкетування).
7. Частка оплати праці у валовій доданій вартості порівняно з середньогалузевим показником.
8. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати і системою стимулювання за результати праці (оцінка проводиться шляхом анкетування).
9. Гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу).
10. Стабільність кадрового складу:

Коефіцієнт плинності (Кпл) – відношення числа звільнених працівників за період за власним бажанням, через невідповідність кваліфікації, за прогули і інші порушення трудової дисципліни (Чзв(вл)) до середньооблікового їхнього числа (Чср):

$$K_{пл} = \frac{\chi_{за(вл)}}{\chi_{ср}}$$

Коефіцієнт сталості персоналу (Кст) – відношення числа працівників облікового складу, що пропрацювали весь звітний період (Чпост) на підприємстві, до середньооблікового їхнього числа (Чср):

$$K_{ст} = \frac{\chi_{пост}}{\chi_{ср}}$$

Узагальнюючим показником сталості персоналу є *середній стаж роботи всіх працівників даного підприємства*.

11. Можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування працівників.
12. Створення умов для розвитку індивідуальних здібностей персоналу.

13. Стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві.
14. Забезпечення безпеки праці і відсутність (зниження) нещасних випадків.
15. Задоволеність умовами праці (оцінка проводиться шляхом анкетування). У анкету необхідно включати питання не тільки про задоволеність оснащенням і автоматизацією робочого місця, але і по задоволеності пільгами і компенсаціями для зайнятих у шкідливих умовах праці).
16. Зниження захворюваності працівників.
17. Виконання плану оздоровчих і культурно-масових корпоративних заходів.
18. Задоволеність працівників соціально-психологічним кліматом у структурних підрозділах і в організації в цілому.
19. Відсутність (наявність) обґрунтованих претензій і звернень з боку працівників організації до комісії з трудових спорів і суди, пов'язані з порушенням трудового законодавства України.
20. Показники задоволеності працівників роботою, які визначаються на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень (опитувань, анкетування).
21. Прихильність (лояльність) працівників своїй організації.
22. Відсутність пунктів розбіжностей представника роботодавців і працівників при ухваленні колективного договору.
23. Виконання пунктів колективного договору.
24. Виконання соціальних гарантій, передбачених галузевою і регіональною угодами.
25. Задоволеність працівників діяльністю служби управління персоналом (людськими ресурсами - HR).
26. Відсутність обґрунтованих скарг на роботу служби управління персоналом.

Витрати на персонал

Для точності розрахунків ефективності управління персоналом загалом і окремих локальних проектів дуже важливо правильно визначати пов'язані з цим витрати. Це можуть бути:

- сукупні витрати на утримання суб'єктів управління персоналом (працівники служби персоналу плюс лінійні керівники);
- витрати робочого часу суб'єктами управління персоналом, люд/год;
- середня заробітна плата одного працівника;
- вартість однієї години робочого часу, грн;
- нарахування на заробітну плату, %;
- вартість матеріалів і енергоресурсів, грн;
- вартість навчального обладнання, грн;
- амортизація засобів виробництва, грн;
- оплата послуг зовнішніх організацій та фахівців (консультантів, експертів, викладачів тощо), грн;
- вартість витратних матеріалів, грн тощо.

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, ***фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили)*** визначаються за такими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.

8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1-4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудозатрат, а витрати пунктів 5-10 належать до непрямих.

1) ПРЯМА ОПЛАТА:

- Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час.
- Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів.
- Винагороди за вислугу років, стаж роботи.
- Премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів.
- Оплата праці за договорами підряду, за виконання разових робіт працівниками, які не є у штаті підприємства.
- Виплати різниці в окладах працівникам у разі тимчасового заміщення.
- Оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника.
- Виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, тощо.

2) ОПЛАТА ЗА НЕВІДПРАЦЬОВАНИЙ ЧАС:

- Оплата основних і додаткових відпусток.
- Оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам.
- Оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків.
- Доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, відповідно до чинного законодавства.
- Надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт.
- Оплата простоїв не з вини працівника.
- Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку.
- Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством.
- Виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.
- Виплати працівникам, які брали участь у страйках.

3) ПРЕМІЇ ТА НЕРЕГУЛЯРНІ ВИПЛАТИ:

- Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.
- Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за освоєння та впровадження нової техніки, тощо.
- Одноразові заохочення працівників за виконання важливих виробничих завдань, до ювілейних дат, тощо
- Винагороди за підсумками роботи за рік.
- Грошові компенсації за невикористану відпустку.
- Матеріальна допомога.
- Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

4) ЗАРОБІТНА ПЛАТА В НАТУРАЛЬНІЙ ФОРМІ, ПІЛЬГИ, ПОСЛУГИ, ДОПОМОГА В НАТУРАЛЬНІЙ І ГРОШОВІЙ ФОРМІ:

- Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.
- Вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування.
- Вартість безкоштовно наданих предметів, що залишаються в особистому постійному користуванні працівників.
- Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.
- Вартість подарунків до свят і пам'ятних дат.
- Вартість виданого молока й лікувально-профілактичного харчування.
- Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

5) ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ЖИТЛА ПРАЦІВНИКІВ:

- Витрати на утримання житла, що перебуває у власності підприємства.
- Витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (за умови проживання в ньому працівників підприємства).
- Витрати на оплату квартир, наймання житла в окремих громадян.
- Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.
- Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством.

6) ВИТРАТИ НА СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ:

- Відрахування підприємств у фонди: соціального страхування, пенсійний, сприяння зайнятості населення та ін.
- Вихідна допомога в разі припинення трудового договору.
- Вартість путівок на лікування й відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.
- Оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей.
- Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.
- Доплати й надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.
- Щорічна допомога на оздоровлення дітей.
- Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.
- Витрати на оплату послуг за договорами, укладеними з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, ураховуючи протезування.
- Плата за утримання дітей у дошкільних і навчання в платних НЗ за рахунок коштів підприємства.
- Оплата абонементів у групі здоров'я.
- Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників.

7) ВИТРАТИ НА ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ:

- Витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо.
- Витрати на організацію навчального процесу: на утримання й оренду приміщень для проведення навчання, оплата праці викладачів, що не перебувають у списковому складі працівників тощо.
- Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.
- Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.
- Стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у ВНЗ, виплачені за рахунок коштів підприємства.

8) ВИТРАТИ НА УТРИМАННЯ ГРОМАДСЬКИХ СЛУЖБ:

- Витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі.
- Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо.
- Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі
- Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо.
- Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (зокрема на оренду приміщень).
- Вартість екскурсій і мандрівок.
- Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- й водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо.

9) ВИТРАТИ НА РОБОЧУ СИЛУ, ЯКІ ВІДНЕСЕНІ ДО ІНШИХ ГРУП:

- Авторський та лекційний гонорар.
- Одноразові допомоги та добові, які виплачуються в разі переведення, приймання й направлення на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.
- Виплати польового забезпечення.
- Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією.
- Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації під час виконання завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження.
- Компенсації, згідно з чинним законодавством, за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників.
- Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.

10) ПОДАТКИ, ЩО НАЛЕЖАТЬ ДО ВИТРАТ НА РОБОЧУ СИЛУ

Суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.

Напрямки аналізу витрат на персонал:

1. Частка заробітної плати у витратах на персонал;
2. Рівень заробітної плати;
3. Зміни рівня заробітної плати;
4. Динаміка зміни фонду заробітної плати;
5. Показники відхилення фактичного фонду заробітної плати від планового в абсолютному і відносному вимірах;
6. Виконання плану по фонду оплати праці для виявлення резервів;
7. Економія від скорочення трудомісткості обробки інформації;
8. Економія від раціоналізації апарату управління і автоматизації;
9. Економія від зниження витрат робочого часу і непродуктивних витрат в управлінні персоналом;
10. Економія фонду заробітної плати внаслідок скорочення апарату управління та зниження трудомісткості управлінської діяльності;

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТОСТІ ПРАЦІВНИКА

На заході набуло значного поширення визначення вартості людських ресурсів.

$$\text{Вартість} = \text{Ціна залучення людських ресурсів (затратна частина витрат)} + \text{здатність приносити вигоду для компанії в майбутньому (активна частина витрат)}$$

Первинні витрати включають затрати на пошук, залучення, попереднє навчання персоналу. Вони можуть бути прямі і опосередковані (відволікання інструкторів від основної роботи, зниження продуктивності). *Витрати набору і відбору* – це всі витрати віднесені на одного успішного кандидата. *Відновлювальні витрати (витрати заміщення)* – затрати, необхідні для заміщення одного працівника на аналогічного іншого. Витрати звільнення (компенсації, простій робочого місця)

Оцінка ефективності діяльності служби персоналу організації.

Звичайно, на ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники – внутрішні і зовнішні, об'єктивні й суб'єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від компетентності вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних

зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські. Адже, як відомо, саме кадри все вирішують. Не дарма японські менеджери найбільше уваги приділяють питанням розвитку людських ресурсів. Опитування 1200 менеджерів великих і середніх японських компаній показало, що потребує найбільшої уваги керівників (%).

Розвиток людських ресурсів	85,3
Розвиток ринку збуту	72,8
Створення нового продукту і послуг	63,8
Зміцнення фінансової структури	59,0
Наголос на нових продуктах	45,0
Нова технологія	44,4
Інтенсифікація науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт	43,1
Стабілізація трудових відносин	36,2
Підтримка інших (дружніх) компаній	32,3
Спрощення організаційної структури	29,7
Просування на зовнішні ринки	19,4

Не лише в Японії, а й в інших економічно розвинутих країнах інвестування в персонал визнається пріоритетним і економічно ефективним. А це зобов'язує керівництво організацій ретельно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати їхню ефективність та вживати заходів щодо оптимізації.

Найважливіші чинники ефективності управління персоналом організації можна об'єднати умовно в три групи за ознаками:

— *якість людського капіталу* (фактори професійного добору та адаптації працівників та фактори розвитку персоналу);

— здатність суб'єктів управління персоналом ефективно використовувати і примножувати сукупний людський капітал (*якість менеджменту*) – широкий спектр процесів і заходів, виконуваних суб'єктами управління персоналом і спрямованих як на забезпечення ефективної поточної діяльності організації, так і на створення передумов для подальшого підвищення ефективності виробництва;

— *витрати на управління персоналом*.

На нашу думку, на виробничих підприємствах доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність:

— професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації;

— професійного розвитку працівників;

— організації праці;

— застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

Для точності розрахунків ефективності управління персоналом загалом і окремих локальних проектів дуже важливо правильно визначати пов'язані з цим витрати. Це можуть бути:

— сукупні витрати на утримання суб'єктів управління персоналом (працівники служби персоналу плюс лінійні керівники);

— витрати робочого часу суб'єктами управління персоналом, люд./год;

— середня заробітна плата одного працівника;

— вартість однієї години робочого часу, грн;

— нарахування на заробітну плату, %;

— вартість матеріалів і енергоресурсів, грн;

— вартість навчального обладнання, грн;

— амортизація засобів виробництва, грн;

— оплата послуг зовнішніх організацій та фахівців (консультантів, експертів,

викладачів тощо), грн;

— вартість витратних матеріалів, грн тощо.

Головним методом аналізу економічної ефективності управління персоналом є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, робочий день. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних показників порівнюють залежно від мети аналізу:

— з запланованим рівнем;

— з досягнутим рівнем за кілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;

— з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.