



ЗдраУ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ТРУДОВЕ ПРАВО

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, ЩО НАВЧАЮТЬСЯ
ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ`Я ТА
ФАРМАЦЕВТИЧНИМ БІЗНЕСОМ»**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ТРУДОВЕ ПРАВО

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, ЩО НАВЧАЮТЬСЯ
ЗА ОСВІТНЬО - ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ТА
ФАРМАЦЕВТИЧНИМ БІЗНЕСОМ»**

Харків
НФаУ
2023

Рецензенти:

Пестун І. В. – доктор фармацевтичних наук, професор, професор кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу НФаУ

Баранова І. І. – доктор фармацевтичних наук, професор, професор кафедри організації та економіки фармації НФаУ

О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко

Управління персоналом і трудове право : навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти, що навч. за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом». Х., НФаУ, 2023. 292 с.

Навчальний посібник «Управління персоналом і трудове право» містить теоретичний матеріал, необхідний у процесі проведення практичних та семінарських занять, виконання самостійної роботи та підготовки здобувачів вищої освіти до семестрового контролю. Рекомендований для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» закладів вищої медичної та фармацевтичної освіти.

© Посилкіна О.В.,
Братішко Ю.С., 2023
© НФаУ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Тема 1 Методологічні аспекти управління медичним та фармацевтичним персоналом. Професійно-кваліфікаційний рівень та компетентність персоналу	8
Тема 2 Ресурсне забезпечення управління персоналом. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	31
Тема 3 Кадрова служба підприємства та кадрове діловодство. Стратегія та тактичні аспекти управління персоналом підприємства	50
Тема 4 Планування та формування медичного та фармацевтичного персоналу	68
Тема 5 Управління процесами руху медичного та фармацевтичного персоналу. Управління робочим часом працівників. Створення сприятливих умов праці	90
Тема 6 Оцінка та атестація медичного та фармацевтичного персоналу	122
Тема 7 Мотивація персоналу	143
Тема 8 Розвиток персоналу	165
Тема 9 Регулювання трудової діяльності медичного та фармацевтичного персоналу	180
Тема 10 Ефективність менеджменту медичного та фармацевтичного персоналу	191
Тема 11 Основні положення національного законодавства про працю	214
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	290

ВСТУП

Освітня компонента «Управління персоналом і трудове право» є обов'язковою для другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом». Вона забезпечує формування сучасного управлінського мислення та світогляду у здобувачів вищої освіти, фундаментальних знань теорії та практики управління персоналом, відповідних професійних компетенцій, орієнтованих на їх прикладне використання.

Предметом вивчення освітньої компоненти «Управління персоналом і трудове право» є теоретичні, методологічні, методичні, нормативно-правові та організаційно-економічні аспекти формування і розвитку системи управління персоналом фармацевтичних компаній та закладів охорони здоров'я.

Метою викладання освітньої компоненти «Управління персоналом і трудове право» є оволодіння знаннями щодо теорії та практики управління медичним та фармацевтичним персоналом та формування у здобувачів вищої освіти відповідних професійних компетенцій.

Основними завданнями вивчення освітньої компоненти «Управління персоналом і трудове право» є: ознайомити здобувачів вищої освіти із сутністю, метою, функціями, напрямками, складовими та особливостями управління медичним та фармацевтичним персоналом, роботою кадрових служб; навчити застосувати методичний інструментарій управління персоналом з метою прийняття ефективних управлінських рішень; виробити навички системного управління трудовим колективом; навчити майбутніх фахівців розробляти стратегічні та оперативні рішення, що сприятимуть оптимізації витрат на персонал; навчити майбутніх фахівців розробляти заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики фармацевтичних компаній та закладів охорони здоров'я; ознайомити з особливостями управління медичним та фармацевтичним персоналом; сформулювати знання з теоретико-методологічних аспектів та навички практичного застосування прийомів і методів кадрового планування, розвитку, оцінювання,

мотивації і стимулювання медичного та фармацевтичного персоналу, нормативно-правового регулювання трудової діяльності та управління робочим часом персоналу; налагодження соціального партнерства в організації; навчити методикам оцінки ефективності управління персоналом; сприяти розвитку здібностей до самоменеджменту та професійної відповідальності; навчити застосовувати практики взаємодії держави, бізнесу, суспільства та людини у сфері управління персоналом.

Згідно з вимогами стандарту освітня компонента забезпечує набуття студентами **компетентностей**:

1. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня.
2. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
4. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.
5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.
7. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
8. Здатність використовувати у професійній діяльності знання нормативно-правових, законодавчих актів України та інших країн світу в сфері управління, в т. ч. закладами охорони здоров'я і управління обігом лікарських засобів.
9. Здатність застосовувати сучасні методи управління медичним та фармацевтичним персоналом, аналізувати ефективність його використання, обґрунтовувати заходи з удосконалення системи управління персоналом в умовах менеджменту якості.

У результаті вивчення освітньої компоненти здобувач освіти повинен знати:

- основні поняття і категорії управління персоналом;

- основні функції управління персоналом;
- методи і технології управління персоналом;
- положення національного законодавства про працю;
- механізми регулювання персоналу, в т.ч. нормативно-правове;
- налагодження ефективної комунікації у процесі управління персоналом;
- методи керівництва та лідерства, стилю управління;
- підходи до організації роботи з персоналом;
- методи оцінки персоналу підприємства;
- методи управління розвитком персоналу;
- технології кадрового управління;
- прийоми мотивації персоналу.

Навчальний посібник містить теоретичний матеріал, необхідний у процесі проведення практичних та семінарських занять, виконання самостійної роботи та підготовки здобувачів вищої освіти до семестрового контролю. Навчальний посібник рекомендований для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» закладів вищої медичної та фармацевтичної освіти.

Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом.

Професійно-кваліфікаційний рівень та компетентність персоналу

Мета: опанувати сутність управління персоналом, формування професійно-кваліфікаційного рівня та компетентностей персоналу.

План лекції:

- 1.1. Управління персоналом як соціальне явище та сфера професійної діяльності.
- 1.2. Сутність та функції управління персоналом.
- 1.3. Концепція управління персоналом.
- 1.4. Сучасні підходи до управління персоналом фармацевтичних підприємств.

Питання для самостійної підготовки:

- 1.1. Загальна характеристика персоналу підприємства.
- 1.2. Структура та категорії персоналу підприємства.
- 1.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
- 1.4. Компетентність персоналу: сутність, види та значення в умовах фармації.

Література:

1. Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.
2. Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.
3. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

1.1 Управління персоналом як соціальне явище та сфера професійної діяльності.

Кожна галузь науки відрізняється від інших своїм об'єктом, предметом, методами та інструментарієм дослідження. Просування дослідника шляхом пізнання істини, результативність його діяльності вирішальною мірою залежать від того, які методи він узяв на озброєння. Звичайно, якщо методи адекватні досліджуваній проблематиці – це ще не гарантує успіху, але збільшує шанси дослідника вийти на позитивний результат. Коли ж методи обрані помилково, то марно чекати успіху.

Під методом розуміється сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання.

В економічній теорії широко використовується термін «методологія», який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття «метод» є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій. Методи найчастіше застосовують в теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності. Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Отже, кожна освітня компонента за структурою, змістом, внутрішньою логікою, міждисциплінарними зв'язками має бути методологічно і досконало побудованою. Повною мірою це стосується і освітньої компоненти «Управління персоналом».

Перш, ніж розглядати методологічні аспекти освітньої компоненти, варто з'ясувати сутність управління персоналом. Уважний погляд на сферу матеріального виробництва, на будь-яку спільну, колективну діяльність у межах конкретної організації дає можливість зафіксувати, що управління (менеджмент)

персоналу як процес керівництва трудовим колективом є повсякденною реальністю. Цей процес здійснюється спеціально підготовленими працівниками апарату управління, що дає підстави розглядати його як важливу сферу практичної діяльності. В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності підприємств є вирішальною умовою, яка в багатьох залежить від якісних характеристик персоналу і вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей найважливіший виробничий ресурс.

Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, в яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління взагалі і менеджменту персоналу зокрема.

Велике практичне значення управління персоналом як сфери професійної діяльності, зростання ролі людського чинника на виробництві, поступове ускладнення функцій керівництва трудовими колективами привернули увагу науки. Проблеми управління персоналом вивчаються науково-дослідними установами, спеціалізованими кафедрами університетів. Результати наукових досліджень публікуються в численних періодичних виданнях, монографіях, обговорюються на науково-практичних конференціях, симпозіумах та семінарах.

Таким чином, управління персоналом як об'єктивне соціальне явище має три грані, розвивається за трьома векторами (рис.1.1): як сфера практичної професійної діяльності; як навчальна дисципліна; як галузь науки.

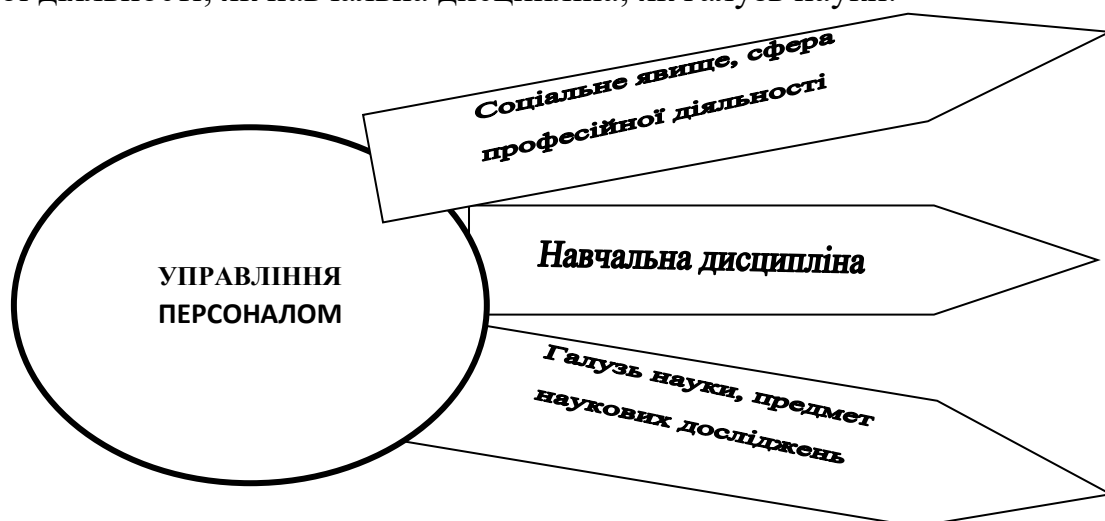


Рис. 1.1 Вектори розвитку управління персоналом

Кожен з цих трьох напрямів розвитку управління персоналом в процесі вивчення, аналізу, проєктування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем.

Загалом йдеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного управління персоналом можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури і змісту освітньої компоненти – другі, а для наукового аналізу цього складного явища – треті, можливі й комбінації.

Саме життя вимагає, щоб представники цих трьох векторів розвитку управління персоналом діяли синхронно, обмінювались взаємно корисною інформацією, спільно обговорювали досягнення і проблеми.

Така взаємодія представників практики, освіти і науки безсумнівно буде продуктивною, сприятиме підвищенню ефективності і конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

1.2 Сутність та функції управління персоналом

Управління персоналом організації – спрямована діяльність керівництва організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

Поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: функціональний і організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється: наймання, відбір, прийом та звільнення персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації та відборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності; організація праці; навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком; управління конфліктами і стресами.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Донедавна саме поняття «менеджмент (управління) персоналу» у вітчизняній управлінській практиці було відсутнє. Тим часом існує безліч різних тлумачень даного терміна. Ось чому важливо мати досить чітке уявлення про основні поняття й терміни, що використовуються в управлінні персоналом. Оксфордський словник англійської мови дає наступне тлумачення менеджменту:

- спосіб, манера спілкуватися з людьми;
- влада й мистецтво керування;
- уміння особливого роду й адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Визначення сутності менеджменту і його змісту, що використовуються в науковій літературі, можна представити в такий спосіб як: функція (вид діяльності); наука й мистецтво; категорія людей; орган або апарат управління; процес.

Менеджмент персоналу (управління персоналом) – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні фактори, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації.

Об'єктом управління персоналом є особистості й спільності (формальні й неформальні групи, професійно-кваліфікаційні групи, колективи й організації в цілому), на які виявляється вплив для досягнення цілей організації. Схематично об'єкт менеджменту персоналу може бути представлений у такий спосіб:

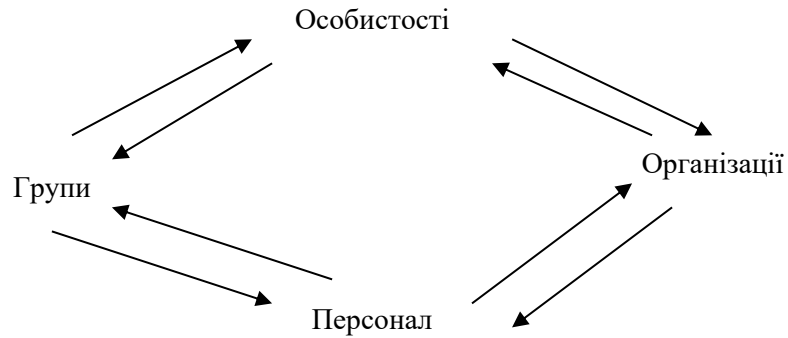


Рис.1.2 Схеми об'єктів менеджменту персоналу

Головним елементом будь-якої системи управління є персонал, який одночасно може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Персонал організації є об'єктом, тому що він виступає виробничою силою, головним елементом будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу в організації складають основний зміст управління персоналом. Але разом з цим персонал – це, перш за все, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль.

Властивість персоналу одночасно виступати в якості об'єкта і суб'єкта управління являє собою основну специфічну особливість управління персоналом в організації.

Специфіка сфери управління персоналом визначається такими властивостями:

- системність як окремого працівника, так і групи. Звідси – наявність і прояв у всіх суб'єктів організації системних властивостей (цілісність, автономність, адаптивність, слабкий рівень моделювання і прогнозування поведінки тощо);
- схильність до впливу не тільки виробничих умов, але й зовнішнього середовища та внутрішніх чинників;
- імовірнісний характер прогнозів поведінки;

- будь-який управлінський вплив на персонал – це взаємодія, що викликає активність, комплекс динамічних, фізичних та психічних процесів як у суб'єкта впливу, так і в об'єкта;
- недосконалість методів виявлення закономірностей поведінки (будь-який тест містить неточність у формулюванні запитань, відповіді залежать від розуміння запитань та суб'єктивного стану людини;
- спостереження і висновки також можуть бути суб'єктивними та ні професійними);
- наявність значного потенціалу, який складно виявити;
- вирішальний вплив діяльності персоналу;
- поєднання в персоналі об'єкта і суб'єкта управління;
- залежність поведінки та властивостей персоналу від організації праці працівників та комунікацій;
- схильність до утворення інших систем, наприклад, груп, що зумовлюють появу нових чинників поведінки, підвищення або зниження ефективності праці.

Предметом управління персоналом є основні закономірності й рушійні сили, що визначають поведінку людей і спільностей в умовах спільної праці.

Схематично предмет управління персоналом може бути визначений у такий спосіб (рис.1.3):



Рис. 1.3 Систематичне управління щодо предмету управління персоналом

Завдання управління персоналом полягають в тому, щоб виходячи з положень теорії менеджменту й узагальнення практичного досвіду, розкрити зміст, організаційні форми проведення роботи в сфері управління персоналом організації в конкретних умовах.

Відповідно до зазначених завдань зміст дисципліни полягає в дослідженні функцій управління персоналом, а саме: визначення потреби в персоналі, забезпечення персоналом і його розвиток, використання персоналу, мотивація результатів праці й поведінки персоналу, аналіз ефективності управління персоналом.

Принципи менеджменту персоналу – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватись керівники і спеціалісти в процесі управління персоналом.

До основних принципів управління персоналом відносять:

- науковості;
- плановості;
- демократичного централізму;
- першої особи;
- відбору, підбору та розстановки кадрів;
- сполучення єдиноначальності і колегіальності, централізації й децентралізації;
- лінійного, функціонального і цільового управління, контролю виконання рішень та ін.

Викладене призводить до об'єктивного висновку щодо потреби у застосуванні відповідного механізму, за допомогою якого можна досягти цілей кадрової політики. Отже, механізм реалізації кадрової політики – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, націлених на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації у персоналі.

Дуже важливо слідкувати за зв'язком цілей, функцій і завдань управління персоналом, які дозволяють чітко визначити системний підхід до управління персоналом організації.

З теорії менеджменту відомо, що функції і завдання управління взагалі та персоналу особисто визначаються його цілями. У сучасній теорії управління персоналом виділяють дві групи цілей: організаційні й особисті. Для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття «економічна ефективність» і «соціальна (персональна) ефективність». При цьому економічна ефективність управління персоналом розуміється як досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації — економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптивності до безупинно мінливого середовища; соціальна ефективність — як задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, її зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням з товаришами тощо).

Функції управління персоналом – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації.

Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, може бути наданий у такий спосіб:

1. Функція „визначення потреби організації в персоналі“:

- планування якісної потреби у персоналі;
- вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.

2. Функція „забезпечення персоналом“:

- одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації;
- розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі;
- добір персоналу, його ділова оцінка.

3. Функція „використання персоналу“:

- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях;
- виробнича соціалізація;
- уведення персоналу, його адаптація до трудової діяльності;
- упорядкування робочих місць;
- забезпечення безпеки праці;
- вивільнення персоналу.

4. Функція „розвиток персоналу”:

- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення;
- організація і проведення навчання.

5. Функція „мотивація результатів праці та поведінки персоналу”:

- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки;
- управління конфліктами;
- використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства;
- використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу.

6. Функція „правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом”:

- правове регулювання трудових взаємин;
- облік і статистика персоналу;
- інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

Треба зауважити, що складність і багатогранність завдань управління персоналом відповідно припускає множинність аспектів у підході до цієї важливої проблеми. Тобто можна стверджувати, що управління персоналом носить комплексний характер, який визначається такими аспектами:

- ✓ техніко-технологічним, що відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використання в ньому техніки і технології, виробничі умови тощо;

✓ організаційно-економічним, який містить питання, зв'язані з плануванням чисельності, складу працюючих, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу та ін.;

✓ правовим, що включає питання дотримання діючого трудового законодавства в роботі з персоналом;

✓ соціально-психологічним, що містить питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціальних і психологічних процедур у практичну роботу;

педагогічним, що припускає вирішення питань, зв'язаних з вихованням персоналу, наставництвом.

1.3 Концепція управління персоналом

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей і завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-правових підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

Концепція включає:

- 1) розробку методології управління персоналом;
- 2) формування системи управління персоналом;
- 3) розробку технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, яка б відповідала цілям і завданням організації, методів і принципів управління.

Головна мета управління (менеджменту) персоналу – системний, плано-мірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Цілями менеджменту персоналу організації є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва й праці;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Як визначалось вище, управління персоналом може розглядатися як система, як структура і як процес. В останньому випадку управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. При цьому треба мати на увазі, що на практиці мають місце різні класифікації таких методів.

Методи менеджменту персоналу – способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації.

Так, у залежності від характеру впливу на людину виділяють: методи стимулювання, зв'язані з задоволенням визначених потреб співробітника; методи інформування, що припускають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини; методи (адміністративного) примушування, засновані на погрози чи застосуванні санкцій.

Також розповсюджена класифікація методів управління персоналом, яка передбачає виділенню трьох груп таких методів (рис. 1.4):

- *адміністративні методи:* формування структури й органів управління; становлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розміщення кадрів; розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації;
- *економічні методи:* техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи;

- *соціально-психологічні методи*: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності).



Рис. 1.4 Методи управління персоналом

Розглядаючи більш детально зміст і характер методів, треба мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю

індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу.

Технологія управління персоналом включає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним переміщенням, мотивацію й організацію праці, вивільнення персоналу, взаємозв'язок керівництва організації з профспілками та службами зайнятості, управління безпекою персоналу та ін.

Розрізняють декілька видів технологій:

- *багатоланкові*, які являють собою серію взаємопов'язаних завдань, що виконуються послідовно. Прикладом багатоланкових технологій є прийняття управлінських рішень на кожному етапі трудового життя працівника на підприємстві (наймання, підготовка, адаптація, безпосередня трудова діяльність та ін.) з певною специфікою, відповідним завданнями і методами управлінського впливу;

- *посередницькі* – у вигляді надання послуг одними групами людей іншим при вирішенні конкретних завдань. Посередницькі технології використовуються під час взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємства з питань реалізації кадрової політики, підбора кадрів, їх оцінки та ін.;

- *індивідуальні* – передбачають конкретизацію прийомів, навичок і послуг стосовно окремого працівника. Індивідуальні технології орієнтовані на управління поведінкою людей під час трудової діяльності і спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і передусім методів регулювання між особових стосунків та ін.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і

горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і спеціалістів в процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Система управління персоналом організації – це система, в якій реалізуються функції управління персоналом і яка включає підсистему лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Підсистема лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому та управління окремими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їхні заступники, майстри, бригадири (рис. 1.5).

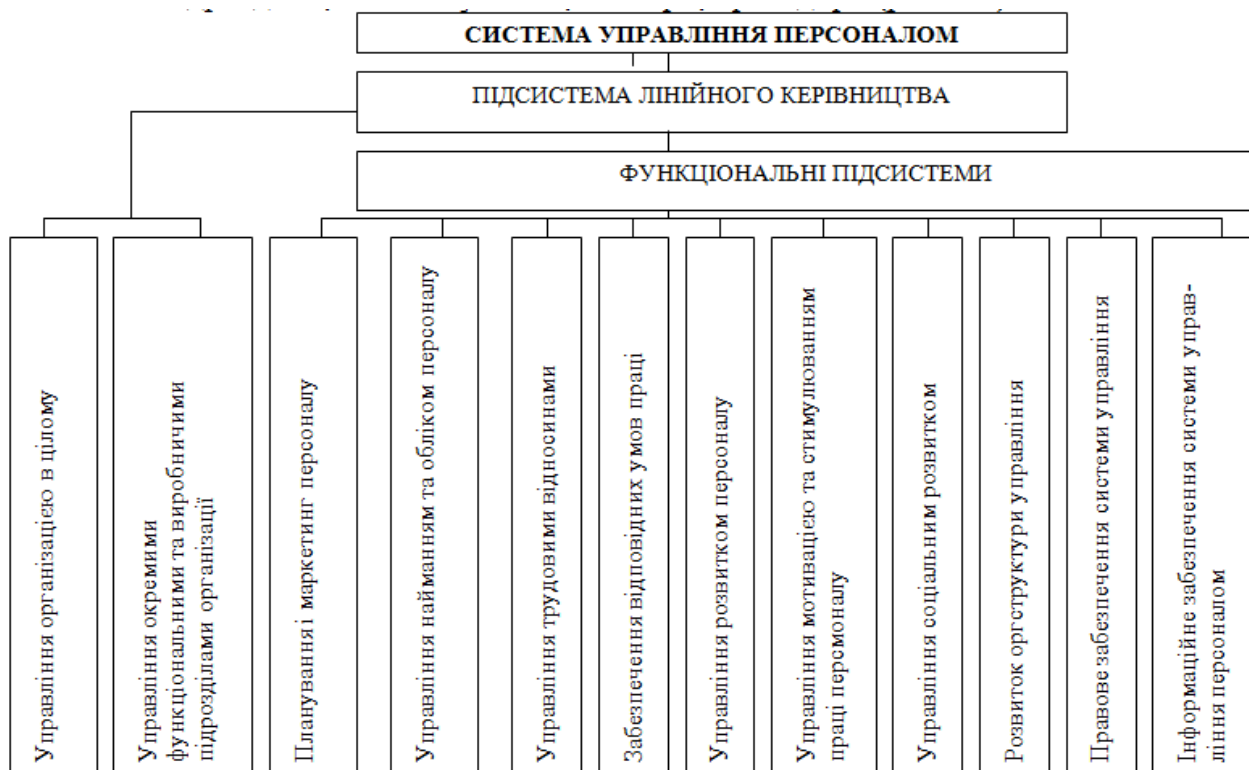


Рис.1.5 Склад підсистем управління персоналом організації

До функціональних підсистем відносять:

- підсистему планування й маркетингу персоналу, яка виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування,

планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами;

- підсистему управління найманням і обліком персоналу, яка здійснює: організацію найму персоналу, організацію співбесіди, оцінки, відбору і прийому персоналу, професійну орієнтацію та звільнення персоналу, управління зайнятістю, облік переміщень та заохочень персоналу, документацій не забезпечення системи управління персоналом;

- підсистему управління трудовими відносинами, яка передбачає: аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм у взаємовідносинах;

- підсистему забезпечення нормальних умов праці, яка виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології і ергономіки праці, дотримання технічної естетики, охорони праці та довкілля;

- підсистему управління розвитком персоналу, яка забезпечує навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, адаптацію працівників, оцінку кандидатів на посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію винахідницької і раціоналізаторської діяльності, реалізацію ділової кар'єри і службово-професійного просування, організацію праці з кадровим резервом;

- підсистему управління мотивацією і стимулюванням праці персоналу, яка виконує наступні функції: управління мотивацією і стимулюванням поведінки працівників, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках; розробка форм матеріального стимулювання персоналу;

- підсистему управління соціальним розвитком, яка спрямована на здійснення організації громадського харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування;

- підсистему правового забезпечення системи управління персоналом, яка здійснює: вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів з управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій з юридичних питань;

- підсистему інформаційного забезпечення системи управління персоналом, яка виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, організація роботи органів масової інформації організації.

Розвиток системи управління персоналом підприємства базується на певних принципах:

1. Принципи, які характеризують напрями розвитку системи управління персоналом:

- концентрації;
- спеціалізації;
- паралельності;
- гнучкості;
- безперервності;
- цілеспрямованості.

2. Принципи, які характеризують вимоги до системи управління персоналом:

- принцип відповідності функцій управління персоналом цілям виробництва;
- принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій диктує необхідність випередження орієнтування функцій управління персоналом на розвиток виробництва у порівнянні з функціями на забезпечення функціонування виробництва;

- принцип економічності передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва. якщо після впровадження заходів по удосконаленню системи управління збільшились витрати на управління, то вони

повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним від їх здійснення;

- принцип прогресивності передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам;
- принцип перспективності означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації;
- принцип оперативності вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень;
- принцип оптимальності визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом;
- принцип науковості вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах;
- принцип узгодженості передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі на основі узгодження між ними при досягненні головних цілей організації;
- принцип стійкості вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спонукає працівників до регулювання системи управління персоналом;
- принцип прозорості вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях;
- принцип комфортності показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи працівників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

1.4 Сучасні підходи до управління персоналом фармацевтичних підприємств

Система управління персоналом – це сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом підприємства надана у табл. 1.3.

Необхідність системного підходу до даного питання обумовлена багатомірністю людини, яка виконує функції працівника й у цій якості виступає об'єктом управління персоналом. Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт: економічний, біологічний, соціальний, політичний, культурний, моральний, емоційно-вольовий, розумовий.

Системний підхід до управління персоналом враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створення відповідного механізму управління (рис. 1.6).

Характерні ознаки системного підходу до управління персоналом :

1. Інтеграція кадрової політики зі стратегією розвитку організації.
2. Адаптація до конкретних властивостей організації.
3. Визнання аморфності границь впливу на людей.
4. Узгодження довгострокових і короткострокових цілей.

Найбільш часто на практиці зустрічаються елементарна, лінійна, функціональна і матрична структури. *Елементарна організаційна структура управління персоналом* відбиває дворівневе керівництво, при якому виділяється верхній рівень (керівник) і нижній рівень (виконавець). Як правило, вона використовується у невеликих організаціях.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу. 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу. 3. Організація, мотивація і адаптація працівників. 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. 		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки УП організації: а) лінійні і функціональні керівники ; б) апарат служби УП.		
Методи управління персоналом	Організаційно-розпорядчі; економічні; соціально-психологічні.		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	сама праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Організаційна структура системи управління персоналом – це сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб. Вона відбиває сформований поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління. Оргструктура системи менеджменту персоналу є основою оргструктури управління організацією.

Лінійна організаційна структура управління персоналом припускає відносну автономність у роботі й у цілому характеризується простою одномірністю зв'язків (тільки по вертикалі), а також можливістю самоврядування. Такий підхід застосовується тоді, коли виконувані функції однотипні, а персонал не диференціюється за спеціальностями (наприклад, у бригадах, ланках, сімейному бізнесі, малому підприємстві).

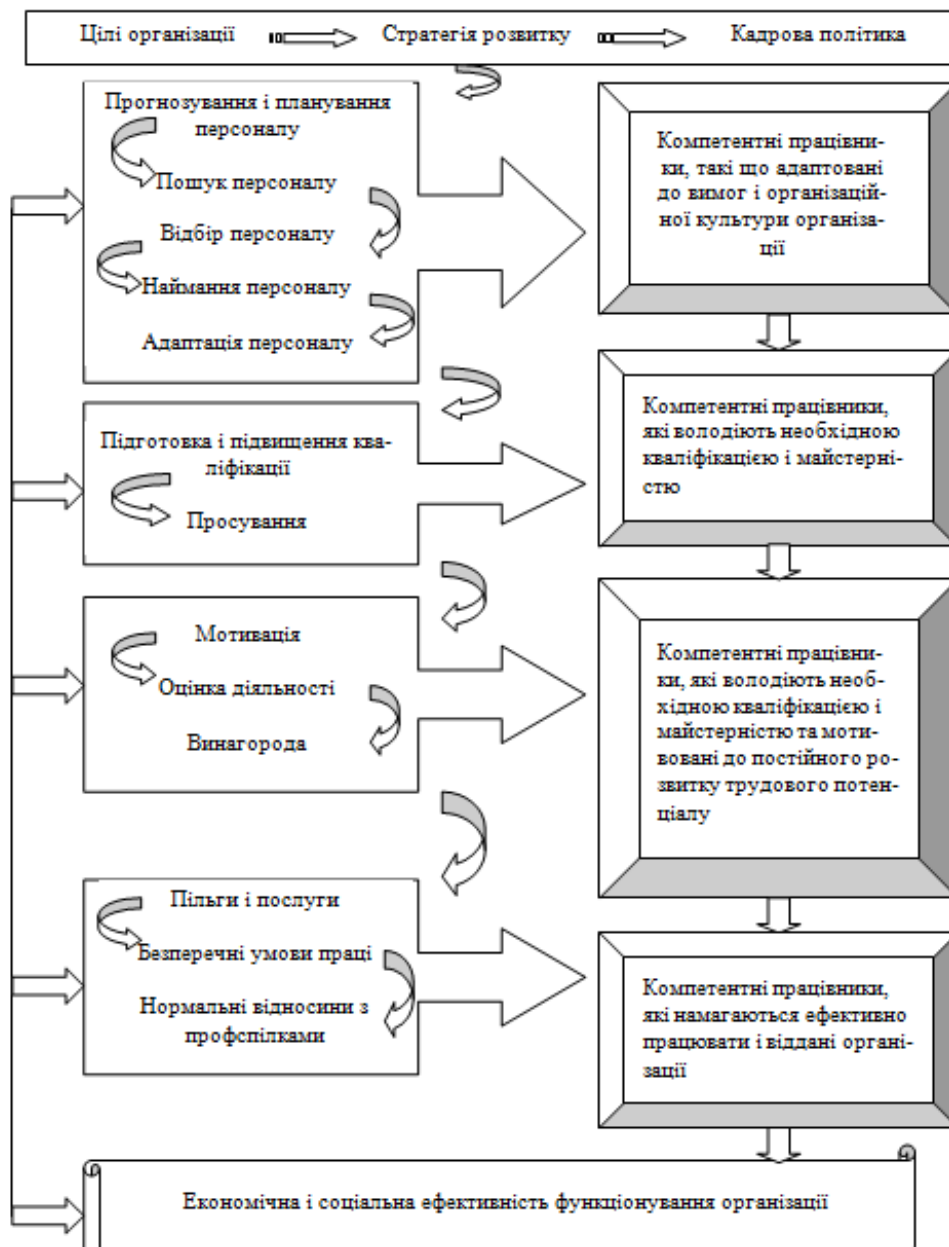


Рис.1.6 Схема системного підходу до управління персоналом

Функціональна організаційна структура (найбільше часто використовуваний тип структури) формується там, де з'являються функціональний поділ праці та функціональна спеціалізація. Як тільки окремі функції одержують організаційне закріплення (виділення), в організації відразу складається така оргструктура, яка погоджує всі підрозділи в єдине ціле і встановлює зв'язок підпорядкування.

Матрична організаційна структура управління персоналом являє собою таку систему, у якій базовим елементом стає не окрема функція чи вид

діяльності, а багатофункціональна команда чи група співробітників, покликаних відповідати за задоволення всього набору запиту споживачів їхніх послуг і вимог ринку.

Треба зауважити, що вибір тієї чи іншої структури управління персоналом залежить від низки факторів: розміру і ступеня розмаїття діяльності; організаційно-правової форми організації; технології; відношення організації з боку керівників і співробітників; динамізму внутрішнього середовища; стратегії управління персоналом.

Ступінь ефективності використання персоналу на фармацевтичних підприємствах і в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) значною мірою залежить від рівня організації процесу управління ними. Це передбачає необхідність створення відповідної системи документального забезпечення цього процесу, тобто розробки відповідних Положень, посадових інструкцій та іменних посадових інструкцій, Керівництв процесів та Стандартних робочих методик, які регламентують процес управління персоналом за всіма напрямками, а також створення оптимальної організаційної структури управління персоналом.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні функції управління персоналом на фармацевтичному підприємстві.
2. У чому перевага побудови цілісної системи управління персоналом підприємства?
3. Що є особливістю управління персоналом в ЗОЗ?
4. Які принципи системи управління персоналом Вам відомі?
5. У чому полягає суть принципів, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом?
6. Охарактеризуйте методи управління персоналом? Як вони взаємозв'язані?
7. Назвіть адміністративні методи управління персоналом.

8. Назвіть і охарактеризуйте економічні методи управління персоналом.
9. Розкрийте соціально-психологічних методів управління персоналом.
10. Сформулюйте мету та завдання управління персоналом.
11. Дайте визначення сучасної концепції управління персоналом.
12. Охарактеризуйте основні етапи еволюційного розвитку поняття «управління персоналом».
13. Охарактеризуйте сутність процесного підходу до управління персоналом.

Тема 2. Ресурсне забезпечення управління персоналом.

Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Мета: опанувати сутність, значення і зміст ресурсного забезпечення системи управління персоналом; висвітлити найважливіші види забезпечення управління персоналом; розкрити сутність, значення і зміст соціально-психологічних аспектів управління персоналом; вивчити основні причини та методи управління конфліктами.

План лекції:

- 2.1. Кадрове забезпечення управління персоналом.
- 2.2. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера.
- 2.3. Потреби і ціннісні орієнтації працівників, їхній облік у процесі мотивації трудової поведінки.
- 2.4. Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними.

Питання для самостійної підготовки:

- 2.1. Нормативно-правова база управління персоналом.
- 2.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
- 2.3. Інформаційна база менеджменту персоналу.
- 2.4. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.
- 2.5. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.
- 2.6. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.
- 2.7. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Література:

1. Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.

2. Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.

3. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

2.1 Кадрове забезпечення системи управління персоналом

Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу в організації представлене певними суб'єктами: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кожен лінійний керівник є керівником групи персоналу, оскільки кожен день управляє своїми підлеглими. Лінійні керівники уповноважені приймати рішення про влаштування на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.

Якщо лінійні керівники виступають в ролі "замовників і споживачів", то служба управління персоналом виступає в ролі "організатора, координатора та експерта" роботи з персоналом на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми, стандарти та положення) управління персоналом, здійснює контроль за їхнім застосуванням, додержанням трудового законодавства та реалізацією кадрової політики в цілому. Служба персоналу займається плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу,

професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, здійснює нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід відзначити, що професійний рівень фахівців служби персоналу значно підвищився за останні роки. У їхньому складі: психологи, соціологи, економісти, фахівці у галузі трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці-інтерв'юери.

Управління персоналом умовно можна розподілити на дві складові: роботу з кадрами і керівництво персоналом. При цьому треба зауважити, що робота з кадрами і керівництво персоналом розрізняються не тільки за своїм організаційним призначенням і функціями, але і за *суб'єктами*. На відміну від керівництва персоналом, суб'єктами якого є лінійні керівники всіх рівнів, суб'єктами роботи з кадрами виступають менеджери з персоналу служби персоналу в цілому.

До кола повноважень лінійних керівників входять питання з оперативного управління діяльністю основних підрозділів, з організації праці персоналу, зі створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов'язків, прийому і звільнення співробітників, їхньої оцінки, заохочення і покарання.

До кола повноважень функціональних керівників входить прийняття відповідних рішень, що носять рекомендаційний характер, для регулювання діяльності працівників, які безпосередньо підкоряються іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно стосуються методів роботи, того, як діяти.

Робота з кадрами і керівництво персоналом найбільш взаємозалежні, і в сучасному світі спостерігається тенденція до їхнього зближення, інтеграції. Однак ці дві найважливіші сфери управління людьми мають істотну специфіку. Вони розрізняються як функціонально, так і інституційно, що можна прослідкувати шляхом визначення властивостей головних функцій, які полягають в роботі з персоналом і керівництва персоналом, табл.2.1. Специфіка головних функцій роботи з персоналом і управління персоналом

Таблиця 2.1

Робота з персоналом	Управління персоналом
Головні функції	
Забезпечення організації оптимальною кількістю працівників потрібної кваліфікації і мотивації.	Безпосереднє повсякденне управління персоналом у процесі досягнення головних, стратегічних цілей організації.
Специфічні властивості функцій	
<p>Фрагментарність, непостійний характер роботи з окремим працівником.</p> <p>Переважно допоміжний характер діяльності.</p> <p>Порівняльна обмеженість владних повноважень.</p>	<p>Сталість і безпосередність спілкування з працівниками.</p> <p>Основний характер управлінських функцій.</p> <p>Відносно більший обсяг владних повноважень.</p>

Незважаючи на відносно більшу чисельність працівників служб по роботі з персоналом, за своєю кількістю вони поступаються лінійним керівникам. У принципі, діяльність співробітників, зайнятих роботою з кадрами і керівництвом персоналом, тісно пов'язана, оскільки у них єдиний об'єкт управління – працівники і загальна мета – максимально ефективно використання персоналу. Разом з тим, відзначені розходження у виконуваних функціях, інституціональній приналежності, правах і обов'язках, владних повноваженнях та індивідуальних цілях, часто призводять до конфліктів у відносинах між ними. Звичайно лінійні керівники більш авторитарні та часто схильні порушувати організаційні, та юридичні норми, особливо при вирішенні питань оплати, посадового росту, звільнення підлеглих і т.д. Функціональні ж менеджери схильні більш суворо дотримуватися закону і, прийнятих на підприємстві, формальних принципів і норм.

Для запобігання конфліктних ситуацій між лінійними керівниками і функціональними менеджерами теорія і практика менеджменту персоналу дозволили виробити декілька способів налагодження відносин між двома галузями

менеджменту персоналу, а саме: спільне обговорення проблем і вироблення загальних кадрових рішень, як правило, за участю вищого керівництва; чітке розмежування повноважень, прав, обов'язків між лінійними і функціональними керівниками; навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротації, переходу з кадрових служб у лінійні керівники та навпаки.

2.2 Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера

Ефективність управління багато в чому визначається відповідністю індивідуальних рис керівника тим ролям і функціям, які він покликаний виконувати в організації. У найбільш загальній формі *вимоги до керівника відбиваються у соціальних ролях*, запропонованих йому підприємством. Це, зокрема можуть бути *ролі лідера, адміністратора, планувальника, підприємця.*

Використовується і більш детальна класифікація ролей керівника:

- мислитель;
- штабний працівник;
- організатор;
- кадровик;
- вихователь;
- постачальник;
- громадський працівник;
- інноватор;
- контролер;
- дипломат.

До особистісних характеристик керівника, що безпосередньо зв'язані з його суб'єктивними якостями, природженими, придбаними або розвинутими здібностями, потрібно віднести:

- інтелект, що характеризує розумові здібності та розвиток особистості;
- домінантність, впевненість у собі, володіння собою, емоційна урівноваженість і стресостійкість;
 - креативність, або здатність до творчості;
 - цілеспрямованість, прагнення до досягнення мети;
 - заповзятливість, готовність до обґрунтованого ризику;
 - рішучість, готовність брати на себе відповідальність;
 - надійність у відносинах з підлеглими, керівництвом і клієнтами;
 - товариськість, уміння працювати з людьми;
 - формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
 - делегування значної частини відповідальності іншим;
 - врахування вимог конкретної ситуації;
 - надання підлеглим можливості для самовираження;
 - заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
 - раціональне використання робочого часу;
 - потяг до самовдосконалення;
 - використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
 - здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їхнього правильного розміщення і мотивації.

Особливо важливим для організації є наявність у керівника якостей лідера. Кращі лідери звичайно дотримуються загального комплексу цінностей, у який входять «справедливість, рівність, неупередженість, цілісність, чесність, довіра».

Придатність керівника до лідерства можна визначити за тим, наскільки він відповідає таким вимогам як безперервне самовдосконалення, орієнтація на служіння іншим, випромінювання позитивної енергії, доброзичливість і відхилення від сприйняття негативної енергії та конфліктів; віра в інших;

раціональний розподіл часу і зусиль; внутрішня впевненість, оптимізм, свіжий погляд на події, сприйняття життя як пригоди; самокритичність, толерантність (терпимість), визнання заслуг інших і їхнього рівного права на самовираження; турбота про фізичне здоров'я, інтелектуальний і духовний розвиток.

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах – планування, організації, мотивації і контролю. Умовно управління можна поділити на дві взаємопов'язані складові: – управління діяльністю; – управління людьми.

Оскільки центральним фактором будь-якої моделі управління є люди, то в ній можна виділити три аспекти:

- поведінку окремих людей;
- поведінку людей у групах;
- поведінку керівника і його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Управління діяльністю включає її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань.

Управління людьми пов'язане із забезпеченням співробітництва між всіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З точки зору діяльності організації, управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі.

Водночас метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, в першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку і дії людей, спрямовуючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному – це взаємодія, співробітництво між керівником і працівниками. Важливою компонентою роботи керівника є наставництво і виховання персоналу.

Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції і завдання, що лежить в основі його рішень.

Керівникові доводиться виконувати різні ролі й, відповідно, функції. На думку Г. Мінцберга, роль управлінської діяльності – це набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або посаді. Цим автором виділені десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків.

Визначальна роль керівника випливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення і координувати діяльність персоналу.

В діяльності керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя.

В ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи і реалізуючи кадрову політику комплектування штатів, підбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів.

Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, вміти визначати найбільш суттєві в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси і методи їх вирішення.

Як спеціаліст, керівник повинен бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями і досвідом в конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотне формування завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їх виконанням.

Функція керівника як споживача, генератора і передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Завдяки цим зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу.

Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми і спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості та колективу в цілому. Для цього важливо, щоб керівник умів впливати на підлеглих, по можливості, не силою наказу, а силою переконання, щоб прийняті ним рішення відносно результатів діяльності передбачали виховні наслідки.

Інструментами виховання є позитивні результати діяльності організації, якщо вони справедливо пов'язані з оцінкою трудового внеску кожного працівника, сприяють зростанню його матеріального добробуту і самоствердження в колективі. Все більшого значення набувають уміння керівника створювати таку моральну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність і блокувала небажані, зокрема конфліктоутворюючі, процеси.

У взаємовідносинах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. **Авторитет керівника** – це загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації.

Посадовий авторитет визначається системою субординації в структурах управління, наданими повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень і виконання їх підлеглими, в тому числі із застосуванням методів примусу. Він є правовою передумовою становлення авторитету керівника. Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими і колегами, який викликає доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу, а саме: необхідність виконання функціональних обов'язків передбачає розуміння, методи діяльності – схвалення, а особистісні якості – повагу. В цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.

Керівник-лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високорозвиненими діловими та особистісними якостями, здібностями до спілкування і встановлення контактів з персоналом.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання працювати керівником.

2.3 Потреби і ціннісні орієнтації працівників, їхній облік у процесі мотивації трудової поведінки

Дуже важливим у менеджменті персоналу є пізнання потреб і ціннісних орієнтацій працівників, їхнє врахування у процесі мотивації трудової поведінки. Тим, хто вивчає курс менеджменту персоналу, варто засвоїти те, що всіма діями і вчинками працівника рухає прагнення до задоволення тих або інших потреб. При цьому необхідно розуміти, що людина відчуває потребу, коли вона фізіологічно або психологічно відчуває недолік чого-небудь.

Хоча конкретна особа в конкретний час може і не усвідомлювати якоїсь потреби, існують визначені потреби, що може відчути кожна людина. Незважаючи на те, що дотепер немає єдиної прийнятої ідентифікації визначених потреб, у принципі їх можна підрозділити на первинні та вторинні.

Первинні потреби за природою фізіологічні та, як правило, уроджені. Це потреба в їжі, воді, сні, подиху, а також сексуальні потреби.

Вторинні потреби за природою психологічні. Це потреби в успіху, повазі, прихильності, владі, самовираженні або самореалізації. Якщо первинні потреби закладені генетично, то вторинні зазвичай залежать від соціальної сфери й усвідомлюються з досвідом. Оскільки люди мають різний придбаний досвід, їхні вторинні потреби розрізняються в більшій мірі, чим первинні.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їхнє існування можна судити лише по поведінці людей. Коли людина відчуває потребу, вона будить стан спрямованості (ціннісної орієнтації).

У залежності від *основних груп потреб* розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну.

Матеріальна мотивація — прагнення до статку, більш високого рівня життя — залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів у організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність його внутрішніх рушійних сил поведінки, зв'язаних з роботою як такою.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, зв'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації.

Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства. Люди у своєму відношенні до роботи керуються декількома мотивами, але один з них переважає. Ця перевага дозволяє виділити основні типи мотивацій (інструментальну, професійну, патріотичну, хазяйську, люмпеновану). Тому для керівника важливе знання не тільки потреб, але і ціннісних орієнтацій своїх підлеглих.

Формами усвідомлення потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка і соціальна оцінка. *Соціальна установка* – це вираження ціннісної орієнтації у формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій. Соціальна оцінка виражає становлення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям. Оскільки будь-яка оцінка ґрунтується на певних принципах, то в реальному житті у працівників можуть формуватися різні оцінки щодо одних і тих самих об'єктів та суб'єктів.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні спекти трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення в свідомості працівників конкретної трудової ситуації. На основі сформованих в колективі цінностей виникають

або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки працівників (норми поведінки).

Цінність праці полягає як в її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження і самоствердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також виступають своєрідними цінностями для працівника.

В цілому процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення. Звідси мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його до прийняття рішення діяти певним чином в конкретній ситуації.

2.4 Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними

Особливе значення для успішного менеджменту персоналу має комунікативний процес в організації, на який керівники витрачають від 50 до 90% часу. Це зв'язано з тим, що керівникові необхідно реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, брати участь у прийнятті рішень і виконувати управлінські функції планування, організації, мотивації, координації, регулювання і контролю. Всі види управлінської діяльності засновані на обміні інформацією.

Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників. Обмін інформацією включений у всі види управлінської діяльності, тому комунікації названі з'єднуючим процесом. Тому комунікації і називають сполучними процесами. Комунікації поділяються на дві великі групи: між організацією і її середовищем, між рівнями управління і підрозділами.

До першої групи відносяться комунікації, що представляють собою інформаційну взаємодію із зовнішнім середовищем.

До другої групи відносяться комунікації між рівнями управління і підрозділами. До неї входять міжрівневі комунікації, між різними підрозділами, комунікації керівник - підлеглий, між керівником і робочою групою, неформальні комунікації.

Варто розрізняти *комунікації*, що здійснюються між підрозділами й окремими співробітниками по:

1) *вертикалі*;

а) *спадній* – письмові накази, усні розпорядження, виступи, конференції, публікації та ін.;

б) *висхідній* – службова записка, звіти про виконану роботу, телефонна розмова або через електронні засоби, скарги та ін.;

2) *горизонталі* – пропозиції щодо спільних дій, наради, надання даних для іншого розділу та ін.

Здійснення комунікацій відбувається *усно, письмово* (у тому числі з використанням електронної пошти) і *невербально* (поведінка людини: інтонація, поза, погляд, гримаси обличчя, тембр голосу).

В соціальній психології комунікацією називається передача інформації, повідомлення. Вона може мати як двосторонній, так і односторонній характер.

Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки відбувається взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками і підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації:

контакт – спосіб передачі інформації (безпосередній, опосередкований);

код – вербальний (мовний), невербальний (міміка, жести, інтонація);

повідомлення – зміст інформації;

контекст – змістовне поле, в якому повідомлення стає інформативним.

Контакт у процесі спілкування – це комунікація зі зворотним зв'язком. Комунікатор не тільки повідомляє інформацію, але і отримує відповідь. Таким чином, він стає реципієнтом, а реципієнт – комунікатором, оскільки повідомив

інформацію. Одиницею контакту є комунікативний стимул, або комунікат. Обмін комунікатами називається трансакцією.

Комунікати можуть бути елементарними або складними; доброзичливими або негативними; вербальними або невербальними. Трансакції в процесі спілкування передбачають використання декількох кодів одночасно.

Спілкування – це міжособовий або міжгруповий процес, в основі якого лежить обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

У спілкування люди вступають з певного приводу. Воно обов'язково має або передбачає певний результат – зміну діяльності або поведінки інших людей. В процесі спільної діяльності поряд із взаємодіючими суб'єктами спілкування є предмети спілкування, які визначають його зміст. Таким чином, в управлінні персоналом спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне). Водночас в організації є і неформальні комунікації, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їх думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними і поширеними в організації.

На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування організації, виконуючи такі функції:

- *регулювання*. В процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал – організовуються спільні дії, узгоджуються цілі та методи їх досягнення;

- *соціального контролю* – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим в розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;

- *соціалізації* – засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо.

- *соціально-педагогічну* – вплив на виховання і розвиток особистості працівників.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

– *контактну*, метою якої є встановлення контакту і підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;

– *інформаційного обміну* повідомленнями, думками, задумами, рішеннями;

– *спонукальну* – стимуляція активності працівника з метою спрямування його на виконання тих чи інших дій;

– *координаційну* – взаємне орієнтування і узгодження дій для організації діяльності;

– *розуміння* – адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань, станів співрозмовника;

– *мотиваційну* – пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, а також їх зміна;

– *налагодження стосунків* – усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;

– *впливу* – зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, настанов, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності, здійснюється за допомогою специфічних засобів – (мовних і немовних) та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю.

Виділяють три сторони у спілкуванні:

– комунікативну;

– інтерактивну;

– перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень.

Саме ділове спілкування в цьому випадку виступає як комунікативний процес, особливостями якого є:

– наявність зворотного зв'язку;

– наявність комунікативних бар'єрів;

– феномен комунікативного впливу.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці – її поділом, кооперацією, синхронізацією відповідно до технологічного процесу.

Перцептивна сторона управлінського спілкування визначається як процес сприйняття і взаємного розуміння між учасниками управлінських відносин.

На характер спілкування важливий вплив чинить статус учасників спілкування. За цим показником виділяють:

- горизонтальне спілкування, коли спілкуються особи, рівні за статусом;
- вертикальне спілкування, тобто спілкування керівника і підлеглого.

За спрямованістю управлінське спілкування може бути:

- особистісно-орієнтованим (звернення адресоване конкретній особі);
- соціально-орієнтованим, коли звернення адресоване групі.

За функціональним призначенням виділяються такі види, або жанри, управлінського спілкування:

- наказ. За допомогою наказів доводяться управлінські рішення до відома виконавців;
- бесіда – використовується для психологічного впливу на працівника, отримання додаткової інформації про ситуації в організації;
- наради – проводяться для обговорення різних варіантів вирішення проблем і прийняття рішень;
- звіти – використовуються для здійснення контролю за виконанням управлінських рішень;
- переговори між різними суб'єктами, які дозволяють прийняти спільне рішення.

Особливу увагу варто звернути на психологічний стан працівника, який виникає в процесі комунікацій і трудової діяльності. Насамперед це стосується стресових станів людини.

Стрес, по-перше, особливий нервовий стан індивіда, породжений тим, що навколишня дійсність у його сприйнятті істотно відрізняється від очікування.

По-друге, стрес – це психологічний процес пристосування до такого стану організму, спрямований на його самозбереження. Розрізняють *кілька видів стресу*:

- *фізіологічні*, що спричинені зайвими фізичними навантаженнями;
- *психологічні*, що обумовлені складними відносинами з тими, хто оточує;
- *інформаційні*, породжені надлишком, нестачею або безсистемністю життєво важливої інформації;
- *управлінські*, що обумовлені високою відповідальністю за наслідки прийнятих рішень, особливо в умовах нестачі часу;
- *емоційні*, що виявляються в ситуаціях погрози, небезпеки, несподіваної радості.

До основних джерел стресових ситуацій відносять:

- *особливості трудового процесу* (ритм, напруженість, одноманітність, монотонність, відсутність необхідних перерв);
- *положення індивіда в організації* (високе – звичайне зв'язане зі значними нервовими і фізичними перевантаженнями, низьке — з малою престижністю, поганими умовами праці, неможливістю реалізувати себе, відсутністю належної поваги з боку навколишніх, незадовільною заробітною платою);
- *службові конфлікти, несприятливий морально-психологічний клімат у колективі, відсутність взаємної підтримки і допомоги, погані відносини з керівництвом* (наприклад, стрес може виникнути, коли працівник не одержує від керівника того, що необхідно, на його думку, для роботи);
- *труднощі щодо узгодження службових і сімейних відносин.*

Для управління стресом необхідно ретельно проаналізувати ситуацію, виявити фактори, що його породжують, і визначити, які з них піддаються цілеспрямованому впливу.

Потім відбувається первинне втручання з метою їхнього ослаблення або повного подолання, наприклад, організаційні перетворення у виді перепроєктування робіт (збагачення їхнього змісту, скорочення обсягу, посадова ротація,

поліпшення умов праці) або нарощування ресурсів, необхідних для подолання стресу.

Якщо це не допомагає, виникає необхідність у вторинному втручанні — підвищенні здібностей індивіда самотійно справитися з причинами і симптомами стресу. Для цього можна звернутися, наприклад, до тренінгу, самонавчання з обов'язковою винагородою для себе за успіхи.

До основних психологічних способів управління стресами відносять:

1. *Вольовий контроль за станом свого організму на основі навчання відповідним методам* (наприклад, послідовної м'язової релаксації — вправам щодо розслаблення і напруги м'язів, аутотренінгу і т. ін.).

2. *Свідома зміна процесів сприйняття й оцінки ситуації*. Тут можна виділити: заперечення (ухилення від сприйняття негативної інформації); витиснення (забування або переключення на інше); прийняття обставин такими, які вони є, заміщення недосяжної мети досяжною, більш доступною; раціоналізацію (навіяння собі думки щодо малозначущості проблеми, незацікавленості в ній насправді та ін.).

3. *Емоційно-психологічна розрядка* за допомогою сну, сліз, розмови з особами, які співчують.

4. *Зміна позиції стосовно проблеми* у виді зниження вимог і претензій до себе й інших, передоручення її вирішення іншим обмеження власних контактів, ігнорування і бездіяльність.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення ресурсному забезпеченню системи управління персоналом.
2. Перелічіть елементи нормативно-правової бази управління персоналом.
3. Що входить до складу науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу?
4. Охарактеризуйте інформаційну базу менеджменту персоналу.

5. Наведіть характеристику кадровому забезпеченню системи управління персоналом .
6. Перелічіть обов'язки лінійних та функціональних керівників служби управління персоналом.
7. Назвіть елементи матеріально-технічного забезпечення менеджменту персоналу.
8. Охарактеризуйте сутність та значення фінансового забезпечення менеджменту персоналу.
9. Визначте роль керівника в організації.
10. Перелічіть особистісні характеристики керівника.
11. Визначте вимоги до лідера.
12. Дайте визначення терміну «потреба».
13. Дайте визначення терміну «мотивація».
14. Охарактеризуйте типи потреб.
15. Визначте роль комунікативного процесу в організації.
16. Перелічіть стресові фактори, пов'язані із професійною діяльністю.
17. Назвіть типи конфліктів.
18. Назвіть причини конфліктів.
19. Охарактеризуйте методи управління конфліктною ситуацією.
20. Дайте визначення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі та охарактеризуйте його роль.

Тема 3 Служба управління персоналом підприємства та кадрове діловодство. Стратегія та тактичні аспекти управління персоналом підприємства

Мета: сформувати знання з теорії та практики організації діяльності служби управління персоналом та ведення кадрового діловодства; вивчити сутність політики управління персоналу, сформувати уявлення про стратегічне управління персоналом підприємства.

План лекції:

- 3.1. Задачі та функції служби управління персоналу, її структура.
- 3.2. Взаємодія служби управління персоналу з іншими структурними підрозділами організації.
- 3.3. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу.
- 3.4. Сутність, види та етапи побудови кадрової політики підприємства.

Питання для самостійної підготовки:

- 3.1. Кадрове діловодство.
- 3.2. Філософія підприємства.
- 3.3. Стратегічне управління персоналом підприємства.

Література:

1. Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.
2. Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.

3.Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

3.1 Задачі та функції служби управління персоналу, її структура

За останнє десятиріччя вчені відмічають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків служб персоналу. З метою забезпечення ефективної діяльності сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їх роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи на пряму пов'язані з діяльністю служби управління персоналом. Отже, можна стверджувати, що в сучасних умовах служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок при підборі персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були такі питання як, технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб управління персоналом не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. Наприклад, служба персоналу наймогутнішої компаній в сфері персональних комп'ютерів ІВМ, поряд з звичайними функціями відповідає за розробку ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної кадрової політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності в середині фірми. Остання програма гарантує кожному працівникові корпорації можливість спілкування з її вищим керівництвом.

Організаційна структура та чисельність персоналу служби управління персоналом залежить від специфіки та масштабів діяльності організації і визначається переліком наданих функціональних обов'язків. Великі організації створюють, як правило, потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром кадрових питань. Наприклад, до служби управління персоналу великої компанії можуть входити відділи, групи, сектори, окремі працівники підібрані за функціональним принципом (відділ кадрів, відділ стимулювання та оплати праці, сектор навчання та розвитку персоналу, інженер з техніки безпеки, психолог). На рисунку 3.1 наведений перелік відділів (секторів, груп), які можуть входити до складу служби персоналу та визначені конкретні функціональні обов'язки кожного з них.

В організаціях з невеликим трудовим колективом підрозділ з управління персоналом може взагалі не створюватись, а питаннями роботи з кадрами опікується або перший керівник особисто або уповноважена ним особа. Хоча слід зазначити, що досить часто трапляються ситуації, коли керівники, особливо приватних фірм, не приділяють належної уваги проблемам формування та розвитку персоналу. Тому відмовляються від створення служб персоналу не з об'єктивних причин, а намагаючись зекономити фінансові ресурси організації. Як правило, в таких випадках обов'язки управління персоналом, перекладаються на фахівців іншого профілю: юристів, бухгалтерів, офіс-менеджерів.

Існує цілий ланцюг проблем і в діючих службах персоналу. Часто вони не відповідають новим вимогам сучасного виробництва, обмежуючи власну діяльність вирішенням питань найму та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. На багатьох підприємствах не проводиться системна робота з персоналом, яка передбачала б науково обґрунтоване вивчення професійних здібностей працівників, планування їх кар'єрного просування, розробку перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу. Не завжди відповідають вимогам реалізації активної кадрової політики і структура служб персоналу та професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів з кадрів.

В зв'язку з цим вдосконалення діяльності служб персоналу в сучасних умовах має передбачати наступні напрями роботи:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.
2. Перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково-обґрунтованих процедур підбору, оцінки та розподілу кадрів, що вимагає від фахівців кадрових служб знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій.
3. Широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу. В сучасних умовах досить актуальною є проблема випереджаючої підготовки робітників та спеціалістів для освоєння нової техніки та технології, що вимагає від кадрових служб розробки перспективних планів формування трудового колективу.
4. Організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватись на таких організаційних формах як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних підприємствах.
5. Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних та етично-психологічних стимулів.
6. Забезпечення соціальних гарантій в сфері зайнятості шляхом кваліфікованого додержання фахівцями служб персоналу порядку працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

Реалізація перерахованих напрямів вдосконалення управління персоналом повинна бути пов'язана з оновленням науково-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення кадрової роботи, постійним зростанням рівня освіти, кваліфікації та авторитету працівників служб персоналу.

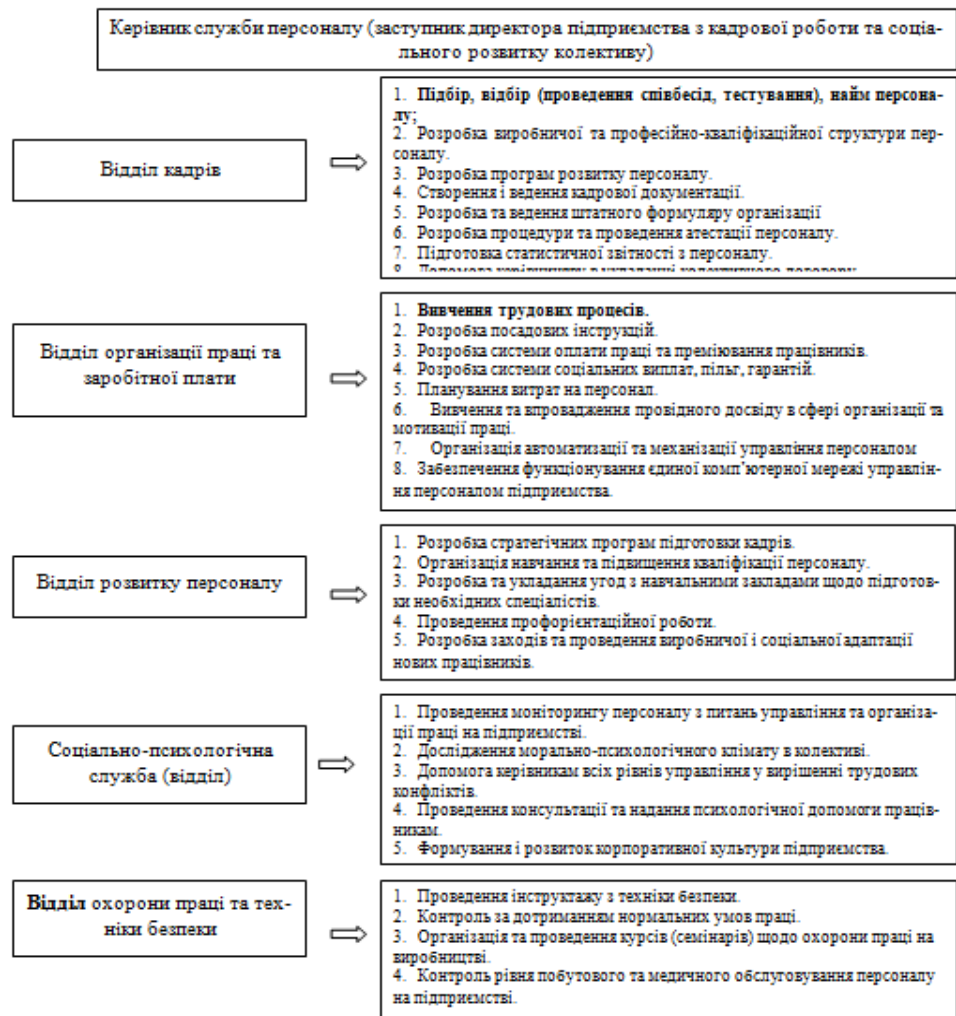


Рис. 3.1 Взаємодія служби управління персоналу з іншими структурними підрозділами організації

Взаємодія служби управління персоналу з іншими підрозділами відбувається шляхом одержання і надання відповідних документів і відомостей, які використовуються в управлінні персоналом. Отже, кадрова служба організації:

а) одержує:

- від цехів і відділів – заявки на робітників і фахівців; характеристики на працівників, які представляються до заохочення і нагородження; матеріали на порушників трудової дисципліни; графіки відпусток працівників підрозділів;
- від відділу організації праці та зарплати – штатний розклад на керівників, фахівців, службовців, робочих та інших категорій працюючих, а також усі зміни штатного розкладу; розрахунки потреби робочої сили по підрозділах;

- від бухгалтерії – довідки про зарплату для оформлення пенсій за віком і інвалідністю;

- від профспілкового комітету - матеріали обговорень у трудових колективах випадків порушення правил внутрішнього розпорядку і трудової дисципліни; пропозиції щодо спільної підготовки зборів співробітників; відомості про порушників суспільного порядку; матеріали на звільнення за порушення трудової дисципліни, у зв'язку зі скороченням штатів, по інвалідності;

б) представляє:

- цехам і відділам – відомості про порушників трудової і виробничої дисципліни; копії наказів, зв'язаних із прийомом, переміщенням і звільненням працівників; копії наказів з питань трудової дисципліни, зміни правил трудового розпорядку;

- відділу організації праці та зарплати – відомості про облікову чисельність працівників, прогули, порушення суспільного порядку; дані про плинність працівників по підрозділах;

- бухгалтерії – таблиць обліку робочого часу; лікарняні аркуші для оплати, відомості про прийом, звільнення, чергові відпустки працівників; проекти наказів про прийом, звільнення і переміщення матеріально відповідальних осіб;

- юридичному відділу – накази на візування.

У реальній вітчизняній практиці, на жаль, досить рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки служби управління персоналу з іншими структурами підприємства. У той же час досвід сучасних організацій дозволяє виокремити *нові напрямки роботи*, які свідчать про значне зростання ролі служби, управління персоналу, а саме:

- служба управління персоналу разом з керівниками інших структурних підрозділів розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництву організації;

- періодично (раз у рік або за вимогою) представляє керівництву організації аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозицій щодо їх вирішення;
- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, зв'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників;
- спільно зі службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження витoku комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпечення безпеки умов праці, вирішення питань, що виникають у екстремальних ситуаціях.

3.3 Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу

Як свідчить вітчизняний досвід, найчастіше для управління персоналом в організації, (підприємстві установі) створюється відділ кадрів. **Відділ кадрів** – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом.

Серед основних функцій, які виконують відділи кадрів (на прикладі промислового підприємства) можна назвати наступні:

- 1.Адміністративна діяльність, яка забезпечує виконання діючого законодавства в галузі праці.
- 2.Організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, прийом на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки на виробництві, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника та ін.
- 3.Формування резервного потенціалу на підприємстві. Допомога керівництву в розробці форм та систем заробітної плати, системи преміювання, визначення розміру соціальних пільг.
- 4.Проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки.

5. Розробка положення та проведення атестації персоналу, організація конкурсів на заміщення вакантних посад.
6. Організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
7. Співпраця з профспілками та керівництвом організації в розробці та укладанні колективного договору.
8. Регулювання соціально-психологічних відносин шляхом визначення причин та розробку заходів зниження соціальної напруги в колективі (святкування урочистих дат, ювілеїв тощо).

Оскільки відділ кадрів відповідає за формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, керівник цього відділу має досить високий статус. В зв'язку з чим діяльність начальника відділу кадрів, регламентується досить широким спектром професійних прав та обов'язків, а саме:

1. Очолювати роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки і ділових якостей.
2. Керувати розробкою перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих внаслідок впровадження нової техніки та технології, механізації і автоматизації виробничих процесів, а також пуском нових виробничих об'єктів.
3. Вирішувати питання найму, звільнення та переведення працівників, контролювати відповідність посади, яку вони займають наявному рівню освіти та кваліфікації.
4. Забезпечувати розміщення молодих фахівців згідно з одержаною в вищих навчальних закладах професією та спеціалізацією. Спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснювати проведення їх стажування й виховної роботи.
5. Систематично вивчати ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою підбору кадрів на заміщення вакантних посад, контролювати створення та поповнення кадрового резерву.

6. Брати участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці їх до роботи на керівних посадах.
7. Брати участь в розробці процедури атестації працівників, визначати коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечувати підготовку необхідних документів, сприяти реалізації рекомендацій атестаційної комісії.
8. Організовувати своєчасне оформлення документації щодо прийому, переведення й звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства.
9. Забезпечувати облік особового складу підприємства, заповнювати та зберігати згідно до вимог діючого законодавства трудові книжки працюючих на підприємстві.
10. Забезпечувати підготовку документів, необхідних для призначення пенсій і соціальних виплат працівникам підприємства та їх сім'ям, проводити своєчасне надання їх в органи соціального забезпечення.
11. Організовувати розробку та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом на основі широкої автоматизації та механізації діяльності кадрової служби.
12. Контролювати діяльність інспекторів з кадрів, керівників підрозділів щодо своєчасного та правильного виконання наказів, розпоряджень, постанов, ухвал адміністрацій підприємства в сфері кадрової політики.
13. Організовувати заходи щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами. Аналізувати причини плинності кадрів. Надавати керівництву пропозиції щодо усунення виявлених недоліків та забезпечення стабільності колективу.
14. Організовувати табельний облік працівників, розробляти графік відпусток та контролювати його додержання, аналізувати стан трудової дисципліни та виконання правил внутрішнього трудового розпорядку в підрозділах підприємства.
15. Забезпечувати підготовку необхідної звітності з персоналу та кадрової роботи і контролювати своєчасність надання цих документів до відповідних міністерств, відомств, комітетів.

На рис. 3.2 наведені професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника відділу кадрів.

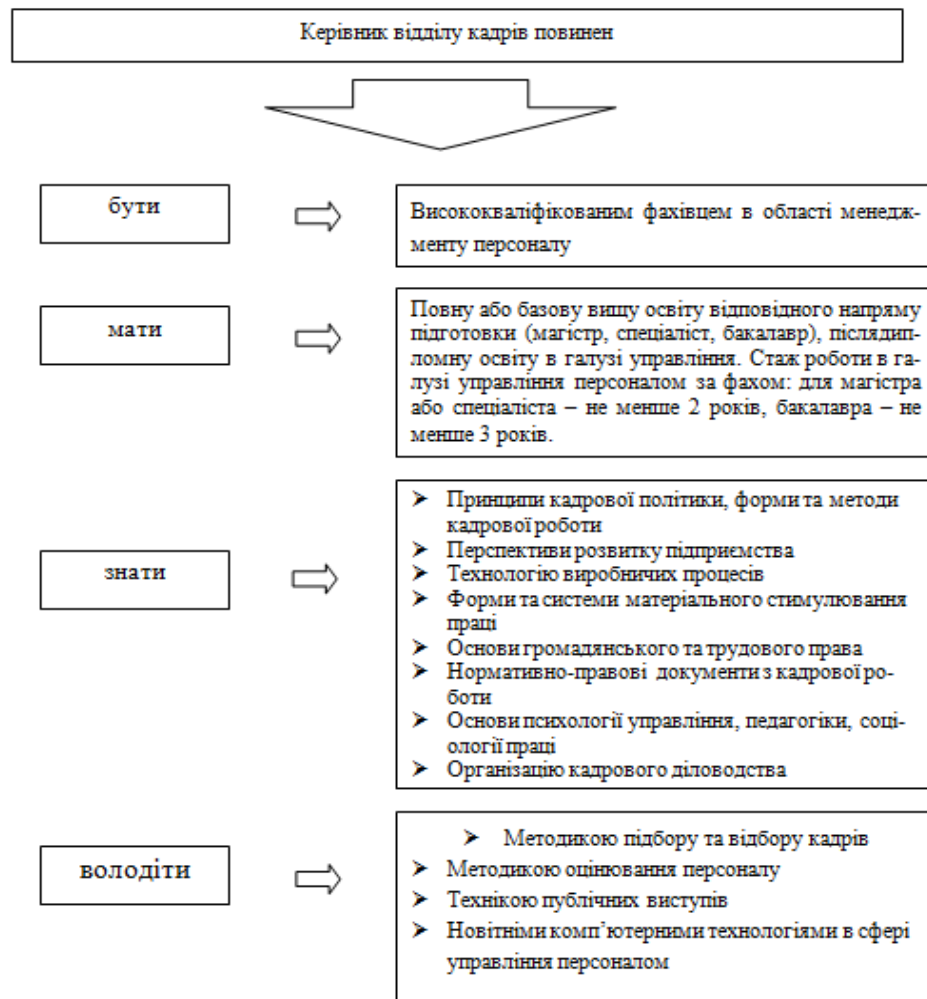


Рис. 3.2 Модель вимог до керівника відділу кадрів

Структура, чисельність працівників та Положення про відділ кадрів затверджуються згідно встановленого порядку вищим керівництвом підприємства.

Положення про відділ кадрів регламентує основні питання організації роботи підрозділу з врахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналом.

Структура Положення про відділ кадрів передбачає, як правило, констатацію не лише загальних питань, основних функцій, завдань, а й розкриття ролі керівника та провідних фахівців відділу, визначення прав і відповідальності за доручену ділянку роботи, взаємодію з іншими підрозділами.

На основі Положення про відділ кадрів, з метою чіткішого розподілу обов'язків, керівництвом підприємства розробляються **Посадові інструкції працівників відділу кадрів**. У посадових інструкціях на основі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника, передбачається здійснення контролю за їх виконанням. Слід зазначити, що наявність якісно опрацьованих інструкцій створюють важливу передумову для ефективної роботи фахівців кадрової служби в сфері управління персоналом.

Робоче місце працівника відділу кадрів має бути організоване таким чином, щоб розумові та фізичні зусилля спеціаліста спрямовувались на виконання його функціональних обов'язків без будь-яких перешкод. У кожного працівника відділу обов'язково має бути персональний робочий стіл, крісло, засоби оргтехніки (комп'ютер, обчислювальна техніка, телефон), шафи та полиці для зберігання документів.

На практиці часто неможливо визначити постійний "уніфікований" тип начальника відділу кадрів. Його статус залежить як від специфіки виробництва, так і від ставлення власника (першого керівника) до ролі та значення кадрової роботи в діяльності підприємства. Наприклад, на малих та середніх підприємствах керівники, як правило, особисто замінюють відділи кадрів орієнтуючись на "повсякденний діалог" з персоналом. На великих підприємствах, навпаки, спостерігається широкий спектр службових посад, які займають представники кадрових служб: від начальника відділу (департаменту) кадрів до заступника генерального директора підприємства (компанії).

При вирішенні низки завдань відділ кадрів виступає як координатор здійснення адміністративно-організаційного керівництва по управлінню персоналом. Лише за активної співпраці з іншими підрозділами можливе забезпечення реалізації кадрової політики підприємства, узагальнення практики роботи з персоналом з метою внесення пропозицій щодо її вдосконалення.

У межах своєї компетенції відділ кадрів бере участь у формуванні структури та штатного розпису організації, контролі розробки посадових інструкцій у

структурних підрозділах, підготовці організаційно-методичного забезпечення проведення атестації персоналу.

Разом з іншими структурними підрозділами відділ кадрів розробляє річні плани роботи з персоналом, визначає щорічну та перспективну (на 5-10 років) потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації спеціалістів та керівників підприємства.

Начальник відділу кадрів разом з вищим керівництвом здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву та контролює виконання особистих річних планів кандидатів, вносить пропозиції щодо вдосконалення складу резерву. Спільно з керівниками структурних підрозділів вивчає ділові якості осіб, які претендують на вакантні керівні посади, контролює добір та розстановку кадрів згідно з рівнем їх професійної кваліфікації, розглядає пропозиції щодо можливостей проведення підвищення кваліфікації та стажування персоналу на провідних підприємствах галузі як в межах держави, так і за кордоном.

Як правило, оперативне управління персоналом на підприємстві проводять представники відділу кадрів та лінійні керівники (начальники цехів, начальники змін, начальники ділянок). При цьому начальник відділу кадрів є головним реалізатором кадрової політики підприємства в цілому, а лінійні керівники відповідають безпосередньо за своїх підлеглих, контролюють стан виробництва, складають первинну документацію для вищого керівництва. Первинна інформація керівників структурних підрозділів аналізується працівниками відділу кадрів і дає можливість робити узагальнюючі висновки по підприємству щодо рівня виконання норм виробітку, обсягів виробництва, трудової дисципліни (кількість запізень, прогулів), рівня плинності кадрів, рівня професійно-кваліфікаційної відповідності працівників займаним посадам і т.д.

До основних функцій відділу кадрів в сфері стратегічного управління персоналом на підприємстві належать:

1. Активна участь у розробці та вдосконаленні організаційної та управлінської структури підприємства.

2. Допомога керівництву у проведенні кадрової політики щодо найму, переміщення, звільнення, скорочення персоналу.

3. Допомога лінійним та функціональним керівникам у організації виховної роботи з персоналом з метою підвищення продуктивності праці, відповідальності за якість виконання роботи, забезпечення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Виконання названих функцій передбачає проведення фахівцями відділу кадрів постійної роботи щодо вдосконалення методики проведення співбесід, конкурсного відбору, визначення рівня кваліфікації та професійної придатності кандидатів на вакантні посади при прийомі на роботу, проведення атестації наявного персоналу, організацію навчання та стажування працівників на провідних підприємствах з метою підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу, розробку сучасних систем матеріального стимулювання та програм соціального розвитку трудового колективу.

Реалізація ефективної діяльності відділу кадрів в сфері управління персоналом повинна проводитись у тісній співпраці з вищим керівництвом, профспілковим комітетом, та іншими функціональними підрозділами підприємства.

На думку західних фахівців, сучасні менеджери кадрових служб не повинні обмежувати власну діяльність виключно “виданням наказів” та “оформленням документів”, як це часто буває на вітчизняних підприємствах. Наприклад, в промисловості України більше половини співробітників служб управління персоналом займаються нормуванням та оплатою праці, тоді як в системах управління людськими ресурсами США більшість фахівців зайняті відбором, адаптацією та оцінкою персоналу.

Завдання служб управління персоналом має полягати у формуванні такого кадрового складу, який би забезпечив максимальну продуктивність праці у досягненні поставлених цілей. Наскільки серйозно підходять до професійного відбору персоналу на провідних західних підприємствах свідчить досвід США. Так наприклад, у Сполучених Штатах Америки на відбір одного менеджера вищого

рівня витрачається \$32 тис., на менеджера середнього рівня - \$8 тис., бухгалтера - \$10 тис., інженера - \$8 тис., секретаря - \$2 тис.

3.4 Сутність, види та етапи побудови кадрової політики підприємства

Кадрова політика розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них.

Основними цілями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудовою потенціалу;
- формування і підтримування ефективної роботи трудових колективів.

Різновидами кадрової політики є добір та наймання кадрів, їх навчання, оцінювання та просування, мотивування, соціальне управління персоналом.

Дослідники визначили загальні принципи кадрової політики, до яких можна віднести справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

Чинники, які впливають на формування кадрової політики, поділяються на зовнішні (трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці) та внутрішні (структура і цілі організації, територіальне розміщення, використання технології, виробнича та управлінська культура).

Механізм реалізації кадрової політики – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інших заходів для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації (підприємства) в персоналі.

Типи кадрової політики:

I. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію:

1) пасивна кадрова політика характеризується наступним:

- керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;
- відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;
- керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

2) реактивна кадрова політика полягає у наступному:

- керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану;
- відсутність мотивації до високопродуктивної праці;
- кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідністю надає екстрену допомогу;
- труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

3) превентивна кадрова політика:

- керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї;
- кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;
- головний недолік цієї політики – відсутність цільових кадрових програм.

4) активна кадрова політика:

- керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуації;

- керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

5) *авантюристична кадрова політика*:

- керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;
- кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програмі розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації;
- плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

II. За ступенем відкритості формування кадрового складу:

1) *відкрита кадрова політика* характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади.

Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики характерний для організації, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва і завоювання передових позицій на зовнішньому ринку.

2) *закрита кадрова політика* організації зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників.

Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Етапи побудови кадрової політики в організації

Розробка кадрової політики організації здійснюється шляхом виконання наступних етапів:

1. *Нормування* – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.

Заходи на цьому етапі можуть включати наступне:

- проведення аналізу корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації;
- виявлення можливих змін цілей роботи з персоналом;
- описання вимог до працівників, можливостей їх зростання та розвитку здібностей.

2. *Програмування* – розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливостей змін ситуації.

Заходи на цьому етапі можуть включати наступне:

- розробка системи заходів досягнення цілей у формі документу;
- розробка програми добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників;
- розробка опитувальних анкет для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу.

3. *Моніторинг персоналу* – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.

Заходи на цьому етапі можуть включати наступне:

- проведення аналізу стану кадрового потенціалу;
- розробка програми постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу;
- здійснення оцінки ефективності кадрових заходів.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте специфіку діяльності служб управління персоналом в ринкових умовах функціонування економіки України.
2. Дайте характеристику служби управління персоналу, як одного з провідних функціональних підрозділів підприємства.
3. Розкрийте роль служби управління персоналом у формуванні конкурентоспроможного персоналу підприємства.

4. В чому полягають основні функції та завдання служби управління персоналом в сучасних умовах?
5. Визначте основні професійно-кваліфікаційні вимоги до керівника сучасної служби управління персоналом.
6. Охарактеризуйте права, обов'язки й відповідальність керівника відділу кадрів.
7. Поясніть необхідність співпраці служби управління персоналом з іншими структурними підрозділами підприємства з метою підвищення ефективності менеджменту персоналу.
8. Якими, з Вашої точки зору, повинні бути напрями вдосконалення діяльності служби управління персоналом в сучасних умовах?
9. Обґрунтуйте необхідність ведення кадрового діловодства в загальній системі управління підприємством.
10. Дайте характеристику номенклатури справ з кадрового діловодства.
11. Охарактеризуйте основні групи комплексу документів за функціями управління персоналом.
12. Розкрийте механізм документаційного забезпечення обліку та руху персоналом.
13. Назвіть основні вимоги до складу та ведення особових справ працівників підприємства.
14. Поясніть правила заповнення, ведення та зберігання трудових книжок працівників на підприємстві.
15. В чому, з Вашого погляду, полягає необхідність комп'ютеризації кадрового діловодства?
16. Дайте визначення політики управління персоналом організації.
17. Охарактеризуйте типи та види політики управління персоналом організації.
18. Охарактеризуйте етапи побудови політики управління персоналом організації.
19. Дайте визначення стратегічного управління персоналом.
20. Охарактеризуйте види стратегій управління персоналом.

Тема 4. Планування та формування персоналу підприємства

Мета: розкрити сутність, зміст та особливості процесу визначення потреби організації в персоналі в умовах ринку; представити узагальнений перелік засобів, за допомогою яких здійснюється формування потрібного для підприємства складу персоналу.

План лекції:

- 4.1. Методи визначення потреб організації у персоналі.
- 4.2. Джерела поповнення та оновлення персоналу.
- 4.3. Методи професійного відбору та підбору кадрів.
- 4.4. Кадрове прогнозування.
- 4.5. Адаптація персоналу.

Питання для самостійної підготовки:

- 4.1. Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації в персоналі.
- 4.2. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу.

Література:

- 1.Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.
- 2.Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.
- 3.Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

4.1 Методи визначення потреб організації у персоналі

Планування потреби в персоналі є початковим щаблем процесу кадрового планування й базується на даних про наявні й заплановані робочі місця, план проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад (рис 4.1).



Рис. 4.1 Алгоритм планування потреби в персоналі

В арсеналі служби управління персоналом має місце достатня кількість різноманітних методів, за допомогою яких розраховується величина потрібної чисельності персоналу. При цьому виділяють два види потреб: якісні і кількісні. Їх розрахунок проводиться в єдності та тісному взаємозв'язку і вимагає застосування методів, адекватних встановленим видам потреб. Оскільки в кінцевому рахунку якісні аспекти потрібної величини персоналу знаходять своє кількісне відображення, тому дуже важливо виділити їх окремі елементи або показники. Так, якісна потреба в кадрах проявляє себе через потребу у певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях а також у встановлені рівня кваліфікаційних

вимог до персоналу. Інформація, на основі якої проводять необхідні дослідження у своїй більшості має аналітично-описовий характер: це встановлений в організації професійно-кваліфікаційний поділ робіт, що міститься в організаційно-технологічній документації; у вимогах до посад та описах робочих місць; у штатному розписі організації і її підрозділів, де затверджено склад посад; в документації, яка регламентує різні організаційно – управлінські процеси з виділенням вимог до професійно – кваліфікаційного складу виконавців.

Вивчення та дослідження інформації може здійснюватись лише на основі певних аналітичних методів таких як: графічний; структурно – композиційний; непрямих залежностей та інших .

Характерною ознакою проведення розрахунків якісних параметрів потреби у професіях, спеціальностях є те, що вони завжди супроводжуються та доповнюються одночасними розрахунками чисельності персоналу по кожному з них. Визначення потреби у працівниках потребує опрацювання матеріалів, пов'язаних з організацією виробництва, праці та управління, а саме: оргструктури управління, загальної оргструктури та оргструктури підрозділів; штатного розпису; посадових інструкцій (описів робочих місць) фахівців, професіоналів, керівників. Ці матеріали складають основу розрахунків трудомісткості виконання посадових функцій. Визначення потреби у чисельності персоналу складається з трьох моментів: вибору методу розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку та виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

При виборі методів розрахунку чисельності робітників до уваги приймають характер професії та особливості виконуваної роботи. Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати *чисельність робітників таких категорій як відрядники і погодинники*. Їх чисельність розраховується на основі даних про трудомісткість робіт за такою формулою:

$$C_p = \frac{T_n}{T_k} K_n, \quad (4.1)$$

де $Ч_p$ – чисельність робітників; T_n – трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин; T_k – корисний фонд робочого часу одного робітника, годин; K_n – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Разом з тим розрахунок *нормативної трудомісткості* здійснюється в нормочасах за формулою:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{нві}}{K_в}, \quad (4.2)$$

де n – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі; N_i – кількість виробів i -ої номенклатурної позиції; T_i – час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу i -ої номенклатурної позиції; $T_{нві}$ – час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом i -ої позиції; $K_в$ – коефіцієнт виконання норм часу, який розраховується за формулою:

$$K_в = \frac{T_{i\text{тех}}}{T_{i\text{факт}}}, \quad (4.3)$$

де $T_{i\text{тех}}$ – час виготовлення одиниці виробу по технології; $T_{i\text{факт}}$ – час фактичний виготовлення одиниці виробу.

Чисельність адміністративно – управлінського персоналу організації може бути розрахована за допомогою формули Розенкранца, яка має загальний вигляд:

$$Ч_{ay} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}, \quad (4.4)$$

де $Ч_{ay}$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу і т. д.); n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів; m_i – середня кількість дій (розрахунків, обробки заказів, переговорів та т. і.) в i -го

організаційно – управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу; t_i – час потрібний для виконання одиниці m в рамках i -го організаційно – управлінського виду робіт; T – робочий час спеціаліста по трудовому договору за період часу, прийнятого в розрахунках; $K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу; $K_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу; t_p – час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ($K_{нрч}$) розраховується таким чином:

$$K_{нрч} = K_{др}K_вK_n, \quad (4.5)$$

де $K_{др}$ – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу ($\sum mt$). Як правило знаходиться в межах $1,2 \leq K_{др} \leq 4$; $K_в$ – коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило встановлюється на рівні 1,12; K_n – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в списку.

Серед методів розрахунку чисельності персоналу загальне визнання отримав метод за нормами обслуговування. Цей метод використовується для розрахунку як чисельності працівників фізичної так і розумової праці.

Розрахунок чисельності працівників тут поставлений в залежність від числа об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання) або числа працівників, яких обслуговують.

Так, кількість робітників – почасовиків або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою:

$$Ч = \frac{NK_з}{H_{об}} K_n, \quad (4.6)$$

де N – число об'єктів, що обслуговуються; $K_з$ – коефіцієнт завантаження; $H_{об}$ – норма обслуговування; K_n – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в списку.

При розрахунку чисельності персоналу організації використовується

також метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності. Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки потрібна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місцями визначається також через залежність відповідних показників.

Формула такої залежності представлена у вигляді:

$$Ч = Ч_{роб.}(м) \cdot З \cdot Кп, \quad (4.7)$$

де $Ч_{роб.}(м)$ – потрібне число робітників або робочих місць; $З$ – завантаження; $Кп$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$Н_{чч} = \frac{V}{Н_0}, \quad (4.8)$$

де V – обсяг роботи; $Н_0$ – норма обслуговування.

Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості по суті є також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. На його основі емпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника в різних організаційно – технічних умовах діяльності організації.

Розрахунок чисельності персоналу може здійснюватись також на основі статистичних методів. Умовно їх поділяють на дві групи: стохастичні та експертні. Група стохастичних методів базується на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та найбільш впливовими на неї факторами, такими як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва та ін. В розрахунках до уваги приймають лише дані попереднього періоду. Вважають, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися по аналогічній на теперішній момент залежності.

Метод експертних оцінок представляє собою засіб залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби у персоналі. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат.

Суттєвим недоліком методу вважають наявність великого ступеню приблизності оцінки.

Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожний з учасників групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

4.2 Джерела поповнення та оновлення персоналу

Рішення організації провести необхідні кадрові зрушення, для її подальшого розвитку, висуває на передній план не менш складне завдання пошуку та використання джерел реалізації наміченого.

Практика висвітлила два основні види забезпечення потреб організації у кадрах. Перший *через краще використання її власних кадрових можливостей*, другий *за допомогою залучення працівників потрібної кваліфікації із зовнішнього середовища*.

Кожний з вищезазначених видів кадрового забезпечення має свої як переваги так і недоліки. Про це буде йти мова пізніше, але їх спільною рисою є те, що обидва вони найкращим чином проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці.

Важливо пам'ятати, що ринок праці з одного боку вважають формоутворенням, що дозволяє налагоджувати стосунки між організаціями та працівниками з приводу їх працевлаштування та праце забезпечення. З іншого боку, ринок праці утворює конкурентне середовище для працівників за право отримувати певну частину життєвих благ відповідно до реалізації їх особистих працездатних можливостей. З рештою в основі ринку праці діють два головні механізми, що забезпечують життєдіяльність великої маси працівників охопленої ним.

Перший з них створює можливість обміну індивідуальної здатності людей до праці на певну сукупність життєвих засобів, необхідних для відтворення їх робочої сили. Другий сприяє розміщенню працівників у складеній системі

розподілу праці відповідно законам товарного виробництва, його кругообігу. Ця обставина надає підставу стверджувати те, що ринок праці також можна розглянути в якості всеохоплюючого джерела поповнення та оновлення персоналу організацій різного типу.

При наймі працівників організаціями, з врахуванням ринкової кон'юнктури, задовольняється їх потреба у робочій силі та створюються передумови узгодження інтересів обох сторін, що взаємодіють на ринку праці. Одночасно при цьому для організації утворюється можливість в певній мірі оновити особистий склад, зробити його більш мобільним до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Поява нових працівників за рахунок надходження нових кадрів зі сторони суттєво підвищує ступінь пристосованості організації до можливих нововведень, або перетворень.

Оновлення особового складу організації на ринковій основі відбувається в результаті дії певних ринкових механізмів.

Прийнятий в організацію працівник входить у так, званий внутрішній ринок праці. Факт найму між тим не виключає його із загального ринку праці. Робочі місця, що створені організацією складають структуру її внутрішнього ринку праці. Ці робочі місця мають відмінності, що проявляються в першу чергу в умовах праці. Наприклад, вони відрізняються один від одного престижністю, умовами оплати, санітарно – гігієнічними умовами праці, її змістовністю, перспективами професійного зростання, та створення вдалої кар'єри, іншими показниками. Разом з тим самі працівники організації розрізняються між собою за особистими якостями, рівнем кваліфікації, ставленням до роботи, поведінкою в колективі, та т. і. На основі комплексної дії вище перелічених факторів в організації виникає певне конкурентне середовище. Воно стає причиною складностей для отримання бажаного робочого місця, що відповідає прагненням претендента. Наявність претендентів на кращу роботу з самої організації не виключає участі в конкурсі представників з сторони.

Можливість всіх працівників організації приймати участь на конкурсних засадах у змаганнях за робоче місце з кращими умовами праці дозволяє

стверджувати про наявність ефективної дії внутрішнього організаційного ринку праці.

В кожній організації внутрішній ринок праці має свої особливості, але головне полягає в тому, що питання попиту та пропозиції на персонал вирішуються тут за рахунок внутрішніх можливостей. Тобто нова робоча сила може поступити як з дільниць, де відбувається вивільнення працівників, так і з тих ланок, де вони продовжують працювати але прагнуть змінити своє робоче місце.

Оновлення персоналу проявляється як перерозподіл робочої сили в організації шляхом переміщення кадрів по ланках та рівнях управління, що складає їх внутрішньо-організаційний рух, та представляє собою природний процес задоволення інтересів працівників. За рахунок цього руху стабілізується склад персоналу, ефективно реалізується кадровий потенціал організації. Додаткові витрати на перепідготовку та пристосування кадрів до нового виробничого середовища швидко окупуються стійким їх функціонуванням.

Отже, як слідує з вищезазначеного ринку праці охоплює всю сукупність внутрішніх та зовнішніх джерел.

Внутрішні джерела залучення кадрів в організацію дозволяють їй помірковано використовувати власні ресурси, посилювати впевненість своїх працівників у майбутнє. Однак слід мати на увазі, що велика чисельність прийнятих з сторони працівників може порушити внутрішню збалансованість кадрів організації або викликати ланцюгову реакцію підвищення окладів та ставок оплати праці.

В ході відкритого набору пропонується об'явити про вакансії усім працюючим шляхом розповсюдження бюлетенів, вивішування об'яв і т. і., оприлюднити усі можливі посади, відкриті для підвищення або перевodu. За певний термін до початку набору з сторони опублікувати основні підходи, умови та критерії, по яким буде проводитись відбір. Оприлюднити вимоги до працівників, які в майбутньому займуть вакантні посади в результаті відбору. Потрібно підготувати достатньо бланків заяв та анкет, проінформувати усіх претендентів про процедуру відбору та подальші дії у випадку прийняття претендента на вакантну

посаду. Деякі вакансії, що утворились організації можуть бути закриті шляхом суміщення посад. Внутрішнє суміщення можливе як тимчасовий захід або як постійний перерозподіл обов'язків, підкріплений системою додаткових винагород.

Планомірно здійснюване навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка власних кадрів організацією дозволяє через певний строк забезпечити внутрішню потребу в персоналі.

Досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів є пошук потрібних кадрів через працівників організації. Він передбачає залучення до процесу пошуку нових працівників співробітників підприємства, які можуть відшукати бажаних подати заяву про прийом на роботу серед своїх знайомих або родичів.

В межах внутрішнього набору підбір та розстановку працівників всіх рівнів, в тому числі і менеджерів, потрібно проводити диференційовано. Обов'язково потрібно виділити резерв на висування і навчити його. Треба формувати стабільні контингенти робітників і менеджерів, закріплювати їх за робочими місцями, підвищувати престижність роботи на виробництві, вдосконалювати моральне та матеріальне стимулювання їх роботи.

Велике розмаїття можливостей надходження кадрів до організації зосереджено в *зовнішніх джерелах*. Серед них головним посередником на ринку праці виступає державна служба зайнятості.

Вона повинна розглядатися як один з основних постачальників кадрів в організацію, оскільки виконує функції по реєстрації вільних робочих місць та безробітних; направляє безробітних по адресам конкретних місць роботи для можливого їх працевлаштування. Служба здійснює профорієнтацію та консультування з проблем зайнятості, підготовки і перепідготовки безробітних. Організаційні її можливості щодо сприяння працевлаштуванню кадрів ще далеко не вичерпні але потребують підсилення та підтримки з боку державних регіональних і місцевих органів самоврядування.

Значні надії покладає організація на службу працевлаштування, агентів, що спеціалізуються на рекрутингу працівників та довідкову інформацію про здобувачів роботи. Вона не повинна залишити поза увагою і випадкових людей, що

самостійно шукають роботу та потрапили до організації з цієї причини, а також співробітників, що раніше залишили фірму.

Джерелом розповсюдження інформації щодо потреб організації стосовно працівників є: об'яви в газетах, спеціальних професійних публікаціях (журналах, та т. і.) по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, в громадському транспорті.

Організація повинна використовувати свята, фестивалі, презентації за для інформування широкої громадськості про наявність вакантних посад. З цією ж метою влаштовуються ярмарки робочих місць.

Значну увагу повинна поділяти організація проведенню вербування майбутніх працівників у школах, коледжах, ліцеях, університетах, тощо. Співпраця організація з різними агентствами з найму також розглядається як важливе джерело надходження кадрів.

Особлива роль у сприянні надходженню кадрів до підприємства належить профспілкам. Вони мають багатий досвід організаційної роботи серед трудящих, який з успіхом можна використовувати в пошуку потрібних працівників. Тому ця громадська організація по праву може бути зарахована до джерел постачання кадрів.

Наявність широкого кола джерел надходження працівників до організації не виключає, між тим, існування альтернативних засобів подолання кадрового дефіциту. Однак їх слід розглядати як тимчасові заходи вирішення проблеми нестачі кадрів.

До альтернатив найму належать: надурочна робота, тимчасовий найм, набір студентів, лізинг персоналу.

Найбільш привабливий серед існуючих альтернатив найму працівників є лізинг персоналу. Під лізингом персоналу розуміють оренду потрібних працівників у іншої організації на певний термін на взаємовигідних умовах працівника і організації.

Фірма, за відповідну плату, може тимчасово надати у розпорядження іншій організації працівників і нести повну відповідальність за рівень кваліфікації, дисципліну і якість виконуваної роботи. В основу трудових відносин при цьому

покладено угоду між фірмою лізингодавачем та тимчасово найманим працівником, також договір про передачу нею працівників замовникові.

Важливою альтернативою найму працівників є звертання організації за допомогою до спеціалізованих установ (придбання послуг по відборі і найму). Не завжди організації мають достатні можливості та досвід у відборі й наймі працівників. В країнах з розвинутою ринковою економікою має місце широко розгалуження мережа посередницьких агентств, бюро, фірм, що надають послуги по підготовці, пошуку і найму робочої сили.

Як свідчить практика, попит на послуги спеціалізованих фірм поступово зростає і в національній економіці.

Отже використання різноманітних джерел поповнення і оновлення кадрів дає змогу організації маневрувати своїм кадровим складом, використовувати його найкращим чином для досягнення намічених цілей.

Разом з тим управління процесами, поповнення та оновлення персоналу в ринкових умовах потребує достовірної інформації про кількісні характеристики ринку праці. Разом з тим важлива розробка комплексної системи показників, що дозволяє оцінити рівень насиченості ринку на певний конкретний час та описати його динаміку з урахуванням можливих змін.

В якості інформації про стан ринку праці використовують баланси трудових ресурсів, звітність організацій про фактичне вивільнення працівників, дані служби зайнятості про численність зареєстрованих безробітних, періодичні обстеження, перепис населення тощо.

4.3 Методи професійного відбору та підбору персоналу

Попередньо встановлена потреба в кадрах розглядається як визначальний етап на шляху її повноцінного забезпечення. За ним слідує процес відбору, оскільки кадри, які потрібні організації, мають досить конкретні характеристики. Організацію влаштовують лише ті кадри, що відповідають вимогам складних з визначних характеристик.

Фахівці виділяють кілька причин, за якими проведення відбору кадрів вважається типовим станом задоволення потреби організації в кадрах. *Перша з них це вимога ефективності.* Якщо при відборі кадрів не вдається виділити з їх числа тих, що володіють потрібними здібностями, то навряд чи в майбутньому від них можна очікувати плідної роботи. Треба зважувати на те, що відсів небажаних працівників починається саме з моменту їх попередньої перевірки, а не тоді коли вони вже стали співробітниками організації.

Другою вагомою причиною слід вважати значні витрати з набору персоналу. За підрахунками зарубіжних експертів загальні витрати прийому на роботу кожного працівника з числа персоналу управління коштує за різними оцінками від 40 до 70% його річного окладу. Дещо меншими є витрати по прийому на роботу робітничих кадрів, але і вони досить відчутні для організації, а тому цілком природним є прагнення звести до мінімуму всі витрати пов'язані з прийомом кадрів на роботу.

Третя причина полягає в юридичній особливості найму. Так, з одного боку при прийомі на роботу незаперечним є слідування вимогам закону про рівність прав кандидатів. З іншого боку частіше проявляється упередженість роботодавців до окремих кандидатів при наймі на посаду.

В будь-якому випадку механізм здійснення найму працівників потрібної кваліфікації включає цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

До числа методів, що орієнтовані на зовнішній ринок праці, відносять опитування на основі анкетування, інтерв'ювання співбесіду, тестування, документальний та графічний методи та т. і.

Опитування, що проводить організація для виконання конкретної мети - найму працівників, принципово відрізняється від опитування яке проводиться в традиційному розумінні цього слова. По-перше в цьому опитуванні має місце рекламний аспект діяльності організації і безпосередньо професій, які на даний час потрібні організації. Якщо організація за допомогою цього методу пропонує роботу, то тим самим вона збільшує свою привабливість для майбутніх рекрутів.

Окрім того за рахунок проведення опитування можна піднести роль тих хто надалі буде виконувати свої функції в межах конкретної організації. Тобто опитування, що проводить організація, повинно відібрати, обмежити та сформувати контингент зовнішнього резерву на заміщення вакантних робочих місць які утворились в організації. Однак, опитування тільки характеризує та прогнозує умови в яких можна здійснити найм. Важливо окреслити контингент зовнішнього резерву, для того щоби чіткіше визначити його склад з якого потрібно вибрати частину найбільш підходящих для виконання певної роботи працівників.

По суті наступним етапом найму, що слідує за набором кадрів, є відбір, виконаний з тією чи іншою мірою прискіпливості, відповідно ступеню відповідальності виконуваної роботи.

Метод співбесіди вважається одним з різновидів інтерв'ювання, та доволі слабким але широко розповсюдженим засобом виявлення підходящих кандидатів. Справа в тому, що спеціалісти, які проводять співбесіди в односторонньому порядку складають свої враження про осіб які приймають участь в опитуванні.

Вони, як правило, не є спеціалістами, що у тонкощах розуміють предмет професії, а також погано уявляють собі наслідки власних рішень, щодо кандидатів. Важливо пам'ятати, що вибіркова співбесіда має відповісти на питання на скільки зацікавленим виявлявся претендент на дане робоче місце, та чи він, здатний належним чином виконувати свої обов'язки. При цьому ще й виникає потреба в порівнянні кількох кандидатів. Вирішення ключових питань вибіркової співбесіди (чи здатний кандидат виконувати певну роботу? Чи стане він її виконувати? Чи є він найбільш підходящим кандидатом?) супроводжуються з'ясуванням багатьох подробиць. Наприклад, що свідчить про те, що даний кандидат справиться зі своїми обов'язками, які в нього, навички, здібності, знання, кваліфікація, попередній досвід, інтелект, додаткова спецпідготовка, Правильним буде відповісти на всі ці питання.

Однак, чи не буде випадковим набір цих ознак? Чи не перекриватимуть вони одна одну, та взагалі чи можлива їх адекватна оцінка?

Труднощі подолання цих питань, між тим, не повинні застувати

встановленню переліку критеріїв успішності претендента у виконанні передбачуваних обов'язків.

Основними вимогами до цих критеріїв є те, що вони повинні відрізнятися та не перекривати один одного, мати кількісну оцінку якостей претендентів та можливість порівняння. Після складання детального плану, заснованому на вимогах до персоналу, важливо відпрацювати техніку проведення бесіди з претендентом. Її реалізація потребує оволодіння навичками спілкування з кандидатами для отримання повної інформації про нього, як майбутнього працівника фірми. За результатами опитування складається звіт, який слугує підставою для прийняття остаточного рішення про того чи іншого претендента на вакансію.

В умовах ринку проведення вибіркової співбесіди розглядається також, як процес “продажу” роботи кандидату, в крайньому випадку частковий “продаж”. Тому в ході співбесіди обговоренню підлягає контракт, який стає частиною найму як до, так і після прийняття рішення про прийом на роботу.

По суті оформлення контракту розглядається як юридичне улагодження договору між сторонами, де одна з них виступає з пропозицією роботи, а інша приймає її.

Кандидат на вакантну посаду стає співробітником організації лише тоді, коли контракт про найм укладено.

Вибіркова бесіда залишається найбільш поширеним методом відбору кадрів, вірогідно від того, що при її проведенні відбувається особисте знайомство з претендентом на робоче місце.

Досить популярним методом, на основі якого проходить відбір кадрів, є тестування. Використання тестів з типовими прикладами виробничих ситуацій, що пропонуються для вирішування претендентам, також займають належне місце серед методів відбору кадрів. Як правило тести пропонуються претендентам на виконання робіт рутинного характеру (канцелярські, друкарські та інші).

Існують багато видів тестів спрямованих, як на визначення інтелектуального рівня, та і на визначення різноманітних характеристик працівника. Однак

проводити ґрунтовне тестування працівників повинні тільки спеціалісти, які працюють в спеціалізованих службах зайнятих підбором кадрів.

Практика самостійного застосування організаціями вибіркової співбесіди за випадковим набором методів виявилась не досить успішною та вказала на переваги процесу залучення до відбору працівників центрів оцінки персоналу. Вірогідно, в умовах зростання виробництва та поступового підвищення його ефективності, така тенденція значно посилиться.

Сьогодні переважна більшість менеджерів та експертів вважають вибірково співбесіду найбільш реальним методом відбору кадрів.

4.4 Кадрове прогнозування

Прогнозування в управлінні персоналом є основою підготовки планових рішень. Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури і динаміки кадрової роботи на основі аналізу минулого і теперішнього і виходить з цілей розвитку організації, які необхідно досягнути на певній стадії.

Основні етапи прогнозування:

- ретроспекція – вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів в минулому (за останні 10 – 15 років);
- діагноз – визначення характеру і стану кадрової роботи, а також структури кадрів на основі всебічного їх дослідження (тенденції розвитку структури кадрів, шляхи вдосконалення кадрової роботи, коло завдань);
- вибір методу, який може бути формалізованим (використовується апарат математичної статистики) і неформалізованим (експертні оцінки і пропозиції);
- прогноз – передбачення основних змін і структурних зсувів в професійно-кваліфікаційному і соціально-демографічному складі кадрів організації.

Прогнозування персоналу на перспективу полягає у:

- а) аналізі економічних, соціальних, технічних та інших процесів,

що відбуваються в організації та її оточенні; причинно-наслідкових та інших зв'язках між ними; оцінці сформованої ситуації і виявленні вузлових проблем;

б) формуванні погляду на організацію й умови її функціонування в майбутньому, труднощі та практичні задачі;

в) обґрунтуванні, зіставленні й аналізі різних варіантів розвитку організації, її кадрового потенціалу.

Прогнози персоналу розробляються насамперед у вигляді сукупності кількісних і рідко – якісних оцінок, а також показників імовірності їхнього досягнення. Так званий інтервальний прогноз являє собою «вилку», ширина якої прямо пропорційна імовірності його настання. У найпростішому випадку прогноз являє собою твердження про можливість або неможливість тієї або іншої події.

Завдання передбачення в професійному відборі кадрів, прогнозування структурних зсувів в їх якісному складі успішно вирішуються за допомогою комплексного застосування різних методів.

До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи відносять наступні:

- *балансовий метод планування* полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, та їх розподілом відповідно до потреб виробництва, з іншого боку;

- *методи системного аналізу* використовується при розробці програм розвитку кадрової роботи на довготривалу перспективу і містять:

- вивчення і опис принципів роботи системи управління кадрами;
- аналіз особливостей найважливіших компонентів системи, їх взаємозв'язків і взаємозалежностей;

- встановлення спільних рис системи, що вивчається, та інших існуючих систем управління кадрами;

- перенесення за певними ознаками властивостей існуючої моделі управління кадрами на властивості системи, що вивчається;

- *експертні оцінки* – це вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін кадрових процесів. Ці характеристики визначаються на основі суджень, що висловлені експертами: науковими працівниками, спеціалістами-практиками.

На практиці застосовується ще кілька методів прогнозування: *екстраполяція; математичні моделі.*

Прогнози доповнюються визначеними допущеннями про те, що розвиток ситуації буде відбуватися саме так, а не інакше.

Допущення заповнюють прогалину, залишену у ході складання прогнозу. На відміну від останнього допущення стосуються більш достовірних подій і явищ. Докладний опис послідовних подій, з визначеним ступенем імовірності ведучих до передвіщеного стану об'єкта управління або можливих наслідків зробленого вибору, називається *сценарієм*. Багатоваріантність прогнозів припускає складання декількох сценаріїв (звичайно 2-3), кожний з яких розробляється у трьох варіантах: *оптимістичному* – у надії на сприятливі умови; *реалістичному*, вихідному з нормальних, середніх умов; *песимістичному*, який припускає, що справи в організації можуть бути зовсім погані. Наявність трьох варіантів сценарію задає рамки, у яких припустимі відхилення у ході реалізації стратегії, яка ґрунтується на реалістичному сценарії. Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу наведені нижче, табл. 4.1.

Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу

Таблиця 4.1

Причини виникнення потреби у кадрах	Можливості прогнозування
Вибуття за віком	У більшості випадкі точний прогноз
Вибуття з непередбачених обставин	Не прогнозовано
Перехід на іншу або більш високу посаду	Добре прогнозовано при наявності відповідного плану
Звільнення з посади через невідповідність вимогам	Прогнозовано для нетривалого періоду при наявності даних атестації
Направлення на навчання	Прогнозовано на 2-5 років
Звільнення за власним бажанням	Частково прогнозовано на основі анкет
Збільшення потреби в кадрах у зв'язку з розширенням діяльності	Передбачувано на основі стратегічних планів і науково-технічних програм
Зміна потреби в кадрах у зв'язку з удосконаленням управління	Передбачувано

4.5. Адаптація персоналу

Адаптація персоналу – це взаємовідносини працівника та організації, які ґрунтуються на поступовому пристосуванні співробітників до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.

Цілі адаптації:

- скорочення стартових витрат;
- зниження невизначеності;
- розвиток задоволеності.

Виділяють два *напрямки адаптації*:

1) первинна – пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності;

2) вторинна – пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності, але змінюють об'єкт діяльності або професію.

У роботі з проведення адаптації нових працівників менеджер з персоналу повинен використовувати спеціально розроблену програму. Програму адаптації поділяють на загальну та спеціалізовану.

Загальна програма стосується в цілому всієї організації та охоплює такі питання:

- загальне уявлення про організацію (тенденції розвитку, цілі, пріоритети, проблеми, традиції, види діяльності, структура, зв'язки);
- оплата праці в організації; додаткові пільги (види страхування, вихідна допомога, розмір пенсії, допомога з хвороби, можливості навчання на роботі);
- охорона праці та техніка безпеки; відношення працівників з профспілкою (строки та умови наймання, призначення, переміщення, просування, дисципліна та стягнення, виконання постанов профспілок);
- служба побуту (харчування, кімнати відпочинку).

Після реалізації загальної програми адаптації проводиться спеціалізована програма, яка охоплює питання, що пов'язані конкретно з яким-небудь підрозділом або робочим місцем. Цю програму проводять лінійні керівники або наставники, і вона охоплює такі питання:

- функції підрозділу, цілі та пріоритети;
- обов'язки та відповідальність у межах робочого місця;
- правила, що стосуються тільки даного виду роботи або підрозділу;
- огляд підрозділу.

Спеціалізовану програму можна використовувати для первинної і вторинної адаптації.

Успішність адаптації залежить від низки чинників, серед яких слід виділити такі:

- 1) якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників;
- 2) об'єктивність ділової оцінки персоналу при відборі і в протесі трудової адаптації;
- 3) престижність і привабливість професії, роботи з певної спеціальності в даній організації;
- 4) особливості організації праці, що реалізують мотиваційні настанови співробітника;
- 5) наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень;
- 6) гнучкість системи навчання персоналу;
- 7) особливості соціально-психологічного клімату; 8) особисті якості співробітника, який адаптується.

За рівнем розрізняють первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію, а за спрямованістю – *професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну*.

Професійна адаптація – активне освоєння професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень для початку в стандартних ситуаціях.

Психофізіологічна адаптація – це пристосування людини до умов праці, режиму роботи і відпочинку.

Соціально-психологічна адаптація – це адаптація до колективу і його норм, до керівництва і колег, до економічних реалій.

Крім адаптації людини до роботи необхідна й *адаптація роботи до людини* припускає:

- організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу;
- побудову структури організації (підрозділу) і розподіл трудових функцій та конкретних завдань, виходячи з особистісних особливостей і здібностей працівників; індивідуалізацію системи стимулювання.

Питання для самоконтролю

1. З якими обставинами пов'язується необхідність планування потреби організації в персоналі?
2. Чому важливо планомірно розподіляти кадровий потенціал організації в часі і просторі?
3. Яка існує залежність між прибутковістю організації та планомірністю використання кадрового ресурсу?
4. Дія яких чинників зумовлює потребу організації в персоналі?
5. Наведіть приклад кардинальної зміни потреби в персоналі.
6. З якою метою організація проводить аналіз наявної чисельності та структури персоналу?
7. Яка послідовність процедури проведення аналізу персоналу організації?
8. За допомогою яких методів вивчається якісна потреба в персоналі?
9. Розкрийте особливості методів розрахунку потреби в персоналі.
10. За допомогою яких методів можна розрахувати чисельність адміністративно-управлінського складу персоналу організації?

11. Що представляє собою ринок праці?
12. Перелічить основні характеристики зовнішнього ринку праці.
13. Визначте особливості внутрішнього ринку праці організації.
14. В чому проявляються властивості ринку праці щодо формування кадрового ресурсу ?
15. Розкрийте роль держави в регулюванні ринку праці.
16. Охарактеризуйте професійний відбір кадрів в умовах розвинутого ринку праці.
17. Які причини спонукають організацію займатися відбором кадрів?
18. Які методи використовуються організацією за для здійснення найму працівників?
19. Що представляє собою метод співбесіди, та за якими причинами його вважають найбільш розповсюдженим при виборі кандидатів на вакансії?
20. Ринкове тлумачення вибіркової співбесіди.
21. Як умови діяльності персоналу впливають на визначення методів відбору кадрів?

Тема 5. Управління процесами руху персоналу. Управління робочим часом працівників. Створення сприятливих умов праці

Мета: сформувати розуміння щодо процесів руху персоналу, факторів та показників впливу на них, методів розрахунку втрат від надмірного руху кадрів та від звільнення працівників; опанувати теоретичними знаннями та практичними навичками регламентування робочого часу за різноманітних умов його використання; сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань щодо умов праці а також навички і вміння їх оцінювання, визначати напрямки поліпшення умов праці.

План лекції:

- 5.1. Види, фактори та показники руху персоналу.
- 5.2. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
- 5.3. Класифікація та оцінка умов праці персоналу.

Питання для самостійної підготовки:

- 5.1. Основні процеси руху персоналу.
- 5.2. Припинення трудової угоди.
- 5.3. Пристосування кадрів до економічних змін.
- 5.4. Оцінка витрат, пов'язаних із заміною працівників.
- 5.5. Вивільнення робочої сили.
- 5.6. Робочий час як універсальна міра кількості праці.
- 5.7. Законодавче регулювання робочого часу і тривалості відпусток.
- 5.8. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу.
- 5.9. Режим праці й відпочинку.
- 5.10. Поняття, фактори і елементи умов праці.
- 5.11. Державне регулювання умов праці.
- 5.12. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

5.13. Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці персоналу.

Література:

- 1.Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Авіста-ВЛТ, 2010. – 180 с.
- 2.Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.
- 3.Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

5.1 Види, фактори та показники руху персоналу

Під рухом кадрів усередині підприємства варто розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інше для постійної роботи . Остання обставина відрізняє рух кадрів від зміни робочих місць у межах організації праці, коли протягом зміни робітник може бути зайнятий послідовно на двох і більш робочих місцях з метою більш повного завантаження, зниження монотонності праці і т. п.

Зміна робочого місця, як зовнішній прояв процесу руху кадрів, супроводжується зміною усіх чи частини ознак. Сукупність змін кожної з ознак окремо являє собою відповідно міжпрофесійний, кваліфікаційний чи міжцеховий рух.

Зміни в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), як наслідок змін у техніці, технології, поділі праці і її організації, висувають нові вимоги до працівника, що виконує ці процеси. Він повинен або підвищувати свою кваліфікацію, або бути замінений іншим працівником на підставі професійного добору кадрів.

Внутрішній корпоративний рух кадрів може носити стихійний характер, коли здійснюється з ініціативи самих працівників, що намагаються шляхом зміни робочого місця, чи професії або підрозділу задовольнити свої особисті інтереси: поліпшити умови праці, одержати більші можливості для реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, домогтися збільшення заробітної плати і т.п. За аналогією з зовнішнім рухом робочої сили (звільнення за власним бажанням) внутрішній корпоративний рух працівників з цієї ж причини має назву внутрішньої корпоративної плинності кадрів.

Але внутрішній корпоративний рух може бути і керованим, коли переміщення працівників по робочих місцях на підприємстві (організації) здійснюється в рамках політики менеджменту персоналу, що передбачає кадрове планування, планування трудової кар'єри працівника з наданням йому при переході на іншу роботу необхідного сприяння в перепідготовці чи підвищенні кваліфікації.

Як показали дослідження минулих років, співвідношення між стихійним і керованим (організованим) внутрішнім корпоративним рухом складає як правило, від 30—40 до 70—60% . Не можна не відзначити тенденцію до підвищення ролі внутрішнього корпоративного руху в процесі формування робочих кадрів. Сприяючи перегрупуванню робочої сили відповідно до вимог діяльності, цей рух виступає в той же час одним з можливих способів зміни індивідуальних умов прикладання праці, через вирішення протиріч між інтересами робітників і можливостями їхньої реалізації на попередньому місці, умовою розвитку робітника як особистості. З його допомогою досягається відновлення, зміна структури сукупного працівника, його якісне удосконалювання. Заохочення кваліфікаційного і професійного руху кадрів істотно стабілізує колектив, зменшуючи зовнішній рух працівників — плинність кадрів.

Однак щоб керувати кваліфікаційним, міжпрофесійним і міжцеховим рухом кадрів, потрібно знати анатомію цих процесів: спрямованість, масштаби, взаємозв'язок між цими видами руху, закономірності цих процесів, забезпечення більшої відповідності інтересів підприємства і працівників, зниження

негативних наслідків, які спочатку можуть супроводжувати переміщення працівників на нові робочі місця.

Знання про взаємозв'язок різних видів внутрішнього корпоративного руху кадрів необхідні і працівникам, тому що, знаючи, якою мірою зміна професії спричинить за собою зміну підрозділу чи розряду і яка імовірність зміни спеціальності чи кваліфікації при переході з певного підрозділу і т.п., робітник може прийняти більш обґрунтоване рішення відносно участі у внутрішньозаводському русі за власною ініціативою.

Результати аналізу взаємозв'язку різних видів внутрішнього корпоративного руху працівників дозволять адміністрації виробити своє відношення до внутрішньої корпоративної плинності працівників. Якщо виявилися негативні моменти (наприклад, труднощі з реалізацією кваліфікаційного просування за тією чи іншою професією у своєму підрозділі, незначні масштаби руху на фоні незадоволеності роботою і звільненням з підприємства за власним бажанням великої кількості робітників і т.п.), необхідне коректування самого відношення до внутрішньої корпоративної плинності, зміни її ролі і місця в кадровій політиці підприємства (організації).

Аналіз внутрішнього корпоративного руху працівників має погоджуватися з аналізом зовнішнього руху працівників (звільненням і набором нових). Відомо, що плинність кадрів приводить до вимивання окремих професійних і кваліфікаційних груп працівників, а заповнення вакантних місць, як уже відзначалося вище, може відбуватися завдяки прийому працівників з потрібною кваліфікацією із зовні (це дешевше для підприємства, але скорочує можливості для кваліфікаційного росту своїх працівників і спричиняє до тривалого пошуку потрібних кадрів). При пересуванні власних працівників з числа тих, що звільняються з інших ділянок виробництва в рамках планування трудової кар'єри, підприємство здійснює набір робітників на робочі місця, що звільнилися. При чому відбувається набір працівників більш низьких розрядів на професії, що не є популярними. Саме на такий варіант — заповнення робочих місць з високими вимогами до кваліфікації працівників за рахунок власних кадрів і набір із зовні кадрів на роботи

нижчих розрядів - орієнтується сьогодні кадрова політика багатьох вітчизняних підприємств. Однак, щоб подібні управлінські рішення були ефективними, необхідно знати масштаби кваліфікаційного руху працівників і зміну цих масштабів, можливості навчальної бази підприємства для підвищення кваліфікації потрібної кількості працівників, скільки це буде коштувати для підприємства. Природно, для кожної професійної групи має бути обраний свій варіант вирішення поставленої задачі з урахуванням ситуації, що складається на професійному ринку робочої сили, а також на підставі соціологічних досліджень, виявлення бажання працівників брати участь у кваліфікаційному просуванні.

Рух кадрів зв'язаний з законом зміни праці, а також з поняттям мобільності кадрів та монотонності праці.

Виділяють такі види руху кадрів на підприємстві: плинність кадрів; демографічний рух (плановий); внутрішній корпоративний рух.

Що стосується плинності кадрів, слід сказати, що вона має як позитивні, так і негативні сторони.

До негативних відносяться: прямі втрати виробництва, викликані неуккомплектованістю робочих місць; зниження продуктивності праці працівника, який звільняється та нового працівника; труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; розмивання неформальної структури; ускладнення управління таким нестабільним колективом; зниження витрат на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До позитивних відносяться: ймовірне підвищення ефективності праці завдяки тому, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; можливе зниження монотонності праці; можливе поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам в трудовому колективі.

Фактори, які викликають рух персоналу:

1) внутрішні, які виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного росту і т.п.);

- 2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи і т.п.);
 3) зовнішні по відношенню до підприємства фактори (економічна ситуація в країні або регіоні, родинні обставини, поява нових підприємств і т.п.).

Для характеристики інтенсивності руху персоналу організації можуть бути використані такі відносні показники, табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Показники руху персоналу

Показник	Формула розрахунку	Сутність
1	2	3
Коефіцієнт обороту за прийомом	$K_{np} = \frac{O_n}{\bar{C}_{об}} \times 100\%,$ де O_n – чисельність працівників, прийнятих на роботу за звітний період, осіб.; $\bar{C}_{об}$ – середньооблікова чисельність працівників на даному підприємстві, осіб.	Характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності.
Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{в} = \frac{O_{в}}{\bar{C}_{об}} \times 100\%,$ де $O_{в}$ – чисельність працівників, звільнених з роботи за звітний період, осіб.	Характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу.
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	$K_{но} = \frac{O_n}{\bar{C}_{об}} \times 100\%,$ де O_n – чисельність працівників, звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства, осіб.	Характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньообліковій чисельності.
Коефіцієнт сталості кадрів	$K_{ст} = \frac{C_{вп}}{\bar{C}_{об}} \times 100\%,$ де $C_{вп}$ – чисельність працівників, що відпрацювали на підприємстві протягом одного року, осіб.	Характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності, що на момент дослідження

		відпрацювали рівно один рік на підприємстві.
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{об}} \times 100\%,$ <p>де $Ч_{пост}$ – чисельність працівників зі стажем роботи на даному підприємстві у п'ять і більш років, осіб.</p>	Характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років.
Коефіцієнт заміщення персоналу	$K_з = \frac{O_n}{O_г} \times 100\%$	Характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху.
Коефіцієнт оновлення персоналу	$K_{он} = \frac{O_{он}}{Ч_{об}} \times 100\%,$ <p>де $O_{он}$ – чисельність звільнених працівників, замість яких потрібно буде прийняти на підприємство нових працівників, осіб.</p>	Характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв'язку з виробничою необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими.
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{заг} = \frac{O_{заг}}{Ч_{об}} \times 100\%,$ <p>де $O_{заг}$ – чисельність працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, осіб.</p>	Характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності.
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	$K_{вв} = \frac{O_{вв}}{Ч_{об}} \times 100\%,$ <p>де $O_{вв}$ – чисельність працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу протягом досліджуваного періоду, осіб.</p>	Характеризує питому вагу працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу.

Коефіцієнт приросту персоналу	$K_{mn} = \frac{O_n - O_v}{\bar{Q}_{об}} \times 100\%$	Характеризує питому вагу відносного приросту персоналу у середньообліковій чисельності працівників за рахунок зовнішнього руху персоналу.
Коефіцієнт змінюваності персоналу	$K_{зк} = \frac{O_{\min}}{\bar{Q}_{об}} \times 100\%,$ <p>де O_{\min} – менше зі значень обороту за прийомом (O_n) й обороту за вибуттям (O_v) в досліджуваному періоді, осіб.</p>	Характеризує питому вагу працівників у середньооблікової чисельності персоналу, яких протягом досліджуваного періоду було фактично замінено новими працівниками.
Коефіцієнт використання облікової чисельності	$K_{воч} = \frac{\bar{Q}_{яв}}{\bar{Q}_{об}} \times 100\%,$ <p>де $\bar{Q}_{яв}$ – явочна чисельність працівників підприємства, осіб.</p>	Характеризує рівень використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що вийшли на роботу.
Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності	$K_{ноч} = \frac{\bar{Q}_{фн}}{\bar{Q}_{об}} \times 100\%,$ <p>де $\bar{Q}_{фн}$ – чисельність працівників, що відпрацювали нормативний робочий час, осіб.</p>	Характеризує рівень продуктивного використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що відпрацювали нормативний робочий час.
Коефіцієнт продуктивного використання явочної чисельності	$K_{пяч} = \frac{\bar{Q}_{фн}}{\bar{Q}_{яв}} \times 100\%$	Характеризує рівень використання явочного складу персоналу підприємства, тобто питому вагу тих працівників, що

		вийшли на роботу і відпрацювали нормативний час.
Повний період змінюваності персоналу	$P_3 = \frac{100}{K_6},$ де K_6 – кількість років, яка буде потрібною для повного відновлення персоналу на підприємстві при збереженні досягнутого рівня вибуття, років.	Характеризує кількість років, яка буде потрібною для повного відновлення персоналу на підприємстві при збереженні досягнутого рівня вибуття .
Рівень стабільності кадрів	$P_{ск} = 1 - \frac{O_в}{\overline{Ч}_{об}}$	Характеризує питому вагу працівників у середньооблікової чисельності персоналу, які залишилися на підприємстві .

Значення відносних показників руху персоналу на підприємствах не плануються, тому їх аналіз здійснюється шляхом порівняння показників звітного періоду з аналогічними показниками попередніх періодів. Для оцінки ступеня інтенсивності руху персоналу підприємства достатнім є вибір і подальший розрахунок 5-7 показників, що найбільш повно висвітлюють наявні тенденції у зміні чисельності персоналу. Змістовна інтерпретація рівнів та динаміки значень кожного з відносних показників руху персоналу має здійснюватися у контексті наявних тенденцій і особливостей виробничо-господарської діяльності підприємства. Для здійснення вірних висновків відносно отриманих значень показників руху персоналу можна скористатися загальними принципами характеристики і оцінки, наведеними у табл. 5.2.

Після розрахунку показників руху персоналу для кожного інтервалу аналізованого періоду здійснюється аналіз динаміки отриманих даних, робляться висновки та обґрунтовуються рекомендації щодо скорочення негативних процесів надмірного вивільнення працівників. Вчасне впровадження рекомендованих заходів буде сприяти підвищенню рівня продуктивності праці і, як наслідок,

зниженню собівартості продукції, зростанню прибутковості та підвищенню рівня рентабельності продукції.

З метою здійснення кількісної оцінки рівня плинності використовується коефіцієнт плинності кадрів, що характеризує питому вагу зайвого обороту персоналу у середньообліковій чисельності працівників підприємства, та визначається за формулою:

$$K_{пл} = \frac{O_з}{Ч_{об}} \times 100\%, \quad (5.1)$$

де $O_з$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, прогул та за невідповідність займаній посаді за звітний період, осіб.;

$Ч_{об}$ – середньооблікова чисельність працівників на даному підприємстві, осіб.

На підставі результатів соціологічних досліджень, що проводилися у різний час та у різних країнах світу, було встановлено, що припустима межа значень коефіцієнта плинності має знаходитися у діапазоні 5-7%. Якщо на підприємстві спостерігається рівень плинності кадрів менше 5%, то відбувається негативний процес старіння персоналу, що стримує можливості відновлення якісного кадрового складу завдяки відсутності тенденцій до оновлення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку його фізичних та інтелектуальних здібностей, набуття передового досвіду роботи. У результаті такі тенденції скорочують можливості для стратегічного розвитку підприємства та набуття або підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку. Якщо ж на підприємстві рівень плинності кадрів досягає значення більше 7%, то результатом такого стану буде дестабілізація морально-психологічного клімату трудового колективу, наслідками чого є зниження продуктивності й ефективності праці. Ще одним негативним результатом перевищення верхньої припустимої межі коефіцієнту плинності може стати неможливість отримання окупності інвестованих у професійний розвиток та навчання персоналу коштів у зв'язку зі звільненням працівника до моменту отримання віддачі від інвестицій.

Із метою підвищення рівня об'єктивності результатів оцінки на практиці іноді застосовуються спеціальні коефіцієнти плинності, а саме:

- коефіцієнт плинності молодих працівників (у віці до 30 років) зі стажем роботи на даному підприємстві до трьох років;
- коефіцієнт плинності перспективних працівників – плинність працівників, у яких протягом останніх трьох років підприємство інвестувало кошти з метою їх професійного та особистого розвитку;
- інтенсивність вибуття перспективних працівників – питома вага звільнених працівників, у яких протягом останніх трьох років підприємство інвестувало кошти з метою їх професійного та особистого розвитку у загальній чисельності перспективних працівників.

Як свідчить практика, до основних мотивів звільнень за власним бажанням відносяться:

- професійно-кваліфікаційні;
- незадовільна організація та умови праці;
- стан здоров'я;
- незадоволеність заробітною платою.

Таблиця 5.2

Характеристика та особливості оцінки відносних показників руху персоналу

Показники	Характеристика можливого діапазону значень показника	Особливості оцінки отриманих значень показника
1	2	3
Коефіцієнт обороту за прийомом	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві прийому нових працівників протягом звітного періоду. Максимальне значення показника не може бути обмеженим певним відсотком і може приймати будь-яке значення. Так, в умовах інтенсивного розвитку підприємства і впровадження стратегії	При здійсненні оцінки значень показника значну увагу слід приділити професійно-кваліфікаційному рівню, віку та нагромадженому досвіду попередньої роботи працівників, які були прийняті на підприємство. Саме ці характеристики персоналу забезпечують можливості досягнення умов перспективного розвитку підприємству. Водночас амбітні, ініціативні випускники вищих навчальних закладів, які ще не мають практичного досвіду проте

	завоювання нових ринків збуту значення показника може коливатися в інтервалі 200-300% і більше.	швидко навчаються, здатні у найближчій перспективі принести не меншу користь підприємству, ніж висококваліфіковані професіонали.
Коефіцієнт обороту за вибуттям	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві вибуття персоналу протягом звітного періоду. Максимальне значення показника – 100%, що свідчить про закриття підприємства і повне вивільнення всього персоналу. Така ситуація може бути викликаною банкрутством підприємства або іншими причинами аналогічного характеру.	При здійсненні оцінки значень показника доцільно враховувати причини звільнення найбільш досвідчених та висококваліфікованих працівників, а також працівників, у професійний розвиток яких протягом останніх трьох років було інвестовано кошти. Якщо такі причини було встановлено, то підприємство має ретельно розробити та впровадити заходи щодо їх подальшого запобігання.
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві вибуття персоналу протягом звітного періоду за будь-якою причиною. Максимальний рівень показника обмежується значенням коефіцієнта обороту по вибуттю. При цьому значення цих показників можуть дорівнювати одне одному (у тому випадку, коли на підприємстві зовсім відсутній надлишковий оборот персоналу), або значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу може бути меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю (пов'язано з наявністю надлишкового обороту).	Аналіз отриманих значень показника протягом тривалого часу дозволить встановити наявні тенденції у причинах вивільнення працівників для вчасного впровадження заходів щодо їх подальшого запобігання. Так, висока питома вага вивільнення внаслідок виробничого захворювання або травматизму, що призвело до інвалідності або смерті працівника має стати сигналом керівництву підприємства для негайного покращення умов праці та впровадження більш жорстких вимог техніки безпеки. З іншого боку, якщо у штаті підприємства спостерігається висока питома вага осіб пенсійного віку або працівників з низьким освітнім рівнем, то досить ймовірно, що ці дві причини протягом найближчого часу можуть впливати на зростання рівня показника.

<p>Коефіцієнт сталості кадрів</p>	<p>Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує або повну відсутність прийому персоналу протягом двох останніх років (при цьому значення коефіцієнту обороту за прийомом має дорівнювати також нулю), або навпаки, на підприємстві спостерігається високий рівень плинності кадрів і працівники звільняються не проробивши одного року (при цьому значення коефіцієнта обороту за вибуттям має бути досить значним за розміром і наближуватися до рівня відповідного коефіцієнта обороту за прийомом). Максимальний рівень показника обмежується значенням коефіцієнта обороту за прийомом, скорегованого на чисельність працівників, яких було прийнято на підприємство протягом минулого року, проте термін праці яких на підприємстві на момент оцінки не перевищує один рік. У цьому випадку значення коефіцієнта обороту за вибуттям має залежати тільки від чисельності вивільнених працівників, стаж роботи яких на підприємстві перевищує один рік.</p>	<p>Чим більше значення показника, тим вищим є рівень задоволеності працівників оплатою й умовами праці, трудовими і соціальними пільгами, що діють на підприємстві, тобто показник серед іншого характеризує ступінь лояльності прийнятих працівників на підприємство. При цьому найбільш важливим є визначення ступеня лояльності саме молодих перспективних кваліфікованих працівників, яких було прийнято протягом двох останніх років. Збільшення у часі питомої ваги молодих працівників, що відпрацювали на підприємстві один рік, також може непрямо свідчити про правильність обраної стратегії розвитку підприємства.</p>
<p>Коефіцієнт стабільності кадрів</p>	<p>Рівень показника залежить від багатьох чинників, основними з яких є: кількість років діяльності підприємства на ринку, середній рівень заробітної плати персоналу, середній вік працівників, рівень конкурентоспроможності продукції та ін.</p>	<p>Чим більше значення показника, тим вищим є ступінь лояльності працівників до підприємства, рівень задоволеності працівників оплатою й умовами праці, трудовими і соціальними пільгами, що діють на підприємстві. Водночас значне зростання у часі значення показника без наявності</p>

	Якщо використовувати даний показник як один з критеріїв оцінки ефективності і результативності наявної політики управління персоналом, то саме зростання його значення у часі дозволить зробити позитивні висновки та прогнози.	щорічних тенденцій оновлення та омолодження персоналу (достатній рівень значень коефіцієнтів обороту за прийомом і за вибуттям) може негативно позначитися на подальших можливостях перспективного розвитку підприємства.
Коефіцієнт оновлення персоналу	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві процесів вибуття та оновлення персоналу протягом звітного періоду.	При аналізі значення показника увагу слід приділити співставленню професійно-кваліфікаційних та вікових характеристик працівників, за рахунок яких відбулося оновлення персоналу.
	Максимальне значення показника буде дорівнювати значенню коефіцієнта обороту за вибуттям, що свідчить про те, що на кожне вивільнене у звітному періоді робоче місце на підприємстві було прийнято нового працівника.	Крім того, якщо значення показника у періоді значно менше, ніж значення коефіцієнта обороту за вибуттям, то доцільно встановити причини такого стану (неефективна система підбору персоналу, низький рівень заробітної плати, неефективна система маркетингу, низький рівень конкурентоспроможності продукції, кризові явища в економіці країни та ін.).
Коефіцієнт загального обороту персоналу	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві процесів прийому та вибуття персоналу протягом звітного періоду. Максимальне значення показника обмежується сумою значень коефіцієнтів обороту за прийомом та вибуттям працівників протягом звітного періоду.	Збільшення у часі значень показника характеризує високу інтенсивність процесів руху персоналу на підприємстві. Результативність такого процесу може бути встановлена лише при наявності позитивних тенденцій у зміні значень результируючих показників виробничо-господарської діяльності підприємства (обсяг виробництва, собівартість продукції, прибуток, рентабельність та ін.).
Коефіцієнт внутрішньо-виробничого обороту персоналу	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві процесів внутрішньо-виробничого руху персоналу. Максимальне значення показника – 100%, що характеризує	При аналізі динаміки значень показника доцільно здійснити оцінку напрямів посадових переміщень працівників у внутрішньо-виробничому русі, тобто встановити наявний характер і напрям змін у посадових позиціях таких

	таку ситуацію, коли кожен працівник підприємства протягом досліджуваного періоду прийняв участь у внутрішньовиробничому русі персоналу. Проте фактично досягти такого рівня практично неможливо й недоцільно. Оптимальний рівень показника встановлюється окремо на кожному підприємстві.	працівників. Якщо у внутрішньовиробничому русі переважають процеси горизонтальної і вертикальної ротації персоналу, і, у першу чергу, працівників у молодому віці, то це може свідчити про дотримання підприємством кадрової стратегії зростання.
Коефіцієнт приросту персоналу	<p>>0% – загальна чисельність персоналу підприємства збільшилася;</p> <p>=0% – значення обороту за прийомом дорівнює значенню обороту за вибуттям протягом досліджуваного періоду, отже чисельність персоналу залишилася незмінною;</p> <p><0% – загальна чисельність персоналу підприємства скоротилася.</p>	Якщо протягом кількох років спостерігається позитивне значення показника, то це свідчить про наявність тенденцій розширення виробництва і зростання масштабів підприємства. Незначне поступове скорочення чисельності персоналу може бути обумовлене як кризовими явищами в економіці, так і удосконалюванням технології виробництва і набуттям працівниками полівалентної кваліфікації, що сприяє вивільненню надмірної чисельності персоналу.
Коефіцієнт змінюваності персоналу	<p>Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує повну відсутність на підприємстві процесів прийому та вибуття персоналу протягом звітного періоду.</p> <p>Максимальний рівень показника обмежується мінімальним значенням одного з двох показників – коефіцієнта обороту за прийомом та коефіцієнта обороту за вибуттям.</p>	Чим менше значення показника, тим більш стабільним є стан підприємства і тим меншим є рівень витрат на пошук і підготовку нового персоналу. Водночас такий рівень показника може свідчити й про скорочення обсягів виробництва продукції та її невисокий рівень конкурентоспроможності на ринку.
Коефіцієнт використання облікової чисельності	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує ситуацію, коли на роботу не вийшов жоден працівник облікового складу. Може спостерігатися у випадках страйків.	При виконанні аналізу доцільно встановити причини відхилення значення середньо явочної чисельності персоналу від середньооблікової його чисельності. Якщо було встановлено наявність причин суб'єктивного характеру, то

	Значення показника має наближуватися до 100%. Чим ближче значення до 100%, тим більш ефективно використовується облікова чисельність працівників підприємства.	керівництво підприємства має ретельно розробити і впровадити заходи щодо їх подальшого запобігання.
Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує ситуацію, коли фактично до роботи не приступив жоден працівник облікового складу. Може спостерігатися у випадках страйків. Значення показника має наближуватися до 100%. Чим ближче значення до 100%, тим більш ефективно та продуктивно використовується облікова чисельність працівників підприємства.	При виконанні аналізу доцільно встановити причини відхилення значення середньої чисельності фактично працюючих від середньооблікової чисельності. Якщо було встановлено наявність причин суб'єктивного характеру, то керівництво підприємства має ретельно розробити і впровадити заходи щодо їх подальшого запобігання.
Коефіцієнт продуктивного використання явочної чисельності	Мінімальне значення показника – 0%, що характеризує ситуацію, коли фактично до роботи не приступив жоден працівник, що вийшов на роботу. Може спостерігатися у випадках страйків. Значення показника має дорівнювати 100%. Чим ближче значення до 100%, тим більш ефективно та продуктивно використовується явочна чисельність працівників підприємства.	При виконанні аналізу доцільно встановити причини відхилення значення середньої чисельності фактично працюючих від середньо явочної чисельності. Якщо було встановлено наявність причин суб'єктивного характеру, то керівництво підприємства має ретельно розробити і впровадити заходи щодо їх подальшого запобігання.
Повний період змінюваності персоналу	Мінімальне значення показника – 1 рік, що свідчить про закриття підприємства і повне вивільнення всього персоналу. Така ситуація може бути викликаною банкрутством підприємства або іншими причинами аналогічного характеру.	Показник доцільно визначати за окремими категоріями працівників і професійними групами. Тривалий період змінюваності свідчить про більш стабільний стан функціонування підприємства. Водночас поступове щорічне зростання рівня показника свідчить про недостатній рівень оновлення

	Максимальне значення показника не може бути обмежено певним значенням і залежить від рівня коефіцієнта обороту по вибуттю – чим він менше, тим більше значення показника.	й омолодження персоналу, що може негативно позначитися на ефективності діяльності підприємства.
Рівень стабільності кадрів	Мінімальний рівень показника – 0, що свідчить про закриття підприємства і повне вивільнення всього персоналу. Така ситуація може бути викликаною банкрутством підприємства або іншими причинами аналогічного характеру. Максимальний рівень показника – 1, що свідчить про відсутність протягом досліджуваного періоду процесів вибуття персоналу.	Чим вище значення показника, тим більш стабільний стан функціонування підприємства. Проте під час аналізу доцільно здійснити оцінку якісного складу та професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, що залишився на підприємстві та тих осіб, що вивільнилися. У разі становлення факту звільнення професіоналів доцільно розробляти заходи щодо подальшого запобігання таких тенденцій.

- незабезпеченість житлом;
- значна відстань житла від роботи;
- переміна місця проживання;
- незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі.

Щодо фармацевтичної галузі – то, тут існують певні специфічні причини плинності персоналу. Високий рівень плинності (близько 25 % у фармацевтичній галузі) залишається найбільш актуальною проблемою менеджменту фармацевтичного персоналу.

Серед причин плинності кадрів на першому місці – низька заробітна плата, так, через це мають намір у ближчому майбутньому звільнитися 81% опитаних. За даними дослідження, 63% працівників в Україні не задоволені існуючим рівнем оплати праці. На другому місці серед причин плинності – відсутність кар'єрних перспектив. Хоча 58% опитаних не вдоволені відсутністю на фармацевтичних підприємствах системи планування кар'єри, тільки 47% назвали це суттєвою причиною для звільнення. На третьому місці – конфлікти між керівництвом та

співробітниками. Це є приводом для звільнення для 38% респондентів. Нерегулярні виплати зарплати та неможливість саморозвитку, відсутність ефективного соціального пакету та нецікаві завдання є причиною для звільнення для кожного третього працівника фармацевтичних підприємств. Також причинами були названі незадовільна атмосфера у колективі (28%), неофіційне працевлаштування (22%), відсутність свободи дій у прийнятті рішень (18%) та жорсткий графік роботи (15%) (рис. 5.2).

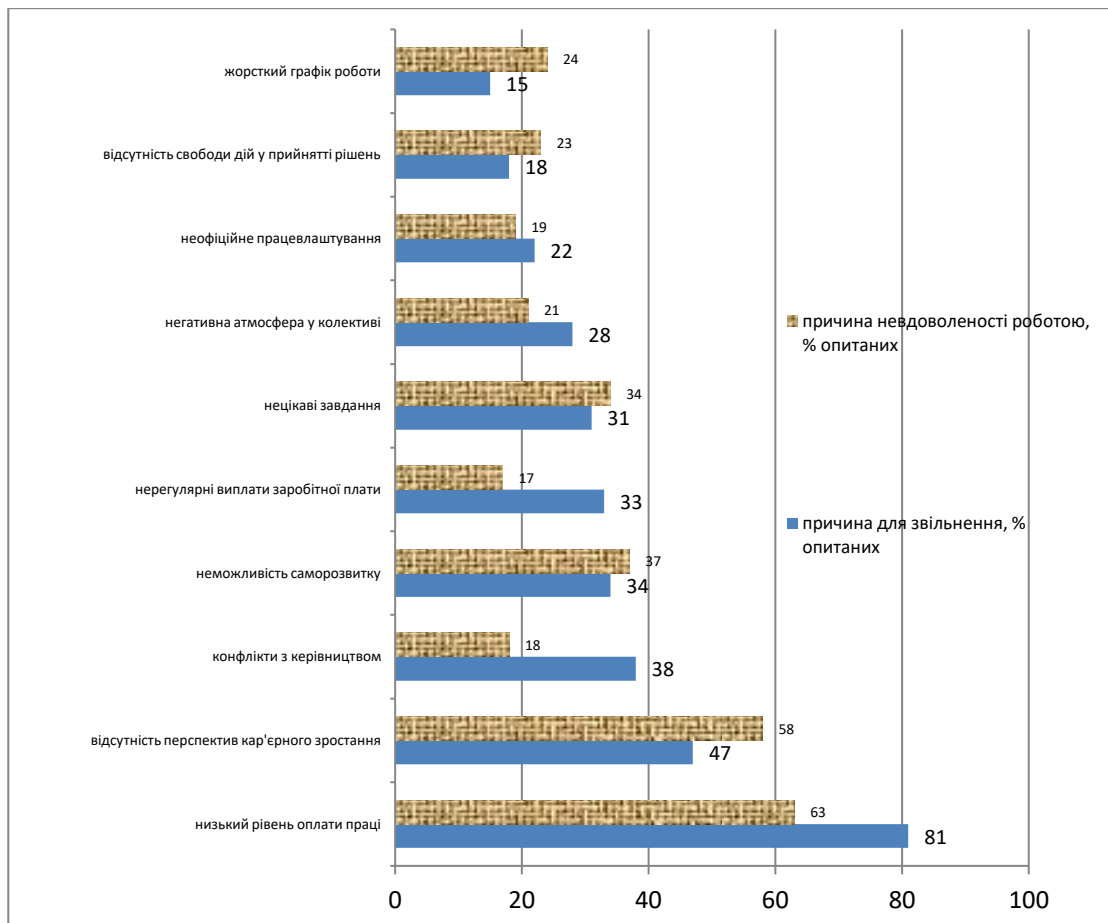


Рис. 5.2 Розподіл причин плинності кадрів на промислових фармацевтичних підприємствах

Таким чином, сьогодні проблема стабілізації кадрового складу та мотивації персоналу є однією з найбільш вагомих у фармацевтичному менеджменті.

А важливе місце серед факторів, які стримують бажання персоналу змінити роботу, посідає сприятливість трудової атмосфери (рис. 5.3).



Рис. 5.3 Розподіл за значущістю факторів утримання персоналу та стабілізації колективу

Отже, найбільш дестабілізуючим фактором дотепер залишається заробітна плата. Так, 69 % опитаних зазначають, що саме зменшення або несвоєчасність оплати праці є причиною бажання негайно змінити роботу.

Інші причини – відсутність соціальних гарантій, нестабільність роботи, чорна зарплата або незручне місце розташування – значно рідше спонукають персонал замислюватись про зміну роботи (13–17%). Якщо значення матеріального фактору приблизно рівне як для чоловіків, так і для жінок, то відсутність перспектив зростання більшою мірою відлякує чоловіків. У той час як регулярні перенавантаження, понад нормована праця та відсутність соціальних гарантій здатні демотивувати жінок.

5.2 Методи аналізу ефективності використання робочого часу

Вивчення використання робочого часу на підприємствах і в організаціях дозволяє виявити втрати часу та їхніх причин й домогтись більш раціонального використання праці персоналу.

Ефективність витрат робочого часу можна визначити на основі порівняння фактичних витрат робочого часу з обґрунтованою мірою праці.

Виявлення резервів і використання робочого часу, ефективність усіх стадій виробництва залежать від обліку робочого часу. Незалежно від режиму роботи на кожному підприємстві повинен бути організований табельний облік використання робочого часу (типова форма №П-12 "Табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати за ____ рік", затверджена наказом Мінстату України від 09.10.95р №253). У табель включають усіх постійних і тимчасових працівників, які перебувають у списочному складі підприємства.

Записи у табелі обліку використання робочого часу про причини відсутності на роботі, роботи понад норми та інших відхиленнях від нормальних умов праці повинні бути зроблені лише на підставі документів, оформлених відповідним чином (листи непрацездатності, листи простоїв, довідки про виконання громадських обов'язків та ін.). Для заповнення табеля існують умовні позначки: Р - години (дні) роботи, К - відрядження, В - основна щорічна відпустка, Х - тимчасова непрацездатність та відпустки по догляду за хворим, оформлені листами непрацездатності, ЦП - цілозмінні простої з вини працюючих, ВП - внутрішньозмінні простої з вини працюючих, ПР - прогули, ЗП - запізнення, ПЗ - передчасне залишення роботи, ВШ - вихідні (дні щотижневого відпочинку), святкові та неробочі дні, МН - страйки. Облік використання робочого часу може здійснюватися або методом безперервної реєстрації або за відхиленнями, тобто тільки відміткою неявки, запізнень, прогулів. У цьому випадку наприкінці місяця рахують загальний календарний фонд робочого часу, час невиходів та інших втрат. Із загального календарного фонду відраховують усі утрати і отримують фактично відпрацьований час.

Фонд робочого часу поділяється на цілоденний і внутризмінний.

Внутризмінний фонд - це кількість годин і хвилин роботи за зміну.

Цілоденний фонд робочого часу включає кількість робочих днів, необхідних для відпрацювання одним чи усіма працівниками протягом місяця, кварталу, року.

При вивченні трудового процесу і його нормування вирішуються дві задачі: визначення фактичних витрат часу на виконання операцій та її елементів, та визначення структури витрат часу протягом зміни (або її частин).

Існує два основних методи вивчення витрат робочого часу:

- метод безпосередніх вимірів;
- метод моментних спостережень.

Метод безпосередніх вимірів полягає у безперервному спостереженні за трудовим процесом, операцією або її частинами і фіксації показань поточного часу або тривалості виконання окремих елементів операції.

Переваги методу:

- докладне вивчення процесу праці та використання устаткування;
- одержання даних у абсолютному вираженні (хв., год.) і їхня висока вірогідність;
- установлення фактичних витрат робочого часу за весь період спостереження, одержання відомостей щодо послідовності окремих елементів роботи;
- можливість безпосереднього виявлення раціональних прийомів та методів праці, причин втрат та нераціональних витрат часу;
- можливість залучення до досліджень самих працівників.

Недоліки методу:

- спостереження тривалі та трудомісткі, обробка даних досить складна;
- час спостереження обмежений, спостереження не можна переривати,
- один спостерігач, як правило не в змозі забезпечити якісне спостереження і фіксацію результату більш ніж по трьох-чотирьох об'єктах;
- постійна присутність спостерігача впливає на працівника, що може трохи спотворювати вірогідність результату.

Розрізняють кілька різновидів методу безпосередніх вимірів.

Суцільні виміри (за поточним часом) ведуться шляхом безперервної реєстрації всіх елементів роботи і їхньої тимчасової послідовності, у записі фіксується календарний (поточний) час закінчення кожного елемента. Тривалість елементів операції визначається шляхом додаткових розрахунків: з показника поточного часу елемента, тривалість якого визначається, віднімають показник поточного часу попереднього елемента.

Вибіркові виміри застосовуються для вивчення окремих елементів роботи, операції незалежно від їхньої послідовності у часі. Результати спостережень фіксуються й у записі відразу відбивається тривалість кожного досліджуваного елемента.

Циклові виміри використовуються для вивчення елементів операції невеликої тривалості (до 1-3 сек.), коли реєстрація кожного з них окремо обумовлює занадто велику погрішність. У цьому випадку елементи поєднують у групи кількістю на 1 менше, ніж кількість елементів в операції, і в записі фіксується тривалість кожної групи. Потім за допомогою розрахунків визначається тривалість кожного окремого елемента.

Метод моментних спостережень складається з реєстрації й обліку кількості однойменних витрат робочого часу у вибіркові моменти (у деяких випадках – через рівні проміжки часу). В основу цього методу покладено закон великих чисел, відповідно до якого «взаємне відхилення частин сукупності поглинається всією сукупністю, і з досить високою імовірністю за окремою складовою можна робити судження про сукупність в цілому.»

При застосуванні даного методу структура витрат часу встановлюється за питомою вагою моментів, у які відзначалися витрати робочого часу в загальній кількості врахованих моментів за весь період спостереження.

Переваги методу:

- один дослідник може спостерігати майже необмежене число об'єктів;
- вірогідність спостереження не постраждає, якщо воно буде перерване, а потім продовжене;

- за оцінкою фахівців, трудомісткість спостереження й обробки даних у 5-10 разів менша, ніж при попередньому методі, нижчі фізичні та нервові навантаження у спостерігача;

- спостерігач не знаходиться постійно поруч із працівником – об'єктом спостереження, тому не здійснює на нього істотного психологічного впливу.

Недоліки методу:

- результатом є тільки середні дані;
- структура витрат робочого часу може бути розкрита не цілком;
- відсутні дані про послідовність і раціональність виконання прийомів і операцій, немає можливості безпосередньо фіксувати причини простоїв, утрат та нераціональних витрат робочого часу.

У залежності від мети вивчення витрат робочого часу виділяють такі види спостережень.

Хронометраж – вивчення періодично повторюваних елементів операції, підготовчо-заключної роботи, дій щодо обслуговування робочого місця.

Фотографія робочого часу – вивчення робочого часу виконавця, часу використання устаткування протягом зміни або її частини шляхом виміру всіх видів витрат часу, їхнього змісту, послідовності, тривалості.

Фотохронометраж - сполучення вивчення структури витрат робочого часу протягом зміни за допомогою фотографії робочого часу, хронометражу окремих елементів роботи.

У залежності від кількості об'єктів, що одночасно спостерігаються, розрізняють індивідуальні, групові (бригадні), масові (маршрутні) спостереження.

Індивідуальні спостереження – проводяться за одним працівником, за одиницею устаткування.

Групові спостереження – поширюються на декількох працівників або одиниць устаткування, на працівників і верстати, на багатOVERSTATні робочі місця, на роботу бригади.

Масовим вважається спостереження, коли число об'єктів перевищує 10. Масове спостереження називають маршрутним, якщо об'єкти віддалені один від

одного і спостерігач повинен рухатися за визначеним маршрутом. Іноді маршрутним називають індивідуальне спостереження, коли за визначеним маршрутом рухається сам об'єкт, (який обслуговує робітник), а спостерігач іде за ним.

Розрізняють такі способи ведення спостереження.

Візуальний спосіб – спостереження і фіксація витрат часу проводяться безпосередньо спостерігачем за допомогою стрілочно-циферблатних приладів часу – годинників із секундною стрілкою. При необхідній більшій точності застосовуються хроноскопи, які рахують частки секунди. Всі ці прилади тільки фіксують час, а спостерігач повинен керувати ними, вести спостереження, фіксувати дані у листі спостереження. У результаті виникають великі нервові навантаження і дослідження стає досить трудомістким.

Спостереження за допомогою приладів (напівавтоматичних) забезпечує фіксування окремих витрат часу приладами під керуванням спостерігача. Сюди відносяться: прилади з цифровими лічильниками, кожний з яких веде облік за окремим елементом, хронографи, які накреслюють графік уздовж листа запису. Існують також розробки, які дозволяють використовувати ЕОМ для вивчення витрат робочого часу.

Автоматичний спосіб спостереження передбачає використання відео-зйомки промислового телебачення, осцилографії та ін. *Кінозйомка* дозволяє детально вивчати трудовий процес з використанням великих, середніх, загальних планів, тиражувати отриманий матеріал, робити навчальні фільми, контролювати правильність проведеного аналізу спостереження, залучати до аналізу безпосереднього виконавця роботи. Можуть також використовуватися кінокамери, що мають стабільні частоти зйомки і покадрову зйомку.

Відеозапис – забезпечує ті ж можливості, але більш придатний для великих планів. Відлік часу може вестися за сигналами, записами на звуковий канал, або за показниками лічильника часу в кадрі.

Використання промислового телебачення дозволяє дистанціювати спостерігача від об'єкта спостереження, вилучити вплив присутності спостерігача на працівника, трудовий процес якого вивчається.

Осцилографування здійснюється за допомогою осцилографа, що записує параметри трудового процесу на плівку або світлочутливий папір і датчиків. Ця система використовується для дослідження машинних і машинно-ручних елементів роботи.

Нарешті, за способом запису результатів спостереження розрізняють:

- цифровий запис (хв., сек.);
- індексний запис (буквені й умовні позначки);
- графічний запис (графіки у масштабі часу);
- фотокінореєстрацію;
- осцилограму;
- змішану (комбіновану) форму запису, наприклад, індексно-цифрову.

Ефективність використання робочого часу протягом місяця, кварталу, року аналізують за формою статистичної звітності (форма №3-ПВ "Звіт про використання робочого часу" наведена у додатку).

5.3 Класифікація та оцінка умов праці на виробництві

Умови праці диференціюються залежно від фактично визначених рівнів факторів виробничого середовища в порівнянні з санітарними нормами, правилами, гігієнічними нормативними а також з урахуванням можливого шкідливого впливу їх на стан здоров'я людей.

Згідно з гігієнічною класифікацією праці, умови праці поділяються на 4 класи :

1 клас – оптимальні умови, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності.

2 клас – допустимі умови – характеризуються такими рівнями факторів виробничого і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих та їх потомство в

найближчому і віддаленому періодах.

3 клас – шкідливі умови – характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи і здатні чинити несприятливий вплив на організм працюючого та/або його потомство.

Шкідливі умови за ступенем перевищення гігієнічних нормативів та ймовірності можливих змін в організмі працюючих поділяються на *4 ступені*:

1 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища та трудового процесу, які, як правило, викликають функціональні зміни, що виходять за межі фізіологічних коливань (останні відновлюються при тривалішій, ніж початок наступної зміни, перерві контакту з шкідливими факторами) та збільшують ризик погіршення здоров'я;

2 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні викликати стійкі функціональні порушення, призводять у більшості випадків до зростання виробничо-обумовленої захворюваності, появи окремих ознак або легких форм патології (як правило, без втрати професійної працездатності);

3 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які призводять до розвитку професійних захворювань, як правило, легкого та середнього ступенів важкості (з втратою працездатності в період трудової діяльності);

4 ступінь – умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, які здатні призводити до значного зростання хронічної патології та рівнів захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також до розвитку важких форм професійних захворювань з втратою загальної працездатності.

4 клас – небезпечні (екстремальні) умови - характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення важких форм гострих професійних уражень.

Важливе значення має оцінювання умов праці й визначення ступеня

шкідливості та небезпечності умов праці.

Оцінювання умов та характеру праці на робочих місцях здійснюється на основі гігієнічної класифікації праці з метою:

- контролю умов праці на відповідність санітарним правилам і нормам;
- атестації робочих місць за умовами праці;
- санітарно-гігієнічної паспортизації стану виробничих підприємств;
- складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці;
- розслідування випадків професійних захворювань;
- розроблення рекомендацій щодо поліпшення умов праці тощо.

Санітарні норми широко застосовуються при аналізі та оцінюванні стану умов праці і запровадженні заходів щодо їх поліпшення. Аналізуючи умови праці, визначають *індекс відповідності фактичних умов нормативним за формулою:*

$$a = \frac{U\phi}{U_n}, \quad (5.1)$$

де $U\phi$ – фактичне значення елемента умов праці; U_n – нормативне значення елемента умов праці.

Комплексне оцінювання всіх факторів виробничого середовища, трудового процесу, сукупних соціально-економічних чинників, які впливають на здоров'я та працездатність працівників у процесі трудової діяльності здійснюється за допомогою атестації робочих місць. Атестація проводиться в усіх організаціях незалежно від форм власності, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я персоналу.

Атестація робочих місць за умовами праці передбачає:

- виявлення на робочому місці шкідливих і небезпечних виробничих факторів та причин їх утворення;
- дослідження виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу на робочому місці;

- комплексне оцінювання чинників виробничого середовища і характеру праці на відповідність їх вимогам стандартів, санітарних норм;
- обґрунтування віднесення робочого місця до відповідної категорії за умовами праці;
- підтвердження або визначення права працівників на пільгове пенсійне забезпечення, додаткову відпустку, скорочений робочий день, інші пільги і компенсації залежно від умов праці.

За результатами атестації складаються переліки:

- робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких підтверджено право на пільги та компенсації, передбачені законодавством;
- робочих місць, виробництв, робіт, професій і посад, на яких пропонується встановити пільги та компенсації, за рахунок підприємства;
- робочих місць з несприятливими умовами праці, на яких необхідно здійснити першочергові заходи щодо їх поліпшення.

Згідно з типовою методикою оцінювання умов праці фактичний їх стан визначається на робочих місцях, де виконуються роботи, передбачені галузевим переліком робіт з важкими та шкідливими умовами, особливо важкими й особливо шкідливими умовами на основі гігієнічної класифікації праці.

Оцінювання проводиться за даними атестації робочих місць і спеціальних інструментальних вимірювань, які відображаються у карті умов праці на робочих місцях. Ступінь шкідливості факторів виробничого середовища і важкості праці визначається в балах (від 1 до 3 балів) за гігієнічною класифікацією праці.

Кількість балів за кожним фактором проставляється в карті умов праці. Для оцінювання впливу певного фактора на умови праці враховується час його дії протягом зміни:

$$X_{\text{фак.}} = X_{\text{ст}} \cdot T, \quad (5.2)$$

де $X_{\text{ст}}$ – ступень шкідливості фактора або важкості праці; T – відношення часу дії певного фактору до тривалості зміни.

Залежно від загальної оцінки усіх факторів визначається розмір доплати до тарифної ставки (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Диференціація розміру доплат до тарифної ставки

Умови праці	$X_{фак.}$, бал.	Розміри доплат до тарифної ставки, %
Шкідливі і важкі	До 2-х	4
	2.1-4.0	8
	4.1-6.0	12
Особливо шкідливі та особливо важкі	6.1-8.0	16
	8.1-10.0	20
	більше 10	24

Крім типової методики оцінювання умов праці застосовується методика інтегрального бального оцінювання важкості праці в конкретних умовах. Фактичні показники рівня елементів виробничого середовища встановлюються шляхом вимірювань за допомогою відповідної апаратури і оцінюються від 1 до 6 балів залежно від кількісного значення.

Інтегральний показник важкості праці визначається за формулою:

$$I_6 = \frac{X_{опр} + \sum X_i \cdot (6 - X_{опр})}{(n-1) \cdot 6} \cdot 10, \quad (5.3)$$

де $X_{опр}$ – величина рівня елемента, який отримав найвищу оцінку (балів); $\sum X_i$ – арифметична сума величин рівнів усіх елементів за винятком $X_{опр}$; n – загальна кількість елементів умов праці.

Залежно від рівня інтегральної оцінки умов праці виділяють шість категорій важкості праці (табл. 5.2).

До першої категорії належать роботи, які виконуються в комфортних умовах виробничого середовища, за оптимальних величин фізичного, розумового і нервово – емоційного навантаження.

До другої категорії належать роботи, що виконуються в умовах, які не перевищують гранично допустимі значення виробничих факторів і не призводять до відхилень в стані здоров'я працівників.

Категорії важкості праці

Категорії важкості праці	I	II	III	IV	V	VI
Інтегральна бальна оцінка	до 18	від 19 до 33	від 34 до 45	від 46 до 53	від 54 до 58	від 59 до 69
Доплати за умови праці	-	-	4-8%	12- 16%	20%	24%

До третьої категорії належать роботи з підвищеними м'язовими або нервово-емоційними навантаженнями, а також не зовсім сприятливими виробничими умовами.

До четвертої категорії належать роботи, при виконанні яких вплив небезпечних і шкідливих виробничих факторів призводить до професійних захворювань.

До п'ятої категорії належать роботи, які виконуються в несприятливих (екстремальних) умовах. Для працівників, зайнятих виконанням робіт п'ятої категорії важкості, характерний високий рівень виробничо-обумовлених і професійних захворювань, виробничого травматизму.

До шостої категорії належать роботи, які виконуються в особливо несприятливих умовах, а ознаки патологічного стану організму виявляються уже в першій половині зміни або в перші дні тижня. Виконання цих робіт пов'язане з реальною небезпекою виникнення професійних захворювань і виробничих травм .

Приклад. На робочому місці на працівника впливають 5 біологічно значущих елементів умов праці, які одержали за даними замірів оцінки 2, 3, 3, 4, 5, балів. Усі вони діють протягом робочої зміни (480 хв.). Визначимо інтегральну бальну оцінку, а потім категорію важкості праці:

$$U_t = (5 + 12 \cdot \frac{6-5}{(5-1) \cdot 6}) \cdot 10 = 55 \text{ балів} .$$

Категорія важкості праці – V, розмір доплат за умови праці – 20% до тарифної ставки.

Оцінювання умов праці шляхом визначення її важкості є найбільш науково-обґрунтованим. Воно дозволяє точно визначити рівень компенсацій за несприятливі умови.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть види руху персоналу фірми.
2. Назвіть негативні наслідки плинності кадрів.
3. Назвіть заходи фірми з пристосування кадрів до економічних змін шляхом скорочення складу постійного персоналу без звільнень.
4. Назвіть фактори, які викликають рух персоналу.
5. За якими формулами розраховуються основні показники руху кадрів?
6. Назвіть заходи фірми з пристосування кадрів до економічних змін при незмінному складі постійного персоналу, але з скороченим робочим часом.
7. Назвіть типи переміщення працівників.
8. Назвіть основні процеси руху кадрів.
9. Назвіть стадії адаптації персоналу.
10. Назвіть типи пристосування кадрів до економічних змін.
11. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?
12. Чим визначається загальна норма робочого часу?
13. Як характеризується нормальна тривалість робочого часу?
14. Для яких категорій працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу?
15. Яка тривалість щоденної роботи при п'ятиденному і шестиденному робочому тижні?
16. Які обмеження роботи має працівник у нічній час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
17. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
18. Як встановлюються раціональні режими праці й відпочинку?
19. Охарактеризуйте гнучкі режими праці.

20. Як аналізується ефективність використання робочого часу в залежності від режимів праці?
21. Дайте визначення умов праці.
22. Які чинники впливають на формування умов праці?
23. Назвіть елементи умов праці.
24. Як здійснюється оцінювання умов праці?
25. З якою метою здійснюється атестація робочих місць за умовами праці?
26. Назвіть види компенсацій впливу на працівників несприятливих умов праці.
27. Назвіть джерела інформації про стан умов праці на підприємстві.
28. Назвіть законодавчі акти, що регулюють умови і охорону праці.
29. Які вимоги щодо організації безпечних і нешкідливих умов праці передбачені Законом України “Про охорону праці”?
30. Назвіть та охарактеризуйте заходи щодо поліпшення умов праці.
31. За якими показниками здійснюється оцінювання соціальної ефективності заходів з удосконалення умов праці?

Тема 6. Оцінка та атестація персоналу

Мета: опанувати сутність, цілі та завдання, принципи, методи, системи оцінки персоналу, їх різновиди і елементи; оволодіти практичними знаннями з технології оцінки персоналу; сформуванати навички, які потрібні в роботі з людьми в процесі оцінки їх якостей та результатів діяльності.

План лекції:

- 6.1. Необхідність та значення оцінки персоналу.
- 6.2. Модель комплексної оцінки персоналу.
- 6.3. Методи оцінки персоналу.

Питання для самостійної підготовки:

- 6.1. Особливості оцінки фармацевтичного персоналу.
- 6.2. Атестація персоналу.

Література:

1. Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.
2. Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.
3. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

6.1 Необхідність та значення оцінки персоналу

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за умови даної відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають в сучасних умовах ринкової трансформації економіки.

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу поряд з реорганізацією структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їх ділових та особистих рис стають одним з основних напрямів формування раціонального менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу – людського.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є: зростання попиту на кваліфіковану працю, а, отже підвищення ціни на трудові послуги, які вона створює; значне посилення ролі людського фактору у виробництві; перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають такі першорядні завдання як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі і одночасно найвищого рівня замотивованості.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного приведення якісних та кількісних характеристик персоналу у відповідність до нових вимог. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. По-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливує досягнення намічених цілей

підприємства. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці і мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів повинна стати посилення уваги до розробки і впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів діяльності) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Вона охоплює дві сфери діяльності працівників: поточну і перспективну.

При аналізі поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. При плануванні перспективної діяльності визначаються потреби у розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дозволяє узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Основні з об'єктивних потреб в оцінюванні персоналу:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску і кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників в оцінюванні належать:

- потреби в інформації про сильні і слабкі сторони своєї діяльності;
- потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників з метою підвищити свою конкурентоспроможність.

Реалізуючи названі потреби, оцінювання персоналу сприяє формуванню належного соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю управління людськими ресурсами, стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію для прийняття відповідних управлінських рішень, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція кожного керівника, а також працівників відділу персоналу.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найбільш поширеною є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем в галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона включає:

1) *інформативну* ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників – даними про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

2) *мотиваційну* ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і

таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) *адміністративну ціль*, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме, рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дозволяє менеджерам розв'язати наступні задачі:

- виявлення потреб в професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінку потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів в організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розробку рішень щодо покращення трудових показників;
- встановлення цілей і задач діяльності працівників на майбутній період;
- внесення змін в систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінка персоналу покликана сприяти вирішенню наступних завдань:

- підвищенню ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;
- виявленню співробітників, спроможних виконувати більш відповідальну роботу і надання їм можливості реалізувати свій потенціал;
- допомозі у самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового зростання;
- підвищенні заробітної плати з метою її відповідності фаховому рівню.

На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає реалізації таких завдань:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
- домагатися кращого порозуміння між керівниками і підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
- підвищувати у співробітників задоволення від роботи, через виявлення перешкод у роботі й пошуку їх ліквідації;
- доводити до відома підлеглих оцінку їх діяльності;
- накопичувати професійні сили, а при потребі удосконалення і перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;
- ставити реальні цілі на майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу у середині підприємства.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Їх взаємопов'язана послідовність має таку будову (рис. 6.1).

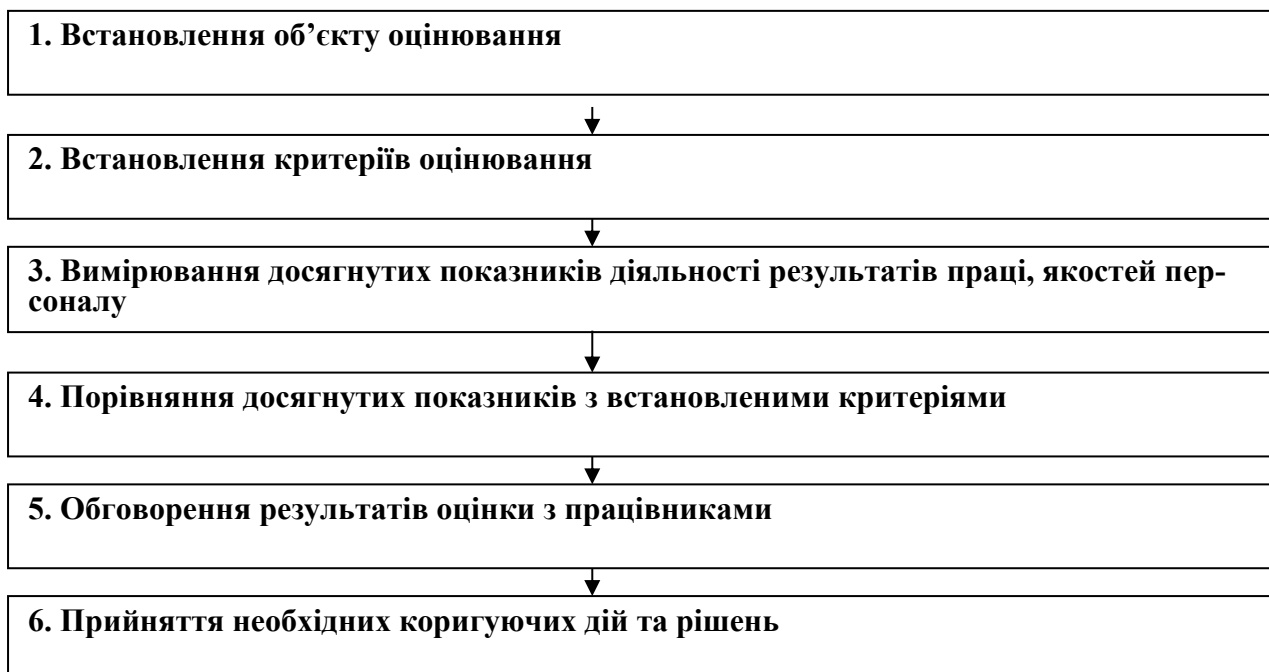


Рис. 6.1 Процес оцінки персоналу

Перший етап представленого на рис. 6.1 алгоритму оцінки персоналу полягає у визначенні об'єкту аналізу та оцінки. Даний об'єкт має задовольняти наступним вимогам: забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їх сильних та слабких сторін, а також дозволяти виявити їх корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати у трьох аспектах, кожен з яких може стати об'єктом оцінювання.

У першому аспекті трудова діяльність – це процес реалізації здібностей, знань, вмінь, навичок працівника. В цьому випадку оцінюються ділові, моральні професійно-кваліфікаційні властивості виконавців.

У другому аспекті трудова діяльність є сукупністю дій при виконанні певного кола обов'язків. Об'єктом оцінювання виступають характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства.

Третій аспект трудової діяльності – це втілення, матеріалізація якостей працівників та їх трудової поведінки у результатах. Об'єктом оцінювання у цьому випадку виступають характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності. В залежності від завдань оцінювання його об'єктом можуть виступати як окремі елементи об'єкту, так одночасно всі три аспекти трудової діяльності.

Для того, щоб вірно оцінити елементи об'єкту аналізу, необхідно встановити критерії оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Це завдання розв'язується на другому етапі процесу оцінювання.

Критерії оцінювання в організації повинні встановлюватись у відповідності, по-перше, зі стратегічними цілями розвитку, а, по-друге, з вимогами, визначеними в аналізі робіт (їх описі та специфікації) на кожному робочому місці. Встановлення критеріїв проявляється у підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть служити еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці. У виробничій практиці, наприклад, для оцінки ділових якостей найчастіше використовуються наступні критерії, наведені в табл.6.1.

Система критеріїв оцінки ділових якостей працівників

Критерії оцінки ділових якостей	Частота використання, %
Професійні знання	80
Старанність і активність в роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45

При визначенні стандартів (критеріїв оцінки) необхідно дотримуватись певних вимог. Вони повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, виходячи з організаційних та індивідуальних цілей;
- включати достатню кількість індикаторів для ґрунтовної характеристики об'єкту аналізу;
- мати кількісну визначеність, тобто декілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і не перевищував витратами користі від його результатів.

Всім зрозуміло, що орієнтуючись на певні стандарти, люди, між іншим, будуть демонструвати різні типи поведінки і результати праці. Тому на даному етапі критеріям надаються порогові значення, за допомогою яких можна

відокремити гірше виконання роботи від кращого. Прикладом можуть бути оцінки декількох рівнів виконання за набраними балами. Вони широко застосовуються як у навчальних, так і у виробничих процесах.

На цьому ж етапі можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони розрізняються за своєю вагою в оцінці персоналу. Найчастіше вживаються нормовані зважені коефіцієнти (що в сумі дають 1, або 100%). Так, на німецьких фірмах застосовуються критерії оцінки, наведені в табл.6.2.

Таблиця 6.2

Значимість критеріїв оцінки персоналу (приклад)

№ п/п	Типи вимог (критерії)	Вагомість, %	Бали
1.	Знання та досвід	25	250
2.	Мислення	25	250
3.	Прийняття рішень	15	150
4.	Відповідальність	20	200
5.	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6.	Персональні характеристики	5	50
	ВСЬОГО	100	1000

При визначенні кількісно вимірюваних цілей виконання бажано спілкуватися з підлеглими і домогтись їх розуміння і підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання більш ефективною.

Третій елемент процесу оцінювання персоналу є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання по всіх заздалегідь встановлених стандартах. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів які будуть розглянуті нижче.

Четвертий елемент процесу оцінювання – це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами. Особливо важливим є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих, очікуваних результатів.

Наступний – п'ятий елемент процесу, що розглядається, – передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівником. При цьому важливо дотримуватись принаймні декількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання, а саме:

- починати з констатації позитивних сторін;
- критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
- не наполягати на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого покращання індивідуальних досягнень;
- зберігати доброзичливість протягом обговорення;
- дати можливість підлеглому висловити свою думку і пропозиції;
- виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

Шостий елемент – прийняття рішення. Як вже зазначалось, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

6.2 Модель комплексної оцінки персоналу

Виходячи з цілей, задач, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою і відповідальною справою. В загальному вигляді система оцінки персоналу включає наступні блоки:

I. Зміст оцінки. Це – об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки.

II. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначається порядок оцінки, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та задач оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та комплексними, коли оцінці підлягають комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

За регулярністю проведення оцінки розрізняються:

- регулярні оцінки, які проводяться неперервно, з періодичністю раз у півроку, у рік, у два роки;
- епізодичні оцінки, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову і перспективну. Перша оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова – оцінює виконання та його результати по завершенні певного періоду (1,2,3,5 років), перспективна оцінка здібностей, якостей, мотивацій очікувань дозволяє прогнозувати потенційні можливості.

В залежності від критеріїв оцінювання виділяються: кількісна оцінки, якісна оцінка, оцінка часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).

За системністю оцінювання використовуються: системні оцінки, проведення яких включає всі блоки системи оцінки; безсистемні оцінки, коли оцінщику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими або всебічна, так звана 360⁰-оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

Крім того суб'єктом оцінки може бути і сам оцінюваний. Тоді мова йтиме про самооцінку або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінкового моніторингу. Елементи самооцінки часто вводяться в атестаційні форми.

Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дозволяє повніше реалізувати орієнтуючу та стимулюючу функції оцінки.

За професійно-функціональною структурою оцінюваних оцінка може мати такі види:

- ✓ оцінка робітників;
- ✓ оцінка службовців (фахівців);
- ✓ оцінка керівників.

Останнє класифікаційне ділення має істотне значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найбільш повною мірою система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися по всіх категоріях персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна представити у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- характеристику працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- характеристику трудової (ділової) поведінки;
- характеристику виконання роботи, її результатів (рис. 6.2).

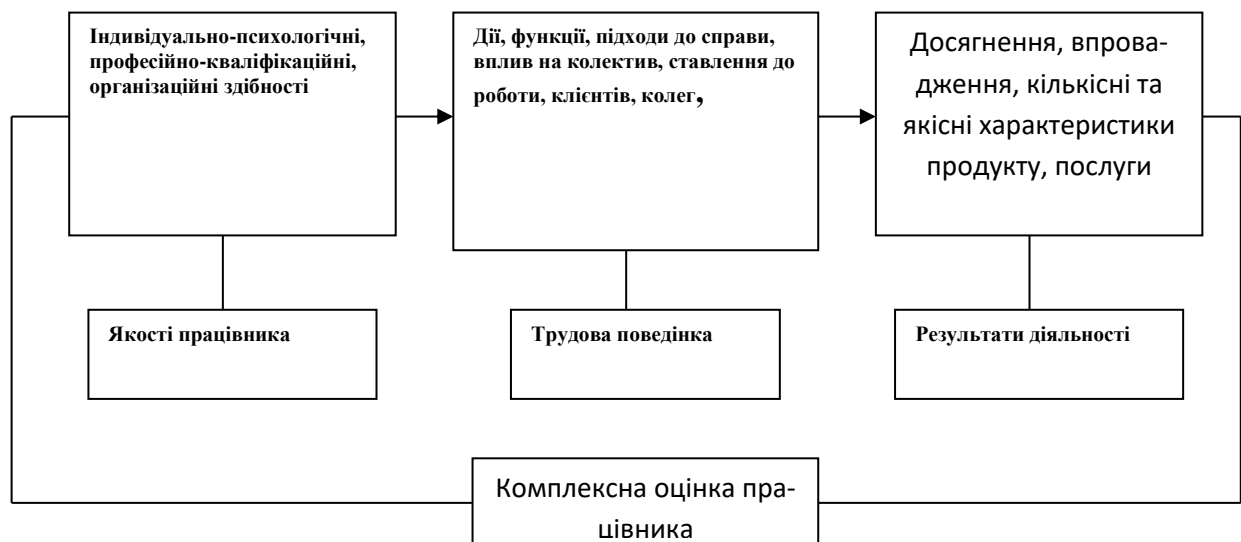


Рис. 6.2 Модель комплексної оцінки працівника

Зі схеми видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність, як зазначалось,

одночасно є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій при виконанні професійно-функціональних обов'язків; матеріальним втіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про особистість працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Разом з тим обмежувати оцінку лише оцінкою результатів неправомірно, оскільки подібні результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. В основу першої методики оцінки покладений взаємозв'язок узгоджених показників всіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується наступним чином:

$$K_{оп} = 0,5 * K_n * D_n + C_f * P_p, \quad (6.1)$$

$$K_n = (O + C + A) / 85, \quad (6.2)$$

де $K_{оп}$ – комплексна оцінка працівника; K_n – професійно-кваліфікаційний рівень працівника; D_n – ділові якості працівника; C_f – складність виконуваних функцій (роботи); P_p – результати роботи; O, C, A – відповідно оцінка освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності у підвищенні кваліфікації, професіоналізму (A). $0,5$ – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці; $0,85$ – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка komponується з конкретних ознак. З метою надання уніфікованості вимірювання різних оцінок всі їх складові оцінюються в балах. Вихідні дані комплексної оцінки працівника наведені в табл.6.3.

Вихідні дані комплексної оцінки працівника

Працівник	Складові комплексної оцінки			
	Кп	Дп	Сф	Рр
А	0.23	1.0	0.15	1.8
В	0.34	1.32	0.37	2.0
:
N	0.46	0.98	0.28	2.4

Підставляючи дані у формулу K_{op} ., одержуємо значення комплексної оцінки, працівника А: $K_{op} = 0,5 * 0,23 * 1,0 + 0,15 * 1,8 = 0,39$.

Дана методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінки всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінка праці різних категорій працівників має свої специфічні задачі, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці. Найпростіше оцінити результати праці робітників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників та спеціалістів. При цьому виникає немало проблем: як оцінити підсумки (ефективність) виробництва; як оцінити внесок функції управління в ці підсумки; як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) в цьому внеску.

Розв'язанням проблем є застосування прямих і опосередкованих методів оцінки. За допомогою перших оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників, або результати праці довіреного їм колективу. При опосередкованому підході оцінюється не результат діяльності, а процес виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Як правило, обидва підходи (методи) поєднуються на практиці. Оцінку керівника можна здійснити за напрямками, наведеними на рис. 6.3. Для більш спрямованої конкретизації оцінки керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які чинять вплив на результат діяльності всієї організації. Такі показники нечисленні (4-6 позицій),

складають приблизно 80% всіх результатів і наочно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу.

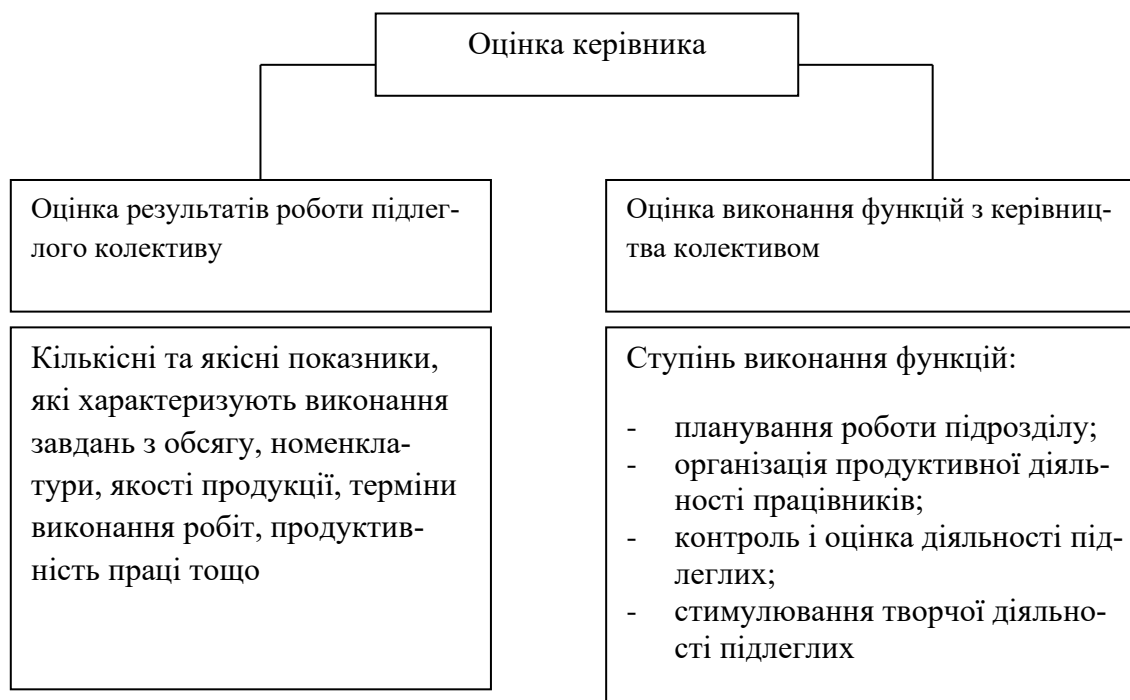


Рис. 6.3 Напрямки оцінки діяльності керівників

Певні особливості має оцінка спеціалістів. Вона включає такі напрямки: оцінка результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків); оцінка діяльності, що супроводжує основну (підвищення кваліфікації, творча активність); оцінка поведінки спеціаліста в колективі; оцінка якостей спеціаліста. Фрагмент комплексної оцінки наукового співробітника наведений в табл.6.4 .

Таблиця 6.4

Фрагмент форми для оцінки наукового співробітника

Результати оцінки роботи і якості працівника та його поведінки	Бали					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
I. Результати роботи						
1. Виконання наукових звітів за бюджетною тематикою						
2. Виконання роботи по договорах із замовниками						

3. Якість роботи						
4. Дотримання термінів виконання роботи						
5. Участь у наукових конференціях						
6. Публікації						
II. Трудова поведінка						
1. Потреба в керівництві при виконанні роботи						
2. Внесення нових пропозицій						
3. Надання допомоги підлеглим						
III. Якості співробітника						
1. Рівень знань						
2. Вміння планувати НДР						
3. Дослідницькі якості						
4. Комунікативні якості						
5. Лідерські якості						

Як видно з таблиці 6.4, представлена оцінка наукового співробітника має комплексний характер, оскільки охоплює оцінку результатів його роботи, трудової поведінки та ділових і особистісних якостей. Специфікою подібної оцінки є те, що всі показники вимірюються балами.

6.3 Методи оцінки персоналу

Сучасна практика оцінювання персоналу має в своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, за формою вираження кінцевого результату виділяються описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації (в навчальному процесі – кейс-метод).

Розглянемо більш докладно найпоширеніші методи оцінювання персоналу.

1. *Метод “ессе”* – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку і трудові результати працівника. В нашій країні цей метод є достатньо розповсюдженим, хоча на Заході вже майже не застосовується.

2. *Графічна шкала оцінок*. Суть методу в тому, що критеріям оцінки надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення по кожному критерію на числову вісь, яка є континуумом точок:

якість роботи	X	1 – низький рівень
1	10	
новаторство	X	10 – високий рівень
1	10	

На прикладі видно, що рівень якості роботи у певного працівника ближче до високого, приблизно 7 балів, тоді як показник “новаторство” на низькому рівні (3 бали).

3. *Ранжування*. Цей метод має безліч різновидів, серед яких зазначимо:

а) ранжування методом чергування гірших і кращих результатів. Із списку працівників вибираються: 1-й – кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший і т.д., поки кожен працівник не займе своє місце у ранжованому списку;

б) метод парних порівнянь. Кожний працівник багатократно оцінюється відносно інших на основі певних критеріїв. Сумарна оцінка, або індекс переваг визначають його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 – найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник має індекс краще 2, але гірше 6, то його індекс становитиме $2/6=0,33$. Зауважимо, що цей метод має сенс застосовувати при невеликій кількості працівників, бо він вимагає надто великих витрат часу;

в) метод розподілу працівників всередині групи у межах заданих інтервалів, які характеризують результати діяльності працівників або їх внесок в результати діяльності підрозділу. Для цього вибираються 10% кращих працівників, 20% - тих, хто працює добре, 40% - середніх, 20% - тих, хто має результати нижче середнього рівня, 10% - гірших.

На рис. 6.4. графічно зображено внески різних підгруп працівників в результати роботи підрозділу. З графіку видно, що 10 % найгірших працівників, 20% працівників нижче середнього рівня і 40% середніх працівників разом забезпечили до половини загального внеску. Другу ж половину внеску забезпечили 20% тих працівників, хто в загальні результати працює добре, і 10% кращих працівників. Причому найбільші індивідуальні внески в результати спільної діяльності зробили 10% кращих виконавців.

Структура

працівників %

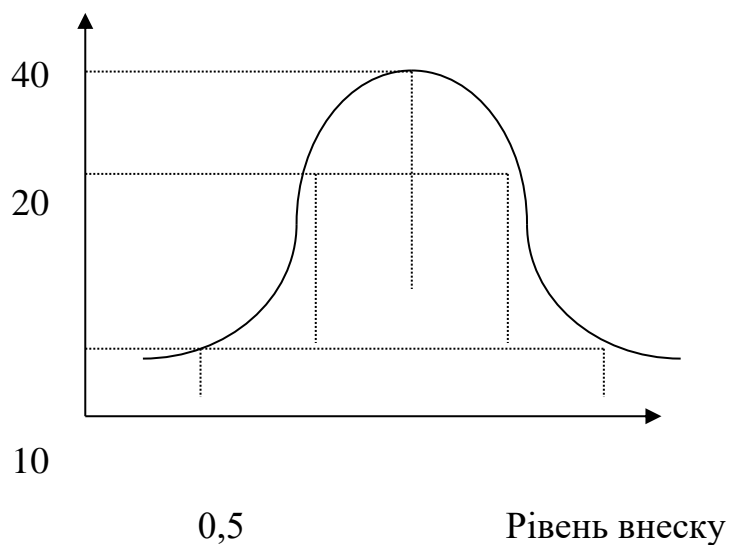


Рис. 6.4 Крива нормального розподілу працівників в групі відповідно до рівня їх внеску в результати діяльності підприємства

Практика підтверджує ефективність та об'єктивність такого розподілу, проте недоліком є психологічно негативне сприйняття працівниками даного

ранжування. У зв'язку з цим керівники часто не оприлюднюють результати оцінювання, а користуються ними для прийняття відповідних управлінських рішень.

Слід зазначити, що деякі фірми, які застосовували методи ранжування персоналу в минулому, сьогодні відмовляються від них через психологічне напруження та конфлікти, спровоковані образами на подібне оцінювання..

4. Методом алфавітно-числової шкали оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

5. Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінки різних типів трудової поведінки працівників за шкалою диференційованих числових значень. Оцінка визначається в балах, як правило, від 1-відмінно до 7 – дуже погано .

6. Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. До певної міри суб'єктивізм оцінки може подолати найбільш перспективний за сучасних умов метод оцінювання – управління за цілями (management by objectives).

Цей метод застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково включає наступні елементи:

- керівник і підлеглий спільно визначають цілі, які слід досягти в майбутньому періоді;
- сфера відповідальності підлеглому регламентується в термінах очікуваних результатів;
- встановлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінки внеску підлеглому.

Процедуру управління за цілями можна представити у вигляді певного циклу.

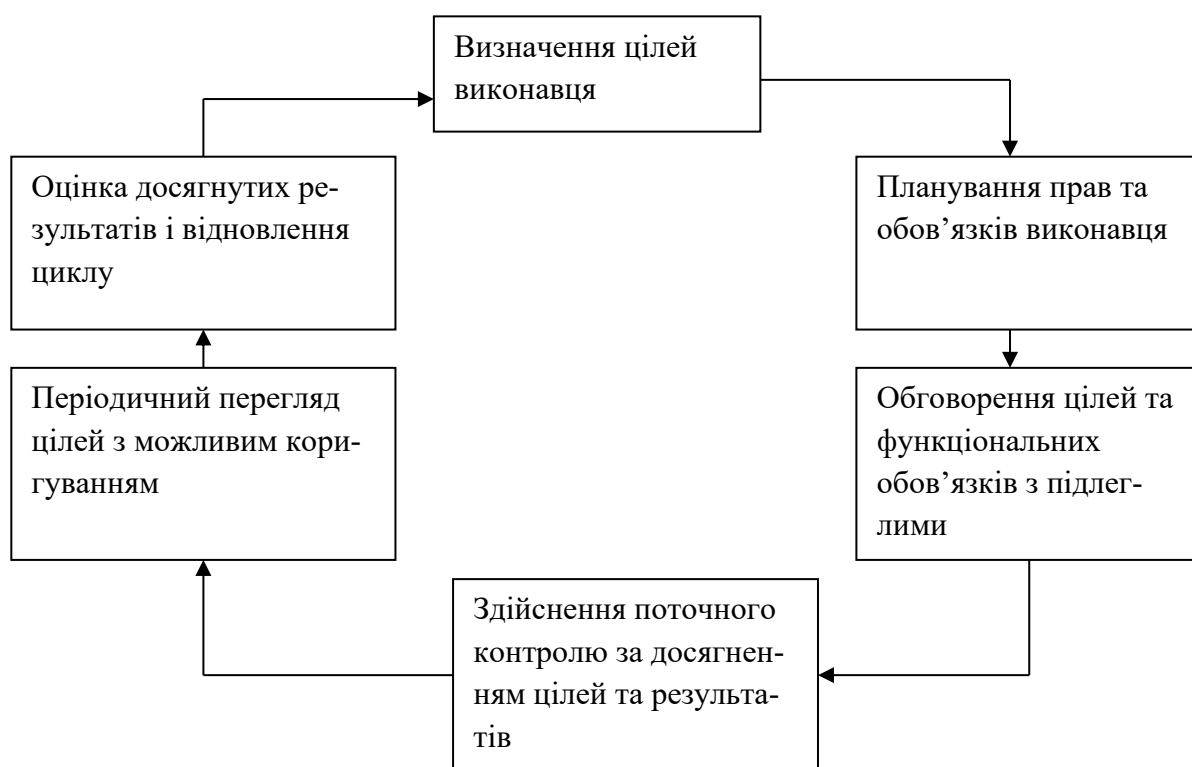


Рис. 6.5 Цикл управління за цілями

Зі схеми видно, що цикл управління за цілями включає в себе 6 етапів, які в сукупності дають можливість керівникові оцінити роботу підлеглих. Робоча форма, яка використовується для поточного і підсумкового контролю в практиці управління за цілями, наведена в табл.6.5 .

Таблиця 6.5

Форма для здійснення управління за цілями

Цілі та показники діяльності	Вага показника	Характеристика результатів	Стандарти	Результати		Терміни	
				цільові	досягнуті	цільові	досягнуті
Доставка продукції	0,3	% поставок у термін	95%				
Якість роботи	0,25	% відмовлень, рекламаций	5%				
Ефективність роботи	0,2	Витрати на доставку одиниці продукції Використання транспорту і обладнання	200 грн.				
			90%				

З наведеного прикладу видно, що цілі, які встановлюються підлеглому, повинні бути кількісно вимірюваними. Саме це надає об'єктивності даному методу оцінювання персоналу.

Питання для самоконтролю

1. Яким цілям слугує оцінювання персоналу? Наведіть приклади можливого практичного застосування результатів оцінювання.
2. Охарактеризуйте об'єкти і суб'єкти оцінювання персоналу.
3. Розкрийте логічну послідовність кроків процесу оцінювання персоналу. Як забезпечується зворотній зв'язок в цьому процесі?
4. Які вимоги висуваються до розробки критеріїв оцінки персоналу? Наведіть суттєві ознаки ділових та особистісних якостей виконавця, показники його діяльності, які можуть бути критеріями оцінювання.
5. Охарактеризуйте типи управлінських рішень, які можуть бути прийняті за результатами оцінювання персоналу.
6. З яких етапів складається система оцінки персоналу? Що визначається процедурою оцінювання?
7. Класифікуйте види оцінки персоналу за відомими Вам критеріями.
8. Дайте визначення комплексній оцінці працівника. Наведіть формулу комплексної оцінки і опишіть порядок її розрахунку.
9. Проаналізуйте практичні можливості використання розглянутих у розділі методів оцінювання персоналу. Які з них здаються Вам найбільш ефективними? Чому метод управління за цілями (МВО) набув широкого розповсюдження?
10. Які підходи до оцінювання робітників і службовців Вам відомі?
11. У чому полягає специфіка оцінювання спеціалістів?
12. Які прийоми застосовуються для оцінювання керівників?
13. Детально опишіть процедуру атестації кадрів. Які рішення можуть бути прийняті за її підсумками?
14. Яким чином процес оцінювання впливає на соціальну та економічну ефективність управління персоналом?

Тема 7. Мотивація персоналу

Мета: опанувати сутність та значення мотивації персоналу, її види та умови застосування.

План лекції:

- 7.1. Мотивація персоналу: сутність та значення.
- 7.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності.
- 7.3. Організація преміювання персоналу.

Питання для самостійної підготовки:

- 7.1. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.
- 7.2. Особливості системи мотивації персоналу у фармації.

Література:

- 1.Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.
- 2.Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.
- 3.Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

7.1 Мотивація персоналу: сутність, значення

В умовах функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою “нішу” на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв’язку з цим має зростати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб’єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не є гарантією високої ефективності праці. “Локомотивом” їх активної трудової діяльності є мотивація.

Опрацьовуючи теоретичні і прикладні аспекти мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати її дії. До основних з них, що мають основоположний характер, слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб. Палітра останніх, їх поєднання, пріоритетність у різних людей далеко не однакові. Усвідомлення цього може стати ключем до розуміння: “чому одні люди виконують легку роботу і залишаються незадоволеними, а інші зайняті на важких роботах і отримують задоволення?”, як і відповіді на питання: “чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, а інші — цінностям нематеріального характеру?”

Потреби — це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. нормальних Потреби — це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у

чомусь, що потрібне для створення і підтримки умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує і від чого людина хоче звільнитися.

Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, подавляють їх, задовольняють або не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тім, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції — один із способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їх основі знаходяться дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

За умови, що зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони приймають форму інтересу до різноманітних благ. Термін “інтерес” має латинське походження і означає “мати значення”, “важливо”. Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передовсім схожістю сутностей. *Потреби людини* — це нестача чогось; *інтереси* — це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; *мотиви* — це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив — це свого роду реакція людей на інтереси, а, отже, на усвідомлені потреби, у більш розгорнутому вигляді мотиви — це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб й інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія. Модель мотивації через потреби показано на рис.7.1.

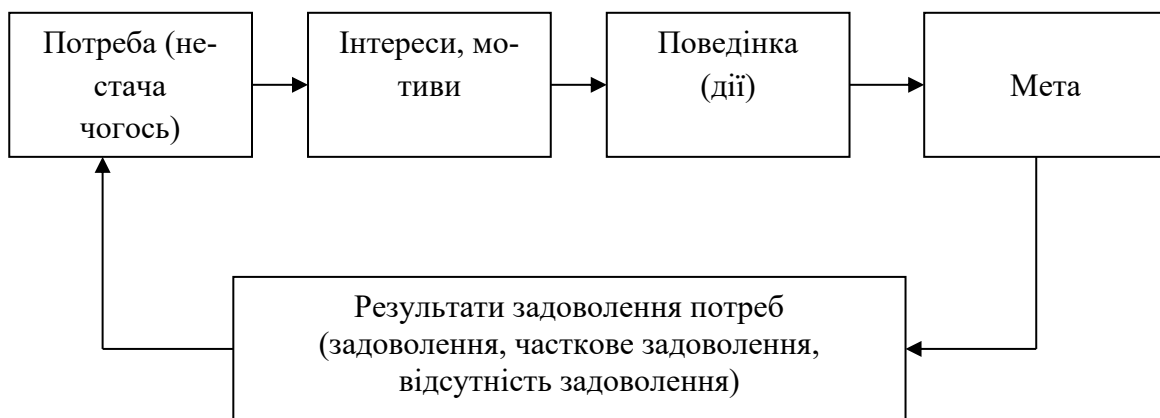


Рис. 7.1 Схема моделі мотивації через потреби

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їх дію, навіть усувати їх з свого мотиваційного поля.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю та конкретним співвідношенням їх значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;

- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідна для отримання блага;
- ціна — витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі відсутнє однозначне трактування їх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули», але така думка є щонайменше спірною. *Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину.* Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій знаходяться зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже **під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив — це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).**

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливую винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо), ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

У загальному вигляді стимулювання — це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати — це означає впливати, спонукати до якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Таким чином, стимулювання цільової дії, давати поштовх із зовні. Стимулювання — один із засобів, за допомогою — це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація — це надія на успіх і боязнь невдачі. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь активності і спрямованості дії людини у конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Відомий американський фахівець в галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують у середині або поза людиною, які збуджують у неї ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій. І далі цей же фахівець зазначає: «Мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера як раз і полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що **мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації маємо усвідомлювати, що мова йде про процес, який відбувається у самій людині і спрямовує її поведінку у конкретне русло, спонукає її вести себе у конкретній ситуації певним чином.** На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль в процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Узявши до уваги наведене вище, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку її складових, а саме, мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Багаточисельні дослідження і накопичений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна залежність у вигляді кривої лінії. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. Згодом у певному діапазоні активності результати підвищуються не значно або ж залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, за якої досягаються найкращі результати. Після того, як рівень активності перевищує оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має добиватися від підлеглих не максимальної активності, а нарощувати їх активність до оптимального рівня. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалась з спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, не вірне розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагому управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди зв'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку,

якщо винагороджувати працівника лише «за добрі наміри», без повного врахування реальних результатів його праці — це може бути несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їх вирішення потребує комплексного підходу. Практичні поради щодо побудови систем заохочення дамо в наступних параграфах.

7.2 Матеріальна мотивація трудової діяльності

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в “укрупненому” вигляді можуть бути представлені як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому і мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів (перші з них породжуються роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а інші — прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суцільно значущою, а також прагненням до лідерства у колективі, якомога вищого неофіційного статусу) не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення добробуту, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, й збільшення кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з “вічних” проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до числа яких відноситься й Україна.

Це зумовлене принаймні двома причинами:

- 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їх структурі та диференціації;
- 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль в матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі, як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв’язок заробітної плати, як і доходів в цілому, і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів та з’ясування їх природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, у тому числі:

- а) рівня заробітної плати та її динаміки;
- б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- в) диференціації заробітної плати на підприємстві й суспільстві загалом;
- г) структури особистого доходу;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було могутнім дестабілізуючим, демотивуючим фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності її розв’язання підвищенням рівня життя трудящих і насамперед збільшенням заробітної плати.

Ці ідеї, що їх послідовно відстоювали вчені і фахівці-практики, підривали класичні уявлення про чинники розвитку виробництва й суспільства, роль особистого фактора й методи його мотивації, готували психологію підприємців і громадську думку до радикальних змін.

Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати, був відомий американський вчений М. Портер, який писав: “Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення росту заробітної плати часто виявляються помилковими. Слід допускати ріст заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджує її. Це створює сприятливі стимули до пошуку більш передових джерел переваг в конкуренції і впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом більш складного характеру. Зростання заробітної плати призводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів і більш високої якості”.

У ХХ столітті і особливо в другій його половині у свідомості більшості політиків і підприємців стався переворот стосовно доходів населення, їх ролі в розвитку суспільства. «Висока заробітна плата — висока ефективність» — таким є один з девізів сучасного менеджменту.

Видатний менеджер сучасності Лі Якокка писав, що цементуючим елементом усієї демократії є працівник, який заробляє 15 доларів за годину. Це саме та людина, яка купує дім, автомобіль, холодильник. Саме вона втілює собою палюче, яке приводить до руху мотор економіки.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів показано на рис. 7.2.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і проявляється у наступному. По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу.



Рис. 7.2 Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на найм і навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що в свою чергу забезпечує підвищення конкурентоздатності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дозволяє відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. В цьому випадку досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата виступає чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання "відпрацювати" винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втрати більш вигідних умов продажу послуг робочої сили.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску

найманих працівників, і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Мова йде про зовнішню мотивацію і її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працюючих, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має така організація заробітної плати, яка через побудову в організації тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю і результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку на практиці означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне задіяння як “внутрішніх”, так і “зовнішніх” мотивів.

Мотивація трудової діяльності безпосередньо зв'язана також з диференціацією доходів населення, а особливо з диференціацією доходів економічно активного населення. *Світова практика свідчить, що на рівень трудової активності негативно впливає, як незначна, так і зовнішня диференціація доходів.* Перша призводить до зрівнялівки, а друга — до соціальної несправедливості. І в першому, і в другому випадках рівень мотивації трудової діяльності низький. Невипадково країни з розвинутою ринковою економікою, починаючи з середини ХХ століття, розпочали активний перегляд політики доходів у напрямку забезпечення більшої соціальної справедливості.

Очевидним є зв'язок між структурою доходів працюючих та спонуканням їх до праці. Аналізуючи цей зв'язок, слід звернути увагу на наступне. Серед багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце посідає заробітна плата, через яку пов'язується розмір необхідного продукту, що надходить у розпорядження працівника, з його працею. *Практика господарювання країн з різним економічним устроєм переконливо свідчить, що чим більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто чим менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, тим (за інших однакових умов) нижча роль заробітної плати як чинника-стимулятора.* Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою

постійно відслідковують частку заробітної плати у сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.

7.3 Організація преміювання персоналу

У комплексі проблем, що безпосередньо пов'язані з формуванням якісно нових мотиваційних настанов працюючих, виключно важлива роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності. Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання. Нагадаємо, що одне з правил сучасного менеджменту полягає в наступному: “Виконується те, і виконується саме так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів — від керівника до вахтера — поводять себе відповідно до чинної системи винагород. Серйозною перешкодою для досягнення результатів є величезна невідповідність між поведінкою, яка вимагається, і поведінкою, яку винагороджують”.

За критерій ефективності тієї чи іншої системи преміювання слід визнавати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога більших індивідуальних і колективних результатів праці, більш повному використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної зацікавленості, тобто її проявом, реалізацією на практиці виступає досягнення стратегічних і тактичних цілей членів колективу і підприємства, якими можуть бути: досягнення бажаних індивідуальних результатів та винагороди за послуги праці, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- розміри премій;
- джерела виплати премій;

- категорії персоналу, які підлягають преміюванню;
- періодичність преміювання;
- порядок виплати премій.

Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимули найдоцільніше і в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання.

Перша вимога. В преміальній системі, що має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливо розподілити "навантаження" між ними.

Загальні засади використання мотивуючого потенціалу умов і показників преміювання є такими. У найзагальнішому вигляді умови — це ті показники, досягнення яких дає лише підставу для виплати премії. Розмір же премії має залежати від показників преміювання, тобто від їх рівня, динаміки тощо.

Умови і показники преміювання доцільно поділяти на основні і додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники й умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

Виконання умов преміювання, виходячи з їх природи та призначення, не є підставою для збільшення розмірів винагороди. У разі невиконання основних умов преміювання премію не доцільно сплачувати, а у разі невиконання додаткових умов премія може сплачуватися в менших розмірах (у межах до 50%).

У разі перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії має збільшуватися. У разі невиконання основних показників премія не повинна сплачуватися, а невиконання додаткових є підставою для зменшення винагороди.

Друга вимога. Необхідно надзвичайно відповідально і зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає у тому, щоб показники і умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що

стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а, по-друге, вони мають реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Наявність конкретних "вузьких місць" на виробництві змушує спрямувати зусилля окремих виконавців, всього колективу на покращення справ у певній сфері виробничої діяльності. При цьому важливо забезпечити "диверсифікацію" показників і умов преміювання, "прив'язку" їх до завдань підрозділів та функціональних обов'язків виконавців.

Слід підкреслити, що умови господарювання, які притаманні ринковій економіці, вимагають внесення суттєвих змін до складу показників преміювання, якісного їх урізноманітнення у порівнянні з тими, що використовувалися до останнього часу. Враховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному і соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні фахівці вирішують питання розвитку виробництва та покращення фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи і преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

- 1) показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності;
- 2) показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.

Серед показників першої групи виділимо наступні:

- показник прибутку (валовий і чистий прибуток у цілому по підприємству і в розрахунку на одного працюючого або акціонера);
- приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції у поточному періоді у порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства;
- частка продукції підприємства у загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства).

До показників другої групи слід віднести у першу чергу наступні:

- показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позичковими і власними коштами підприємства);

- показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної продукції у загальному обсязі виробництва, частка сертифікованої продукції у загальних обсягах виробництва, співвідношення між цінами на одного типу продукцію підприємства та конкурентів);
- показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

Третя вимога. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою з огляду на таке. Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що виступає демотивуючим чинником. Отже, за оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2-3, за максимально допустиму — 4.

Четверта вимога. Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то зняти суперечності можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант — премія за здавання продукції з першого подання виплачується за умови виконання працівником виробничого

завдання в установленій номенклатурі. Можливі й інші варіанти ранжування, узгодження умов і показників преміювання.

П'ята вимога. Для того щоб показники й умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, необхідно визначити базу, їх вихідну величину, та передбачити “технологію” визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання (приріст) порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевищення виробничого завдання тощо.

Шоста вимога. Необхідно передбачити обґрунтування розмірів премії, що є важливими складовими побудови преміальної системи. Його мета – забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають враховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість одночасно стимулюючих показників, їх вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення, “трудомісткість” одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника. Виходячи з принципу “однакова премія за однакові додаткові зусилля”, можна зробити висновок, що у разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого вимагає більше трудових зусиль.

Порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія, річ нескладна, вирішувати її мають висококваліфіковані фахівці підприємства. Найприйнятнішим для застосування є метод експертної оцінки. Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків тарифної ставки або посадового окладу).

«Технологію» визначення розмірів премії розглянемо на конкретному прикладі. Припустимо, потрібно визначити розміри премій службовців підприємства, отже для них як основні показники заохочення визначені: виконання плану поставки продукції за укладеними договорами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. Інші необхідні вихідні дані і розрахунок розмірів премії наведено в табл. 7.1.

За даними таблиці, в положення про преміювання слід включити такі розміри премій службовцям:

за виконання на 100 % плану поставки продукції за укладеними договорами — 15,0 відсотків;

за 1 % зростання продуктивності праці — 1,8 відсотка;

за 0,1 пункту зниження собівартості продукції — 0,75 відсотка.

Сьома вимога. Для посилення мотивуючого потенціалу системи преміювання слід враховувати напруженість показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода. Одним з варіантів вирішення цієї проблеми є додаткова диференціація премії, що нарахована за основні результати діяльності, залежно від показників, які характеризують напруженість, інтенсивність трудового процесу. Так, наприклад, премія робітникам (колективам бригад), що нарахована за виконання виробничих (нормованих) завдань може додатково коригуватися (підвищуватися або знижуватися) залежно від показників, що характеризують рівень використання обладнання та здавання продукції з першого подання.

Вихідні дані й розрахунок розмірів премій для включення в положення про преміювання

Основні показники преміювання	Заплановане зростання (зниження), % (пункти)	Фонд оплати за посадовими окладами, грн.	Заплановано на поточне преміювання		Розмір премії, % до посадового окладу (ставки)
			Співвідношення за показниками преміювання	грн.	
Виконання плану поставки продукції за укладеними договорами	100		50	3600	За виконання плану на 100% – 15,0 $\left(\frac{3600}{24000} \cdot 100\right)$
Підвищення продуктивності праці	5		30	2160	За 1% підвищення – 1,8 $\left(\frac{2160}{24000 \cdot 5} \cdot 100\right)$
Зниження собівартості продукції	0,8		20	1440	За 0,1 пункту зниження – 0,75 $\left(\frac{1440}{24000 \cdot 0,8} \cdot 100\right)$
Усього		24000	100	7200	

Другий варіант — нарахована робітникам або колективам бригад премія за виконання виробничих (нормованих) завдань диференціюється залежно від виконання норм виробітку і якості продукції (обсягу браку у відсотках до всього обсягу випуску продукції). Можливі й інші варіанти додаткової диференціації премії, що нарахована за основні результати діяльності.

Восьма вимога. До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід включати тільки тих із них, які можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих, прийнятих) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Іншими словами, якщо працівник не може змінити ситуацію у певній сфері виробничої діяльності на краще, оскільки вона не залежить від його зусиль, то й преміювати за показники цієї діяльності не має сенсу.

Дев'ята вимога. Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні основні результати діяльності як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії персоналу. Для службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники і умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі квартальної звітності. Однак в цехах для цих категорій персоналу може бути встановлена і щомісячна періодичність преміювання, виходячи з первинної оперативної звітності цих виробничих підрозділів.

Водночас за надто тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах, у разі виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці можливі і більш тривалі періоди діяльності, за результатами яких нараховується премія.

Наведеним вище не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотивуючого типу. Під час формування останнього пропонується дотримуватися і таких положень (вимог):

а) премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівника, що є обов'язковими і оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визначити доцільною виплату премії за мотивами, не зв'язаними з роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не виконує функції-мотиватора.

Дотримання вимог, що зазначені вище, має сприяти підвищенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці,

які забезпечують зростання трудової активності персоналу і "працюють" на досягнення його особистих цілей та цілей організації в цілому.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни в який вносять за спільним рішенням сторін.

Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте найпоширеніші визначення категорії «потреби».
2. Яке з визначень категорії «потреби» якнайдокладніше відображає її сутність?
3. Охарактеризуйте зміст існуючих класифікацій потреб.
4. Поясніть значення потреб для людини та суспільства в цілому.
5. Охарактеризуйте сутність категорій «інтереси» і «мотиви».
6. Розкрийте взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви».
7. Наведіть визначення категорій «стимули», «стимулювання» найбільш повно відображають їх зміст.
8. Наведіть визначення категорії «мотивація персоналу» є найпоширенішими.
9. Сформулюйте якнайдокладніше визначення категорії «мотивація персоналу».
10. Викладіть сутність поняття «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації, співвідношення та відмінності між ними.

11. Обґрунтуйте взаємозв'язок між мотивацією персоналу і кінцевими результатами діяльності.
12. Дайте розгорнуте визначення сутності матеріальної мотивації персоналу.
13. Окресліть основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
14. Обґрунтуйте взаємозв'язок заробітної плати, ефективності виробництва та доходів працівників.
15. Поясніть, у чому виявляється вплив диференціації доходів працівників на мотивацію трудової діяльності.
16. Розкрийте вплив структури доходів працівників на мотивацію трудової діяльності.
17. Обґрунтуйте чому планування кар'єри прийнято розглядати як чинник мотивації персоналу.
18. З'ясуйте, у чому виявляється мотиваційна роль вільного часу та сприятливого режиму робочого часу.
19. Розкрийте сутність моделей гнучкої організації робочого часу.
20. Поясніть взаємозв'язок між інформованістю колективу та мотиваційними настановами персоналу.

Тема 8 Розвиток персоналу

Мета: опанування теоретичними основами розвитку персоналу та формування вмінь і практичними навичками з планування та організації розвитку персоналу в умовах сталого економічного зростання, структурної й технологічної перебудови галузей економіки.

План лекції:

- 8.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
- 8.2. Первинна професійна підготовка кадрів.
- 8.3. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

Питання для самостійної підготовки:

- 8.1. Система безперервного навчання персоналу.
- 8.2. Службово-кваліфікаційне просування працівників та планування трудової кар'єри.

Література

1. Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.
2. Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.
3. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

8.1 Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є один з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Разом з тим, воно є більш вузьким у порівнянні з поняттям “гармонічний розвиток особистості”. Нетотожними між собою є також поняття “професійний розвиток особистості” і “розвиток персоналу”.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Розвиток персоналу у значній мірі залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 8.1.

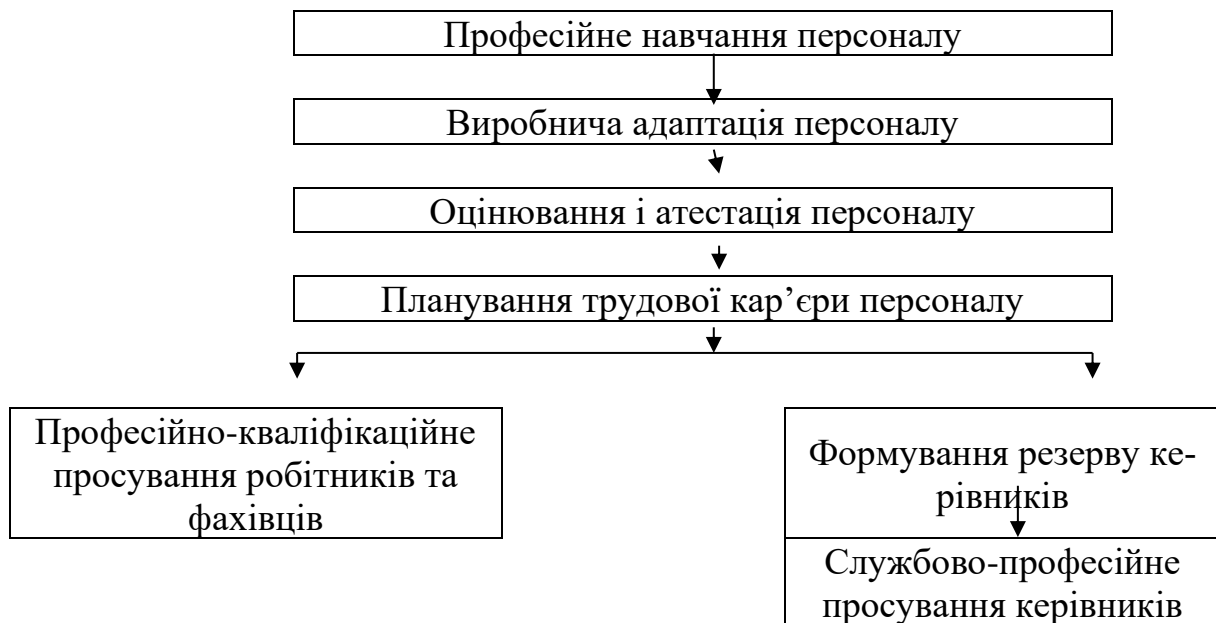


Рис. 8.1 Складові процесу розвитку персоналу організації

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприяння поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянин.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності.

У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Конкурентоспроможність робочої

сили – це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару “робоча сила”, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні і кількісні характеристики.

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар’єри як в організації, так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з організації навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина деяких випадках відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується рівень плинності кадрів.

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства, є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому у державах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов’язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Завданням розвитку персоналу організації є:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівників, їх освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення більш раціонального використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування у розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал – найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка

утвердилась за останні десятиріччя в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства [4].

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, держави поділяють на такі групи:

- *прямі матеріальні витрати* (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо);

- *втрачені заробітки громадян під час навчання у закладах освіти, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;*

- *моральні втрати працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруги та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки і оточуючого середовища.*

Віддача від інвестицій в людину виражається у вигляді прямих матеріальних зисків, непрямих матеріальних зисків і моральних зисків. До прямих матеріальних зисків відносять: вищий рівень заробітків, більшу можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних зисків відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні зиски включають задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, висока конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових і моральних) більша або хоча б рівна витратам.

Досвід засвідчує високу рентабельність початкової освіти. Водночас прослідковується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його норма віддачі. Тому для оцінки ефективності професійного навчання персоналу необхідно використовувати й інші методи. Це стосується, зокрема, визначення

ефективності навчання на рівні навчального закладу, підприємства, а також на макрорівні.

Розвиток персоналу в сучасному світі є одним з найважливіших факторів успішної діяльності організації. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного відновлення. Наявності у персоналі таких якостей потребує загострення конкуренції на світовому ринку на тлі визначеного зближення використовуваних різними країнами техніки і технологій. У цих умовах якість персоналу все частіше стає вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. Таким чином, інвестування у розвиток кадрів відіграє більш велику роль, чим інвестування в розвиток і поліпшення виробничих потужностей.

Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів відносяться:

- навчання, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, задача якого – поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з поширенням НТП;
- навчання у школі управління і керівництва, яке забезпечує необхідні пізнання і підготовку при вступі на керівну посаду і яке формує кар'єру керівника;
- перекваліфікацію, яка дає другу освіту, під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам освоїти нову спеціальність.

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей полягають в такому:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;

- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Витрати на освіту і професійну підготовку складають основну частину капіталовкладень у розвиток робочої сили на всіх рівнях. Ці капіталовкладення включають початкові витрати і супроводжуються надією на окупність і прибутковість у майбутньому. Отже, зазначені витрати можна розглядати як інвестиції в людину, що здатні забезпечити збільшення продуктивності та доходів працівника й організації, у якій він трудиться.

Провідні організації витрачають на професійний розвиток своїх співробітників значні засоби – від 2 до 10% фонду зарплати, що, наприклад, для такої компанії, як «Дженерал моторс», складає суму понад 1 млрд. доларів на рік. Крім безпосереднього впливу на фінансові результати компанії, капіталовкладення у професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників і їх відданість організації, забезпечують послідовність в управлінні.

При оцінці ефективності інвестицій у розвиток людини шляхом навчання зіставляються витрати в сьогоденні результати і в майбутні. Можна виділити декілька способів визначення доцільності таких інвестицій:

а) $T_{ін.} = \text{інвестиції} : \text{валовий прибуток або валові накопичення};$

б) $T_{ін.} = \text{ДО} + \text{Кр.} * (1+i) : \text{П} + \text{А} + \text{Акр.},$

де $T_{ін.}$ – термін окупності інвестицій; ДО – первісні інвестиції; Кр. – величина кредиту, використовуваного для інвестицій; П+А – валові накопичення (прибуток і амортизація); Акр. – амортизація кредиту; i – відсоток за кредит.

в) $Eч.(відн.) = \text{Чнв} * \text{Рнв} : 100,$

де Чнв – чисельність робітників, що збільшили виконання норм виробітку в результаті підвищення кваліфікації; Рнв – приріст відсотка виконання норм виробітку робітниками.

8.2 Первинна професійна підготовка кадрів. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів

Первинна професійна підготовка кадрів здійснюється з метою одержання робочої професії або спеціальності та передбачає такі рівні підготовки:

1. Початкова професійна підготовка проводиться по робочих професіях у ПТУ. Термін навчання 2-3 роки. Випускникам відповідно до їхнього кваліфікаційного рівня привласнюється кваліфікація «кваліфікований робітник» за придбаною професією відповідного розряду.

2. Середня професійна підготовка орієнтована на підготовку молодших фахівців (техніків, бухгалтерів, будівельників та ін.). Їх готують технікуми – вищі навчальні заклади 1 рівня акредитації.

3. Вища професійна підготовка. Базову вищу освіту надають коледжі – вищі навчальні заклади II рівня акредитації, що готують бакалаврів. Вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації (інститути, академії, університети), які готують фахівців і магістрів, які одержують вищу професійну освіту.

У той же час варто зазначити, що традиційно на деяких підприємств використовуються і такі форми первинної професійної підготовки працівників як:

- навчання на курсах (курсова підготовка у навчальних комбінатах);
- бригадне навчання, згідно з яким учні включаються до складу учнівських бригад і проходять підготовку безпосередньо на робочих місцях під керівництвом кваліфікованих інструкторів, які не звільняються від своєї основної роботи;
- індивідуальне навчання, згідно з яким учень прикріплюється до висококваліфікованого робітника – наставника для одержання практичних навичок, а теоретичну підготовку здійснює або самостійно, або консультуючись з фахівцями, або в групах, які спеціально комплектуються.

Підвищення кваліфікації займає особливе місце у навчанні персоналу і є основним способом забезпечення відповідності кваліфікації працівників

сучасному рівню розвитку науки, техніки і технології. Підвищення кваліфікації є популярним на підприємствах з таких причин:

- підвищення кваліфікації дешевше, ніж підготовка нових фахівців;
- тривалість навчання менша, ніж при підготовці персоналу;
- цільова спрямованість освітніх програм (наприклад, «Персонал», «Маркетинг»).

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців проводиться для відновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок відповідно до постійно зростаючих вимог державних освітніх стандартів і особливостей розвитку організації. Воно включає такі види:

- короткострокове (не менше 72 годин) тематичне навчання з питань конкретного аспекту діяльності організації і проводиться в освітніх установах підвищення кваліфікації, навчальних центрах або за місцем основної роботи, що закінчується здачею іспиту, заліку або захистом реферату;

- тематичні та проблемні семінари (від 72 до 100 годин) з науково-технічних, технологічних, соціально-економічних та інших проблем організації, що проводяться освітніми установами підвищення кваліфікації, навчальними центрами за розроблювальними ними планами і програмами;

- тривале (понад 100 годин) навчання керівників і фахівців для поглибленого вивчення актуальних проблем науки, техніки, технології, соціально-економічних та інших проблем професійної діяльності і здійснюється у зазначених вище закладах.

Перепідготовка керівників і фахівців проводиться для одержання ними другої освіти з нової спеціальності або кваліфікації на базі наявної вищої або середньої професійної освіти і здійснюється в освітніх установах вищої або середньої фахової освіти з видачею державного диплома про освіту встановленого зразка. Міжнародний досвід значно розширює уявлення про форми підвищення кваліфікації. Зокрема, у США практикуються і такі форми підвищення кваліфікації як:

- робота в цільових групах із розробки спеціальних перспективних проектів;
- горизонтальна ротація у рамках організації та її філій, у тому числі закордонних;

- консультування і викладацька робота;
- освоєння університетських програм з метою одержання магістерського ступеня;
- вирішення конкретних задач, які мають справжній інтерес та позитивний відгук.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка робітників на виробництві здійснюється у наступних випадках:

- для навчання робітників, котрі вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням, реорганізацією тощо;
- для розширення професійного профілю робітників, підготовки їх до роботи в умовах колективної форми організації праці;
- при потребі змінити професію у зв'язку з відсутністю роботи, що відповідає професії робітника, або втрати здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців в організації проводиться за такими формами (рис.8.2.)

Спеціалізація керівників та фахівців здійснюється з метою отримання ними додаткових спеціальних знань, вмінь і фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Її тривалість становить не менше 500 годин.

Що стосується фармацевтичного персоналу, то підвищення кваліфікації для нього є обов'язковим, що закріплено чинним законодавством.

Специфічною умовою при працевлаштуванні на підприємствах фармацевтичної галузі є наявність фармацевтичної освіти. Виходячи з того, що робота з лікарськими засобами суворо регламентується і ліцензується державою, працювати з ними можуть тільки фахівці з вищою і середньою спеціальною фармацевтичною освітою — провізори і фармацевти, які мають диплом державного рівня.

Ще однією умовою діяльності працівників аптечних закладів та підприємств є необхідність регулярно проходити підвищення кваліфікації та брати участь у навчальних програмах для підвищення рівня професійної компетенції, удосконалення знань та навичок. Виконання цієї умови сприяє доведенню рівня професіоналізму провізорів і фармацевтів до сучасних вимог ринку.

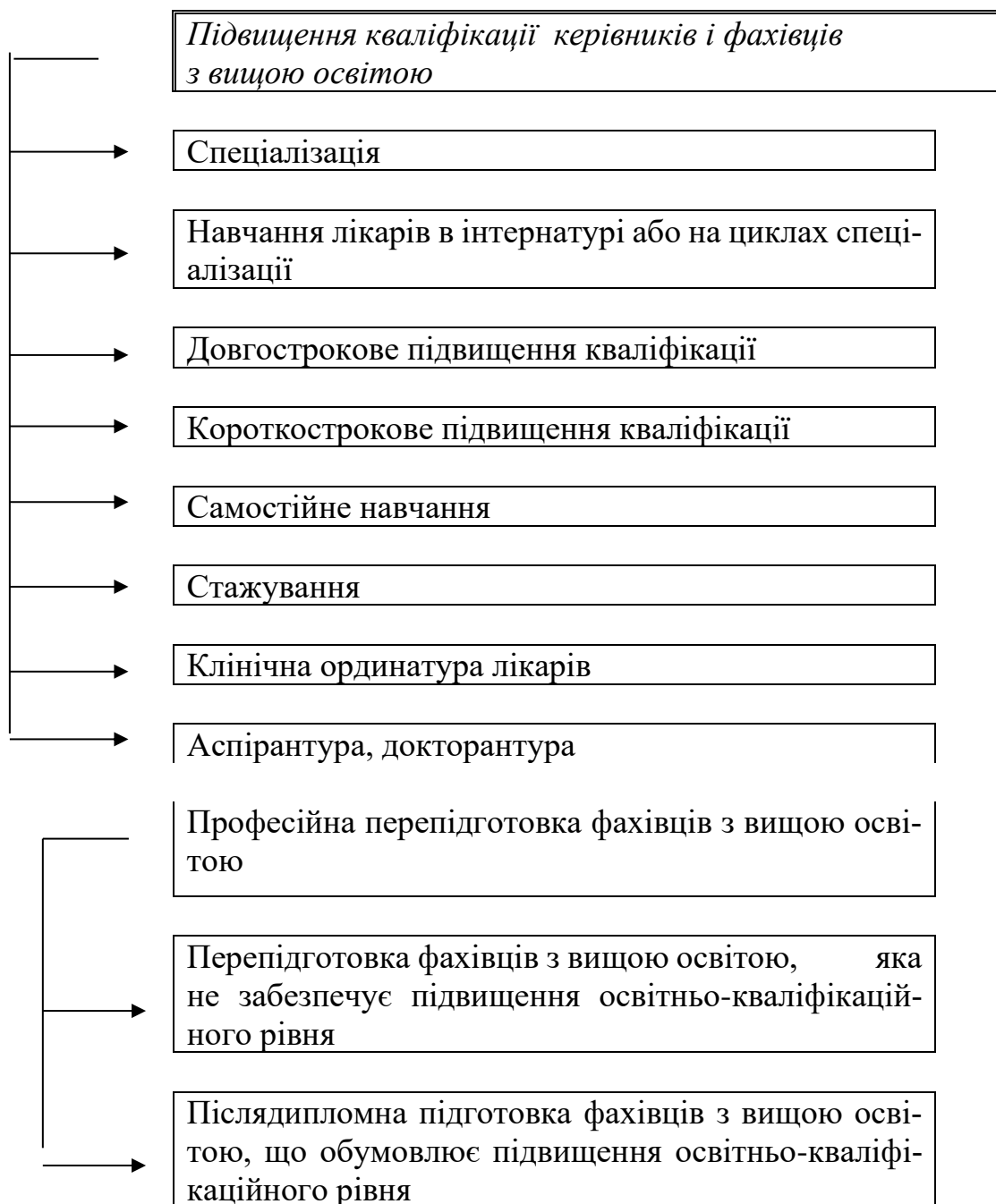


Рис. 8.2 Структура післядипломної освіти керівників та фахівців з вищою освітою

В Україні підвищення кваліфікації та атестація провізорів і фармацевтів регламентується законодавством. Так, Міністерством охорони здоров'я України прийнято основний нормативно-правовий документ, що встановлює порядок та строки проведення атестації цих категорій працівників – наказ МОЗ України від 12.12.2006 № 818 «Про вдосконалення атестації провізорів та фармацевтів», яким затверджені Положення про порядок проведення атестації провізорів та Положення про порядок атестації фармацевтів.

Атестацію на звання «провізор загального профілю» здійснюють у комісіях, які створюються при вищих фармацевтичних та медичних навчальних закладах III–IV рівня акредитації, а також закладах післядипломної освіти. Атестацію на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії проводять атестаційні комісії — Центральна атестаційна комісія при МОЗ України та регіональні атестаційні комісії Держлікслужби України. До складу таких комісій входять висококваліфіковані фахівці галузі, у тому числі доктори та кандидати фармацевтичних наук. Засідання атестаційної комісії проводяться не рідше одного разу у квартал згідно із затвердженим графіком. Спеціалісти, яким присвоєна кваліфікаційна категорія, проходять атестацію на її підтвердження не рідше 1 разу у 5 років. Атестації знань та практичних навичок із присвоєнням (підтвердженням) фаху «провізор загального профілю» підлягають спеціалісти після закінчення навчання в інтернатурі, а потім через кожні 5 років після проходження курсів підвищення кваліфікації, якщо провізор не атестується на кваліфікаційну категорію.

Провізори, які не працювали за спеціальністю понад 5 років, вважаються такими, що не мають фаху «провізор загального профілю» і не можуть обіймати відповідної провізорської посади без проходження атестації рівня знань і практичних навичок і підтвердження фаху «провізор загального профілю».

Спеціаліст, якому за результатами атестації знань і практичних навичок відмовлено у присвоєнні (підтвердженні) звання «провізор загального профілю», теж не може обіймати посаду провізора.

До атестації на присвоєння кваліфікаційної категорії допускають спеціалістів, які обіймають посади провізорів і пройшли протягом року

передатестаційний цикл у закладах (на факультетах) післядипломної освіти провізорів, за результатами якого спеціалісти повинні скласти іспит та отримати свідоцтво з рекомендацією про присвоєння відповідної кваліфікаційної категорії.

Кваліфікація провізорів визначається атестаційною комісією за трьома кваліфікаційними категоріями: друга, перша та вища. Умовою є наявність стажу роботи не менше 5, 7 та 10 років відповідно.

Атестації на підтвердження кваліфікаційної категорії підлягають усі спеціалісти, яким присвоєні кваліфікаційні категорії, в термін до 5 років з дня попередньої атестації. При цьому обов'язковим є проходження спеціалістами передатестаційного циклу в закладах (факультетах) післядипломної освіти провізорів.

До атестації допускаються фармацевти, які отримали підготовку у вищих фармацевтичних та медичних навчальних закладах I–II рівня акредитації чи мають незакінчену вищу освіту, допущені до фармацевтичної діяльності на посадах, які вони обіймають, зі стажем роботи за фахом не менше 5 років і які перед атестацією закінчили протягом року курси підвищення кваліфікації. Встановлюються два види атестації фармацевтів: атестація і переатестація. Атестацію проходять фармацевти, які мають необхідний стаж роботи за спеціальністю і мають бажання атестуватися на кваліфікаційну категорію.

Керівник фармацевтичного закладу має пам'ятати, що право управління ґрунтується не тільки на адміністративному становищі, а й на принципах гуманізму та моралі, високої професійної компетентності та заслуженого авторитету, тому керівникам треба працювати над створенням системи безперервного професійного навчання своїх підлеглих для того, щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності свого підприємства на ринку.

Питання для самоконтролю

1. Що Ви розумієте під поняттям “розвиток персоналу” організації?
2. Яка роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організації?

3. Сформулюйте основні завдання розвитку персоналу організації.
4. Наведіть характеристику людського капіталу на особистому, мікро– і макроекономічному рівнях.
5. В чому полягають основні проблеми та перспективи розвитку професійно-технічної і вищої освіти?
6. Розкрийте сутність професійно-технічної освіти та курсового професійно-технічного навчання.
7. Як Ви розумієте сутність вищої освіти? Визначить зміст освітньо-кваліфікаційних рівнів: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст і магістр.
8. Яким чином здійснюється первинна професійна підготовка робітників на виробництві?
9. Наведіть визначення поняття “підвищення кваліфікації робітника”.
10. Коли здійснюється професійна перепідготовка робітників на виробництві?
11. Охарактеризуйте структуру післядипломної освіти керівників та фахівців з вищою освітою.
12. Визначте основні риси програми “Магістр управління” (МВА).
13. Що Ви розумієте під поняттям “трудова кар’єра”?
14. Яка роль планування трудової кар’єри у забезпеченні розвитку персоналу організації?
15. Наведіть визначення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.
16. Обґрунтуйте сутність моделі партнерства з планування і розвитку кар’єри фахівців в організації.
17. Як Ви розумієте зміст поняття “резерв керівників” організації?
18. Розкрийте етапи формування резерву керівників в організації.
19. Коли проводиться робота з попереднього набору кандидатів до резерву керівників і які використовуються для цього джерела інформації?
20. Назвіть основні форми підготовки резерву керівників організації.
Для чого здійснюється розвиток молодих фахівців з лідерським потенціалом?

Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу

Мета: опанувати значення, основні завдання регулювання трудової діяльності персоналу, механізми забезпечення ефективної роботи працівників.

План лекції:

- 9.1. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їхнього використання в управлінні персоналом.
- 9.2. Завдання регулювання трудової діяльності персоналу.
- 9.3. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
- 9.4. Контролінг в управлінні персоналом.

Питання для самостійної підготовки:

- 9.1. Регламентація робочого часу, трудових обов'язків та міри праці.
- 9.2. Забезпечення ритмічності виробництва.
- 9.3. Правила поведінки і дисциплінарні процедури.

Література:

- 1.Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.
- 2.Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.
- 3.Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

9.1 Індивідуальні та групові інтереси працівників

Конкретні причини тієї або іншої поведінки людей у кінцевому рахунку пов'язані з їхніми інтересами. Це зв'язано з тим, що людину до активних дій, у тому числі і до праці, спонукає необхідність задоволення різних потреб (недостачі чогось, що викликає стан дискомфорту). При усвідомленні потреби у людини виникає бажання її задовольнити, а, отже, інтерес до того, що дозволить це зробити. У результаті цього потреби здобувають форму інтересу до тих або інших видів діяльності, об'єктів і предметів. Отже, інтерес – це внутрішня спонукальна сила стосовно конкретної діяльності, але тільки у тому випадку, якщо людина упевнена, що досягти бажане їй під силу.

Якщо потреби показують, що необхідно працівникові для його нормального існування (діяльності), то інтерес дає відповідь на питання, як варто діяти, щоб задовольнити ту або іншу потребу. Інтереси залежать від психічних якостей людини, її здібностей, характеру, освітнього і культурного рівня, соціального досвіду.

Інтереси класифікуються в такий спосіб:

1. За змістом – особисті, групові, суспільні, матеріальні, духовні, професійні, навчальні, ділові й ін.
2. За рівнем дієвості – пасивні й активні.
3. За спрямованістю – на діяльність або на результат.
4. За широтою – концентровані та розподілені.
5. За стійкістю – тривалі та короткочасні.

Носіями інтересів виступають окремі працівники, групи, соціальні групи тощо. Кожному суб'єктові властива сукупність різних інтересів. У процесі трудової діяльності відбувається постійна взаємодія особистих (індивідуальних) і колективних інтересів. На практиці групові інтереси виражаються в системі цілей і показників, що відбивають колективні результати праці. Цим зумовлюється висока значимість визначення кінцевих цілей і оцінених показників роботи колективу, у виконанні яких працівники повинні бути особисто зацікавлені.

9.2 Регулювання трудової діяльності персоналу

Поточна діяльність і розвиток будь-якої організації забезпечуються її персоналом. Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим складнішим і відповідальнішим є процес регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є дуже розмаїтною і складною. Вона відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів: матеріальних, енергетичних, грошових, інформаційних. Потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік і контроль тощо. Тому лише системний підхід до регулювання діяльності персоналу може гарантувати досягнення позитивного результату.

Системність в організації діяльності персоналу означає обов'язковість висококваліфікованого вирішення всіх її складових елементів без винятку і в потрібний час. Недостатня увага до будь-якого елементу регулювання діяльності, може суттєво зашкодити виробництву, а витрати на інші елементи перетворити на непоправні збитки.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

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

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.

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

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

Інша група чинників спрямована на підтримання установленого ритму виробництва, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т.п.

До першої групи чинників слід віднести наступні заходи:

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

До іншої 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 (рис. 9.1).

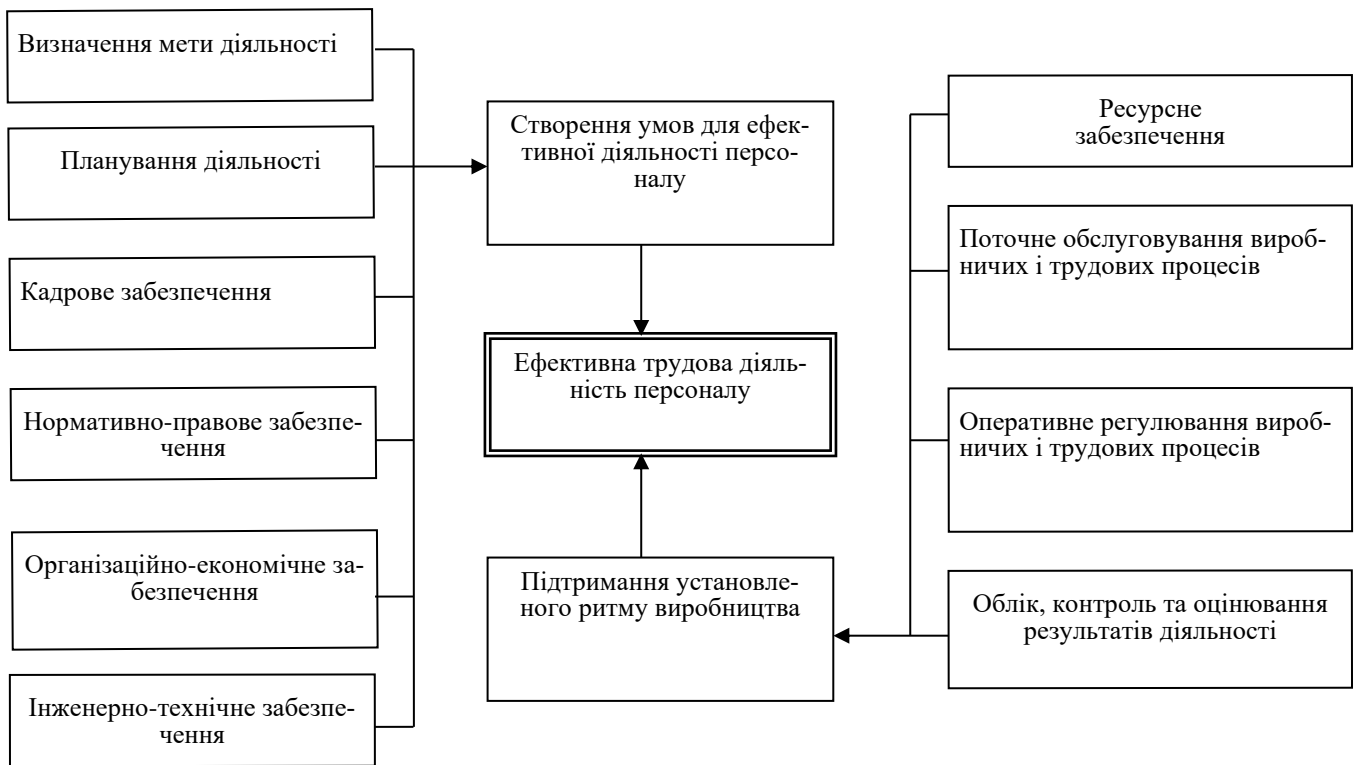


Рис. 9.1 Основні чинники ефективності діяльності персоналу

9.3 Створення умов для ефективної діяльності персоналу

Створення умов для ефективної діяльності персоналу має починатися з визначення її мети. Це повинно бути принципове, ретельно обґрунтоване рішення вищого керівництва організації, яке базується на дослідженні ринку, вивченні наявних і потенційних конкурентів та власних можливостей. Правильно обрана, усебічно обґрунтована мета діяльності організації є необхідною передумовою її поступального розвитку. Головну мету діяльності організації доцільно розподілити на окремі часткові цілі, щоб на їх виконанні можна було зосереджувати людські та інші ресурси.

“Без чітко визначених організаційних цілей менеджмент нагадуватиме подорож без установленого маршруту і місця призначення, що призведе до марнотратства”.

Планування діяльності. Являє собою комплекс економічних розрахунків та обґрунтувань, наслідком яких має бути повна інформація про кількісні та якісні

показники виробництва, строки поставок замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

Кадрове забезпечення – один з ключових напрямків створення умов для ефективної діяльності організації. Охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного навчання і підвищення кваліфікації, навчання безпечних методів праці, створення й підтримання в трудових колективах сприятливого соціально-психологічного клімату. В окремих випадках дуже актуальним заходом може бути забезпечення психологічної сумісності працівників у малих групах.

Нормативно-правове забезпечення являє собою комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в менеджменті персоналу для регулювання трудової діяльності. Такими документами є:

- 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.

Організаційно-економічне забезпечення включає:

- розроблення штатного розпису організації в цілому та її структурних підрозділів;
- формування малих і великих трудових колективів (ланок, бригад, виробничих ділянок, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т.п.);
- складання графіків змінності;
- встановлення норм і лімітів витрачання всіх видів ресурсів (праці, зарплати, основних і допоміжних матеріалів, інструментів, енергетичних ресурсів тощо);
- розробку календарних графіків виробництва продукції, відвантаження її замовникам;

- складання графіків і регламентів обслуговування робочих місць, потокових і конвеєрних ліній, складних технічних систем;
- складання графіків планово-попереджувального ремонту устаткування;
- розробку ефективних систем матеріального і морального заохочення працівників.

Інженерно-технічне забезпечення включає:

- ✓ проектування і конструювання виробів, технологічного оснащення, різноманітних пристроїв, засобів механізації трудомістких процесів;
- ✓ розробку технологічного процесу виготовлення продукції, її випробування;
- ✓ проектування та вдосконалення трудових процесів, офісних технологій і процедур;
- ✓ створення і оснащення всім необхідним для продуктивної роботи робочих місць;
- ✓ забезпечення працівників індивідуальними і колективними засобами захисту здоров'я.

9.4 Контролінг в управлінні персоналом

Без контролю кадрове планування не може бути успішним. При цьому контроль не можна плутати з наглядом над людьми в організації. Цей контроль не можна також розуміти і застосовувати як вираження недовіри стосовно співробітників. Контроль як функція керівництва завжди спрямований на конкретні задачі та завжди є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття рішень.

Найпершою задачею контролю є фіксація результатів кадрового планування. При зіставленні запланованого й отриманого результатів впливає аналіз відхилень і розробка заходів щодо коригування.

Відповідно до цієї інтерпретації кадровий контроль є регулярною заключною фазою процесу прийняття кадрових рішень. Поряд із задачею інформаційної підтримки кадрового планування кадровий контроль у рамках загального організаційного контролю спрямований на оптимізацію використання персоналу в організації.

Контроль надає інформацію для звітності та дозволяє документувати дотримання трудових і соціально-правових норм. Необхідно диференціювати різні аспекти контролю щодо кадрової справи. Контроль може стосуватися, з одного боку, самих кадрових процесів, а з іншого боку – їхніх результатів. Тут повинні прийматися до уваги не тільки глобальний процес прийняття рішень, який виходить за рамки окремих функцій, але і процеси прийняття рішень у межах окремих кадрових підсистем (функцій), а також їхні результати.

Розширення традиційного розуміння кадрового контролю коригувального типу забезпечує кадровий контролінг. Функція контролінга складається з координації цілеприпускання, планування, контролю й інформації. Координаційна задача стає все більш значущою, тому що кадрова робота з її функціями стає все більш комплексною і багатогранною взаємозалежністю цілей і засобів, що вимагають цілеспрямованого узгодження. **Цілями кадрового контролінга може бути:**

- підтримка кадрового планування;
- забезпечення гарантії надійності та підвищення якості інформації про персонал;
- забезпечення координації у рамках функціональних підсистем системи управління персоналом, а також стосовно інших функціональних підсистем організації;
- підвищення гнучкості в управлінні персоналом шляхом своєчасного виявлення недоліків і ризиків для кадрової роботи та ін.

До задач кадрового контролінга відноситься створення кадрової інформаційної системи, а також аналіз наявної інформації з погляду її значущості для кадрової служби. На практиці для наочності кадрового контролінга

використовуються деталізовані переліки задач. Прикладом може слугувати такий деталізований перелік завдань кадрового контролінга:

1. *Створення системи кадрового планування і контролю:*

- вибір методу і процедур;
- визначення порядку проведення планування;
- визначення основних вимог щодо складання плану і контролю за ним;
- визначення зовнішніх і внутрішніх передумов плану.

2. *Створення кадрової інформаційної системи:*

- визначення потреби в інформації;
- розробка системи інформації про робочі місця;
- розробка системи оцінки кадрів;
- розбудова інформаційної системи для обліку зовнішніх і внутрішніх змін,

що мають значення для планування;

- ієрархічний аналіз потреби в інформації;
- визначення одержувачів інформації;
- підготовка і оформлення змісту кадрової звітності.

3. *Координація кадрового планування:*

- підготовка засідань щодо кадрового планування;
- проведення обговорень плану з керівниками відповідних служб;
- перевірка дотримання завдань, що встановлені кадровим планом по всій

організації;

- узгодження кадрового плану з іншими частковими планами організації;
- проведення контролю за виконанням плану;
- розробка відповідних пропозицій і заходів для усунення відхилень від

плану.

4. *Проведення досліджень ефективності кадрового плану.*

5. *Виконання функцій кадрового аудиту:*

- перевірка методів, моделей і процесів, що застосовуються у кадровій справі, з погляду їх економічної та соціальної ефективності;

- перевірка здатності відповідальних співробітників правильно використовувати інструментарій кадрового управління;
- проведення внутрішніх і зовнішніх порівняльних оцінок ефективності роботи з кадрами організації.

6. *Ведення системи кадрової інформації.*

7. *Складання звітів по кадрах.*

Питання для самоконтролю

1. Яке значення має регулювання трудової діяльності персоналу?
2. У чому полягає принцип системності в організації діяльності персоналу?
3. Які завдання має вирішувати регулювання трудової діяльності персоналу?
4. Що собою являє регулювання трудової діяльності персоналу?
5. Які чинники впливають на ефективність трудової діяльності?
6. Яке значення має визначення мети діяльності структурного підрозділу?
7. У чому полягає планування діяльності трудовою колективу?
8. Розкрийте основний зміст кадрового забезпечення ефективної діяльності організації.
9. Назвіть основні складові нормативно-правового забезпечення трудової діяльності персоналу.
10. Що собою являє організаційно-економічне забезпечення трудової діяльності?
11. Які завдання вирішуються в процесі інженерно-технічного забезпечення трудової діяльності персоналу?
12. У чому полягає ресурсне забезпечення трудової діяльності персоналу?
13. Які завдання вирішуються в процесі поточного обслуговування виробничих і трудових процесів?
14. Що собою являє оперативне регулювання виробничих і трудових процесів?
15. Яке значення має облік результатів трудової діяльності персоналу?
16. Хто здійснює контроль результатів трудової діяльності персоналу?
17. Яким чином в організації оцінюють результати трудової діяльності персоналу?

18. Назвіть основні методи управління трудовою поведінкою працівників.
19. Розкрийте сутність адміністративних методів управління персоналом.
20. Які засоби найчастіше використовуються у процесі застосування адміністративних методів управління?
21. Розкрийте сутність і значення економічних методів управління персоналом.
22. Які засоби використовуються у процесі застосування економічних методів управління персоналом?
23. Розкрийте сутність і значення правових методів управління персоналом.
24. Розкрийте сутність і значення соціально-психологічних методів управління персоналом.
25. Розкрийте сутність і значення регламентування посадових обов'язків.
26. Якими засобами регламентується діяльність першого керівника організації?
27. Як регламентується діяльність заступників першого керівника організації?
28. Якими засобами регламентується діяльність структурних підрозділів організації?
29. Які вам відомі види структурних підрозділів організації?
30. Назвіть розділи типової структури Положення про структурний підрозділ?
31. На підставі яких матеріалів, хто розроблює і затверджує Положення про структурний підрозділ?
32. Якими засобами регламентується діяльність посадових осіб в організації?
33. Що собою являє посадова інструкція, якою має бути її структура?
34. Розкрийте зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Тема 10. Ефективність менеджменту персоналу

Мета: опанувати сутністю та значенням ефективності менеджменту персоналу, структурою витрат на персонал, визначенням організаційної, економічної та соціальної ефективності менеджменту персоналу.

План лекції:

10.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.

10.2. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом.

10.3. Витрати на персонал.

10.4. Організаційна, економічна та соціальна ефективність менеджменту персоналу.

10.5. Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

Питання для самостійної підготовки:

10.3. Витрати на фармацевтичний персонал.

10.4. Організаційна, економічна та соціальна ефективність менеджменту фармацевтичного персоналу.

Література:

1.Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій : монографія / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Х. : Ависта-ВЛТ, 2010. – 180 с.

2.Толочко, В. М. Управління фармацією : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ, 2004. – 388 с.

3.Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : монографія / О. В. Посилкіна [та ін.] ; за ред. проф. О. В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.

10.1 Загальні засади ефективності в економіці та управлінні

Економіка – це наука про те, як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб. Виробничі ресурси як природного походження, так і створені людиною, завжди обмежені, а людські потреби і бажання мають тенденцію до зростання. Отже, суб'єктивні потреби та об'єктивні можливості їхнього задоволення конфліктують поміж собою, протистоять одне одному. Мистецтво управління економікою полягає головним чином у тому, щоб максимально задовольнити потреби суспільства за наявності обмежених для цього ресурсів. Так само кожне домогосподарство задовольняє свої різноманітні потреби, виходячи з наявності грошей у сімейному бюджеті та пропонованих ринком товарів і послуг, їхніх якісних характеристик, цін і тарифів.

Обмеженість виробничих ресурсів ще з доісторичних часів привчила людство ощадливо їх витрачати, намагатись одержати кращі результати, наприклад, підвищувати врожайність у рослинництві, нарощувати продуктивність у тваринництві. Обмеженими є і ресурси праці. Тому поділ праці, що спонтанно виник у первісної людини і розвивається дотепер, слід вважати як неоціненний за економічним значенням винахід людства.

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари та послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їх 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 прийнято 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 у надбанні доходу, який перевищує витрати,**

чим більшою буде різниця між ними, тим 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 і у сфері управління організаціями, зокрема в менеджменті персоналу. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату. Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату і витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період часу, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати представити у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу. З поміж чисельних можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність являють показники загальної продуктивності організації (Π) і показник продуктивності праці ($\Pi_{\text{пр}}$):

$$\Pi = \frac{D}{B}, \quad (10.1)$$

де D – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг; B – сукупні витрати на виробництво.

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{O}{\text{Ч}_{\text{со}}}, \quad (10.2)$$

де O – обсяг виробленої продукції; $\text{Ч}_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоемності, енергоемності продукції тощо. Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, то одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів ($\Pi_{\text{тр}}$):

$$П_{mp} = \frac{Д}{В_n}, \quad (10.3)$$

де V_n – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття “ефективність менеджменту персоналу”, доцільно розглянути спочатку сутність поняття “ефект” і “ефективність”. Сучасні словники ці поняття тлумачать таким чином:

Ефект – результат, наслідок будь-яких причин, сил, дій, заходів;

Ефективність – здатність забезпечувати ефект, співвідношення ефекту і витрат на його отримання.

Відтак, ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати трійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складові ефективності менеджменту персоналу (економічна, організаційна і соціальна) 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 і праці, а отже кращому використанню всіх виробничих ресурсів поліпшуються економічні показники діяльності підприємства, тим самим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов’язково відбивається на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу. Цей взаємозв’язок складових ефективності менеджменту персоналу схематично ілюструє рис. 10.1.

Звичайно, на ефективність діяльності організації справляють вплив різні чинники: внутрішні й зовнішні, об’єктивні й суб’єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від

професіоналізму вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу – людські. Адже, як відомо, саме кадри усе вирішують. Недарма японські менеджери найбільше уваги приділяють питанням розвитку людських ресурсів.

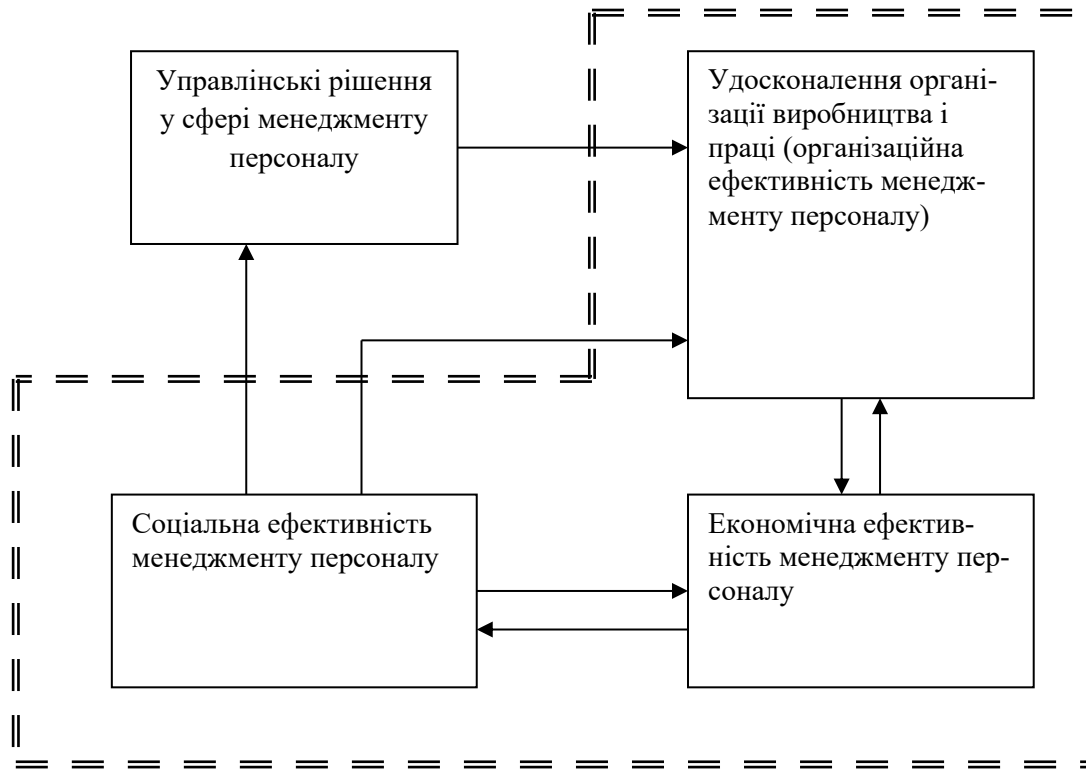


Рис. 10.1 Схема взаємодії складових ефективності менеджменту персоналу

Опитування 1200 менеджерів великих і середніх японських компаній виявило такі підсумки при відповідях на запитання, що потребує найбільшої уваги керівників (%):

Розвиток людських ресурсів	5,3
Розвиток ринку збуту	72,8
Створення нового продукту і послуг	63,8
Зміцнення фінансової структури	59,0
Наголос на нові продукти	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. Адже будь – яка невиправдана економія витрат на персонал так само не вигідна для роботодавця, як і надлишкове фінансування.

10.2 Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом

Для аналізу ефективності системи управління персоналом використовуються:

- система кадрового аудиту;
- кадровий консалтинг;
- моніторинг управління персоналом.

Кадровий аудит – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

Кадровий консалтинг – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучається, так і працюючого в організації.

Моніторинг управління персоналом – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

Технологія аналізу менеджменту персоналу означає перевірку відповідності персоналу організації її цілям і цінностям, що визначають її кадрову політику.

Фахівець з кадрового аудиту аналізує кадрову стратегію організації, дії якої в соціальній області в значній мірі регламентуються законними і підзаконними актами, трудовим договором і внутрішніми правилами.

При описі політики управління персоналом встановлюються найбільш значущі показники:

- зайнятість (її рівень, забезпечення стабільності складу працівників, практика просування по службі, зайнятість жінок, осіб літнього віку й інших уразливих категорій працівників);
- оплата і стимулювання праці (відносний рівень винагород, їхні види, динаміка і структура, нижній рівень заробітної плати, премії та ін.);
- безпека і поліпшення умов праці (вкладення фінансових коштів у цю сферу і оцінка отриманих результатів);
- професійне навчання (зміст, тривалість, вартість).

Кадровий аудит завершується складанням звіту (аудиторського висновку). Звичайно експертиза, проведена двома-трьома експертами, займає 2-3 тижня. Розробка і впровадження організаційних проектів удосконалювання системи управління персоналом вимагає визначених інвестицій, тому при розрахунку економічної ефективності даних проектів варто користуватися Методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проектів і їхнього добору для фінансування. Даний документ передбачає 3 напрямки оцінки ефективності проектів:

- комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансову сторону реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- бюджетна ефективність, що відбиває фінансові наслідки здійснення проекту для республіканського, регіонального або місцевого бюджетів;
- народногосподарська економічна ефективність, що враховує витрати і результати за межами прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту, у тому числі й у вартісному вимірі.

Економічний ефект (чистий приведений дохід) від упровадження заходів щодо удосконалювання системи управління персоналом організації може бути розрахований за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^k \frac{D_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^k \frac{IC_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^k \frac{D_t - IC_t}{(1+i)^t}, \quad (10.4),$$

де: D_t – доходи від впровадження заходів в рік t ;

IC_t – розмір витрат в рік t ;

k – термін реалізацій заходів;

i – ставка дисконту;

t – крок розрахунку.

Вихідними даними для розрахунку економічної ефективності заходів, які пропонуються, щодо вдосконалювання системи управління персоналом є звітні показники функціонування організації. Потрібно зауважити, що при виконанні розрахунків економічної ефективності визначення вартісної оцінки одноразових витрат повинне враховувати загальну економічну ситуацію, що корегує майбутні витрати на підприємстві.

10.3 Витрати на персонал

У спеціальній літературі немає поки єдності щодо поглядів на таку економічну категорію, як витрати на персонал. Різні автори оперують різними термінами, вкладаючи в них різний зміст. Серед поширених понять близьких за змістом зустрічаються такі: вартість робочої сили, вартість праці, витрати на персонал, інвестиції в персонал, видатки на утримання робочої сили тощо.

Досить поширеною помилкою є ототожнення вартості робочої сили з рівнем заробітної плати працівників. При цьому вважається, що інші витрати роботодавця, пов'язані з використанням праці – це об'єктивно необхідні витрати виробництва, до яких працівники не мають ніякого відношення.

Міжнародна організація праці використовує термін “Labour cost”, що у перекладі означає ціну або вартість праці, робочої сили, але за змістом складових – це є не що інше, як витрати роботодавця на персонал.

До них зараховуються: винагорода за працю та деякі виплати за невідпрацьований час, вартість харчування та житла працівників, оплачених роботодавцем, внески підприємця у фонди соціального страхування, витрати на навчання персоналу, вартість соціальних послуг персоналу, податки, що належать до витрат на робочу силу тощо. Таким чином під витратами на персонал слід

розуміти сукупні затрати організації на виробничий фактор “праця”.

Для потреб оцінювання ефективності менеджменту персоналу необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складових цих витрат. Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими складовими:

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 віднесені 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 трудових витрат, а витрати пунктів 5-10 належать до непрямих.

Конкретизуємо зміст кожної з десяти груп фактичних витрат на персонал виділенням найвагоміших елементів:

Пряма оплата

1. Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час незалежно від застосовуваних форм і систем оплати праці.
2. Надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів.
3. Винагороди за вислугу років, стаж роботи.
4. Премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів.

5. Оплата праці за договорами підряду, за виконання разових робіт працівниками, які не перебувають у штаті підприємства.

6. Виплати різниці в окладах працівникам при тимчасовому заміщенні.

7. Оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника.

8. Виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

Оплата за невідпрацьований час

1. Оплата основних і додаткових відпусток.

2. Оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам.

3. Оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків.

4. Доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності у відповідності з чинним законодавством.

5. Надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт.

6. Оплата простоїв не з вини працівника.

7. Оплата працівникам – донорам днів обстеження, здачі крові та відпочинку.

8. Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством.

9. Виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.

10. Виплати працівникам, які брали участь у страйках.

Премії та нерегулярні виплати

1. Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.

2. Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо.

3. Одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат.

4. Винагороди за підсумками роботи за рік.

5. Грошові компенсації за невикористану відпустку.

6. Матеріальна допомога.

7. Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах

1. Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.

2. Вартість подарунків до свят і пам'ятних дат.

3. Вартість виданого молока і лікувально-профілактичного харчування.

4. Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.

5. Вартість безкоштовно наданих предметів (включаючи формений одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами.

6. Виплати, що мають індивідуальний характер: оплата продовольчих та непродовольчих товарів, включаючи товари, одержані за бартером, продукто-вих замовлень, проїзних квитків, передплати на газети і журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством тощо.

7. Вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування.

8. Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

Витрати на оплату житла працівників

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

Витрати на соціальне забезпечення працівників

1. Відрахування підприємств у фонди: соціального страхування; пенсійний, сприяння зайнятості населення, інші.
2. Вихідна допомога при припиненні трудового договору. Суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, ліквідацією підприємства, а також у зв'язку з призовом на дійсну військову службу.
3. Вартість путівок на лікування і відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.
4. Оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей.
5. Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.
6. Доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.
7. Щорічна допомога на оздоровлення дітей.
8. Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.

9. Витрати на оплату послуг за договорами, що укладені з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, включаючи протезування.

10. Плата за утримання дітей в дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства.

11. Оплата абонементів у групі здоров'я.

12. Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) по закінченні терміну страхового договору. При цьому вказані суми включаються до вартості робочої сили в той період, в який провадяться перерахунки страховій компанії.

Витрати на професійне навчання

1. Витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо.

2. Витрати на організацію навчального процесу: на утримання і оренду приміщень для проведення навчання, оплата праці викладачів, що не перебувають у списковому складі підприємства і т. ін.

3. 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.

4. Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.

5. Стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.

Витрати на утримання громадських служб

1. Витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі*.

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

Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп

1. Авторський та лекційний гонорар.
2. Одноразові допомоги та добові, які виплачуються при переведенні, прийомі і направленні на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.
3. Виплати польового забезпечення.
4. 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 у випадку невидачі їх адміністрацією.
5. Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації при виконанні завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження.
6. Компенсації за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників, згідно з чинним законодавством.

7. Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.

8. Суми матеріальної допомоги, що надається на поховання.

Податки, що відносяться до витрат на робочу силу

Суми, які вносяться до бюджету, у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці. Витрати роботодавця на персонал класифікуються за трьома групами:

1. Витрати на оплату праці.
2. Виплати соціального характеру.
3. Витрати, що не належать ні до фонду заробітної плати, ні до виплат.

Структура витрат на персонал в Україні має певні відмінності у порівнянні з іншими європейськими країнами. Так, у Німеччині до сукупних витрат роботодавця на персонал відносять:

1. Відрахування на користь профспілок.
2. Витрати на раду підприємства та на виробничі збори.
3. Витрати на аналіз і спостереження за ринком робочої сили.
4. Витрати на вербування, відбір та вивільнення кадрів.
5. Особливі витрати на кадрово-економічне господарство (заводський журнал, плакати, фільми тощо) та деякі інші .

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками і службовцями по заробітній платі, обліку касових операцій тощо. В економічно розвинутих країнах Заходу праця для роботодавця коштує недешево. Величина основних і додаткових витрат на персонал у розрахунку на одного середньостатистичного працівника за рік еквівалентна вартості трьох нових легкових автомобілів середнього класу . При цьому заробітна плата становить близько половини загальних витрат на персонал, обчислених у грошовій формі.

До складу добровільних соціальних витрат відносяться:

- витрати на забезпечення працівників у старості - 51,8 %;
- грошові виплати - 25,5%;

- вартість соціальних послуг - 9,0%;
- вартість навчання і підвищення кваліфікації - 11,0%;
- інші витрати - 2,7%.

Додаткові та добровільні соціальні витрати з часом зростають швидше, ніж заробітна плата. Це змушує економічні підрозділи, служби персоналу підприємств дуже ретельно планувати і обґрунтовувати кожен статтю витрат на персонал, складати кошториси усіх виробничих витрат для кожного структурного підрозділу (місця утворення витрат) і суворо контролювати витрачання ресурсів у межах кошторису.

10.4 Організаційна, економічна та соціальна ефективність менеджменту персоналу

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності менеджменту персоналу є забезпечення його адекватного організаційного рівня. Інакше кажучи, економічна ефективність менеджменту персоналу виростає з організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва;
- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила,

положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);

- підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;
- організація та обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

Кожна організація у сфері економіки, як правило, орієнтована на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання в результаті своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати, у противному разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу.

Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно ретельно вивчати ринковий попит, зваживши зовнішні умови і власні можливості визначити і спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг), якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів, забезпечити їх постачання у належний час в необхідних обсягах, на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг плину виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства і підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Менеджмент персоналу як функція управління підприємством є складним, багатограним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо цей процес управляється менеджерами з сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечено конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва, він буде

надійною запорукою поступального розвитку підприємства, попри усі складнощі та зовнішні загрози.

Головним методом аналізу економічної ефективності менеджменту персоналу є метод порівняння. Його суть полягає у тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, далі – кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал року, місяць, за робочий день тощо. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- із запланованим рівнем;
- із досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- і аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

До найважливіших показників, які можуть характеризувати економічну ефективність менеджменту персоналу, традиційно відносять такі показники: загальна продуктивність (Π), продуктивність праці ($\Pi_{\text{пр}}$), продуктивності трудових ресурсів ($\Pi_{\text{тр}}$).

Для оцінювання ефективності менеджменту персоналу також застосовують і наступні показники:

Виконання плану з обсягу товарної продукції (O_{mn}):

$$O_{mn} = \frac{O_{mn1}}{O_{mn2}} \cdot 100, \quad (10.5)$$

де $O_{\text{тп1}}$ – обсяг фактично виготовленої товарної продукції; $O_{\text{тп2}}$ – запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції (O_{pn}):

$$O_{pn} = \frac{O_{pn1}}{O_{pn2}} \cdot 100, \quad (10.6)$$

де $O_{\text{рп1}}$ - обсяг фактично реалізованої продукції; $O_{\text{рп2}}$ – запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції (D_{pn}):

$$D_{pn} = \frac{D_{pn1}}{D_{pn2}} \cdot 100, \quad (10.7)$$

де D_{pn1} – сума фактично одержаного доходу; D_{pn2} – запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку (ПР):

$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100, \quad (10.8)$$

де $ПР_1$ – фактично одержаний валовий прибуток; $ПР_2$ – запланована сума валового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу має система якісних показників, до якої належать:

Рентабельність товарної продукції:

$$P_T = \frac{ПР_1}{C_T} \cdot 100, \quad (10.9)$$

де $ПР_1$ – фактично одержаний валовий прибуток за звітний період; C_T – повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції:

$$P_p = \frac{ПР_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (10.10)$$

де $ПР_1^1$ – прибуток, одержаний внаслідок реалізації продукції; C_p – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал:

$$P_n = \frac{ПР_1}{B_n} \cdot 100, \quad (10.11)$$

де B_n – сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту персоналу обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення валового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній

сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення прибутку і витрат на персонал, прибутку і витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики управління трудовими ресурсами, про хорошу організацію оплати праці. Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають високий рівень менеджменту персоналу.

Рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу характеризується такими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою в широкому аспекті.

Локальними показниками соціальної ефективності менеджменту персоналу є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- умови праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

10.5 Визначення економічного збитку внаслідок надмірної плинності кадрів, професійних захворювань і травматизму

Для визначення величини економічного збитку від плинності кадрів рекомендується використовувати такі показники.

1. *Втрати, викликані перервами у роботі (У пер):*

$$U_{\text{пер.}} = Пп \times T \times Чпл., \quad (10.12)$$

де Пп – середньоденний виробіток на одну людину; T – середня тривалість перерви, що викликана плинністю; Чпл. – число вибулих через плинність.

2. *Втрати, обумовлені необхідністю навчання і перенавчання нових працівників (У н.):*

$$U_{\text{н.}} = Z_0 \times \alpha \times \beta, \quad (10.13)$$

де Z_0 – витрати на навчання і перенавчання; α - частка надлишкового обороту, плинності; β - коефіцієнт зміни чисельності працівників у звітному періоді.

3. *Втрати, викликані зниженням продуктивності праці робітників перед звільненням, тобто вартість недоотриманої продукції (У п.з.):*

$$U_{\text{п.з.}} = Пс.п. \times \kappa \times Дзв. \times Чпл., \quad (10.14)$$

де Пс.п. – середній виробіток; κ – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням; Дзв. – кількість днів перед звільненням, коли спостерігається падіння продуктивності праці.

4. *Втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці знову прийнятих робітників (У пр.):*

$$U_{\text{пр.}} = Чпл. \times \Sigma(Пп.ад. \times \delta) \times t, \quad (10.15)$$

де Пп.ад. – середньоденний виробіток робітника в кожному місяці періоду адаптації; δ – помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці; t – кількість днів у відповідному місяці.

5. *Витрати щодо проведення додаткового набору персоналу у результаті плинності (Ворг.):*

$$\text{Ворг.} = \text{Вн.} \times m \times \gamma, \quad (10.16)$$

де V_n – витрати на набір; m – частка плинності; γ – коефіцієнт зміни чисельності працівників, дорівнює відношенню чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду.

Власник зобов'язаний відшкодувати працівникові збиток, заподіяний йому каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, зв'язаного з виконанням трудових обов'язків, у повному розмірі втраченого заробітку відповідно до законодавства, а також виплатити потерпілим (членам родини й утриманцям померлих) одноразову допомогу. При цьому пенсії й інші доходи, що одержував працівник, не враховуються.

Розмір одноразової допомоги встановлюється колективним договором (угодою, трудовим договором). Якщо відповідно до медичного висновку в потерпілого встановлена стійка втрата працездатності, ця допомога повинна бути не менше суми, визначеної з розрахунку середньомісячного заробітку потерпілого за кожен відсоток втрати їм професійної працездатності.

У випадку смерті потерпілого розмір одноразової допомоги на його родину повинен бути не менше п'ятирічного заробітку працівника, крім того не менше річного заробітку на кожного утриманця померлого, а також на його дитину, що народилася після його смерті.

Якщо нещасний випадок мав місце внаслідок невиконання потерпілим вимог відповідно до нормативних актів про охорону праці, розмір одноразової допомоги може бути зменшений у порядку, обумовленому трудовим колективом за поданням власника і профспілкового комітету підприємства, але не більше ніж на п'ятдесят відсотків.

За працівниками, що втратили працездатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням, зберігається місце роботи і середня заробітна плата на весь період до відновлення працездатності або визнання їх у встановленому порядку інвалідами.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає головне економічне завдання виробничого підприємства, будь-якої комерційної організації?
2. Що означає принцип економічної доцільності в менеджменті персоналу?
3. Що собою являє ефективність менеджменту персоналу, які чинники її визначають?
4. Що таке “витрати на персонал”?
5. Назвіть основні складові витрат на персонал.
6. З яких елементів складається пряма оплата праці?
7. З яких елементів складається оплата за невідпрацьований час?
8. Які витрати належать до категорії “премії та нерегулярні виплати”?
9. З яких елементів складаються витрати на соціальне забезпечення працівників?
10. З яких елементів складаються витрати на професійне навчання?
11. З яких елементів складаються витрати на утримання громадських служб?
12. Які джерела інформації використовуються для розрахунку витрат на персонал?
13. Яка частка належить заробітній платі у загальній сумі витрат на персонал?
14. Що являє собою економічна ефективність менеджменту персоналу?
15. У чому полягає сутність методу порівняння в аналізі економічної ефективності менеджменту персоналу?
16. Назвіть основні показники економічної ефективності менеджменту персоналу.
17. Що являє собою організаційна ефективність менеджменту персоналу?
18. Назвіть основні показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.
19. Що являє собою соціальна ефективність менеджменту персоналу?
20. Назвіть основні показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.

Тема 11 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПРАВА В УКРАЇНІ

Мета: сприяння засвоєнню студентами сутності та значення, структури трудового права України.

План лекції:

- 11.1. Трудове право як самостійна галузь права
- 11.2. Предмет трудового права
 - 11.2.1. Трудові правовідносини
 - 11.2.2. Правовідносини, пов'язані з трудовими відносинами
- 11.3. Метод трудового права
- 11.4. Функції трудового права
- 11.5. Принципи трудового права
- 11.6. Система трудового права
- 11.7. Джерела трудового права
- 11.8. Суб'єкти трудового права

Питання для самостійної підготовки:

- 11.1. Трудове право країн Європи.
- 11.2. Трудове право США.

Література:

1. Мельник К. Ю. Трудове право України : підручник / К. Ю. Мельник. — Харків : Діса плюс, 2014. — 480 с.
2. Вишновецька С. В. Методологія науки трудового права : монографія / С. В. Вишновецька. — К. : Ніка-Центр, 2014. — 320 с.
3. Заборона дискримінації — основна засада правового регулювання відносин у сфері праці : монографія / Т. А. Занфірова, С. М. Прилипко, О. М. Ярошенко, І. М. Твердовський ; за наук. ред. проф. Ярошенка О. М. — Х. : Юрайт, 2013. — 360 с.

4. Прилипко С. М. Трудове право України : підручник. — 2-ге вид., переробл. і доповн. / С. М. Прилипко, О. М. Ярошенко. — Х. : ФІНН, 2009. — 728 с.
5. Про відпустки : закон України від 15 листоп. 1996 р. № 504/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1997. — № 2. — Ст. 4.
6. Про зайнятість населення : закон України від 5 лип. 2012 р. № 5067-VI // Відомості Верховної Ради України. — 2013. — № 24. — Ст. 243.
7. Про колективні договори і угоди : закон України від 1 лип. 1993 р. № 3356-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — № 36. — Ст. 361.
8. Про оплату праці : закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1995. — № 17. — Ст. 121.
9. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності : закон України від 22 черв. 2012 р. № 5026-VI // Відомості Верховної Ради України. — 2013. — № 22. — Ст. 216.
10. Про охорону праці : закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 49. — Ст. 668.
11. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : закон України від 3 берез. 1998 р. № 137/98-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1998. — № 34. — Ст. 227.
12. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : закон України від 15 верес. 1999 р. № 1045-XIV // Відомості Верховної Ради України. — 1999. — № 45. — Ст. 397.
13. Про соціальний діалог в Україні : закон України від 23 груд. 2010 р. № 2862-VI // Відомості Верховної Ради України. — 2011. — № 28. — Ст. 255.
14. Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. — 12-те вид., переробл. і доповн. / В. Г. Ротань, І. В. Зуб, О. Є. Сонін ; відп. ред. В. Г. Ротань. — Х. : Фактор, 2010. — 816 с.
15. Трудове право України: академічний курс : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Пилипенко П. Д. та ін. ; за ред. д-ра юрид. наук, проф. П. Д. Пилипенка. — К. : Ін Юре, 2014. — 548 с.

11.1 Трудове право як самостійна галузь права

Трудове право є самостійною галуззю національного права й відрізняється від інших галузей права самостійним предметом і методом правового регулювання. У загальному вигляді трудове право як галузь права становить систему встановлених державою та угодою сторін норм права, що регулюють специфічними для трудового права прийомами і способами суспільні відносини, які входять до предмета трудового права. Початок формування трудового права як самостійної галузі права традиційно пов'язується із запровадженням засад договірної свободи при найманні на роботу в умовах капіталістичного способу виробництва та прийняттям державами перших нормативно-правових актів у сфері регулювання умов праці та боротьби з безробіттям. Потужний поштовх у цьому напрямку надала буржуазна революція 1848 р. у Франції, передумовою якої стало значне погіршення становища робітничого класу, викликане наслідками промислової та фінансової кризи, яка у 1847 р. серйозно похитнула економіку всієї Європи. Прийнята у 1848 р. Конституція проголосила Францію республікою, девізом якої стало «сім'я, праця, власність і суспільний порядок». Конституція Франції 1848 р. зробила перший крок у визнанні права на працю, зокрема передбачалося, що суспільство організує за посередництвом держави, департаментів або комун громадські роботи, призначені надавати безробітним заняття. Одним із завоювань робітничого класу в результаті Французької революції було скорочення робочого дня. Так, Декрет, виданий 2 березня 1848 р., установив тривалість робочого дня у м. Париж 10 годин, а в провінції 11 годин (до прийняття Декрету тривалість робочого дня у Франції перевищувала 12 годин). Взагалі ж на момент зародження капіталізму відносини між працівником і роботодавцем з приводу застосування та оплати праці регулювалися цивільним законодавством та виникали на підставі договору наймання роботи. Так, відповідно до Титулу VIII «Про договір наймання» Кодексу Наполеона (Цивільний кодекс Франції 1804 р.) наймання роботи є договором, унаслідок якого одна сторона зобов'язується зробити що-небудь для іншої сторони за плату, яка визначається їх угодою

(ст. 1710). Відповідно до ст. 1780 Кодексу можна приймати на себе обов'язок надати свої послуги лише на строк або для виконання певної справи. Наймання послуг, здійснене без визначення його тривалості, може завжди припинитися з волі однієї з договірних сторін. Однак розірвання договору з волі лише однієї з договірних сторін може стати підставою для стягнення збитків. Слід відзначити, що в межах Титулу VIII «Про договір наймання» Кодексу Наполеона договір наймання роботи розглядався поряд із договором наймання речей, причому останньому приділялося значно більше уваги. Такий стан законодавства відображався і на позиціях представників цивільного права ХІХ — початку ХХ ст. Так, відомий російський цивіліст Д. І. Мейєр указував на те, що не тільки за іменем, але і за самою суттю справи договір наймання роботи близько підходить до наймання майна. Уся різниця між ними полягає в тому, що предметом наймання майна є право користування якою-небудь річчю, а предметом наймання роботи — послуга однієї особи іншій, здійснення якої-небудь роботи однією особою на користь іншої. Але і ця різниця між договорами у сфері економічних понять згладжується, тому поза галуззю права, в галузі економіки спорідненість між даними договорами уявляється ще більш близькою: в галузі економіки і людина має значення майна, є складовою частиною народного багатства, й тому в економічних відносинах однаково, здобувається право користування річчю або право користування людиною. Разом із тим вже тоді такі цивілістичні підходи зазнавали серйозної критики. Так, німецький учений Ф. Лотмар указував на те, що пов'язана з працею віддача особистості повинна цінуватися вище, ніж надання речі. Нехай виконання відповідної роботи має економічно нижчу цінність, ніж певна річ, тому що воно додає до майна менше, але за родом своїм витрата сил з боку працівника повинна ставитися вище, ніж витрата майна з боку продавця або наймодавця.

З часом почали створюватися робітничі організації, які застосовували різні засоби колективного тиску на підприємців, найпоширенішим із яких був страйк. Так, одними з перших такі організації були створені в Англії та США. В середині ХІХ ст. в Англії була створена Національна чартистська асоціація, основною

вимогою якої було обмеження робочого дня й збільшення заробітної плати. В США з 1869 р. почала діяти організація трудящих «Лицарі праці», а на початку 80-х років XIX ст. створюється Американська федерація праці. Наприкінці XIX ст. боротьба робітників за поліпшення умов праці набула загрозливих для держав та національних економік розмахів і змусила держави приймати нормативно-правові акти у сфері праці. Перші акти трудового законодавства були спрямовані на обмеження тривалості робочого дня, збільшення заробітної плати, встановлення вихідних днів, обмеження віку прийняття на роботу. Отже, трудове право виникло як право охорони трудових прав працівників. Традиційно в актах трудового законодавства закріплюються певні преференції для працівників як найбільш слабкої сторони відносин у сфері праці. Це є головною відмінністю трудового права від цивільного, основою якого є рівність прав сторін. Сучасне трудове право як галузь права сполучає в собі публічно-правові та приватноправові аспекти, а тому не може бути повною мірою віднесено ні до приватного, ні до публічного права. Публічно-правовий характер трудового права виявляється, передусім, у тому, що держава встановлює на національному рівні мінімальні соціальні стандарти та гарантії їх дотримання, в тому числі державний нагляд і контроль за додержанням трудового законодавства та юридичну відповідальність за порушення відповідних норм. Приватноправовий аспект трудового права виявляється в договірному характері трудових правовідносин. Працівник і роботодавець мають можливість у рамках трудового договору встановлювати умови праці за взаємною згодою, а також змінювати та припиняти трудовий договір на такій же підставі. Разом із тим договірний характер трудових правовідносин є дещо обмеженим в інтересах працівника. Так, у трудовому договорі не можуть бути встановлені умови праці, які погіршують становище працівника порівняно з трудовим законодавством. Трудове право найближче межує з такими галузями права, як цивільне право, адміністративне право та право соціального забезпечення. Так, трудове право із цивільним правом пов'язують спільні історичні корені, оскільки трудове право на певному етапі суспільного розвитку (кінець XIX — початок XX ст.) виокремилася із цивільного. Сучасне трудове право має наступні

спільні риси із цивільним правом: по-перше, й трудове й цивільне право регламентують відносини, в межах яких виконуються певні роботи чи надаються послуги (наприклад, відносини, які виникли на підставі трудового договору, договору підряду, договору про надання послуг, договору про створення за замовленням і використання об'єкта права інтелектуальної власності); по-друге, підставою виникнення цивільних і трудових правовідносин є договір між сторонами; по-третє, виконання робіт та надання послуг за трудовим договором та за цивільними договорами, пов'язаними з працею, здійснюється на оплатній основі. Відмінності між трудовим та цивільним правом полягають у наступному: по-перше, предметом трудового договору є власне праця, а предметом цивільного договору, пов'язаного з працею, є результат праці (наприклад, написана книга, відремонтована квартира тощо); по-друге, за трудовим договором працівник виконує трудову функцію, а за цивільним договором, пов'язаним із працею, виконавець виконує індивідуальне завдання; по-третє, за трудовим договором працівник зобов'язаний при виконанні трудової функції виконувати норму праці, дотримуватися режиму робочого часу, підпорядковуватися правилам внутрішнього трудового розпорядку, а за цивільним договором, пов'язаним із працею, виконання індивідуального завдання не пов'язується з дотриманням вищезазначеного; по-четверте, за трудовим договором роботодавець повинен забезпечити працівнику належні, безпечні й здорові умови праці, а за цивільним договором, пов'язаним із працею, виконавець сам забезпечує собі умови праці; по-п'яте, відносини, що виникають на підставі цивільного договору, пов'язаного з працею, не зумовлюють підпорядкування однієї сторони іншій, а укладення трудового договору приводить до виникнення відносин влади роботодавця над працівником у процесі праці. Адміністративне й трудове право сьогодні стикаються у відносинах державної служби, служби в органах внутрішніх справ, Службі безпеки України та інших правоохоронних органах. Відносини, які виникають між державним органом і службовцем з приводу проходження служби, є трудовими відносинами і регулюються трудовим правом. А відносини, що виникають між службовцем і фізичними або юридичними особами за межами колективу органу, де

він проходить службу, з приводу реалізації державнорозпорядчих повноважень, є державно-службовими відносинами і регулюються адміністративним правом. Трудове право межує з правом соціального забезпечення, що обумовлено історією формування останнього. Так, право соціального забезпечення сформувалося в 60-х роках ХХ ст. До цього більшість юридичних норм, які регулюють відносини із соціального забезпечення, входили до предмета трудового права. Сьогодні трудове право стикається з правом соціального забезпечення, передусім, в питаннях, пов'язаних із відносинами у сфері загальнообов'язкового державного соціального страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, та загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Зазначені відносини можна з певною часткою умовності назвати відносинами, пов'язаними з трудовими. Відмінність трудового права від права соціального забезпечення полягає, передусім, у різновидах виплат та їх джерелах. Так, право соціального забезпечення передбачає грошові виплати у вигляді пенсій та допомог зі страхових фондів (Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, Пенсійний фонд тощо), трудове ж право передбачає грошові виплати у вигляді заробітної плати за рахунок коштів підприємства.

11.2 Предмет трудового права

Предметом будь-якої галузі права є сукупність суспільних відносин, що регулюється нормами даної галузі права. Сама назва «трудове право», передусім, свідчить про те, що дана галузь права регулює відносини, пов'язані з працею. Як відомо, праця виступає основною та неодмінною умовою людського буття. Історія людства свідчить, що завдяки праці людина виділилася зі світу тварин. Впливаючи на навколишнє середовище та змінюючи його, люди створюють матеріальні й духовні цінності, призначені для задоволення власних потреб та потреб суспільства. Також роль праці в життєдіяльності суспільства виявляється й у розвитку самої людини, яка через працю розкриває свої здібності, поповнює знання

та здобуває навички. Слід звернути увагу на те, що нормами трудового права регулюються не всі відносини, пов'язані з працею. Так, не регулюються трудовим правом, по-перше, відносини, пов'язані з працею для задоволення власних побутових потреб (праця на власній присадибній ділянці; готування їжі, пошив та в'язання одягу для себе та членів сім'ї тощо); по-друге, відносини, засновані на самостійній праці (праця підприємців-власників, що не використовують працю найманих працівників); по-третє, відносини щодо проходження строкової військової служби та альтернативної (невійськової) служби; по-четверте, відносини, пов'язані з працею осіб, що відбувають покарання; по-п'яте, відносини, пов'язані з працею на підставі цивільних договорів (договору підряду, договору про надання послуг, договору про створення за замовленням і використання об'єкта права інтелектуальної власності тощо). Трудове право регулює відносини, в основі яких лежить несамотійна, наймана праця. Виділяють такі її особливості: по-перше, суб'єктом даної праці є юридично вільна людина, яка самостійно розпоряджається своїми здібностями до праці й керується при цьому переважно особистими інтересами; по-друге, така праця застосовується на підставі трудового договору, який добровільно укладається між фізичною особою, що пропонує для використання за плату свої здібності до праці, і роботодавцем, якому потрібно провести заміщення наявної в нього вакантної посади; по-третє, така праця застосовується на засадах підлеглості роботодавцю та підпорядкуванню правилам внутрішнього трудового розпорядку; по-четверте, дана праця здійснюється на обладнанні, з матеріалів та за рахунок коштів роботодавця; по-п'яте, така праця здійснюється не на страх і ризик працівника, а шляхом виконання під час роботи вказівок та розпоряджень роботодавця, який до того ж повинен забезпечити належні, безпечні та здорові умови праці; по-шосте, така праця відбувається, як правило, в колективі працівників. Розрізняють три відносно самостійні категорії осіб, які здійснюють несамотійну, найману працю: 1) наймані працівники (особи, які працюють за трудовим договором на підприємстві, в установі, організації або у фізичної особи); 2) працівники, подібні найманим (державні службовці, судді, прокурорсько-слідчі працівники, особи

рядового та начальницького складу органів внутрішніх справ, співробітники-військовослужбовці Служби безпеки України тощо); 3) працюючі співвласники (члени виробничих кооперативів, фермерських господарств тощо). Відносини з використання та оплати праці, в основі яких лежить несамостійна, наймана праця, прийнято називати трудовими відносинами. Вони складаються в процесі особистого виконання працівником за плату трудової функції з підпорядкуванням правилам внутрішнього трудового розпорядку при забезпеченні роботодавцем умов праці, передбачених трудовим законодавством, колективними угодами, локальними нормативно-правовими актами та трудовим договором. Трудові відносини становлять ядро предмета трудового права. Будучи врегульованими нормами трудового права, трудові відносини набувають форми правових відносин.

11.2.1 Трудові правовідносини

Трудові правовідносини — це вольовий двосторонній зв'язок працівника та роботодавця через їх взаємні суб'єктивні трудові права і обов'язки, який виникає на підставі трудового договору. Трудовим правовідносинам притаманні наступні специфічні ознаки: – триваючий (безперервний) характер. Трудові правовідносини не перериваються після закінчення працівником робочої операції або трудового завдання, а також після закінчення робочого дня або тижня, на період святкових, неробочих днів та відпусток. Трудові правовідносини, як правило, не обмежені часом, оскільки основним трудовим договором в Україні є *безстроковий трудовий договір*. *Строковий трудовий договір* укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невідзначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами; – складний характер. Сторони трудових правовідносин мають комплекс взаємних, пов'язаних із витратою живої праці, суб'єктивних прав та обов'язків; – особистий характер. Працівник зобов'язаний особисто виконувати

доручену йому роботу і не передоручати її виконання іншій особі, за винятком випадків, передбачених законодавством, а також особисто нести юридичну відповідальність за невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків, а також за заподіяну роботодавцю матеріальну шкоду. Роботодавець зобов'язаний виплачувати працівникові заробітну плату за виконану ним роботу, визначену трудовим договором; – характер влади і підпорядкування. Працівник під час виконання роботи, визначеної трудовим договором, підкоряється владі роботодавця. Розрізняють три групи владних повноважень роботодавця: 1) право встановлювати норми, які є обов'язковими для працівників; 2) право давати працівникам обов'язкові до виконання вказівки; 3) право на застосування до працівників заходів заохочення та дисциплінарного впливу. Структуру трудових правовідносин становлять суб'єкти, об'єкт та зміст трудових правовідносин.

*Суб'єктами трудових правовідносин є працівник та роботодавець. Працівник — це фізична особа, яка працює на підставі трудового договору на підприємстві, в установі, організації чи у фізичної особи, яка використовує найману працю. Можливість тієї або іншої особи бути суб'єктом правовідносин визначається наявністю в неї такої властивості, як правосуб'єктність. Для того щоб фізична особа могла стати працівником, заключивши трудовий договір, вона повинна володіти трудовою правосуб'єктністю. Трудова правосуб'єктність складається з двох елементів: трудової правоздатності й трудової дієздатності. *Трудова правоздатність* — це здатність фізичної особи мати трудові права і трудові обов'язки. *Трудова дієздатність* — це здатність фізичної особи своїми діями набувати для себе трудових прав і самостійно їх здійснювати, а також здатність своїми діями створювати для себе трудові обов'язки, самостійно їх виконувати та нести відповідальність у разі їх невиконання або неналежного виконання. У трудовому праві правоздатність і дієздатність настає одночасно. Так, можливість фізичної особи стати працівником пов'язується з появою у неї здатності до систематичної, регламентованої нормами трудового права праці та обумовлюється вимогами охорони здоров'я. Як влучно зазначив М. Г. Александров, «будучи пронизаним справжнім гуманізмом, трудове право при визначенні початкового*

віку для трудової право-дієздатності не може не враховувати інтересів, нормального фізичного і культурного розвитку неповнолітніх». За загальним правилом, передбаченим ч. 1 ст. 188 КЗпП України, трудова правосуб'єктність виникає у фізичної особи з 16 років. Саме з цього віку допускається прийняття на роботу. Разом з тим в деяких випадках законодавець знижує віковий критерій правосуб'єктності. Так, за згодою одного з батьків або особи, що його замінює, можуть, як виняток, прийматись на роботу особи, які досягли п'ятнадцяти років (ч. 2 ст. 188 КЗпП України). Для підготовки молоді до продуктивної праці допускається прийняття на роботу учнів загальноосвітніх шкіл, професійнотехнічних і середніх спеціальних навчальних закладів для виконання легкої роботи, що не завдає шкоди здоров'ю і не порушує процесу навчання, у вільний від навчання час по досягненні ними чотирнадцятирічного віку за згодою одного з батьків або особи, що його замінює (ч. 3 ст. 188 КЗпП України). Виділяють загальну та спеціальну трудову правосуб'єктність. *Загальна трудова правосуб'єктність* є здатністю особи бути учасником будь-яких трудових правовідносин. Сьогодні можна говорити лише про наявність одного критерію загальної трудової правосуб'єктності працівника — вікового. *Володіння спеціальною трудовою правосуб'єктністю* є необхідним для вступу в певні трудові правовідносини. Так, національний законодавець, беручи до уваги особливості певних видів трудової діяльності, встановлює додаткові вимоги до трудової правосуб'єктності працівника. Це можуть бути вимоги щодо віку, освіти, стану здоров'я, стажу роботи, ділових та моральних якостей, фізичної та психологічної підготовки тощо.

Роботодавець — це юридична особа (підприємство, установа, організація) або фізична особа-підприємець, яка в межах трудових правовідносин використовує працю фізичних осіб. У діючому трудовому законодавстві для позначення цього суб'єкта трудових правовідносин законодавець використовує різні терміни. Так, Кодекс законів про працю України оперує терміном «власник підприємства, установи, організації чи уповноважений ним орган або фізична особа», Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР вживає декілька категорій: «власник або уповноважений ним орган» та

«підприємство, установа, організація незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також фізична особа», закони України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 р. № 5067-VI, «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII, «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР, «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII, «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV, «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР використовують термін «роботодавець». Для того, щоб брати участь у трудових правовідносинах, роботодавець, як і працівник, повинен володіти трудовою правосуб'єктністю. Трудова правосуб'єктність юридичної та фізичної особи полягає у визнанні за ними здатності укладати з фізичними особами трудові договори та надавати їм роботу відповідно до цих договорів. З огляду на вказане у юридичній літературі таку правосуб'єктність іноді називають «роботодавчою». Виходячи із сучасного національного законодавства слід констатувати, що можливість юридичної особи бути суб'єктом трудових правовідносин виникає з моменту державної реєстрації. Так, ст. 80 Цивільного кодексу України передбачає, що юридичною особою є організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку. Юридична особа наділяється цивільною правоздатністю і дієздатністю, може бути позивачем та відповідачем у суді. Права та обов'язки роботодавця в трудових правовідносинах здійснюють, як правило, керівники (директор, президент тощо) юридичної особи, що діють відповідно до закону, інших нормативно-правових актів, установчих документів. Саме вони фігурують у трудових договорах з працівниками як сторона роботодавця. Разом із тим керівник юридичної особи виступає суб'єктом трудових правовідносин як працівник, оскільки також працює на підставі трудового договору, виконуючи функції організації процесу праці. Тому можна говорити про подвійність статусу керівника юридичної особи, як представника роботодавця та найманого працівника. *Трудова правосуб'єктність роботодавця – фізичної особи* пов'язується з володінням повною цивільною дієздатністю. Так, відповідно до ст. 50 Цивільного кодексу України право на здійснення підприємницької

діяльності, яку не заборонено законом, має фізична особа з повною цивільною дієздатністю. Фізична особа здійснює своє право на підприємницьку діяльність за умови її державної реєстрації в порядку, встановленому законом. Стаття 34 Цивільного кодексу України передбачає, що повну цивільну дієздатність має фізична особа, яка досягла вісімнадцяти років (повноліття). У разі реєстрації шлюбу фізичної особи, яка не досягла повноліття, вона набуває повної цивільної дієздатності з моменту реєстрації шлюбу. У разі припинення шлюбу до досягнення фізичною особою повноліття набута нею повна цивільна дієздатність зберігається. У разі визнання шлюбу недійсним з підстав, не пов'язаних з протиправною поведінкою неповнолітньої особи, набута нею повна цивільна дієздатність зберігається. Об'єктом правовідносин виступає те, з приводу чого їх суб'єкти вступають у правовідносини та здійснюють свої суб'єктивні юридичні права і обов'язки. Так, роботодавець вступає у трудові правовідносини для того, щоб отримати необхідну для виробництва або надання послуг працю. Отже, об'єктом трудових правовідносин є, передусім, власне праця (жива праця). Слід відзначити, що праця не може виступати товаром, оскільки не може бути відділена від працівника та перенесена у чужу майнову сферу. Працівник у трудових правовідносинах, передусім, бажає отримати оплату праці. З огляду на це, іншим об'єктом трудових правовідносин є оплата праці.

Юридичний зміст трудових правовідносин становлять суб'єктивні трудові права та обов'язки працівника й роботодавця. Під суб'єктивним правом розуміється вид і міра можливої або дозволеної поведінки особи, а під суб'єктивним обов'язком — вид і міра необхідної або належної поведінки особи. Суб'єктивними трудовими правами та обов'язками володіє кожний працівник і роботодавець як суб'єкти трудових правовідносин. Ці права й обов'язки встановлюють межі та зміст можливої і належної поведінки працівника та роботодавця, в межах яких вони вправі діяти, вимагати й задовольняти власні інтереси і потреби та потреби й інтереси іншого суб'єкта у сфері застосування праці та її оплати. У трудових правовідносинах права і обов'язки працівника та роботодавця виступають кореспондуючими один щодо одного, тобто правам одного суб'єкта

відповідають обов'язки іншого і навпаки. Наприклад, праву працівника на отримання роботи, обумовленої трудовим договором, відповідає обов'язок роботодавця надати таку роботу. А праву роботодавця вимагати від працівника дотримання трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку відповідає обов'язок працівника дотримуватися трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку.

Основними правами працівника є: 1) право на отримання роботи, обумовленої трудовим договором; 2) право на рівні можливості та рівне ставлення до нього при вирішенні питань щодо оплати за працю рівної цінності, професійного зростання або звільнення; 3) право на повагу до його честі і гідності, конфіденційність особистої інформації та їх захист; 4) право на професійне навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації; 5) право на особливий захист у трудових правовідносинах неповнолітніх, жінок, інвалідів та осіб із сімейними обов'язками; 6) право на належні, безпечні і здорові умови праці; 7) право на справедливу оплату праці, не нижчу за визначену законом мінімальну заробітну плату, та своєчасну її виплату в повному розмірі; 8) право на відпочинок; 9) право вимагати від роботодавця дотримання умов трудового законодавства, колективних угод, колективного і трудового договорів; 10) право на об'єднання у професійні спілки; 11) право на участь у веденні колективних переговорів; 12) право на страйк; 13) право отримувати повну та достовірну інформацію стосовно власної трудової діяльності; 14) право на отримання відшкодування матеріальної та моральної шкоди, заподіяної йому у зв'язку з виконанням трудових обов'язків; 15) право на захист від незаконного звільнення; 16) право на захист своїх трудових прав, у тому числі в суді. Основними обов'язками працівника є: 1) особисте і сумлінне виконання роботи відповідно до умов трудового договору; 2) дотримання трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку; 3) виконання встановлених норм праці та завдань роботодавця; 4) дотримання норм з охорони праці; 5) дбайливе ставлення до майна роботодавця; 6) негайне повідомлення роботодавця про загрозу життю та здоров'ю працівників, збереженню їх майна; 7) повідомлення роботодавця про причини відсутності на роботі; 8)

повага честі, гідності та інших особистих немайнових прав роботодавця; 9) відшкодування матеріальної шкоди, заподіяної роботодавцю унаслідок порушення працівником своїх трудових обов'язків; 10) нерозголошення державної чи комерційної таємниці та іншої захищеної законом інформації; 11) виконання локальних нормативно-правових актів.

Основними правами роботодавця є: 1) право вимагати від працівника належного виконання роботи відповідно до умов трудового договору; 2) право вимагати від працівника дотримання трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку; 3) право вимагати від працівника виконання встановлених норм праці та завдань роботодавця; 4) право вимагати від працівника дотримання норм з охорони праці; 5) право вимагати від працівника дбайливого ставлення до ввіреного йому майна; 6) право на ведення колективних переговорів з метою укладення колективних угод, договорів; 7) право на укладення, зміну та розірвання трудових договорів; 8) право заохочувати працівників за результатами праці; 9) право застосовувати до працівників, винних у порушенні своїх трудових обов'язків, дисциплінарні стягнення; 10) право на отримання відшкодування матеріальної шкоди, заподіяної працівником унаслідок порушення ним своїх трудових обов'язків; 11) право приймати локальні нормативно-правові акти; 12) право на створення організацій роботодавців.

Основними обов'язками роботодавця є: 1) надання працівнику роботи, обумовленої трудовим договором; 2) забезпечення рівних можливостей та рівного ставлення до працівників при вирішенні питання щодо оплати за працю рівної цінності, професійного зростання або звільнення; 3) повага честі і гідності працівника, забезпечення конфіденційності його персональних даних; 4) у разі потреби забезпечення права працівника на професійне навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації; 5) забезпечення особливого захисту в трудових правовідносинах неповнолітніх, жінок, інвалідів та осіб із сімейними обов'язками; 6) створення працівникам належних, безпечних та здорових умов праці; 7) забезпечення справедливої, своєчасної та в повному розмірі виплати працівникам заробітної плати не нижче за визначену законом мінімальну заробітну плату; 8)

надання передбачених трудовим законодавством, колективними угодами, колективним та трудовим договором видів часу відпочинку; 9) дотримання вимог трудового законодавства, колективних угод, колективного і трудового договорів; 10) сприяння створенню передбачених актами трудового законодавства, колективними угодами, колективним договором умов для здійснення своїх повноважень виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником); 11) забезпечення початку колективних переговорів на вимогу іншої сторони соціального діалогу; 12) забезпечення реалізації права працівників на страйк; 13) забезпечення працівників відповідно до актів трудового законодавства, колективних угод, колективного та трудового договорів засобами колективного та індивідуального захисту; 14) надання працівникам на їх вимогу повної та достовірної інформації стосовно їх трудової діяльності; 15) надання працівникам та їх представникам повної і достовірної інформації, необхідної для ведення колективних переговорів та здійснення контролю за виконанням умов колективних угод та колективного договору; 16) відшкодування матеріальної та моральної шкоди, заподіяної працівнику у зв'язку з виконанням трудових обов'язків; 17) при звільненні працівника з роботи керуватися лише законом.

11.2.2 Правовідносини, пов'язані з трудовими

Трудове право не обмежується регулюванням тільки трудових відносин. Існує група суспільних відносин, які, хоча і не припускають безпосередньої участі працівників у процесі праці, однак мають трудову природу, передбачаючи працю в майбутньому або в минулому, або існують поряд із процесом праці. Вони виконують допоміжну функцію і цілком залежать від трудових відносин. Такі відносини прийнято називати «відносинами, пов'язаними з трудовими». У більшості випадків припинення трудових відносин призводить до припинення відносин, пов'язаних із трудовими, а виникнення трудових відносин породжує і відносини, пов'язані з трудовими. Під впливом норм трудового права зазначені відносини набувають правової форми й стають правовими відносинами.

Правовідносинами, пов'язаними з трудовими, є: правовідносини з працевлаштування, правовідносини з організації та управління працею, правовідносини з професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця, правовідносини соціального діалогу, правовідносини з вирішення трудових спорів, правовідносини з нагляду і контролю за дотриманням трудового законодавства.

Правовідносини з працевлаштування, як правило, передують трудовим правовідносинам і виникають у зв'язку зі зверненням фізичної особи, яка підшукує собі роботу, або до державних органів, які сприяють працевлаштуванню, або до суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва в працевлаштуванні. Суб'єктами правовідносин із працевлаштування є фізична особа, яка володіє трудовою правосуб'єктністю та підшукує собі місце роботи, роботодавець, органи Державної служби зайнятості України та суб'єкти господарювання, які надають послуги з посередництва в працевлаштуванні.

Розрізняють наступні види правовідносин із працевлаштування: між фізичною особою і органом працевлаштування з приводу сприяння в підшукуванні роботи; між органом працевлаштування та роботодавцем з приводу підшукування роботодавцю працівників, що мають певну професію, спеціальність та кваліфікацію, направлення фізичної особи до роботодавця для працевлаштування; між фізичною особою і роботодавцем з приводу працевлаштування.

Правовідносини з організації та управління працею супроводжують трудові правовідносини і покликані організувати трудові правовідносини й управляти ними в рамках конкретного підприємства, установи, організації. Суб'єктами правовідносин з організації та управління працею є роботодавець, уповноважені представники роботодавця, працівники, трудовий колектив, первинні профспілкові організації, вільно обрані представники працівників. Правовідносини з організації та управління працею пов'язані, передусім, з організацією виробничого процесу, запровадженням новітніх технологій у виробництво та заходів побутового, культурного і медичного обслуговування працівників. У рамках організації та управління працею роботодавець приймає локальні нормативноправові акти

та надає вказівки працівникам щодо вдосконалення процесу праці.

Правовідносини з професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця можуть передувати трудовим правовідносинам або супроводжувати їх. Так, відносини професійного навчання, як правило, передують самостійному виконанню роботи за трудовим договором, відносини перепідготовки та підвищення кваліфікації переважно супроводжують трудові правовідносини і виникають у зв'язку з необхідністю підвищити кваліфікацію працівника або підготувати його до праці за іншою професією чи на іншому обладнанні. Суб'єктами правовідносин з професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації є роботодавець, працівник та особа, яка здійснює професійне навчання, або перепідготовку, або підвищення кваліфікації. Професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця проводяться в межах робочого часу, встановленого трудовим законодавством для працівників відповідного віку, професії і виробництва.

Правовідносини соціального діалогу супроводжують трудові правовідносини та покликані забезпечити соціальну злагоду у сфері праці й будуються на суцільно договірній основі та взаємному врахуванні інтересів працівників та роботодавців, а також держави. Суб'єктами правовідносин соціального діалогу є: первинні профспілкові організації, вільно обрані представники працівників, роботодавець, уповноважені представники роботодавця, професійні спілки та їх об'єднання, організації роботодавців та їх об'єднання, Кабінет Міністрів України, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування. Правовідносини соціального діалогу можуть бути як двосторонніми, так і тресторонніми. Так, на національному, галузевому та територіальному рівнях соціальний діалог будується на тресторонній основі (сторона працівників, сторона роботодавців та сторона держави), а на локальному рівні — на двосторонній основі (сторона працівників та сторона роботодавців). Правовідносини соціального діалогу виникають з приводу проведення колективних переговорів та укладення колективних договорів і угод.

Правовідносини з вирішення трудових спорів, як правило, супроводжують трудові правовідносини або впливають із них. Так, працівник, перебуваючи в трудових правовідносинах, може оскаржити в суді застосоване до нього роботодавцем дисциплінарне стягнення, а звільнений працівник може подати позов до суду з вимогою про поновлення його на роботі та виплату заробітної плати за час вимушеного прогулу. Разом з тим трудовим спором є також спір між роботодавцем і фізичною особою, яка виявила бажання укласти з ним трудовий договір, щодо оскарження фізичною особою відмови роботодавця в укладенні трудового договору. Суб'єктами правовідносин з вирішення трудових спорів є фізична особа, працівник, роботодавець, первинна профспівкова чи інша уповноважена працівниками організація, професійні спілки та їх об'єднання, організації роботодавців та їх об'єднання, комісія по трудових спорах, суд, примирна комісія, трудовий арбітраж, вищестоящі органи та посадові особи. Зазначені правовідносини виникають з приводу вирішення трудових спорів як між окремим працівником та роботодавцем (індивідуальні), так і між колективом працівників і роботодавцем (колективні). Вирішення їх здійснюється спеціально уповноваженими на це органами: для індивідуальних трудових спорів це комісії по трудових спорах, суди, вищестоящі органи та посадові особи; для колективних трудових спорів — примирна комісія, трудовий арбітраж та суд.

Правовідносини з нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства супроводжують трудові правовідносини та покликані забезпечити додержання роботодавцями норм трудового законодавства. Суб'єктами правовідносин з нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства є Державна інспекція України з питань праці, Державна служба гірничого нагляду та промислової безпеки України, Державна інспекція ядерного регулювання України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Державна санітарно-епідеміологічна служба України, роботодавець, професійна спілка, уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці. У межах зазначених правовідносин органи з нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства перевіряють виконання роботодавцем вимог чинного трудового законодавства

та правил охорони праці. У разі виявлення порушень трудового законодавства та правил охорони праці ними виносяться рішення з усунення таких порушень. За необхідності посадові або службові особи органів нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства мають право притягати винних осіб до юридичної відповідальності.

11.3 Метод трудового права

Метод трудового права — це сукупність специфічних для трудового права прийомів і способів правового регулювання трудових та пов'язаних з ними відносин. Для трудового права характерні наступні прийоми та способи правового регулювання трудових та пов'язаних з ними відносин: 1) поєднання централізованого і локального регулювання трудових і пов'язаних з ними відносин; 2) договірний спосіб залучення до праці з дотриманням умов праці, встановлених трудовим законодавством; 3) участь представників працівників у правовому регулюванні праці; 4) специфічні прийоми і способи захисту трудових прав і забезпечення виконання трудових обов'язків.

Норми трудового права приймаються як на державному рівні, так і на рівні підприємства. *У централізованому порядку* встановлюються основні засади правового регулювання трудових відносин, основні трудові права та обов'язки працівників, роботодавців, профспілок та їх об'єднань, організацій роботодавців та їх об'єднань, мінімальні стандарти у сфері праці, умови праці та відпочинку, юридична відповідальність за невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків тощо. *На локальному рівні* приймаються нормативно-правові акти, які встановлюють умови праці, внутрішній трудовий розпорядок на конкретному підприємстві, функціональні обов'язки за конкретною посадою тощо. Централізовані акти (закони, постанови Верховної Ради України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади тощо) поширюються на всіх суб'єктів трудових та пов'язаних з ними відносин. Локальні акти

(правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про преміювання, графіки змінності, посадові інструкції, інструкції з охорони праці тощо) поширюють свою дію лише на конкретне підприємство і забезпечують можливість суб'єктам трудових правовідносин самим встановлювати свої права та обов'язки. За загальним правилом норми локальних нормативно-правових актів не повинні погіршувати становище працівників порівняно з нормами централізованих актів трудового законодавства. Договірний спосіб залучення до праці з дотриманням умов праці, встановлених трудовим законодавством. Трудові правовідносини виникають на підставі трудового договору між працівником і роботодавцем. Трудовий договір вважається укладеним, якщо особа, яка наймається на роботу, і роботодавець досягли згоди з усіх обов'язкових умов трудового договору. При визначенні умов трудового договору не можуть бути знижені норми у сфері праці та відпочинку, встановлені у трудовому законодавстві. Наприклад, ст. 50 Кодексу законів про працю України передбачає, що нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Тому в трудовому договорі не можна встановити, наприклад, 45-годинний робочий тиждень. З огляду на це, слід констатувати, що свобода трудового договору обмежується нормами трудового законодавства.

Представники працівників, передусім, беруть участь у розробленні та прийнятті колективного договору, змістом якого є норми з режиму робочого часу, нормування та оплати праці, охорони праці тощо. Відповідно до законів України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-ХІІ та «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 р. № 2862-VI право на ведення колективних переговорів і укладення колективного договору надається первинній профспілковій організації, а в разі її відсутності — вільно обраним для ведення колективних переговорів представникам (представнику) працівників. За наявності на підприємстві кількох профспілок вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення колективних переговорів і укладення колективного договору. В разі недосягнення згоди щодо колективного договору в спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового

колективу приймають найбільш прийнятний проект колективного договору і доручають профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його основі провести переговори й укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з роботодавцем.

Специфічними прийомами і способами захисту трудових прав і забезпечення виконання трудових обов'язків є: по-перше, проведення страйку; по-друге, захист трудових прав працівників можливо здійснювати в специфічних органах із вирішення індивідуальних трудових спорів — комісіях по трудових спорах, які обираються загальними зборами (конференцією) трудового колективу підприємства; по-третє, вирішення колективних трудових спорів здійснюється за допомогою примирної комісії та трудового арбітражу; по-четверте, захист трудових прав працівників здійснюється за допомогою специфічних захисників — професійних спілок; по-п'яте, в трудовому праві передбачено специфічний комплекс заходів правового примусу виконання трудових обов'язків — дисциплінарна й матеріальна відповідальність.

11.4 Функції трудового права

Функції трудового права — це основні напрямки правового впливу на трудові відносини і відносини, пов'язані з ними. Трудове право виконує: 1) загальноправові функції (регулятивну та охоронну), притаманні всім галузям національного права. *Регулятивна функція* в трудовому праві виявляється в упорядкуванні та вдосконаленні трудових та пов'язаних з ними відносин шляхом закріплення трудових прав і обов'язків суб'єктів трудового права, умов праці тощо. *Охоронна функція* спрямована на забезпечення нормального здійснення трудових та пов'язаних з ними відносин, на охорону від порушень трудових прав та на відновлення порушеного права; 2) соціально-правову функцію (виховну), яка діє на стику норм права і моралі та спрямована на формування у суб'єктів права правосвідомості та правової культури.

Трудове право виховує громадян у дусі поваги до праці, прав роботодавця, нетерпимості до порушення трудової дисципліни, а також роботодавця, прищеплюючи йому поважне ставлення до працівника і його праці; 3) специфічні функції (соціальну, захисну, виробничу), притаманні лише трудовому праву. *Соціальна функція трудового права* виявляється у втручанні держави в регулювання трудових відносин та здійсненні управління економікою з метою послаблення негативного впливу на людину суворих законів ринкової економіки та забезпечення на цій підставі соціального спокою в суспільстві та державі. Сьогодні на законодавчому рівні закріплений ряд соціальних стандартів (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум тощо), які покликані вселити людині упевненість в завтрашньому дні та дозволяють їй не боятися за власне життя і здоров'я та життя і здоров'я членів своєї сім'ї, відчувати себе захищеною соціально. Закріплена в законодавстві можливість проведення соціального діалогу між працівниками та роботодавцями та участь у ньому державних органів з метою пошуку компромісу в питаннях праці та відпочинку дозволяє мінімізувати відстоювання працівниками своїх трудових прав та інтересів такими заходами, як страйк, пікетування, демонстрація тощо. *Захисна функція трудового права* впливає з його соціальної функції і спрямована на захист трудових прав і законних інтересів найманого працівника. Трудове законодавство забезпечує пріоритет інтересів найманого працівника як економічно слабкої сторони трудових правовідносин перед інтересами практично завжди економічно сильного роботодавця. Зміст правового впливу захисної функції трудового права полягає у встановленні певних гарантій та преференцій, пов'язаних з прийняттям на роботу, переведенням на іншу роботу, звільненням з роботи, встановленням умов праці. Наприклад, відповідно до ст. 22 Кодексу законів про працю України забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу. Будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні

громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.

Виробнича функція трудового права виявляється в нормах, спрямованих на забезпечення належної організації трудових відносин на виробництві (нормування праці, її диференціація залежно від складності, стимулювання досягнення високих результатів тощо). Роботодавець з метою організації виробничого процесу може видавати обов'язкові для виконання працівниками локальні нормативно-правові акти, надавати обов'язкові для виконання працівниками вказівки з удосконалення виробничого процесу та застосовувати заходи позитивного й негативного стимулювання праці.

11.5 Принципи трудового права

Принципи трудового права — це виражені в праві основні керівні положення, що визначають сутність та призначення трудового права, а також зміст його правових норм. Принципи трудового права об'єктивно обумовлені характером відповідних суспільних відносин, мають історичний характер і відображають результати раціонального, наукового осмислення закономірностей розвитку об'єктивної дійсності. Вони цементують систему трудового права, визначають шляхи вдосконалення правових норм, виступаючи керівними ідеями для національного законодавця. На них базується правозастосовна діяльність, формується правове мислення та правова культура.

Принципи трудового права або прямо сформульовані в статтях актів трудового законодавства, або виводяться із загального змісту норм трудового права. Трудове право базується на загальноправових, міжгалузевих і галузевих принципах. Загальноправові принципи пронизують усі правові норми, з однаковою силою діють у всіх галузях права незалежно від характеру та специфіки регульованих ними суспільних відносин, будучи стрижнем усієї системи національного права. Вони залежать від рівня розвитку суспільства і виступають універсальним критерієм становлення правової системи держави.

Загальноправові принципи закріплюються в міжнародно-правових

документах та Конституції України. До загальноправових принципів належать: принцип справедливості, принцип рівності, принцип гуманізму, принцип демократизму, принцип законності. Міжгалузеві принципи пронизують правові норми двох або більше галузей права, що мають споріднену природу, і визначають напрямки розвитку норм, які регулюють подібні відносини. Це принципи свободи праці; гласності, змагальності та об'єктивності судового розгляду; охорони власності. Так, принцип свободи праці є основою для регулювання всіх суспільних відносин, пов'язаних із працею, у тому числі трудових, цивільних та господарських. Свобода праці виражається в тому, що фізична особа може реалізовувати право на працю на підставі трудового договору, договору підряду або іншого цивільного договору, пов'язаного з працею, а також займаючись підприємницькою діяльністю.

Принцип гласності, змагальності та об'єктивності судового розгляду характерний як для трудового права, зокрема для відносин, що складаються у зв'язку з розглядом трудових спорів у суді, так і для кримінального процесуального і цивільного процесуального права.

Принцип охорони власності характерний як для трудового, так і для цивільного, кримінального та адміністративного права. У трудовому праві він виявляється через встановлення матеріальної відповідальності за винне заподіяння шкоди майну працівника та роботодавця. Галузеві принципи притаманні певній галузі права. На основі галузевих принципів трудового права створюються та реалізуються лише норми трудового права.

Галузеві принципи трудового права знайшли своє закріплення в нормах Конституції України, Кодексу законів про працю України та інших актах трудового законодавства. До галузевих принципів трудового права слід віднести: принцип свободи трудового договору, принцип заборони примусової праці, принцип рівності трудових прав та недопущення дискримінації у сфері праці, принцип стабільності трудових правовідносин, принцип забезпечення справедливих та безпечних умов праці та відпочинку, принцип свободи об'єднання працівників та роботодавців, принцип особливого захисту праці жінок,

неповнолітніх, інвалідів та осіб із сімейними обов'язками.

Принцип свободи трудового договору є центральним принципом сучасного трудового права та означає, що будь-яка фізична особа, яка володіє трудовою правосуб'єктністю, має право на підставі вільного вибору укласти трудовий договір з роботодавцем, а працівник за власним бажанням може його розірвати. Даний принцип закріплений у нормах ч. 1 ст. 23 Загальної декларації прав людини та ст. 6 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права, а також ч. 1 ст. 43 Конституції України, яка передбачає, що кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується.

Принцип свободи трудового договору безпосередньо розкривається в нормах Кодексу законів про працю України. Зокрема Кодексом передбачається укладення трудового договору на підставі добровільного волевиявлення працівника, переведення працівника на іншу роботу, як правило, лише на підставі згоди працівника та припинення трудового договору як за власним бажанням працівника, так і за згодою сторін.

Принцип заборони примусової праці означає недопущення залучення до праці під загрозою застосування покарання чи насильницького впливу або без згоди працівника, якщо така праця не була передбачена трудовим договором. Даний принцип виходить із норм конвенцій МОП «Про примусову чи обов'язкову працю» № 29 (1930 р.) та «Про скасування примусової праці» № 105 (1957 р.), які визначають поняття примусової праці та встановлюють її безумовну заборону. Стаття 2 Конвенції МОП «Про примусову чи обов'язкову працю» № 29 (1930 р.) визначає термін «примусова чи обов'язкова праця» як будь-яку роботу чи службу, що її вимагають від якої-небудь особи під загрозою якогось покарання і для якої ця особа не запропонувала добровільно своїх послуг. Конвенцією також встановлюються види робіт, які не вважаються примусовою чи обов'язковою працею, а саме: 1) будь-яка робота чи служба, що її вимагають на підставі законів про обов'язкову військову службу і застосовують для робіт суто воєнного характеру; 2) будь-яка робота чи служба, що є частиною звичайних

громадянських обов'язків громадян повністю самоврядної країни; 3) будь-яка робота чи служба, що її вимагають від якоїнебудь особи внаслідок вироку, винесеного рішенням судового органу, при умові, що ця робота чи служба виконуватиметься під наглядом і контролем державних властей і що зазначена особа не буде віддана або передана в розпорядження приватних осіб, компаній чи товариств; 4) будь-яка робота чи служба, що її вимагають в умовах надзвичайних обставин, тобто у випадках війни, або лиха, або загрози лиха, як-от пожежі, повені, голод, землетрус, сильні епідемії чи епізоотії, навали шкідливих тварин, комах чи паразитів рослин і взагалі обставини, що ставлять під загрозу або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови всього або частини населення; 5) дрібні роботи общинного характеру, тобто роботи, які виконуються для прямої користі колективу членами даного колективу і які тому можуть вважатися звичайними громадянськими обов'язками членів колективу при умові, що саме населення або його безпосередні представники мають право висловити свою думку про доцільність цих робіт.

Конвенція МОП «Про скасування примусової праці» № 105 (1957 р.) передбачає обов'язкове скасування державами примусової або обов'язкової праці і недопущення її у будь-якій формі (ст. 1). Конституція України у ч. 3 ст. 43 встановлює заборону примусової праці, а також те, що не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, а також робота чи служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до законів про воєнний і про надзвичайний стан. Норми Кодексу законів про працю України передбачають гарантії, які покликані захистити працівника від примусу до праці. Наприклад, постійне переведення на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, дозволяється лише за згодою працівника (ст. 32 КЗпП України), роботодавець не вправі як дисциплінарне стягнення обрати санкцію, не передбачену законодавством (ст. 147 КЗпП України), що виключає застосування примусової праці.

Принцип рівності трудових прав та недопущення дискримінації у сфері праці означає, що всі фізичні особи мають рівні можливості для реалізації своїх

трудових прав (вступати у трудові правовідносини, одержувати рівну оплату за працю рівної цінності, мати рівні можливості щодо професійного зростання тощо) і ніхто не може бути обмежений у їх реалізації або одержувати які-небудь переваги залежно від обставин, не пов'язаних із діловими якостями. Даний принцип передбачений у міжнародних нормах ч. 2 ст. 23 Загальної декларації прав людини, п.п. «а» та «с» ст. 7 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права та Конвенції МОП «Про дискримінацію в галузі праці та занять» № 111 (1958 р.). Так, відповідно до Конвенції № 111 термін «дискримінація» охоплює: 1) будь-яке розрізнення, недопущення або перевагу, що робиться за ознакою раси, кольору шкіри, статі, релігії, політичних переконань, іноземного походження або соціального походження і призводить до знищення або порушення рівності можливостей чи поводження в галузі праці та занять; 2) будь-яке інше розрізнення, недопущення або перевагу, що призводить до знищення або порушення рівності можливостей чи поводження в галузі праці та занять і визначається відповідним членом МОП після консультації з представницькими організаціями роботодавців і працівників, де такі є, та з іншими відповідними органами. Будь-яке розрізнення, недопущення або перевага щодо певної роботи, що ґрунтується на її специфічних вимогах, дискримінацією не вважається. Принцип рівності трудових прав та недопущення дискримінації у сфері праці знайшов своє відображення у Кодексі законів про працю України. Так, відповідно до ст. 2-1 КЗпП України держава забезпечує рівність трудових прав усіх громадян незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин. Стаття 22 КЗпП України передбачає, що будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.

Принцип стабільності трудових правовідносин відображає спрямованість соціальної політики держави на забезпечення постійної та продуктивної зайнятості населення. У стабільності трудових правовідносин зацікавленою є, передусім, людина, оскільки тривалий зв'язок з роботодавцем дозволяє їй мати постійне джерело засобів для існування, планувати розвиток сім'ї тощо. Принцип стабільності трудових правовідносин знаходить вираження у широкому колі норм трудового права. Передусім, це норми ст. 23 КЗпП України, що передбачають безстроковий трудовий договір як основний вид трудового договору в Україні. Так, строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами. Стабільності трудовим правовідносинам додає і те, що розірвати трудовий договір за ініціативою роботодавця можливо лише за підставами, передбаченими Кодексом законів про працю України, а також необхідність отримання згоди виборного органу (профспілкового представника) первинної профспілкової організації на звільнення працівника—члена профспілки за певними підставами.

Принцип забезпечення справедливих та безпечних умов праці та відпочинку полягає в тому, що робота на підставі трудового договору повинна здійснюватися в належних, безпечних і здорових умовах та своєчасно і в повному обсязі оплачуватися, забезпечуючи гідне людині існування для неї самої та її сім'ї, а також повинен забезпечуватися відпочинок, включаючи обмеження робочого часу, надання щоденного відпочинку, вихідних, святкових, неробочих днів та оплачуваної щорічної відпустки. Даний принцип базується на міжнародних нормах ч.ч. 1 та 3 ст. 23 та ст. 24 Загальної декларації прав людини та п.п. «а», «b» та «d» ст. 7 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права, а також конвенцій МОП «Про скорочення робочого часу до сорока годин на тиждень» № 47 (1935 р.), «Про інспекцію праці у промисловості й торгівлі» № 81 (1947 р.), «Про захист заробітної плати» № 95 (1949 р.), «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються» №

131 (1970 р.). Конституція України передбачає, що кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (ч. 4 ст. 43). Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом (ч. 7 ст. 43). Кожен, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки, встановленням скороченого робочого дня щодо окремих професій і виробництв, скороченої тривалості роботи у нічний час. Максимальна тривалість робочого часу, мінімальна тривалість відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки, вихідні та святкові дні, а також інші умови здійснення цього права визначаються законом (ст. 45). Принцип забезпечення справедливих та безпечних умов праці та відпочинку знайшов своє детальне відображення в Кодексі законів про працю України, законах України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ХІІ, «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР, «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР.

Принцип свободи об'єднання працівників та роботодавців означає, що працівникам та роботодавцям гарантується право створювати організації без попереднього на те дозволу з метою представництва та захисту власних прав та законних інтересів у економічній, соціальній, трудовій та інших сферах, а також право вступати в такі організації з єдиною умовою підлягати статутам цих останніх. Даний принцип базується на міжнародних нормах ч. 4 ст. 23 Загальної декларації прав людини, ст. 8 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права та Конвенції МОП «Про свободу асоціації та захист права на організацію» № 87 (1948 р.). В Україні принцип свободи об'єднання працівників та роботодавців знаходить відображення в Конституції України, Кодексі законів про працю України, законах України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV та «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22 червня 2012 р. № 5026-VI. Відповідно до Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» громадяни України мають право на основі вільного волевиявлення без будь-якого дозволу створювати профспілки, вступати до них та виходити з них

на умовах і в порядку визначених їх статутами, брати участь у роботі профспілок (ст. 6). Ніхто не може бути примушений вступати або не вступати до профспілки (ст. 7). Професійні спілки, їх об'єднання у своїй діяльності незалежні від державних органів та органів місцевого самоврядування, роботодавців, інших громадських організацій, політичних партій, їм не підзвітні і не підконтрольні (ст. 12). Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» передбачає, що роботодавці мають право об'єднуватися в організації роботодавців, вільно вступати до таких організацій та виходити з них, брати участь в їх діяльності на умовах та в порядку, визначених їх статутами. Організації роботодавців, їх об'єднання можуть створювати об'єднання організацій роботодавців, вступати до таких об'єднань та виходити з них, брати участь в їх діяльності на умовах та в порядку, визначених статутами об'єднань організацій роботодавців (ст. 2). Забороняється втручання в статутну діяльність організацій роботодавців, їх об'єднань з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування, професійних спілок, їх організацій та об'єднань, політичних партій та інших об'єднань громадян (ст. 7).

Принцип особливого захисту праці жінок, неповнолітніх, інвалідів та осіб із сімейними обов'язками означає, що для зазначених осіб, з огляду на їх соціально вразливе становище або значущість виконуваних ними суспільно корисних функцій, державною передбачаються додаткові гарантії здійснення трудових прав. Даний принцип ґрунтується на міжнародних нормах ч. 2 ст. 25 Загальної декларації прав людини, ст. 10 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права та конвенцій МОП «Про використання праці жінок на підземних роботах у шахтах будь-якого роду № 45 (1935 р.), «Про охорону материнства» № 103 (1952 р.), «Про мінімальний вік для прийому на роботу» № 138 (1973 р.), «Про рівне ставлення й рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками» № 156 (1981 р.), «Про професійну реабілітацію та зайнятість інвалідів» № 159 (1983 р.). Конституція України передбачає, що використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється (ч. 5 ст. 43). Більш детально принцип особливого захисту

праці жінок, неповнолітніх, інвалідів та осіб із сімейними обов'язками розкривається в нормах Кодексу законів про працю України, законах України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ХІІ, «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР, «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» від 21 березня 1991 р. № 875-ХІІ.

11.6 Система трудового права

Система трудового права — це сукупність юридичних норм, які регулюють трудові та пов'язані з ними відносини, що утворюють єдине предметне ціле (галузь) та розподілені у певній логічно вираженій послідовності, взаємозв'язку і єдності за окремими правовими інститутами та структурними частинами. Інститути як відносно самостійні структурні елементи системи трудового права включають меншу, ніж галузь, сукупність юридичних норм, які розрізняються між собою за предметною ознакою регулювання. Одні інститути трудового права покликані регулювати окремі елементи трудових відносин (робочий час, час відпочинку, трудову дисципліну тощо), інші — окремі відносини, пов'язані з трудовими (відносини соціального діалогу, відносини з нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства тощо).

Система трудового права України включає наступні інститути: зайнятості та працевлаштування; соціального діалогу; трудового договору; професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів безпосередньо у роботодавця; робочого часу; часу відпочинку; нормування праці; оплати праці; дисципліни праці; матеріальної відповідальності; охорони праці; нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства; вирішення трудових спорів. Крім поділу на інститути, система трудового права України поділяється на дві великі частини: Загальну та Особливу.

Загальна частина трудового права охоплює юридичні норми, що мають загальне значення для регулювання всіх або більшості елементів трудових і пов'язаних з ними відносин. До них належать норми, що визначають мету та

завдання трудового права України; коло відносин, які регулюються трудовим правом; метод, функції та принципи правового регулювання; суб'єктів відносин, які регулюються трудовим правом, їх правовий статус та зміст трудової правосуб'єктності.

Особлива частина трудового права охоплює інститути трудового права та починається з інституту зайнятості і працевлаштування, далі — інститут соціального діалогу, в якому згруповані норми про види, сторони і зміст колективних угод та сторони і зміст колективного договору, порядок їх укладення тощо, потім — центральний інститут трудового права — інститут трудового договору, який охоплює норми про поняття, види, порядок укладення, зміни та припинення трудового договору. Також в Особливу частину входять інститути професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів безпосередньо у роботодавця; робочого часу; часу відпочинку; нормування праці; оплати праці; дисципліни праці; матеріальної відповідальності; охорони праці; нагляду і контролю за додержанням трудового законодавства; вирішення трудових спорів.

Від системи трудового права необхідно відрізнити систему трудового законодавства, систему науки трудового права та систему навчальної дисципліни «Трудове право». *Система трудового законодавства* — це сукупність нормативно-правових актів, покликаних регулювати трудові та пов'язані з ними відносини. Система трудового права і система трудового законодавства співвідносяться між собою як зміст і форма, тобто система права характеризує сутнісну внутрішню сторону права, система ж законодавства відображає його зовнішню сторону — форму. Таким чином, *система трудового права* виявляється в трудовому законодавстві, а трудове законодавство виступає одним із джерел трудового права. *Система науки трудового права* — це сукупність поглядів, висновків і суджень про предмет, метод, функції, принципи, систему, джерела, суб'єктів трудового права, а також із приводу трудового договору та інших інститутів трудового права. *Наука трудового права* також досліджує міжнародно-правове регулювання трудових і пов'язаних з ними відносин, здійснює порівняльний аналіз закордонного та національного трудового законодавства, сприяє вдосконаленню

національного трудового законодавства. Система навчальної дисципліни «Трудове право» — це сукупність навчальних тем, взаємопов'язаних між собою та послідовно розташованих, орієнтована на забезпечення оволодіння знаннями з трудового права.

11.7 Джерела трудового права

Право як явище соціальної дійсності має певні форми свого зовнішнього вираження. У юридичній літературі таке зовнішнє вираження отримало назву «джерела права». Традиційно виділяють чотири види джерел права: 1) нормативно-правовий акт; 2) нормативний договір; 3) судовий прецедент; 4) правовий звичай. Серед джерел трудового права нормативно-правові акти займають ключові позиції, що, передусім, пов'язано з підвищеною увагою держави до регулювання таких суспільно значущих відносин, як трудові, та забезпечення захисту трудових прав та інтересів працівників. У нормативно-правових актах містяться тільки норми права, тобто загальнообов'язкові, формально визначені правила поведінки, встановлені або санкціоновані державою як регулятор суспільних відносин, дотримання яких забезпечено можливістю застосування державного примусу. Для того, щоб бути джерелом трудового права, нормативноправові акти повинні містити норми трудового права. Нормативно-правові акти необхідно відрізняти від індивідуальних правових актів, які джерелами права не є. Індивідуальний правовий акт розрахований на одноразове застосування, поширює свою дію на конкретних осіб і припиняє свою дію з реалізацією конкретного права або обов'язку (наприклад, наказ про звільнення конкретного працівника з роботи). Джерелом трудового права є також нормативний договір. На відміну від інших договорів нормативний договір не має персоніфікованого, індивідуально-правового характеру, його зміст становлять правила поведінки загального характеру — норми права, які встановлюються за взаємною домовленістю між його сторонами та забезпечуються державою. Для того щоб нормативний договір був джерелом трудового права, він повинен містити норми трудового права. До

нормативних договорів як джерел трудового права належать міжнародні договори, які містять норми трудового права, колективні угоди та колективний договір. Правовий звичай та судовий прецедент не є джерелами національного трудового права, оскільки в Україні дані різновиди джерел права не визнаються джерелами національного права. Судовий прецедент слід відрізнити від тлумачення нормативно-правових актів вищими судовими органами, специфіка якого пов'язана в основному з процедурою вирішення проблем одноставного розуміння змісту акта, що тлумачиться. Так, Конституцією України і Законом України «Про Конституційний Суд України» від 16 жовтня 1996 р. № 422/96-ВР передбачене виключне право Конституційного Суду України на офіційне тлумачення Конституції і законів України. До повноважень Конституційного Суду України належить також прийняття рішень і висновків у справах щодо конституційності законів та інших правових актів Верховної Ради України, актів Президента України, актів Кабінету Міністрів України, правових актів Верховної Ради Автономної Республіки Крим; відповідності Конституції України чинних міжнародних договорів України або тих міжнародних договорів, що вносяться до Верховної Ради України для надання згоди на їх обов'язковість. Конституційним Судом України було прийнято низку рішень щодо відповідності Конституції України певних норм окремих актів трудового законодавства, а також тлумачення норм трудового законодавства. Наприклад, рішенням Конституційного Суду України від 18 жовтня 2000 р. № 11-рп/2000 у справі за конституційними поданнями народних депутатів України та Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо відповідності Конституції України (конституційності) статей 8, 11, 16 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» (справа про свободу утворення профспілок) було встановлено, зокрема, визнати такими, що не відповідають Конституції України (є неконституційними), положення ст. 11 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», якими обмежується право громадян на свободу об'єднання. Рішенням Конституційного Суду України від 9 липня 1998 р. № 12-рп/98 у справі за конституційним зверненням Київської міської ради професійних спілок щодо

офіційного тлумачення ч. 3 ст. 21 Кодексу законів про працю України (справа про тлумачення терміна «законодавство») було встановлено, що термін «законодавство», який вживається у ч. 3 ст. 21 Кодексу законів про працю України щодо визначення сфери застосування контракту як особливої форми трудового договору, треба розуміти так, що ним охоплюються закони України, чинні міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також постанови Верховної Ради України, укази Президента України, декрети і постанови Кабінету Міністрів України, прийняті в межах їх повноважень та відповідно до Конституції України і законів України. Отже, Конституційний Суд України не можна назвати правотворчим органом у чистому вигляді, оскільки він не створює нових норм права, а перевіряє існуючі на предмет їх конституційності або дає їм офіційне тлумачення. Однак рішення Конституційного Суду є остаточними, не підлягають оскарженню й обов'язкові для виконання на території України, що свідчить про нормативність і юридичну силу його розпоряджень. Керівні роз'яснення Пленуму Верховного Суду України мають форму постанов, містять тлумачення норм права й орієнтують судову практику на правильне й однакове розуміння і застосування законодавства. З огляду на це, а також виходячи з того, що Пленум Верховного Суду України не є правотворчим органом, постанови даного судового органу в трудових справах не можна визнавати джерелом трудового права. Разом із тим постанови Пленуму Верховного Суду України роз'яснювального характеру мають велике значення для однакового застосування норм трудового законодавства, оскільки вказують судам, як слід застосовувати конкретні норми права. Пленумом Верховного Суду України прийнято ряд постанов, які мають важливе значення для трудового права України, а саме: «Про практику розгляду судами трудових спорів» від 6 листопада 1992 р. № 9; «Про судову практику в справах про відшкодування шкоди, заподіяної підприємствам, установам, організаціям їх працівниками» від 29 грудня 1992 р. № 14; «Про застосування Конституції України при здійсненні правосуддя» від 1 листопада 1996 р. № 9, «Про практику застосування судами законодавства про оплату праці» від 24 грудня 1999 р. № 13. Таким чином, джерела

трудового права — це результат правотворчої діяльності міжнародних організацій, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, роботодавців та працівників у сфері регулювання трудових і пов'язаних з ними відносин. Основним критерієм класифікації джерел національного права взагалі та трудового права зокрема виступає їх юридична сила. За цим критерієм джерела трудового права поділяються на закони та підзаконні акти. Джерела трудового права можна класифікувати і за іншими критеріями: за територією застосування — на міжнародні, національні, регіональні, галузеві та локальні; за формою акта — на закони, пакти, конвенції, укази, постанови, накази, угоди, договори тощо; за суб'єктами, на яких поширюються, — на загальні та спеціальні; за предметом регулювання — на ті, що регулюють трудові відносини, та ті, що регулюють відносини, пов'язані з трудовими; за суб'єктом прийняття — на ті, що приймаються Організацією об'єднаних націй, Міжнародною організацією праці, Радою Європи, Верховною Радою України, Президентом України, Кабінетом Міністрів України, міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, роботодавцями тощо. Конституція України володіє найвищою юридичною силою серед джерел трудового права. Вона передбачає основні трудові права та інші базові положення у сфері праці, які конкретизовані в Кодексі законів про працю України, інших законах та підзаконних нормативно-правових актах. Конституція України передбачає наступні трудові права: право на працю (ч. 1 ст. 43); право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (ч. 4 ст. 43); право на захист від незаконного звільнення (ч. 6 ст. 43); право на своєчасне одержання винагороди за працю (ч. 7 ст. 43); право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів (ст. 44); право на відпочинок (ст. 45); право на участь у професійних спілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів (ст. 36). Право на працю є одним із найважливіших трудових прав, закріплених і гарантованих Конституцією України. Так, відповідно до ст. 43 Основного Закону України кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно

погоджується (ч. 1). Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб (ч. 2). Поряд із правами Конституція України встановлює певні заборони у сфері праці. Так, відповідно до ст. 43 Основного Закону України використання примусової праці забороняється. Не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, а також робота чи служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до законів про воєнний і про надзвичайний стан (ч. 3). Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється (ч. 5). Крім закріплення основних трудових прав та інших базових положень у сфері праці, норми Конституції України мають значення для побудови системи джерел трудового права. Так, відповідно до ст.ст. 8 та 9 Основного Закону Конституція України має найвищу юридичну силу, закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй. Чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України. Укладення міжнародних договорів, які суперечать Конституції України, можливе лише після внесення відповідних змін до Конституції України. Останні положення щодо дії міжнародних договорів в Україні є важливими як для іміджу держави, так і для трудового права. Так, визнання міжнародних договорів, які закріплюють норми трудового права, частиною національного законодавства України є свідченням прагнення України до утвердження загальнолюдських цінностей та невинної інтеграції України в міжнародну та європейську спільноту, а також сприяє посиленню захисту трудових прав громадян. Відповідно до ст. 2 Закону України «Про міжнародні договори України» від 29 червня 2004 р. № 1906-IV міжнародний договір України — це укладений у письмовій формі з іноземною державою або іншим суб'єктом міжнародного права, який регулюється міжнародним правом, незалежно від того, міститься договір в одному чи декількох пов'язаних між собою документах, і незалежно від

його конкретного найменування (договір, угода, конвенція, пакт, протокол тощо). Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, інші органи державної влади, до відання яких віднесені питання, що регулюються міжнародними договорами України, забезпечують дотримання і виконання зобов'язань, узятих за міжнародними договорами України, стежать за здійсненням прав, які випливають із таких договорів для України, і за виконанням іншими сторонами міжнародних договорів України їхніх зобов'язань. Кодекс законів про працю України передбачає правила щодо застосування міжнародних договорів у регулюванні трудових та пов'язаних із ними відносин. Так, відповідно до ст. 8-1 КЗпП України, якщо міжнародним договором або міжнародною угодою, в яких бере участь Україна, встановлено інші правила, ніж ті, що їх містить законодавство України про працю, то застосовуються правила міжнародного договору або міжнародної угоди. Щоб бути джерелом трудового права України, міжнародний договір повинен відповідати наступним вимогам: по-перше, він повинен містити норми трудового права, по-друге, Верховна Рада України повинна дати згоду на його обов'язковість. До джерел трудового права належать не тільки міжнародні договори у сфері праці, що уклала Україна після проголошення незалежності, але і міжнародні договори колишнього СРСР, що не суперечать Конституції України та інтересам України. Найважливіше значення для національного трудового права мають норми Загальної декларації прав людини, прийнятої Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р., Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права, прийнятого Генеральною Асамблеєю ООН 16 грудня 1966 р. (ратифікований Указом Президії Верховної Ради Української РСР від 19 жовтня 1973 р. № 2148-VIII) і Міжнародного пакту про громадянські і політичні права, прийнятого Генеральною Асамблеєю ООН 16 грудня 1966 р. (ратифікований Указом Президії Верховної Ради Української РСР від 19 жовтня 1973 р. № 2148-VIII). Загальна декларація прав людини передбачає наступні базові засади у сфері праці. Кожна людина має право на працю, на вільний вибір роботи, на справедливі і сприятливі умови праці та на захист від безробіття. Кожна людина, без будь-якої дискримінації, має право на рівну оплату за рівну працю. Кожний

працюючий має право на справедливу і задовільну винагороду, яка забезпечує гідне людині існування, її самої та її сім'ї, і яка в разі необхідності доповнюється іншими засобами соціального забезпечення. Кожна людина має право створювати професійні спілки і входити до професійних спілок для захисту своїх інтересів (ст. 23). Кожна людина має право на відпочинок і дозвілля, включаючи право на розумне обмеження робочого дня та на оплачувану періодичну відпустку (ст. 24). Кожна людина має право на такий життєвий рівень, включаючи їжу, одяг, житло, медичний догляд та необхідне соціальне обслуговування, який є необхідним для підтримання здоров'я і добробуту її самої та її сім'ї, і право на забезпечення в разі безробіття, хвороби, інвалідності, вдівства, старості чи іншого випадку втрати засобів до існування через незалежні від неї обставини (ст. 25).

Особливе місце серед міжнародно-правових актів у сфері праці посідають конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці. МОП є спеціалізованою установою Організації об'єднаних націй, метою якої є захист прав людини у сфері праці. Міжнародна організація праці була створена в 1919 р. у результаті роботи післявоєнної мирної конференції, що почалася в Парижі й закінчилася у Версалі. 11 квітня 1919 р. був затверджений Статут МОП, а 28 квітня 1919 р. була прийнята Хартія праці. Зазначені документи стали частиною Версальського мирного договору (частина XIII), підписаного 28 червня 1919 р. Місцезнаходження МОП — Женева (Швейцарія). Україна стала членом МОП у 1954 р. У 1919 р. при створенні МОП, коли обговорювалася майбутня система міжнародних трудових актів, передбачалося, що конвенції будуть їх єдиним видом. Однак у ході дискусії через труднощі в досягненні компромісу й заперечення із боку США виникла ідея про рекомендації. Таким чином, була створена система, що складається з двох видів міжнародних трудових актів: конвенцій і рекомендацій. Конвенції та рекомендації МОП є взаємозалежними актами, які іноді доповнюють один одного, а іноді, коли не вдається прийняти конвенцію щодо певних питань, рекомендації відіграють важливу роль та існують як самостійні акти. Конвенція є міжнародним договором і у випадку її ратифікації є обов'язковою для виконання державами, які її ратифікували. Рекомендація не є міжнародним договором і не

підлягає ратифікації. Вона є керівним орієнтиром для діяльності держав щодо відповідних аспектів праці. До найважливіших конвенцій, прийнятих МОП та ратифікованих Україною, слід віднести наступні: «Про примусову або обов'язкову працю» № 29 (1930 р.); «Про скорочення робочого часу до сорока годин на тиждень» № 47 (1935 р.); «Про інспекцію праці у промисловості й торгівлі» № 81 (1947 р.); «Про свободу асоціації та захист права на організацію» № 87 (1948 р.); «Про захист заробітної плати» № 95 (1949 р.); «Про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів» № 98 (1949 р.); «Про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності» № 100 (1951 р.); «Про скасування примусової праці» № 105 (1957 р.); «Про дискримінацію в галузі праці та занять» № 111 (1958 р.); «Про політику в галузі зайнятості» № 122 (1964 р.); «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються» № 131 (1970 р.); «Про припинення трудових відносин з ініціативи підприємця» № 158 (1982 р.). З огляду на підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та членство України у Раді Європи найважливішого значення сьогодні набувають міжнародні договори цих європейських утворень. Передусім, слід звернути увагу на Європейську соціальну хартію (переглянуту), яка була прийнята 3 травня 1996 р. Україна ратифікувала Хартію Законом від 14 вересня 2006 р. № 137-V. Європейська соціальна хартія (переглянута) передбачає 31 соціально-економічне право, в тому числі 19 прав, які були закріплені у Європейській соціальній хартії (1961 р.), 4 права, передбачених Додатковим протоколом 1988 р. Для зручності права, закріплені в Протоколі 1988 р., були розміщені, відповідно, наприкінці частин I і II Хартії, а нові статті розташовані після них. У цілому Хартія складається з шести частин і Додатка. Частини I і II закріплюють права, частина III встановлює зобов'язання держав, частина IV передбачає нагляд за виконанням зобов'язань, частина V містить загальні положення, зокрема забороняє всі форми дискримінації при здійсненні прав, передбачених у Хартії, частина VI присвячена підписанню, ратифікації, набуттю чинності та денонсації Хартії. Перше місце у Європейській соціальній хартії (переглянутій) посідає право на працю. Так, відповідно до ст. 1 ч. II

Хартії з метою забезпечення ефективного здійснення права на працю Сторони зобов'язуються: 1) визнати однією зі своїх найголовніших цілей і одним зі своїх найголовніших обов'язків досягнення та підтримання якомога високого і стабільного рівня зайнятості, маючи на меті досягнення повної зайнятості; 2) ефективно захищати право працівника заробляти собі на життя професією, яку він вільно обирає; 3) створювати безкоштовні служби працевлаштування для всіх працівників або забезпечувати їхнє функціонування; 4) забезпечувати належну професійну орієнтацію, підготовку та перекваліфікацію або сприяти їм. Сьогодні особливого значення для національного трудового законодавства набуває законодавство Європейського Союзу, зокрема директиви Європейського парламенту і Ради у сфері праці. Директива є різновидом законодавчого акта ЄС, що запроваджується через національне законодавство та зобов'язує державу-члена у певний термін вжити заходів, спрямованих на досягнення визначених у ній цілей. Серед директив Європейського парламенту і Ради у сфері праці слід виділити наступні: Директиву Ради № 91/533/ЄЕС «Щодо зобов'язання роботодавця повідомляти працівників про умови, які застосовуються при укладенні угод працевлаштування або до трудових відносин» від 14 жовтня 1991 р., Директиву Європейського парламенту і Ради № 2003/88/ЄЕС «Про деякі аспекти організації робочого часу» від 4 листопада 2003 р., Директиву Ради № 75/117/ЄЕС «Про наближення законів держав-членів щодо застосування принципу рівної оплати праці для чоловіків та жінок» від 10 лютого 1975 р., Директиву Ради № 80/987/ЄЕС «Про захист працівників в разі неплатоспроможності їх роботодавця» від 20 жовтня 1980 р., Директиву Європейського Парламенту та Ради № 2002/73/ЄЕС «Про застосування принципу рівного ставлення до чоловіків та жінок у питаннях зайнятості, підвищення кваліфікації та просування по службі, а також умов праці» від 23 вересня 2002 р., Директиву Ради № 2000/43/ЄЕС «Про застосування принципу рівного підходу, незалежно від расового або етнічного походження» від 29 червня 2000 р., Директиву Ради № 97/80/ЄЕС «Щодо тягаря доказування у справах дискримінації за статевою ознакою» від 15 грудня 1997 р., Директиву Ради № 89/391/ЄЕС «Про впровадження заходів для заохочення

вдосконалень у сфері безпеки і охорони здоров'я працівників під час роботи» від 12 червня 1989 р., Директиву Ради № 89/654/ЄЕС «Про мінімальні вимоги щодо безпеки і охорони здоров'я в робочих зонах» від 30 листопада 1989 р. Джерелами трудового права поряд з багатосторонніми міжнародними договорами, про які мова йшла вище, є і двосторонні міжнародні договори, тобто такі, що укладаються між двома державами. Такі договори укладаються з метою полегшення працевлаштування громадян на території країн — учасників договорів, вирішення проблем ринку праці та розвитку економічного співробітництва між країнами. Прикладом може служити Угода між Урядом України та Урядом Чеської Республіки про взаємне працевлаштування громадян України та громадян Чеської Республіки, ратифікована Законом України від 6 грудня 1996 р. № 577/96-ВР. Угода, зокрема, передбачає, що для виконання роботи громадянину держави однієї Договірної Сторони на території держави іншої Договірної Сторони необхідний дозвіл на працевлаштування відповідно до правових норм держави Договірної Сторони, на території якої громадянин виконуватиме роботу. На роботу може бути прийнятий громадянин, якому стан здоров'я та рівень кваліфікації дозволяє виконувати обумовлену роботу відповідно до вимог роботодавця, якщо вони не суперечать правовим нормам держави Договірної Сторони, на території якої громадянин виконуватиме роботу. Кожна із Договірних Сторін визнає згідно з правовими нормами своєї держави свідоцтва про освіту та професійну кваліфікацію, видані на території держави іншої Договірної Сторони. Документи мають бути перекладені мовою держави Договірної Сторони, на території якої громадянин виконуватиме роботу, і офіційно завірени. Особливе місце серед джерел трудового права посідає Кодекс законів про працю України, оскільки, будучи основним кодифікованим нормативно-правовим актом у сфері праці, регулює більшість суспільних відносин, які входять до предмета даної галузі права. Завдання Кодексу законів про працю України, відповідно до ст. 1 Кодексу, полягає в регулюванні трудових відносин усіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня

життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Кодекс законів про працю України визначає власне місце в системі національного трудового законодавства. Так, відповідно до ст. 4 КЗпП України, законодавство про працю складається з Кодексу законів про працю України та інших актів законодавства України, прийнятих відповідно до нього. Прийняття чинного КЗпП України відбулося ще за часів радянської влади 10 грудня 1971 р. Протягом терміну дії КЗпП на території незалежної України Верховною Радою України було прийнято більше 70 законів України з внесення змін та доповнень до нього. У результаті цього в КЗпП України вже практично не залишилося жодної статті, в яку б не вносилися ті чи інші зміни. Також слід відзначити, що КЗпП України не включає норми, які регулюють відносини з вирішення колективних трудових спорів, та практично не регулює відносини зайнятості та працевлаштування. Окремі аспекти трудових відносин регулюються КЗпП України недостатньо повно на відміну від спеціальних законів. Наприклад, порядок надання відпусток більш детально врегульовано Законом України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР. Близько двадцяти років в Україні триває робота з розроблення нового кодифікованого нормативно-правового акта у сфері праці. За цей час до Верховної Ради України було подано декілька проектів Трудового кодексу України. Останній проект Трудового кодексу України був внесений на розгляд Верховної Ради України 22 квітня 2013 р. (реєстраційний № 2902) народними депутатами України Я. М. Сухим і О. М. Стояном. Проект Трудового кодексу включає 444 статті, що майже вдвічі більше, ніж у діючому Кодексі законів про працю України. У Пояснювальній записці до проекту Трудового кодексу України відзначається, що головним принципом розробки нового Кодексу є оптимальне збалансування захисної та виробничої функцій трудового права, тобто мова йде про запровадження зачатків рівності сторін трудових правовідносин. Також вказується, що Кодекс буде сприяти уніфікації законодавства та включати в себе акти трудового законодавства. Так, до проекту Трудового кодексу України повністю інкорпоровані норми законів України «Про оплату праці», «Про

відпустки», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» та частково Закону України «Про охорону праці». З прийняттям Трудового кодексу України підлягають визнанню такими, що втратили чинність: Кодекс законів про працю України, закони України «Про колективні договори і угоди», «Про оплату праці», «Про визначення розміру збитків, завданих підприємству, установі, організації розкраданням, знищенням (псуванням), недостачею або втратою дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння та валютних цінностей», «Про відпустки», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» тощо. Таке тривале неприйняття сучасного Трудового кодексу України пояснюється, передусім, відсутністю бажання у великого бізнесу, більшість якого представлена в політиці, оновлювати трудове законодавство на засадах збереження та поглиблення переваг у трудових відносинах для працівників та їх представників. Наслідком же прийняття більш ліберального Трудового кодексу, який задовольнив би великий бізнес, стане невдоволення працівників та профспілок, що призведе до соціального конфлікту та в кінцевому рахунку обумовить зниження рейтингу відповідних політичних сил, які братимуть участь у прийнятті такого акта. Сьогодні поряд із Кодексом законів про працю України діють спеціальні закони, які регулюють або окремі аспекти трудових відносин, або певний вид відносин, пов'язаних із трудовими, або закріплюють правовий статус суб'єктів трудового права. Це закони України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 р. № 5067-VI, «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР, «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII, «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР, «Про колективні договори й угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII, «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР, «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. № 1045- XIV, «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22 червня 2012 р. № 5026-VI. Норми трудового права містяться також у деяких законах комплексного характеру. Це закони України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII, «Про судоустрій і статус суддів»

від 7 липня 2010 р. № 2453-VI, «Про Службу безпеки України» від 25 березня 1992 р. № 2229-XII тощо. Серед джерел трудового права велику групу становлять підзаконні нормативно-правові акти Президента України, державних органів та органів місцевого самоврядування, що містять норми трудового права. Президент України на основі та на виконання Конституції і законів України видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання на території України. Укази є нормативно-правовими чи індивідуально-правовими актами, які приймаються Президентом України з найважливіших питань державного і суспільного життя, а також кадрових питань. Розпорядження є, як правило, внутрішньо організаційними актами, що приймаються Президентом України з організаційно-розпорядчих, кадрових та інших поточних питань. Акти Президента України публікуються в Офіційному віснику України та Офіційному віснику Президента України. Щоб бути джерелом трудового права, акти Президента України повинні містити норми трудового права. Наприклад, джерелом трудового права є укази Президента України «Про Положення про Державну інспекцію України з питань праці» від 6 квітня 2011 р. № 386/2011 та «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» від 17 листопада 1998 р. № 1258/98. Верховна Рада України поряд із законами видає також постанови, які є підзаконними актами з конкретних питань, з метою здійснення її установчої, організаційної, контрольної та інших функцій. Джерелом трудового права є постанови, які містять норми трудового права. Постанови Верховна Рада приймає більшістю голосів народних депутатів від її конституційного складу, крім випадків, визначених Конституцією України. Постанови, видані Верховною Радою, які містять положення нормативного характеру, набувають чинності з дня їх офіційного оприлюднення, якщо ними не передбачено інше. Постанови Верховної Ради України публікуються в Офіційному віснику України, в газеті «Голос України» та у Відомостях Верховної Ради України. Джерелом трудового права, зокрема, є постанова Верховної Ради України «Про стан виконання Закону України «Про оплату праці» на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності» від 15 березня 2001 р. № 2293-III. Кабінет Міністрів України на основі та на виконання

Конституції і законів України, актів Президента України, постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, видає обов'язкові для виконання акти — постанови і розпорядження. Акти Кабінету Міністрів України нормативного характеру видаються у формі постанов, а з організаційно-розпорядчих та інших поточних питань — у формі розпоряджень. Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України приймаються на засіданнях Кабінету Міністрів України шляхом голосування більшістю голосів від посадового складу Кабінету Міністрів України. Якщо проект рішення отримав підтримку рівно половини посадового складу Кабінету Міністрів України і за цей проект проголосував Прем'єр-міністр України, рішення вважається прийнятим. Акти Кабінету Міністрів України підписує Прем'єр-міністр України. Постанови Кабінету Міністрів України, крім постанов, що містять інформацію з обмеженим доступом, набувають чинності з дня їх офіційного опублікування, якщо інше не передбачено самими постановами, але не раніше дня їх опублікування. Розпорядження Розділ 1. Загальні положення ~ 60 ~ Кабінету Міністрів України набувають чинності з моменту їх прийняття, якщо цими розпорядженнями не встановлено пізніший термін набрання ними чинності. Постанови Кабінету Міністрів України публікуються в Офіційному віснику України, газеті «Урядовий кур'єр», акти Кабінету Міністрів України також оприлюднюються шляхом їх розміщення на офіційному веб-сайті Кабінету Міністрів України. Джерелом трудового права є акти Кабінету Міністрів України, які містять норми трудового права. Прикладом є постанови «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток» від 19 січня 1998 р. № 45 та «Про затвердження переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, порядку проведення цих оглядів та видачі особистих медичних книжок» від 23 травня 2001 р. № 559. Підзаконні нормативно-правові акти, які є джерелами трудового права, приймають також міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Такі підзаконні акти, як правило, мають форму наказу. Наприклад, наказ Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду «Про затвердження

Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту» від 24 березня 2008 р. № 53, наказ Міністерства внутрішніх справ України «Про впорядкування структури та умов грошового забезпечення осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ» від 31 грудня 2007 р. № 499. Джерелом трудового права є і рішення нормативно-правового характеру органів та посадових осіб місцевого самоврядування, які містять норми трудового права. Рішення відповідних рад приймаються на пленарних засіданнях більшістю депутатів від загального складу ради, крім випадків, передбачених законодавством. Рішення ради приймається відкритим (у тому числі поіменним) або таємним голосуванням. Акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування нормативно-правового характеру набувають чинності з дня їх офіційного оприлюднення, якщо органом чи посадовою особою не встановлено пізніший строк введення цих актів у дію. В останні роки особливого значення для регулювання трудових відносин набувають нормативні договори на соціально-партнерському рівні. Мова йде про колективні угоди та колективний договір. Колективні угоди та колективний договір укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців.

Колективний договір укладається на рівні підприємства та його структурних підрозділів. Колективні угоди укладаються на національному, галузевому, територіальному рівнях: на національному рівні — генеральна угода; на галузевому рівні — галузеві (міжгалузеві) угоди; на територіальному рівні — територіальні угоди. Специфічним джерелом трудового права є локальний нормативно-правовий акт.

Такі акти приймаються на рівні підприємств роботодавцем одноосібно або за погодженням з представницьким органом працівників. Локальні нормативно-правові акти поширюються на всіх працівників певного підприємства або на окремі категорії працівників підприємства, спеціально відзначені в самому акті, та розраховані на неодноразове застосування. Такими актами є правила

внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про преміювання, графіки змінності, посадові інструкції, інструкції з охорони праці тощо.

11.8 Суб'єкти трудового права

Суб'єкти трудового права — це учасники трудових і пов'язаних з ними відносин, які на підставі трудового законодавства мають трудові права та обов'язки. Суб'єктами трудового права є: фізичні особи, працівники, роботодавці, трудовий колектив, профспілковий чи інший уповноважений на представництво трудовим колективом орган, організації роботодавців та їх об'єднання, об'єднання профспілок або інших представницьких організацій трудящих, органи нагляду і контролю за дотриманням трудового законодавства, органи з вирішення трудових спорів, органи Державної служби зайнятості. Всі суб'єкти трудового права за законом наділяються специфічною властивістю — трудовим статусом.

Суб'єктів трудового права можна розділити залежно від ролі, яку вони відіграють у відносинах, урегульованих трудовим правом, на основні й неосновні. Так, основними суб'єктами трудового права є працівник і роботодавець, оскільки вони є сторонами трудових правовідносин, які є ядром предмета трудового права. Інші зазначені вище суб'єкти трудового права є неосновними, оскільки беруть участь у відносинах, які пов'язані з трудовими, тобто покликані їх обслуговувати. Правовий статус фізичної особи як суб'єкта трудового права необхідно відрізнити від правового статусу працівника. Так, фізична особа стає суб'єктом відносин, урегульованих трудовим правом, уже тоді, коли займається пошуком підходящої роботи, звертаючись до відповідних органів та організацій, які сприяють у працевлаштуванні. Правовідносини з працевлаштування передують трудовим правовідносинам та входять у предмет трудового права. Правовий статус фізичної особи як суб'єкта трудового права складається, передусім, із конституційних прав у сфері праці, а також прав у сфері працевлаштування, передбачених

Законом України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 р. № 5067-VI. За загальним правилом, у фізичної особи трудова правосуб'єктність виникає з 16-річного віку, коли вона самостійно може влаштуватися на роботу (ч. 1 ст. 188 КЗпП України).

Працівник як особа, що перебуває в трудових правовідносинах з роботодавцем, володіє всім комплексом трудових прав та обов'язків, передбачених для нього трудовим законодавством, колективними угодами, колективним та трудовим договором. Правовий статус працівника та роботодавця як суб'єктів трудового права та трудових правовідносин було розглянуто Національне трудове законодавство, зокрема Кодекс законів про працю України, суб'єктом трудового права визнає трудовий колектив. У КЗпП України навіть присвячена окрема глава цьому суб'єкту — глава XVI-A «Трудовий колектив». Трудовий колектив підприємства є об'єднанням усіх працівників, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Трудовий колектив можна розглядати в широкому та вузькому розумінні. Так, за *широкого розуміння до складу трудового колективу* включаються як працівники, що здійснюють трудові (виробничі) функції, так і керівництво підприємства, що здійснює трудові (управлінські) функції. Останні включаються в трудовий колектив на підставі того, що з ними також укладаються трудові договори. *Вузьке розуміння трудового колективу* не охоплює керівництво підприємства. Аналіз національного законодавства дає підстави для висновку, що в більшості випадків застосування законодавцем терміна «трудовий колектив» мова йде саме про його вузьке розуміння. Правовий статус трудового колективу закріплено у Кодексі законів про працю України, законах України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII та «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР, а також у Законі СРСР «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» від 17 червня 1983 р. № 9500-X. Так, п'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем

спільно з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за погодженням з місцевою радою (ст. 52 КЗпП України).

Правила внутрішнього трудового розпорядку затверджуються трудовими колективами за поданням роботодавця і виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) на основі типових правил (ст. 142 КЗпП України). Трудовий колектив розглядає питання про порушення працівником трудової дисципліни у випадку передачі роботодавцем цього питання на розгляд трудового колективу (ст. 152 КЗпП України). Трудові колективи обговорюють і схвалюють комплексні плани поліпшення умов, охорони праці та санітарно-оздоровчих заходів і контролюють виконання цих планів (ст. 153 КЗпП України). Трудові колективи через обраних ними уповноважених, професійні спілки в особі своїх виборних органів і представників контролюють додержання всіма працівниками нормативних актів про охорону праці на підприємствах, в установах, організаціях (ст. 160 КЗпП України).

Трудові колективи контролюють використання коштів, призначених на охорону праці (ст. 162 КЗпП України). Комісія по трудових спорах обирається загальними зборами (конференцією) трудового колективу підприємства, установи, організації з числом працюючих не менш як 15 чоловік. Порядок обрання, чисельність, склад і строк повноважень комісії визначаються загальними зборами (конференцією) трудового колективу підприємства, установи, організації. За рішенням загальних зборів (конференції) трудового колективу підприємства, установи, організації можуть бути створені комісії по трудових спорах у цехах та інших аналогічних підрозділах. Ці комісії обираються колективами підрозділів і діють на тих же підставах, що й комісії по трудових спорах підприємств, установ, організацій (ст. 223 КЗпП України).

Працівники мають право брати участь в управлінні підприємствами, установами, організаціями через загальні збори (конференції), ради трудових колективів, професійні спілки, які діють у трудових колективах, інші органи, уповноважені трудовим колективом на представництво, вносити пропозиції щодо

поліпшення роботи підприємства, установи, організації, а також з питань соціально-культурного і побутового обслуговування (ст. 245 КЗпП України). Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-ХІІ передбачає, що колективний договір укладається між роботодавцем з однієї сторони і одним або кількома профспілковими органами, а у разі відсутності таких органів — представниками працівників, обраними і уповноваженими трудовим колективом з іншої сторони (ст. 3).

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і вноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу. У разі якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони відновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект в цілому вноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу. Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через 5 днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу (ст. 13). Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР передбачає, що вимоги працівників на виробничому рівні формуються і затверджуються загальними зборами (конференцією) працівників або формуються шляхом збору підписів і вважаються чинними за наявності не менше половини підписів членів трудового колективу підприємства, установи, організації чи їх структурного підрозділу. Разом із висуненням вимог збори (конференція) працівників визначають орган чи особу, які будуть представляти їх інтереси (ст. 4).

Рішення про оголошення страйку на підприємстві приймається за поданням виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) чи іншої організації працівників, уповноваженої представляти інтереси працівників, загальними зборами (конференцією) працівників шляхом голосування і вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість

працівників або дві третини делегатів конференції (ст. 19). Чинний сьогодні у частині, що не суперечить законодавству України, Закон СРСР «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» від 17 червня 1983 р. № 9500-Х передбачає, що повноваження трудових колективів здійснюються безпосередньо загальними зборами (конференціями) трудових колективів підприємств, установ, організацій (ст. 19). Збори вважаються правомочними, якщо в них бере участь більш як половина загальної кількості членів колективу, а конференція — не менш як дві третини делегатів (ст. 20).

Рішення загальних зборів (конференції) трудового колективу приймаються відкритим голосуванням більшістю голосів членів колективу, присутніх на зборах (конференції). При проведенні зборів трудового колективу по цехах та інших підрозділах підприємства, установи, організації рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість членів трудового колективу, присутніх на зборах. Рішення доводяться до відома всіх членів колективу. Рішення зборів (конференції) трудового колективу, прийняті відповідно до їх повноважень і діючого законодавства, є обов'язковими для членів колективу, адміністрації підприємства, установи, організації (ст. 21).

Професійні спілки як суб'єкти трудового права є сьогодні найбільш впливовими представниками та захисниками прав трудящих. Правовий статус профспілок та права працівників на створення та членство в них закріплено як на міжнародному, так і на національному рівні. Так, Загальна декларація прав людини передбачає, що кожна людина має право створювати професійні спілки і входити до професійних спілок для захисту своїх інтересів (ст. 23).

Відповідно до ст. 8 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права держави повинні забезпечити: а) право кожної людини створювати для здійснення і захисту своїх економічних та соціальних інтересів професійні спілки і вступати до них на свій вибір при єдиній умові додержання правил відповідної організації. Користування зазначеним правом не підлягає жодним обмеженням, крім тих, які передбачаються законом і які є необхідними в

демократичному суспільстві в інтересах державної безпеки чи громадського порядку або для захисту прав і свобод інших; b) право професійних спілок утворювати національні федерації чи конфедерації і право цих останніх засновувати міжнародні професійні організації або приєднуватися до них; c) право професійних спілок функціонувати безперешкодно без будь-яких обмежень, крім тих, які передбачаються законом і які є необхідними в демократичному суспільстві в інтересах державної безпеки чи громадського порядку або для захисту прав і свобод інших; d) право на страйки при умові його здійснення відповідно до законів кожної країни.

Міжнародною організацією праці було прийнято ряд конвенцій та рекомендацій, які закріпили право працівників на об'єднання у профспілкові організації та гарантії його реалізації. Так, Конвенція МОП «Про свободу асоціації та захист права на організацію» № 87 передбачає, що працівники без якої б то не було різниці мають право створювати на свій вибір організації без попереднього на те дозволу, а також право вступати в такі організації з єдиною умовою підлягати статутам цих останніх (ст. 2). Організації працівників мають право опрацьовувати свої статuti й адміністративні регламенти, вільно обирати своїх представників, організувати свій апарат і свою діяльність і формулювати свою програму дій. Державна влада утримується від будь-якого втручання, здатного обмежити це право або перешкодити його законному здійсненню (ст. 3). Організації працівників не підлягають розпусковій або тимчасовій забороні в адміністративному порядку (ст. 4).

Організації працівників мають право створювати федерації та конфедерації, а також право приєднуватися до них, і кожна така організація, федерація чи конфедерація має право вступати до міжнародних організацій працівників (ст. 5). Конвенція МОП «Про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів» № 98 передбачає, що працівники мають належний захист проти будь-яких дискримінаційних дій, спрямованих на обмеження свободи об'єднання в галузі праці. Такий захист застосовується особливо щодо дій, метою яких є: а) підпорядкувати прийняття працівника на роботу чи

збереження ним роботи умові, щоб він не вступав до профспілки або вийшов з профспілки; б) звільняти чи в будь-який інший спосіб завдавати шкоди працівнику на тій підставі, що він є членом профспілки чи бере участь у профспілковій діяльності в неробочий час або, за згодою роботодавця, у робочий час (ст. 1).

Організації працівників мають належний захист проти будь-яких актів втручання з боку організацій роботодавців чи з боку їхніх агентів або членів у створення й діяльність організацій та керування ними. Зокрема, дії, що мають за мету сприяти заснуванню організацій працівників під пануванням роботодавців чи організацій роботодавців або підтримувати організації працівників шляхом фінансування чи іншим шляхом із метою поставити такі організації під контроль роботодавців чи організацій роботодавців, розглядаються як втручання (ст. 2). В Україні правовий статус профспілок закріплено в Конституції України, Кодексі законів про працю України, законах України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 р. № 4572-VI, «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV та інших нормативно-правових актах.

Так, відповідно до ст. 36 Конституції України громадяни мають право на участь у професійних спілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів. Професійні спілки є громадськими організаціями, що об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної діяльності. Професійні спілки утворюються без попереднього дозволу на основі вільного вибору їх членів. Усі професійні спілки мають рівні права. Обмеження щодо членства у професійних спілках встановлюються виключно Конституцією і законами України. Ніхто не може бути примушений до вступу в професійні спілки чи обмежений у правах за належність чи неналежність до профспілок. Найбільш комплексно правовий статус професійних спілок закріплює Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV. Відповідно до ст. 1 Закону професійна спілка (профспілка) — це добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).

Професійні спілки створюються з метою здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки. Членами профспілок можуть бути особи, які працюють на підприємстві, в установі або організації незалежно від форм власності і видів господарювання, у фізичної особи, яка використовує найману працю, особи, які забезпечують себе роботою самостійно, особи, які навчаються в навчальному закладі. Статутом (положенням) профспілки може бути передбачено членство у профспілці осіб, зайнятих творчою діяльністю, членів фермерських господарств, фізичних осіб — суб'єктів підприємницької діяльності, а також осіб, які навчаються у професійно-технічних або вищих навчальних закладах, осіб, які звільнилися з роботи чи служби у зв'язку з виходом на пенсію або які тимчасово не працюють. Статутами (положеннями) може бути передбачено обмеження щодо подвійного членства у профспілках. Роботодавці не можуть бути членами виборних органів профспілки будь-якого рівня. Громадяни України вільно обирають профспілку, до якої вони бажають вступити. Підставою для вступу до профспілки є заява громадянина (працівника), подана в первинну організацію профспілки. При створенні профспілки прийняття до неї здійснюється установчими зборами. З метою виконання своїх статутних завдань профспілки, їх організації (якщо це передбачено статутом) мають право на добровільних засадах створювати об'єднання (ради, федерації, конфедерації тощо) за галузевою, територіальною або іншою ознакою, а також входити до складу об'єднань та вільно виходити з них. Профспілки, які бажають створити об'єднання профспілок, укладають відповідну угоду та затверджують статут (положення) об'єднання. Права об'єднань профспілок визначаються профспілками, які їх створили, відповідно до Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», а також статутами (положеннями) цих об'єднань.

Статус об'єднань профспілок визначається за статусом членів, яких вони об'єднують. Розрізняють такі види профспілок залежно від рівня договірного регулювання трудових і соціально-економічних відносин: первинні, місцеві, обласні, регіональні, республіканські, всеукраїнські. Так, статус первинних мають

профспілки чи організації профспілок, які діють на підприємстві, в установі, організації, навчальному закладі або об'єднують членів профспілки, які забезпечують себе роботою самостійно чи працюють на різних підприємствах, в установах, організаціях або у фізичних осіб.

Статус місцевих мають профспілки, які об'єднують не менш як дві первинні профспілкові організації, що діють на різних підприємствах, в установах, організаціях однієї адміністративно-територіальної одиниці (міста, району в місті, району, села, селища). Статус обласних мають профспілки, організації яких є в більшості адміністративно-територіальних одиниць однієї області, міст Києва та Севастополя; в більшості адміністративно-територіальних одиниць однієї області, міст Києва та Севастополя, де розташовані підприємства, установи або організації певної галузі. Статус регіональних мають профспілки, організації яких є в більшості адміністративно-територіальних одиниць двох або більше областей.

Статус всеукраїнських профспілок визначається за однією з таких ознак: 1) наявність організацій профспілки в більшості адміністративно-територіальних одиниць України; 2) наявність організацій профспілки в більшості з тих адміністративно-територіальних одиниць України, де розташовані підприємства, установи або організації певної галузі.

Професійні спілки, їх об'єднання у своїй діяльності незалежні від державних органів та органів місцевого самоврядування, роботодавців, інших громадських організацій, політичних партій, їм не підзвітні і не підконтрольні. Профспілки самостійно організують свою діяльність, проводять збори, конференції, з'їзди, засідання утворених ними органів, інші заходи, які не суперечать законодавству. Забороняється втручання державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, роботодавців, їх об'єднань у статутну діяльність профспілок, їх організацій та об'єднань.

Профспілки діють відповідно до законодавства та своїх статутів. Статути (положення) профспілок приймаються з'їздами, конференціями, установчими або загальними зборами членів профспілки відповідного рівня і не повинні

суперечити законодавству України. Профспілки, їх об'єднання легалізуються шляхом повідомлення на відповідність заявленому статусу.

Легалізація всеукраїнських профспілок та їх об'єднань, інших профспілок та їх об'єднань здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державної реєстрації (легалізації) об'єднань громадян, інших громадських формувань. Для легалізації профспілок, об'єднань профспілок їх засновники або керівники виборних органів подають заяви. До заяви додаються статут (положення), протокол з'їзду, конференції, установчих або загальних зборів членів профспілки з рішенням про його затвердження, відомості про виборні органи, наявність організацій профспілки у відповідних адміністративно-територіальних одиницях, про засновників об'єднань.

На підставі поданих профспілкою, об'єднанням профспілок документів легалізуючий орган у місячний термін підтверджує заявлений статус, включає профспілку, об'єднання профспілок до реєстру об'єднань громадян і видає профспілці, об'єднанню профспілок свідоцтво про легалізацію із зазначенням відповідного статусу. Легалізуючий орган не може відмовити в легалізації профспілки, об'єднання профспілок. Профспілки, їх об'єднання можуть припинити свою діяльність шляхом реорганізації чи ліквідації (саморозпуску, примусового розпуску). Рішення про реорганізацію чи ліквідацію (саморозпуск) приймається з'їздом (конференцією), загальними зборами відповідно до статуту (положення) профспілки, об'єднання профспілок. Одночасно з прийняттям такого рішення з'їзд (конференція), загальні збори приймають рішення про використання майна та коштів профспілок, їх об'єднань, що залишилися після проведення всіх необхідних розрахунків, на статутні чи благодійні цілі.

Діяльність профспілок, їх об'єднань, яка порушує Конституцію та закони України, може бути заборонена лише за рішенням місцевого суду, а профспілок зі статусом всеукраїнських і республіканських та об'єднань профспілок з відповідним статусом — лише за рішенням Верховного Суду України. Не допускається примусовий розпуск, припинення, а також заборона діяльності профспілок, їх об'єднань за рішенням будь-яких інших органів.

Професійні спілки та їх об'єднання мають наступні права: право представляти і захищати права та інтереси членів профспілок. Профспілки, їх об'єднання здійснюють представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок у державних органах та органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями, а також з іншими об'єднаннями громадян. У питаннях колективних інтересів працівників профспілки, їх об'єднання здійснюють представництво та захист інтересів працівників незалежно від їх членства у профспілках.

Профспілки, їх організації та об'єднання ведуть колективні переговори, укладають колективні договори, генеральну, галузеві (міжгалузеві), територіальні угоди від імені працівників у порядку, встановленому законом. Участь у колективних переговорах з укладення угод на національному, галузевому, територіальному рівні беруть репрезентативні на відповідному рівні профспілки, їх організації та об'єднання. Професійні спілки, їх організації та об'єднання, що не відповідають критеріям репрезентативності, визначеним Законом України «Про соціальний діалог в Україні», за рішенням своїх виборних органів можуть надавати повноваження репрезентативним організаціям та об'єднанням відповідного рівня (за згодою) для представлення своїх інтересів під час укладення угод.

Кількість представників репрезентативних профспілок, їх організацій, об'єднань для ведення колективних переговорів з укладення угод від імені працівників на національному, галузевому і територіальному рівні визначається пропорційно до кількості членів профспілок, яких вони об'єднують та інтереси яких представляють згідно з повноваженнями, наданими їм профспілками, їх організаціями, об'єднаннями, що не відповідають критеріям репрезентативності. Забороняється ведення переговорів та укладення угод і колективних договорів від імені працівників особам, які представляють роботодавців.

Профспілки, їх об'єднання здійснюють контроль за виконанням колективних договорів, угод. У разі порушення роботодавцями, їх об'єднаннями, органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування умов колективного договору, угоди профспілки, їх об'єднання мають право направляти їм

подання про усунення цих порушень, яке розглядається в тижневий термін. У разі відмови усунути ці порушення або недосягнення згоди у зазначений термін профспілки мають право оскаржити неправомірні дії або бездіяльність посадових осіб до місцевого суду.

Право щодо захисту прав громадян на працю та здійснення громадського контролю за додержанням законодавства про працю. Профспілки, їх об'єднання захищають право громадян на працю, беруть участь у розробленні та здійсненні державної політики у галузі трудових відносин, оплати праці, охорони праці, соціального захисту. Проекти законів з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин подаються відповідними органами виконавчої влади з урахуванням пропозицій всеукраїнських профспілок, їх об'єднань. Проекти нормативно-правових актів, які стосуються регулювання трудових, соціальних, економічних відносин, розглядаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування з урахуванням думки відповідних профспілок, об'єднань профспілок.

Профспілки, їх об'єднання мають право вносити пропозиції суб'єктам права законодавчої ініціативи і відповідним державним органам про прийняття або внесення змін до законів і інших нормативно-правових актів з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин. Профспілки, їх об'єднання мають право брати участь у розгляді органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також роботодавцями, їх об'єднаннями, іншими об'єднаннями громадян своїх пропозицій.

Якщо колективний договір не укладено, роботодавець зобов'язаний погодити зазначені питання з профспілковим органом. Профспілки здійснюють громадський контроль за виплатою заробітної плати, додержанням законодавства про працю та про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов, забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та

колективного захисту.

У разі загрози життю або здоров'ю працівників профспілки мають право вимагати від роботодавця негайного припинення робіт на робочих місцях, виробничих дільницях, у цехах та інших структурних підрозділах або на підприємстві в цілому на час, необхідний для усунення загрози життю або здоров'ю працівників. Профспілки мають право на проведення незалежної експертизи умов праці, а також об'єктів виробничого призначення, що проектуються, будуються чи експлуатуються, на відповідність їх нормативно-правовим актам з питань охорони праці, брати участь у розслідуванні причин нещасних випадків і профзахворювань на виробництві та давати свої висновки про них.

Для здійснення цих функцій профспілки, їх об'єднання можуть створювати служби правової допомоги та відповідні інспекції, комісії, затверджувати положення про них. Уповноважені представники профспілок мають право вносити роботодавцям, органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування подання про усунення порушень законодавства про працю, які є обов'язковими для розгляду, та в місячний термін одержувати від них аргументовані відповіді. У разі ненадання аргументованої відповіді у зазначений термін дії чи бездіяльність посадових осіб можуть бути оскаржені до місцевого суду. Права у забезпеченні зайнятості населення.

Профспілки, їх об'єднання беруть участь у розробленні державної політики зайнятості населення, державних та територіальних програм зайнятості, проводять спільні консультації з цих проблем з роботодавцями, їх об'єднаннями, а також з органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, пропонують заходи щодо соціального захисту членів профспілок, які вивільняються в результаті реорганізації або ліквідації підприємств, установ, організацій, здійснюють контроль за виконанням законодавства про зайнятість. У разі, якщо роботодавець планує звільнення працівників з причин економічного, технологічного, структурного чи аналогічного характеру або у зв'язку з ліквідацією, реорганізацією, зміною форми власності підприємства, установи, організації, він повинен завчасно, не пізніше як за три місяці до намічуваних звільнень надати

первинним профспілковим організаціям інформацію щодо цих заходів, включаючи інформацію про причини наступних звільнень, кількість і категорії працівників, яких це може стосуватися, про терміни проведення звільнень, а також провести консультації з профспілками про заходи щодо запобігання звільненням чи зведення їх кількості до мінімуму або пом'якшення несприятливих наслідків будь-яких звільнень.

Профспілки мають право вносити пропозиції державним органам, органам місцевого самоврядування, роботодавцям, їх об'єднанням про перенесення термінів, тимчасове припинення або скасування заходів, пов'язаних з вивільненням працівників, які є обов'язковими для розгляду. Профспілки, їх об'єднання мають право брати участь і проводити відповідні консультації з питань залучення і використання в Україні іноземної робочої сили. Права щодо соціального захисту та забезпечення достатнього життєвого рівня громадян. Профспілки, їх об'єднання беруть участь у визначенні головних критеріїв життєвого рівня, прожиткового мінімуму, а також мінімальних розмірів заробітної плати, пенсій, соціальних виплат, політики ціноутворення, розробці соціальних програм, спрямованих на створення умов, які забезпечують гідне життя і вільний розвиток людини та соціальний захист у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.

Профспілки, їх об'єднання беруть участь в управлінні державним соціальним страхуванням як представники застрахованих осіб. До складу правління та наглядових рад фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування представники застрахованих осіб обираються (делегуються) репрезентативними на відповідному рівні професійними спілками та їх об'єднаннями.

Профспілки представляють права та інтереси працівників у відносинах з роботодавцем в управлінні підприємствами, установами, організаціями, а також у ході приватизації об'єктів державної та комунальної власності, беруть участь у роботі комісій з приватизації, представляють інтереси працівників підприємства-боржника в комітеті кредиторів у ході процедури банкрутства.

Профспілки, їх об'єднання мають право представляти інтереси працівників в органах, що розглядають індивідуальні трудові спори. Профспілки, їх об'єднання мають право представляти інтереси працівників при вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів) у порядку, встановленому законодавством.

Представники профспілок беруть участь у діяльності примирних комісій, трудових арбітражів та інших органів, які розглядають колективний трудовий спір (конфлікт). Право на організацію страйків та проведення інших масових заходів. Профспілки, їх об'єднання мають право на організацію та проведення страйків, зборів, мітингів, походів і демонстрацій на захист трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників відповідно до закону.

Профспілки, їх об'єднання мають право одержувати безоплатно інформацію від роботодавців або їх об'єднань, державних органів та органів місцевого самоврядування з питань, що стосуються трудових і соціально-економічних прав та законних інтересів своїх членів, а також інформацію про результати господарської діяльності підприємств, установ або організацій. Зазначена інформація має бути надана не пізніше п'ятиденного терміну.

Профспілки, їх об'єднання мають право безоплатно одержувати від центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики, статистичні дані з питань праці та соціально-економічних питань, а також виробничого та невиробничого травматизму, профзахворювань.

Для вирішення актуальних проблем профспілкового руху, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації профспілкових кадрів, з метою захисту прав та інтересів членів профспілок профспілки та їх об'єднання мають право за рахунок власних коштів створювати навчальні, культурно-освітні заклади, дослідні, соціально-аналітичні установи, а також правові, статистичні, соціологічні навчальні центри та центри незалежних експертиз.

Для висвітлення своєї діяльності профспілки та їх об'єднання мають право бути засновниками засобів масової інформації та здійснювати видавничу діяльність відповідно до закону.

. Профспілки, їх об'єднання організовують і здійснюють громадський

контроль за реалізацією прав членів профспілки у сфері охорони здоров'я, медико-соціальної допомоги. Профспілки, їх об'єднання беруть участь у діяльності експертних, консультативних та наглядових рад при органах та закладах охорони здоров'я, а також можуть брати участь у розвитку масової фізичної культури, спорту, туризму, створенні та підтримці спортивних товариств і туристичних організацій. Профспілки, їх об'єднання беруть участь в охороні довкілля, захисті населення від негативного екологічного впливу, сприяють діяльності громадських природоохоронних організацій, можуть проводити громадські екологічні експертизи, здійснювати іншу не заборонену законом діяльність у цій сфері

Профспілки, їх об'єднання можуть брати участь у створенні умов для загальнодоступного користування громадянами надбаннями української національної культури, культур національних меншин, які проживають на території України, світової культури, свободи літературної, художньої, наукової, технічної творчості, соціального захисту працівників інтелектуальної сфери діяльності.

Профспілки, їх об'єднання відповідно до своїх статутів (положень) беруть участь у розробленні державної житлової політики, здійсненні заходів, спрямованих на розвиток житлового будівництва, поліпшення використання та забезпечення збереження житлового фонду, у захисті економічних та соціальних прав громадян, пов'язаних з одержанням, утриманням і збереженням житла. Профспілкові органи мають право вимагати розірвання трудового договору (контракту) з керівником підприємства, установи або організації, якщо він порушує Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», законодавство про працю, про колективні договори та угоди.

Вимога профспілкових органів про розірвання трудового договору (контракту) є обов'язковою для розгляду і виконання. У разі незгоди з нею керівник, стосовно якого прийнято рішення, або орган чи особа, від яких залежить звільнення керівника, можуть у двотижневий строк оскаржити рішення профспілкового органу до місцевого суду. У цьому разі виконання вимоги про розірвання трудового договору зупиняється до винесення судом рішення.

Профспілки, їх об'єднання можуть мати у власності кошти та інше майно,

необхідне для здійснення їх статутної діяльності. Право власності профспілок, їх об'єднань виникає на підставі: придбання майна за рахунок членських внесків, інших власних коштів, пожертвувань громадян, підприємств, установ та організацій або на інших підставах, не заборонених законодавством; передачі їм у власність коштів та іншого майна засновниками, членами профспілки, державними органами або органами місцевого самоврядування.

Профспілки, їх об'єднання мають право власності також на майно та кошти, придбані в результаті господарської діяльності створених ними підприємств та організацій. Фінансовий контроль за коштами профспілок та їх об'єднань державними органами та органами місцевого самоврядування не здійснюється. Контроль за їх надходженням та витрачанням здійснюють контрольно-ревізійні органи, обрані відповідно до статутів (положень) профспілок, їх об'єднань. Позбавлення профспілок права власності, а також права володіння та користування майном, переданим їм у господарське відання, може мати місце лише за рішенням суду на підставах, визначених законами.

Від імені членів профспілки розпорядження коштами, іншим майном профспілок, їх об'єднань, що належить їм на праві власності, здійснюють виборні органи профспілки або об'єднання, створені відповідно до їх статуту чи положення (загальні збори, конференції, з'їзди тощо). Члени профспілок не відповідають своїми коштами та іншим майном за зобов'язаннями профспілки та її органів, як і профспілка та її органи не відповідають своїми коштами та іншим майном за зобов'язаннями членів профспілки.

З метою реалізації статутних завдань профспілки, їх об'єднання, які є юридичними особами, можуть здійснювати необхідну господарську та фінансову діяльність шляхом надання безоплатних послуг, робіт, створення в установленому законодавством порядку підприємств, установ або організацій зі статусом юридичної особи, формувати відповідні фонди, кредитні спілки. Професійні спілки та їх об'єднання поряд із правами мають обов'язки щодо представництва та захисту прав та інтересів своїх членів. Так, профспілки, їх об'єднання, здійснюючи представництво та захист трудових і соціально-економічних прав та інтересів

своїх членів, повинні додержуватися Конституції України, законів та інших нормативно-правових актів, а також виконувати колективні договори та угоди, які вони уклали, та взяті на себе зобов'язання.

Слід також звернути увагу на доволі широкі повноваження профспілок, які дозволяють впливати на окремі управлінські рішення, що приймає роботодавець, передбачені Кодексом законів про працю України. Мова йде про прийняття певних рішень роботодавця або спільно, або за погодженням, або з дозволу відповідного профспілкового органу. Роботодавець спільно з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) встановлює п'ятиденний або шестиденний робочий тиждень з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за погодженням з місцевою радою (ст. 52 КЗпП України).

За погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства роботодавець може збільшити термін випробування при прийнятті на роботу до шести місяців (ст. 27 КЗпП України); затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку та графіки змінності (ст. 52 КЗпП України); запроваджує підсумований облік робочого часу на безперервно діючих підприємствах, в установах, організаціях, а також в окремих виробництвах, цехах, дільницях, відділеннях і на деяких видах робіт, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержана встановлена для даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу, з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин (ст. 61 КЗпП України); встановлює перелік робіт, де через умови виробництва перерву для відпочинку і харчування встановити не можна, а також порядок і місце приймання їжі для працівників, що здійснюють такі роботи (ст. 66 КЗпП України); затверджує графіки надання щорічних відпусток (ст. 79 КЗпП України); може перенести щорічну відпустку на інший період за письмовою згодою працівника у разі, коли її надання 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 (ст. 80 КЗпП України); запроваджує, замінює і переглядає норми праці (ст. 86 КЗпП України); відносить роботи до певних тарифних розрядів, присвоює кваліфікаційні розряди робітникам згідно з тарифнокваліфікаційним довідником (ст. 96 КЗпП України); встановлює колективну (бригадну) матеріальну відповідальність (ст. 135-2 КЗпП України); застосовує заохочення (ст. 144 КЗпП України); встановлює строки і порядок надання перерв для годування дитини (ст. 183 КЗпП України); затверджує знижені норми виробітку для молодих робітників, які поступають на підприємство, в організацію після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійнотехнічних навчальних закладів, курсів, а також для тих, що пройшли навчання безпосередньо на виробництві (ст. 193 КЗпП України).

Роботодавець може проводити надурочні роботи (ст. 64 КЗпП України) або залучати окремих працівників до роботи у вихідні дні (ст. 71 КЗпП України) лише з дозволу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) підприємства, установи, організації. Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця може бути здійснено лише за попередньою згодою виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) з наступних підстав: змін в організації виробництва і праці, в тому числі реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників; виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи, а так само в разі відмови у наданні допуску до державної таємниці або скасування допуску до державної таємниці, якщо виконання покладених на нього обов'язків вимагає доступу до державної таємниці; систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення; прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин; нез'явлення на роботу протягом

більш як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності і пологах, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні; появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; винних дій працівника, який безпосередньо обслуговує грошові, товарні або культурні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір'я до нього з боку роботодавця; вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи (ст. 43 КЗпП України).

На вимогу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) роботодавець повинен розірвати трудовий договір з керівником підприємства, установи, організації, якщо він порушує законодавство про працю, про колективні договори і угоди, Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» (ст. 45 КЗпП України). Організації роботодавців та їх об'єднання як суб'єкти трудового права володіють правовим статусом, що закріплюється як на міжнародному, так і на національному рівні. Так, Конвенція МОП «Про свободу асоціації та захист права на організацію» № 87 передбачає, що роботодавці без якої б то не було різниці мають право створювати на свій вибір організації без попереднього на те дозволу, а також право вступати в такі організації з єдиною умовою підлягати статутам цих останніх (ст. 2).

Організації роботодавців мають право опрацьовувати свої статuti й адміністративні регламенти, вільно обирати своїх представників, організовувати свій апарат і свою діяльність і формулювати свою програму дій. Державна влада утримується від будь-якого втручання, здатного обмежити це право або перешкодити його законному здійсненню (ст. 3). Організації роботодавців не підлягають розпусковій або тимчасовій забороні в адміністративному порядку (ст. 4). Організації роботодавців мають право створювати федерації та конфедерації, а також право приєднуватися до них, і кожна така організація, федерація чи конфедерація має право вступати до міжнародних організацій роботодавців (ст. 5).

На національному рівні правовий статус організацій роботодавців та їх об'єднань комплексно передбачає Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22 червня 2012 р. № 5026-VI. Відповідно до ст. 1 Закону організація роботодавців — це неприбуткова громадська організація, яка об'єднує роботодавців.

Об'єднання організацій роботодавців — це неприбуткова громадська організація, яка об'єднує організації роботодавців, їх об'єднання. Організації роботодавців, їх об'єднання створюються і діють з метою представництва та захисту прав та законних інтересів роботодавців у економічній, соціальній, трудовій та інших сферах, у тому числі в їх відносинах з іншими сторонами соціального діалогу.

Основними завданнями організацій роботодавців, об'єднань організацій роботодавців є: 1) забезпечення представництва і захисту прав та законних інтересів роботодавців у відносинах з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, професійними спілками, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами, організаціями та утвореними ними органами; 2) підвищення конкурентоспроможності національної економіки; 3) участь у формуванні та реалізації економічної, соціальної політики держави, регулюванні економічних, соціальних, трудових відносин; 4) сприяння збільшенню обсягів виробництва продукції і послуг; 5) сприяння створенню нових робочих місць; 6) співробітництво з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, професійними спілками, їх організаціями та об'єднаннями; 7) участь у колективних переговорах з укладення угод на національному, галузевому та територіальному рівнях, координація діяльності роботодавців у виконанні зобов'язань за цими угодами; 8) сприяння вирішенню колективних трудових спорів, сприяння максимальному дотриманню інтересів роботодавців при вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів); 9) вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, сприяння поширенню професійних знань та досвіду; 10) участь у розробленні та реалізації державної політики у сфері освіти, зайнятості, професійної орієнтації; 11) розвиток співробітництва з

іноземними і міжнародними організаціями роботодавців та їх об'єднаннями.

Членство в організаціях роботодавців, їх об'єднаннях визначається статутом організацій роботодавців, об'єднань організацій роботодавців. Держава гарантує додержання прав та законних інтересів організацій роботодавців, об'єднань організацій роботодавців і забезпечує їх реалізацію в установленому законом порядку. Держава визнає створені відповідно до Закону України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» організації роботодавців, їх об'єднання повноважними представниками їх членів, захисниками їх прав та законних інтересів, співпрацює з організаціями роботодавців, їх об'єднаннями в реалізації їх прав, сприяє встановленню з ними ділових партнерських взаємовідносин. Організації роботодавців та їх об'єднання самостійно організують свою діяльність, проводять збори, конференції, з'їзди, засідання утворених ними органів, інші заходи, які не суперечать законодавству. Забороняється втручання в статутну діяльність організацій роботодавців, їх об'єднань з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування, професійних спілок, їх організацій та об'єднань, політичних партій та інших об'єднань громадян.

Держава не несе відповідальності за зобов'язаннями організацій роботодавців та їх об'єднань, організації роботодавців, їх об'єднання не несуть відповідальності за зобов'язаннями держави, крім випадків, прямо передбачених законом. Організації роботодавців створюються і діють за територіальною або галузевою ознакою та мають статус місцевих, обласних. Так, статус місцевих мають організації роботодавців, діяльність яких поширюється на територію відповідної адміністративно-територіальної одиниці (село, селище, район у місті, місто, район) і які на момент державної реєстрації об'єднують не менше десяти роботодавців цієї адміністративно-територіальної одиниці або двох і більше роботодавців певної групи (класу) виду економічної діяльності в межах цієї адміністративно-територіальної одиниці. Статус обласних, Київської та міських мають організації роботодавців, діяльність яких поширюється на територію відповідної області та міста Києва і які на час державної реєстрації об'єднують не менше десяти роботодавців більшості районів та/або міст обласного підпорядкування цієї області,

районів у місті Києві або двох і більше роботодавців певної групи (класу) виду економічної діяльності з тих районів та/або міст обласного підпорядкування цієї області, районів у місті Києві, де розташовані підприємства, що належать до цієї групи (класу) виду економічної діяльності.

Засновниками організації роботодавців є роботодавці, а засновниками об'єднання організацій роботодавців є організації роботодавців. Рішення про утворення організації роботодавців приймається установчим з'їздом (конференцією) роботодавців, що оформлюється протоколом установчого з'їзду (конференції), який підписують головуючий та секретар установчого з'їзду (конференції). Рішення про створення об'єднання організацій роботодавців приймається установчим з'їздом (конференцією) уповноважених представників організацій роботодавців, що оформлюється протоколом установчого з'їзду (конференцією), який підписують головуючий та секретар установчого з'їзду (конференції). Організації роботодавців та їх об'єднання діють на підставі статутів, які затверджуються установчим з'їздом (конференцією).

Організації роботодавців, їх об'єднання подають за місцем державної реєстрації відповідному органу такі документи: 1) реєстраційну картку відповідної форми, передбаченої законодавством; 2) статут у двох примірниках; 3) протокол установчого з'їзду (конференції) організації роботодавців, їх об'єднання, в якому зазначається інформація про створення організації роботодавців, їх об'єднання, затвердження статуту, обрання керівних органів; 4) реєстр осіб, які взяли участь в установчому з'їзді (конференції) організації роботодавців, їх об'єднання; 5) документ, який підтверджує сплату збору за державну реєстрацію організації роботодавців, їх об'єднання. Розмір та порядок справляння збору за державну реєстрацію визначається Кабінетом Міністрів України.

Об'єднання організацій роботодавців також подають: 1) рішення виборних органів організацій роботодавців щодо створення відповідного об'єднання; 2) копію витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, засвідчену підписом уповноваженої особи організації роботодавців.

За загальним правилом строк проведення державної реєстрації не може перевищувати п'ятнадцяти робочих днів з дня подання документів на державну реєстрацію. Організації роботодавців, їх об'єднанню може бути відмовлено в державній реєстрації, якщо їх найменування, статут або інші документи, подані для реєстрації, суперечать вимогам законодавства України.

Рішення про відмову у реєстрації повинно містити підстави такої відмови. Організації роботодавців, їх об'єднання набувають статусу юридичної особи з моменту внесення даних про організацію роботодавців, їх об'єднання до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Організації роботодавців, їх об'єднання можуть бути припинені шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення чи ліквідації на підставі відповідного рішення з'їзду (конференції) організації, об'єднання або у примусовому порядку за рішенням суду. Із організації роботодавців, їх об'єднання може бути виділена інша (інші) відповідні організації, їх об'єднання.

Організації роботодавців, їх об'єднання, які порушують норми Конституції України та законодавства України, можуть бути примусово розпущені лише за рішенням суду. Не допускається припинення організацій роботодавців, їх об'єднань за рішенням будь-яких інших органів. Організації роботодавців та їх об'єднання мають наступні права: Право представляти і захищати права та законні інтереси своїх членів. Організації роботодавців, їх об'єднання мають право в порядку, передбаченому законодавством та їх статутами, представляти і захищати свої права та законні інтереси, права та інтереси своїх членів у відносинах з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, професійними спілками, їх об'єднаннями та утвореними ними органами, іншими громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами, організаціями.

Організації роботодавців, їх об'єднання мають право: 1) вносити до органів державної влади та органів місцевого самоврядування пропозиції з питань, пов'язаних з їх статутною діяльністю; 2) проводити експертизу проєктів законів та інших нормативно-правових актів з питань, що стосуються прав та інтересів їх членів. Проєкти законів з питань формування та реалізації державної

соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин подаються відповідними центральними органами виконавчої влади з урахуванням пропозицій всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців.

Організації роботодавців, їх об'єднання відповідно до законодавства беруть участь у веденні переговорів з укладення колективних договорів і угод та у межах своїх повноважень укладають колективні договори і угоди, здійснюють контроль та забезпечують їх виконання.

Організації роботодавців, їх об'єднання беруть участь у соціальному діалозі, роботі органів соціального діалогу в порядку і на умовах, визначених законодавством, угодами на національному, галузевому і територіальному рівнях. Організації роботодавців, їх об'єднання, що не відповідають критеріям репрезентативності, визначеним законом, за рішенням своїх виборних органів можуть надавати в установленому порядку повноваження з представництва своїх інтересів репрезентативним організаціям роботодавців або репрезентативним об'єднанням організацій роботодавців, що діють на відповідному рівні.

Організації роботодавців, їх об'єднання мають право представляти та захищати інтереси своїх членів під час здійснення відповідними контролюючими органами заходів із державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності.

Організації роботодавців, їх об'єднання в порядку, встановленому законодавством, беруть участь у формуванні та реалізації державної політики зайнятості населення. Організації роботодавців, їх об'єднання під час розроблення державних та регіональних програм зайнятості разом із профспілками, їх об'єднаннями, іншими установами і організаціями беруть участь у спільних консультаціях з цих питань, що проводяться відповідними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Організації роботодавців, їх об'єднання, які підтвердили свою репрезентативність на відповідному рівні, на паритетних засадах з професійними спілками, їх об'єднаннями, які підтвердили свою репрезентативність на відповідному рівні, органами державної влади та органами

місцевого самоврядування беруть участь у створенні та діяльності координаційних комітетів сприяння зайнятості населення на відповідному рівні. Право на участь в управлінні фондами загальнообов'язкового державного соціального страхування та нагляді за їх діяльністю.

Організації роботодавців, їх об'єднання на паритетних засадах беруть участь в управлінні фондами загальнообов'язкового державного соціального страхування та нагляді за їх діяльністю відповідно до закону. До складу правлінь та наглядових рад фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування представники роботодавців обираються (делегуються) репрезентативними на відповідному рівні організаціями роботодавців, їх об'єднаннями. Право на участь у вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів). Організації роботодавців, їх об'єднання у випадках та в порядку, визначених законом, виступають стороною колективного трудового спору (конфлікту). Представники організацій роботодавців, їх об'єднань включаються до складу та беруть участь у роботі примирних комісій, трудових арбітражів та інших органів, які розглядають колективні трудові спори (конфлікти). Право на інформацію.

Організації роботодавців, їх об'єднання в установленому законодавством порядку мають право:

- 1) одержувати від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності інформацію, необхідну для виконання своїх статутних завдань; 2) одержувати статистичні дані з питань праці, соціальних та економічних питань, а також виробничого та невиробничого травматизму, профзахворювань; 3) поширювати інформацію щодо своєї діяльності і пропагувати свої ідеї та мету; 4) висвітлювати свою діяльність у засобах масової інформації; 5) виступати засновниками засобів масової інформації відповідно до закону; 6) проводити соціологічні дослідження, створювати наукові, інформаційні, експертноаналітичні та навчально-дослідницькі центри. Права у сфері вищої, професійно-технічної освіти, навчання на виробництві.

Організації роботодавців, їх об'єднання в установленому порядку беруть

участь у:

1) розробленні державного стандарту професійно-технічної освіти, державного стандарту вищої освіти; розробленні та погодженні державних стандартів з конкретних професій, галузевих стандартів вищої освіти, стандартів вищої освіти вищих навчальних закладів, кваліфікаційних характеристик, професійних стандартів; 2) тематичному, вихідному контролю знань, умінь та навичок учнів, слухачів, їх кваліфікаційній атестації; 3) формуванні системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; 4) організації та проведенні досліджень щодо поточних та перспективних потреб ринку праці в кваліфікаціях; 5) формуванні та розміщенні державного замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб.

Організації роботодавців, їх об'єднання для вирішення актуальних проблем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників мають право:

1) створювати галузеві та міжгалузеві ради, навчальні заклади, науково-дослідні установи, центри незалежних експертиз; 2) брати участь у роботі спеціально уповноваженого органу у сфері регулювання кваліфікацій, органів стандартизованого оцінювання та підтвердження професійних кваліфікацій; 3) вносити в установленому порядку пропозиції щодо змін до Національного класифікатора України «Класифікатор професій» та Переліку напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями; 4) розробляти та направляти до центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки критерії ефективності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з вищою освітою та робітничих кадрів; 5) брати участь у визначенні пріоритетних напрямів наукових досліджень навчальних закладів, наукових проектах і програмах; 6) розширювати форми організації навчання працівників на виробництві з упровадженням сучасних інноваційних методик. Організації роботодавців та їх об'єднання поряд із правами мають і обов'язки щодо представництва та захисту

прав та інтересів своїх членів. Так, організації роботодавців, їх об'єднання, здійснюючи представництво та захист соціальних, економічних та інших прав та законних інтересів роботодавців, повинні дотримуватися Конституції України, законів та інших нормативно-правових актів України.

Питання для самоконтролю

1. Чим відрізняється трудове право від інших галузей права?
2. Що розуміється під предметом трудового права?
3. Які правовідносини входять до групи правовідносин, пов'язаних із трудовими?
4. Які функції виконує трудове право?
5. Що означає принцип стабільності трудових правовідносин?
6. Чим система трудового права відрізняється від системи трудового законодавства?
7. Які існують джерела трудового права?
8. Які права має професійна спілка?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Трудове право України : [Електронний ресурс] : підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 2022. – 376 с.
2. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Управління персоналом та трудове право : [Електронний ресурс] : метод. рек. до практ. занять для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом». – Х. : НФаУ, 2021. – 57 с.
3. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Управління персоналом та трудове право : [Електронний ресурс] : метод. рек. до самост. роботи для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом». – Х. : НФаУ, 2021. – 68 с.
4. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С. Управління персоналом та трудове право : [Електронний ресурс] : метод. рек. до семінар. занять для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» – Х. : НФаУ, 2020. – 26 с.
5. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для мед. та фармац. ВНЗ / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова ; НФаУ. - Х. : НФаУ, 2015. - 517 с.
6. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості [Текст] : моногр. / О. В. Посилкіна [та ін.] ; ред. О. В. Посилкіна, 2010. - 416 с.
7. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Практикум : [для студ. екон. спец.] О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова ; НФаУ. - Х. : НФаУ, 2018. - 186 с.
8. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Текст] : навч. посіб. для екон. спец. / О. В. Посилкіна [та ін.] ; НФаУ. - Х. : НФаУ, 2014. - 346 с.

Допоміжна

1. Diagnostics of current problems of personnel management in pharmaceutical industrial enterprises [Текст] / OV Posylkina, Yu. S. Bratishko, GV Kubasova // Управление, экономика и обеспечения качества в фармации. - 2014. - № 1 . - С. 16-22.
2. Бервінова Є.І. Інноваційні методи навчання персоналу / Бервінова Є.І., Братішко Ю.С. // матер. X міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю «Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики:» (10 листоп. 2022 р.) Харків : НФаУ, 2022. – С. 217-220.
3. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В., Літвінова О. В., Деренська Я. М., Гладкова О. В., Зборовська Т. В., Лісна А. Г. Методичні підходи до оцінки залученості персоналу сфери охорони здоров'я // Міжнародний науковий журнал «Інтерна-ука». Серія: «Економічні науки». – 2023. – №5.
4. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Практикум : [для студ. екон. спец.] О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х., НФаУ, 2018, 186 с.
5. Котвіцька А. А., Братішко Ю. С., Волкова А. В., Тарасенко Д. Ю., Посилкіна О. В., Ольховська А. Б. Аналіз сучасних вимог роботодавців щодо функціональ-них обов'язків і компетентностей фармацевтичного персоналу. Запорізький ме-дичний журнал. 2020. № 6. С. 847-857. (Web of Science).
6. Нормування праці [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна. - Львів : Новий Світ-2000, 2017. - 370 с.
7. Організаційне забезпечення управління трудовим потенціалом фармацевтич-них підприємств в умовах впровадження правил належної виробничої практики : метод. рек. / Укрмедпатентінформ ; О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко. - Елект-рон. текст. - Х. : НФаУ, 2008. - 28 с.
8. Психологія конфлікту [Текст] : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш Заяц. - 3-тє вид. - К. : Каравела, 2016. - 304 с.
9. Психологія особистості [Текст] : навч. посіб. для ВНЗ / М. Й. Варій ; Львівсь-кий держ. ун-т внутр. справ. - К. : Центр учб. л-ри, 2016. - 592 с.

10. Психологія праці [Текст] : навч. посіб. для ВНЗ / О. Р. Малхазов. - К. : Центр учб. л-ри, 2016. - 207 с.
11. Психологія спілкування : навч. посіб. / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. - 2-ге вид., перероб. і допов. - Харків : НФаУ, 2018, 140 с.
12. Психологія спілкування [Текст] : підруч. для ВНЗ / М. М. Філоненко ; Нац. мед. ун-т ім. О. О. Богомольця. - 2-ге вид., перероб. та доп. - К. : Центр учб. л-ри, 2016. - 239 с.
13. Теоретико-методичні підходи до визначення лояльності працівників фармацевтичного сектора галузі охорони здоров'я України [Текст] : метод. рек. / НФаУ, Проблемна комісія "Фармація" МОЗ та НАМН України, НФаУ, ІПКСФ. Вчена рада ; уклад.: В. М. Толочко, Т. О. Артюх. - Х. : [б. и.], 2018. - 28 с.
14. Теоретико-методичні підходи до визначення лояльності працівників фармацевтичного сектора галузі охорони здоров'я України [Текст] : метод. рек. / НФаУ, В. М. Толочко, Т. О. Артюх. - Х. : [б. и.], 2018, 28 с.
15. Управління діловою кар'єрою [Текст] : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. - К. : Центр учб. л-ри, 2016. - 176 с.
15. Управління конфліктами [Текст] : текст лекцій : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова [та ін.]. - К. : Кондор, 2015. - 172 с.
16. Управління персоналом [Текст] : підруч. для ВНЗ / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. - К. : Центр учб. л-ри, 2016. - 468 с.
17. Управління персоналом підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О. М. Криворучко, Т. О. Володажська ; Харківський нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х. : ХНАДУ, 2019. - 200 с.
18. Управління персоналом підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. ВНЗ спец. «Менеджмент організацій і адміністрування» / О. М. Криворучко, Т. О. Володажська ; Харківський нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х. : ХНАДУ, 2019, 200 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Посилкіна Ольга Вікторівна

Братішко Юлія Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ТРУДОВЕ ПРАВО

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, ЩО НАВЧАЮТЬСЯ ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ «УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИМ БІЗНЕСОМ»

Відповідальний за випуск: Т.В. Зборовська

Підписано до друку Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times ET. Друк ризографічний. Умовн. друк. арк. .
Наклад 100 прим.

Національний фармацевтичний університет.
вул. Пушкінська, 53 м. Харків, 61002, Україна.
Свідоцтво серії ДК № 3420 від 11.03.2009 р.

Надруковано з готового оригінал-макету у друкарні ФОП В. В. Петров
Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.
Запис № 24800000000106167 від 08.01.2009 р.
61144, м. Харків, вул. Гв. Широнінців, 79в, к. 137, тел. (057) 78-17-137.
e-mail: masterbook.ua@gmail.com