

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

Т. Г. Сухорукова
МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Конспект лекцій

Частина 2

Харків – 2020

Сухорукова Т. Г. Менеджмент персоналу: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2020. – Ч. 2. – 61 с.

Конспект лекцій рекомендовано для студентів спеціальностей: 133 «Галузеве машинобудування»; 192 «Будівництво та цивільна інженерія»; 273 «Залізничний транспорт»; 144 «Теплоенергетика»; 141 «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка»; 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології»; 123 «Комп'ютерна інженерія»; 172 «Телекомунікації та радіотехніка» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» усіх форм навчання.

У цьому конспекті розглянуто основні питання управління персоналом у вітчизняних підприємствах та організаціях. Наведено методологію управління персоналом, соціально-економічні аспекти його дії. Проаналізовано завдання, функції, основні шляхи розвитку кадрової служби, методи планування та прогнозування потреби в персоналі. Розглянуто прийоми аналізу показників з праці.

Табл. 20, бібліогр.: 12 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 30 жовтня 2019 р., протокол № 4.

Рецензент

проф. В. В. Компанієць

Т. Г. Сухорукова

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Конспект лекцій

Частина 2

Відповідальний за випуск Сухорукова Т. Г.

Редактор Еткало О. О.

Підписано до друку 11.11.19 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,5. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ЗМІСТ

Лекція 5. Рух персоналу. Регулювання трудової діяльності...	4
5.1 Наймання, відбір та приймання персоналу.....	4
5.2 Вивільнення персоналу.....	6
5.3 Основи організації праці. Оплата праці персоналу.....	7
5.4 Робочий день та робочий тиждень.....	14
5.5 Управління місячним фондом робочого часу.....	19
Лекція 6. Умови праці та їх удосконалення.....	20
6.1 Безпека організації.....	20
6.2 Регулювання екологічної безпеки виробництва.....	23
6.3 Умови праці та її безпека.....	28
6.4 Здоров'я персоналу.....	31
Лекція 7. Оцінка персоналу.....	34
7.1 Ділова оцінка персоналу.....	34
7.2 Організація проведення атестації персоналу.....	38
7.3 Оцінка результатів праці персоналу організації.....	40
7.4 Аудит персоналу.....	44
Лекція 8. Мотивація та стимулювання персоналу.....	46
8.1 Сутність мотивації та стимулювання персоналу.....	46
8.2 Моральна мотивація персоналу.....	50
8.3 Матеріальна мотивація персоналу.....	51
Список літератури.....	60

Лекція 5. РУХ ПЕРСОНАЛУ. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1 Наймання, відбір та приймання персоналу

Наймання на роботу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей організації.

Набір персоналу полягає в пошуці і виявленні кандидатів як усередині фірми, так і за її межами.

Пошук усередині організації. Найбільш поширеними джерелами пошуку працівників усередині організації є:

- оголошення у внутрішніх засобах інформації (газети, стінні газети, інформаційні листи);
- звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів на вакантні місця;
- аналіз особистих справ з метою підбору співробітників з необхідними характеристиками;
- підбір за допомогою співробітників.

Переваги залучення працівників через внутрішні джерела:

- поява шансів для службового зростання;
- підвищення ступеня прихильності до організації;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- зміцнення авторитету керівництва в очах співробітників;
- відсутність значних фінансових коштів;
- стабільний рівень оплати праці в організації;
- «зростання» молодих кадрів даної організації, швидке заповнення вакантної посади, без адаптації.

Недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу:

- поява панібратства при вирішенні ділових питань;
- зниження активності рядового працівника, який претендує на посаду керівника;
- можлива поява напруженості і суперництва в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду;
- брак необхідних людей на пропоновану посаду;
- непокриття кількісної потреби в кадрах, тому що задовольняється лише якісна потреба;

- внутрішній опір керівників підрозділів, які прагнуть «приховати» кращих співробітників і зберегти їх для себе.

Зовнішній пошук. До зовнішніх способів найму належать: кандидати, що самопроявилися; оголошення в зовнішніх джерелах масової інформації; звернення до агентства з працевлаштування, у спеціалізовані консультаційні фірми; виїзд в інститути, Інтернет та ін.

Зовнішні джерела залучення персоналу дають змогу забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, при цьому задовольняється абсолютна потреба в кадрах. Нова людина, як правило, легко домагається визнання в колективі, що знижує загрозу виникнення інтриг усередині організації. З'являється новий імпульс у розвитку організації.

Недоліками залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел є:

- великі витрати на залучення кадрів;
- висока питома вага працівників, прийнятих ззовні, сприяє плинності кадрів; з'являється високий ступінь ризику відмови в роботі при проходженні випробувального терміну;
- слабке знання організації новим працівником погано відбивається на організації;
- тривалий період адаптації; блокування можливостей службового зростання для працівників організації, що погіршує соціально-психологічний клімат серед тих, хто давно працює в організації.

Усі перераховані методи набору кадрів діляться на активні і пасивні. Активні методи пов'язані з кадровою роботою самої організації, а пасивні – з роботою через відповідні зовнішні організації.

До активних методів набору кадрів зазвичай вдаються тоді, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію.

Пасивні методи набору кадрів використовують, коли пропозиція робочої сили на ринку праці перевищує попит. Однією з різновидів пасивних методів залучення персоналу є розміщення оголошень про вакантні посади, рівні, вимоги до кандидатів, умови оплати праці та відомостей у зовнішніх і внутрішніх ЗМІ.

Відбір персоналу – це процес вивчення психологічних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору із сукупності претендентів того, хто найбільш підходить з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і рис характеру діяльності та інтересам організації і його самого.

Етапи процесу відбору: попередній відбір; заповнення заяв та анкети; співбесіда, тестування; перевірка рекомендацій і послужного списку; медичний огляд (у деяких випадках) та ін.

Принципи відбору:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш придатних для даної посади;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, що пред'являються змістом роботи (освіта, стаж, досвід, а в ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан);

- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не вищої кваліфікації, ніж це вимагає робоче місце.

При **прийманні** на роботу претендент повинен надати документи, які дають певну інформацію про нього. Крім тих документів, які традиційно потрібні при прийманні на роботу, рекомендують запитувати характеристики з колишнього місця роботи і з навчального закладу. Необхідність надання таких характеристик, без сумніву, буде сприяти підвищенню відповідальності та серйозному ставленню як до роботи, так і до навчання.

5.2 Вивільнення персоналу

Вивільнення персоналу – вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Вивільнення персоналу відрізняється від звільнення тим, що носить плановий характер. Вивільнення персоналу передбачає: переміщення, перепідготовку, припинення

приймання на вакантні робочі місця; відбір кандидатів на звільнення.

Види звільнень: з ініціативи працівника; з ініціативи адміністрації; вихід на пенсію.

Негативні фактори плинності кадрів:

- економічні: зростання витрат на утримання персоналу; зниження продуктивності праці;

- технологічні: підвищення зносу техніки; перевантаження на окремих робочих місцях;

- соціальні: зростання травматизму; перевантаження у керівників; невдоволення, недовіра, спроби необґрунтованого звільнення, розлад у колективі.

Інструменти роботи з персоналом при вивільненні: заключне інтерв'ю, консультування працівника щодо суміжних професій і ситуації на ринку праці, юридичне консультування, психологічні консультації.

5.3 Основи організації праці. Оплата праці персоналу

Організація праці – організаційна система, що має своєю метою досягнення найкращих результатів використання живої праці в процесі виробництва. Організація праці сприяє вирішенню економічних, психологічних і правових завдань у галузі трудової діяльності.

Завдання організації праці:

- економічні: підвищення продуктивності праці; поліпшення використання основних фондів і оборотних коштів;

- психофізичні: створення сприятливих виробничих умов для збереження в процесі праці здоров'я і працездатності;

- соціальні: всебічний і гармонійний розвиток особистості; підвищення змістовності і привабливості праці.

Поділ праці – розмежування або відокремлення різних видів трудової діяльності в процесі спільної праці працівників. Конкретні форми і характер поділу праці визначаються рівнем розвитку продуктивних сил і системою виробничих відносин.

Існують три види поділу праці: міжнародний, територіальний, суспільний. Суспільний поділ праці включає три підгрупи: загальний (по галузях суспільного виробництва);

частковий (між підприємствами); одиничний (усередині підприємства, цехів, дільниць).

Поділ праці на підприємстві – розмежування діяльності людей у процесі спільної праці, тобто відокремлення окремих трудових процесів. Поділ праці сприяє скороченню виробничого циклу за рахунок одночасного виконання різних робіт, підвищенню продуктивності праці внаслідок більш швидкого набуття виробничих навичок виконавцями при спеціалізації робіт.

1 Функціональний поділ праці – розподіл працівників по групах відповідно до їх ролі в процесі виробництва:

- службовці:

а) керівники;

б) фахівці (інженери, економісти, юристи тощо);

в) технічні виконавці (здійснюють переробку і передачу первинної інформації, підготовку й оформлення документів, необхідних для виконання функцій управління);

- робітники.

2 Кваліфікаційний поділ праці – поділ працівників за характером робіт, за рівнем знань і умінь: професія; кваліфікація (розряди). Професія – це сукупність знань і навичок, необхідних для виконання певного виду робіт. Склад професій визначається об'єктами виробництва і технологією. Кваліфікація – здатність виконати роботу залежно від її складності.

3 Технологічний поділ праці – поділ працівників за технологічними процесами (фази, роботи, операції): ділянки; цеху; структурні підрозділи.

Кооперація праці – форма організації праці, за якої виконавці об'єднуються для планомірної спільної участі в одному або різних, але пов'язаних між собою трудових процесах.

Основне завдання кооперації праці полягає в забезпеченні певної узгодженості в діяльності окремих виконавців або груп працівників, які виконують різні трудові функції.

Існує два типи кооперації праці:

- проста кооперація: кооперація однорідної конкретної праці (фарбування поверхні, розвантаження вагонів);

- складна кооперація: праця розділена, виконавці спеціалізовані на виконанні окремих операцій або процесів.

Рівні виробничої кооперації: міжцехова (між службами); внутрішньоцехова (між дільницями); внутрішньодільнична (між бригадами); внутрішньобригадна (між членами бригади).

Нормування праці – триєдиний процес:

- визначення обсягу трудових ресурсів, необхідних для досягнення заданих виробничих результатів;
- визначення оптимальних співвідношень між чисельністю працівників різних груп;
- визначення оптимальних співвідношень між чисельністю працівників і кількістю одиниць обладнання.

При нормуванні праці виробничий процес ділиться на операції та їх елементи. У загальному вигляді операція – це частина виробничого процесу, закінчена дія або ряд пов'язаних між собою дій, виконуваних над певним предметом праці одним або групою працівників на одному робочому місці. При цьому вона характеризується незмінністю процесу праці виконавців, обладнання, що застосовується, інструментів, пристосувань тощо. Кожна операція має яскраво виражені початок і кінець.

У широкому сенсі нормування – це чітке обмеження трудових обов'язків працівника, яке вимагає від нього якісних і кількісних результатів праці.

В основі нормування праці лежить визначення норм. Норма – величина витрат будь-якого ресурсу на одиницю продукції.

Основна класифікація норм праці за прийнятим вимірником наведена у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Класифікація норм за прийнятим вимірником

Показник	Зміст
1	2
1 Норма часу	<p>Робочий час, необхідний для якісного виконання заданої роботи одним або групою робітників певної професії і кваліфікації на конкретному робочому місці (Задається на одиницю продукції):</p> $H_q = o_n + об + пз + рп, \quad (5.1)$ <p>де o_n – оперативний час; $об$ – обслуговування робочого місця; $пз$ – підготовчо-заключний час; $рп$ – регламентовані перерви (Пт + Пвоп)</p>

Продовження таблиці 5.1

1	2
2 Норма виробітку	<p>Кількість продукції в натуральному вимірнику, яку виконавець повинен випустити в одиницю часу (за годину, зміну, місяць):</p> $H_{\epsilon} = \frac{1}{H_{\eta}} \quad (5.2)$ <p>Визначення абсолютного збільшення норми виробітку</p> $\Delta H_{\epsilon} = \frac{H_{\epsilon} \times \Delta H_{\eta}}{100 - \Delta H_{\eta}} \quad (5.3)$ <p>де ΔH_{ϵ} – зміна норми виробітку, %; H_{ϵ} – колишня норма виробітку; ΔH_{η} – зміна норми часу, %</p>
3 Норма витрат робочої сили	Кількість працівників, необхідних для якісного виконання заданої роботи у встановлений час (зміна, місяць)
4 Норма обслуговування	Необхідна кількість верстатів, робочих місць, одиниць виробничої площі та інших виробничих об'єктів, закріплених для обслуговування за одним працівником або бригадою
5 Норма керованості	Кількість працівників, які мають бути безпосередньо підпорядковані одному керівнику
6 Нормоване завдання	Необхідний асортимент і обсяг робіт, які повинні бути виконані одним працівником або бригадою за даний відрізок часу. На відміну від норми виробітку може подаватися в нормо-годинах, нормо-гривнях

Приклад 5.1. Розрахувати норму часу на одну операцію, якщо елементи витрат робочого часу становлять: основний час – 5 хв; допоміжний – 2 хв; підготовчо-заключний – 5 % від оперативного; обслуговування робочого місця – 4 % від оперативного; перерви технологічні – 1 % від оперативного; перерви на відпочинок – 3 % від оперативного.

Розв'язання:

$$H_{\eta} = O_{\eta} \cdot \left(1 + \frac{ПЗ + Об + Пт + Пвоп}{100} \right) = (O + B) \cdot (1 + 0,05 + 0,04 + 0,01 + 0,03) = (5 + 2) \cdot 1,13 = 7,91 \text{ хв.}$$

* **Приклад 5.2.** Тривалість зміни – 7 год, з них: 7 % – ПЗ; 5 % – Об; 2 % – Пт; 2 % – П_{воп}. Визначити оперативний час на одну операцію, якщо за зміну необхідно виконати 882 операції.

* **Приклад 5.3.** Норма часу становить 25 хв на одну операцію. Розрахувати годинну норму виробітку.

Приклад 5.4. Завдання з випуску деталей становить 27378 шт. на місяць. Розрахувати норму витрати робочої сили, якщо змінна норма виробітку одного працівника становить 144 деталі. Тривалість зміни 8 год.

Розв'язання:

Годинна норма виробітку одного працівника:

$$144 : 8 = 18 \text{ деталей.}$$

Місячна норма виробітку працівника:

$$18 \cdot 169 = 3042 \text{ деталі.}$$

Норма витрат робочої сили:

$$27378 : 3042 = 9 \text{ працівників.}$$

* **Приклад 5.5.** Планований обсяг робіт на місяць становить 14625 деталей. Розрахувати норму витрати робочої сили, якщо денна норма виробітку одного працівника 45 деталей. Кількість робочих днів у звітному місяці 25. Працівники працюють в одну зміну.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Функції зарплати: відтворення робочої сили; заощадження коштів (накопичення); стимулююча; інвестиційна; бюджетна (податкова).

Форма оплати праці – це спосіб установалення співвідношення між витратами робочого часу, продуктивністю праці працівників і величиною їх заробітку.

Форми оплати праці: відрядна; погодинна; колективна форма оплати праці (підрядна, бригадна форма, безтарифна).

Відрядна форма оплати праці передбачає використання як міру праці кількість виготовленої продукції (наданих послуг). Застосовується за таких умов:

- наявність кількісних показників виробітку;
- робітники мають реальну можливість збільшити випуск продукції (обсяг робіт);
- наявність точного обліку виготовленої продукції.

Погодинна оплата передбачає розрахунок заробітку працівника за його тарифною ставкою і фактично відпрацьованим часом. У цьому випадку як міра праці приймається кількість відпрацьованого робочого часу.

При погодинній формі оплати праці умовою отримання заробітку за фактично відпрацьований час повинно бути виконання певного обсягу роботи, який устанавлюється нормованим завданням.

Колективна форма оплати праці основана на оплаті за кінцевим результатом. Для підвищення рівня організації роботи бригади в цілому і більш повного врахування індивідуального внеску кожного члена бригади в результати колективної праці при розрахунку заробітної плати застосовують коефіцієнти трудової участі (КТУ) і коефіцієнти якості праці (КЯТ).

Система оплати праці – це діючий на підприємстві організовано-економічний механізм взаємозв'язку між показниками норми праці і мірою її оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці, тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили.

Вибір системи оплати праці належить виключно підприємству. У кожному конкретному випадку застосовується саме та система оплати праці, яка найбільшою мірою відповідає організаційно-технічним умовам виробництва і тим самим сприяє поліпшенню результатів трудової діяльності. Система заробітної плати характеризує взаємозв'язок елементів: тарифної частини, доплат, надбавок, премій.

Приклад 5.6. За день робітник виготовляє 1200 деталей. Годинна ставка становить 17,3 грн. Розрахувати відрядну розцінку, якщо тривалість зміни 8 год.

Розв'язання:

$$P_c = 17,3 * 8 / 1200 = 0,115 \text{ грн.}$$

Приклад 5.7. Робітник за місяць виготовив 400 деталей при нормі часу на одну деталь 0,5 норм.год. Відпрацьований час 176 год, годинна тарифна ставка 15,2 грн. Визначити пряму відрядну розцінку за одиницю продукції; відрядний заробіток; коефіцієнт відрядного приробітку.

Розв'язання:

Відрядна розцінка:

$$P_c = 15,2 * 0,5 = 7,6 \text{ грн.}$$

Відрядна зарплата:

$$ЗПв = 7,6 * 400 = 3040 \text{ грн.}$$

Тарифна зарплата:

$$ЗПт = 176 * 15,2 = 2675,2 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт відрядного приробітку:

$$Квп = 3040 / 2675,2 = 1,14.$$

Приклад 5.8. Плановий обсяг випуску продукції за місяць становить 2300 деталей. Відрядна розцінка за одну деталь – 2,5 грн. При перевиконанні плану на 5-10 % відрядна розцінка збільшується на 15 %, при перевиконанні плану на 10-25 % відрядна розцінка збільшується на 20 %, при перевиконанні плану понад 25 % відрядна розцінка збільшується на 40 %. Розрахувати зарплату робітників, які виконали обсяги робіт, указані в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Розрахунок відрядно-прогресивної заробітної плати

ПІБ	ЗП за плановий випуск продукції	Випущено понад план	Індекс виконання плану	Прогресивна відрядна розцінка	Оплата випуску понад план	Загальна ЗП, грн
Мартинов С. К (2461 шт)	5750	161	1,07	2,875	462,89	6212,89
Лисенко В. В. (2990 шт)	5750	690	1,30	3,500	2415,00	8165,00
Шорохов М. П. (2576 шт)	5750	276	1,12	3,000	828,00	6578,00
Копанев А. Ф. (2507 шт)	5750	207	1,09	2,875	595,13	6345,13

Заробітна плата за тарифом: $ЗП_t = 2300 * 2,5 = 5750$ грн.

Приклад 5.9. Визначити місячну заробітну плату робітника, якщо при нормі часу 0,9 норм.год, відрядній розцінці 13,95 грн виготовлено за місяць 240 виробів. За виконання норми виробітку встановлюється премія в розмірі 20 % відрядного заробітку, а за кожен відсоток перевиконання – в розмірі 1,5 % відрядного заробітку. Відпрацьовано 21 робочий день при 8-годинній тривалості робочого дня.

Розв'язання:

Рівень виконання норм виробітку:

$$I_{нв} = (240 * 0,9 * 100) / (21 * 8) = 128,6 \%$$

Відрядна зарплата: $ЗП_v = 13,95 * 240 = 3348$ грн.

Премія за виконання плану: $П_{вп} = 3348 * 0,2 = 669,6$ грн.

Премія за перевиконання плану:

$$П_{пп} = 3348 * 28,6 * 0,015 = 1436,29$$
 грн.

Загальна зарплата:

$$ЗП_{заг} = 3348 + 669,6 + 1436,29 = 5453,89$$
 грн.

Приклад 5.10. Визначити місячну заробітну плату робітника 6 розряду за погодинно-преміальною системою оплати праці. Годинна тарифна ставка робітника 18,8 грн, ним відпрацьовано за місяць 171 год. Премія за якісне виконання робіт становить 40 % тарифної ставки.

Розв'язання:

$$ЗП = 18,8 * 171 * 1,4 = 4500,72$$
 грн.

5.4 Робочий день та робочий тиждень

Під робочим часом розуміється строк, протягом якого працівник відповідно до законодавства, правил внутрішнього розпорядку організації й умов трудового договору повинен виконувати трудові обов'язки.

Режим робочого часу повинен передбачати тривалість робочого тижня (п'ятиденний з двома вихідними днями, шестиденний з одним вихідним днем, робочий тиждень з наданням вихідних днів за змінним графіком), роботу з ненормованим робочим днем для окремих категорій працівників,

тривалість щоденної роботи (зміни), час початку і закінчення роботи, час перерв у роботі, кількість змін на добу, чергування робочих і неробочих днів.

Ненормований робочий день – особливий режим роботи, відповідно до якого окремі працівники можуть за розпорядженням роботодавця за необхідності епізодично залучатися до виконання своїх трудових функцій за межами нормальної тривалості робочого часу.

Ненормований робочий день на підприємствах, в установах, організаціях, незалежно від форми власності, може застосовуватися для керівників, фахівців і робітників, а саме: осіб, праця яких не піддається точному обліку в часі; осіб, робочий час яких за характером ділиться на частини; за невизначеної тривалості (сільське господарство); осіб, які розподіляють час роботи на свій розсуд.

Час з 22 до 6 год вважається нічним, що передбачає зменшення тривалості роботи (зміни) на одну годину (крім осіб, яким установлена скорочена тривалість робочого часу, а також для працівників, прийнятих спеціально для роботи в нічний час, якщо інше не передбачено колективним договором). До роботи в нічний час не допускаються вагітні жінки та неповнолітні, за винятком осіб, які беруть участь у створенні і (або) виконанні художніх творів.

Час роботи з 18 до 22 год називається вечірнім.

Зайнятість за межами нормальної тривалості робочого часу (але не більше 16 год на тиждень) може бути з ініціативи як працівника (сумісництво), так і роботодавця (понаднормова робота).

Змінна робота – робота у дві, три або чотири зміни (відповідно до спеціального графіка). Вводиться в тих випадках, коли тривалість виробничого процесу перевищує допустиму тривалість щоденної роботи, а також з метою більш ефективного використання обладнання, збільшення обсягу продукції, що випускається, або послуг, що надаються. Але робота протягом двох змін підряд забороняється.

Працівники чергуються по змінах рівномірно відповідно до графіка, затвердженого адміністрацією з урахуванням специфіки роботи і думки колективу.

У наш час у зарубіжних фірмах поширюється **модульна система** організації гнучкого режиму змінної роботи. Весь робочий час розбивається на модулі з різною «ціною» з метою усунення фізичних і соціальних незручностей роботи в змінному режимі. Наприклад, година роботи в найбільш несприятливий період нічної зміни прирівнюється до декількох годин уранці. За певний період працівники повинні набрати необхідну кількість умовних робочих годин, яка буде меншою від кількості астрономічних. Таким чином, грошова компенсація замінюється пропорційним зниженням робочого часу.

Графік чергувань за добами застосовується при цілодобовій роботі: блокпости, охорона об'єктів тощо. Порядок організації чергувань передбачає таке:

- активна робота виконується з 8 до 16 год;
- чергування здійснюється в спеціально обладнаній кімнаті з 16 до 8 год ($16 * 0,75 = 12$ год, тобто 1 год чергування враховується як 0,75 год нормального робочого часу);
- кількість робочих годин за добу: $8 + 12 = 20$ год;
- у вихідні та святкові дні, коли планові та ремонтні роботи бригадами не проводяться, усі 24 год є чергуванням із заліком за добу робочого часу 18 год ($24 * 0,75$);
- після кожного добового чергування надається домашній відпочинок тривалістю по черзі 72 год і 48 год, що забезпечує виконання норми робочих годин і використання вихідних днів.

Протягом робочого дня (зміни) працівнику має бути надана перерва для відпочинку і харчування не більше 2 год і не менше 30 хв, яка в робочий час не включається. На окремих видах робіт передбачається надання спеціальних перерв, обумовлених технологією та організацією виробництва і праці.

Час початку і закінчення щоденної роботи передбачається правилами внутрішнього розпорядку і графіками змінності відповідно до законодавства і з урахуванням таких обставин, як розклад руху міського та приміського транспорту, дитячих і культурно-побутових установ, які обслуговують цю організацію.

Робочий тиждень. Нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 год на тиждень. Вона скорочується для окремих категорій персоналу (неповнолітніх, інвалідів, а також осіб, зайнятих на роботах з шкідливими і (або) небезпечними

умовами праці, педагогічних, медичних і деяких інших категорій працівників).

За угодою між працівником і роботодавцем можуть установлюватися неповний робочий день або робочий тиждень з оплатою пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виконаного обсягу робіт (при скороченому робочому часу заробітна плата виплачується повністю).

Режим гнучкого робочого часу означає, що початок, закінчення або загальна тривалість робочого дня, місце і час виконання роботи визначається за згодою сторін у рамках передбаченої законодавством загальної кількості робочих годин за відповідний період.

Такий режим передбачає можливість співробітникам використовувати:

- змінний графік (дозволяється змінювати час початку і закінчення роботи, але працювати 8 год);
- гнучкий графік (робота будується навколо певних (людних) годин в середині дня і межах, установлених керівником);
- працівники самі визначають терміни початку і закінчення роботи відповідно до умов функціонування транспорту, дитячих установ та ін.);
- при визначенні працівником ще й періоду роботи в такому режимі мова йде про гнучкий цикл;
- дуже гнучкий графік (потрібна присутність в обумовлений час);
- поділ обов'язків однієї штатної одиниці між двома виконавцями;
- роботи в нестандартні години (до і після робочого дня);
- змінний робочий день (дозволяється змінювати тривалість робочого дня по днях тижня в межах місячної і тижневої норми);
- гнучке розміщення (виконання обов'язків на дому, в бібліотеці тощо).

Гнучкий графік знижує плінність кадрів, гостроту транспортної проблеми, покращує морально-психологічний клімат, створює зручність для працівників, спрощує організацію дозвілля.

Методи вивчення робочого часу: фотографія робочого дня (ФРД); хронометраж.

Приклад 5.11. У результаті ФРД виявлені втрати робочого часу в сумі 42 хв. Розподілити втрати робочого часу між елементами продуктивного часу, якщо: оперативний час 320 хв; обслуговування робочого місця 24 хв; підготовче-заключний час 66 хв (таблиця 5.3).

Таблиця 5.3 – Розподіл втрат робочого часу між елементами продуктивного часу

Продуктивний час			Втрати робочого часу, хв	Новий продуктивний час, хв
елемент	хвилин	відсоток		
Оп	320	78,0	32,76	352,76
Об	24	5,9	2,48	26,48
ПЗ	66	16,1	6,76	72,76
ПР	410	100	42,00	452,00

Приклад 5.12. Обробити хронокарту за даними таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 – Макет таблиці хронокарти

Елемент операції	Тривалість при замірах, с					Сума значень	Середнє значення \bar{X}_i	Коефіцієнт стійкості
	1	2	3	4	5			
А	5,2	4,1	4,8	4,5	5,0	23,6	4,72	1,27
Б	3,8	3,5	3,2	3,6	3,0	17,1	3,42	1,27
В	4,2	4,0	4,1	4,3	4,0	20,6	4,12	1,08
Г	5,6	5,4	5,4	5,2	5,9	27,9	5,58	1,13
Д	4,5	4,8	5,1	7,0 (4,8)	4,5	23,7	4,74	1,55 (1,13)

$$T_{\text{оп}} = 4,72 + 3,42 + 4,12 + 5,58 + 4,74 = 22,58 \text{ с.}$$

Контроль за своєчасною явкою робітників і службовців на роботу і виходом з неї здійснюється за однією з таких систем:

- картковою – за допомогою застосування контрольних годин;
- жетонною – з застосуванням табельних жетонів або марок;
- пропускною – за допомогою здачі робітниками і службовцями і видачі їм пропусків;
- різновідомчими – з використанням рапортів або табельних відомостей, одержуваних від керівників підрозділів, виконавців робіт, майстрів, бригадирів;
- за допомогою контрольно-пропускних пристроїв та ін.

Допускається використання комбінованих систем обліку приходу і виходу працівників залежно від умов виробництва.

5.5 Управління місячним фондом робочого часу

Місячний фонд робочого часу розраховується зазвичай при щоденному обліку робочого часу. Особливістю щоденного обліку є однакова тривалість робочого дня протягом кожного тижня, місяця і будь-якого іншого періоду, що збігається з тривалістю робочого періоду, встановленого для тієї чи іншої категорії працівників законодавством.

Для обліку використаного часу, контролю за виконанням працівниками встановленого режиму робочого часу, розрахунку заробітної плати використовуються таблиці обліку використання робочого часу.

Приклад 5.13. За звітний місяць працівник зі 156 год (24 дні) відпрацював 136,5 год. Яку кількість днів працівник не відпрацював?

Розв'язання:

Тривалість зміни: $156 : 24 = 6,5$ год.

Працівник не відпрацював 3 дні: $\frac{156 - 136,5}{6,5} = 3$.

* **Приклад 5.14.** Розрахувати загальну кількість відпрацьованого часу за місяць при шестиденному робочому тижні (7 год + 5 год у суботу), якщо перше число місяця середа. У місяці 30 календарних днів.

Розрізняють календарний і номінальний річний фонд робочого часу. **Календарний фонд** робочого часу складається з відпрацьованого часу, часу неявок на роботу у зв'язку з хворобою, виконанням державних і громадських обов'язків, неявок, дозволених законом, а також адміністрацією, часу простоїв цілоденних, цілозмінних та інших втрат.

Номінальний фонд робочого часу – встановлена законом тривалість роботи одного середньооблікового працівника протягом облікового періоду.

Протягом календарного року кожен працівник повинен використовувати своє право на оплачуваний відпочинок – тарифну відпустку. Мінімальна тривалість відпустки відповідно до Закону «Про відпустки» – 24 календарних дні. Неповнолітній працівник має право використати щорічну відпустку у зручний для нього час. Щорічна основна та додаткові відпустки в перший рік роботи надаються працівникам після закінчення шести місяців безперервної роботи у роботодавця. Працівник має право отримати відпустку і раніше, ніж через шість місяців безперервної роботи. У цьому випадку тривалість відпустки визначається пропорційно до відпрацьованого часу.

Лекція 6. УМОВИ ПРАЦІ ТА ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

6.1 Безпека організації

Безпека організації в контексті зазначеної теми (умови праці) необхідно розглядати з точки зору безпеки виробництва, тобто наявності системи захисту від негативного впливу виробничого середовища на працездатність і здоров'я працівників підприємства і жителів конкретної території.

Пропорції економіки мають формуватися з урахуванням необхідності дотримання екологічних обмежень. Економічне зростання має супроводжуватися адекватними соціальними перетвореннями і сприяти вирішенню проблеми підвищення якості навколишнього природного середовища. В іншому випадку, зростання економіки буде позбавлено якого б то не було сенсу з точки зору потреби розвитку людства.

При входженні в систему відкритого ринку не можна перемогти в конкурентній боротьбі, застосовуючи технології, наслідки, використання яких будуть коштувати виробнику дуже дорого. У виробничій практиці України гостро стоїть проблема екологічної безпеки виробництва. Потенційно небезпечні виробництва мають велику питому вагу в структурі промислового виробництва.

Навіть не завдаючи безпосереднього екологічного збитку, виробництво впливає на навколишнє середовище, споживаючи

значну кількість природних ресурсів. Так, отримання кожної тонни зерна пшениці потребує 2500 т води, рису – 4560 т, бавовни – 10000 т, яловичини – 30000 т. Для виплавки однієї тони сталі потрібно 30 т води, для спирту ця величина дорівнює 300, для целюлози – 500, для синтетичних волокон – 5000 тощо.

Приклад 6.1. Розрахувати місячну потребу лікєро-горілчаного заводу у воді за обсягом виробництва, наведеним у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Обсяг виробництва лікєро-горілчаного заводу

Продукція	Обсяг, т	Перевідний коефіцієнт	Обсяг з урахуванням коефіцієнта
Коньяк	560	0,90	504,00
Горілка	830	0,82	680,6)
Сухі вина	695	0,75	521,25
Напівсухі вина	482	0,64	308,48
Лікєри	350	0,72	252,00
Разом			2266,33

Загальна потреба заводу у воді становить:
 $2266,33 * 300 = 679,9$ млн т.

Значний вплив на середовище роблять великі тваринницькі комплекси. Підраховано, що комплекси з вирощування великої рогатої худоби з кількістю 10 тис. голів поставляють в навколишнє середовище кількість забруднень, адекватну місту з населенням 100-150 тис. осіб. Навіть вирощування семи курчат за обсягом відходів прирівнюється до однієї людини.

Є відомості, що свинокомплекс на 100 тис. голів викидає в атмосферу кожен годину близько 1,5 млрд мікроорганізмів, 160 кг аміаку, 14 кг сірководню і близько 25 кг пилу. На відстані 100 м від комплексу концентрація аміаку в повітрі доходить до 3-4 мг/м³ (ГДК – 0,2 мг/м³), а сірководню – до 0,112 мг/м³ (ГДК – тільки 0,008 мг/м³).

Важливо не розміщувати тваринницькі комплекси поблизу місць проживання людей, а також зберігати навколо них найбільш продуктивні (доцільно лісові) екосистеми. Зони

поблизу тваринницьких комплексів носять назви санітарно-захисних. Наприклад, для птахофабрик на 400-500 тис. голів такі зони повинні мати ширину не менше 2,5 км, для свиней на 100 тис. голів – 5 км, а для свиней на 200-400 голів – 10-15 км і більше.

Істотний вплив на навколишнє середовище чинить автомобільний транспорт.

Приклад 6.2. Розрахувати вплив автомобільного транспорту на екологічне навантаження міста (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2 – Факторний аналіз впливу автомобільного транспорту на екологічне навантаження міста

Показник	Базовий рік	Звітний рік	+, -
Кількість автомобілів	345800	372620	+ 26820
Питомі викиди, кг/автомобіль	948	1023	+ 75
Загальні викиди, т	327818,4	381190,26	+ 53371,86

Розв'язання:

$$\Delta B(A) = \Delta A * ПВ^б = 26820 * 948 = 2542536 \text{ т.}$$

$$\Delta B(ПВ) = \Delta ПВ * A^{36} = 75 * 372620 = 279465 \text{ т.}$$

$$\text{Перевірка: } 25425,36 + 27946,5 = 53371,86 \text{ т.}$$

Екологічна небезпека виробництва буде тим меншою, чим більш ефективно використовуються природні ресурси.

* **Приклад 6.3.** Розрахувати за даними таблиці 6.3 відносну ефективність використання орних земель.

Таблиця 6.3 – Розрахунок прибутку з продажу зерна

Показник	ЄС	Америка	Україна	% від ЄС	% від Америки
1 Збір зерна з 1 га, центнер	50	45,7	15		
2 Ціна 1 центнера зерна, дол.	16	16	16		
3 Рентабельність зерноводства, %	6,5	8,3	1,2		
* 4 Прибуток від продажу зерна з 1 га землі, дол.	52,0	60,7	2,88		

На жаль, сьогодні не всі ресурси використовуються ефективно. Так, якщо у 2004 р. з одного гектара в Україні в середньому було отримано тільки 2,6 т цукру, то в країнах ЄС цей показник становив 8-10 т.

Для здійснення контролю за екологічною ситуацією розробляються нормативні положення. Ідеться насамперед про гранично допустимі концентрації забруднення середовищ. Крім ГДК, у практиці використовуються такі характеристики, як: гранично допустимі викиди, гранично допустимі екологічні навантаження, максимально допустимий рівень.

*** Приклад 6.4.** Визначити за даними таблиці 6.4 фактичний відсоток забруднення від рівня ГДК забруднюючих речовин у ґрунті.

Таблиця 6.4 – Забруднення ґрунту

Речовина	ГДК, мг/кг	Фактичне забруднення			
		мг/кг	% *	мг/кг	% *
1 Ртуть	2,1	2,8		2,7	
2 Миш'як	2,0	2,4		2,5	
3 Свинець	32,0	52,0		57,0	
4 Сурма	4,5	6,5		6,3	
5 Мідь	3,0	5,1		6,1	
6 Цинк	23,0	43,0		49,0	
7 Нікель	4,0	5,1		6,2	
8 Хром	6,0	7,2		7,8	

6.2 Регулювання екологічної безпеки виробництва

З метою згладжування сформованих диспропорцій необхідно збільшити фінансування природоохоронних заходів, переймаючи досвід розвинених країн. У цьому плані провідну роль має відіграти держава.

Для вирішення екологічних проблем держава може самостійно **фінансувати** природно-охоронні заходи або частково фінансувати заходи щодо зниження ризику. Як правило, це механізми пріоритетного розподілу коштів. Потреба в

бюджетних коштах виникає в тих випадках, коли підприємства не можуть оплатити витрати на зниження техногенного ризику.

Вирішенню екологічних проблем сприяє також пільгова кредитно-фінансова політика держави на ринку природоохоронного обладнання.

У промислово розвинених країнах світу зростає роль **екологічних податків** і їх стимулюючого впливу на розвиток економіки. Стимулюючий вплив податків виникає тоді, коли ставки податків залежать від рівня ризику: при перевищенні його нормативу податкові ставки зростають (таблиця 6.5).

Таблиця 6.5 – Частка екологічних податків у відсотках від загальної величини податкових надходжень юридичних і фізичних осіб

Держава	%	Держава	%	Держава	%
Ірландія	11,9	Фінляндія	7,3	Німеччина	4,9
Португалія	11,5	Японія	6,5	Швейцарія	4,7
Норвегія	10,8	Швеція	6,3	Канада	4,5
Італія	9,0	Греція	6,1	Австрія	4,4
Великобританія	8,2	Нідерланди	5,5	Данія	3,4
Іспанія	7,5	Франція	5,4	США	3,2

У середньому частка екологічних податків у цих країнах становить 6,7 %. В Україні з екологічних податків стягується плата за лімітні та понадлімітні викиди в атмосферу забруднюючих речовин стаціонарними і пересувними джерелами забруднення; скидання забруднюючих речовин у поверхневі, територіальні та внутрішні морські води, а також у підземні горизонти; розміщення відходів у навколишньому природному середовищі. Частка екологічних податків в Україні становить 0,008 % від загальної суми державних податків.

Крім податків, істотно стимулюючу і регулюючу роль відіграють стандарти. Держава розробляє і затверджує норми, правила і вимоги щодо забезпечення безпеки. При нормуванні необхідні технологічні критерії і норми безпеки для населення та навколишнього природного середовища за основними факторами небезпеки.

Розроблено і впроваджено значення ГДК шкідливих речовин у повітрі житлової та робочої зон (таблиця 6.6).

Таблиця 6.6 – Гранично допустимі концентрації окремих забруднюючих речовин в атмосферному повітрі населених місць

Речовина	Клас небезпеки	ГДК, мг/м ³	
		максимальна разова	середньодобова
Діоксид азоту (NO ₂)	2	0,085	0,04
Чадний газ (CO)	4	5,0	3,0
Пил неорганічний	3	0,15 - 0,5	0,05 - 0,15
Діоксид сірки (SO ₂)	3	0,5	0,05
Сірководень (H ₂ S)	2	0,008	—
Бензин	4	5,0	1,5
Бензопірен	1	—	0,1 мкг/100 м ³
Азотна кислота (HNO ₃)	2	0,4	0,15
Свинець	1	—	0,0003

У Європейському Союзі набирає сили практика посилення екологічних стандартів, які обмежують діяльність суб'єктів, які не використовують зазначені стандарти.

Екологічні питання можуть вирішуватися через **механізм страхування**. Механізми страхування перерозподіляють збитки від надзвичайних ситуацій між страховиками. Вони незамінні в тих випадках, коли збитки від аварій настільки значні, що для одного підприємства їх дуже складно компенсувати.

Стимулююча дія страхування пов'язана з тим, що страховий внесок залежить від ризику: чим менший ризик, тим нижчий страховий внесок. При цьому дія механізму страхування аналогічна дії механізму плати за ризик.

Додаткова суттєва перевага механізму страхування полягає в компенсації всіх або частини збитків підприємства при надзвичайних ситуаціях.

Приклад 6.5. Визначити за даними таблиці 6.7, яке підприємство може покрити збитки від надзвичайної екологічної ситуації за рахунок страхового поліса, якщо розмір збитків становить 55,8 тис. грн.

Таблиця 6.7 – Розрахунок виплат за страховим полісом

Показник	Підприємство		
	1	2	3
Рівень ризику (відсоток виплат за страховим полісом), відсоток від виторгу	0,5	0,8	0,6
Виторг, тис. грн			
1-й рік	1462,58	1896,3	984,5
2-й рік	1973,8	1645,5	1025,2
3-й рік	2145,3	1484,2	1161,8
4-й рік	2262,8	1512,9	1184,3
5-й рік	2341,5	1721,6	1230,5
Виплати за страховим полісом, тис. грн			
1-й рік	7,31	15,17	5,91
2-й рік	9,87	13,16	6,15
3-й рік	10,73	11,87	6,97
4-й рік	11,31	12,1	7,11
5-й рік	11,71	13,77	7,38
Разом	50,93	66,07	33,52
Здатність підприємства покрити збитки	Ні	Так	Ні

Більш активно повинні використовуватися заводи з біотермічної обробки сміття. Установлено, що на одного міського жителя щодня утворюється в середньому 1 кг твердих побутових відходів. Оптимальним варіантом переробки сміття є його компостування в спеціальних біобарабанах. Одержуваний компост використовується як паливо і добрива.

* **Приклад 6.6.** Визначити за даними таблиці 6.8 потребу міста в заводах з переробки сміття.

Таблиця 6.8 – Розрахунок потреби міста у заводах з переробки сміття

Показник	Величина
1 Чисельність населення, тис. осіб	3509,6
2 Величина сміття, яка утворюється від однієї людини за добу, кг	1
3 Продуктивність одного біобарабана, тис. т за рік	30

На жаль, в Україні з 1992 року зберігається стійка тенденція до зниження обсягів використання відходів. У 1996 році частка використаних відходів становила 21 %, в 2007 – 2,3 %, в 2015 – 3 %.

Залежно від небезпеки забруднюючих речовин, які викидаються, і можливості їх очищення кожне підприємство відносять до одного з п'яти класів.

До природоохоронних заходів можна віднести створення заповідників, національних парків тощо. В окремих країнах, наприклад в Австралії, під заповідними і прирівняними до них територіями перебувають близько 15 % суші, в Норвегії – 9,2 %, в Коста-Ріці – 11 %, в США – 3,3 %, Канаді – 1,5 %.

На частку всіх об'єктів, що охороняються в Росії припадає близько 10 % території, в США – 12 %, у Великобританії – 10 %.

Стабілізації екологічної безпеки виробництва сприяють санітарно-захисні зони (СЗЗ).

СЗЗ – це ділянки землі навколо підприємства, створювані з метою зменшення шкідливого впливу цих підприємств на здоров'я людини. Їх розташовують з підвітряного боку підприємства і засаджують деревами та чагарниками. Вони мають вигляд парків чи лісопарків. У цих зонах можна розміщувати адміністративно-службові приміщення, склади, гаражі, депо, торгові центри тощо. (таблиця 6.9).

Таблиця 6.9 – Розмір санітарних захисних зон для підприємств

Група	Розмір, м	Виробництво
1	1000	Хімічне, нафтопереробне, целюлозно-паперове, металургійне, алюмінієві, мідеплавильні заводи
2	500	Цементні, акумуляторні, гіпсові, вапняні, азбестові заводи
3	300	Керамзитові, скловатяні, асфальтобетонні, кабельні, брикетні заводи, ТЕЦ, ЗБЗ
4	100	Металопереробка, машинобудівні, електропромисловість
5	50	Легка промисловість, консервні, електроламповий завод

Поліпшенню екологічної ситуації сприяє використання **альтернативних джерел енергії**. Використання газу замість нафтопродуктів на автотранспорті могло б заощадити до 10 млн т дизельного палива (близько 20 млн т нафти) на рік. При цьому

чистішим стало б повітря, тому що токсичність відпрацьованих газів у два-чотири рази менша, ніж бензину чи мазуту.

У більшості випадків вирішення екологічних проблем вимагає додаткових фінансових витрат, піти на які підприємці не завжди мають бажання. Більш того, дозвіл екологічних проблем може знизити фінансову стійкість підприємства.

6.3 Умови праці та її безпека

Умови праці – сукупність факторів і елементів виробничого середовища, які впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

Працездатність – функціональні можливості організму людини при виконанні конкретної роботи за певних умов праці. Робота в несприятливих умовах призводить до зниження працездатності, стомлюваності. Під втомою розуміють тимчасове зниження працездатності, спричинене виконуваною роботою та умовами праці.

Основними директивними документами, що регламентують умови праці, є санітарні норми проектування підприємств, будівельні норми і правила, держстандарти, вимоги техніки безпеки й охорони праці.

Умови праці відіграють важливу роль у розвитку суб'єктів соціально-трудоових відносин. Дані Міністерства охорони праці свідчать про щорічну загибель на виробництві 200 тис. осіб (по всіх країнах). Крім того, ще 120 млн осіб отримують травми. Кожні 3 хв внаслідок виробничого травматизму на земній кулі гине один працівник. У світі налічується майже 500 млн інвалідів, кожен п'ятий став ним через нещасний випадок на виробництві.

Підгрупи умов праці:

- 1) санітарно-гігієнічні: освітленість, температура, шум, вібрації, запиленість, загазованість, радіація;
- 2) естетичні: чистота, засоби морального розвантаження, місця відпочинку;
- 3) психофізіологічні: міжгрупова і внутрішньогрупова сумісність, інтенсивність праці, тяжкість і напруженість праці;

4) соціально-психологічні: престиж роботи, оплата праці, кар'єра;

5) режим праці та відпочинку.

Санітарно-гігієнічні умови праці. Температура повітря при легкій категорії робіт повинна становити: у холодний і перехідний період року 20 – 23 °С (19 – 25 °С); у теплий період року – 22 – 25 °С. Температура нагрітих поверхонь обладнання на робочих місцях не повинна перевищувати 40 °С на металевих рукоятках і органах управління. Відносна вологість повітря повинна становити 75 %; швидкість руху повітря – не більше 0,2 м/с. Чистота повітряного середовища враховує запиленість, загазованість і наявність пари. Для деяких забруднень санітарними нормами встановлені ГДК шкідливих речовин у повітрі робочої зони.

Освітлення передбачає наявність таких елементів, як гострота розрізнення, контрастність, колірна чутливість, швидкість зорового сприйняття, стійкість ясновидіння.

Виробничий шум вимірюється в децибелах (дБ). Нормальні умови праці зберігаються на робочих місцях при рівнях шуму:

- низькочастотного – до 85 дБ;
- середньочастотного – до 75 дБ;
- високочастотного – до 65 дБ.

Частота вібрації вимірюється в герцах. Загальна вібрація враховує струс підлоги, частин будівлі, обладнання, що працює, транспортних засобів. Місцева вібрація впливає на обмежену ділянку тіла при роботі з інструментом.

Створенням сприятливих **естетичних умов праці** займається технічна естетика. Технічна естетика – це наука зі створення естетично організованого виробничого середовища. Головна мета технічної естетики – забезпечити найкращі умови праці, побуту і відпочинку людей у створюваному ними предметному світі.

Естетичні умови праці визначаються:

- 1) раціональною конструкцією речових елементів;
- 2) рівнем художнього проектування виробничого середовища;
- 3) сучасною кольоровою організацією простору;
- 4) декоративним озелененням;
- 5) вибором робочого одягу;

б) запровадженням функціональної музики.

Психофізіологічні умови. З точки зору психофізіології умови праці повинні враховувати тяжкість роботи, напруженість праці, темпи і ритми роботи.

Тяжкість роботи – це кількість енергії, яку витрачає людина під час м'язової діяльності. При визначенні фізичного навантаження має бути враховано, що витрати енергії в середньому за 1 год роботи не повинні перевищувати 250 ккал. Чим більше витрачається енергії на виконання роботи, тим тривалішими повинні бути перерви на відновлення працездатності.

Інтенсивність праці. У результаті досліджень встановлено, що тривалість багаторазово повторюваних елементів робіт не повинна бути менше 45 с; роботу необхідно спроектувати так, щоб була забезпечена участь не менше п'яти-шести груп м'язів людини.

Напруженість праці. Керівники нижньої ланки (наприклад майстер на промисловому підприємстві) виконують до 200-270 дій протягом восьмигодинного робочого дня. Не менш напружено працюють і представники вищих управлінських ланок. Спостереження за одним зі шведських менеджерів такого рангу, що проводилося протягом 35 днів, виявило, що за цей період всього лише 12 раз він міг спокійно зосередитися на виробничих проблемах, приділяючи їм до 23 і більше хвилин.

Г. Мінцберг, вивчаючи діяльність п'яти високопоставлених американських менеджерів, установив, що половина справ, яку вони виконували, тривала 9 хв і менш і тільки одна десята частина справ тривала понад годину. Ці дані дали змогу досліднику зробити висновок, що дія керівника «характеризується швидкоплинністю, різноманітністю і фрагментарністю».

Режим праці і відпочинку – це чітко встановлюваний для кожного виду робіт порядок чергування і тривалості періодів роботи і відпочинку. Режим праці і відпочинку повинен будуватися з огляду на зміну працездатності людини протягом доби, тобто враховувати біологічний ритм людини.

6.4 Здоров'я персоналу

Здоров'я – стан повного фізичного і соціального благополуччя. Здоров'я має індивідуальну оцінку і групову (узагальнюючу) оцінку.

Індивідуальна оцінка – це аналіз медичної картки співробітника підприємства.

Узагальнююча оцінка – це комплекс показників здоров'я суспільства:

- 1) тривалість життя;
- 2) народжуваність;
- 3) смертність;
- 4) нещасні випадки на виробництві та в побуті;
- 5) добровільний відхід з життя (таблиця 6.10).

Таблиця 6.10 – Показники здоров'я суспільства

Показник	1985	1995	2000	2005	2010	2013	2015	2017
1 Тривалість життя, років	73,5	65,1	63,5	65,1	70,4	71,4	71,5	72,0
2 Народжуваність, осіб/1000 населення	15,0	9,6	7,8	9,0	10,8	11,1	10,7	9,4
3 Смертність, осіб/1000 населення	12,1	15,4	15,4	16,0	11,1	14,6	14,9	14,5
4 Нещасні випадки, тис. випадків:								
на виробництві	130,3	80,5	34,3	23,3	12,6	9,8	4,3	5,0
в побуті	38,6	68,1	59,0	60,0	293,2	863,5	1638,3	1670,0
5 Кількість самогубців, тис.	11,3	14,6	14,6	11,3	9,1	9,4	7,4	6,5
на 100 тис. населення	22,3	28,3	29,6	23,7	18,3	18,5	16,8	15,3

Несприятлива обстановка на виробництві призводить до стомлюваності працівників, до зниження імунітету, тобто до підвищення ризику захворювання.

Економічні збитки суспільству від захворювання одного працівника на ГРЗ становлять в середньому 380 грн, на ангіну – 840 грн, бронхіт – 1150 грн, на грип – 3070 грн.

* **Приклад 6.7.** Визначити відносний збиток підприємства в результаті оформлення працівниками листків непрацездатності (таблиця 6.11).

Таблиця 6.11 – Відомості щодо оформлення працівниками листків непрацездатності

Показник	ГРЗ	Ангіна	Бронхіт	Грип
1 Невиходи на роботу у зв'язку з хворобою, люд. дн.	1820	2460	1760	1960
2 Середня тривалість листка непрацездатності, доба	7	12	16	10

* **Приклад 6.8.** За даними таблиці 6.12 визначити вплив факторів на економічний збиток підприємства від хвороби працівників.

Таблиця 6.12 – Визначення економічного збитку від захворювання працівників підприємства

Показник	Базовий рік	Звітний рік	+, -
1 Середня тривалість листка непрацездатності за ГРЗ, доба	11	8	- 3
2 Чисельність працівників, що хворіли	307	264	- 43
* 3 Збиток від захворювання працівників на ГРЗ, тис. грн			

Часто шкоду здоров'ю працівників і споживачів завдає продукція, яку випускає підприємство.

Максимальний рівень загрози здоров'ю людини мають підприємства ВПК, продукція яких у принципі націлена на знищення населення. Сьогодні найбільш високий рівень економічного і соціального збитку має зброя: ядерна, бактеріологічна, психотропна. Небезпечною є продукція ВПК і при її зберіганні, що виражається у фактах: тероризм; порушення умов зберігання; крадіжки.

Найбільш страшні і непередбачувані наслідки мають терористичні акти. Так, під час війни Іраку проти Кувейту було підпалено 700 потужних нафтових свердловин, які палали протягом восьми місяців.

Потенційну небезпеку несе сільськогосподарська продукція. Для гарантування безпеки такої продукції вводяться санітарні норми.

Високу небезпеку має продукція підприємств охорони здоров'я. 3-5 % пацієнтів лікарень і клінік України є жертвами лікування різними препаратами. У світі смертність від побічних дій ліків посідає п'яте місце – після серцево-судинних захворювань, раку, хвороби легенів і травм.

Приклад 6.9. Оцінити безпеку підприємств методом коефіцієнтів за даними таблиці 6.13.

Таблиця 6.13 – Показники діяльності підприємств

Підприємство	Природо- віддача, грн	Питома вага екологічно чистої продукції, %	Шкідливі викиди в атмосферу, т / км ²	Частка часу, невідпрацьо- ваного через проф- захворювання	Безпека підприємства коефіцієнт рейтинг
1	$\frac{5,6}{1}$	$\frac{33,5}{0,691}$	$\frac{6,5}{0,954}$	$\frac{7,5}{0,933}$	$\frac{0,615}{3}$
2	$\frac{4,8}{0,857}$	$\frac{32,8}{0,676}$	$\frac{6,2}{1}$	$\frac{7,3}{0,959}$	$\frac{0,556}{4}$
3	$\frac{5,0}{0,893}$	$\frac{48,5}{1}$	$\frac{6,8}{0,912}$	$\frac{7,2}{0,972}$	$\frac{0,792}{2}$
4	$\frac{5,3}{0,946}$	$\frac{42,6}{0,878}$	$\frac{6,3}{0,984}$	$\frac{7,0}{1}$	$\frac{0,817}{1}$
Краще значення	5,6	48,5	6,2	7,0	X

Високий рівень небезпеки для здоров'я людини має харчова промисловість. У харчовій промисловості давно користуються харчовими домішками – барвниками, емульгаторами, згущувачами, стабілізаторами, підкислювачами й іншими речовинами. У результаті продукти харчування набувають певного смаку, кольору і запаху. Харчові домішки позначаються літерою E з різною цифровою комбінацією (таблиця 6.14).

Таблиця 6.14 – Класифікація харчових домішок

Ідентифікатор	Назва
Е 100 – Е 182	Барвники. Підсилюють або відновлюють колір продукту
Е 200 – Е 299	Консерванти. Підвищують термін зберігання продуктів, захищаючи їх від мікробів, грибків, бактеріофагів, хімічні домішки, що використовуються для стерилізації дозрівання вина, дезінфектанти
Е 300 – Е 399	Антиокислювачі. Захищають від окислення
Е 400 – Е 499	Стабілізатори. Зберігають задану консистенцію. Загусники. Підвищують в'язкість
Е 500 – Е 599	Емульгатори. Створюють однорідну суміш незмішуваних фаз
Е 600 – Е 699	Підсилювачі смаку й аромату
Е 900 – Е 999	Піногасники. Запобігають або знижують утворення піни
Е 1000 – ...	Глазурувачі, підсолоджувачі, розпушувачі, регулятори кислотності та інші харчові домішки

Оскільки споживачі зацікавлені в продукції високої якості, що відповідає основним вимогам охорони здоров'я і безпеки, виробники продукції розвинених країн змушені враховувати екологічний фактор. Сьогодні в багатьох країнах світу компетентні організації, які захищають права споживачів, використовують знаки екологічного маркування.

Лекція 7. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

7.1 Ділова оцінка персоналу

Ділова оцінка персоналу – цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

На підставі ступеня вказаної відповідності вирішуються такі завдання:

- установлення місця співробітника в організаційній структурі;
- розробка програми розвитку співробітника; визначення критеріїв і розміру оплати праці.

Ділова оцінка персоналу може вирішувати і додаткові завдання:

- встановлення зворотного зв'язку зі співробітником з професійних, організаційних та інших питань;

- задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

Ділову оцінку персоналу можна розділити на два види:

- оцінку кандидатів на вакантні посади або робочі місця (відбір персоналу);

- поточну періодичну оцінку персоналу організації (атестацію персоналу).

Усе різноманіття показників оцінки можна умовно розділити на ряд груп: професійна поведінка; результативність праці; особистісні якості.

Оцінка професійної поведінки персоналу здійснюється відповідно до Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника (ЄТКД).

ЄТКД – збірник професій, що характеризує складність робіт по кожному тарифному розряду (за професіями і за спеціальностями). Він призначений для встановлення робітникам розряду кваліфікації і тарифікації робіт для оплати робітників-відрядників, а також складання програм з підготовки та підвищення кваліфікації робітників. ЄТКД відображає особливості тієї чи іншої роботи, її складність, точність і відповідальність, урахує рівень технічної оснащеності й організації виробництва, передовий досвід і культурно-технічний рівень робітників.

Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікованих розрядів робітникам здійснює адміністрація підприємства за погодженням з профспілковим комітетом. Кваліфікаційний розряд робітника визначає спеціальна комісія на підставі його заяви після перевірки теоретичних знань і здавання проби. Присвоєння розряду означає юридичне закріплення ступеня кваліфікації робітника на цьому етапі трудової діяльності. Зміна розряду можлива лише за згодою робітника. Не допускається зниження присвоєного розряду, в тому числі за порушення трудової дисципліни. Робітник вищого

розряду повинен уміти виконувати всі роботи, що входять у характеристику для робітників низьких розрядів цієї ж професії.

Переатестацію проходять не тільки робітники. Відповідна процедура передбачена для всіх робочих місць. Атестація робочих місць проводиться комплексно за організаційними, економічними, соціальними і техніко-технологічними факторами.

Приклад 7.1. На робочому місці трудомісткість виготовлення одиниці виробу за прогресивним технологічним процесом становить 3,6 норм. год, трудомісткість за чинним техпроцесом – 5,5 норм. год; годинна продуктивність: установленого обладнання дорівнює 25 шт., прогресивного обладнання – 35 шт. Визначити техніко-технологічний рівень робочого місця за прогресивністю застосовуваного технологічного процесу та за рівнем продуктивності обладнання.

Розв'язання:

Прогресивність застосовуваного технологічного процесу:

$$P_{\text{тр}} = T_{\text{пр}} : T_{\text{Д}} = 3,6 : 5,5 = 0,65.$$

Рівень продуктивності обладнання:

$$P_{\text{по}} = P_{\text{вс}} : P_{\text{пр}} = 25 : 35 = 0,71.$$

Для посад керівників, фахівців та інших службовців затверджений окремий кваліфікаційний довідник. **Кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців і технічних виконавців** призначений для вирішення питань, пов'язаних з регулюванням трудових відносин, забезпеченням ефективної системи управління персоналом на підприємствах різних галузей економіки незалежно від форм власності організаційно-правових форм діяльності.

Кваліфікаційні характеристики є нормативними документами, призначеними для обґрунтування раціонального розподілу й організації праці, правильного підбору, розстановки і використання кадрів, забезпечення єдності при визначенні посадових обов'язків працівників і висунутих до них кваліфікаційних вимог, а також прийнятих рішень про

відповідність посадам при проведенні атестації керівників і фахівців.

В основу побудови довідника покладена посадова ознака, оскільки вимоги до кваліфікації працівників визначаються їх посадовими обов'язками які у свою чергу обумовлюють найменування посад.

Кваліфікаційні характеристики на підприємствах можуть застосовуватися як нормативні документи прямої дії або служити основою для розробки внутрішніх організаційно-розпорядчих документів: посадових інструкцій, що містять конкретний перелік посадових обов'язків працівників з урахуванням особливостей організації виробництва, праці та управління, а також їх прав і відповідальності.

У посадових характеристиках фахівців передбачається в межах однієї і тієї ж посади без зміни її найменування всередині посадове кваліфікаційне категорювання за оплатою праці.

Кваліфікаційні категорії з оплати праці спеціалістів устанавлюються керівником підприємства. При цьому враховується ступінь самостійності працівника при виконанні посадових обов'язків, його відповідальність за прийняті рішення, ставлення до роботи, ефективність і якість праці, а також професійні знання, досвід практичної діяльності, що визначається стажем роботи за фахом.

Відповідність фактично виконуваних обов'язків і кваліфікації працівників вимогам посадових характеристик визначає атестаційна комісія згідно з чинним положенням про порядок проведення атестації. При цьому особлива увага приділяється якісному та ефективному виконанню робіт.

Особи, які не мають спеціальної підготовки або стажу роботи, встановлених вимогами до кваліфікації, але які мають достатній практичний досвід і виконують якісно і в повному обсязі покладені на них посадові обов'язки, за рекомендацією атестаційної комісії як виняток, можуть бути призначені на відповідні посади так само, як і особи, які мають спеціальну підготовку.

Викликають інтерес неекономічні методи оцінки персоналу. Розглянемо зокрема типові моделі керівника:

- **підприємець**: прагнення до незалежності. Опирається на власні сили; не боїться брудної роботи, може замінити будь-якого працівника; схоплює суть справи, а не структуру управління (відносини); звертає увагу насамперед на технології та ринки; віддає перевагу скромному ризику, основаному на розрахунку, готовий інвестувати великі суми при хорошій віддачі; найбільш високо цінує свою незалежність; не звертає особливої уваги на символи й аксесуари своєї діяльності (бути, а не здаватися); невдачі для нього – уроки; орієнтується на власну думку; поганий сім'янин, цілком віддає себе справі;

- **класичний менеджер** мотивований насамперед прагненням до просування по службі, до влади; вміє делегувати повноваження, керувати групою, що і займає майже весь його час; головним вважає професійне управління; звертає увагу насамперед на атмосферу, що панує у фірмі; дуже обережний; для нього має велике значення символіка його положення: якість офісу, поверх тощо; прагне уникати помилок і невизначеностей, поразку визнає в самому крайньому випадку, в самий останній момент; погоджується з тими, хто має владу, своє рішення приймає, дізнавшись думку начальника; хороший сім'янин.

7.2 Організація проведення атестації персоналу

Атестація персоналу:

1) метод оцінки персоналу організації. Керівник періодично оцінює ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв;

2) кадрові заходи, що оцінюють рівень праці, якостей і потенціалу особистості згідно з вимогами до виконуваної роботи;

3) процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника і встановлення ступеня їх відповідності обійманій посаді.

Мета атестації персоналу – підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації. За результатами атестації приймається рішення про збереження або зміну посади працівника, що атестується, або системи мотивації його праці, необхідності додаткової підготовки та ін.

Атестація може проходити у вигляді **атестаційних співбесід**. Мета проведення атестаційних співбесід – планування кадрової стратегії організації. Підготовка до співбесіди вимагає, щоб заздалегідь було виділено час і збір інформації, за якою буде проведена оцінка. Щоб прийти до виваженої точки зору, поговоріть з тими, хто в процесі роботи стикається з цим співробітником, перевірте письмову або технічну роботу, а також порівняйте показники роботи з попередньо поставленими зафіксованими завданнями.

Необхідно, щоб співбесіда проходила конфіденційно, в атмосфері, яка веде до відвертого обдуманого і творчого узагальнення. На зустріч потрібно відвести достатню кількість часу; багато керівників вважають нормальною середньою тривалістю бесіди дві години. Ви повинні налаштувати свій розум таким чином, щоб бути здатним охопити поглядом хід подій за досить довгий відрізок часу.

Перед співбесідою зверніть увагу на розташування крісел, самої кімнати і на рівень шуму. Для початку переконайтеся в тому, що ви відчуваєте себе вільно і спокійно

Важливо, щоб цілі співбесіди були чітко і позитивно сформульовані і взаємно прийняті. І керівник, і підлеглий повинні сформулювати, чого саме кожен з них розраховує досягти за допомогою співбесіди.

На початку зустрічі потрібно виробити, узгодити і, можливо, записати порядок або список питань. Потім уже можна оцінити кожен пункт і приділити більше часу більш складним і важливим питанням.

Передові організації визначають розвиток кар'єри таким чином: максимально використовувати потенціал людини в рамках конкретних життєвих умов. Це не пов'язано з надією на виробниче підвищення, так як помилково та непродуктивно розглядати розвиток кар'єри як безперервний ескалатор, де від кожного вимагається лише стати на нижню сходинку і поступово їхати вгору. Людям важливо зрозуміти, що їх просування залежить від прикладених зусиль і енергії. Просто за присутність не належить ніякої винагороди; єдиним критерієм для просування служить корисність людей.

Одним з головних вихідних завдань проведення атестаційної співбесіди є отримання інформації, яка допоможе управляти трудовими ресурсами організації. Перш ніж завершити співбесіду, перевірте, якою мірою це завдання виконано. Якщо залишаються прогалини, спробуйте заповнити їх.

Як і в будь-якій важливій справі, на завершення бесіди корисно ще раз поглянути на процес оцінки й отримати реакцію іншої сторони з приводу її ефективності. І керівнику, і підлеглому потрібно висловити те, що вони відчувають і думають, причому слід неодмінно домогтися від підлеглого його коментарю.

7.3 Оцінка результатів праці персоналу організації

Оцінка результатів праці персоналу здійснюється за переліком основних показників ефективності праці: продуктивність праці, трудомісткість, рентабельність витрат на персонал та ін.

Продуктивність праці може вимірюватися натуральними показниками (фізичні одиниці), умовно-натуральними показниками (приведені фізичні одиниці), трудовими показниками (нормо-години трудового процесу), вартісними показниками (грошові одиниці).

$$P_n = \frac{Q}{T(\text{Ч})}, \quad (7.1)$$

де Q – обсяг продукції; T – витрати праці, люд. год; Ч – чисельність працівників.

Підвищення продуктивності праці може бути при дотриманні однієї з умов:

- продукція зростає, а витрати зменшуються;
- продукція зростає, а витрати залишаються незмінними;
- продукція зростає, витрати теж зростають, але більш низькими темпами;
- продукція залишається незмінною, але витрати скорочуються;

- продукція скорочується, витрати теж скорочуються, але більш швидкими темпами.

Трудомісткість продукції являє собою витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції в натуральному виразі по всій номенклатурі продукції, що випускається, і послуг. Вона визначається відношенням загальної кількості відпрацьованих годин працівниками до обсягу продукції, що була вироблена.

Приклад 7.2. За даними таблиці 7.1 розрахувати продуктивність праці і трудомісткість 1 млн прив. ткм, якщо контингент залізничників, зайнятих на перевезеннях, становить 2,2 млн робітників.

Таблиця 7.1 – Обсяг приведеної роботи АТ «Укрзалізниця»

Показник	Роки		
	А	Б	В
1 Вантажообіг ΣQI , млрд ткм	2494,7	3439,9	3719,0
2 Пасажирообіг ΣPI , млрд пас. км	265,5	332,1	374,0
3 Приведена продукція, млрд прив. ткм $\Sigma QI_{i\bar{o}} = \Sigma QI + 2 \Sigma PI$	3025,7	4104,1	4467,0
4 Продуктивність праці, тис. ткм\працівник	1375,3	1865,5	2030,5
5 Трудомісткість, люд. год/тис. ткм $T_l = \frac{q * 169 * 12}{\Sigma Qlnp}$	1,47	1,09	1,0

* **Приклад 7.3.** Як зміниться продуктивність праці, якщо планується вантажообіг збільшити на 22 %, пасажирооборот – на 17 %, а чисельність експлуатаційних працівників скоротити на 2,5 % (по відношенню до року В)?

Приклад 7.4. Річна програма деповського ремонту 6000 прив. ваг; контингент на ремонті 150 працівників, з них 60 % залежить від обсягу роботи. Як зміниться продуктивність праці, якщо кількість відремонтованих вагонів збільшиться на 10 %?

Розв'язання:

$P_{\text{пр}} = 6000 : 150 = 40$ ваг/ працівник,

$$P_{\text{пр}}^{\text{н}} = \frac{Q}{T(P)} = \frac{6000 * 1,1}{150 * 0,6 * 1,1 + 150 * 0,4} = \frac{6600}{159} = 41,5 \text{ ваг/працівник,}$$

$I_{\text{пр}} = 41,5 : 40 * 100 = 103,75 \%$.

Продуктивність праці збільшилася на 3,75 %.

* **Приклад 7.5.** Як зміниться продуктивність праці, якщо обсяг перевезень збільшиться на 15 %? Питома вага контингенту становить 86,5 %.

* **Приклад 7.6.** Як зміниться продуктивність праці цеху підприємства, якщо продуктивність праці однієї з п'яти бригад збільшиться на 4,8 %? Питома вага чисельності бригади в загальній чисельності працівників цеху становить 22 %.

Рентабельність витрат на оплату праці – це відносний показник, який характеризує ефективність використання коштів на оплату праці працівників підприємства. Розраховується за формулою

$$R_n = \frac{D - Z}{Z}, \quad (7.2)$$

де D – додаткова вартість від діяльності персоналу; Z – зарплата персоналу.

Частка зарплати в структурі ціни (мікрорівень) або *частка зарплати у ВВП* (макрорівень) має нормативні значення й аналізується за тривалий період часу.

Прибутковість праці – це величина прибутку, яка припадає на одного працівника.

$$P_n = \frac{П}{Ч}, \quad (7.3)$$

де $П$ – прибуток підприємства за звітний період; $Ч$ – спискова чисельність працівників.

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати

$$K_{cv} = \frac{I_{пт}}{I_{зп}}, \quad (7.4)$$

де $I_{пт}$ – індекс продуктивності праці; $I_{зп}$ – індекс заробітної плати.

Приклад 7.7. За даними таблиці 7.2 визначити співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати.

Таблиця 7.2 – Трудові показники діяльності підприємства

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
1 Темпи зростання продуктивності праці, %	78,4	98,1	102,4	102,4	100,0
2 Темпи зростання годинної тарифної ставки, %	102,3	107,3	105,6	101,0	100,0
3 Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці темпів зростання годинної тарифної ставки	0,766	0,914	0,969	1,014	1,000
4 Співвідношення між приростом годинної тарифної ставки і приростом продуктивності праці	1,305	1,094	1,031	0,986	1,000

Продуктивність праці повинна випереджати зростання заробітної плати, що є умовою збільшення додаткового продукту і на цій основі – збільшення доходів підприємства.

Якість продукції також свідчить про ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Шляхи підвищення ефективності праці: інтелектуалізація праці (використання досягнень науки); технічне удосконалення процесу праці (скорочення ручної праці); моральне і матеріальне стимулювання ефективності праці; інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації і тощо.

У країнах Західної Європи в цей час підписуються технологічні угоди, які найбільш поширені в скандинавських

країнах. Мета цих угод, з одного боку, – підвищення ефективності праці, а з другого – пом'якшення негативних наслідків упровадження мікроелектронної техніки і комп'ютеризації. Галузеві технологічні угоди передбачають консультації з профспілками щодо упровадження мікроелектроніки, перепідготовки працівників, професійно-кваліфікаційний рівень яких не відповідає техніці.

Підвищенню ефективності праці сприяє розробка посадових інструкцій. Посадові інструкції дають змогу вирішити ряд важливих проблем:

- виділити коло питань, за які працівник несе особисту відповідальність;

- чітко сформулювати вимоги до знань і вмінь працівників, визначити критерії ефективності їх роботи, що дає змогу проводити ефективну політику підбору кадрів, юридично чітко вирішувати проблему відносин між найманим працівником і роботодавцем, обґрунтувати розмір заробітної плати;

- сформулювати у керівника враження про фактичну організаційну структуру підприємства, виявити «вузькі місця».

Підвищення ефективності використання персоналу зазвичай призводить до підвищення одержуваного прибутку, яке можна використовувати залежно від потреб підприємства.

7.4 Аудит персоналу

Аудит персоналу являє собою підприємницьку діяльність щодо здійснення незалежних позавідомчих перевірок економічних суб'єктів у сфері праці та трудових відносин.

Мета аудиту – оцінювання діяльності економічного суб'єкта у сфері праці та трудових відносин, установлення відповідності застосовуваних економічним суб'єктом форм і методів організації трудової діяльності та трудових відносин законодавчим і правовим актам, а також вироблення на підставі результатів перевірок пропозицій щодо оптимізації організації трудової діяльності та трудових відносин, здійснюваних економічним суб'єктом.

Роль аудиту:

1) за результатами аудиторської перевірки можуть бути визначені напрямки для встановлення, зміни і вдосконалення стандартів, що визначають організацію трудового процесу і формування трудових відносин в організації;

2) аудит може сприяти кадровим перестановкам, які поліпшують якісний склад працівників, сприяти просуванню найбільш перспективних співробітників і розвитку їх творчої активності;

3) аудит дає змогу підвищити роль служб управління персоналом, зближує їх діяльність з цілями організації, загострює їх увагу на найбільш важливих питаннях;

4) аудит дає змогу переконатися, що трудовий потенціал використовується повністю й ефективно, а організація та умови праці відповідають вимогам законодавства.

Вимоги до ведення аудиторської діяльності:

- незалежність і об'єктивність при проведенні перевірок;
- конфіденційність;
- професіоналізм;
- компетентність і сумлінність аудитора;
- використання методів аналізу трудових показників;
- застосування нових інформаційних технологій;
- вміння приймати раціональні рішення за даними аудиторської перевірки;
- доброзичливість і лояльність стосовно клієнтів;
- відповідальність аудитора за наслідки його рекомендацій і висновків за результатами аудиторських перевірок.

Інструментарій проведення аудиту: інтерв'ю; анкетні опитування та огляди; аналіз офіційних документів; зовнішня інформація; експерименти в галузі управління персоналом.

Експерименти в галузі управління персоналом. Ідеальний проект дослідження – «польовий» експеримент, що дає змогу службі управління персоналом порівнювати експериментальну і контрольну групи в реальних умовах.

Наприклад, система управління персоналом (СУП) може здійснити програму навчання техніки безпеки половини менеджерів фірми. Ця половина – експериментальна група. Група контролю – менеджери, які навчаються. Потім порівнюються

подальші звіти з безпеки обох груп через кілька місяців після закінчення навчання. Якщо експериментальна група має значно нижчу кількість нещасних випадків, це свідчить, що програма навчання безпеки була ефективною.

Експериментування пов'язано з деякими перешкодами. Багато менеджерів відмовляються експериментувати з окремими робітниками через моральні проблеми і потенційну незадоволеність серед тих, хто не був відібраний для експерименту. Залучені ж можуть відчувати, що ними маніпулюють.

Лекція 8. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

8.1 Сутність мотивації та стимулювання персоналу

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому визначається ефективністю використання «людського капіталу», забезпеченістю кваліфікованою робочою силою, стабільністю і ступенем мотивації праці. Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх сумлінне ставлення до справи є рушійний початок виробництва, привело до переорієнтації стратегії управління на отримання персоналом високих знань, професійних умінь і навичок, на розвиток його творчої ініціативи, на мотивацію і стимулювання праці.

Сьогодні підприємство, яке націлене у своїй діяльності на перспективу, враховує такий фактор розвитку, як якість життя.

Якість життя – це умови людського існування: забезпеченість матеріальними благами (їжа, житло); безпека життя; доступність медичної допомоги; можливість для отримання освіти і розвитку здібностей; стан природного середовища; соціальні відносини в суспільстві й т. ін.

Показники якості життя:

1) об'єктивні характеристики (споживання матеріальних благ; тривалість життя; система освіти; час праці; показник злочинності);

2) суб'єктивні характеристики.

Усі характеристики якості життя пов'язані із задоволенням тих чи інших потреб людини.

Потреба – фізіологічне і психологічне відчуття нестатків чого-небудь. Вона може бути свідомою чи несвідомою, тобто не усвідомлюваною в цей момент цим індивідуумом.

Потреба – це бажання людини в певній ситуації отримати щось або досягти певну мету. Розвиток цього поняття став предметом дослідження багатьох учених.

Класифікація потреб, запропонована американським психологом А. Маслоу:

- 1) фізіологічні потреби (в їжі, воді, кисні);
- 2) потреби в безпеці (фізичній і психологічній);
- 3) потреби в прихильності, любові, в причетності до групи;
- 4) потреби в кар'єрі (схвалення, визнання, подяки);
- 5) когнітивні та естетичні потреби;
- 6) потреба в самореалізації.

Хоча деяка послідовність у задоволенні потреб, безсумнівно, існує, однак її не можна вважати однаковою для всіх людей. Відомі факти, коли потреба у творчості і духовному вдосконаленні ставала домінуючою не після задоволення всіх інших потреб, а по суті на межі виживання, коли ще не були задоволені основні потреби в їжі, житлі і безпеці.

У збільшеному вигляді потреби можна уявити сукупністю трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних.

Матеріальні потреби працівників: рівень зарплати, залежність рівня зарплати від результатів праці, структура особистого доходу, матеріальна безпека готівкових грошових доходів.

Трудові потреби: зміст роботи, умови праці, організація праці, режим праці тощо.

Статусні потреби: прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальну роботу, виконувати престижну роботу, прагнення до лідерства.

Основні рівні задоволення потреб:

- 1) мінімальний: забезпечує виживання людини;
- 2) базовий (нормальний): забезпечує можливість появи значущих інтелектуальних і духовних потреб. Об'єктивною

оцінкою базового рівня може бути споживчий бюджет, який експерти вважають за необхідне для різних видів діяльності;

3) рівень розкоші: задоволення потреб існування вищого базового рівня стає самоціллю і (або) засобом демонстрації суспільного становища.

Потреба породжує спонукання – відчуття нестачі в чому-небудь, що має певну спрямованість і мету. При досягненні мети задоволення потреби може бути повним, частковим, негативним. У разі позитивного задоволення людина схильна повторювати цю поведінку в схожій ситуації в майбутньому. Поведінки, що призводить до негативного результату, людина уникає. У разі задоволення потреби людина схильна шукати нові подібні ситуації, так як вторинні потреби мають постійний або дуже тривалий характер.

Практичні рекомендації для задоволення потреб вищих рівнів:

1) соціальні потреби:

- давайте співробітникам таку роботу, яка б давала змогу їм спілкуватися;

- створюйте на робочих місцях дух для єдиної команди;

- періодично проводьте наради з підлеглими;

- не намагайтеся зруйнувати неформальні групи, якщо вони не завдають організації реального збитку;

- створюйте умови для соціальної активності працівників поза рамками організації;

2) потреби в повазі:

- пропонуйте підлеглим більш змістовну роботу;

- забезпечте їм позитивний зв'язок з досягнутими результатами;

- високо оцінюйте і заохочуйте досягнуті підлеглими результати;

- залучайте підлеглих до вироблення цілей і прийняття рішень;

- делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження;

- просувайте підлеглих по службових сходах;

- забезпечте навчання і перепідготовку персоналу;

3) потреби в самовираженні:

- створіть умови для повного розкриття потенціалу підлеглих;

- давайте складну і важливу роботу, що вимагає повної віддачі;

- заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

Стимулювання – зовнішнє спонування, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці. Стимулювання з точки зору керівництва організації є тактикою вирішення завдання підвищення ефективності персоналу за рахунок задоволення певних потреб працівника.

Мотивація – це внутрішні спонукальні фактори впливу на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей.

Існує мотивація зайнятості та мотивація праці. Мотивація зайнятості – рушійна сила економічної поведінки людини, що спонукає її до активної трудової діяльності з метою задоволення індивідуальних і суспільних, духовних і матеріальних потреб.

Мотивація зайнятості визначає: рід занять; пошук місця роботи; середовище трудової діяльності, тобто мотивація зайнятості спонукає людину перейти з тих, хто не працює, в розряд зайнятих.

У проблемі мотивації праці винагорода відіграє значну роль для спонування людей до ефективної діяльності. Ринкова економіка істотно змінила уявлення про сутність оплати праці. Підприємства почали розробляти конкретні форми і системи оплати праці, враховуючи при цьому особливості свого виробництва і місця на ринку. Практика виробила різноманітні системи стимулювання праці, основані на мотивах поведінки людини.

Мотиви поведінки людини: егоїстичні (спрямовані на добробут індивідуума); альтруїстичні (спрямовані на добробут сім'ї, колективу і суспільства в цілому).

Егоїстичні мотиви економічної діяльності:

- орієнтовані на процес роботи (зміст роботи, умови праці, характер взаємин між співробітниками, можливість прояву і розвитку здібностей людини);

- орієнтовані на результат роботи (значущість роботи, матеріальна винагорода, вільний час).

8.2 Моральна мотивація персоналу

Моральні стимули трудової діяльності:

- суспільне визнання індивідуальних досягнень (просування по службі, розробка і реалізація особистого плану розвитку працівника, надання кабінету більшого розміру і з кращим видом з вікна, відрядження на підприємства-замовники, публічна оцінка досягнень, вручення цінного подарунка, надання місця паркування автомобіля поблизу входу в корпорацію, публікація статті з визнанням заслуг працівника в місцевій пресі, доручення виконання почесних завдань, вручення почесних значків, встановлення пластинки з іменем передовика біля входу в компанію тощо);

- суспільне визнання досягнень групи (статті з фотографією групи в місцевій пресі, організація обіду на честь групи, організація сімейної поїздки за місто, участь усієї групи в конференції, подяка керівництва, вручення сувенірів, поміщення на «дошку пошани» біля входу у фірму прізвищ усіх членів групи тощо);

- особисте визнання, виражене працівнику з боку керівництва фірмою у формі подяки відразу після завершення важливої роботи; листи з подякою, які надсилаються додому; листівки, надіслані керівником до значних дат у житті працівника з неформальним текстом подяки тощо.

Багато вчених і практиків вважають, що необхідно здійснити поворот від споживання і, отже, виробництва матеріальних цінностей до споживання нематеріальних. Останні не вимагають стільки різних природних ресурсів, скільки доводиться витратити при виробництві матеріальних цінностей і їх подальшому обслуговуванні. Символи успішності, символи багатства повинні стати нематеріальними.

Однак це питання мало вивчено. Крім постановки питання, майже нічого немає. Є лише досить просторові міркування у філософській та релігійній літературі. Що стосується наукових досліджень з проведенням опитувань, аналізом різних культур, соціальним моделюванням, прогнозами та іншим арсеналом науки, то знайти нічого не вдається.

8.3 Матеріальна мотивація персоналу

Економічні важелі мотивації праці (матеріальне заохочення): основна зарплата (гарантований оклад); премія; надбавки; інші матеріальні заохочення (бонуси).

Гроші – це найбільш очевидний спосіб, яким можна винагородити працівника. Матеріальне стимулювання результатів праці має спиратися на сучасні прийоми і методи раціоналізації виробництва. Ідеться про створення автономних робочих бригад, гнучкого режиму виробництва, використання різних форм участі працівників у прибутках і справах підприємства. На підвищення продуктивності праці й ефективності виробництв повинні «працювати»: надбавки за складність і інтенсивність роботи, премії за економію матеріальних ресурсів, упровадження нової техніки, винагорода за підсумками роботи за рік тощо.

Фактори, що ускладнюють використання ресурсів мотивації:

1) дешевизна робочої сили, низька питома вага її вартості в собівартості продукції;

2) змішаний характер вітчизняної промисловості, коли її сектори представляють одночасно і передіндустріальний, і індустріальний, і постіндустріальний етап розвитку, у кожному з яких діють свої набори мотиву товарів;

3) соціокультурні фактори – нерозвиненість матеріальних потреб людей, обмеженість структури потреб, пережитки тоталітарного державного мислення тощо.

Премія – це додаткова винагорода працівникам за досягнення високих якісних або кількісних результатів праці. Премії обумовлені: системою оплати праці, показниками та умовами преміювання у визначених розмірах, що виплачуються певному колу працівників, передбачених у положенні про преміювання.

Завдання преміювання: підвищення ефективності виробництва; зростання продуктивності праці; поліпшення якості продукції; раціональне використання робочого часу; економне використання оборотних коштів.

Підприємство самостійно розробляє положення про преміювання працівників, яке затверджує керівник

(роботодавець) за погодженням з профспілковою організацією. Положення про преміювання включають у колективний договір і розробляють за такими видами: за основні результати господарської діяльності; разове преміювання; спеціальні системи преміювання.

Преміювання за основні результати господарської діяльності може бути індивідуальним і колективним. Індивідуальне преміювання застосовують при виконанні окремих видів робіт, що потребують навичок, уміння використовувати спеціальне обладнання, при необхідності специфічних показників преміювання за професіями, в умовах організації виробництва, де кожен працює незалежно від інших.

Колективне преміювання ґрунтується на створенні зацікавленості членів трудового колективу в загальних результатах роботи бригади, дільниці, цеху, відділу або всього підприємства. При цьому премію нараховують на колектив і розподіляють її між працівниками відповідно до особистого трудового внеску у загальний результат (з урахуванням основної зарплати, відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі у частках на основі бальної оцінки).

Підприємства можуть організовувати преміювання своїх працівників на основі тільки разових премій і винагород (одноразове преміювання). Незалежно від прийнятих форм і систем заробітної плати використовуються такі види одноразових премій: винагорода за підсумками роботи за рік; одноразове заохочення за виконання особливо важливих завдань, термінових і непередбачених робіт; премії за підсумками оглядів і конкурсів, за участь у виставках, до святкових і урочистих дат.

З огляду на конкретні завдання виробництва, підприємства застосовують різноманітні одноразові премії і винагороди для стимулювання окремих сторін діяльності, неординарних результатів праці, виконання особливо важливих робіт.

Використовуються і спеціальні системи преміювання: за економію конкретних видів матеріальних ресурсів, за створення і впровадження нової техніки, за випуск товарів народного споживання, платних послуг населенню та ін. Такі системи розробляють окремо або включають у систему преміювання за основні результати господарської діяльності тих підрозділів

виробництва і категорій працівників, від яких безпосередньо залежать ці результати діяльності.

Структура будь-якої преміальної системи складається з основних елементів: показники й умови преміювання; коло премійованих працівників; розміри премій (шкала преміювання); періодичність і терміни виплати премії; джерела фінансування.

Важливо пам'ятати, що тільки наявність певних умов стимулює зростання продуктивності праці через зростання заробітної плати. Перша з умов полягає в тому, що люди повинні надавати зарплаті велике значення. Друга полягає у вірі існування чіткого зв'язку між зарплатою і продуктивністю, і конкретно в тому, що збільшення продуктивності обов'язково призведе до зростання заробітної плати. Якщо такої впевненості у працівників немає, мотивація праці значно знижується.

Системи преміювання залежать насамперед від фінансового стану підприємства. Щоб система заохочення працівників принесла максимальний ефект, необхідно враховувати специфічний вплив кожної стимулюючої форми на проблему, що виникла перед підприємством. При цьому повинна враховуватися і ступінь стійкості результатів, досягнутих працівником.

Премії повинні: мати нестійкий характер (збільшуватися, зменшуватися, не нараховуватися); бути пов'язаними з результатами праці.

Премії не повинні:

- нараховуватися за результати і діяльність працівника, які є обов'язковими та оплачуваними в рамках постійної частини заробітку;

- охоплювати переважну частину працівників;

- бути частими.

Преміювання має бути організовано таким чином, щоб забезпечувалося заохочення напруженої, високопродуктивної праці, прояв ініціативи і творчого ставлення до справи, а також необхідна відповідальність працівників за виконання планів і завдань, дотримання виробничої та трудової дисципліни.

Для робітників, зайнятих на ремонті рухомого складу, може вводиться преміювання за кожен відсоток скорочення часу простою локомотивів у ремонті проти встановлених норм і за

кожний відсоток зниження планового завдання з трудомісткості, і на ремонті локомотивів.

Якщо раніше повсюдно основна оплата погоджувалася з рівнем виконання і перевиконання встановлених оцінних показників преміювання, то в цей час, коли підприємства отримали повну самостійність, на перший план виступили стимулюючі системи, які пов'язують основну зарплату з особистими діловими якостями працівника, рівнем його професійної майстерності й ставлення до праці. Саме тому премії, винагороди за підсумками роботи за рік можуть бути зменшені та не виплачені зовсім. Підставою для повного або часткового позбавлення винагороди є виробничі упущення, перелік яких затверджується керівником підприємства спільно з профспілковим комітетом з урахуванням думки трудового колективу.

За погодженням з профспілковим комітетом адміністрація має право позбавляти винагороди працівників, які вчинили дрібне розкрадання державного або громадського майна, прогул без поважних причин, залучалися до адміністративної відповідальності за порушення трудової дисципліни.

На залізничному транспорті працівники локомотивних бригад можуть бути позбавлені премії в разі проведення поїзда не за розкладом; при затримці поїзда на станції відправлення з вини робітників локомотивних бригад. У той же час премія може бути виписана за нагон поїзда.

Позбавлення винагороди оформляється наказом по підприємству із зазначенням причин і розміру позбавлення. Повне або часткове позбавлення винагороди допускається незалежно від застосування до працівника інших заходів впливу.

Матеріальне заохочення широко використовується в розвинених країнах.

Американська корпорація 3-М

Матеріальна винагорода фірми розділена на дві частини: базова зарплата і «участь у прибутках». Базова зарплата встановлюється на основі аналізу ринку праці. 3-М стежить за динамікою зарплати, додаткових виплат та інших форм стимулювання в 15 провідних компаніях. Більш того, за межами США 3-М обмінюється інформацією з іншими

багатонаціональними корпораціями, створює координаційні механізми для ефективних дій на певному регіональному ринку праці.

Виплати через «участь у прибутках» тісно пов'язані з кінцевими результатами. При першому призначенні працівника на нижчу управлінську посаду частка винагороди становить від 5 до 15 %, у міру службового зростання і просування керівника частка «участі у прибутках» збільшується до 1/3. Такий підхід стосується насамперед лінійних керівників. Участь у прибутках керівників функціональними службами пов'язана з результативністю корпорації в цілому, і частка цієї частини корелює з рангом керівника в ієрархії.

Англійська система (система Скенлона)

За системою Скенлона визначається як базовий коефіцієнт частка допустимих для фірми витрат на робочу силу, на оплату праці в реалізованій продукції. Порівняння рівня фактичних витрат на оплату праці в реалізованій продукції з базовим коефіцієнтом дає змогу визначити розмір премії або понаднормативної шкоди. Премія ділиться між колективом працівників і адміністрацією зазвичай у співвідношенні 75:25, а збиток покривається з резервного фонду, створюваного з фонду оплати праці.

Японські корпорації

Додаткові винагороди тісно пов'язані з діяльністю гуртків якості. Важливе місце у формах оплати праці займає структура заробітної плати. Якщо значна її частина (близько 50 %) припадає на піврічні або річні премії, то вже ця обставина знижує плинність кадрів, підвищує мотивацію праці. Додаткова винагорода за результати роботи підприємства після закінчення певного періоду називається бонусом. Розмір бонуса залежить від результатів діяльності компанії: на дрібних підприємствах він досягає в середньому 3, а на великих – 4-6 місячних зарплат.

Нормативна база преміювання (положення про преміювання, яке затверджує керівник підприємства): цілі преміювання; джерела виплат; порядок виплат.

Порядок нарахування: показники, за виконання і перевиконання яких виплачується премія; розміри преміювання; виробничі упущення, за які можна позбавити премії.

Премії і надбавки мають особливе значення при оплаті праці фахівців інженерного профілю (конструкторів, технологів). Найбільш важливими є надбавки і премії за винахідницьку та раціоналізаторську діяльність. При цьому надбавки мають форму роялті, тобто щомісячних виплат за весь термін застосування на підприємстві цього винаходу і раціоналізаторської пропозиції.

Важливу роль премії відіграють в оплаті праці керівників. Оплата праці керівників підприємств, їх заступників, а також керівників відносно самостійних підрозділів може здійснюватися у відсотках від прибутку підприємства. Однак частіше застосовується комбінований варіант оплати керівників: оклад плюс надбавки і премії залежно від прибутку або її складових, що безпосередньо залежать від діяльності відповідного керівника.

Для керівників і фахівців виробничих підрозділів крім премій за зростання ефективності зазвичай встановлюють також премії за виконання виробничих завдань і етапів робіт. Величина цих премій обчислюється залежно від ритмічності виробництва з урахуванням якості продукції.

У разі преміювання науковців слід урахувувати їх науковий статус. Науковий статус можна розглядати як вид людського капіталу, що накопичується завдяки науковим результатам. Надбавки за ступені, звання, членство в академіях – це відсотки з наукового капіталу вченого.

Порядок виплати премії: відсоток від тарифної ставки; відсоток від заощаджених матеріальних цінностей; система бонуса.

Приклад 8.1. Розрахувати величину премії працівникам підприємства, якщо у звітному періоді продуктивність праці збільшилася на 9 %. Відповідно до положення про преміювання за кожен відсоток зростання продуктивності праці призначена премія в розмірі 0,36 % від тарифної ставки. Оплата за тарифом становить 254600 грн.

Розв'язання

$$Pr = \frac{9 * 0,36 * 254600}{100} = 8249,04.$$

Приклад 8.2. Робітник виготовив за місяць 1296 деталей при нормі 1200. Відрядна розцінка становить 9,5 грн за одну деталь. Відповідно до положення про преміювання за кожен відсоток перевиконання плану робітника призначена премія в розмірі 2 % відрядного заробітку. Розрахувати загальну зарплату робітника.

Розв'язання

$$Iq = 1296 : 1200 = 1,08 \text{ (8 \%)}$$

$$ЗП_{\Gamma} = 1296 * 9,5 = 12312,0 \text{ грн.}$$

$$ПР = 12312,0 * 0,02 * 8 = 1969,92 \text{ грн.}$$

$$ЗП_{\text{заг}} = 12312,0 + 1969,92 = 14281,92 \text{ грн}$$

Приклад 8.3. На ремонті рухомого складу за економію матеріалу передбачена премія 50 % їх вартості. Відповідно до плану витрата матеріалів становить 145 м³, а фактично витрачено 138 м³. Ціна одиниці пиломатеріалів 160 грн. Розрахувати суму премії.

Розв'язання

$$ПР = (145 - 138) * 160 * 0,5 = 560 \text{ грн.}$$

Приклад 8.4. Розрахувати розмір премії за економію палива, якщо за звітний період обсяг робіт становив 56,45 млн ткм, видаткова ставка – 400 кг / тис. ткм. Ціна 1 т палива 2200 грн. Фактичні витрати палива становили 44386,4 тис. грн. За кожен відсоток економії призначена премія в розмірі 0,5 % від величини зекономленого палива.

Розв'язання

$$\text{Право на витрати } B_{\text{право}} = \frac{56,45 * 10^6 * 400}{10^3 * 10^3} * 2200 = 49676 \text{ тис.}$$

грн.

$$\text{Економія палива } E_{\Pi} = 49676 - 44386,4 = 5289,6 \text{ тис. грн.}$$

Відсоток виконання плану з витрат на паливо
 $44386,4 : 49676 * 100 = 89,4 \%$.

Премія за економію палива $Pr = \frac{10,6 * 0,5 * 5289,6}{100} = 280,35$ тис.

грн.

Приклад 8.5. Визначити премію ремонтній бригаді, якщо закріплені за нею локомотиви виконали пробіг 120 тис. км без заходу на позаплановий ремонт. Відповідно до положення премія становить 10,6 грн за 100 км пробігу.

Розв'язання $PP = 120000 * 10,6 / 100 = 12720$ грн.

Приклад 8.6. Машиніст відпрацював по чотири-змінному графіку на маневровій роботі 16 змін (192 години). Сумарне виконання норм виробітку за цей час становило 1697 %. Годинна тарифна ставка – 64,95 грн. Розрахувати суму відрядного заробітку за місяць.

Розв'язання

Середній відсоток виконання норм виробітку за місяць
 $1697 : 16 = 106 \%$.

Відрядний заробіток

$64,95 * 192 * 1,06 = 13218,62$ грн.

Виплати, що не належать до фонду оплати праці, стимулюють трудову діяльність працівників з точки зору їх соціальної захищеності.

Виплати, що не належать до фонду оплати праці включають:

- внески підприємств на обов'язкове державне соціальне страхування;
- допомога та інші виплати, які здійснюються за рахунок коштів фондів державного соціального страхування;
- соціальні допомоги та виплати за рахунок коштів підприємства, установлені колективним договором;
- внески підприємств згідно з договорами добровільного медичного та пенсійного страхування працівників і членів їх сімей;

- одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію згідно з діючим законодавством та колективними договорами;
- надбавки та доплати до державних пенсій пенсіонерам, які працюють;
- суми вихідної допомоги при припиненні трудового договору;
- витрати на платне навчання працівників і членів їх сімей, не пов'язане з виробничою необхідністю, згідно з договором між підприємством та навчальним закладом;
- компенсація моральної шкоди працівникам за рахунок коштів підприємства, що виплачується за рішенням суду;
- витрати на відрядження та інші витрати (всього 35 пунктів).

Для фахівців та кваліфікованих робітників підприємств залізничного транспорту, що спрямовуються на постійну роботу, встановлена виплата одноразової допомоги у подвійному розмірі проти діючих норм.

Підвищену одноразову допомогу і позику на господарське облаштування видають працівникам, які уклали договір про роботу на строк не менше трьох років.

Працівники всіх специфічних професій залізничного транспорту забезпечуються повним комплектом теплозахисного спецодягу; при роботі з виробничими забрудненнями передбачено забезпечення захисним спецодягом, а при роботі на відкритому повітрі – і водозахисним.

Крім того, значній категорії працівників видаються шкіряні черевики, кирзові чоботи та інше взуття. Деяким категоріям працівників, пов'язаних з рухом поїздів, видається теплий спецодяг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року. URL : http://kharkivoda.gov.ua/content/documents/431/43045/files/new-563_SRR2020.pdf.

2 Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

3 Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2018. URL : http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2682/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83%D0%BC_%D0%A3%D0%9F_%D0%905.pdf.

4 Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Лира-К, 2016. 338 с.

5 Менеджмент персоналу. Практикум : навч. посіб. / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна та ін. ; М-во аграр. політики та продовольства України, Полтав. держ. аграр. акад. Вид. 2-ге, випр. й допов. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. 288 с.

6 Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, випр. та допов. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

7 Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

8 Дикань В. Л., Елагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 277 с.

9 Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

10 Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вид. 2-ге, випр. Київ : Лира-К. 2012. 336 с.

11 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. для студ. ВНЗ / Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Київ : Центр учбової літ-ри, 2011. 468 с.

12 Панченко С. В., Дикань В. Л., Каграманян А. А.
Социально-экономические аспекты высокоскоростного
железнодорожного транспорта : учебник. Харьков : ДИСА плюс,
2016. 232 с.

