ВНЗ УКООПСПІЛКИ
ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ»

Для студентів спеціальностей «Туризм»

Автор: д.е.н., професор кафедри менеджменту Шимановська-Діанич Л.М.

Полтава 2016

ВСТУП

Ринкове реформування економіки України визначило напрями корінних змін у сфері управління персоналом та необхідність вивчення їх закономірностей в умовах адаптації до нового середовища господарювання. Вирішенню даної проблеми сприяє курс "Управління персоналом у туристичному бізнесі", який є одним із провідних та обов'язкових курсів, що вивчаються студентами спеціальності «Туризм».

Основна мета курсу: формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, найму та розміщенню персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації, а також сприяння формуванню у майбутніх фахівців розуміння важливості правильної, науково-обгрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в кінцевому результаті - підвищення ефективності використання людського фактору на виробництві.

Завдання курсу: обґрунтування методологічних принципів управління персоналом; формування та аналізування кадрової політики; управління соціальним розвитком трудового колективу; застосування сучасних кадрових технологій та методів управління персоналом, а саме: планування потреб у персоналі; організація набору і відбору персоналу у конкретних умовах; оцінка персоналу та використання її результатів; оцінювання ефективності та результативності управління персоналом, управління розвитком персоналу, управління соціальною роботою з персоналом.

У результаті вивчення дисципліни студенти мають здобути наступні практичні навички та уміння: розраховувати оптимальну чисельність працівників організації; визначати якісну потребу в персоналі; використовувати сучасні методи добру, відбору кадрів; володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника; здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки після цього виконання у процесі управління; здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу; інформаційно та документально забезпечувати управління персоналом; застосовувати показники ефективності роботи персоналу; адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування багатонаціональних компаній; вирішувати питання щодо управління розвитком персоналу та його рухом, тощо.

Структура навчального процесу з курсу "Управління персоналом передбачає 64 години аудиторного навантаження, в тому числі 34 години - лекції і 30 годин - семінарські заняття. Самостійна робота студентів – 44 години. Разом – 108 годин.

Програма передбачає проведення практичних занять на ґрунті практичного матеріалу і аналізу конкретних ситуацій як з досвіду діяльності вітчизняних підприємств, так і провідних західних фірм.

З вищеозначеного курсу підсумковим контролем знань є залік.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

ТЕМА 1. Управління персоналом в системі менеджменту підприємств туристичного бізнесу

Предмет, метод і зміст дисципліни, її місце серед дисциплін фахової підготовки магістрів ділового адміністрування. Ключові поняття і терміни: організація, персонал, менеджмент персоналу. Організація як один з основних соціальних інституті суспільства. Основні типи організацій у сфері економіки.

Людський фактор суспільства та особливості управління ним.Спільна праця в організації. Об,єктивна необхідність управління спільною працею.

Персонал організації та його структура. Класифікація персоналу. Основні якісні характеристики персоналу.

ТЕМА 2. Управління персоналом як соціальна система

Сучасна концепція менеджменту персоналу, орієнтована на комерційний успіх організації.

Функції і завдання менеджменту персоналу. Суб,єкти менеджменту персоналу, розмежування їхніх завдань і координація діяльності.

Системний підхід до менеджменту персоналу та способи його реалізації за сучасних умов.

Основні принципи менеджменту персоналу. Методи управління персоналом організації: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні.

ТЕМА 3. Формування колективу підприємств туристичного бізнесу

Сутність поняття «трудовий колектив організації». Функції, ролі та права трудового колективу.

Структура трудового колективу. Порядок формування трудового колективу: етапи та види робіт. Психологія формування та функціонування трудового колективу.

Правове забезпечення діяльності трудового колективу.

ТЕМА 4. Згуртованість та соціальний розвиток коллективу підприємств туристичного бізнесу

Основи теорії організаційної поведінки. Індивідуальні та групові інтереси, можливості їх використання в управлінні персоналом. Завдання ефективного використання в управлінні персоналом. Командоутворення як спосіб бідвиення рівня згуртованості колективу організації.

Соціальний розвиток. Основні елементи та інфраструктура. Основні об,єкти регулювання: робочий час, трудовий процес і його обслуговування, оплата праці, виробниче середовище. Регламентування робочого часу, трудових обов,язків і міри праці. Нормування праці, сутність і значення.

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці.Законодавство України про регулювання робочого часу. Регулювання робочого часу протягом тижня.

Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час. Обмеження робочого часу для окремих категорій персоналу. Регулювання тривалості відпусток.

Правила внутрішнього трудового розпорядку, їх значення як засобу регулювання робочого часу в конкретній організації. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року. Гнучкі режими праці.Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

Поняття умов праці в організації. Фактори, що визначають умови праці на виробництві, їх значення для здоров,я, працездатності людей, якості продукції. Державне регулювання умов праці. Закон України "Про охорону праці". Місце і значення умов праці в системі чинників продуктивності праці.

Класифікація умов праці на виробництві. Організаційно-технологічні умови праці. Санітарно-гігієнічні умови праці. Соціально-психологічні умови праці.

Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

ТЕМА 5. Кадрова політика підприємств туристичного бізнесу

Стратегічні підходи до управління персоналом. Типи і види кадрових стратегій. Порядок формування персонал-стратегії. Осовні елементи кадрової стратегії.

Кадрова стратегія і стратегія діяльності організації. Характеристика особливостей реалізації персоналм стратегії.

Сутність поняття «кадрова політика». Процес формування кадрової політики в організації. Типи і види кадрової політики.

ТЕМА 6. Служби персоналу підприємств туристичного бізнесу: організація та функції

Функції та завдання кадрової служби організації. Права, обов,язки й відповідальність керівника кадрової служби. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними ланками організації.

Номенклатура справ із кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.

Документаційне забезпечення руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації.

Комп,ютерізація кадрового діловодства. АРМ менеджера персоналу.

Кадрове забезпечення менеджменту персоналу. Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов,язки в галузі менеджменту персоналу. Розподіл функцій з менеджменту персоналу між кадровою службою керівниками структурних ланок організацій.

Матеріально-технічне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.

ТЕМА 7. Кадрове планування в підприємствах туристичного бізнесу

Об,єктивні й суб,єктивні чинникі зміни потреб організації в персоналі. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі.

Аналіз наявної чисельності та структури персоналу з метою дальшої оптимізації. Методи визначення потреб організації в кадрах певних професійно-кваліфікаційних груп. Прогнозування персоналу на перспективу.

Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Кодекс законів про працю України, Закон України “Про оплату праці”, Закон України “Про охорону праці” та інші законодавчі акти, які регулюють трудову діяльність.

Науково-методичне та інформаційне забезпечення менеджменту персоналу. Класифікатор професій ДК 003-95. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Міжгалузеві норми та нормативи з праці. Міжнародні норми праці.

ТЕМА 8. Організація набору та відбору персоналу на підприємства туристичного бізнесу

Внутрішній і зовнішній ринки праці як джерела поповнення та оновлення персоналу організації. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.

Методи професійного відбору персоналу. Процедури наймання персоналу. Виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників.

ТЕМА 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємств туристичного бізнесу

Об,єктивна необхідність оцінювання персоналу. Значення й завдання оцінювання персоналу.

Оцінювання особистісних і професійних (ділових) якостей претендентів на робочі місця в організації. Вивчення документів. Співбесіда. Комп,ютерна психодіагностика. Тестові випробування. Графологічна експертиза. Інші технології вибору персоналу.

Оцінювання якості роботи персоналу. Оцінювання робітників і службовців (рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська й трудова дисципліна).

Оцінювання керівників (рівень кваліфікації, відповідальність, готовність до ризику, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників).

Атестація спеціалістів і керівників: періодичність, документація, процедури проведення, використання результатів.

ТЕМА 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу підприємств туристичного бізнесу

Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.

Сутність, соціально-економічне забезпечення і завдання розвитку персоналу. "Інвестування в людину" та його ефективність.

Первинна професійна підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах та на виробництві. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Післядипломне навчання керівників і спеціалістів. Програми МВА. Система неперервного навчання персоналу.

Створення і підготовка резерву на заміщення вакантних посад. Сутність, значення та організація планування трудової (ділової) кар,єри. Професійна кар,єра та кар,єра в організації.

Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників. Службово-професійне просування професіоналів і фахівців.

Поняття руху персоналу в організації. Основні чинники руху персоналу. Завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу.

Горизонтальний і вертикальний рух персоналу в організації, його позитивні та негативні наслідки. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.

Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення.

Абсентеїзм, його причини, економічні наслідки й методи регулювання.

ТЕМА 11. Управління процесом вивільнення персоналу підприємств туристичного бізнесу

Сутність поняття «вивільнення персоналу з організації». Правове та організаційне забезпечення процесу вивільнення персоналу з організації.

Типи і види звільнення персоналу. Причини. Форми роботи кадрової служби при вивільненні персоналу з організації.

Світовий досвід вивільнення персоналу з організації.

ТЕМА 12. Соціальне партнерство в організації

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення й загострення конфліктів.

Сучасні механізми запобігання трудовим конфліктам. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих працівників.

Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору.Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

ТЕМА 13. Ефективність управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Економічні та соціальні аспекти ефективності роботи з персоналом.

Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом. Технологія аналізу та оцінка ефективності управління персоналом. Витрати на персонал, методи їх нормування, планування й аналізу.

Визачення економічної шкоди внаслідок надмірної плинності персоналу, професійних захворювань і травматизму.

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни

Модуль 1. Система управління персоналом: методологія створення, елементи і забезпечення

ТЕМА 1. Управління персоналом в системі менеджменту підприємств туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекцію № 1

Тема лекції № 1: Управління персоналом в системі менеджменту підприємств турстичного бізнесу

1. Людський фактор і його роль в розвитку організації та суспільства. Становлення кадрового менеджменту.
2. Зміст поняття "персонал організації", його класифікація

Підготовка студентів до практичного заняття № 1

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання практичних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконаня завдання для самостійної роботи

Робота студентів на практичному занятті

1. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
2. **Ключові аспекти теми** на які необхідно звернути увагу: сутність поняття людський фактор та його складові, особливості управління ним; етапи становлення кадрового менеджменту, моделі, концепції, підходи; зміст поняття «персонал», персонал як економічна та соціальна категорія, основні ознаки для класифікації персоналу, зв,язок з законодавчою базою та майбутньою професією.

Контроль знань студентів по темі

1. Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для самостійної роботи (як під час семінарського заняття так і за окремим графіком під час консультацій)
2. Заключне тестування по темі під час семінарського заняття

Знання і вміння студентів по темі

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати: сутність основних категорій та термінів з теми (людський фактор, робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси, персонал, кадри); еволюцію розвитку кадрового менеджменту (етапи, доктрини, підходи, концепції, моделі); роль менеджера по персоналу в реалізації основних положень кадрового менеджменту

вміти: класифікувати персонал, користуватися нормативними документами для цього, визначати місце та роль персоналу в організації

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Робоча сила**	– сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ
2.	**Трудові ресурси**	– все соціально активне населення
3.	**Людські ресурси (особистість)**	– це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їх трудової діяльності
4.	**Людський фактор**	– це люди, організацій і установ, об'єднані для спільної діяльності, це суб'єкт суспільного життя, який має соціальну, демографічну, економічну і політичну структуру, і взаємодія яких забезпечує розвиток суспільства
5.	**Трудовий потенціал**	- це конкретні працівники, можливість використання яких у виробництві є відомою. Трудовий потенціал поділяється на трудовий потенціал працівника і організації – ТПП і ТПО.
6.	**ТПП**	– сукупна здібність фізичних і духовних якостей окремого працівника, досягти в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності з одного боку, і здатність удосконалюватись в процесі праці – з іншого боку
7.	**ТПО**	– це сукупність працездатних працівників, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов
8.	**Персонал**	– більш широке поняття ніж кадри. Це весь особовий склад організації, це постійні або тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці
9.	**Кадри**	– це соціально-економічна категорія, яка включає в себе постійний штатний склад працівників, певної кваліфікації, які пройшли професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності
10.	**Управління персоналом**	- це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить у певні соціальні групи. Система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації
11.	**Робота**	- певні завдання та обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні бути виконані однією особою
12.	**Кваліфікація**	- здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи
13.	**Професія**	- здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації

3. Довідкова інформація

Витяг з

НАЦІОНАЛЬНОГО КЛАСИФІКАТОРУ УКРАЇНИ
КЛАСИФІКАТОРУ ПРОФЕСІЙ
ДК 003: *2010*

Чинний від 01.04.2010 р.
ПРИЙНЯТО ТА НАДАНО ЧИННОСТІ
наказом Держспоживстандарту України
від 26 грудня 2010 р. N 375

4 ОПИСАННЯ РОЗДІЛІВ КЛАСИФІКАЦІЇ ПРОФЕСІЙ

4.1 ЗАКОНОДАВЦІ, ВИЩІ ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, КЕРІВНИКИ, МЕНЕДЖЕРИ (УПРАВИТЕЛІ)

Цей розділ вміщує професії, що пов'язані з:

- визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням;
- вищим державним управлінням;
- правосуддям та прокурорським наглядом;
- керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами незалежно від форм власності та видів діяльності.

Цей розділ щодо кваліфікації, як ознаки класифікації, є змішаним порівняно з іншими розділами. Розділ охоплює широке коло професій, пов'язаних із здійсненням різноманітних функцій управління та керівництва, які в цілому суттєво відрізняються за своєю складністю та відповідальністю.

4.2 ПРОФЕСІОНАЛИ

Цей розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук.

Професійні завдання полягають у збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання певних проблем чи в систематизованому викладенні відповідних дисциплін у повному обсязі.

До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника (з урахуванням кола та складності певних професійних завдань та обов'язків) кваліфікації за:

1) дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра;
2) дипломом про присудження наукового ступеня:

- кандидата наук;
- доктора наук;

3) атестатом про затвердження вченого звання:

- старшого наукового співробітника;
- доцента;
- професора.

4.3 ФАХІВЦІ

Цей розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних і гуманітарних наук.
Професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук.
До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом:

- молодшого спеціаліста;
- бакалавра;
- спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку (стажування, інтернатуру, клінічну ординатуру тощо);
- спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування).

4.4 ТЕХНІЧНІ СЛУЖБОВЦІ

Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень.
Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинках чи інших конторських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних, обслуговуванням клієнтів (поштове обслуговування, операції грошового обігу, надання довідок, реєстрація чи передавання інформації тощо).
До цього розділу належать професії, до яких може бути застосований рівень кваліфікації ''молодший спеціаліст'', а також професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

4.5 ПРАЦІВНИКИ СФЕРИ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку, торгівлею тощо.
Більшість професій, вміщених до цього розділу, вимагає повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Ряд професій можуть мати освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста. Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

4.6 КВАЛІФІКОВАНІ РОБІТНИКИ СІЛЬСЬКОГО ТА ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВ, РИБОРОЗВЕДЕННЯ ТА РИБАЛЬСТВА

Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення та рибного промислу.
Професійні завдання полягають у вирощуванні урожаю, розведенні тварин, полюванні, добуванні риби, її розведенні, збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції організаціям збуту, торговельним підприємствам чи окремим покупцям.
До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

4.7 КВАЛІФІКОВАНІ РОБІТНИКИ З ІНСТРУМЕНТОМ

Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибирання способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції.
До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом і виробленням різної продукції.
Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.
Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

4.8 РОБІТНИКИ З ОБСЛУГОВУВАННЯ, ЕКСПЛУАТАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮВАННЯ ЗА РОБОТОЮ ТЕХНОЛОГІЧНОГО УСТАТКУВАННЯ, СКЛАДАННЯ УСТАТКУВАННЯ ТА МАШИН

Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування, машин, у тому числі високоавтоматизованих, а також для їх складання.
Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин, нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами, пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів.

Для деяких професій, пов'язаних із виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.
Професії, пов'язані з виконанням робіт середньої кваліфікації, вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.
Для професій, пов'язаних із виконанням робіт низької кваліфікації, досить базової загальної середньої освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.

4.9 НАЙПРОСТІШІ ПРОФЕСІЇ

Цей розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями.
Професійні завдання, пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях, тощо.
Для виконання професійних завдань досить неповної базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.

4. План практичного заняття

Практичне заняття №1

Тема. Управління персоналом в системі менеджменту підприємств туристичного бізнесу

План
(Питання для обговорення)

1. Предмет, задачі і зміст менеджменту персоналу
2. Людський фактор і управління ним
3. Становлення кадрового менеджменту
4. Зміст поняття «персонал організації», його класифікація

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час практичного заняття).

Практичне завдання.

І. Розгляньте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ.

ТОВ «Арго» було створено у 1994 році, як підприємство, яке надавало туристичні послуги. Все починалося з 5 осіб персоналу. На сьогоднішній день це досить потужне підприємство середнього бізнесу, яке значно розширило сферу своєї діяльності, а відповідно і чисельність персоналу. Організаційна структура ТОВ «Арго» представлена на рисунку 1. На підприємстві постійно працює 37 осіб.

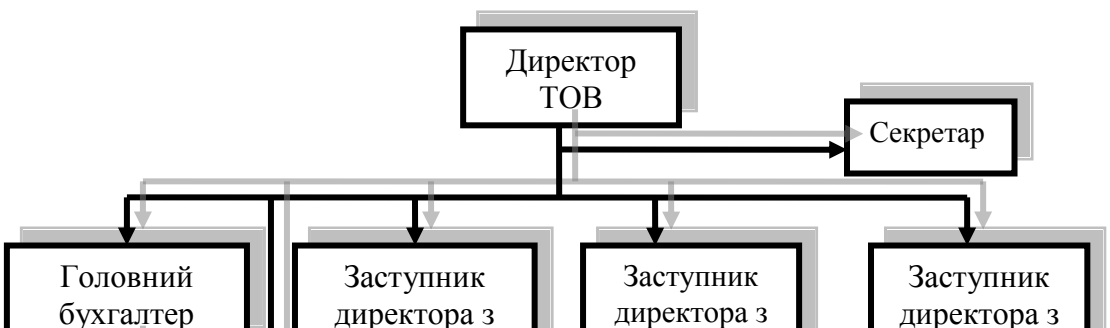


Рисунок 1 – Загальна організаційна структура ТОВ «Арго»

Завдання до ситуації:

1. Проаналізуйте організаційну структуру підприємства та складіть розширену класифікацію персоналу за різними ознаками.
2. Відповідь оформіть у вигляді таблиці:

Таблиця 1 - Розширена класифікація персоналу ТОВ «Арго»

№№	Класифікаційна ознака	Посада	Кількість осіб

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: позначте знаком “+” правильні і знаком “-” неправильні висловлювання:

1. Головною продуктивною силою суспільства виступають “Трудові ресурси”.
2. Трудові ресурси це населення в працездатному віці – як зайняте, так і не зайняте в суспільному виробництві.
3. Поняття “трудовий потенціал”більш широке ніж “трудові ресурси”.
4. “Кадри” це соціально-економічна категорія і більш широке поняття ніж поняття “персонал.”
5. Посадові службовці, які виконують функції обліку, контролю, оформлення документів і т.інше, не належать до управлінського персоналу.
6. Сутність концепції “подвійної” відповідальності полягає в розподілі обов,язків міжлінійним і функціональним керівництвом в роботі з персоналом.
7. Посилення ролі “Людського фактору” в суспільному виробництві передбачає підвищення вимог до ділових і особистих якостей працівників.
8. Сукупна робоча сила – це люди які працюють в організації.
9. Кадри – це штатні і нештатні кваліфіковані працівники
10. Робоча сила – це загальна здатність людей до праці.

6. Питання для самостійного вивчення

1. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами
2. Ключові елементи передової кадрової стратегії

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 6 – 12, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

З першого питання необхідно розглянути яким чином відбувається перетворення управління персоналом в управління людськими ресурсами.

З другого питання слід визначити зміст основних елементів передової кадрової стратегії.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем).

7. Інформаційні джерела

8. Закон України "Про зайнятість населення" // Закони України. – К, 1999. – Т.1. – С. 252-268.
9. Закон України "Про колективні договори і угоди" // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5-11.
10. Закон України "Про пенсійне забезпечення" // Закони України. – К., Т.2. – С. 254-285.
11. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. – К., Т.15. – С. 332-343.
12. Закон України "Про оплату праці" // Закони України. – К., 1997. – Т.8. - С. 210-218.
13. Закон України "Про охорону праці" // Закони України. – К., 1996. – Т.4. – С. 114-133.
14. Кодекс законів про працю України. – К.: Парламентське видавництво, 1997. – 456с.
15. Класифікатор професій ДК 003-2010. – К.: Держстандарт України, 2010. – 348 с.
16. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р.№ 336
17. Господарський кодекс України: за станом на 6 лист. 2014 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2003. – 208 с.
18. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.
19. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.
20. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учебник / А.П. Егоршин . – 5-е изд., доп. и перераб . – Н. Новгород : НИМБ, 2005 . – 720 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 345 с.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.

24. Управління персоналом : Навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова . – К. : Центр навчальної літератури, 2006 . – 504 с.
25. Шимановська-Діанич, Л. М. Концепція людського розвитку як основа формування концепції управління розвитком персоналу підприємств та організацій споживчої кооперації України [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти [Текст]. Ч. 2 + [Електронний ресурс] : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2012 р. / редколегія О. О. Нестуля, Л. Г. Войнаш, І. А. Маркіна. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – С.201-203.
26. Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

ТЕМА 2. Управління персоналом як соціальна система

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекції № 2 та 3

Тема лекції № 2. Управління персоналом як соціальна система

1. Система управління персоналом в організації: структура та її забезпечення
2. Цілі, завдання та функції системи управління персоналом
3. Процес управління персоналом

Тема лекції № 3. Принципи, напрями та методи управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

1. Принципи системи управління персоналом
2. Напрями управління персоналом
3. Методи управління персоналом

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Система управління персоналом у**	– це всі завдання і рішення, які пов’язані з роботою в галузі кадрів (підбір, їх використання, розвиток,

	функціональному плані	оплата праці і т.ін)
2.	**Система управління персоналом в організаційному плані**	– це всі особи і інститути, які несуть відповідальність за роботу з персоналом
3.	**Об'єкт системи управління персоналом**	– весь персонал організації
4.	**Суб'єкт системи управління персоналом**	– функціональний апарат, різні суспільні і громадські організації.
5.	**Концепція подвійної або спільної відповідальності**	**с-** утність полягає в тому, що відділ людських ресурсів вирішує цю проблему за рахунок створення загальних умов, які б сприяли реалізації потенціалу кожного співробітника і здійснення контролю за їх використанням. Це різноманітні системи, програми, процедури. Лінійні керівники здійснюють щоденне управління людьми, тобто примушують ці системи працювати.
6.	**Методи управління персоналом**	-це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва
7.	**Комплексний підхід до управління персоналом .**	- передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначній ролі соціально-економічних факторів.
8.	**Системний підхід до управління персоналом**	- відображає взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і полягає в розробці кінцевих цілей, визначені шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи робіт з персоналом в організації
9.	**Завдання системи управління персоналом**	– це самостійні, функціонально визначені процеси управління, цільова направленість яких детермінована соціальною стратегією, яка є складовою частиною основної стратегії організації

3. Довідкова інформація

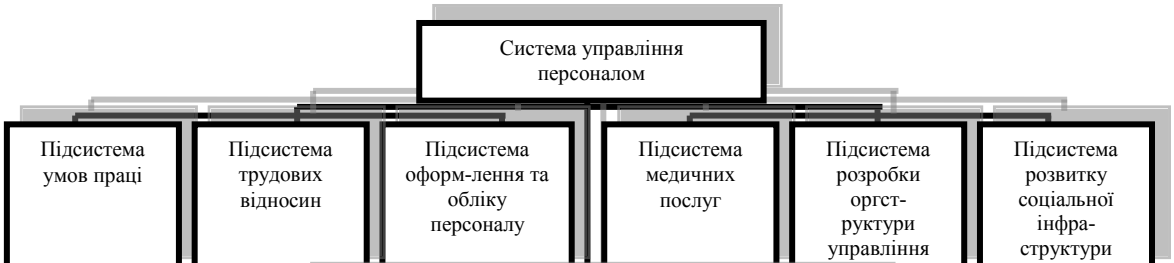


Рисунок 2 - Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації

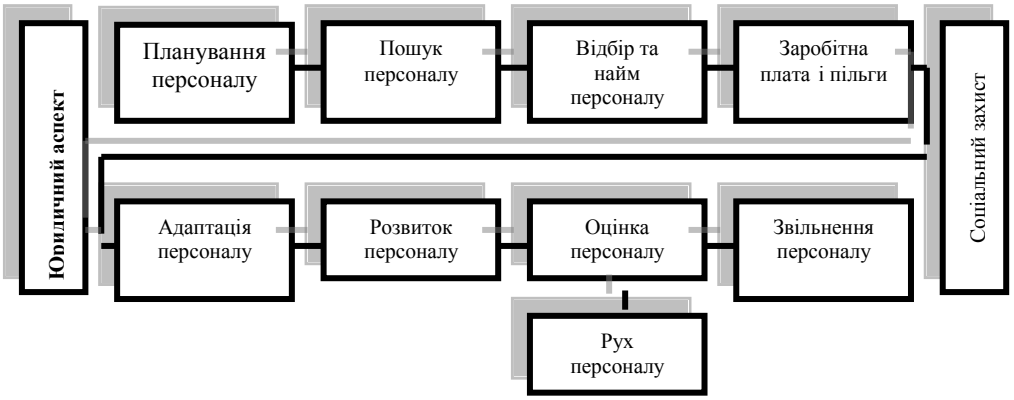


Рисунок 3 - Завдання системи управління персоналом організації

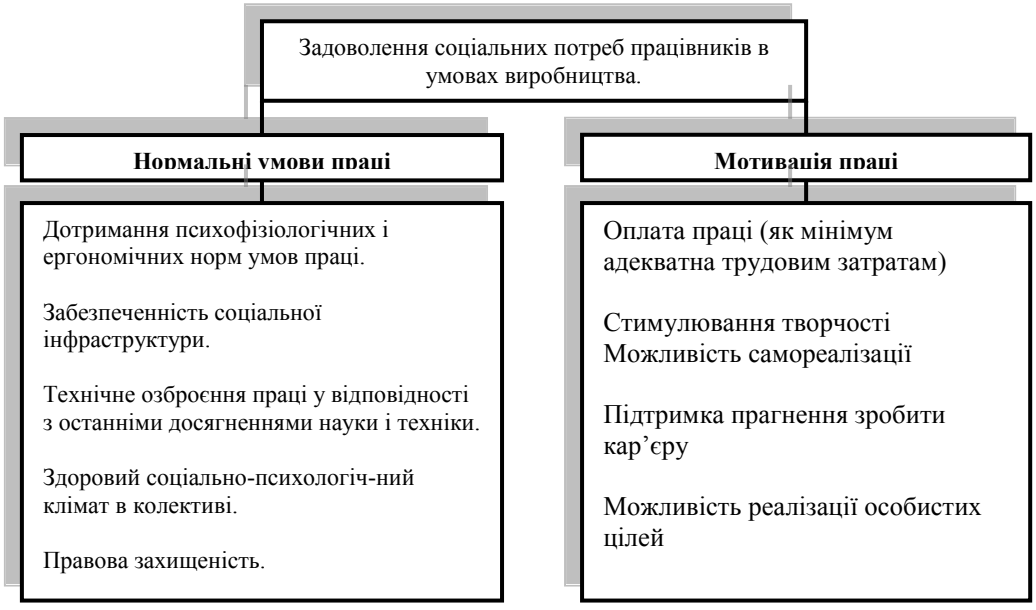


Рисунок 4 – Блок соціальних цілей організації з точки зору її персоналу

Рисунок 5 – Блок соціальних цілей організації з точки зору її адміністрації

4. План практичного заняття

Практичне заняття №2

Тема. Цілі і функції системи управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

План
(Питання для обговорення)

1. Система управління персоналом в організації: структура та її забезпечення
2. Цілі та завдання системи управління персоналом
3. Функції системи управління персоналом
4. Процес управління персоналом

Практичне заняття №3

Тема. Принципи, напрями та методи управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

План
(Питання для обговорення)

1. Принципи побудови та функціонування системи управління персоналом
2. Напрями управління персоналом
3. Методи управління персоналом

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розглянте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ

«Elitist Alliance «GLOBE» (EAG) - найбільший український громадський багатогалузевий Холдинг. До складу Холдингу EAG входять підприємства з різних сфер громадського життя. В цілому Холдинг EAG об'єднує більше 40 компаній. На підприємствах Холдингу «Elitist Alliance «GLOBE» працює більше 15 тисяч співробітників.

Головні цінності Холдингу EAG - це чесність і порядність. Саме вони - основа наших взаємин один з одним і з партнерами. Саме на них базується наша репутація - запорука ефективного розвитку і зростання EAG.

Принципи повністю узгоджуються з місією, баченням і цінностями Холдингу. Принципи і цінності Холдингу EAG будуть прийняті за основу для більш детальних норм і правил внутрішньокорпоративної етики компаній Холдингу.

Всі співробітники компаній Холдингу EAG повинні дотримуватися принципів, а також

правила кодексів етики і ділової поведінки своїх компаній.

Компанія «Elitist Alliance «GLOBE» була заснована Едуардом Яковлєвим (власник 100% акцій) в 2004 році в Києві. Діяльність EAG спрямована на здійснення стратегічних інвестицій в ключові сфери громадського життя людей України. З моменту заснування EAG будує свій бізнес, використовуючи накопичений промисловий потенціал і здійснюючи масштабні інвестиції в Україну і за кордоном. EAG постійно розширює свій бізнес за рахунок динамічно розвиваючихся секторів економіки - банківського, страхового, телекомунікаційного, нерухомості, засобів масової інформації, роздрібної торгівлі, сільського господарства, транспортних послуг, туристичних послуг та ін.

В історії становлення і розвитку Холдингу EAG ми виділяємо кілька етапів:

2004 **Створення і формування** На початковій стадії свого розвитку Компанія EAG зосереджує зусилля на розширенні свого інвестиційного портфеля і стає власником більшості підприємств, що входять сьогодні до Холдингу EAG. Саме в цей період починається процес модернізації підприємств і впровадження на них єдиних стандартів управління.

2004 - 2005 **Інтеграція** У цей період основна увага приділяється впровадженню світових стандартів управління бізнесом в усіх ключових активах компанії. У той же час продовжується процес модернізації підприємств , виробничі показники яких можна підвищити , використовуючи досвід і знання, накопичені співробітниками EAG. Компанія починає здійснення довгострокової стратегії зростання та підвищення ефективності бізнесу, що включає в себе побудову вертикально-інтегровану виробничу структури і формування команди менеджерів світового класу для управління такою структурою.

2005 - 2006 **Реструктуризація та диверсифікація** На цьому етапі Компанія EAG розпочинає реалізацію програми корпоративної реструктуризації, спрямованої на підвищення ефективності корпоративної структури та корпоративного управління Холдингу. Створюються галузеві компанії LAW і Vector 88, в управління яких переходять всі активи Холдингу EAG у секторах юриспруденції та освіти відповідно. У число ключових напрямків діяльності EAG входять банківський і страховий бізнеси. Компанія починає активно розвивати нові для себе напрями, такі як медіа, нерухомість і телекомунікації (фіксована і мобільний зв'язок). EAG починає готувати консолідовану фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

2007 - 2008 **Зростання** Холдинг EAG виробляє чітку стратегію розвитку свого бізнесу. Розширення бізнесу забезпечується за рахунок внутрішнього зростання, а також шляхом здійснення нових придбань у стратегічно важливих галузях економіки та промисловості. Паралельно EAG починає процес виходу з непрофільних, що не відповідають затвердженій стратегії розвитку, активів.

2009-2010 **Післякризове відновлення** Холдинг EAG швидко відновлюється після кризи. Достатній запас міцності забезпечує стійкість Холдингу в період різких ринкових коливань. В основі такої стабільності лежить зважений підхід до ведення бізнесу, вміння швидко приймати ефективні рішення, консервативність у залученні позикових коштів, чітка розстановка пріоритетів та, безумовно, команда талановитих професіоналів. Підхід EAG до ведення бізнесу залишається незмінним: довгострокові вкладення в активи з високим потенціалом повернення інвестицій і зростання їх вартості. Незмінна і наша мета - стати конкурентоспроможною і успішною компанією світового рівня.

2011-2012. **Інвестиції** Компанія EAG набуває підприємства в стратегічно важливих для Холдингу галузях і стає найбільшим приватним національним інвестором в Україні. На підприємствах Холдингу працюють близько 3500 чоловік. Географія присутності включає Україну, Росію, Швейцарію, Італію, Болгарію, Великобританію і США. Стратегія Холдингу EAG спрямована на впровадження ефективної та прозорої корпоративної структури та управління, підвищення стійкості вертикально інтегрованих галузевих компаній.

Підприємства Холдингу EAG прагнуть створювати зручні та безпечні робочі місця для своїх співробітників і формувати таку корпоративну культуру, в якій працівники можуть ефективно застосовувати і розвивати свій талант та професійні навички. Підприємства Холдингу EAG також дотримуються найвищих стандартів у сфері охорони праці та техніки безпеки і застосовують об'єктивні і справедливі методи в оцінці праці всіх співробітників, включаючи оцінку їх внеску в загальний успіх бізнесу.

Крім цього EAG здійснює значні інвестиції в розвиток персоналу своїх компаній, включаючи навчання і підготовку фахівців. Це дозволяє всім співробітникам повною мірою

використовувати і розвивати свій професійний потенціал.

Тому стратегія EAG у галузі управління персоналом ґрунтується на принципах довгострокової співпраці, взаємної поваги і безперервного розвитку.

Компанія EAG пропонує численні можливості та перспективи професійного розвитку, серед яких співробітники можуть вибрати найбільш ефективні для себе:

розвиток на робочому місці (участь у різних проектах Компанії, розвиваючі сесії всередині підрозділів, розширення зон відповідальності та ін.);

самонавчання (користування бібліотекою Компанії, онлайн і друкованими ресурсами та ін.);

коучинг;

професійне навчання (участь в тренінгах, конференціях, семінарах, проходження довгострокових програм навчання, в тому числі за кордоном).

При плануванні свого навчання та подальшого розвитку кожен співробітник завжди може розраховувати на допомогу і сприяння безпосереднього керівника і Департаменту з персоналу.

Професійний розвиток персоналу не обмежується тільки навчанням. Плануючи майбутнє Компанії, ми, в першу чергу, замислюємося про наших співробітників, які зможуть привести її до наміченої мети. Для цього в EAG розроблена і успішно функціонує програма розвитку кадрового резерву. Зайняти місце в кадровому резерві може кожен співробітник, який досяг високих результатів у рамках своєї діяльності, має потенціал подальшого зростання і безперервно підвищує рівень свого професіоналізму.

Компанія EAG розробила і на постійній основі реалізує соціальну програму «Vector 88», в основі якої лежать конкретні кроки, націлені на підвищення рівня відповідності якості освіти випускників українських вузів потребам реального сектора економіки.

Підприємства Холдингу EAG активно співпрацюють з профільними вузами, які готують фахівців для відповідних секторів економіки.

Для Компанії дуже важливо, щоб всі потенційні співробітники:

проявляли лояльність до Компанії, поділяли наші цілі і цінності;

були ініціативними і націленими на результат;

вміли працювати в команді;

були відкриті новим знанням і досвіду.

Пред'являючи високі вимоги до культури бізнесу, ми прагнемо до того, щоб кожен співробітник своїм професіоналізмом підтверджував статус EAG як кращого роботодавця в Україні. Для цього ми намагаємося створити такі умови, за яких наші співробітники зможуть максимально реалізувати свій потенціал і досягти високих результатів:

- конкурентоспроможну систему оплати праці;
- комфортні умови роботи;
- широкі можливості для розвитку і самореалізації;
- програми навчання та розвитку;
- прозору систему оцінки діяльності;
- медичне страхування співробітників та членів їх сімей;
- фізкультурно-оздоровчі заходи, спрямовані на підтримку здоров'я співробітників.

Саме ці елементи є основоположними в системі мотивації співробітників Компанії.

У EAG існують високі стандарти корпоративної культури. На їх основі нам вдалося сформувати внутрішню єдність персоналу, повагу до корпоративних цінностей і розуміння спільної відповідальності.

Завдання до ситуації:

1. Що являє собою система управління персоналом підприємства?
2. Що являють собою цілі розвитку підприємства? Зформулюйте економічну, технічну, виробничо-комерційну і соціальну цілі підприємства? Яким чином реалізуються ці цілі?
3. Яким чином реалізується соціальна ціль з позицій керівництва і з позицій членів трудового колективу фабрики?
4. Які методи управління персоналом реалізуються на підприємствіі?

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: виберіть правильну відповідь:

1. Відповідність системи управління персоналом зарубіжним і вітчизняним аналогам - це принцип....

А) економічности
Б) комплексності
В) прогресивності
Г) оперативності
Д) оптимальності

2. Своєчасне прийняття рішень по аналізу і вдосконаленню системи управління персоналом, попереджуючих чи оперативно усунених відхилень - це принцип....

А) економічности
Б) комплексності
В) прогресивності
Г) оперативності
Д) оптимальності

3. Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню системи управління персоналом та відбір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва- це принцип....

А) економічности
Б) комплексності
В) прогресивності
Г) оперативності
Д) оптимальності

4. Управління персоналом, як по вертикалі так і по горизонталі може здійснюватися по різним каналам: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.д. - це принцип...

А) стійкості
Б) багатоаспектності
В) прозорості
Г) простоти
Д) комфортності

5. Система управління персоналом повинна володіти концентуальною єдністю, утримувати єдину доступну термінологію; діяльність усіх підрозділів та керівників повинна будуватися на єдиних "несучих конструкціях" (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом - це принцип ....

А) стійкості
Б) багатоаспектності
В) прозорості
Г) простоти
Д) комфортності

6. Питання для самостійного вивчення

1. Забезпечення системи управління персоналом
2. Принципи розвитку системи управління персоналом

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1, 2, 3, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

З першого питання необхідно розглянути які види забезпечення системи управління персоналом існують, чим вони представлені в організації.

З другого питання слід визначити зміст основних принципів розвитку системи управління персоналом, навести конкретні приклади.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем).

7. Інформаційні джерела

1. Андрощук, І. І. Соціально-трудові відносини та персонал як об'єкт завдань з надання впевненості [Текст] / І. І. Андрощук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.
3. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – СПб.: Речь, 2003. – 152 с.
8. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива”, 2003. – 352 с.
9. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
11. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: Регламентация труда: Учеб. пособие /А. Кибанов, Г. Мамед-Заде, Т. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2003. – 480 с.
12. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: Экзамен, 2003. – 336 с.
13. Костишина, Т. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : метод. рекомендації щодо написання курсової роботи / Т. А. Костишина, Л. В. Степанова. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013 .
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.
15. Матяш, С.В. Персонал как основной фактор опасности утраты конфиденциальной информации [Текст] / С.В. Матяш // Аспирант и соискатель. – 2009. – N4. – С.103-105.
16. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. Изд. 2-е, перераб. и доп.. – 550 с.
17. Моторна, І. Персонал як основний ресурс нової економіки - економіки знань [Текст] + [Електронний ресурс] / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – 2013. – N7. – С.32-38.
18. Мурашко, М.І. Трудове законодавство про персонал [Текст] / М.І. Мурашко // Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М.І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – С.192-331.
19. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
20. Сідун, В.А.Персонал підприємства / В.А. Сідун // Економіка підприємства : Навч. посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – С.215-273.
21. Ситник, Н.І. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Н.І. Ситник . – К. : Інкос, 2009 . – 472 с.
22. Слиньков, В.Н. Персонал и его менеджмент [Текст] : практ. рекомендации / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
23. Трудове законодавство про персонал // Менеджмент персоналу + [Електрон. ресурс] : Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – С.116-213.
24. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці [Текст] : монографія / Т.А. Костишина, О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, [та ін.] . – Полтава : Полтавський літератор, 2010 . – 498 с.
25. Управління персоналом : Навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова . – К. : Центр навчальної літератури, 2006 . – 504 с.
26. Управление персоналом [Текст] / пер. с англ. А. Сатунин ; ред. И. Толстикова . – 2-е изд . – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008 . – 272 с. – (Классика Harvard Business Review)
27. Управление персоналом [Текст] : энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанов . – М. : ИНФРА-М, 2009 . – 554 с.

28. Управление персоналом [Електрон. ресурс] : Учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин . – 2-е изд., перераб. и доп . – М. : ЮНИТИ, 2002 (; М.) . – 560 с. Способ доступа: электрон. чит. зал ПУСКУ .
29. Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.
30. Ядранський, Д.Персонал як об'єкт системного обліку [Текст] / Д. Ядранський // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С. 47-51.

ТЕМА 3. Формування колективу підприємств туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекцію № 4

Тема лекції № 4. Формування колективу підприємств туристичного бізнесу

1. Структура персоналу: організаційна, функціональна, штатна, соціальна, рольова
2. Персонал організації як трудовий коллектив
3. Особливості формування колективу організації та його

Підготовка студентів до практичного заняття № 4

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання практичних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконаня завдання для самостійної роботи

Робота студентів на практичних заняттях

1. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
2. **Ключові аспекти теми** на які необхідно звернути увагу: сутність поняття «колектив», його структура та основні етапи створення; організаційна, функціональна, соціальна, рольова та штатна структури; правове забезпечення функціонування трудового колективу; функції трудового колективу

Контроль знань студентів по темі

1. Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для самостійної роботи (як під час семінарського заняття так і за окремим графіком під час консультацій)
2. Заключне тестування по темі під час семінарського заняття

Знання і вміння студентів по темі

За результатами вивчення теми студенти повинні
знати: сутність основних категорій та термінів з теми (структура персоналу, трудовий колектив, функції колективу, роль трудового колективу); етапи процесу створення трудового колективу, формування та використання структури персоналу в управлінні організацією
вміти: визначати основні показники, які характеризують структуру персоналу, основні етапи формування трудового колективу, функції та роль трудового колективу у підвищенні ефективності управління та функціонування організацією

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Колектив**	– це відносно самостійна, організаційно оформлена група людей поєднаних загальною спільною діяльністю.
2.	**Основний колектив**	– це колектив підприємства в цілому
3.	**Первинний колектив**	– це найменша за чисельністю складова частина загального колективу, або група
4.	**Адміністративно-виробнича структура колективу**	- це органи управління і виробничі підрозділи. Вона є формальною, права і обов,зки кожного працівника визначаються відповідними статутами, положеннями і посадовими обо,язками
5.	**Соціальна структура колективу**	- це склад працівників за кваліфікацією, статтю, віком, освітою, культурно-технічними ознаками
6.	**Соціально-психологічна структура колективу**	- це внутрішня неформальна структура у вигляді міжособистістних взаємостосунків
7.	**Організаційна структура персоналу**	– це склад, підпорядкованість і взаємозалежність ланок управління, конкретних виконавців
8.	**Функціональна структура персоналу**	- відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами, між окремим виконавцями
9.	**Рольова структура персоналу**	– характеризує працівників та колектив в цілому за участю в творчому процесі на виробництві, комунікаційними і поведінськими ролями
10.	**Штатна структура персоналу**	- визначає кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці і фонд заробітної плати працівників
11.	**Творчі ролі**	- притаманні ентузіастам, винахідниками і організаторам і характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень і варіабельності мислення
12.	**Комунікаційні ролі**	- визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодії в обміні інформацією в процесі прийняття управлінських рішень.
13.	**Поведінські і змістовні ролі**	– характеризують типові моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, роботі, в конфліктних ситуаціях і відіграють важливу роль в колективі.
14.	**Ланка управління**	- самостійна частина організаційної структури на певному рівні яка складається з апарату управління і структурних підрозділів
15.	**Апарат (орган) управління**	- колектив працівників керуючої системи, який наділений правами координувати діяльність підрозділів, має приміщення, технічні засоби управління, штатний розклад, положення про структурні підрозділи і посадові інструкції
16.	**Структурний підрозділ**	- самостійна частина ланки управління (відділ, служба, ділянка), що виконує певні завдання управління, грунтуючись на положенні про структурний підрозділ
17.	**Функціональні структурні підрозділи**	- самостійна частина апарату управління, яка реалізує завдання певної функції управління (підготовка виробництва, бухгалтерський облік, планування і т.ін.)
18.	**Виробничий структурний підрозділ**	- самостійна частина ланки управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і забезпечує випуск продукції в матеріальній формі

3. Довідкова інформація

Таблиця 1 - Рольова структура персоналу

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішень, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здібності поєднувати різні ідеї, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Є носієм енциклопедичних знань по широкому колу проблем в минулому і сучасному
Експерт	Володіє здібностями оцінити доцільність тої чи іншої ідеї і дати вірну відповідь при обговоренні
Ентузіаст	Особистим прикладом заряджає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати добросовісно
Критик	Критикує хід і результати роботи групи, дає критичну і досить часто негативну оцінку ідеям, що висуваються
Організатор	Організує роботу групи, пов'язує в процесі "мозкового штурму «роботу окремих членів групи з позицій досягнення кінцевого результату
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, яка має в групі особистий і професійний авторитет, має вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловиробник	Виконує важливу рутинну роботу по фіксації ідей, довідок, думок і складанню підсумкового звіту групи
Зв'язківець	Пов,язує на неформальній міжособовій основі членів групи, іноді конфліктуючих між собою, забезпечує зовнішні взаємозв,язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи їх важливість або другорядність, доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює пов'язання дій окремих членів групи з точки зору досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, яка гарно знає географію і історію району, структуру організації і забезпечує зв'язки групи з зовнішнім середовищем
3. Поведінські ролі	
Оптиміст	Завжди впевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи для виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не впевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, яка найчастіше відрізняється від загальноприйнятої, виглядає "чорною вороною"
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, належить до "мовчазної більшості"
Догматик	Дотримується відомих норм, стоїть до останнього на своєму, не погоджується з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, які трапляються в житті людей, в світі, на роботі, в спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє розповсюдженню чуток, часто не перевірених і невірних. У всьому вбачає особисту образу і готовий писати скарги у всі інстанції
3. Змістовні ролі	
Борець за правду	Є носієм суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Суспільник	Захоплюється громадською роботою, придумує і виконує "почини" і "заходи"в робочий час, до своїх обов,язків в робочий час ставиться посередньо

“Важлива птаха”	Напускає на себе “загадковий” важний вигляд, даючи зрозуміти, що він багато знає і має “свою руку”
“Казанська сирота”	Шукає співчуття у оточуючих, скаржиться на своє тяжке становище і нерозуміння в колективі і серед керівництва
“Їжак”	Як правило знаходиться в роздратованому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
“Собі на умі”	Займається переважно особистими справами на роботі, використовуючи при цьому своє службове становище
“Ледар”	Не проявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділам), веде пусті балачки
“Наполеон”	Зухвала людина, як правило маленького зросту з великими амбіціями і манією геніальності, невизнаності, з бажанням зайняти керівне крісло, любить постійно розповідати про свої успіхи і досягнення

Витяг з Кодексу законів про працю України / КЗПП /

(Затверджується Законом N 322-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до N 50, ст. 375)

Глава XVI-А

ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

(Кодекс доповнено главою XVI-А згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88)

Стаття 252-1. Трудовий колектив підприємства

Трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Повноваження трудового колективу визначаються законодавством. (Стаття 252-1 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91)

4. План практичного заняття

Практичне заняття № 4

Тема. Формування колективу підприємств туристичного бізнесу

План
(Питання для обговорення)

1. Структура персоналу: організаційна, функціональна, штатна, соціальна, рольова
2. Персонал організації як трудовий колектив
3. Особливості формування колективу організації та його функції

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розгляньте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ

Йшов другий рік повстання проти Нотінгемського шерифа. Була весна. Робін Гуд вирішив прогулятися у Шервудському лісі. Він йшов і обдумував свій успіх, стан своїх сил, недавні дії шерифа та можливості, що повстали перед ним. Повстання проти шерифа розпочлося з особистого протистояння, воно ззародилося з конфлікту між Робіном та шерифом з його адміністарцією. Однак, виступивши проти один на один, Робін навряд чи міг досягти успіху. Саме тому, він почав шукати спільників, людей скривджених та з загостреним віддчуттям несправедливості. Пізніше він почав приймати усіх, хто до нього приєднувався, задаючи при цьому лише декілька питань та вимагаючи лише одного – бажання служити. Сила, як він був впевнений, полягає в кількості.

Перший рік пройшов під знаком перетворення групи людей в дисципліновану команду, яку об,єднувало вороже ставлення до шерифа та бажання жити поза законом. Команда була організована дуже просто. Робін мав всю владу, приймаючи усі важливі рішення. Окрім завдання він делегував своїм лейтенантам повноваження. Вілл Скарлет відповідав за розвідку. Його основним завданням було перетворитися на тінь шерифа та його людей з тим, щоб упереджувати кожний їх наступний крок. Він також збирав інформацію про пересування багатих купців та збирачів податків. Маленький Джон повинен був підтримувати дисципліну серед людей Робіна та забезпечувати відповідність навичок людей вимогам їх професій. Шерлок відповідав за фінанси. Він конвертував здобич в гроші, ділив їх між співучасниками та знаходив надійні місця для переховування спільних коштів, що залишилися. І, нарешті, Мук, син Міллера, мав надзвичайно складне завдання забезпечувати усім необхідним постійно зростаючу команду “лісових жителів”.

Збільшення команди завжди задовольняло Робіна, але, разом з тим, було і причиною його стурбованості. Слава про його “лісових жителів” швидко поширювалась, нові рекрути вливалися в організацію з усіх куточків Англії. В міру зростання команди їх маленьке лісове сховище перетворювалось на великий військовий табір. Між рейдами люди валяли дурня, граючи в ігри та нічого не роблячи. Моральний дух спадав, все важче було підтримувати дисципліну. “Чому” – задавався питання Робін і сам собі відповідав: “Я не знаю і половини людей, якими я зараз управляю”.

Зі зростанням банди зменшувалися і можливості прокормитися, які завжди надавав ліс, що їх оточував. Дичини ставало все менше, і все більше треба було розраховувати на постачання з навколишніх сіл. Витрати пов,язані з закупівлею їжі, виснажували фінансові можливості організації, та ще й саме у той момент, коли надходження почали зменщшуватися. Ті, хто мав, що втрачати, подорожуючи, почали обходити ліс десятою дорогою. Для них це, звичайно, було дорого та незручно, та все ж краще, ніж залишатися взагалі без нічого. Робін був впевнений, що настав час, коли потрібно змінити політику “лісових жителів”, а саме: замість конфіскувати товари у купців, які проїзджали через ліс, брати з них фіксоване мито за транзит. Його лейтенанти виступали категорично проти такої ідеї. Вони гордились знаменитим лозунгом: “Грабуй багатих, віддавай бідним”. “З іншого боку” – казали вони – “фермери та міські жителі це найкращі союзники. Як ми зможемо розраховувати на їх допомогу в нашій боротьбі проти шерифа, якщо ми їх теж почнемо обкладати митом за транзит?”

Робін думав про те, як довго ще “лісові жителі”зможуть використовувати ті методи, що і в ранні дні свого існування. Шериф ставав все сильнішим та краще організованим. Зараз він вже мав гроші та людей і починав турбувати банду, намагаючись визначити її слабкі місця. Плин подій почав змінюватись на користь "лісових жителів“. Робін відчував, що необхідно зробити якісь рішучі кроки до перемоги ще до того, як шериф отримає шанс нанести смертельний удар. “Але як це зробити?” – питав він сам себе.

Робін часто мріяв про можливість вбити шерифа, але шанси зробити це все зменшувалися. Крім того, вбивство шерифа могло б задовольнити його особьисте прагнення помсти, але ніяк не могло виправити загальну ситуацію. Робін сподівався, що постійна атмосфера загрози та нездатність збирати податки рано яи пізно приведуть до усунення шерифа з його посади. Але навпаки, шериф міг скористатися своїми політичними зв,язками та отримати підтримку. Він мав могутніх друзів при королівському дворі та користувався повагою регента, принца Джона.

Принц Джон був непостійним та порочним. Його з,їдала власна непопулярність в народі, який хотів повернути на трон ув,язненого Короля Річарда. Він жив у постійному страсі перед баронами, які надавши йому регентство, зараз вже почали сумніватися, чи віддавати йому трон. Декілька баронів навіть почали заколот з метою визволення Річарда Левове Серце з австрійської

тюрми. Робіна вони теж запросили приєднатись до заколоту в обмін на амністію. Це була небезпечна пропозиція. Одна річ провінційне розбійництво, інша – інтриги королівського двору. Шпигуни принца Джона були повсюди. Якщо план провалиться, переслідування стане безжалісним, а покарання – неминучим і швидким.

Звук горну, що закликав до вечері, відволік Робіна від його думок. В повітрі стояв запах смаженої оленини. Жодного рішення все ще не було прийнято. Робін повернув до табору, обіцяючи самому собі, що він обов,язково зосередиться на цих речах після повернення з заврашнього рейду.

Завдання до ситуації:

1. Які причини змусили Робін Гуда замислитися над станом своєї “організації”?
2. На якому етапі розвитку знаходиться його «колектив», які функції він виконує?
3. До якого типу належить його організація і як можна охарактеризувати її сильні і слабкі сторони?
4. Які типи структур «персоналу» організації Робін Гуда можна спостерігати?
5. Щоб ви зробили на місці Робін Гуда?

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: виберіть правильну відповідь:

Тест 1

Розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами характеризує...

1. Організаційну структуру персоналу
2. Функціональну структуру персоналу
3. Рольову структуру персоналу
4. Соціальну структуру персоналу

Тест 2

Характеристика колективу за участю в творчому процесі на виробництві, в комунікаційному та поведінському процесах це...

1. Організаційна структура персоналу
2. Функціональна структура персоналу
3. Рольову структура персоналу
4. Соціальну структура персоналу

Тест 3

Відносно самостійна, організаційно оформлена група людей всієї організації, поєднаних загальною спільною діяльністю це...

1. Первинний колектив
2. Комітет
3. Колектив
4. Функціональна група

Тест 4

Має у своєму складі керівника і працівників, зайнятих здійсненням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка). Члени групи сумісно працюють над одним завданням, стимулюються за кінцевий результат, а відмінності між ними пов’язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників це.....

1. Функціональна група
2. Керівна група
3. Виробнича група
4. Тимчасова группа

Тест 5

Самостійна частина апарату управління, яка реалізує завдання певної функції управління це....

1. Функціональна група
2. Ланка управління
3. Структурний підрозділ
4. Функціональний структурний підрозділ

6. Питання для самостійного вивчення

1. Студентська група як трудовий колектив
2. Роль трудового колективу у функціонуванні та управлінні сучасною організацією

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1, 2, 3, інформаційними ресурсами Internet, періодичними виданнями.

З першого питання необхідно розглянути Вашу студентську групу як трудовий колектив, визначити на якому етапі розвитку він знаходиться, які функції виконує. Визначити основні види структур персоналу. Використовуючи довідковий матеріал до теми проаналізувати рольову структуру вашої групи.

З другого питання слід навести конкретні приклади щодо ролі трудового колективу у функціонуванні та управлінні сучасною організацією.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем).

7.Інформаційні джерела

1. Закон України "Про колективні договори і угоди" // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5-11.
2. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. – К., Т.15. – С. 332-343.
3. Андрощук, І. І. Соціально-трудові відносини та персонал як об'єкт завдань з надання впевненості [Текст] / І. І. Андрощук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.
5. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива”, 2003. – 352 с.
6. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.
7. Жданкин, Н.А.Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] + [Електрон. ресурс] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – N3. – С.32-39.
8. Жуковська, В. М. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. М. Жуковська, Н. В. Сичова. – К. : КНТЕУ, 2013. – 38 с.
9. Как удержать персонал [Текст] // РесторатораЪ Україна. – 2013. – N11. – С. 36 ─ 38.
10. Камінська, І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для формування бюджету витрат на персонал [Текст] / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 350─357.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.
12. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. – Часть 1. – 176с.
13. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
14. Петрова, І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 5 (50). – С. 128-132.

15. Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.
16. Рысакова, Г.В. Вовлекайте персонал в проекты + [Електрон. ресурс] / Г.В. Рысакова // Управление персоналом. – 2005. – N13. – С.37-39.
17. Сідун, В.А.Персонал підприємства / В.А. Сідун // Економіка підприємства : Навч. посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – С.215-273.
18. Ситник, Н.І. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Н.І. Ситник . – К. : Інкос, 2009 . – 472 с.
19. Слиньков, В.Н. Персонал и его менеджмент [Текст] : практ. рекомендации / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
20. Управление персоналом [Електрон. ресурс] : Учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин . – 2-е изд., перераб. и доп . – М. : ЮНИТИ, 2002 (; М.) . – 560 с. Способ доступа: электрон. чит. зал ПУСКУ .
21. Финеган, Н. Кадровые тренды [Текст] : [персонал в индустрии гостеприимства] / Н. Финеган // Общепит: бизнес и искусство. – 2014. – № 9. – С. 51─53.
22. Хохлова, Т.П. TEAM-BUILDING как основа современных персонал - технологий: Командообразование / Т.П. Хохлова // Управление персоналом. – 02/2005. – N1-2. – С.72-74.
23. Шимановська-Діанич, Л. М. Проектно-орієнтований підхід до управління розвитком персоналу [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. – 2012. – N4(43) Ч. 1. – С.120-125.
24. Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

ТЕМА 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу підприємства туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекцію № 5

Тема лекції № 5.Згуртованість та соціальний розвиток колективу підприємства туристичного бізнесу

1. Командоутворення як метод формування згуртованого колективу
2. Види і типи команд, їх функції
2. Соціальний розвиток колективу організації: принципи та методи

Підготовка

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Кросфункціональна команда**	- формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, з конкретним результатом, проблемою або можливістю. Фокусується на удосконаленні якогось процесу

2.	**Інтактна команда**	- виробничий підрозділ або група що давно існує, випускає певний продукт або послуги
3.	Команда	— група індивидів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за одержання конкретних результатів. Члени команди взаємозалежні в роботі, т.т. для досягнення цілей вони потребують роботи інших членів
4.	**Оперативна команда**	- тимчасове об,єднання фахівців різного профілю для вирішення актуальних проблем і розробки рекомендацій, практична дяяльність не входить до компетенції команди
5.	**Підприємницька команда**	- спеціалізується на спостереженні за процесом виробництва специфічного продукту або сегменту клієнтів, підтримці і удосконаленні системи, що орієнтується на споживача
6.	**Соціальний розвиток організації**	- зміни до кращого в соціальному середовищі організації, в тих матеріальних, суспільних та духовно-моральних умов, в яких працівники організації працюють, разом з сім,ями живуть і в яких відбувається розподіл і споживання благ, утворюються об,єктивні зв,язки між особистістями, знаходять місце їх морально-етичні цінності
7.	**Управління соціальним розвитком**	- сукупність способів, прийомів, процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, точного аналітичного розрахунку і вивіренних соціальних нормативів
8.	**Основні фактори соціального середовища організації**	- потенціал організації - її соціальна інфраструктура - умови праці та охорона праці - соціальна захищеність працівників - соціально-психологічний клімат колективу - матеріальне винагородження праці та сімейний бюджет - позаробочий час і використання досугу
9.	**Потенціал організації**	- її розмір, територіальне розміщення, чисельність персоналу, характер провідних професій, профіль виробництва, обсяги виробництва, форма власності, стан основних фондів, фінансове становище
10.	**Соціальна інфраструктура**	- комплекс об,єктів, призначених для життєзабезпечення працівників організації та членів їх сімей, задоволення соціально-побутових, культурних та інтелектуальних потреб
11.	**Умови праці та охорона праці**	- фактори, що пов,язані з змістом спільної роботи, технічним рівнем виробництва, впливом на самопочуття працівників та безпеку їх роботи
12.	**Соціальний захист**	- заходи з соціального страхування та дотримання інших соціальних гарантій
13.	**Соціально-психологічний клімат**	- сумарний ефект від впливу багатьох факторів, що впливають на персонал організації

3. Довідкова інформація

Витяг з Кодексу законів про працю України / КЗПП /

(Затверджується Законом N 322-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до N 50, ст. 375)

Глава II

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР

(Глава II в редакції Закону N 3693-12 від 15.12.93)

Стаття 10. Колективний договір

Колективний договір укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.
(Стаття 10 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 4617-10 від 24.01.83, N 8474-10 від 27.02.83, N 5938-11 від 27.05.88; Законом N 3693-12 від 15.12.93)

Стаття 11. Сфера укладення колективних договорів

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетенції цих підрозділів.
(Стаття 11 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 4617-10 від 24.01.83, N 8474-10 від 27.02.83, N 5938-11 від 27.05.88; Законом N 3693-12 від 15.12.93)

Стаття 12. Сторони колективного договору

Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і профспілковими організаціями, які діють відповідно до своїх статутів, а у разі їх відсутності - представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих працівників або уповноважених ними органів, з другої сторони.

Якщо на підприємстві, в установі, організації створено кілька профспілкових організацій, вони повинні на засадах пропорційного представництва (згідно з кількістю членів кожної профспілкової організації) утворити об'єднаний представницький орган для укладення колективного договору. В цьому разі кожна профспілкова організація має визначитися щодо своїх конкретних зобов'язань за колективним договором та відповідальності за їх невиконання. Профспілкова організація, що відмовилася від участі в об'єднаному представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси працівників при підписанні колективного договору.
(Стаття 12 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3693-12 від 15.12.93, в редакції Закону N 2343-III (2343-14) від 05.04.2001)

Стаття 13. Зміст колективного договору

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

зміни в організації виробництва і праці;

забезпечення продуктивної зайнятості;

нормування і оплати праці, встановлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства, установи, організації (якщо це передбачено статутом);

режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

умов і охорони праці;

забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;

умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

(Стаття 13 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 8474-10 від 27.02.85, N 7543-11 від 19.05.89; Законами N 3693-12 від 15.12.93, N 20/97-ВР від 23.01.97)

Стаття 14. Колективні переговори, розробка і укладення колективного договору, відповідальність за його виконання

Укладенню колективного договору передують колективні переговори.

Строки, порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладення та внесення змін і доповнень до колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України "Про колективні договори і угоди" (3356-12).

(Стаття 14 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3693-12 від 15.12.93)

Стаття 15. Реєстрація колективного договору

Колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади.

Порядок реєстрації колективних договорів визначається Кабінетом Міністрів України.

(Стаття 15 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3693-12 від 15.12.93)

Стаття 16. Недійсність умов колективного договору

Умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством і угодами становище працівників, є недійсними.

(Стаття 16 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 4617-10 від 24.01.83, N 5938-11 від 27.05.88, N 871-12 від 20.03.91; Законом N 3693-12 від 15.12.93)

Стаття 17. Строк чинності колективного договору

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у ньому.

Після закінчення строку чинності колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

Колективний договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір.

У разі реорганізації підприємства, установи, організації колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

У разі зміни власника чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства, установи, організації колективний договір діє протягом усього строку проведення

ліквідації.

На новоствореному підприємстві, в установі, організації колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, установи, організації, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, установи, організації, якщо не передбачено їх реєстрацію.

(Стаття 17 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3693-12 від 15.12.93)

Стаття 18. Поширення колективного договору на всіх працівників

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

(Стаття 18 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 3693-12 від 15.12.93)

Стаття 19. Контроль за виконанням колективного договору

Контроль за виконанням колективного договору проводиться безпосередньо сторонами, які його уклали, у порядку, визначеному цим колективним договором.

Якщо власник або уповноважений ним орган (особа) порушив умови колективного договору, профспілки, що його уклали, мають право надсилати власнику або уповноваженому ним органу (особі) подання про усунення цих порушень, яке розглядається у тижневий строк. У разі відмови усунути порушення або недосягнення згоди у зазначений строк профспілки мають право оскаржити неправомірні дії або бездіяльність посадових осіб до суду.

(Стаття 19 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 4617-10 від 24.01.83, N 5938-11 від 27.05.88; Законами N 3693-12 від 15.12.93, N 2343-III (2343-14) від 05.04.2001)

Стаття 20. Звіти про виконання колективного договору

Сторони, які підписали колективний договір, щорічно в строки, передбачені колективним договором, звітують про його виконання.

(Стаття 20 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3693-12 від 15.12.93)

.....

Глава IV

РОБОЧИЙ ЧАС

Стаття 50. Норма тривалості робочого часу

Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Підприємства і організації при укладенні колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу, ніж передбачено в частині першій цієї статті.

(Стаття 50 із змінами, внесеними згідно із Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3610-12 від 17.11.93)

Стаття 51. Скорочена тривалість робочого часу

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється:

1) для працівників віком від 16 до 18 років - 36 годин на тиждень, для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) - 24 години на тиждень.

Тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, передбаченої в абзаці першому цього пункту для осіб відповідного віку;

2) для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, - не більш як 36 годин на тиждень.

Перелік виробництв, цехів, професій і посад з шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого часу, затверджується в порядку, встановленому законодавством.

Крім того, законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу для окремих категорій працівників (учителів, лікарів та інших).

Скорочена тривалість робочого часу може встановлюватись за рахунок власних коштів на підприємствах і в організаціях для жінок, які мають дітей віком до чотирнадцяти років або дитину-інваліда.

(Стаття 51 із змінами, внесеними згідно із Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3610-12 від 17.11.93, N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 52. П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень та тривалість щоденної роботи

Для працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник або уповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації з додержанням установленої тривалості робочого тижня (статті 50 і 51).

На тих підприємствах, в установах, організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 годин при тижневій нормі 24 години.

П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або уповноваженим ним органом спільно з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за погодженням з місцевою Радою народних депутатів.

(Стаття 52 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 4617-10 від 24.01.83, N 5938-11 від 27.05.88; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3610-12 від 17.11.93, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 53. Тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів

Напередодні святкових і неробочих днів (стаття 73) тривалість роботи працівників, крім працівників, зазначених у статті 51 цього Кодексу, скорочується на одну годину як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижні.

Напередодні вихідних днів тривалість роботи при шестиденному робочому тижні не може перевищувати 5 годин.

(Стаття 53 із змінами, внесеними згідно із Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3610-12 від 17.11.93)

Стаття 54. Тривалість роботи в нічний час

При роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на

працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу (пункт 2 частини першої і частина третя статті 51).

Тривалість нічної роботи зрівнюється з денною в тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, зокрема у безперервних виробництвах, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем.

Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

(Стаття 54 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91)

Стаття 55. Заборона роботи в нічний час

Забороняється залучення до роботи в нічний час:

1) вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років (стаття 176);

2) осіб, молодших вісімнадцяти років (стаття 192);

3) інших категорій працівників, передбачених законодавством.

Робота жінок в нічний час не допускається, за винятком випадків, передбачених статтею 175 цього Кодексу. Робота інвалідів у нічний час допускається лише за їх згодою і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям (стаття 172).

(Стаття 55 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4841-11 від 30.10.87; Законом N 871-12 від 20.03.91)

Стаття 56. Неповний робочий час

За угодою між працівником і власником або уповноваженим ним органом може встановлюватись як при прийнятті на роботу, так і згодом неповний робочий день або неповний робочий тиждень. На просьбу вагітної жінки, жінки, яка має дитину віком до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, в тому числі таку, що знаходиться під її опікуванням, або здійснює догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний встановлювати їй неповний робочий день або неповний робочий тиждень.

Оплата праці в цих випадках провадиться пропорціонально відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

Робота на умовах неповного робочого часу не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників.

(Стаття 56 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4841-11 від 30.10.87; Законом N 871-12 від 20.03.91)

Стаття 57. Початок і закінчення роботи

Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності у відповідності з законодавством.

Стаття 58. Робота змінами

При змінних роботах працівники чергуються в змінах рівномірно в порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися через кожний робочий тиждень в години, визначені графіками змінності.

(Стаття 58 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91)

Стаття 59. Перерви між змінами

Тривалість перерви в роботі між змінами має бути не меншою подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні (включаючи і час перерви на обід).

Призначення працівника на роботу протягом двох змін підряд забороняється.

Стаття 60. Поділ робочого дня на частини

На роботах з особливими умовами і характером праці в порядку і випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути поділений на частини з тією умовою, щоб загальна тривалість роботи не перевищувала встановленої тривалості робочого дня.

Стаття 61. Підсумований облік робочого часу

На безперервно діючих підприємствах, в установах, організаціях, а також в окремих виробництвах, цехах, дільницях, відділеннях і на деяких видах робіт, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержана встановлена для даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу, допускається за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації запровадження підсумованого обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин (статті 50 і 51).
(Стаття 61 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 62. Обмеження надурочних робіт

(Дію статті 62 припинено на підставі Постанови Верховної Ради УРСР від 4 липня 1991 року (ВВР 1991, N 36, ст.474) на період реалізації Програми надзвичайних заходів щодо стабілізації економіки України та виходу її з кризового стану (1991 рік - перше півріччя 1993 року)

Надурочні роботи, як правило, не допускаються. Надурочними вважаються роботи понад встановлену тривалість робочого дня (статті 52, 53 і 61).

Власник або уповноважений ним орган може застосовувати надурочні роботи лише у виняткових випадках, що визначаються законодавством і в частині третій цієї статті.

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

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

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

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

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

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

заміни змінника іншим працівником.
(Стаття 62 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2240-10 від 29.07.81; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 63. Заборона залучення до надурочних робіт

До надурочних робіт (стаття 62) забороняється залучати:
1) вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років (стаття 176);
2) осіб, молодших вісімнадцяти років (стаття 192);
3) працівників, які навчаються в загальноосвітніх школах і професійно-технічних училищах без відриву від виробництва, в дні занять (стаття 220).
Законодавством можуть бути передбачені і інші категорії працівників, що їх забороняється залучати до надурочних робіт.
Жінки, які мають дітей віком від трьох до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, можуть залучатись до надурочних робіт лише за їх згодою (стаття 177).
Залучення інвалідів до надурочних робіт можливе лише за їх згодою і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям (стаття 172).
(Стаття 63 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4841-11 від 30.10.87; Законом N 871-12 від 20.33.91)

Стаття 64. Необхідність одержання дозволу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) підприємства, установи, організації для проведення надурочних робіт

Надурочні роботи можуть провадитися лише з дозволу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) підприємства, установи, організації.
(Стаття 64 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 65. Граничні норми застосування надурочних робіт

(Дію статті 65 припинено Постановою Верховної Ради УРСР від 4 липня 1991 року (ВВР 1991, N 36, ст.474) на період реалізації Програми надзвичайних заходів щодо стабілізації економіки України та виходу її з кризового стану (1991 рік - перше півріччя 1993 року)

Надурочні роботи не повинні перевищувати для кожного працівника чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік.
Власник або уповноважений ним орган повинен вести облік надурочних робіт кожного працівника.
.....

Глава V

ЧАС ВІДПОЧИНКУ

Стаття 66. Перерва для відпочинку і харчування

Працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше двох годин. Перерва не включається в робочий час. Перерва для відпочинку і харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи.
Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами

внутрішнього трудового розпорядку.

Працівники використовують час перерви на свій розсуд. На цей час вони можуть відлучатися з місця роботи.

На тих роботах, де через умови виробництва перерву встановити не можна, працівникові повинна бути надана можливість приймання їжі протягом робочого часу. Перелік таких робіт, порядок і місце приймання їжі встановлюються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації.

(Стаття 66 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 67. Вихідні дні

При п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідних дні на тиждень, а при шестиденному робочому тижні - один вихідний день.

Загальним вихідним днем є неділя. Другий вихідний день при п'ятиденному робочому тижні, якщо він не визначений законодавством, визначається графіком роботи підприємства, установи, організації, погодженим з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації, і, як правило, має надаватися підряд з загальним вихідним днем.

У випадку, коли святковий або неробочий день (стаття 73) збігається з вихідним днем, вихідний день переноситься на наступний після святкового або неробочого.

(Стаття 67 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законами N 35/95-ВР від 27.01.95, N 785/97-ВР від 26.12.97, N 576-XIV (576-14) від 08.04.99, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 68. Вихідні дні на підприємствах, в установах, організаціях, пов'язаних з обслуговуванням населення

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

(Стаття 68 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2240-10 від 29.07.81)

Стаття 69. Вихідні дні на безперервно діючих підприємствах, в установах, організаціях

На підприємствах, в установах, організаціях, зупинення роботи яких неможливе з виробничо-технічних умов або через необхідність безперервного обслуговування населення, а також на вантажно-розвантажувальних роботах, пов'язаних з роботою транспорту, вихідні дні надаються в різні дні тижня почергово кожній групі працівників згідно з графіком змінності, що затверджується власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації.

(Стаття 69 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 70. Тривалість щотижневого безперервного відпочинку

Тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути

не менш як сорок дві години.

Стаття 71. Заборона роботи у вихідні дні. Винятковий порядок застосування такої роботи

Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи у ці дні допускається тільки з дозволу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) підприємства, установи, організації і лише у виняткових випадках, що визначаються законодавством і в частині другій цієї статті.

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

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

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

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

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

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

(Стаття 71 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 2240-10 від 29.07.81, N 4617-10 від 24.01.83; Законами N 263/95-ВР від 05.07.95, N 639-IV (639-15) від 20.03.2003, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 72. Компенсація за роботу у вихідний день

Робота у вихідний день може компенсуватися, за згодою сторін, наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі у подвійному розмірі.

Оплата за роботу у вихідний день обчислюється за правилами статті 107 цього Кодексу.

(Стаття 72 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 2240-10 від 29.07.81, N 5938-11 від 27.05.88)

Стаття 73. Святкові і неробочі дні

Встановити такі святкові дні:

1 січня - Новий рік

7 січня - Різдво Христове

8 березня - Міжнародний жіночий день

1 і 2 травня - День міжнародної солідарності трудящих

9 травня - День Перемоги

28 червня - День Конституції України

24 серпня - День незалежності України.

Робота також не провадиться в дні релігійних свят:

7 січня - Різдво Христове

один день (неділя) - Пасха (Великдень)

один день (неділя) - Трійця.

За поданням релігійних громад інших (неправославних) конфесій, зареєстрованих в Україні, керівництво підприємств, установ, організацій надає особам, які сповідують відповідні релігії, до трьох днів відпочинку протягом року для святкування їх великих свят з відпрацюванням за ці дні.

У дні, зазначені у частинах першій і другій цієї статті,

допускаються роботи, припинення яких неможливе через виробничо-технічні умови (безперервно діючі підприємства, установи, організації), роботи, викликані необхідністю обслуговування населення. У ці дні допускаються роботи із залученням працівників у випадках та в порядку, передбачених статтею 71 цього Кодексу.

Робота у зазначені дні компенсується відповідно до статті 107 цього Кодексу.

(Стаття 73 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2240-10 від 29.07.81; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 1205-12 від 18.06.91, N 2417-12 від 05.06.92, N 256/96-ВР від 28.06.96, N 1421-XIV (1421-14) від 01.02.2000, N 639-IV (639-15) від 20.03.2003)

Стаття 74. Щорічні відпустки

Громадянам, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також працюють за трудовим договором у фізичної особи, надаються щорічні (основна та додаткові) відпустки із збереженням на їх період місця роботи (посади) і заробітної плати.

(Стаття 74 в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98)

Стаття 75. Тривалість щорічної основної відпустки

Щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору.

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

Для деяких категорій працівників законодавством України може бути передбачена інша тривалість щорічної основної відпустки. При цьому тривалість їх відпустки не може бути меншою за передбачену частиною першою цієї статті.

(Стаття 75 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91; в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98)

Стаття 76. Щорічні додаткові відпустки та їх тривалість

Щорічні додаткові відпустки надаються працівникам:

1) за роботу із шкідливими і важкими умовами праці;

2) за особливий характер праці;

3) в інших випадках, передбачених законодавством.

Тривалість щорічних додаткових відпусток, умови та порядок їх надання встановлюються нормативно-правовими актами України.

(Стаття 76 в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98)

Стаття 77. Творча відпустка

Творча відпустка надається працівникам для закінчення дисертаційних робіт, написання підручників та в інших випадках, передбачених законодавством.

Тривалість, порядок, умови надання та оплати творчих відпусток установлюються Кабінетом Міністрів України.

(Стаття 77 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4534-11 від 03.09.87; Законом N 263/95-ВР від 05.07.95; в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98)

Стаття 78. Невключення днів тимчасової непрацездатності до щорічних відпусток

Дні тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої у встановленому порядку, а також відпустки у зв'язку з вагітністю

та пологами до щорічних відпусток не включаються.
(Стаття 78 в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98)

Стаття 78-1. Неврахування святкових і неробочих днів при визначенні тривалості щорічних відпусток

Святкові і неробочі дні (стаття 73 цього Кодексу) при визначенні тривалості щорічних відпусток не враховуються.
(Кодекс доповнено статтею 78-1 згідно із Законом N 490-IV (490-15) від 06.02.2003)

Стаття 79. Порядок і умови надання щорічних відпусток. Відкликання з відпустки

Щорічні основна та додаткові відпустки повної тривалості у перший рік роботи надаються працівникам після закінчення шести місяців безперервної роботи на даному підприємстві, в установі, організації.

У разі надання зазначених відпусток до закінчення шестимісячного терміну безперервної роботи їх тривалість визначається пропорційно до відпрацьованого часу, крім визначених законом випадків, коли ці відпустки за бажанням працівника надаються повної тривалості.

Щорічні відпустки за другий та наступні роки роботи можуть бути надані працівникові в будь-який час відповідного робочого року.

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

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

Поділ щорічної відпустки на частини будь-якої тривалості допускається на прохання працівника за умови, що основна безперервна її частина становитиме не менше 14 календарних днів.

Невикористана частина щорічної відпустки має бути надана працівнику, як правило, до кінця робочого року, але не пізніше 12 місяців після закінчення робочого року, за який надається відпустка.

Відкликання з щорічної відпустки допускається за згодою працівника лише для відвернення стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків, для відвернення нещасних випадків, простою, загибелі або псування майна підприємства, установи, організації з додержанням вимог частини шостої цієї статті та в інших випадках, передбачених законодавством. У разі відкликання працівника з відпустки його працю оплачують з урахуванням тієї суми, що була нарахована на оплату невикористаної частини відпустки.
(Стаття 79 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 871-12 від 20.03.91; в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98, із змінами, внесеними згідно із Законами N 490-IV (490-15) від 06.02.2003, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 80. Перенесення щорічної відпустки

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

1) порушення власником або уповноваженим ним органом терміну письмового повідомлення працівника про час надання відпустки (частина п'ята статті 79 цього Кодексу);

2) несвоєчасної виплати власником або уповноваженим ним органом заробітної плати працівнику за час щорічної відпустки (частина третя статті 115 цього Кодексу).

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

1) тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої у встановленому порядку;

2) виконання працівником державних або громадських обов'язків, якщо згідно із законодавством він підлягає звільненню на цей час від основної роботи із збереженням заробітної плати;

3) настання строку відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;

4) збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням.

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

У разі перенесення щорічної відпустки новий термін її надання встановлюється за згодою між працівником і власником або уповноваженим ним органом. Якщо причини, що зумовили перенесення відпустки на інший період, настали під час її використання, то невикористана частина щорічної відпустки надається після закінчення дії причин, які її перервали, або за згодою сторін переноситься на інший період з додержанням вимог статті 12 Закону України "Про відпустки" (504/96-ВР).

Забороняється ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд, а також ненадання їх протягом робочого року особам віком до вісімнадцяти років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами чи з особливим характером праці.

(Стаття 80 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 4617-10 від 24.01.83, N 7543-11 від 19.05.89; Законом N 871-12 від 20.03.91; в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98; із змінами, внесеними згідно із Законами N 490-IV (490-15) від 06.02.2003, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 81. Право на щорічну відпустку у разі переведення на інше місце роботи

За бажанням працівників, переведених на роботу з одного підприємства, установи, організації на інше підприємство, в установу, організацію, які не використали за попереднім місцем роботи повністю або частково щорічну основну відпустку і не одержали за неї грошової компенсації, щорічна відпустка повної тривалості надається до настання шестимісячного терміну безперервної роботи після переведення.

Якщо працівник, переведений на роботу на інше підприємство, в установу, організацію, повністю або частково не використав щорічні основну та додаткові відпустки і не одержав за них грошову компенсацію, то до стажу роботи, що дає право на щорічні основну та додаткові відпустки, зараховується час, за який він не використав ці відпустки за попереднім місцем роботи.

(Стаття 81 в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98; із змінами, внесеними згідно із Законом N 490-IV (490-15) від

06.02.2003)

Стаття 82. Обчислення стажу роботи, що дає право на щорічну відпустку

До стажу роботи, що дає право на щорічну основну відпустку (стаття 75 цього Кодексу), зараховуються:

1) час фактичної роботи (в тому числі на умовах неповного робочого часу) протягом робочого року, за який надається відпустка;

2) час, коли працівник фактично не працював, але за ним згідно з законодавством зберігалися місце роботи (посада) та заробітна плата повністю або частково (в тому числі час оплаченого вимушеного прогулу, спричиненого незаконним звільненням або переведенням на іншу роботу);

3) час, коли працівник фактично не працював, але за ним зберігалося місце роботи (посада) і йому надавалося матеріальне забезпечення за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, за винятком відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;

4) час, коли працівник фактично не працював, але за ним зберігалося місце роботи (посада) і йому не виплачувалася заробітна плата у порядку, визначеному статтями 25 і 26 Закону України "Про відпустки", за винятком відпустки без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку;

5) час навчання з відривом від виробництва тривалістю менше 10 місяців на денних відділеннях професійно-технічних навчальних закладів;

6) час навчання новим професіям (спеціальностям) осіб, звільнених у зв'язку із змінами в організації виробництва та праці, у тому числі з ліквідацією, реорганізацією або перепрофілюванням підприємства, установи, організації, скороченням чисельності або штату працівників;

7) інші періоди роботи, передбачені законодавством.

До стажу роботи, що дає право на щорічні додаткові відпустки (стаття 76 цього Кодексу), зараховуються:

1) час фактичної роботи із шкідливими, важкими умовами або з особливим характером праці, якщо працівник зайнятий у цих умовах не менше половини тривалості робочого дня, встановленої для працівників даного виробництва, цеху, професії або посади;

2) час щорічних основної та додаткових відпусток за роботу із шкідливими, важкими умовами і за особливий характер праці;

3) час роботи вагітних жінок, переведених на підставі медичного висновку на легшу роботу, на якій вони не зазнають впливу несприятливих виробничих факторів.

(Стаття 82 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 871-12 від 20.03.91; в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98, із змінами, внесеними згідно із Законами N 429-IV (429-15) від 16.01.2003, N 490-IV (490-15) від 06.02.2003)

Стаття 83. Грошова компенсація за невикористані щорічні відпустки

У разі звільнення працівника йому виплачується грошова компенсація за всі не використані ним дні щорічної відпустки, а також додаткової відпустки працівникам, які мають дітей.

У разі звільнення керівних, педагогічних, наукових, науково-педагогічних працівників, спеціалістів навчальних закладів, які до звільнення пропрацювали не менш як 10 місяців, грошова компенсація виплачується за не використані ними дні щорічних відпусток з розрахунку повної їх тривалості.

У разі переведення працівника на роботу на інше підприємство,

в установу, організацію грошова компенсація за не використані ним дні щорічних відпусток за його бажанням повинна бути перерахована на рахунок підприємства, установи, організації, куди перейшов працівник.

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

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

У разі смерті працівника грошова компенсація за не використані ним дні щорічних відпусток, а також додаткової відпустки працівникам, які мають дітей, виплачується спадкоємцям.
(Стаття 83 в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98)

Стаття 84. Відпустки без збереження заробітної плати

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

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

(Частину третю статті 84 виключено на підставі Закону N 490-IV (490-15) від 06.02.2003)

(Стаття 84 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 6237-10 від 21.12.83; Законом N 871-12 від 20.03.91; в редакції Закону N 117-XIV (117-14) від 18.09.98)

.....

Глава VII

ОПЛАТА ПРАЦІ

(Назва глави VII в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 94. Заробітна плата

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

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується.

Питання державного і договірного регулювання оплати праці, прав працівників на оплату праці та їх захисту визначається цим Кодексом, Законом України "Про оплату праці" (108/95-ВР) та іншими нормативно-правовими актами.
(Стаття 94 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 95. Мінімальна заробітна плата. Індексація заробітної плати

Мінімальна заробітна плата - це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт).

До мінімальної заробітної плати не включаються доплати за

роботу в надурочний час, у важких, шкідливих, особливо шкідливих умовах праці, на роботах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я, а також премії до ювілейних дат, за винаходи та раціоналізаторські пропозиції, матеріальна допомога.

У разі коли працівникові, який виконав місячну (годинну) норму праці, нарахована заробітна плата нижче законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати, підприємство провадить доплату до її рівня.

Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється і переглядається відповідно до статей 9 і 10 Закону України "Про оплату праці".

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств, установ, організацій усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб.

Заробітна плата підлягає індексації у встановленому законодавством порядку.

(Стаття 95 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91; Декретами N 7-92 від 09.12.92 - втратив чинність на підставі Закону N 534/96-ВР від 21.11.96, N 23-92 від 31.12.92; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96; із змінами, внесеними згідно із Законом N 1766-III (1766-14) від 01.06.2000)

Стаття 96. Тарифна система оплати праці

Основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Формування тарифної сітки (схеми посадових окладів) провадиться на основі тарифної ставки робітника першого розряду та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів), що встановлюються у розмірах, не нижчих ніж визначені генеральною, галузевою (регіональною) угодою.

Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам провадиться власником або уповноваженим ним органом згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником).

Кваліфікаційні розряди підвищуються насамперед робітникам, які успішно виконують встановлені норми праці і сумлінно ставляться до своїх трудових обов'язків. Право на підвищення розряду мають робітники, які успішно виконують роботи більш високого розряду не менш як три місяці і склали кваліфікаційний екзамен. За грубе порушення технологічної дисципліни та інші серйозні порушення, які спричинили погіршення якості продукції, робітникові може бути знижено кваліфікацію на один розряд. Поновлення розряду провадиться в загальному порядку, але не раніше ніж через три місяці після його зниження.

Посадові оклади службовцям установлює власник або уповноважений ним орган відповідно до посади і кваліфікації працівника. За результатами атестації власник або уповноважений ним орган має право змінювати посадові оклади службовцям у межах затверджених у встановленому порядку мінімальних і максимальних розмірів окладів на відповідній посаді.

(Стаття 96 із змінами, внесеними згідно із Законами N 871-12 від 20.03.91, N 2032-12 від 04.01.92; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96; із змінами, внесеними згідно із Законами N 1766-III (1766-14) від 01.06.2000, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 97. Оплата праці на підприємствах, в установах і організаціях

Оплата праці працівників здійснюється за погодинною, відрядною або іншими системами оплати праці. Оплата може провадитися за результатами індивідуальних і колективних робіт.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Якщо колективний договір на підприємстві, в установі, організації не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності - з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Конкретні розміри тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок робітникам, посадових окладів службовцям, а також надбавок, доплат, премій і винагород встановлюються власником або уповноваженим ним органом з урахуванням вимог, передбачених частиною другою цієї статті.

Власник або уповноважений ним орган чи фізична особа не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами.

(Стаття 97 із змінами, внесеними згідно із Законами N 871-12 від 20.03.91, N 2032-12 від 04.01.92; Декретом 23-92 від 31.12.92; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96, із змінами, внесеними згідно із Законом N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 98. Оплата праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету

Оплата праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, здійснюється на підставі законів та інших нормативно-правових актів України, генеральної, галузевих, регіональних угод, колективних договорів, у межах бюджетних асигнувань та позабюджетних доходів.

(Стаття 98 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 4617-10 від 24.01.83, N 5938-11 від 27.05.88; Законом N 871-12 від 20.03.91; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96)

(Статтю 99 виключено на підставі Закону N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 100. Оплата праці на важких роботах, на роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, на роботах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я

На важких роботах, на роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, на роботах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я встановлюється підвищена оплата праці. Перелік цих робіт визначається Кабінетом Міністрів України.

(Стаття 100 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3694-12 від 15.12.93)

(Статтю 101 виключено на підставі Закону N 357/96-ВР

від 10.09.96)

(Статтю 102 виключено на підставі Указу ПВР N 5938-11 від 27.05.88)

Стаття 102-1. Оплата праці за сумісництвом

Працівники, які працюють за сумісництвом, одержують заробітну плату за фактично виконану роботу.

Умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ, організацій визначаються Кабінетом Міністрів України.

(Кодекс доповнено статтею 102-1 згідно із Законом N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 103. Повідомлення працівників про запровадження нових або зміну діючих умов оплати праці

Про нові або зміну діючих умов оплати праці в бік погіршення власник або уповноважений ним орган повинен повідомити працівника не пізніш як за два місяці до їх запровадження або зміни.

(Стаття 103 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2240-10 від 29.07.81; Законом N 871-12 від 20.03.91; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 104. Оплата праці при виконанні робіт різної кваліфікації

При виконанні робіт різної кваліфікації праця почасових робітників, а також службовців оплачується за роботою вищої кваліфікації.

Праця робітників-відрядників оплачується за розцінками, встановленими для роботи, яка виконується. В тих галузях народного господарства, де за характером виробництва робітникам-відрядникам доручається виконання робіт, тарифікованих нижче присвоєних їм розрядів, робітникам, які виконують такі роботи, виплачується міжрозрядна різниця. Виплата міжрозрядної різниці та умови такої виплати встановлюються колективними договорами.

Стаття 105. Оплата праці при суміщенні професій (посад) і виконанні обов'язків тимчасово відсутнього працівника

Працівникам, які виконують на тому ж підприємстві, в установі, організації поряд з своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, провадиться доплата за суміщення професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.

Розміри доплат за суміщення професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються на умовах, передбачених у колективному договорі.

(Стаття 105 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законами N 263/95-ВР від 05.07.95, N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 106. Оплата роботи в надурочний час

За погодинною системою оплати праці робота в надурочний час оплачується в подвійному розмірі годинної ставки.

За відрядною системою оплати праці за роботу в надурочний час виплачується доплата у розмірі 100 відсотків тарифної ставки працівника відповідної кваліфікації, оплата праці якого здійснюється за погодинною системою, - за всі відпрацьовані

надурочні години.

У разі підсумованого обліку робочого часу оплачуються як надурочні всі години, відпрацьовані понад встановлений робочий час в обліковому періоді, у порядку, передбаченому частинами першою і другою цієї статті.

Компенсація надурочних робіт шляхом надання відгулу не допускається.

(Стаття 106 із змінами, внесеними згідно із Законом N 263/95-ВР від 05.07.95; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 107. Оплата роботи у святкові і неробочі дні

Робота у святковий і неробочий день (частина четверта статті 73) оплачується у подвійному розмірі:

1) відрядникам - за подвійними відрядними розцінками;

2) працівникам, праця яких оплачується за годинними або денними ставками, - у розмірі подвійної годинної або денної ставки;

3) працівникам, які одержують місячний оклад, - у розмірі одинарної годинної або денної ставки зверх окладу, якщо робота у святковий і неробочий день провадилася у межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної годинної або денної ставки зверх окладу, якщо робота провадилася понад місячну норму.

Оплата у зазначеному розмірі провадиться за години, фактично відпрацьовані у святковий і неробочий день.

На бажання працівника, який працював у святковий і неробочий день, йому може бути наданий інший день відпочинку.

(Стаття 107 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91)

Стаття 108. Оплата роботи у нічний час

Робота у нічний час (стаття 54) оплачується у підвищеному розмірі, встановлюваному генеральною, галузевою (регіональною) угодами та колективним договором, але не нижче 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час.

(Стаття 108 із змінами, внесеними згідно із Законами N 3694-12 від 15.12.93, N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 109. Оплата праці за незакінченим відрядним нарядом

В разі, коли працівник залишає відрядний наряд незакінченим з незалежних від нього причин, виконана частина роботи оплачується за оцінкою, визначеною за погодженням сторін відповідно до існуючих норм і розцінок.

Стаття 110. Повідомлення працівника про розміри оплати праці

При кожній виплаті заробітної плати власник або уповноважений ним орган повинен повідомити працівника про такі дані, що належать до періоду, за який провадиться оплата праці:

а) загальна сума заробітної плати з розшифровкою за видами виплат;

б) розміри і підстави відрахувань та утримань із заробітної плати;

в) сума заробітної плати, що належить до виплати.

(Стаття 110 із змінами, внесеними згідно із Законами N 3694-12 від 15.12.93, N 263/95-ВР від 05.07.95; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 111. Порядок оплати праці при невиконанні норм виробітку

При невиконанні норм виробітку не з вини працівника оплата

провадиться за фактично виконану роботу. Місячна заробітна плата в цьому разі не може бути нижчою від двох третин тарифної ставки встановленого йому розряду (окладу). При невиконанні норм виробітку з вини працівника оплата провадиться відповідно до виконаної роботи.
(Стаття 111 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88; Законом N 871-12 від 20.03.91)

Стаття 112. Порядок оплати праці при виготовленні продукції, що виявилася браком

При виготовленні продукції, що виявилася браком не з вини працівника, оплата праці по її виготовленню провадиться за зниженими розцінками. Місячна заробітна плата працівника в цих випадках не може бути нижчою від двох третин тарифної ставки встановленого йому розряду (окладу).

Брак виробів, що стався внаслідок прихованого дефекту в оброблюваному матеріалі, а також брак не з вини працівника, виявлений після приймання виробу органом технічного контролю, оплачується цьому працівникові нарівні з придатними виробами.

Повний брак з вини працівника оплаті не підлягає. Частковий брак з вини працівника оплачується залежно від ступеня придатності продукції за зниженими розцінками.
(Стаття 112 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88)

Стаття 113. Порядок оплати часу простою, а також при освоєнні нового виробництва (продукції)

Час простою не з вини працівника оплачується з розрахунку не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу).

Про початок простою, крім простою структурного підрозділу чи всього підприємства, працівник повинен попередити власника або уповноважений ним орган чи бригадира, майстра, інших посадових осіб.

За час простою, коли виникла виробнича ситуація, небезпечна для життя чи здоров'я працівника або для людей, які його оточують, і навколишнього природного середовища не з його вини, за ним зберігається середній заробіток.

Час простою з вини працівника не оплачується.

На період освоєння нового виробництва (продукції) власник або уповноважений ним орган може провадити робітникам доплату до попереднього середнього заробітку на строк не більш як шість місяців.
(Стаття 113 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 1356-XIV (1356-14) від 24.12.99)

Стаття 114. Збереження заробітної плати при переведенні на іншу постійну нижчеоплачувану роботу і переміщенні

При переведенні працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу за працівником зберігається його попередній середній заробіток протягом двох тижнів з дня переведення.

У тих випадках, коли в результаті переміщення працівника (частина друга статті 32) зменшується заробіток з не залежних від нього причин, провадиться доплата до попереднього середнього заробітку протягом двох місяців з дня переміщення.
(Стаття 114 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88)

Стаття 115. Строки виплати заробітної плати

Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів.

У разі коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні.

Заробітна плата працівникам за весь час щорічної відпустки виплачується не пізніше ніж за три дні до початку відпустки.
(Стаття 115 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2240-10 від 29.07.81; Законом N 263/95-ВР від 05.07.95; в редакції Закону N 357/96-ВР від 10.09.96)

Стаття 116. Строки розрахунку при звільненні

При звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від підприємства, установи, організації, провадиться в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

В разі спору про розмір сум, належних працівникові при звільненні, власник або уповноважений ним орган в усякому випадку повинен в зазначений у цій статті строк виплатити не оспорювану ним суму.

Стаття 117. Відповідальність за затримку розрахунку при звільненні

В разі невиплати з вини власника або уповноваженого ним органу належних звільненому працівникові сум у строки, зазначені в статті 116 цього Кодексу, при відсутності спору про їх розмір підприємство, установа, організація повинні виплатити працівникові його середній заробіток за весь час затримки по день фактичного розрахунку.

При наявності спору про розміри належних звільненому працівникові сум власник або уповноважений ним орган повинен сплатити зазначене в цій статті відшкодування в тому разі, коли спір вирішено на користь працівника. Якщо спір вирішено на користь працівника частково, то розмір відшкодування за час затримки визначає орган, який виносить рішення по суті спору.

В разі, якщо звільнений працівник до одержання остаточного розрахунку стане на іншу роботу, розмір зазначеної в частині першій цієї статті компенсації зменшується на суму заробітної плати, одержаної за новим місцем роботи.
.....

Глава VIII

ГАРАНТІЇ І КОМПЕНСАЦІЇ

Стаття 118. Гарантії для працівників, обраних на виборні посади

Працівникам, звільненим від роботи внаслідок обрання їх на виборні посади в державних органах, а також у партійних, профспілкових, комсомольських, кооперативних та інших громадських організаціях, надається після закінчення їх повноважень за виборною посадою попередня робота (посада), а при її відсутності - інша рівноцінна робота (посада) на тому самому або, за згодою працівника, на іншому підприємстві, в установі, організації.

Стаття 119. Гарантії для працівників на час виконання державних або громадських обов'язків

На час виконання державних або громадських обов'язків, якщо за чинним законодавством України ці обов'язки можуть здійснюватись у робочий час, працівникам гарантується збереження місця роботи (посади) і середнього заробітку.

Працівникам, які залучаються до виконання обов'язків, передбачених законами України "Про загальний військовий обов'язок і військову службу" (2232-12) і "Про альтернативну (невійськову) службу" (1975-12), надаються гарантії та пільги відповідно до цих законів.

(Стаття 119 із змінами, внесеними згідно із Законами N 6/95-ВР від 19.01.95, N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 120. Гарантії і компенсації при переїзді на роботу в іншу місцевість

Працівники мають право на відшкодування витрат та одержання інших компенсацій у зв'язку з переведенням, прийняттям або направленням на роботу в іншу місцевість.

Працівникам при переведенні їх на іншу роботу, коли це зв'язано з переїздом в іншу місцевість, виплачуються: вартість проїзду працівника і членів його сім'ї; витрати по перевезенню майна; добові за час перебування в дорозі; одноразова допомога на самого працівника і на кожного члена сім'ї, який переїжджає; заробітна плата за дні збору в дорогу і влаштування на новому місці проживання, але не більше шести днів, а також за час перебування в дорозі.

Працівникам, які переїжджають у зв'язку з прийомом їх (за попередньою домовленістю) на роботу в іншу місцевість, виплачуються компенсації і надаються гарантії, зазначені в частині другій цієї статті, крім виплати одноразової допомоги, яка цим працівникам може бути виплачена за погодженням сторін.

Розміри компенсації, порядок їх виплати та надання гарантій особам, зазначеним у частинах другій і третій цієї статті, а також гарантії і компенсації особам при переїзді їх в іншу місцевість у зв'язку з направленням на роботу в порядку розподілу після закінчення учбового закладу, аспірантури, клінічної ординатури або в порядку організованого набору, встановлюються законодавством.

(Стаття 120 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2957-10 від 30.12.81; Законом N 6/95-ВР від 19.01.95)

Стаття 121. Гарантії і компенсації при службових відрядженнях

Працівники мають право на відшкодування витрат та одержання інших компенсацій у зв'язку з службовими відрядженнями.

Працівникам, які направляються у відрядження, виплачуються: добові за час перебування у відрядженні, вартість проїзду до місця призначення і назад та витрати по найму жилого приміщення в порядку і розмірах, встановлюваних законодавством.

За відрядженими працівниками зберігаються протягом усього часу відрядження місце роботи (посада) і середній заробіток.

(Стаття 121 із змінами, внесеними згідно із Законом N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 122. Гарантії для працівників, що направляються для підвищення кваліфікації

При направленні працівників для підвищення кваліфікації з відривом від виробництва за ними зберігається місце роботи (посада) і провадяться виплати, передбачені законодавством.

Стаття 123. Гарантії для працівників, що направляються на обстеження до медичного закладу

За час перебування в медичному закладі на обстеженні за працівниками, зобов'язаними проходити таке обстеження (статті 169, 191), зберігається середній заробіток за місцем роботи.

Стаття 124. Гарантії для донорів

За працівниками-донорами зберігається середній заробіток за дні обстеження в закладах охорони здоров'я і здавання крові для переливання.

Цим працівникам безпосередньо після кожного дня здавання крові для переливання надається день відпочинку з збереженням середнього заробітку. На бажання працівника цей день приєднується до щорічної відпустки.

Стаття 125. Компенсація за зношування інструментів, належних працівникам

Працівники, які використовують свої інструменти для потреб підприємства, установи, організації, мають право на одержання компенсації за їх зношування (амортизацію).

Розмір і порядок виплати цієї компенсації, якщо вони не встановлені в централізованому порядку, визначаються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з працівником.

Стаття 126. Гарантії для працівників - авторів винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій

За працівниками - авторами винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій зберігається середній заробіток при звільненні від основної роботи для участі у впровадженні винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції на тому ж підприємстві, в установі, організації.

При впровадженні винаходу, корисної моделі, промислового зразка або раціоналізаторської пропозиції на іншому підприємстві, в установі, організації за працівниками зберігається посада за місцем постійної роботи, а робота по впровадженню винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції оплачується за погодженням сторін у розмірі не нижче середнього заробітку за місцем постійної роботи.

(Стаття 126 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 75/95-ВР від 28.02.95)

Стаття 127. Обмеження відрахувань із заробітної плати

Відрахування із заробітної плати можуть провадитись тільки у випадках, передбачених законодавством України.

Відрахування із заробітної плати працівників для покриття їх заборгованості підприємству, установі і організації, де вони працюють, можуть провадитись за наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу:

1) для повернення авансу, виданого в рахунок заробітної плати; для повернення сум, зайво виплачених внаслідок лічильних помилок; для погашення невитраченого і своєчасно не поверненого авансу, виданого на службове відрядження або переведення до іншої місцевості; на господарські потреби, якщо працівник не оспорює підстав і розміру відрахування. У цих випадках власник або уповноважений ним орган вправі видати наказ (розпорядження) про відрахування не пізніше одного місяця з дня закінчення строку, встановленого для повернення авансу, погашення заборгованості або з дня виплати неправильно обчисленої суми;

2) при звільненні працівника до закінчення того робочого року, в рахунок якого він вже одержав відпустку, за невідроблені дні відпустки. Відрахування за ці дні не провадиться, якщо працівник звільняється з роботи з підстав, зазначених в пунктах 3, 5, 6 статті 36 і пунктах 1, 2 і 5 статті 40 цього Кодексу, а також при направленні на навчання та в зв'язку з переходом на пенсію;

3) при відшкодуванні шкоди, завданої з вини працівника підприємству, установі, організації (стаття 136).

(Стаття 127 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 6237-10 від 24.01.83; Законом N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 128. Обмеження розміру відрахувань із заробітної плати

При кожній виплаті заробітної плати загальний розмір усіх відрахувань не може перевищувати двадцяти процентів, а у випадках, окремо передбачених законодавством України, - п'ятидесяти процентів заробітної плати, яка належить до виплати працівникові.

При відрахуванні з заробітної плати за кількома виконавчими документами за працівником у всякому разі повинно бути збережено п'ятдесят процентів заробітку.

Обмеження, встановлені частинами першою і другою цієї статті, не поширюються на відрахування із заробітної плати при відбуванні виправних робіт і при стягненні аліментів на неповнолітніх дітей. У цих випадках розмір відрахувань із заробітної плати не може перевищувати сімдесяти відсотків.

(Стаття 128 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 3546-11 від 10.02.87; Законами N 263/95-ВР від 05.07.95, N 2056-III (2056-14) від 19.10.2000)

Стаття 129. Заборона відрахувань з вихідної допомоги, компенсаційних та інших виплат

Не допускаються відрахування з вихідної допомоги, компенсаційних та інших виплат, на які згідно з законодавством не звертається стягнення.

.....

Глава IX

ГАРАНТІЇ ПРИ ПОКЛАДЕННІ НА ПРАЦІВНИКІВ МАТЕРІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ШКОДУ, ЗАПОДІЯНУ ПІДПРИЄМСТВУ, УСТАНОВІ, ОРГАНІЗАЦІЇ

Стаття 130. Загальні підстави і умови матеріальної відповідальності працівників

Працівники несуть матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації внаслідок порушення покладених на них трудових обов'язків.

При покладенні матеріальної відповідальності права і законні інтереси працівників гарантуються шляхом встановлення відповідальності тільки за пряму дійсну шкоду, лише в межах і порядку, передбачених законодавством, і за умови, коли така шкода заподіяна підприємству, установі, організації винними протиправними діями (бездіяльністю) працівника. Ця відповідальність, як правило, обмежується певною частиною заробітку працівника і не повинна перевищувати повного розміру заподіяної шкоди, за винятком випадків, передбачених законодавством.

За наявності зазначених підстав і умов матеріальна відповідальність може бути покладена незалежно від притягнення працівника до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності.

На працівників не може бути покладена відповідальність за

шкоду, яка відноситься до категорії нормального виробничо-господарського ризику, а також за неодержані підприємством, установою, організацією прибутки і за шкоду, заподіяну працівником, що перебував у стані крайньої необхідності.

Працівник, який заподіяв шкоду, може добровільно покрити її повністю або частково. За згодою власника або уповноваженого ним органу працівник може передати для покриття заподіяної шкоди рівноцінне майно або поправити пошкоджене.

(Стаття 130 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 1616-09 від 24.12.76, N 2444-11 від 27.06.86; Законом N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 131. Обов'язки власника або уповноваженого ним органу та працівників по збереженню майна

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний створити працівникам умови, необхідні для нормальної роботи і забезпечення повного збереження дорученого їм майна.

Працівники зобов'язані бережливо ставитися до майна підприємства, установи, організації і вживати заходів до запобігання шкоді.

(Стаття 131 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 1616-09 від 24.12.76)

Стаття 132. Матеріальна відповідальність у межах середнього місячного заробітку

За шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації при виконанні трудових обов'язків, працівники, з вини яких заподіяно шкоду, несуть матеріальну відповідальність у розмірі прямої дійсної шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку

Матеріальна відповідальність понад середній місячний заробіток допускається лише у випадках, зазначених у законодавстві

(Стаття 132 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 6237-10 від 21.12.83, N 2444-11 від 27.06.86; Законом N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 133. Випадки обмеженої матеріальної відповідальності працівників

У відповідності з законодавством обмежену матеріальну відповідальність несуть:

1) працівники - за зіпсуття або знищення через недбалість матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції), в тому числі при їх виготовленні, - у розмірі заподіяної з їх вини шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку. В такому ж розмірі працівники несуть матеріальну відповідальність за зіпсуття або знищення через недбалість інструментів, вимірювальних приладів, спеціального одягу та інших предметів, виданих підприємством, установою, організацією працівникові в користування;

2) керівники підприємств, установ, організацій та їх заступники, а також керівники структурних підрозділів на підприємствах, в установах, організаціях та їх заступники - у розмірі заподіяної з їх вини шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку, якщо шкоду підприємству, установі, організації заподіяно зайвими грошовими виплатами, неправильною постановкою обліку і зберігання матеріальних чи грошових цінностей, невжиттям необхідних заходів до запобігання простоям, випускові недоброякісної продукції, розкраданню, знищенню і зіпсуттю матеріальних чи грошових цінностей.

(Стаття 133 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 1616-09 від 24.12.76, N 6237-10 від 21.12.83, N 2444-11 від 27.06.86; Законами N 2134-12 від 18.02.92, N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 134. Випадки повної матеріальної відповідальності

Відповідно до законодавства працівники несуть матеріальну відповідальність у повному розмірі шкоди, заподіяної з їх вини підприємству, установі, організації, у випадках, коли:

1) між працівником і підприємством, установою, організацією відповідно до статті 135-1 цього Кодексу укладено письмовий договір про взяття на себе працівником повної матеріальної відповідальності за незабезпечення цілості майна та інших цінностей, переданих йому для зберігання або для інших цілей;

2) майно та інші цінності були одержані працівником під звіт за разовою довіреністю або за іншими разовими документами;

3) шкоди завдано діями працівника, які мають ознаки діянь, переслідуваних у кримінальному порядку;

4) шкоди завдано працівником, який був у нетверезому стані;

5) шкоди завдано недостачею, умисним знищенням або умисним зіпсуттям матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції), в тому числі при їх виготовленні, а також інструментів, вимірювальних приладів, спеціального одягу та інших предметів, виданих підприємством, установою, організацією працівникові в користування;

6) відповідно до законодавства на працівника покладено повну матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації при виконанні трудових обов'язків;

7) шкоди завдано не при виконанні трудових обов'язків;

8) службова особа, винна в незаконному звільненні або переведенні працівника на іншу роботу;

9) керівник підприємства, установи, організації всіх форм власності, винний у несвоєчасній виплаті заробітної плати понад один місяць, що призвело до виплати компенсацій за порушення строків її виплати, і за умови, що Державний бюджет України та місцеві бюджети, юридичні особи державної форми власності не мають заборгованості перед цим підприємством.

(Стаття 134 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 1616-09 від 24.12.76, N 6237-10 від 21.12.83; Законами N 2134-12 від 18.02.92, N 263/95-ВР від 05.07.95, N 184-IV (184-15) від 17.10.2002)

Стаття 135. Межі матеріальної відповідальності у випадках, коли фактичний розмір шкоди перевищує її номінальний розмір

Межі матеріальної відповідальності працівників за шкоду, завдану підприємству, установі, організації розкраданням, умисним зіпсуттям, недостачею або втратою окремих видів майна та інших цінностей, а також у тих випадках, коли фактичний розмір шкоди перевищує її номінальний розмір, встановлюються законодавством.

(Стаття 135 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2444-11 від 27.06.86; Законом N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 135-1. Письмові договори про повну матеріальну відповідальність

Письмові договори про повну матеріальну відповідальність може бути укладено підприємством, установою, організацією з працівниками (що досягли вісімнадцятирічного віку), які займають посади або виконують роботи, безпосередньо зв'язані із зберіганням, обробкою, продажем (відпуском), перевезенням або застосуванням у процесі виробництва переданих їм цінностей. Перелік таких посад і робіт, а також типовий договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність затверджуються в порядку, який визначається Кабінетом Міністрів України.

(Кодекс доповнено статтею 135-1 згідно з Указом ПВР N 1616-09 від 24.12.76; із змінами, внесеними згідно із Законом N 263/95-ВР від

05.07.95)

Стаття 135-2. Колективна (бригадна) матеріальна відповідальність

При спільному виконанні працівниками окремих видів робіт, зв'язаних із зберіганням, обробкою, продажем (відпуском), перевезенням або застосуванням у процесі виробництва переданих їм цінностей, коли неможливо розмежувати матеріальну відповідальність кожного працівника і укласти з ним договір про повну матеріальну відповідальність, може запроваджуватися колективна (бригадна) матеріальна відповідальність.

Колективна (бригадна) матеріальна відповідальність установлюється власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації. Письмовий договір про колективну (бригадну) матеріальну відповідальність укладається між підприємством, установою, організацією і всіма членами колективу (бригади).

Перелік робіт, при виконанні яких може запроваджуватися колективна (бригадна) матеріальна відповідальність, умови її застосування, а також типовий договір про колективну (бригадну) матеріальну відповідальність розробляються за участю профспілкових об'єднань України та затверджуються Міністерством праці України.

(Кодекс доповнено статтею 135-2 згідно з Указом ПВР N 1616-09 від 24.12.76; із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 2240-10 від 29.07.81, N 4617-10 від 24.01.83; Законами N 263/95-ВР від 05.07.95, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 135-3. Визначення розміру шкоди

Розмір заподіяної підприємству, установі, організації шкоди визначається за фактичними втратами, на підставі даних бухгалтерського обліку, виходячи з балансової вартості (собівартості) матеріальних цінностей за вирахуванням зносу згідно з установленими нормами.

У разі розкрадання, недостачі, умисного знищення або умисного зіпсуття матеріальних цінностей розмір шкоди визначається за цінами, що діють у даній місцевості на день відшкодування шкоди.

На підприємствах громадського харчування (на виробництві та в буфетах) і в комісійній торгівлі розмір шкоди, заподіяної розкраданням або недостачею продукції і товарів, визначається за цінами, встановленими для продажу (реалізації) цієї продукції і товарів.

Законодавством може бути встановлено окремий порядок визначення розміру шкоди, що підлягає покриттю, в тому числі у кратному обчисленні, заподіяної підприємству, установі, організації розкраданням, умисним зіпсуттям, недостачею або втратою окремих видів майна та інших цінностей, а також у тих випадках, коли фактичний розмір шкоди перевищує її номінальний розмір.

Розмір підлягаючої покриттю шкоди, заподіяної з вини кількох працівників, визначається для кожного з них з урахуванням ступеня вини, виду і межі матеріальної відповідальності.

(Кодекс доповнено статтею 135-3 згідно з Указом ПВР N 1616-09 від 24.12.76; із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2444-11 від 27.06.86; Законом N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 136. Порядок покриття шкоди, заподіяної працівником

Покриття шкоди працівниками в розмірі, що не перевищує середнього місячного заробітку, провадиться за розпорядженням

власника або уповноваженого ним органу, керівниками підприємств, установ, організацій та їх заступниками - за розпорядженням вищестоящого в порядку підлеглості органу шляхом відрахування із заробітної плати працівника.

Розпорядження власника або уповноваженого ним органу, або вищестоящого в порядку підлеглості органу має бути зроблено не пізніше двох тижнів з дня виявлення заподіяної працівником шкоди і звернено до виконання не раніше семи днів з дня повідомлення про це працівникові. Якщо працівник не згоден з відрахуванням або його розміром, трудовий спір за його заявою розглядається в порядку, передбаченому законодавством.

У решті випадків покриття шкоди провадиться шляхом подання власником або уповноваженим ним органом позову до районного, районного у місті, міського чи міськрайонного суду.

Стягнення з керівників підприємств, установ, організацій та їх заступників матеріальної шкоди в судовому порядку провадиться за позовом вищестоящого в порядку підлеглості органу або за заявою прокурора.

(Стаття 136 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 1616-09 від 24.12.76, N 6237-10 від 21.12.83, N 2444-11 від 27.06.86, Законом N 762-IV (762-15) від 15.05.2003)

Стаття 137. Обставини, які підлягають врахуванню при визначенні розміру відшкодування

Суд при визначенні розміру шкоди, що підлягає покриттю, крім прямої дійсної шкоди, враховує ступінь вини працівника і ту конкретну обстановку, за якої шкоду було заподіяно. Коли шкода стала наслідком не лише винної поведінки працівника, але й відсутності умов, що забезпечують збереження матеріальних цінностей, розмір покриття повинен бути відповідно зменшений.

Суд може зменшити розмір покриття шкоди, заподіяної працівником, залежно від його майнового стану, за винятком випадків, коли шкода заподіяна злочинними діями працівника, вчиненими з корисливою метою.

(Стаття 137 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 1616-09 від 24.12.76)

Стаття 138. Обов'язок доказування наявності умов для покладення матеріальної відповідальності на працівника

Для покладення на працівника матеріальної відповідальності за шкоду власник або уповноважений ним орган повинен довести наявність умов, передбачених статтею 130 цього Кодексу.

.....

Глава XI

ОХОРОНА ПРАЦІ

Стаття 153. Створення безпечних і нешкідливих умов праці

На всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються безпечні і нешкідливі умови праці.

Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці покладається на власника або уповноважений ним орган.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці.

Власник або уповноважений ним орган повинен впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, які запобігають виробничому

травматизмові, і забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, що запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Власник або уповноважений ним орган не вправі вимагати від працівника виконання роботи, поєднаної з явною небезпекою для життя, а також в умовах, що не відповідають законодавству про охорону праці. Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я або людей, які його оточують, і навколишнього середовища.

У разі неможливості повного усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я умов праці власник або уповноважений ним орган зобов'язаний повідомити про це орган державного нагляду за охороною праці, який може дати тимчасову згоду на роботу в таких умовах.

На власника або уповноважений ним орган покладається систематичне проведення інструктажу (навчання) працівників з питань охорони праці, протипожежної охорони.

Трудові колективи обговорюють і схвалюють комплексні плани поліпшення умов, охорони праці та санітарно-оздоровчих заходів і контролюють виконання цих планів.

(Стаття 153 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 8474-10 від 27.02.85; Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 154. Додержання вимог щодо охорони праці при проектуванні, будівництві (виготовленні) та реконструкції підприємств, об'єктів і засобів виробництва

Проектування виробничих об'єктів, розробка нових технологій, засобів виробництва, засобів колективного та індивідуального захисту працюючих повинні провадитися з урахуванням вимог щодо охорони праці.

Виробничі будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби, що вводяться в дію після будівництва або реконструкції, технологічні процеси повинні відповідати нормативним актам про охорону праці.

(Стаття 154 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 155. Заборона введення в експлуатацію підприємств, які не відповідають вимогам охорони праці

Жодне підприємство, цех, дільниця, виробництво не можуть бути прийняті і введені в експлуатацію, якщо на них не створено безпечних і нешкідливих умов праці.

Введення в експлуатацію нових і реконструйованих об'єктів виробничого та соціально-культурного призначення без дозволу органів державного нагляду за охороною праці забороняється.

Власник, який створив нове підприємство, зобов'язаний одержати від органів державного нагляду за охороною праці дозвіл на початок його роботи.

(Стаття 155 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 156. Заборона передачі у виробництво зразків нових машин та інших засобів виробництва, впровадження нових технологій, що не відповідають вимогам охорони праці

Виготовлення і передача у виробництво зразків нових машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, а також впровадження нових технологій без дозволу органів державного нагляду за охороною праці забороняється.

(Стаття 156 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3694-12 від

15.12.93)

Стаття 157. Державні міжгалузеві та галузеві нормативні акти про охорону праці

Державні міжгалузеві та галузеві нормативні акти про охорону праці - це правила, стандарти, норми, положення, інструкції та інші документи, яким надано чинність правових норм, обов'язкових для виконання.

Опрацювання та прийняття нових, перегляд і скасування чинних державних міжгалузевих та галузевих нормативних актів про охорону праці проводяться органами державного нагляду за охороною праці за участю інших державних органів і професійних спілок у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Стандарти, технічні умови та інші нормативно-технічні документи на засоби праці і технологічні процеси повинні включати вимоги щодо охорони праці і погоджуватися з органами державного нагляду за охороною праці.

У разі відсутності в нормативних актах про охорону праці вимог, які необхідно виконати для забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на певних роботах, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний вжити погоджених з органами державного нагляду за охороною праці заходів, що забезпечать безпеку працівників.

(Стаття 157 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 2240-10 від 29.07.81, N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 158. Обов'язок власника або уповноваженого ним органу щодо полегшення і оздоровлення умов праці працівників

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний вживати заходів щодо полегшення і оздоровлення умов праці працівників шляхом впровадження прогресивних технологій, досягнень науки і техніки, засобів механізації та автоматизації виробництва, вимог ергономіки, позитивного досвіду з охорони праці, зниження та усунення запиленості та загазованості повітря у виробничих приміщеннях, зниження інтенсивності шуму, вібрації, випромінювань тощо.

(Стаття 158 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 159. Обов'язок працівника виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці

Працівник зобов'язаний:

знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

додержувати зобов'язань щодо охорони праці, передбачених колективним договором (угодою, трудовим договором) та правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи, організації;

проходити у встановленому порядку попередні та періодичні медичні огляди;

співробітничати з власником або уповноваженим ним органом у справі організації безпечних та нешкідливих умов праці, особисто вживати посильних заходів щодо усунення будь-якої виробничої ситуації, яка створює загрозу його життю чи здоров'ю або людей, які його оточують, і навколишньому природному середовищу, повідомляти про небезпеку свого безпосереднього керівника або іншу посадову особу.

(Стаття 159 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 2240-10 від 29.07.81, N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 160. Контроль за додержанням вимог нормативних актів про охорону праці

Постійний контроль за додержанням працівниками вимог нормативних актів про охорону праці покладається на власника або уповноважений ним орган.

Трудові колективи через обраних ними уповноважених, професійні спілки в особі своїх виборних органів і представників контролюють додержання всіма працівниками нормативних актів про охорону праці на підприємствах, в установах, організаціях.

(Стаття 160 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 8474-10 від 27.02.85; Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 161. Заходи щодо охорони праці

Власник або уповноважений ним орган розробляє за участю професійних спілок і реалізує комплексні заходи щодо охорони праці відповідно до Закону України "Про охорону праці" (2694-12). План заходів щодо охорони праці включається до колективного договору.

(Стаття 161 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83)

Стаття 162. Кошти на заходи по охороні праці

Для проведення заходів по охороні праці виділяються у встановленому порядку кошти і необхідні матеріали. Витрачати ці кошти і матеріали на інші цілі забороняється.

Порядок використання зазначених коштів і матеріалів визначається в колективних договорах.

Трудові колективи контролюють використання коштів, призначених на охорону праці.

(Стаття 162 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83)

Стаття 163. Видача спеціального одягу та інших засобів індивідуального захисту

На роботах із шкідливими та небезпечними умовами праці, а також роботах, пов'язаних із забрудненням або здійснюваних у несприятливих температурних умовах, працівникам видаються безплатно за встановленими нормами спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний організувати комплектування та утримання засобів індивідуального захисту відповідно до нормативних актів про охорону праці.

(Стаття 163 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 164. Компенсаційні виплати за невиданий спеціальний одяг і спеціальне взуття

Видача замість спеціального одягу і спеціального взуття матеріалів для їх виготовлення або грошових сум для їх придбання не дозволяється.

Власник або уповноважений ним орган повинен компенсувати працівникові витрати на придбання спецодягу та інших засобів індивідуального захисту, якщо встановлений нормами строк видачі цих засобів порушено і працівник був змушений придбати їх за

власні кошти. У разі дострокового зносу цих засобів не з вини працівника власник або уповноважений ним орган зобов'язаний замінити їх за свій рахунок.
(Стаття 164 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 165. Видача мила та знешкоджуючих засобів

На роботах, зв'язаних з забрудненням, видається безплатно за встановленими нормами мило. На роботах, де можливий вплив на шкіру шкідливо діючих речовин, видаються безплатно за встановленими нормами змиваючі та знешкоджуючі засоби.

Стаття 166. Видача молока і лікувально-профілактичного харчування

На роботах з шкідливими умовами праці працівникам видаються безплатно за встановленими нормами молоко або інші рівноцінні харчові продукти.
На роботах з особливо шкідливими умовами праці надається безплатно за встановленими нормами лікувально-профілактичне харчування.

Стаття 167. Забезпечення працівників гарячих цехів газованою солоною водою

Власник або уповноважений ним орган забов'язаний безплатно постачати працівників гарячих цехів і виробничих ділянок газованою солоною водою.
Цехи і виробничі ділянки, де організовується постачання газованою солоною водою, визначаються органами санітарного нагляду за погодженням з власником або уповноваженим ним органом.

Стаття 168. Перерви в роботі для обігрівання і відпочинку

Працівникам, що працюють в холодну пору року на відкритому повітрі або в закритих неопалюваних приміщеннях, вантажникам та деяким іншим категоріям працівників у випадках, предбачених законодавством, надаються спеціальні перерви для обігрівання і відпочинку, які включаються у робочий час. Власник або уповноважений ним орган, зобов'язаний обладнувати приміщення для обігрівання і відпочинку працівників.
(Стаття 168 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91)

Стаття 169. Обов'язкові медичні огляди працівників певних категорій

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, а також щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року.
Перелік професій, працівники яких підлягають медичному оглядові, термін і порядок його проведення встановлюються Міністерством охорони здоров'я України за погодженням із Державним комітетом України по нагляду за охороною праці.
(Стаття 169 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88; Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 170. Переведення на легшу роботу

Працівників, які потребують за станом здоров'я надання легшої роботи, власник або уповноважений ним орган повинен перевести, за їх згодою, на таку роботу у відповідності з медичним висновком тимчасово або без обмеження строку.

При переведенні за станом здоров'я на легшу нижчеоплачувану роботу за працівниками зберігається попередній середній заробіток протягом двох тижнів з дня переведення, а у випадках, передбачених законодавством України, попередній середній заробіток зберігається на весь час виконання нижчеоплачуваної роботи або надається матеріальне забезпечення за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням.

(Стаття 170 із змінами, внесеними згідно із Законами N 3694-12 від 15.12.93, N 429-IV (429-15) від 16.01.2003)

Стаття 171. Обов'язки власника або уповноваженого ним органу щодо розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві

Власник або уповноважений ним орган повинен проводити розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві відповідно до порядку, встановленого Кабінетом Міністрів України.

(Стаття 171 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 4617-10 від 24.01.83; Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 172. Застосування праці інвалідів

У випадках, передбачених законодавством, на власника або уповноважений ним орган покладається обов'язок організувати навчання, перекваліфікацію і працевлаштування інвалідів відповідно до медичних рекомендацій, встановити на їх прохання неповний робочий день або неповний робочий тиждень та створити пільгові умови праці.

Залучення інвалідів до надурочних робіт та робіт у нічний час без їх згоди не допускається (статті 55, 63).

(Стаття 172 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3694-12 від 15.12.93)

Стаття 173. Відшкодування шкоди в разі ушкодження здоров'я працівників

Шкода, заподіяна працівникам каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням трудових обов'язків, відшкодовується у встановленому законодавством порядку.

(Стаття 173 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3694-12 від 15.12.93, в редакції Закону N 429-IV (429-15) від 11.02.2003)

(Статтю 173-1 виключено на підставі Закону N 1356-XIV (1356-14) від 24.12.99)

.....

Глава XVII

ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВЕ ДЕРЖАВНЕ СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ ТА ПЕНСІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Стаття 253. Особи, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню

Особи, які працюють за трудовим договором (контрактом) на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання або у фізичної особи,

підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню.

Стаття 254. Кошти загальнообов'язкового державного соціального страхування

Основними джерелами коштів загальнообов'язкового державного соціального страхування є внески власників підприємств, установ, організацій або уповноважених ними органів чи фізичної особи, працівників. Бюджетні та інші джерела коштів, необхідні для здійснення загальнообов'язкового державного соціального страхування, передбачаються відповідними законами з окремих видів загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Стаття 255. Види матеріального забезпечення та соціальних послуг за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням

Види матеріального забезпечення та соціальних послуг за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням працівникам, а в деяких випадках і членам їх сімей, умови їх надання та розміри визначаються законами України з окремих видів загальнообов'язкового державного соціального страхування, іншими нормативно-правовими актами, які містять норми щодо загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Стаття 256. Пенсійне забезпечення

Працівники та члени їх сімей мають право на державне пенсійне забезпечення за віком, по інвалідності, у зв'язку із втратою годувальника, а також за вислугу років відповідно до закону.

(Глава XVII із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 2048-08 від 18.09.73, N 2240-10 від 29.07.81, N 4617-10 від 24.01.83, із Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3694-12 від 15.12.93, N 263/95-ВР від 05.07.95, в редакції Закону N 429-IV (429-15) від 16.01.2003)

МІНІСТЕРСТВО ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
КОМІТЕТ ПО НАГЛЯДУ ЗА ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

Н А К А З

N 9 від 29.01.98
м.Київ

Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
7 квітня 1998 р.
за N 226/2666

vd980129 vn9

Про затвердження Положення про розробку інструкцій з охорони праці

На виконання Закону України "Про охорону праці" (2694-12), згідно з пунктом 3.1 ДНАОП 0.00-4.14-94 "Положення про опрацювання, прийняття, перегляд та скасування державних міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці" (z0094-94) і з метою забезпечення єдиного системного і комплексного підходу до розробки, затвердження і розповсюдження інструкцій з охорони праці та підвищення ефективності їх застосування на підприємствах, в установах і організаціях (далі - підприємства) Н А К А З У Ю:

1. Затвердити Положення про розробку інструкцій з охорони праці (додається).

2. Міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям, виробничим, науково-виробничим та іншим об'єднанням підприємств, які здійснюють функції управління майном, що перебуває у загальнодержавній власності:

2.1. Вжити необхідних підготовчих заходів щодо забезпечення до 31 грудня 1998 року виконання вимог цього Положення базовими організаціями з питань нормотворчої діяльності в сфері охорони праці, науково-дослідними, проектно-конструкторськими, проектно-технологічними та іншими організаціями-розробниками нормативних актів про охорону праці, а також удосконалення організації розробки, введення в дію та застосування інструкцій з охорони праці на підпорядкованих підприємствах;

2.2. Опрацювати, при необхідності, і подати до Національного НДІ охорони праці пропозиції щодо внесення змін і доповнень до зведеного плану розроблення (перегляду) державних міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці на 1998 рік і наступні роки стосовно інструкцій з охорони праці, подальше застосування яких виявиться недоцільним у зв'язку з введенням в дію цього Положення.

2.3. Організувати перевірку до 1 червня 1998 року базовими організаціями типових інструкцій з охорони праці на їх відповідність чинному законодавству України про працю та охорону праці, цьому Положенню, іншим нормативним актам, сучасному рівню організації праці і технології виробництва, а також проведення аналізу ефективності їх дії. За результатами проведеної перевірки та аналізу включити до розділу "Відомчі документи" галузевих планів розроблення (перегляду) нормативних актів про охорону праці на 1998 і наступні роки відповідні роботи стосовно типових інструкцій з охорони праці, подальше застосування яких без перегляду і змін виявиться недоцільним.

3. Директору Національного НДІ охорони праці Ткачуку К.Н.:

3.1. Забезпечити координацію роботи базових організацій з питань нормотворчої діяльності в сфері охорони праці, науково-дослідних, проектно-конструкторських, проектно-технологічних та інших організацій-розробників інструкцій з охорони праці, подання їм відповідної методичної допомоги і реєстрацію затверджених інструкцій в порядку, встановленому цим Положенням;

3.2. Провести до 1 червня 1998 року перевірку інструкцій з охорони праці, що належать до державних міжгалузевих нормативних актів про охорону праці, на їх відповідність чинному законодавству України про працю та охорону праці, цьому Положенню, іншим нормативним актам, сучасному рівню організації праці і технології виробництва, а також провести аналіз ефективності дії цих інструкцій з метою визначення доцільності подальшого їх

застосування без перегляду і змін;

3.3. Забезпечити узагальнення зазначених у п.2.2 цього наказу пропозицій та результатів перевірки інструкцій, передбачених п.3.2, опрацювання на їх основі відповідних змін і доповнень до зведеного плану розроблення (перегляду) ДНАОП, узгодити їх з галузевими управліннями (відділами) Комітету і подати на затвердження в установленому порядку;

3.4. У тижневий термін після реєстрації в Міністерстві юстиції України цього Положення забезпечити його тиражування і розсилку міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям, об'єднанням підприємств, які здійснюють функції управління майном, що перебуває у загальнодержавній власності, управлінням і відділам, територіальним управлінням, експертно-технічним і навчальним центрам Комітету.

4. Роботодавцям вжити необхідних заходів щодо забезпечення до 31 грудня 1998 року виконання вимог цього Положення стосовно інструкцій з охорони праці, що діють на підприємстві.

5. Установити, що на період виконання передбачених цим наказом підготовчих заходів щодо впровадження даного Положення:

5.1. Інструкції з охорони праці, прийняті до набрання чинності цим Положенням, які не відповідають його вимогам, діють у частині, що не суперечить цьому Положенню, і підлягають перегляду та затвердженню у терміни, передбачені відповідними зведеним, галузевими планами і наказами роботодавців;

5.2. Інструкції з охорони праці, прийняті до набрання чинності цим Положенням, що не містять положень, які суперечать його вимогам, зберігають чинність і підлягають перегляду в установлені ним терміни;

5.3. Інструкції з охорони праці, що подаються на затвердження після набрання чинності цим Положенням, опрацьовуються згідно з його вимогами.

6. Начальникам управлінь і відділів Комітету, територіальних управлінь та інспекцій, державним інспекторам Держнаглядохоронпраці забезпечити систематичний контроль за виконанням цього наказу і дотриманням вимог цього Положення.

7. Головному редактору журналу "Охорона праці" Яковенку М.Г.:

7.1. Опублікувати Положення про розробку інструкцій з охорони праці після його реєстрації в Міністерстві юстиції України в черговому номері журналу;

7.2. Вжити протягом першого півріччя 1998 року необхідних заходів щодо забезпечення видання та розповсюдження інструкцій з охорони праці та систематичного висвітлення в журналі відомостей про їх затвердження і введення в дію в порядку, встановленому цим Положенням.

8. З введенням у дію цього Положення вважати таким, що втратив чинність на території України ДНАОП 0.00-4.15-85 "Положення про розробку інструкцій з охорони праці", затверджений 5 грудня 1985 року заступником голови Держкомпраці СРСР і секретарем ВЦРПС.

9. Контроль за виконанням цього наказу покласти на Головне управління охорони праці (Лесенко Г.Г.).

Голова Комітету С.П.Ткачук

Затверджено
Наказ Держнаглядохоронпраці
29.01.98 N 9

Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
7 квітня 1998 р.
за N 226/2666

Положення
про розробку інструкцій з охорони праці

1. Загальні положення

1.1. Положення встановлює вимоги до змісту, побудови і викладу інструкцій з охорони праці (далі - інструкції), визначає порядок опрацювання та введення в дію нових, перегляду та скасування чинних інструкцій.

Вимоги цього Положення є обов'язковими для всіх міністерств, інших органів виконавчої влади, підприємств, установ і організацій (далі - підприємства) незалежно від форм власності та видів їх діяльності.

1.2. Інструкція є нормативним актом, що містить обов'язкові для дотримання працівниками вимоги з охорони праці при виконанні ними робіт певного виду або за певною професією на робочих місцях, у виробничих приміщеннях, на території підприємства і будівельних майданчиках або в інших місцях, де за дорученням власника чи уповноваженого ним органу (далі - роботодавець) виконуються ці роботи, трудові чи службові обов'язки.

Інструкції поділяються на:

інструкції, що належать до державних міжгалузевих нормативних актів про охорону праці;

примірні інструкції;

інструкції, що діють на підприємстві.

1.3. Інструкції, що належать до державних міжгалузевих нормативних актів про охорону праці, розробляються для персоналу, який провадить вибухові роботи, обслуговує електричні установки та пристрої, вантажопідіймальні машини та ліфти, котельні установки, посудини, що перебувають під тиском, і для інших працівників, правила безпеки праці яких установлені міжгалузевими нормативними актами про охорону праці, затвердженими органами державного нагляду за охороною праці.

Ці інструкції затверджуються відповідними органами державного нагляду за охороною праці за узгодженням з міністерствами або іншими органами, до компетенції яких належить дана інструкція або окремі її вимоги, і їх дотримання є обов'язковим для працівників відповідних професій або при виконанні відповідних видів робіт на всіх підприємствах незалежно від їх підпорядкованості, форми власності та виду діяльності.

1.4. Примірні інструкції затверджуються міністерствами або іншими органами виконавчої влади, виробничими, науково-виробничими та іншими об'єднаннями підприємств, які мають відповідну компетенцію, за узгодженням з органами державного нагляду за охороною праці, до компетенції яких належить дана інструкція або окремі її вимоги, і Національним НДІ охорони праці. Ці інструкції можуть використовуватись як основа для розробки інструкцій, що діють на підприємстві.

1.5. Інструкції, що діють на підприємстві, належать до нормативних актів про охорону праці, чинних у межах конкретного підприємства. Такі інструкції розробляються на основі чинних державних міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці, примірних інструкцій та технологічної документації підприємства з урахуванням конкретних умов виробництва та вимог безпеки, викладених в експлуатаційній та ремонтній документації підприємств-виготовлювачів обладнання, що використовується на даному підприємстві. Вони затверджуються роботодавцем і є обов'язковими для дотримання працівниками відповідних професій або при виконанні відповідних робіт на цьому підприємстві.

1.6. Інструкції повинні відповідати чинному законодавству України, вимогам державних міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці: правил, норм, стандартів, інших нормативних і організаційно-методичних документів про охорону праці, на основі яких вони розробляються.

1.7. Інструкції повинні містити тільки ті вимоги щодо охорони праці, дотримання яких обов'язкове самими працівниками. Порушення працівником цих вимог повинно розглядатися як порушення трудової дисципліни, за яке до нього може бути застосовано стягнення згідно з чинним законодавством.

1.8. Організація вивчення інструкцій працівниками забезпечується роботодавцем згідно з ДНАОП 0.00-4.12-94 "Типове положення про навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з питань охорони праці" (z0095-94).

1.9. Постійний контроль за додержанням працівниками вимог інструкцій покладається на роботодавця.

1.10. Громадський контроль за додержанням всіма працівниками вимог інструкцій здійснюють трудові колективи через обраних ними уповноважених і професійні спілки в особі своїх виборних органів і представників.

2. Зміст і побудова інструкцій

2.1. Кожній інструкції присвоюється назва і скорочене позначення (код, порядковий номер).

Інструкціям, що належать до державних міжгалузевих нормативних актів, при їх включенні до Державного реєстру міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці присвоюються скорочені позначення, прийняті Держнаглядохоронпраці.

Примірним інструкціям, що затверджуються міністерствами чи іншими органами виконавчої влади та об'єднаннями підприємств, присвоюються скорочені позначення, прийняті Національним НДІ охорони праці.

Інструкціям, що розробляються і затверджуються на підприємствах, присвоюються порядкові номери службами охорони праці цих підприємств.

У назві інструкції стисло вказується, для якої професії або виду робіт вона призначена, наприклад: "Інструкція з охорони праці для електрозварника", "Примірна інструкція з охорони праці при роботі з ручним електроінструментом".

2.2. Включенню до інструкцій підлягають загальні положення щодо охорони праці та організаційні і технічні вимоги безпеки, що визначаються на основі:

чинного законодавства України про працю та охорону праці, стандартів, правил, норм та інших нормативних і організаційно-методичних документів про охорону праці;

аналізу документів з охорони праці стосовно відповідного виробництва, професії (виду робіт);

характеристики робіт, що підлягають виконанню працівником конкретної професії у відповідності з її кваліфікаційною характеристикою;

вимог безпеки до технологічного процесу, виробничого обладнання, інструментів і пристроїв, що застосовуються при виконанні відповідних робіт, а також вимог безпеки, що містяться в експлуатаційній та ремонтній документації і в технологічному регламенті;

виявлення небезпечних і шкідливих виробничих факторів, характерних для даної професії (виду робіт) як при нормальному протіканні процесу, так і при відхиленнях від оптимального режиму, визначення заходів та засобів захисту від них, вивчення конструктивних та експлуатаційних особливостей і ефективності використання цих засобів;

аналізу обставин та причин найбільш імовірних аварійних ситуацій, нещасних випадків та професійних захворювань,

характерних для даної професії (виду робіт);

вивчення передового досвіду безпечної організації праці та виконання відповідних робіт, визначення найбезпечніших методів та прийомів їх виконання.

2.3. Вимоги інструкцій викладаються відповідно до послідовності технологічного процесу і з урахуванням умов, у яких виконується даний вид робіт.

2.4. Інструкції повинні містити такі розділи:

загальні положення;

вимоги безпеки перед початком роботи;

вимоги безпеки під час виконання роботи;

вимоги безпеки після закінчення роботи;

вимоги безпеки в аварійних ситуаціях.

За необхідності в інструкції можна включити й інші розділи. Наприклад, у примірних інструкціях може бути передбачений розділ "Вступ", у якому відображаються відповідні положення законодавства України про працю та охорону праці, вказівки щодо порядку внесення змін і доповнень до цих інструкцій тощо.

Для розміщення матеріалів, які доповнюють основну частину інструкцій, ілюструють чи конкретизують її окремі вимоги, може бути включений розділ "Додатки". У цьому ж розділі може бути наведений перелік нормативних актів, на підставі яких розроблена інструкція.

2.5. Розділ "Загальні положення" повинен містити:

відомості про сферу застосування інструкції;

загальні відомості про об'єкт розробки: визначення робочого місця працівника даної професії (виду робіт) в залежності від тривалості його перебування на ньому протягом робочої зміни (постійне чи непостійне); коротка характеристика технологічного процесу та обладнання, що застосовується на цьому робочому місці, виробничій дільниці, в цеху;

умови і порядок допуску працівників до самостійної роботи за професією або до виконання відповідного виду робіт (вимоги щодо віку, стажу роботи, статі, стану здоров'я, проходження медоглядів, професійної освіти та спеціального навчання з питань охорони праці, інструктажів, перевірки знань тощо);

вимоги правил внутрішнього трудового розпорядку, що стосуються питань охорони праці для даного виду робіт або професії, а також відомості про специфічні особливості організації праці і технологічних процесів та про коло трудових обов'язків працівників даної професії (що виконують даний вид робіт);

характеристику основних небезпечних та шкідливих виробничих факторів для даної професії (виду робіт), особливості їх впливу на працівника;

перелік видів спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, що належать до видачі працівникам даної професії (виду робіт) згідно з чинними нормами, із зазначенням стандартів або технічних умов на них;

вимоги санітарних норм і правил особистої гігієни, яких повинен дотримуватись працівник під час виконання роботи.

2.6. Розділ "Вимоги безпеки перед початком роботи" повинен містити:

порядок приймання зміни у випадку безперервної роботи, в тому числі при порушенні режиму роботи виробничого обладнання або технологічного процесу;

порядок підготовки робочого місця, засобів індивідуального захисту;

порядок перевірки справності обладнання, інструменту, захисних пристроїв небезпечних зон машин і механізмів, пускових, запобіжних, гальмових і очисних пристроїв, систем блокування та сигналізації, вентиляції та освітлення, знаків безпеки, первинних засобів пожежогасіння, виявлення видимих пошкоджень захисного заземлення (занулення) тощо;

порядок перевірки наявності та стану вихідних матеріалів

(сировини, заготовок, напівфабрикатів);

порядок повідомлення роботодавця про виявлені несправності обладнання, пристроїв, пристосувань, інструменту, засобів захисту тощо.

2.7. Розділ "Вимоги безпеки під час роботи" повинен містити:

відомості щодо безпечної організації праці, про прийоми та методи безпечного виконання робіт, правила використання технологічного обладнання, пристроїв та інструментів, а також застереження про можливі небезпечні, неправильні методи та прийоми праці, які заборонено застосовувати;

правила безпечного поводження з вихідними матеріалами (сировиною, заготовками, напівфабрикатами), з готовою продукцією, допоміжними матеріалами та відходами виробництва, що являють небезпеку для працівників;

правила безпечної експлуатації внутрішньоцехових транспортних і вантажопідіймальних засобів і механізмів, тари; вимоги безпеки при вантажно-розвантажувальних роботах та транспортуванні вантажу;

вказівки щодо порядку утримання робочого місця в безпечному стані;

можливі види небезпечних відхилень від нормального режиму роботи обладнання та технологічного регламенту і способи їх усунення;

вимоги щодо використання засобів індивідуального та колективного захисту від шкідливих і небезпечних виробничих факторів;

умови, за яких робота повинна бути припинена (технічні, метеорологічні, санітарно-гігієнічні тощо);

вимоги щодо забезпечення пожежо- та вибухобезпеки;

порядок повідомлення роботодавця про нещасні випадки чи раптові захворювання, факти порушення технологічного процесу, виявлені несправності обладнання, устаткування, пристроїв, інструменту, засобів захисту та про інші небезпечні та шкідливі виробничі фактори, що загрожують життю і здоров'ю працівників.

2.8. Розділ "Вимоги безпеки після закінчення роботи" повинен містити:

порядок безпечного вимикання, зупинення, розбирання, очищення і змащення обладнання, пристроїв, машин, механізмів та апаратури, а при безперервному процесі - порядок передачі їх черговій зміні;

порядок здавання робочого місця;

порядок прибирання відходів виробництва;

вимоги санітарних норм і правил особистої гігієни, яких повинен дотримуватись працівник після закінчення роботи;

порядок повідомлення роботодавця про всі недоліки, що виявились у процесі роботи.

2.9. Розділ "Вимоги безпеки в аварійних ситуаціях" повинен містити:

відомості про ознаки можливих аварійних ситуацій, характерні причини аварій (вибухів, пожеж тощо);

відомості про засоби та дії, спрямовані на запобігання можливим аваріям;

порядок дій, особисті обов'язки та правила поведінки працівника при виникненні аварії згідно з планом її ліквідації, в тому числі у випадку її виникнення під час передачі-приймання зміни при безперервній роботі;

порядок повідомлення роботодавця про аварії та ситуації, що можуть до них призвести;

відомості про порядок застосування засобів протиаварійного захисту та сигналізації;

порядок дій щодо подання першої медичної допомоги потерпілим під час аварії.

3. Викладення тексту інструкцій

При викладенні тексту інструкції слід керуватися такими

правилами:

текст інструкції повинен бути стислим, зрозумілим і не допускати різних тлумачень;

інструкція не повинна містити посилань на нормативні акти, вимоги яких враховуються при її розробці. За необхідності ці вимоги відтворюються дослівно;

слід вживати терміни і визначення, прийняті в Законі України "Про охорону праці" (2694-12), ДСТУ 2293-93 ССБП "Охорона праці. Терміни та визначення", ДК 003-95 "Державний класифікатор України. Класифікатор професій" (v0257217-95, va257217-95, vb257217-95) та в інших нормативних актах;

у тексті інструкцій не допускається застосування не властивих для нормативних актів зворотів розмовної мови, довільних словосполучень, скорочення слів, використання для одного поняття різних термінів, а також іноземних слів чи термінів за наявності рівнозначних слів чи термінів в українській мові; допускається застосування лише загальноприйнятих скорочень і абревіатур, а також заміна застосованих у даній інструкції словосполучень скороченням або абревіатурою за умови повного відтворення цього словосполучення при першому згадуванні в тексті із зазначенням у дужках відповідного скорочення чи абревіатури;

у тексті інструкції слід уникати викладу вимог у формі заборони, а при необхідності слід давати пояснення, чим викликана заборона; не повинні застосовуватися слова "категорично", "особливо", "обов'язково", "суворо" та ін., оскільки всі вимоги інструкції є однаково обов'язковими;

для наочності окремі вимоги інструкцій можуть бути ілюстровані малюнками, схемами, кресленнями тощо;

якщо безпека роботи обумовлена певними нормами (величини відстаней, напруги та ін.), то вони повинні бути наведені в інструкції.

4. Порядок розробки, затвердження та введення інструкцій в дію

4.1. Інструкції, що належать до державних міжгалузевих нормативних актів про охорону праці

4.1.1. Розробка, затвердження та введення в дію інструкцій, що належать до державних міжгалузевих нормативних актів про охорону праці, здійснюються згідно з Положенням про опрацювання, прийняття, перегляд та скасування державних міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці (z0094-94) і з урахуванням вимог цього Положення.

4.1.2. У разі неповного відображення в інструкції, що є державним міжгалузевим нормативним актом про охорону праці, вимог щодо охорони праці працівників, безпечного виконання робіт, умов безпечної експлуатації машин, механізмів, обладнання, установок і пристроїв, властивих для даного підприємства (дільниці, робочого місця), або за наявності в ній поряд з вимогами, обов'язковими для дотримання працівниками даного підприємства, вимог безпеки щодо робіт, не властивих для нього, роботодавець у порядку, встановленому пунктом 4.3.1 цього Положення, організовує розробку на основі цієї інструкції, з урахуванням конкретних умов підприємства, відповідної інструкції, що діє на підприємстві, і затверджує її за узгодженням з місцевими органами Держнаглядохоронпраці.

4.2. Примірні інструкції

4.2.1. Примірні інструкції для працівників, зайнятих на роботах, що є провідними для певної галузі виробництва, регіону, виробничого, наукового-виробничого чи іншого об'єднання підприємств, за винятком персоналу та працівників, зазначених у п.1.3 цього Положення, розробляються базовими організаціями з питань нормотворчої діяльності в сфері охорони праці,

науково-дослідними, проектно-конструкторськими і проектно-технологічними організаціями, регіональними навчально-методичними центрами (кабінетами) охорони праці, а також окремими підприємствами чи групами фахівців (далі - організація-розробник) під координацією і за методичною допомогою Національного науково-дослідного інституту охорони праці.

Призначення такої організації-розробника здійснюється міністерством чи іншим органом виконавчої влади, відповідним об'єднанням підприємств.

Примірні інструкції для працівників, які залучатимуться до виконання робіт за новими технологіями і впровадження нових технічних засобів виробництва, матеріалів, видів енергії і т.ін., опрацьовуються організаціями-розробниками цих технологій, засобів виробництва, матеріалів і підприємствами-виготовлювачами одночасно з розробкою відповідної технологічної, проектно-конструкторської, експлуатаційної та ремонтної документації і є невід'ємною складовою частиною цієї документації.

4.2.2. Розробка примірних інструкцій здійснюється згідно з планами робіт з охорони праці, затвердженими міністерствами чи іншими органами виконавчої влади, відповідними об'єднаннями підприємств, а також на підставі наказів (розпоряджень) їх керівників.

4.2.3. Розробка примірних інструкцій здійснюється за такими основними стадіями:

розробка першої редакції проекту примірної інструкції і направлення його на відзив;

розробка остаточної редакції проекту примірної інструкції;

узгодження і подання остаточної редакції проекту примірної інструкції на затвердження і реєстрацію;

видання (тиражування) затвердженої примірної інструкції і її розповсюдження.

4.2.4. Проект примірної інструкції, розроблений в першій редакції і підписаний керівником організації-розробника, направляється на відзив підприємствам, для яких дана професія (вид роботи) є провідною, згідно з переліком, затвердженим керівником служби охорони праці міністерства чи іншого органу виконавчої влади, об'єднання підприємств.

Зазначені підприємства складають і надсилають відповідний відзив на адресу організації-розробника у місячний термін з дня отримання проекту інструкції. Якщо відзив у зазначений термін не надіслано, вважається, що зацікавлене підприємство не має зауважень і пропозицій до проекту.

4.2.5. Організація-розробник узагальнює отримані відзиви, складає їх зведення і на підставі пропозицій та зауважень, що в них містяться, доопрацьовує проект примірної інструкції.

4.2.6. Доопрацьований з урахуванням відзивів проект примірної інструкції разом із зведенням відзивів подається на розгляд до відповідного міністерства чи іншого органу виконавчої влади, об'єднання підприємств.

За наявності суттєвих розбіжностей щодо проекту примірної інструкції організація-розробник розглядає їх та усуває згідно з поданими пропозиціями служби охорони праці цього органу (об'єднання).

4.2.7. У необхідних випадках орган (об'єднання), який затверджує проект примірної інструкції, може прийняти рішення про повернення його на доопрацювання чи проведення експертизи проекту відповідною компетентною організацією або власною експертною комісією.

У випадках, коли це доцільно, експерти від незалежних компетентних організацій можуть бути включені до складу експертної комісії, створеної цим органом (об'єднанням).

4.2.8. Розглянутий та завізований службою охорони праці зазначеного в п.4.2.6 органу (об'єднання) проект примірної інструкції разом із зведенням відзивів подається

організацією-розробником на узгодження до відповідних органів державного нагляду, до компетенції яких належить дана інструкція або окремі її вимоги, і до Національного НДІ охорони праці. Узгоджувальні органи розглядають проект примірної інструкції і надсилають організації-розробнику свої висновки в термін, що не перевищує одного місяця від дня одержання проекту.

У разі виникнення суттєвих зауважень щодо проекту примірної інструкції під час її узгодження організація-розробник забезпечує їх розгляд та врахування до подання інструкції на затвердження.

4.2.9. Узгоджена остаточна редакція проекту примірної інструкції (у чотирьох примірниках), підписана керівником організації-розробника, із зведенням відзивів та оригіналами документів, що підтверджують її узгодження, подається на затвердження до органу (об'єднання), на підставі плану роботи чи наказу (розпорядження) якого вона розроблена.

4.2.10. Розгляд узгодженої остаточної редакції проекту примірної інструкції та її затвердження міністерством чи іншим органом виконавчої влади або об'єднанням підприємств здійснюється в установленому ними порядку у термін, що не перевищує одного місяця від дня одержання проекту.

4.2.11. Примірна інструкція затверджується наказом міністерства чи іншого органу виконавчої влади або об'єднання підприємств.

Титульний і заголовний аркуші примірної інструкції оформлюються згідно з додатками 1 і 2.

4.2.12. Міністерства та інші органи виконавчої влади і об'єднання підприємств ведуть облік затверджених ними примірних інструкцій в установленому ними порядку.

Крім того, затверджені примірні інструкції підлягають реєстрації з присвоєнням їм скорочених позначень у Національному науково-дослідному інституті охорони праці за поданням організацій-розробників у встановленому ним порядку, узгодженому з Держнаглядохоронпраці.

Контрольний примірник зареєстрованої примірної інструкції залишається у Національному НДІ охорони праці, один з примірників надсилається ним до редакції журналу "Охорона праці" для друку, інші примірники повертаються організації-розробнику та органу, який затвердив дану інструкцію.

4.2.13. Відомості про затвердження та видання зареєстрованих примірних інструкцій щоквартально публікуються в журналі "Охорона праці" та в інших виданнях органів державного нагляду за охороною праці за поданням Національного НДІ охорони праці.

4.2.14. Видання та розповсюдження примірних інструкцій у вигляді окремих брошур, односторонніх аркушів чи плакатів здійснюється редакцією журналу "Охорона праці" та іншими видавництвами в установленому порядку за рахунок коштів підприємств-замовників (користувачів) цих інструкцій.

4.3. Розробка, затвердження та введення в дію інструкцій на підприємстві

4.3.1.Розробка, узгодження і затвердження інструкцій, що діють на підприємстві, здійснюються згідно з ДНАОП 0.00-8.03-93 "Порядок опрацювання і затвердження власником нормативних актів, що діють на підприємстві" і з урахуванням вимог цього Положення.

4.3.2. Інструкції, що діють на підприємстві, розробляються відповідно до переліку інструкцій, який складається службою охорони праці підприємства за участю керівників підрозділів, служб головних спеціалістів (головного технолога, головного механіка, головного енергетика, головного металурга тощо), служби організації праці та заробітної плати.

Перелік необхідних інструкцій розробляється на підставі затвердженого на підприємстві штатного розпису у відповідності з ДК 003-95 "Державний класифікатор України. Класифікатор професій".

Цей перелік, а також зміни чи доповнення до нього в разі

зміни назви професії, впровадження нових видів робіт чи професій затверджуються роботодавцем і розсилаються в усі структурні підрозділи (служби) підприємства.

4.3.3. Загальне керівництво розробкою (переглядом) інструкцій на підприємстві покладається на роботодавця.

Роботодавець несе відповідальність за організацію своєчасної розробки (перегляду) та забезпечення всіх працівників необхідними інструкціями.

4.3.4. Розробка (перегляд) необхідних інструкцій, що діють на підприємстві, здійснюється безпосередніми керівниками робіт (начальник виробництва, цеху, дільниці, відділу, лабораторії та інших відповідних їм підрозділів підприємства), які несуть відповідальність за своєчасне виконання цієї роботи.

4.3.5. Здійснення систематичного контролю за своєчасною розробкою нових та відповідністю діючих на підприємстві інструкцій вимогам чинного законодавства, їх періодичним переглядом та своєчасним внесенням змін і доповнень до них, а також подання відповідної методичної допомоги розробникам і організація придбання для них примірних інструкцій, стандартів ССБП та інших нормативно-технічних і організаційно-методичних документів про охорону праці покладається роботодавцем на службу охорони праці підприємства.

4.3.6. У разі використання примірної інструкції як основи для розробки інструкції, що діє на підприємстві, вона підлягає оформленню, узгодженню і затвердженню в порядку, встановленому п.п.4.3.1 і 4.3.9 цього Положення.

За необхідності до цієї інструкції вносяться зміни і доповнення стосовно конкретних умов даного підприємства (дільниці, робочого місця) і з урахуванням вимог нормативних актів, які набули чинності після затвердження відповідної примірної інструкції.

4.3.7. Для нових виробництв, що вводяться в дію вперше, допускається розробка тимчасових інструкцій, що діють на підприємстві. Тимчасові інструкції повинні відповідати вимогам цього Положення, а їх вимоги - забезпечувати безпечне здійснення технологічних процесів (робіт) і безпечну експлуатацію обладнання. Такі інструкції можуть розроблятися як за професіями, так і за видами робіт і вводяться в дію на термін до прийняття зазначених виробництв в експлуатацію державною приймальною комісією.

4.3.8. Інструкція, що діє на підприємстві, набуває чинності з дня її затвердження, якщо інше не передбачене наказом роботодавця.

Інструкція повинна бути введена в дію до впровадження нового технологічного процесу (початку виконання робіт), обладнання чи до початку роботи нового виробництва після відповідного навчання працівників.

4.3.9. Титульний аркуш, перша та остання сторінки інструкції, що діє на підприємстві, оформлюються згідно з додатками 3, 4, 5.

5. Реєстрація, облік і видання інструкцій на підприємстві

5.1. Інструкції, які вводяться в дію на даному підприємстві, реєструються службою охорони праці в журналі реєстрації (додаток 6) в порядку, встановленому роботодавцем.

5.2. Введені в дію інструкції видаються (тиражуються) або придбаються у вигляді брошур (для видачі працівникам на руки) або односторонніх аркушів чи плакатів (для вивішування на робочих місцях або виробничих дільницях).

5.3. Видача інструкцій керівникам структурних підрозділів (служб) підприємства провадиться службою охорони праці з реєстрацією в журналі обліку видачі інструкцій (додаток 7).

5.4. Інструкції видаються працівникам на руки безпосередніми керівниками робіт під розпис у журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці під час проведення первинного інструктажу або вивішуються на його робочому місці.

5.5. У кожного керівника структурного підрозділу (служби) підприємства повинен постійно зберігатись комплект інструкцій, необхідних у даному підрозділі (службі) для працівників усіх професій і видів робіт даного підрозділу (служби), а також перелік цих інструкцій, затверджений роботодавцем.

На підприємствах, де структурні підрозділи відсутні, комплект інструкцій зберігається у роботодавця.

Крім того, повний комплект інструкцій зберігається у певному доступному для працівників місці, визначеному керівником структурного підрозділу (служби) підприємства з урахуванням забезпечення простоти та зручності ознайомлення з ними працівників.

5.6. Роботодавець безкоштовно забезпечує інструкціями працівників та керівників структурних підрозділів (служб).

6. Перегляд, припинення чинності та скасування інструкцій

6.1. Перегляд інструкцій, що належать до державних міжгалузевих нормативних актів про охорону праці та примірних інструкцій, проводиться в міру потреби, але не рідше одного разу на 10 років; перегляд інструкцій, що діють на підприємстві, - в терміни, передбачені державними нормативними актами про охорону праці, на підставі яких вони опрацьовані, але не рідше одного разу на 5 років, а для професій або видів робіт з підвищеною небезпекою - не рідше одного разу на 3 роки.

6.2. Інструкції переглядаються до закінчення термінів, зазначених у пункті 6.1 цього Положення:

у разі зміни законодавства України про працю та охорону праці;

у разі набуття чинності новими або переглянутими державними нормативними актами про охорону праці;

за вказівкою директивних органів, вищестоящих організацій, органів державного управління і нагляду за охороною праці;

у випадку аварійної ситуації або нещасного випадку, що викликали необхідність перегляду (зміни) інструкції;

при впровадженні нових технологій, зміні технологічного процесу або умов праці, а також при впровадженні нових видів обладнання, машин, механізмів, матеріалів, апаратури, пристроїв та інструментів, видів енергії тощо.

В останньому випадку перегляд інструкції проводиться до зазначених впроваджень чи змін.

6.3. Перегляд, тимчасове припинення чинності та скасування інструкцій, що є державними міжгалузевими нормативними актами, та примірних інструкцій здійснюються у порядку, визначеному ДНАОП 0.00-4.14-94 "Положення про опрацювання, прийняття, перегляд та скасування державних міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці" (z0094-94), а інструкцій, що діють на підприємстві, - у порядку, визначеному ДНАОП 0.00-8.03-93 "Порядок опрацювання і затвердження власником нормативних актів, що діють на підприємстві".

6.4. Опрацювання, узгодження і затвердження змін до примірних інструкцій або прийняття нових примірних інструкцій за результатами перегляду чинних здійснюються в порядку, встановленому для примірних інструкцій, які розробляються вперше, згідно з п.4.2 цього Положення.

Додаток 1
до пункту 4.2.11 Положення
про розробку інструкцій з
охорони праці

Форма титульного аркуша
примірної інструкції з

охорони праці

_____
(найменування міністерства чи іншого органу виконавчої влади,
_____
об'єднання підприємств)

Примірна інструкція з охорони праці

_____
(назва)

_____
(місце видання)

Додаток 2
до пункту 4.2.11 Положення
про розробку інструкцій з
охорони праці

Форма заголовного аркуша
примірної інструкції з
охорони праці

Узгоджено	Затверджено
_____	Наказ _____
(найменування органу, який	(найменування органу,
_____	_____
узгоджує)	який затверджує)
_____	_____
_____	_____ N _____
(число, місяць, рік)	(число, місяць, рік)

_____
(скорочене позначення)

Примірна інструкція з охорони праці

_____
(назва)

_____
(місце видання)

Додаток 3
до пункту 4.3.9 Положення
про розробку інструкцій з
охорони праці

Форма титульного аркуша
інструкції з охорони
праці, що діє на
підприємстві

_____

(повне найменування підприємства із зазначенням підпорядкованості)

Інструкція з охорони праці N _____

_____
(назва)

_____
(місце видання)

Додаток 4
до пункту 4.3.9 Положення
про розробку інструкцій з
охорони праці

Форма першої сторінки
інструкції з охорони
праці, що діє на
підприємстві

_____
(повне найменування підприємства із зазначенням підпорядкованості)

Затверджено
Наказ _____
(посада роботодавця і
_____
(найменування підприємства)
_____ N _____
(число, місяць, рік)

Інструкція з охорони праці N _____

_____
(назва)

(Текст інструкції)

Додаток 5
до пункту 4.3.9 Положення
про розробку інструкцій з
охорони праці

Форма останньої сторінки
інструкції з охорони
праці, що діє на
підприємстві

(Текст інструкції)

(посада керівника підрозділу (організації) - розробника)	(особистий підпис)	(прізвище, ініціали)

Узгоджено:

Керівник (спеціаліст) служби охорони праці підприємства	(особистий підпис)	(прізвище, ініціали)
Юрисконсульт	(особистий підпис)	(прізвище, ініціали)
Головний технолог*	(особистий підпис)	(прізвище, ініціали)

* У разі потреби проект інструкції узгоджується з іншими зацікавленими службами, підрозділами і посадовими особами підприємства, перелік яких визначає служба охорони праці.

Додаток 6
до пункту 5.1 Положення
про розробку інструкцій
з охорони праці

Журнал
реєстрації інструкцій з охорони праці на підприємстві

N п/п	Дата реєстрації	Найменування інструкції	Дата затвердження інструкції і введення її в дію	Код або номер інструкції	Плановий термін перегляду інструкції	Посада, прізвище, ініціали особи, яка проводила реєстрацію	Підпис особи, яка провела реєстрацію
1	2	3	4	5	6	7	8

Формат А4 (210 Х 297)

Додаток 7
до пункту 5.3 Положення
про розробку інструкцій
з охорони праці

Журнал
обліку видачі інструкцій з охорони праці на підприємстві

N п/п	Дата видачі	Код або номер інструкції	Найменування інструкції	Підрозділ (служба), якому видано примірників	Кількість виданих примірників	Посада, прізвище, ініціали	Підпис одержувача

		ції	кції	дана ін- струкція	ків	одержува- ча інст- рукції	інструк- ції
1	2	3	4	5	6	7	8

Формат А4 (210 Х 297)

4. План практичного заняття

Практичне заняття № 5

Тема. Згуртованість та соціальний розвиток колективу підприємства туристичного бізнесу

План
(Питання для обговорення)

1. Командоутворення як метод формування згуртованого колективу
2. Види і типи команд, їх функції
2. Соціальний розвиток колективу організації: фактори, принципи та методи

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розгляньте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ

Йшов другий рік повстання проти Нотінгемського шерифа. Була весна. Робін Гуд вирішив прогулятися у Шервудському лісі. Він йшов і обдумував свій успіх, стан своїх сил, недавні дії шерифа та можливості, що повстали перед ним. Повстання проти шерифа розпочлося з особистого протистояння, воно ззародилося з конфлікту між Робіном та шерифом з його адміністарцією. Однак, виступивши проти один на один, Робін навряд чи міг досягти успіху. Саме тому, він почав шукати спільників, людей скривджених та з загостреним віддчуттям несправедливості. Пізніше він почав приймати усіх, хто до нього приєднувався, задаючи при цьому лише декілька питань та вимагаючи лише одного – бажання служити. Сила, як він був впевнений, полягає в кількості.

Перший рік пройшов під знаком перетворення групи людей в дисципліновану команду, яку об,єднувало вороже ставлення до шерифа та бажання жити поза законом. Команда була організована дуже просто. Робін мав всю владу, приймаючи усі важливі рішення. Окрім завдання він делегував своїм лейтенантам повноваження. Вілл Скарлет відповідав за розвідку. Його основним завданням було перетворитися на тінь шерифа та його людей з тим, щоб упереджувати кожний їх наступний крок. Він також збирав інформацію про пересування багатих купців та збирачів податків. Маленький Джон повинен був підтримувати дисципліну серед людей Робіна та забезпечувати відповідність навичок людей вимогам їх професій. Шерлок відповідав за фінанси. Він конвертував здобич в гроші, ділив їх між співучасниками та знаходив надійні місця для переховування спільних коштів, що залишилися. І, нарешті, Мук, син Міллера, мав надзвичайно складне завдання забезпечувати усім необхідним постійно зростаючу команду “лісових жителів”.

Збільшення команди завжди задовольняло Робіна, але, разом з тим, було і причиною його стурбованості. Слава про його “лісових жителів” швидко поширювалась, нові рекрути вливалися в організацію з усіх куточків Англії. В міру зростання команди їх маленьке лісове сховище перетворювалось на великий військовий табір. Між рейдами люди валяли дурня, граючи в ігри та

нічого не роблячи. Моральний дух спадав, все важче було підтримувати дисципліну. “Чому” – задавався питання Робін і сам собі відповідав: “Я не знаю і половини людей, якими я зараз управляю”.

Зі зростанням банди зменшувалися і можливості прокормитися, які завжди надавав ліс, що їх оточував. Дичини ставало все менше, і все більше треба було розраховувати на постачання з навколишніх сіл. Витрати пов,язані з закупівлею їжі, виснажували фінансові можливості організації, та ще й саме у той момент, коли надходження почали зменщшуватися. Ті, хто мав, що втрачати, подорожуючи, почали обходити ліс десятою дорогою. Для них це, звичайно, було дорого та незручно, та все ж краще, ніж залишатися взагалі без нічого. Робін був впевнений, що настав час, коли потрібно змінити політику “лісових жителів”, а саме: замість конфіскувати товари у купців, які проїзджали через ліс, брати з них фіксоване мито за транзит. Його лейтенанти виступали категорично проти такої ідеї. Вони гордились знаменитим лозунгом: “Грабуй багатих, віддавай бідним”. “З іншого боку” – казали вони – “фермери та міські жителі це найкращі союзники. Як ми зможемо розраховувати на їх допомогу в нашій боротьбі проти шерифа, якщо ми їх теж почнемо обкладати митом за транзит?”

Робін думав про те, як довго ще “лісові жителі”зможуть використовувати ті методи, що і в ранні дні свого існування. Шериф ставав все сильнішим та краще організованим. Зараз він вже мав гроші та людей і починав турбувати банду, намагаючись визначити її слабкі місця. Плин подій почав змінюватись на користь "лісових жителів“. Робін відчував, що необхідно зробити якісь рішучі кроки до перемоги ще до того, як шериф отримає шанс нанести смертельний удар. “Але як це зробити?” – питав він сам себе.

Робін часто мріяв про можливість вбити шерифа, але шанси зробити це все зменшувалися. Крім того, вбивство шерифа могло б задовольнити його особьисте прагнення помсти, але ніяк не могло виправити загальну ситуацію. Робін сподівався, що постійна атмосфера загрози та нездатність збирати податки рано яи пізно приведуть до усунення шерифа з його посади. Але навпаки, шериф міг скористатися своїми політичними зв,язками та отримати підтримку. Він мав могутніх друзів при королівському дворі та користувався повагою регента, принца Джона.

Принц Джон був непостійним та порочним. Його з,їдала власна непопулярність в народі, який хотів повернути на трон ув,язненого Короля Річарда. Він жив у постійному страсі перед баронами, які надавши йому регентство, зараз вже почали сумніватися, чи віддавати йому трон. Декілька баронів навіть почали заколот з метою визволення Річарда Левове Серце з австрійської тюрми. Робіна вони теж запросили приєднатись до заколоту в обмін на амністію. Це була небезпечна пропозиція. Одна річ провінційне розбійництво, інша – інтриги королівського двору. Шпигуни принца Джона були повсюди. Якщо план провалиться, переслідування стане безжалісним, а покарання – неминучим і швидким.

Звук горну, що закликав до вечері, відволік Робіна від його думок. В повітрі стояв запах смаженої оленини. Жодного рішення все ще не було прийнято. Робін повернув до табору, обіцяючи самому собі, що він обов,язково зосередиться на цих речах після повернення з заврашнього рейду.

Завдання до ситуації:

1. Чи можна банду Робін Гуда назвати командою?
2. На якій стадії свого розвитку вона знаходиться і до якого типу її можна віднести?
3. Яких помилок припускався і припускається Робін формуючи свою команду?
4. Які фактори впливають на ефективність функціонування команди Робіна?
5. Якою є соціальний розвиток людей в організації Робіна? Які фактори соціального середовища присутні в його організації, а які відсутні?

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: виберіть правильну відповідь:

Тест 1

Група, у якої немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці і немає загальної цілі і взаємної відповідальності, її члены взаємодіють між собою перш за все для того, щоб обмінюватися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати у межах його відповідальності це....

1. Робоча група
2. Псевдокоманда
3. Потенційна команад

4. Реальна команда
5. Високоефективна команда

Тест 2

Група у якої є суттєва потреба у підвищенні ефективності спільної праці, і вона потребує це зробити, проте їй бракує ясності щодо напряму, цілей і процесу виконання роботи, відсутня колективна відповідальність і є потреба у більш високому рівні дисципліни це ....

1. Робоча група
2. Псевдокоманда
3. Потенційна команад
4. Реальна команда
5. Високоефективна команда

Тест 3

Команда яка спеціалізується на спостереженні за процесом виробництва специфіченого продукту або сегментом клієнтів, підтримці і удосконаленнні системи, орієнтованої на споживача це ....

1. Оперативна команда
2. Інтрафункціональна команда
3. Підприємницька команда
4. Кросфункціональна команда
5. Координаційна команда

Тест 4

Команда яка фокусується на удосконаленні деякого процесу і до якої, як правило залучаються спеціаліст з різних підрозділів організації це .....

1. Оперативна команда
2. Інтрафункціональна команда
3. Підприємницька команда
4. Кросфункціональна команда
5. Координаційна команда

Тест 5

Тимчасове об,єднання спеціалістів різного профілю для вирішення актуальних пробем і розробки рекомендацій це ....

1. Оперативна команда
2. Інтрафункціональна команда
3. Підприємницька команда
4. Кросфункціональна команда
5. Координаційна команда

6. Питання для самостійного вивчення

1. Роль керівника в формуванні та функціонуванні команди
2. Приклади вирішення питань соціального розвитку колективу: вітчизняний та світовий досвід.
3. Правове забезпечення соціального розвитку колективу.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами, інформаційними ресурсами Internet, періодичними виданнями.

З першого питання необхідно розглянути роль керівника у формуванні та функціонуванні команди, визначити які функції він виконує і на якому етапі розвитку команди, які ролі виконують різні члени команди.

З другого питання слід навести конкретні приклади вирішення питань соціального розвитку колективу різних організацій.

З третього питання слід дати перелік та характеристику основних документів, що являють собою правове забезпечення соціального розвитку колективу в нашій державі.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем).

7.Інформаційні джерела

1. Закон України "Про колективні договори і угоди" // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5-11.
2. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. – К., Т.15. – С. 332-343.
3. Андрощук, І. І. Соціально-трудові відносини та персонал як об'єкт завдань з надання впевненості [Текст] / І. І. Андрощук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.
5. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива”, 2003. – 352 с.
6. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.
7. Жданкин, Н.А.Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] + [Електрон. ресурс] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – N3. – С.32-39.
8. Жуковська, В. М. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. М. Жуковська, Н. В. Сичова. – К. : КНТЕУ, 2013. – 38 с.
9. Как удержать персонал [Текст] // РесторатораЪ Україна. – 2013. – N11. – С. 36 ─ 38.
10. Камінська, І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для формування бюджету витрат на персонал [Текст] / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 350─357.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.
12. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. – Часть 1. – 176с.
13. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
14. Петрова, І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 5 (50). – С. 128-132.
15. Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.
16. Рысакова, Г.В. Вовлекайте персонал в проекты + [Електрон. ресурс] / Г.В. Рысакова // Управление персоналом. – 2005. – N13. – С.37-39.
17. Сідун, В.А.Персонал підприємства / В.А. Сідун // Економіка підприємства : Навч. посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – С.215-273.
18. Ситник, Н.І. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Н.І. Ситник . – К. : Інкос, 2009 . – 472 с.
19. Слиньков, В.Н. Персонал и его менеджмент [Текст] : практ. рекомендации / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
20. Управление персоналом [Електрон. ресурс] : Учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин . – 2-е изд., перераб. и доп . – М. : ЮНИТИ, 2002 (; М.) . – 560 с. Способ доступа: электрон. чит. зал ПУСКУ .
21. Финеган, Н. Кадровые тренды [Текст] : [персонал в индустрии гостеприимства] / Н. Финеган // Общепит: бизнес и искусство. – 2014. – № 9. – С. 51─53.
22. Хохлова, Т.П. TEAM-BUILDING как основа современных персонал - технологий: Командообразование / Т.П. Хохлова // Управление персоналом. – 02/2005. – N1-2. – С.72-74.
23. Шимановська-Діанич, Л. М. Проектно-орієнтований підхід до управління розвитком персоналу [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. – 2012. – N4(43) Ч. 1. – С.120-125.

24. Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

ТЕМА 5. Кадрова політика підприємств туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекції № 6

Тема лекції № 6. Кадрова політика підприємств туристичного бізнесу

1. Стратегічні аспекти управління персоналом
2. Сутність кадрової політики, види та характеристика, порядок розробки
3. Маркетинг персоналу: сутність і основні напрями

Підготовка студентів до

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Політика організації**	- система правил, відповідно до яких поводиться система в цілому і по який діють люди, що входять у цю систему. Крім фінансової політики, зовнішньоекономічної, політики стосовно конкурентів і т.ін., будь-яка організація розробляє і здійснює **кадрову політику.**
2.	**Кадрова політика у широкому розумінні**	- система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином зформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією фірми (звідси випливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами — добір, складання штатного розкладу,

		атестація, навчання, просування — заздалегідь плануються й узгоджуються з загальним розумінням цілей і задач організації)
3.	**Кадрова політика у вузькому розумінні**	- набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених) у взаєминах людей і організації: наприклад, слова "кадрова політика нашої фірми полягає в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою", можуть використовуватися як аргумент при вирішенні конкретного кадрового питання
4.	**Пасивна кадрова політика**	- для такої політики характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі негайного реагування на конфліктні ситуації, що виникають і прагне їх погасити будь-яким чином, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки
5.	**Реактивна кадрова політик**	- у руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення задач, що поставлені, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво підприємства вживає заходів щодо локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної негайної допомоги. Хоча в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні
6.	**Превентивна кадрова політика**	- організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, як якісний, так і кількісний, зформульовані задачі щодо розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій — розробка цільових кадрових програм.
7.	**Активна кадрова політика**	- якщо керівництво має не тільки прогноз, але і засобу впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньою і внутрішньою ситуацією, то ми можемо говорити про справді активну політику. Можна виділити два підвиди активної кадрової політики: раціональну і авантюристичну
8.	**Відкрита кадрова політика**	- характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій або споріднених їй організаціях
9.	**Закрита кадрова політика**	- характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації
10.	**Кадрова стратегія** (стратегія управління персоналом)	— специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики
11.	**Маркетинг персоналу**	- вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і покриття потреби в персоналі

3. Довідкова інформація

Таблиця 2 - Класифікація стратегій управління персоналом	
Ознаки класифікації	**Стратегії управління персоналом**
1. З точки зору об,єкта стратегічного управління (і, відповідно його персоналом)	Стратегії функціонування (пов,язані з поведінкою організації на ринку – див.приклади 1-3); Стратегії розвитку (пов,язані з ростом потенціалу і сфери діяльності організації, з перегрупуванням її сил (приклад 4): стратегії концентрованого зростання: стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії стабілізації і інші
2. За характером основних заходів	наступальні (стратегії зростання); наступательно – захисні (комбінована: зростання– скорочення) захисні (стратегії скорочення)
3. З точки зору особливостей адаптаційного циклу	Стратегія організацій – "захисників". Стратегія управління персоналом базується на обмеженому доступі в організацію ззовні, внутрішньому просуненні, экстенсивному навчанні системі винагородження, яка фокусується на внутрішній послідовності. Стратегія "організацій - дослідників". Базується на залученні персоналу шляхом високотехнологічних методів найму і відбору. Навчання спрямовано на задоволення конкретних організаційних потреб, а система винагородження, як правило, орієнтована на результат Стратегія "организацій – аналітиків". Поєднання переваг двох вищеперерахованих типів організацій, розробка багатоваріантних і комбінованих стратегій управління персоналом
4. З точки зору етапів (стадій) життєвого циклу організації	На этапі зародження: гнучкі робочі моделі, залучення прихильних і високомотивованих працівників, конкурентна оплата, мало формальностей, і, як правило, відсутність профспілок. На этапі зростання – більш прогресивні і тонкі методи залучення і відбору, навчання і розвитку, процесів управління ефективністю і систем винагородження, фокусування на досягнення високого ступеню прихильності і розвитку стабільних трудових відносин. На этапі зрілості – особлива увага приділяється контролю за собівартістю робочої сили і підвищенням продуктивності праці; на цьому етапі складніше обгрунтувати витрати на навчання, існують напружені відносини між співробітниками. На этапі спаду – акцент зміщується в сторону раціоналізації і скорочення штатів, довготермінові практичні підходи майже не застосовуються або дуже обмежені з метою скорочення витрат, профспілкам загрожує невизнання їх ролі і відводиться маргінальна роль
5. З точки зору рівня усвідомлення тих правил і норм, які покладено в основу кадрової політики	Пассивна стратегія Реактивна стратегія Превентивна стратегія Активна стратегія

Приклад 1:

Якщо організація дотримується стратегії **лідерстрва у витратах,** то кадрова стратегія повинна орієнтуватися на залучення та закріплення кадрів середньої стандартної кваліфікації, які не вимагають высокої оплати праці, і на керівників, здатних забезпечити підвищення продуктивності праці за рахунок адміністративних методів управління стандартними операціями.

Приклад 2:

Якщо організація робить ставку на **диференціацію діяльності**, то кадрова стратегія редбачати орієнтацію на персонал вузької спеціалізації і високої кваліфікації.

Приклад 3:

Якщо організація **сфокусована на одному із сегментів ринку з** реалізацією на ньому однієї з вищеперерахованих стратегій, то кадрова стратегія (у випадку диференціації) повинна орієнтуватися на працівників ще більш вузької спеціалізації; у випадку лідерства у витратах – на ефект масштабу.

Приклад 4:

Якщо в якості корпоративної обрано **стратегію росту організації** (наприклад за рахунок росту ринку), то кадрові стратегії повинні бути спрямовані на залучення персоналу особливо високої кваліфікації, з творчими та підприємницькими здібностями. Питання щодо закріплення кадрів тут на перший план виходять далеко не завжди, тому що персонал у багатьох випадках ще знаходиться в процесі формування. Важливими моментами повинні бути створення належної системи оплати праці і мотивації; формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; постійне підвищення кваліфікації; забезпечення можливостей для професійного зростання.

Приклади кадрових політик

1. Кадрова політика компанії «СЕРВІС-ЦЕНТР»

Кадрова політика нашої компанії полягає в ретельному плануванні, організації, мотивації і контролю персонала.

В умовах сучасної ринкової економіки грамотна кадрова політика керівництва компанії підвищує довіру до неї партнерів і впливає на зміцнення іміджу компанії в діловому світі .

Основою кадрової політики є принцип (розвитку) збереження провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог їх професійного й особистого рівня. Компанія розглядає свій персонал як капітал, який одержала в ході конкурентної боротьби, а витрати на нього - як довгострокові інвестиції в розвиток бізнесу. У зв'язку з цим компанія орієнтується на встановлення з кожним співробітником тривалих трудових відносин, заснованих на принципах соціального партнерства і дотримання вимог трудового законодавства.

Завданнями кадрової політики компанії є :

- створення корпоративної культури, що сприяє формуванню команди, яка працює заради загальних цілей;
- створення умов для підвищення професійного рівня співробітників,
- створення позитивного образа компанії;
- створення системи кадрового планування;
- створення ефективної мотиваційної системи.

Орієнтація кадрової політики компанії.

Компанія орієнтується на молодих фахівців, їхній кар'єрний ріст і самореалізацію. У зв'язку із цим ми проводимо активну роботу з українськими ВУЗами з метою підбора молодих, амбіційних, перспективних фахівців.

У рамках програми співробітництва з ВУЗами директора і начальники відділів "САВСЕРВІС-ЦЕНТР" проводять презентації для студентів, описують принципи роботи, перспективи розвитку дистрибуційного бізнеса і можливі шляхи розвитку молодих фахівців усередині підприємства.

Планується активний розвиток і продовження проекту, у зв'язку із чим була розроблена наступна програма заходів:

- надання бази "САВСЕРВІС-ЦЕНТРа" для проходження практики студентами;
- додаткові стипендії для кращих студентів;
- можливість подальшого працевлаштування, інформація про вакансії (дошка оголошень);
- надання спонсорської допомоги ВУЗам у рамках КДМ, КВВ, технічне забезпечення кабінетів;
- участь фахівців "САВСЕРВІС-ЦЕнтра" у семінарських заняттях як експертів;
- спільні чемпіонати з футболу ;
- залучення студентів до участі в промоакціях

2. КАДРОВА ПОЛІТИКА Національного медичного університету (НМУ)

Кадрова політика в НМУ - це добір і розстановка, підготовка та виховання науково-педагогічних та наукових працівників вищої кваліфікації, які мають відповідну освіту, професійно-практичну підготовку, високі моральні якості, фізичний стан яких дозволяє виконувати службові обов'язки.

Основним завданням кадрової політики є забезпечення навчального, наукового, лікувального та виховного процесів.

В своїй кадровій політиці НМУ керується: Законом України від 23 травня 1991р. №1060 ХП "Про освіту"; Законом України від 17 січня 2002 р. №2984 Ш "Про вищу освіту"; Указом Президента України від 12 вересня 1995 р. №832/95 "Основні напрямки реформування вищої освіти в Україні"; Указом Президента України від 23 січня 1996 р. №77/96 "Про заходи щодо реформування підготовки спеціалістів та працевлаштування випускників вищих навчальних закладів"; Постановами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України та Міністерства охорони здоров'я України щодо кадрового забезпечення ВНЗ; Статутом НМУ; рішеннями ректорату.

В університеті працюють (за станом на 1 січня 2004 р.) 1104 викладачі та 39 наукових співробітників. Серед них 5 академіків та 25 членів-кореспондентів Національної та галузевих академій, 24 члени громадських академій, 49 заслужених діячів наук і техніки, заслужених працівників вищої школи, заслужених працівників народної освіти, заслужених винахідників та лікарів, 54 лауреати державних та іменних премій, 38 членів зарубіжних академій та асоціацій.

Науково-педагогічними і науковими співробітниками працюють 168 докторів та 691 кандидат наук, з них 148 професорів та 318 доцентів.

Підготовка фахівців вищої кваліфікації проводиться через докторантуру, аспірантуру, магістратуру та інституцію здобувачів.

На сьогодні докторантуру відкрито із 14 спеціальностей, аспірантуру із 38, магістратуру із 39. В НМУ готується 4 докторанти, 64 аспіранти і 29 магістрів. В цілому, в університеті над виконанням докторських дисертацій працюють 64 співробітники та 134 - над кандидатськими.

До наукової роботи залучаються студенти, які плідно працюють в студентських гуртках, створених при кожній кафедрі, і які об'єднує СНТ ім. Киселя.

Поряд з цим, в НМУ працюють 28,6 % викладачів без наукового ступеня; в останнє десятиріччя має місце тенденція до збільшення середнього віку представників викладацького та наукового корпусу (від 46,1 років у 1990 р. до 50,6 років у 2003 році). Не на всіх кафедрах створено дійовий резерв доцентів, професорів та завідувачів кафедр. Все це вимагає широкого залучення до навчального та наукового процесів талановитих перспективних молодих людей із числа випускників НМУ, магістрів, клінічних ординаторів, аспірантів котрих об'єднує рада молодих вчених, їхньої подальшої підготовки та виховання. Передбачається також збереження досвідчених науковців і викладачів пенсійного та перед пенсійного віку, які передаватимуть свій великий науковий та викладацький досвід молодим працівникам університету. Для підготовки висококваліфікованих науково-педагогічних і наукових кадрів в університеті створено всі необхідні умови: кафедри та наукові підрозділи очолюють визнані в Україні та за її межами вчені, які мають великий досвід щодо підготовки та атестації наукових кадрів. Більшість кафедр та НДЛЦ забезпечені обладнанням та апаратурою, що дозволяє проводити наукові дослідження на сучасному науково-методичному рівні.

Заключним етапом підготовки науково-педагогічних та наукових кадрів вищої кваліфікації є їхня атестація в спеціалізованих радах та Вченій раді університету. В НМУ працюють 6 спеціалізованих вчених рад, які охоплюють 18 спеціальностей по присудженню наукових ступенів доктора та кандидата наук. На Вченій раді НМУ постійно проводиться атестація співробітників по присвоєнню вченого звання "професор", "доцент" та "старший науковий співробітник."

Основними напрямками кадрової політики в НМУ є:

- поліпшення добору та розстановки кадрів із залученням талановитих молодих вчених та висококваліфікованих фахівців;
- раціональне використання кадрових ресурсів відповідно до їх кваліфікації, працьовитості та сумлінності;
- формування, підготовка та виховання дійового резерву професорсько-викладацького складу та науковців;
- суттєве зменшення кількості викладачів та наукових співробітників без наукового ступеня;
- створення оптимальних умов для підвищення професійної майстерності співробітників при виконанні НДР та дисертацій, виданні монографій, підручників, посібників тощо;
- організаційне, економічне та кадрове забезпечення розробок нових оригінальних методів і технологій для діагностики, лікування й профілактики хвороб, а також нових високоефективних лікарських засобів та їх промислового виробництва, що створюються при виконанні НДР;
- забезпечення матеріальної та моральної зацікавленості співробітників у підвищені свого фахового рівня в усіх видах навчальної та наукової роботи;
- удосконалення роботи факультету підвищення кваліфікації викладачів для засвоєння та впровадження сучасних досягнень в освітянській і дослідницькій роботі.

3. Основные положения кадровой политики Банка на 2006 год

Общие положения

Кадровая политика — целостная долгосрочная стратегия управления персоналом Банка, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей Банка в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

Основные задачи кадровой политики на 2006 год

- Оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений Банка;
- Создание эффективной системы мотивации сотрудников Банка;

_ Создание и поддержание жесткого организационного порядка в Банке, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины;
_ Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев;
_ Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры Банка.

Реализация кадровой политики, методы и способы решения кадровых задач

Оптимизация кадрового состава Банка

Оптимизация кадрового состава предполагает осуществление ротаций сотрудников, как внутренних, т. е. осуществление должностных перемещений сотрудников внутри Банка, так и внешних, т. е. увольнение сотрудников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям тем требованиям, которые предъявляются к сотруднику на конкретном рабочем месте или должности.

Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей сотрудников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

Реализация принципа профессионализма и личностных компетенций осуществляется через многоступенчатую процедуру отбора и приема на конкурсной основе. При этом, оценка профессиональных компетенций кандидата осуществляется непосредственным начальником будущего сотрудника (первая ступень) и курирующим Заместителем Председателя Правления (вторая ступень). Оценка личностных и социальнопсихологических качеств кандидата проводится руководителем Службы персонала (менеджером по отбору), заключение по соответствию данных качеств требованиям Банка и по соответствию кандидата корпоративной культуре Банка доводится до сведения руководства Банка.

Оптимизация кадрового состава осуществляется следующим образом:

_ Определяется необходимый и достаточный количественный состав подразделений, исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ;
_ Определяются квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам;
_ Осуществляется поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам.

Иные принципы подбора сотрудников, такие как общность по предыдущим местам работы с руководителем подразделения Банка, родственные связи, приятельские отношения, личная преданность, другое, как правило, не допускаются.

Процедура поиска, подбора и приема новых сотрудников регламентируется внутренним нормативным документом — «Положением о приеме новых сотрудников».

Создание эффективной системы мотивации труда

Задача создания и развития эффективной системы мотивации заключается в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого сотрудника Банка в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

Основным компонентом системы мотивации сотрудников Банка является механизм денежного вознаграждения за труд. Основной принцип в системе денежного вознаграждения — равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у сотрудников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающие равные уровни результативности деятельности.

Денежное вознаграждение в Банке состоит из двух частей: постоянной гарантированной части, выступающей в виде должностного оклада и переменной части, которая является функцией результативности деятельности самого сотрудника, его подразделения и в целом всего Банка.

Должностной оклад зависит от категории должности и должностного разряда, который устанавливается по результатам оценки работы сотрудника за год. Каждый сотрудник Банка имеет возможность повышать гарантированную часть своего вознаграждения в зависимости от успешности своей работы.

Переменная часть денежного вознаграждения выступает в виде годовых бонусов для руководства Банка (по результатам работы всего Банка на основе финансовых показателей эффективности Банка), в виде квартальных премий для руководителей среднего звена и специалистов подразделений и в виде премий по итогам года для остального персонала. Для тех категорий персонала, для которых возможен пооперационный учет результативности их работы, переменная часть напрямую зависит от эффективности личной деятельности.

По мере повышения экономической и финансовой эффективности деятельности Банка будет развиваться и увеличиваться социальный пакет Банка, который включает в себя разнообразные льготы и социальные трасферты, такие как организация и частичная компенсация питания сотрудников в рабочее время, медицинская страховка и страхование жизни, транспортные компенсации, организация досуга и компенсации на проведение спортивнооздоровительных мероприятий и другие льготы, обеспечивающие рост благосостояния сотрудников Банка.

Порядок и механизмы оплаты труда сотрудников Банка регламентируются внутренними нормативными документами — «Положение об оплате труда сотрудников Банка» и «Положение о стимулировании труда сотрудников Банка».

Создание и поддержание жесткого организационного порядка в Банке

Важнейшим условием достижения стратегических целей Банка является безусловное выполнение всеми сотрудниками Банка своих должностных обязанностей, жесткое соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний и поставленных руководителями рабочих заданий. Основой исполнительности является организационный порядок в Банке, когда сотрудники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности, планирование, отчетность и контроль за исполнением принятых решений осуществляется в соответствии с принятыми и утвержденными правилами, методиками и инструкциями.

Правила производственного поведения регламентируются «Правилами внутреннего трудового распорядка», этические нормы делового поведения в Банке «Кодексом корпоративного поведения», должностные обязанности, права и ответственность в должностных инструкциях, положениях и регламентах Банка.

Если организационный порядок является основой деятельности Банка, то любые нарушения данного порядка будут рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера, вплоть до увольнения виновного сотрудника.

Создание и развитие в Банке системы обучения и повышения квалификации

Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников Банка должен поддерживаться и развиваться в системе постоянного обучения и повышения квалификации. Основной упор в данном процессе делается на внутрикорпоративное обучение, которое может выступать в разнообразных формах: обучение на рабочем месте, наставничество, внутрифирменные семинары и тренинги. Стремление сотрудников к повышению квалификации будет поддерживаться и стимулироваться руководством Банка как морально, так и материально. Банк будет компенсировать обучение сотрудников тем знаниям и умениям, которые необходимы для более эффективной работы в Банке и отвечают потребностям функционирования подразделений.

Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры Банка

Укрепление корпоративной культуры должны проводится через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у сотрудников Банка чувства общности, принадлежности к Банку, лояльности и надежности в работе. Создание положительного имиджа как вне, так и внутри Банка будет способствовать воспитанию и пропаганде корпоративности и положительной социальнопсихологической атмосферы в коллективе Банка.

Основная ответственность за эффективную реализацию кадровой политики Банка возлагается на Службу персонала Банка, которая в тесном взаимодействии с подразделениями и руководителями, будет осуществлять поставленные кадровые задачи.

4. План практичного заняття

Практичне заняття №6

Тема. Кадрова політика підприємств туристичного бізнесу

План

(Питання для обговорення)

1. Стратегічні аспекти управління персоналом
2. Сутність кадрової політики, види та характеристика, порядок розробки
3. Маркетинг персоналу: сутність і основні напрями

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розглянте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ.

«Elitist Alliance «GLOBE» (EAG) - найбільший український громадський багатогалузевий Холдинг. До складу Холдингу EAG входять підприємства з різних сфер громадського життя. В цілому Холдинг EAG об'єднує більше 40 компаній. На підприємствах Холдингу «Elitist Alliance «GLOBE» працює більше 15 тисяч співробітників.

Головні цінності Холдингу EAG - це чесність і порядність. Саме вони - основа наших взаємин один з одним і з партнерами. Саме на них базується наша репутація - запорука ефективного розвитку і зростання EAG.

Принципи повністю узгоджуються з місією, баченням і цінностями Холдингу. Принципи і цінності Холдингу EAG будуть прийняті за основу для більш детальних норм і правил внутрішньокорпоративної етики компаній Холдингу.

Всі співробітники компаній Холдингу EAG повинні дотримуватися принципів, а також правила кодексів етики і ділової поведінки своїх компаній.

Компанія «Elitist Alliance «GLOBE» була заснована Едуардом Яковлєвим (власник 100% акцій) в 2004 році в Києві. Діяльність EAG спрямована на здійснення стратегічних інвестицій в ключові сфери громадського життя людей України. З моменту заснування EAG будує свій бізнес, використовуючи накопичений промисловий потенціал і здійснюючи масштабні інвестиції в Україну і за кордоном. EAG постійно розширює свій бізнес за рахунок динамічно розвиваючихся секторів економіки - банківського, страхового, телекомунікаційного, нерухомості, засобів масової інформації, роздрібної торгівлі, сільського господарства, транспортних послуг та ін.

В історії становлення і розвитку Холдингу EAG ми виділяємо кілька етапів:

2004 **Створення і формування** На початковій стадії свого розвитку Компанія EAG зосереджує зусилля на розширенні свого інвестиційного портфеля і стає власником більшості підприємств, що входять сьогодні до Холдингу EAG. Саме в цей період починається процес модернізації підприємств і впровадження на них єдиних стандартів управління.

2004 - 2005 **Інтеграція** У цей період основна увага приділяється впровадженню світових стандартів управління бізнесом в усіх ключових активах компанії. У той же час продовжується процес модернізації підприємств , виробничі показники яких можна підвищити , використовуючи досвід і знання, накопичені співробітниками EAG. Компанія починає здійснення довгострокової стратегії зростання та підвищення ефективності бізнесу, що включає в себе побудову вертикально-інтегровану виробничу структури і формування команди менеджерів світового класу для управління такою структурою.

2005 - 2006 **Реструктуризація та диверсифікація** На цьому етапі Компанія EAG розпочинає реалізацію програми корпоративної реструктуризації, спрямованої на підвищення ефективності корпоративної структури та корпоративного управління Холдингу. Створюються галузеві компанії LAW і Vector 88, в управління яких переходять всі активи Холдингу EAG у секторах юриспруденції та освіти відповідно. У число ключових напрямків діяльності EAG входять банківський і страховий бізнеси. Компанія починає активно розвивати нові для себе напрями, такі як медіа, нерухомість і телекомунікації (фіксована і мобільний зв'язок). EAG починає готувати консолідовану фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

2007 - 2008 **Зростання** Холдинг EAG виробляє чітку стратегію розвитку свого бізнесу. Розширення бізнесу забезпечується за рахунок внутрішнього зростання, а також шляхом здійснення нових придбань у стратегічно важливих галузях економіки та промисловості. Паралельно EAG починає процес виходу з непрофільних, що не відповідають затвердженій стратегії розвитку, активів.

2009-2010 **Післякризове відновлення** Холдинг EAG швидко відновлюється після кризи. Достатній запас міцності забезпечує стійкість Холдингу в період різких ринкових коливань. В основі такої стабільності лежить зважений підхід до ведення бізнесу, вміння швидко приймати ефективні рішення, консервативність у залученні позикових коштів, чітка розстановка пріоритетів

та, безумовно, команда талановитих професіоналів. Підхід EAG до ведення бізнесу залишається незмінним: довгострокові вкладення в активи з високим потенціалом повернення інвестицій і зростання їх вартості. Незмінна і наша мета - стати конкурентоспроможною і успішною компанією світового рівня.

2011-2012. **Інвестиції** Компанія EAG набуває підприємства в стратегічно важливих для Холдингу галузях і стає найбільшим приватним національним інвестором в Україні. На підприємствах Холдингу працюють близько 3500 чоловік. Географія присутності включає Україну, Росію, Швейцарію, Італію, Болгарію, Великобританію і США. Стратегія Холдингу EAG спрямована на впровадження ефективної та прозорої корпоративної структури та управління, підвищення стійкості вертикально інтегрованих галузевих компаній.

Підприємства Холдингу EAG прагнуть створювати зручні та безпечні робочі місця для своїх співробітників і формувати таку корпоративну культуру, в якій працівники можуть ефективно застосовувати і розвивати свій талант та професійні навички. Підприємства Холдингу EAG також дотримуються найвищих стандартів у сфері охорони праці та техніки безпеки і застосовують об'єктивні і справедливі методи в оцінці праці всіх співробітників, включаючи оцінку їх внеску в загальний успіх бізнесу.

Крім цього EAG здійснює значні інвестиції в розвиток персоналу своїх компаній, включаючи навчання і підготовку фахівців. Це дозволяє всім співробітникам повною мірою використовувати і розвивати свій професійний потенціал.

Тому стратегія EAG у галузі управління персоналом ґрунтується на принципах довгострокової співпраці, взаємної поваги і безперервного розвитку.

Компанія EAG пропонує численні можливості та перспективи професійного розвитку, серед яких співробітники можуть вибрати найбільш ефективні для себе:

розвиток на робочому місці (участь у різних проектах Компанії, розвиваючі сесії всередині підрозділів, розширення зон відповідальності та ін.);

самонавчання (користування бібліотекою Компанії, онлайн і друкованими ресурсами та ін.);

коучинг;

професійне навчання (участь в тренінгах, конференціях, семінарах, проходження довгострокових програм навчання, в тому числі за кордоном).

При плануванні свого навчання та подальшого розвитку кожен співробітник завжди може розраховувати на допомогу і сприяння безпосереднього керівника і Департаменту з персоналу.

Професійний розвиток персоналу не обмежується тільки навчанням. Плануючи майбутнє Компанії, ми, в першу чергу, замислюємося про наших співробітників, які зможуть привести її до наміченої мети. Для цього в EAG розроблена і успішно функціонує програма розвитку кадрового резерву. Зайняти місце в кадровому резерві може кожен співробітник, який досяг високих результатів у рамках своєї діяльності, має потенціал подальшого зростання і безперервно підвищує рівень свого професіоналізму.

Компанія EAG розробила і на постійній основі реалізує соціальну програму «Vector 88», в основі якої лежать конкретні кроки, націлені на підвищення рівня відповідності якості освіти випускників українських вузів потребам реального сектора економіки.

Підприємства Холдингу EAG активно співпрацюють з профільними вузами, які готують фахівців для відповідних секторів економіки.

Для Компанії дуже важливо, щоб всі потенційні співробітники:

проявляли лояльність до Компанії, поділяли наші цілі і цінності;

були ініціативними і націленими на результат;

вміли працювати в команді;

були відкриті новим знанням і досвіду.

Пред'являючи високі вимоги до культури бізнесу, ми прагнемо до того, щоб кожен співробітник своїм професіоналізмом підтверджував статус EAG як кращого роботодавця в Україні. Для цього ми намагаємося створити такі умови, за яких наші співробітники зможуть максимально реалізувати свій потенціал і досягти високих результатів:

- конкурентоспроможну систему оплати праці;
- комфортні умови роботи;
- широкі можливості для розвитку і самореалізації;
- програми навчання та розвитку;
- прозору систему оцінки діяльності;
- медичне страхування співробітників та членів їх сімей;

- фізкультурно-оздоровчі заходи, спрямовані на підтримку здоров'я співробітників.

Саме ці елементи є основоположними в системі мотивації співробітників Компанії.

У EAG існують високі стандарти корпоративної культури. На їх основі нам вдалося сформувати внутрішню єдність персоналу, повагу до корпоративних цінностей і розуміння спільної відповідальності.

Завдання до ситуації:

1. Якою є загальна стратегія та кадрова політика і персонал-стратегія на підприємстві?
2. Які проблеми з питань управління персоналом є на підприємстві?
3. Якою повинна бути кадрова політика та персонал-стратегія підприємства з урахуванням змін що плануються?

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: виберіть правильну відповідь:

Тест 1.

Набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених) у взаєминах людей і організації це...

1. Політика організації
2. Кадрова стратегія організації
3. Кадрова політика організації
4. Персонал-стратегія організації

Тест 2.

Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики це...

1. Політика організації
2. Кадрова стратегія організації
3. Кадрова політика організації
4. Персонал-стратегія організації

Тест 3

Якщо організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, якщо в неї можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва, якщо вона готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, з відповідною кваліфікацією, без урахування досвіду роботи в цій або споріднених їй організаціях, то це...

1. Закрита кадрова політика
2. Раціональна кадрова політика
3. Відкрита кадрова політика
4. Превентивна кадрова політика

Тест 4

Особлива функція служби управління персоналом, спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах це...

1. Активні шляхи покриття потреб у персоналі
2. Пасивні шляхи покриття потреб у персоналі
3. Персонал-стратегія
4. Маркетинг персоналу

Тест 5

Якщо організація набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах, використовує послуги консультантів по персоналу і послуги спеціалізованих посередницьких фірм по найму персоналу (комерційних бірж праці), вербує новий персонал через своїх співробітників то це...

1. Активні шляхи покриття потреб у персоналі

2. Пасивні шляхи покриття потреб у персоналі
3. Персонал-стратегія
4. Маркетинг персоналу

6. Питання для самостійного вивчення

1. Принципи та організація розробки кадрової політики підприємства, її складові елементи, приклади.
2. Стратегія підприємства та відповідна їй персонал-стратегія на прикладі конкретних діючих підприємств.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1-3, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

З першого питання необхідно розглянути яким чином відбувається процес організації розробки кадрової політики на підприємстві, з яких елементів вона повинна складатися, навести приклади кадрової політики.

З другого питання слід навести приклади персонал-стратегії конкретних діючих підприємств.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем).

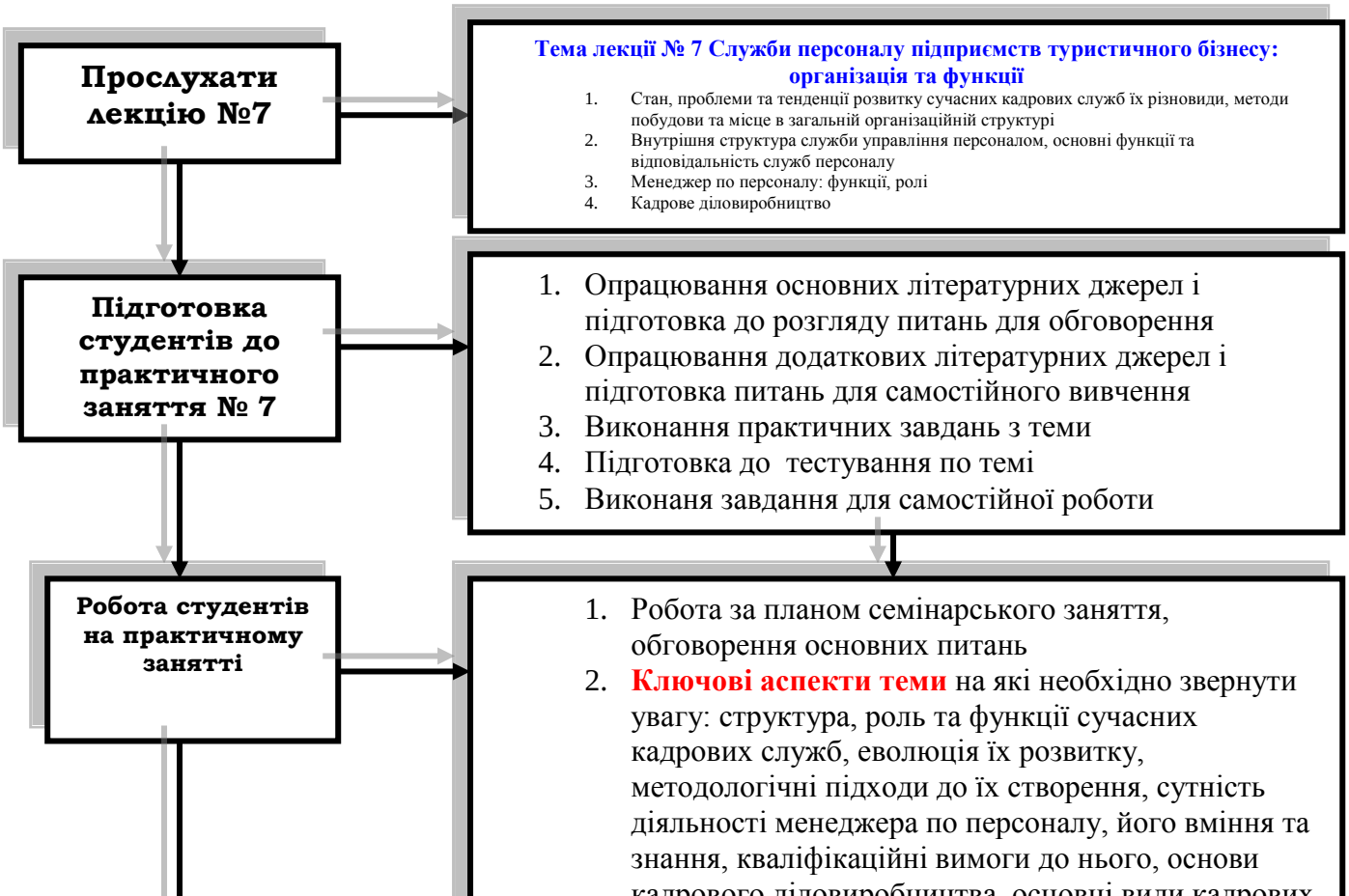
7. Інформаційні джерела

1. Закон України "Про колективні договори і угоди" // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5-11.
2. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. – К., Т.15. – С. 332-343.
3. Андрощук, І. І. Соціально-трудові відносини та персонал як об'єкт завдань з надання впевненості [Текст] / І. І. Андрощук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.
5. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива”, 2003. – 352 с.
6. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.
7. Жданкин, Н.А.Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] + [Електрон. ресурс] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – N3. – С.32-39.
8. Жуковська, В. М. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. М. Жуковська, Н. В. Сичова. – К. : КНТЕУ, 2013. – 38 с.
9. Как удержать персонал [Текст] // РесторатораЪ Україна. – 2013. – N11. – С. 36 ─ 38.
10. Камінська, І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для формування бюджету витрат на персонал [Текст] / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 350─357.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.
12. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. – Часть 1. – 176с.
13. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
14. Петрова, І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 5 (50). – С. 128-132.
15. Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.

16. Рысакова, Г.В. Вовлекайте персонал в проекты + [Електрон. ресурс] / Г.В. Рысакова // Управление персоналом. – 2005. – N13. – С.37-39.
17. Сідун, В.А.Персонал підприємства / В.А. Сідун // Економіка підприємства : Навч. посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – С.215-273.
18. Ситник, Н.І. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Н.І. Ситник . – К. : Інкос, 2009 . – 472 с.
19. Слиньков, В.Н. Персонал и его менеджмент [Текст] : практ. рекомендации / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
20. Управление персоналом [Електрон. ресурс] : Учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин . – 2-е изд., перераб. и доп . – М. : ЮНИТИ, 2002 (; М.) . – 560 с. Способ доступа: электрон. чит. зал ПУСКУ .
21. Финеган, Н. Кадровые тренды [Текст] : [персонал в индустрии гостеприимства] / Н. Финеган // Общепит: бизнес и искусство. – 2014. – № 9. – С. 51─53.
22. Хохлова, Т.П. TEAM-BUILDING как основа современных персонал - технологий: Командообразование / Т.П. Хохлова // Управление персоналом. – 02/2005. – N1-2. – С.72-74.
23. Шимановська-Діанич, Л. М. Проектно-орієнтований підхід до управління розвитком персоналу [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. – 2012. – N4(43) Ч. 1. – С.120-125.
24. Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

ТЕМА 6. Служби персоналу підприємств туристичного бізнесу: організація та функції

1. Алгоритм вивчення теми



2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Кадрове забезпечення служби управління персоналом**	- це необхідний кількісний та якісний склад працівників кадрової служби організації
2.	**Кадрове діловиробництво**	– це повний цикл обробки і руху документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби до закінчення виконання і передачі в інші підрозділи
3.	**Структура і штатна чисельність**	– документ в якому фіксуються всі структурні підрозділи підприємства, посади і кількість штатних одиниць по кожній посаді. Документ складається на бланку підприємства, узгоджується з головним бухгалтером і затверджується директором. Зміни до нього вносяться на підставі наказа керівника
	Штатний розклад	– документ, що розробляється на підставі Структури і штатної чисельності, на бланку підприємства, узгоджується з головним бухгалтером і затверджується керівником, іпідписується заступником керівника, має перелік посад, кількість штатних одиниць, посадові оклади, надбавки і місячний фонд зарплати, і відображає штатну структуру персоналу
	Правила внутрішнього трудового розпорядку	– документ, який вміщує правила щодо організації робти підприємства, взаємні зобов,язання працівників та адміністрації, режим роботи і інше, розробляються на підставі Типових правил, узгоджуються загальними зборами трудового колективу, візуються юристом і

		затверджуються директором підприємства.
	Положення про персонал	– документ в якому відображені питання професійного та соціального розвитку трудового колективу, його взаємостосунки з адміністрацією, гарантії і т.ін. Розробляється аналогічно правилам внутрішнього трудового розпорядку і може існувати як разом з ними так і замість них.
	Положення про відділ	– документ, що розробляється на підставі наказа керівника підприємства, керівником підрозділу, їм же підписується, узгоджується з юридичним відділом і затверджується директором. В ньому відображається правовий статус, завдання, функції, права і обов,язки підрозділу.
	Посадові інструкції	– документ, що розробляється відповідно до чинного законодавства на підставі Кваліфікаційного довідника та Класифікатора професій, вміщує інформацію про завдання, обов,язки, відповідальність, права кожного працівника
	Робочі інструкції	– документ, аналогічний посадовим інструкціям, розробляється для технічних службовців і робочих
	Колективний договір	– документ, що укладається відповідно до діючого законодавства, незалежно від форм власності і приналежності співробітників до профспілки, і відображає систему взаємостосунків між працівниками та адміністрацією Укладається щорічно.
	Розпорядчі документи	– накази і розпорядження керівника (про прийом, переведення, звільнення, заохочення і покарання, про зміни, що стосуються особи працюючого)
	Документи по систематизації та збереженню документів кадрової служби	– номенклатура справ, справи, описи, акти.
	Документи статистичної звітності з праці та кардів	– документи, що складаються на певний термін, подаються у відповідні органи, або для відповідних працівників, включають в себе звіти з праці, зі стану персоналу
	Документи для призначення пенсій	– подання, справка про заробітну плату, заява.
	Документи трудових правовідносин	– трудовий договір, трудовий контракт, трудова угода, умови терміну випробування, заява на прийом на роботу, на звільнення, на переведення, договори про матеріальну відповідальність, трудові книжки
	Облікові документи	– документи з обліку кадрів (особиста картка, особиста справа, штатно-посадова книга, алфавітна книга та алфавітна картка, графіки відпусток та книга обліку відпусток, книга обліку бланків трудових книжок і руху трудових книжок, табель обліку робочого часу)

3. Довідкова інформація

А) Функції сучасної кадрової служби

Таблиця 4 – Перелік ідеальних та реальних функцій кадрової служби

Ідеальний перелік функцій кадрової служби	Реальний перелік функцій кадрової служби
1. Здійснення прогнозування, перспективного і поточного планування потреби в персоналі 2. Здійснення систематичного аналізу складу персоналу за різними ознаками його структури. 3. Організація раціональної системи обліку персоналу і його руху усередині організації.	1. Облік, реєстрація руху кадрів 2. Підбір персоналу 3. Управління системою дисципліни 4. Разгляд скарг, участь у

4. Здійснення процедур найму і розміщення персоналу. 5. Формування і проведення кадрової політики при наймі, просуванні, переміщенні, винагородженні й ін. 6. Індивідуальне вивчення співробітників. 7. Постійний аналіз структури і стану персоналу, невиходів на роботу, аварій, плинності, скарг і претензій. 8. Організація планомірної оцінки (атестація й ін.) персоналу в представницькими комісіями. 9. Розробка заходів щодо професійного розвитку персоналу (освіта, профнавчання, кар,єра)•5. Формування кадрового резерву і робота з ним. 11. Контроль і координація кадрової роботи всієї організації. Проведення консультацій по роботі з персоналом. 12. Систематичний аналіз структури апарату управління, розробки рекомендацій з удосконалення організаційних структур. 13. Розробка навчально-інформаційних посібників по програмах підготовки спеціалістів, довідників для службовців по організаційно посадових структурах і ін. 14. Організація медичного обслуговування, пожежної й іншої охорони службових будинків, організація роботи приймальних і ін. 15. Організація соціального забезпечення персоналу (страхувань і пенсій). 16. Здійснення розрахунку і видача заробітної плати співробітникам і контроль за цією функцією. 17. Проведення конкурсів на вакантні місця. 18. Організація процесу адаптації нових робітників. 19. Тарифікація робочих місць. 20. Оцінка рівня безпеки, комфортабельності й умов праці. 21. Розробка правил оцінки результатів праці. 22. Визначення умов соціального забезпечення. 23. Участь у встановленні компенсацій і пільг. 24. Контроль витрат на персонал. 25. Сприяння поліпшенню психологічного клімату в колективі. 26. Управління трудовими відносинами. 27. Документування роботи з персоналом. Опрацювання, видача і збереження відповідних документів. Підготовка звітів	вирішенні конфліктів 5. Навчання персоналу 6. Оцінка (атестація) робочих 7. Оцінка (атестация) спеціалістів 8. Планування структури і численості персоналу 9. Інформування працівників про стан справ на підприємстві 10. Оцінка (атестація) менеджерів 11. Облік думок працівників при прийнятті рішень (опитування і ін.) 12. Розробка елементів кадрової корпоративної культури 13. Оцінка робочих місць 14. Визначення розміру заробітної плати та умов праці 15. Проведення досліджень місцевого ринку праці 16. Розробка рекомендацій, щодо заробітної плати 17. Оцінка ділових та особистісних якостей керівників підрозділів 18. Оцінка морально-психологічного клімату в колективі

При визначенні чисельності працівників служби управління персоналом, у першу чергу відштовхуються від фінансових можливостей підприємства та загальної кількості працівників. При цьому враховують, що норматив ведення кадрової документації в сфері обліку на одного інспектора по кадрах повинен бути не більше ніж 150 особових справ. Досвід формування кадрових служб дає наступні норми чисельності:

Таблиця 5 – Норми чисельності працівників кадрових служб

Галузь і розмір підприємства	Норма персоналу на одного співробітника кадрової служби	Чисельність співробітників кадрової служби
Переробна: від 500 - 999 осіб	116	1-20
1000 -4999 осіб	130	2-90
понад 5000 осіб	352	7-126
Дослідження та розвиток	102	1-60
Громадські потреби	154	1-110
Лікарні	180	1-28
Банки	98	1-72
Страхові компанії	101	1-142
Транспортування і розповсюдження	272	1-75
Державні установи	272	2-104
Освіта	161	1-46
Інші фірми	194	1-120

Слід враховувати, що існують ще й національні норми розрахунку: в Росії та Україні на одного співробітника кадрової служби приходиться 50 - 100 осіб, в Німеччині - 130 - 150, у Франції - 130, в США - 100, в Японии - 40 человек.

Б) Приклади організаційних структур служб управління персоналом

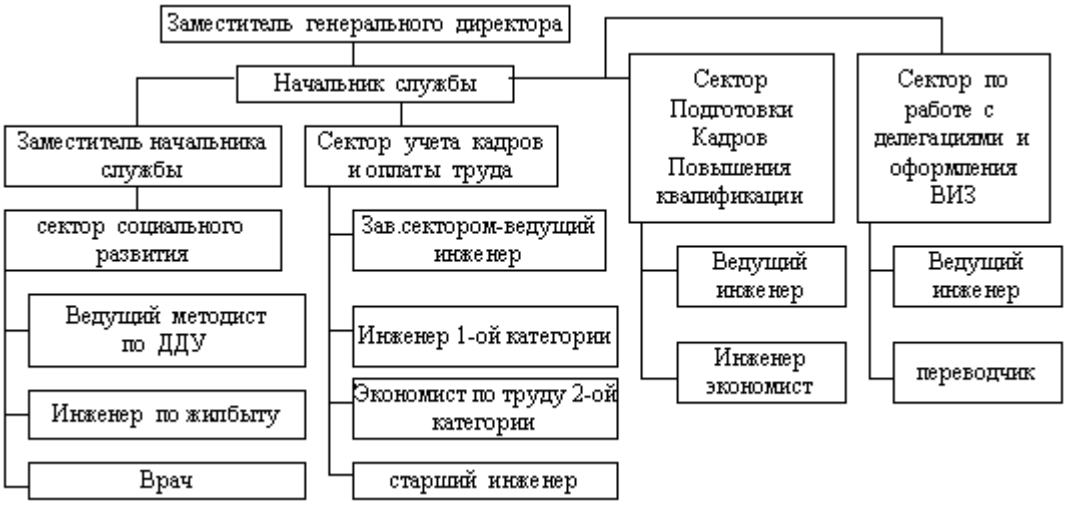
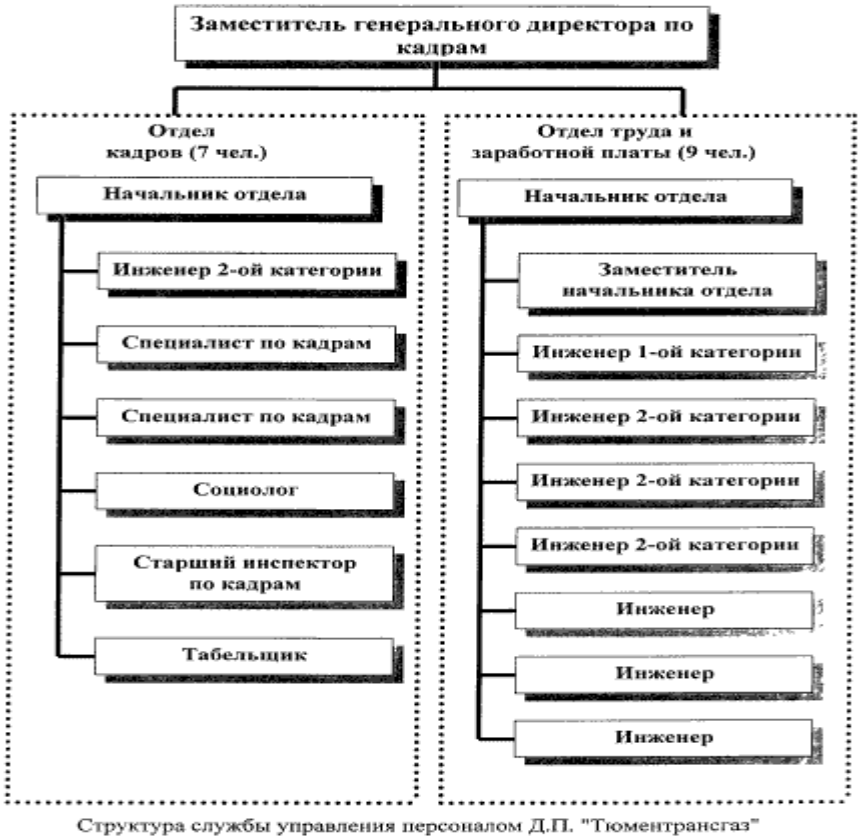


Рисунок 6 - Структура службы управления персоналом ДП "Уралтрансгаз"



Структура службы управления персоналом Д.П. "Тюментрансгаз"

Рисунок 7 – Структура служби управління персоналом ДП «Тюменьтрансгаз»

Рисунок 8 - Структура служби управления персоналом Укртелекома

В) Порядок розробки Посадової інструкції

Згідно з вимогами чинного законодавства і на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (далі – Довідник), зокрема випуску 1*, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 16 лютого 1998 р. № 24, з урахуванням особливостей штатного розпису, а також за наявності положень про структурні підрозділи власник підприємства або уповноважений ним орган розробляє і затверджує **посадові інструкції (Додаток 1).**

У разі потреби розробляються робочі інструкції для технічних робітників і службовців.

Посадові (робочі) інструкції розробляються, погоджуються і затверджуються в тому самому порядку, що й положення про структурний підрозділ.

Посадові інструкції мають статус нормативного документа, вони чітко визначають вимоги до конкретних посадових осіб, забезпечують раціональний розподіл обов'язків між працівниками, уможливлюють об'єктивне оцінювання їхньої діяльності і є нормативною основою для застосування до них заходів впливу.

Вимоги посадових інструкцій враховують під час прийняття (наймання) працівників на роботу, їхньої атестації, притягнення до дисциплінарної відповідальності у разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Під час розроблення посадових (робочих) інструкцій має бути забезпечено єдиний підхід до викладення змісту, структури розділів, побудови і послідовності їх розташування. Посадові (робочі) інструкції мають містити повний перелік завдань та обов'язків, повноважень, відповідальності, зокрема щодо охорони праці, безпечного ведення робіт та екологічної безпеки, у разі потреби – відповідні пояснення. Усі терміни мають бути чітко визначені.

У заголовку посадової (робочої) інструкції зазначається назва посади (професії), що має відповідати професійній назві роботи чинного Класифікатора професій ДК 003–95.

Якщо структура відповідного підрозділу передбачає кілька однакових посад, до назви конкретної посади можуть бути додані уточнювальні (похідні) слова, котрі відображають напрямок діяльності (спеціалізацію), наприклад: «Провідний економіст», «Старший інспектор», «Перший помічник прокурора», або зазначають категорію «Інженер з підготовки кадрів І категорії».

Застереження:
Прізвище, ім'я, по батькові працівника в заголовку посадової інструкції не зазначаються.

Посадові інструкції складаються з розділів: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги», «Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою».

У робочих інструкціях розділів «Загальні положення», «Взаємовідносини (зв'язки) за професією» може й не бути.

Розділ **«Загальні положення»** має містити дані про категорію працівника, порядок його прийняття та звільнення з посади, підпорядкування, перелік документів, якими працівник повинен керуватися у своїй роботі, тощо.

За потреби в розділі зазначається, що працівник є посадовою особою з ненормованим робочим днем або на працівника покладається матеріальна відповідальність (у випадках, передбачених чинним законодавством).

Розділ **«Завдання та обов'язки»** розкриває зміст робіт, які повинен виконувати працівник. Під час його складання використовують кваліфікаційну характеристику, що міститься в Довіднику. У робочій інструкції цей розділ має містити характеристику робочого місця.

Водночас, оскільки кваліфікаційні характеристики за Довідником містять лише основні або типові завдання та обов'язки, посадові (робочі) інструкції можна доповнювати роботами, передбаченими статутами, регламентами, технологічними картами, інструкціями та іншими нормативними документами підприємства.

У розділі **«Права»** визначаються делеговані працівникові права, за допомогою яких забезпечується виконання покладених на нього завдань та обов'язків. На практиці:

а) керівник має право: вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи структурного підрозділу; за дорученням керівника підприємства чи заступника керівника з відповідного напрямку роботи представляти в межах компетенції від імені підприємства структурний підрозділ на інших підприємствах, в установах, організаціях, органах державної влади; брати участь у нарадах, семінарах, конференціях та проводити їх з питань, що належать до компетенції структурного підрозділу; вносити пропозиції щодо переведення працівників, їх морального і матеріального заохочення, застосування до них заходів дисциплінарного впливу тощо;

б) працівник має право: за дорученням керівника структурного підрозділу представляти від імені підприємства структурний підрозділ на інших підприємствах, в установах, організаціях, органах державної влади з питань, що належать до компетенції підрозділу; вирішувати з керівниками структурних підрозділів підприємства питання, покладені на працівника посадовою інструкцією; брати участь у колегіальному вирішенні питань діяльності структурного підрозділу, вносити пропозиції щодо поліпшення роботи на дорученій ділянці тощо.

Розділ **«Відповідальність»** обумовлює особисту відповідальність працівника за виконання посадових обов'язків (робіт). При цьому керівник структурного підрозділу, крім зазначеного, несе персональну відповідальність за наслідки прийнятих ним рішень, що виходять за межі його повноважень, визначених чинним законодавством, статутом підприємства, іншими нормативно-правовими актами, а також за використання майна та коштів підприємства у власних інтересах або в інтересах, протилежних інтересам власника підприємства.

Розділ **«Повинен знати»** обумовлює вимоги до знань, умінь, майстерності працівника, передбачені Довідником, а також додаткові вимоги з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Розділ **«Кваліфікаційні вимоги»** має містити норми кваліфікаційної характеристики за Довідником. У разі потреби ці норми можуть бути підвищені (розширені).

Розділ **«Взаємовідносини (зв'язки) за посадою (професією)»** розкриває взаємовідносини (зв'язки) працівника з іншими працівниками підрозділу (інших підрозділів), умови заміщення в разі відсутності тощо.

Посадова (робоча) інструкція є постійно діючим нормативним документом. До неї можуть вноситися доповнення або зміни (у разі перерозподілу обов'язків, скорочення штату та в інших випадках), але лише на підставі наказу, з яким працівника, що обіймає посаду, потрібно ознайомити не пізніше як за два місяці до внесення зазначених змін (доповнень).

У разі зміни назви підприємства, підрозділу, посади до посадової інструкції вносять відповідні зміни і знову затверджують її.

Оригінал затвердженої посадової інструкції зберігається в кадровій службі (у посадової особи, яка виконує її функції). Копії посадової інструкції, засвідченої в установленому порядку, видаються працівникові та керівнику відповідного структурного підрозділу.

Ознайомлення працівника з посадовою інструкцією здійснюється в порядку, встановленому на підприємстві. Зазвичай він ставить підпис у журналі ознайомлення працівників з нормативними документами підприємства або в листку ознайомлення з посадовою інструкцією, який долучають до інструкції.

Посадові (робочі) інструкції зберігаються за місцем затвердження постійно, в інших організаціях, установах, підприємствах – три роки після заміни новими.

_____

* Кадрова служба як самостійний структурний підрозділ може мати назву: відділ кадрів, управління (відділ) персоналу тощо.

** Якщо такої посади немає, виконання обов'язків керівника покладається наказом керівника підприємства на одного з працівників служби в порядку, встановленому нормативно-правовими актами.

Додаток 1
Приклад макету Посадової інструкції

Назва організації **ЗАТВЕРДЖУЮ**

(керівна особа уповноважена

затверджувати посадові інструкції)

(Підпис) (Прізвище, ініціали)

Посадова інструкція

(назва посади)

І. Загальні положення

1.1. Відділ (підрозділ).
1.2. Повна назва посади.
1.3. Ця посаду підпорядковується й отримує накази, робочі розпорядження від...
1.4. Додаткові розпорядження Ви можете отримати від...
Указівки цих працівників Ви виконуєте тільки в тому випадку, якщо смороду не суперечать указівкам Вашого безпосереднього керівника.
1.5. Ця посаду дає розпорядження і методичні вказівки...
1.6. Виконавця цієї посади заміщує...
1.7. Виконавець цієї посади заміщує...
1.8. Закріплення на посаді.
Робота на цій посаді вимагає від працівника такої кваліфікації.

№ з/п	Ознаки закріплення на посаді	Вимоги
1.8.1.	Освіта	
1.8.2.	Спеціальність	
1.8.3.	Мінімальний стаж роботи по спеціальності і т. інше	

Керівництво організації для цієї посади висуває такі **цілі**:

_____
_____
_____
_____

ІІ. Посадові обов'язки (основні напрями діяльності і завдання)

№ з/п	Перелік оснвніих напрямів діяльності і завдань (функцій)	Термін виконання

Для покращення організації своєї повсякденної роботи Ви ведете таку документацію:

з/п	Зміст і цілі інформації	Форма доку-менту	Періодичність складання

III. Права

Для виконання Ваших обов'язків Вам надаються такі права:

3.1. Щодо своїх підлеглих – давати розпорядження і контролювати їх виконання.

Підлеглі (вказати посаду)	По питаннях

Самостійно вирішувати такі питання:

Ви є представник організації і ведете листування по таких питаннях (для керівника):

3.4. Для ефективного виконання своїх службових обов,язків Ви взаємодієте з такими структурними підрозділами..., по таких питаннях..., для чого ведете такі види документів:

з/п	Зміст і цілі інформації, кому призначена	Форма документу	Періодичність складання і передачі у відповідний підрозділ

IV. Відповідальність

4.1. На цій посаді Ви несете відповідальність:

- за затримку і слабку роботу в напрямку встановлених цілей;
- за неповне використання наданих Вам прав;
- за підлеглих (вказати за кого і яким чином)

4.2. Вашу роботу безпосередній керівник оцінює на підставі таких показників (вказати конкретні показники діяльності підприємства і конкретної особи):

V. Доповнення і зміни

№ з/п	Який пункт змінюється	Нова редакція	Дата зміни	Хто затвердивши зміни

Посадова інструкція розроблена відповідно з...

Керівник структурного підрозділу (Підпис, ініціали, дата)

ПОГОДЖЕНО

Начальник юридичного відділу (юрисконсульт) (Підпис, ініціали, дата)

З посадовою інструкцією ознайомлений (Підпис, ініціали, дата)

*** Персональна відповідальність керівника та працівників кадрової служби встановлюється відповідними посадовими інструкціями.

Г) Кваліфікаційні характеристики працівників кадрових служб

(витяг з ДОВІДНИКА кваліфікаційних характеристик професій працівників.
ВИПУСК 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності
РОЗДІЛ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців,
Наказ МПСП від 29 грудня 2004 року N 336)

13. ДИРЕКТОР З КАДРОВИХ ПИТАНЬ ТА ПОБУТУ

Завдання та обов'язки. Організовує управління формуванням, використанням та розвитком персоналу підприємства на основі максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника. Очолює роботу з формування кадрової політики, визначення її основних напрямів відповідно до стратегії розвитку підприємства і заходів до її реалізації. Бере участь у розробленні бізнес-планів підприємства в частині забезпечення його трудовими ресурсами. Організовує проведення досліджень, розроблення та реалізацію комплексу планів та програм щодо роботи з персоналом з метою залучення та закріплення на підприємстві працівників потрібних спеціальностей та кваліфікації на основі застосування наукових методів прогнозування та планування потреби у кадрах, з урахуванням забезпечення збалансованого розвитку виробничої та соціальної сфери, раціонального використання кадрового потенціалу з урахуванням перспектив його розвитку та розширення самостійності у нових економічних умовах. Проводить роботу з формування та підготовки резерву кадрів для висунення на керівні посади на основі політики планування кар'єри, створення системи безперервної підготовки персоналу. Організовує і координує розроблення

комплексу заходів з підвищення трудової мотивації працівників усіх категорій на основі реалізації гнучкої політики матеріального стимулювання, поліпшення умов праці, підвищення її змістовності та престижності, раціоналізації структур та штатів, зміцнення дисципліни праці. Визначає напрями роботи з управління соціальними процесами на підприємстві, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, стимулювання та розвитку форм участі працівників в управлінні виробництвом, створення соціальних гарантій, умов для ствердження здорового способу життя, підвищення змістовності використання вільного часу працюючих з метою підвищення їх трудової віддачі. Забезпечує організацію та координацію проведення досліджень щодо створення нормативно-методичної бази управління персоналом, вивчення та узагальнення передового досвіду в сфері нормування та організації праці, оцінки персоналу, профорієнтації та профвідбору, практичного упровадження методичних та нормативних розробок. Контролює додержання норм трудового законодавства у роботі з персоналом. Консультує керівників вищого рівня, а також керівників підрозділів з усіх питань, пов'язаних з персоналом. Забезпечує періодичну підготовку та своєчасне подання аналітичних матеріалів з соціальних та кадрових питань на підприємстві, складання прогнозів розвитку персоналу, виявлення проблем, що виникають, та підготовку можливих варіантів їх рішення. Забезпечує постійне удосконалення процесів управління персоналом підприємства на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку. Здійснює методичне керівництво та координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, які забезпечують управління персоналом. Організовує проведення необхідного обліку та складання звітності.

Повинен знати: законодавчі та нормативні правові акти, методичні матеріали, що стосуються питань праці та соціального розвитку; цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства; профіль, спеціалізацію та особливості структури підприємства; методику планування та прогнозування потреби у персоналі; методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих; систему стандартів з праці, трудових та соціальних нормативів; порядок укладання трудових договорів, тарифних угод та регулювання трудових спорів; трудове законодавство; економіку, соціологію та психологію праці; сучасні теорії управління персоналом та його мотивації; форми і системи оплати праці, його стимулювання; методи оцінки працівників та результатів їх праці; передові технології кадрової роботи; стандарти та уніфіковані форми кадрової документації; основи технології виробництва; економіку і організацію виробництва; засоби обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напряму підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра - не менше 2 років, для спеціаліста - не менше 3 років.

31. МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) З ПЕРСОНАЛУ

Завдання та обов'язки. Організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу. Забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника. Безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами. Організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства. Розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах. Інформує та консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом. Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників. Організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад. Забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок. Організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів. Контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та

соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку. Організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

Повинен знати: законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства, установи, організації з управління персоналом; цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства; трудове законодавство; основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг; методику планування і прогнозування потреби персоналу; методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих; сучасні концепції управління персоналом; систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів; основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад; основи соціології та психології праці; етику ділового спілкування; передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації; методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки; правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом - не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом "Менеджмент".

43. НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ КАДРІВ

Завдання та обов'язки. Очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства, зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності, які змінюються, із формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух. Керує розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів. Організовує розроблення прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування робітників підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розташування об'яв про наймання працівників. Бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії підприємства. Вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства. Забезпечує приймання, розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування та виховної роботи. Здійснює роботу з добору, відбирання і розставлення кадрів на основі оцінювання їх кваліфікації, особистих і ділових якостей; контролює правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Здійснює планомірну роботу зі створення резерву для висування на підставі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційне пересування керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах. Бере участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів. Організовує своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видавання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих, збереження і заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород. Забезпечує підготовку документів з пенсійного страхування, а також документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення. Організовує розроблення і реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми "АСУ-кадри" системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір та профадаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування. Здійснює методичне керівництво роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами. Вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами. Вивчає та узагальнює підсумки роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживає заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників. Здійснює зв'язок з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів. Організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової

дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розроблює заходи щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами. Керує працівниками відділу.

Повинен знати: законодавчі і нормативні акти, методичні матеріали з управління персоналом; трудове законодавство; структуру і штат підприємства; його профіль, спеціалізацію і перспективи розвитку; кадрову політику і стратегію підприємства; порядок складання прогнозів, визначення перспективної і поточної потреби у кадрах; джерела забезпечення підприємства кадрами; стан ринку праці; системи і методи оцінювання персоналу; методи аналізу професійно-кваліфікаційної структури кадрів; порядок оформлення, ведення і збереження документації, пов'язаної з кадрами і їх рухом; порядок формування і ведення банку даних про персонал підприємства; організацію табельного обліку; методи обліку руху кадрів, порядок складання встановленої звітності, можливості використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб; передовий вітчизняний і світовий досвід роботи з персоналом; основи профорієнтаційної роботи; порядок розроблення планів комплектування підприємства кадрами; положення про порядок призначення та виплати державної допомоги; порядок оформлення приймання, переведення та звільнення працівників, ведення і зберігання їх трудових книжок та особових справ, оформлення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям; організацію табельного обліку; методи обліку просування кадрів, порядок складання встановленої звітності; основи профорієнтаційної роботи; основи соціології, психології праці, економіки, організації виробництва та управління; трудове законодавство; засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища освіта відповідного напряму підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи з управління персоналом - не менше 2 років.

МІНІСТЕРСТВО ПРАЦІ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Н А К А З

N 58 від 29.07.93 р.
м.Київ

vd930729 vn58

Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
17 серпня 1993 р.
за N 110

Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників

(Із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці
N 29 (z0202-96) від 26.03.96
Наказами Міністерства праці та
соціальної політики
N 259/34/5 (z0555-01) від 08.06.2001
N 266/118/5 (z0840-03) від 24.09.2003)

Відповідно постанови Кабінету Міністрів України від 27.04.93 N 301 (301-93-п) "Про трудові книжки працівників " Міністерство праці України, Міністерство юстиції України і Міністерство соціального захисту населення України Н А К А З У Ю Т Ь:

1. Затвердити Інструкцію про порядок ведення трудових книжок працівників, що додається. (Пункт 1 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці та соцполітики N 259/34/5 (z0555-01) від 08.06.2001)

2. З прийняттям цього наказу Інструкція про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях, яка затверджена постановою Держкомпраці СРСР від 20.07.74 N 162 (у редакції постанови Держкомпраці СРСР від 02.08.85 N 252), із змінами, що внесені постановою Держкомпраці СРСР від 19.10.90 N 412, не застосовується.

Перший заступник
Міністра праці України А.П.Сорокін

Міністр юстиції України В.В.Онопенко

Міністр соціального захисту
населення України А.В.Єршов

Затверджено
наказом Міністерства праці України,
Міністерства юстиції України,
Міністерства соціального захисту
населення України від 29.07.93 N 58

Інструкція
про порядок ведення трудових книжок працівників

(Назва в редакції Наказу Мінпраці та соцполітики
N 259/34/5 (z0555-01) від 08.06.2001)

1. Загальні положення

1.1. Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.

Трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють на підприємстві, в установі, організації (далі - підприємство) усіх форм власності або у фізичної особи понад п'ять днів, у тому числіосіб, які є співвласниками (власниками) підприємств, селянських
(фермерських) господарств, сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню. (Абзац другий пункту 1.1 в редакції Наказу Мінпраці та соцполітики N 259/34/5 (z0555-01) від 08.06.2001)

(Абзац третій пункту 1.1 виключено на підставі Наказу Мінпраці та соцполітики N 259/34/5 (z0555-01) від 08.06.2001)

На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки ведуться тільки за місцем основної роботи.

1.2. Трудові книжки раніше встановленого зразка обміну не підлягають.

1.3. При влаштуванні на роботу працівники зобов'язані подавати трудову книжку, оформлену в установленому порядку.

1.4. Особи, які вперше шукають роботу і не мають трудової книжки, повинні пред'явити паспорт, диплом або інший документ про освіту чи професійну підготовку. Військовослужбовці, звільнені із Збройних Сил України, Національної гвардії України, Служби безпеки України, Прикордонних військ України, Цивільної оборони України,
Управління охорони вищих посадових осіб України та інших військових формувань, створених відповідно до законодавства України (далі Збройні Сили України та інші війська) та військовослужбовці, звільнені із Збройних Сил колишнього Союзу РСР і Збройних сил держав учасниць СНД, пред'являють військовий квиток. Звільнені з місця відбування кримінального покарання зобов'язані пред'явити довідку про звільнення.

1.5. Питання, пов'язані з порядком ведення трудових книжок, їх зберігання, виготовлення, постачання і обліку, регулюються постановою Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1993 р. N 301 (301-93-п) "Про трудові книжки працівників", цією Інструкцією та іншими актами законодавства.

2. Заповнення трудових книжок

а) загальні вказівки:

2.1. Трудові книжки і вкладиші до них заповнюються у відповідних розділах українською і російською мовами.

2.2. Заповнення трудової книжки вперше провадиться власником або уповноваженим ним органом не пізніше тижневого строку з дня прийняття на роботу.

До трудової книжки вносяться:

відомості про працівника: прізвище, ім'я та по батькові, дата народження;

відомості про роботу, переведення на іншу постійну роботу, звільнення;

відомості про нагородження і заохочення: про нагородження державними нагородами України та відзнаками України, заохочення за успіх у роботі та інші заохочення відповідно до чинного законодавства України;

відомості про відкриття, на які видані дипломи, про використані винаходи і раціоналізаторські пропозиції та про виплачені у зв'язку з цим винагороди.

Стягнення до трудової книжки не заносяться.

2.3. Записи в трудовій книжці при звільненні або переведенні на іншу роботу повинні провадитись у точній відповідності з формулюванням чинного законодавства і з посиланням на відповідну статтю, пункт закону.

2.4. Усі записи в трудовій книжці про прийняття на роботу, переведення на іншу постійну роботу або звільнення, а також про нагороди та заохочення вносяться власником або уповноваженим ним органом після видання наказу (розпорядження), але не пізніше тижневого строку, а в разі звільнення - у день звільнення і повинні точно відповідати тексту наказу (розпорядження).

Записи виконуються арабськими цифрами (число і місяць двозначними). Наприклад, якщо робітник або службовець прийнятий на роботу 5 січня 1993 р., у графі 2 трудової книжки записується "05.01.1993".

Записи виконуються акуратно, ручкою кульковою або з пером, чорнилом чорного, синього або фіолетового кольорів, і завіряються печаткою записи про звільнення, а також відомості про нагородження та заохочення.

2.5. З кожним записом, що заноситься до трудової книжки на підставі наказу (розпорядження) про призначення на роботу, переведення і звільнення власник або уповноважений ним орган зобов'язаний ознайомити працівника під розписку в особистій картці (типова відомча форма N П-2, затверджена наказом Мінстату
України від 27 жовтня 1995 року N 277 (v0277202-95), в якій має повторюватися відповідний запис з трудової книжки (вкладиша).

Міністерства і відомства за згодою з відповідними галузевими профспілками можуть, як виняток, дозволити підприємствам, що працюють в умовах територіальної роз'єднаності (підпорядковані структурні підрозділи розташовані на великій відстані), проводити ознайомлення з записами, що внесені до трудової книжки, в заочному порядку шляхом направлення власником книжок відповідних повідомлень з наступною відміткою про це в особистій картці.

(Пункт 2.5 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці N 29 (z0202-96) від 26.03.96)

2.6. У разі виявлення неправильного або неточного запису відомостей про роботу, переведення а також про нагородження та заохочення тощо, виправлення виконується власником або уповноваженим ним органом, де було зроблено відповідний запис. Власник або уповноважений ним орган за новим місцем роботи зобов'язаний надати працівнику в цьому необхідну допомогу.

2.7. У разі необхідності власник або уповноважений ним орган видає працівникам на їх прохання завірені виписки з трудових книжок відомостей про роботу.

2.8. Якщо підприємство, яке зробило неправильний або неточний запис, ліквідоване, відповідний запис робиться правонаступником і засвідчується печаткою, а в разі його відсутності - вищестоящою організацією, якій було підпорядковане підприємство, а в разі його відсутності - облархівом, держархівом м.Києва, держархівом м.Севастополя і держархівом при Раді Міністрів Криму.

2.9. Виправлені відомості про роботу, про переведення на іншу роботу, про нагородження та заохочення та інш. мають повністю відповідати оригіналу наказу або розпорядження.

У разі втрати наказу чи розпорядження або невідповідності їх фактично виконуваній роботі виправлення відомостей про роботу здійснюється на основі інших документів, що підтверджують виконання робіт, не зазначених у трудовій книжці.

Показання свідків не можуть бути підставою для виправлення занесених раніше записів.

2.10. У розділі "Відомості про роботу", "Відомості про нагородження", "Відомості про заохочення" трудової книжки (вкладиша) закреслення раніше внесених неточних або неправильних записів не допускається.

У разі необхідності, наприклад, зміни запису відомостей про роботу після зазначення відповідного порядкового номеру, дати внесення запису в графі 3 пишеться: "Запис за N таким-то недійсний". Прийнятий за такою-то професією (посадою) і у графі 4 повторюються дата і номер наказу (розпорядження) власника або уповноваженого ним органу, запис з якого неправильно внесений до трудової книжки.

У такому ж порядку визнається недійсним запис про звільнення і переведення на іншу постійну роботу у разі незаконного звільнення або переведення, установленого органом, який розглядає трудові спори, і поновлення на попередній роботі або зміни
формулювання причини звільнення. Наприклад, пишеться: "Запис за N таким-то є недійсним, поновлений на попередній роботі". При зміні формулювання причини звільнення пишеться: "Запис за Nтаким-то є недійсним" звільнений... і зазначається нове формулювання.

У графі 4 в такому разі робиться посилання на наказ про поновлення на роботі або зміну формулювання причини звільнення.

При наявності в трудовій книжці запису про звільнення або переведення на іншу роботу, надалі визнаної недійсною, на прохання працівника видається "Дублікат" трудової книжки без внесення до неї запису, визнаного недійсним.

б) занесення відомостей про працівника:

2.11. Відомості про працівника записуються на першій сторінці (титульному аркуші) трудової книжки. Прізвище, ім'я та по батькові (повністю, без скорочення або заміни імені та по батькові ініціалами) і дата народження вказуються на підставі паспорту або
свідоцтва про народження.

2.12. Після зазначення дати заповнення трудової книжки працівник своїм підписом завіряє правильність внесених відомостей. Першу сторінку (титульний аркуш) трудової книжки підписує особа, відповідальна за видачу трудових книжок, і після цього ставиться печатка підприємства (або печатка відділу кадрів), на якому впершее заповнювалася трудова книжка.

2.13. Зміна записів у трудових книжках про прізвище, ім'я, побатькові і дату народження виконується власником або уповноваженим ним органом за останнім місцем роботи на підставі документів (паспорта, свідоцтва про народження, про шлюб, про розірвання шлюбу, про зміну прізвища, ім'я та по батькові тощо) і з посиланням на номер і дату цих документів.

Зазначені зміни вносяться на першій сторінці (титульному аркуші) трудової книжки. Однією рискою закреслюється, наприклад, колишнє прізвище або ім'я, по батькові, дата народження і записуються нові дані з посиланням на відповідні документи на
внутрішньому боці обкладинки і завіряються підписом керівника підприємства або печаткою відділу кадрів.

в) внесення відомостей про роботу:

2.14. У графі 3 розділу "Відомості про роботу" як заголовок пишеться повне найменування підприємства. Під цим заголовком у графі 1 ставиться порядковий номер запису, що вноситься, у графі 2 зазначається дата прийняття на роботу.

У графі 3 пишеться: Прийнятий або призначений до такого-то цеху, відділу, підрозділу, на дільницю, виробництво" із зазначенням його конкретного найменування, а також роботи, професії або посади і присвоєного розряду. Записи про найменування роботи, професії або посади на яку прийнятий працівник, виконуються для робітників та службовців відповідно до найменування професій і посад, зазначених у "Класифікаторі професій" (v0257217-95, va257217-95, vb257217-95). (Абзац третій пункту 2.14 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці N 29 (z0202-96) від 26.03.96)

Якщо працівник має право на пенсію за віком на пільгових умовах, запис у трудовій книжці робиться на підставі наказу, виданого за результатами атестації робочих місць, і має відповідати найменуванню Списків виробництв, робіт, професій, посад і показників, що дають право на пільгове пенсійне забезпечення.

Показники, зазначені у цих Списках обов'язково повинні бути підтверджені у карті оцінки умов праці робочого місця за результатами атестації і можуть записуватись у дужках.

Якщо працівнику в період роботи надається новий розряд, тоді про це в установленому порядку робиться відповідний запис.

Робота за сумісництвом, яка оформлена в установленному порядку, в трудовій книжці зазначається окремим порядком. Запис відомостей про роботу за сумісництвом провадиться за бажанням працівника власником або уповноваженим ним органом.

Переведення працівника на іншу постійну роботу на тому ж підприємстві оформлюється в такому ж порядку, як і прийняття на роботу.

2.15. Якщо за час роботи працівника назва підприємства змінюється, то про це окремим порядком у графі 3 трудової книжки робиться запис: "Підприємство таке-то з такого-то числа перейменоване на таке-то", а у графі 4 проставляється підстава перейменування - наказ (розпорядження), його дата і номер.

2.16. Для студентів, слухачів курсів, учнів, аспірантів, та клінічних ординаторів, які мають трудові книжки, навчальний заклад (наукова установа) вносить записи про час навчання на денних відділеннях (у тому числі підготовчих) вищих навчальних закладів.
Підставою для таких записів є накази навчального закладу (наукової установи) про зарахування на навчання та про відрахування з числа студентів, учнів, аспірантів, клінічних ординаторів.

Період роботи зазначених студентів, учнів, аспірантів та клінічних ординаторів у студентських таборах, при проходженні виробничої практики і при виконанні науково-дослідної госпдоговірної тематики підтверджується відповідною довідкою із
зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади та часу роботи. На підставі цих довідок навчальні заклади (наукові установи) забезпечують занесення до трудових книжок студентів, учнів, аспірантів та

клінічних ординаторів відомостей про роботу згідно з одержаними даними. Довідки зберігаються в особистих справах зазначених осіб, як документи суворої звітності.

2.17. Для студентів, учнів, аспірантів та клінічних ординаторів, які раніше не працювали та у зв'язку з цим не Мали трудових книжок, відомості про роботу в студентських таборах, на виробничій практиці, а також про виконання науково-дослідної госпдоговірної тематики на підставі довідок вносяться підприємством, де надалі вони будуть працювати.

2.18. До трудових книжок за місцем роботи вносяться окремим рядком з посиланням на дату, номер та найменування відповідних документів такі записи:

а) про час служби у складі Збройних Сил України та інших військах, де на тих, які проходять службу, не поширюється законодавство про працю і державне соціальне страхування, із зазначенням дати призову (зарахування) і дати звільнення із служби;

б) про час навчання у професійних навчально-виховних закладах та інших закладах у навчально-курсових комбінатах (центрі, пункті тощо);

в) про час навчання у вищих навчальних закладах (включаючи і час роботи в студентських таборах, на виробничій практиці та при виконанні науково-дослідної госпдоговірної тематики) та про час перебування в аспірантурі і клінічній ординатурі, крім випадків, зазначених у п.2.16. цієї Інструкції;

г) про роботу як членів колгоспу - у тому разі, коли чиним законодавством передбачене зарахування цієї роботи в загальний трудовий стаж працівників.

д) про час догляду за інвалідом 1 групи або дитиною-інвалідом віком до 16 років, а також за пенсіонером, який за висновком медичного закладу потребує постійного стороннього догляду (п.є ст.56 Закону України "Про пенсійне забезпечення" (1788-12), у тому числі за пристарілим, який досяг 80-річного віку (згідно з медичним висновком).

е) безробітним особам про період одержання допомоги по безробіттю заноситься у трудову книжку органом державної служби зайнятості населення.

Передбачені цим пунктом записи вносяться до трудової книжки до занесення відомостей про роботу на даному підприємстві.

2.19. При відновленні в установленому порядку безперервного стажу для визначення допомоги по державному соціальному страхуванню до трудової книжки працівника за останнім місцем роботи у графу 3 розділу "Відомості про роботу" вноситься запис "Безперервний трудовий стаж відновлений із такого-то числа, місяць року", у графі 4 робиться посилання на постанову президії відповідної ради профспілок або президії ЦК відповідної галузевої профспілки.

Працівникам, які зайняті на сезонних роботах у тих галузях народного господарства, де чинним законодавством допускається підсумовування періодів сезонної роботи та збереження безперервного трудового стажу при поверненні в установлений строк на сезонну роботу після міжсезонної перерви, у графі 3 зазначеного розділу трудової книжки робиться запис: "Безперервний стаж роботи зберігається".

2.20. Трудові книжки громадян, які працюють за трудовими договорами в іноземних представництвах, у іноземних кореспондентів, співпрацівників міжнародних організацій та інших прирівнених до них іноземців на території України, зберігаються: в м.Києві - Генеральній дирекції Київської міської ради з обслуговування іноземних представництв, Автономній Республіці Крим - у філіалі Генеральної дирекції Київської міської ради з обслуговування іноземних представництв м. Ялти, в областях – в управліннях зовнішніх зносин та зовнішньоекономічної діяльності облдержадміністрацій або підприємствах, визначених обласними державними адміністраціями, у м.Севастополі - в міській державній адміністрації. (Абзац перший пункту 2.20 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці та соцполітики N 266/118/5 (z0840-03) від 24.09.2003)

Ці організації роблять відмітки у трудових книжках про прийняття на роботу і про звільнення з роботи відповідно до трудових договорів і довідок наймачів. Під час влаштування на роботу робиться запис: "Прийнято на посаду _____ (назва представництва компанії) в Україні" і при звільненні робиться запис: "Звільнено з роботи _____" із посланням на (причина звільнення)
відповідні статті КЗпП України (322-08). Запис, зроблений у трудовій книжці іноземними представництвами; іноземними кореспондентами, співпрацівниками міжнародних організацій та іншими прирівненими до них іноземцями на території України є недійсний. (Абзац другий пункту 2.20 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці та соцполітики N 266/118/5 (z0840-03) від 24.09.2003)

2.20-1. Трудові книжки працівників, які працюють на умовах трудового договору у фізичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності без створення юридичної особи з правом найму, та фізичних осіб, які використовують найману працю, пов'язану з наданням послуг (кухарі, няньки, водії тощо), зберігаються безпосередньо у працівників.

Зазначені в абзаці першому цього пункту фізичні особи роблять записи до трудових книжок працівників про прийняття на роботу та звільнення з роботи відповідно до укладених з працівниками письмових трудових договорів, що зареєстровані в установленному порядку в державній службі зайнятості. Під час прийняття на роботу вноситься запис: "Прийнятий на роботу (далі зазначається професійна характеристика робіт) за трудовим договором (зазначаються дата та номер договору), зареєстрованим

у державній службі зайнятості (зазначається повна назва центру зайнятості), при цьому у графі 4 зазначається, на підставі чого внесено запис (дата і номер реєстрації трудового договору державною службою зайнятості: "трудовий договір (номер), зареєстрований (дата)"), а при звільненні - запис: "Звільнений з роботи (далі зазначається підстава звільнення з посиланням на відповідні статті КЗпП України)" (322-08), при цьому у графі 4 зазначається дата зняття трудового договору з реєстрації державною службою зайнятості: "трудовий договір (номер) знято з реєстрації (дата)".

Унесені фізичною особою до трудових книжок записи підтверджуються підписом посадової особи органу державної служби зайнятості, який зареєстрував трудовий договір, і засвідчуються його печаткою.

(Інструкцію доповнено пунктом 2.20-1 згідно з Наказом Мінпраці та соцполітики N 259/34/5 (z0555-01) від 08.06.2001)

2.21. До трудових книжок осіб, які відбули виправні роботи без позбавлення волі, власник або уповноважений ним орган підприємства за місцем роботи вносить запис про те, що час роботи у цей період не зараховується до загального та безперервного стажу (розділ "Відомості про роботу" трудової книжки, графа 3).

У тому разі, коли судом в установленому законом порядку час відбування виправних робіт без позбавлення волі включено до загального трудового стажу, у трудових книжках робиться запис про те, що цей час не зараховується до безперервного трудового стажу. Зазначені записи вносяться до трудової книжки по закінченні фактичного строку відбування покарання, що установлюється за довідками органів МВС України.

При звільненні засудженого з роботи у порядку, передбаченому чинним законодавством, і влаштуванні його на нове місце роботи відповідні записи вносяться до трудової книжки тим підприємством, на яке був прийнятий або направлений засуджений.

Підставою для внесення до трудових книжок передбачених цим пунктом записів є наказ (розпорядження) керівника підприємства, виданий згідно з вироком (ухвалою) суду.

У розділі трудової книжки "Відомості про роботу" робляться такі записи:

У графі 1 зазначається порядковий номер запису; у графі 2 - дата внесення запису; у графі 3 пишеться: "Час роботи з такої-то дати (число, місяць, рік) по таку-то дату (число, місяць, рік) не зараховується у загальний стаж та безперервний трудовий стаж".

При включенні судом часу відбування виправних робіт до загального трудового стажу в графі 3 пишеться "Час роботи з такої-то дати (число, місяць, рік) не зараховується в безперервний трудовий стаж".

У графі 4 зазначається підстава для внесення запису до трудової книжки - наказ (розпорядження) керівника підприємства, дата його видачі і номер.

2.22. Питання визнання недійсними відповідних записів, внесених до трудових книжок громадян: "звільнений від роботи (посади) у зв'язку із незаконним засудженням або звільненням з посади у зв'язку із незаконним притягненням до кримінальної відповідальності" і про видачу їм дублікатів трудових книжок, а також питання до позбавлення права займати певні посади або займатися певною діяльністю і про порядок надання їм дублікату трудової книжки регулюються чинним законодавством.

г) занесення відомостей про нагородження і заохочення:

2.23. До трудових книжок працівників у розділ "Відомості про нагородження" відносяться відомості про нагородження державними нагородами України та відзнаками України; у розділ "Відомості про заохочення" вносяться відомості про заохочення за успіхи у праці.

До трудових книжок не заносяться премії, передбачені системою заробітної плати, або виплата яких носить регулярний характер.

2.24. Порядок внесення відомостей про нагороди і заохочення такий: у графі 3 відповідного розділу трудової книжки пишеться у вигляді заголовку назва підприємства, нижче у графі 1 зазначається порядковий номер запису (нумерація, що зростає протягом усього періоду трудової діяльності працівника); у графі 2 ставиться дата нагородження або заохочення; у графі 3 записується, Ким нагороджений або заохочений працівник, за які досягнення і якою нагородою або заохоченням; у графі 4 зазначається, на підставі чого внесений запис (із посиланням на дату, номер і найменування документа).

д) заповнення трудової книжки при звільненні:

2.25. Записи про причини звільнення у трудовій книжці повинні провадитись у точній відповідності з формулюванням чинного законодавства із посиланням на відповідну статтю, пункт закону.

Наприклад, "Звільнений в зв'язку з прогулом без поважних причин, п.4 ст.40 КЗпП України" (322-08).

При розірванні трудового договору з ініціативи працівника з причин, за яких законодавство пов'язує надання певних пільг і переваг, запис про звільнення вноситься до трудової книжки із зазначенням цих причин. Наприклад, "Звільнений за власним бажанням" у зв'язку з зарахування у вищий навчальний заклад, ст.38 КЗпП України".

2.26. Запис про звільнення у трудовій книжці працівника провадиться з додержанням таких правил: у графі 1 ставиться порядковий номер запису; у графі 2 - дата звільнення; у графі 3 - причина звільнення; у графі 4 зазначається на підставі чого внесено запис, наказ (розпорядження), його дата і номер.

Днем звільнення вважається останній день роботи.

Наприклад, трудовий договір з працівником припиняється у зв'язку із скороченням штату працівників 10 жовтня 1993 року є останнім днем його роботи. У трудовій книжці працівника має бути зроблений запис: у графі 1 розділу "Відомості про роботу" ставиться порядковий номер запису, у графі 2 - дата звільнення (10.10.93), у графі 3 записується: "Звільнений за скороченням штатів, п.1 ст.40 КЗпП України", у графі 4 зазначається дата і номер наказу (розпорядження) про звільнення.

2.27. У разі переведення з одного підприємства на інше за погодженням між керівниками підприємств у графі 3 записується посилання на погодження: "Звільнений у зв'язку з переведенням на роботу в таке-то підприємство, п.5 ст.36 КЗпП України".

У разі переходу на виборну посаду у графі 3 робиться запис: "Звільнений у зв'язку з обранням на виборну посаду в таку-то організацію, п.5 ст.36 КЗпП України".

2.28. У разі розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органа у зв'язку із здійсненням заходів щодо вдосконалення організації управління промисловістю та іншими галузями народного господарства, крім підстав, передбачених чинним законодавством, робиться посилання на відповідне рішення Уряду України. Наприклад, у графі 3 записується "Звільнено за скороченням штатів (чисельності) працівників, п.1 ст.40 КЗпП України" і далі в дужках зазначається відповідна постанова Кабінету Міністрів України.

2.29. У разі призначення пенсії за віком, пенсії за вислугу років, у трудовій книжці органами соціального забезпечення ставиться штамп "Пенсію призначено". Штамп ставиться у розділі "Відомості про призначення пенсії". У трудових книжках раніше
встановленого зразка (1938 року) зазначений штамп ставиться на першій сторінці.

3. Вкладиш до трудової книжки

3.1. У тому разі, коли у трудовій книжці заповнені усі сторінки відповідних розділів, вона доповнюється вкладишем.

Вкладиш вшивається у трудову книжку, заповнюється і ведеться власником або уповноваженим ним органом за місцем роботи працівника у такому ж порядку, що і трудова книжка.

Вкладиш без трудової книжки недійсний.

3.2. Про кожний виданий вкладиш на першій сторінці (титульний аркуш) трудової книжки зверху ставиться штамп розміром 10х25 мм з написом "Виданий вкладиш" і тут же зазначаються серія і номер вкладиша. При кожній наступній його видачі має ставитися другий штамп і зазначатися серія і номер вкладиша.

3.3. У разі необхідності доповнення трудової книжки вкладишем видається вкладиш нового зразка незалежно від того, яку трудову книжку має працівник (нового чи раніш установленного 1938 року і 1974 року зразків).

4. Видача трудової книжки у разі звільнення

4.1. У разі звільнення працівника всі записи про роботу і нагороди, що внесені у трудову книжку за час роботи на цьому підприємстві, засвідчуються підписом керівника підприємства або спеціально уповноваженою ним особою та печаткою підприємства або печаткою відділу кадрів.

При цьому для осіб працездатного віку необхідно вказати час, тривалість та місце проходження підвищення кваліфікації, яке пройшов працівник за останні два роки перед звільненням.

У разі звільнення осіб, які працювали в селянському (фермерському) господарстві за трудовим договором або припинення членства в селянському (фермерському) господарстві після відповідних записів у трудових книжках, зроблених головою селянського (фермерського) господарства, трудовий стаж у цьому господарстві підтверджується підписом керівника, заступника, іншої уповноваженої на це особи та завіряється печаткою місцевого органу державної виконавчої влади.

Трудова книжка заповнюється одночасно українською та російською мовами і засвідчуються окремо обидва тексти.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний видати працівнику його трудову книжку в день звільнення з внесеним до неї записом про звільнення.

При затримці видачі трудової книжки з вини власника або уповноваженого ним органу працівникові сплачується середній заробіток за весь час вимушеного прогулу.

Днем звільнення в такому разі вважається день видачі трудової книжки. Про новий день звільнення видається наказ і вноситься запис до трудової книжки працівника. Раніше внесений запис про день звільнення визнається недійсним у порядку, встановленому пунктом 2.10 цієї Інструкції.

4.2. Якщо працівник відсутній на роботі в день звільнення, то власник або уповноважений ним орган в цей день надсилає йому поштове повідомлення із вказівкою про необхідність отримання трудової книжки.

Пересилання трудової книжки поштою з доставкою на зазначену адресу допускається тільки за письмовою згодою працівника.

4.3. У разі смерті працівника трудова книжка видається на руки його найближчим родичам під розписку або надсилається поштою на їх вимогу. У трудовій книжці померлого працівника у розділі "Відомості про роботу" і дати запису у графі 3 записується:
"Роботу припинено у зв'язку зі смертю", далі – заповнюється графа 4 - зазначаються дата і номер наказу (розпорядження). Цей запис засвідчується у встановленому порядку.

5. Дублікат трудової книжки

5.1. Особа, яка загубила трудову книжку (вкладиш до неї), зобов'язана негайно заявити про це власнику або уповноваженому ним органу за місцем останньої роботи. Не пізніше 15 днів після заяви, а у разі ускладнення в інші строки власник або уповноважений ним орган видає працівнику іншу трудову книжку або вкладиш до неї
(нових зразків) з написом "Дублікат" в правому верхньому кутку першої сторінки.

5.2. Дублікат трудової книжки або вкладиш до неї заповнюється за загальними правилами. У розділи "Відомості про роботу", "Відомості про нагородження" і "Відомості про заохочення" при заповненні дубліката вносяться записи про роботу, а також про нагородження і заохочення за місцем останньої роботи на підставі раніше виданих наказів (розпоряджень).

5.3. Якщо працівник до влаштування на це підприємство вже працював, то при заповненні дубліката трудової книжки в розділ "Відомості про роботу" у графу 3 спочатку вноситься запис про загальний стаж його роботи до влаштування на це підприємство, який підтверджується документами.

Загальний стаж роботи записується сумарно, тобто зазначається загальна кількість років, місяців, днів роботи без уточнення, на якому підприємстві, в які періоди часу і на яких посадах працював у минулому власник трудової книжки.

Після цього загальний стаж, підтверджений належно оформленими документами, записується по окремих періодах роботи в такому порядку: у графі 2 зазначається дата прийняття на роботу; у графі 3 пишеться найменування підприємства, де працював працівник, а також цех (відділ) і посада (робота), на яку було прийнято працівника. Запис у дублікаті трудової книжки відомостей про роботу за сумісництвом та за суміщенням професій провадиться за бажанням працівника.

Якщо з поданих документів видно, що працівник переводився на іншу постійну роботу на тому ж самому підприємстві, то про це робиться відповідний запис.

Після цього у графі 2 записується дата звільнення, а у графі 3 - причина звільнення, якщо у поданому працівником документі є такі дані.

У тому разі, коли документи не містять повністю зазначених вище даних про роботу у минулому, в дублікат трудової книжки вносяться тільки ті дані, що є у документах.

У графі 4 зазначаються найменування, дата і номер документа, на підставі якого проведено відповідні записи у дублікаті.
Документи, що підтверджують стаж роботи, повертаються їх власнику.
Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний сприяти працівникові в одержанні документів, які підтверджують стаж його роботи, що передував влаштуванню на це підприємство.

5.4. Не зазначаються у підсумованому загальному стажі роботи, а записуються окремим рядком із посиланням на дату, номер і найменування відповідних документів, крім відомостей, що передбачені у пункті 2.18 цієї Інструкції, такі записи:

а) про час перебування у народному ополченні та партизанських загонах із зазначенням дати зарахування і дати звільнення із служби;

б) про роботу як члена артілі промислової кооперації.

5.5. Якщо трудова книжка (вкладиш до неї) стала непридатною (обгоріла, розірвана, забруднена і т.інш.), то власник або уповноважений ним орган за останнім місцем роботи видає працівнику дублікат трудової книжки (вкладиш до неї).

При цьому на першій сторінці трудової книжки, що стала непридатною, робиться надпис "Замість видано дублікат", а книжка повертається її власнику. При працевлаштуванні на нове місце роботи працівник зобов'язаний пред'явити дублікат трудової книжки.

6. Розрахунки за трудові книжки та їх зберігання

6.1. При виписуванні трудової книжки, або вкладиша до неї, або дубліката трудової книжки власник або уповноважений ним орган стягує з працівника суму її вартості. (Абзац перший пункту 6.1 в редакції Наказу Мінпраці N 29 (z0202-96) від 26.03.96)

У разі невірного первинного заповнення трудової книжки або вкладиша до неї, а також псування їх бланків внаслідок недбалого зберігання, вартість зіпсованих бланків сплачується підприємством.

Якщо трудова книжка працівника загублена підприємством внаслідок стихійного лиха або з інших причин, то йому видається дублікат трудової книжки без стягнення її вартості.

6.2. Трудові книжки та їх дублікати, що не були одержані працівниками при звільненні, зберігаються протягом двох років у відділі кадрів підприємства окремо від інших трудових книжок працівників, які перебувають на роботі. Після цього строку не
затребувані трудові книжки (їх дублікати) зберігаються в архіві підприємства протягом 50 років, а по закінченні зазначеного строку їх можна знищити в установленому порядку.

6.3. Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний постійно мати в наявності необхідну кількість бланків трудових книжок і вкладишів до них.

7. Облік трудових книжок

7.1. На підприємстві ведеться така документація щодо обліку бланків трудових книжок і заповнених трудових книжок:

а) книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них, затверджена наказом Мінстату України від 27 жовтня 1995 року N 277 (v0277202-95); (Підпункт "а" пункту 7.1 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці N 29 (z0202-96) від
26.03.96)

б) книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них, затверджена наказом Мінстату України від 27 жовтня 1995 року N 277. (Підпункт "б" пункту 7.1 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці N 29 (z0202-96) від 26.03.96)

До книги обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них вносяться усі операції, пов'язані з одержанням і витрачанням бланків трудових книжок і вкладишів до них із зазначенням серії та номера кожного бланку. Книга ведеться бухгалтерією підприємства.

Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них ведеться відділом кадрів або іншим підрозділом підприємства, який здійснює оформлення прийняття і звільнення працівників. У цій книзі реєструються всі трудові книжки, що прийняті від працівників при влаштуванні на роботу, а також трудові книжки і вкладиші до них із записом серії і номера, що видані працівникам знову.

У разі одержання трудової книжки у зв'язку із звільненням працівник розписується у особистій картці і у книзі обліку.

Книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них і книга обліку руху трудових книжок мають бути пронумеровані, прошнуровані та скріплені підписом керівника підприємства і печаткою.

7.2. Бланки трудових книжок і вкладишів до них зберігаються в бухгалтерії підприємства як документи суворої звітності і видаються за заявкою у підзвіт особі, відповідальній за ведення трудових книжок.

По закінченні кожного місяця особа, яка відповідає за ведення трудових книжок, подає бухгалтерії звіт про наявність бланків трудових книжок і вкладишів до них і про суми, що одержані за заповнені трудові книжки і вкладиші до них, з додатком прибуткового ордеру каси підприємства. На зіпсовані під час заповнення бланки трудових книжок і вкладишів до них складається акт за формою, затвердженою наказом Мінстату України від 27 жовтня 1995 року N 227. (Абзац другий пункту 7.2 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінпраці N 29 (z0202-96) від 26.03.96)

8. Розгляд трудових спорів

8.1. Відповідно до статті 224 Кодексу Законів про працю України (322-08) комісія по трудових спорах є обов'язковим первинним органом для розгляду трудових спорів, пов'язаних із застосуванням цієї Інструкції.

Роз'яснення з питань, що пов'язані із застосуванням цієї Інструкції, надає Мінпраці України.

4. План практичного заняття

Практичне заняття №7

Тема. Служби персоналу підприємств туристичного бізнесу: організація та функції

План

(Питання для обговорення)

1. Стан, проблеми та тенденції розвитку сучасних кадрових служб, їх різновиди, методи побудови і місце в загальній організаційній структурі

2. Внутрішня структура служби управління персоналом, основні функції та відповідальність служб персоналу
3. Менеджер по персоналу: функції, ролі
4. Кадрове діловиробництво

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розгляньте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ.

ТОВ «Арго» було створено у 1994 році, як підприємство, яке надавало туристичні послуги. Все починалося з 5 осіб персоналу. На сьогоднішній день це досить потужне підприємство середнього бізнесу, яке значно розширило сферу своєї діяльності, а відповідно і чисельність персоналу. Організаційна структура ТОВ «Арго» представлена на рисунку 1. На підприємстві постійно працює 57 осіб.

До останнього часу робота з персоналом на підприємстві в основному розподілялась між директором підприємства (питання щодо планування, найму та навчання персоналу) та головним бухгалтером (питання щодо кадрового діловиробництва, оплати праці). Цей розподіл не в повній мірі давав можливість на підприємстві реалізовувати всі функції щодо управління персоналом. Тому, в першу чергу на підприємстві прийнято рішення взяти на роботу менеджера з персоналу.

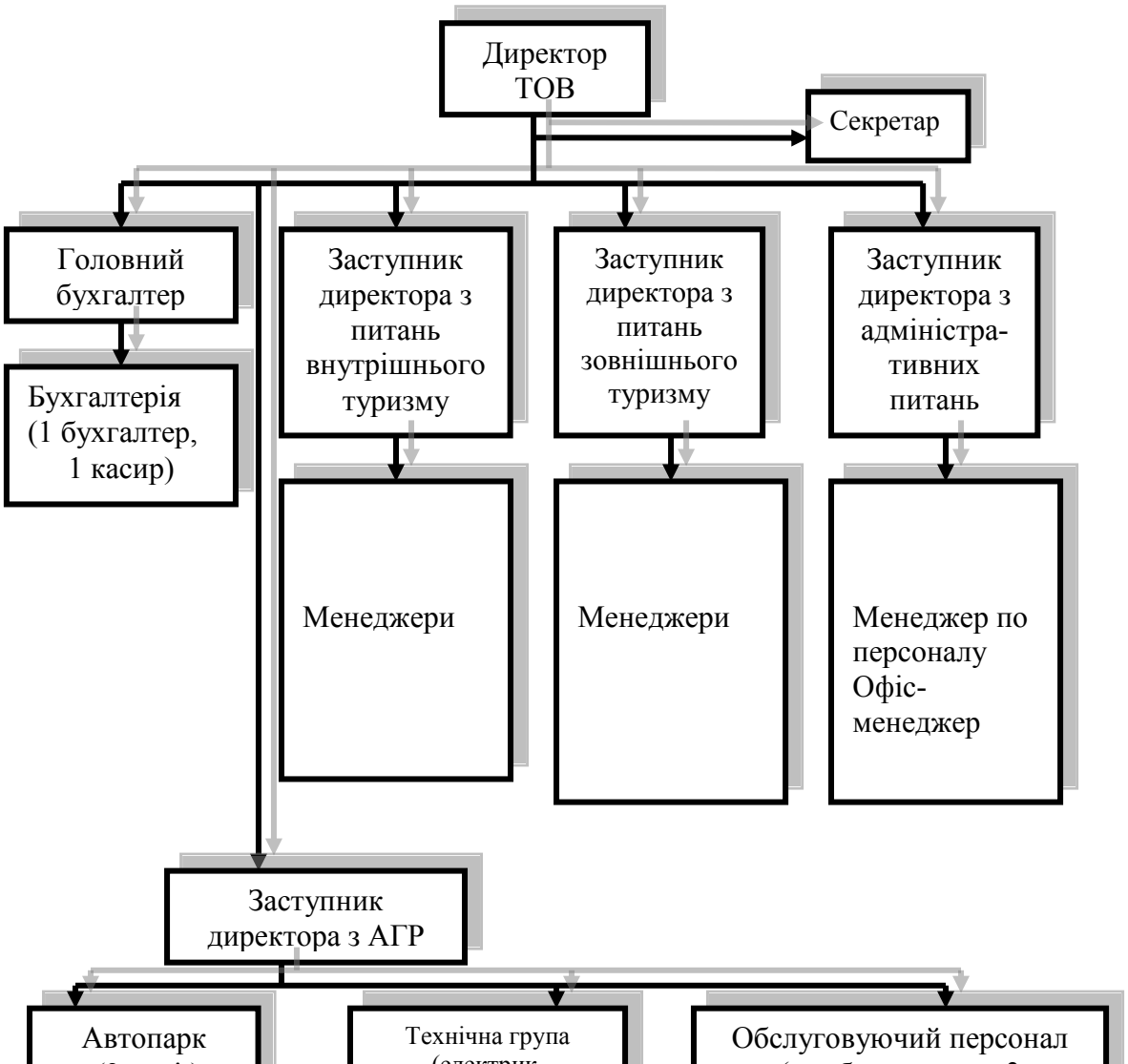


Рисунок 9 – Загальна організаційна структура ТОВ «Арго»

Крім того, за результатами останньої планової перевірки підприємства з боку державної податкової адміністрації міста, були виявлені певні недоліки в оформленні кадрової документації, які також потребують вирішення, а саме:

- в двох трудових книжках є виправлення в записах, які не завірені відповідним чином;
- в ряді трудових книжок відсутні записи, щодо надання робочим нового розряду;
- відсутні записи в трудових книжках для сезонних працівників;
- трудові книжки заповнені тільки українською мовою;
- на підприємстві відсутня документація, щодо обліку трудових книжок.

Завдання до ситуації:

1. Визначте місце, яке буде займати менеджер по персоналу в загальній організаційній структурі підприємства. Обгрунтуйте доцільність введення такої посади.
2. Використовуючи довідковий матеріал з теми, розробіть посадову інструкцію для Менеджера по персоналу ТОВ «Арго».
3. Використовуючи довідковий матеріал з теми (інструкція) визначте які правила, щодо ведення трудових книжок порушені, і яким чином слід виправляти ці порушення.

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: впишіть необхідні терміни в речення:

1. В кожному відділі кадрів формується _____ _____ , яка являє собою затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, які використовуються в діловиробництві відділу, і в якому обов,язково вказуються терміни зьерігання документів.
2. Обліковим документом, який обов,язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу і в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою і т.і. є___ _____.
3. _____ _____ працівника комплектується з таких документів: додаток до особистого листка по обліку кадрів, автобіографія, копія документів про освіту і т.інше.
4. Для визначення частоти зміни кадрів на тій або іншій посаді і більш детального вивчення причин небажання працівників заміщувати конкретну посаду відділи кадрів ведуть _____ _____.
5. _____ про прийом на роботу, про звільнення і т.інше є первинним документом з обліку кадрів на підприємстві.
6. Один раз на рік на підприємстві між членами трудового колективу і адміністрацією укладається угода, що має назву _____ _____.
7. Документ, що регламентує порядок прийому і звільнення, основні обов,язки робочих, службовців і адміністрації, робочий час і його використання і т.інше, має назву _____ _____ _____ _____.
8. _____ _____ _____ _____ належить до категорії актів централізованого регулювання і представляє з себе документ в якому закріплені правові норми, принципи і законодавчі аспекти регулювання праці.

9. _____ це повний цикл обробки і просунення документів з моменту їх створення працівниками кадрової служби до завершення виконання і передачі в інші підрозділи.
10. Організаційно-регламентуючий документ в якому характеризуються основні принципи утворення і функціонування структурного підрозділу це _____ _____ __ _____.

6. Питання для самостійного вивчення

1. Світовий досвід створення та функціонування кадрових служб сучасних підприємств
2. Приклади основних видів кадрових документів

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись періодичними літературними джерелами (газети, журнали з питань управління персоналом), ресурсами Internet та інформаційними джерелами.

З першого питання необхідно навести приклади щодо створення та функціонування кадрових служб сучасних підприємств (структура, функції).

З другого питання слід навести приклад 1-2 конкретних кадрових документів.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем), або прикладені у вигляді копій документів.

7. Інформаційні джерела

1. Закон України "Про коллективі договори і угоди" // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – с.5-11.
2. Класифікатор професій ДК 003-2005. – К.: Держстандарт України, 2005.
3. Інструкція про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, закладах та організаціях, затверджена наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.93 г. Ns 58, зі змінами та доповненями
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р.№ 336
5. Наказ Міністерства статистики України від 08.10.95 р. № 253 "Про затвердження типових форм первинного обліку"
6. Наказ Міністерства статистики України від 27.10.95 р. № 277 "Про затвердження типових форм первинного обліку особистого складу"
7. Наказ Державного комітету статистики України “Про затвердження форм державної статистичної звітності з праці” від 11.08.2004 р. № 472
8. Інструкція по заповненню особових карток (форма П-2ДС), затверджена наказом Міністерства статистики України від 26.12.95 р. № 343
9. Петюх В.М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник. – К.: КНЕУ, 2000, 124 с.
10. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебное пособие. – М.: Дело, 2000, 272с.
11. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов (под редакцией А.А.Крилова, Ю.В.Пружинского). – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002, 495 с.
12. Управление персоналом организации: учебник\ под ред.А.Я.Кибанова.-М.: ИНФРА-М,1997, 512с.
13. Управление персоналом: учебник \ под ред. Т.Ю.Базарова. – М.: "Центр Кадровых Технологий - XXI век", 2000, 234 с.
14. Щекшня С.В. Управление персоналом современной организации.- М.: 1998 – 232 с.
15. Шимановська-Діанич Л.М. Опорний конспект лекцій з курсу «Управління персоналом». – Полтава, ПУСКУ, РВВ, 2000, ч.І, 123 с.
16. Шкатулка В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 2000, 560с.

Модуль 2. Процес управління персоналом: етапи і кадрові технології

ТЕМА 7. Кадрове планування в організаціях

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекцію № 8

Тема лекції № 8. Кадрове планування в організаціях

1. Сутність кадрового планування, оперативний план роботи з персоналом
2. Нормування і облік чисельності персоналу
3. Якісна і кількісна потреба в персоналі і методи їх визначення
4. Планування витрат на персонал

Підготовка студентів до практичного заняття № 8

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання практичних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконаня завдання для самостійної роботи

Робота студентів на практичному занятті

1. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
2. **Ключові аспекти теми** на які необхідно звернути увагу: сутність поняття «кадрове планування», види кадрових планів, порядок їх розробки; принципи нормування та обліку чисельності персоналу; методи визначення якісної та кількісної потреби в персоналі; принципи та методи визначення витрат на персонал

Контроль знань студентів по темі

1. Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для самостійної роботи (як під час семінарського заняття так і за окремим графіком під час консультацій)
2. Заключне тестування по темі під час семінарського заняття

Знання і вміння студентів по темі

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати: принципи кадрового планування, порядок розробки кадрових планів, види і типи кадрових планів, кадрові заходи и порядок їх розробки; методи визначення потреби в персоналі та обліку його чисельності; види витрат на персонал

вміти: розробляти кадрові плани та заходи; визначати якісну та кількісну потребу в персоналі, визначати основні витрати на утримання персоналу

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Мета кадрового планування**	– надати працюючим робочі місця в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей і схильностей, а також відповідно до потреб виробництва
2.	**Норма часу**	- суспільно необхідні витрати часу на виконання одиниці роботи одним робочим або групою робітників відповідної кваліфікації
3.	**Норма керованості**	- кількість працівників або підрозділів, яким повинен керувати один керівник
4.	**Норма співвідношення**	- кількість працівників тієї або іншої кваліфікації або посади, що повинна припадати на одного працівника іншої кваліфікації або посади
5.	**Явочний склад персоналу**	- включаються всі працівники, що з'явилися на роботу
6.	**Обліковий склад персоналу**	- включаються як робітники, що з'явилися на роботу, так і робітники, що знаходяться у відпустці, відрядженню, що не з'явилися через хворобу, зайняті виконанням державних обов'язків і т.п.
7.	**Середньоспискова чисельність**	- визначається шляхом підсумовування облікового складу персоналу за всі дні певного періоду (включаючи вихідні і святкові дні) і ділення результату на число календарних днів у цьому періоді (місяць, рік)
8.	**Якісна потреба в персоналі**	– це потреба в персоналі певних категорій, професій, спеціальностей, рівнів кваліфікаційних вимог, особистісних характеристик
9.	**Кількісна потреба в персоналі**	- це потреба в певній кількості працівників
10.	**Витрати на персонал**	– це загальнопризнаний для країн ринкової економіки інтегральний показник, який включає в себе всі витрати, пов,язані з функціонуванням людського фактору: витрати на заробітну плату, виплати роботодавця по різних видах соціального страхування, витрати організації на різного рода соціальні виплати і пільги, на утримання соціальної інфраструктури, на навчання і підвищення кваліфікації і т.ін

3. Довідкова інформація

1. ІНСТРУКЦІЯ ЗІ СТАТИСТИКИ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ, ЗАЙНЯТИХ У НАРОДНОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ*

Затверджена Наказом Мінстату України
від 7 липня 1995 р. N 171

Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
7 серпня 1995 р. за N 287/823

*[В текст внесено зміни
Наказом Державного комітету статистики України
від 18 лютого 1999 р. N 67]*

[У тексті Інструкції слова "списковий", "спискова", "середньооблікова" замінено відповідно на "облікова", "обліковий", та "середньоспискова" у відповідних відмінках згідно з Наказом Державного комітету статистики України N 67 від 18.02.99 р.]

Цією Інструкцією повинні керуватися всі господарюючі суб'єкти незалежно від форми власності, які використовують найману працю (робочу силу).

I. Загальні положення

1.1. Закон України "Про державну статистику" поширюється на всіх юридичних осіб, розташованих на території України, а також на юридичних осіб України, що знаходяться за її межами; на всі розташовані на території України структурні одиниці, що не є юридичними особами і головні організації яких розташовані за її межами; на всіх фізичних осіб, які проживають на території України, незалежно від їх громадянства (стаття 2 Закону).

1.2. Усі юридичні особи та особи, які займаються підприємницькою діяльністю, структурні одиниці, перелічені в статті 2 Закону, безплатно подають дані, необхідні для проведення державних статистичних спостережень, якщо інше не передбачено законодавством України.
Статистичні дані повинні бути достовірними і подаватися у повному обсязі, у встановлені строки і за визначеними адресами.
Порядок подання статистичних даних визначається у формах державної звітності, затверджених органами державної статистики (стаття 8 Закону).

1.3. Первинні статистичні дані використовуються, як правило, для зведених статистичних робіт, складання збірників, оглядів соціально-економічного становища і проведення наукових досліджень.
Зібрані відомості про громадян можуть бути використані тільки знеособлено чи у зведеному вигляді, а щодо юридичних осіб – із збереженням державної та комерційної таємниці (стаття 9 Закону).

1.4. Службові особи та особи, які займаються підприємницькою діяльністю, і не подають статистичних даних для проведення державних статистичних спостережень або подають їх недостовірними чи з запізненням, не забезпечують належного стану первинного обліку, порушують порядок ведення Державного реєстру звітних (статистичних) одиниць України, можуть бути притягнуті до відповідальності, передбаченої законодавством України (стаття 14 Закону).

1.5. Віднесення об'єктів статистичного обліку до тієї чи іншої форми власності та організаційно-правової форми господарювання здійснюється у відповідності з державними класифікаторами України "Класифікація форм власності" та "Класифікація організаційно-правових форм господарювання".

1.6. Звітність про кількісний склад працівників повинні складати і подавати всі підприємства, установи, організації, колективні господарства, тощо, що є юридичними особами, та особи, які займаються підприємницькою діяльністю**), на які поширюється Закон України "Про державну статистику".
---
*) Далі - Інструкція
**) Далі – підприємства

Дані по структурних одиницях, несамостійних підрозділах (виробництвах, цехах, відділеннях, бригадах, ланках, бюро, лабораторіях та ін.) включаються у звіт з праці підприємства, на балансі якого вони знаходяться.
При цьому, несамостійні підрозділи, що розташовані на іншій адміністративній території (місто, район, область, Автономна Республіка Крим), ніж їх головна організація (об'єднання), подають звітність з питань праці безпосередньо органу державної статистики за місцем їх знаходження: районному (міському) або обласному управлінню статистики, Держкомстату Автономної Республіки Крим - за їх вказівкою.

1.7. У випадках, коли протягом звітного періоду мали місце передачі структурних одиниць і окремих підрозділів з одного підприємства в інше, то у статистичній звітності з праці підприємством, що здійснило передачу, вказані дані

виключаються за період з початку року і включаються у звіт того підприємства, до складу якого були прийняті ці структурні одиниці і підрозділи, також з початку року.

1.8. При ліквідації у звітному періоді підприємства або структурного підрозділу підприємства, дані за період їх існування (з початку року до моменту ліквідації) у звітності з праці враховуються до кінця року.

1.9. При зміні організаційно-правової форми підприємства дані по новому статусу підприємства враховуються з місяця, в якому відбулась ця зміна; дані за попередні місяці з початку року (за колишнім статусом), зі звітності з праці не виключаються.

1.10. У випадку зміни у звітному періоді структури підприємства або методології визначення показників з праці дані за відповідний період минулого року відображаються згідно з структурою або методологією, яка прийнята у звітному періоді.

1.11. Порядок виправлення звітних даних у випадках виявлення приписок та інших перекручень в державній статистичній звітності визначений в Інструкції, що затверджена наказом Мінстату України від 10 травня 1994 року N 94.

1.12. Державна статистична звітність на підприємствах повинна складатися на основі уніфікованих форм первинної облікової документації.
Основними формами первинної облікової документації для виз начення кількісного складу працівників є:
- наказ (розпорядження) про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, припинення трудового договору;
- особова картка;
- наказ (розпорядження) про надання відпустки;
- табель обліку використання робочого часу і розрахунку заробітної плати;
- розрахунково-платіжні відомості, розрахункові відомості, платіжні відомості;
- особові рахунки та інші документи, які затверджені у встановленому порядку, що характеризують кількість працівників та їх доход у грошовій, натуральній формі, а також розміри пільг і компенсацій.

1.13. Відмітки в табелі обліку використання робочого часу про причини відсутності на роботі, про тривалість робочого дня, про понаднормову роботу та інші відхилення від нормальних умов праці, повинні бути зроблені лише на основі документів, оформлених належним чином (листки непрацездатності), листки простоїв, довідки про виконання державних або громадських обов'язків та ін.).

1.14. При складанні та аналізі статистичної звітності застосовується показник середнього рівня заробітної плати всього персоналу та окремих категорій працівників в цілому по підприємству, який покладається в основу для визначення рівня доходів зайнятого населення, за регіонами, відомчою підпорядкованістю тощо.
В умовах поширення неповної зайнятості, а також подвійної: робота за сумісництвом, договорами цивільно-правового характеру тощо, проблемними є питання обліку чисельності працівників та визначення розмірів отримуваних ними доходів від підприємства.

На відміну від порядку, встановленого раніше, пропонуються два варіанти обчислення середньооблікової чисельності працівників:
- середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу;
- середньооблікова чисельність всього персоналу в еквіваленті повної зайнятості.

Для визначення чисельності зайнятих працівників за сферами економічної діяльності та ведення спостереження за змінами мобільності робочої сили застосовується показник "середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу", тобто зайнятий працівник враховується тільки один раз (за місцем основної роботи) незалежно від строку трудового договору та тривалості робочого часу (порядок розрахунку викладено в пункті 3.3 даної Інструкції).

Для визначення середнього рівня заробітної плати (доходу) та інших середніх величин в цілому по підприємству (в розрахунку на одного працівника) пропонується застосування показника "середньооблікова чисельність всього персоналу в еквіваленті повної зайнятості".

Методика обчислення цього показника передбачає включення, поряд зі штатними працівниками облікового складу, окремих категорій працівників позаоблікового складу (які у звітному періоді також залучалися до роботи і отримували заробітну плату) шляхом умовного перерахунку їх в еквівалент зайнятості одного працівника повний робочий день або середню заробітну плату одного працівника (порядок обчислення викладено в пункті 3.4 даної Інструкції).

1.15. Державна статистична звітність складається точно за встановлений календарний звітний період: місяць, квартал або рік.
Місячний звіт складається за період з першого по останнє (включно) число звітного місяця, квартальний звіт - за період з першого числа першого місяця кварталу до останнього (включно) числа третього місяця звітного кварталу, річний - за період з 1 січня по 31 грудня.

II. Обліковий склад працівників

Облікова чисельність на дату - це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду, наприклад, на перше або останнє число місяця, включаючи прийнятий та виключаючи тих працівників, які вибули в цей день.

Примітка.

Якщо підприємство на вказану дату не працювало, чисельність відображається станом на останній день роботи, що передував цій даті.

У обліковий склад працівників підприємства повинні включатися всі працівники, які прийняті на постійну, сезонну, а також на тимчасову роботу строком один день і більше, з дня зарахування їх на роботу. У обліковому складі працівників за кожний календарний день враховуються як фактично працюючі, так і відсутні на роботі з будь-яких причин, тобто усі працівники, які перебувають у трудових відносинах, незалежно від форми договору.

2.1. У обліковий склад включаються працівники, які:
2.1.1. фактично з'явилися на роботу, включаючи тих, які не працювали з причин простою;
2.1.2. прийняті на роботу з випробуванням. Ці працівники повинні включитися в обліковий склад з першого дня виходу на роботу;
2.1.3. прийняті на роботу на неповний робочий день або неповний робочий тиждень. У обліковій чисельності зазначені працівники враховуються за кожний календарний день як цілі одиниці, включаючи неробочі дні тижня, що обумовлені при зарахуванні на роботу.

До цієї чисельності включаються також працівники, які були переведені на неповний робочий день (тиждень) за ініціативою адміністрації. Їх рекомендується виділяти у звітності окремо, маючи на увазі, що на підставі вищезазначених даних визначаються показники неповної зайнятості (часткового безробіття).

Примітка.

До цієї групи не належать окремі категорії працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, зокрема, працівники молодші 18 років; зайняті на роботах з шкідливими умовами праці; жінки, яким надані додаткові перерви у роботі для годування дитини;

2.1.4. знаходяться у службових відрядженнях, якщо за ними зберігається заробітна плата на цьому підприємстві, включаючи працівників, які знаходяться в короткострокових службових відрядженнях за кордоном;
2.1.5. уклали трудовий договір з підприємством про виконання роботи вдома особистою працею (надомники). У облікову чисельність працівників надомники включаються за кожний календарний день як цілі одиниці;
2.1.6. працюють згідно договорів (розпоряджень, наказів) за межами підприємства, якщо вони одержують заробітну плату за місцем основної роботи;
2.1.7. направлені для виконання робіт вахтовим методом;
2.1.8. направлені для роботи в будівельні організації на допомогу, включаючи виконання робіт, пов'язане з ліквідацією наслідків аварії на ЧАЕС, якщо за ними зберігається повністю або частково заробітна плата за місцем їх основної роботи;
2.1.9. виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру (включаючи договір підряду), якщо розрахунки за виконану роботу проводяться безпосередньо самим підприємством і при умові, що ці працівники не включаються до списків інших підприємств;
2.1.10. прийняті для заміщення працівників, які відсутні (через хворобу, відпустку по вагітності та пологах, відпустку по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством або колдоговором);
2.1.11. громадяни похилого віку та інваліди, які мешкають у будинках-інтернатах для престарілих та інвалідів, що прийняті на роботу на посади молодшого медичного персоналу або робітників у ці заклади на умовах неповного робочого дня;
2.1.12. студенти та учні навчальних закладів, які проходять виробничу практику або на період літніх канікул і зараховані на робочі місця та посади;
2.1.13. студенти денних відділень навчальних закладів і аспіранти, які залучені науково-дослідними секторами цих закладів для виконання робіт, якщо вони зараховані на штатні посади;
2.1.14. студенти навчальних закладів, які працюють на підприємствах у складі студентських загонів (незалежно від профілю діяльності), якщо за ці роботи вони одержують заробітну плату;
2.1.15. учні відомчих професійних навчально-виховних закладів, учбово-курсових комбінатів, курсів, шкіл тощо, що знаходяться на балансі підприємства, у випадках здійснення виплат (крім стипендій) з фонду оплати праці за виконану роботу;
2.1.16. громадяни інших держав, які працюють згідно договорів на підприємствах, включаючи спільні, що розташовані на території України, незалежно від форм господарювання, якщо вони згідно із законодавством України одержують доход (заробітну плату).

2.2. У обліковий склад включаються також працівники, які тимчасово не працюють на підприємстві з нижчезазначених причин:
2.1.1. через хворобу (протягом всього періоду захворювання до повернення на роботу відповідно з листками непрацездатності або до вибуття через інвалідність);
2.2.2. У зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків;
2.2.3. Тимчасово залучені на сільськогосподарські та інші роботи, зокрема, надання послуг населенню, якщо за ними зберігається повністю або частково заробітна плата за місцем їх основної роботи;
2.2.4. працівники, які відряджені на інші підприємства згідно спеціальних рішень Уряду (збирання урожаю, виконання будівельно-монтажних робіт тощо);
2.2.5. направлені з відривом від виробництва в інститути та на факультети підвищення кваліфікації, в учбово-курсові комбінати, на курси та в інші навчальні заклади для підвищення кваліфікації або придбання нової професії (спеціальності), перепідготовки, якщо за ними повністю зберігається заробітна плата;
2.2.6. направлені на стажування на інші підприємства або за кордон;

2.2.7. навчаються у вечірніх та заочних навчальних закладах (школах, професійно-технічних училищах, вузах та інше), спеціальних навчальних закладах, в аспірантурах, та знаходяться у навчальній відпустці зі збереженням повністю або частково заробітної плати або які не з'явилися на роботу в надані їм додаткові вільні дні, незалежно від того, зберігається за ними в ці дні заробітна плата чи ні;
2.2.8. навчаються на останніх курсах вечірніх (заочних) вищих та прирівняних до них навчальних закладах, які знаходяться в додатковій відпустці без збереження заробітної плати, а також працівники, які знаходяться у відпустці без збереження заробітної плати для складання вступних іспитів;
2.2.9. знаходяться в щорічних, щорічних додаткових, а також додаткових відпустках, що надані у випадках, передбачених законодавством;
2.2.10. мають вихідний день згідно з графіком роботи підприємства, а також переробок часу при підсумованому обліку робочого часу;
2.2.11. одержали день відпочинку за роботу у вихідні та святкові (неробочі) дні;
2.2.12. знаходяться у відпустках по вагітності та пологах або в додатковій відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею відповідного віку, передбаченого чинним законодавством або колективним договором підприємства, включаючи тих, які усиновили новонароджену дитину безпосередньо з пологового будинку;
2.2.13. знаходяться у відпустці без збереження або з частковим збереженням заробітної плати: з ініціативи адміністрації (простої підприємства через відсутність сировини, палива, або зупинки його на ремонт тощо), за сімейними обставинами та з інших поважних причин у випадках, передбачених законодавством;
2.2.14. працюючі пенсіонери та інші категорії працівників, яким згідно з чинним законодавством надані відпустки без збереження заробітної плати;
2.2.15. працюють у районах Крайньої Півночі і прирівнених до них місцевостях, яким надана відпустка з наступним звільненням;
2.2.16. перебувають на лікуванні в наркологічних відділеннях психіатричних (психоневрологічних) установ та залучені, одночасно, до праці на підприємствах.

Примітка:
у обліковій чисельності ці працівники враховуються за місцем їх основної роботи, а в середньообліковій чисельності за місцем їх залучення до праці;

2.2.17. здійснили прогули, включаючи працівників, які відбувають адміністративний арешт за адміністративні правопорушення;
2.2.18. знаходяться під слідством до рішення суду;
2.2.19. беруть участь у страйках.
2.3. Не включаються до облікового складу працівники, які не перебувають у штаті даного підприємства.
Облік нижчезазначених категорій ведеться окремо. До них відносяться такі працівники:
2.3.1. залучені до виконання робіт за договорами цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду (крім випадків, зазначених у пункті 2.1.9 даної Інструкції).
2.3.2. прийняті для виконання спеціальних робіт: наприклад, консультації лікарів у медичних закладах, виступи артистів, роботи по експертизі, ремонтні роботи тощо;
2.3.3. прийняті на роботу за сумісництвом з інших підприємств та ті, які оформлені за сумісництвом на одному і тому ж підприємстві (внутрішні сумісники).
До складу сумісників не повинні включатися працівники, які виконують, крім основної роботи іншу оплачувану роботу без зайняття штатної посади на тому ж підприємстві. Наприклад, директор школи або заступник директора школи з навчально-виховної роботи, які ведуть викладацьку роботу в одній і тій же школі.

Примітка.
Працівник, який отримує на одному підприємстві дві, півтори або менше однієї ставки; оформлений за сумісництвом на тому ж підприємстві, де основне місце роботи (внутрішнє сумісництво), в обліковій чисельності штатних працівників враховується як одна фізична особа. При цьому, до загальної чисельності сумісників відносяться як ті, які прийняті зі сторони, та і ті, які працюють на даному підприємстві і оформлені за сумісництвом;

2.3.4. залучені до роботи на підприємства за спеціальними договорами з державними організаціями (на надання робочої сили, направлені на громадські роботи в період вимушеного безробіття тощо), поскільки вони враховані в обліковій чисельності працівників за місцем їх основної роботи;
2.3.5. учні, направлені підприємствами на навчання (з відривом від виробництва) до спеціальних навчальних закладів, які одержують тільки стипендію за рахунок коштів цих підприємств;
2.3.6. учні загальноосвітніх шкіл, які беруть участь у суспільнокорисній праці в період професійної орієнтації, якщо вони не оформлені на робоче місце;
2.3.7. особи, які навчаються за рахунок коштів, що передбачені у зведених кошторисах будівництва, для роботи на підприємствах, що будуть вводитися в дію;
2.3.8. випускники (спеціалісти), які знаходяться у відпустці після закінчення навчальних закладів, які одержали допомогу за час відпустки від підприємства, куди вони направлені на роботу.

Примітка.
Випускники професійно-технічних закладів, які направлені на підприємства, включаються до облікового складу працівників підприємства з часу зарахування їх на роботу, включаючи також час відпустки, що надана їм після закінчення закладу;

2.3.9. працівники, які подали заяви про звільнення і припинили роботу до закінчення строку попередження або які припинили роботу без попередження адміністрації. Вони виключаються зі облікового складу працівників з першого ж дня невиходу на роботу.

III. Середньооблікова чисельність працівників

3.1. У звітності з праці чисельність працівників облікового складу наводиться не тільки на певну дату, а й в середньому за звітний період (за місяць, квартал, з початку року, рік).

Для визначення чисельності працівників підприємства, установи, організації за будь-який період (місяць, квартал, з початку року, рік) недостатньо мати чисельність працівників на дату, наприклад, тільки на початок або на кінець звітного періоду, тому що в цих показниках не враховуються зміни, що відбулися протягом розглянутого періоду.

3.2. Середньооблікова чисельність працівників за звітний місяць обчислюється шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця, тобто з 1 по 30 або по 31 (для лютого - по 28 або 29 число), включаючи святкові (неробочі) і вихідні дні і ділення одержаної суми на число календарних днів звітного місяця.

Чисельність працівників облікового складу за вихідний або святковий (неробочий) день приймається на рівні облікової чисельності працівників за попередній робочий день. При наявності двох або більше вихідних чи святкових (неробочих) днів підряд чисельність працівників облікового складу за кожний з цих днів приймається на рівні чисельності працівників облікового складу за робочий день, що передував вихідним та святковим (неробочим) дням.

3.3. При обчисленні середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу враховуються всі категорії працівників облікового складу, які наведені в пунктах 2.1 і 2.2 даної Інструкції, крім зазначених в пунктах 2.1.12-2.1.16, 2.2.12 та 2.3. Облік вказаних в пунктах категорій працівників ведеться окремо.

3.3.1. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу в цілому по підприємству, що працює на п'ятиденному робочому тижні, визначається в такому порядку.

Приклад

Числа місяця	Налічувалося працівників в списковому – складі (див.п. 2.1,2.2)	В тому числі підлягає виключенню із списковоїчисельності працівників (див.п.2.3, п.2.2.12, п.2.1.12-п.2.1.16.)	Підлягають включенню до розрахунку серед-ньооблікової чисельності штатних працівників списковго складу (гр.1-гр.2)
1	253	3	250
2	257	3	254
3(субота)	257	3	254
4(неділя)	257	3	254
5	258	3	275
6	260	3	257
7 (святковий неробочий день)	260	3	257
1…	…	…	…
29	306	2	304
30	314	2	312
31(субота	314	2	312
Всього	8700	33	8667

У наведеному прикладі сума чисельності працівників облікового складу, що підлягають включенню для розрахунку в середньооблікову чисельність штатних працівників облікового складу за всі дні місяця, складає 8667, календарна кількість днів - 31, середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу за місяць у цьому випадку складає 280 чоловік (8667:31).

3.3.2. Середньооблікова чисельність штатних працівників на підприємствах, які працювали неповний місяць (наприклад, на щойно введених в експлуатацію підприємствах, ліквідованих, що мають сезонний характер виробництва тощо, за винятком тих, які переведені тимчасово на такий режим роботи за рішенням адміністрації), визначається шляхом ділення суми чисельності штатних працівників облікового складу за всі дні роботи підприємства у звітному місяці, включаючи вихідні та святкові (неробочі) дні за період роботи, на загальне число календарних днів у звітному місяці.

3.3.3. Середньооблікова чисельність працівників за період з початку року (в тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової чисельності працівників за всі місяці роботи підприємства, що минули за період з початку року до звітного місяця включно та ділення одержаної суми на кількість місяців за період з початку року, тобто відповідно на 2, 3, 4...12.

Приклади.

1. Підприємство мало середньооблікову чисельність штатних працівників облікового складу: у січні 620 чоловік, у лютому - 640 чоловік, у березні - 690 чоловік. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становила: у березні 450 чоловік, у квітні - 660, у травні - 690 чоловік. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу за період з початку року (за 5 місяців складала 360 чоловік ((450 + 660 + 690) : 5).

3.3.4. Підприємство, що працювало неповний рік (сезонний характер роботи або введення в експлуатацію після січня тощо), середньооблікову чисельність штатних працівників облікового складу за рік визначає також шляхом підсумку зазначеної чисельності працівників за всі місяці роботи підприємства і ділення одержаної суми на 12.

Примітка.

Цей порядок не поширюється на підприємства, які вимушено зупиняли виробництво.

Приклад.

Підприємство з сезонним характером роботи почало працювати в квітні і закінчило в серпні. Середньооблікова чисельність працівників складала: у квітні 641 чоловік, травні 1254, червні - 1316, липні - 820, серпні - 457 чоловік.
Середньооблікова чисельність працівників за рік складала 374 чоловіка ((641 + 1254 + 1316 + 820 + 457) : 12).

3.4. Середньооблікова чисельність всього персоналу в еквіваленті повної зайнятості

3.4.1. Методика розрахунку цього показника базується на перерахунку всього персоналу, який залучався до роботи у звітному періоді і отримував відповідну заробітну плату (доход) (як за відпрацьований робочий час, так і не відпрацьований, але оплачений) в умовну чисельність працівників, зайнятих виконанням роботи повний робочий день, виходячи з встановленої його тривалості.

Це означає, що працівники, які фактично працювали менше встановленої норми робочого часу, перераховуються в еквівалент повної зайнятості (повного робочого дня).

Примітка.

Працівники, які перебували в оплачуваних щорічних або додаткових відпустках та в інших випадках збереження за ними повністю заробітної плати, включаються як ті, що повністю відпрацювали робочий час, тобто, як цілі фізичні одиниці.

3.4.2. До середньооблікової чисельності працівників всього персоналу включається також умовна чисельність окремих категорій працівників, у тих випадках, коли немає можливості обрахувати її за днями явок на роботу, зокрема:

- чисельність надомників, працівників, які виконували роботу згідно з договорами підряду, та інших категорій працівників, по яких вести щоденний облік затрат робочого часу неможливо, розраховується шляхом ділення фактично нарахованих їм за звітний місяць коштів на оплату праці на середньомісячну заробітну плату одного працівника облікового складу, зайнятого в основній діяльності (за цей же місяць), перераховану в еквіваленті повної зайнятості.

3.4.3. Чисельність працівників, які не перебувають в обліковому складі (штаті) підприємства та залучені до роботи на підприємство: згідно з спеціальними договорами з організаціями (на надання робочої сили, виконання громадських робіт в період вимушеного безробіття, на період залучення до праці хворих наркологічних відділень психіатричних (психоневрологічних установ), працівників ВТУ, та в інших випадках здійснення часткової оплати праці тощо - визначається шляхом ділення фактично нарахованих за звітний місяць цим працівникам коштів на оплату праці, на середньомісячну заробітну плату одного працівника облікового складу (за цей же місяць), перераховану в еквіваленті повної зайнятості.

3.4.4. При визначенні середньооблікової чисельності працівників, які прийняті (переведені в установленому законом порядку) на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, включаючи працівників, які були прийняті на половину ставки (ок ладу) відповідно до штатного розпису, враховуються пропорційно фактично відпрацьованому часу в такому порядку:

- визначається загальна кількість людино-днів, відпрацьованих цими працівниками, для чого загальна кількість відпрацьованих людино-годин у звітному місяці ділиться на тривалість робочого дня виходячи з встановленої тривалості робочого тижня, наприклад - 8 годин (при п'ятиденному робочому тижні). Після цього визначається середньооблікової чисельності працівників, для чого отримана кількість відпрацьованих людино-днів ділиться на кількість робочих днів за календарем у звітному місяці.

3.4.5. Працівники, які перебували у відпустках без збереження заробітної плати або відсутні через хворобу, по догляду за хворими, неявки яких оформлені відповідними документами (наказами, листками тимчасової непрацездатності, довідками лікувальних закладів тощо), враховуються також пропорційно відпрацьованому робочому часу (див. пункт 3.4.4.).

3.4.6. Порядок обчислення середньооблікової чисельності всього персоналу в еквіваленті повної зайнятості: за місяць, період з початку року, неповний звітний період - аналогічний порядку, викладеному в пунктах 3.3.2. - 3.4.5.

IV. Персонал, зайнятий основною та неосновною діяльністю

4.1. У державній статистичній звітності з питань праці передбачено розподіл працівників на персонал:

- зайнятий основною діяльністю;
- зайнятий неосновною діяльністю (в обслуговуючих та інших господарствах).

Нижче наведено порядок віднесення працівників до персоналу основної та неосновної діяльності на промислових підприємствах, будівельних організаціях та радгоспах.

4.2. На промислових підприємствах (об'єднаннях) персонал розподіляється на дві групи:

- промислово-виробничий персонал (персонал основної діяльності);
- персонал непромислових організацій, що знаходяться на балансі промислового підприємства (персонал неосновної діяльності).

4.3. У чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства (об'єднання) включається:

- промислово-виробничий персонал самостійних промислових підприємств, підпорядкованих об'єднанню, що користується правами, передбаченими Законом України "Про підприємства в Україні";
- промислово-виробничий персонал промислових відособлених підрозділів;

- персонал відособлених підрозділів одиниць науково-дослідних, конструкторських і технологічних організацій, обчислювальних центрів та інші);
- працівники управління об'єднання, включаючи працівників відокремленого апарату об'єднання.

До промислово-виробничого персоналу, зокрема, належать працівники:

4.3.1. основних і допоміжних цехів, працівники силових, інструментальних, компресорних, пароводопостачання та інших;

4.3.2. підсобних виробництв: лісозаготівель, торфорозробок, кар'єрів, тарних цехів, виробництв будівельних матеріалів, працівники друкарень та інші;

4.3.3. зайняті обслуговуванням електричних та теплових мереж, підстанцій (експлуатація та ремонт), працівники виробничих служб енергоуправлінь;

4.3.4. транспортних цехів (залізничного, автомобільного, водного та інших видів транспорту) підприємств, переважно обслуговуючих виробництво;

4.3.5. зайняті на вантажно-розвантажувальних роботах, включаючи обслуговування споживачів, працівники підприємств (провідники), які супроводжують вантажі до станції призначення.

4.3.6. науково-дослідних, конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних організацій, що перебувають на балансі підприємства (об'єднання);

4.3.7. лабораторій, включаючи працівників лабораторій, зайнятих на дослідних, експериментальних і науково-дослідних роботах, працівники, зайняті в конструкторських відділах (бюро) підприємств, включаючи випадки, коли вони виконували роботу і для інших підприємств та організацій;

4.3.8. зайняті виробництвом та налагодженням експериментальних зразків нової продукції;

4.3.9. зайняті пусконалагоджувальними роботами, а також освоєнням (підготовкою) виробництва на нових підприємствах і

об'єктах, які включаються до складу промислово-виробничого персоналу з моменту вводу підприємства або окремих цехів в експлуатацію, тобто з моменту підписання акта про прийняття підприємства (підрозділу) державною приймальною комісією, якщо це підприємство (підрозділ) вже почало випуск промислової продукції (при цьому дані за відповідний період минулого року за рахунок цих працівників не перераховується);

4.3.10. основного виробництва, зайняті рекультивацією земель;

4.3.11. зайняті на очисних спорудах, що перебувають на балансі підприємства, які повністю або частково обслуговують виробництво;

4.3.12. холодильників, що перебувають на балансі промислових підприємств;

Примітка.

Працівники холодильників і холодокомбінатів оптової торгівлі та споживчої кооперації, що перебувають на самостійному балансі, належать до персоналу, зайнятого на складах і базах оптової торгівлі і у звіт промислового підприємства не включаються;

4.3.13. вузлів зв'язку, що перебувають на балансі виробничого об'єднання, промислового підприємства, включаючи і ті, що частково обслуговують населення;

4.3.14. інформаційно-обчислювальних центрів, обчислювальних центрів, машинолічильних станцій (бюро), що перебувають на балансі виробничого об'єднання, промислового підприємства, включаючи і ті, що виконують роботи також для інших підприємств;

4.3.15. всіх видів охорони (воєнізованої першої категорії, професійної пожежної, сторожової), які перебувають у штаті даного промислового підприємства.

Примітка.

Працівники охорони житлового господарства, комунальних підприємств, сільськогосподарських підприємств та інших видів непромислової діяльності промислового підприємства включаються до складу персоналу відповідних непромислових організацій.

Працівники охорони, які обслуговують одночасно промислову діяльність і непромислові організації, належать до промислово-виробничого персоналу;

4.3.16. шахтних, рудних, заводських душових і лазень, що обслуговують на виробництві тільки персонал даного підприємства,

а також працівники заводських пралень по пранню спецодягу і

працівники майстерень, по лагодженню спецодягу;

4.3.17. заводоуправлінь, управління головного заводу, відокремленого апарату виробничого об'єднання з усіма відділами і бюро, включаючи відділи матеріально-технічного постачання та збуту, складів сировини, матеріалів, готової продукції, а також працівників по прибиранню заводської території і працівників апарату відділу житлово-комунального господарства, якщо цей відділ є структурним підрозділом заводоуправління.

Примітка.

Працівники відділів або управлінь капітального будівництва (ВКБ, УКБ) промислового підприємства, що здійснюють будівництво господарським способом, а також працівники підпорядкованих ВКБ (УКБ) цехів, дільниць, складів зберігання устаткування і будівельних матеріалів, що утримуються за рахунок коштів будівництва, відносяться до зайнятих у будівництві.

Персонал ВКБ (УКБ) промислового підприємства, що здійснює нагляд (контроль) за будівництвом, але утримується за рахунок коштів, виділених на будівництво, повинен також враховуватися у будівництві.

Якщо ВКБ (УКБ) промислового підприємства не виконує будівельно-монтажні роботи господарчим способом, а здійснює технічний нагляд за будівництвом, є структурним підрозділом заводоуправління і утримується за рахунок коштів основної діяльності, то працівники такого ВКБ (УКБ) повинні включатися до складу промислово-виробничого персоналу підприємства;

4.3.18. зайняті на капітальному і поточному ремонті устаткування і транспортних засобів свого підприємства, а також зайняті капітальним і поточним ремонтом будівель та споруд, що віднесені до основних промислово-виробничих фондів підприємства;
4.3.19. зайняті завезенням готової продукції в роздрібну торговельну мережу (вантажники, диспетчери, експедитори, водії автомобілів) підприємств харчової промисловості, крім підприємств м'ясної і молочної промисловості.
4.3.20. збірно-обмінних пунктів при підприємствах по ремонту автомашин;
4.3.21. технічних бібліотек;
4.3.22. зайняті підготовкою кадрів, а також особи, які проходять навчання, і нарахована їм заробітна плата враховується по промислово-виробничому персоналу в тих випадках, коли при розширенні виробничих потужностей на діючих підприємствах підготовка кадрів проводиться за рахунок коштів основної діяльності.

4.4. У будівельних підприємствах розрізняють такі групи персоналу:
- персонал, зайнятий на будівельно-монтажних роботах (персонал основної діяльності);
- персонал, зайнятий неосновною діяльністю;
- персонал підсобних виробництв;
- в обслуговуючих та інших господарствах.
До будівельно-виробничого персоналу належать:
- працівники, які зайняті на будівельно-монтажних роботах та в підсобних виробництвах; персонал, зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах, який безпосередньо бере участь в будівельному виробництві (включаючи господарства, які знаходяться на окремому балансі); працівники транспортних організацій; працівники управлінь виробничо-технологічної комплектації, контор, баз і складів матеріально-технічного постачання; працівники груп проектування організації робіт та проектних бюро (груп); працівники будівельних лабораторій; працівники дирекції підприємства, що будується, ВКБ (УКБ) підприємства, а також окремі працівники, які здійснюють технічний нагляд за будівництвом.

4.5. До персоналу, зайнятого на будівельно-монтажних роботах, зокрема, належать працівники:
4.5.1. зайняті на роботах по будівництву споруд та будівель, в тому числі на будівництві тимчасових (нетитульних) будівель, споруд, пристроїв та улаштувань, що здійснюються за рахунок накладних витрат;
4.5.2. зайняті на роботах по монтажу устаткування;
4.5.3. зайняті на роботах по капітальному ремонту будівель та споруд;
4.5.4. зайняті на роботах по виготовленню безпосередньо на будівельному майданчику нестандартизованого і котельно-допоміжного устаткування і зв'язаного з нею ремонту по відновленню і на пусконалагоджувальних роботах.

Примітка.
Якщо нестандартизоване і котельно-допоміжне устаткування виготовляється в майстернях будівельної організації, то персонал, зайнятий виготовленням цього обладнання, враховується в складі працівників, зайнятих у підсобних виробництвах;

4.5.5. зайняті на гідронамивних, буровибухових, розривних роботах і на роботах з антисептики, термоізоляційних роботах;
4.5.6. зайняті первинним окультуренням сільськогосподарських угідь;
4.5.7. зайняті на роботах по газифікації квартир, що виконуються за рахунок коштів населення, і на інших підрядних роботах;
4.5.8. апарату будівельно-монтажних підприємств та їх підрядних виробничих одиниць (БУ, БМУ, РМУ, управління механізації, пересувні будівельні формування і т.ін.);
4.5.9. зайняті безпосередньо на будівельному майданчику (а не у відокремлених підсобних виробництвах) виготовленням бетону, розчину, дозуванням і доставкою до будівельних машин матеріалів, підігріванням бетону, опаленням тепляків;
4.5.10. зайняті вантажно-розвантажувальними роботами і переміщенням матеріалів і устаткування в межах робочої зони, тобто від приоб'єктного (дільничного) складу до місця укладення.
Примітка. Працівники, зайняті на перевезеннях матеріалів із залізничної станції, з базових складів або з кар'єрів до приоб'єктних складів, включаючи розвантаження матеріалів на приоб'єктних складах (їх місцезнаходження визначається проектною документацією), повинні враховуватися в обслуговуючих та інших господарствах;
4.5.11. зайняті у відділеннях, підрозділах зв'язку, які обслуговують будівництво, працівники душових, кубових і т.п. підрозділів, які обслуговують робітників безпосередньо на будівельному майданчику, а також працівники, зайняті прибиранням території будівництва і приміщень на будівельному майданчику;

Примітка.
Працівники житлово-комунального господарства (гуртожитків, лазень і т.ін.) враховуються в обслуговуючих та інших господарствах;

4.5.12. працівники трестів (що мають підвідомчі виробничі одиниці), контор, управлінь, баз механізації, машино-прокатних (ремонтно-прокатних) баз, механізованих колон, які зайняті експлуатацією і технічним обслуговуванням будівельних машин і механізмів, що обслуговують будівельні, а також промислові та інші організації;
4.5.13. підрядних виробничих одиниць (БУ, БМУ, РБУ, управлінь механізації, пересувних будівельних формувань і т.ін.), які зайняті експлуатацією та обслуговуванням будівельних машин і механізмів;
4.5.14. усіх видів охорони (воєнізованої, професійної пожежної, сторожової), які перебувають у штаті данної організації.
Працівники охорони, які обслуговують одночасно будівельно-монтажні роботи, підсобні виробництва, обслуговуючі та інші господарства, належать до персоналу, який зайнятий на будівельно-монтажних роботах.

Примітка.

Працівники охорони, зайняті в підсобних виробництвах, обслуговуючих та інших господарствах, що виділені на окремий баланс, належать до працівників, зайнятих відповідно в зазначених структурах;

4.5.15. інформаційно-обчислювальних центрів, обчислювальних центрів, машинолічильних станцій (бюро), що перебувають на балансі будівельно-монтажних трестів (будівельних виробничих одиниць), включаючи ті, що виконують роботи і для інших підприємств;
4.5.16. апарату будівельно-монтажних трестів і підрядних організацій (БУ, БМУ, РБУ, управлінь механізації, пересувних будівельних формувань);
4.5.17. лабораторій нормативно-дослідних станцій, служб техніки безпеки будівельно-монтажних підприємств та їх виробничих одиниць;
4.5.18. управлінь виробничо-технологічної комплектації.

Примітка.

У тих випадках, коли при управліннях виробничо-технологічної комплектації створюються підсобні цехи по випуску і переробці будівельних матеріалів, чисельність працівників цих цехів належить до працівників, зайнятих у підсобних виробництвах;

4.5.19. транспорта (автобаз, гаражів у складі треста), будівельних лабораторій, груп проектування організації робіт та проектних бюро (груп).

Примітка.

Якщо перераховані в пп.4.5.16 - 4.5.19 підрозділи, що входять в будівельні організації та трести, набули самостійність та одержали статус юридичної особи, то працівники вказаних підрозділів не включаються до складу персоналу, який зайнятий на будівельно-монтажних роботах.

4.6. До персоналу, зайнятого в підсобних виробництвах, належать працівники:
4.6.1. організаційно відокремлених підсобних виробництв та господарств, що не перебувають на самостійному балансі: бетонного і розчинного виробництва, виробництва залізобетонних і бетонних виробів, блоків та будівельного каміння; цегляного виробництва; кар'єрів по видобутку і переробці каменю, щебеню, піску, гравію та глини; кузень; механічних, столярних, ремонтних та інших майстерень; лісопильного виробництва; лісозаготівель; електростанцій, паросилових установок та інших підсобних виробництв;
4.6.2. зайняті в механічних, ремонтних та інших майстернях (крім авторемонтних), що перебувають на балансі будівельно-монтажних підприємств та виробничих одиниць.

4.7. У радгоспах розрізняються такі групи персоналу:
- персонал, зайнятий в сільськогосподарському виробництві (персонал основної діяльності);
- персонал, зайнятий у підсобних промислових підприємствах;
- персонал, зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах;

4.8. До персоналу, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, належать працівники:
4.8.1. зайняті в рослинництві (рільництві, овочівництві, садівництві, на закладенні садів і вирощуванні багаторічних насаджень, докорінному поліпшенню луків та інше);
4.8.2. зайняті в тваринництві (скотарстві, свинарстві, вівчарстві, птахівництві, рибництві, звірництві, кролівництві, бджільництві та інших галузях тваринництва);
4.8.3. зайняті поточним ремонтом будівель та споруд виробничого сільськогосподарського призначення (сховищ, ферм, складів та
інше);
4.8.4. транспорту, що переважно обслуговує сільськогосподарське виробництво.

4.9. До персоналу, зайнятого в підсобних виробництвах, відносяться працівники промислових підприємств, виробництв і ремонтних майстерень, що перебувають на балансі радгоспів (млини, круподерні та просодерні, виноробні і консервні заводи, підприємства по виробництву масла, сиру, молочної продукції, скотобійні майданчики і птахозабійні цехи, лісопильні, столярно-теслярські і деревообробні майстерні, цегельні заводи та інші підприємства по виробництву будівельних матеріалів, лісозаготівлі і заготівля та інші промислові виробництва, електростанції, майстерні по ремонту тракторів, сільгоспмашин та інших машин і устаткування) тощо, а також працівники транспорту, що обслуговують підсобні промислові підприємства, виробництва і ремонтні майстерні.

4.10. До персоналу, зайнятому в неосновній діяльності промислових підприємств (непромисловий персонал), будівельних організацій, радгоспів (персонал обслуговуючих та інших господарств), належать працівники:
4.10.1. транспорту, що перебуває на балансі промислового підприємства, який повністю обслуговує непромислові організації (житлового господарства, комунальні підприємства, підсобні сільськогосподарські підприємства та організації неосновної діяльності, а також лісосплав);
4.10.2. транспорту (контор, баз, гаражів) будівельних підприємств, включаючи працівників транспорту, зайнятих експлуатацією, обслуговуванням та ремонтом транспортних засобів БУ, БМУ, РБУ тощо;
4.10.3. контор, баз і складів матеріально-технічного постачання, а також працівники, зайняті на вантажно-розвантажувальних роботах у складських та інших господарствах, включаючи розвантаження матеріалів із транспортних засобів на приоб'єктних складах; персонал, зайнятий розміщенням замовлень на устаткування;
4.10.4. будівельних лабораторій;

4.10.5. груп проектування (підготовки виробництва) організації робіт і проектних (проектно-кошторисних) бюро, груп, геодезичних служб будівельно-монтажних трестів, підприємств виробничих одиниць;
4.10.6. дирекції підприємства, яке будується, ВКБ (УКБ) підприємства, а також окремі працівники, які здійснюють технічний нагляд за будівництвом, чисельність і кошти яких направлені на оплату праці, передбачені на будівництво;
4.10.7. зайняті капітальним ремонтом будівель і споруд, що виконуються сільськогосподарським способом.

Примітка.

Працівники, зайняті поточним ремонтом будівель і споруд непромислових організацій, обслуговуючих та інших господарств, повинні включатися до складу персоналу відповідних непромислових організацій, обслуговуючих та інших господарств (житлового господарства, комунальних підприємств та ін.);

4.10.8. торгівлі (магазинів, ларків, палаток тощо) та громадського харчування (їдалень, буфетів та ін.).

Примітка.

Працівники підприємств оптової торгівлі, відділів робітничого постачання та споживчої кооперації (магазини, їдальні, буфети тощо, які обслуговують промислові підприємства, будівельні підприємства, але не перебувають на їх балансі, у звітність цих підприємств не включаються;

4.10.9. постійно зайняті заготівлею сільськогосподарських продуктів, також сільськогосподарської сировини (картоплі, овочів, фруктів та ягід, цукрового буряка, бавовни, льону, худоби, птиці, молока шкіряної сировини та інше) для промислової переробки.
Примітка. Працівники відділів заводоуправлінь, зайняті оформленням документів по прийманню сільськогосподарської сировини, належать до промислово-виробничого персоналу;
4.10.10. підсобних сільськогосподарських підприємств (включаючи працівників організаційно-відокремлених тепличних виробництв), що перебувають на балансі промислових або будівельних підприємств;
4.10.11. лісового господарства промислових підприємств та інших організацій;
4.10.12. зайняті іншими видами діяльності (збором дикорослих плодів, ягід, горіхоплідних, фруктів, лікарських трав, їх первинною обробкою та інші) у радгоспах;
4.10.13. підприємств м'ясної і молочної промисловості, зайняті завезенням готової продукції в роздрібну торговельну мережу (вантажники, диспетчери, експедитори, водії автомобілів). У звіті з праці чисельність вказаних працівників слід показувати по галузі "Транспорт";
4.10.14. по збору металобрухту. До них належать особи, які працюють у конторах по збору металобрухту і займаються оформленням документів, прийманням та відправленням металобрухту, укладанням договорів на доставку його з інших підприємств, організацій.

Примітка.

1. Працівники транспортних цехів, які займаються збором та вивезенням металобрухту, належать до промислово-виробничого персоналу.
2. Уповноважені по заготівлі брухту та відходів чорних та кольорових металів, а також техніки-здавачі системи Міністерства промисловості України належать до промислово-виробничого персоналу;

4.10.15. редакції фабрично-заводських газет та радіомовлень;
4.10.16. зайняті пусконалагоджувальними роботами, а також підготовкою, освоєнням виробництва на підприємствах і об'єктах, які щойно вводяться, до часу їх введення в експлуатацію, що утримуються за рахунок коштів основної діяльності промислових підприємств за умови, що чисельність цих працівників віднесена до непромислового персоналу до моменту підписання акта про введення в дію підприємства;
4.10.17. пошуково-розвідувальних груп і партій промислового підприємства;
4.10.18. житлового господарства;
4.10.19. комунальних підприємств і підприємств побутового обслуговування населення: готелів, гуртожитків для приїжджих, перукарень, лазень (крім працівників лазень та пралень, які обслуговують безпосередньо на виробництві персонал підприємства, організації тощо), а також працівники, зайняті озелененням території;
4.10.20. зайняті обслуговуванням медичних установ (медсанчастин, здоровпунктів, профілакторіїв, пансіонатів з лікування тощо): підсобні робітники, сантехніки, електрики та інші.
Працівники санпостів і дезінфекційних бар'єрів промислових
підприємств, зайняті впровадженням протиепідемічних заходів.

Примітка. Працівники медперсоналу (лікарі, медсестри) у звіти з праці підприємств включатися не повинні. Вони відображаються у звітності з праці системи Міністерства охорони здоров'я;

4.10.21. оздоровчих закладів та закладів відпочинку (дитячих таборів, будинків відпочинку, пансіонатів тощо і т.п.);
4.10.22. установ фізичної культури (стадіонів, палаців спорту, спортивних баз, спортивних клубів, басейнів тощо);
4.10.23. туризму (туристичних баз тощо);
4.10.24. навчальних закладів і курсів;
4.10.25. закладів дошкільного виховання (дитячих садків, ясел-садків);
4.10.26. установ культури (палаців і будинків культури, клубів, бібліотек, крім технічних і т.п.).

4.11. Розподіл персоналу, на зайнятий в основній і неосновній діяльності, в інших галузях народного господарства, здійснюється в аналогічному порядку. При цьому виділення персоналу, зайнятого в неосновній діяльності, проводиться при умові, що утримання його (на відміну від основного персоналу) здійснюється виключно за рахунок прибутку.

2. ПРИКЛАДИ МЕТОДІВ ВИЗНАЧЕННЯ КІЛЬКІСНОЇ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ:

А) Найбільш простим і найчастіше використовуємим методом, є метод екстраполяції.

***Наприклад*:** компанія "ЛІСС" займається оптовою реалізацією продовольчих товарів. В 2006 році компанія мала п'ять комерційних агентів і обсяг реалізації 500000 тис.долл. В 2007 році "ЛІСС" планує досягти обсяг реалізації в 700000 тис.долл. Таким чином цьому підприємству необхідно буде 7 комерційних агентів (обсяг реалізації на одного агента – 100000 тис.долл.)

Б) Метод скоректованої екстраполяції дозволяє враховувати зміни відносно фактів, які визначають чисельність співробітників – підвищення продуктивності праці, підвищення цін і т.ін. ***Наприклад:*** організація по обслуговуванню ліфтів має такі показники:

- кількість ліфтів – 10252
- загальна кількість продуктивних годин, що відпрацьовані на обслуговуванні – 218000
- кількість механіків – 145
- кількість невиробничих працівників – 16

На наступний рік керівництво планує збільшити продуктивність праці механіків на 15% , а ефективність використання робочого часу на 10%. Кількість ліфтів і співвідношення виробничих і невиробничих працівників при цьому не зміниться.

Розрахунок чисельності:

Поточний рік

1. Кількість продуктивних годин на один ліфт (продуктивність праці) 218000 : 10252 = 21,3
2. Кількість продуктивних годин на одного механіка (ефективність використання робочого часу) 218000 : 145 = 1,503
3. Кількість виробничих працівників на одного невиробничого
   145 : 16 = 9,1

На наступний рік

1. Кількість продуктивних годин на один ліфт
   21,3 : 1,15 = 18,5
2. Необхідна кількість продуктивних годин
   18,5 х 10252 = 189662
3. Кількість продуктивних годин на одного механіка
   1503 х 1,1 = 1653
4. Кількість механіків
   189662 : 1653 = 115
5. Кількість невиробничих працівників
   115 : 9,1 = 13

в) Метод "НЕТТО-БРУТТО", дозволяє спланувати потребу в додатковому персоналі, або визначити надлишковий персонал.

Наприклад:

Кількість персоналу, без урахування часу відсутності на роботі (явочна чисельність) – 150 чол.

ПЛЮС додаткова потреба з урахуванням часу відсутності на роботі, в % - 8% - 12 чол.

ДОРІВНЮЄ: всього на момент розрахунку (спискова чисельність) – 162 чол.

МІНУС: фактична чисельність на момент планування – 132 чол.

ДОРІВНЮЄ: необхідно додатково (або є надлишковою) – 30 чол.

ПЛЮС: потреба в запасних кадрах

А) вихід на пенсію – 8 чол.

Б) звільнення, що відомі, або плануються – 5 чол.

В) перевід – 2 чол.

Г) інші відомі випадки відтоку кадрів – 9 чол.

ДОРІВНЮЄ: необхідно додатково (або є надлишковою) – 54 чол.

МІНУС: прийом

А) на основі договірних зобов'язань – 3 чол.

Б) учні або студенти по розподілу – 7 чол.

В) інші відомі випадки – 4 чол.

ДОРІВНЮЄ: необхідно додатково найняти (або звільнити) – 40 чол.

3. МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ТА КІЛЬКІСНОЇ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

А) Методика определения качественной и количественной потребности в персонале (на примере торгового предприятия)

Проблема потребности компании в персонале была и остается актуальной, особенно для предприятий, только начинающих свою деятельность или принявших решение о проведении масштабной реорганизации. Наибольшие сложности с определением потребности в персонале испытывают фирмы, перед которыми стоит задача в ограниченные сроки набрать большое количество сотрудников, которые должны будут заниматься совершенно новым для данной фирмы делом.

Еще больше вопросов возникает при создании новых предприятий, для которых необходим единовременный подбор большого количества сотрудников (магазины, склады, производственные цеха и т. п.). В некоторых случаях возможно применение приблизительной оценки: "Возьмем троих, если загрузка будет слишком большая (или маленькая), потом подберем еще одного (или уволим)". Этот подход работает, если есть возможность наблюдать за работой сотрудников в течение нескольких месяцев. Однако, например, слишком большое (или недостаточное) количество продавцов может в первые же дни привести к полной дезорганизации работы крупного магазина.

Нельзя забывать о финансовой составляющей данного процесса: излишнее количество сотрудников повышает издержки, недостаток персонала приведет к необходимости срочного поиска дополнительных кадров, который может обойтись существенно дороже предшествующего "оптового" подбора.

Автор предлагает вашему вниманию **методику** , применимую в компаниях различных сфер деятельности. Изложенный в методике подход позволяет определить **качественную и количественную потребность предприятия в персонале** , особенно в тех случаях, когда предстоит провести набор большого количества сотрудников. Описание метода проведем на примере.

Постановка задачи. Руководство компании принимает решение об открытии в спальном районе Москвы магазина детских товаров. Планируемая площадь торгового зала - 200 м 2 . Менеджер по персоналу должен представить руководителю штатное расписание этого предприятия.

Ограничимся решением задачи для набора персонала торгового зала (определение качественной и количественной потребности в сотрудниках других должностей проходит аналогично). Решение задачи будет производиться в несколько этапов.

Этап 1 . Формулировка целей деятельности.

Этап 2 . Определение качественной потребности в персонале:

а) составление матрицы распределения функций;

б) формулировка требований к персоналу.

Этап 3 . Определение количественной потребности в персонале:

а) составление схем реализации бизнес-процессов;

б) разработка норм работы;

в) расчет количества сотрудников.

Этап 1. Формулировка целей деятельности

После определения основных параметров нового бизнеса, руководителю необходимо сформулировать четкие, измеримые и осуществимые цели, которые должны быть достигнуты в результате реализации данного проекта. Задача менеджера по персоналу на данном этапе – объяснить руководителю важность постановки целей деятельности, добиться выполнения этой работы и проанализировать (желательно во взаимодействии с маркетологом) полученные данные. Анализ поможет предусмотреть все тонкости будущего дела, позволит к моменту начала работы создать оптимальную **модель предприятия** , в том числе и в области количественных и качественных характеристик персонала. В рассматриваемом нами примере владелец магазина может поставить перед менеджерами следующие цели:

1. За первый год работы магазин должен получить не менее 360 тыс. долл. США общей выручки.
2. Магазин должен привлечь внимание покупателей со средним и превышающим средний уровнем дохода.
3. К концу года количество постоянных покупателей магазина должно удерживаться на уровне 30% от общего числа покупателей.

Каким должен быть магазин, чтобы результаты его деятельности соответствовали поставленным целямd Какой вклад может внести менеджер по персоналу в реализацию этих целейd На эти вопросы отвечает анализ, претворяющий цели в конкретные, готовые к воплощению задачи.

Проведение такого анализа чаще всего поручается маркетологу. Считается, что именно такой специалист должен ответить на вопросы о том, какие товары представляют интерес для потенциальных покупателей, каким должен быть магазин, как должно осуществляться обслуживание и пр. Такой подход верен лишь отчасти. Решения, подготовленные маркетологом и одобренные собственником, будут выполняться сотрудниками фирмы. Их несогласованные, ошибочные или непродуманные действия могут причинить бизнесу ничуть не меньше вреда, чем неправильно рассчитанное количество потенциальных клиентов будущего предприятия. Активная роль менеджера по персоналу в процессе анализа целей

обусловлена, в первую очередь, тем, что именно он будет подбирать на работу людей, которые должны претворять в жизнь поставленные цели. Кроме того, в момент начала деятельности предприятия, когда штат сотрудников еще не сформирован, только менеджер по персоналу обладает знаниями, связанными с человеческими ресурсами (стоимость, ограничения, доступность, оптимальные варианты подбора и пр.). Совместная работа маркетолога и менеджера по персоналу должна привести к тому, что перечень действий по реализации целей будет полным, конкретным и осуществимым.

В случае уже работающего предприятия, которое развивает существующий или начинает новый бизнес, наиболее оптимальным представляется формирование команды специалистов для проведения анализа целей. Помимо маркетолога и HR-менеджера в нее могут войти представители финансового, производственного (торгового), сбытового, закупочного и других отделов, бухгалтерии и т. д. Согласованная работа такой команды поможет максимально конкретизировать цели будущего бизнеса. Независимо от состава команды, ее главой и идейным вдохновителем должен быть собственник бизнеса или лицо, уполномоченное им на принятие решений. Это необходимо для того, чтобы свести к минимуму число согласований, получить возможность корректировать цели и задачи в процессе проведения анализа и осуществить его в сжатые сроки.

Если по каким-то причинам владелец бизнеса не может поручить выполнение данного этапа работ своим сотрудникам, он может обратиться к профессиональным консультантам.

Как правило, при расширении существующего или открытии нового бизнеса фирмы проводят исследования рынка для получения информации о том, какие направления деятельности следует развивать для достижения высокой прибыли или решения других задач. В нашем случае также было проведено маркетинговое исследование, призванное ответить на следующие вопросы:

- какова демографическая ситуация в районе, выбранном для открытия магазина (анализ документов);
- какова представленность конкурентов на территории района ("разведка" и наблюдение);
- дефицит каких торговых точек испытывают жители района; приобретение каких товаров доставляет им наибольшие трудности (здесь и далее - опрос);
- какова средняя покупательная способность жителей района;
- каков уровень заинтересованности в открытии магазина детских товаров, какие товары должны быть в нем представлены, как часто жители планируют посещать такой магазин и пр.

Ниже представлены выводы, сделанные в результате анализа целей, фигурирующих в нашем примере.

1. Ассортимент.

Проведенные маркетинговые исследования показали, что жители района, относящиеся к интересующей нас группе потребителей по доходу, заинтересованы в магазине, в котором была бы представлена качественная импортная и отечественная одежда и обувь для детей 3-12 лет, игрушки и школьно-письменные принадлежности (ШПП).

2. Товарооборот, организация работы магазина, местоположение.

Учитывая цены товаров, которые будут представлены в магазине, можно сделать прогноз средней суммы одной покупки - 20-30 долл. США. Для того чтобы выйти на запланированную годовую сумму выручки, магазину необходимо продавать в день товаров на 1000 долл. США (30-50 покупок). На каждого человека, сделавшего покупку, приходится 3-4 клиента, ушедших с пустыми руками. Следовательно, средний поток покупателей можно оценить в 90-200 человек (в среднем 150).

Реальность этой цифры подтверждается результатами проведенного маркетингового исследования.

Один из способов привлечения такого количества клиентов - удобные часы работы магазина. В первую очередь, они должны устраивать работающих родителей и взрослых членов семьи, а также школьников среднего и старшего возраста, способных самостоятельно совершать покупки.

Магазин расположен рядом со школой и детским садом, поэтому целесообразно начинать работу в 8.00 - это позволит привлечь к магазину родителей, отводящих детей в эти образовательные учреждения, и школьников, которым требуется срочно купить что-либо для школы. Завершать работу магазин будет в 21.00 (работающие члены семьи тратят в среднем 1 час времени на дорогу до своей работы, следовательно, домой они попадают в 19.00-20.00).

3. Привлечение и удержание клиентов.

Покупатели со средним и выше среднего доходом рассчитывают, что в магазине будут созданы хорошие условия для совершения покупок. В первую очередь, это касается организации процесса выбора товара.

Менеджерам магазина необходимо решить вопрос расположения товаров в торговом зале. Это можно сделать, используя два основных варианта: система отделов (с кассой или с выпиской товара в каждом отделе) и система единого торгового зала (с кассой на выходе). Очевидно, что предпочтительная для нас группа потребителей тяготеет ко второму варианту, т. к. он существенно удобнее. Не стоит также забывать о том, что при организации торгового зала по системе отделов существенно снижается количество сопутствующих покупок. В нашей ситуации можно создать лишь один отдел в системе единого торгового зала - отдел школьно-письменных принадлежностей. Остальные товары следует

разделить в торговом зале по следующим секциям: одежда для детей 3-7 лет (для мальчиков, для девочек); одежда для детей 7-12 лет (для мальчиков, для девочек); обувь для детей 3-7 лет, обувь для детей 7-12 лет; игрушки.

Следовательно, персонал торгового зала будет состоять из продавцов-консультантов, кассиров и менеджера зала (для общего управления залом, контроля за продавцами).

Основная проблема для родителей, приходящих в магазин с детьми, - быстрая утомляемость ребенка. Хорошим решением станет создание игрового уголка для детей. Менеджер по персоналу должен принять решение о том, будет ли этот уголок находиться под присмотром продавцов, или необходимо привлечение "воспитателя".

Дети и родители должны также иметь возможность отдохнуть и перекусить, не выходя из магазина. Эта задача может быть решена с помощью создания небольшого детского бара, кафетерия. Появляется новая вакансия - продавец кафетерия.

4. Развитие бизнеса посредством работы с персоналом.

Реализация цели № 3 (доведение числа постоянных клиентов до 30% от общего количества покупателей) во многом зависит от продавцов магазина. В первый раз покупателя можно привлечь в магазин с помощью рекламы, красиво оформленных витрин, предложения скидок. Если покупателю понравится ассортимент и цены, он придет еще раз. Однако истинная приверженность появляется, когда покупатель заходит в магазин даже тогда, когда у него нет потребности в совершении покупки, - просто для того, чтобы посмотреть "что новенького", перекинуться несколькими словами с продавцом. Эту особую атмосферу можно сформировать лишь с помощью "человеческого фактора", что является прямой обязанностью менеджера по персоналу.

В ходе разговора с руководителем компании выяснилось еще одно существенное обстоятельство: если первый магазин оправдает возлагаемые на него надежды, то через год руководство будет рассматривать вопрос об открытии новых магазинов и создании фирменной сети.

Данное условие окажет опосредованное, но важное влияние на деятельность менеджера по персоналу. При формировании подразделений магазина необходимо будет учитывать вероятность дальнейшего развития бизнеса и, следовательно, усложнения структуры предприятия. Так, для одного магазина наилучшим образом подойдет *функциональная структура.* При формировании сети целесообразно создавать *дивизиональную структуру.* Велика вероятность того, что некоторые сотрудники первого магазина в рамках новой структуры получат новые возможности для карьерного роста - их знание всех тонкостей описываемого бизнеса позволит им занять место в штабе будущей структуры. Этот факт можно использовать при привлечении кандидатов и при последующей мотивации персонала.

Этап 2. Определение качественной потребности в персонале

Составление матрицы распределения функций

Следующим шагом нашей работы является построение **матрицы распределения функций (МРФ)** . Такая матрица наглядно показывает, какие должностные лица участвуют в тех или иных работах, составляющих бизнес-процесс (см. табл.). Использование МРФ на разных этапах деятельности предприятия способно значительно облегчить работу менеджера по персоналу:

- помощь в определении качественной потребности в персонале;
.- исключение дублирования функций или отсутствия исполнителей каких-либо функций;
.- более рациональное использование трудовых ресурсов;
.- основа для написания должностных инструкций.

МРФ представляет собой таблицу, отражающую бизнес-процессы предприятия с их подробной детализацией. Перечислены исполнители работ и функции, которые каждый исполнитель реализует по отношению к данной работе.

Рассмотрим правила составления МРФ на примере двух бизнес-процессов нашего магазина - "Поступление товаров в торговый зал" и "Продажа товаров".

Используется система обозначения функций:

П - подготовка решения; **Р** - принятие решения; **И** - исполнение; ***К*** - контроль за исполнением решения; **А** - анализ исполнения решения.

Помимо этих основных функций могут также использоваться вспомогательные: **С** - согласование решения; **У** - участие в реализации соответствующих функций.

В строке функций не должны повторяться функциональные обязанности принятия решения (**Р**) и исполнения (**И**) для исключения ситуации "нескольких начальников" или "нескольких исполнителей".

Если действие рутинное или строго регламентированное, может отсутствовать функция принятия решения. В этом случае решение принимается на основании устоявшегося порядка или регламента. Также в некоторых строках могут отсутствовать другие обозначения функций (кроме "исполнения"), если выполнение данных функций в соответствующем элементе бизнес-процесса не подразумевается.

Таблица - **Матрица распределения функций**

Бизнес-процесс	Исполнители								
	Кладовщик	Грузчик	Продавец	Менеджер торг. зала	Кассир	Водитель	Маркетолог	Бухгалтер	Директор
Поступление товара в торговый зал									
1. Получение заказа	И			РК			СА		
2. Формирование партии	РК	И							
3. Оформление документов	И								
4. Доставка в торговый зал		И		РК					
5. Выбор места для товара				РИ			КА		
6. Установка цены							ПА	И	РК
7. Раскладка товара			И	РКА					
8. Оформление ценников			И	РК					
Продажа товара									
1 . Встреча покупателя			И	К					
2. Выяснение запроса			И	К					
3. Рассказ о товаре			И	К					
4. Ответы на вопросы			и	УК					
5. Помощь в примерке, выборе			и	к					
6. Доставка со склада товара нужного цвета, размера (при временном отсутствии в торговом зале)		И	Р	к			А		
7. Предложение сделать заказ на отсутствующий товар			И	К					
8. Оформление заказа				И			А		
9. Звонок-приглашение (когда заказ получен)				И					
10. Передача			И	К					

покупки на кассу									
11 . Оформление покупки					И			К	
12. Выдача дисконтных карт, подарков, сувениров				К	И				
13. Упаковка покупки					И				
14. Предложение доставки покупки					и				
15. Оформление доставки					и		А		
16. Доставка покупки				РК		И			

Заполненная таким образом матрица дает представление о сфере обязанностей каждого работника, о сложности выполняемой им работы, наглядно демонстрирует уровень занятости работника. На основе этих параметров, а также описанного выше анализа целей можно приступать к определению качественных параметров для каждой должности.

Формулировка требований к персоналу

Приведем примеры формулирования требований к персоналу, строящихся на данных МРФ. Кроме требований, мы также можем сформулировать некоторые пути развития и обучения сотрудников на отдельных позициях.

- Поскольку продажа детских товаров ассоциируется с женским присутствием, идеальным кандидатом на вакансию продавца будет девушка 20-28 лет (ограничения по возрасту условны и могут быть изменены). Торговое образование и опыт работы не являются обязательным условием. Из таблицы видно, что основной функцией продавца в нашем случае являются консультирование покупателя, поэтому после окончания набора целесообразно провести обучение продавцов основам торговли и презентации, технике продаж, навыкам решения конфликтов, ознакомить их с ассортиментом. Продавцы должны иметь специализацию по своим секциям, но в то же время должны быть взаимозаменяемы (в дальнейшем следует проводить периодическое изучение продавцами всего ассортимента магазина).
- К продавцу-кассиру применимы все вышеперечисленные требования, однако он должен еще иметь соответствующее образование (торговый техникум, курсы) и опыт подобной работы.
- Менеджер зала, обладая такими же личностными характеристиками, как и продавец, должен иметь опыт работы, торговое образование и, желательно, опыт управленческой работы.

Полученные объективные требования к персоналу торгового зала следует скорректировать с учетом пожеланий руководителя магазина и менеджеров. Интервью с этими специалистами поможет дополнить требования или, если высказанные рекомендации можно учесть в работе будущих сотрудников, сформировать план обучения персонала.

Не следует забывать, что значительные отступления от оптимального набора требований к будущим сотрудникам могут привести либо к существенной потере в качестве персонала (в случае снижения "планки"), либо к удорожанию стоимости людских ресурсов (при завышенных требованиях, например, "все продавцы - только с высшим образованием").

Этап 3. Определение количественной потребности в персонале

Составление схем реализации бизнес-процессов

После завершения второго этапа работ мы имеем практически полную картину того, как должен функционировать наш магазин. Другими словами, мы в общих чертах описали бизнес-процесс деятельности магазина.

Существует несколько подходов к построению таких цепочек. В данном примере мы используем способ построения цепочки бизнес-процесса на основе заполненной ранее матрицы распределения функций.

Под бизнес-процессом понимается цепочка работ, результатом которой является произведенный продукт (товар, услуга, совокупность информационных данных, документ, обученный сотрудник и т. п.). Потребителем этого продукта/услуги может являться как внешний (покупатель), так и внутренний (другое подразделение) заказчик.

Для обозначения элементов бизнес-процессов используются их порядковые номера в МРФ. Используемые обозначения:
•••••> вход - выход бизнес процесса (за пределами схемы он имеет свое продолжение, связи с другими процессами)
——»• продвижение от одного элемента бизнес-процесса к другому,
----»• возврат.

Если в одной ячейке стоят две цифры, то это означает, что действия совершаются одновременно. Если из одной ячейки выходит более одной стрелки, значит, возможны несколько вариантов развития событий.

Разработка норм работы

Прежде чем переходить к расчету количественной потребности в сотрудниках торгового зала, необходимо сформировать графики дежурства продавцов. Рабочий день продавцов, кассиров и менеджера зала нашего магазина продолжается 10 часов (магазин работает без обеда, поэтому обеденный перерыв продавцов будет формироваться по скользящему графику). Следовательно, график работы должен иметь следующий вид: от "1 через 1" до "4 через 4" (более четырех дней в неделю продавец работать не может - иначе нарушится требование о 40-часовой рабочей неделе). Конкретный вариант можно выбрать, исходя из удобства работы других служб магазина, а также с учетом пожеланий сотрудников.

Расчет количества сотрудников

Какие полезные сведения для расчета количественной потребности в персонале можно извлечь из всех приведенных данных?

1. МРФ показывает, что раскладка товара и оформление ценников поручаются продавцам. Следует принять решение, когда и каким образом осуществляются эти действия. Во время работы магазина - значит, необходимо учитывать, что какая-то часть продавцов будет отвлечена на раскладку товара. В другое время - удлиняется рабочая смена, требуется менять график дежурства продавцов. Предположим, что было решено раскладывать товар во время работы, в периоды наименьшего потока покупателей.
2. МРФ также иллюстрирует совокупность действий, необходимых для обслуживания одного покупателя. Из МРФ видно, что продавец занят в операциях 1-7, кассир - в операциях 11-15. Менеджер зала участвует практически во всех операциях в качестве контролирующего работника. Вспомним, что в среднем магазин будет принимать 150 посетителей в день, т. е. 10-20 человек в час. Таким образом, в каждой из 7 секций одновременно будет находиться 1-3 человека (при условии равномерного распределения покупателей по залу). Такое количество покупателей может обслужить один продавец, в то же время такая норма не является заниженной, так как магазин должен поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов. В моменты пика потока посетителей продавцы могут подменять друг друга, им также будет помогать менеджер зала.
3. Для определения числа кассиров следует учитывать прогнозное количество покупок - 30-50 в день, или 3-5 в час. Для оформления этих покупок достаточно одного человека. По мере накопления статистики по количеству посетителей и продаж в различное время дня можно будет принять решение об увеличении количества кассиров (возможно, за счет введения должности продавца-кассира, позволяющей совмещать работу в секциях и за кассой). В первые недели после открытия магазина наплыв покупателей будет высоким (при условии грамотно проведенной рекламной кампании). На этот период лучше воспользоваться услугами временного работника.
4. Итак, в торговом зале должно одновременно находиться 7 продавцов и один кассир. Это число укладывается в норму управляемости, следовательно, необходим лишь один менеджер зала.

Подсчитаем общую численность персонала торгового зала. Одновременно в зале будут находиться следующие сотрудники: продавцы -7 человек, кассир - 1 человек, менеджер торгового зала - 1 человек, итого - 9 человек в одной смене. Магазин будут обслуживать две смены сотрудников, следовательно, до начала работы магазина следует осуществить отбор и необходимое обучение восемнадцати человек:
- 14 продавцов (желательно, чтобы двое из них имели квалификацию продавца-кассира - для возможной замены или помощи кассиру); 2 кассира; 2 менеджера торгового зала.

Расчет качественной и количественной потребности магазина в персонале торгового зала завершен. Несомненно, работа менеджера по персоналу в этом направлении не заканчивается с открытием магазина. Некоторое время после начала работы потребуется на проверку допущений, сделанных при расчетах. Возможно, что товары магазина будут пользоваться большим или меньшим спросом по сравнению с запланированным. В этом случае потребуются корректировки кадровой политики. В дальнейшем также будут возникать проблемы, связанные с численностью персонала - сезонные спады и подъемы продаж могут потребовать решения вопросов о временном увольнении или приеме сотрудников (для этих целей можно воспользоваться соответствующими услугами кадровых агентств).

Б) Методика определения качественной и количественной потребности в персонале (на примере туристической фирмы)

Определяем потребность в персонале

Тема планирования потребности в персонале сегодня приобретает все большую актуальность. Многие турфирмы уже заняли определенную долю рынка, и им все сложнее увеличивать объемы продаж. С

другой стороны, известно, что повысить прибыльность предприятия возможно двумя способами: либо увеличивая объемы продаж, либо сокращая издержки. Так что больше туристических организаций ставят перед собой именно вторую задачу.
Анализ издержек показывает, что, как правило, достаточно большую долю расходов компании в сфере услуг составляет заработная плата сотрудников. Поэтому многие руководители задумываются: а есть ли возможность как-то сэкономить на этой статье расходов? Неизбежно встают вопросы: насколько напряженно работает персонал, нет ли возможности повысить интенсивность их работы. Здесь и возникает необходимость точной оценки потребности в персонале. Сколько человек хорошо справятся с выполнением поставленных задач, нет ли функций, которые можно было бы совместить и поручить одному сотруднику, насколько можно увеличить плановые показатели, чтобы имеющиеся сотрудники справились – эти вопросы приобретают все большую значимость.
С другой стороны, если планируется расширение бизнеса, выход на новые рынки, открытие новых программ, работа с новыми странами, использование новых форм (например, отдых плюс образование), то возникает необходимость определения потребности в новых сотрудниках.
На эти вопросы можно ответить, используя следующую технологию определения количественной и качественной потребности в персонале.

1 этап. Определение целей компании на год и стратегии их достижения. Определение на основе целей компании текущей политики в отношении персонала.
Например, если в ближайший год вы планируете увеличить объем продаж на 20% (без открытия новых направлений) и повысить эффективность труда, вероятно, имеет смысл проанализировать, справятся ли сотрудники с возросшей нагрузкой, и можно ли сократить относительные издержки, повысив производительность труда. Скорее всего это будет вполне выполнимая задача. Важно только продумать, за счет чего вы сможете повысить производительность труда. Это может быть перераспределение функций, стандартизация некоторых видов работ, оптимизация документооборота, сокращение излишних форм, введение обязательных нормативов (например, для менеджеров по продажам - не менее 20 звонков клиентам в день) и другое в зависимости от сложившейся ситуации.
Другой возможный вариант – вы собираетесь открыть новое направление работы (например, страну). Скорее всего целесообразнее взять на эту работу отдельного сотрудника. Если вы планируете выйти за год на значительный объем продаж, вам необходимо оценить, какими темпами будет увеличиваться объем продаж, и запланировать привлечение новых специалистов в течение года.
2 этап. Составление матриц бизнес-процессов.
Матрица бизнес-процессов представляет собой таблицу, которая составляется отдельно на каждый бизнес-процесс. По горизонтали в ней указываются действия в бизнес-цепочке, по вертикали – должности сотрудников. На пересечении строк и столбцов указывается, какую функцию предусматривает данная должность относительно данной функции.
Используются следующие обозначения:

- П – подготовка решения, сбор информации;
- С – согласование решения;
- Р – принятие решения;
- И – исполнение;
- Уи – участие в исполнении;
- К – контроль.

Например, бизнес-процесс “Размещение рекламы в СМИ” состоит из 8 шагов (см. таблицу).
Рассмотрим, к примеру, пятый шаг – “Оформление документов на размещение рекламы”. Он осуществляется следующим образом.

Менеджер по маркетингу готовит необходимую информацию, собирает документы от предполагаемых провайдеров рекламных услуг – П.
Директор принимает решение - утверждает выбор провайдера - Р.
Документы согласуются у юриста и главного бухгалтера – С.
После согласований директор подписывает документы – Р.
Бухгалтер проводит платеж – И.
Главный бухгалтер контролирует правильность и своевременность оформления документов – К.

Таблица - **Матрица распределения функций**

Размещение рекламы в СМИ	**Директор**	**Мен. по маркетингу**	**Мен. по продажам.**	**Мен. по обсл. клиентов**	**Офис-мен.**	**Секретарь**	**Юрист**	**Главбух**	**Бух.**	**it - мен.**
1. Разработка стратегии маркетинга, в том числе определение целевых клиентов и способов донесения до них нужной информации	РК	ПИ	С	С						
2. Составление плана маркетинга и бюджета маркетинга	РК	ПИ	С	С				С		
3. Выбор носителей рекламы (газеты, журналы, Интернет, радио, в местах продажи)	К	ПИР	С	С		Уи				
4. Составление рекламных сообщений	К	ПИР	С	С						
5. Оформление документов (договор, счет и т.д.)	Р	П					С	СК	И	
6. Размещение рекламы в СМИ		ПРК			И	Уи				
7. Размещение рекламы в Интернете		ПРК								СИ
8. Оценка эффективности рекламы (учет обращений по данной рекламе)		ПРК	И	Уи		И				

3 этап. Определение качественной потребности в персонале.

На основании матриц бизнес-процессов определяются все те функции, которые позволят достичь намеченных на первом этапе целей.

Все функции группируются по признакам сродства (сходные функции, которые могут эффективно выполняться специалистом определенного профиля определенной квалификации). Таким образом мы получаем качественный состав персонала.

4 этап. Определение нормативов работы.

После выявления всех необходимых функций важно понять, сколько человек в состоянии справиться с поставленными задачами. С этой целью разрабатываются нормативы работы. Для многих отраслей, особенно промышленности, существуют нормы выработки. Однако для тех деловых сфер, которые в

последние годы приобрели новое качество, общие нормативы не разработаны. К таким относится и туризм. В такой ситуации единственный способ разработать нормативы – сделать это самостоятельно эмпирическим путем. В качестве точки отсчета можно использовать фотографию рабочего времени сотрудников на тех участках, которые планируется оптимизировать. Можно проводить как самофотографию, когда сотрудник сам фиксирует все выполняемые им дела и затраченное на это время, так и наблюдение со стороны.

Для учета затрат рабочего времени используется следующая форма.

№	Выполненная операция	Время начала операции	Время окончания операции	Длительность операции	Код операции	Примечание
1	2	3	4	5	6	7

Пункты 1 – 4 заполняются в процессе наблюдения, пункты 5 – 6 заполняются в ходе анализа. Использование кода позволяет группировать операции. Объединение в группы производится в зависимости от специфики должности.

5 этап. Определение количественной потребности в персонале.

Зная нормативы выполнения различных видов работ и соответствующие плановые показатели, мы можем определить, сколько человек необходимо для достижения целей организации.

Например, норма обслуживания одного клиента составляет 30 минут. Кроме того, менеджер по обслуживанию клиентов должен составлять отчетность, что занимает 1 час в день. Еще 1 час он должен тратить на изучение документов, новой информации. 30 минут – на анализ своей работы. Около 30 минут он должен тратить на прием и передачу информации от других отделов. Кроме того, каждый день он обязан присутствовать на оперативных совещаниях – 20 минут. Выходит, что в день менеджер должен обслужить 8 клиентов. При 8-часовом рабочем дне еще 40 минут остается на отдых и непредвиденные расходы времени.

Таким образом, получается, что в месяц один менеджер сможет обслужить около 170 клиентов. Если для обеспечения запланированного объема продаж (с учетом среднего размера заказа) компания должна обслужить 400 клиентов, то ей требуется два менеджера на полную ставку и еще один сотрудник, который будет совмещать эту работу с какой-либо другой. Например, это может быть начальник отдела обслуживания, который будет обслуживать VIP-клиентов, а также осуществлять управление отделом, проводить анализ клиентской базы, участвовать в разработке маркетинговой стратегии и т. д.

Данная технология достаточно трудоемка, особенно на этапе описания бизнес-процессов и разработке нормативов. Поэтому на первом этапе можно составить матрицы бизнес-процессов и нормативы только на отдельные виды работ, для тех участков, которые вызывают сомнения в оптимальной загрузке персонала.

Кроме того, полученные данные можно использовать для составления должностных инструкций, формулирования требований к персоналу при наборе и в системе мотивации.

Елена СКРИПТУНОВА,
генеральный директор компании
“Аксима: Консультирование, Исследования, Тренинги

4. План практичного заняття

Практичне заняття №8

Тема. Кадрове планування на підприємствах туристичного бізнесу

План

1. Сутність кадрового планування
2. Нормування і облік чисельності персоналу
3. Якісна і кількісна потреба в персоналі і методи їх визначення
4. Планування витрат на персонал

3. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

I. Розглянте конкретні СИТУАЦІЇ та письмово виконайте запропоновані завдання, використовуючи довідковий матеріал.

СИТУАЦІЇ 1-3.

1) Керівник відділу продаж туристичних путівок підприємства "ЛІТЕР", яке займається реалізацією різноманітних туристичних програм отримав прогноз обсягу продаж на наступний рік, згідно з яким реалізація повинна збільшитись на 5 млн. грн.. (в постійно діючих цінах) і скласти 25 млн. грн.. У відділі продаж працює 3 менеджера, 3 асистенти і один секретар. Кожний менеджерт здійснює продаж по закріпленій за ним території, асистент надає технічну допомогу і підтримку двом агентам, секретар відповідає на телефонні дзвінки, веде загальну кореспонденцію.

За поточний рік обсяг реалізації "ЛІТЕРА" зріс на 6 млн. грн., а чисельність працівників відділу продаж збільшилась на 1 менеджера і 1 асистента.

Визначте потребу відділу продаж в людських ресурсах на наступний рік.

2) Виробниче підприємство "Іскандер" випускає поліуретанові підошви для взуття. Кількість обслуговуємих прес-автоматів – 12, кількість робочих – 24, кількість невиробничих працівників – 4. Загальна кількість продуктивних відпрацьованих годин – 4032. на наступний рік планується за рахунок автоматизації деяких етапів виробництва збільшити продуктивність праці на 10%. Обсяг замовлень не збільшиться. Кількість прес-автоматів залишиться такою ж самою. Планується ввести додатково посаду програміста на комп'ютер.

Розрахуйте потребу в працівниках на наступний рік.

3) Явочна чисельність працівників підприємства "Остін" нараховує 130 чоловік. Кількість працівників, які знаходяться у відряджені, на лікарняному знаходиться в межах 10%. На момент планування чисельності працівників підприємства фактична кількість складала 115 чоловік. На наступний рік планується вихід на пенсію 4 чоловік, в декрет – 3 чоловіки, на навчання до інституту – 2 чоловіки, виїзд на роботу за кордон – 5 чоловік. Крім того, планується повернення з лав збройних сил – 3 чоловіки, після закінчення вищого навчального закладу – 2 чоловіки.

4. Питання для самостійного вивчення

1. Сучасні методи визначення якісної та кількісної потреби в персоналі: досвід діючих підприємств
2. Методи управління витратами на утримання персоналу: досвід діючих підприємств

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись періодичними літературними джерелами (газети, журнали з питань управління персоналом), ресурсами Internet та інформаційними джерелами.

З першого питання необхідно надати приклади з діяльності конкретних підприємтсв, щодо визначення якісної та кількісної потреби в персоналі.

З другого питання слід навести оприклади щодо управління витратами на утримання персоналу з досвіду діяльності конкретних підприємств.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем).

5. Інформаційні джерела

1. Інструкція по статистиці чисельності працівників, зайнятих у народному господарстві України, затверджена наказом Мінстату України від 07.07.95 р. № 171
2. Моргунов Е.В. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебное пособие. – М.: ЗАО"Бизнес-школа", "Интел-синтез", 2000, 264 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.
4. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива", 2003. – 352 с.
5. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.

6. Жданкин, Н.А.Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] + [Електрон. ресурс] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – N3. – С.32-39.
7. Жуковська, В. М. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. М. Жуковська, Н. В. Сичова. – К. : КНТЕУ, 2013. – 38 с.
8. Как удержать персонал [Текст] // РесторатораЪ Україна. – 2013. – N11. – С. 36 ─ 38.
9. Камінська, І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для формування бюджету витрат на персонал [Текст] / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 350─357.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.
11. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. – Часть 1. – 176с.
12. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
13. Петрова, І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 5 (50). – С. 128-132.
14. Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.
15. Рысакова, Г.В. Вовлекайте персонал в проекты + [Електрон. ресурс] / Г.В. Рысакова // Управление персоналом. – 2005. – N13. – С.37-39.
16. Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

ТЕМА 8. Організація набору та відбору персоналу на підприємствах туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекції №9 та 10

Тема лекції № 9. Процес найму персоналу в підприємства туристичного бізнесу

1. Процес найму персоналу в організацію: джерела та методи
2. Служби зайнятості та кадрові агенції і особливості роботи з ними
3. Документаційне забезпечення процесу найму персоналу

Тема лекції 10. Процедури прийому персоналу на підприємства туристичного бізнесу та його адаптації

1. Процедури прийому персоналу в організаціюетод найму персоналу
2. Конкурс як метод найму персоналу
3. Психологічні особливості найму персоналу в організацію

Підготовка студентів до практичних занять № 9 та 10

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання практичних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконаня завдання для самостійної роботи

Робота студентів на практичному занятті

1. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
2. **Ключові аспекти теми** на які необхідно звернути увагу: основні етапи та сутність процесу найму персоналу в організацію, види джерел пошуку персоналу та особливості роботи з ними, особливості оформлення документів під час найму персоналу, основні процедури найму персоналу та умови їх здійснення, типи і види співбесід, особливості анкетування та тестування, особливості використання психологічних методів при наймі персоналу, умови, види, типи та процес адаптації

Контроль знань студентів по темі

1. Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для самостійної роботи (як під час семінарського заняття так і за окремим графіком під час консультацій)
2. Заключне тестування по темі під час семінарського заняття

Знання і вміння студентів по темі

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати: основні етапи процесу найму персоналу в організацію, правове забезпечення цього процесу, процедурне та документальне забезпечення процесу найму персоналу, особливості та правила адаптації персоалу

вміти: організовувати та проводити процес найму персоналу, анкетування та тестування кандидатів, співбесіду, розробляти документи, необхідні для найму персоналу, вибирати відповідне джерело пошуку персоналу, працювати з цим джерелом

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Внутрішні джерела пошуку персоналу**	- складаються з працівників самої організації
2.	**Зовнішні джерела пошуку персоналу**	- формуються з людей які ніяким чином не пов'язані з організацією
3.	**Основна мета первинного відбору персоналу**	– відсіяти кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для зайняття вакантної посади.
4.	**Тестування персоналу**	– короткотермінове випробування, згідно з яким роблять висновки щодо індивідуально-психологічних особливостей людини і рівня його здібностей
5.	**Анкетування персоналу (аналіз анкетних даних)**	- передбачає, що біографія людини є достатньо надійним індикатором його потенціалу успішно виконувати певні виробничі функції. При використанні цього методу, відділ людських ресурсів (відділ кадрів) проводить аналіз інформації, яка міститься у заповнених кандидатом анкетах, порівнюючи фактичні дані з власною моделлю, в які визначені чіткі критерії щодо посади і кандидата.
6.	**Співбесіда по відбору персоналу**	– це обмін інформацією між представниками організації і кандидатом на вакантну посаду, під час якого представник організації намагається скласти власну думку відносно того, чи може даний кандидат успішно працювати на посаді і в організації (здібності кандидата) і чи буде даний кандидат успішно працювати на посаді і в організації (мотивація кандидата).
7.	**Біографічна співбесіда**	– будується навколо фактів з життя кандидата, його попереднього досвіду. Така співбесіда дає можливість оцінити, що кандидат вже зробив в своєму житті.
8.	**Ситуаційна співбесіда**	- кандидату пропонується вирішити одну або декілька проблем (практичних ситуацій), в якості яких досить часто використовують реальні або гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Оцінюється як сам результат, так і метод, за допомогою якого кандидат вирішує ту чи іншу ситуацію. Цей тип співбесіди дозволяє в більшій мірі оцінити здібності кандидата вирішувати певні типи завдань
9.	**Критеріальна співбесіда**	– це інтерв'ю, під час якого кандидату задають запитання про те, щоб він зробив в конкретній ситуації, а його відповіді оцінюють з точки зору заздалегідь розроблених критеріїв. За допомогою цієї співбесіди оцінюють професійні здібності кандидата
10.	**Адаптація персоналу**	– це взаємне пристосування працівника і організації, яке грунтується на поступовому входженні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.
11.	**Певинна адаптація персоналу**	– пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності
12.	**Вторинна адаптація персоналу**	– пристосування співробітників, які мають досвід профіесійної діяльності, наприклад до нової посади, до нової організації
13.	**Психофізіологічна адаптація**	- пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці
14.	**Соціально-психологічна адаптація**	– пристосування до відносно нового соціуму, нормам поведінки і взаємостосунків в новому колективі
15.	**Професійна адаптація**	– поступове доопрацювання трудових здібностей (профнавичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.ін.)
16.	**Організаційна адаптації**	– засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, розуміння особливостей механізму управління фірмою
17.	**Використання персоналу**	– комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого та фізичного трудового потенціалу працівників.

3. Довідкова інформація

Таблиця 7 - Перелік законів, відповідно до яких дозволяється укладати трудовий договір у формі контракту

№№	Законодавчий акт	Категорії працівників, які працевлаштовуються за контрактною формою трудового договору
1	Декрет КМУ “Про управління майном, яке знаходиться у державній власності”	Керівник підприємства (п.2 ст.4)
2.	Закон України “Про колективне сільскогосподарське підприємство”	Наймані працівники (за трудовим договором або контрактом) ст.19
3.	Закон України “Про загальні принципи створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон”	1. Виконавчий директор органа господарського розвитку спеціальної (вільної) економічної зони – за терміновим контрактом (ст.11) 2. Забезпечення спеціальної (вільної економічної) зони працівниками здійснюється працедавцем на контрактній основі (ст.17)
4.	Закон україни “Про наукову та науково-технічну діяльність”	Науковий працівник може бути прийнятий на роботу до наукової установи за терміновим трудовим договором (контрактом) (ст.1)
5.	Закон україни “Про комітети Верховної Ради України”	До роботи в робочих групах за рішенням комітету можуть залучатися спеціалісти на контрактій основі (п.5 ст.31)
6.	Закон України “Про нотаріат”	Стажер нотаріуса (ст.13)
7.	Закон України “Про місцеві державні адміністрації”	З керівниками підпримств, установ, організацій, що належать до сфери управління місцевих державних адміністрацій (ст.36)
8.	Закон України “Про концессії”	Концессіонер має право на контрактній основі залучати до виконання спеціальних робіт на об,єктів концессіі третіх осіб (ч.й ст.18) Концессіонер зобов,язаний укладати відповідні до законодавства трудові договори (контракти) з працівниками (ч.2 ст.18)
9.	Закон України “Про угоди щодо розподілу продукції”	Найм працівників інвестором на територіїУкраїни для потреб угоди щодо розподілу продукції здійснюється шляхом укладання з ними трудового джоговору (контракту0 (ч.1 ст.35)
10.	Основи законодавства України про культуру	Укладання договору (контракту0 з іноцемними юридичними та фізичними особами на будь які форми співробітництва (ст.79)
11.	Основи законодавства україни про охорону здоров,я	Укладання договору (контракту) зз іноземними юридичними та фізичними особами на будь-які форми співробітництва (ст.79)
12.	Господарський кодекс України	1. Наймані працівники (за трудовим договором, контрактом або угодою) (ст.46) 2. Керівники підприємтсва (ч.4 і 6 ст.65) 3. Виконавчий директор виробничого кооператива (ч.2 ст.104) 4. Директор приватного підприємства (ч.4 ст.128)
13.	Закон України “Про товарну біржу”	Наймані працівники (за згодою сторін) (ст.12)
14.	Закон україни “Про статус” і соціальний захист громадян, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи”	Працівники, що здійснюють медичне обслуговування, працюють в закладах освіти та культури на забруднених територіях (ст.38, 42)
15.	Закон України “Про захист людини від впливу іонізуючих випромінювань”	Залучення осіб до ліквідації радіаціних аварій і їх наслідків доаускається тільки на добровільних засадах, за контрактом (ст.7)
16.	Закон України “Про споживчу кооперацію”	Наймані працівники, у тому числі за контрактом у випадках передюачених законами України (п.2, ст.14)
17.	Закон України “Про адвокатуру”	Помічник адвоката (ст.8)
18.	Закон України “Про фермерські господарства”	Наймані працівники (за трудовим договором, контрактом) (ст.27)

19.	Закон України “Про фізичну культуру та спорт”	Професійні спортсмени (особи, що здійснюють професійну діяльність в спорті) (ст.23)
20.	Закон України “Про зв,язок”	Керівники об,єднань, підприємств і філіалів (ст.16)
21.	Закон України “Про залізничний транспорт”	Наймані працівники згдно Переліку категорій працівників, затвердженого постановою КМУ від 15.07.97 р. № 764 (ст.15)
22.	Закон України “Про пожежну безпеку”	Працівники пожежної охорони (ст.19)
23.	Закон України “Про сільскогосподарську кооперацію”	Виконавчий директор, виконавча дирекія, працівники (за згодою сторін) (ст.15,17,ч.2 ст.35)
24.	Закон України “Про освіту”	Керівники закладів освіти, педагогічні і науково-педагогічні працівники (ч.2 ст.20, ч.3 ст.54)
25.	Закон України “Про телебачення та радіомовлення”	Працівники апарата Національної ради з питань елебачення та радіомовлення (ст.5)
26.	Закон України “Про Національну раду України з питань телебачення та радіомовлення”	Представники Національної ради в областях (ст.14)
27.	Закон України “Про професійно-техничну освіту”	Директор державного професійно-технічного закладу (ст.24)
28.	Закон України “Про Державну програму приватизації”	Фонд державного майна веде облік контрактів з головами правлінь ОАО, укладених до перших зборів акціонерів (п.108 Державної програми приватизації на 1988 рік)
29.	Кодекс торгового мореплавання	Екіпаж судна (ст.54)
30.	Закон України “Про міліцію”	На службу в міліцію приймаються на контрактній основі (ст.17)
31.	Закон України “Про цивільну оборону України”	Комплектування віськ цивільної оборони здійснюєтьсятакож за контрактом (ст.9). Комплектування спеціалізованих формувань цивільної оборони здійснюється за контрактом (ст.10)
32.	Закон Україн “Про війська Цивільної оборони України”	Військ Цмвільної оборони України комплектуються також на добровільних засадах за контрактом (ст.12)
33.	Закон України “Про Службу безпеки України”	Умови і порядок виконання обов,язків співробітниками – військовослужбовцями СБУ визначаються укладеним договором (контрактом) (ст.20)
34.	Закон України “Про загальний військовий обов,язок та військову службу”	У мирний час жінки можуть добровільно вступити на військову службу за контрактом (ч.7 ст.1); найм на військову службу (ч.3 ст.2, ст.4, 20)

МІНІСТЕРСТВО ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
Н А К А З
N 260 від 08.06.2001
Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
27 червня 2001 р.
за N 554/5745

Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою

У зв'язку з прийняттям Закону України від 24 грудня 1999 року N 1356-XIV (1356-14) "Про внесення змін до Кодексу законів про працю України", відповідно до статей 24 і 24-1 Кодексу законів про працю України (322-08) і на виконання доручень Кабінету Міністрів України від 13 січня 2000 року та 14 липня 2000 року N 429/1 Н А К А З У Ю:

1. Затвердити:
Форму трудового договору між працівником і фізичною особою (додається);
Порядок реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою (додається).

2. Контроль за додержанням законодавства про працю України фізичною особою, яка використовує найману працю, здійснює Міністерство праці та соціальної політики України.

3. З прийняттям цього наказу вважається такою, що не застосовується на території України, постанова Державного комітету СРСР з праці та соціальних питань та Секретаріату ВЦРПС від 28 квітня 1987 р. N 275/13-76 (v0275400-87) "Про затвердження Положення про умови праці осіб, які працюють у громадян за договорами, та форми договору".

Міністр І.Сахань

Затверджено Наказ Міністерства праці та соціальної політики України
08.06.2001 N 260
Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
27 червня 2001 р.
за N 554/5745

Порядок реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою

1. Цей Порядок поширюється на фізичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності без створення юридичної особи з правом найму працівників та фізичних осіб, які використовують найману працю, пов'язану з наданням послуг (кухарі, няньки, водії тощо).

2. Укладений у письмовій формі трудовий договір між працівником і фізичною особою фізична особа повинна подати на реєстрацію до державної служби зайнятості за місцем свого проживання у тижневий строк з моменту фактичного допущення працівника до роботи.

3. При реєстрації трудового договору сторони повинні подати такі документи:

- фізична особа, суб'єкт підприємницької діяльності без створення юридичної особи з правом найму працівників - паспорт, свідоцтво про реєстрацію підприємницької діяльності, довідку відповідної державної податкової адміністрації про ідентифікаційний код;

- фізична особа, яка використовує найману працю, пов'язану з наданням послуг, - паспорт, довідку відповідної державної податкової адміністрації про ідентифікаційний код;

- працівник, який влаштовується на роботу до фізичної особи, - паспорт, трудову книжку, довідку відповідної державної податкової адміністрації про ідентифікаційний код;

- особа, яка вперше шукає роботу і не має трудової книжки, - паспорт, довідку відповідної державної податкової адміністрації про ідентифікаційний код.

4. Відповідальна особа центру зайнятості в день подання фізичною особою трудового договору реєструє його у книзі реєстрації трудових договорів за формою, що додається. Трудовому договору присвоюється номер, за яким він зареєстрований у книзі, і ставиться дата його реєстрації.

5. На підставі запису про реєстрацію трудового договору, зробленого в книзі, відповідальна особа центру зайнятості робить на трьох примірниках трудового договору запис:

Трудовий договір зареєстрований "__" _____ 200_ р. N ____
_____
(найменування державної служби зайнятості)

М.П. _____ _____
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові
посадової особи служби зайнятості)

6. У разі закінчення строку трудового договору або припинення його дії достроково в трудовому договорі фізична особа робить запис про підстави його припинення з посиланням на відповідні статті КЗпП України (322-08), про що сторони сповіщають державну службу зайнятості, яка зареєструвала трудовий договір.

7. Відповідальна особа центру зайнятості протягом трьох днів повинна зняти трудовий договір з реєстрації, про що робиться відмітка у книзі реєстрації трудових договорів.

На підставі цього запису відповідальна особа центру зайнятості робить на трьох примірниках трудового договору запис:

Трудовий договір від "__" _____ 200_ р. N _____
знято з реєстрації "__" _____ 200_ р.
_____
(найменування державної служби зайнятості)

М.П. _____ _____
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові
посадової особи служби зайнятості)

8. Записи про реєстрацію та зняття з реєстрації трудового договору дають право фізичній особі внести записи до трудової книжки працівника про прийняття та звільнення його з роботи.

9. Посадова особа центру зайнятості підтверджує особистим підписом записи, унесені фізичною особою до трудової книжки працівника, і засвідчує їх печаткою.

10. Посадова особа центру зайнятості повинна ознайомити сторони під розпис щодо порядку реєстрації та зняття з реєстрації трудового договору, унесення відповідних записів до трудової книжки працівника та її зберігання.

Начальник Юридичного управління І.О.Тубелець

Затверджено
Наказ Міністерства праці та соціальної політики України
08.06.2001 N 260
ЗРАЗОК
Форма трудового договору між працівником і фізичною особою

Місто_____ "__" _____ 200_ р.

Прізвище _____
Ім'я _____
По батькові _____,
Рік народження _____
Місце роботи, посада (для фізичної особи, яка використовує найману працю, пов'язану з наданням послуг) _____
_____
Ідентифікаційний код N _____
Для фізичної особи-суб'єкта підприємницької діяльності без створення юридичної особи з правом найму працівників
N _____ свідоцтва про реєстрацію фізичної особи-підприємця
Ідентифікаційний код N _____
Місце проживання _____
Паспорт: серія, номер, яким органом і коли виданий
_____
_____,

іменований далі Фізична особа, з одного боку, і

Прізвище _____
Ім'я _____
По батькові _____,
Дата народження _____
Вид діяльності (професія) _____
Останнє місце роботи _____
Місце проживання _____
Паспорт: серія, номер, яким органом і коли виданий
_____
Ідентифікаційний код N _____,

іменований далі Працівник, з другого боку, уклали між собою цей трудовий договір про таке:

1. Цей договір є: (потрібне підкреслити) безстроковим, що укладається на невизначений строк;
на визначений термін, установлений за погодженням сторін
_____;
(указати строк дії договору)

таким, що укладається на час виконання певної роботи
_____
(указати строк виконання роботи)

2. Працівник зобов'язаний виконувати _____
_____
(зазначаються докладні характеристики роботи продавця,

_____

водія, секретаря, садівника, няньки тощо та вимоги до рівня

_____

її виконання: за обсягом виробництва (робіт), якістю

_____

виконання робіт, рівня виконання норм та нормованих завдань,

_____

дотримання правил з охорони праці; строків її виконання)

3. Фізична особа зобов'язується:

оплачувати працю Працівника у розмірі _____ грн. на місяць.

Розмір заробітної плати визначається за згодою сторін, але не нижче законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати;

забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці для виконання прийнятих Працівником зобов'язань, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці, надавати необхідний інвентар, робочий одяг.

5. Час виконання робіт установлюється з

_____

(указується час початку та закінчення робочого дня)

При розподілі робочого дня на частини зазначається тривалість кожної з частин та перерва між ними. Наприклад, з 8.00 годин до 12.00 годин та з 17.00 годин до 20.00 годин. Розподіл робочого дня на частини можливий і в ході виконання трудового договору, про що складається відповідне доповнення до цього договору.

При цьому сторони мають право встановлювати сумарний облік робочого часу за певний період (місяць, квартал тощо). Тривалість робочого часу не повинна перевищувати у вибраному періоді нормальну тривалість робочого часу з розрахунку 40 годин на тиждень.

5. Вихідні дні надаються _____

(указуються відповідні дні тижня)

За згодою сторін конкретні вихідні дні можуть змінюватися, про що сторони сповіщають одна одну не пізніше ніж за два дні. Робота у вихідні, святкові та неробочі дні допускається тільки за згодою Працівника і підлягає компенсації відповідно до чинного законодавства.

6. Тривалість щорічної оплачуваної відпустки та час її надання

_____

(указується тривалість, початок та закінчення відпустки)

Тривалість щорічної оплачуваної відпустки не може бути менш як 24 календарні дні.

7. При вирішенні питань, не передбачених цим договором, сторони керуються загальними нормами законодавства про працю України.

8. Трудовий договір набирає чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами у договорі, але не пізніше дня фактичного допущення працівника до роботи.

9. Трудовий договір повинен бути зареєстрований Фізичною особою у державній службі зайнятості за місцем свого проживання у тижневий строк з моменту фактичного допущення працівника до роботи.

10. Спори з виконання умов трудового договору розглядаються районним судом. У такому самому порядку розглядаються спори про визнання трудового договору недійсним, якщо він був укладений, наприклад, без наміру виконувати передбачені в ньому обов'язки (фіктивний трудовий договір).

11. Заробітна плата працівника підлягає оподаткуванню в порядку, визначеному законодавством про прибутковий податок з громадян.

12. Працівники, які працюють у фізичних осіб за трудовими договорами, підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню. Сплата страхових внесків провадиться у розмірах і порядку, визначених законодавством.

13. Підстава для пільг з оподаткування та інших пільг

_____

(указати відомості про кількість дітей, утриманців, інші підстави)

14. Трудовий договір складений у трьох автентичних примірниках, один з яких перебуває у Фізичної особи, другий - у Працівника, третій - у державної служби зайнятості, яка здійснила реєстрацію трудового договору.

15. Підписи сторін:

Фізична особа _____ Працівник _____

"___" _____ 200_ р. "___" _____ 200_ р.

16. Трудовий договір зареєстрований від "__" _____ 200_ р. за N _____

_____

(найменування державної служби зайнятості)

М.П. _____ _____

(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові посадової особи служби зайнятості)

17. Трудовий договір розірваний сторонами "___" _____ 200_ р.

_____

(підстави припинення договору вносяться з посиланням

_____

на відповідні статті КЗпП України)

Підписи сторін:

Фізична особа _____ Працівник _____

17. Трудовий договір від "___" _____ 200_ р. за N ____ знято з реєстрації "___" _____ 200_ р.

_____

(найменування державної служби зайнятості)

М.П. _____ _____

(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові посадової особи служби зайнятості)

19. Трудовий договір визнаний недійсним за рішенням суду від "___" _____ 200_ р.

_____

_____

_____

(підстави та копія рішення суду додаються)

_____

20. Сторони ознайомлені з порядком реєстрації та зняття з реєстрації трудового договору, унесення відповідних записів до трудової книжки Працівника та її зберігання.

Підписи сторін:

Фізична особа _____ Працівник _____

Начальник Юридичного управління І.О.Тубелець

Додаток
до п.4 Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою

Форма Книги реєстрації трудових договорів

№№	П.І.П	Адреси сторін які уклали трудовий договір	Дата реєстрації трудового договору	Дата зняття з реєстрації трудового договору	Підстави припинення трудового договору	Відмітка про завірення підпису, зробленого фізичною особою у трудовій книжці працівника

Структура об,яви про прийом на роботу

1. Інформація про компанію (галузь діяльності, скільки років на ринку)
2. Опис умов найму (посада, характер роботи, коло обов,язків, перспективи кар,єрного зростання, режим роботи, місцезнаходження)
3. Вимоги до кандидата
4. Система стимулів
5. Особливості підбору (організаційна інформація – спосіб її збору)

Ознаки ідеальної об,яви

- Об,ява повинна виконувати дві функції: рекламну і фільтруючу
- Ідеальна об,ява повинна зацікавити всіх претендентів, в яких зацікавлений працедавець, але після уважного його аналізу звернутися повинні тільки два, або три претенденти
- В об,яві повинна відчуватися повага до претендента і до організації

Особливості розробки та використання анкет

- анкета (фр. enquete — розслідування) — опитувальний лист, що самостійно заповнюється особою, яку опитують, за вказаними у ньому правилами
- універсальної затвердженої форми анкети не існує. Це завжди власні розробки організації, залежно від того, якому підрозділу потрібна інформація
- при розробці запитань анкети слід орієнтуватися на "прийнятність" та "неприйнятність" запитань та на межі дозволеного щодо втручання в особисте життя
- при розробці професійних запитань слід залучати професіоналів
- варто обмежуватися у використанні "відкритих" запитань
- при можливості варто залучати юриста до розробки анкет
- при розробці анкет слід дотримуватися трудового законодавства, щодо збору, обробки, використання та розголошення інформації, особливо у тому випадку коли претендент став співробітником

Правила оформлення анкет:

1. найбільш прийнятний розмір бланка - формат А4
2. доцільно використовувати "рублені" шрифти (наприклад, Arial, Futuris, Pragmatica) вони є найбільш комфортними для читання та заповнення
3. ідеальна ширина строки - 50-55 знаків
4. розмір шрифта - 11 або 12 кегель.
5. повинен бути заголовок – АНКЕТА
6. у лівому верхньому куті першої сторінки – місце для фотографії (як правило, розміром 4 х 6 см).
7. для відповідей на запитання слід передбачити лінії та інші графічні позначки для вибору відповіді
8. після запитань повинно бути визначено місце для проставляння: дати заповнення анкети та підпису
9. для анкет кандидатів що не стали працівниками, доцільно завести окрему «справу»

Порядок розробки анкет

- Визначити мету, т.т. встановити яку допомогу повинна надати анкета при її використанні в роботі
- Визначити технічні питання щодо її заповнення (кількість анкет, кількість додатків для анкет)
- Визначити зміст анкети (основні питання):
  загальна інформація
  інформація щодо перспектив роботи в організації
  інформація щодо освіти кандидата
  інформація щодо досвіду роботи
  інформація про професійні навички,
  інформація про рекомендації
  інформація про стан здоров,я

інформація про хобі та інтереси
інформація щодо самооцінки
маркетингова інформація
інформація про проходження співбесід та прийняття на роботу

4. План практичного заняття

Практичне заняття №9

Тема. *Процес найму персоналу на підприємства туристичного бізнесу*

План
(Питання для обговорення)

1. Процес найму персоналу в організацію: джерела та методи
2. Служби зайнятості та кадрові агенції і особливості співпраці з ними
3. Документаційне забезпечення процесу найму персоналу

Практичне заняття №10

Тема. *Процедури прийому персоналу на підприємства туристичного бізнесу та його адаптації*

План
(Питання для обговорення)

1. Процедури прийому персоналу в організацію
2. Конкурс, як метод найму персоналу
3. Психологічні особливості найму персоналу в організацію
4. Адаптація персоналу в організації

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розглянте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ 1.

Йохан Боден та Карл Стурен – дядько і небіж, народились в Стокгольмі 20 квітня 1971 та 7 січня 1974 року відповідно. Обидва з 17 років брали участь у родинному бізнесі.- компанії Midnight Sun Inc. Йохан навчався у Швеції та США, закінчив школу фінансів і маркетингу в Стокгольмі, багато їздив по світу у справах фірми. Напрям його діяльності - маркетинг, створення та продаж нової продукції. Закінчив коледж природничих наук у Вісбі, а паралельно зі службою у війську – військову академію. Спеціалізувався в сільськогосподарському виробництві та переробних технологіях. В Україні Йохан Боден постійно мешкає з 1996 року, Карл Стурен – з 1994 року.

Й. Боден та К. Стурен –генеральні директори та власники контрольного пакету акцій СП Sought Foods Incorporated, вже добре знаного під торговою маркою “Чумак”.

В 1930 році почала свою діяльність компанія з поетичною назвою “Опівнічне сонце” (Midnight Sun Inc) з виробництва улюблених скандинавами джемів із морошки, брусниці і журавлини. Розвитку фірми дещо завадила друга Світова війна, але війни минають, а їсти, як то

кажуть, хочеться завжди. Поступово компанія зростала, налагоджувався експорт продукції до багатьох країн світу. Нині "Опівнічне сонце" посідає чільне місце у харчовій індустрії Швеції, але держава ця з 118,8 млн. населення давно стала для фірми затісною.

З моменту розвалу СРСР власники "Опівнічного сонця" починають пильно відстежувати ситуацію у пострадянських країнах. Посланці фірми не раз відвідували Росію у справх бізнесу, а невесні 1994 року Й.Боден, якому тоді було 23 роки, відвідав Україну. В 1994 році сім'я відрядили К. Стурена для більш тривалої і детальної розвідки.

Під час перебування в Україні Карл відвідав 32 харчових підприємства, крім того, побував у Молдові, Румунії і Македонії. Першим бізнесом було спільне підприємство з однією київською фірмою.

В травні 1996 року була куплена, фактично непрацююча харчосмакова фабрика на околиці Каховки, яка займала площу 10 га. 29 травня 1996 року виникло спільне підприємство Sought Foods Incorporated. 76% його акцій належить шведській стороні, решта – фондові Держмайна України.

Перша продукція зійшла з конвейєра вже через 10 днів після підписання договору з ФДМ, і це, незважаючи на те, що повністю демонтували застаріле обладнання, змонтували нове, налагоджували агротехніку на орендованих землях, що мали зебезпечити підприємство високоякісною сировиною В той же час готували ринок до сприйняття нової продукції. Створили власну торгову марку "Чумак", слоган "З лану до столу" та символ фірми – колесо чумацького воза.

До дегустації зразків залучають населення Каховки. З 100 зразків відбирають 10, а з них один, який після патентних досліджень йде у виробництво.

Підприємство розвивається дуже швидко і сьогодні навколишні господарства не в змозі забезпечити його сировиною. Через це довелося створити власний агрокомплекс. Нині орендують 200 га землі, а ще 3000 га обробляють за сприяння фірми. З травня до жовтня на постачання сировини працює до 40000 чоловік.

Сьогодні до складу компанії входить 2 заводи: у Каховці та Скадовську, які працюють цілий рік по 6 днів на тиждень у 3 зміни. Продукція: кетчупи, соуси, консервовані помідори та огірки, компоти, майонези – від 100 до 300 тис. банок на день. Планують розширити асортимент продукції і розпочати випуск приправ, гірчиці, джему та соків. Налагоджено експорт до Росії та Білорусі. За останні 3 роки оборот компанії зріс від 0 до 1,5 млн. дол. На місяць. Продукцію регулярно купують не менше мільйону людей. Весь прибуток залишається в компанії і вкладається в обладнання, машини, насіння та ін.

Серйозне ставлення в компанії до кадрової політики. На фабриці всі на "ти", охорона непомітна, але діє напрочуд ефективно. У їдальні працівники обідають раз на день безкоштовно. Основна умова роботи на фабриці : ні – пияцтву і крадіжкам. Перші 8 тижнів були проблеми, але після відповідних звільнень проблеми зникли. Зарплата на підприємстві 120-300 грн. і виплачується регулярно. Від самого початку ставку зроблено на місцевий персонал. Шведи в корпорації не працюють. На заводах у Каховці та Скадовську – українські директори.

Між Карлом і Йоханом обов'язки поділені таким чином: Йохан щодня спілкується з трьома керівниками – фінансовим директором, директором з маркетингу та збуту, директором з персоналу; а Карл – з директорами Каховської фабрики та Скадовського заводу і агроцентру. А вже ці 6 фахівців керують усім підприємством.

Кадрові питання вирішуються після обов'язкових консультацій з лікарем. Але компанія відчуває брак освічених та здібних менеджерів середньої та низової ланки і готова по всій Україні кинути клич - приїздіть! Особливо відчутним є брак спеціалістів в галузі маркетингу і управління персоналом. Вакантними залишаються посади ведучого спеціаліста відділу маркетингу і заступника керівника служби управління персоналом. Збільшення обсягів виробництва і розширення асортименту випускаємої продукції потребує набору робочого персоналу.

Дещо специфічне ставлення до підбору кадрів. Карл і Йохан вважають, що досвід роботи не такий вже важливий, не важлива, на їх думку, і освіта. Головне на їх погляд, люди не повинні боятись відповідальності, а повинні мати загальний розвиток, інтелект, бажання працювати та вміння керувати, здатність долати проблеми.

Наприклад, комерційний директор Скадовського заводу – інженер цукрової промисловості; директор агроцентру – колишній міліціонер; директор каховської фабрики – колишній завідувач

відділу харчової промисловості Херсонської держадміністрації. Взагалі на каховській фабриці на керівних посадах працюють 18 колишніх армійських та міліцейських офіцерів. Поки що в компанії немає спеціальних програм навчання, окрім комп′ютерних курсів та курсів англійської мови. Перевага віддається навчанню на практиці.

Завдання до ситуації:

1. Яку стратегію реалізує компанія і відповідно до неї яким вимогам повинен відповідати управлінський персонал? Якою повинна бути якісна потреба в персоналі?
2. Наскільки на вашу думку вимоги, які висувають власники компанії до персоналу зможуть в повній мірі забезпечити реалізацію обраної стратегії?
3. Запропонуйте найбільш ефективні джерела і методи пошуку персоналу для даної організації (як для управлінського персоналу так і для виробничого персоналу).
4. Складіть текст об'яви в засоби масової інформації (газета, радіо), щодо існуючих вакансій в компанії і пошуку робочої сили.
5. Складіть перелік основних документів, які необхідні будуть для проведення найму персоналу (як від організації так і від кандидатів на посаду).

СИТУАЦІЯ 2.

Італійський підприємець Донато Доно планує відкрити мережу туристичних комплексів в різних містах України. В наступному році повинні бути відкриті два комплекси - в Дніпрі і в Києві. Запрошена Донато будівельна компанія повинна закінчити ремонт будівль у лютому місяці. Перші відвідувачі повинні скористатися послугами цих комплексів наприкінці квітня. У кожному комплексі передбачається наявність туристичної агенції і італійського ресторану, в якому планується обслуговувати до 100 відвідувачів одночасно, що за підрахунками Донато вимагатиме (для одного ресторану) 6 кухарів, 6 помічників кухарів, 15 офіціантів, 4 бармени, 10 допоміжних працівників, а для туристичної агенції – 1 керівник, 1 бухгалтер і 3 менеджери. У січні цього року у Донато працювало 5 співробітників: директор по персоналу (Київ), комерційний директор (Київ), директора ресторанів (Київ і Дніпро), асистент (Київ). Уявіть, що ви працюєте директором по персоналу у Донато Доно.

Завдання до ситуації:

1. Які джерела залучення персоналу ви будете використовувати?
2. Як ви організуєте первинний відбір персоналу і які методи будуте для цього використовувати?
3. На які моменти необхідно звернути увагу при відборі персоналу для ресторанів і для туристичної агенції?
4. Запропонуйте анкету для кандидатів на посаду (для однієї з категорій працівників).
5. Складіть приблизний перелік питань які б ви використовували при попередній співбесіді з цим контингентом (для однієї з категорій працівників)?
6. Чи потрібна програма адаптації для нових працівників? Якою вона повинна бути на Вашу думку (на прикладі однієї з категорій персоналу)?

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: позначте знаком "+ " вірні і знаком "-" невірні висловлювання.

1. Основна мета первинного відбору полягає у відсіюванні кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для зайняття вакантної посади.
2. За допомогою тестування можна визначити індивідуально-психологічні особливості людини і рівень її здібоностей.
3. Крітеріальний вид співбесіди базується на розгляді фактів з життя кандидата, його попереднього досвіда.
4. Основна мета відбіркової співбесіди – отримати відповідь на запитання чи зацікавлений претендент у роботі, що пропонується і чи здатен він її виконати.

5. Під час співбесіди необхідно задавати питання про те, як претендент проводить свій вільний час.
6. Одна з умов проведення співбесіди – це зробити так, щоб претендент говорив про те, чого ви бажаєте.
7. Обговорення контракту – це частина процесу найму на роботу, яка проводиться як до, так і після прийняття рішення про прийом на роботу претендента.
8. Під час проведення співбесіди не треба дивитись співбесіднику прямо в очі.
9. Статут акціонарного товариства або наказ директора може бути підсавою для введення контрактної системи в організації.
10. Контракт може вміщувати додаткові умови припинення його дії, але стосуватись це буде тільки тієї категорії працівників, з якими він може укладатись.

6. Питання для самостійного вивчення

1. Як організувати та провести співбесіду з претендентом на посаду?
2. Як підготуватися до співбесіди та пройти її?
3. Як організувати перший день роботи нового працівника та ввести його до посади?

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись періодичними літературними джерелами (газети, журнали з питань управління персоналом), ресурсами Internet та інформаційними джерелами.

З першого питання необхідно надати характеристику основних етапів та заходів щодо підготовки до проведення співбесіди з претендентом на посаду, перелік можливих запитань, форм, бланків тощо.

З другого питання слід навести основні правила поведінки претендента на посаду як під час підготовки до співбесіди так і під час її проходження. На третє питання слід навести перелік основних заходів, які б допомогли новому працівнику провести свій перший день на роботі.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем), або прикладені у вигляді копій документів.

7. Інформаційні джерела

1. **Конституція України** - Конституція України, прийнята Законом України від 28.06.96 р. № 254/96-ВР „Про прийняття Конституції України і введення її в дію".
2. **Закон України** від 01.03.91г. № 803-X11 "Про зайнятість населення", зі змінами та доповненнями.
3. **КЗпП** - Кодекс законів про працю України від 10.12.71 р. /322-VIII, зі змінами та доповненнями.
4. **Наказ № 260** – Міністерство праці та соціальної політики України. Наказ № 260 від 08.06.2001 Зареєстровано в Міністерстві України 27 червня 2001 р. 554/5745 «Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою
5. **Постанова № 245** - постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.93 р. № 245 "Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, закладів і організацій", зі змінами і доповненнями.
6. **Постанова № 301** - постанова Кабінету -Міністрів України від 07.04.93 р. №301 "Про трудові книжки працівників", зі змінами і доповненнями.
7. **Постанова № 225** - Постанова КМУ "Про порядок повідомної реєстрації галузевих і регіональних угод, колективних договорів" №225 від 05.04.94 р.
8. **Постанова № 203** - Постанова КМУ "Про застосування контрактної форми трудового договору з керівником підприємства, що є у державній власності" від 19.03.93 р. №203.
8. **Постанова № 597** - Постанова КМУ "Про Типову форму контракту з керівником підприємства, що є у загальнодержавній власності" від 02.08.95 р. №597.
9. **Постанова № 170** – постанова КМУ від 19.03.94 № 170 “Про упорядкування застосування контрактної форми трудового договору”
10. **Постанова № 189** - Постанова КМУ "Про затвердження особливостей застосування типової форми контракту з керівником підприємства, яке знаходиться в загальнодержавній власності, при укладанні контрактів з директорами шахт Міністерства вугільної промисловості" від 24.02.97 р. №189.
11. **Постанова № 511** - Постанова КМУ "Про контрактну форму трудового договору з керівними та творчими працівниками державних театральних та концертно-видовищних закладів, підприємств і організацій культури" від 30.05.97 р. №511.

12. **Постанова № 764 -** Постанова КМУ "Про затвердження переліку категорій та посад працівників залізничного транспорту, які працевлаштовуються за контрактною формою трудового договору" від 15.07.97 р. №764.
13. **Постанова № 846 -** Постанова КМУ "Про створення Генерального реєстру контрактів з керівниками державних підприємств, установ, організацій та головами правлінь акціонерних товариств, контрольні пакети акцій яких належать державі" від 05.08.97 р. №846.
14. **Постанова № 213 -** Постанова Держкомпраці СРСР "Типові правила внутрішнього розпорядку" від 20.07.84 р. №213.
15. **Постанова № 314** – постанова КМУ від 03.05.95 р. № 314 “Про організацію робочих місць та працевлаштування інвалідів”
16. **Постанова № 2028** – постанова КМУ від 01.11.99 р. № 2028 “Про затвердження Порядку оформлення іноземцям та особам без громадянства дозволу на працевліштування в Україні”
17. **Положення № 27 -** Тимчасове положення щодо умов та порядку оформлення іноземним громадянам дозволу на працевлаштування в Україні, затверджене наказом Міністерства праці України від 05.05.93 р. № 27, зі змінами та доповненнями.
18. **Положення № 45** – Положення про медичний огляд працівників окремих категорій, затверджене наказом міністерства охорони здоров,я України від 31.03.94 р. № 45
19. **Перелік № 559** – Перелік професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов,язковим профілактичним медичним оглядам, затверджений постановою КМУ від 23.05.2001 р. № 559
20. **Перелік № 256** – Перелік важких робіт та робіт зі шкідливими та небезпечними умовами праці, на яких заборонено застосовувати працю жінок, затверджений наказом Міністерства охорони здоров,я України від 29.12.93 р. № 256
21. **Перелік № 46** – Перелік важких робіт і робіт з важкими та небезпечними умовами праці, на яких заборонено застосовувати працю неповнолітніх, затверджений наказтм Міністерства охорони здоров,я України від 31.03.94 р. № 46
22. **Перелік № 253/121** – Перелік робіт, де існує необхідність у професійному відборі, затверджений наказом Міністерства охорони здоров,я України і Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 23.09.94 р. № 263/121
23. **Порядок № 234 –** Порядок проведення конкурсного відбору керівників суб,єктів господарювання державного сектору економіки, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, затверджений постановою КМУ від 01.04.2005 р. № 234
24. **Порядок № 992** – Порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням, затверджений постановою КМУ від 22.08.96 р. № 992
25. **Порядок № 169** – Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений постановою КМУ від 15.02.2002 р. № 169
26. **Список № 278 –** Список сезонних робіт і сезонних галузей, затверджений постановою КМУ від 28.03.97 р. № 278
27. **Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників,** затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р.№ 336
28. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройт П. Управление персоналом. – Минск, ЧП Экоперспектива, 2000, 134 с.
29. Петюх В.М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник. – К.: КНЕУ, 2000, 124 с.
30. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. Составитель Н.А.Литвинцев.- М.:1997. 335с.
31. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Ильинский С.В., Шило С.И., Салимжанов И.Х. Управление персоналом. – Ростов на Дону, Феникс, 2001, 512 с.

ТЕМА 9. Оцінювання та атестація персоналу підприємств туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекції №11 та 12

Тема лекції № 11 Оцінювання персоналу в організації

1. Сутність і цілі оцінки персоналу в організації та тенденції її розвитку
2. Організація та методологія створення системи оцінки персоналу
3. Показники та методи оцінки персоналу

Тема лекції 12. Атестація персоналу

1. Атестація персоналу: функції, види та методи
2. Процес атестації
3. Правові основи проведення атестації персоналу в організації

Підготовка студентів до практичного заняття № 11

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання практичних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконаня завдання для самостійної роботи

Робота студентів на практичному занятті

1. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
2. **Ключові аспекти теми** на які необхідно звернути увагу: зміст та цілі оцінки персоналоу, принципи створення системи оцінки, документація оцінки персонал, процедури процесу оцінки та способи визначення критеріїв, правові аспекти оцінки персоналу, її доцільність, терміни та суб,єкти, процес атестації, помилки атестації, використання результатів астестації персоналу

Контроль знань студентів по темі

1. Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для самостійної роботи (як під час семінарського заняття так і за окремим графіком під час консультацій)
2. Заключне тестування по темі під час семінарського заняття

Знання і вміння студентів по темі

За результатами вивчення теми студенти повинні
знати: сущність та методологію створення системи оцінки персоналу, функції суб,єктів оцінки персоналу, методи та процедури оцінки персоналу, види оцінки
вміти: формулювати мету оцінки, створювати систему оцінки персоналу та підбирати відповідні методи оцінки, організовувати та проводити оцінку персоналу, оформляти відповідні документи оцінки персоналу

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Оцінка персоналу**	– це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристики персоналу вимогам посади або робочого місця. Фактично, це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому їх досягнуто, якім чином їх можна покращити.
2.	**Адміністративна мета оцінки**	- сутність її полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній підставі (розміщення, просунення, оплата праці);
3.	**Інформативна мета оцінки**	- сутність її полягає в забезпеченні керівників необхідними даними про роботу їх підлеглих, а також всіх працівників підприємства, про їх переваги і недоліки;
4.	**Мотиваційна мета оцінки**	- сутність її полягає в орієнтації працівників на покращення трудової діяльності в потрібному напряму для керівництва підприємства.
5.	**Атестація персоналу**	— кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам діяльності яку вони виконують
6.	**Головне призначення атестації**	— не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника
7.	**Атестаційна співбесіда**	– зустріч керівника з особою, яку атестують, в ході якої здійснюється обговорення результатів роботи за минулий період, видається оцінка цієї роботи як керівником, так і цим співробітником, затверджується план роботи працівника на майбутній рік та на перспективу
8.	**"360*" атестація**	- нетрадиційна атестація, при якій співпрацівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами та підлеглими
9.	**Професійна атестація персоналу**	-полягає в описі відповідності спеціаліста деяким професійним критеріям
10.	**Експертні оцінки**	- передбачає формування групи експертів, визначення сукупності якостей, розробку портрета ідеального і реального співробітника
11.	**Ранжування**	- передбачає порівняння співробітників між собою за допомогою інших методів
12.	**Програмований контроль**	- передбачає оцінку професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань

3. Довідкова інформація

Таблиця 8 - Перелік законодавчих документів та категорій працініків, які підлягають атестації*

№№	Категорії працівників	Законодавчі документи
1.	Судді	Закон України "Про судоутрій в Україні" від 07.02.2002 р. № 3018-XII
2.	Державні службовці органів виконавчої влади	Постанова КМУ від 28.12.2000 р. № 1922
3.	Наукові співробітники	Постанова КМУ від 13.08.99 № 1475; наказ ВАК України від

		21.03.97 р. № 121
4.	Працівники керівного складу державних підприємств	Постанова КМУ від 27.08.99 р. № 1571
5.	Керівники, інженерно-технічні працівники і інші спеціалісти підприємств і організацій промисловості, будівництва, сільского господарства, транспорту і зв,язку	Постанова Державного комітету Ради Міністрів СССР по науці і техніці і Державного комітету Ради Міністрів СРСР з питань праці і заробітної плати від 05.10.73 р. № 420/267*; постанова Державного Комітету СРСР з науки і техніки і Державного Комітету СРСР з праці і соціальних питань від 22.10.79 р. № 528/445**
6.	Керівники і спеціалісти підприємств, організацій і закладів споживчої кооперації України	Постанова Центральної спілки споживчих товариств України від 12.08.93 р. № 146
7.	Спеціалісти по дилінгових операціях на валютному ринку	Постанова правління НБУ від 21.06.2001 р. № 234
8.	Водії, які здійснюють перевезення етилового спирту	Наказ міністерства транспорту України від 06.05.97 р. № 156
9.	Лікарі	Наказ Міністерства охорони здоров,я України від 19.12.97 р. № 359
10.	Особи, які претендують на право здійснювати функції управління державними корпоративними правами, і уповноважені особи	Наказ національного агенства України з управління державними корпоративними правами від 233.12.98. р. № 19
11.	Особи офіцерського складу	Наказ Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій і з справ захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи від 28.09.98 р. № 295
12.	Педагогічні працівники	Наказ Міністерства освіти україни від 20.08.93 р. № 310
13.	Провізори і фармацевти	Наказ Міністерства охорони здоров,я України від 31.07.98 р.№ 231
14.	Прокурорсько-слідчі працівники органів прокуратури	Наказ Генерального прокурора україни від 09.09.98 р. № 2223ц
15.	Зварники	Наказ Державного комітету України з надзору за охороною праці від 19.04.96 р. № 61
16.	Посадові особи митних органів	Наказ Державної митної служби України від 05.03.97 р. № 100
17.	Судові експерти	Наказ міністра юстиції України від 15.07.97 р. № 285/7-А
18.	Спеціалісти непорушуючого контролю	Наказ Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 23.07.96 р. № 126
19.	Спеціалісти з питань фондового ринку	Наказ Державногої комісії з цінних паперів та фондовому ринку від 24.09.96 р. № 215
20.	Середні медичні працівники	Наказ іністерства охорони здоров,я України від 23.10.91.р. № 146

* - єдиного механізму атестації працівників законодавством України не передбачено

** - Вказані документи на даний момент діють в частині, що не суперечить українському законодавству, згідно Постанови ВР України “Про порядок тимчасової дії на території України окремих актів законодавства Союзу РСР” від 12.09.91 р. № 1545-XXI

4. План практичного заняття

Практичне заняття №11

Тема. Оцінювання персоналу підприємств туристичного бізнесу

План

(Питання для обговорення)

1. Сутність і цілі оцінки персоналу в організації та тенденції її розвитку
2. Організація та методологія створення системи оцінки персоналу. Показники та методи оцінки персоналу
3. Атестація персоналу: функції, види, методи та процес атестації
4. Правові основи проведення атестації персоналу в організації

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розглянте конкретні СИТУАЦІЇ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ 1

Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної туристичної компанії провів анонімне опитування співробітників з метод з'ясування їх ставлення до процедури атестації, яка проводиться в штаб-квартирі за класичною схемою – щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки і плани розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Зібрати думки співробітників було достатньо складно, оскільки більшість з них проводить значну частину свого часу в регіональних філіях і тільки іноді з,являється у своєму офісі. Всього було зібрано 70 з 154 розісланих анкет.

Результати опитування були такими:

- 65% співробітників не задоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;
- 50% співробітників вважають, що керівники не можуть об,єктивно оцінювати їх роботу, оскільки не мають інформації;
- 45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням раніше прийнятого рішення;
- 12% стверджують, що керівники взагалі не проводять оцінку і співбесіду, а просять підписати заповнені раніше анкети;
- 68% співробітників не відчувають, що результати атестації використовуються для будь-чого, окрім підвищення окладу;
- 75% керівників, які проходили атестацію, поскаржились на нестачу часу для підготовки і її проведення;
- 25% керівників зізнались, що мають певні складності в тих випадках, коли необхідно критикувати атестуємих і регулярно завищують атестаційні оцінки.

Завдання до ситуації:

1. Які цілі повинна реалізовувати система оцінки персоналу в компанії і які цілі вона реалізує в даний момент?
2. Які помилки в організації та здійсненні оцінки персоналом є в компанії?
3. Щоб ви порадили змінити в системі оцінки персоналу в цій компанії?

СИТУАЦІЯ 2.

Олександр Чесноков, генеральний директор Міжнародної туристичної компанії, звернувся в консультаційну компанію, яка спеціалізується в галузі управління персоналом. Компанія, якою він керує, на його думку, переріс кордони неформальної організації, і перш за все системи оцінки

персоналу. За три роки свого існування Компанія перетворилася з об,єднання трьох бувших колег по невеличкій туристичній агенції в солідну туристичну компанію, який реалізує десятки програм і безліч туристичних послуг. В Компанії працює 15 штатних менеджерів і 5 технічних співробітників. Компанія надає різноманітні туристичні послуги, а також розробляє спеціальні програми на замовлення як окремих осіб так і окремих організації. На рахунок останніх припадає до 70% обсягів робіт компанії.

На думку Олександра, початковий період "компанії родини", коли кожен намагався повністю викластись закінчився, і Компанія потребує формальної системи оцінки роботи кожного з співробітників.

Завдання до ситуації:

1. Якою повинна бути на Вашу думку систему оцінки персоналу в компанії?

2. Які методи оцінки персоналу можна запропонувати для кожної категорії працівників Центру?

3. Які процедури оцінки персоналу будуть найбільш доцільними для працівників компанії?

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУАННЯ: позначте знаком "+" правильні і знаком "–" неправильні висловлювання

1. Атестація, це процес оцінки ефективності виконання співробітниками своїх посадових обов,язків.
2. Оцінка працівників охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну.
3. Головна мета оцінки – це прийняття кадрових рішень.
4. Питання про проведення оцінки персоналу залежить від розміру підприємства.
5. Головна діюча особа оцінки персоналу є лінійний керівник.
6. Атестаційна комісія не має право давати рекомендації про пониження або підвищення в посаді, встановлення персональної надбавки до посадового окладу.
7. Характеристики і атестаційні листи складаються після проведення атестації.
8. Атестація співробітників сприяє їх професійному розвитку і кар'єрі.
9. Результати атестаційної оцінки співробітників повинні бути конфіденційними.
10. Крітерії, які використовуються для оцінки можуть бути як кількісними, так і якісними.

6. Питання для самостійного вивчення

1. Нетрадиційні методи оцінки персоналу
2. Самооцінка персоналу, як метод управління персоналом сучасної організації

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись періодичними літературними джерелами (газети, журнали з питань управління персоналом), ресурсами Internet та інформаційними джерелами.

З першого питання необхідно надати характеристику нетрадиційним методам оцінки персоналу та навести приклади їх реалізації в різних підприємствах.

З другого питання слід дати характеристику сутності та принципів самооцінки персоналу, ролі та методів її проведення, приклади.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем), або прикладені у вигляді копій документів.

7. Інформаційні джерела

1. Закон України "Про колективні договори і угоди" // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5-11.
2. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. – К., Т.15. – С. 332-343.

3. Андрощук, І. І. Соціально-трудові відносини та персонал як об'єкт завдань з надання впевненості [Текст] / І. І. Андрощук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009.

4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.

5. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива", 2003. – 352 с.

6. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.

7. Жданкин, Н.А.Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] + [Електрон. ресурс] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – N3. – С.32-39.

8. Жуковська, В. М. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. М. Жуковська, Н. В. Сичова. – К. : КНТЕУ, 2013. – 38 с.

9. Как удержать персонал [Текст] // РесторатораЪ Україна. – 2013. – N11. – С. 36 ─ 38.

10.Камінська, І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для формування бюджету витрат на персонал [Текст] / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 350─357.

11.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.

12.Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. – Часть 1. – 176с.

13.Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.

14.Петрова, І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 5 (50). – С. 128-132.

15.Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.

16.Рысакова, Г.В. Вовлекайте персонал в проекты + [Електрон. ресурс] / Г.В. Рысакова // Управление персоналом. – 2005. – N13. – С.37-39.

17.Сідун, В.А.Персонал підприємства / В.А. Сідун // Економіка підприємства : Навч. посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – С.215-273.

18.Ситник, Н.І. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Н.І. Ситник . – К. : Інкос, 2009 . – 472 с.

19.Слиньков, В.Н. Персонал и его менеджмент [Текст] : практ. рекомендации / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.

20.Управление персоналом [Електрон. ресурс] : Учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин . – 2-е изд., перераб. и доп . – М. : ЮНИТИ, 2002 (; М.) . – 560 с. Способ доступа: электрон. чит. зал ПУСКУ .

21.Финеган, Н. Кадровые тренды [Текст] : [персонал в индустрии гостеприимства] / Н. Финеган // Общепит: бизнес и искусство. – 2014. – № 9. – С. 51─53.

22.Хохлова, Т.П. TEAM-BUILDING как основа современных персонал - технологий: Командообразование / Т.П. Хохлова // Управление персоналом. – 02/2005. – N1-2. – С.72-74.

23.Шимановська-Діанич, Л. М. Проектно-орієнтований підхід до управління розвитком персоналу [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. – 2012. – N4(43) Ч. 1. – С.120-125.

24.Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

ТЕМА 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу підприємств туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекції №13 та 14

Тема лекції № 13 Управління процесом розвитку персоналу підприємств туристичного бізнесу

1. Розвиток персоналу організації: сутність, складові елементи
2. Процес та методи управління навчанням персоналу організації
3. Статистика навчання персоналу

Тема лекції 14. Управління рухом персоналу підприємств туристичного бізнесу

1. Рух персоналу в організації: причини та види
2. Управління кар,єрою персоналу в організації
3. Робота з резервом персоналу в організації

Підготовка студентів до практичного заняття № 12

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання практичних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконаня завдання для самостійної роботи

Робота студентів на практичному занятті

1. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
2. **Ключові аспекти теми** на які необхідно звернути увагу: сутність поняття «розвиток персоналу», процес управління навчанням персоналу, методи та принципи, складові елементи руху персоналу в організації, види та напрями, сутність поняття «кар,єра» та методи і принципи управління нею, особливості роботи з резервом персоналу в організації

Контроль знань студентів по темі

1. Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для самостійної роботи (як під час семінарського заняття так і за окремим графіком під час консультацій)
2. Заключне тестування по темі під час семінарського заняття

Знання і вміння студентів по темі

За результатами вивчення теми студенти повинні знати: сутність та складові елементи розвитку персоналу в організації, принципи та методи управління ним

вміти: організовувати навчання персоналу в організації, розробляти програми та обирати методи навчання; планувати та управляти кар,єрою співробітників, визначати вид та тип кар,єри; організовувати та проводити роботу з резервом персоналу

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Розвиток персоналу (РП)**	- комплекс дій, що включає в себе особистісний, соціальний та професійний розвиток людей, які працюють в організації за рахунок їх навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, а також планування та управління кар'єрою персоналу організації. Тобто це процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань
2.	**Мета розвитку персоналу**	- забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегії розвитку
3.	**Управлінський або професійний (фаховий) розвиток**	- придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання організації
4.	**Особистісний розвиток**	- самоствердження і самореалізація працівників у результаті кар'єрного просування
5.	**Соціальний розвиток**	- соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток організації і суспільства
6.	**Фаховий, або професійний розвиток персоналу**	- це процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових задач. Організації створюють спеціальні методи і системи управління фаховим розвитком - управління фаховою освітою, професійне навчання, підготовка резерву керівників, розвиток кар'єри
7.	**Професійне навчання персоналу**	- процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації
8.	**Професійна освіта (підготовка)**	- здійснюється з метою одержання робочої професії або фаху і передбачає різні рівні підготовки і передачу теоретичних знань з фаху та частково практичних навичок
9.	**Кар,єра**	– це суб,єктивно усвідомлене власне розуміння працівника щодо свого трудового майбутнього, очікуємі шляхи самовираження та задоволення працею; це поступове просунення по службових сходинках, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагородження, повя,заних з діяльністю працівника
10.	**Фахова кар'єра**	- характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі свого трудового життя проходить різноманітні стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, фаховий розвиток, підтримка індивідуальних фахових здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях
11.	**Внутріорганізаційна кар'єра**	- охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації. Вона може бути: ***вертикальною*** - підйом на більш високий щабель структурної ієрархії; ***горизонтальною*** - переміщення в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т. п.). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань у рамках щабля що займається (як правило, з адекватною зміною винагороди); ***доцентровою, або управлінською*** - прямування до ядра, керівництва організації, наприклад запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; одержання доступу до неформальних

		джерел інформації; виконання окремих важливих доручень керівництва.
12.	**Службово-рофесійне просунення**	– це послідовність різних сходинок (посад, робочих місць, положення в колективі), які співробітник потенційно може пройти в організації
13.	**Соціальний резерв**	– загальний для всіх управлінських посад. Він утворюється перш за все за рахунок творчої молоді.
14.	**Потенційний резерв**	- утворюють керівники, які задовольняють критеріям потенційного резерву, мають можливості для подальшого просунення і відповідний досвід роботи
15.	**Остаточний резерв**	- формується з керівників які відповідають усім вимогам до посади

3. Довідкова інформація

Законодавче забезпечення організації процесу навчання персоналу організації

- Національна доктрина розвитку освіти від 17 квітня 2002 року N 347/2002
- Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту) від 20 січня 1998 р. N 65
- Закон України "Про освіту" від 20 квітня 1991 року № 1060-12
- Закон України "Про вищу освіту" від 17 січня 2002 року N 2984-III
- Кодекс законів про працю

Навчання персоналу включає в себе:

- **Професійну (фахову) освіту (підготовку):** середня і спеціальна професійна підготовка робітників і неповна вища освіта, базова вища освіта та повна вища освіта спеціалістів з одержанням документа про навчання (диплом). Термін навчання від 1 до 6 років
- **Професійне навчання:**

післядипломна освіта за рахунок підготовки в аспірантурі і докторантурі (термін навчання 3-4 роки, захист дисертації, вчений ступінь, вчене звання, диплом);
підвищення кваліфікації (розширення профілю) - здійснюється на фахових курсах, в школах менеджерів, на факультетах підвищення кваліфікації, в інститутах бізнесу (сертифікат, посвідчення). Термін навчання від 1 дня до 1 року;
перепідготовки кадрів - здійснюється в навчальних закладах, коли робітники опановують другу професією, а службовці другий фах (диплом, посвідчення). Термін навчання від 2 міс. до 2 років.
спеціалізації - набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності
стажування - набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності

Основні методи визначення потреби організації в навчання

- Оцінка інформації про працівників, що є у відділі кадрів
- Результати атестації
- Аналіз планів роботи організації та підрозділу і порівняння з рівнем професійної підготовки працівників
- Спостереження за роботою персоналу, визначення проблемних місць
- Збір і аналіз заявок на навчання від керівників підрозділів
- Організація роботи з кадровим резервом
- Зміни в роботі, що передбачають підвищення кваліфікації
- Опитування працівників
- Вивчення досвіду інших організацій
- Експертні оцінки

Основні цілі навчання

1. Досягнення більш високого рівня продуктивності і якості праці персоналу
2. Скорочення втрат та витрат в процесі професійної діяльності працівників
3. Одержання слухачами нових знань та навичок, що відповідають сьогодняшнім та завтрашнім вимогам до їх роботи
4. Підвищення рівня трудової мотивації персонала
5. Підвищення почуття приналежності працівників до своєї організації і розвиток взаєморозуміння між персоналом та керівництвом
6. Формування у слухачів цінісних установок, що підтримують стратегію та цілі організації

7. Інформування про цілі, завдання, стратегію та політику організації

Приклади найбільш популярних видів тренінгу

- Вводний (орієнтаційний) тренінг
- Техніка продаж
- Управління часом
- Управління ресурсами
- Управління проектами
- Навички роботи секретаря
- Телефонна поведінка
- Проведення презентацій
- Проведення робочих нарад
- Робота з клієнтами
- Наставництво
- Розвиток команди в організації
- Розвиток корпоративної культури
- Управління змінами
- Управління конфліктами
- Маркетинг
- Управління результативністю роботи
- Навички лідерства
- Проведення переговорів

Найбільш популярні види тренінгів для VIP -персон

- Опрацювання елементів іміджу
- Турбота про самопочуття (стресменеджмент)
- Коригування відносин з іншими людьми

4. План практичного заняття

Практичне заняття №12

Тема. Управління процесом розвитку та рухом персоналу підприємств туристичного бізнесу

План

(Питання для обговорення)

1. Розвиток персоналу організації: сутність, складові елементи
2. Процес та методи управління навчанням персоналу організації.
3. Рух персоналу в організації: причини та види.
4. Управління кар,єрою персоналу.

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розглянте конкретні СИТУАЦІЇ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ 1.

Надія Мальцева, директор по людських ресурсах спільної українсько-фінської туристичної компанії “Неон”, отримала свій персональний комп,ютер два дні тому. Після того , як перша радість пройшла, Надія почала думати, що ж вона буде з ним робити. Згідно з доданими до комп,ютера документами в ньому вже були встановлені і текстовий редактор, і програма “Лотус”, і система аналізу бази даних “Директор по персоналу”, проте, Надія ніколи до цього не користувалась комп,ютером.

У вчорашній газеті вона побачила об,яву університету, який пропонує п,ятиденні комп,ютерні курси для тих хто починає. Ціна навчання – 1250 гривень. В тій самій газеті було

надруковано маленьку об,яву про приватні уроки комп,ютерної грамотності, які коштують 120 грн, на годину. Начальник відділу інформатики "Неон" запропонувала Надії свою допомогу, але зізналась, що не знайома з базою даних "Директор по персоналу". У відділі Надії працює п,ять осіб, які отримали такі самі комп,ютери, але вони також не мають досвіду роботи на них.

ЗАВДАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

1. Яки повинен бути процес підготовки та організації навчання персоналу у цій ситуації?
2. Яким чином можна визначити потребу персоналу у навчанні і яким чином можна сформулювати мету майбутнього навчання?
3. Що на Вашу думку повинна зробити Надія? Як би вчинили Ви в такій ситуації з точки зору економічних аспектів її вирішення?

СИТУАЦІЯ 2.

Регіональний директор по Україні багатонаціональної туристичної компанії попросив викладачів однієї з київських шкіл бізнесу підготувати програму навчання для керівників регінальних представництв. За його планами, по закінченні програми керівники повинні отримати чітку уяву про свої задачі, функції та обов,язки, виробити навички управління представництвами, які займаються реалізацією туристичних послуг в регіонах і в яких працює від 3 до 5 чоловік, зрозуміти культуру материнської компанії. За словами регіонального директора, з двадцяти керівників представництв тільки двоє брали участь в програмі професійного навчання в Західній Європі, інші задовільнялись "інструктажем" на робочому місці. Більшість з них працює в компанії менш ніж один рік, і їх попередні кар,єри дуже різноманітні – від гіда до викладача вищого навчального закладу.

ЗАВДАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

1. З чого на Ваш погляд необхідно розпочати підготовку програми співробітниками шкіл-бізнесу?
2. Порекомендуйте послідовність дій по підготовці і реалізації програм навчання.
3. Як можна оцінити її ефективність?
4. Які методи навчання будуть найбільш вдалими для даної програми?

СИТУАЦІЯ 3.

О.Кабанов, директор по персоналу туристичної компанії "Сатурн" щойно повернувся з семінару з управління людськими ресурсами переповнений новими ідеями і ентузіазмом впровадити їх в життя. Найбільш цікавою йому здалася тема планування і розвитку кар'єри. Олексій розповів про неї Генеральному директору "Сатурна" – компанії, яка об'єднує три великі туристичні агенції в різних районах м. Києва. Генеральний директор зацікавився розповіддю Олексія і попросив підготувати спеціальне заняття для вищих керівників "Сатурна". Через два тижня Олексій провів одноденний семінар з 12 вищими керівниками компанії, який пройшов на "ура".

На наступний день Генеральний директор видав наказ згідно з яким всім керівникам "Сатурна" необхідно було підготувати протягом тижня план розвитку кар'єри і здати їх директору по персоналу. Протягом наступних двох тижнів Олексій отримав тільки 6 планів. Решта керівників обіцяли, що "принесуть назавтра", але нічого не приносили. Проте більш за все Олексія засмутив зміст планів: вони були всі написані ніби-то під копірку і описували тільки один пункт – "хочу удосконалюватись на посаді, що займаю".

ЗАВДАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

1. Як можна пояснити отриманий Олексієм результат?
2. Які помилки в управлінні кар,єрою персоналу простежуються в даній ситуації?
3. Як необхідно вчинити в ситуації, що склалась?

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: підберіть правильні відповіді на запитання.

1. Як називається процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і рішення нових задач?

А) професійний розвиток;

Б) професійне навчання;

В) професійна освіта.

2. За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?

А) визначення потреб у профрозвитку;

Б) атестація;

В) співбесіда.

3. Як називається процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації?

А) професійне навчання;

Б) професійний розвиток;

В) професійна освіта.

4. За допомогою якого методу проводиться роз,яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці?

А) лекція;

Б) інструктаж;

В) кейси.

5. При якому методі самостійного навчання співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою отримання нових навичок?

А) кейси;

Б) ротація;

В) інструктаж.

6. За допомогою якого методу навчання проводиться аналіз і групове обговорення конкретної ситуації?

А) ділові ігри;

Б) кейси;

В) лекція.

7. Який метод навчання є найбільш близьким до реальної професійної діяльності?

А) кейси;

Б) ділові ігри;

В) інструктаж.

8. За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?

А) ротація;

Б) атестація;

В) планування.

9. Що означає поняття "капіталовкладення організації в розвиток своїх співробітників"?

А) витрати на профрозвиток;

Б) прямі витрати на профрозвиток;

В) бюджет профнавчання.

10. Про який принцип навчання йде мова:" … те про що говориться під час навчання має відношення до професійного, або приватного життя, того, хто навчається".

А) участь;

Б) зворотній зв,язок;

В) актуальність.

6. Питання для самостійного вивчення

1. Статистика навчання персоналу
2. Робота з резервом персоналу в організації

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись періодичними літературними джерелами (газети, журнали з питань управління персоналом), ресурсами Internet та інформаційними джерелами.

З першого питання необхідно вказати основні показники, за допомогою яких проводять облік та аналіз ефективності та якості системи навчання персоналу в організації.

З другого питання слід дати характеристику основним етапам процесу роботи з резервом персоналу в організації, визначити основні принципи такої роботи та її роль в системі розвитку персоналу сучасної організації, навести приклади.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем), або прикладені у вигляді копій документів.

7. Інформаційні джерела

1. Андрощук, І. І. Соціально-трудові відносини та персонал як об'єкт завдань з надання впевненості [Текст] / І. І. Андрощук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.
3. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива”, 2003. – 352 с.
4. Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.
5. Жданкин, Н.А.Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] + [Електрон. ресурс] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – N3. – С.32-39.
6. Жуковська, В. М. Управління розвитком персоналу [Текст] / В. М. Жуковська, Н. В. Сичова. – К. : КНТЕУ, 2013. – 38 с.
7. Как удержать персонал [Текст] // РесторатораЪ Україна. – 2013. – N11. – С. 36 ─ 38.
8. Камінська, І. Б. Матриця індикаторів стану соціально-трудових відносин як важливий елемент інформаційної бази для формування бюджету витрат на персонал [Текст] / І. Б. Камінська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 350─357.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.
10. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1991. – Часть 1. – 176с.
11. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
12. Петрова, І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу [Текст] / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 5 (50). – С. 128-132.
13. Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.
14. Рысакова, Г.В. Вовлекайте персонал в проекты + [Електрон. ресурс] / Г.В. Рысакова // Управление персоналом. – 2005. – N13. – С.37-39.
15. Сідун, В.А.Персонал підприємства / В.А. Сідун // Економіка підприємства : Навч. посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – С.215-273.
16. Ситник, Н.І. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Н.І. Ситник . – К. : Інкос, 2009 . – 472 с.
17. Слиньков, В.Н. Персонал и его менеджмент [Текст] : практ. рекомендации / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
18. Управление персоналом [Електрон. ресурс] : Учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин . – 2-е изд., перераб. и доп . – М. : ЮНИТИ, 2002 (; М.) . – 560 с. Способ доступа: электрон. чит. зал ПУСКУ .
19. Финеган, Н. Кадровые тренды [Текст] : [персонал в индустрии гостеприимства] / Н. Финеган // Общепит: бизнес и искусство. – 2014. – № 9. – С. 51─53.

20. Хохлова, Т.П. TEAM-BUILDING как основа современных персонал - технологий: Командообразование / Т.П. Хохлова // Управление персоналом. – 02/2005. – N1-2. – С.72-74.
21. Шимановська-Діанич, Л. М. Проектно-орієнтований підхід до управління розвитком персоналу [Текст] / Л. М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки. – 2012. – N4(43) Ч. 1. – С.120-125.
22. Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

ТЕМА 11. Управління процесом вивільнення персоналу підприємств туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекцію №15

Тема лекції № 15 Управління процесом вивільнення персоналу підприємств туристичного бізнесу

1. Звільнення персоналу з організації: сутність та правові аспекти
2. Морально-психологічні аспекти звільнення працівників з організації
3. Світовий досвід управління звільненням персоналу

Підготовка студентів до практичного заняття № 13

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання практичних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконаня завдання для самостійної роботи

Робота студентів на практичному занятті

3. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
4. **Ключові аспекти теми** на які необхідно звернути увагу: сутність поняття «вивільнення персоналу», правові та психологічні аспекти звільнення працівників з організації, методи та принципи звільнення працівників, правила роботи з працівниками, що звільняються з організації

Контроль знань студентів по темі

1. Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для самостійної роботи (як під час семінарського заняття так і за окремим графіком під час консультацій)
2. Заключне тестування по темі під час семінарського заняття

Знання і вміння студентів по темі

За результатами вивчення теми студенти повинні
знати: сутність та зміст процесу звільнення персоналу з організації, правове забезпечення процесу звільнення, психологічні правила звільнення працівників
вміти: організовувати процес звільнення працівників з організації, вирішення різних ситуацій, що можуть виникнути при звільненні, проводити співбесіду з працівником, що звільняється, оформляти документи при звільненні

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Вивільнення (звільнення) персоналу**	– це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів спямованих на дотримання правових нор та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.
2.	**Класифікація видів звільнення за крітерієм доборовільнсті залишення працівниками організації**	- звільнення за ініціативою співробітника (за власним бажанням) - звільнення за ініціативою працедавця (за ініціативою адміністрації) - вихід на пенсію

3. Довідкова інформація

Витяг з Кодексу законів про працю України / КЗПП /

(Затверджується Законом N 322-VIII (322а-08) від 10.12.71ВВР, 1971, додаток до N 50, ст. 375)

Стаття 36. Підстави припинення трудового договору

Підставами припинення трудового договору є:

1) угода сторін;

2) закінчення строку (пункти 2 і 3 статті 23), крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна з сторін не поставила вимогу про їх припинення;

3) призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;

4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника (статті 38, 39), з ініціативи власника або уповноваженого ним органу (статті 40, 41) або на вимогу профспілкового чи іншогоуповноваженого на представництво трудовим колективом органу (стаття 45);

5) переведення працівника, за його згодою, на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;

6) відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці;

7) набрання законної сили вироком суду, яким працівника засуджено (крім випадків звільнення від відбування покарання з випробуванням) до позбавлення волі або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи;

8) підстави, передбачені контрактом.

Зміна підпорядкованості підприємства, установи, організації не припиняє дії трудового договору.

У разі зміни власника підприємства, а також у разі його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) дія трудового договору працівника продовжується. Припинення трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу можливе лише у разі скорочення чисельності або штату працівників (пункт 1 частини першої статті 40).

(Стаття 36 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 2240-10 від 29.07.81, N 6237-10 від 21.12.83, N 5938-11 від 27.05.88;
Законами N 871-12 від 20.03.91, N 6/95-ВР від 19.01.95, N 487-IV (487-15) від 06.02.2003)

Стаття 37. Припинення трудового договору з працівником, направленим за постановою суду на примусове лікування

Крім підстав, передбачених статтею 36 цього Кодексу, трудовий договір припиняється також у випадку направлення працівника за постановою суду до лікувально-трудового профілакторію.

Стаття 38. Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк, з ініціативи працівника

Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні. У разі, коли заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу (переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ до навчального закладу; неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком; вагітність; догляд за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку або дитиною-інвалідом; догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або інвалідом I групи; вихід на пенсію; прийняття на роботу за конкурсом, а також з інших поважних причин), власник або уповноважений ним орган повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботи і не вимагає розірвання трудового договору, власник або уповноважений ним орган не вправі звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, коли на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Працівник має право у визначений ним строк розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник або уповноважений ним орган не виконує законодавство про працю, умови колективного чи трудового договору.

(Стаття 38 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 5584-09 від 17.01.80, N 6237-10 від 21.12.83, N 7543-11 від 19.05.89; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3694-12 від 15.12.93, N 6/95-ВР від 19.01.95, N 1356-XIV (1356-14) від 24.12.99)

Стаття 39. Розірвання строкового трудового договору з ініціативи працівника

Строковий трудовий договір (пункти 2 і 3 статті 23) підлягає розірванню достроково на вимогу працівника в разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за договором, порушення власником або уповноваженим ним органом законодавства про працю, колективного або трудового договору та у випадках, передбачених частиною першою статті 38 цього Кодексу.

Спори про дострокове розірвання трудового договору вирішуються в загальному порядку, встановленому для розгляду трудових спорів.

(Стаття 39 із змінами, внесеними згідно із Законом N 6/95-ВР від 19.01.95)

Стаття 39-1. Продовження дії строкового трудового договору на невизначений строк

Якщо після закінчення строку трудового договору (пункти 2 і 3 статті 23) трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не вимагає їх припинення, дія цього договору вважається продовженою на невизначений строк.

Трудові договори, що були переукладені один чи декілька разів, за винятком випадків, передбачених частиною другою статті 23, вважаються такими, що укладені на невизначений строк.

(Кодекс доповнено статтею 39-1 згідно із Законом N 6/95-ВР від 19.01.95)

Стаття 40. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу

Трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом лише у випадках:

1) змін в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників;

(Пункт 1-1 статті 40 втратив чинність на підставі Закону N 92/94-ВР від 12.07.94)

2) виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи;

3) систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;

4) прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;

5) нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності і родах, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності;

6) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

7) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

8) вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входитьнакладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

(Пункт 9 частини першої статті 40 виключено на підставі Закону N 1356-XIV (1356-14) від 24.12.99)

Звільнення з підстав, зазначених у пунктах 1, 2 і 6 цієї статті, допускається, якщо неможливо перевести працівника, за його згодою, на іншу роботу.

(Частину третю статті 40 виключено на підставі Закону N 6/95-ВР від 19.01.95)

Не допускається звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого ним органу в період його тимчасової непрацездатності (крім звільнення за пунктом 5 цієї статті), а також у період перебування працівника у відпустці. Це правило не поширюється на випадок повної ліквідації підприємства, установи, організації.

(Стаття 40 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 6237-10 від 21.12.83, N 2444-11 від 27.06.86, N 5938-11 від 27.05.88; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 6/95-ВР від 19.01.95, N 263/95-ВР від 05.07.95, N 2343-XII (2343-12) від 14.05.92 - в редакції Закону N 784-XIV (784-14) від 30.06.99 - набирає чинності з 1 січня 2000 року, із змінами, внесеними згідно із Законом N 1356-XIV (1356-14) від 24.12.99)

Стаття 41. Додаткові підстави розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з окремими категоріями працівників за певних умов

Крім підстав, передбачених статтею 40 цього Кодексу, трудовий договір з ініціативи власника або уповноваженого ним органу може бути розірваний також у випадках:

1) одноразового грубого порушення трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації всіх форм власності (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками, головним бухгалтером підприємства, установи, організації, його заступниками, а також службовими особами митних органів, державних податкових інспекцій, яким присвоєно персональні звання, і службовими особами державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами;

1-1) винних дій керівника підприємства, установи, організації, внаслідок чого заробітна плата виплачувалася несвоєчасно або в розмірах, нижчих від установленого законом розміру мінімальної заробітної плати;

2) винних дій працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір'я до нього з боку власника або уповноваженого ним органу;

3) вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням даної роботи.

Розірвання договору у випадках, передбачених цією статтею, провадиться з додержанням вимог частини третьої статті 40, а у випадках, передбачених пунктами 2 і 3, - також вимог статті 43 цього Кодексу.

(Стаття 41 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05 88; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3632-12 від 19.11.93, N 184-IV (184-15) від 17.10.2002)

Стаття 42. Переважне право на залишення на роботі при вивільненні працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці

При скороченні чисельності чи штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці.

При рівних умовах продуктивності праці і кваліфікації перевага в залишенні на роботі надається:

1) сімейним - при наявності двох і більше утриманців;

2) особам, в сім'ї яких немає інших працівників з самостійним заробітком;

3) працівникам з тривалим безперервним стажем роботи на даному підприємстві, в установі, організації;

4) працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних учбових закладах без відриву від виробництва;

5) учасникам бойових дій, інвалідам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту" (3551-12);

6) авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;

7) працівникам, які дістали на цьому підприємстві, в установі, організації трудове каліцтво або професійне захворювання;

8) особам з числа депортованих з України, протягом п'яти років з часу повернення на постійне місце проживання до України;

9) працівникам з числа колишніх військовослужбовців строкової служби та осіб, які проходили альтернативну (невійськову) службу,

- протягом двох років з дня звільнення їх зі служби.

Перевага в залишенні на роботі може надаватися й іншим категоріям працівників, якщо це передбачено законодавством України.

(Стаття 42 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 7543-11 від 19.05.89; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3706-12 від 16.12.93, N 6/95-ВР від 19.01.95, N 75/95-ВР від 28.02.95, N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 42-1. Переважне право на укладення трудового договору у разі поворотного прийняття на роботу

Працівник, з яким розірвано трудовий договір з підстав, передбачених пунктом 1 статті 40 цього Кодексу (крім випадку ліквідації підприємства, установи, організації), протягом одного року має право на укладення трудового договору у разі поворотного прийняття на роботу, якщо власник або уповноважений ним орган проводить прийняття на роботу працівників аналогічної кваліфікації.

Переважне право на укладення трудового договору у разі поворотного прийняття на роботу надається особам, зазначеним у статті 42 цього Кодексу, та в інших випадках, передбачених колективним договором.

Умови відновлення соціально-побутових пільг, які працівники мали до вивільнення, визначаються колективним договором.

(Кодекс доповнено статтею 42-1 згідно із Законом N 6/95-ВР від 19.01.95)

Стаття 43. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу за попередньою згодою виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника)

Розірвання трудового договору з підстав, передбачених пунктами 1 (крім випадку ліквідації підприємства, установи, організації), 2-5, 7 статті 40 і пунктами 2 і 3 статті 41 цього Кодексу, може бути проведено лише за попередньою згодою виборного органу (профспілкового представника), первинної профспілкової організації, членом якої є працівник.

У випадках, передбачених законодавством про працю, виборний орган первинної профспілкової організації, членом якої є працівник, розглядає у п'ятнадцятиденний строк обгрунтоване письмове подання власника або уповноваженого ним органу про розірвання трудового договору з працівником.

Подання власника або уповноваженого ним органу має розглядатися у присутності працівника, на якого воно внесено. Розгляд подання у разі відсутності працівника допускається лише за його письмовою заявою. За бажанням працівника від його імені може виступати інша особа, у тому числі адвокат. Якщо працівник або його представник не з'явився на засідання, розгляд заяви відкладається до наступного засідання у межах строку, визначеного частиною другою цієї статті. У разі повторної неявки працівника (його представника) без поважних причин подання може розглядатися за його відсутності.

У разі якщо виборний орган первинної профспілкової організації не утворюється, згоду на розірвання трудового договору надає профспілковий представник, уповноважений на представництво інтересів членів професійної спілки згідно із статутом.

Виборний орган первинної профспілкової організації (профспілковий представник) повідомляє власника або уповноважений ним орган про прийняте рішення у письмовій формі в триденний строк після його прийняття. У разі пропуску цього строку вважається, що профспілковий орган дав згоду на розірвання трудового договору.

Якщо працівник одночасно є членом кількох первинних профспілкових організацій, які діють на підприємстві, в установі, організації, згоду на його звільнення дає виборний орган тієї первинної профспілкової організації, до якої звернувся власник або уповноважений ним орган.

Рішення виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) про відмову в наданні згоди на розірвання трудового договору повинно бути обгрунтованим. У разі якщо в рішенні немає обгрунтування відмови в наданні згоди на розірвання трудового договору, власник або уповноважений ним орган має право звільнити працівника без згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

Власник або уповноважений ним орган має право розірвати трудовий договір не пізніш як через місяць з дня одержання згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

Якщо розірвання трудового договору з працівником проведено власником або уповноваженим ним органом без звернення до виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника), суд зупиняє провадження по справі, запитує згоду виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) і після її одержання або відмови виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) в дачі згоди на звільнення працівника (частина перша цієї статті) розглядає спір по суті.

(Стаття 43 із змінами, внесеними згідно з Указами ПВР N 4617-10 від 24.01.83, N 2444-11 від 27.06.86, N 5938-11 від 27.05.88; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 2134-12 від 18.02.92, N 3719-12 від 16.12.93, N 6/95-ВР від 19.01.95, N 2343-III (2343-14) від 05.04.2001, N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 43-1. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу без попередньої згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника)

Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу без згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) допускається у випадках:

ліквідації підприємства, установи, організації;

незадовільного результату випробування, обумовленого при прийнятті на роботу;

звільнення з суміщуваної роботи у зв'язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником, а також у зв'язку з обмеженнями на роботу за сумісництвом, передбаченими законодавством;

поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

звільнення працівника, який не є членом первинної профспілкової організації, що діє на підприємстві, в установі, організації;

звільнення з підприємства, установи, організації, де немає первинної профспілкової організації;

звільнення керівника підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, установи, організації, його заступників, а також службових осіб митних органів, державних податкових інспекцій, яким присвоєно персональні звання, і службових осіб державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами; керівних працівників, які обираються, затверджуються або призначаються на посади державними органами, органами місцевого та регіонального самоврядування, а також громадськими організаціями та іншими об'єднаннями громадян;

звільнення працівника, який вчинив за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібне) майна власника, встановлене вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Законодавством можуть бути передбачені й інші випадки розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу без згоди відповідного виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника).

(Кодекс доповнено статтею 43-1 згідно із Законом N 2134-12 від 18.02.92; із змінами, внесеними згідно із Законами N 3632-12 від

19.11.93, N 3719-12 від 16.12.93, N 6/95-ВР від 19.01.95,
N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

(Офіційне тлумачення поняття, використаного в абзаці шостому частини першої статті 43-1 див. в Рішенні Конституційного Суду N 14-рп/98 (v014p710-98) від 29.10.98)

Стаття 44. Вихідна допомога

При припиненні трудового договору з підстав, зазначених у пункті 6 статті 36 та пунктах 1, 2 і 6 статті 40 цього Кодексу, працівникові виплачується вихідна допомога у розмірі не менше середнього місячного заробітку; у разі призову або вступу на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу (пункт 3 статті 36) - не менше двомісячного середнього заробітку; внаслідок порушення власником або уповноваженим ним органом законодавства про працю, колективного чи трудового договору (статті 38 і 39) - у розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного середнього заробітку.
(Стаття 44 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 3694-12 від 15.12.93, N 6/95-ВР від 19.01.95; в редакції Закону N 1356-XIV (1356-14) від 24.12.99)

Стаття 45. Розірвання трудового договору з керівником на вимогу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника)

На вимогу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) власник або уповноважений ним орган повинен розірвати трудовий договір з керівником підприємства, установи, організації, якщо він порушує законодавство про працю, про колективні договори і угоди, Закон України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" (1045-14).

Якщо власник або уповноважений ним орган, або керівник, стосовно якого пред'явлено вимогу про розірвання трудового договору, не згоден з цією вимогою, він може оскаржити рішення виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) до суду у двотижневий строк з дня отримання рішення. У цьому разі виконання вимоги про розірвання трудового договору зупиняється до винесення судом рішення.

У разі, коли рішення виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) не виконано і не оскаржено у зазначений строк, виборний орган первинної профспілкової організації (профспілковий представник) у цей же строк може оскаржити до суду діяльність або бездіяльність посадових осіб, органів, до компетенції яких належить розірвання трудового договору з керівником підприємства, установи, організації.
(Стаття 45 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88; Законами N 871-12 від 20.03.91, N 6/95-ВР від 19.01.95, в редакції Закону N 2343-III (2343-14) від 05.04.2001, із змінами, внесеними згідно із Законом N 1096-IV (1096-15) від 10.07.2003)

Стаття 46. Відсторонення від роботи

Відсторонення працівників від роботи власником або уповноваженим ним органом допускається у разі: появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; відмови або ухилення від обов'язкових медичних оглядів, навчання, інструктажу і перевірки знань з охорони праці та протипожежної охорони; в інших випадках, передбачених законодавством.
(Стаття 46 із змінами, внесеними згідно із Законом N 6/95-ВР від 19.01.95)

Стаття 47. Обов'язок власника або уповноваженого ним органу провести розрахунок з працівником і видати йому трудову книжку

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок у строки, зазначені в статті 116 цього Кодексу.

У разі звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого ним органу він зобов'язаний також у день звільнення видати йому копію наказу про звільнення з роботи. В інших випадках звільнення копія наказу видається на вимогу працівника.
(Стаття 47 із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР N 2240-10 від 29.07.81; Законом N 871-12 від 20.03.91)

Стаття 48. Трудові книжки

Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.

Трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють на підприємстві, в установі, організації або у фізичної особи понад п'ять днів. Трудові книжки ведуться також на позаштатних працівників при умові, якщо вони підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню.

Працівникам, що стають на роботу вперше, трудова книжка оформляється не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу.

До трудової книжки заносяться відомості про роботу, заохочення та нагороди за успіхи в роботі на підприємстві, в установі, організації; відомості про стягнення до неї не заносяться.

Порядок ведення трудових книжок визначається Кабінетом Міністрів України.
(Стаття 48 із змінами, внесеними згідно із Законами N 871-12 від 20.03.91, N 374/97-ВР від 19.06.97, N 1356-XIV (1356-14) від 24.12.99, N 429-IV (429-15) від 16.01.2003)

Стаття 49. Видача довідки про роботу та заробітну плату

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний видати працівникові на його вимогу довідку про його роботу на даному підприємстві, в установі, організації із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати.
(Стаття 49 із змінами, внесеними згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91)

Глава III-А

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ВИВІЛЬНЮВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ

(Кодекс доповнено главою III-А згідно з Указом ПВР N 5938-11 від 27.05.88)

(Статтю 49-1 виключено на підставі Закону N 263/95-ВР від 05.07.95)

Стаття 49-2. Порядок вивільнення працівників

Про наступне вивільнення працівників персонально попереджають не пізніше ніж за два місяці.

При вивільненні працівників у випадках змін в організації виробництва і праці враховується переважне право на залишення на роботі, передбачене законодавством.

Одночасно з попередженням про звільнення у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці власник або уповноважений ним орган пропонує працівникові іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації. При відсутності роботи за відповідною професією чи спеціальністю, а також у разі відмови працівника від переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації працівник, за своїм розсудом, звертається за допомогою до державної служби зайнятості або працевлаштовується самостійно. Водночас власник або уповноважений ним орган доводить до відома державної служби зайнятості про наступне вивільнення працівника із зазначенням його професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці.

Державна служба зайнятості пропонує працівникові роботу в тій же чи іншій місцевості за його професією, спеціальністю, кваліфікацією, а при її відсутності - здійснює підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань і суспільних потреб. При необхідності працівника може бути направлено, за його згодою, на навчання новій професії (спеціальності) з наступним наданням йому роботи.
(Стаття 49-2 із змінами, внесеними згідно із Законами N 871-12 від 20.03.91, N 263/95-ВР від 05.07.95)

(Стаття 49-3 втратила чинність з 1 січня 2001 року на підставі Закону N 2213-III (2213-14) від 11.01.2001)

Стаття 49-4. Зайнятість населення

Зайнятість суспільно корисною працею осіб, які припинили трудові відносини з підстав, передбачених цим Кодексом, при неможливості їх самостійного працевлаштування, забезпечується відповідно до Закону України "Про зайнятість населення" (803-12).

Ліквідація, реорганізація підприємств, зміна форм власності або часткове зупинення виробництва, що тягнуть за собою скорочення чисельності або штату працівників, погіршення умов праці, можуть здійснюватися тільки після завчасного надання професійним спілкам інформації з цього питання, включаючи інформацію про причини наступних звільнень, кількість і категорії працівників, яких це може стосуватися, про строки проведення звільнення. Власник або уповноважений ним орган не пізніше трьох місяців з часу прийняття рішення проводить консультації з професійними спілками про заходи щодо запобігання звільненню чи зведенню їх кількості до мінімуму або пом'якшення несприятливих наслідків будь-якого звільнення.

Професійні спілки мають право вносити пропозиції відповідним органам про перенесення строків або тимчасове припинення чи відміну заходів, пов'язаних з вивільненням працівників.

(Кодекс доповнено статтею 49-4 згідно із Законом N 871-12 від 20.03.91, із змінами, внесеними згідно із Законом N 2343-III (2343-14) від 05.04.2001)

4. План практичного заняття

Практичне заняття №13

Тема. Управління процесом вивільнення працівників з підприємства туристичного бізнесу

План

(Питання для обговорення)

1. Звільнення персоналу з організації: сутність та правові аспекти
2. Морально-психологічні аспекти звільнення працівників з організації
3. Світовий досвід управління звільненням персоналу

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розглянте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ 1.

Марина Власенко працюєте керівником туристичної агенції «Біолайн», яке займається реалізацією різноманітних туристичнх послуг. Сьогодні до неї звернулась одна з працівниць відділу – Тетяна, з проханням звільнити її з роботи за власним бажанням, крім того, через місяць, йде на пенсію досить досвідчений працівник, Надія Михайлівна. Тетяна, також є досить досвідченим і потрібним для відділу та підприємства в цілому працівником. Крім того, Марина розуміє, що зараз не дуже просто знайти нових працівників на вакантні місця.

ЗАВДАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

1. Якими повинні бути дії Марини, як лінійного керівника, в процесі звільнення працівника з посади?
2. Які документи повинні бути оформлені у відділі кадрів у випадку звільнення цих працівників?
3. Яким чином можна вийти з цієї ситуації з найменшими втратами для підприємства?

ІІ. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: позначте знаком «+» правильну і знаком «-» неправильну відповідь

1. Зміна підпорядкованості підприємства, установи, організації припиняє дію трудового договору.
2. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботи і не вимагає розірвання трудового договору, власник або уповноважений ним орган не вправі звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, коли на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.
3. Угода сторін не є підставою припинення трудового договору
4. Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок.
5. Про наступне вивільнення працівників персонально попереджають не пізніше ніж за два місяці.
6. Не допускається відсторонення працівників від роботи власником або уповноваженим ним органом у разі ухилення від обов'язкових медичних оглядів, навчання, інструктажу і перевірки знань з охорони праці та протипожежної охорони.
7. Якщо працівник одночасно є членом кількох первинних профспілкових організацій, які діють на підприємстві, в установі, організації, згоду на його звільнення дає виборний орган тієї первинної профспілкової організації, до якої звернувся власник або уповноважений ним орган.
8. При скороченні чисельності чи штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці.
9. У разі зміни власника підприємства, а також у разі його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) дія трудового договору працівника не продовжується.
10. Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні.

6. Питання для самостійного вивчення

1. Як правильно звільнитися з організації?
2. Як забезпечити безпеку організації при звільненні працівників?

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись періодичними літературними джерелами (газети, журнали з питань управління персоналом), ресурсами Internet та інформаційними джерелами.

З першого питання необхідно розкрити основні правила, яких бажано дотримуватися тим, хто планує звільнятися з організації.

З другого питання слід описати методи, за допомогою яких людина може захищатися під час її звільнення і як потрібно убезпечити організацію від помсти.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем).

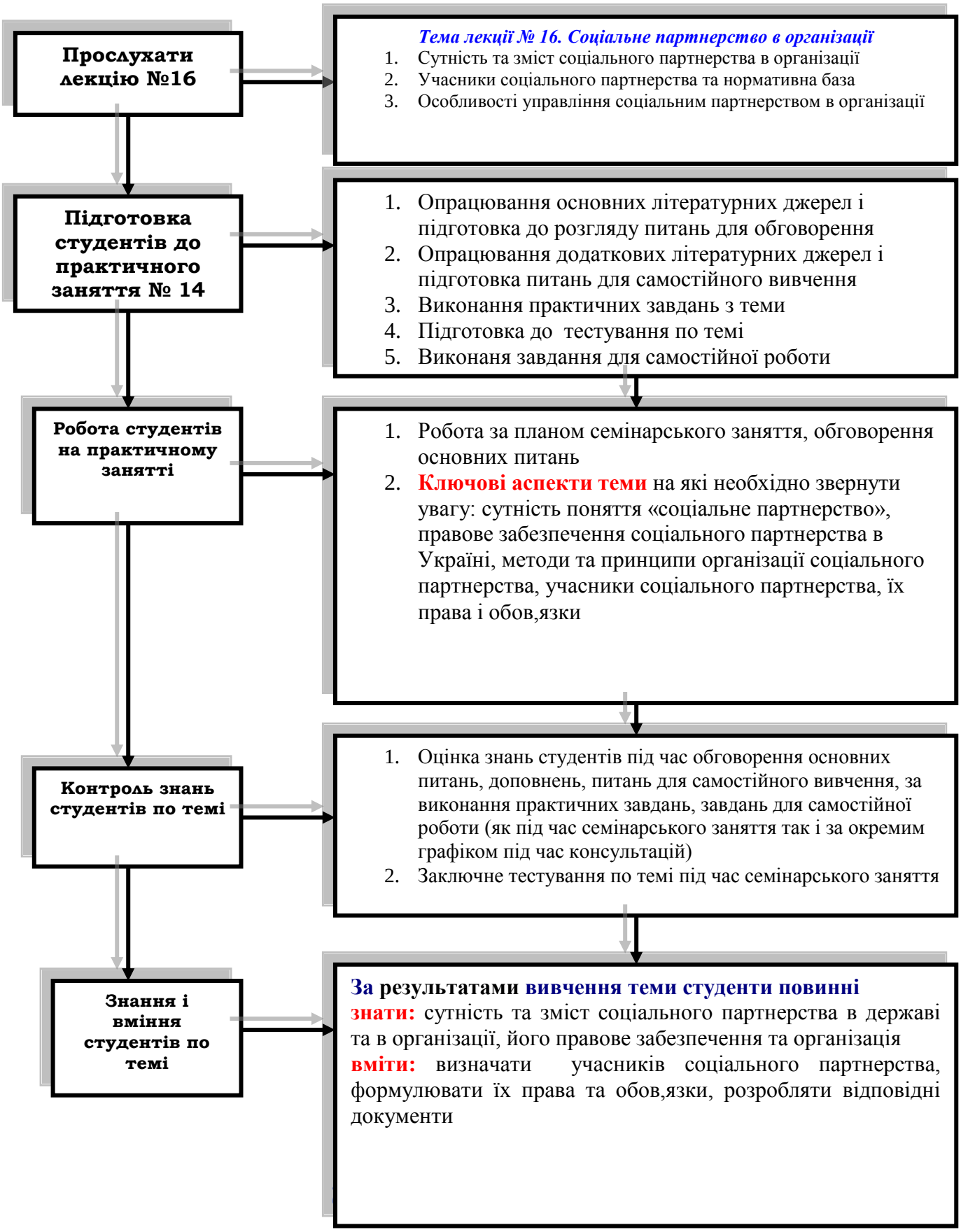
7. Інформаційні джерела

1. Закон України "Про зайнятість населення" // Закони України. – К, 1999. – Т.1. – С. 252-268.
2. Закон України "Про колективні договори і угоди" // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5-11.
3. Закон України "Про пенсійне забезпечення" // Закони України. – К., Т.2. – С. 254-285.
4. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. – К., Т.15. – С. 332-343.
5. Закон України "Про оплату праці" // Закони України. – К., 1997. – Т.8. - С. 210-218.
6. Закон України "Про охорону праці" // Закони України. – К., 1996. – Т.4. – С. 114-133.
7. Кодекс законів про працю України. – К.: Парламентське видавництво, 1997. – 456с.

8. Класифікатор професій ДК 003-2010. – К.: Держстандарт України, 2010. – 348 с.
9. Інструкція про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, закладах та організаціях, затверджена наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.93 г. Ns 58, зі змінами та доповненнями
10.Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р.№ 336
11.Наказ Міністерства статистики України від 08.10.95 р. № 253 "Про затвердження типових форм первинного обліку"
12.Наказ Міністерства статистики України від 27.10.95 р. № 277 "Про затвердження типових форм первинного обліку особистого складу"
13.Наказ Державного комітету статистики України "Про затвердження форм державної статистичної звітності з праці" від 11.08.2004 р. № 472
14.Інструкція по заповненню особових карток (форма П-2ДС), затверджена наказом Міністерства статистики України від 26.12.95 р. № 343
15.Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива", 2003. – 352 с.
16.Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.
17.Грач, Е. Рецепт оптимизации расходов на персонал [Текст] / Е. Грач // Современный склад : журнал о логистике складирования. – 2008. – N5. – С.30-34.
18.Демченко, Н. Оптимізація витрат на персонал [Текст] / Н. Демченко // Праця і закон. – 2008. – N11. – С.11-16. – На укр. яз.
19.Как удержать персонал [Текст] // РесторатораЪ Україна. – 2013. – N11. – С. 36 ─ 38.
20.Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: Регламентация труда: Учеб. пособие /А. Кибанов, Г. Мамед-Заде, Т. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2003. – 480 с.
21.Краснов Ю.М. Економічна стратегія ефективної зайнятості. - К.: „Знання України", 2001. – 256с.
22.Матяш, С.В. Персонал как основной фактор опасности утраты конфиденциальной информации [Текст] / С.В. Матяш // Аспирант и соискатель. – 2009. – N4. – С.103-105.
23.Мурашко, М.І. Трудове законодавство про персонал [Текст] / М.І. Мурашко // Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М.І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – С.192-331.
24.Петров, М.И. Безопасность и персонал / М.И. Петров // Управление персоналом. – 2006. – N1. – С.4-238.
25.Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.
26.Степаненко, Д.Персонал для отеля [Текст] + [Електрон. ресурс] / Д. Степаненко // Менеджер по персоналу : Журнал. – 2008. – N8. – С.34-37.
27.Тарнавська, Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг [Текст] + [Електронний ресурс] / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – 2012. – N7. – С.36-43.
28.Тимчасовий персонал та гнучка система працевлаштування [Текст] // Праця і закон. – 2013. – N10. – С. 29 ─ 33.
29.Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.
30.Ядранський, Д.Персонал як об'єкт системного обліку [Текст] / Д. Ядранський // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С. 47-51.

ТЕМА 12. Соціальне партнерство в організації

1. Алгоритм вивчення теми



№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Соціальне партнерство**	- система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, які виступають сторонами соціального партнерства у ході реалізації їх соціально-економічних прав та інтересів;
2.	**Сторони соціального партнерства**	- професійні спілки та їх об'єднання, інші організації найманих працівників, утворені ними відповідно до чинного законодавства; роботодавці, їх організації та об'єднання; держава в особі виконавчих органів влади і органів місцевого самоврядування
3.	**Найманий працівник**	- фізична особа, яка працює за трудовим договором на підприємстві, в установі та організації, в їх об'єднаннях або у фізичних осіб, які використовують найману працю.
4.	**Колективний договір, угода**	- укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників або уповноважених ними органів.
5.	**Колективний трудовий спір (конфлікт)**	- це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин, щодо: а) встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; б) укладення чи зміни колективного договору, угоди; в) виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; г) невиконання вимог законодавства про працю.
6.	**Професійна спілка (профспілка)**	- добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання);
7.	**Член профспілки**	- особа, яка входить до складу профспілки, визнає її статут та сплачує членські внески;
8.	**Роботодавець**	- власник підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності, галузевої належності або уповноважений ним орган (керівник) чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю;
9.	**Працівник**	- фізична особа, яка працює на підставі трудового договору на підприємстві, в установі, організації чи у фізичної особи, яка використовує найману працю.
10.	**Гендерна рівність**	- рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства;

3. Довідкова інформація

З А К О Н У К Р А Ї Н И
Про колективні договори і угоди

(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993, N 36, ст.361)

(Вводиться в дію Постановою ВР N 3357-XII (3357-12) від 01.07.93, ВВР, 1993, N 36, ст.362)

(Із змінами, внесеними згідно із Законами N 607/96-ВР від 17.12.96, ВВР, 1997, N 6, ст. 49 N 20/97-ВР від 23.01.97, ВВР, 1997, N 11, ст. 89)

Цей Закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Стаття 1. Колективний договір і угода

Колективний договір, угода укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників або уповноважених ними органів.

Стаття 2. Сфера укладення колективних договорів, угод

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях (далі - підприємства) незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи.

Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів.

Угода укладається на державному, галузевому, регіональному рівнях на двосторонній основі.

Стаття 3. Сторони колективного договору, угоди

Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони і однією або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів - представниками трудящих, обраними і уповноваженими трудовим колективом.

Сторонами генеральної угоди виступають:

професійні спілки, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди;

власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди, на підприємствах яких зайнято більшість найманих працівників держави.

Сторонами угоди на галузевому рівні є власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи і профспілки чи об'єднання профспілок або інших представницьких організацій трудящих, які мають відповідні повноваження, достатні для ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм на більшості підприємств, що входять у сферу їх дії.

Угода на регіональному рівні укладається між місцевими органами державної влади або регіональними об'єднаннями підприємців, якщо вони мають відповідні повноваження, і об'єднаннями профспілок чи іншими уповноваженими трудовими колективами органами.

Стаття 4. Право на ведення переговорів і укладення колективних договорів, угод

Право на ведення переговорів і укладення колективних договорів, угод від імені найманих працівників надається професійним спілкам, об'єднанням профспілок в особі їх виборних органів або іншим представницьким організаціям трудящих, наділеним трудовими колективами відповідними повноваженнями.

При наявності на підприємстві, державному, галузевому, територіальному рівнях кількох профспілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення переговорів і укладення угоди або колективного договору.

У разі недосягнення згоди у спільному представницькому органі угода вважається укладеною, якщо її підписали представники профспілок чи їх об'єднань або інші уповноважені трудовим колективом на представництво органів, до яких входить більше половини найманих працівників держави, галузі, території.

У разі недосягнення згоди щодо колективного договору у спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймає найбільш прийнятний проект колективного договору і доручає профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його основі провести переговори і укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з власником або уповноваженим ним органом.

Стаття 5. Співвідношення законодавства і колективного договору, угоди, трудового договору

Умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали.

Умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, і забороняється включати їх до договорів і угод.

Забороняється включати до трудових договорів умови, що погіршують становище працівників порівняно з чинним законодавством, колективними договорами та угодами.

Стаття 6. Неприпустимість заборони діяльності щодо укладення та виконання колективних договорів і угод

Забороняється будь-яке втручання, яке може обмежити законні права працівників та їх представників або заборонити їх здійснення, з боку органів представницької і виконавчої влади та господарського управління, політичних партій, власників або уповноважених ними органів при укладенні та виконанні колективних договорів, угод.

Не допускається ведення переговорів та укладення колективних договорів і угод від імені працівників організаціями або органами, які створені чи фінансуються власниками або уповноваженими ними органами, політичними партіями.

У разі коли інтереси трудового колективу представляє профспілковий орган, інтереси власника або уповноваженого ним органу не можуть представляти особи, які є членами виборного органу цієї профспілки.

Стаття 7. Зміст колективного договору

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

зміни в організації виробництва і праці;

забезпечення продуктивної зайнятості;

нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

умов і охорони праці;

забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;

умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці. (Частину другу статті 7 доповнено абзацом одинадцятим згідно із Законом N 20/97-ВР від 23.01.97)

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

Стаття 8. Зміст угод

Угодою на державному рівні регулюються основні принципи і норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин, зокрема щодо:

гарантій праці і забезпечення продуктивної зайнятості;

мінімальних соціальних гарантій оплати праці і доходів всіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя;

розміру прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів;

соціального страхування;

трудових відносин, режиму роботи і відпочинку;

умов охорони праці і навколишнього природного середовища;

задоволення духовних потреб населення;

умов зростання фондів оплати праці та встановлення міжгалузевих співвідношень в оплаті праці. (Частину першу статті 8 доповнено абзацом дев'ятим згідно із Законом N 20/97-ВР від 23.01.97)

Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема щодо:

нормування і оплати праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки по мінімальній межі та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі);

встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг у сфері праці і зайнятості;

трудових відносин;

умов і охорони праці;

житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку;

умов зростання фондів оплати праці; (Частину другу статті 8 доповнено абзацом сьомим згідно із Законом N 20/97-ВР від 23.01.97)

встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці. (Частину другу статті 8 доповнено абзацом восьмим згідно із Законом N 20/97-ВР від 23.01.97)

Галузева угода не може погіршувати становище трудящих порівняно з генеральною угодою.

Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно

з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Стаття 9. Дія колективного договору, угоди

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення генеральної, галузевої, регіональної угод діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду.

Колективний договір, угода набирають чинності з дня їх підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі, угоді.

Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

Колективний договір, угода зберігають чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір, угоду.

У разі реорганізації підприємства колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

У разі зміни власника підприємства чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, якщо не передбачено його реєстрацію.

Усі працюючі, а також щойно прийняті на підприємство працівники повинні бути ознайомлені з колективним договором власником або уповноваженим ним органом.

Сторони, що уклали угоду, повинні інформувати громадян через засоби масової інформації про зміну угоди та хід її реалізації.

Галузеві та регіональні угоди підлягають повідомній реєстрації Міністерством праці України, а колективні договори реєструються місцевими органами державної виконавчої влади.

Стаття 10. Колективні переговори

Укладенню колективного договору, угоди передують колективні переговори.

Будь-яка із сторін не раніш як за три місяці до закінчення строку дії колективного договору, угоди або у строки, визначені цими документами, письмово повідомляє інші сторони про початок переговорів.

Друга сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори.

Порядок ведення переговорів з питань розробки, укладення або внесення змін до колективного договору, угоди визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом.

Для ведення переговорів і підготовки проектів колективного договору, угоди утворюється робоча комісія з представників сторін. Склад цієї комісії визначається сторонами.

Сторони можуть переривати переговори з метою проведення консультацій, експертиз, отримання необхідних даних для вироблення відповідних рішень і пошуку компромісів.

Сторони колективних переговорів зобов'язані надавати

учасникам переговорів всю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору, угоди. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання.

Робоча комісія готує проект колективного договору, угоди з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, трудових колективів галузей, регіонів, громадських організацій, і приймає рішення, яке оформляється відповідним протоколом.

Стаття 11. Вирішення розбіжностей

Для врегулювання розбіжностей під час ведення колективних переговорів сторони використовують примирні процедури.

Якщо в ході переговорів сторони не дійшли згоди з незалежних від них причин, то складається протокол розбіжностей, до якого вносяться остаточно сформульовані пропозиції сторін про заходи, необхідні для усунення цих причин, а також про строки відновлення переговорів.

Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони проводять консультації, формують із свого складу примирну комісію, а у разі недосягнення згоди звертаються до посередника, обраного сторонами.

Примирна комісія або посередник у термін до семи днів розглядає протокол розбіжностей і виносить рекомендації щодо суті спору.

У разі недосягнення згоди між сторонами відносно внесення рекомендації допускається організація та проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України.

Для підтримки своїх вимог під час проведення переговорів щодо розробки, укладення чи зміни колективного договору, угоди профспілки, інші уповноважені працівниками органи можуть проводити у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Стаття 12. Гарантії та компенсації на період переговорів

Особи, які беруть участь в переговорах як представники сторін, а також спеціалісти, запрошені для участі в роботі комісій, на період переговорів та підготовки проекту звільняються від основної роботи із збереженням середнього заробітку та включенням цього часу до трудового стажу. Всі витрати, пов'язані з участю у переговорах і підготовці проекту, компенсуються в порядку, передбаченому законодавством про працю, колективним договором, угодою.

Стаття 13. Підписання колективного договору, угоди

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.

У разі якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони відновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект в цілому виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніш як через 5 днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

Угода (генеральна, галузева, регіональна) підписується уповноваженими представниками сторін не пізніш як через 10 днів після завершення колективних переговорів.

Стаття 14. Зміни і доповнення до колективного договору, угоди

Зміни і доповнення до колективного договору, угоди протягом строку їх дії можуть вноситися тільки за взаємною згодою сторін в порядку, визначеному колективним договором, угодою.

Стаття 15. Контроль за виконанням колективного договору, угоди

Контроль за виконанням колективного договору, угоди проводиться безпосередньо сторонами, що їх уклали, чи уповноваженими ними представниками.

У разі здійснення контролю сторони зобов'язані надавати необхідну для цього наявну інформацію.

Сторони, що підписали колективний договір, угоду, щорічно в строки, передбачені колективним договором, угодою, звітують про їх виконання.

Стаття 16. Статистичні дані про колективні договори, угоди

Статистичні дані про колективні договори, угоди направляються в органи державної статистики в порядку, встановлюваному Міністерством статистики України.

Стаття 17. Відповідальність за ухилення від участі в переговорах

На осіб, які представляють власників або уповноважені ними органи чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи і ухиляються від участі в переговорах щодо укладення, зміни чи доповнення колективного договору, угоди, або навмисно порушили строк, визначений частиною третьою статті 10 цього Закону, або не забезпечили роботу відповідної комісії у визначені сторонами строки, накладається штраф до десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, і вони несуть також дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. (Стаття 17 із змінами, внесеними згідно із Законом N 607/96-ВР від 17.12.96)

Стаття 18. Відповідальність за порушення і невиконання колективного договору, угоди

На осіб, які представляють власника або уповноважений ним орган чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи і з вини яких порушено чи не виконано зобов'язання щодо колективного договору, угоди, накладається штраф до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, і вони також несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

На вимогу профспілок, іншого уповноваженого трудовим колективом органу власник або уповноважений ним орган зобов'язаний вжити заходів, передбачених законодавством, до керівника, з вини якого порушуються чи не виконуються зобов'язання щодо колективного договору, угоди.

(Стаття 18 із змінами, внесеними згідно із Законом N 607/96-ВР від 17.12.96)

Стаття 19. Відповідальність за ненадання інформації, необхідної для колективних переговорів і здійснення контролю

Особи, які представляють власника або уповноважений ним орган чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи і

винні в ненаданні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективних договорів, угод, несуть дисциплінарну відповідальність або підлягають штрафу до п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. (Стаття 19 із змінами, внесеними згідно із Законом N 607/96-ВР від 17.12.96)

Стаття 20. Порядок притягнення до відповідальності

Порядок і строки накладення штрафів, передбачених цим Законом, регламентуються Кодексом України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10).

Справи з цих питань розглядаються судом за поданням однієї із сторін колективного договору, угоди, відповідних комісій або з ініціативи прокурора.

Президент України Л.КРАВЧУК

м. Київ, 1 липня 1993 року
N 3356-XII

З А К О Н У К Р А Ї Н И
Про охорону праці
(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1992, N 49, ст.668)

(Вводиться в дію Постановою ВР N 2695-XII (2695-12) від 14.10.92, ВВР, 1992, N 49, ст.669)

(Із змінами, внесеними згідно із Законами N 196/96-ВР від 15.05.96, ВВР, 1996, N 31, ст. 145 N 783-XIV (783-14) від 30.06.99, ВВР, 1999, N 34, ст.274 - редакція набирає чинності одночасно з набранням чинності Законом про Державний бюджет України на 2000 рік)

(В редакції Закону N 229-IV (229-15) від 21.11.2002, ВВР, 2003, N 2, ст.10)

(Із змінами, внесеними згідно із Законами
N 1331-IV (1331-15) від 25.11.2003, ВВР, 2004, N 14, ст.205
N 1344-IV (1344-15) від 27.11.2003, ВВР, 2004, N 17-18, ст.250
N 2285-IV (2285-15) від 23.12.2004, ВВР, 2005, N 7-8, ст.162
N 2505-IV (2505-15) від 25.03.2005, ВВР, 2005, N 17, N 18-19, ст.267
N 3108-IV (3108-15) від 17.11.2005, ВВР, 2006, N 1, ст.18)

Цей Закон визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Розділ I

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Визначення понять і термінів

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі

трудової діяльності.

Роботодавець - власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, незалежно від форм власності, виду діяльності, господарювання, і фізична особа, яка використовує найману працю.

Працівник - особа, яка працює на підприємстві, в організації, установі та виконує обов'язки або функції згідно з трудовим договором (контрактом).

Стаття 2. Сфера дії Закону

Дія цього Закону поширюється на всіх юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та на всіх працюючих.

Стаття 3. Законодавство про охорону праці

Законодавство про охорону праці складається з цього Закону, Кодексу законів про працю України (322-08), Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" (1105-14) та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші норми, ніж ті, що передбачені законодавством України про охорону праці, застосовуються норми міжнародного договору.

Стаття 4. Державна політика в галузі охорони праці

Державна політика в галузі охорони праці визначається відповідно до Конституції України (254к/96-ВР) Верховною Радою України і спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням.

Державна політика в галузі охорони праці базується на принципах:

пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці;

підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції, а також сприяння підприємствам у створенні безпечних та нешкідливих умов праці;

комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони довкілля;

соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності;

адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;

використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на ці цілі, отримання яких не суперечить законодавству;

інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;

забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками (їх представниками), між усіма соціальними групами під час прийняття рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;

використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі міжнародного співробітництва.

Розділ II

ГАРАНТІЇ ПРАВ НА ОХОРОНУ ПРАЦІ

Стаття 5. Права на охорону праці під час укладання трудового договору

Умови трудового договору не можуть містити положень, що суперечать законам та іншим нормативно-правовим актам з охорони праці.

Під час укладання трудового договору роботодавець повинен проінформувати працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору.

Працівнику не може пропонуватися робота, яка за медичним висновком протипоказана йому за станом здоров'я. До виконання робіт підвищеної небезпеки та тих, що потребують професійного добору, допускаються особи за наявності висновку психофізіологічної експертизи.

Усі працівники згідно із законом підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності.

Стаття 6. Права працівників на охорону праці під час роботи

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства.

Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я або для людей, які його оточують, або для виробничого середовища чи довкілля. Він зобов'язаний негайно повідомити про це безпосереднього керівника або роботодавця. Факт наявності такої ситуації за необхідності підтверджується спеціалістами з охорони праці підприємства за участю представника профспілки, членом якої він є, або уповноваженої працівниками особи з питань охорони праці (якщо професійна спілка на підприємстві не створювалася), а також страхового експерта з охорони праці.

За період простою з причин, передбачених частиною другою цієї статті, які виникли не з вини працівника, за ним зберігається середній заробіток.

Працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо роботодавець не виконує законодавства про охорону праці, не додержується умов колективного договору з цих питань. У цьому разі працівникові виплачується вихідна допомога в розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного заробітку.

Працівника, який за станом здоров'я відповідно до медичного висновку потребує надання легшої роботи, роботодавець повинен перевести за згодою працівника на таку роботу на термін, зазначений у медичному висновку, і у разі потреби встановити скорочений робочий день та організувати проведення навчання працівника з набуття іншої професії відповідно до законодавства.

На час зупинення експлуатації підприємства, цеху, дільниці, окремого виробництва або устаткування органом державного нагляду за охороною праці чи службою охорони праці за працівником зберігаються місце роботи, а також середній заробіток.

Стаття 7. Право працівників на пільги і компенсації за важкі та шкідливі умови праці

Працівники, зайняті на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, безоплатно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою, мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію, оплату праці у підвищеному розмірі та інші пільги і компенсації, що надаються в порядку, визначеному законодавством.

У разі роз'їзного характеру роботи працівникові виплачується грошова компенсація на придбання лікувально-профілактичного харчування, молока або рівноцінних йому харчових продуктів на умовах, передбачених колективним договором.

Роботодавець може за свої кошти додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) працівникові пільги і компенсації, не передбачені законодавством.

Протягом дії укладеного з працівником трудового договору роботодавець повинен, не пізніш як за 2 місяці, письмово інформувати працівника про зміни виробничих умов та розмірів пільг і компенсацій, з урахуванням тих, що надаються йому додатково.

Стаття 8. Забезпечення працівників спецодягом, іншими засобами індивідуального захисту, мийними та знешкоджувальними засобами

На роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими метеорологічними умовами, працівникам видаються безоплатно за встановленими нормами спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту, а також мийні та знешкоджувальні засоби. Працівники, які залучаються до разових робіт, пов'язаних з ліквідацією наслідків аварій, стихійного лиха тощо, що не передбачені трудовим договором, повинні бути забезпечені зазначеними засобами.

Роботодавець зобов'язаний забезпечити за свій рахунок придбання, комплектування, видачу та утримання засобів індивідуального захисту відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці та колективного договору.

У разі передчасного зношення цих засобів не з вини працівника роботодавець зобов'язаний замінити їх за свій рахунок. У разі придбання працівником спецодягу, інших засобів індивідуального захисту, мийних та знешкоджувальних засобів за свої кошти роботодавець зобов'язаний компенсувати всі витрати на умовах, передбачених колективним договором.

Згідно з колективним договором роботодавець може додатково, понад встановлені норми, видавати працівникові певні засоби індивідуального захисту, якщо фактичні умови праці цього працівника вимагають їх застосування.

Стаття 9. Відшкодування шкоди у разі ушкодження здоров'я працівників або у разі їх смерті

Відшкодування шкоди, заподіяної працівникові внаслідок ушкодження його здоров'я або у разі смерті працівника, здійснюється Фондом соціального страхування від нещасних випадків відповідно до Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" (1105-14).

Роботодавець може за рахунок власних коштів здійснювати потерпілим та членам їх сімей додаткові виплати відповідно до колективного чи трудового договору.

За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням, зберігаються місце роботи (посада) та середня заробітна плата на весь період до відновлення працездатності або до встановлення стійкої втрати професійної працездатності. У разі неможливості виконання потерпілим попередньої роботи проводяться його навчання і перекваліфікація, а також працевлаштування відповідно до медичних рекомендацій.

Час перебування на інвалідності у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням зараховується до стажу роботи для призначення пенсії за віком, а також до стажу роботи із шкідливими умовами, який дає право на призначення пенсії на пільгових умовах і в пільгових розмірах у порядку, встановленому законом. (Частина четверта статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом N 3108-IV (3108-15) від 17.11.2005)

Стаття 10. Охорона праці жінок

Забороняється застосування праці жінок на важких роботах і на

роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт або робіт, пов'язаних з санітарним та побутовим обслуговуванням), а також залучення жінок до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми, відповідно до переліку важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, граничних норм підіймання і переміщення важких речей, що затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі охорони здоров'я.

Праця вагітних жінок і жінок, які мають неповнолітню дитину, регулюється законодавством.

Стаття 11. Охорона праці неповнолітніх

Не допускається залучення неповнолітніх до праці на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, до нічних, надурочних робіт та робіт у вихідні дні, а також до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми, відповідно до переліку важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, граничних норм підіймання і переміщення важких речей, що затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі охорони здоров'я.

Неповнолітні приймаються на роботу лише після попереднього медичного огляду.

Порядок трудового і професійного навчання неповнолітніх професій, пов'язаних з важкими роботами і роботами із шкідливими або небезпечними умовами праці, визначається положенням, яке затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці.

Вік, з якого допускається прийняття на роботу, тривалість робочого часу, відпусток та деякі інші умови праці неповнолітніх визначаються законом.

Стаття 12. Охорона праці інвалідів

Підприємства, які використовують працю інвалідів, зобов'язані створювати для них умови праці з урахуванням рекомендацій медико-соціальної експертної комісії та індивідуальних програм реабілітації, вживати додаткових заходів безпеки праці, які відповідають специфічним особливостям цієї категорії працівників.

У випадках, передбачених законодавством, роботодавець зобов'язаний організувати навчання, перекваліфікацію і працевлаштування інвалідів відповідно до медичних рекомендацій.

Залучення інвалідів до надурочних робіт і робіт у нічний час можливе лише за їх згодою та за умови, що це не суперечить рекомендаціям медико-соціальної експертної комісії. (Частина третя статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом N 1331-IV (1331-15) від 25.11.2003)

Розділ III

ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ

Стаття 13. Управління охороною праці та обов'язки роботодавця

Роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

З цією метою роботодавець забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а саме:

створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх додержання;

розробляє за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;

забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються;

впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо;

забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їх технічним станом;

забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;

організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і строки, що визначаються законодавством, та за їх підсумками вживає заходів до усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів;

розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства (далі - акти підприємства), та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з охорони праці;

здійснює контроль за додержанням працівником технологічних процесів, правил поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці;

організовує пропаганду безпечних методів праці та співробітництво з працівниками у галузі охорони праці;

вживає термінових заходів для допомоги потерпілим, залучає за необхідності професійні аварійно-рятувальні формування у разі виникнення на підприємстві аварій та нещасних випадків.

Роботодавець несе безпосередню відповідальність за порушення

зазначених вимог.

Стаття 14. Обов'язки працівника щодо додержання вимог нормативно-правових актів з охорони праці

Працівник зобов'язаний:

дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства;

знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди.

Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Стаття 15. Служба охорони праці на підприємстві

На підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб роботодавець створює службу охорони праці відповідно до типового положення, що затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань нагляду за охороною праці.

На підприємстві з кількістю працюючих менше 50 осіб функції служби охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку.

На підприємстві з кількістю працюючих менше 20 осіб для виконання функцій служби охорони праці можуть залучатися сторонні спеціалісти на договірних засадах, які мають відповідну підготовку.

Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо роботодавцю.

Керівники та спеціалісти служби охорони праці за своєю посадою і заробітною платою прирівнюються до керівників і спеціалістів основних виробничо-технічних служб.

Спеціалісти служби охорони праці у разі виявлення порушень охорони праці мають право:

видавати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків, одержувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці;

вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимог нормативно-правових актів з охорони праці;

зупиняти роботу виробництва, дільниці, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працюючих;

надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці.

Припис спеціаліста з охорони праці може скасувати лише роботодавець.

Ліквідація служби охорони праці допускається тільки у разі ліквідації підприємства чи припинення використання найманої праці фізичною особою.

Стаття 16. Комісія з питань охорони праці підприємства

На підприємстві з метою забезпечення пропорційної участі працівників у вирішенні будь-яких питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища за рішенням трудового колективу може створюватися комісія з питань охорони праці.

Комісія складається з представників роботодавця та професійної спілки, а також уповноваженої найманими працівниками особи, спеціалістів з безпеки, гігієни праці та інших служб підприємства відповідно до типового положення, що затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці.

Рішення комісії мають рекомендаційний характер.

Стаття 17. Обов'язкові медичні огляди працівників певних категорій

Роботодавець зобов'язаний за свої кошти забезпечити фінансування та організувати проведення попереднього (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року. За результатами періодичних медичних оглядів у разі потреби роботодавець повинен забезпечити проведення відповідних оздоровчих заходів. Медичні огляди проводяться відповідними закладами охорони здоров'я, працівники яких несуть відповідальність згідно із законодавством за відповідність медичного висновку фактичному стану здоров'я працівника. Порядок проведення медичних оглядів визначається спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі охорони здоров'я.

Роботодавець має право в установленому законом порядку притягнути працівника, який ухиляється від проходження обов'язкового медичного огляду, до дисциплінарної відповідальності, а також зобов'язаний відсторонити його від роботи без збереження заробітної плати.

Роботодавець зобов'язаний забезпечити за свій рахунок позачерговий медичний огляд працівників:

за заявою працівника, якщо він вважає, що погіршення стану його здоров'я пов'язане з умовами праці;

за своєю ініціативою, якщо стан здоров'я працівника не дозволяє йому виконувати свої трудові обов'язки.

За час проходження медичного огляду за працівниками зберігаються місце роботи (посада) і середній заробіток.

Стаття 18. Навчання з питань охорони праці

Працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи повинні проходити за рахунок роботодавця інструктаж, навчання з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії.

Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити за рахунок роботодавця спеціальне навчання і перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці.

Перелік робіт з підвищеною небезпекою затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці.

Посадові особи, діяльність яких пов'язана з організацією безпечного ведення робіт, під час прийняття на роботу і періодично, один раз на три роки, проходять навчання, а також перевірку знань з питань охорони праці за участю профспілок.

Порядок проведення навчання та перевірки знань посадових осіб з питань охорони праці визначається типовим положенням, що затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці.

Не допускаються до роботи працівники, у тому числі посадові особи, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці.

У разі виявлення у працівників, у тому числі посадових осіб, незадовільних знань з питань охорони праці, вони повинні у місячний строк пройти повторне навчання і перевірку знань.

Вивчення основ охорони праці, а також підготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів з охорони праці з урахуванням особливостей виробництва відповідних об'єктів економіки забезпечуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі освіти та науки в усіх навчальних закладах за програмами, погодженими із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці.

Стаття 19. Фінансування охорони праці

Фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем.

Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавної, галузевих та регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається, поряд з іншими джерелами фінансування, визначеними законодавством, у державному і місцевих бюджетах. (Дію частини другої статті 19 зупинено на 2005 рік в частині виділення видатків на охорону праці окремим рядком згідно із Законом N 2285-IV (2285-15) від 23.12.2004; із змінами, внесеними згідно із Законом N 2505-IV (2505-15) від 25.03.2005)

Для підприємств, незалежно від форм власності, або фізичних осіб, які використовують найману працю, витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від суми реалізованої продукції.

(Дію частини четвертої статті 19 зупинено на 2004 рік згідно

із Законом N 1344-IV (1344-15) від 27.11.2003) На підприємствах, що утримуються за рахунок бюджету, витрати на охорону праці передбачаються в державному або місцевих бюджетах і становлять не менше 0,2 відсотка від фонду оплати праці.

Суми витрат з охорони праці, що належать до валових витрат юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю, визначаються згідно з переліком заходів та засобів з охорони праці, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Стаття 20. Регулювання охорони праці у колективному договорі, угоді

У колективному договорі, угоді сторони передбачають забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці на рівні, не нижчому за передбачений законодавством, їх обов'язки, а також комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам, визначають обсяги та джерела фінансування зазначених заходів.

Стаття 21. Додержання вимог щодо охорони праці під час проектування, будівництва (виготовлення) та реконструкції підприємств, об'єктів і засобів виробництва

Виробничі будівлі, споруди, машини, механізми, устаткування, транспортні засоби, що вводяться в дію після будівництва (виготовлення) або реконструкції, капітального ремонту тощо, та технологічні процеси повинні відповідати вимогам нормативно-правових актів з охорони праці.

Проектування виробничих об'єктів, розроблення нових технологій, засобів виробництва, засобів колективного та індивідуального захисту працюючих повинні провадитися з урахуванням вимог щодо охорони праці. Не допускається будівництво, реконструкція, технічне переоснащення тощо виробничих об'єктів, інженерних інфраструктур об'єктів соціально-культурного призначення, виготовлення і впровадження нових для даного підприємства технологій і зазначених засобів без попередньої експертизи робочого проекту або робочої документації на їх відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці. Фінансування цих робіт може провадитися лише після одержання позитивних результатів експертизи.

Роботодавець повинен одержати дозвіл на початок роботи та види робіт підприємства, діяльність якого пов'язана з виконанням робіт та експлуатацією об'єктів, машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки. Перелік видів робіт, об'єктів, машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки визначається Кабінетом Міністрів України.

Експертиза проектів, реєстрація, огляди, випробування тощо виробничих об'єктів, інженерних інфраструктур об'єктів соціально-культурного призначення, прийняття їх в експлуатацію провадяться у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

У разі коли роботодавець не одержав зазначеного дозволу, місцевий орган виконавчої влади або орган місцевого

самоврядування, за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці, вживає заходів до скасування державної реєстрації цього підприємства у встановленому законом порядку за умови, якщо протягом місяця від часу виявлення вказаних недоліків роботодавець не провів належних заходів з їх усунення.

Технологічні процеси, машини, механізми, устаткування, транспортні засоби, хімічні речовини і їх сполуки та інша небезпечна продукція, придбані за кордоном, допускаються в експлуатацію (до застосування) лише за умови проведення експертизи на відповідність їх нормативно-правовим актам з охорони праці, що чинні на території України.

Прийняття в експлуатацію нових і реконструйованих виробничих об'єктів проводиться за участю представників професійних спілок.

Не допускається застосування у виробництві шкідливих речовин у разі відсутності їх гігієнічної регламентації та державної реєстрації.

Стаття 22. Розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій

Роботодавець повинен організовувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій відповідно до положення, що затверджується Кабінетом Міністрів України за погодженням з всеукраїнськими об'єднаннями профспілок.

За підсумками розслідування нещасного випадку, професійного захворювання або аварії роботодавець складає акт за встановленою формою, один примірник якого він зобов'язаний видати потерпілому або іншій заінтересованій особі не пізніше трьох днів з моменту закінчення розслідування.

У разі відмови роботодавця скласти акт про нещасний випадок чи незгоди потерпілого з його змістом питання вирішуються посадовою особою органу державного нагляду за охороною праці, рішення якої є обов'язковим для роботодавця.

Рішення посадової особи органу державного нагляду за охороною праці може бути оскаржене у судовому порядку.

Стаття 23. Інформація та звітність про стан охорони праці

Роботодавець зобов'язаний інформувати працівників або осіб, уповноважених на здійснення громадського контролю за дотриманням вимог нормативно-правових актів з охорони праці, та Фонд соціального страхування від нещасних випадків про стан охорони праці, причину аварій, нещасних випадків і професійних захворювань і про заходи, яких вжито для їх усунення та для забезпечення на підприємстві умов і безпеки праці на рівні нормативних вимог.

Працівникам та/або їхнім представникам забезпечується доступ до інформації та документів, що містять результати атестації робочих місць, заплановані роботодавцем профілактичні заходи, результати розслідування, обліку та аналізу нещасних випадків і професійних захворювань і звіти з цих питань, а також до повідомлень, подань та приписів органів державного управління і державного нагляду за охороною праці.

Органи державного управління охороною праці у встановленому

порядку інформують населення України, працівників про реалізацію державної політики з охорони праці, виконання загальнодержавної, галузевих чи регіональних програм з цих питань, про рівень і причини аварійності, виробничого травматизму і професійних захворювань, про виконання своїх рішень щодо охорони життя та здоров'я працівників.

На державному рівні ведеться єдина державна статистична звітність з питань охорони праці, форма якої погоджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці, професійними спілками та Фондом соціального страхування від нещасних випадків.

Стаття 24. Добровільні об'єднання громадян, працівників і спеціалістів з охорони праці

З метою об'єднання зусиль найманих працівників, учених, спеціалістів з охорони праці та окремих громадян для поліпшення охорони праці, захисту працівників від виробничого травматизму і професійних захворювань можуть створюватись асоціації, товариства, фонди та інші добровільні об'єднання громадян, що діють відповідно до закону.

Розділ IV

СТИМУЛЮВАННЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ

Стаття 25. Економічне стимулювання охорони праці

До працівників можуть застосовуватися будь-які заохочення за активну участь та ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення рівня безпеки та поліпшення умов праці. Види заохочень визначаються колективним договором, угодою.

При розрахунку розміру страхового внеску для кожного підприємства Фондом соціального страхування від нещасних випадків, за умови досягнення належного стану охорони праці і зниження рівня або відсутності травматизму і професійної захворюваності внаслідок здійснення роботодавцем відповідних профілактичних заходів, може бути встановлено знижку до нього або надбавку до розміру страхового внеску за високий рівень травматизму і професійної захворюваності та неналежний стан охорони праці.

Розрахунок розміру страхового внеску із застосуванням знижок та надбавок для кожного підприємства, передбачених частиною другою цієї статті, провадиться відповідно до законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності.

Стаття 26. Відшкодування юридичним, фізичним особам і державі збитків, завданих порушенням вимог з охорони праці

Роботодавець зобов'язаний відшкодувати збитки, завдані порушенням вимог з охорони праці іншим юридичним, фізичним особам і державі, на загальних підставах, передбачених законом.

Роботодавець відшкодовує витрати на проведення робіт з рятування потерпілих під час аварії та ліквідації її наслідків, на розслідування і проведення експертизи причин аварії, нещасного

випадку або професійного захворювання, на складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці осіб, які проходять обстеження щодо наявності професійного захворювання, а також інші витрати, передбачені законодавством.

Розділ V

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ З ОХОРОНИ ПРАЦІ

Стаття 27. Документи, що належать до нормативно-правових актів з охорони праці

Нормативно-правові акти з охорони праці - це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання.

Стаття 28. Опрацювання, прийняття та скасування нормативно-правових актів з охорони праці

Опрацювання та прийняття нових, перегляд і скасування чинних нормативно-правових актів з охорони праці провадяться спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці за участю професійних спілок і Фонду соціального страхування від нещасних випадків та за погодженням з органами державного нагляду за охороною праці.

Санітарні правила та норми затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі охорони здоров'я.

Нормативно-правові акти з охорони праці переглядаються в міру впровадження досягнень науки і техніки, що сприяють поліпшенню безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, але не рідше одного разу на десять років.

Стандарти, технічні умови та інші документи на засоби праці і технологічні процеси повинні включати вимоги щодо охорони праці і погоджуватися з органами державного нагляду за охороною праці.

Стаття 29. Тимчасове припинення чинності нормативно-правових актів з охорони праці

У разі неможливості повного усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я умов праці роботодавець зобов'язаний повідомити про це відповідний орган державного нагляду за охороною праці. Він може звернутися до зазначеного органу з клопотанням про встановлення необхідного строку для виконання заходів щодо приведення умов праці на конкретному виробництві чи робочому місці до нормативних вимог.

Відповідний орган державного нагляду за охороною праці розглядає клопотання роботодавця, проводить у разі потреби експертизу запланованих заходів, визначає їх достатність і за наявності підстав може, як виняток, прийняти рішення про встановлення іншого строку застосування вимог нормативних актів з охорони праці.

Роботодавець зобов'язаний невідкладно повідомити заінтересованих працівників про рішення зазначеного органу державного нагляду за охороною праці.

Стаття 30. Поширення дії нормативно-правових актів з охорони

праці на сферу трудового і професійного навчання

Нормативно-правові акти з охорони праці є обов'язковими для виконання у виробничих майстернях, лабораторіях, цехах, на дільницях та в інших місцях трудового і професійного навчання, облаштованих у будь-яких навчальних закладах.

Організація охорони праці на зазначених об'єктах, а також порядок розслідування та обліку нещасних випадків з учнями і студентами під час трудового та професійного навчання у навчальних закладах визначаються центральним органом виконавчої влади в галузі освіти та науки за погодженням з відповідним профспілковим органом.

До учнів і студентів, які проходять трудове і професійне навчання (виробничу практику) на підприємствах під керівництвом їх персоналу, застосовується законодавство про охорону праці у такому ж порядку, що й до працівників підприємства.

Розділ VI

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

Стаття 31. Органи державного управління охороною праці

Державне управління охороною праці здійснюють:

Кабінет Міністрів України;

спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з нагляду за охороною праці;

міністерства та інші центральні органи виконавчої влади;

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування.

Стаття 32. Компетенція Кабінету Міністрів України в галузі охорони праці

Кабінет Міністрів України:

забезпечує реалізацію державної політики в галузі охорони праці;

подає на затвердження Верховною Радою України загальнодержавну програму поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища;

спрямовує і координує діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади щодо створення безпечних і здорових умов праці та нагляду за охороною праці;

встановлює єдину державну статистичну звітність з питань охорони праці.

З метою координації діяльності органів державного управління охороною праці створюється Національна рада з питань безпечної життєдіяльності населення, яку очолює віце-прем'єр-міністр України.

Стаття 33. Повноваження міністерств та інших центральних

органів виконавчої влади в галузі охорони праці

Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади:

проводять єдину науково-технічну політику в галузі охорони праці;

розробляють і реалізують галузеві програми поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища за участю профспілок;

здійснюють методичне керівництво діяльністю підприємств галузі з охорони праці;

укладають з відповідними галузевими профспілками угоди з питань поліпшення умов і безпеки праці;

беруть участь в опрацюванні та перегляді нормативно-правових актів з охорони праці;

організовують навчання і перевірку знань з питань охорони праці;

створюють у разі потреби аварійно-рятувальні служби, здійснюють керівництво їх діяльністю, забезпечують виконання інших вимог законодавства, що регулює відносини у сфері рятувальної справи;

здійснюють відомчий контроль за станом охорони праці на підприємствах галузі.

Для координації, вдосконалення роботи з охорони праці і контролю за цією роботою в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади створюються структурні підрозділи з охорони праці.

Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань праці та соціальної політики забезпечує проведення державної експертизи умов праці із залученням служб санітарного епідеміологічного нагляду спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади в галузі охорони здоров'я, визначає порядок та здійснює контроль за якістю проведення атестації робочих місць щодо їх відповідності нормативно-правовим актам з охорони праці.

Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з нагляду за охороною праці:

здійснює комплексне управління охороною праці на державному рівні, реалізує державну політику в цій галузі та здійснює контроль за виконанням функцій державного управління охороною праці міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування;

розробляє за участю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Фонду соціального страхування від нещасних випадків, всеукраїнських об'єднань роботодавців та профспілок загальнодержавну програму поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і контролює її виконання;

здійснює нормотворчу діяльність, розробляє та затверджує правила, норми, положення, інструкції та інші нормативно-правові акти з охорони праці або зміни до них;

координує роботу міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, інших суб'єктів підприємницької діяльності в галузі безпеки, гігієни праці та виробничого середовища;

одержує безоплатно від міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, органів статистики, підприємств, інших суб'єктів підприємницької діяльності відомості та інформацію, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

бере участь у міжнародному співробітництві та в організації виконання міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, вивчає, узагальнює і поширює світовий досвід з цих питань, опрацьовує та подає у встановленому порядку пропозиції щодо удосконалення і поступового наближення чинного законодавства про охорону праці до відповідних міжнародних та європейських норм.

Рішення, прийняті спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці в межах його компетенції, є обов'язковими для виконання всіма міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами, які відповідно до законодавства використовують найману працю.

Стаття 34. Повноваження Ради міністрів Автономної Республіки Крим та місцевих державних адміністрацій в галузі охорони праці

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації у межах відповідних територій:

забезпечують виконання законів та реалізацію державної політики в галузі охорони праці;

формують за участю представників профспілок, Фонду соціального страхування від нещасних випадків і забезпечують виконання цільових регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, а також заходів з охорони праці у складі програм соціально-економічного і культурного розвитку регіонів;

забезпечують соціальний захист найманих працівників, зокрема зайнятих на роботах з шкідливими та небезпечними умовами праці, вживають заходів до проведення атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці;

вносять пропозиції щодо створення регіональних (комунальних) аварійно-рятувальних служб для обслуговування відповідних територій та об'єктів комунальної власності;

здійснюють контроль за додержанням суб'єктами підприємницької діяльності нормативно-правових актів про охорону праці.

Для виконання зазначених функцій у складі Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій

створюються структурні підрозділи з охорони праці, що діють згідно з типовим положенням, яке затверджується Кабінетом Міністрів України, а також на громадських засадах - ради з питань безпечної життєдіяльності населення.

Стаття 35. Повноваження органів місцевого самоврядування в галузі охорони праці

Органи місцевого самоврядування у межах своєї компетенції:

затверджують цільові регіональні програми поліпшення стану безпеки, умов праці та виробничого середовища, а також заходи з охорони праці у складі програм соціально-економічного і культурного розвитку регіонів;

приймають рішення щодо створення комунальних аварійно-рятувальних служб для обслуговування відповідних територій та об'єктів комунальної власності.

Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад забезпечують належне утримання, ефективну і безпечну експлуатацію об'єктів житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, додержання вимог щодо охорони праці працівників, зайнятих на цих об'єктах.

Для виконання функцій, зазначених у частині другій цієї статті, сільська, селищна, міська рада створює у складі свого виконавчого органу відповідний підрозділ або призначає спеціаліста з охорони праці.

Стаття 36. Повноваження об'єднань підприємств у галузі охорони праці

Повноваження в галузі охорони праці асоціацій, корпорацій, концернів та інших об'єднань визначаються їх статутами або договорами між підприємствами, які утворили об'єднання. Для виконання делегованих об'єднанням функцій в їх апаратах створюються служби охорони праці.

Стаття 37. Організація наукових досліджень з проблем охорони праці

Фундаментальні та прикладні наукові дослідження з проблем охорони праці, ідентифікації професійної небезпечності організуються в межах загальнодержавної та інших програм з цих питань і проводяться науково-дослідними інститутами, проектно-конструкторськими установами та організаціями, вищими навчальними закладами та фахівцями.

Розділ VII

ДЕРЖАВНИЙ НАГЛЯД І ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

Стаття 38. Органи державного нагляду за охороною праці

Державний нагляд за додержанням законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці здійснюють:

спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з

нагляду за охороною праці;

спеціально уповноважений державний орган з питань радіаційної безпеки;

спеціально уповноважений державний орган з питань пожежної безпеки;

спеціально уповноважений державний орган з питань гігієни праці.

Органи державного нагляду за охороною праці не залежать від будь-яких господарських органів, суб'єктів підприємництва, об'єднань громадян, політичних формувань, місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування, їм не підзвітні і не підконтрольні.

Діяльність органів державного нагляду за охороною праці регулюється цим Законом, законами України "Про використання ядерної енергії і радіаційну безпеку" (39/95-ВР), "Про пожежну безпеку" (3745-12), "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення" (4004-12), іншими нормативно-правовими актами та положеннями про ці органи, що затверджуються Президентом України або Кабінетом Міністрів України.

Стаття 39. Права і відповідальність посадових осіб спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці

Посадові особи спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці мають право:

безперешкодно відвідувати підконтрольні підприємства (об'єкти), виробництва фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та здійснювати в присутності роботодавця або його представника перевірку додержання законодавства з питань, віднесених до їх компетенції;

одержувати від роботодавця і посадових осіб письмові чи усні пояснення, висновки експертних обстежень, аудитів, матеріали та інформацію з відповідних питань, звіти про рівень і стан профілактичної роботи, причини порушень законодавства та вжиті заходи щодо їх усунення;

видавати в установленому порядку роботодавцям, керівникам та іншим посадовим особам юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, міністерствам та іншим центральним органам виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевим державним адміністраціям та органам місцевого самоврядування обов'язкові для виконання приписи (розпорядження) про усунення порушень і недоліків в галузі охорони праці, охорони надр, безпечної експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки;

забороняти, зупиняти, припиняти, обмежувати експлуатацію підприємств, окремих виробництв, цехів, дільниць, робочих місць, будівель, споруд, приміщень, випуск та експлуатацію машин, механізмів, устаткування, транспортних та інших засобів праці, виконання певних робіт, застосування нових небезпечних речовин, реалізацію продукції, а також скасовувати або припиняти дію виданих ними дозволів і ліцензій до усунення порушень, які створюють загрозу життю працюючих;

притягати до адміністративної відповідальності працівників, винних у порушенні законодавства про охорону праці;

надсилати роботодавцям подання про невідповідність окремих посадових осіб займаній посаді, передавати матеріали органам прокуратури для притягнення цих осіб до відповідальності згідно із законом.

Рішення посадових осіб спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці за необхідності обгрунтовуються результатами роботи та висновками експертно-технічних центрів, дослідних, випробувальних лабораторій та інших підрозділів (груп) технічної підтримки, що функціонують у складі органів державного нагляду за охороною праці відповідно до завдань інспекційної служби або створюються і діють згідно із законодавством як незалежні експертні організації. Наукова підтримка наглядової діяльності здійснюється відповідними науково-дослідними установами.

Посадові особи спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці є державними службовцями, і на них поширюється дія Закону України "Про державну службу" (3723-12). Вони несуть відповідальність згідно із законом за виконання покладених на них обов'язків. Посадові особи спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці мають право носити формений одяг, зразки якого затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Стаття 40. Соціальний захист посадових осіб спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці

Посадовим особам спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з нагляду за охороною праці держава гарантує соціальний захист.

Працівники правоохоронних органів надають допомогу посадовим особам органів державного нагляду у виконанні ними службових обов'язків та вживають заходів щодо припинення незаконних дій осіб, які перешкоджають виконувати ці обов'язки, вдаються до погроз, шантажу, нанесення тілесних ушкоджень посадовим особам органів державного нагляду або членам їх сімей, завдають шкоди їх майну.

За особами, які звільнені з посад в органах державного нагляду за віком або через хворобу чи каліцтво, а також за членами сім'ї або утриманцями загиблої під час виконання службових обов'язків посадової особи зберігається право на пільги згідно з законодавством.

Пенсійне забезпечення посадових осіб органів державного нагляду здійснюється згідно з законодавством за рахунок держави.

Стаття 41. Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці

Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснюють професійні спілки, їх об'єднання в особі своїх виборних органів і представників.

Професійні спілки здійснюють громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов, забезпеченням працівників спецодягом,

спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту. У разі загрози життю або здоров'ю працівників професійні спілки мають право вимагати від роботодавця негайного припинення робіт на робочих місцях, виробничих дільницях, у цехах та інших структурних підрозділах або на підприємствах чи виробництвах фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, в цілому на період, необхідний для усунення загрози життю або здоров'ю працівників.

Професійні спілки також мають право на проведення незалежної експертизи умов праці, а також об'єктів виробничого призначення, що проектуються, будуються чи експлуатуються, на відповідність їх нормативно-правовим актам про охорону праці, брати участь у розслідуванні причин нещасних випадків і професійних захворювань на виробництві та надавати свої висновки про них, вносити роботодавцям, державним органам управління і нагляду подання з питань охорони праці та одержувати від них аргументовану відповідь.

У разі відсутності професійної спілки на підприємстві громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснює уповноважена найманими працівниками особа.

Стаття 42. Уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці

Уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці мають право безперешкодно перевіряти на підприємствах виконання вимог щодо охорони праці і вносити обов'язкові для розгляду роботодавцем пропозиції про усунення виявлених порушень нормативно-правових актів з безпеки і гігієни праці.

Для виконання цих обов'язків роботодавець за свій рахунок організовує навчання, забезпечує необхідними засобами і звільняє уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці від роботи на передбачений колективним договором строк із збереженням за ними середнього заробітку.

Не можуть бути ущемлені будь-які законні інтереси працівників у зв'язку з виконанням ними обов'язків уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці. Їх звільнення або притягнення до дисциплінарної чи матеріальної відповідальності здійснюється лише за згодою найманих працівників у порядку, визначеному колективним договором.

Якщо уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці вважають, що профілактичні заходи, вжиті роботодавцем, є недостатніми, вони можуть звернутися за допомогою до органу державного нагляду за охороною праці. Вони також мають право брати участь і вносити відповідні пропозиції під час інспекційних перевірок підприємств чи виробництв фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, цими органами.

Уповноважені найманими працівниками особи з питань охорони праці діють відповідно до типового положення, що затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань праці та соціальної політики.

Розділ VIII

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ОХОРОНУ ПРАЦІ

Стаття 43. Штрафні санкції до юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, посадових осіб та працівників

За порушення законодавства про охорону праці, невиконання розпоряджень посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються органами державного нагляду за охороною праці до сплати штрафу у порядку, встановленому законом.

Максимальний розмір штрафу не може перевищувати п'яти відсотків місячного фонду заробітної плати юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю.

Несплата юридичними чи фізичними особами, які відповідно до законодавства використовують найману працю, штрафу тягне за собою нарахування на суму штрафу пені у розмірі двох відсотків за кожний день прострочення.

Застосування штрафних санкцій до посадових осіб і працівників за порушення законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці здійснюється відповідно до Кодексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10). Особи, на яких накладено штраф, вносять його в касу підприємства за місцем роботи.

Рішення про стягнення штрафу може бути оскаржено в місячний строк у судовому порядку.

Кошти від застосування штрафних санкцій до юридичних чи фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, посадових осіб і працівників, визначених цією статтею, зараховуються до Державного бюджету України.

Стаття 44. Відповідальність за порушення вимог щодо охорони праці

За порушення законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці, створення перешкод у діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, кримінальної відповідальності згідно із законом.

Розділ IX

ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей Закон набирає чинності з дня його опублікування, крім частини четвертої статті 19, яка набирає чинності з 1 січня 2003 року.

2. Кабінету Міністрів України у тримісячний строк з часу набрання чинності цим Законом:

внести до Верховної Ради України пропозиції щодо приведення законодавчих актів у відповідність із цим Законом;

привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом;

забезпечити приведення органами виконавчої влади прийнятих

ними нормативно-правових актів у відповідність із цим Законом.

Президент України Л.КРАВЧУК

м. Київ, 14 жовтня 1992 року
N 2694-XII

4. План семінарського заняття

Семінарське заняття №14

Тема. Соціальне партнерство в організації

План
(Питання для обговорення)

1. Сутність та зміст соціального партнерства в організації
2. Учасники соціального партнерства та нормативна база
3. Особливості управління соціальним партнерством в організації

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розглянте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ 1.

Корінна перебудова в компанії *Scandinavian Airlines System (SAS)* назріла до 1980 р. У 70-і рр. різко підскочили ціни на нафту, економічний спад привів до стагнації попиту на авіаперевезення, а скорочення обсягу утручання провідних держав світу в економіку повітряного транспорту підсилило конкуренцію. Багато компаній збанкрутували, інші випробували серйозні ускладнення і припиняли робити одну послугу за іншою без урахування попиту. Серед останніх була і *SAS*. Її ринкова частка зменшилася, продуктивність знизилася, виробничий потенціал використовувався не цілком, а репутація по частині пунктуальності й обслуговування клієнтів стала просто поганою. Як результат, у 1980-1981 р. компанія принесла своїм власникам по авіатранспортних операціях збитки в $20 млн. У зв'язку з фінансовими проблемами компанія зменшувала витрати в 70-і рр. за рахунок зменшення асортименту послуг, і хоча така стратегія була ще технічно можливою, вона була визнана самогубною, тому що вела до зниження задоволеності клієнтів і скороченню ринкової частки компанії. В наявності була кризова ситуація, і вихід з неї вимагав фундаментальних змін.

Рада директорів вибрала як лідера, що повинний був здійснити корінну перебудову, Жана Карлсона, у якого був досвід успішної реорганізації дочірніх компаній *SAS* (бюро подорожей і агентство транспортних авіаперевезень усередині Швеції). У листопаду 1980 р. Ж. Карлсон став керівником авіатранспортних операцій *SAS*.

Інтенсивна робота почалася в грудні 1980 р.. Була сформульована генеральна мета: «Зробити *SAS* прибутковою по авіатранспортних перевезеннях і досягти цієї мети в умовах ринку з нульовим ростом» (компанія проводила також угоди по купівлі-продажу літаків і інші допоміжні операції і мала доходи від дочірніх підприємств. За рахунок цих операцій частково компенсувалися збитки від основної діяльності). Проводилися інтенсивні роботи з діагностики, ревізії діяльності фірми і стратегічному плануванню. Три місяці існували дві групи керівництва: одна займалася щоденними операціями, а інша відповідала за розробку стратегії і нової організаційної структури. У другу групу окрім Карлсона входили ще кілька керівників *SAS* і два зовнішніх консультанти.

У квітні 1981 р. була введена нова організаційна структура й обидві групи керівництва були об'єднані. У червні 1981 р. рада директорів схвалила план реалізації нової стратегії, а в серпні 1981 р. призначила Карлсона президентом і головним керуючим *SAS.*

Перебудова в *SAS* зайняла 2 роки. Її успіх визначили чітка ринкова орієнтація, залучення в процес перебудови персоналу, контроль над витратами. Основні заходи по сферах діяльності компанії, щодо процесу перебудови представлені в таблиці 1.

Таблиця 1. Основні заходи перебудови діяльності компанії *SAS*

Сфера	Заходи
Корпоративна стратегія	1. Зосередження на клієнтах, що змушені багато подорожувати за родом своєї діяльності: 1.1. Введення євро-класу (у межах Європи) і бізнес-класу на трансконтинентальних рейсах при збереженні звичайної для економічного класу ціни 1.2. Підвищення пунктуальності як пріоритетного показника. *SAS* завоювала репутацію самої пунктуальної компанії в Європі, при цьому додаткові витрати склали лише $100 тис. (характерно, що первісно керівництво Центра контролю над операціями в Копенгагенському аеропорту Каструп (центральний транспортний вузол *SAS*) запросило $1,5 млн., але робоча група знайшла спосіб знизити витрати до $0,1 млн.) 1.3. Перегляд графіка польотів з метою збільшення частоти польотів і збільшення безпосадочних рейсів, що більше задовольняло відряджених 1.4. Оптимізація маршрутів польоту і скорочення часу обслуговування в центральному пересадному вузлі (Каструп) 1.5. Уведення додаткових послуг (інформація, засоби зв'язку, секретарська служба, спеціальна служба бронювання і покупки квитків, швидка реєстрація, окремі каси для бізнесу-класу і т.д.) 2. Продати усе, що не зайняли ділові пасажири. Завдяки збільшенню числа ділових пасажирів стало можливим знизити ціни для туристів, що, у свою чергу, збільшило заповнюваність рейсів (число туристів збільшилося на порядок) 3. Організація вантажних перевезень «від дверей до дверей»
Розвиток персоналу	1. Особлива увага до нестатків персоналу, що безпосередньо обслуговує клієнтів, надання йому інформації, що не тільки відноситься до службових обов'язків, але і про ситуацію в компанії в цілому 2. Врахування інтересів до цінності технічного персоналу, прийняття як найважливішої мети безпеки польотів 3. Реструктуризація компанії і передача великих повноважень середній управлінській ланці, що очолила центри прибутку 4. Зміна кадрового складу — програма скорочень і переміщень. У наступному — створення нових робочих місць 5. Система навчання: тритижневий курс для вищого керівництва і лідерів профспілок, двотижневий — для керівників середньої ланки, однотижневий — для інспекторів. Усі співробітники, безпосередньо обслуговуючих клієнтів (близько 10 тис. чіл.), вислухали спеціальний дводенний курс, головною метою якого була підготовка до наданню клієнтам індивідуалізованих послуг

Зниження витрат	1. Продаж чи здача в оренду великих літаків («А-300») і покупка маленьких («Douglas-DS-9» і «Fokker F-27»), більш відповідні стратегії фірми 2. Упровадження методики аналізу і зниження витрат "TRIM 82", що включає в себе наступні напрямки: • вивчення видів здійснюваної діяльності і їхніх відповідностей цілям і стратегіям організації, визначення завдань, рішення яких дасть максимальну економію; • аналіз розмірів необхідних ресурсів з урахуванням думки користувачів; • реорганізація господарських процесів з метою зниження витрат з ініціативи працівників
Новий корпоративний імідж	Важливий не тільки продукт, який продається компанією, але і його образ. Тим більше це важливо, якщо надаються послуги. Важливим елементом заходу стали public relations і рекламна кампанія. Були розроблені нові дизайн літака, інтер'єри, бюро для бронювання квитків, квиткові каси, логотипи, емблеми, уніформа і т.д. З персоналом були проведені численні збори і випущені маленька червона книжечка під заголовком «Давайте зберемося разом і почнемо боротися!» (1981 р.). Реклама точно узгоджувалася з етапами перебудови

ЗАВДАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

1. Яким чином проявляються принципи соціального партнерства в діяльності підприємства?
2. Хто є учасниками соціального партнерства в даній ситуації і яким чином це проявляється в діяльності підприємства?
3. Які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії Scandinavian Airlines System примусили її розпочати корінні зміни у своїй діяльності?
4. Яким чином можна сформулювати місію та стратегію компанії на сучасному етапі її діяльності?
5. Які функції менеджменту проявляються у найбільшій мірі в процесі управління компанією? Наведіть конкретні приклади

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: позначте знаком «+» правильний і знаком «-» неправильний вислів

1. Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях (далі - підприємства) незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи.
2. Колективний договір не може укладатися в структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів.
3. Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.
4. Громадяни України вільно обирають профспілку, до якої вони бажають вступити.
5. Статутами (положеннями) не може бути передбачено обмеження щодо подвійного членства у профспілках.
6. Роботодавці не можуть бути членами виборних органів профспілки будь-якого рівня.
7. Рівні права жінок і чоловіків це відсутність обмежень чи привілеїв за ознакою статі.
8. Страйк - це тимчасове примусове припинення роботи працівниками (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) підприємства, установи, організації (структурного підрозділу) з метою вирішення колективного трудового спору (конфлікту).
9. Жодна із сторін колективного трудового спору (конфлікту) не може ухилятися від участі в примирній процедурі.
10. Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.

6. Питання для самостійного вивчення

1. Роль профспілок в діяльності підприємств України.
2. Правове забезпечення гендерної рівності в Україні.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись періодичними літературними джерелами (газети, журнали з питань управління персоналом), ресурсами Internet та інформаційними джерелами.

З першого питання необхідно розкрити зміст основних прав та функцій профспілок, навести конкретні приклади щодо ролі профспілок в діяльності сучасних організацій.

З другого питання слід охарактеризувати законодавче забезпечення гендерної рівності в Україні, навести конкретні приклади.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем).

7. Інформаційні джерела

1. З А К О Н У К Р А Ї Н И «Про об'єднання громадян»(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1992, N 34, ст.504)
2. З А К О Н У К Р А Ї Н И «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1998, N34,ст.227)
3. З А К О Н У К Р А Ї Н И «Про професійні спілки,їх права та гарантії діяльності(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1999, N 45, ст.397)
4. З А К О Н У К Р А Ї Н И «Про організації роботодавців»(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001, N 32, ст. 171)
5. З А К О Н У К Р А Ї Н И «Про охорону праці»(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1992, N 49, ст.668)
6. З А К О Н У К Р А Ї Н И «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, N 52, ст.561)
7. Моргунов Е.В. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебное пособие. – М.: ЗАО”Бизнес-школа”, “Интел-синтез”, 2000, 264 с.
8. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Знання, 2002, 135 с.
9. Петюх В.М. Управління персоналом. Навчально-методичний посібник. – К.: КНЕУ, 2000, 124 с.
10. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебное пособие. – М.: Дело, 2000, 272с.
11. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов (под редакцией А.А.Крилова, Ю.В.Пружинского). – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002, 495 с.
12. Уткин Э.А. и др. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе.-М.:1998.
13. Управление персоналом в организации. Под ред. А.Я.Кибанова.-М.:1997. 489 с.

ТЕМА 13. Ефективність управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

1. Алгоритм вивчення теми

Прослухати лекцію №17

Тема лекції № 17. Ефективність управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

1. Сутність та основні показники ефективності управління персоналом
2. Методологія оцінки ефективності управління персоналом
3. Методики оцінки ефективності системи та процесу управління

Підготовка студентів до практичного заняття № 15

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання практичних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконаня завдання для самостійної роботи

Робота студентів на практичному занятті

1. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
2. **Ключові аспекти теми** на які необхідно звернути увагу: сутність поняття «ефективність управління персоналом», критерії ефективності управління персоналом, методи оцінки ефективності управління персоналом по окремих етапах процесу управління персоналом

Контроль знань студентів по темі

1. Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для самостійної роботи (як під час семінарського заняття так і за окремим графіком під час консультацій)
2. Заключне тестування по темі під час семінарського заняття

Знання і вміння студентів по темі

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати: сутність та зміст робіт по оцінці ефективності управління персоналом по окремих етапах процесу, основні критерії ефективності управління персоналом

вміти: визначати основні критерії оцінки ефективності управління персоналом, розробляти методики та проводити оцінку ефективності управління персоналом по окремих етапах процесу

2. Термінологічний словник

№№	Основні поняття та терміни теми	Зміст
1.	**Ефективність**	- це завжди визначене співвідношення (результату і цілей або результату і витрат на його одержання), тобто величина відносна
2.	**Економічна ефективність**	- характеризує співвідношення результатів із витратами, необхідними для їхнього досягнення,
3.	**Ефективність управління персоналом**	- таке управління, що забезпечує ефективність функціонування і розвитку персоналу організації
4.	**Соціальна ефективність**	відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління

3. Довідкова інформація

4. План практичного заняття

Практичне заняття №15

Тема. Ефективність управління персоналом підприємств туристичного бізнесу

План
(Питання для обговорення)

1. Сутність та основні показники ефективності управління персоналом
2. Методологія оцінки ефективності управління персоналом
3. Методики оцінки ефективності системи та процесу управління персоналом

5. Практичні завдання до теми

Для закріплення знань з даної теми необхідно виконати практичне завдання та підсумковий тест (тестування проводиться під час семінарського заняття).

Практичне завдання.

І. Розглянте конкретну СИТУАЦІЮ та письмово виконайте запропоновані завдання.

СИТУАЦІЯ 1.

Price Waterhouse — одна з провідних світових компаній в галузі туризму і бізнес-консультування, у ній працює майже 50 тис. чоловік у більш ніж 100 країнах світу, включаючи понад 10 тис. консультантів. Вона обслуговує компанії, що займаються наданням туристичних, фінансових і консультаційних послуг. Компанія, заснована 150 років тому, традиційно оперувала як об'єднання національних чи регіональних груп, розділених далі по функціях. Діяльність функціональних відділів здійснювалася у відносній ізоляції від колег, особливо з інших країн.

У 2000 р. керівництво компанії прийшло до висновку, що її клієнти (особливо великі транснаціональні корпорації) зацікавлені насамперед у великих обсягах комплексних послуг. Отже, співробітники компанії мають потребу в узагальненні досвіду роботи компанії в різних областях. Чи можливо оперативно збирати і передавати таку інформацію? Було прийняте рішення про розробку корпоративної інформаційної системи, що припускає створення корпоративної бази даних, електронну пошту, аркуші розсилання та інші функції.

Нова система дозволяє співробітникам швидко обмінюватися інформацією, спілкуватися за допомогою персональних комп'ютерів, одночасно працювати над тим самим електронним файлом. Працівники одержали доступ до інформації про стандартну практику і досвід колег (завдяки створенню бази даних чи бюлетенів, розповсюджуваних у режимі реального часу), можуть зв'язатися з мережею з будь-якого регіону. Основні функції інформаційної системи містять у собі поширення знань і внутрішні комунікації.

Компанія інвестувала значні кошти в створення бази даних. Колись регіональні офіси «дотримували» інформацію про співробітників і їхній досвід. Клієнти звичайно зв'язувалися з регіональним директором і особисто обговорювали передбачуваний контракт. Сьогодні покупці послуг компанії — міжнародні корпорації, тому їй необхідна оперативна інформація із самих різних країн. «У нас мається інформація про роботу над усіма проектами, згрупована по галузях і по визначених темах. Я можу одержати всі необхідні мені дані, не встаючи через свій стіл. І в разі потреби пропоную клієнту практичні приклади проведених і здійснюваних досліджень». Консультанти компанії використовують базу даних як джерело ідей і інформації.

Інформаційна система — центр комунікації між офісами і консультантами, розташованими в самих різних годинних поясах, що дуже істотно для глобальної компанії і значно спрощує внутрішні комунікації.

Один з вищих менеджерів компанії так відзивався про досвід роботи з інформаційною системою:

Можливості управління в глобальних масштабах визначаються комунікаціями. Не знаю, що б ми робили без її сьогодні, хоча я не думаю, що в 1990 р. ми заглядали так далеко в майбутнє. Інформаційна система дозволяє нам адекватно реагувати на виникаючі можливості. З клієнтами ми спілкуємося по електронній пошті через Інтернет.

Зникла проблема відстаней. Наш лондонський офіс працює за принципом готелю — якщо співробітник хоче в ньому попрацювати, він повинний замовити місце. Співробітники можуть працювати де завгодно, але вони постійно підтримують зв'язок з компанією і колегами. Я відправляю необхідні документи співробітникам, де б вони ні знаходилися.

Інформаційна система стимулює культуру творчості. Кілька груп, що займаються однією і тією же темою, працюють у різних містах, але мають можливість віртуально керувати проектами по визначених темах. Якщо виникає непередбачена проблема, консультанти безпосередньо спілкуються з нашими найбільш компетентними експертами. Раніш ніхто ніколи не цікавився вашою думкою, тому вам ніколи не приходилося задумуватися про те, як би ви надійшли в конкретному випадку. Тепер вам приходиться вирішувати не тільки свої проблеми, але і в міру сил допомагати колегам. Інформаційна система дозволяє не тільки запозичати чуже рішення й адаптувати його до ситуації, але стимулює винахідливість і культуру навчання і обміну інформацією.

Менеджер компанії також зробив наступне зауваження, що ілюструє ставлення організації до інформації як до «грошей»:

"Нам довелося переборювати певні труднощі, тому що деякі консультанти-менеджери ставилися до своїх колег як до конкурентів. Ми домоглися визначених успіхів, але в деяких підрозділах конкуренція зберігається, тому ми спонукуємо їхній поділятися інформацією. *У* нас прийнята система оцінки співробітників і менеджерів колегами. Це дозволяє визнавати і винагороджувати працівників, що роблять допомогу колегам, поділяються з ними інформацією. Необхідна визначена дисципліна, співробітники повинні розуміти, що робота зі збереження інформації, фіксація подробиць реалізації проектів входить у їхні обов'язки і є частиною системи керування відносин із клієнтами".

ЗАВДАННЯ ДО СИТУАЦІЇ:

1. Як в цілому можна оцінити ефективність управління на підприємстві? Якою є соціальна та економічна ефективність?

2. За допомогою яких показників можна оцінювати соціальну та економічну ефективність управління персоналом на підприємстві?

3. Сформулюйте місію та напрями діяльності компанії, визначте до якого типу організації вона належить (по взаємодії з зовнішнім середовищем і з персоналом).

4. Які фактори внутрішнього та зовнішнього середовища компанії сприяли створенню корпоративної інформаційної системи?

5. У чому проявляються перевага такої системи для клієнтів компанії *Price Waterhouse*?

6. Як система впливає на ефективність роботи персоналу і в цілому на якість системи управління компанії *Price Waterhouse*?

II. Дайте відповіді на ТЕСТ

ТЕСТ-ОПИТУВАННЯ: позначте знаком «+» правильний і знаком «-» неправильний вислів

1. Продуктивність праці – це крітерій оцінки ефективності управління персоналом, який характеризує частину продукції в розрахунку на 1 робітника і дозволяє судити про виробничий потенціал персоналу.
2. Рівень трудової дисципліни в організації – це показник, що характеризує економічну ефективність управління персоналом
3. Оцінка ефективності системи управління персоналом організації повинна розглядатися в двох аспектах – внутрішньому та зовнішньому.
4. Оцінка ефективності управління персоналом грунтується, перш за все, на інформації про співробітників: просунення по службі, їх професійні, кваліфікаційні, статевовікові характеристики, медичні і психологічні параметры, продуктивність та новаторська активність.
5. Оцінка ефективності управління персоналом повинна здійснюватися протягом всіх етапів управлінської діяльності.

6. Питання для самостійного вивчення

1.Оцінка ефективності адаптації персоналу

2.Оцінка ефективності навчання персоналу

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись періодичними літературними джерелами (газети, журнали з питань управління персоналом), ресурсами Internet та інформаційними джерелами.

З першого питання необхідно навести конкретні методики для оцінки ефективності адаптації персоналу в організації.

З другого питання слід навести конкретні методики для оцінки ефективності навчання персоналу в організації.

Відповіді на питання повинні бути представлені у вигляді короткого конспекту (можна у вигляді схем), або прикладені у вигляді копій документів.

7.Інформаційні джерела

1. Закон України "Про зайнятість населення" // Закони України. – К, 1999. – Т.1. – С. 252-268.
2. Закон України "Про колективні договори і угоди" // Закони України. – К., 1996. – Т.6. – С. 5-11.
3. Закон України "Про пенсійне забезпечення" // Закони України. – К., Т.2. – С. 254-285.
4. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" // Закони України. – К., Т.15. – С. 332-343.
5. Закон України "Про оплату праці" // Закони України. – К., 1997. – Т.8. - С. 210-218.
6. Закон України "Про охорону праці" // Закони України. – К., 1996. – Т.4. – С. 114-133.
7. Кодекс законів про працю України. – К.: Парламентське видавництво, 1997. – 456с.
8. Класифікатор професій ДК 003-2010. – К.: Держстандарт України, 2010. – 348 с.

9. Інструкція про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, закладах та організаціях, затверджена наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.93 г. Ns 58, зі змінами та доповненнями

10.Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р.№ 336

11.Наказ Міністерства статистики України від 08.10.95 р. № 253 "Про затвердження типових форм первинного обліку"

12.Наказ Міністерства статистики України від 27.10.95 р. № 277 "Про затвердження типових форм первинного обліку особистого складу"

13.Наказ Державного комітету статистики України "Про затвердження форм державної статистичної звітності з праці" від 11.08.2004 р. № 472

14.Інструкція по заповненню особових карток (форма П-2ДС), затверджена наказом Міністерства статистики України від 26.12.95 р. № 343

15.Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: Интерпрессервис; Мн.: ИП „Экоперспектива", 2003. – 352 с.

16.Гавкалова, Н. Л. Менеджмент персонала в таблицах и схемах [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЭК, 2014. – 360 с.

17.Грач, Е. Рецепт оптимизации расходов на персонал [Текст] / Е. Грач // Современный склад : журнал о логистике складирования. – 2008. – N5. – С.30-34.

18.Демченко, Н. Оптимізація витрат на персонал [Текст] / Н. Демченко // Праця і закон. – 2008. – N11. – С.11-16. – На укр. яз.

19.Как удержать персонал [Текст] // РесторатораЪ Україна. – 2013. – N11. – С. 36 ─ 38.

20.Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом: Регламентация труда: Учеб. пособие /А. Кибанов, Г. Мамед-Заде, Т. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2003. – 480 с.

21.Краснов Ю.М. Економічна стратегія ефективної зайнятості. - К.: „Знання України", 2001. – 256с.

22.Матяш, С.В. Персонал как основной фактор опасности утраты конфиденциальной информации [Текст] / С.В. Матяш // Аспирант и соискатель. – 2009. – N4. – С.103-105.

23.Мурашко, М.І. Трудове законодавство про персонал [Текст] / М.І. Мурашко // Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / М.І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – С.192-331.

24.Петров, М.И. Безопасность и персонал / М.И. Петров // Управление персоналом. – 2006. – N1. – С.4-238.

25.Резніченко, Н. Колектив внутрішнього згоряння : Як вберегти персонал компанії від морального і фізичного виснаження / Н. Резніченко // Контракти. – 2006. – N20. – С.32-38.

26.Степаненко, Д.Персонал для отеля [Текст] + [Електрон. ресурс] / Д. Степаненко // Менеджер по персоналу : Журнал. – 2008. – N8. – С.34-37.

27.Тарнавська, Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг [Текст] + [Електронний ресурс] / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – 2012. – N7. – С.36-43.

28.Тимчасовий персонал та гнучка система працевлаштування [Текст] // Праця і закон. – 2013. – N10. – С. 29 ─ 33.

29.Шимановська-Діанич, Л. М.Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 462 с.

30.Ядранський, Д.Персонал як об'єкт системного обліку [Текст] / Д. Ядранський // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С. 47-51.