

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

10.02. - МР. 932 «С» 2021.06.14. 05 ПЗ

Грибан Юлії Павлівни

2022р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УДК 331.108:334

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-
педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій

І. М. Савицька

С. О. Кубіцький

2022 р.

2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Формування сприятливих умов праці персоналу підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, професор

Михайленко М.В.

Виконала

Грибан Ю.П.

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління та освітніх технологій

к. пед. н., професор

С. О. Кубицький

«__» _____ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Грибан Юлії Павлівни**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «**Управління персоналом**»

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської роботи: «**Формування сприятливих умов праці персоналу підприємства**»

затверджена наказом ректора НУБІП України від «__» _____ 2021 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру «__» _____ 2022 р.

Вихідні дані до магістерської роботи:

- 1) нормативно-правові документи регулювання діяльності організацій у сфері фізичної культури і спорту в Україні;
- 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела з проблеми дослідження;
- 3) річні звіти та первинна документація Конотопського міськрайонного центру зайнятості;
- 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Управління умовами праці як риса сучасного менеджменту.
2. Сучасні виклики для формування сприятливих умов праці та зарубіжний досвід їх подолання.
3. Аналіз умов праці працівників Конотопського міськрайонного центру зайнятості.
4. Шляхи удосконалення умов праці в сучасних умовах.

Дата видачі завдання

«__» _____ 2022 р.

Керівник магістерської роботи
Завдання прийняла до виконання

Михайліченко М.В.
Грибан Ю.П.

РЕФЕРАТ

магістерської роботи
студента магістратури гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Грибан Юлії Павлівни

на тему:

«Формування сприятливих умов праці персоналу підприємства»

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст магістерської роботи викладено на 93 сторінках у тому числі робота містить 8 таблиць, 26 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел містить 96 найменувань.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення сучасних тенденцій формування та управління належними умовами праці на підприємстві під впливом агресивного навколишнього середовища та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення умов праці працівників соціальної сфери.

Об'єкт дослідження – процес управління умовами праці на підприємстві (організації, установі).

Предмет дослідження - умови праці персоналу центру зайнятості.

В першому розділі визначено сутність понять «умови праці», «робоче місце», «гідна праця», «персонал», «управління умовами праці», «сприятливі умови праці»; узагальнено чинники, що впливають на умови праці; досліджено зарубіжний досвід подолання сучасних викликів для формування умов праці.

В другому розділі охарактеризовано персонал Конотопського МПЦ та проаналізовано його умови праці; оцінено соціально-економічний ефект від змін умов праці в критичних умовах.

В третьому розділі запропоновані шляхи щодо удосконалення умов праці; встановлено причинно-наслідковий зв'язок між умовами праці та продуктивною зайнятістю персоналу; розроблені практичні рекомендації щодо поліпшення умов праці в Конотопському МПЦ через вплив на лояльність працівників та цифровізації виробничих процесів.

Ключові слова: умови праці, персонал, управління умовами праці, кадрова безпека, лояльність персоналу, цифровізація.

ЗМІСТ

ВСТУП.....

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ УМОВАМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Умови праці в управлінні персоналом: правовий та економічний аспекти

1.2. Чинники, що характеризують умови праці підприємства (організації, установи).....

1.3. Сучасні виклики для формування сприятливих умов праці та зарубіжний досвід їх подолання.....

Висновки до розділу 1.....

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ПРАЦІ КОНОТОПСЬКОГО МІСЬКРАЙОННОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....

2.1. Характеристика персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості

2.2. Аналіз умов праці працівників Конотопського міськрайонного центру зайнятості

2.3. Оцінка соціально-економічного ефекту від зміни умов праці Конотопського міськрайонного центру зайнятості в критичних умовах.....

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....

3.1. Зміна умов праці як інструмент управління продуктивною зайнятістю персоналу.....

3.2. Формування організаційної лояльності персоналу в системі кадрової безпеки Конотопського міськрайонного центру зайнятості.....

Цифровізація виробничих процесів як спосіб поліпшення умов праці Конотопського міськрайонного центру зайнятості.....

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ.....

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність теми. Сучасний світ, що зазнає нині стрімких змін, з метою підвищення ефективності управління економічними системами значною мірою зацікавлений в удосконалення прикладних ситуаційних механізмів менеджменту персоналу. Будь-якому підприємству (організації, установі), що прагне зберегти себе та мати розвиток в умовах нестабільності та агресивності навколишнього середовища, в першу чергу, необхідно подбати про збереження свого призначення, тобто своєї системної функції. Особливо актуальною ця мета є для установ (організацій) соціальної сфери, оскільки попри будь-які негативні процеси вони мають стабільно надавати послуги населенню (як правило, найбільш вразливій його частині) своєї країни. Це, зокрема, досягається через механізм створення належних та гідних умов праці для персоналу.

НУБІП України

Зовнішні стосовно виробничого процесу детермінанти пов'язані, насамперед, з так званим «соціальним замовленням», яке обумовлено: а) зростанням ролі «сплодської складової» в організації і, відповідно, залежністю ефективності організацій від цієї «складової» і б) гуманізацією сучасного суспільства, яка передбачає проектування цього суспільства як за критеріями виживання людини, а й у всьому спектрі її (людини) життєвих інтересів. Тобто сучасний працівник має певні запити щодо умов своєї трудової діяльності, а роботодавець має узгоджувати функціональну користь того, що робить підприємство, з потребами найманих працівників в частині організації робочих місць, виробничих процесів, заходів соціального захисту та системи комунікації в трудовому колективі.

НУБІП України

Здорові та безпечні умови праці, які були одним з основних викликів в організації виробництва декілька десятиліть тому, сьогодні є звичайним мінімумом, на який погоджується сучасний працівник. Насправді працівник як особистість очікує і вимагає від місця своєї роботи значно більшого, що зумовило появу дефініцій «сприятливі умови праці» та «гідна праця». Отже, щоб зберегти себе, підприємство має активно реагувати на виклики сьотодення і включати

НУБІП України

створення належних умов праці до творчих функцій управління персоналом, замість того, щоб розглядати їх як технічну складову системи охорони праці.

Проблема забезпечення належних умов праці в організації досліджуються протягом багатьох років вітчизняними та іноземними науковцями. Зокрема дана проблема з погляду трудового права детально розглянута в працях

А
м
е
л

і
ч
е
в

о
ї
л

л

л

л

л

л

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення сучасних тенденцій формування та управління належними умовами праці на підприємстві під впливом агресивного навколишнього середовища та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення умов праці працівників соціальної сфери.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- надати економічно-правову характеристику категорії «умови праці»;
- визначити чинники, що впливають на якість умов праці;
- дослідити роль персоналу підприємства як соціально-психологічного фактору, що визначає умови праці в організації;
- ознайомитися із зарубіжним досвідом подолання несприятливого впливу зовнішнього середовища;
- охарактеризувати персонал Конотопського міськрайонного центру зайнятості, визначивши його унікальні риси та загальні тенденції розвитку;
- проаналізувати умови праці Конотопського міськрайонного центру зайнятості та оцінити соціально-економічний ефект від їх змін;
- довести, що зміна умов праці є ефективним інструментом управління продуктивною зайнятістю персоналу;
- розробити рекомендації щодо посилення кадрової безпеки організації через вплив на доцільність працівників та цифровізації виробничих процесів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління умовами праці на підприємстві (організації, установі).

Предметом дослідження є умови праці персоналу центру зайнятості. Базою для прикладних досліджень став Конотопський міськрайонний центр зайнятості (Сумська область).

Методи дослідження. Під час написання роботи використовувалися як загальнонаукові методи дослідження (аналіз, синтез, дедукція, групування), так і спеціальні методи (прийоми класифікації, статистичний та порівняльний аналіз, табличне узагальнення, графічний аналіз, інструменти соціологічного дослідження).

Інформаційна база. Фактологічною основою для виконання роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом в частині управління умовами праці, нормативно-правового забезпечення створення належних та гідних умов праці, кадрової безпеки, цифровізації управлінських процесів, а також законодавчі і нормативно-правові документи, що регламентують трудові відносини та охорону праці на підприємствах, статистична інформація Констопського МПЗ.

Наукова новизна одержаних результатів визначається тим, що

- розкрито поняття «належні умови праці» через поєднання правового та соціально-економічного підходів в розрізі концепції гідної праці;
- вперше здійснено графічний причинно-наслідковий аналіз впливу умов праці на продуктивну зайнятість персоналу;

- дістало подальшого розвитку твердження про те, що кадрова безпека в умовах агресивного навколишнього середовища є важливим напрямком кадрової політики організації;

- доведено, що існування сприятливих умов праці та їх обґрунтована зміна підвищує лояльність персоналу організації, що, в свою чергу, сприяє формуванню лояльності клієнтів (споживачів);

- встановлено, що цифровізація трудових та управлінських процесів не лише підвищує продуктивність праці, а й є запорукою успішного подолання викликів і кадрових ризиків, спричинених нестабільним та агресивним навколишнім середовищем.

Практичне значення дослідження зумовлене його спрямованістю на вдосконалення фізичних, організаційних та соціально-психологічних аспектів управління умовами праці установ соціальної сфери. Теоретичні викладки та результати дослідження можуть бути використані менеджерами під час розробки стратегії формування сприятливого внутрішнього середовища для працівників з метою збереження функціональної корисності організації.

Здається можливим використання окремих розділів роботи у викладанні економічних дисциплін (наприклад, «Основи охорони праці», «Управління

персоналом», «Кадровий менеджмент»), у вищій школі, в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дипломного дослідження на різних етапах його організації обговорювалися на засіданнях кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст магістерської роботи викладено на 93 сторінках, у тому числі робота містить 8 таблиць, 26 рисунків, 96 використаних джерел, 5 додатків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ УМОВАМИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Умови праці в управлінні персоналом: правовий та соціально-економічний аспекти

Охорона життя та здоров'я працівників у процесі здійснення ними своєї трудової функції є найважливішим завданням держави, а також роботодавців.

Міжнародні доктрини якості трудового життя і гідної праці однією з основних цілей називають забезпечення права працівників на належні (справедливі, гідні, комфортні, безпечні) умови праці. Але щоб визначити сутність цього права, необхідно спочатку усвідомити значення категорії «умови праці».

Термін «умови праці» має «наскрізне» вживання практично у всіх інститутах громадянського суспільства.

Слово «умова» українською мовою немає однозначного тлумачення. Але з усіх наявних значень цього слова найприйнятнішими для використання у контексті даної роботи, на наш погляд, є: 1) «правила, встановлені в будь-якій галузі життя, діяльності»; 2) «обстановка, у якій відбувається здійснення чогось»; 3) «вимоги, з яких слід виходити» [71].

Проте у контексті управління персоналом підприємства, на нашу думку, найбільш доречно розкрити сутність дефініції «умови праці» через правовий та соціально-економічний аспекти.

Головним законодавчим актом, який регламентує принципи побудови трудових відносин між роботодавцем та найманими працівниками, є Конституція України (ст.43 – гарантія права на належні умови праці працівників та ст.46 – декларація про соціальний захист) [43]. Також в Кодексі законів про працю трудових прав працівника (ст.2), а «створювати» і «поліпшувати» умови праці та «неухильно... дотримуватися правил охорони праці» закріплено за роботодавцем

серед його основних обов'язків (ст.141) [39]. Також термін «умови праці» зустрічаються в інших статтях (наприклад, у ст.21, 29, 32, 49, 88) цього нормативного акту [39]. Глава XI Кодексу (ст.153-ст.173) присвячена охороні праці, і в ній умови праці характеризуються за певними класифікаційними ознаками [39]. Закон «Про охорону праці» вводить в нормативне поле поняття «належних, безпечних, здорових умов праці» та регламентує правила втілення «безпеки і гігієни праці» (ст.1) та їх контролю як основного способу забезпечення належних умов праці [62].

Однак, незважаючи на широке використання у правових актах категорії «умови праці», доводиться констатувати, вітчизняне законодавство не містить чіткого визначення цього поняття, що не дає можливості повноцінно охарактеризувати його сутність та зміст з погляду трудової науки.

Нормативно-правовий документ Міністерства праці України «Методичні рекомендації для проведення атестації робочих місць за умовами праці» (Додаток 1) дає таке визначення: «умов праці – це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини у процесі праці».

В юридичній науковій літературі іноді поняття «охорона праці» та «умови праці» вживаються як ідентичні або прийнято вважати охорону праці системою, а умови праці – її складовими. Проте дослідники Н. Д. Гетьманцева та І. П. Кузуб стверджують, що ці два поняття не можна отождивляти, оскільки з погляду трудового законодавства «умови праці» оцінюються з позиції їх безпеки для працівника і тому можуть бути трактовані як «такий набір обставин (умов), який визначає необхідний державою рівень технічної і санітарно – гігієнічної безпеки працівника, тобто соціальний стандарт (норматив), нижче якого умови трудового договору є недійсними» У той же час охорона праці – це діяльність (з боку роботодавця) або система заходів (з боку держави), які забезпечують належний рівень безпеки праці працівників [15, с. 418]. Однак, на думку цих авторів, правові категорії «умови праці» та «охорона праці» неможливо розглядати ізольовано [15, с. 419].

3. Пушкар та В. Будник пропонують під умовами праці розуміти всю «сукупність факторів виробничого середовища і процесу виконання службових обов'язків на підприємстві, в установі чи організації всіх форм власності та незалежно від роду діяльності, що впливають на здоров'я і працездатність людини під час її професійної діяльності» [64, с. 211].

Розглядаючи організаційно-правові аспекти обов'язку роботодавця забезпечити працівнику належне робоче місце В. Е. Гедліко та О. Д. Дутова описують умови праці як «чинники виробничого середовища і трудового процесу, супутніх соціально-економічні факторів, що впливають на здоров'я і працездатність у процесі трудової діяльності» [74, с. 321]

О. А. Яковлев наголошує на обов'язку роботодавця та держави створити безпечні умови праці, які будуть виявляти себе «у комплексі економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на прискорення технічного прогресу, автоматизацію і механізацію виробничих процесів, заміну ручної праці машинами, поліпшення умов праці» [89, с. 126]

З погляду економічної теорії умови праці тісно пов'язані з товарним виробництвом і розвитком продуктивних сил. Головна продуктивна сила – це людина, а умови праці формуються виключно в процесі людської праці. Лише при поєднанні робочої сили конкретної людини з виробничими продуктивними силами здійснюється сам процес праці. І головним критерієм оцінки ефективності праці персоналу, на думку сучасних вчених-економістів [73, с. 372;

36, с. 16], є продуктивність праці, яка, в свою чергу, безпосередньо залежить від умов праці. Наприклад, дія закону економії часу виявляється у скороченні часу виробництва товару за одночасного зростання його обсягу, що є причиною всебічного розвитку та прояви творчих здібностей людини. Цей закон проявляється головним чином в економії робочого дня й у зростанні продуктивності праці.

Сутність економічного закону підвищення продуктивності праці виявляється у тому, що завдяки розвитку продуктивних сил суспільство скорочує необхідні витрати на виготовлення товарів. Продуктивність праці підвищується в міру

накопичення людьми досвіду, знань, оволодіння законом ми природи. Закон підвищення продуктивності праці визначає вдосконалення суспільного виробництва на базі технічних досягнень шляхом, наприклад, його оснащення сучасним високотехнологічним обладнанням, впровадження новітніх технологій, а також шляхом забезпечення максимальної трудової енергії працівників. Закон економії часу вимагає такої організації процесу колективної праці, щоб висока продуктивність досягалася б за мінімальної витрати робочого часу. Закон вартості визначає розподіл та стимулювання праці в умовах товарного виробництва [30, с. 115].

Слід зазначити, що дії економічних законів зумовлюють існування правових розпоряджень, спрямованих на регулювання відносин, що виникають у процесі суспільної праці, зокрема: правил про способи залучення до праці, добору та розміщення кадрів; правил, що «встановлюють систему трудових дій або операцій протягом робочого часу, розподіл у часі праці працівників для продуктивного використання робочого часу та дотримання його режимів, чергування робочого часу та часу відпочинку» [78, с. 181]; правил, що визначають методи забезпечення дисципліни праці, форми та системи оплати праці, діяльність роботодавця з професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників тощо. Якість подібних правових норм і процесу їх реалізації, своєю чергою, впливає на розвиток економічних відносин.

В економіці праці визнається, що умови праці, зумовлені сутністю процесу праці, є складним соціально-економічним та природничо-біологічним явищем. Складність цієї економічної категорії є причиною того, що загальновизнаного формулювання умов праці в економічній науці немає досі. Авторський колектив Г. С. Жалда, Ю. С. Соколан та К. А. Парщенко для соціально-економічної оцінки пропонують під «умовами праці» розуміти «сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних та соціальних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини» [35, с. 57].

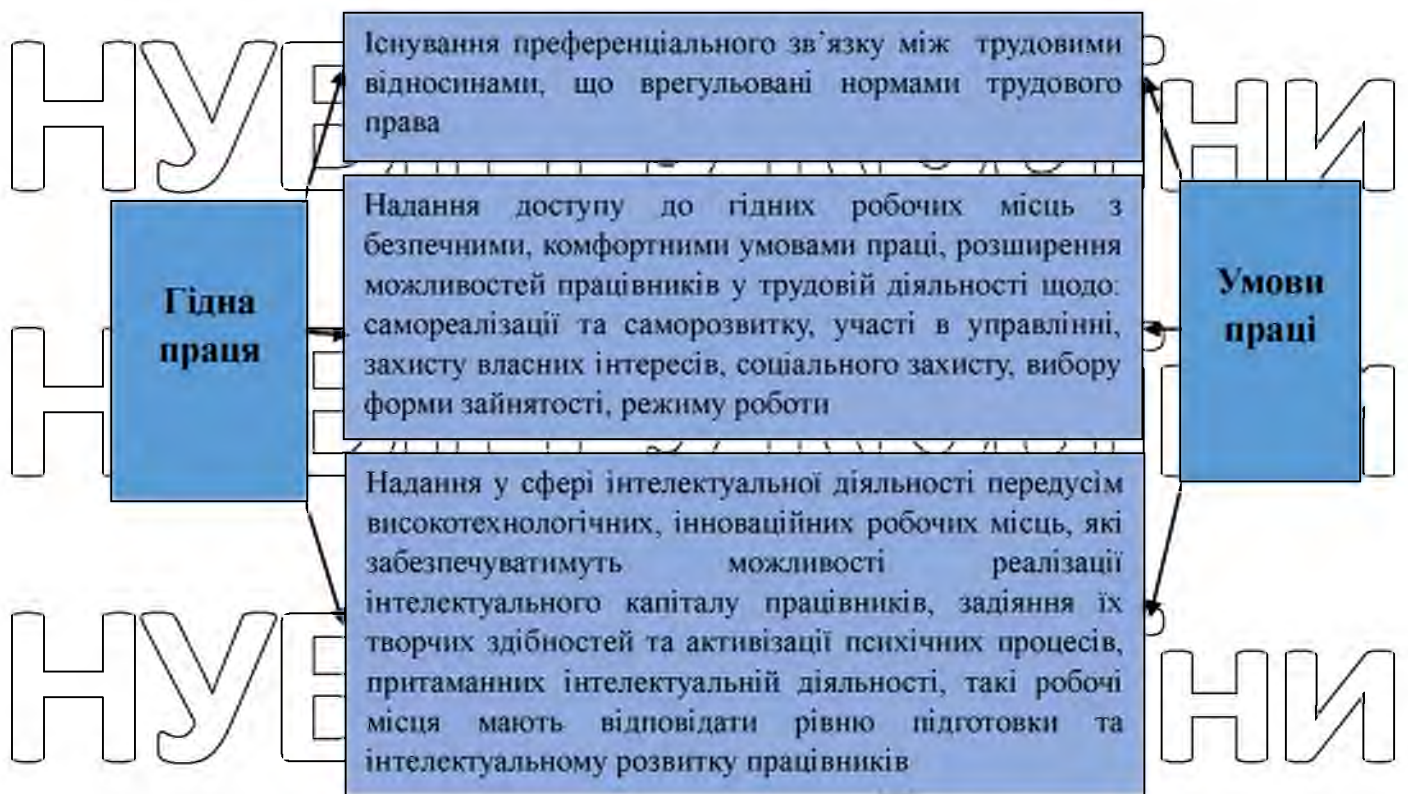
Кожний вид виробництва формує специфічні умови праці. Вид продукції, сукупність засобів і предметів праці, тип технології і організації виробництва – це особливості, які визначають умови праці. Умови праці можна назвати сприятливими, якщо підприємство забезпечує безпечне технічне оснащення виробництва і належну організацію виробничого процесу [35, с.57-58].

Останнім часом все більше вітчизняних науковців [15; 41; 50] наполягають на тому, що визначальну роль в сучасній системі ефективного менеджменту персоналу має відігравати концепція гідної праці. Адже сучасний працівник від найманої праці не лише очікує задоволення основних своїх потреб і потреб своєї родини через грошову винагороду від роботодавця, а й прагне до самореалізації, оптимального розвитку інтелектуального і творчого потенціалу, поваги своєї людської гідності і ділової репутації [4; 2]. Тобто умови праці працівника в наш час доцільно розглядати не лише з позиції фізичної безпеки та економічної ефективності, а й з врахуванням соціально-психологічних потреб індивідуума.

Наприклад, Ю. Ю. Івчук пов'язує безпечні і здорові умови праці з ознакою гідності, стверджуючи, що гідна праця – це можливість вільно обрати та безпечно займатися такою трудовою діяльністю, яка «дозволяє фізичній особі (громадянину) відчувати себе повноцінною особистістю», при цьому вона гідно оплачується та регламентується міжнародними трудовими стандартами, зокрема Декларацією МОП з питань соціальної справедливості [31, с. 131].

Трактування поняття «гідна праця» деякими науковцями узагальнено в ДОДАТКУ А.

На думку Л. П. Амелічевої, до базових компонентів гідної праці можна віднести: 1) соціальний захист (забезпечення); 2) повна, продуктивна і справедлива зайнятість громадян; 3) трудові права і заборона дискримінації; 4) соціальний діалог між найманим працівником і роботодавцем [5, с. 105]. Також науковець доводить прямий зв'язок між належними умовами праці та її гідністю (рис. 1.1).



Рисунк 1.1. Умови праці в концепції гідної праці

Джерело: побудовано автором на основі [5, с. 86,87]

Т. А. Коляда називає гідною працею таку продуктивну (виробничу) діяльність, яка не лише забезпечує безпеку на робочому місці та гарантує соціальний захист працівника, а й здатна забезпечити особистий розвиток працівника, створює умови для його кар'єрного зростання, гарантує гендерну рівність і можливість отримувати справедливу винагороду за працю та впливати на прийняття важливих управлінських рішень через профспілки та інші громадські об'єднання на підприємствах [41, с. 204].

Якщо узагальнити наведене вище, то можна охарактеризувати умови праці як сукупність певних чинників, що визначають можливість продуктивного використання працівників та ступінь сприятливого впливу процесу праці на фізичне та емоційне здоров'я людини та всебічний розвиток її особистості.

Безумовно, такі фактори мають характеризувати всі основні сторони трудового процесу та виробничого середовища. Їхня відмінна риса в тому, що вони є

зовнішніми за відношенням до працівника і, як правило, не залежать від нього, але визначають життєдіяльність працівника під час роботи і навіть після неї.

Отже, спробуємо узагальнити поняття «умови праці» з економіко-правових позицій. Умови праці – це сукупність факторів зовнішнього трудового середовища, що зумовлює можливість ефективного та гідного використання працівника для досягнення цілей організації, ступінь позитивного впливу трудового процесу на працездатність, здоров'я, життєдіяльність працівника та розвиток його особистості, опосередкована правовими розпорядженнями, встановленими в галузі регулювання праці (КЗпП, колективними договорами, контрактом, трудовим договором тощо).

Нормативно-правові акти спрямовані на закріплення обов'язку роботодавця забезпечувати безпеку працівників у процесі їхньої трудової діяльності, а також гарантувати працівникам робочі місця, що відповідають державним стандартам у галузі охорони праці. Отже, умови праці тісно пов'язані з категорією «робоче місце».

Термін «робоче місце» активно використовується в літературі з економіки праці і в силу його певних особливостей багатозначний. Наразі відсутній чітко закріплений підхід до визначення робочого місця.

Санітарно-гігієнічні стандарти праці «ДСТУ ISO 45001:2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування» [24] характеризують робоче місце як ділянку приміщення, на якій протягом робочої зміни або її частини здійснюється трудова діяльність. У документі, зокрема, зазначено, що робочим місцем може бути кілька ділянок виробничого приміщення. Якщо ці ділянки розташовані по всьому приміщенню, то робочим місцем вважається вся площа приміщення.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП) [49] робоче місце визначається як коло завдань і обов'язків, які виконуються або повинні виконуватися однією особою на користь однієї економічної одиниці.

Дане визначення може бути віднесено до групи технологічних, організаційних та ергономічних завдань, пов'язаних з проектуванням

технологічних і трудових процесів, удосконаленням умов праці, оперативним регулюванням виробництва, як це вказується в роботі В. В. Юрженко [87]. Автор дає наступне визначення робочого місця в організаційно-технічному та ергономічному аспектах: частина виробничого простору цеху або відділу, оснащена засобами праці (обладнанням, інструментами, пристосуваннями) для виконання щодо відокремленої частини виробничого процесу одним або групою співробітників [87, с.45].

Вважаємо за доцільне зазначити, що з дослідженої нами наукової літератури [63; 87], можна зробити такий висновок: робоче місце слід розглядати з двох підходів – фізичне та економічне робоче місце. І ці підходи доповнюють одне одного.

Фізичне робоче місце – частина фізичного простору, необхідного для здійснення трудової діяльності (виробничу зону), оснащену відповідним набором знарядь праці, призначену для діяльності одного або за умови багатозмінної роботи декількох працівників, в одну зміну і виконують певний склад трудових функцій.

Економічне робоче місце – комплекс економічних умов, що забезпечують зайнятість одного працівника на фізичному робочому місці.

Якщо характеризувати робоче місце як організаційно-економічну категорію, то можна виділити три аспекти: юридичний, організаційно-технічний та економічний (рис. 1.2).

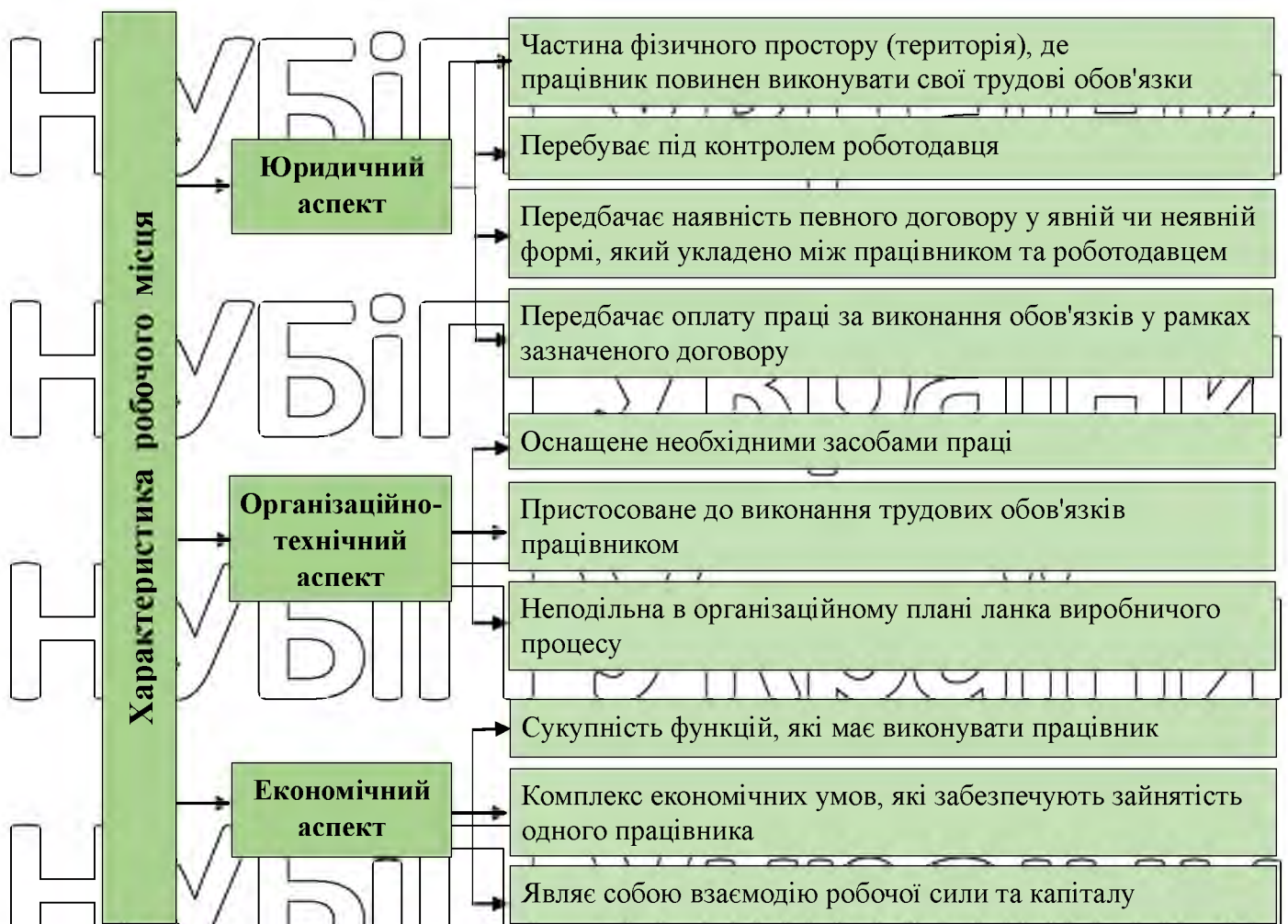


Рисунок 1.2. Основні аспекти характеристики робочого місця як організаційно-економічної категорії

Джерело: узагальнено автором на основі [15; 63; 44; 87]

Можемо сформулювати таке визначення, дефініції, що поєднує в собі всі зазначені вище аспекти: робоче місце – це комплексне поняття, що являє собою підконтрольну роботодавцю, оснащену необхідними засобами праці, пристосовану для виконання трудових обов'язків частину фізичного простору, де працівник повинен їх виконувати в рамках укладеного з роботодавцем договору в явній або неявній формі і передбачає оплату праці працівника, а також сукупність функцій, які повинен виконувати працівник, та комплекс економічних умов, що забезпечують їх виконання.

З цього визначення безпосередньо випливає, що процес створення робочих місць повинен включати як організаційно-технічні, так і безпосередньо економічні заходи, які повинні перебувати в тісному взаємозв'язку.

Умови праці на підприємстві характеризуються зокрема через їх види.

Можна виділити декілька ознак класифікації (таблиця. 1.1)

Класифікація робочих місць

Таблиця 1.1

Ознака класифікації	Види робочих місць
За ступенем автоматизації робочого процесу	<ul style="list-style-type: none"> - робоче місце з ручною роботою (трудові процеси виконуються вручну); - робоче місце ручної механізованої роботи (робітники користуються механізованим інструментом із зовнішнім приводом); - робоче місце машинно-ручної роботи (оснащене машиною верстатом чи механізмом, які працюють за безпосередньою участю працівника); - машинне робоче місце (основна робота виконується машиною, а керування нею та допоміжна робота здійснюються робітником); - автоматизоване робоче місце (основна робота виконується машиною, допоміжні роботи механізовані частково чи повністю); - апаратне робоче місце (оснащене спеціальним обладнанням, в якому виробничі процеси здійснюються шляхом впливу на предмет праці теплової, електричної чи фізико-хімічної енергії) [5]
За ступенем спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - спеціальні робочі місця (за робочим місцем закріплено від 1 до 3 операцій; застосовується в масовому типі виробництва і при потокових методах виготовлення продукції); - спеціалізовані (за робочим місцем закріплено від 3 до 10 операцій; застосовується в серійному виробництві та при партійних методах обробки); - універсальні (на робочому місці виконується понад 10 операцій; використовується в одиничному виробництві, при індивідуальних методах виготовлення продукції)
За характером використання	<ul style="list-style-type: none"> - функціональні робочі місця; - нефункціональні робочі місця (вакантні, резервні (зайві));
За способом використання	<ul style="list-style-type: none"> - стаціонарні робочі місця (які характеризуються незмінним у межах робочої зони просторовим розміщенням засобів праці); - рухомі робочі місця.
За умовами праці	<ul style="list-style-type: none"> - робочі місця з нормальними умовами праці; - робочі місця з важкими фізичними умовами праці; - робочі місця зі шкідливими умовами праці; - робочі місця з особливо шкідливими умовами праці; - робочі місця з монотонною працею.

Ознака класифікації	Види робочих місць
За типом виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - робочі місця масового виробництва; - робочі місця серійного виробництва; - робочі місця дрібносерійного виробництва; - робочі місця одиничного виробництва.
За функціями працівників	<ul style="list-style-type: none"> - робочі місця робітників; - робочі місця службовців; - робочі місця керівників.
За тривалістю використання	<ul style="list-style-type: none"> - тимчасові робочі місця (на яких працівник перебуває менше 2-х годин поспіль); - постійні робочі місця (на яких працівник перебуває більше 2-х годин поспіль).
За кількістю учасників	<ul style="list-style-type: none"> - робоче місце одноосібне; - робоче місце для декількох працівників.
За положенням тіла під час роботи	<ul style="list-style-type: none"> - робоче місце для роботи сидячи; - робоче місце для роботи стоячи; - робоче місце для роботи в русі.
За режимом роботи	<ul style="list-style-type: none"> - однозмінне робоче місце; - багатозмінне робоче місце.
За організацією праці	<ul style="list-style-type: none"> - робоче місце на підприємстві; - робоче місце дистанційне; - робоче місце надомне.
За рівнем спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - універсальні робочі місця; - спеціалізовані робочі місця.
За функціями працівника	<ul style="list-style-type: none"> - робоче місце керівника; - робоче місце фахівця; - робоче місце робітника.
За професією	<ul style="list-style-type: none"> - робоче місце диспетчера; - робоче місце бухгалтера; - робоче місце оператора; - робоче місце економіста - тощо

Джерело: узагальнено автором на основі [61, 51; 80]

При створенні робочого місця (групи однотипних робочих місць) повинні бути чітко сформульовані вимоги до фізичного простору розміщення робочого місця, функції, які повинен виконувати працівник на даному робочому місці, обґрунтовано необхідність достатності засобів праці для виконання цих функцій, а також сформульовані економічні умови можливості та доцільності створення, збереження або модернізації даного робочого місця.

1.2 Чинники, що характеризують умови праці підприємства (організації, установи)

Умови праці є обов'язковою складовою системи організації праці на підприємстві. Незважаючи на певні відмінності у формулюваннях і кількості чинників, що впливають на організацію праці на підприємстві, практично всі автори визнають існування наступних: 1) форми залучення до праці; 2) управління спільною працею через кооперацію і розподіл громадського праці, зокрема у вигляді розподілу трудових функцій для людей у процесі спільної праці; 3) способи підтримки та забезпечення дисципліни праці; 4) регулювання міри (тривалості) праці та інших умов життєдіяльності працівника з позиції безпеки; 5) характер розподілу продуктів праці та форми участі у ньому працівників; 6) особливості відтворення робочої сили (професійна підготовка та перепідготовка кадрів) [63; 64; 35; 31].

Попри якісні відмінності цих чинників, всі вони більшою чи меншою мірою впливають на ефективність праці, працездатність і здоров'я працівника, розвиток його особистості. В економічній літературі протягом багатьох років вчені намагаються виділити групи чинників, які розглядаються як елементи умов праці (див., напр., [19; 16; 51; 65]).

Система управління умовами праці – це своєрідний набір взаємопов'язаних або взаємодіючих між собою елементів, що встановлюють політику та цілі з організації, забезпечення, охорони, поліпшення умов праці працівників та процедури досягнення цих цілей. Управління умовами праці повинне бути сумісне або об'єднане з іншими системами керування організації (управління персоналом, управління працею, управління продуктивністю та результатами діяльності тощо)

В узагальненому вигляді чинники, що впливають на умови праці, представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. Чинники, що впливають на умови праці на підприємстві (організації, установі)

Джерело: узагальнено автором на основі [63, 51, 19]

На думку групи науковців у складі Г. С. Калда, Ю. С. Соколан, К. А. Паршенко, у визначенні умов праці застосовують два показники:

– характер процесу праці (нервово-психічний стан працівника, його робоча поза, м'язове напруження тощо);

– виробничі обставини, в яких працює людина (організація робочих місць, регламент робочого часу і відпочинку, темп і ритм роботи, керування трудовим процесом, психологічний та соціальний мікроклімат [35, с. 57-58].

Також ці дослідники пропонують розглядати межі факторів умов праці за їх впливом на працівника: 1) психологічні межі (якщо перевищення визначених нормативів сприяє відчуттю дискомфорту) та 2) фізіологічні межі (якщо перевищення певних нормативів вимагає припинення роботи) [35, с. 60].

Відповідно до Угоди та партнерства та співробітництва між Україною та Європейським Союзом, безпека праці визнана пріоритетним напрямом. Якщо говорити про належні умови праці, то, на нашу думку, слід послуговуватися нормами та рекомендаціями Міжнародної організації праці. В ІV Конвенції МОП №155 «Про безпеку й гігієну праці та виробниче середовище», яку Україна теж ратифікувала, здоровими та безпечними декларуються такі умови, які:

– здійснюються в безпечному і здоровому виробничому середовищі;

умови праці не можуть шкодити здоров'ю та людській гідності працівника;

– праця реально дозволяє працівнику мати особистий розвиток, самореалізовуватися та приносити користь суспільству [49].

Виявлення змістовного наповнення категорії «умови праці» через її види дає можливість визначити, зокрема, зміст прав та обов'язків працівників і роботодавців, що регулюють трудовий процес та сприяють ефективному економічному розвитку підприємства. Розглянемо, як класифікуються умови праці за різними класифікаційними ознаками (рис. 1.4)

НУБІП України

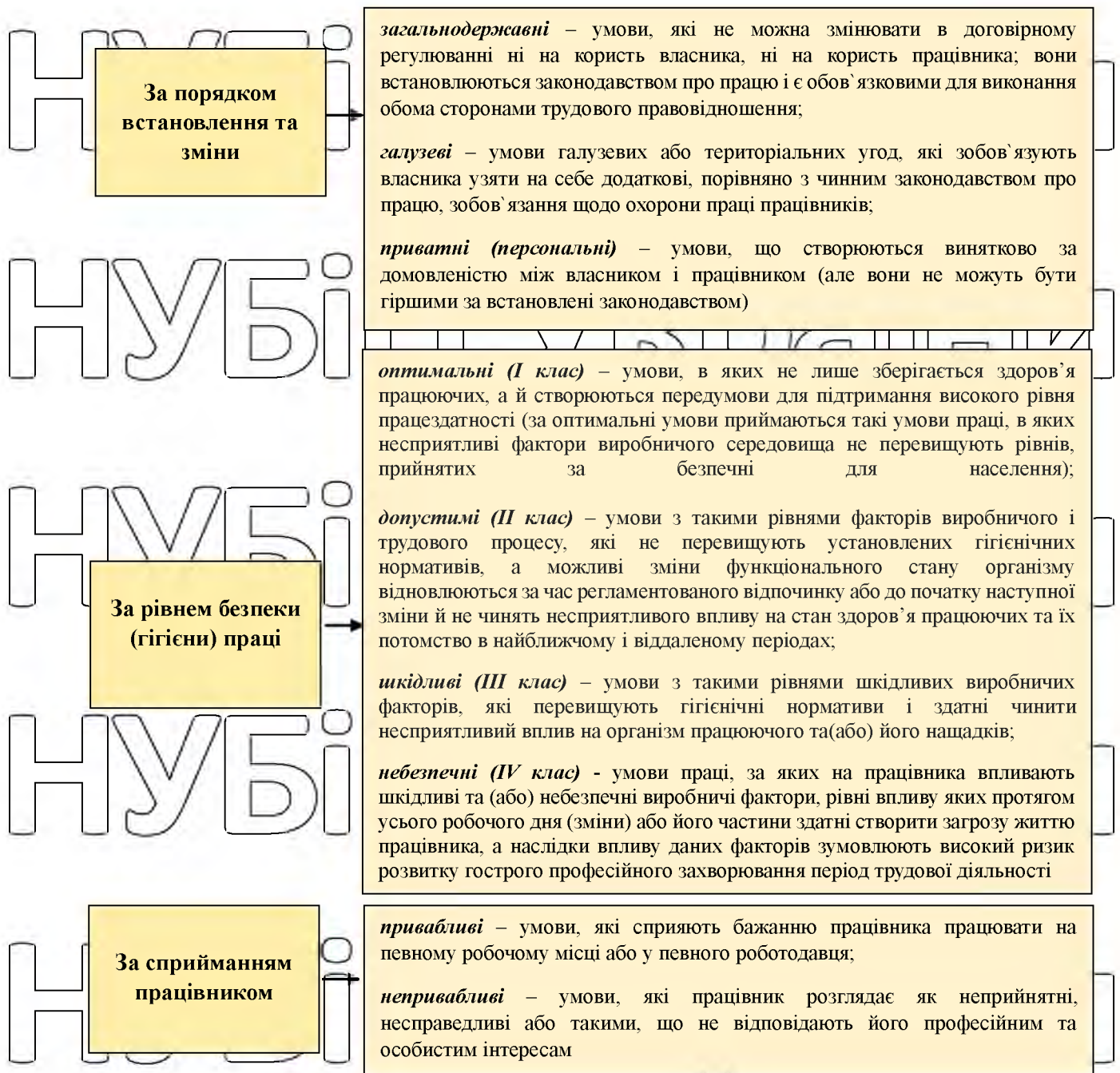


Рисунок 1.4. Класифікація умов праці

Джерело: узагальнено автором на основі [19; 15]

Для створення ефективного механізму, що забезпечує гарантоване право на безпечну працю, необхідно використовувати різноманітні форми регулювання: правові, адміністративні, фінансово-економічні тощо.

Як ми зазначали раніше, умови праці не можуть існувати відокремлено від робочого місця. Тому система охорони праці кожного підприємства прагне досягти таких соціальних цілей:

- зберегти наявні трудові ресурси підприємства та підвищити професійну активність і трудовий стаж працівників через заходи, що поліпшують стан здоров'я і тривалість життя;
- завдяки збільшенню тривалості трудового стажу і, як наслідку, зростанню досвідченості та кваліфікації підвищити професійний рівень працівників;
- забезпечити можливість підприємству послуговуватися досвідом і професійними навичками працівників пенсійного віку, що зберегли трудову активність [35, с. 35].

До робочих місць висуваються певні вимоги, дотримання яких безпосередньо й формує належні умови праці (рис. 1.5)



Рисунок 1.5. Вимоги до робочого місця, які визначають умови праці

Джерело: створено автором на основі [53; 51]

Умови праці в організації завжди формуються за участю особистості та для забезпечення потреб особистості, і тому залежать від неї. У реаліях сучасного світу персонал – інтелектуальна складова організації, її основа та один з найважливіших важелів впливу на умови праці.

В. О. Чернякова характеризує персонал підприємства «як основний штатний склад постійних, сезонних і тимчасових працівників, які працюють за наймом, мають певну компетенцію, поєднують здібності та мотивацію кожного співробітника і визначають поведінку в рамках організації» [83, с. 5].

А, наприклад, О. С. Олійник в своїй дисертації дає таке визначення персоналу: «офіційно працюючий склад працівників підприємства, об'єднаний певною системою намірів щодо змісту й результативності своєї діяльності, який функціонує за певних умов і забезпечує ефективне використання всіх ресурсів підприємства та отримання реального результату» [55, с.16-17]

Трактування цього поняття іншими науковцями узагальнені в ДОДАТКУ Б. Є очевидним той факт, що погляд на персонал різниться залежно від наукових інтересів дослідників (трудове право, економіка підприємства, менеджмент, управління персоналом тощо). І дотепер серед науковців не припиняються спроби знайти найбільш влучне та максимально повне визначення категорії «персонал підприємства». Оскільки персонал як такий не є безпосереднім об'єктом нашого дослідження, ми вважаємо прийнятним розглядати його в контексті чинника, що формує умови праці організації та, одночасно, є головним користувачем цими умовами. Управляти умовами праці можна виключно через управління персоналом. Тому персоналом ми в нашій роботі будемо вважати спільноту людей в межах одного трудового колективу, які мають між собою посадові, професійні та особистісні відмінності і які попри/враховуючи це організовані за єдиним задумом керівництва для вирішення функціональних (статутних) завдань підприємства (організації).

Персонал створює сприятливий (позитивний) чи несприятливий (негативний) соціально-психологічний клімат в організації. Він відіграє першорядну роль оптимізації професійної діяльності людини незалежно від

рівня її посади та специфіки. Соціально-психологічний клімат як груповий психологічний стан характеризується особливостями соціального сприйняття та ступенем задоволеності членів колективу різними сторонами його життєдіяльності [46, с. 5]

Психологічний клімат сприймається як соціально обумовлений, тобто це стійка система відносин членів колективу щодо нього як єдиного цілого. І це дозволяє виділити у ньому три основних компоненти: емоційний, поведінковий і когнітивний.

У ролі основного показника емоційного компонента соціально-психологічного клімату колективу розглядається критерій загального емоційного стану всіх членів колективу, дружні відносини між колегами, рідкість виникнення конфліктів, ефективність їх вирішення [46, с. 5]

Критерієм прояву поведінкового компонента соціально-психологічного клімату є спільна діяльність колективу як професійному плані, так і позаробочій сфері. За високого рівня розвитку поведінкового компонента члени колективу зазвичай приходять на допомогу один одному, їх взаємини будуються на принципах співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості, а трудовий колектив здатен самостійно та ефективно організувати роботу та дозвілля.

Основний критерій когнітивного компонента – наявність загальної мети, яка поділяється та усвідомлюється всіма членами колективу. При прийнятті спільних рішень та врегулюванні спірних питань працівники спираються на встановлені та прийняті більшістю правила та традиції. Члени трудового колективу із високорозвиненим когнітивним компонентом соціально-психологічного клімату добре знають особистіні особливості один одного, уважно вислуховують думку кожного, виробляють чітке рішення, що влаштовує всіх тих чи інших завдань.

Найбільш актуальним завданням будь-якого підприємства є створення, підготовка та розвиток висококваліфікованого, згуртованого та мобільного колективу. З метою створення та підтримання сприятливого для більшості соціально-психологічного клімату від працівників очікується розвиток таких особистих та професійних рис:

Відповідальність. Досягається через різні форми контролю за діяльністю працівників, який здійснюється з позиції виконання ними своїх професійних обов'язків [53, с.83]. З метою формування у працівників відповідальності (індивідуальної та групової) передбачені різні форми контролю над їх діями через звітування, а також форми директивного впливу, що виражаються в покаранні за порушення запропонованих правил поведінки.

Колективізм (конформізм). Це принцип організації спільної трудової чи службової діяльності, що полягає у наявності почуття товариства, домінування інтересів своєї групи над особистими, готовності до взаємної підтримки та взаємодопомоги у критичних для групи та її членів ситуаціях [51, с. 37].

Колективізм найбільш характерний для групи високого рівня розвитку (колективів), де він поєднується з колективістським самовизначенням, груповою ідентифікацією, груповою згуртованістю.

Згуртованість. Це один із показників групової динаміки, що характеризується ступенем прихильності до інтересів групи (колективу). Згуртованість виявляється у показниках взаємної симпатії та міжособистісних відносин, у статусі самої групи, ступеня її привабливості, ступеня задоволеності від перебування в ній та переваги даної групи перед іншими.

Контактність. Це зв'язок між членами колективу, їх взаємодія у службовій діяльності, можливість вільного спілкування між ними, взаємне оцінювання та обмін інформацією [51, с. 46].

Відкритість. Психологічна характеристика групи, яка передбачає доброзичливе і співчутливе спілкування, через що у групі переважає життєрадісний настрій та мінімізовані конфлікти [76, с.48].

Організованість. Це важлива риса колективу як суб'єкта діяльності, що здійснює розбудову спочатку неорганізованих групових процесів упорядковані.

Характеризується злагодженістю дій у ситуаціях невизначеності та/або екстремального характеру. Порушення трудової дисципліни, деструктивні конфлікти, виробничі стреси – всі ці явища становлять певний ризик як системи управління персоналом підприємства, так ефективності функціонування організації загалом.

Інформованість. Полягає у поширенні інформації всередині колективу, особливо серед тих її членів, кого вона стосується [25, с. 7]. Для реалізації поставленої перед колективом завдання необхідна наявність вільних та відкритих каналів спілкування. Чим більше члени групи знають про завдання, чим більше обізнані та діють у єдиному напрямку, тим більша ймовірність успішності спільної діяльності. Важливу роль відіграє і знання членами колективу особливостей один одного. Це дозволяє розподілити навантаження відповідно з рисами характеру та індивідуальними вміннями кожного.

З метою вдосконалення системи формування внутрішніх комунікацій доцільно застосовувати такі методи соціально-психологічного характеру:

- здійснення заходів соціального регулювання, які полягають в обміні досвідом за допомогою тісної взаємодії відділів та «перекидання» членів функціональних підрозділів з одного проекту до іншого тощо;
- формування сприятливих соціально-психологічних умов усередині компанії у вигляді нівелювання напруженості під час тренінгів, можливості внесення адекватних коректив у відносини між співробітниками, чітке уведення всіма співробітниками компанії «зон відповідальності» та посадових обов'язків співробітників суміжних підрозділів;
- посилення морального та матеріального стимулювання співробітників при досягненні високих показників результативності праці;
- формування сприятливих умов праці за допомогою гуманізації робочого простору, використання психологічних методів на співробітників, ергономічні принципи у створенні робочого простору тощо;
- чітке розуміння всіма співробітниками внутрішнього розпорядку організації

Гуманістичний підхід до умов праці відкриває перед нами унікальну можливість формування концепції підприємства (організації, установи) «нового типу». Такий суб'єкт господарювання представляється нам у вигляді складної, відкритої, динамічної системи, побудованої на взаємозв'язку визначальних тенденцій з найбільш важливими характеристиками саморозвитку,

що в основі своєї містить зміни «кореневих компетентостей» та «умінь» менеджменту за рахунок комбінації передових управлінських методів впливу на персонал та принципів «здорового глузду».

Рішення завдання з модернізації будь-якої організації передбачає оптимізацію як техніко-технологічних, а й соціальних процесів у виробничих

організаціях, що неможливо без глибокого дослідження причин і закономірностей розвитку відносин людей у первинній виробничій групі, що впливає на соціально-психологічний клімат. Це важливий тезис, яким слід

послуговуватися, формуючи рекомендації щодо вдосконалення (поліпшення)

умов праці на кожному окремому підприємстві (організації, установі).

Соціально-психологічна готовність персоналу до змін є суттєвим фактором, який або сприяє, або гальмує реформи та нововведення.

Управління соціально-психологічним кліматом в колективі здійснюється

також через формування корпоративної культури. На думку К.В. Фокіної-

Мезенцевсі, «Корпоративна культура – результат взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, норм поведінки, ролей, прийомів і методів взаємодії, які формують ефективні комунікації» [82, с. 133].

Досвід показує, що якщо в організації наявна сильна корпоративна

культура, то вона здатна сформувати нове ставлення працівників до якості своєї діяльності. Це має прояв у дбайливому та раціональному використанні засобів праці, широго зацікавлення в результатах роботи, а що виражається в підвищенні

рівня зацікавленості в результатах своєї праці, дбайливому ставленні до

інструментів та засобів праці, а також в уважному та доброзичливому поводженні з колегами та споживачами (клієнтами) [82, с. 132].

НУБІП України

Сучасні виклики для формування сприятливих умов праці та зарубіжний досвід їх подолання

Умови праці мають особливий вплив на працездатність співробітників, їх трудову мотивацію, а отже вимагають уваги та контролю з боку підприємств та контролюючих інстанцій як умова збереження трудових ресурсів та важливої основи для роботи будь-якої організації.

Несприятливі умови праці викликають підвищені витрати енергії на опір організму зовнішнім впливам, формують негативне ставлення до праці, вимагаючи додаткових витрат енергії на його подолання, збільшують фізичну та нервову напругу працівника, знижуючи задоволеність працею, спричиняють зростання прихованих втрат робочого часу, обумовлених браком продукції.

Вимоги до умов праці постійно підвищуються, особливо очевидно під впливом широкого використання інформаційних технологій, дистанційного формату роботи. Також Україна активно ратифікує міжнародні та європейські нормативні акти щодо запобігання професійним захворюванням та нещасним випадкам на виробництві [54, с. 5-7, 11-15]. Пандемія, карантинні заходи, спеціальні санітарні вимоги до організації праці, дистанційна робота стали невід'ємною частиною трудових відносин. У 2022 році новим викликом для створення належних умов праці стала війна, яка змусила роботодавців та найманих працівників по-новому оцінити важливість і складність забезпечення виробничої безпеки.

В Україні дистанційно працювати стали у 8 разів частіше (з 2 до 16%). Спочатку прискорення цих трансформаційних процесів у системі соціально-трудових відносин, було обумовлене реакцією влади поширення коронавірусу, а згодом цей досвід ще більше поширився через військовий стан.

Щодо викликів під час пандемії COVID-19 та після впровадження військового стану, то, в першу чергу, можна зазначити наступне.

1. *Посилення вимог до санітарної дисципліни на підприємствах.* Кожний роботодавець під час пандемії був зобов'язаний забезпечити:

можливість обробки рук шкірними антисептиками при вході працівників на підприємство;

- контроль температури тіла працівників при вході на підприємство та протягом робочого дня за показаннями;

- обов'язкове усунення працівника з підвищеною температурою тіла та з ознаками інфекційного захворювання від перебування на робочому місці;
- контроль за дотримання самоізоляції працівників вдома на встановлений термін при поверненні їх із країн, де зареєстровані випадки коронавірусної інфекції;

доведення до працівників оновлених правил особистої та суспільної гігієни;

- якісне прибирання приміщень із застосуванням дезінфікуючих засобів через кожні 2 години (особливо ретельна обробка дверних ручок, столів, вимикачів, поручнів та місць загального користування);

- наявність в організації достатнього запасу дезінфікуючих засобів для обробки рук і приміщень;
- створення запасу засобів індивідуального захисту органів дихання у разі виявлення осіб, що мають ознаки хвороби (медичні маски, респіратори);

- з метою регулярного знезараження повітря застосування в робочих приміщеннях рециркуляторів повітря;
- обмеження будь-яких корпоративних та масових заходів;
- обмеження направлення співробітників у відрядження;

- не допускати до роботи працівника, який входить до переліку осіб, які мали б здійснити вакцинацію.

2. *Соціальна незахищеність працівників.* Через розвиток нестандартних форм зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість тощо), які передбачають відхід від звичного найму на умовах повного робочого часу, поширилася практика не укладати безстроковий трудовий договір, а наймати працівників для виконання певних робіт на цивільно-правовими договорами або укладати строкові договори, що погіршують рівень надання соціальних гарантій.

3. *Погіршення умов праці при спробі роботодавця оптимізувати виробничий процес.* Через дистанційну зайнятість працівники почали відчувати більше психологічного та фізичного дискомфорту через брак живого спілкування, відсутність добре організованого робочого місця, збільшення обсягів роботи та зниження продуктивності. Також додалися труднощі з поєднання роботи та домашніх справ, що призведе до погіршення якості роботи і значного збільшення реальної тривалості робочого дня у таких співробітників.

Поява нових ризиків виробничих ризиків для працівника. Ризики захворіти на робочому місці та надовго втрати працездатність, ймовірність потрапити під скорочення штатів і стати безробітним і пов'язані з ними страхи стали реальністю навіть для підприємств, які за загальновизначеними нормами не вважаються небезпечними.

Суттєва зміна вимог до безпеки праці на підприємствах. Найбільші зміни відбулися з березня 2022 року. Військовий стан приніс нові загрози для життя і здоров'я працівників та інших осіб, що користуються послугами підприємства. Зокрема кожне українське підприємство (організація, установа) надалі змушене організувати свою діяльність з урахуванням ймовірності зазнати шкоди від бомбардування чи обстрілу. Тому роботодавців зобов'язали розробити регламент дій на випадок повітряної тривоги, вогневого ураження чи руйнування приміщень, в тому числі забезпечити працівникам доступ до укриття. Тобто цивільна безпека стала обов'язковим елементом складової охорони праці, а на роботодавця покладений обов'язок за її організацію [23].

Підвищення рівня стресу. Скорочення кількості робочих годин також є одним з наслідків війни. У цьому відношенні набагато більша роль часто відводиться не безробіттю, а фіктивній зайнятості (коли за співробітником зберігається його робоче місце, але виконувати посадові обов'язки не потрібно) та зменшення тривалості робочого часу. Хоча такі форми організації праці дозволяють уникнути деяких ризиків дестабілізації подальшого трудового життя (наприклад, порівняно з формальним звільненням), усе це негативно позначається на стійкості становища працівників.

Збільшення ймовірності отримати травми або втратити життя на робочому місці через військові дії. Підвищується ризик втратити життя під час виконання своїх обов'язків. Особливо це відчують працівники в прикордонних областях та територіях поблизу лінії бойових дій. Хоча наразі в Україні немає абсолютно безпечних місць. Тому сьогодні належні умови праці чітко корелюються з принципами цивільного захисту, які плануються і доводяться до відома працівників [14, с. 285-287].

Інші країни світу також зазнали шкоди від коронавірусу, а деякі мають досвід багаторічного існування в умовах ризику військових дій. Їх досвід у подоланні цих труднощів був частково використаний Україною.

Наприклад, під час епідемії працівники можуть наражатися на ризик зараження інфекцією під час виконання своєї роботи. Внаслідок цього у них може виникнути посттравматичний стресовий розлад. Працівники, які отримали ці захворювання через особливості своєї роботи і повністю чи частково втратили працездатність, мають отримати визначену чинним законодавством грошову компенсацію, а також на медичну та супутню допомогу, що передбачено Конвенцією № 121, ухваленою в 1964 р. [42]. Ця Конвенція також передбачає, що утриманці (подружжя та діти) працівників, які померли внаслідок захворювання, пов'язаного з трудовою діяльністю, мають право на отримання грошової допомоги або компенсацію, а також похоронну допомогу. У регулярному переліку професійних захворювань МОП наводиться список профзахворювань, що викликаються впливом речовин у ході трудової діяльності, включаючи «різні біологічні речовини та інфекційні або паразитарні захворювання», а також з 2010 року «посттравматичний стресовий розлад» [95]. Ці відкриті позиції дають можливість визнати інші захворювання чи розлади (у тому числі психічні чи поведінкові), якщо є прямий зв'язок між впливом факторів ризику або речовин, що виникають у ході трудової діяльності, та захворюванням (захворюваннями) або розладом (розладами), отриманим працівників, науково доведено або визначено за допомогою методів, що відповідають національному законодавству чи практиці.

Досвід окремих країн з забезпеченні належних умов праці узагальнено в ДОДАТКУ В. Проте найбільш корисним для українських підприємств, на наш погляд, є досвід Ізраїлю. Ця країна перебуває в стадії військового протистояння протягом багатьох років і при цьому успішно організувала роботу підприємств та

установ. Найактуальніше – це наявність надійного належним чином обладнаного укриття майже в кожному домі, що дозволяє працівникам швидко зреагувати на сигнал тривоги [13]. Для України це велика проблема. Тому більшість

роботодавців під час повітряної тривоги або просто зачиняються для відвідувачів, або виставляють своїх працівників за межі території компанії, щоб

уникнути відповідальності. Найкраще вітчизняне «досягнення» – це прибране підвальне приміщення, часто без належної вентиляції та аварійних виходів.

Можливо, в майбутньому наші підприємства (особливо стратегічні чи критичної інфраструктури) зможуть створювати «кімнати безпеки ... з потовщеними

стінами, залізними віконницями, броньованими дверима», які є звичайними для Ізраїлю [7].

Цікаво, що ця країна також має спеціальна служба тилу, яка розробляє детальні інструкції на випадок різних надзвичайних ситуацій, виконання яких є обов'язковими для усіх роботодавців та працівників [7]. Така єдність правил

сприяє злагодженим діям, зменшує рівень паніки та краще захищає життя і здоров'я людей.

Але в поточних умовах, в яких опинилася Україна, не слід чекати, що інші країни нададуть універсальні рецепти створення безпечних умов праці. Те, що

відбувається зараз, є безпрецедентною ситуацією, найбільшим викликом с історії Європи. Тому вітчизняним підприємствам (організаціям, установам) слід

вибудувати трудові відносини відповідно до нових умов, враховуючи переважно власний досвід. У зв'язку з цим важливо не тільки підтримуватись

регламентації трудових відносин та якості умов праці, але й знати підходи та інструменти для їх аналізу.

Висновки до розділу 1

НУБІП України

1. У контексті управління персоналом підприємства доречно визначати сутність дефініції «умови праці» через правовий та соціально-економічний аспекти.

2. Умови праці є складним соціально-економічним та природничо-біологічним явищем. Вони розглядаються науковцями як сукупність чинників, що визначають можливість продуктивного використання працівників та ступінь позитивного впливу процесу праці на фізичне та емоційне здоров'я людини та розвиток її особистості, спираючись на принципи концепції гідної праці.

3. Умови праці мають особливий вплив на працездатність співробітників, їх трудову мотивацію, а отже вимагають уваги та контролю з боку підприємств та контролюючих інстанцій як умова збереження трудових ресурсів та важливої основи для роботи будь-якої організації.

4. Визначено зміст категорій «умови праці», «робоче місце», «управління умовами праці» та досліджено, як належні умови праці характеризуються через концепцію гідної праці.

5. Досліджено зміст категорії «персонал підприємства» та окреслено роль персоналу у формуванні належних умов праці через створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

6. Умови праці можна назвати сприятливими, якщо підприємство забезпечує безпечне технічне оснащення виробництва і належну організацію виробничого процесу, а також формує свою кадрову політику з урахуванням концепції гідної праці та гуманістичного підходу до управління персоналом.

7. Пандемія, карантинні заходи, впровадження спеціальних санітарних вимог до організації праці, дистанційна робота, війна – це нові виклики для створення належних умов праці, які змусили роботодавців та найманих працівників по-новому оцінити важливість і складність забезпечення виробничої безпеки.

НУБІП України

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ПРАЦІ КОНОТОПСЬКОГО МІСЬКРАЙОННОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

Характеристика персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості

Конотопський міськрайонний центр зайнятості – некомерційна державна установа. Її історія почалася в травні 1919 року під назвою Конотопська Біржа праці (доречи, термін «біржа» широко застосовується у щоденному вжитку населенням дотепер). З червня 1941 року дана установа діяла у вигляді Бюро з обліку та розподілу трудових ресурсів. У час після закінчення Другої світової війни функції з працевлаштування було покладено на обласні виконавчі комітети та відділи кадрів великих підприємств. У 1968 році держава поновила роботу служби зайнятості населення як окремої господарюючої одиниці, які інформували громадян про наявні вакансії і мала назву «Пункт інформації населення про потребу підприємств у робочій силі». В 1973 році в результаті реформування була створене Сумське бюро з працевлаштування, а в м. Конотоп з'явилося його територіальне відділення. Джерелом фінансування бюро стали місцеві підприємства, які шукали собі працівників за його допомогою, та міський бюджет.

В 1990 році внаслідок загальнодержавних змін та реорганізації в Україні з'явилася Державна служба зайнятості, а в Конотопі – Конотопський центр зайнятості. Пізніше назва змінилася на Конотопський міськрайонний центр зайнятості (Конотопський МЦЗ), оскільки він об'єднав функції з обслуговування населення як міста Конотоп, так і його району.

Очолює установу з 2012 року директор Толкачов Генадій Олександрович, якому підпорядковуються усі працівники.

Організаційно-функціональна структура Конотопського міськрайонного центру зайнятості графічно представлена на рис. 2.1).

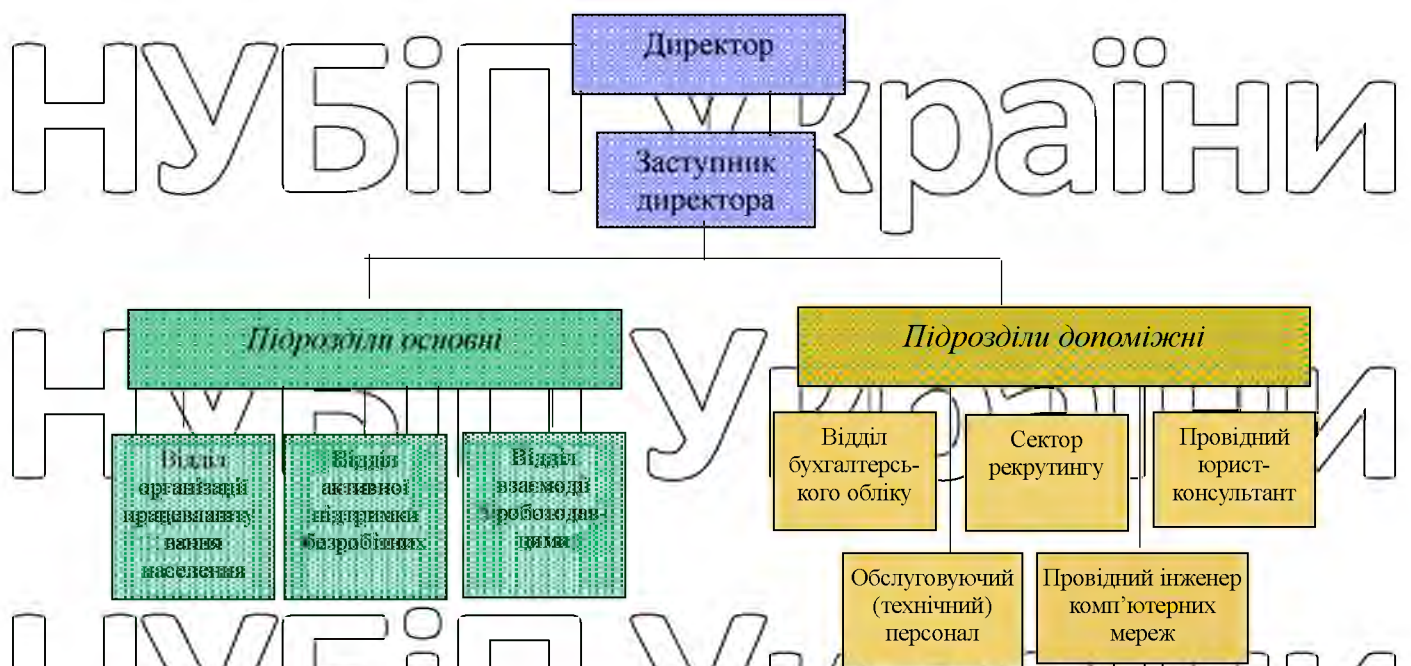


Рисунок 2.1. Організаційно-функціональна структура персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості

Джерело: авторська розробка

Основним напрямком діяльності центру є надання населенню (шукачам роботи) та роботодавцям послуг з працевлаштування. Фактично, центр зайнятості є посередником між безробітним та роботодавцем, який має пришвидшити процес укомплектування вакансій та сприяти профілактиці безробіття.

Оскільки кадри відіграють головну роль в процесі надання соціальних послуг населенню (система взаємодії «людина-людина»), то в центрах зайнятості повинна розроблятися та здійснюватися кадрова політика, яка включає відбір і просування кадрів, підготовку кадрів та їх безперервне навчання, наймання працівників в умовах неповної зайнятості, розстановку працівників відповідно до системи, що склалася, стимулювання праці, удосконалення організації праці, створення сприятливих умов праці для працівників підприємства, захист їх від емоційного вигорання тощо.

Кадрова політика є основною в адміністративній та управлінській діяльності будь-якої організації. У вузькому значенні «кадрова політика – набір

конкретних правил, побажань та обмежень у відносинах працівників та організації» [47, с. 441].

Кадрова політика має бути спрямована на досягнення таких цілей:

- створення здорового (з погляду соціально-психологічного клімату) та працездатного колективу;

- створення трудового колективу, що є оптимальним для конкретного підприємства за статевою та віковою структурою, а також за рівнем кваліфікації;

- постійного підвищення рівня професійної майстерності, кваліфікації та інноваційної ініціативності працівників підприємства;

- створення високопрофесійної керівної ланки, здатної оперативно, обґрунтовано і гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі, досліджувати і впроваджувати інноваційні методи та інструменти кадрового менеджменту, тобто тих керівників, хто вміє дивитися далеко вперед [53, с.81-

На сьогоднішній день при підборі персоналу на державну службу (а фахівці центрів зайнятості – це державні службовці) використовують стандартизовані методи оцінки персоналу, які не завжди дають повну та об'єктивну оцінку персоналу, однак дозволяють сформулювати враження про організацію, що досліджується.

Тому, в першу чергу, ми проаналізуємо структуру персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості за окремими характеристиками (табл. 2.1).

Протягом останніх трьох років загальна чисельність працюючих поступово зменшується. У 2022 році персонал Конотопського МЦЗ зменшився на 12 осіб або на 26,7%, з яких 11 осіб виїхали з міста внаслідок військових дій. Не всі працівники, що вибули, є звільненими на час написання роботи. Частина перебуває у відпустці без збереження заробітної плати. Однак для більшої об'єктивності аналізу показників діяльності центру ми їх не враховували, адже реально вони не перебувають на робочому місці та не виконують своїх посадових обов'язків.

Таблиця 2.1

Аналіз структури персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості за 2020-2022 роки

Показник	Відхилення (+,-)	
	2021 від	2022 від
1. Загальна чисельність працівників, осіб		
з них:		
- чоловіки, осіб		
- чоловіки, %		
жінки, осіб		
- жінки, %		
2. Вікова структура персоналу, осіб.		
- від 16 до 25 років		
- від 26 до 35 років		
- від 36 до 45 років		
- від 46 до 55 років		
- від 56 до 60 років		
- старше 60 років		
3. Структура персоналу за рівнем освіти, осіб:		
- фахова передвища освіта		
- вища освіта на рівні молодший бакалавр, бакалавр		
- вища освіта на рівні магістр		
- працівники, що на даний час здобувають освіту		

Джерело: узагальнено та пораховано автором на основі даних Конотопського МЦЗ

Щодо гендерної структури, то персонал центру зайнятості переважно складається з жінок (рис.2.2), що є традиційним для державних служб соціального спрямування. І хоча частка чоловіків у 2022 році збільшилася на 3,2%, це не можна вважати позитивним досягненням кадрової політики. Адже збільшення частки чоловіків зумовлено зменшенням чисельності жінок на 12 осіб, тоді як чисельність чоловіків не змінилася.

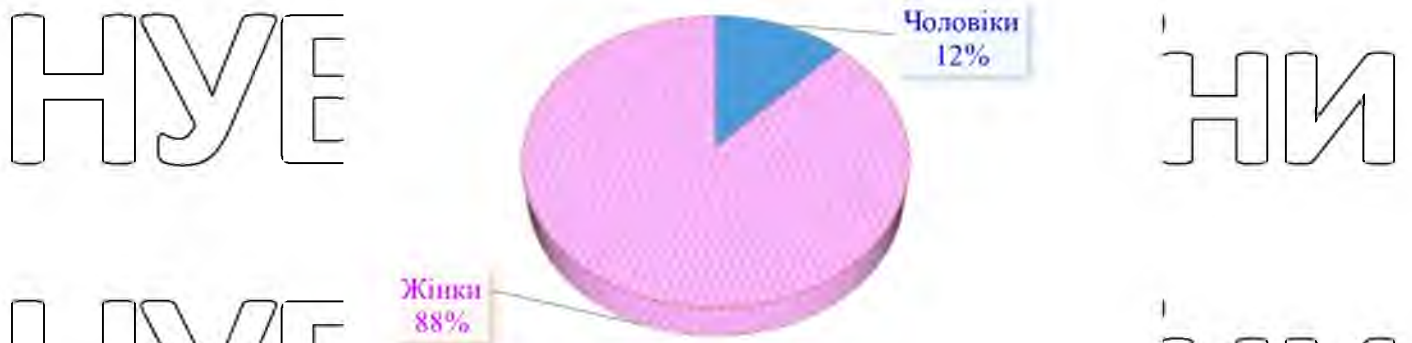


Рисунок 2.2. Гендерна структура персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості у 2022 році

Джерело: побудовано автором

Не менш цікавим та інформативним є аналіз вікової структури установи. Слід зазначити, що протягом останніх трьох років в колективі зовсім немає молодих фахівців віком до 25 років. Це може свідчити про складність працевлаштуватися в установу випускнику навчального закладу. Традиційно, головною перешкодою для цього в нашій країні є високий рівень «кумівства», коли зайняти вакансію можна лише за рекомендацією впливового родича або знайомого. З таблиці 2.1. також видно, що найбільша частка в загальній кількості працюючих – це працівники віком від 36 до 55 років. Сукупно в 2022 році на них припадає майже 70% (рис. 2.3).

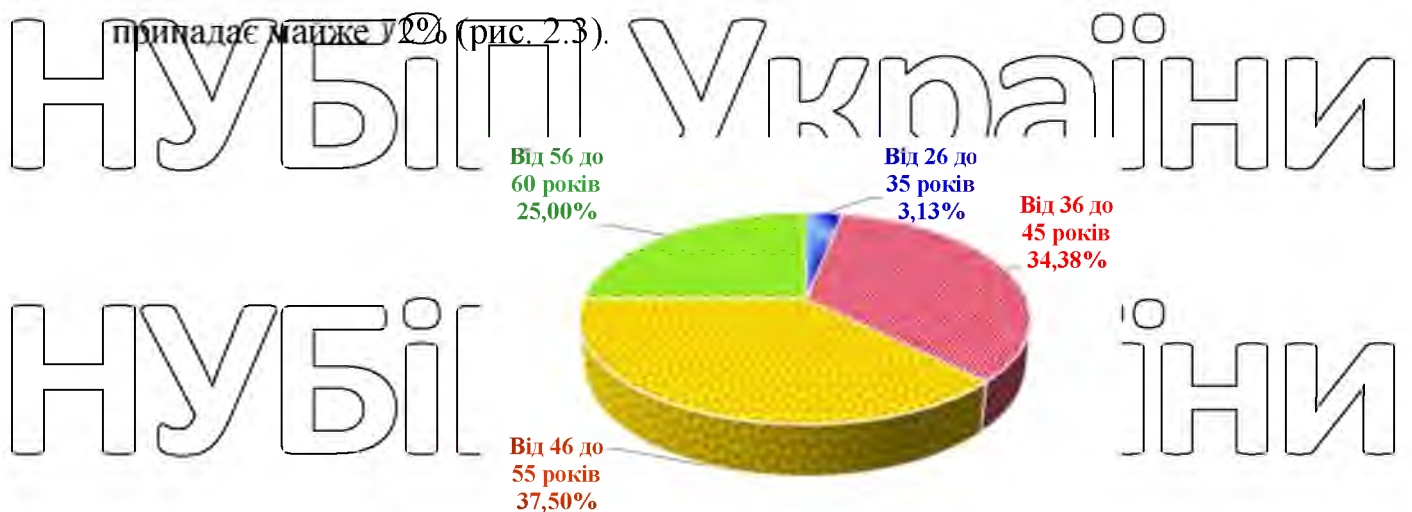


Рисунок 2.3. Вікова структура персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості в 2022 році

Джерело: побудовано автором

Якщо ж оцінювати рівень освіти працівників, то можна сміливо стверджувати, що наявність вищої освіти – це обов'язкова умова для фахівця, що працюватиме з населенням або роботодавцями, а також буде задіяний в організації роботи центру як юридичної особи (юрист, бухгалтери, кадровики, програміст тощо). Більш того, працівники служби зайнятості мали особистий стимул отримувати магістерський рівень (69,7%), щоб в подальшому мати змогу обіймати керівні посади. Не мають вищої освіти в установі лише прибиральниця та охоронець. Динаміка структури персоналу за рівнем освіти представлена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4. Структура персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості за рівнем освіти в 2020-2022 роках

Джерело/ побудовано автором

Важливими індикаторами, що характеризують кадрову політику Конотопського міжміського центру зайнятості, є показники руху персоналу (таблиця 2.2). По-перше, протягом останніх років ми спостерігаємо скорочення чисельності працюючих: на 5 осіб або 10,0% у 2021 році та на 10 осіб або 26,7% у 2022 році. Якщо у 2021 році скорочення чисельності було викликане оптимізацією роботи установи, то у 2022 році зменшення чисельності працюючих викликане переважно вимушеною евакуацією через військові дії.

Спочатку ці працівники використали своє право на відпустку без збереження заробітної плати (90 днів) і залишалися в складі центру зайнятості. Але потім після змін норм чинного законодавства були змушені звільнитися. Частина

працівників працевлаштувалися в центри зайнятості в західних регіонах країни, але значна частина виїхали закордон і тепер їх трудова діяльність не пов'язана з попереднім місцем роботи.

Таблиця 2.2

Аналіз руху персоналу Конотопського МЦЗ за 2020-2022 роки

Показник	Відхилення (+,-)	
	за 8 місяців 2021 від	2022 від
1. Загальна середньоспискова чисельність працівників, осіб		
2. Кількість прийнятих на роботу працівників, осіб		
3. Кількість звільнених працівників, осіб в тому числі: - через вимушену евакуацію, осіб		
4. Коефіцієнт вибуття		
5. Коефіцієнт оновлення		
6. Коефіцієнт приросту		

Джерело: узагальнено та пораховано автором на основі даних Конотопського МЦЗ

По-друге, аналіз відносних показників свідчить про наявність руху персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості, при цьому ми спостерігаємо від'ємний рівень показника приросту (тобто звільнення значно перевищує приймання на роботу нових працівників, що є негативним явищем (рис. 2.5).

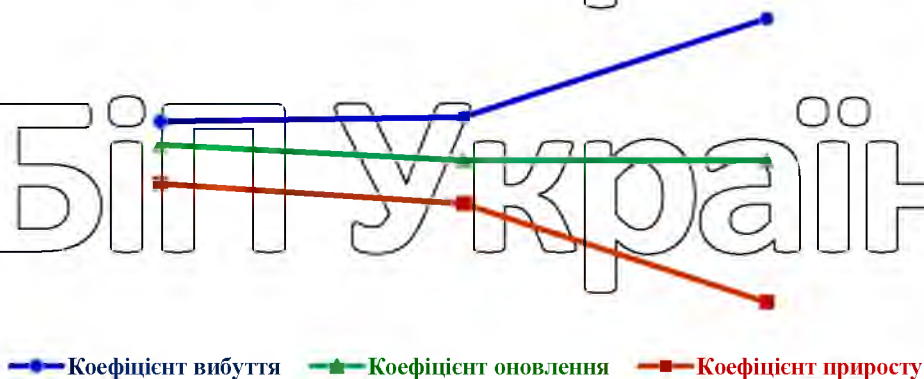


Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнтів вибуття, оновлення і приросту персоналу Конотопського міськрайонного центру зайнятості за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором

2.2. Аналіз умов праці працівників Конотопського міськрайонного центру зайнятості

Протягом усього часу функціонування підприємства (організації, установи)

безпека забезпечується:

- вибір безпечних технологій і методів виробництва, а також обладнання;
- організація відповідних режимів обслуговування;
- безпечне розміщення та обладнання виробничих приміщень та майданчиків;
- підбір матеріалів, заготовок, а також способів їх розміщення, зберігання та транспортування;
- розподіл функцій між людиною та обладнанням з метою зниження тяжкості праці;
- організація відбору працівників та навчання;
- забезпечення працівників засобами захисту;
- оформлення документації у сфері безпеки;
- визначення способів розміщення та утилізації відходів;
- організація контролю за дотриманням правил, що регламентують умови праці;
- функціональний розподіл праці, в результаті якого основні працівники не виконують допоміжні або побічні роботи [80, с.718].

Умови праці підлягають обов'язковій оцінці. Під спеціальною оцінкою умов праці слід розуміти єдиний комплекс послідовних заходів щодо ідентифікації шкідливих та/або небезпечних чинників, що характеризують конкретне виробниче середовище та трудовий процес, а також здійснення оцінки рівня впливу таких факторів на працівника з урахуванням відхилення їх значень від встановлених нормативів [3].

У США діє система типу Міжнародної системи рейтингу безпеки (ISRS).

Ця рейтингова система передбачає здійснення періодичного аудиту систем управління безпекою на виробництві. Так, наприклад, аудиторська перевірка включає проведення зустрічей з персоналом, проведення опитування про рівень техніки безпеки та охорони праці, вивчення технічної та звітної документації

За підсумками проведення перевірки організації виставляється оцінка, що впливає на імідж та престиж компанії. Також в країні діє жорсткий державний контроль з можливістю цілодобового звернення на «гарячу лінію» галузевої Адміністрації з питань охорони праці [92, с.398].

У Франції з метою стимулювання роботодавців застосовувати ефективні засоби для забезпечення безпеки та охорони праці передбачені пільгові страхові тарифи, розмір яких залежить від кількості нещасних випадків на виробництві. Така система діє за трьома головними напрямками: скорочення страхових внесків для підприємств, які вжили значних заходів щодо запобігання та зниження кількості професійних захворювань; здійснення так званої «політики договірних зобов'язань», спрямованої на малі та середні підприємства та збільшення страхових внесків на покриття витрат за окремими категоріями ризиків [32].

В основу концепції управління персоналом організації сьогодні покладено провідну роль особистості працівника, розуміння його мотиваційних спонукань, вміння їх аналізувати та корегувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Якість роботи державного службовця до певної міри залежить від створених для нього умов праці. Головним предметом регулювання в діяльності центрів зайнятості є робоче місце фахівця. Воно формується із засобів праці, без яких фахівець певного рівня та посади не може виконувати свої виробничі функції (частина виробничого приміщення, робочі меблі, комп'ютер, калькулятор, принтер та інша оргтехніка, засоби комунікації (в т.ч. спеціальне програмне забезпечення для цього), сигналізація, засоби подачі електроенергії, робоча документація, канцелярські принадлежности тощо) [80, с.718].

З метою узагальнення призначення та принципів забезпечення робочих місць в Конотопському міськрайонному центрі зайнятості, використаємо таблицю 2.3.

Характеристика, призначення та принципи використання елементів робочого місця в Конотопському міськрайонному центрі зайнятості

Елемент робочого місця	Призначення	Принципи застосування (організації)
1. Площа для розміщення	Виконання роботи встановленого обсягу та якості	Дотримання технічних, технологічних, ергономічних та інших норм розміщення та використання
2. Обладнання	Виконання роботи встановленого обсягу, якості та у відведений час	Відповідність встановленій безпеці, продуктивності, надійності, раціональності та ефективного використання
3. Місце для зберігання документації	Забезпечення роботи, збереження і доступу	Відповідність вимогам до зберігання, площі розміщення, класифікаційним вимогам, раціонального та ефективного використання
4. Меблі	Забезпечення роботи, заданої продуктивності, безпеки та зручності	Відповідність санітарно-гігієнічним нормам, збереження та раціонального розміщення на певній площі, в т.ч. врахування особливостей працівників та відвідувачів з особливими потребами.
5. Спеціалізоване обладнання та програмне забезпечення	Виконання особливих видів роботи, заданої продуктивності, складності, безпеки та якості	Відповідність вимогам експлуатації, збереження, раціонального розміщення на обмеженій площі, безпечного та ефективного використання
6. Спеціалізовані меблі, пристрої або пристосування	Забезпечення особливих (безпечних і комфортних) умов, процесів та технологій	Відповідність нормам використання, збереження та раціонального розміщення на певній площі, безпеки на надійності експлуатації для працівників та відвідувачів з особливими потребами.

Джерело: авторська розробка

Чинники, що впливають на планування робочих місць працівників Конотопському міськрайонному центрі зайнятості представлені на рисунку 2.6



Рисунок 2.6. Чинники, що впливають на організацію робочого місця фахівця Конотопського міськрайонного центру зайнятості
Джерело: авторська розробка

Спеціалізація робочого місця відіграє важливу роль в його належній організації. Якщо працівник зобов'язаний безпосередньо комунікувати з відвідувачами, слід передбачити частину площі та меблі також і для клієнтів.

Однією з основних умов організації робочого місця слід вважати – комфорт, комфортність. Фактично робота фахівця центру зайнятості – це поєднання офісної роботи з роботою обслуговування клієнтів, що передбачає особистий контакт з відвідувачами. Тому належне організоване робочий простір приміщень дозволяє створити безпечні та комфортні умови праці для

кожного співробітника, а також врахувати потреби шукачів роботи. Графічно шлях відвідувача до потрібного йому фахівця представлено на рисунку 2.7.

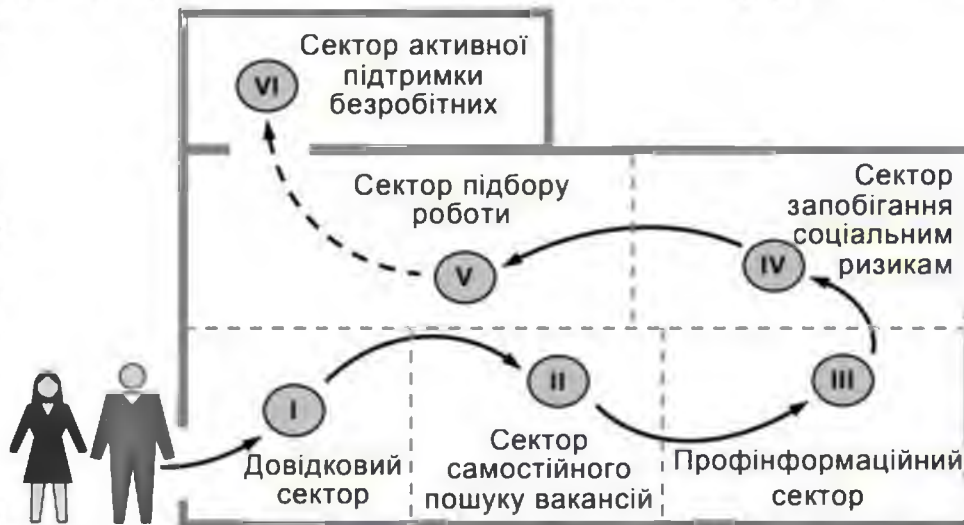


Рисунок 2.7. Схема організації роботи персоналу з врахуванням оптимізації маршруту руху відвідувачів в центрі зайнятості

Джерело: [27, с. 76]

Відвідувачі центрів зайнятості повинні не лише швидко і без перешкод рухатися до потрібного працівника, а й не заважати іншим особам, що перебувають в приміщенні. Також усі фахівці мають надавати послуги в уніфікованому порядку, бути здатними замінити колегу і при цьому зберегти високу якість обслуговування та продуктивність праці. Тому керівники центрів зайнятості розробили чіткі інструкції та алгоритм дій кожного фахівця в залежності від його функціональних (посадових) обов'язків (рис. 2.8).

Важливий елемент роботи – формування чіткого графіку прийому відвідувачів шляхом створення електронної черги та видачі талонів. Це забезпечує рівномірну зайнятість фахівців, захищає їх від перевантаження і підвищує продуктивність праці. Такий механізм сприяє високій організації трудового процесу.

Окремий алгоритм дій створено для співпраці фахівців центру зайнятості з роботодавцями (рис. 2.9).

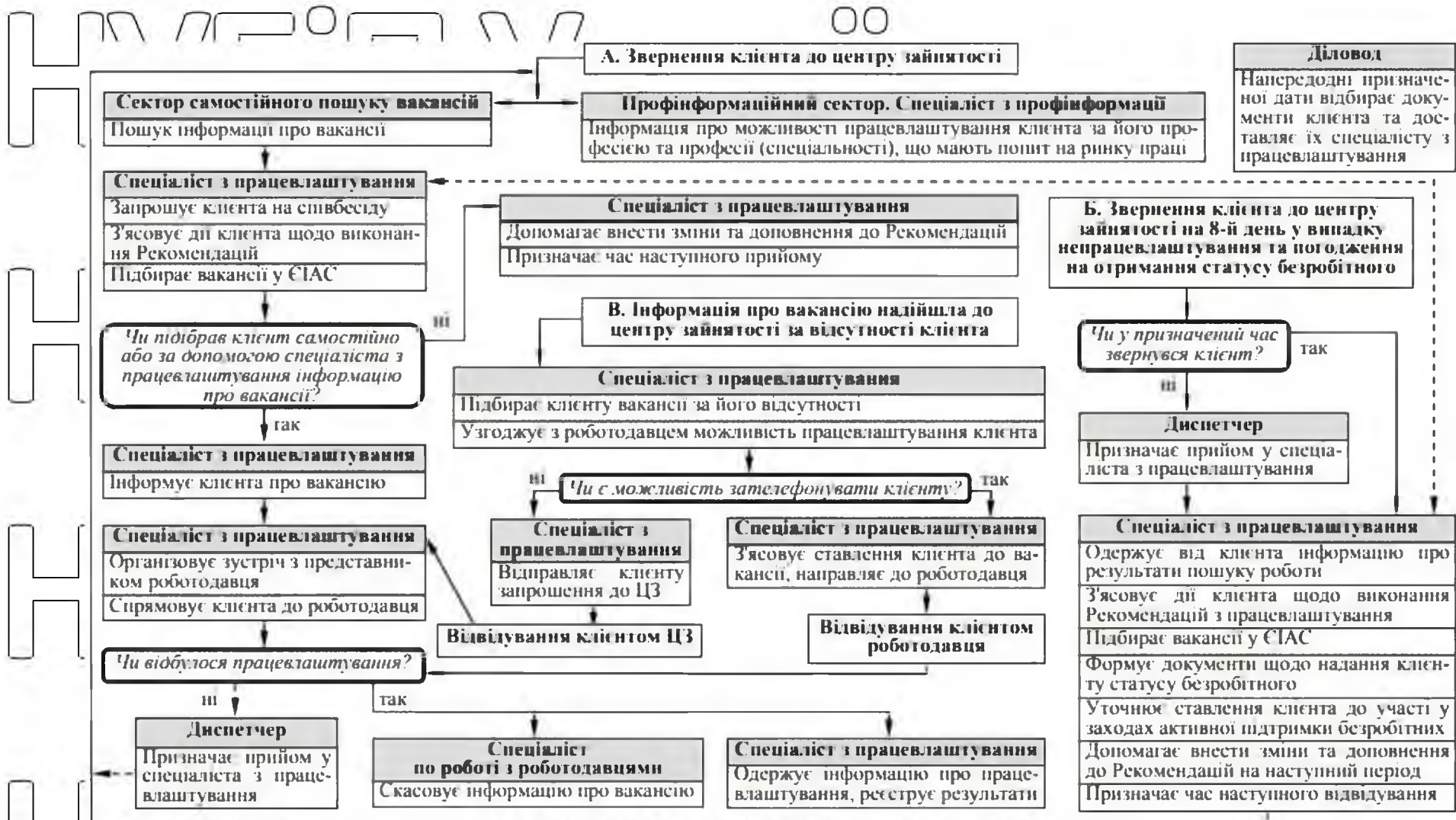


Рисунок 2.8. Організація роботи з особами, що шукають роботу, та звернулися до центру зайнятості в призначений час

Джерело: [27, с.230]

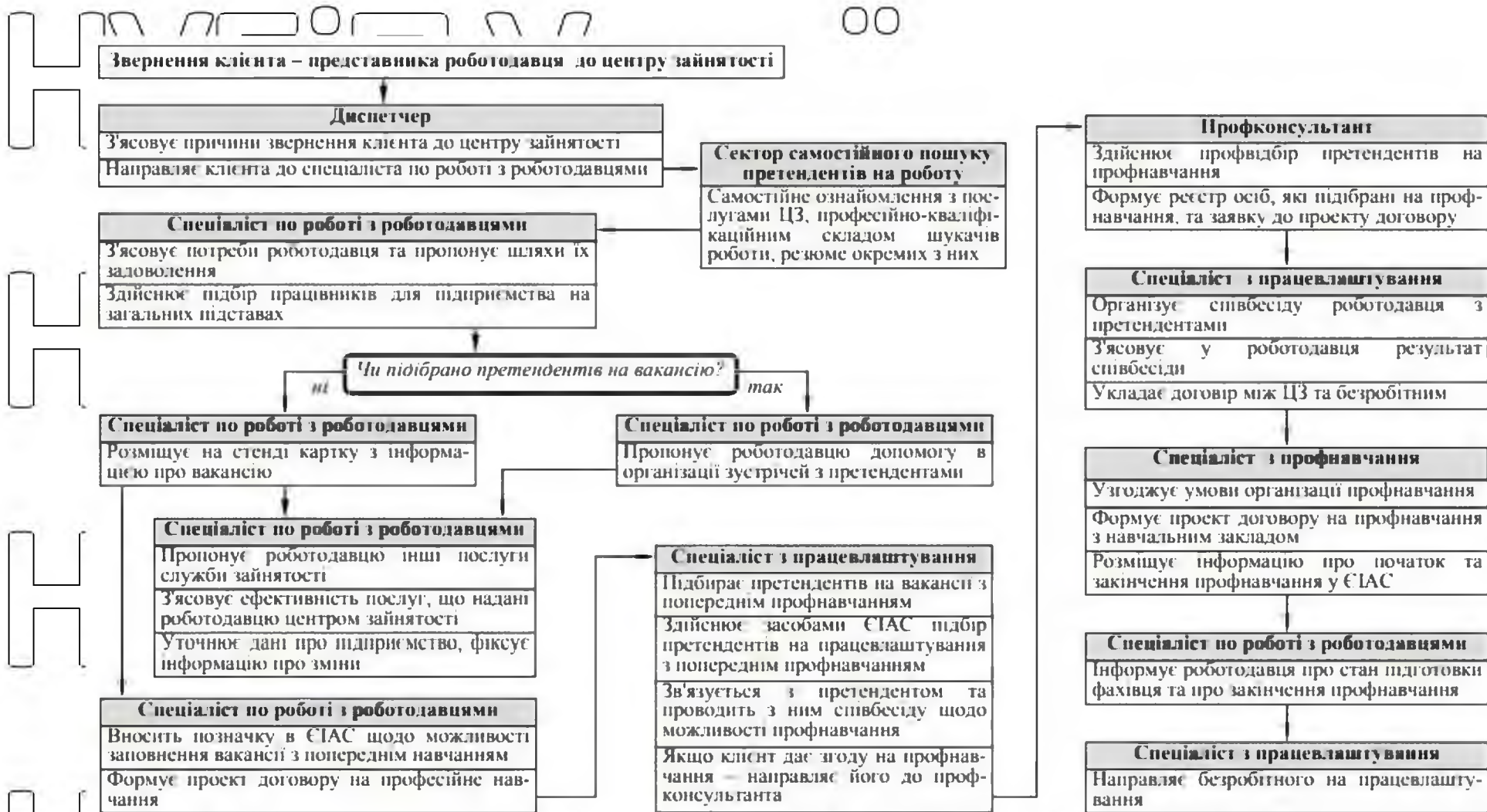


Рисунок 2.9. Організація роботи з роботодавцями, які шукають працівників, та звернулися до центру зайнятості

Джерело: [27, с. 343]

Професійна діяльність працівників соціальної сфери пов'язана з роботою в системі «людина-людина» та характеризується високою інтенсивністю та напруженістю, великим навантаженням, емоційною напругою, інтенсифікацією та новизною виконуваної роботи, наявністю професійних стресів та конфліктних ситуацій, високим обсягом роботи за дефіциту робочого дня.

Вигорання – це стан фізичного, емоційного та психічного занепаду

В
Н
а
С
Л
і

Ризик вигорання особливо великий у жінок, а саме вони найбільше представлені в персоналі центрів зайнятості. Підвищену поширеність синдрому серед жінок можна пояснити двоїстістю виконуваної ними ролі на роботі та вдома, сприйняттям ролі жінки у суспільстві та впливом соціальних очікувань, гендерною дискримінацією у вигляді нижчої оплати праці та підвищених вимог.

Психосоціальні ризики – стреси на робочому місці – залежать, перш за все, від організації виробничого процесу, у якому істотна роль належить керівникам, які мають давати точний опис виконуваних завдань: чітко розподіляти ролі, щоб уникнути конфліктів і невизначеностей, забезпечувати максимальні гарантії зайнятості, адекватну оплату виконуваної роботи, прозорість та справедливість процедур розгляду скарг, проводити регулярну оцінку витрат часу та встановлення розумних термінів, передбачуваність та адекватність використання робочого часу.

Дослідники рівня стресу на робочому місці виділяють декілька груп (типів) шкідливих професійних параметрів праці [56, с.210-211], які негативно впливають на умови праці. Ми пропонуємо об'єднати їх в дві великі групи: «вміст праці» та «контекст праці» (рис. 2.10).

і
й
н
о

Параметри професійного вигорання

Параметри змісту праці

- = монотонна або робота, що повторюється;
- = фрагментована чи безглузда робота;
- = робота з невикористанням навичок та високою ступенем невизначеності;
- = складні фізичні умови праці (наприклад, низька чи надто висока температура приміщення, погане освітлення або надмірний шум);
- = перевантаження або неповне завантаження працівника;
- = неконтрольований темп та украй стислі терміни;
- = змінна робота;
- = жорсткий графік роботи з чітко регламентованими дедлайнами;
- = необхідність самостійно приймати рішення;
- = непередбачувана тривалість робочого дня;
- = робота без перерви на відпочинок протягом тривалого часу.

Параметри контексту праці

- = організаційна культура та функція;
- = неадекватна комунікація, практична відсутність допомоги у вирішенні виробничих проблем та розвитку особистості;
- = невизначеність та конфлікт функцій, відповідальність за інших людей;
- = відсутність кар'єрного зростання, його невизначеність, недостатнє чи надмірне просування по службі;
- = низький рівень оплати праці;
- = негарантована зайнятість;
- = низька суспільна цінність праці, що виконується;
- = соціальна або фізична ізоляція;
- = погані відносини з керівництвом, міжособистісні конфлікти;
- = відсутність соціальної підтримки;
- = суперечність потреб на роботі та вдома, недостатня підтримки з боку сім'ї.

Рисунок 2.10. Шкідливі параметри праці, що викликають професійне вигорання фахівців Центру зайнятості

Джерело: згруповано автором на основі [91, с. 165; 66, с. 104]

Професійні обов'язки працівників Констоцького МЦЗ – це надання клієнтам послуг з працевлаштування, тобто клієнт-орієнтована діяльність.

Співпраця з великою кількістю різних людей з різними потребами, різним рівнем освіти та виховання, різними фізичними та емоційними особливостями чинять постійний тиск на працівника. З метою впорядкування процедури обслуговування клієнтів та регулювання навантаження на кожного фахівця

Державною службою зайнятості України централізовано розроблений і впроваджений як обов'язковий регламент приймання відвідувачів.

Регламент (графік) приймання відвідувачів – основний інструмент організації робочого часу в центрах зайнятості. Кожна година роботи розділена на 6 інтервалів по 10 хвилин кожний (ДОДАТОК Г).

Електронний регламент узгоджує роботу всієї установи, дозволяє керівнику Центру контролювати та оцінювати роботу підлеглих, знижує рівень стресу через планування кількості відвідувачів та обсягів послуг, що будуть надані конкретним фахівцем.

На обслуговування одного відвідувача фахівцю встановлено такі норми часу:

1) перше звернення громадянина з питань працевлаштування – 30 хвилин (3 десятихвилинні інтервали);

2) повторне відвідування, що було призначене фахівцем, - 20 хвилин (2 десятихвилинні інтервали);

3) приймання особи, що самостійно знайшла інформацію про вакансію або вакансію підібрав фахівець за відсутності шукача роботи – 10 хвилин (1 десятихвилинний інтервал).

Також в регламенті передбачений два резервні інтервали по 30 хвилин кожний (до і після обіду) для процедур, пов'язаних з пошуком вакансій (опрацьовуються результати співбесід з роботодавцями, здійснюється автопошук вакансій, оформлюється документація). На цей час особисті зустрічі з клієнтами не передбачені.

Центрами зайнятості шукачам роботи надаються інші (супутні з пошуком роботи) структуровані послуги, і функціональна відповідальність за них розподілена між окремими виробничими секторами та окремими конкретними фахівцями всередині секторів або відділів (для малочисельних ЦЗ) (рис. 2.11).

Пропонуємо організувати в Конотопському МЦЗ регулярне проведення днів безпеки праці, мета яких – привернути увагу місцевих органів влади, відвідувачів і всіх працівників до проблем запобігання нещасним випадкам на виробництві та професійних захворювань, а також правилам поведінки в надзвичайних чи нестандартних ситуаціях.

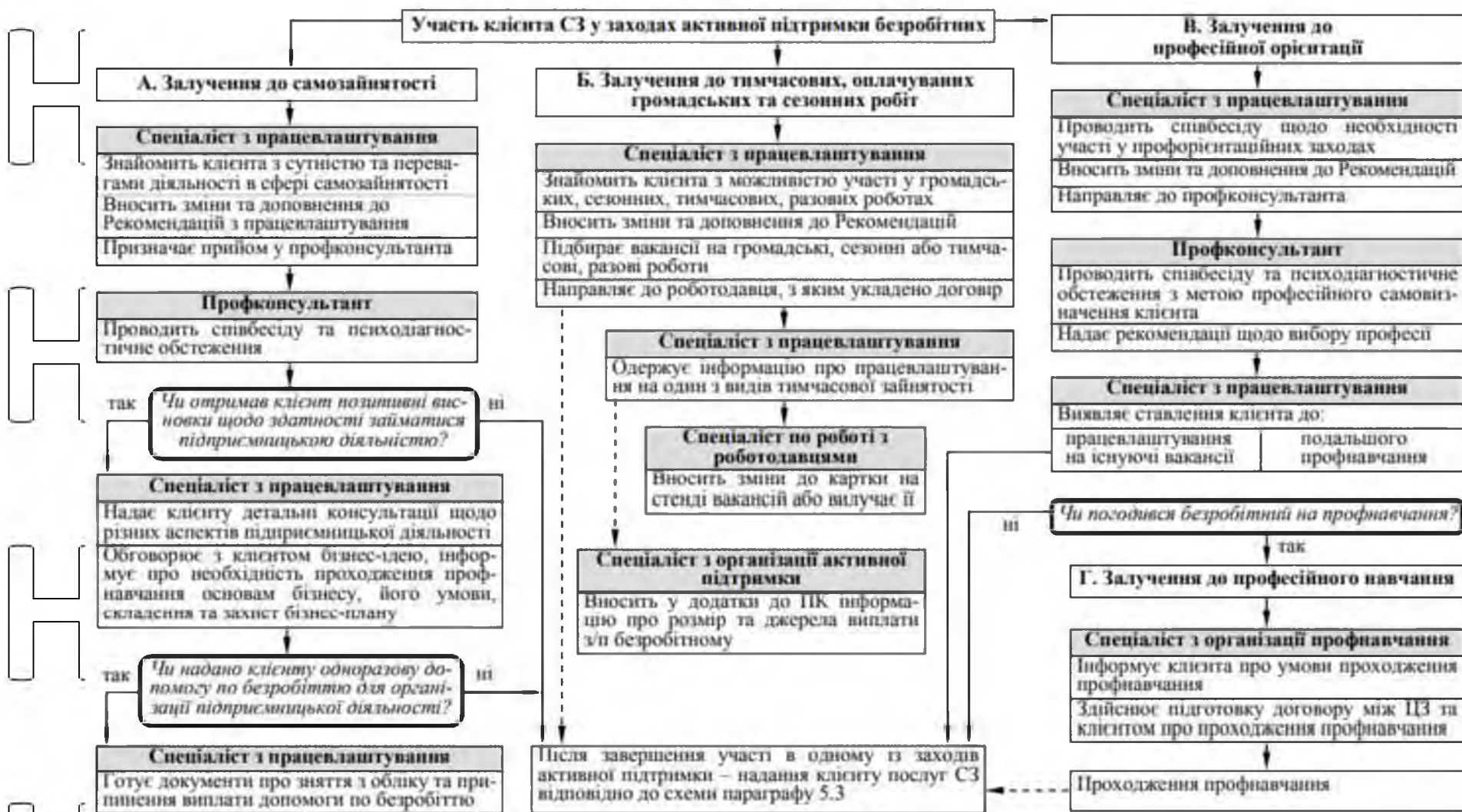


Рисунок 2.11. Схема надання супутніх структурованих послуг працівникам і центрів зайнятості

Джерело: [27, с.168]

Оцінка соціально-економічного ефекту від зміни умов праці Конотопського міськрайонного центру зайнятості в несприятливих умовах

Економічна ефективність заходів щодо забезпечення безпеки праці досягається за рахунок скорочення матеріальних втрат, пов'язаних із реалізацією ризиків, у тому числі за рахунок:

- зменшення збитків, спричинених оплатою лікування постраждалих;
- скорочення втрат унаслідок простоїв обладнання під час хвороби зайнятих на ньому працівників;
- скорочення витрат на проведення трудових спорів з питань забезпечення прав працівників на безпечні умови праці;
- скорочення штрафів за порушення законодавств у галузі охорони праці, а також збільшення обсягів виробництва внаслідок підвищення ефективності та зростання продуктивності праці.

Економічний вплив умов праці необхідно розглядати з погляду економічної безпеки як країни (оскільки центри зайнятості – це державні установи), так і безпосереднього кожного регіонального чи місцевого центру зайнятості як самостійної організації. Чим ширше розуміння ми вкладаємо в поняття виробничого середовища, тим з більшою впевненістю можна стверджувати, що вдосконалення умов праці вигідне для підприємства.

Соціальний ефект виконання пріоритетних заходів може бути виражений покращенням демографічної ситуації в країні внаслідок зниження смертності, скорочення кількості випадків виробничого травматизму, професійної захворюваності у зв'язку з підвищенням ефективності системи охорони праці.

Профілактичні заходи спрямовані на зменшення негативних наслідків небезпечних ситуацій [16; 17; 65].

Комплексність завдань щодо вирішення назрілих проблем потребуватиме реалізації на підприємстві різноманітних заходів: створення нових методичних розробок, національних стандартів та галузевих регламентів, підготовки

законодавчих ініціатив, розробка цілої низки програмних продуктів, а також проведення організаційних та адміністративних заходів.

На думку О. Г. Ронської, витрати на створення належних умов праці мають «дві основні складові:

- витрати на забезпечення певного рівня виробничої безпеки (вартість забезпечення безпеки),
- витрати на покриття витрат, пов'язаних з негативними наслідками небезпечного виробництва» [69, с. 150].

Досить поширений підхід функціонування системи управління охорони праці на основі циклу Шухарта-Демінга, полягає в наступному: плануй – виконуй – перевіряй – удосконалюй. Істотний плюс даного підходу – це безперервне поліпшення. Цикл застосовується в різних галузях і дозволяє ефективно управляти цією діяльністю. Етапи створення системи із застосуванням даного циклу складаються в наступному:

«Плануй». Перший етап починається з ідентифікації всіх загроз і подальшого аналізу можливих ризиків. За отриманими результатами розробляються заходи спрямовані на зменшення або абсолютне усунення ризиків. Формуються цілі та завдання в галузі охорони праці.

«Виконуй». Для даного етапу характерне визначення структури системи управління, розподіл обов'язків та встановлення відповідальності. Визначається порядок навчання, перевірки знань працівників та спеціалістів. Передбачаються такі процедури як: порядок взаємодії, обмін інформацією, документування та управління документами. Проводиться підготовка до аварійних ситуацій [16].

«Перевіряй». Етап передбачає процедури контролю та оцінки відповідності вимогам охорони праці. До цього етапу також відноситься моніторинг, вимірювання, аудит, а також облік роботи за результатами всіх контролюючих процедур розробляються коригувальні заходи.

«Удосконалюй». Заключний етап дозволяє оцінити ефективність системи і за необхідності розробити заходи щодо поліпшення функціонування. Знаючи

умовою безперервного поліпшення вважається отримання достовірної інформації про роботу системи на кожному циклі [65].

У звіті міжнародної аудиторської компанії KPMG, у якому викладено зарубіжні практики з виробничої безпеки та охорони праці, представлено шість тенденцій [93]:

використання в режимі реального часу великих масивів різних даних з технологічних процесів, виробничих і професійних ризиків для предикативного аналізу (метод аналізу даних заснований на прогнозуванні майбутньої поведінки об'єктів і / або суб'єктів) та вживання своєчасних заходів управління, спрямованих на недопущення пригод, аварій і травм.

розвиток культури безпечної праці всіх рівнях управління – від простого робітника до керівника, коли це стає необхідним компонентом до створення «позитивного досвіду» співробітника і обов'язковою умовою для успішної та тривалої роботи в компанії.

Підвищення рівня професійної кваліфікації фахівців та керівників з охорони праці.

провадження в управлінську практику рішень щодо стійкості та безперервності діяльності та виробничих процесів, надійності та готовності до інцидентів)

цифровізація робочих місць, технологічних і управлінських процесів, формують новий формат управління у сфері безпеки – прозорість даних, і оперативність прийняття рішень.

трансформація робочих місць та зміна підходів до продуктивності праці вимагають більш пильної уваги до здоров'я та благополуччя співробітників.

З початком війни умови роботи центрів зайнятості в Україні зазнають подальшої трансформації. Пріоритет – цифровізація роботи. Кількість громадян, що втратили роботу, під час військового часу зростає. Це збільшує навантаження

на працівників центрів зайнятості. З метою оптимізації організації робочого часу Міністерство соціальної політики впроваджує зміни. Зокрема з 5 вересня 2022 року записатися в електронну чергу на прийом до фахівця можна лише через

особистий електронний кабінет. Тобто, працівники центрів зайнятості тепер майже не комунікують з відвідувачами через електронну пошту або телефонний зв'язок. Більш того, встановлене обмеження на відвідування фахівців із використанням талонів: «1 талон = 1 відвідування одного центру зайнятості»

Проаналізуємо, як змінилася продуктивність праці в Конотопському МЦЗ з посиленням цифровізації виробничого процесу (таблиця 2.4).

Кількість осіб, що скористалися послугами центру зайнятості щороку зростає. Так, у 2021 році звернулося на 466 осіб або на 15,93% більше, ніж у 2020 році. У 2022 році станом на 1 жовтня зафіксовано 3 728 звернень мешканців міста та району, що на 336 осіб або 9,91% більше показника 2021 року за 12 місяців. При цьому, як ми бачимо, чисельність фахівців, які безпосередньо працюють з шукачами роботи та роботодавцями зменшилася. Якщо у 2021 році зменшення було на рівні 4,88%, то у 2022 році скорочення основного персоналу становило вже 30,77%. А це означає, що на кожного фахівця суттєво збільшилося навантаження.

Як ми вже зазначали, в 2022 році в умовах військового стану держава запустило в урядовому додатку «Дія» опцію реєстрації громадян для отримання статусу безробітного (ДОДАТОК Д). Це безпосередньо вплинуло на організацію робочого процесу в самому центрі зайнятості. Так, за розпорядженням керівника робочий день працівника розділений на 2 частини: 1) для очних зустрічей з клієнтами; 2) для опрацювання заявок, отриманих через портал «Дія» та роботи з клієнтами в дистанційному форматі (телефоном, через листування тощо). Така зміна дозволила фахівцям надати послуги (зареєструвати або відмовити у реєстрації як безробітного) 1 767 особам (47,40% від загальної кількості).

Якщо ж оцінити продуктивність праці фахівців, то можна говорити, що вона зросла, що є позитивним явищем. Якщо у 2020 році на один фахівець в рік надавав послуги 12 особам на день, то у 2022 році цей показник збільшився до 22 осіб/день, що демонструє приріст 83,3%.

Таблиця 2.4

Аналіз продуктивності праці

Конотопського міськрайонного центру зайнятості за 2020-2022 роки

Показник			(за 9 місяців)	Відхилення (+,-)	
				2021 від 2020	2022 від 2021
				абсолютне	абсолютне
1. Загальна чисельність фахівців, що обслуговують відвідувачів, осіб	41	39	27		
2. Кількість громадян, що скористалися послугами центру зайнятості, осіб					
з них:					
- звернулися особисто, осіб					
- скористалися електронним кабінетом на порталі «Дія», осіб					
3. Кількість відвідувачів, що припадає на одного фахівця, осіб					
з них:					
- особистий прийом, осіб					
- опрацьовано онлайн-заявок, осіб					
4. Загальна кількість відпрацьованого часу фахівцями, годин					
у тому числі:					
- час на особистий прийом, годин					
- час на опрацювання онлайн-заявок, годин					
5. Кількість відпрацьованих годин фахівців-консультантів на 1 відвідувача, годин					
6. Середньоденна кількість відвідувачів, яким надавалися послуги, осіб					

Джерело: пораховано автором на основі даних Конотопського МЦЗ

Крім того, суттєво скоротився час, який витрачав фахівець для вирішення питання одного відвідувача. Так, у 2020 році протягом року на 1 відвідувача

фахівцем в середньому витрачалося 25,25 годин, то у 2022 році – лише 9,78 годин. Скорочення часу на особисті зустрічі, вирішення значної частини питань в дистанційному форматі та вдосконалення електронного документообігу через приєднання центрів зайнятості до застосунку «Дія» - все це позитивно вплинуло на оперативність надання соціальних послуг Конотопським МЦЗ, але не погіршило якість цих послуг. Описані нами показники продуктивності праці графічно представлені на рис. 2.12.

200

40



Рисунок 2.12. Динаміка показників, що характеризують продуктивність праці в Конотопському МЦЗ, за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором

Зміна умов праці потребують додаткових витрат. Потенційні витрати підприємства на забезпечення належних умов праці представлені на рис. 2.13.

Протягом останніх трьох років Конотопський МЦЗ мав додаткові витрати, пов'язані з карантинним режимом, на придбання: захисних екранів для робочого місця кожного фахівця, що співпрацює з відвідувачами; на купівлю медичного ультрафіолетового очищувача повітря (рециркулятора); на засоби для дезінфекції рук як персоналу, так і відвідувачів, на безконтактний термометр для виміру температури осіб, що перебувають на території центру.

Оскільки в приміщенні центру зайнятості немає власного укриття і працівники під час повітряної тривоги користуються найближчим міським сховищем, то додаткових специфічних витрат під час військового стану установа не мала.

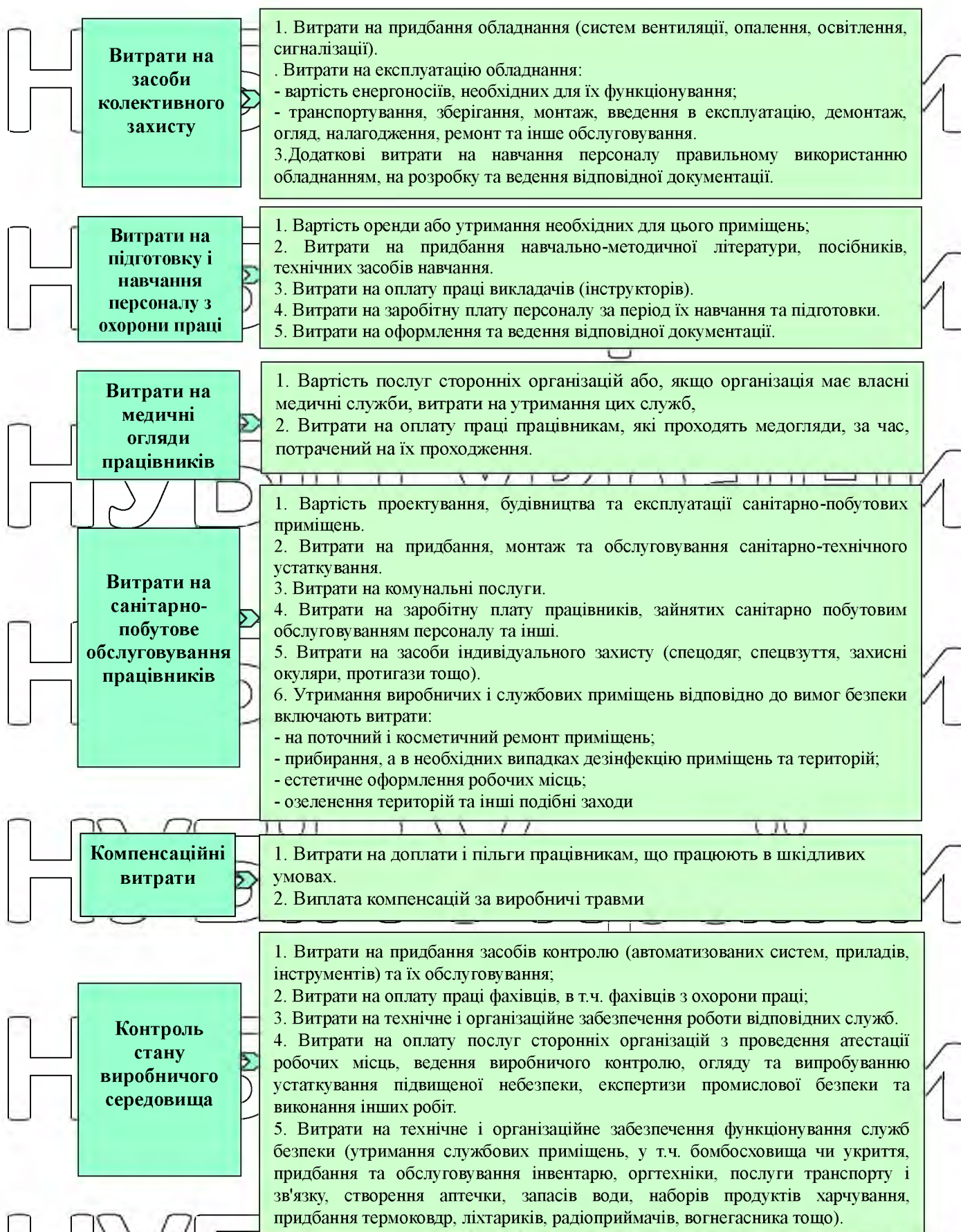


Рисунок 2. 3. Основні витрати підприємства (організації, установи) на забезпечення належних умов праці в сучасних умовах [69, с. 151]

Висновки до розділу 2

Об'єктом аналізу став Конотопський міськрайонний центр зайнятості (Конотопський МЦЗ) – некомерційна державна установа. Основним напрямком діяльності центру є надання населенню (шукачам роботи) та роботодавцям послуг з працевлаштування. Фактично, центр зайнятості є посередником між безробітним та роботодавцем, який має пришвидшити процес укомплектування вакансій та сприяти профілактиці безробіття.

Умовах даного дослідження під кадровою політикою ми розуміємо набір конкретних правил, побажань та обмежень у відносинах працівників та організації. Для оцінки окремих елементів кадрової політики Конотопського МЦЗ Проаналізовано гендерну, вікову та кваліфікаційну структуру персоналу, його а також рух за останні три роки.

3. Під спеціальною оцінкою умов праці слід розуміти єдиний комплекс послідовних заходів щодо ідентифікації шкідливих та/або небезпечних чинників, що характеризують конкретне виробниче середовище та трудовий процес, а також здійснення оцінки рівня впливу таких факторів на працівника з урахуванням відхилення їх значень від встановлених нормативів.

4. Головним предметом регулювання в діяльності центрів зайнятості є робоче місце фахівця. Саме його організація та оснащеність найкраще характеризує умови праці фахівця центру зайнятості.

5. Найбільший ризик фізичному і емоційному здоров'ю працівників містять в собі численні відвідувачі. Належне планування, нормування та регулювання їх кількості – основний елемент організації процесу праці в установі.

Півпраця з великою кількістю різних людей чинить постійний тиск на працівника центру зайнятості та підвищує ризик професійного вигорання.

Ропонується організувати в Конотопському МЦЗ регулярне проведення днів безпеки праці, мета яких – привернути увагу місцевих органів влади, відвідувачів і всіх працівників до проблем запобігання нещасним випадкам на виробництві та професійних захворювань.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Зміна умов праці як інструмент управління продуктивною зайнятістю персоналу

Будь-якому підприємству (організації, установі), що прагне забезпечити себе від негативного впливу нестабільності та агресивності навколишнього середовища, в першу чергу необхідно подбати про збереження свого призначення, тобто своєї системної функції. Адже від цього залежить внутрішній доцільний та очікуваний порядок господарюючого суб'єкту. Дійсно, внутрішня будова, порядок, що підтримується підприємством, стає малозначимим, коли втрачається його функціональна корисність. Функціональна корисність визначається ще й зовнішнім оточенням. Більше того, оцінки функціональної корисності схильні до такої ж динаміки, як і саме зовнішнє оточення підприємства.

Отже, щоб зберегти себе, підприємство має або постійно підлаштовуватися під зміни своєму оточенні, або навіть активно впливати, якщо це можливо, на зміни з метою об'єднання власних уявлень про свою суспільно-економічну корисність. Або ж потрібна комбінація цих двох заходів.

Так А. О. Касич та О. А. Бурба в своїй науковій праці довели, що традиційні методи управління персоналом слід доповнювати інноваційними, які містять інструменти, здатні допомогти керівництву підприємства (організації, установи) ефективно реагувати на сучасні виклики. Зокрема науковці стверджують, що «підприємства, зорієнтовані на стійкий розвиток, шукають нових шляхів для підвищення ефективності діяльності персоналу, що в майбутньому забезпечить формування системних конкурентних переваг» [38, с.131].

Постійно підлаштовуючись під зміни у своєму зовнішньому оточенні, підприємство прагне підтримувати природно-доцільний порядок. Активно впливаючи на зовнішнє оточення, підприємство прагне збереження штучно-

доцільного порядку. При поєднанні першого з другим відбувається орієнтація підтримки природничо-штучного порядку.

Навчившись своєчасно реагувати зовнішні зміни, ефективно використовувати їх, тобто задовольняти вимоги зовнішнього середовища, підприємство, таким чином, набуває здатності адаптуватися до умов, що створилися, а точніше, знаходити шляхи і можливості для внутрішніх змін, досягаючи найкращих загальносистемних результатів.

З досліджень, проведених М. Вудкоком і Д. Френсієм [96], можна виділити низку факторів, які будуть спричиняти істотний вплив на управлінську діяльність у найближчі десятиліття:

- Управління стає наскрізь пронизаним психологічним змістом. Етика у бізнесі оголошується золотим правилом менеджменту. Головним гравцем є людина зі своїми здібностями, інтелектом, мотивацією, особистісними та іншими особливостями. Все це в комплексі об'єднується одним поняттям – людський фактор.

- Невизначеність, що постійно зростає, мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища ще більшою мірою посилять свій вплив на організаційні форми життя підприємств. Від умілих менеджерів знадобиться незвичайна здатність ефективно керувати собою і своїм часом.

- Організаційні системи не в змозі встигнути за все більшим обсягом та швидкістю обробки інформації. Тому управлінському персоналу організацій для підвищення інтелектуального рівня знадобиться постійне власне зростання, самонавчання та саморозвиток.

- Ерозія традиційних цінностей, всупереч нав'язливій пропаганді планувальників капіталізму, що ставлять прибуток на перше місце і вважають його єдиним чинником успіху, вимагатиме переосмислення цілей і завдань для підприємств, а також вибору нових пріоритетів та орієнтирів. Стабільність, тенденції розвитку, відносини на ринку, внутрішній клімат на підприємстві, соціальна спрямованість, самоповага, гордість, реальна корисність для суспільства – всі ці фактори будуть становити не менш важливу цінність, ніж

■ Постійна висококонкурентна боротьба за ринки збуту та обмежені ресурси вимагатиме висування нових ідей, швидкості реакції та пристосування до швидко мінливих ситуацій.

■ Традиційні ієрархічні командно-адміністративні відносини та методи управління, вичерпавши свої можливості, вже зараз перестають відповідати

викликам сьогодення і тим більше не відповідатимуть викликам майбутнього.

Тому потрібні нові види менеджменту (інвестиційний, маркетинговий, логістичний, інноваційний тощо), а також більш сучасні управлінські підходи

та прийоми, що допомагають у швидкому вивченні нових методів та освоєння практичних навичок.

■ Поява більш складних проблем, що обмежують маневреність та рухливість організації, вимагатиме об'єднання управлінських зусиль та створення високоефективних груп, здатних брати на себе відповідальність за реалізацію всіх наявних можливостей, які забезпечують швидкий прогрес.

Якщо спробувати узагальнити основні вимоги до організації управління з метою поліпшення умов праці, то на основі аналізу тенденцій, що вже намітилися, слід виділити вісім універсальних компонентів, необхідних для впровадження змін та досягнення успіху. Склад та універсальність компонентів визначається певним змістом (рис. 3.1).

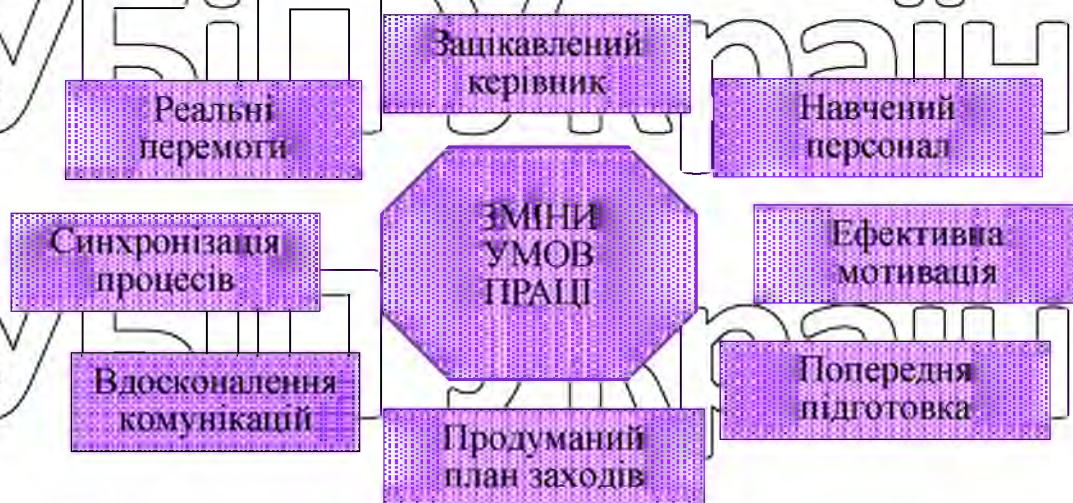


Рисунок 3.1. Вимоги до зміни умов праці на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [57]

Чітке виконання всіх восьми компонентів здатне забезпечити основу створення сприятливих умов для позитивних змін і розширити потенціал для результативної роботи «системи», тобто, установи в цілому, групи працівників чи однієї людини. Докладніше зупинимося на кожному з них.

Зацікавлений керівник. Це передбачає високу професійну компетентність управлінського персоналу, наявність лідерських якостей у керівника, сміливості та рішучості у прийнятті управлінських рішень та величезного бажання з його сторони здійснити зміни. Керівник, що володіє високою професійною компетентністю, відрізняється насамперед глибоким розумінням стратегії своєї справи. Особливу важливість і значущість набувають такі його риси та навички, як здатність моделювати ситуацію, виявляти необхідність обумовлених зовнішніми факторами змін, прагнення володіти надійними методами та вміння ними користуватися у своїй справі, інтелект і творча жилка. Наявність цих рис дозволить керівнику не просто стати ініціатором змін у процесі розвитку організації, а й допоможе йому в створення працездатної управлінської команди, здатної втілити свіжі ідеї до практики управління організацією.

Навчений персонал. Його слід формувати з числа найбільш талановитих керівників та менеджерів середньої та нижньої ланок управління компанії. У складі команди з впровадження змін поряд з перспективно мислячими фахівцями та представниками різних підрозділів є так зване «інтелектуальне ядро» спеціалізованих робочих груп. Створення таких щодо незалежних груп, здатних гнучко змінювати свої структури та склад з широкою свободою дій та автономією при координації та прийнятті рішень, дозволить сконцентрувати управлінські зусилля вирішення головних (на даний момент) проблем. Основним методом роботи в цих групах буде розчленовувати справи на окремі «великі скибки», що дасть змогу групам самостійно вирішувати завдання, які перебувають у їхній компетенції.

Ефективна мотивація. Вона спрямована на задоволення внутрішніх ключових потреб і запитів людей, які розуміють і приймають необхідність змін і що підтримують їх реалізацію, разом із можливістю впливу на світогляд

співробітників, індивідуальний підхід до кожного з них, добре продумані дії частіше всього сприяють зміцненню внутрішнього психологічного клімату для підприємства, вихованню гордості, причетності та усвідомлення корисності людини для організації.

Ефективна мотивація особливо сильно впливає на психологічні установки та переконання, сприяючи формуванню внутрішніх особистісних цінностей, які культивуються співробітниками.

Крім того, ефективна мотивація служить джерелом позитивної енергії по подолання внутрішнього організаційного опору і виступає каталізатором у відповідь зусиль із боку працівників [38, с. 133].

Попередня підготовка включає дві основні складові.

А) Формування у співробітників необхідних знань, умінь та навичок, необхідних реалізації змін. Не секрет, що зміни в організації, насамперед стосуються зміни людей, їх менталітету, способів дії та характеру відносин.

Досягти зацікавленості кожного менеджера у реалізації змін можна через систему планового регулярного навчання на нарадах-семінарах та участі у короткострокових корпоративних програмах. Саме в ході проведення таких заходів у свідомість співробітника закладається дух колективізму, причетності до

змін, вирівнюється мова спілкування та структуруються підходи, а також відбувається розуміння спільності та відповідальності за реалізацію цілей та задач підприємства. Крім цього, на корпоративних навчальних семінарах

відбувається формування стратегії розвитку в цілому. Тут же розробляється єдиний корпоративний кодекс підприємства, у якому документально відображаються всі бізнес-процедури, процесуальні регламенти та стандарти.

Б) Аналіз менеджменту, що обґрунтовує необхідність змін, є відправною точкою для створення позиційних конкурентних переваг, відбивають внутрішню самоорганізацію (внутрішнє середовище) підприємства та динаміку

безперервного вдосконалення системи. Від того, наскільки якісно та професійно проведений аналіз менеджменту, дуже залежить комерційна або соціально значима спроможність організації загалом. Аналіз менеджменту до того ж

розкриває додаткові фактори та можливості для коригування маркетингових стратегічних ініціатив підприємства, що зумовлюють взаємодію із зовнішнім середовищем.

Продуманий план заходів (дій) повинен містити:

А) Чітко визначену кінцеву мету. Занадто багато проектів страждають від того, що вони не мають чітко сформульованого кінцевого результату. Обґрунтування цілей та завдань, що встановлюють найбільш значущі тенденції роботи для підприємства, що здійснюється в процесі стратегічного планування.

На практиці найчастіше, говорячи про стратегію, мають на увазі діяльність, спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг, які забезпечують компанії рентабельність за рахунок всебічної узагальнюючої моделі дій шляхом координації та розподілу ресурсів.

Б) Постійний аналіз стимулів та перешкод. Непередбачуваний характер конкуренції, злети та падіння цін, нові підходи щодо державного регулювання та інші події, пов'язані з ризиковим веденням комерційно-господарської та соціально-економічної діяльності, які можуть позначитися на виборі стратегії суб'єкта господарювання. Завжди є щось таке, на що підприємству треба реагувати, і, як результат, у неї можуть відкритися нові стратегічні ніші. У міру того, як вживатимуть активні дії, необхідно постійно переглядати та оновлювати список стимулів, змін та перешкод. А якщо так, то процес удосконалення стратегії для організації ставати нескінченним;

В) Можливість швидкого реагування в режимі реального часу на умови навколишнього середовища, що змінилися. За допомогою запобіжних заходів щодо нейтралізації ризиків через альтернативний вибір приймається кожне стратегічне рішення.

Постійне вдосконалення комунікацій та розширення каналів зворотного зв'язку.

В основу цього покладено принцип залучення співробітників у процес планування та впровадження змін, що потребує децентралізації влади, зміни структури та внутрішньо організаційних комунікаційно-управлінських зв'язків,

а також делегування повноважень та відповідальності за прогнозований результат на нижні рівні управління. Не виключено, що керівнику в якийсь момент заради спільної справи доведеться відмовитися від ієрархічних відносин на користь самоврядної координації. Це та конкретна ситуація, коли члени організації керуватимуться своєю власною думкою під час встановлення ініціативних зав'язків у горизонтальних напрямках. Скасування жорстких зав'язків між частинами системи сприяє створенню умов для саморегулюючих процесів, включаючи адаптацію підсистем один до одного. Замість вертикальних ієрархічних зав'язків розглядаються «вільні» взаємозв'язки, у яких досягається загальне розуміння і згода між усіма учасниками ініціативних груп, що перетворює майбутніх виконавців у активних прихильників управлінського рішення, що пробуджує в них прагнення домагатися запланованих цілей [6].

Синхронізація дій – це управлінські зусилля, створені задля ефективного виконання чотирьох взаємозалежних операцій, що включають моніторинг діяльності виконавців, облік та контроль проміжних результатів, регулювання дій виконавців, коригування управлінських рішень щодо реалізації змін. В основі всіх операцій лежить своєчасний повний та максимально-доступний інформаційний обмін [87].

Так, моніторинг діяльності виконавців базується на моделюванні поведінки співробітників, при якому люди, перш ніж викладатися на повну, повинні отримати впевненість, що майбутні зміни справді відбудуться. Ця впевненість складається з доступності та об'єктивності інформації, що надходить. Якщо інформація спотворюється, ховається чи суперечить дійсності, можна не сумніватися, що зміни не відбудуться і все залишиться на своїх місцях [51].

Регулювання дій виконавців є власне керуванням процесом реалізації рішення та здійснюється шляхом переведення всіх управлінських зусиль у потрібне русло. Досвід показує, що надмірна регламентація та дріб'язкова опіка виконавців приносить більше шкоди, ніж користі, забирає у них самостійність, скобує ініціативу, що гасить активність. Водночас недостатня увага до роботи виконавців нерідко знижує їх активність та результативність дій, веде до забуття

досягнутих домовленостей та втрати відчуття відповідальності за доручену справу. Звіде, найкращим варіантом у регулюванні діяльності виконавців є розумний захід втручання вищого керівництва, залежна від конкретних умов та підготовленості виконавців. Коригування управлінських рішень на практиці потрібна у випадках, коли виявляється «розрив» тим часом, «що намітили» спочатку і тим, що є на поточний момент [76].

Постійний аналіз процесів, розробка критеріїв обліку та оцінки, регулювання дій виконавців та коригування управлінських рішень – все це має перебувати у компетенції управлінської команди щодо впровадження змін.

8. *Реальні перемоги та очевидні результати.* Вони мають ясно продемонструвати переваги нововведень. Справа в тому, що у кожній зміні в будь-якій компанії є друзі та вороги. Вороги чекають на ознаки тривоги, сподіваючись, що їм буде надано шанс звести всі зміни нанівець і повернути все на «кола свої». Щоб ентузіазм співробітників незабаром не згас, краще відразу визначити, чого можна швидко досягти і які дії відразу ж принесуть очевидні вигоди. Реальні перемоги породжують впевненість співробітників у досяжність намеченого та готовність діяти у з бажанням у потрібному напрямку [75].

З метою виявлення основних проблем, що впливають на продуктивність праці, в Конотопському МЦЗ нами було проведене опитування у вигляді анкетування. Кожний співробітник мав можливість анонімно оцінити умови власної праці за визначеними нами критеріями, які є суттєвими для фахівців, що співпрацюють з населенням. Результати відповідей на питання дали нам можливість побудувати діаграму Ісікави (Ішікави), яка узагальнює основні проблеми щодо організації умов праці Конотопського МЦЗ та потенційні шляхи їх вирішення (рис. 3.2).

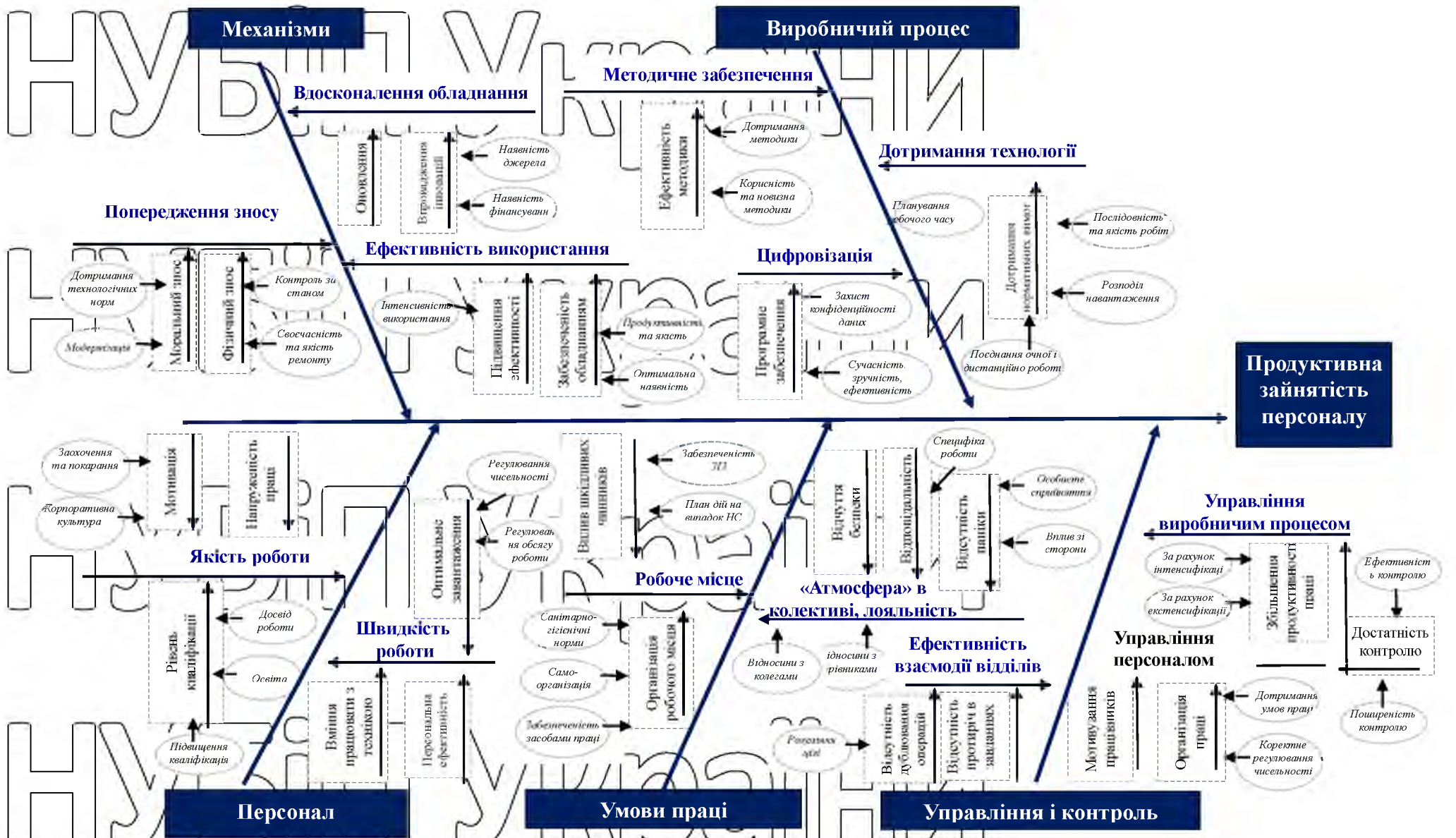


Рисунок 3.2. Ранжування причинно-наслідкових зав'язків факторів, що впливають на продуктивну зайнятість Конотопського МЦЗ

Як видно, основними факторами, що впливають на продуктивність праці Конотопського МЦЗ є механізми (засоби та предмети праці, в першу чергу, обладнання), виробничий процес, персонал, умови праці та менеджмент і контроль. Кожний з основних чинників ми деталізували, враховуючи потреби та специфіку діяльності центру зайнятості. На нашу думку, визначені чинники водночас є й основними проблемами, які слід вирішувати керівництву організації, щоб досягти максимально можливої продуктивності.

Вважаємо за доцільне зазначити, що сучасний рівень економіки не дозволяє забезпечити належний рівень оплати праці неприбуткових організації соціального спрямування, що формують в них імідж «непрестижних», а це не сприяє розвитку трудового потенціалу [25, с.9].

Також система контролю в Конотопському МЦЗ багатоступенева, що притаманне більшості державних установ. Надмірна залежність керівника центру зайнятості від керівників вищого рівня (обласного та загальнодержавного) позбавляє його впроваджувати власні управлінські технології, що можуть краще відповідати сучасним умовам та світовим тенденціям. Крім того, плани, які доводяться згори, не сприяють ініціативності окремих працівників, але спонукають їх отримувати «потрібні» результати шляхом викривлення оперативної звітності.

В цілому, ми можемо говорити про існування сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату всередині установи, але цього недостатньо для ефективної взаємодії в умовах підвищеного стресу, який характеризує роботу персоналу центру зайнятості в умовах пандемії та військового стану.

3.2 Формування організаційної лояльності персоналу в системі кадрової безпеки Криворізького міського районного центру зайнятості

Чим вищий рівень розвитку персоналу, тим вищий рівень розвитку організації та, як наслідок, її економічної безпеки. Найскладніша ланка «у системі безпеки – це людина, і саме людський фактор може надати критичний вплив на успішність діяльності та саме існування компанії» [33, с. 98]. Тому кадрова безпека посідає у структурі кадрового менеджменту чільне місце. У цих умовах пропонується визначати кадрову безпеку як сукупність заходів, спрямованих на захист персоналу від зовнішніх та внутрішніх загроз (ризиків), що надходять ззовні. Такі ризики не плануються, оскільки людина свідомо вплинути на них не може. До таких загроз належать:

- хедхантинг;
- загрози, пов'язані з низьким рівнем трудового потенціалу регіону і обумовлені зниженням його кількісних і якісних характеристик (це має переважно демографічну природу виникнення і може виражатися у високій темпі міграції населення, низькій мобільності людських ресурсів, старінні населення, у тому числі його працездатної частини);
- правові загрози, що виражаються в низькій правовій захищеності найманого персоналу і населення в цілому, недосконалість чинного його законодавства, наявність етнічних проблем при взаємодії суб'єктів трудових відносин;
- економіко-соціальні загрози, що виражаються в обмеженості коштів роботодавців та місцевих органів влади на розвиток соціальної сфери та гідної оплати праці, а також низьким рівнем соціальної відповідальності роботодавців і незадовільною якістю життя населення в даному регіоні;
- інноваційно-технологічні загрози, пов'язані з невисокою якістю робочої сили та її повною або частковою невідповідністю технологічному та інноваційному розвитку;

– суб'єктно-управлінські загрози, породжені недоліками та помилками місцевої та державної влади в галузі управління людським потенціалом (це може також посилюватися наявністю кримінальних загроз, що виявляються у вигляді корупції та криміналізації економіки);

– зміна соціально-економічної, політичної ситуації та виклики щодо безпеки життя і здоров'я громадян внаслідок епідемій, війни чи стихійних лих.

Внутрішні загрози – це навмисні чи необережні події персоналу, наслідком яких є низка негативних наслідків для діяльності підприємства (організації, установи). До таких погроз відносять:

– слабка система контролю при прийомі на роботу;

– слабка система контролю керування персоналом;

– неправильний розподіл ресурсів підприємства;

– неефективна система мотивації; недостатня кваліфікація персоналу;

– ризики, пов'язані з охороною праці [66, с.112];

– незадоволеність працівника умовами праці.

Як справедливо зазначає А. С. Кадієвська, цілком «уникнути попадання в негативні обставини ніколи не вдасться, але слід намагатися знизити відсоток ризику». Це можна зробити, впливаючи на «три основні фактори» кадрової

безпеки [34, с. 86].

Приймання на роботу. Це – перший і основний фактор, який впливає на кадрову безпеку підприємства. До його складу входять ті компоненти прийому

працівників, які дозволяють спрогнозувати можливий рівень ризику загрози від найманого співробітника. До таких компонентів відносять:

– пошук кандидатів на потрібну посаду;

– відбір кандидатів шляхом співбесіди;

– забезпечення приймання на посаду;

– адаптація персоналу.

2) *Лояльність.* Цей чинник зумовлює взаємовідносини керівника та підлеглого. Виступає як певний гарант благонадійності та збереження

позитивних відносин між ними, що, своєю чергою, знижує ризик внутрішніх загроз.

Контроль. Грамотно вибудована система управління персоналом дозволяє знизити ймовірність виникнення внутрішніх та зовнішніх загроз діяльності підприємства.

Одним із факторів, що впливає на загальну ефективність організації та її економічну безпеку, є задоволеність та лояльність співробітників. Вона виходить із передумови, що співробітники центрів зайнятості мають такі ж характеристики, як споживачі послуг (задоволеність, залучення, лояльність), а

державна установа, як і у випадку з шукачами роботи, зацікавлена в сталих та до певної міри довгострокових взаєминах з ними. У такому разі співробітники центрів зайнятості поширюють загальнодержавні цінності соціального захисту населення у зовнішньому середовищі, не лише взаємодіючи з існуючими безробітними, а й орієнтуючись на потенційних шукачів роботи.

На думку Бутиліної О.В., «лояльне ставлення трактується і як мотивація людини працювати на благо організації та інтереси» [10, с.22]. Також авторка характеризує максимальну лояльність працівника як «доброзичливе, коректне,

щире, шанобливе ставлення до керівництва, співробітників, інших осіб (клієнтів, партнерів організацій), їхніх дій, до компанії в цілому; усвідомлене

виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей та задач компанії, та в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань,

включаючи неформальні, по відношенню до організації, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії» [10, с.24]. Ми вважаємо, що це

досить ґрунтовне узагальнення основних рис лояльного працівника.

Відповідність цінностей державної установи та особистих цінностей співробітника – важливий фактор, що формує його лояльність. Співробітники,

які поділяють цінності Державної служби зайнятості, передаватимуть їх своїм клієнтам та роботодавцям, які шукають собі працівників. Якщо вони самі

матимуть позитивний досвід співпраці з місцевим центром зайнятості, то рекомендуватимуть їх своєму оточенню.

Оскільки рекомендації в моделях ухвалення рішення про співпрацю з певним господарюючим суб'єктом є потужним фактором, то підвищуватиметься кількість споживачів і, внаслідок цього, збільшуватиметься показники ефективності роботи організації, вона підвищить свою репутацію, стане стійкою до змін [29, с. 151].

В даний час в рамках досліджень у галузі лояльності виявлено певний взаємозв'язок між задоволеністю співробітників та споживачів (клієнтів), задоволеністю співробітників та продуктивністю праці, задоволеністю та лояльністю клієнтів та обсягом наданих послуг. Прямого доказу впливу лояльності співробітників центрів зайнятості на лояльність споживачів роботи поки що не існує. Проте можна говорити про опосередкований вплив через задоволеність.

Фактично існує два типу взаємозв'язку лояльності персоналу і лояльність споживачів послуг центрів зайнятості:

- а) лояльність персоналу → продуктивність праці → якісна послуга → задоволеність відвідувача → лояльність відвідувача → лояльність персоналу;
- б) лояльність персоналу → поширення цінностей центру зайнятості у співпраці з відвідувачем → задоволеність відвідувача → лояльність відвідувача → лояльність персоналу [68, с. 107].

Задоволеність не можна прирівнювати до лояльності, але все ж таки вона один із значущих чинників, що на неї впливають. У цьому вона формує емоційну (афективну, відносну) лояльність, що, своєю чергою, веде до поведінкової лояльності. Поведінкова лояльність фахівців центрів зайнятості виявляється у небажанні змінювати робоче місце, до чого може спонукувати або особиста задоволеність працею, або почуття обов'язку чи почуття страху. Також в державних установах часто спостерігається лояльність до свого відділу та свого керівника [8, с. 219].

Отже, є складна система, більшість елементів якої взаємопов'язані. Найбільш гармонійно вона вписується у модель маркетингу відносин. Таким чином, підвищення задоволеності та лояльності співробітників центрів

зайнятості – один із факторів, що забезпечує задоволеність та лояльність споживачів, але при дотриманні низки умов, таких як наявність розвиненої корпоративної культури та високої кваліфікації контактного персоналу.

Єдине, що важко чи взагалі не можна скопіювати конкурентами – це робота персоналу. Підхід до роботи з клієнтами, досвід, напрацьований роками, мислення співробітників, спрямоване не так на вигоду, але в довгострокову перспективу, – ось, що дає установі істотне перевагу. Від того, як контактний працівник державної служби зрозуміє потреби клієнта та вирішить його «споживче питання», залежить, головним чином, не тільки саме відвідування організації та отримання послуги, а й повернення до неї громадянина чи його знайомих [68, с. 74].

На рисунку 3.3 відображено схему, згідно з якою виходить алгоритм: робота з персоналом спрямована на підвищення лояльності споживачів послуг та результати діяльності підприємства (організації, установи).



Рисунок 3.3. Вплив задоволеності персоналу умовами праці на споживачів послуг та результати діяльності організації

Джерело: узагальнено автором на основі [29, с. 151-152].

Результатом використання цієї моделі може стати задоволеність клієнтів, готовність рекомендувати, наявність повторних повернень, тобто задоволеність товаром/послугою та обслуговуванням. Якщо дані показники перебувають на високому рівні, підвищується лояльність споживачів. Доречі,

таким чином, згідно з цим інструментом можна впливати на лояльність споживачів у різних сферах бізнесу, а не лише в державних соціальних службах.

У цій роботі ми будемо розглядати саме ту складову, яку найважче скопіювати «конкурентам», тому що це внутрішній інструмент, який не афішується, – робота з лояльністю персоналу.

В даний час лояльність персоналу центрів зайнятості та лояльність їх клієнтів (шукачів робіт, роботодавців, навчальних закладів та учбових центрів)

– одні з найважливіших факторів розвитку та результативності підприємств цієї сфери діяльності. При постійній роботі з їх вдосконаленням через підвищення рівня власної корпоративної культури організація процвітатиме попри тенденції ринку, попри дефіцит фінансових ресурсів, попри несприятливі зовнішні чинники (рис. 3.4).

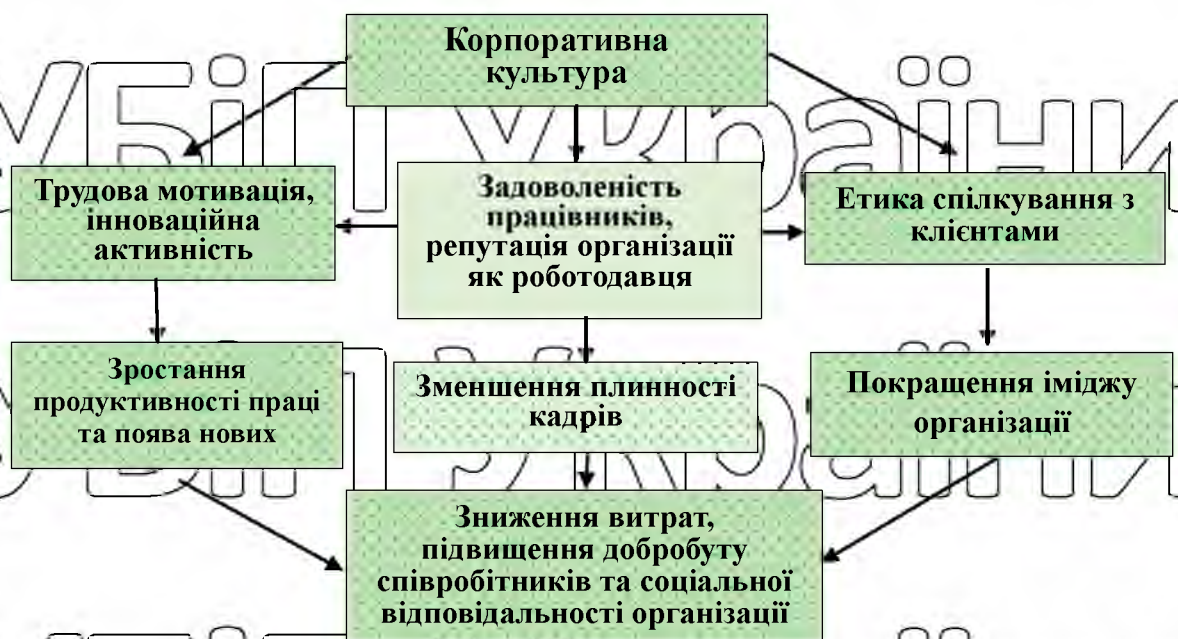


Рисунок 3.4. Взаємозв'язок корпоративної культури та результатів роботи організації через задоволеність працівників умовами праці

Джерело: побудовано автором на основі [76, с.71-74]

Для аналізу лояльності персоналу Конотопського МЗН використаємо показник структури персоналу за тривалістю трудового етапу (рис. 3.5).

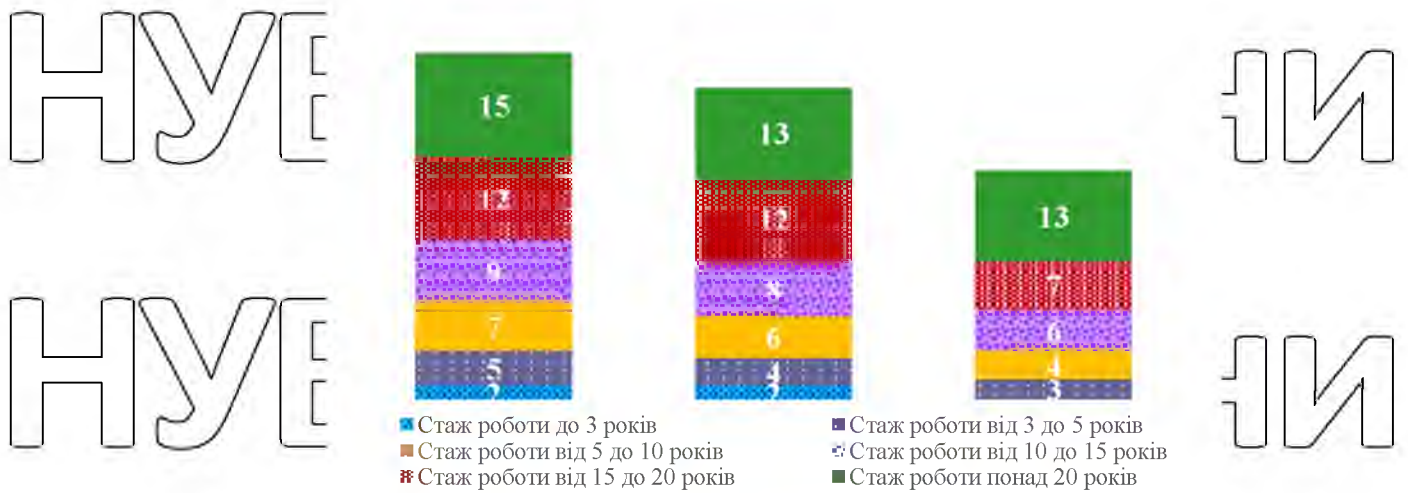


Рисунок 3.5. Структура персоналу за тривалістю трудового стажу

Конотопського МЦЗ за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором

Очевидним є факт, що більшість співробітників Конотопського МЦЗ

мають стаж роботи в організації понад 15 років. Так, у 2020 році таких

працівників було 54,0% (27 осіб), у 2021 році 55,6% (25 осіб), а у 2022 році 60,6% (20 осіб). Стаж від 10 до 15 років роботи мають у 2020 році 18% (9 осіб), у 2021 році 17,7% (8 осіб) та у 2022 році 21,2% (7 осіб). Це свідчить про високу

лояльність персоналу, оскільки переважна його частина працює в установі

дуже довго і не демонструє бажання змінити цю роботу на іншу.

Однак звичайного аналізу трудового стажу для оцінки лояльності недостатньо. Важливим є не просто факт сталої роботи працівника в структурі

служби зайнятості, а й його мотивація. На нашу думку, процесами узгодження,

контролю, вимірювання лояльності та організацією зворотного зв'язку в центрі

зайнятості слід займатися регулярно. Перед керівником центру зайнятості,

його заступником та іншими лінійними керівниками можна ставити такі завдання:

- оцінка рівня лояльності в окремих підрозділах;

- виявлення вогнищ соціальної напруженості та причин їх виникнення;

- формування у працівників підприємства антиконфліктної мотивації та адаптація їх до практики безперервних змін.

використання соціологічних опитувань як PR-інструменту для формування громадської думки під час проведення значущих для персоналу подій та заходів (ярмарки вакансій, семінари тощо);

- забезпечення функціонування системи організаційної комунікації через інструменти зворотного зв'язку (рис. 3.6)

Слід враховувати, що опитування та соціальні спостереження самі по собі є способом комунікації різних громадських груп, тому їхнє кваліфіковане використання дозволяє менеджменту установи активно керувати лояльністю на підприємстві.

Методи

- = Анкетування
- = Інтерв'ю
- = Фокус-група
- = Соціологічне спостереження
- = Аналіз документів
- = Соціометричне опитування

Інструменти

- = Соціологічне дослідження
- = Телефон довіри
- = Скришка довіри
- = Дні інформування
- = Зустрічі з працівниками
- = Регламенти ЦЗ

Рисунок 3.6. Методи та інструменти оцінки лояльності персоналу і споживачів послуг

Джерело: авторська розробка

Вважаємо, що основним виконавцем технічних процесів у проекті оцінки рівня лояльності має бути лінійний керівник. Пропонуємо раз на місяць в Конотопському МЦЗ проводити єдиний день інформування – методичну нараду, на якій будуть присутні всі лінійні керівники відділів. Оперативне коригування має проводитися безпосередньо директором центру зайнятості на щотижневій оперативній нараді. Крім того, щокварталу доцільно розробляти та затверджувати графік щотижневих зустрічей менеджменту з працівниками підприємства (за результатами попереднього запиту та аналізу цікавих тем).

Лінійні керівники можуть щотижня особисто проводити день інформування для своїх підлеглих (зазвичай вранці, на коротких планерках

перед роботою). Основним змістом таких зустрічей стане щотижневий аналіз питань та звернень як працівників, так і відвідувачів (з відповідями на них, підготовленими відповідними підрозділами).

Ми провели опитування працівників Конотопського МЦЗ щодо їх ставлення до власних умов праці. Хоча 85% оцінили свої умови праці як належні, однак обрали серед запропонованого списку проблеми, які, на їх думку, найбільше заважають відчувати повне задоволення від перебування на роботі. Результати представлені на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Ранжування проблем, що впливають на задоволеність працівників Конотопського МЦЗ (у % від числа опитаних працівників)
Джерело: побудовано автором

Очевидно, що кожного працівника (100%) турбує питання віялових відключень електроенергії (в Сумській області на момент написання роботи графік передбачає відключення на 2 години через 2 години, тобто 6 разів на добу загальною тривалістю 12 годин, з яких 4-5 годин припадає на робочий час). Хоча всі ставляться до цього з розумінням, але скаржаться на дуже маленькі інтервали, під час яких можна працювати (робота фахівця вимагає постійного використання комп'ютерної техніки). Цілком логічним є невдоволення необхідністю брати частину роботи додому та за розробленим графіком виходити на роботу у вихідні дні (86%), щоб встигати виконувати

обсяг своєї роботи. Через скорочення чисельності фахівців, на кожного працівника збільшилося навантаження, оскільки нових працівників не набирали, а роботу звільнених/відсутніх через відпустку без збереження зарплати розподілили серед наявних працівників. Це сприймається негативно 33% працівників. Але це частка тих, хто висловився відкрито. Решта поділяє невдоволення, однак неафішує його через страх адміністративних санкцій.

Можливі шляхи вирішення окреслених проблем бачаємо так (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Основні проблеми Конотопського МЦЗ та ймовірні шляхи їх вирішення

Виялові відключення електроенергії, що порушує графік та обсяги робіт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадити планування та нормування роботи працівників протягом дня. 2. Стимулювати самоменеджмент персоналу. 3. Придбати бензиновий генератор, що подовжить енергозабезпечення офісного обладнання.
Необхідність виконувати роботу вдома та виходити на чергування в неробочий час	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ввести систему матеріального та морального заохочення за роботу з нетиповим графіком чи режимом
Надмірна завантаженість фахівців через брак персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виключити дублювання виробничих функцій. 2. Делегувати повноваження та завдання залежно від досвіду та професійних навичок 3. Сприяти підтримці в колективі духу взаємовиручки та взаємодопомоги.
Відсутність компенсацій за напружений тип роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадити систему компенсацій, як тільки прийняте КМУ рішення щодо доплат працівникам соціальної сфери під час війни буде впроваджено відповідним міністерством.
Шум в приміщенні, що заважає зосередитися	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розмістити працівників, що виконують типові завдання поруч 2. Доручити охоронцю та інспектору, що спілкується з відвідувачами в фойє, більш уважно слідкувати за поведінкою останніх.
Непрозорість механізму просування по службі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пояснювати колективу кадрові рішення щодо підвищення або переведення працівників в інші відділи. 2. Розробити та зробити публічними конкретні вимоги до фахівця, що планує кар'єрне зростання.

Джерело: авторська розробка

Щодо конфліктів на робочому місці, їх наявність як проблему визнали лише 3% опитаних. Вважаємо це викривленим показником. В системі роботи «людина-людина», до якої належить соціальна робота з безробітними, рівень

емоційної напруги від спілкування з різними людьми, надто великий. Особливо в умовах постійної зміни законодавства не на користь безробітних та стресу від військового стану в країні.

Тому нами було зроблено пропозицію директору Конотопського МЦЗ створити в рамках експерименту «скриньку довіри» та розташувати її на вході (в тамбурі). Дане розташування є зручним як для працівників, так і для відвідувачів установи. Ця скринька не перебуває під прямим відеонаглядом, що захищає бажаючих висловитися анонімно від страху бути ідентифікованим. На момент написання роботи зафіксовано два типи звернення: 1) обурення безробітних на зміну умов перебування на обліку в ЦЗ; 2) подяка одного роботодавця за оперативне закриття потрібної йому вакансії.

Працівники центру зайнятості не виявили ініціативи в озвученні думок щодо життя в колективі та шляхів його поліпшення. Вважаємо це сигналом для керівництва переглянути свої методи управління, щоб стимулювати підлеглих до більш активної участі в прийнятті рішень, наприклад, вносити пропозиції щодо вдосконалення умов і правил та виносити на розгляд проблеми, які їх реально хвилюють.

Хоча слід визнати, що в маленькому колективі легко бути виявленим «автором» скарги або пропозиції, і це може мати свої наслідки. Якщо більшість не схвалює відкритий обмін думками. Можливо, проблема також в тому, що серед працівників майже немає молодих фахівців, які зазвичай більш сміливі, ініціативні та прагнуть нововведень. Також багаторічна сталість колективу заважає позитивним змінам, оскільки формальні та неформальні зв'язки в колективі сформовані вже давно і їх порушення вважається «корпоративним злочином».

Проте ми не вважаємо цей експеримент абсолютно провальним, оскільки він ще незавершений. Найбільший відгук ми очікуємо від клієнтів (шукачів роботи та роботодавців), що допоможе менеджменту центру зайнятості покращити як якість своєї роботи, так і сприятиме формуванню нового, більш високого, типу лояльності персоналу.

Цифровізація виробничих процесів як спосіб поліпшення умов праці Конотопського міськрайонного центру зайнятості

Розвиток інформаційних технологій дозволяє активізувати переведення співробітників на віддалену роботу, внаслідок чого поширення дистанційних форм зайнятості набуло характеру вираженої тенденції на ринку праці. Вочевидь, що у інформаційній економіці основні взаємодії, зокрема і ринку праці, що здійснюються за допомогою інформаційно-телекомунікаційних технологій. Дешевий та стійкий телефонний зв'язок, та Інтернет є технологічною основою розширення практики застосування дистанційної зайнятості.

Як зазначає МОП, основним критерієм дистанційної роботи є виконання працівником трудових функцій поза місцем знаходження роботодавця (то є поза стаціонарним робочим місцем, що надається роботодавцем) з використанням інформаційно-телекомунікаційних мереж загального користування, тобто територіальна віддаленість працівника від роботодавця не має значення [22, с.28]. В Україні практикується декілька форм дистанційної зайнятості працівників (рис. 3.8)



Рисунок 3.8. Форми дистанційної зайнятості

Джерело: авторська розробка

НУБІП України

На відміну від дистанційної зайнятості, у разі надомної роботи робоче місце може бути виключно вдома у працівника. Матеріали, інструменти, механізми, необхідні для цієї діяльності, як правило, надаються роботодавцем.

НУБІП України

Однак трудовим договором може бути передбачено, що працівник набуває їх власним коштом (у цьому випадку роботодавець буде компенсувати витрати працівника – знос інструментів тощо).

Роботодавець в обов'язковому порядку має атестувати робоче місце надомника, а також забезпечувати безпечні умови та охорону праці. Останнє – ще одна серйозна законодавча відмінність надомної роботи від дистанційної. Режим роботи надомник, як правило, визначає собі сам. Критерієм оцінки його діяльності є здавання виконаної роботи у встановлені терміни.

НУБІП України

Вважаємо, що інтерес до дистанційної зайнятості необхідно розглядати у двох аспектах: з погляду працівника та з погляду роботодавця (таблиця 3.2). Однак у будь-якому випадку цей інтерес обумовлений пошуком нових можливостей для скорочення витрат та реалізації своїх цілей.

Так, працівник позитивно оцінює дистанційну форму зайнятості, ґрунтуючись на тому, що йому не треба витрачати час на проїзд із дому до місця роботи, а також оплачувати цей проїзд. Крім того, скорочуються його витрати на придбання спеціального офісного одягу. Відсутність необхідності витрачати час на проїзд до місця роботи призводить до того, що працівнику стає доступний час, раніше виключений і з трудової зайнятості, і з особистої сфери. Використовуючи дистанційний формат зайнятості, працівник може на власний розсуд використовувати вивільнений час, перерозподіляючи його на роботу, виконання сімейних обов'язків чи дозвілля.

НУБІП України

Роботодавець, зі свого боку, використовуючи працю працівників, зайнятих віддалено, скорочує витрати на створення та обслуговування робочих місць.

Таблиця 3.2

Переваги та обмеження використання дистанційної зайнятості

Працівник	Роботодавець	Держава
Переваги (перспективи)		
<ul style="list-style-type: none"> = Оплачувана зайнятість = Економія часу за рахунок відсутності транспортних витрат = Гнучкий графік роботи = Можливість сумісництва = Оптимальний баланс між роботою та сім'єю = Дотримання індивідуальних біологічних ритмів 	<ul style="list-style-type: none"> = Економія витрат на створенні та утриманні робочого місця = Більше можливостей наймання потрібних кадрів за рахунок тих, що мешкають в іншій місцевості = Збереження персоналу, що вимушено евакуююався в інші регіони чи закордон = Створення гнучкої організаційної структури = Зменшення ризику прогулів = Зменшення кількості лікарняних та витрат на їх оплату = Збільшення продуктивності праці 	<ul style="list-style-type: none"> = Зниження рівня безробіття = Збільшення економічної активності населення = Зниження навантаження на транспортну інфраструктуру = Скорочення витрат на компенсацію виробничого травматизму
Обмеження (ризики)		
<ul style="list-style-type: none"> = Нестабільна зайнятість = Робота поза колективом та брак спілкування = Низька можливість підвищувати кваліфікацію за рахунок роботодавця = Обмежена можливість кар'єрного зростання = Складнощі самоорганізації та самодисципліни 	<ul style="list-style-type: none"> = Неможливість постійного контролю за працівником = Складнощі формування корпоративної культури = Ймовірність зриву термінів виконання роботи = Ймовірність ненадійності каналів зв'язку = Ризик зниження лояльності та співпраці працівника з конкурентами 	<ul style="list-style-type: none"> = Ускладнення процесу регулювання трудових відносин = Ризик витоку інтелектуального капіталу за межі країни = Розширення масштабів тіньової зайнятості

Джерело: згруповано автором на основі [88, с. 35-37]

Держава скорочує витрати на вирішення екологічних (зниження забруднення навколишнього середовища через скорочення транспортних потоків), транспортних тощо проблем, а також на підвищення економічної активності окремих соціально-демографічних груп населення (інвалідів, жінок із малолітніми дітьми, осіб, які здійснюють догляд за родичами тощо).

Отже, дистанційна зайнятість є привабливою для всіх основних суб'єктів сучасного ринку праці. В результаті зростає попит на робочі місця для дистанційної зайнятості та пропозиція таких місць.

Характерною відмінністю дистанційної зайнятості є те, що комунікації працівника та роботодавця організовані шляхом електронного документообігу, а час роботи дистанційний співробітник визначає собі сам (у разі, якщо конкретний режим не встановлений трудовим договором).

У центрах зайнятості процеси цифровізації бізнес-процесів йшли і раніше, але коронавірусна епідемія, що перейшла в стадію пандемії, а пізніше й війна лише прискорили їх.

Конотопський МЦЗ тривалий час послуговувалися спеціалізованою програмою, яка не мала зв'язку з іншими державними базами даних. Проте пізніше вона була інтегрована в систему загальнодержавної диджиталізації економіки та управління. Це спростило та пришвидшило обмін інформацією з різних баз даних, що в свою чергу, прискорило процес надання послуг клієнтам.

Цифровізація вже дозволила створити подібну локальних галузевих систем, що повинні безперервно вдосконалюватися в міру розвитку інноваційних технологій, появи нових технічних можливостей та кваліфікованої адаптації до специфічних умов господарювання.

Технології віддаленого доступу до свого стаціонарного робочого місця були розроблені давно, але не всі хотіли ними користуватися. Отже, у тривалому пандемічному періоді відбулася своєрідна революція у сфері зайнятості. А з жовтня 2022 року запрацював новий електронний сервіс для шукачів роботи та роботодавців «Єдиний портал вакансій» [28].

У нас є підстави вважати, що умови праці фахівців центрів зайнятості з впровадженням сучасних цифрових технологій замість ручних рутинних систем обліку та контролю суттєво поліпшилися, що, зрештою, дозволяє зберегти не лише працівників, який внаслідок непередбачуваних обставин опинилися далеко за межами свого регіону, а й життя та здоров'я працівників,

дозволяючи їм виконувати свої посадові обов'язки в безпечних умовах (наприклад, в укриттях та сховищах).

Водночас парадигму «цифровізації праці» резонно розглядати у контексті захисту від втрати працездатності, а й у втрат робочих місць, безпосередньо обумовлених цифровізацією, а також можливого ослаблення загальної координації зусиль працівників, що працюють віддалено.

Спочатку стали очевидними нестиківки, накладки у цифрових процесах праці та нерівномірний розподіл уваги управлінського виробничого персоналу різних рівнях. Іншими словами – це гіперконтроль у одному місці та недолік контролю в іншому. Також були труднощі в навчанні персоналу користуватися новими каналами зв'язку.

Для кращого розуміння феномена цифровізації як одного з найбільш найпоширеніших явищ сучасного світу слід розглянути, що собою представляє цифровізація у принципі.

Ключовим моментом у цифровому процесі (з одного боку його перевагою, а з іншого – недоліком) є суттєві обсяги даних від кожного складового елемента процесу, які легко фіксуються і зберігаються, залишаючи так званий цифровий слід, що легко переглядається і аналізований у будь-який момент часу у будь-якому поєднанні з будь-якими іншими елементами [81, с.157].

Отже, наявність даних – це, безумовно, плюс, а ось подальше їх використання вже запускає наступні, додаткові процеси, які, суті, є проблемою для прийняття зважених рішень, оскільки обсяг опрацьованої інформації обмежений. Щодо працівника (людини), то її обмеженням виступає час, а разі з комп'ютером обмеженою є логіка алгоритму аналізу. Проблеми людини та комп'ютера вирішуються постійним навчанням.

Приховані ризики цифровізації виробничого процесу в Конотопському МПЗ стали очевидними. Перебуваючи під постійним страхом «не виконати план і бути звільненим» фахівець працює на повне виснаження, піддаючи себе

надлишковим психофізичним навантаженням та свідомо подовжуючи тривалість робочого дня, працюючи вдома.

Загальновідома проблема складнощів комунікації між дистанційними та стаціонарними працівниками. Особливо вона актуалізувалася під час першої хвилі пандемії (весна 2020 р. – жовтень 2021 р.) і посилилася під час

військового стану (ліпень 2022 р. й дотепер). Шляхи підвищення ефективності

комунікації значною мірою визначаються на основі узагальнення емпіричного досвіду. Це дослідження дозволило виявити кілька можливих шляхів

вирішення зазначеної проблеми:

організація комунікації без втрати значущої інформації, в т.ч. конотативної властивості (використання каналів відеозв'язку, залучення віддалених співробітників до участі у відеонарадах);

– розвиток у дистанційних працівників навичок щодо оперативного надання зворотного зв'язку;

– введення у практику організаційної роботи коротких нарад, у яких беруть участь як працюючі в офісі, так і віддалені співробітники, що проходять кілька разів на тиждень для визначення щотижневих планів, підведення проміжних та остаточних підсумків роботи;

– проведення щоквартальних командних сесій, які мають на увазі очну участь, в яких беруть участь усі співробітники, незалежно від режиму роботи;

– організація обміну знаннями та досвідом для всіх співробітників з використанням каналу в комунікаторі, розділу на корпоративному порталі тощо;

– організація каналу для неформального спілкування дистанційно зайнятих співробітників в офісі (даний канал не повинен використовуватися для поширення офіційної інформації).

Резюмуючи викладене вище, зазначимо, що найбільшу віддачу від цифровізації можуть отримувати висококваліфіковані працівники, які мають розвинені здібності самоорганізації та мають певну матеріальну базу для

організації свого робочого місця, оскільки цю задачу роботодавць перекладає на працівника. Для роботодавців цифровізація є базою покращення умов найму та утримання спеціалістів і економії витрат, забезпечує підвищення ефективності організації за рахунок зростання гнучкості персоналу та кадрової політики.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Висновки до розділу 3

ля сучасного ринку праці характерна виражена об'єктивна тенденція зміни структури зайнятості за рахунок появи та активного поширення нестандартних форм зайнятості.

ей процес неоднозначний, він має як виражений позитивний ефект (скорочення витрат працівника та роботодавця, підвищення ефективності зайнятості та продуктивність праці, створення умов для залучення до трудової діяльності раніше незайнятих груп населення, управління працівником своїм часом тощо), так і негативні наслідки (посилення нестабільності та прекарізації зайнятості, підвищення рівня стресу тощо).

3. За допомогою діаграми Ісікави було узагальнено основні проблеми щодо забезпечення умов праці в Конотопському МЦЗ та запропоновані потенційні шляхи їх вирішення.

становлено, що система контролю за роботою персоналу є недосконалою.

Надмірна залежність керівника центру зайнятості від керівників вищого рівня (обласного та загальнодержавного) позбавляє його впроваджувати власні управлінські технології, що можуть краще відповісти сучасним умовам та світовим тенденціям.

изначені ключові проблеми, які, на думку працівників Конотопського МЦЗ, знижують задоволеність від умов праці, та були запропоновані основні шляхи їх подолання.

опри всю неоднозначність, цифровізація може бути охарактеризована як одна з найперспективніших форм трудових відносин, що виявила свій потенціал в несприятливих умовах та умовах невизначеності.

аші дані підтверджують, що керівники центрів зайнятості і навіть держава бачать перспективи впровадження чи розширення цифровізації трудових процесів, маючи позитивні оцінки розвитку цієї інновації задля забезпечення кадрами регіонів.

міни умов праці вимагають нових підходів до управління персоналом та суттєвої перебудови методів роботи керівників установ соціального спрямування.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

трімкий розвиток соціально-економічних наук і технологій, глобальна конкуренція за управлінські ідеї та засоби їх реалізації, нестабільність та агресивність зовнішнього середовища протягом найближчих років будуть визначати напрямки, методи та інструменти кадрової політики взагалі та в частині управління умовами праці зокрема. Управлінський фокус має бути націлений на активізацію професійної та морально-вольової ініціативи працівників, впровадження інноваційних технологій в організацію виробничого процесу підприємств (організацій, установ) і оперативне реагування на зміни, що відбуваються в країні та світі.

2. Надано економічно-правову характеристику категорії «умови праці» як сукупність певних чинників, що визначають можливість продуктивного використання працівників та ступінь сприятливого впливу процесу праці на фізичне та емоційне здоров'я людини та всебічний розвиток її особистості. Тобто умови праці можна вважати належними і сприятливими, якщо вони відповідають не лише санітарно-гігієнічним нормам та правилам техніки безпеки, а й задовільняють потребу працівника у повазі до його людської гідності.

3. Обґрунтовано твердження, що умови праці слід розглядати у безпосередньому зв'язку з поняттям «робоче місце» працівника.

4. Система управління умовами праці – це своєрідний набір взаємопов'язаних або взаємодіючих між собою елементів, що встановлюють політику та цілі з організації, забезпечення, охорони, поліпшення умов праці працівників та процедури досягнення цих цілей.

Визначено та охарактеризовано чинники, що впливають на якість умов праці.

Наголошено на тому, що персонал підприємства є інтелектуальною складовою організації, її основою та одним з найвагоміших важелів впливу на умови праці, оскільки персонал формує та користується створеними

умовами праці. Персонал створює сприятливий (позитивний) чи несприятливий (негативний) соціально-психологічний клімат в організації, що є важливим чинником, а соціально-психологічна готовність персоналу до змін є суттєвим фактором, який або сприяє, або гальмує реформи та нововведення в організації.

знайомилися із зарубіжним досвідом подолання несприятливого впливу зовнішнього середовища таких як пандемія та військовий стан.

характеризовано персонал Конотопського міськрайонного центру зайнятості. Встановлено, що визначивши його унікальні риси та загальні тенденції розвитку через оцінку особливостей кадрової політики, структури персоналу та його руху.

проаналізовано умови праці Конотопського міськрайонного центру зайнятості через характеристику використання елементів робочого місця, формування чіткого графіку прийому відвідувачів шляхом створення

є дінено соціально-економічний ефект від впроваджених їх змін умов праці, спричинених пандемією та війною в країні. Аналіз показників продуктивності праці показав, що впроваджені зміни (впровадження

додакових санітарно-гігієнічних правил, оптимізація роботи персоналу з відвідувачами, цифровізація виробничих процесів, тощо) нівелювали негативний вплив раптових змін в навколишньому середовищі.

введено, що обгрунтована та належним чином підготовлена зміна умов праці є ефективним інструментом управління продуктивною зайнятістю персоналу. Зокрема визначено основні проблеми, які негативно впливають на умови праці, та встановлено причинно-наслідковий зв'язок між умовами праці та продуктивною зайнятістю працівників центру зайнятості.

11. Розроблено практичні рекомендації щодо посилення кадрової безпеки організації як системи захисту персоналу від зовнішніх та внутрішніх загроз (ризиків).

12. Продемонстровано певний зв'язок між (задоволеністю) співробітників та споживачів (клієнтів), задоволеністю співробітників та продуктивністю праці, задоволеністю та лояльністю клієнтів та обсягом наданих послуг.

13. Активне посилення цифровізації виробничих процесів у центрах зайнятості за ініціативою держави сприяє поширенню практики дистанційної роботи фахівцями, що дозволяє їм надавати послуги населенню навіть в екстремальних умовах.

14. Зміни умов праці вимагають нових підходів до управління персоналом та суттєвої перебудови методів роботи керівників установ соціального спрямування.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1-тий Міжнародний класифікатор хвороб. *Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua>

мелічева Л. П. Деякі проблеми забезпечення реалізації права працівника на ділову репутацію в умовах кризи гідної праці. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 4. С. 52–57

Мелічева Л. П., Чернецька С. С. Агестація робочих місць як засіб колективного та індивідуального захисту права працівників на безпеку праці. *Права людини, держава, суспільство*. 2014. № 3(3). С. 1-9

мелічева Л. П. Право працівника на поважне ставлення до його честі та гідності у вимірі гідної праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2019. № 42. С. 110–

мелічева Л. П. Теоретичні та аксіологічні засади правового регулювання гідної праці сучасних умовах державотворення. монографія. Вінниця: ТОВ «Твори».

2020. 360 с. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1116/1/Амелічева.pdf>

азалійська Н. П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6. С. 24-31. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf

іда О. Життя у стані постійної війни. Ізраїльтяни – про повітряну сирену, бо
огоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_31.

ойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор Видавництво. 2016. 378 с. URL:

<http://dspace.wupn.edu.ua/bitstream/316497/12571/1/EP->

ПІДРУЧНИК%201%20файл.pdf

утиліна О. В. Лояльність персоналу організації: підходи до визначення.

SOCIOПРОСТІР: міждисциплінар. електрон. зб. наук. пр. з соціології та

с

учинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. №

1

Кривоуська І. Як це жити у країні, постійно триває війна. Досвід українки в

жисило Ю. А., Кривоуська О.А., Левчук К.О., Романюк Р.Я. Охорона праці в

галузі та цивільний захист: навч. посібн. Кам'янське : ДДТУ. 2017. 369 с.

Вільмацева Н. Д., Козуб І. Г. Трудове право України (Особлива частина).

Віташвілі Г. Г. Карчевські Є. Т., Лапін В. М. Управління охороною праці та

визиком за міжнародними стандартами : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 367

Вішнько В.І. Г. Контроль умов праці: навч. посіб. М-во освіти і науки

України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка» . Дніпро : НТУ «ДП».

2018.156

URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/155087/ПосібникКУПІС>

Винчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погрішук Б. В. Економіка підприємства:

Вішук/М.В. Основи охорони праці: Підручник. Київ: Кондор. 2005. 240 с.

державна служба зайнятості: офіційний сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua>

ієсперов В. С. Сільськогосподарська праця в нових умовах. Інститут аграрної економіки УААН. Київ: 2000. 184с.
істанційна робота. Проект ЄС-МОП «На шляху до безпечної, здорової та

з

адатковий протокол до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 р., що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів 296 (Протокол Є) від 8 червня 1977 р. *Зібрання чинних міжнародних договорів України*. 1990. № 1. Ст. 25

СТУ ISO 45001:2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування, наказ ДП «УкрНДНЦ» від 17.06.2019 р.
уднева Ю., Лугова І., Котелевець Т. Проблеми кадрової політики сучасного неприбуткового підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice*.

1

економіка підприємства : підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко.

2

дина технологія надання соціальних послуг центрами зайнятості України [Ю.М. Маршавін, Л.М.Фокас, Л.Є.Ляміна, Д.Ю.Маршавін]. Київ. 2010. 481

3

диний портал вакансій. Державна служба зайнятості. URL: <http://www.rada.gov.ua>

4

егус О.В., Афанасьєва О.П., Кривошеєва Н.М. Внутрішній маркетинг як інструмент формування лояльності персоналу у сфері послуг. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 2

2

йцев О.В. Закон вартості – можлива об'єднуюча основа економічних теорій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017.

В

жук Ю. Ю. «Безпека праці (безпечні і здорові умови праці)» як компонента «гідної праці» в трудовому праві. *Право та інновації*. 2015. № 4. С. 129-137.

Е

Р

В

зуїта П. О. Досвід європейських країн у сфері охорони праці. *Інформація і*
р

33. Кавецький В. В. Ключові чинники безпеки підприємства у світлі
стейкхолдерської теорії. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 96-101

34. Калієвська А. С. Забезпечення кадрової безпеки при наймі персоналу
Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. № 4. С. 85-88.

U

Віда Г. С., Соколян Ю. С., Паршенко К. А. Соціально-економічні основи
охорони праці: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ. 2017. 149 с., URL:
[https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/519602/mod_resource/content/1/Соц-
дкон.ООП%20модульне.pdf](https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/519602/mod_resource/content/1/Соц-
дкон.ООП%20модульне.pdf)

алина А. В., Калініна С. П., Лук'яненко Н. Д. Менеджмент продуктивності:
навч. посіб. Київ: МАУН. 2004. 232 с.

аліна Г. А. Інституалізація поняття гідної праці як чинник розвитку
трудових правовідносин. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*.
2014. № 29. С. 59-64.

асич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління
персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник
Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні
економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 130-

U

Вдекс законів про працю України : Закон України від від 10.12.1971 № 322-

Е
декс цивільного захисту України: Закон України від 2 жовтня 2012 року №

R

рляда Т. А. Концепція гідної праці у трудовому праві України. *Форум права*.
2019. № 3. URL: <http://www.fppj.org.ua/izults-po-dosvidu-evropejskij-ukrajn-ustupiv-dokmeron-pratsi>

h

t

t

p

52. Мірошніченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах: начальний методичний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2013. 155 с.

ук'янихін, В. О., Лук'янихіна, О. А., Сороколіт, Я. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті .

Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 2.

астанова і рекомендації до Концепції реформування національної системи Запобігання професійним ризикам і заохочення безпеки та гігієни праці.

рїйник О.С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2016.

R54 с. URL: <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-llvalnist/svr/20160615d.pdf>

ерелігіна Л. А., Ситник М. Ю. Професійний стрес пожежних-рятувальників Є медичних працівників в екстремальних умовах діяльності. *Проблеми*

Є

осилкіна О.В., Брагішко Ю.С., Кубасова Г.В. Управління персоналом: навч. посібн. для студентів економічних спеціальностей вищих методичних та навчальних закладів. Харків. Вид-во НОАУ, 2015. 517 с.

рв встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території

України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова від 9 грудня 2020 р. №1236. URL:

<https://ips.ligazakon.net/document/KP201236?an=2> (дата звернення:

ь

ро забезпечення у зв'язку з нещасним випадком на виробництві та професійним захворюванням: Конвенція Міжнародної організації праці №121. 1964 р.

4

т

с

ро затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру. Постанова Кабінету Міністрів України від 22

ромисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред.

д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко.

Запоріжжя: Запорізький національний університет 2020. 338 с.

ро охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-ХІІ: URL:

Н

рохорова В. В. Давидова О.Ю. Організація виробництва : навч. посібник.

X

Пушкар З., Буднік В. Умови праці на підприємстві. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2011. Вип.16. С. 210-217. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26402/1/Пушкар%203.pdf>

ешміділова С. Л., Мул Н.А., Зелена М.І. Організація праці на підприємстві:

основні завдання та напрями удосконалення. *Вісник Хмельницького*

Н

омановська О.В., Набільська Є. М. Причини та особливості прояву

синдрому «професійного вигорання» соціальних працівників. *Вісник НТУУ*

«КСП» (Психологія. Соціологія. Право). 2011. Вип. 3(11). СС 103–107

омась М. Д., Іхно Д. С. Ризики в охороні праці на різних рівнях управління.

Проблеми охорони праці в Україні. 2014. № 28. С. 109-120

омат Є. В., Гавриленко Ю.В. Маркетинг у публічному управлінні :

М

ронська О.Г. Обґрунтування витрат на охорону праці та техніку безпеки

Іновісційна економіка. 2012. №3. С.149-153.

http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/Факультет%20ОА

ЖАРК/ронська/обґрунтування%20витрат%20на%20охорону%20праці%20

ра%20техніку%20безпеки.pdf

всінько М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна*

и

я

е

НУБІП України

мачило В.В., Наливайко Т.Л. Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства» *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип.3(89). С/47-53

опенюк О. М. Концептуальні проблеми вимірювання продуктивності праці управлінського персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*.

О

олішко В. Е., Дутова О. Г. Трудове право України: Навч. посіб. \ За заг. ред.

теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О.

Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.

Михомирова Є. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл.

Ф

Фетяк О.П. Внутрішній маркетинг як інструмент підвищення ефективності

використання Трудового потенціалу на підприємстві \ *Європейські перспективи*. 2013. № 5. С. 178–184.

Трудове право України: навчальний посібник / кол. авторів; за ред. В. О.

Кучера. Львів: ЛьвДУВС. 2017. 564 с. URL:

<http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/451/1/Кучер%20Трудове%20право%20посібник.pdf>

Ф

Дотова Т.А., Колеченко Д.О. Ефективна організація робочих місць на

підприємствах. *Глобальні та поточні проблеми економіки Миколаївського*

національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2016. Вип.10. С.

Ф

Кетолович В.А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка,*

Ф

Ф

Ф

фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики: зб. наук. пр.

В
Жкіна-Мезенцева К.В. Корпоративна культура – чинник здобутку в
и

Мрнякова В.О. Ефективність використання персоналу у
спільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук.
ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління
підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2011. 20 с

Обанов Р. І. Концепція гідної праці як стрижень активної державної політики
у сфері зайнятості населення. *Науковий вісник УжНУ. Серія Право.*
Ужгород. 2014. Вип. 24. Т. 2. С. 204

Охно А.Ю., Короленко О.Б., Марендич Р.С. Проблеми та перспективи
зростання продуктивності праці людського капіталу в умовах глобалізації.

О
Орамко О. В. Право працівників на належні, безпечні та здорові умови праці:
зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного
університету. Серія: Право.* 2019. Вип. 54. С. 106-109. URL:
IKIV.pdf

О
Орженко В.В. Основи техніки, технології та економіки виробництва:
Відручник для студентів за галуззю 01 Освіта, спеціальності 014 Середня
Освіта. Технологічна освіта. Переяслав-Хмельницький, ДВНЗ
Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені
Бригорія Сковороди». Переяслав-Хмельницький (Київ обл.): Домбровська
Д. М., 2018. 366 с.

Овченко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних
умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і*

О
Овчарук О. А. Система трудо-правових пільг і компенсацій за роботу у
важких і шкідливих умовах праці. *Право та інновації.* 2016. № 4. С. 124-

У

В

Б

кубів Р.Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід
Інноваційна економіка. 2014. Вип. 3(52). С. 131-136

рошович І.Г., Чайковський Б.П., Микичак Б.М., Ярошович Т. С. Стрес на
робочому місці один з психофізіологічних факторів нещасних випадків на

виробництві. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2017. Т. 19,
№76. С. 163-166.

цкін В.І. Досвід зарубіжних країн у сфері державного регулювання проблем
охорони праці. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3

(42). С. 395-400. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_3_55.
. 2019. Т. 20. № 11. С. 232-239

U

R

НУБІП України

E

w

Y

o

r

k

НУБІП України

G

o

w

e

r

НУБІП України

P

u

b