

РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Зміст управління використанням персоналу
2. Управління плинністю кадрів на підприємстві
3. Умови праці, їх регулювання
4. Етика ділових відносин з персоналом

1. Зміст управління використанням персоналу

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю. *Раціональне використання персоналу має забезпечити:*

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаженні різних груп м'язів людини.

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників.

Розміщення персоналу - це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. При цьому вирішується два завдання:

- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів;
- перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту.

При розміщенні персоналу потрібно дотримуватись таких **принципів**:

- відповідності;
- перспективності;
- змінності.

Принцип відповідності — це відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам робочих місць, посад.

Принцип перспективності вимагає врахування таких умов:

- встановлення вікового цензу для різних категорій посад;
- визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному і тому самому робочому місці;
- можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації;
- стан здоров'я.

В конкретній організації можуть бути розроблені й інші умови, але дуже важливо, щоб вони сприяли змінності, оскільки застій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для організації.

Зарубіжні і вітчизняні спеціалісти виділяють де кілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування:

- моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці;
- стабільних виробничих колективів.

Ці два основних і взаємодоповнюючих напрямів організації раціонального використання персоналу реалізуються різними формами.

Так, формування моделей гнучкого управління передбачає різні **форми трудового переміщення**, а саме

1. *Внутрішньоорганізаційні трудові переміщення* викликані потребами організації, при частій зміні системи робочих місць під впливом НТП і зовнішніх факторів, тому організація повинна мати можливості встановлення відповідності між вимогами робочого місця і якістю робочої сили та задоволення потреб працівників. Трудове переміщення повинно сприяти:

- освоєнню суміжних спеціальностей, щоб забезпечувати взаємозамінність працівників;
- задоволенню працівників своєю роботою;
- нагромадженню досвіду з метою професійного чи службового росту.

Переміщення можуть бути міжпрофесійними, міжпосадовими, із однієї категорії в іншу (робітника в службовці).

2. *Кількісна гнучкість* — зміна кількості працівників або тривалості робочого часу відповідно до стану попиту на ринку праці і потреб виробництва, тому в організаціях широко застосовуються нестандартні форми зайнятості: часткова, тимчасова, робота на дому, а також використання короткотермінових трудових договорів. Масштаби застосування цієї форми гнучкості залежать від норм трудового права, наявності обмежень при підписанні трудових договорів, процедур звільнення та ротації кадрів.

3. *Функціональна гнучкість* — це здатність організації вносити певні зміни в характер використання персоналу, а також в зміст його трудової діяльності у зв'язку із зміною умов виробництва. Це досягається шляхом виконання працівником більше 2-3 функцій (вертикальне чи горизонтальне об'єднання), оволодіння багатопрофільними спеціальностями, що дає змогу забезпечити взаємозамінність в «піковий» період, в час відпусток, а також зменшує монотонність праці, що сприяє підвищенню інтересу до праці. Результатами функціональної гнучкості є підвищення продуктивності праці й оплати.

Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності (ротації) кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Колектив — це цілісний організм, від структури якого залежить поведінка кожного працівника.

Ефективність роботи колективу визначається якістю й обсягом взаємовпливу, взаємовідносин членів колективу і служби інформації. На роботу колективу (групи) особливо впливають такі фактори:

- чітка, одна для всіх мета, що об'єднує людей для вирішення поставлених завдань;
- мотивація членів групи, їх взаємовідносини;
- структура влади в колективі (групі), вплив та авторитет членів групи і підгруп;
- чітко виражена групова належність;
- якість комунікації і жорстка відповідальність за результати;
- свобода діяльності як умова успішної роботи.

Організаційна атмосфера і методи управління повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення.

Основними передумовами підвищення ефективності використання персоналу є:

- ефективне використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;
- забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;
- забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку;

- визначення потенціалу працівника, чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Основні характеристики трудового потенціалу працівника:

- вік, здоров'я — фізичний і психічний стан, режим і якість харчування, вживання алкоголю, паління тощо;
- особисті характеристики - тип темпераменту, риси характеру;
- підготовка - загальноосвітня, професійна, економічна, здатність до професійного росту, безперервного навчання;
- ставлення до праці — творча дисципліна, відповідальність, ініціативність; досвід — навички до праці, стаж роботи;
- сімейний стан - сімейний, самотній, наявність дітей, матеріальний стан сім'ї.

Оцінка реального працівника, його трудового потенціалу дозволяє диференційовано підходити до включення його в систему зайнятості, розміщення в певних підрозділах.

Слід пам'ятати, що праця виконує основну функцію матеріального забезпечення життя людини, вона, як правило, є основним джерелом її доходу. З трудовою діяльністю пов'язаний не тільки дохід, а й можливість розвитку, самореалізації працівників. Праця формує соціальний статус людини.

2. Управління плинністю кадрів на підприємстві

Плинність кадрів — це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання* правил трудового розпорядку. Висока плинність знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зменшення плинності кадрів.

Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності (Кп), конкретним коефіцієнтом (Кк) і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів (Кіп).

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за різними причинами, до середньоспискової кількості працівників.

Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статеві-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за всіма причинами до середньоспискової кількості працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів — це відношення конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділі. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший.

Так, $K_p \cdot K_k \cdot U = 1$ свідчить про середній рівень плинності в даній групі; $K_{ip} < 1$ — інтенсивність плинності менша її середнього рівня, тобто група є стабільною;

K_{ip} - зростання плинності. Значення K_{ip} дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів.

Вихідними матеріалами для розрахунку $K_p : K_{ip}$ є анкетні дані працівників, що містяться в їх особових справах.

З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами і мотивами. Виявити причини, мотиви і фактори потрібно для розробки конкретних заходів зниження плинності кадрів.

Мотиви є першочерговим матеріалом для встановлення причин.

Причинами плинності називають найбільш поширені в даній організації звільнення працівників. За походженням їх можна згрупувати в три групи: зв'язані з сімейно-побутовими обставинами; з незадоволеністю умовами праці і побуту; з порушенням трудової дисципліни.

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаємостосунки в колективі; систему професійного просування.

Фактори, за мірою можливого цілеспрямованого впливу, можуть бути повністю керованими (умови праці і побуту), частково керованими (задоволеність колективом, взаємостосунками, формами мотивації) і не керованими (демографічні, природно-кліматичні фактори). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна суттєво знизити плинність кадрів.

Мотивами звільнення є не що інше, як відображення причини звільнення у свідомості працівника. Мотив вивчають із слів працівника, при цьому потрібно в'ясувати істинний мотив, оскільки працівник може його приховувати або неправильно сформулювати, і відрізнити мотив від причини. Наприклад, одному мотиву, незадоволеність розміром зарплати, може відповідати багато причин: втрати робочого часу із-за відсутності матеріалів, поганого стану обладнання, неправильна тарифікація робіт, відсутність премій і т.д.

Основними причинами і мотивами плинності кадрів є:

- низький рівень зарплати окремих працівників у зв'язку з поганою організацією праці;
- відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понадурочні години і вихідні;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного росту;
- важкі та шкідливі умови праці, погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, факторів і причини плинності кадрів проводиться при допомозі спеціальних процедур: вивчення анкетних даних; бесіди із працівником, який звільняється, а також з його колегами і начальниками, результати записують в журналі з обліку звільнень.

Для вивчення основних мотивів плинності кадрів і прогнозування подальших тенденцій потрібен постійний зворотний зв'язок, щоб знати потреби, бажання та мотиви працівників. Для цього проводять анкетування працівників, які звільняються, і тих, хто постійно працює.

Детальне вивчення плинності кадрів здійснюється при допомозі спеціальних досліджень з метою:

- створення загального портрету тих, хто звільняється (на базі даних про вік, стать, сімейний стан, кількість дітей, загальний і професійний освітній рівень, стаж, тарифний розряд, рівень зарплати за останні декілька місяців);
- для вивчення причин звільнення (незадоволеністю роботою, умовами, режимом праці, неможливістю вчитись, недобрими стосунками з керівництвом, із колегами, відсутністю місць у дитячих закладах).

Особливу увагу потрібно звернути на «потенціальну плинність», викликану прихованим незадоволенням працівників.

Управління плинністю кадру в організації — спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Залежно від характеру причин плинності кадрів розробляють **заходи** різного спрямування, а саме:

- техніко-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці);
- організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання);
- соціально-психологічні - удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;

- культурно-кадрові - покращення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи і т.д.

При управлінні плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, під якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників організації та працівників служб управління, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які проходять у колективі, і вихованню працівників. Тобто — це інформація, потрібна для розробки і прийняття відповідних рішень.

3. Умови праці, їх регулювання

Умови праці — не сукупність факторів зовнішнього середовища і виробничих обставин, що впливають на організм людини і визначають її працездатність.

Створення сприятливих умов праці на виробництві, які б забезпечили високу працездатність і збереження здоров'я людини, є основним завданням управління.

Всю сукупність різноманітних факторів, що характеризують умови праці, об'єднують в три групи:

- санітарно-гігієнічні, які характеризують стан зовнішнього середовища;
- психологічні — зумовлені змістом праці, психологічним мікрокліматом у трудовому колективі і відображають певну нервово-психологічну напругу працівника;
- естетичні - характеризують зовнішнє оформлення робочих місць і створюють певний емоційно-психологічний стан працівника.

Основними факторами **санітарно-гігієнічних умов** є: температура, загазованість, освітлення, виробничий шум і вібрація, оснащеність робочих місць. Поєднання цих елементів створює певні умови на робочих місцях. Науково-дослідними установами розроблені санітарні норми й оцінка умов праці залежно від параметрів цих показників. Недотримання норм є аморальним стосовно працівників. Безпека на робочому місці — це не тільки питання техніки безпеки й організації виробництва, але, перш за все, моральний обов'язок кожного керівника. Правовий захист від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань, а також і профілактичні заходи щодо охорони здоров'я чітко відображені в трудовому законодавстві України, в Положенні про державне страхування, в системі стандартів безпеки праці.

Відповідальність за стан техніки безпеки несуть керівники організації.

За даними статистики половина всіх нещасних випадків викликана неухважністю, недотриманням правил безпеки і їх незнанням, байдужістю відповідальних осіб за проведення робіт.

Управління персоналом обов'язково займається організацією навчання працівників з правил техніки безпеки.

Навчання правилам техніки безпеки і охорони здоров'я - єдина форма навчання, яка є обов'язковою згідно з законом.

Ефективність праці визначається психофізіологічними факторами, тобто фізичними змінами функції організму людини під час трудової діяльності. Організація праці має ґрунтуватись на знанні умов і процесів, що проходять в організмі людини, враховувати її можливості та формувати і підтримувати робочий стан організму.

При цьому велике значення має зміна працездатності людини, перехід з періоду входження в роботу, до періоду максимальної роботи і втомленості. В умовах високої автоматизації виробництва зростає темп роботи, який відповідає режиму машин, вимагаються чіткі і точні рухи з управління механізмами, швидка реакція сприйняття, напруга зору. Все це може призвести до швидкого стомлення всього організму, загальної апатії працюючого. Щоб запобігти негативному впливу цих факторів потрібно:

- удосконалювати трудові рухи, точно встановлювати їх кількісне та якісне співвідношення в одиницю часу, яке ґрунтується на суміщенні функцій з виконанням не менше 5-6 різноманітних елементів за участю різних органів людини;

- знизити монотонність роботи на потокових виробництвах шляхом укріплення трудових прийомів;
- організувати роботу за часовим графіком, що забезпечить ритмічність її темпу.

Ефективним заходом є вибір раціональної пози. Фізіологами встановлено, що поза «стоячи» є більш стомлюючою, ніж поза «сидячи», тому доцільне їх чергування.

Ефективність праці залежить не тільки від таких об'єктивних факторів, як технічна оснащеність робочих місць, їх організація, кваліфікація працівників і їх навиків, але й від суб'єктивних факторів — настрою працівників, їх інтересів, стану здоров'я і т.д.

Хіба не правдиві народні висловлювання: «Робота з рук валиться», «працює з холодком», «робота не клеїться», в яких мудро підмічено вплив психофізіологічних факторів на працю.

Вивчення механізму дії цих факторів і створення умов їх пом'якшення є одним із головних завдань управління персоналом. Вирішення даної проблеми передбачає раціональне пристосування техніки до можливостей людини; етичне відношення керівників до підлеглих при видачі розпоряджень, завдань; прояву турботи до особистих потреб працівників. Позитивний вплив на настрій працівників має своєчасна підготовка робочого інструменту, раціонально обладнане робоче місце, організація побутового обслуговування, харчування, видачі спецодягу.

Важливим елементом у системі покращення всіх факторів умов праці є виробнича естетика (наука про впровадження художнього оформлення у виробництво).

Просторі, світлі виробничі приміщення, комфорт в салоні машин, модний, зручний і чистий спецодяг викликає почуття задоволення, створює гарний настрій, сприяє підвищенню працездатності людини.

Виробнича естетика передбачає створення комфорту на робочому місці, який складається із раціонально запланованого розміщення знарядь і предметів праці, чистоти і порядку в робочій зоні, раціонально підібраних кольорового інтер'єру і музичного супроводу, благоустроєної озелененої території виробничих ділянок, місць внутрішньозмінного відпочинку. Впровадження елементів естетики виховує смак у людей, інтерес до мистецтва, учить розуміти і цінити красу, що, в свою чергу, сприяє розвитку творчості.

Між санітарно-гігієнічними, психофізичними та естетичними умовами праці існує тісний органічний зв'язок. Те, що викликає відхилення, порушення нормальної діяльності людського організму, обов'язково — прямо чи опосередковано, рано чи пізно — вплине на настрій людини, а значить — на ефективність її праці. Шум і вібрації на робочому місці, загазованість і забрудненість, невідповідні стандартам норми температури і вологості оточуючого повітря, недостатнє або нерівномірне освітлення робочих місць викликає у працівників втомленість і роздратованість, причини і джерела яких вони не усвідомлюють. Такий стан негативно впливає на працю, знижує сприйняття до естетичних заходів. Характерним прикладом може бути взаємозв'язок між освітленням робочого місця і пофарбованим обладнанням. Відомо, що освітленість відноситься до санітарно-гігієнічних умов праці, а колір — до естетичних. Проте, коли виробничі приміщення погано освітлені, не радує навіть підбір кольорів. При поганому освітленні фарби тускніють: голубе здається сірим, зелене — брудно-сірим. Однією із умов виробничої естетики є кольорове оформлення робочих місць і виробничих приміщень, яке повинне відповідати закономірностям, встановленим фізіологією та психологією праці.

Дослідами наукових установ встановлено вплив кольорів на працюючу людину. Червоний колір — швидко привертає увагу, але насторожує і збуджує, при тривалому впливові викликає втому. В цей колір доцільно фарбувати частини машин, які крутяться, крани з гарячою водою, електроапаратуру з метою підвищення безпеки.

Синій колір знімає втому, його доцільно застосовувати в приміщеннях з підвищеною температурою і на роботах, які вимагають великих фізичних зусиль і швидких рухів.

Зелений колір — створює оптимістичний настрій, знижує внутрішньо-очний тиск і підвищує працездатність рук. Як правило, таким кольором фарбують конвеєри і транспортери.

Оранжевий колір - покращує настрій, він використовується в основному для фарбування виробничих інтер'єрів.

Коричневий колір із синім відтінком — створює неприємне враження, почуття тривоги.

Білий колір — створює відчуття холоду. В цей колір фарбують стіни та обігрівачі в приміщеннях з підвищеною температурою.

Сірий колір - викликає серйозний діловий настрій, але без радості.

Чорний колір — строгий, тяжкий, пригнічує психіку людини, створює похмурий настрій.

Питанням вивчення раціонального фарбування виробничих приміщень, робочих місць велику увагу приділяють у західноєвропейських країнах і розробляють рекомендації з застосування кольорової гами для приміщень, промислового та сільськогосподарського обладнання з врахуванням специфіки галузей.

Вихідним пунктом при розробці кольорового оформлення виробничих приміщень є робоче місце, тобто простір і обладнання, які постійно знаходяться в полі зору працівника. Потрібно, в першу чергу, вяснити, які елементи робочого місця будуть предметом безперервного спостереження виконавця. Підбір форм повинен забезпечити кращу видимість кожного із цих елементів.

Готового рецепту гармонічного підбору кольорів для всіх випадків практично дати неможливо — він визначається цілями й умовами праці.

Одним із елементів виробничої естетики є музика на виробництві. Доцільність цього заходу в тому, що музика викликає емоційне збудження нервової системи, залучає нові ділянки мозку, знижуючи навантаження зайнятих, сприяє налагодженню ритмічної роботи, зменшує відчуття монотонності праці. Найбільша дієвість музики, як встановлено науковими дослідженнями, проявляється при трансляції її 4-5 разів за зміну по 15-20 хв. Графіки розробляються з врахуванням показників працездатності. Перший раз музика транслюється перед початком зміни з метою підняття тону і на етапі зниження продуктивності. Музика в обідню перерву знижує втомленість. В цілому планування музичних передач здійснюється залежно від важкості й складності праці та її нервово-психічної напруги.

Забезпечення умов праці згідно з вимогами законодавства і цілей організації можливе при скоординованості дій лінійних керівників, спеціалістів служб управління персоналом і працівників.

4. Етика ділових відносин з персоналом

Професійна робота будь-якого працівника організації пов'язана з дотриманням етичних норм, правил поведінки і взаємовідносин зі своїм зовнішнім оточенням (колегами, підлеглими, клієнтами і партнерами). Дотримання етики ділових відносин є одним із основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації в цілому.

Під етикою розуміють систему універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, які реалізуються в процесі громадського життя.

Етичні норми службових відносин ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості.

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватись діяльність організації, у сфері управління й підприємництва.

Вона включає елементи різного порядку: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому; моральні принципи членів організації: професійну мораль; моральний клімату колективу; норми ділової етики — ритуальні зовнішні норми поведінки.

Рівень морального розвитку як окремої особистості, так і організації в цілому вданий час визначається орієнтацією на сформовані в ХХ столітті універсальні принципи справедливості, рівності людських прав і повагу гідності людини; принцип благочинності життя.

Виходячи з цього, від організації вимагається вирішення таких соціальних проблем: покращення якості життя найманих працівників; захист навколишнього середовища; благодійна діяльність. Загальною основою професійної етики є розуміння праці як моральної цінності на відміну від стародавнього уявлення про працю як про міру покарання, прокляття.

Праця стає моральною цінністю, якщо вона сприймається не як джерело існування, а як спосіб формування людської гідності. Індивідуальна мораль у професійній сфері передбачає також усвідомлення професійного обов'язку. Досягнення успіху в будь-якій професії пов'язано з визначенням самообмеження, без чого неможлива професійна реалізація особистості і виражається в бажанні сформувати в собі такі якості, як дисциплінованість, організованість, діловитість, охайність, наполегливість. Керівники організації відповідають за реалізацію професійних можливостей працівників, їх кар'єру, а значить — за соціальний статус.

Моральні та ділові якості людей для менеджера з управління персоналом є об'єктом професійної діяльності. Вони повинні сприяти формуванню у своїх працівників таких якостей:

професійних — професійний рівень знань, навиків, умінь, знання іноземних мов;

морально-психологічних як професійних — цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, вимогливість;

моральних—доброта, гуманність, гідність, повага інших, порядність, мужність, чесність, справедливість.

Адміністрації потрібно знати, які норми складаються в колективі. Від їх якості залежить робота організації. Головне завдання полягає в тому, щоб працівників сприймали не як робочу силу, а як особистість, однаковими правами і гідністю, як керівників, а трудові відносини формувались як партнерство. Трудові відносини вимагають від людини напруження розуму, фізичних і духовних сил. Багато керівників не враховують душевного стану своїх працівників. У таких випадках працювати довго й ефективно працівник не може. Всі транснаціональні корпорації світу приділяють значну увагу питанням ділової етики, і це не випадково, оскільки корпоративна мораль дозволяє посилити самоорганізацію і самодисципліну працівників.

Фактично в трудових колективах конкурують три види моралі.

Мораль першого виду обумовлена умовами початкового нагромадження капіталу - це відносини джунглів, де владарює закон сили, свавілля. Дикому ринкові властиві спекуляції, хижацькі тенденції, паразитизм, потягло наживи, антагонізм стосовно виробників. В суспільстві не складаються справедливі правила. Через деякий час їх замінить певний порядок, який більшою мірою врахує інтереси всіх членів суспільства.

Мораль другого виду проявляється у тих випадках, коли в організації стараються зберегти моральні принципи минулого. До них належить: взаємна виручка, взаємодопомога, солідарність, братство, рівна оплата за однакову працю. Така мораль ефективна в малочисельних організаціях, але ризикова, коли люди вступають у конкуренцію.

Мораль третього виду ґрунтується на переконанні, що в ринкових умовах достатньо поваги, визнання, відмова від порушення прав працівників. Ця мораль завойовує світ. У рамках даної моралі протест викликає будь-яке порушення прав, невизнання в людині особистості рівної керівництву. В багатьох організаціях розроблені етичні правила. Ціль правил — регулювання етичних відносин, які не регулюються законодавчо. В основі цих правил покладено заборони, права, обов'язки, відповідальність за невиконання обов'язків, перевищення прав. Правила не мають статусу нормативного правового акту і за недотримання їх не можна застосувати юридичні санкції, міри дисциплінарної відповідальності. Захистом етичних норм є громадська думка, осуд.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення ділових етичних відносин:

- впровадження етичних норм, що відображають систему цінностей організації;
- організація навчання етичній поведінці всього персоналу;
- надання інформації про випадки як високо-етичної поведінки, так і аморальних вчинків;
- вивчення морального клімату в колективі і взаємовідносин між керівниками та підлеглими.