

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві»

(за матеріалами ДП Державного науково-виробничого підприємства «КАРТОГРАФІЯ», м.Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент персоналу» першого бакалаврського рівня

Халавчук Анастасії
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва Наталія
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ЕМП Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Менеджмент персоналу»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Халавчук Анастасії Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами державного науково-виробничого товариства «Картографія»)

Затверджена наказом ректора від «02» грудня № 3980

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 30.04.2022р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: розробка методологічних та практичних підходів, що забезпечують перехід до нової системи управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві, що розглядається.

Об'єкт дослідження є соціально-трудові відносини на ДНВТ «Картографія».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Еволюція наукових поглядів на соціально-трудоі відносини та управління ними

1.2 Принципи та методи побудови системи управління соціально-трудоіми відносинами на підприємстві

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ У ДЕРЖАВНОМУ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОМУ ТОВАРИСТВІ «КАРТОГРАФІЯ»

2.1 Характеристика соціально-трудоіх відносин, що склалися на підприємстві

2.2 Аналіз управління соціально-трудоіми відносинами на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ТОВАРИСТВА «КАРТОГРАФІЯ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.21 р.	виконано
2.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 13.11.21 р.	виконано
3.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.21 р.	виконано
4.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.22 р.	виконано
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01.22 – 25.02.22 р.	виконано
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.21 р.	виконано
7.	Захист звіту з практики	до 28.02.22 р.	виконано
8.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	виконано
9.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (аналітично-дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.22 р.	виконано
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження) та її реєстрація	до 30.04.22 р.	виконано
11.	Підготовка відгуку наукового керівника	до 10.05.22 р.	виконано
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка навч. процесу	виконано
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка навч. процесу	виконано
14.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	виконано
15.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	До 01.06.22 р.	виконано
16.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	виконано

7. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Беляєва Н.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Миколайчук І.П.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Халавчук А. А.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота А.А. Халавчук подана на кафедру вчасно, містить всі необхідні змістовні елементи відповідно до вимог написання таких робіт. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі студенткою досліджено сутність управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві, розкрито основні принципи побудови системи управління соціально-трудовими відносинами. Проаналізовано підходи різних науковців, є відповідні посилання; зроблені певні узагальнення дослідженого матеріалу, що відображається у побудованих рисунках. В той же час, список літератури свідчить про недостатній рівень опрацювання теоретичного підґрунтя з окресленої теми, сучасні джерела практично відсутні, що свідчить про поверхневий підхід щодо дослідження особливостей управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві.

Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено характеристиці соціально-трудових відносин, що склалися на підприємстві ДНВТ «Картографія», здійснено оцінку ефективності управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві. В цілому, проведені необхідні розрахунки, надані результати тестувань за різними методиками, проаналізовано отримані результати.

В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи розроблено заходи щодо удосконалення процесу управління соціально-трудовими відносинами на ДНВТ «Картографія». В той же час, наведені заходи є не обґрунтованими, розрахунки щодо їх впровадження відсутні.

В той же час, в цілому, за структурою та змістом випускна кваліфікаційна робота А.А. Халавчук відповідає вимогам щодо написання таких робіт та може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на
тему:

«Управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (24 позиції), містить 38 сторінок основного тексту, 5 рисунків, 7 таблиць, 3 додатки.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних та практичних підходів щодо оптимального управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві, що розглядається.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі наукового дослідження:

- дослідити сутність управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві;
- розкрити основні принципи побудови системи управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві;
- здійснити характеристику соціально-трудових відносин, що склалися на підприємстві ДНВТ «Картографія»
- здійснити оцінку ефективності системи управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві;
- розробити заходи щодо удосконалення процесу управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є соціально-трудові відносини на підприємстві ДНВТ «Картографія».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені на ДНВТ «Картографія».

Рік виконання роботи 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи –2022р.

Анотація

Випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві»

(за матеріалами державного науково-виробничого товариства «Картографія»)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві.

Розроблено заходи щодо удосконалення процесу управління соціально-трудовими відносинами, що мають сприяти зростанню професійної кваліфікації, чинити позитивний вплив на якість та ефективність роботи, ефективність використання трудових ресурсів, атмосфері усередині робочого колективу, та іміджу підприємства на ринку праці загалом

Ключові слова: соціально-трудові відносини, управління соціально-трудовими відносинами, управління системою соціально-трудових відносин на підприємстві, професійна кваліфікація.

Annotation

Final qualifying paper performed on the theme:

«Management of social and labor relations in the company»

(based on materials of State Research and Production Society "Cartography")

Final qualifying paper deals with the study of the process of management of social and labor relations at the enterprise. The paper deal with important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of managing social and labor relations at the company.

Measures have been developed to improve the process of managing social and labor relations, which should promote professional development, have a positive impact on the quality and efficiency of work, efficient use of labor resources, atmosphere within the workforce, and the company's image in the labor market.

Keywords: social and labor relations, management of social and labor relations, management of the system of social and labor relations at the enterprise, professional qualification.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Еволюція наукових поглядів на соціально-трудові відносини та управління ними	5
1.2. Принципи та методи побудови системи управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ У ДЕРЖАВНОМУ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОМУ ТОВАРИСТВІ «КАРТОГРАФІЯ»	14
2.1. Характеристика соціально-трудових відносин, що склалися на підприємстві	14
2.2. Аналіз управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві	22
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ТОВАРИСТВА «КАРТОГРАФІЯ»	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. В умовах сьогодення соціально-трудові відносини та методи управління ними постійно змінюються за рахунок глобалізаційних процесів, що відбуваються в усьому світі. Розвинуті країни, особливо на теренах Європи, все частіше висувують на перший план вирішення саме соціальних питань. Через це Україні необхідно знайти баланс між формуванням й утвердженням повноцінної ринкової економіки, основна задача якої максимізувати прибуток підприємства та, водночас, встигнути за світовими тенденціями переходу до постіндустріальної економіки, що, перш за все, робить акцент на соціальному розвитку.

Якщо брати до уваги виключно царину трудових відносин, то можна прийти до висновку, що подібні зрушення призводять не лише до зростання ефективності використання праці найманих робітників за рахунок вже всім відомих стимулів. В першу чергу це відображається на формуванні абсолютно нової системи соціальних гарантій на рівні як окремої організації, так і всієї галузі та держави загалом.

Нормативно-правова база, необхідна для ефективного регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві є надто малою, не висвітлює багатьох проблемних питань та часто є не дієвою. Це тягне за собою цілий ряд проблем уже на рівні держави: зростання безробіття, соціальна напруга, скорочення добробуту населення, тощо. Через це питання вивчення сучасних методів управління соціально-трудовами відносинами на підприємстві стає дуже актуальним в нинішніх українських реаліях.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних та практичних підходів щодо оптимального управління соціально-трудовами відносинами на підприємстві, що розглядається.

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- дослідити сутність управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві;
- розкрити основні принципи побудови системи управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві;
- здійснити характеристику соціально-трудових відносин, що склалися на підприємстві ДНВТ «Картографія»
- здійснити оцінку ефективності системи управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві;
- розробити заходи щодо удосконалення процесу управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є соціально-трудові відносини на підприємстві ДНВТ «Картографія».

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві.

Методи дослідження. Під час написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи наукових досліджень: аналізу та синтезу (трактування суті поняття «соціально-трудові відносини» різними науковцями), системний (розгляд процесу управління соціально-трудовими відносинами як системи; дослідження складових даної системи управління) та інші.

Інформаційною базою дослідження стали наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, а також спеціальна література присвячена проблемам регулювання процесу управління соціально-трудовими відносинами, матеріали ДНВТ «Картографія».

Питання управління соціально-трудовими відносинами як у рамках підприємства, так і на державному рівні приділяли увагу у своїх працях вітчизняні науковці, такі як Н. Анішина, Т. Кір'ян, Л. Колешня, П. Макаренко, В. Новіков, А. Певзнер, О. Поляков, І. Бондар, О. Василик, Н. Вишневська,

І. Гнибіденко, Л. Ржаніцина, С. Романенко, П. Саблук, І. Сирота, В. Єнін, а також зарубіжні – Р. Дарендорф, Дж. Данлоп, В. Алієн, Дж. Амстронг, Х. Клег, та інші.

Практична значущість отриманих результатів полягає у формуванні практичних рекомендацій стосовно впровадження сучасної системи управління соціально-трудовими ресурсами у ДНВТ «Картографія».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (25 позицій), містить 38 сторінок основного тексту, 5 рисунків, 7 таблиць, 3 додатки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Еволюція наукових поглядів на соціально-трудова відносини та управління ними

Соціально-трудова відносини утворюються під час процесу формування як матеріальних, так і нематеріальних благ і послуг, що завжди являє собою взаємодію між людьми з питань виробництва. Таким чином саме праця займає вагомішу позицію у співвідношенні праці та капіталу. Адже тільки праця дає змогу поєднати робочу силу з засобами виробництва, тим самим утворюючи спеціальну систему відносин, що лягає в основу подальшого формування суспільної взаємодії.

Для того, щоб зрозуміти сутність поняття «соціально-трудова відносини» у сучасних реаліях, варто проаналізувати еволюцію тлумачення даного терміну. У роботах вітчизняних авторів поняття «соціально-трудова відносини» почало виникати десь з середини 90-х років. Натомість від початку 80-х траплявся термін «трудова відносини». Дані поняття рідко фігурували у радянських наукових та навчальних виданнях. Натомість вживалися такі терміни як «відносини спільної діяльності», «організаційно-технічні відносини», «організаційно-економічні відносини» та інші. [1, с. 105]

Якщо говорити про праці іноземних науковців, там частіше зустрічалися такі поняття як професійні відносини, промислові відносини, індустріальні відносини, тощо. При чому саме ці поняття охоплювали всі можливі комбінації взаємовідносин між робітниками (та їх представниками) і роботодавцями, в тому числі як в аспекті класичних трудових відносин так і в соціально-економічному вимірі.

Як приклад такого широкого тлумачення можна розглянути термін «industrial relations». «Industrial relations may be defined as the relations and

interactions in the industry particularly between the labour and management as a result of their composite attitudes and approaches in regard to the management of the affairs of the industry, for the betterment of not only the management and the workers but also of the industry and the economy as a whole».[2] Термін виробничі відносини може тлумачитися як взаємовідносини та взаємодія у промисловості, особливо між працівниками та адміністрацією, внаслідок їх комплексного ставлення та підходів до системи управління справами у галузі; для поліпшення не тільки добробуту керівництва та робітників, а й промисловості та економіки в цілому.

Під час процесу еволюціонування західної теорії трудових відносин науковці намагалися провести лінію, що розділила б сфери, які охоплюють трудові відносини, індустріальні та інші. Однак це виявилось практично неможливо, оскільки дані сфери перетинались би постійно, адже є взаємозалежними. Однак у чому зійшлися думки більшості західних вчених, так це у тому, що трудові відносини це всі ті інституції та процедури, що формують нормативну базу функціонування ринку праці та регулюють взаємодію інтересів робітників та роботодавців.

В Україні вивчення трудових відносин, а також їх структури та механізмів функціонування активно розпочалось в роки Перебудови, оскільки у цей час теорія трудових відносин почала ставати менш політично забарвленою. При чому у літературі виданій на території СНД у ці роки можна знайти одразу кілька десятків визначень цього поняття. Однак те, що об'єднує практично всі – це розуміння трудових відносин як регулювання процесу покупки та використання робочої сили працедавцем.

Наприклад автори досить вагомого на той час видання «Економіка праці і соціально трудові відносини» формують визначення соціально-трудових відносин як «об'єктивно наявні взаємозалежні і взаємодіючі суб'єкти цих відносин у процесі праці, що спрямовані на регулювання якості трудового життя». В тому числі автори видання виділяють два формати функціонування соціально-трудових відносин як системи. Перший – це самі

соціально-трудові відносини, які існують як на суб'єктивному так і об'єктивному рівнях. А другий – це соціально-трудові правовідносини, що створюють документальну базу для регулювання першого формату на законодавчому та інституційному рівнях. [3, с. 48]

Таким чином можна підбити підсумок, що в наукових працях різних років є разючі відмінності у формуванні визначення поняття «соціально-трудові відносини», а також щодо основ їх регулювання, структури та інших аспектів теоретичної бази. При цьому у новіших публікаціях соціально-трудові відносини часто плутають з соціальним партнерство, яке, по факту, є тільки окремим способом регулювання взаємовідносин у виробничих процесах.

Якщо ж вести мову про способи регулювання соціально-трудоових відносин, то найбільш вагомими є ті, що залучають формування та використання нормативно-правової бази, яка власне і регулює діяльність соціально-трудоової сфери.

Таким чином можна зробити висновок, що саме інститут трудового права грає ключову роль у питаннях регулювання соціально-трудоових відносин. Його діяльність в першу чергу полягає у формуванні нормативно-правової бази, яка впорядковує взаємовідносини двох сторін через фундацію набору правил та норм.

Потужним поштовхом до розвитку трудового права стало усвідомлення соціальними інститутами необхідності формування чітких прописаних вимог до використання робочої найманої сили. Припало це на першу половину 19 століття. Саме в цей час почали створюватися перші нормативно-правові акти, які затверджували мінімальний розмір заробітної платні, графіки роботи та відпочинку, тривалість робочого дня, тощо.

Як результат початку такої діяльності у 1919 році засновується Міжнародна організація праці (далі МОП). Саме вона своїми резолюціями поклала початок активному розвитку національного законодавства окремих країн у сфері регулювання соціально-трудоових відносин. А вже у середині 20

століття питання регулювання праці стало одним з провідних питань у більшості цивілізованих країн світу, в тому числі і в Україні. [1, с. 158]

Таким чином на рівні національного законодавства кожної окремої країни виділяється ряд джерел трудового права, що складаються з міжнародних нормативно-правових документів, ухвалених тією чи іншою державою та внутрішніх актів, прийнятих на законодавчому рівні. Перелік таких можна побачити на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Внутрішні джерела трудового права в Україні.

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [1;4]

Ще одним джерелом трудового права можуть також бути акти, ухвалені на самому підприємстві у рамках закону, що регулюють соціально трудові відносини в окремих випадках.

Ідея міжнародного правового регулювання праці виникла у 1818 році.

Її озвучив валлійський філософ, педагог та один з засновників

соціалістичного руху Роберт Оуен. Його ідея полягала у розробленні уніфікованого кодексу законодавчих актів, що діяв би незалежно від кордонів (які на той час постійно змінювались) та урегульовували можливі конфлікти між працівниками і роботодавцями. [5, с. 148-154] Однак у життя його ідеї почали втілюватися лише у другій половині 19го століття.

Соціально-трудові відносини є дуже динамічними, вони ніколи не стоять на місці і постійно змінюються під впливом трансформації світової економіки. Таких чинників можна виділити безліч. (Рис. 1.2)

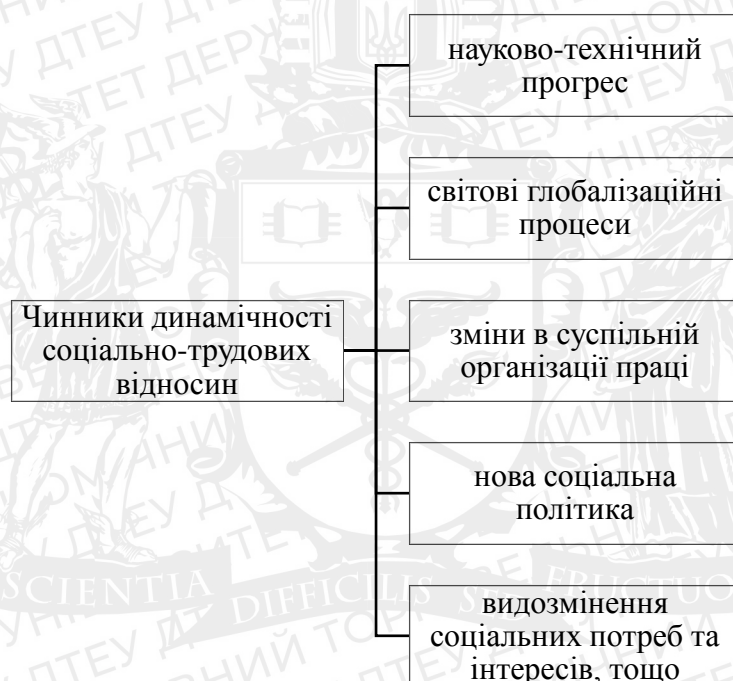


Рис 1.2. Чинники динамічності соціально-трудових відносин

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [1, с. 63]

Саме за рахунок постійної динаміки структура соціально-трудових відносин постійно ускладнюється, адже суб'єкти та їх поведінка стають все більш взаємозалежними, але водночас характер їх взаємодії видозмінюється. Як результат, ефективна політика у сфері регулювання праці потребує постійного перегляду і оновлення для того, щоб залишатися ефективною. При цьому до уваги повинні братися новітні тенденції та процеси. (Рис. 1.3)



Рис 1.3. Процеси, що впливають на формування та перегляд трудової політики держави

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [1, 6]

На стан соціально-трудоу відносин активно впливають такі чинники, як структурні зміни в економіці, соціальна політика уряду, науково-технічний прогрес, професійно-кваліфікаційні зміни в робочій силі, темпи економічного розвитку, інфляція, гнучкість ринку праці, активність колективних переговорів, ефективність зайнятості, тощо.

1.2 Принципи та методи побудови системи управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві

На сучасному етапі свого розвитку, складнощі регулювання соціально-трудових відносин, в першу чергу, проявляються у наступних аспектах:

- Суперечності стосовно вартості робочої сили
- Конфлікти між інтересами працедавців та робітників
- Видозмінення трудових цінностей
- Недосконала державна політика, що підвищує рівень напруги в суспільстві
- Соціальні конфлікти, що лишаються невирішеними десятиріччями

Процес урегулювання взаємовідносин з питань праці та виробництва зачіпає інтереси як працівників та роботодавців, так і загалом суспільства. [1, с. 36] Не зважаючи на існування абсолютно різних шляхів та способів формування моделі відносин між працедавцем та робітником, головною характерною рисою усіх є домінування позиції працедавця. І це відбувається не зважаючи на здавалось би юридичну рівність обох сторін. Основними факторами, що формують подібну ситуацію є:

1. Структурні диспропорції ринку праці (велика переважання вільної робочої сили) та, як результат, замала пропозиція дійсно якісних робочих місць. (Сюди не відносяться галузі, що вимагають висококваліфікованих трудових ресурсів, у таких ситуація протилежна)
2. Неєфективна діяльність профспілкових організацій
3. Значне толерування командно-авторитарного типу управління українським бізнесом (сюди не відноситься малий бізнес, у подібних підприємствах зазвичай формується більш командно-зорієнтована модель взаємовідносин, за рахунок згуртованості маленького колективу)
4. Поширена тенденція звільнень без «поважної причини»

Управління трудовими ресурсами організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління трудовими ресурсами, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління трудовими ресурсами організації. [7, с. 14]

Система управління трудовими ресурсами постійно розширюється та видозмінюється для того, щоб забезпечити використання людського потенціалу найбільш ефективним способом.

Суб'єктами управлінської функції являються спеціалісти, що займаються безпосередньо «управлінням» своїми підлеглими. Сам механізм управління трудовими ресурсами складається із таких етапів (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Механізм управління трудовими ресурсами на підприємстві чи в організації

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [1; 7]

Головне завдання процесу управління трудовими ресурсами є максимізація ефективності використання трудових ресурсів на державному рівні.

Окремо можна виділити основні ознаки того, що соціально-трудові відносини на підприємстві розвиваються:

- Залучення до прийняття управлінських рішень найманої робочої сили
- Зростання значущості висококваліфікованих трудових ресурсів
- Систематичне зростання заробітної платні на підприємстві
- Функціонування системи соціальних гарантій за новітніми стандартами

Формування ефективної стратегії управління соціально-трудовими ресурсами перш за все включає у себе грамотне введення у робочий процес персоналу (як управлінського, так і виробничого). [8] Сюди можна віднести навчання та атестацію, підвищення кваліфікації, профорієнтацію та адаптацію, пониження чи підвищення у посаді, переведення чи звільнення.

Таким чином, можна підбити підсумок, що процес управління соціально-трудовими відносинами дуже багатогранний. І для ефективного використання трудових ресурсів важливо постійно відслідковувати динамічні тенденції суспільства, щоб вчасно впроваджувати необхідні заходи та створювати найбільш комфортні для робітників умови, що в свою чергу впливатиме і на максимізацію прибутку самого підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ У ДЕРЖАВНОМУ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОМУ ТОВАРИСТВІ «КАРТОГРАФІЯ»

2.1 Характеристика соціально-трудових відносин, що склалися на підприємстві

Регулювання взаємовідносин та інтересів робітників та працедавців відбувається перш за все переговорним методом та виражається в укладанні колективного договору. В тому числі саме Закон України «Про колективні договори та угоди» урегульовує питання соціально-трудових відносин на українських підприємствах [9].

Колективний договір укладається у рамках діючої законодавчої бази у форматі зобов'язань сторін (роботодавця, працівників, та представника працівників) стосовно вирішення питань соціально-економічних та трудових відносин, а також регулювання інтересів усіх задіяних сторін. В свою чергу законодавчі акти формують правові межі розробки на підприємстві як колективного договору, так і впливаючих з нього двосторонніх договорів, а також постанов, наказів, витягів, угод, актів та положень, що мають на меті забезпечити взаємогармонію інтересів як працівників та і роботодавців в питання соціально-трудових відносин.

Для того, щоб краще зрозуміти функціонування системи колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві розглянемо на їх регулювання на прикладі Державного Науково-виробничого товариства (далі ДНВТ) «Картографія».

Основним нормативно-правовим актом який і виступає у ролі регулятора соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцем ДНВТ «Картографія» є колективний договір (Додаток А).

Даний договір визначає та затверджує увесь обсяг прав та обов'язків як сторони працедавця, так і сторони найманих робітників. Водночас варто

зазначити, що при укладанні даного колективного договору нормотворчою базою для його формування стали Кодекс законів про працю України (КЗпП)[10], Закони України: «Про колективні договори та угоди» [9], «Про професійні спілки, права та гарантії їхньої діяльності»[11], «Про оплату праці» [12], «Про охорону праці»[13], «Про відпустки»[14], «Про зайнятість населення»[15], «Про вищу освіту»[16], та інші нормативно-правові акти, що визначають особливості трудових та соціально-економічних відносин на українських підприємствах.

Колективний договір ДНВТ «Картографія» являє собою нормативно-правовий акт локального рівня, що урегульовує додаткові питання управління соціально-трудовими відносинами, що не до кінця висвітлюються законодавством, а саме: умови праці та її оплата, підвищення ефективності виробничої та творчої діяльності, покращення рівня умов і охорони праці, розробка трудового розпорядку та додержання трудової дисципліни, побутове і соціальне обслуговування робітників підприємства, різноманітні премії, пільги та гарантії. Колективний договір ДНВТ «Картографія» складається з 11 розділів (рис. 2.1).

Розділи колективного договору ДНВТ "Картографія"

Загальні положення
Виробничо-економічна діяльність та розвиток підприємства
Зайнятість працівників
Трудові відносини, режим праці та відпочинок
Оплата праці
Умови і охорона праці
Соціальні виплати
Житлово-побутове обслуговування
Зобов'язання адміністрації та профспілкового комітету
Соціальне партнерство
Прикінцеві положення

Рис. 2.1 Розділи колективного договору ДНВТ «Картографія»

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання Додатку А

Перший розділ даного договору а саме, загальні положення, містить дані про мету укладання договору, сторони колективного договору та їх повноваження, термін дії колективного договору, а також зазначається сфера його дії. У нашому випадку метою є регулювання виробничих, соціально-трудових відносин, посилення соціального захисту працівників Державного науково-виробничого підприємства «КАРТОГРАФІЯ», покращення існуючих на ДНВП «Картографія» умов праці, і встановлення взаємних зобов'язань сторін, що його уклали, щодо створення умов для підвищення ефективності роботи ДНВП «Картографія», реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів його працівників.

Договір на підприємстві укладено між власником ДНВП «Картографія» з однієї сторони, та Первиною профспілковою організацією ДНВП «КАРТОГРАФІЯ» в особі Голови від імені трудового колективу, з другої сторони (далі – Сторони).

Ця угода також визначає додатки до колективного договору, оскільки вони є його невід'ємною частиною, а саме: Положення про відділ матеріально-технічного постачання Державного науково-виробничого підприємства «Картографія», Положення про порядок виплати одноразової допомоги працівникам підприємства у разі добровільного виходу на пенсію, Положення про організацію праці та заробітну плату працівників ДНВП «Картографія», Положення про надання безвідсоткових позик працівникам Державного науково-виробничого підприємства «Картографія», Положення про виплату одноразової винагороди у зв'язку з відзначенням працівників підприємства Почесною грамотою та оголошенням Подяки, Перелік назв професій працівників, які забезпечуються безоплатним спеціальним одягом, Перелік посад і професій працівників ДНВП «Картографія» з ненормованим робочим днем, Комплексні заходи щодо досягнення встановлених стандартів безпеки, професійної та промислової гігієни та вдосконалення існуючих рівнів охорони праці, Правила внутрішнього трудового розпорядку

Державного науково-виробничого підприємства «Картографія» та інші.
(Додаток Б).

Розділ про виробничо-господарську діяльність колективного договору ДНВТ «Картографія» містить взаємні зобов'язання адміністрації та робочого колективу щодо створення ділового та творчого середовища в робочому колективі, підтримують ініціативу та діяльність працівників; сприяння у посиленні виробничої та трудової дисципліни працівників, дотримання правил охорони праці та безпеки, пожежної безпеки, забезпечення обережного ставлення працівників до майна підприємства.

Відповідно до цього розділу сторони зобов'язуються вживати невідкладних заходів для усунення передумов виникнення колективних трудових спорів (конфліктів), якщо вони виникають, прагнуть врегулювати спір шляхом Гарантії діяльності ради трудового колективу. примирення в порядку, встановленому чинним законодавством.

Стосовно третього розділу, а саме зайнятості працівників ДНВТ «Картографія» вказують:

- працівників попереджають про зміни в організації роботи підприємства, установи чи організації і про скорочення чисельності працівників не пізніше як за три місяці з наданням інформації про причини наступних звільнень, про кількість і категорії працівників, яких це стосується, про терміни проведення звільнення.;
- гарантують відповідно до законодавства дотримання прав і інтересів працівників, які звільняються;

А також у цьому розділі колективного договору вказано, що працівникам підприємства надаються безоплатні юридичні консультації з трудового законодавства та необхідна інформація щодо чинного трудового законодавства, гарантій на працю, соціально-економічних пільг, передбачених законодавством і колективним договором

Наступний розділ колективного договору, трудові відносини ДНВТ «Картографія» містить норми законодавства стосовно обов'язків, які виконує кожен працівник підприємства відповідно до своєї посади.

Також даний розділ зазначає, що працівникам ДНВТ «Картографія» встановлено 40-годинний п'ятиденний робочий тиждень, при цьому надається два вихідні дні. Для окремих працівників відділу збуту, які працюють у змінному режимі, розроблено графіки роботи з тривалістю робочого часу, що не перевищує норми робочих годин, які встановлені на підприємстві у відповідному місяці.

Стосовно відпусток, то у ДНВТ щорічні та основні відпустки надаються працівникам відповідно до законодавства про працю та Закону України «Про відпустки» згідно з графіками. Основна щорічна оплачувана відпустка надається працівникам не менше як на 24 календарних дні.

До відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами адміністрація підприємства зобов'язана на прохання жінки приєднати щорічні основну і додаткову відпустки незалежно від тривалості її роботи в поточному році.

В окремих випадках надаються додаткові вихідні дні. (Табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Можливі приводи для отримання додаткових вихідних днів працівниками ДНВП «Картографія»

Кількість вихідних	Причина	Особа, що може отримати вихідний
3 робочі дні	народження дитини	батько
3 робочі дні	проводи на військову службу	батьки
3 робочі дні	смерть подружжя, дітей або близьких родичів	члени сім'ї фізичної особи першого ступеня споріднення (батьки, чоловік або дружина, діти, у тому числі усиновлені)
1 робочий день	Визначні круглі дати (30, 40, 50, 60 років)	Людина, що є іменинником
1 робочий день	1 вересня	Батьки, чиї діти йдуть до першого класу

Джерело: сформовано на основі опрацювання Колективного Договору

Оплата праці працівникам ДНВТ «Картографія» здійснюється на основі умов прописаних у наступному розділі колективного договору.

Винагорода виплачується за виконану роботу працівникам підприємства за такими формами і системами оплати праці:

- відрядна,
- відрядно-преміальна,
- погодинна,
- погодинно-преміальна.

При погодинній та погодинно-преміальній системі оплати праці, праця працівників оплачується згідно окладу, зазначеному у штатному розписі, за фактично відпрацьований час. Зміну форм і систем оплати праці здійснює власник за погодженням з профспілковим комітетом та ознайомлює працівників не пізніше як за 2 місяці до їх запровадження.

Мінімальний посадовий оклад (тарифна ставка) встановлюється у розмірі, не меншому за прожитковий мінімум, встановлений для працездатних осіб на 1 січня календарного року. У разі змін мінімальний посадовий оклад (тарифна ставка) змінюється із зростанням мінімального прожиткового мінімуму для працездатних осіб, згідно Закону України «Про Державний бюджет України».

В шостому розділі фіксуються зобов'язання сторін стосовно розробки і забезпечення виконання Комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці.

Основні складові соціальних виплат, заявлених у відповідному розділі колективного договору ДНВТ «Картографія» можна наочно побачити у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Форми соціальних виплат встановлених розділом 7 колективного договору ДНВТ «Картографія»

Матеріальна	працівникам підприємства, які добровільно	Згідно з відповідним
-------------	---	----------------------

допомога надається	звільняються у зв'язку з виходом на пенсію	положенням
	працівникам підприємства, яких спіткало стихійне лихо	у розмірі до 5 прожиткових мінімумов
	на організацію поховань працівників підприємства, якщо сума витрат на ритуальні послуги стосовно поховання підтверджена документально та перевищує державну одноразову допомогу	у розмірі 10 прожиткових мінімумов

Продовж. таблиці 2.2

Матеріальна допомога за заявами працівників надається у випадках	тривалої хвороби (понад місяць)	Часткова оплата послуг перебування на стаціонарному лікуванні, але не більше 3000 грн. та не частіше одного разу на рік
	тяжкої хвороби (понад 2 місяця)	Часткова оплата послуг перебування на стаціонарному лікуванні, але не більше 5000 грн. та не частіше одного разу на рік
	тривалої хвороби близьких родичів	не більше 2000 грн. та не частіше одного разу на рік
	смерті родичів (батьки, чоловік, дружина, діти, брат, сестра.).	4000 грн
Виплачувати одноразове матеріальне заохочення працівникам підприємства у зв'язку з визначними (круглими) датами	30 років, 40 років, 50 років, 60 років, за умови, що працівник має стаж роботи на підприємстві більше 3-х років.	3000 грн
Інші заохочення	з нагоди одруження	3000 грн;
	при народженні дитини	7000 грн
	путівки в розмірі 2000 грн., на дитину до 16-ти років - в розмірі 1000 грн. не частіше одного разу на два роки за рахунок профспілкового комітету	
	кошти на надання позики працівникам підприємства	Згідно з відповідним положенням

Джерело: сформовано на основі опрацювання Колективного Договору і додатків до нього

Цікавим з точки зору аналізу соціально-трудова відносин є восьмий розділ договору, що розглядається. А саме мова йде про те, що власник Підприємства зобов'язується надавати довгострокові позики для будівництва або придбання житла. працівникам, які відпрацювали не менше 2 років на

підприємстві. Позики надаються за умови фінансової спроможності підприємства. Кожен конкретний випадок розглядається на спільному засіданні адміністрації та профспілкового комітету.

Також колективний договір визнає, що в умовах ринкової економіки договірне регулювання соціально-економічних відносин на принципах соціального партнерства є об'єктивною необхідністю.

Головними формами реалізації соціального партнерства Сторони вважають колективні переговори, консультації та співробітництво сторін, а також розв'язування конфліктних ситуацій на основі трудового арбітражу, посередництва та примирення в межах чинного законодавства.

Окремо зазначається, що жодна із сторін не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань, що стосуються соціальних, культурних прав та інтересів працівників, на які поширюється дія колективного договору. Зміни і доповнення до Колективного договору вносяться за взаємною згодою сторін за пропозиціями трудового колективу, профкому та адміністрації..

Отже, можемо підсумувати вище зазначене, досить важливим укладання колективного договору, працівниками ДНВТ «Картографія» оскільки в ньому встановлюються:

- форми та системи оплати праці;
- трудові стандарти;
- порядок вирішення трудових спорів
- схеми виплати заробітної плати;
- умови введення та розмір різнопланових стимулюючих платежів;
- компенсаційні та гарантійні платежі відповідно до законодавства

Навіть після закінчення терміну дії колективний договір продовжує діяти доти, поки не сторонами не буде підписано новий або не переглянуто діючий. У разі зміни складу, структури, найменування органу, уповноваженого власником, від імені якого укладено колективний договір, зберігає свою дію. При реорганізації підприємства колективний договір

продовжує діяти протягом строку, протягом якого його укладено, або може бути переглянутий за згодою обох Сторін.

Проаналізувавши виконання колективного договору відповідно до його розділів. Ми бачимо, що договір розроблений та укладений згідно чинного законодавства, сторони дотримуються встановлених прав то обов'язків у ньому, порушень з боку обох сторін не виявлено. Щодо виробничо-економічної діяльності слід зазначити, що виконання поставлених завдань, в даній організації чітко дотримуються норм встановлених законодавством.

Важливо також відмітити, що обов'язки, які виконує кожен працівник установи у відповідності зі своєю посадою, визначається відповідними затвердженими посадовими інструкціями, положеннями, тощо. Жодних порушень не було виявлено.

Щодо виплати заробітної плати та охорони праці, на підприємстві порушень також не виявлено. Таким чином, колективний договір у ДНВП є ефективним документом для врегулювання інтересів сторін соціально-трудових відносин на підприємстві.

2.2 Аналіз управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві

Для того, щоб проаналізувати наскільки ефективно у ДНВП «Картографія» відбувається процес управління соціально-трудовими ресурсами було вирішено провести ряд досліджень. Першим з них є формування рейтингової оцінки трудових відносин на підприємстві.

Дана оцінка складається з цілого ряду досліджуваних факторів, таких як: структура зайнятості, оплата та умови праці, трудові графіки, тощо, а також наявних методів регулювання трудових відносин (наявність колективного договору, діяльність профспілок, тощо). Як результат формується ряд оцінок кожного з основних аспектів системи трудових

відносин, а на їх основі єдина інтегральна оцінка, завдяки якій можна порівнювати показники підприємства з іншими [17].

Інтегральна оцінка формується на основі ряду показників та індикаторів та визначається як середня величина двох аспектів: «Трудові відносини» та «Механізми регулювання трудових відносин». Перший аспект складається з 9 пунктів, другий з 6. Загалом маємо 15 пунктів для оцінювання. В середині кожного пункту існують допоміжні індикатори, які також можна поділити на дві категорії:

- Які беруть участь в оцінці (першого рівня)
- Які не беруть участь в оцінці (другого рівня, суб'єктивні)

Почнемо з того, що проаналізуємо результати по першому аспекту.

(Табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Результати аналізу трудових відносин на ДНВП «Картографія» за першим аспектом «Трудові відносини»

№	Аспект 1. Трудові відносини	Оцінка (в балах*)
1	2	3
1	Форма зайнятості, її стабільність	72
2	Оплата праці	60
3	Графіки робочого часу та відпочинку	80
4	Умови та охорона праці	35
5	Дисципліна	42
6	Система соціальних гарантій	48
7	Розподіл задач між працівниками	67
8	Навчання	26
9	Дотримання стандартів інклюзивності та пільг для соціально-незахищених категорій працівників	24
10	Сума:	454

*показник сформовано на основі комплексної оцінки, для подальшого аналізу береться середнє значення

Джерело: авторська розробка

Основою для отримання даних необхідних для дослідження стало проведення анкетування серед працівників компанії. Детальні результати даного анкетування продемонстровані в додатку В.

Тепер аналогічним способом розглянемо другий аспект – «Механізми регулювання трудових відносин». Результати представлені у таблиці 2.4.

На основі проведеного дослідження можна побачити, що єдина інтегральна оцінка знаходиться у рамках 40-60 балів, що являє собою нормальну ситуацію на державних підприємствах та не порушує законодавчої бази.

Таблиця 2.4

Результати аналізу трудових відносин на ДНВП «Картографія» за другим аспектом «Механізми регулювання трудових відносин»

№	Аспект 2. Механізми регулювання трудових відносин	Оцінка (в балах)
1	2	3
1.	Профспілкова діяльність	0
2.	Колективний договір	66
3.	Погоджувальні комісії	0
4.	Механізми вирішення трудових спорів	70
5.	Адміністративні методи регулювання трудових відносин	2
6.	Участь органів державної влади в регулюванні трудових відносин	0
7.	Сума:	151
8.	Сума по обом аспектам:	605
9.	Єдина інтегральна оцінка:	40,3

Джерело: авторська розробка

Водночас дана оцінка потрапляє і під категорію 40-46 балів – «мінімально нормальна ситуація». А це означає, що у багатьох ситуаціях нормотворчі акти дотримуються лише формально [18].

Далі необхідно проаналізувати наскільки ефективно діє система управління соціально-трудовими відносинами за рахунок виявлення загальної атмосфери у колективі. Дане дослідження проводилося у два етапи.

На першому етапі за допомогою методів спостереження було зроблено висновок, що соціально-психологічний клімат у колективі було б доцільно охарактеризувати напруженим. Водночас в комунікаціях між працівниками домінували негативні емоції.

В рамках другого етапу було проведено тестування серед працівників компанії. Для дослідження було обрано 2 методи:

- Діагностика схильності до конфліктної поведінки К. Томаса
- Діагностика самооцінки, схвалення й мотивації Д. Марлоу і Д. Крауна

Дослідження проводилося у трудовому колективі ДНВП «Картографія». У якості респондентів було обрано 14 осіб (8 жінок та 6 чоловіків). Вік опитуваних коливається між 24 та 52 роками. Освіта: середня спеціальна та вища. Професії: редактор, завідувач редакції, інженер-землевпорядник, інженер з якості, картограф, бухгалтер, дизайнер, водій, консультант з маркетингу, товаровознавець, інженер з комп'ютерних систем, слюсар-електрик, економіст, прибиральниця.

Таблиця 2.5

Перелік респондентів, що взяли участь в анкетуванні

№	Стать	Вік	Посада	Освіта
1	ж	29	редактор	вища
2	ж	35	завідувач редакції	вища
3	ч	35	інженер-землевпорядник	вища
4	ж	40	інженер з якості	середня спеціальна
5	ч	40	картограф	вища
6	ж	51	бухгалтер	вища
7	ж	24	дизайнер	вища
8	ч	41	водій	середня спеціальна
9	ж	38	консультант з маркетингу	вища
10	ж	43	товарознавець	вища
11	ч	35	інженер з комп'ютерних систем	вища
12	ч	41	слюсар-електрик	середня спеціальна
13	ч	30	економіст	вища
14	ж	52	прибиральниця	середня спеціальна

Джерело: авторська розробка

Діагностика схильності до конфліктної поведінки К. Томаса

Даний тест в Україні використовується в адаптації Гришиної Н. В. [19] для вивчення схильності окремих індивідів до конфліктної поведінки. Вивчаючи конфліктні явища К. Томас робив акцент не так на вирішенні

конфліктів, а, в першу чергу, на управлінні ними. Таким чином науковець вважав за потрібне фокусувати свою увагу на тому, які моделі поведінки в конфліктних ситуаціях є характерними для окремих людей та які з них є більш конструктивними чи деструктивними, і, у випадку останнього, як посприяти формуванню більш конструктивної поведінки.

К. Томас використовує двовимірну модель регулювання конфліктів для характеристики стилів людської поведінки у конфліктних ситуаціях. Основними інструментами виміру в даній моделі є кооперація (пов'язана з небайдужим ставленням особистості до інтересів інших індивідів залучених до конфлікту) та напористість (як захист власних інтересів). Відповідно до цього К. Томас виділяє 5 основних способів вирішення конфліктів: конкуренція, поступка, компроміс, відсторонення і співпраця. [20]

В своєму опитувальнику (Додаток Г) К. Томас формує основні характеристики кожного з вищезазначених варіантів поведінки. Це по 12 тверджень на кожен з 5ти аспектів. Сумарно вони згруповані у 30 пар по різним ситуаціям, у кожній з яких респондент має обрати те твердження, що є найбільш типовим для його поведінки.

Діагностика самооцінки схвалення й мотивації Д. Марлоу і Д. Крауна

Методика діагностики самооцінки, схвалення й мотивації використовується для того, щоб прослідкувати рівень правдивості тверджень задіяних респондентів.[21]

Чим вищий рівень оцінювання по показнику «мотивація схвалення», тим більше бажання респондента продемонструвати себе, як людину, чії життєві цінності та орієнтири відповідають соціальним нормам. І навпаки, низькі показники за даною шкалою можуть говорити нам або про категоричне несприйняття індивідом традиційних соціальних устоїв, або про надмірну вибагливість до самих себе.

Далі опрацюємо отримані у ході дослідження результати. Ще під час зовнішнього спостереження було помічено, що соціально-психологічний клімат в колективі знаходиться у постійному стані напруги. Працівники

середньої ланки вважають, що виконують ряд робіт, що не є частиною їх прямих обов'язків. Однак своє незадоволення вони обговорюють виключно у внутрішньому колі. Звертатися зі скаргами до вищих інстанцій вони не бажають, оскільки вважають це безперспективним.

Для вивчення моделі поведінки, яка використовується членами даного колективу був застосований тест К. Томаса. За результатами виявилось, що серед обраних респондентів використовуються всі 5 моделей поведінки. Однак найбільша кількість балів у більшості опитуваних (10 з 14) припадає на тактику відсторонення від конфлікту. У двох респондентів переважає модель поступки, а в одного – компромісу і співпраці (однакова кількість балів). Найменшу кількість балів серед всіх опитуваних набрала модель конкуренції. (Таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

Результати діагностики за методикою К. Томаса

№	Співпраця	Відсторонення	Компроміс	Поступка	Конкуренція
1.	5	8	8	9	1
2.	1	9	8	5	5
3.	1	11	7	6	1
4.	4	10	9	4	4
5.	7	10	5	8	1
6.	6	9	6	4	2
7.	7	11	4	5	5
8.	7	10	9	5	5
9.	6	8	6	3	0
10.	6	10	8	3	2
11.	6	12	5	7	4
12.	7	8	4	5	3
13.	10	6	8	5	6
14.	6	6	4	10	4

Джерело: авторська розробка

Проаналізувавши отримані результати було припущено, що використання моделі відсторонення від конфлікту може бути наслідком бажання продемонструвати себе якнайподібніше до того образу, що може викликати найбільшу прихильність та лояльність у керівництва. Після формування даного припущення респондентам було запропоновано пройти тест Д. Марлоу і Д. Крауна. (Додаток Г)

За результатами даного тесту виявилось, що 9 осіб мають досить високі бали (від 13 до 18), у одного 10 балів, у трьох 9 балів і в одного 8 балів. (Таблиця 2.7) Це підтверджує нашу гіпотезу стосовно того, що більшість респондентів жадають

Таблиця 2.7

Результати діагностики за методикою Д. Марлоу та Д. Крауна

№	Мотивація схвалення (у балах)
1.	10
2.	13
3.	14
4.	17
5.	9
6.	9
7.	14
8.	14
9.	13
10.	8
11.	15
12.	18
13.	9
14.	16

Джерело: авторська розробка

Таким чином можна зробити висновок, що висока необхідність у схваленні в даному колективі призводить до постійного застосування моделі відсторонення в конфліктних ситуаціях, а це в свою чергу призводить до накопичення негативних емоцій та створення напруженої атмосфери у колективі.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ТОВАРИСТВА «КАРТОГРАФІЯ»

З метою вдосконалення системи управління соціально-трудовими відносинами на ДНВП «Картографія» було запропоновано провести ряд нововведень, що мають за ціль покращити задоволеність робітників та тим самим максимізувати ефективність самої роботи. Першим із таких заходів є впровадження нової системи оплати праці.

У сучасному світі активно використовуються дві форми оплати праці: погодинна та відрядна. При використанні погодинної оплати праці, робітник отримує свою винагороду у відповідності до рівня набутої кваліфікації у визначеному обсязі за кожен годину відпрацьованого часу.

Погодинна оплата праці може бути як простою (базуватися лише на вищезазначених факторах), так і погодинно-преміальною. В випадку останньої до уваги також береться загальна результативність відділу (або компанії загалом), а також особистий вклад працівника до загального результату. [22]

На ДНВП «Картографія» наразі використовується погодинна оплата праці, за рахунок чого заробітна плата більшої частини працівників залежить не від загального обсягу виконаних робіт, а напряду від кількості відпрацьованих робочих днів.

Для того, щоб підвищити ефективність роботи працівників потрібно провести також ряд супутніх заходів, що максимізують ефективність матеріального заохочення:

- Сформувані чіткий режим праці (графіки виходу на роботу для кожного структурного підрозділу) та жорсткий облік фактично відпрацьованого часу

- Своєчасно переглядати кваліфікаційні категорії працівників, а також ввести систему індексації заробітної плати відповідно до підвищення професійної кваліфікації
- Сформуванати чітку систему оплати праці у вихідні та святкові дні
- Затвердити по кожному структурному підрозділу посадові обов'язки за кожною групою працівників. Це може бути доповненням до посадових інструкцій.

Всі ці пункти можна легко впровадити ухваливши внесення змін до положення колективного договору, та додатків до нього.

Однак, так як підприємство активно розвивається найбільш доцільно у більшості випадків буде застосовувати відрядну форму оплати праці.

Основне призначення відрядної форми оплати – це утвердити систему у якій розмір заробітку напряду буде залежати від кількості і якості виконаної роботи згідно з нормами виробітку та затвердженими відрядними розцінками. При чому норми виробітку можуть бути як індивідуальними, так і загально колективними.

Необхідними умовами використання відрядної форми оплати праці робітників є наявність кількісних показників оцінювання виконаної роботи та можливість точно оцінити фактичний об'єм залученої праці. При цьому важливо встановити і чітку систему моніторингу якості роботи, оскільки відрядна форма оплати не повинна погіршити саму якість виконуваної праці.

Для цього застосовується такий підвид відрядної оплати праці як акордно-преміальна. При чому вона поділяється як на індивідуальну, так і на колективну. В останньому випадку винагорода кожного окремого індивіда напряду залежить від кінцевих результатів усього колективу. Таким чином це виступає додатковим стимулом працювати у команді, допомагати один одному та підтримує більш дружнє робоче середовище.

При застосуванні колективної акордно-преміальної оплати праці винагорода залежить від таких факторів як: загальний результат роботи підрозділу, складність роботи, кваліфікація працівника, кількість часу

затрачена на роботу кожним окремим працівником, якість виконаної роботи кожним конкретним працівником, затверджений спосіб розподілення колективного заробітку. Останній фактор є найпроблемнішим, оскільки дуже важливо правильно вирахувати вклад кожного працівника в загальний результат колективу. Саме на цьому підґрунті можуть виникати робочі конфлікти. [23]

На ДНВП «Картографія» прикладом для впровадження даної системи оплати праці може стати Відділ редакції карт та атласів. Підв'язавши їх місячний дохід до виконаного об'єму роботи, це відобразиться на ефективності їх робочого процесу. Основним принципом роботи відділу буде – чим більше ти виконав якісної роботи – тим більше ти отримав.

Для формування найбільш ефективної системи соціально-трудогих відносин рекомендовано перевести якнайбільшу кількість працівників та підрозділів саме на колективну акордно-преміальну систему оплати праці. За рахунок цього в колективі значно знизиться рівень конфліктних ситуацій на підґрунті незадоволеності заробітною платою, оскільки кожен робітник чітко розуміти скільки і за що він отримає. Адже це напряду буде залежити від його роботи. Це також сприятиме більш дружнім відносинам в середині колективу, оскільки не виникатиме питань, чому хтось заробив більше, а хтось менше.

Згідно думки більшості експертів у сфері управління на підприємстві повинна функціонувати така система мотивації, яка складається як з позитивного компоненту (премії та бонуси), так і з негативного (штрафи). Водночас існує і така концепція, згідно з якою штрафів не повинно бути взагалі. Однак вона базується на віруванні, що якщо управління усіх аспектів життєдіяльності підприємства організовано ефективно, то ніяких проблем виникати не повинно і навіть думка про запровадження системи штрафів та санкцій не має з'являтися.

Водночас варто розуміти, що настільки ідеальної ситуації досягнути практично неможливо, саме тому штрафна система все ж повинна діяти на підприємстві.

Зазвичай система штрафів на підприємстві налаштована так, що працівника, який провинився частково або повністю позбавляють премії. Хоча, з точки зору логіки, премію повинні виплачувати у тому випадку, коли працівник показав більший результат, ніж було очікувано, однак на багатьох підприємствах зменшення премії означає зменшення заробітної плати. В такому випадку премія сприймається – як друга частина зарплати. Особливо це помітно у випадках, коли на підприємстві діє відрядно-преміальна форма оплати праці.

Основною проблемою у даній ситуації являється психологічний аспект. Адже іноді штраф являє собою позбавлення премії і з якоїсь іншої причини. Коли на підприємстві запроваджується змінна частка оплати праці, то виходить, що постійна (або гарантована) частка повинна виправдовувати свою назву. Що мається на увазі? Якщо працівник знає про існування гарантованої частини винагороди і про існування преміальної частини, то просто виникає проблеми з розрізненням відсутності премії та позбавлення премії через штраф. [24]

Однак і цей психологічний аспект можна оминати ефективним управлінням. При цьому принцип отримання гарантованої частини винагороди не буде порушено. Пропонується сформуванню такої системи оплати праці, за якої на кожного співробітника підприємства відкривається особовий рахунок. У випадку неефективної роботи співробітника, коли його результативність підпадає під штраф, то на даний особовий рахунок нараховується сума штрафу і тим самим баланс іде у мінус. Працівник отримує виплату лише постійної частини зарплатні, з якої не вираховується штраф, а записується на особовий рахунок.

Що ми отримуємо у результаті? У працівника виникає заборгованість перед фірмою. Надалі, коли за діючою системою мотивації працівник

повинен буде отримати премію, то сума штрафу, що накопичилась на особовому рахунку просто буде з неї вираховано. Працівник отримує залишок. Якщо ж сума премії виявиться меншою за обсяг накопиченого штрафу, то останній зменшується на суму премії. Таким чином заборгованість працівника перед фірмою залишається, але стає меншою. З рахунок цього гарантована частина оплати праці виплачується постійно, але працівник може отримати штраф за неефективну роботу, при чому обсяг штрафу буде вираховано лише з майбутньої преміальної частини винагороди.

Водночас дана система мотивації персоналу також є не ідеальною. Основна її небезпека криється в тому, що якщо у працівник декілька разів підряд не заробить преміальну частину оплати (не втративши її через штраф, а просто не показавши велику результативність необхідну для отримання премії), то на їх особовому рахунку може накопичитись досить велика сума штрафу і працівник може просто перестати намагатись отримати премію. Це пояснюється тим, що штраф ростиме і надалі, але виключно на папері. І подібна система може мати демотивуючий ефект.

Тому для того, щоб знизити подібний ризик важливо стежити не лише за ефективністю роботи та нарахованими бонусами, але і за розмірами штрафних заборгованостей. Це можна зробити досить нескладно, просто запровадивши гранично-допустимі рівні заборгованості і у випадку перетину даних рівнів. Керівництво ДНВП «Картографія» або окремих відділів повинно просто провести відповідну роботу для з'ясування причини ситуації, що склалася.

Частково цю проблему можна вирішити й іншим способом. Навіть у випадку нарахування штрафу, працівнику виплачується невелика надбавка до гарантованої частини зарплатні, але водночас розмір цієї надбавки плюсується з обсягом штрафу, що знаходиться на особовому рахунку працівника. За рахунок цього борг працівника перед підприємством збільшується, але водночас він здається працівнику більш реальним, і

останній буде ставитись до ного саме як до боргу і намагатиметься його погасити.

В даному випадку ми знову бачимо дію психологічного фактору. Робітник виконав роботу неефективно. Компанія факт цього зафіксувала і нарахувала штраф, однак все одно виплатила додаткову грошову суму. Таким чином у працівника формується і моральне зобов'язання покращити свої показники. Якщо ж заборгованість зростає і надалі (тому робота йде неефективно), тоді варто приймати рішення або про переведення працівника на іншу посаду, або про звільнення.

Цей спосіб є більш ризикованим для ДНВП «Картографія» ніж перший, тому він може використовуватись не для усіх працівників, а, наприклад, для менеджерів середньої та вищої ланки.

Водночас працюючи з розробкою системи мотивації співробітників важливо не випускати з уваги юридичну сторону цього питання. Оскільки останні 10-15 років можна помітити постійну тенденцію до зростання юридичної освіченості населення, в тому числі і з питань трудового законодавства, важливо перед введенням будь якої системи штрафних санкцій провести детальний розбір даної системи з юристом на питання відповідності законодавству, аби унеможливити подальші скарги, суди і тд.

Якщо екстраполювати дану систему на ДНВП «Картографія», то можна побачити вигоду для працівників з фінансової точки зору. По перше, система штрафів і так функціонує на підприємстві у вигляді матеріальної відповідальності. Питання лише у тому, щоб підігнати її під рамки сучасних систем управління мотивацією персоналу. Водночас при переході на нову систему оплати праці, яку ми розглянули вище можна прослідкувати наступні фінансові результати.

Наприклад працівник відділу дизайнерів та укладачів отримував заробітну платню в обсязі 15000 гривень. Після переходу на нову систему оплати його заробітна платня розділилася на 7000 гривень гарантованої частини та +преміальна частина. При цьому за місяць він опрацьовує

приблизно 100 одиниць продукції, за кожну з яких тепер він отримуватиме премії в розмірі 100 грн за одиницю. Як результат при аналогічному обсязі виконаної роботи заробітна платня працівника складатиме: 7000 грн + 100грн\од x 100од. = 17000 гривень.

Але більш вагомим є те, що працівник зможе отримувати ще більше при більш результативній роботі. Оскільки система штрафів на ДНВП «Картографія» діятиме за наступними принципами:

1. Штраф може скласти не більше 50% від преміальної частини заробітної платні
2. За прогули та запізнення без поважної причини штраф складає а%
3. За невиконання робочого плану штраф складає в%
4. Інші штрафи с%

Таким чином заробітна платня працівника за місяць вираховуватиметься за наступною формулою:

$$ЗП = \text{Гарантована частина} + (\text{Ход.} \times \text{Үгрн\од.}) \times (100\% - \text{а}\% - \text{в}\% - \text{с}\%)$$

Як результат працівник ДНВП «Картографія» отримає додаткову самомотивацію до більш ефективної роботи. А справедливість та прозорість подібної системи значно покращить рівень задоволеності соціально-трудовими відносинами у колективі.

Наступне питання, яке ми пропонуємо розглянути – це підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства.

Оскільки сучасний світ є дуже динамічним, сьогодні для ефективної роботи важливо розбиратися не лише у питаннях своєї професійної компетентності, але й загальних питаннях, що стосуються менеджменту, фінансів, логістики, маркетингу, тощо. Нестача у працівника вмій та навичок необхідних для швидкого та ефективного виконання поставлених задач різного рівня тяжкості знижує рівень задоволення працівника власною роботою. При цьому рівень стресу, пов'язаного з роботою активно росте, а це, в свою чергу негативно відображається на соціально-трудових відносинах у робочому колективі.

Можна виділити три основних фактори того, чому зростання професійної кваліфікації робітників сприяє розвитку як трудового потенціалу робітників, так і конкурентоспроможності ДНВП «Картографія»:

- Навчання персоналу є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства
- Навчання персоналу є найефективнішим способом збільшити цінність трудових ресурсів підприємства
- Без вчасного навчання персоналу можливість ефективного впровадження сучасних організаційних змін є практично неможливою

Таким чином організація навчання задля підвищення кваліфікації працівників відіграє важливу роль не лише у соціально-трудових відносинах, але й в розвитку підприємства загалом.

Завдяки запровадженню системи навчання з часом у колективі ДНВП «Картографія» сформується принцип рівності та зникне дискримінація. Оскільки всі ті навички, з якими деякі працівники вже прийшли на роботу інші так само зможуть отримати в процесі свого професійного зростання. При цьому колектив зможе допомагати один одному. Оскільки для того, щоб піти далі кар'єрними сходами, потрібно буде «підтягнути» когось на своє місце.

Таким чином зростання професійної кваліфікації чинитиме позитивний вплив на якість та ефективність роботи, ефективність використання трудових ресурсів, атмосфері усередині робочого колективу, та іміджу компанії на ринку праці загалом.

Наступним елементом, який пропонується впровадити у структуру соціально-трудових відносин на підприємстві є практика проведення тимблдингів.

В умовах сьогодення практика проведення подібних корпоративних заходів виконує одразу цілий ряд задач:

- Підвищує ефективність командної роботи

- Підвищує рівень взаємодії між співробітниками
- Згуртовує трудовий колектив
- Допомагає оцінити «роль», що відводиться кожному окремому індивіду в команді
- Дає змогу виявити як лідерів так і аутсайдерів у колективі
- Допомагає розширити навички вирішення нестандартних ситуацій
- Підвищує мотивація персоналу для досягнення колективних цілей
- Знімає стрес
- Робить цікавішими трудові будні
- Дає можливість співробітникам відчутти себе у новій ролі (а це створює іще додаткову мотивацію)
- Моделює бізнес-процеси
- Підвищує ефективність бізнес комунікацій

Ключовою основою тимблдингу є важливість правильного формування командної бізнес гри, в якій рольова модель самої гри буде максимально подібною до реальних бізнес процесів.

Таким чином усі вищеперераховані пропозиції призведуть до зростання ефективності управління соціально-трудовими відносинами на ДНВП «Картографія» та максимізують результативність роботи підприємства, оскільки сприятимуть зростанню професійної кваліфікації, чинитимуть позитивний вплив на якість та ефективність роботи, ефективність використання трудових ресурсів, атмосфері усередині робочого колективу, та іміджу ДНВП «Картографія» на ринку праці загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджено сутність управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві, розкрито основні принципи побудови системи управління соціально-трудовими відносинами.

Визначено, що соціально-трудові відносини утворюються під час процесу формування як матеріальних так і не матеріальних благ і послуг, що завжди являє собою взаємодію між людьми з питань виробництва. Якщо ж вести мову про способи регулювання соціально-трудових відносин, то найбільш вагомими є ті, що залучають формування та використання нормативно-правової бази, яка власне і регулює діяльність соціально-трудової сфери.

2. Досліджено, що система управління трудовими ресурсами постійно розширюється та видозмінюється для того, щоб забезпечити використання людського потенціалу найбільш ефективним способом.

3. Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено характеристиці соціально-трудових відносин, що склалися на підприємстві ДНВП «Картографія», здійснено оцінку ефективності управління соціально-трудовими відносинами на підприємстві.

Дані проведеного аналізу ДНВП «Картографія», дозволили зробити такий висновок: колективний договір у ДНВП «Картографія» є ефективним документом для врегулювання інтересів сторін соціально-трудових відносин на підприємстві.

4. Досліджено, що більшість нормотворчих актів на підприємстві дотримуються лише формально. Це виявлено за рахунок формування рейтингової єдиної інтегральної оцінки соціально-трудових відносин.

Також завдяки проведенню тестувань за методиками К. Томаса та Д. Марлоу і Д. Крауна виявлено, що висока необхідність у схваленні в даному колективі призводить до постійного застосування моделі відсторонення в конфліктних ситуаціях, а це в свою чергу призводить до

накопичення негативних емоцій та створення напруженої атмосфери у колективі.

5. В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи розроблено заходи щодо удосконалення процесу управління соціально-трудовами відносинами на ДНВП «Картографія»

Виходячи із проведеного аналізу діяльності підприємства з метою вдосконалення системи управління соціально-трудовами відносинами на ДНВП «Картографія» було запропоновано провести ряд нововведень, що мають за ціль покращити задоволеність робітників та тим самим максимізувати ефективність самої роботи. Першим із таких заходів є впровадження колективно-акордної системи оплати праці.

Надалі для забезпечення більшої ефективності роботи і зацікавленості в ефективній роботі запропоновано утвердити нову сучасну систему мотивації, що базується на преміях та штрафх.

Також пропонується ввести практику проведення тимблдингових заходів та утвердити проведення навчання задля підвищення професійної кваліфікації працівників, що, в свою чергу, сприятиме зростанню професійної кваліфікації, чинитиме позитивний вплив на якість та ефективність роботи, ефективність використання трудових ресурсів, атмосфері усередині робочого колективу, та іміджу ДНВП «Картографія» на ринку праці загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соціально-трудові відносини : питання теорії та практики в Україні : [навч. посіб.] / Г. В. Осовий, В. І. Жуков, В. М. Руденко, В.О. Семенихін. К. : АПСВ, 2005. 432 с.
2. Ващенко І. В. Конфлікти: Сучасний план, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ. Х.: ОВС, 2002. 256 с.
3. Назаров Н.К., Методичний підхід до визначення ефективності соціально-трудових відносин на підприємстві, УДК 331.101.26(075.8) Харківський нац. екон. Університет ім. Семена Кузнеця, 2014р. 368 с.
4. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко, Г. Т. Завіновська, І. Л. Петрова, В. М. Петюх, О. М. Поплавська, С. О. Цимбалюк, Л. В. Щетініна, Г. В. Осовий, Т. Б. Твердушка, А. В. Василик.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
5. Болотіна Н. Б. Трудове право України : Підручник. 5-те вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 860 с.
6. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : моногр. / А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2010. 251 с
7. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління трудовими ресурсами» (для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування) / О. А. Дегтяр ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 45 с.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337с.
9. Прохоровська С.А. Тенденції розвитку соціально-трудових відносин в Україні. / С.А. Прохоровська // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: [зб. наук, праць кафедри УТР і РПС]. Тернопіль.: Економічна думка 2003. Вип. 8. С . 231-235

10. Булавка О. Г. Соціалізація трудових ресурсів як передумова удосконалення зайнятості / О. Г. Булавка, Н. В. Германюк // Економіка АПК.- 2011. № 7(201). С. 129- 138

11. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств С. Сардак // Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С.45-51.

12. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62

13. Закон України «Про колективні договори та угоди» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). ред. 2019. 3356-ХІІ. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

14. Кодекс законів про працю України : від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

15. Закон України «Про професійні спілки, права та гарантії їхньої діяльності» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). ред. 2021. 1045-XIV. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>

16. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). ред. 2021. 108/95-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

17. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). ред. 2021. 2694-ХІІ. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

18. Закон України «Про відпустки» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). ред. 2021. 504/96-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Закон України «Про зайнятість населення» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). ред. 2021. 5067-VI. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

20. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). ред. 2022. 1556-VII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

21. Опросник Томаса - Килманна на выявление ведущего поведения в конфликтной ситуации / Авторы К. Томас, Р. Килманн (в адаптации Н.В. Гришиной). С. 57-60.

23. Rekha R. Industrial relations [Електронний ресурс] / Rekha // Economics discussion. Режим доступу до ресурсу: <https://www.economicdiscussion.net/industries/industrial-relations/32249>.

24. GANDINI, Alessandro. Labour process theory and the gig economy. *Human relations*, 2019, 72.6: 1039-1056.

25. Humphreys, J. H., Novicevic, M. M., Hayek, M., Gibson, J. W., Haden, S. S. P., & Williams Jr, W. A. (2016). Disharmony in new harmony: insights from the narcissistic leadership of Robert Owen. *Journal of Management History*.

ДОДАТКИ





Рис 1.2. Чинники динамічності соціально-трудо­вих відносин

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [1, с. 63]

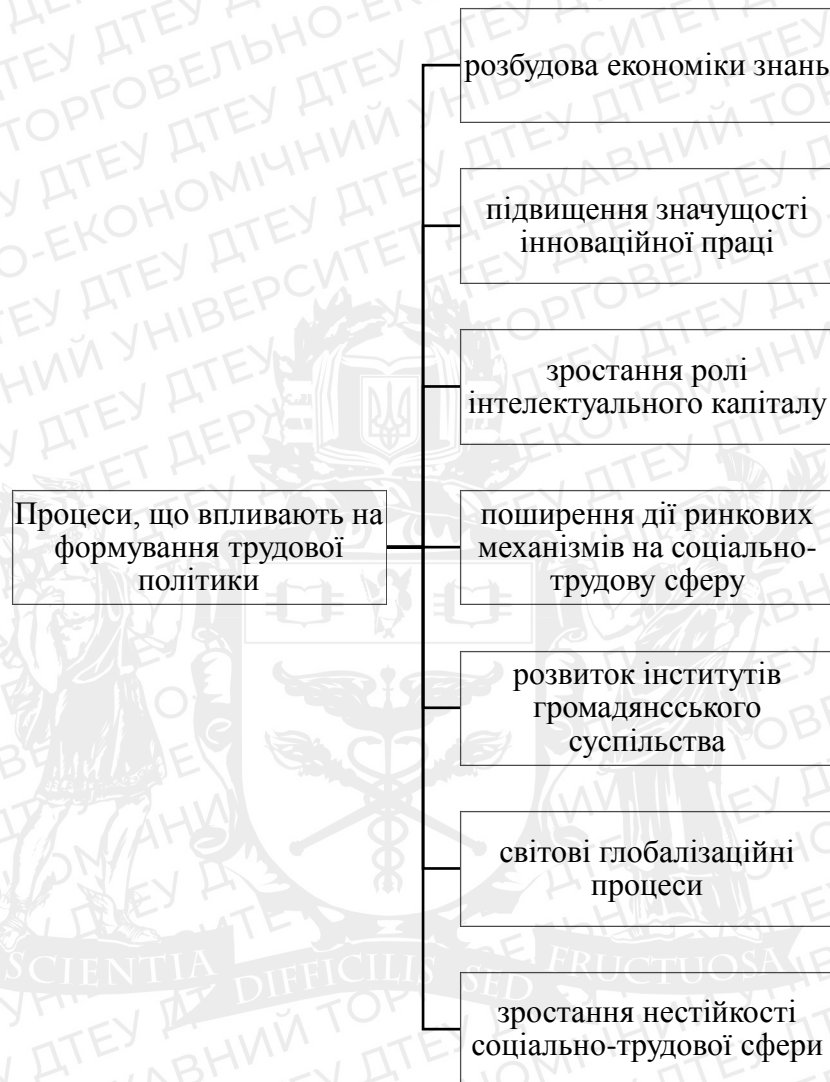


Рис 1.3. Процеси, що впливають на формування та перегляд трудової політики держави

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [1, 6]



Рис. 1.4. Механізм управління трудовими ресурсами на підприємстві чи в організації

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [1; 7]

**Можливі приводи для отримання додаткових вихідних днів
працівниками ДНВП «Картографія»**

Кількість вихідних	Причина	Особа, що може отримати вихідний
3 робочі дні	народження дитини	батько
3 робочі дні	проводи на військову службу	батьки
3 робочі дні	смерть подружжя, дітей або близьких родичів	члени сім'ї фізичної особи першого ступеня споріднення (батьки, чоловік або дружина, діти, у тому числі усиновлені)
1 робочий день	Визначні круглі дати (30, 40, 50, 60 років)	Людина, що є іменинником
1 робочий день	1 вересня	Батьки, чиї діти йдуть до першого класу

Джерело: сформовано на основі опрацювання Колективного Договору

Таблиця 2.2

Форми соціальних виплат встановлених розділом 7 колективного договору ДНВТ «Картографія»

Матеріальна допомога надається	працівникам підприємства, які добровільно звільняються у зв'язку з виходом на пенсію	Згідно з відповідним положенням
	працівникам підприємства, яких спіткало стихійне лихо	у розмірі до 5 прожиткових мінімумов
	на організацію поховань працівників підприємства, якщо сума витрат на ритуальні послуги стосовно поховання підтверджена документально та перевищує державну одноразову допомогу	у розмірі 10 прожиткових мінімумов
Матеріальна допомога за заявами працівників надається у випадках	тривалої хвороби (понад місяць)	Часткова оплата послуг перебування на стаціонарному лікуванні, але не більше 3000 грн. та не частіше одного разу на рік
	тяжкої хвороби (понад 2 місяця)	Часткова оплата послуг перебування на стаціонарному лікуванні, але не більше 5000 грн. та не частіше одного разу на рік
	тривалої хвороби близьких родичів	не більше 2000 грн. та не частіше одного разу на рік
	смерті родичів (батьки, чоловік, дружина, діти, брат, сестра).	4000 грн
Виплачувати одноразове матеріальне заохочення працівникам підприємства у зв'язку з визначними (круглими) датами	30 років, 40 років, 50 років, 60 років, за умови, що працівник має стаж роботи на підприємстві більше 3-х років.	3000 грн
Інші заохочення	з нагоди одруження	3000 грн;
	при народженні дитини	7000 грн
	путівки в розмірі 2000 грн., на дитину до 16-ти років - в розмірі 1000 грн. не частіше одного разу на два роки за рахунок профспілкового комітету	
	кошти на надання позики працівникам підприємства	Згідно з відповідним положенням

Джерело: сформовано на основі опрацювання Колективного Договору і Додатків до нього

Таблиця 2.3

Результати аналізу трудових відносин на ДНВП «Картографія» за першим аспектом «Трудові відносини»

№	Аспект 1. Трудові відносини	Оцінка (в балах*)
1	2	3
1	Форма зайнятості, її стабільність	72
2	Оплата праці	60
3	Графіки робочого часу та відпочинку	80
4	Умови та охорона праці	35
5	Дисципліна	42
6	Система соціальних гарантій	48
7	Розподіл задач між працівниками	67
8	Навчання	26
9	Дотримання стандартів інклюзивності та пільг для соціально-незахищених категорій працівників	24
10	Сума:	454

*показник сформовано на основі комплексної оцінки, для подальшого аналізу береться середнє значення

Таблиця 2.4

Результати аналізу трудових відносин на ДНВП «Картографія» за другим аспектом «Механізми регулювання трудових відносин»

№	Аспект 2. Механізми регулювання трудових відносин	Оцінка (в балах)
1	2	3
1.	Профспілкова діяльність	0
2.	Колективний договір	66
3.	Погоджувальні комісії	0
4.	Механізми вирішення трудових спорів	70
5.	Адміністративні методи регулювання трудових відносин	2
6.	Участь органів державної влади в регулюванні трудових відносин	0
7.	Сума:	151
8.	Сума по обом аспектам:	605
9.	Єдина інтегральна оцінка:	40,3