

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування відносин роботодавців з працівниками на засадах соціальної відповідальності»

(за матеріалами ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Яценко Марини
Олександрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій
Іванович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОВУДОВИСОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН	5
1.1. Сутність та складові соціальної відповідальності бізнес.....	5
1.2. Методичні засади збалансування стосунків між роботодавцями та працівниками.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТОСУНКІВ РОБОТОДАВЦІВ ПРАЦІВНИКАМИ В ТОВ «Тріумф Медіа Груп»	3 22
2.1. Аналіз соціально-економічного профілю підприємства.....	22
2.2. Оцінка відповідності стосунків роботодавців з працівниками до принципів соціальної відповідальності бізнесу.....	33
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТОСУНКІВ РОБОТОДАВЦІВ ТОВ «Тріумф Медіа Груп» З ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	40
3.1. Програма покращення стосунків роботодавців з працівниками на засадах соціальної відповідальності.....	40
3.2. Ресурсне забезпечення соціально відповідальної взаємодії роботодавців з працівниками задля розвитку трудового потенціалу підприємства.....	44
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена зростанням ролі корпоративної соціальної відповідальності та впливом бізнесу на суспільство. Загострення соціальних проблем в Україні пов'язане не тільки з кризовим становищем економіки, а й з надмірно затяжними реформами. Ситуація, що склалася вимагає пошуку нових шляхів і організаційно-економічних інструментів для досягнення соціального благополуччя в суспільстві. Одним з таких способів є соціальна відповідальність бізнесу.

Теоретичні та практичні аспекти в області корпоративної соціальної відповідальності висвітлено в роботах зарубіжних і вітчизняних авторів М. Альберта, І. Ансоффа, Х. Боуена, М. Бенофа, К. Девіса, Д. Карнегі, Дж. Поста, Дж. Крохмаль, М. Фрідман, Ф. Хедурі, Е. Балацький, Ш.М. Валітов, А.С. Костін, Н. Кричевський, В.А. Малигін та інші.

Світовий досвід доводить, що корпоративна соціальна відповідальність бізнесу призводить до зростання соціально-економічного розвитку держави. Для України проблема корпоративної соціальної відповідальності є важливою у зв'язку з переходом до соціально-орієнтованої економіки, а також європейського вектору розвитку держави. Слід також зазначити, що розвиток міжнародних відносин України та її прагнення приєднатися до європейського простору потребують повного переосмислення принципів функціонування бізнесу. Україні необхідно спиратися на науку та інтелект, щоб вона мала можливість наздогнати сучасний рівень економічного розвитку європейського суспільства.

Метою даного дослідження є вивчення структури соціальної відповідальності, вивчення відносин роботодавець-працівник, виявлення проблем і надання рекомендацій компанії.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ «Тріумф Медіа Груп», м.Київ

Предметом дослідження є стратегічні завдання, деталі реалізації та формування соціальної відповідальності роботодавців з працівниками.

Методи дослідження: спостереження, синтез, аналіз документів, узагальнення, дедукція та індукція, системний аналіз та експериментальні методи.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

1.1. Сутність та складові соціальної відповідальності бізнесу

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) повинна стати стратегічним підходом до управління і повинна визначати обсяг обов'язків підприємства, які потребують постійного вдосконалення і розвитку. Українські підприємства, які вирішили використовувати КСВ, отримують переваги не тільки всередині країни, а й виходять на рівень міжнародних ділових партнерів і конкурентів.

Питання КСВ вже давно обговорюють не тільки серед представників бізнесу, а й серед науковців. Взагалі вважають, що однією з перших спроб реалізації принципів соціальної відповідальності стала соціальна програма Г. Форда в 1914-1920 рр., центральним пунктом якої стало встановлення найвищої на той час заробітної плати промислових робітників при дотриманні певних умов, а також будівництво невеликих підприємств в сільській місцевості.

У процесі еволюції концепції корпоративної соціальної відповідальності сформувалися три основні її трактування.

Перший (класичний підхід) підкреслює, що єдиним обов'язком бізнесу є збільшення прибутку для своїх акціонерів. Другий погляд названий теорією корпоративного альтруїзму, полягає в тому, що бізнес повинен дбати не тільки про зростання прибутку, а й вносити свій внесок у вирішення соціальних проблем, поліпшення якості життя суспільства, а також збереження навколишнього середовища [4, с. 37-50].

Третю позицію представляє теорія «розумного егоїзму» - соціальна відповідальність - це бізнес, який дозволяє знизити довгострокові втрати прибутку. Витрати на соціальні та благодійні програми знижують поточний

прибуток, але в довгостроковій перспективі створюють сприятливе соціальне середовище і, як наслідок, стійкий прибуток, оскільки спонсорські та благодійні програми сприяють узаконеному зменшенню податкової бази підприємства [3.].

У документах Єврокомісії представлено визначення соціальної відповідальності як поняття, що відображає добровільне рішення компаній брати участь у благоустрої суспільства та захисті навколишнього середовища [5, с. 78-84]

Соціальна відповідальність також визначають як досягнення комерційного успіху з етичними цінностями та шанобливою увагою до людей, громад та навколишнього середовища. Бути соціально відповідальним за підприємство означає, що ділові дії відповідають етичним, правовим, комерційним та іншим очікуванням суспільства, а також прийняття рішень при дотриманні балансу інтересів всіх ключових стейкхолдерів і груп.

Крім різних концепцій КСВ, в 90-х роках почав формуватися новий напрямок комплексного підходу до соціальної відповідальності: кількість соціальної та благодійної діяльності стало рости і концентруватися навколо конкретної сфери, з якою безпосередньо була пов'язана основна діяльність підприємства [6, с. 225].

Поняття КСВ в компаніях різного рівня, різних напрямків бізнесу має різні складові. Найширше тлумачення КСВ включає питання корпоративної етики, корпоративної соціальної політики, пов'язаної з людськими ресурсами та суспільством, екологічної політики, принципів корпоративного управління та дотримання прав людини у відносинах з постачальниками, споживачами та людськими ресурсами. [7, с. 112].

Сьогодні в США, Західній Європі основними пріоритетами великих корпорацій є: економіка, екологія та соціальна політика підприємства. Сюди входить підвищення якості продукції, що випускається, підтримка навколишнього

середовища в хорошому стані, впровадження нових технологій і ресурсозбереження, розвиток «людського капіталу».

Соціальна відповідальність українських підприємців залишається на низькому рівні. За оцінками експертів, на кінець 2009 року більше 60% вітчизняних бізнесменів не вважають, що їх відповідальність виходить за рамки забезпечення умов праці для своїх співробітників [13]. Згідно з дослідженням, проведеним Програмою «Партнери за фінансову стабільність» (PFS), за підсумками 2013 року українські підприємства витратили до 50% соціального бюджету на розвиток персоналу, з яких третина пішла на охорону здоров'я і 15% - на забезпечення безпечних умов праці. При цьому значну частку витрат на розвиток персоналу складають витрати на підвищення виплат персоналу у вигляді різних компенсацій і заохочувальних виплат. В середньому відраховувалося близько 20% коштів, з яких: на розвиток місцевої громади - 10%, на підтримку природоохоронної діяльності та ресурсозбереження - 6%, на забезпечення належної ділової практики - 4% [26]. Низький рівень практики корпоративного управління та недостатня обґрунтованість соціальних внесків у компаніях негативно впливають на формування соціально відповідальної поведінки, а також сприяють виникненню більш масштабних системних проблем на національному та регіональному рівнях.

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом для компанії. Аналіз світового та вітчизняного досвіду показав, що до переваг, які дає компаніям впровадження КСВ-стратегій, можна віднести підвищення задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів. Підприємства, які не реалізують цю стратегію, не втрачають і контролюють вплив свого виробництва на суспільство і навколишнє середовище, а також не повністю реалізують свій економічний потенціал.

Впровадження стратегій КСВ дозволяє підвищити ефективність виробництва, а також конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі через механізм взаємодії з суб'єктами господарювання через підвищення рівня і якості життя населення, підвищення взаємної довіри, реалізації спільних управлінських рішень і проєктів підприємств і держави.

Міжнародний стандарт «ISO 26000» передбачає керівництво для всіх типів організацій, незалежно від їх розміру або місця розташування, з наступних питань:

- поняття, терміни та визначення, пов'язані з соціальною відповідальністю;
- довідкова інформація, тенденції та характеристики соціальної відповідальності;
- принципи та практики щодо соціальної відповідальності;
- ключові питання соціальної відповідальності;
- інтеграція у здійсненні та просуванні соціально відповідальної поведінки всередині організації, через її політику та практику та в межах сфери її впливу;
- визначення та залучення зацікавлених сторін;
- зобов'язання щодо обміну інформацією, ефективного обміну інформацією та інші питання, пов'язані з інформацією про соціальну відповідальність.

Відповідно до «ISO 26000», сприйняття і реальність здійснення підприємствами та організаціями заходів соціальної відповідальності може, серед іншого, впливати на такі аспекти:

- конкурентні переваги;
- ділова та громадська репутація;
- можливість залучення і утримання співробітників, ділових партнерів, клієнтів і споживачів;
- забезпечення моральності, корпоративної відданості та продуктивності праці працівників;
- відносини з інвесторами, власниками, кредиторами, спонсорами та фінансово-кредитною системою;

-відносини з компаніями, урядами, засобами масової інформації, постачальниками, колегами, клієнтами та галузевим співтовариством [3].

Господарська діяльність компанії і її соціальна відповідальність тісно взаємопов'язані. Практично всі сфери підприємницької діяльності в більшій чи меншій мірі містять соціально значущі складники. Основні функції бізнесу, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю, можна представити таким чином:

-розробка загальної політики і стратегії діяльності компанії із зазначенням того, як політика і стратегія компанії служать цілям сталого розвитку і приносять користь всім зацікавленим сторонам;

-організація праці і виробничого процесу, що показує, як дотримуються норми безпеки і екологічні норми при здійсненні виробничих процесів, а також забезпечується якість товарів і їх безпеку для споживача;

-закупівлі та управління ланцюгами постачань, що передбачає закупівлю товарів, запасних частин та послуг у місцевих постачальників та оцінює допомогу компанії у дотриманні встановлених стандартів;

маркетинг і реалізація товарів, що вказують на те, наскільки безпечні технології реалізації товарів, і чи вигідні відносини між підприємством і продавцем кінцевому споживачеві;

-збут, маркетинг і відносини з клієнтами, що показують, чи є інформація в рекламі товару і на його упаковці точною і правдивою, а також які механізми використовуються для побудови відносин між компанією і її клієнтами;

-розвиток кадрових і трудових відносин, які передбачають умови працевлаштування працівників (у тому числі представників меншин), дотримання правил охорони праці, навчання працівників, стратегію подолання негативних наслідків перебудови підприємства, скорочення персоналу тощо;

-фінансовий менеджмент і відносини з інвесторами, що має на увазі ефективність фінансового контролю, відкритість документації, якість роботи ради директорів, ставлення до хабарів і внутрішніх торгових операцій;

-проектно-конструкторські роботи, що передбачають обсяг інвестицій з урахуванням соціальних і екологічних проблем, створення конструкторських бюро в місцях освоєння нових ринків збуту;

-відносини з органами влади, що передбачають забезпечення відкритості і прозорості у відносинах з центральними і місцевими органами влади, в лобістській діяльності, а також участь компанії в діалозі між приватним і державним секторами для вдосконалення політики і нормативних актів, що регулюють такі сфери, як зайнятість, природоохоронна діяльність і т.д. ;

-відносини з іншими зацікавленими сторонами, що відображають взаємини підприємства з місцевим населенням, його участь в громадському житті міста, регіону, ступінь відкритості фірми і її підрозділів перед місцевим населенням;

-природоохоронні заходи, що показують, що компанія має власну екологічну політику і звітують перед громадськістю про її вплив на навколишнє середовище, проводять екологічну оцінку нових проєктів і продуктів.

Дослідження 469 американських компаній у різних галузях, проведене Конференц-радою показало, що існує значна позитивна кореляція між рентабельністю активів та соціальною активністю компанії; значна позитивна кореляція між рентабельністю продажів і соціальною активністю компанії; позитивна кореляція між рентабельністю власного капіталу та прибутковістю акцій і соціальною активністю компанії.[4 С.37-50] За останні 15 років загальна прибутковість акціонерів компаній з високими фінансовими та соціальними показниками діяльності зросла на 43%. При цьому цей показник для «просто» фінансово успішних компаній виріс лише на 19%. Соціальна залученість приносить дивіденди. Прибутковість продажів для соціально активних компаній

на 3% вище, Рентабельність активів на 4% вище, а рентабельність капіталу і акцій на 10% вище, ніж у компаній, які ніяк себе не проявляють в цій сфері [26]. Дослідження 100 німецьких компаній показало позитивну кореляцію між інвестиціями в розвиток персоналу і ціною акцій компанії. 87% співробітників європейських компаній відчують більшу відданість соціально залученим підприємствам, 32% європейських менеджерів «дуже згодні» і 55% просто «погоджуються» працювати скоріше на компанію, яка підтримує суспільно корисні програми. Існує пряма залежність між ставленням співробітників до компанії і її доходами.

реалізація програм переселення своїх працівників, які вийшли на пенсію [27].

Розширення обов'язків компаній так само неминуче, як і розширення сфери впливу. Бізнес працює під тиском, а підходи до корпоративного громадянства дають компаніям і всій бізнес-спільноті можливість не тільки реагувати на тиск влади і суспільства, а й активно впливати на соціально-економічне середовище в своїх цілях. Зароджується нова парадигма соціальної відповідальності. Основними його елементами є:

-корпоративне громадянство, яке передбачає взаємну відповідальність бізнесу і влади перед суспільством, а також врахування інтересів підприємців не тільки в економічній, але і в соціальній сфері. Створення взаємовигідних механізмів соціального інвестування бізнесу в суспільство стає важливим елементом стратегії діалогу між бізнесом і владою;

-соціальні інвестиції, які розширюють поняття соціальної відповідальності бізнесу. Перехід від благодійності до цілеспрямованих соціальних інвестицій компаній на національному та регіональному рівнях, спрямованих на вирішення найактуальніших для країни проблем у сфері зайнятості, подолання бідності, освіти, житлового будівництва, безпеки, охорони здоров'я та охорони навколишнього середовища;

-соціальне партнерство - перегляд сфер відповідальності бізнесу, влади і суспільства у вирішенні соціально значущих питань, викорінення соціальної залежності, створення механізмів громадського контролю за виконанням державою своїх соціальних зобов'язань. У слабкому громадянському суспільстві функції «соціального лобіювання» беруть на себе «корпоративні громадяни».

У всьому світі суб'єкти господарювання, а також учасники своїх проєктів все більше усвідомлюють необхідність соціально відповідальної поведінки. Соціальна відповідальність стає одним з найважливіших факторів, що впливають на підприємницьку діяльність. Це частково відображає стурбованість, що зростає з приводу деградації навколишнього середовища, соціальної нерівності, корпоративного управління та інших питань.

Суб'єкти господарювання все більше покладають на різні зацікавлені сторони у своїх проєктах, зокрема суспільство в цілому, споживачів, працівників, профспілки, неурядові організації, кредиторів, страховиків та інвесторів. Тому рекомендується, щоб кожна організація стала більш соціально відповідальною, застосовуючи цей стандарт, залучаючи учасників свого проєкту і дотримуючись національних законів, міжнародно визнаних конвенцій та інших офіційних документів.

Міжнародний стандарт ISO 26000 спрямований на інтеграцію соціально відповідальної поведінки в наявні організаційні стратегії, системи, практики та процеси, а також робить особливий акцент на результатах та результатах діяльності суб'єктів господарювання. Стандарт застосовується до всіх типів організацій, включаючи урядові та неурядові організації, а також до підприємств, оскільки кожна організація має вплив на суспільство і навколишнє середовище.

Усвідомлення соціальної відповідальності підприємства впливає на його загальну репутацію, здатність залучати і стабілізувати персонал, підтримувати моральний дух персоналу і підвищувати продуктивність праці; формувати думку

інвесторів і фінансового співтовариства; її здатність залучати і утримувати споживачів продукції і послуг компанії, підвищувати якість її відносин з органами державної влади і місцевого самоврядування, засобами масової інформації, співтовариством, в якому працює підприємство, а також з його постачальниками та іншими суб'єктами господарювання рівного рівня. Адаптація міжнародного стандарту ISO 26000 для українського бізнесу потребує розвитку нормативно-правового забезпечення, формування нових підходів до моралі та культури ведення бізнесу та розширення його інноваційної спрямованості.



1.2. Методичні засади збалансування стосунків між роботодавцями та працівниками

В умовах ринкової економіки трудове право пропагує договірний метод регулювання праці, що належним чином відображає особливості сучасної економіки. Сучасний стан правового регулювання трудових відносин відображає сучасні характеристики ринкової економіки. З одного боку, вона може адекватно реагувати на всі зміни, що відбуваються в економіці, а з іншого боку, існуючий характер сучасного етапу ускладнює використання механізмів регулювання трудових відносин, які використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Трудовий договір - це юридичний факт, на підставі якого виникають правовідносини, зміст яких визначається законодавством або розпорядженням. Якщо зміст правовідношення в нормативній формі взагалі не врегульовано, зміст договору може включати регулювання окремих елементів відносин, а договір може слугувати джерелом певних індивідуальних приписів.

У науці трудового права трудовий договір розглядається в кількох аспектах. Як незалежний трудовий орган. Трудовий договір сьогодні розглядається як перспективний і важливий інструмент регулювання виробничих відносин у рамках правових норм. Оскільки трудовим договором неможливо визначити умови праці для всіх категорій працівників з урахуванням їх індивідуальних здібностей і виробничих особливостей і видів, індивідуалізацію трудових відносин, єдино можливими для сторін гарантіями є встановлення умов праці. трудової діяльності. З його допомогою можна встановити додаткові умови для реалізації трудових відносин з урахуванням деталей трудової функції працівника. За допомогою трудових договорів досягається стабільність (стабільність) у виробничих відносинах. Іншими словами, трудовий договір є засобом гармонізації трудових відносин і способом досягнення згоди між сторонами.

Досвід розвинутих країн щодо успішного створення ефективних форм діалогу та співпраці між найманими працівниками та роботодавцями показує, що шляхом переговорів роботодавці можуть підвищувати заробітну плату, надавати додаткову соціальну Це свідчить про те, що ви можете досягти тих умов, які вас цікавлять у прибутку. - Підвищення продуктивності праці. Важливою особливістю сучасного трудового права Республіки Казахстан є оптимальне поєднання трудового законодавства (державного) і договірного регулювання. Він відповідає національним умовам і враховує реалії ринку праці, забезпечуючи належну безпеку та гнучкість.

Концепція виробничих відносин важлива для фахівців з управління персоналом, оскільки вона пов'язана з більшою частиною того, що потрібно знати організації під час розробки та впровадження процесів, політик і процедур управління персоналом. Усе це слід розглядати з точки зору того, чи вони сприяють продуктивним і корисним робочим відносинам між залученими сторонами.

Зміни у трудових відносинах

D. Gully et al. (1998)[16] проаналізували результати своєї дослідницької програми «Трудові відносини в Британії» при зміні методів наймання працівників. Вони зазначили, що "докази того, що відбулися серйозні зміни в характері трудових відносин, були непереконливими". Але в процесі цього дослідження були виявлені наступні характеристики трудових відносин:

- Нові форми господарювання часто ґрунтувалися прямо чи опосередковано на принципах УЧР та акцентуаторних індивідуальних договорах, а не на колективних переговорах;
- спостерігалось деяке збільшення свободи у виконанні завдань, але не було ознак значного зниження контролю з боку керівників; насправді, в деяких важливих аспектах контроль був посилений;

- Важливою залишалася робота менеджерів нижчої ланки;
- Політика інтеграції в управлінні, орієнтована на не ручних працівників;
- Переважна більшість співробітників продовжували надавати великого значення внутрішнім мотиваційним факторам;
- чим вище рівень кваліфікації, тим більшу участь брав співробітник;
- Ключовими факторами зростання якості трудового стажу стали підвищення рівня кваліфікації та надання працівникам більшої свободи дій;
- Високий рівень прихильності організації зменшив прогули та плинність, але не доведено, що прихильність «нічого не додає до інших характеристик та цілей організації з точки зору ефективності».

Управління трудовими відносинами

Динамічний і часто розпливчастий характер трудових відносин підвищує складність управління ними. Ця проблема посилюється тим, що на договір впливає безліч факторів: культура організації; певний стиль управління; проголошені і практичні цінності, вище керівництво; наявність або відсутність клімату довіри; щоденні взаємини між співробітниками і лінійними керівниками; політики і практичні процедури по ставленню до персоналу на цьому підприємстві.

Останні особливо важливі. На сутність трудових відносин сильно впливають дії, пов'язані з персоналом. Це стосується всіх аспектів управління. Але особливо важливо, які методи використовуються для роботи з людьми в таких сферах, як підбір персоналу, атестація, просування по службі, кар'єрний ріст, оплата праці, участь, розгляд скарг, дисциплінарні процедури і скорочення штату. Те, як працівники зобов'язані виконувати свою роботу (включаючи гнучкий робочий час та різні види роботи), як виражаються та обговорюються очікування щодо ефективності, як організована робота та як керуються людьми, також вплине на

трудові відносини. Існує ряд способів, за допомогою яких фахівці ЧР сприяють розвитку позитивних і ефективних трудових відносин:

- при проведенні співбесід для підбору нових співробітників – шляхом надання реалістичної інформації як про сприятливі, так і про несприятливі аспекти даної роботи;
- у вступних програмах – шляхом ознайомлення нових співробітників з організаційною політикою і процедурами щодо персоналу, з його основними цінностями, демонструючи їм стандарти якості та обслуговування клієнтів, які від них очікуються, і чітко пояснюючи вимоги до рівня гнучкості;
- виготовлення та редагування довідників співробітників, які закріплюють інформацію, представлену у вступних програмах;
- Заохочення розробки процесів управління ефективністю, які забезпечують регулярне узгодження та перегляд очікувань щодо ефективності;
- заохочення застосування індивідуальних планів розвитку, які детально показують, як можна постійно вдосконалювати продуктивність, головним чином шляхом самостійного вивчення;
- використання програм професійного розвитку та розвитку менеджерів з метою закріплення ключових цінностей та визначення очікувань щодо показників ефективності;
- використання навчання менеджерів та керівників команд для надання їм розуміння своєї ролі в управлінні трудовими відносинами за допомогою таких процесів, як управління ефективністю та лідерство в команді;
- заохочення максимального контакту між менеджерами, керівниками команд і членами їх команд для кращого розуміння очікувань один одного і розробки інструментів двостороннього спілкування;

- застосування політики прозорості – забезпечення того, щоб з усіх питань, що стосуються їх, працівники були в курсі того, що відбувається, і усвідомлювали можливі наслідки для їх працевлаштування, розвитку та перспектив;
- розробка процедур роботи з персоналом, включаючи скарги, дисципліну, політику рівних можливостей, розширення і скорочення персоналу, а також забезпечення їх неупередженого і послідовного дотримання;
- розробка і доведення до членів організації політики щодо персоналу: правил найму, розвитку, оплати праці та характеру трудових відносин;
- шляхом розробки та впровадження системи оплати праці, яка забезпечує справедливість, неупередженість та послідовність у всіх аспектах оплати та надання пільг;
- в цілому, даючи рекомендації з усіх процедур, процесів і питань, пов'язаних з трудовими відносинами, щоб сприяти хорошим відносинам в колективі.

Ці методи управління трудовими відносинами охоплюють всі аспекти управління людьми. Однак важливо пам'ятати, що управління - це постійний процес. Ефективне управління відносинами означає відстоювання цінностей організації та прийняття прозорого, послідовного та справедливого підходу у всіх аспектах трудових відносин.[28]

Довірчі та трудові відносини

У заяві Інституту «Люди роблять різницю», 1994 р., було проголошено, що тільки довіра може бути основою для побудови зобов'язань. ППД пояснює, що «в дуже багатьох організаціях невідповідність між сказаним і тим, що робиться, підриває довіру, породжує цинізм серед співробітників і доводить, що в мисленні керівництва є протиріччя».

Також стверджували, що довіра - це соціальний капітал, сховище доброї волі в будь-якій соціальній групі, що дозволяє людям співпрацювати один з

одним. М. Томпсон (1998) розглядає довіру як «унікальну здатність людських ресурсів, що дозволяє організації реалізувати свою конкурентну перевагу», це ключова здатність, яка призводить до високої продуктивності. Таким чином, у компанії виникає необхідність розвитку клімату довіри, необхідність впровадження ефективного, заснованого на довірі процесу оплати внесеного депозиту.

Цінність довіри

Довіра, як визначено Оксфордським словником англійської мови, - це тверда віра в те, що на людину можна покластися. Альтернативне визначення дав Р. Шоу (1997): «Довіра - це віра в те, що ті, на кого ми розраховуємо, виправдають наші очікування». Ці очікування залежать від нашої оцінки того, чи відповідає відповідальність іншої людини нашим потребам.

Члени організації поділяють певні цілі і цінності; мати низку довготермінових зобов'язань один перед одним; пропонувати один одному добровільну допомогу, не розраховуючи витрат і не чекаючи взаємних кроків найближчим часом; спілкуватися чесно і вільно; готові віддати свою долю в руки один одного і вирішити на користь іншого будь-які сумніви в добрій волі або мотивації, які можуть виникнути.

Як пише М. Томпсон (1998), ряд письменників прийшли до висновку, що довіра - це «не те, чим можна або потрібно управляти». Він цитує М. Сейко (1994), який пише, що «довіра - це культурна норма, її рідко можна створити навмисно, тому що спроби створити довіру зручності зруйнували б основу довіри».

Можливо, неможливо керувати довірою, але, як стверджує М. Томпсон, довіра є плодом хорошого управління. Вона створюється і підкріплюється поведінкою керівників і роботою по кращому розумінню очікувань – роботодавців працівників і працівників роботодавців.

Зрозуміло, що найбільша ймовірність привести до виникнення довіри призведе до такої манери поведінки, коли керівники будуть чесними зі співробітниками, дотримуються домовленостей і реалізують на практиці те, що проголошують. Організації, які проголошують основні цінності (наприклад, «люди є нашим найціннішим активом»), а потім ефективно ігнорують їх, будуть організаціями з низькою довірою. Більш конкретно, довіра буде розвиватися, якщо керівництво буде діяти справедливо, неупереджено і послідовно, якщо застосовується політика прозорості, якщо наміри і причини пропозицій і рішень будуть доведені як до співробітників в цілому, так і до окремих співробітників, якщо співробітники залучені в процес розробки системи оплати праці і якщо взаємні очікування узгоджуються через управління ефективністю.

Якщо ці умови не виконуються повністю або частково, це основна причина, чому так багато платіжних систем на основі продуктивності не працюють належним чином. Відправною точкою є розуміння і застосування принципів справедливості при розподілі і реалізації процедур.

Ставитися до людей справедливо означає ставитися до них справедливо і неупереджено. Справедливість розподілу пов'язана з тим, як розподіляються винагороди. Люди відчують, що з ними поводяться справедливо, якщо вони вважають, що винагороди розподіляються відповідно до зробленого внеску, що вони отримали те, що їм обіцяли, і що вони отримали те, що їм потрібно.

Процесуальну справедливість відносить до способів прийняття управлінських рішень і управління кадровими процедурами. Нижче наведено п'ять факторів, необхідних для сприйняття процесуальної справедливості, за визначенням Т. Тейлора та Р. Біса (1990):

- адекватне ставлення до точки зору працівника;
- придушення особистих переваг по ставленню до працівника;
- застосування однакових критеріїв послідовно до всіх працівників;

- забезпечення працівників своєчасним зворотним зв'язком про наслідки прийнятих рішень;

- адекватні роз'яснення працівникам прийнятих рішень.

Відновлення довіри

Як припустив Харіот (1998), якщо довіра втрачена, то для її відродження необхідно реалізувати чотирибальну програму:

- вище керівництво повинно визнати, що в минулому приділялася недостатня увага різноманітним потребам працівників;

- Процес укладання контрактів повинен бути обмеженим, зі значним переходом на різні способи роботи в командах персоналу з урахуванням індивідуальних потреб;

- повинна бути створена довіра, заснована на знаннях тощо. Основою довіри повинна бути не конкретна угода, а загальне почуття довіри;

- довіра повинна ґрунтуватися на тому, що кожна сторона розуміє потреби іншої сторони і приймає їх (хоча останньої важко досягти на практиці).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТОСУНКІВ РОБОТОДАВЦІВ З ПРАЦІВНИКАМИ В ТОВ «МЕДІАГРУП»

2.1. Аналіз соціально-економічного профілю підприємства

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТРІУМФ МЕДІА- ГРУП

Статус юридичної особи (станом на 24.12.2022) - Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ

32205768

Дата реєстрації

04.11.2002 (20 років 1 місяць)

Уповноважені особи

- [БЄДУЛІН ОЛЕКСІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ](#)

Розмір статутного капіталу становить 300 000,00 грн.

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності - Недержавна власність

Види діяльності

Основний:

73.11 Рекламні агентства

Інші:

- 18.12 Друкування іншої продукції
- 58.13 Видання газет
- 58.19 Інші види видавничої діяльності

[Всі Види Діяльності](#)

Організаційну структуру ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» можна розглянути на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»

Відповідно до класичної теорії організації, структура організації повинна розвиватися зверху вниз. Порядок організаційної структури проектування подібний до порядку елементів у процесі планування. При побудові структури системи управління необхідно дотримуватись певних принципів, оскільки структура є основою системи управління. Він встановлює певні зв'язки між підрозділами, без яких управління не може функціонувати. Одним із принципів

побудови конструкцій є визначення силових ліній. Організаційна структура ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» встановлюється розподілом функцій та персоналу. Виконавчим органом управління є генеральний директор ТОВ «МЕДІА-ГРУП», який призначається на посаду та звільняється з посади засновником компанії.

Структура системи ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» (рис. 2.2.) є ієрархічною. Кожна посадова інструкція визначає функції, обов'язки, права та відповідальність працівника, який займає конкретну посаду.

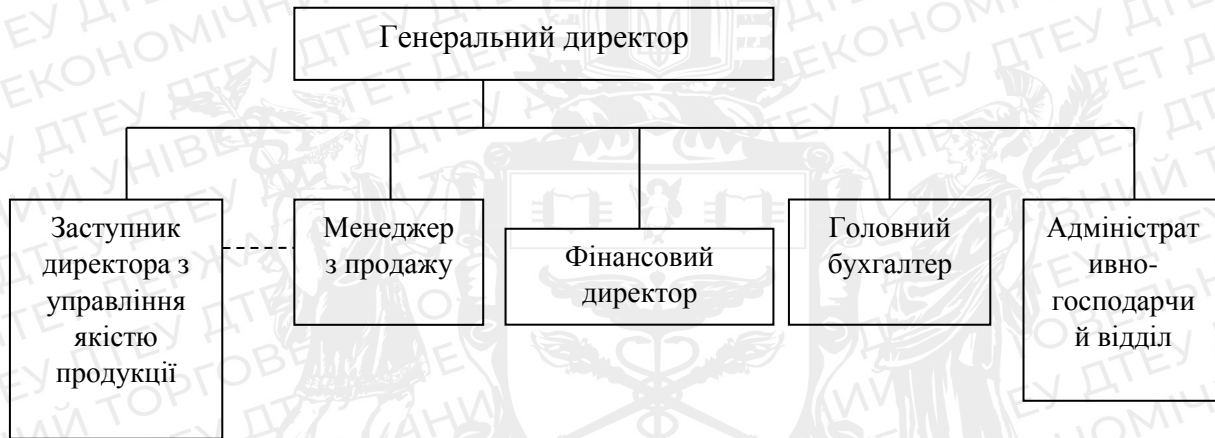


Рисунок 2.2. Структура апарату управління ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»

В основу структури управління покладено лінійно-функціональний тип, де присутнє функціональне розмежування обов'язків між структурними підрозділами (працівниками). З сторони генерального директора подається мета та головна ціль, а всі інші директори повинні контролювати, організовувати, координувати дії спеціалістів [1].

Оцінка ефективності організаційної структури, проводиться на основі розрахунку таких показників:

1. Структурний коефіцієнт централізації, який розраховується за формулою

$$\text{До сц} = N_{\text{цп}} / n_{\text{оп}}, \quad (2.1)$$

де $N_{\text{цп}}$ – кількість структурних підрозділів, керованих з одного центру;

n_{op} – загальна кількість структурних підрозділів.

2. Коефіцієнт централізації управління, який розраховується за формулою:

$$До\ цу = N_{uc} / N_{yo}, \quad (2.2)$$

де N_{uc} – кількість працівників центрального управління;

N_{yo} – загальна кількість працівників управління.

3. Коефіцієнт складності управління, який розраховується за формулою:

$$До\ сл = Ч\ c / Ч, \quad (2.3)$$

де $Ч\ c$ – кількість посад;

$Ч$ – загальна кількість працівників підприємства.

4. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління, який розраховується за формулою:

$$Ке = R_p / Z_y, \quad (2.4)$$

де R_p - кінцевий результат (ефект) від функціонування організаційної структури управління.

Z_y - адміністративні витрати найманих працівників (фонд оплати праці) за період, чол.

За результатами розрахунку ефективності організаційної структури ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» з 2018 по 2020 роки можна зробити наступні висновки: Структурний коефіцієнт централізації у 2019 році порівняно з 2018 роком знизився на 6,45% і вже у 2020 році повернувся до вихідного рівня (0,31). Коефіцієнт централізації управління мав найвище значення (0,61) у 2019 році та знизився на 22,95% у 2020 році порівняно з 2019 роком. Коефіцієнт адміністративної складності зростав протягом аналізованого періоду. Тож у 2020 році він становитиме 0,22, що на 22% більше, ніж у 2019 році. Ці зміни зумовлені зменшенням середньооблікової чисельності працівників.

Оцінка ефективності організаційної системи проводиться для вибору найбільш раціонального варіанту структури або шляхів її вдосконалення.

Ефективність організаційної структури слід оцінювати в процесі аналізу існуючої організаційної структури управління та планування та впровадження вдосконалень управління. Для дослідницьких центрів організаційна ефективність з часом знизилася. Це пов'язано зі спадом у галузі.

Отже, за результатами аналізу можна сказати, що система управління ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» є дуже ефективною, враховуючи поточний економічний стан макаронно-круп'яної галузі України. Це підтверджується тим, що, окрім розвитку основної діяльності, керівництво спрямовує кошти на розвиток людського потенціалу. Такий підхід дозволяє суб'єкту господарювання стати більш конкурентоспроможним на внутрішньому ринку та значно збільшити прибутковість. Для контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства Загальні збори акціонерів обирають Ревізійну комісію. Члени Ревізійної комісії обираються виключно кумулятивним голосуванням з числа цивільно-дієздатних фізичних або юридичних осіб (акціонерів) строком на п'ять років.

Розглянемо прибутково-збиткові показники за період 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників, тис., грн ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» в 2018-2020

Назва показників	Од. виміру	Рік			Абсолютне відх.		Відносне відх.	
		2018	2019	2020	2018-2019	2020-2019	2018-2019 %	2019-2020 %
Виручка (нетто) від реалізації і товарів, робіт	грн.	6683400	7432200	7903800	+ 748800	+471600	111,2	106,3

Собівартість Продажів	грн.	1636200	1729800	1853640	+ 93600	+ 123840	105,7	107,1
Валовий прибуток (збиток)	грн.	5047200	5702400	6050160	+655200	+347760	112,9	106,09
Комерційні витрати	грн.	36960	47850	53560	+10890	+5710	129,4	111,9
Управлінські витрати	грн.	55430	58940	61800	+3510	+2860	106,3	104,8
Прибуток (збиток) від продажів	грн.	4954810	5595610	5934800	+640800	+339190	112,9	106,06
Чисельність Персоналу	Люд.	18	21	19	+3	-2	116,6	90,4
Фонд оплати праці всіх працівників на підприємстві	грн.	3174000	3402000	3744000	+228000	+ 342000	107,2	110,05
Чистий прибуток (збиток)	грн.	1780810	2193610	2190800	+412800	+2810	123,1	99,87
Рентабельність продажів	%	74,13	75,28	75,08	+1,15	- 0,2	101,5	99,73

Таким чином, з таблиці 2.2, видно, що виручка підприємства в 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшилася на 748 800 грн. або 101,2 відсотка, так само в 2020 році в порівнянні 2019 роком йде збільшення прибутку на 471 600 грн. або на

106,3 %. Збільшення виручки відбулося за рахунок зростання цін на послуги та збільшення обсягу продажів.

За даними таблиці 2.1 можна побачити зростання основних техніко-економічних показників. Найважливішу роль для підприємства відіграє збільшення чистого прибутку. За період 2017-2018 рр., його зростання склало - 412800 грн., що в процентному співвідношенні складає 123,1%, а за період 2018/2019 рр., чистий прибуток збільшився всього на 2810 грн., в процентному співвідношенні 99,87%, пов'язано це зі зниженням попиту на послуги громадського харчування, з наслідками фінансової кризи та підвищенням заробітної плати працівникам підприємства [6. С 125-133].

Рентабельність — показник, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства. Показники рентабельності дають змогу оцінити ефективність бізнесу, незалежно від його розміру та галузі. Показники рентабельності описують співвідношення ефектів і витрат. У 2019 році рентабельність продажів зросла на 1,15% за абсолютним відхиленням та 101,5% за відносним відхиленням, що сприяло збільшенню обсягу продажів та невеликій собівартості виробництва та реалізації продукції. В порівнянні 2019 і 2018 років, показник рентабельності знизився на 0,2%, цьому сприяло збільшення витрат на комерційні та управлінські витрати, підвищенням цін від постачальників і підвищення заробітної плати працівникам підприємства.

Уявімо в порівнянні основні економічні показники за період 2018-2020 рр., на рисунку 2.1

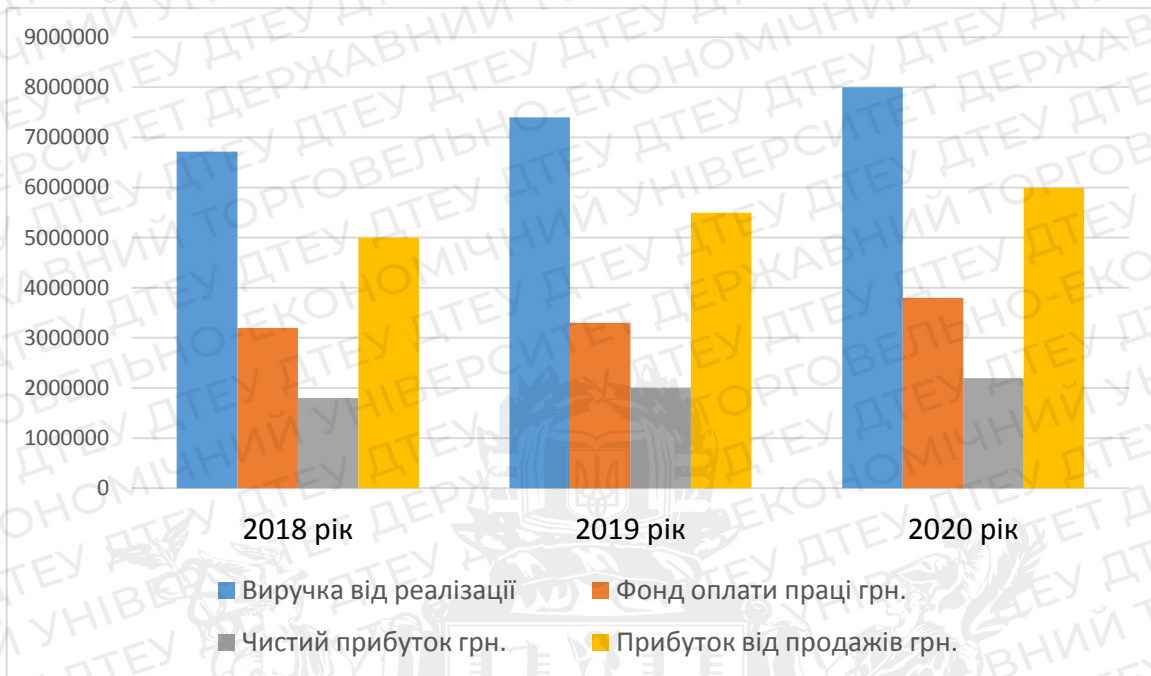


Рис. 2.1 – Основні економічні показники ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» за період 2018-2020 рр.

Проведемо SWOT – аналіз ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» Елементи внутрішнього середовища.

Сильними сторонами ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» є:

- фінансова стійкість (надійність у наданні якісних послуг та інвестиціях у розвиток окремих підприємств ресторанного господарства);
- широкий вибір страв для відвідувачів;
- гнучка система знижок. Наявність сертифіката та ліцензії;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- відмінне технічне оснащення підприємства.

Виділимо слабкі сторони ТОВ «МЕДІА-ГРУП»:

- відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу з досвідом роботи (частину робочої сили становлять студенти з неповною вищою освітою та без досвіду роботи);
- відсутність спеціальних навичок та спеціальної підготовки для надання послуг громадського харчування;

- низьке навантаження на підприємства влітку.

Елементи зовнішнього середовища - можливості:

- юридичний супровід громадського харчування в Україні та безпосередньо у Вінницькій області;

- технологічний розвиток (все більше людей мають можливість користуватися Інтернетом, розширюючи коло потенційних клієнтів);

- встановлення ділових відносин з багатьма компаніями-постачальниками;

- доступність для корпоративних клієнтів (позитивні відгуки постійних клієнтів протягом кількох років).

Загрози зовнішнього середовища:

- економічна ситуація в країні (підвищення цін на продукти харчування негативно впливає на попит на товари та послуги кав'ярень);

- конкуренти (Цінова політика на місцевому ринку громадського харчування досить єдина, тому слід шукати інші шляхи боротьби з конкурентами).

- віддаленість транспортування від постачальників делікатесних та екзотичних продуктів.

Після попереднього розгляду сильних і слабких сторін вашої організації створіть SWOT-матрицю (табл. - 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT - матриця ТОВ «МЕДІА-ГРУП»

Сторони	Можливості: –постачальники –корпоративні клієнти	Загрози: 1. економічна обстановка; 2. політична 3. нестабільність; конкуренти.
Сильні сторони: 1. фінансова стабільність; 2. маркетинг 3. менеджмент 4. матеріально-технічна база 5. висока якість обслуговування території кафе	«Поле № 1» Технологічний розвиток маркетинг; Правова підтримка - фінансова стабільність; Постачальники - менеджмент; Клієнти - менеджмент, фін. стабільність, маркетинг	«Поле № 3» кліматичний фактор - фінансова стабільність; Економічна обстановка - фінансова стабільність, матеріально-технічна база; політична нестабільність - менеджмент; Конкуренти - менеджмент, маркетинг
Слабкі сторони: 1. частина персоналу; 2. позиція виїзній торгівлі	«Поле № 2» Технологічний розвиток - технічна оснащеність; Корпоративні клієнти - персонал.	«Поле № 4» Економічна обстановка - персонал; Конкуренти - персонал; Слабкі позиції у виїзній торгівлі.

При аналізі матриць загроз і можливостей ми бачимо, що всі три можливості мають велике значення і їх треба використовувати.

Як і раніше нами зазначалося, керівництво ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» здійснюється вміло, проте, як і у всякого іншого підприємства громадського харчування ще є не до кінця використані можливості для розширення послуг і підвищення конкурентоспроможності.

З метою поліпшення маркетингової діяльності, в ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» необхідно ввести в штатний розклад посади фахівця з маркетингу. На даний момент рекламою послуг на підприємстві займається власник, на наш

погляд дана робота ведеться недостатньо професійно. Крім того, власнику і вищій ланці працівників кафе рекомендується також враховувати наступні моменти.

При визначенні ціни в ТОВ «МЕДІА-ГРУП» необхідно глибоко аналізувати всі перераховані вище нами чинники.

Зазначимо, що в денний час можливості кав'ярні використовуються недостатньо ефективно, оскільки в ньому дуже багато вільних місць. Це, на наш погляд, відбувається тому, що в ТОВ не організована робота з прилеглими школами, підприємствами, установами освіти. А тим часом така робота, як наприклад, організація комплексних знижок на каву в обідню перерву, тематичних вечорів для школярів, дитячих свят і т.п. могла б принести підприємству значний дохід і прибуток.

Незважаючи на те, що підприємство вчасно проводить виплату заробітної плати, має невеликий прибуток і попит на свої послуги, ми прийшли до висновку, що діяльність ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» має деякі недоліки.

2.2. Оцінка відповідності стосунків роботодавців з працівниками до принципів соціальної відповідальності бізнесу

ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» використовує адміністративні, економічні та психосоціальні методи управління персоналом.

Директори використовують методи управління.

В ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» адміністрація використовує такі методи впливу:

- Організаційний вплив базується на діях затверджених внутрішніх документів, що регламентують діяльність персоналу. До них відносяться: Статут, організаційна структура та штатний розпис, правила підрозділу, колективні договори, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку.[15]

- За серйозні збитки, заподіяні під час виробництва (псування товарно-матеріальних цінностей, порушення тощо), до працівників застосовуються заходи серйозної відповідальності та утримуються з працівників або їх заробітної плати.

- Вимірювання впливу дисциплінарних стягнень, видача дисциплінарних актів тощо. понижений у посаді або навіть звільнений.

- Управлінські дії керівників, виражені у формі наказів, розпоряджень, розпоряджень, розпоряджень, розпоряджень, трудового розпорядку, координації роботи та управління результативністю забезпечують чітку, чітку, злагоджену та безперебійну виробничу роботу, яку планується організувати.

Працівники бухгалтерії в основному використовують економічні методи.

Серед методів економічного впливу на персонал основне місце займає оплата праці, що пов'язує результати праці з процесами в ній, відображає обсяг і складність праці працівників різної кваліфікації.

Оплата праці працівників встановлюється відповідно до тарифних ставок і посадових окладів працівників підприємства, але не нижче встановлених державою.

Посадовий оклад - розмір номінальної місячної заробітної плати, встановлений відповідно до займаної посади працівника. Основою зарплати працівника є заробітна плата, але в компаніях існують додаткові виплати.

Суттєве заохочення здійснюється лише у вигляді поточних (щомісячних) винагород, які надаються працівникам за результатами їхньої роботи в цілому, відповідно до особистого внеску кожного працівника.

Фінансова допомога виплачується з прибутку у вигляді компенсації у разі надзвичайних ситуацій, таких як:

- смерті працівника або його родичів;
- весілля співробітників або близьких родичів.
- придбання медикаментів та оплата лікування працівників
- стихійне лихо (пожежа, аварія, травми, пошкодження майна).
- Суттєві пільги та привілеї представлені у вигляді лікарняних.
- Соціально-психологічними прийомами користуються всі керівники, а не тільки працівники ресторану.

Методи психологічного впливу є найважливішими елементами методів психологічного управління. У них узагальнено необхідні і допустимі законом прийоми психологічного впливу на працівників з метою координації їх поведінки в процесі спільної виробничої діяльності. До методів психологічного впливу, які застосовуються в компаніях, відносяться навіювання, переконання, наслідування, спонукання, примус, переконання, вимога заборони, догана, наказ, похвала, порада.

Управління персоналом ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» приймає організаційно-операційну модель, яка базується насамперед на примусі. Елементи

керування діями приймають форму директив, команд та інструкцій. Накази підлягають суворому та своєчасному виконанню.

Зворотній зв'язок в основному містить інформацію про виконану роботу. Керівник приймає рішення самостійно, не допускає підлеглих до рішучих заходів самовільно, не терпить заперечень і зауважень на його адресу, вимагає суворого виконання наказів і розпоряджень. Така політика значно знижує активність та ініціативу працівників [9.Т.2. С. 184 -189].

Проаналізуємо якісний склад персоналу на вересень 2021 року. Аналіз освітнього рівню персоналу (таблиця 2.6)

Таблиця 2.7

Кадровий склад підприємства ТОВ «МЕДІА-ГРУП» за рівнем освіти

Рівень освіти	Кількість осіб
Вища	82 чол. (32%)
Незакінчена вища	18 чол. (21%)
Середня професійна	25 чол. (26%)
Середня	7 чол. (21%)

ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» характеризується досить високими показниками більше 30% зайнятих у виробництві послуг мають вищу і незакінчену вищу освіту.

Вищу освіту має в основному адміністративно-керуючий персонал, середню - обслуговуючий персонал. Що вельми закономірно, тому що рівень виконуваної роботи висуває свої вимоги до якості освіти співробітників. Робота керуючого персоналу відрізняється, головним чином, за складністю, за наявності відповідальності в прийнятті рішень, за масштабами, і за багатьма іншими характеристиками.

Незакінчену вищу освіту, має 21% персоналу, це пояснюється тим, що на такі посади в основному набираються молоді люди, учні в університеті, або ті, що закінчили ЗВО. Прибиральниці, мийниці мають середню освіту (спеціальну або загальну).

Далі проведемо аналіз показників руху кадрового складу (таблиця 2.8).

Таблиця

2.8.

Динаміка руху персоналу в 2020-2021 р.р.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення
Середньооблікова чисельність	21	19	-3
Прийнято протягом року нових працівників	3	2	-1
Вибуло працівників	5	2	-3
- вихід на пенсію, на навчання, в армію	-	-	-
- за власним бажанням	5	2	-3
- за порушення дисципліни	-	-	-
Оборот по прийому, %	14,28	10,52	-3,76
Оборот з вибуття, %	23,8	10,52	-13,28
Загальний оборот, %	26,8	21,05	-5,75
Плинність кадрів, %	0,23	0,31	0,08
Коефіцієнт сталості кадрів, %	20,76	18,89	-1,87

Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку наступних показників:

$$K_{np} = P_{np} / P_c \times 100\%$$

–Коефіцієнт обороту з прийому (Кпр) = кількість прийнятого на роботу

персоналу / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (1)

$$Кпр., 2020 = 3/21 * 100\% = 14,28$$

$$Кпр., 2021 = 2/19 * 100\% = 10,52$$

–Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв) = кількість звільнених за всіма причинами / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (2)

$$Кв., 2020 = 5/21 * 100\% = 23,8$$

$$Кв., 2021 = 2/19 * 100\% = 10,52$$

–Коефіцієнт загального обороту (Коб) = (кількість прийнятого на роботу персоналу + кількість звільнених по всіх причин) / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (3)

$$Коб., 2020 = (3 + 5) / 21 * 100\% = 26,8$$

$$Коб., 2021 = (2 + 2) / 19 * 100\% = 21,05$$

–Коефіцієнт плинності кадрів (Кт) = чисельність звільнених за власним бажанням і з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (4)

$$Кт., 2020 = 5/21 * 100\% = 0,23$$

$$Кт., 2021 = 6/19 * 100\% = 0,31$$

–Коефіцієнт сталості кадрів (Кпост) = (середньооблікова чисельність персоналу - кількість звільнених по всіх причин) / середньооблікова чисельність персоналу * 100% (5)

$$Кпост., 2020 = (21-5) / 21 * 100\% = 20,76$$

$$Кпост., 2021 = (19-2) / 19 * 100\% = 18,89$$

Як видно з таблиці 2.8 причини відходу пов'язані з незадоволеністю заробітною платою, умовами праці та конфліктними ситуаціями з відвідувачами і співробітниками підприємства.

Важливе місце в системі управління персоналом займає пошук і відбір працівників. Це риса, яка впливає на те, наскільки ефективно ця людина може працювати. Важливою є схильність людини до управління чи виконання, її здатність працювати в команді чи її любов до роботи, її схильність до інновацій чи консерватизм. Крім того, якість сама по собі не є гідністю. Є риси характеру, які пріоритетні для кожної конкретної посади. Так, наприклад, людина, яка не вміє слідувати, не може бути хорошим працівником.

Оскільки ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» є невеликою компанією, в якій працює 132 співробітники, то оперативне планування необхідної кількості працівників та функція пошуку та відбору необхідних спеціалістів зосереджено в керуючій компанії. ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» здійснює пошук лінійного персоналу такими методами:

Внутрішній пошук – залучення кандидатів на відкриті посади на основі рекомендацій друзів і родичів, які працюють у компанії.

Крім того, керуюча компанія звертається до своїх співробітників з пропозицією запросити на роботу знайомих і зробити внутрішні оголошення в заклад. Кандидати, які проходять цей шлях, проходять сувору систему відбору.

Найпоширенішим способом пошуку талантів в цій компанії є зовнішня пошукова реклама в ЗМІ.

Важливою функцією є організація набору нових співробітників у співпраці з персоналом компанії.

Проблеми організаційної адаптації спостерігаються у деяких новобранців. Такі працівники не мають досвіду організаційної поведінки. Тому важко спілкуватися з колегами. У зв'язку з цим керівники повинні особисто контролювати, демонструвати і роз'яснювати свої обов'язки. Тому адаптація відбувається дуже повільно і неповно.

Керівники повинні готувати нових співробітників до роботи в нових командах. Нових співробітників слід представити членам команди. Вони викликають у нього більше стресу, тому йому доводиться підтримувати нового працівника в перший робочий день. Також необхідно проводити щоденні неформальні бесіди з новим співробітником, щоб зрозуміти, чи прийняв його колектив і чи є проблеми в спілкуванні з колегами. Невеликі знаки уваги з боку керівників можуть допомогти новачкам відчувати себе цінними і важливими співробітниками в компанії, у кожного може скластися враження, що він «один», формується негативне ставлення до роботи та організаційних традицій.

Покращена програма адаптації та орієнтації нових співробітників:

- скласти програму орієнтації;
- пояснити завдання і вимоги до роботи;
- ввести працівника в робочу групу;
- надання підтримки новим працівникам досвідченими співробітниками.

Аналіз системи відбору не виявив суттєвих недоліків у методиці відбору персоналу. Якщо включити пункт – тестування позиції претендента. Як доповнення до методики відбору персоналу пропонується впровадження психологічних тестів. Його мета – виявити психологічні характеристики, які потрібні роботодавцям.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТОСУНКІВ РОБОТОДАВЦІВ ТОВ «МЕДІАГРУП» З ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Програма покращення стосунків роботодавців з працівниками на засадах соціальної відповідальності

Пропонується атестувати всіх головних фахівців і за оціночними показниками виявити всі переваги та недоліки, що дозволяють визначити кваліфікований рівень фахівців.

В ході атестації необхідно створити комісію в кількості чотирьох-п'яти чоловік. Періодично необхідно міняти склад атестаційної комісії для уникнення упередженості. На кожного працівника, який підлягає атестації, складається службова атестаційна характеристика, яка відображає найбільш важливі показники, що дозволяють зробити висновки про професійно-ділові, особисті якості, а також внаслідок творчої діяльності.

Працівник, який підлягає атестації, повинен бути ознайомлений з характеристикою та іншими матеріалами атестації не менше ніж за тиждень до її початку. Він має право подати до комісії відсутні матеріали, які, на його думку, можуть вплинути на результати атестації.

Атестаційна комісія проводить засідання відповідно до графіка, попередньо вивчивши документи, що поступили на працівників, які атестуються. Оцінка ефективності роботи наказом Міністерства освіти України співробітника проводиться з його участю. У разі його неявки на засідання комісії без поважних причин атестація проводиться в його відсутність.

Працівники, які не прибули на засідання комісії з поважних причин, атестуються в інші, передбачені графіком дні. У роботі комісії дуже важливо

об'єктивно, неформально підійти до оцінки. Для цього необхідно виконати дві головні умови:

- ретельне вивчення членами комісії ділових і професійних якостей співробітника, який проходить атестацію;
- якісна підготовка атестаційних документів.

Оцінка та рекомендації вважаються прийнятими, якщо за них проголосувала більшість присутніх членів комісії. У разі рівного розподілу голосів приймається рішення на користь наказом Міністерства освіти України. Рішення атестаційної комісії щодо працівників, що атестуються носять рекомендаційний характер. Всі документи після завершення атестації передаються до відділу кадрів для зберігання в особовій справі працівника.

У сучасному світі керівники різних організацій так само і підприємств громадського харчування не залишають без уваги питання мотивації персоналу.

Мотивація персоналу в організації дуже важлива, особливо для того персоналу, який безпосередньо зайнятий у сфері надання будь-яких послуг, тобто безпосереднього контактує з клієнтом.

Мотивувати персонал організації - це значить створити чітку злагоджену систему мотивації, спрямовану на співробітників організації спонукають їх таким діям, які принесли б користь не тільки їм, а організації в цілому.

Підводячи підсумки можна відзначити, що система мотивації персоналу – це сукупність нематеріальних і матеріальних стимулів, покликаних послужити гарантією якісної і продуктивної праці працівників, а також залучити до компанії більш талановитих працівників і утримати їх. Система мотивації на підприємстві повинна надавати їй співробітникам найбільш великий і різнобічний вибір мотивуючих засобів, в його рамках працівник вибирає для себе найвищі цінності. Постійна робота з поліпшення і вдосконалення системи мотивації

персоналу в організації повинна сприяти прагненню реалізації професійних якостей співробітників, які працюють на благо спільної справи.

Заходи позитивно позначаються на створенні сприятливого клімату в колективі, підвищують відчуття соціальної значущості у співробітників, сприяють формуванню корпоративної відповідальності (рис.1). Будь-яка спільна діяльність підвищує рівень комунікацій, а також стимулює творче мислення у співробітників. Споживчий підхід в даному контексті недоречний. У сфері соціальної відповідальності не повинно бути місце для користі. Справа в тому, що і держави, і підприємство переслідують спільні цілі – добробут населення, яке залежить від діяльності двох вище зазначених гравців. Обов'язковою запорукою успішного впровадження СОБ є налагодження партнерських відносин між урядовим апаратом і представниками підприємницького класу.

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність (КС) проявляється у відносинах власників і керівництва з працівниками організації:

- базовий рівень відповідальності (визначається законодавством: правова або юридична відповідальність),
- додатковий (добровільний) відгук організації на соціальні проблеми, що виникають у її працівників.

Типи внутрішньої КСВ, які безпосередньо впливають на робочу силу компанії:

- Надавати працівникам можливість підвищувати свою кваліфікацію та проводити постійне навчання.
- Повага до сімейних обов'язків працівників, включаючи гнучку систему працевлаштування та відпусток.
- Обґрунтовані заходи щодо надання можливостей для самореалізації роботи представникам вразливих груп, таким як корінні представники місцевих громад, іммігранти та особи з обмеженими можливостями.

- Участь у вирішенні проблем молодіжного та жіночого безробіття.
- Інформаційно-роз'яснювальна робота щодо можливості отримання виплат та пільг за соціальними програмами;
- Навчання та інформування співробітників у сфері соціальної відповідальності. [1]

Розвиток власного персоналу дозволяє не тільки уникнути плинності кадрів, а й залучати кращих фахівців на ринку, зростає продуктивність праці в компанії, поліпшується імідж і репутація компанії, відбувається додаткова реклама товару або послуги.



3.2. Ресурсне забезпечення соціально відповідальної взаємодії роботодавців з працівниками задля розвитку трудового потенціалу підприємства

Головний недолік в управлінні персоналу вважається плинністю співробітників. В організації є висока плинність співробітників, в основній масі випадків молодих фахівців. Розбираючи передумови плинності персоналу ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП», дозволено підмітити, ніби величезна їх чисельність залишає компанію через недостатню заробітну плату і відповідно фактору відсутності службового підйому. Керівництву підприємства слід розробити методи збільшення стійкості персоналу.

Для вирішення, цих проблем дозволено, рекомендувати організації наступні події згідно вдосконалення системи управління персоналом:

- Покращення системи оплати праці
- Дослідження намірів службового підйому трудівників.
- Проведення атестації працівників як метод мотивування

Мотивування службовців вважалася і вважається одним з принципових питань для керівників будь-якої фірми. Найбільш основним каталізатором, природно адже, вважається матеріальна користь.

Для посилення ролі мотивування персоналу дозволено використовувати так званий компенсуючий пакет, що складається з фактично заробітної плати та наданих працівникам соціальних пільг (плата страховки, годування та інші витрати). Наприклад, дозволено використовувати наступні види матеріальних стимулів:

Особисті разові премії через особливі нагороди;

Перегляд заробітної плати згідно підсумками оцінки роботи працівника через роки;

Корпоративна премія за результатами року (її величина залежить від підсумків роботи компанії, при цьому при нарахуванні відплати до будь-якого працівника відповідно до його рангу використовуються різні коефіцієнти);

Ще рекомендовано використовувати систему преміювання (через накладення спеціальностей і посад, через складність і оперативність виконуваної роботи, через проф. справу, індивідуальна надбавка).

Але, цей підхід має можливість завдати якихось труднощів. У разі, якщо премія виплачується часто, вона стане оцінюється працівниками як обов'язковий дріб заробітної плати. В цьому випадку відібрання премії стане рівноцінно зменшенню заробітної плати.

Природно адже, потрібно розуміти, ніби бажаючи матеріальної відплати відіграє основну роль в мотивуванні службовців, але воно не вважається єдиним методом стимулювання працівників.

Важливо не перетворити плату праці в елементарну громадську виплату, що ніяк не залежить від внеску трудівника.

Потрібно прагнути, щоб тарифи, а згідно здатності і вся заробітна ціна були б скориговані на підйом розцінок.

Потрібно збільшувати громадську захищеність робітників. В заробітній платі, напевно, виражається, до цього тільки, в тому, щоб ступінь оплати постачав просте відтворення робочої сили відповідної кваліфікації. Соціальна захищеність полягає ще й в тому, щоб були дані всі можливості для підйому персональної заробітної плати через рахунки збільшення власних підсумків праці.

Ще Wotan метод поліпшення оплати праці – напевно нагородження. Системи преміювання, що розробляються на підприємствах, можуть бути націлені на спонукання підйому вироблення або обмежувати даний підйом (регресивні системи преміювання). Однак в будь-якому разі премії

належить оплачувати трудівникам при досягненні або перевиконанні поставленої норми праці при найвищому коефіцієнті темпу роботи.

Таким чином, можливі 3 основні варіанти поліпшення оплати праці трудівників:

Величина премії і внесок кожного працівника орієнтується колективом. Роль соціальних пільг і виплат в останні роки помітно зростає, майже всі трудівники вибирають йти на ту роботу, де нехай не в такій мірі оплачують, однак є соціальний пакет: пільги, виплати, лікарняні листи та інше.

Дозволено рекомендувати ввести систему «еластичні пільги» - еластичні наміри згідно соціальних пільг та виплат.

Їх суть полягає в тому, ніби найбільш просторий комплект пільг і виплат дозволяє працівникам обирати ті, які їх більш організують в цей момент часу. Пристосовуючи пільги до злиднів трудівників, а ніяк не навпаки. Прикладом може служити: банк відпусток. Вони об'єднують: оплачені дні відпусток, лікарняні дні і т.п.

І коли працівнику потрібно додатково взяти вихідний день, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, тобто як би «викупити» в рахунок майбутніх відпускних.

Пільги і виплати впливають і мотивують працівника, хоч не фігурують в платіжних відомостях.

Вони служать:

- соціальним захистом працівників;
- засобом залучення кваліфікованих працівників;
- розвитку духу лояльності до підприємства.

Загальний список соціальних виплат підприємству слід обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу).

В результаті запропонованих заходів у працівника збільшиться заробітна плата, а це є практично головним, зі стимулюючих методів, що підвищує продуктивність праці у працівників.

Таблиця 3.1

Фактори матеріального стимулювання працівників ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП»

№	Фактор	Сутність
1	Заробітна плата	Основна заробітна плата
2	Премії, надбавки	Збільшують і понижуючі коефіцієнти для трудящих при визначенні заробітної плати
3	Додаткові виплати	Авансування ділових і власних витрат в залежності від результату праці

Введення цих форм матеріального стимулювання зобов'язано виготовлятися рівномірно, нібито витрати по виплатах ніяк були грубо зростаючими.

Отже, для введення таких заходів схвалення і мотивування цілий колектив зобов'язаний бути проінформованим і згодним на вступ. Повинні поставити підпис належні трудові контракту або дод. угоди.

ВИСНОВКИ

. Соціальна відповідальність бізнесу означає, що його ділові дії відповідають етичним, правовим, комерційним та іншим очікуванням суспільства, а також прийняття рішень керівництвом було здійснено при дотриманні балансу інтересів всіх ключових стейкхолдерів і груп.

Для дослідження нами було обрано ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» та проведено аналіз таких показників:

- Системи управління. За результатами аналізу можна сказати, що система управління ТОВ є дуже ефективною. Це підтверджується тим, що, окрім розвитку основної діяльності, керівництво спрямовує кошти на розвиток людського потенціалу. Такий підхід дозволяє їм стати більш конкурентоспроможним на внутрішньому ринку та збільшити прибутковість.

- Основних техніко-економічних показників. За даними таблиці 2.1 можна побачити зростання основних техніко- економічних показників. Найважливішу роль для підприємства відіграє збільшення чистого прибутку.

- Кадровий склад. Як видно з таблиці 2.8 причини звільнень пов'язані з незадоволеністю заробітною платою, умовами праці та конфліктними ситуаціями з відвідувачами і співробітниками підприємства.

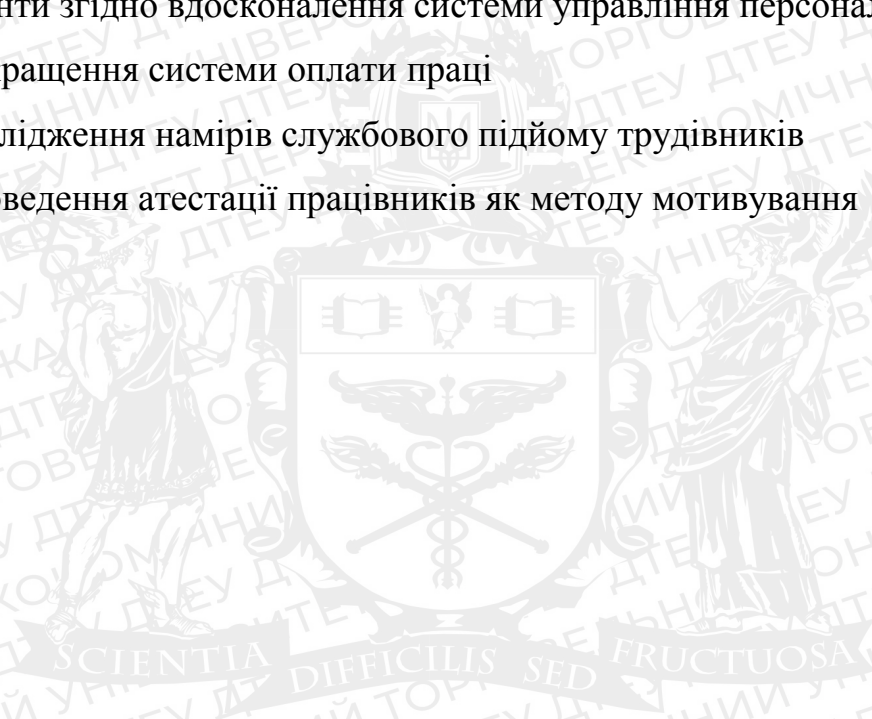
- Системи відбору персоналу. Суттєвих недоліків у методиці відбору персоналу не виявлено. Як доповнення до методики пропонується впровадження психологічних тестів, що виявити психологічні характеристики, які потрібні роботодавцям.

Керуючись здійсненим аналізом у 3 розділі нами було запропоновано варіанти вдосконалення стосунків роботодавців ТОВ «ТРИУМФ МЕДІА ГРУП» з працівниками на засадах соціальної відповідальності. Адже саме таке вдосконалення сприяє ефективному розподілу праці. Наприклад, для того, щоб ефективно розподілити завдання між працівниками спершу потрібно оцінити їх

кваліфікований рівень та за необхідності відправити на курси. Розвиток власного персоналу дозволить керівнику не тільки уникнути плинності кадрів, а й залучати кращих фахівців на ринку, зростає продуктивність праці в компанії, поліпшується імідж і репутація компанії, відбувається додаткова реклама товару або послуги.

Для вирішення, проблеми плинності кадрів рекомендуємо організації наступні моменти згідно вдосконалення системи управління персоналом:

- Покращення системи оплати праці
- Дослідження намірів службового підйому трудівників
- Проведення атестації працівників як методу мотивування



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барський Ю.М. Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=36> (дата звернення 20.11.2022)
2. Блейк Р. Р. Мутон Д. С. Наукові методи управління: навчальний посібник. Київ. Вища школа. 2013. 274 с.
3. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf. (дата звернення 20.11.2022)
4. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник*. 2013. № 10. С. 37-50.
5. Єщенко О. Г. Михальчук В. М. Особливості державного регулювання трудових відносин в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 78–84.
6. Захарчин Г. Д, Поплавська Ж. М. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.
7. Зуб А. Т. Стратегії росту: Quo Vadis URL: http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii_rosta.html (дата звернення 26.12.2022)
8. Іванов О. А. Сучасний формат оцінки. *Персонал-Мікс*. № 4. 2014. 145 с.
9. Карпюк О.А. Дерій Ж.П. Кадровий потенціал освітньої сфери України. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. 2011. Т.2. С. 184-189.
10. Кашук К.М. Організаційно-економічний механізм підвищення інноваційної активності сільськогосподарських підприємств *Агросвіт*. 2013. № 22. С. 74-80.

11. Клименко А. Л. Оновлення трудового законодавства в контексті запровадження самостійних форм роботи: дистанційної та надомної. *Право і безпека*. 2021. №1. С. 144–150.
12. Кодекс законів про працю України: Закон України № 322-VIII від 10 грудня 1971 р. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. №50. С. 120. Ст. 34.
13. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. №254к/96-ВР *Офіційний вісник України*. 1996. № 72. С. 15. Ст. 2598.
14. Костюченко О. В. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. URL: http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2_2016_sml2_0.pdf (дата звернення 12.11.2022)
15. Костюченко О. Є., Колеснік Т. В. Правила внутрішнього трудового розпорядку як інструмент правового регулювання організації праці на підприємствах, в установах, організаціях. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-46-3-89> (дата звернення 12.11.2022)
16. Кулик Я.О. Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>
17. Новак В. О. Мостенська Т. Л. Ільєнко О. В. Організаційна поведінка. Київ. Кондор. 2013. 498 с.
18. Новіков Д. О. Лук'янчиков О. М. Цивілістичний характер змін у 19 Кодексі законів про працю України, пов'язаних із впровадженням правового регулювання дистанційної роботи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 4. С. 100–103.

20. Підкопай Д. С. Проблема єдності та диференціації внутрішнього трудового розпорядку. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 4. С. 79–87.
21. Підприємство ТОВ "МЕДІА ГРУП". 2022. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32205768/ (дата звернення 25.11.2022)
22. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (Covid-19): 23Закон України №540-IX від 30 березня 2020 р. *Офіційний вісник України*. 2020. № 30. С. 5. Ст. 1059.4
24. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: 25Закон України № 1213-IX від 04 лютого 2021 р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 20. С. 7. Ст. 850.
26. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо визначення поняття трудових відносин та ознак їх наявності: Закон України № 5054 від 09 лютого 2021 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71071 (дата звернення 25.11.2022)
27. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо регулювання деяких питань трудових відносин: Закон України № 5054-1 від 25 лютого 2021 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71242 (дата звернення 14.11.2022)
28. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання деяких нестандартних форм зайнятості: Закон України № 5161 від

25 лютого 2021 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71242 (дата звернення 14.11.2022)

29. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX від 15 березня 2022 р. *Урядовий кур'єр*. 2022. № 69. С. 8. Ст. 26.

30 Сільченко С. Сербіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2021.

№1. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.1.16> (дата звернення 12.11.2022)

