

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

Організація та оптимізація трудових відносин на сучасному підприємстві (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

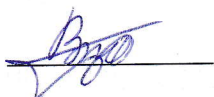
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

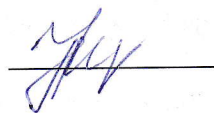
ДРУПЕП. 017167.01.03.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1



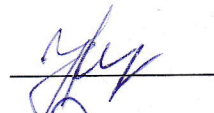
Вадим ВАКАРЬ

Керівник
к.е.н., доцент



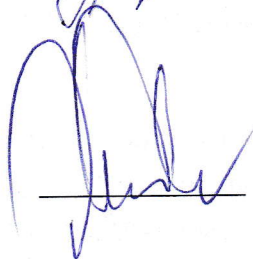
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

04 12 2023 р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Вакарь Вадим Юрійович

1 Тема роботи: _____ Організація та оптимізація трудових відносин на сучасному підприємстві (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

керівник роботи _____ Чернушкіна Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади організації та оптимізації трудових відносин на сучасному підприємстві. У другому розділі здійснено аналіз організації трудових відносин на ДП «Новатор». Третій розділ присвячено напрямкам оптимізації трудових відносин на ДП «Новатор».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця - Етапи розвитку соціально-трудова відносин; Рисунок - Складові соціально-трудова правовідносин; Рисунок - Класифікація умов трудового договору; Таблиця - Законодавчий порядок організації трудових відносин в умовах воєнного стану; Таблиця - Основні техніко-економічні показники діяльності ДКП «Новатор»; Таблиця - Характеристика розділів колективного договору ДП «Новатор»; Таблиця - Склад і структура працівників ДП «Новатор»; Таблиця - Хронометражна карта; Таблиця - Пріоритети мотивації праці на ДП «Новатор»; Таблиця - Рейтинг чинників мотивації праці на ДП «Новатор».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

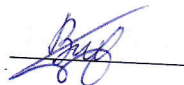
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва етапів (розділів) дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--|-------------------------------|----------|
| 1 Теоретична частина | 31.10.2023 - 10.11.2023 | Виконано |
| 2 Аналітична частина | 11.11.2023 - 20.11.2023 | Виконано |
| 3 Проектно-рекомендаційна частина | 21.11.2023 - 30.11.2023 | Виконано |
| 4 Рецензування роботи | 01.12.2023 - 05.12.2023 | Виконано |
| 5 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 06.12.2023 - 10.12.2023 | Виконано |
| 6 Захист дипломної роботи | 11.12.2023 - 22.12.2023 | Виконано |

Студент



Вадим ВАКАР

Керівник роботи



Оксана ЧЕРНУШКІНА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Організація та оптимізація трудових відносин на сучасному підприємстві (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Вакарь В.Ю., керівник Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент.

Обсяг – 103 с., 24 рис., 28 табл., 80 джерел.

Ключові слова: соціально-трудова відносина, трудовий договір, мотивація, стимулювання, гнучкий графік робочого часу.

Мета дипломної роботи – поглиблення концептуальних положень та методології створення оптимізаційних моделей, стратегії розвитку і механізмів регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві.

Об'єктом дослідження є соціально-трудова відносина, система їх активізації та регулювання в організації.

У першому розділі наведено теоретичні засади організації та оптимізації трудових відносин на сучасному підприємстві.

У другому розділі здійснено аналіз організації трудових відносин на ДП «Новатор».

Третій розділ присвячено напрямам оптимізації трудових відносин на ДП «Новатор», а саме: запропоновано запровадження гнучкого графіка робочого часу на підприємстві як один із факторів визначення системи трудових відносин; зауважено на оптимізації трудових відносин на ДП «Новатор» через дієві інструменти мотивації; запропоновано оцінювання дієвості регулювання трудових відносин на ДП «Новатор».

04.12.23

Дата


Підпис

ЗМІСТ

| | С. |
|--|-----|
| Вступ | 5 |
| 1 Теоретичні засади організації та оптимізації трудових відносин на сучасному підприємстві | 8 |
| 1.1 Соціально-трудова відносина: еволюція поняття, сучасне розуміння .. | 8 |
| 1.2 Поняття, ознаки та функції трудового договору. Стандарти регулювання трудових відносин: правові норми | 14 |
| 1.3 Особливості трудових відносин в умовах воєнного стану | 17 |
| 1.4 Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 31 |
| 2 Аналіз організації трудових відносин на ДП «Новатор» | 33 |
| 2.1 Вплив В COVID-19 та війни в Україні на сферу трудових відносин .. | 33 |
| 2.2 Діагностика сучасного стану формування соціально-трудова сфери ДП «Новатор» та правове регулювання | 43 |
| 2.3 Оцінка колективно-договірної регулювання соціально-трудова відносин на ДП «Новатор». Мотивація і стимулювання у сучасній системі трудових відносин | 52 |
| Висновки до розділу 2 | 67 |
| 3 Напрями оптимізації трудових відносин на ДП «Новатор» | 70 |
| 3.1 Запровадження гнучкого графіка робочого часу на підприємстві як один із факторів визначення системи трудових відносин | 70 |
| 3.2 Оптимізація трудових відносин на ДП «Новатор» через дієві інструменти мотивації | 85 |
| 3.3 Оцінювання дієвості регулювання трудових відносин на ДП «Новатор» | 90 |
| Висновки до розділу 3 | 99 |
| Висновки | 102 |
| Перелік джерел посилання | 105 |
| Додатки | 114 |

ВСТУП

На етапі переходу до соціально-орієнтованої ринкової економіки зростає роль і значення реструктуризації соціально-трудових відносин, оскільки праця є основним джерелом ефективності виробництва та добробуту населення. У цьому контексті важливим є визначення сутності соціально-трудових відносин та систематизація підходів до їх регулювання і механізмів оптимізації як на макроекономічному, так і на регіональному рівнях ринку праці.

Соціально-трудові відносини в Україні набувають нових рис, притаманних ринковій економіці, але ускладнюються невизначеністю нормативно-правової бази, відсутністю сформованої системи організаційних, соціальних та економічних інститутів, моделей і механізмів регулювання, що впливають на процеси їх формування на національному та окремих регіональних рівнях. Ситуація також погіршується відсутністю нормативно-правового регулювання трудових відносин. Сьогодні учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами, а тому оптимальним є проактивне вирішення соціально-трудових конфліктів.

Виходячи з сучасної парадигми соціально-трудових відносин та концепції усунення колективних трудових спорів (конфліктів) з метою зменшення непередбачуваних втрат для виробничої системи та суспільства в цілому, виникає об'єктивна потреба у своєчасній оцінці соціально-трудових відносин на ринку праці та розробці і застосуванні оптимальних моделей їх розвитку і регулювання. Дослідження ґрунтується на таких принципах.

Актуальність даного дослідження посилюється тим, що сучасна законодавча та економічна база тяжіє до адміністративних, а не ринкових методів регулювання трудових відносин. Необхідність розвитку теоретичних і прикладних аспектів регулювання соціально-трудових відносин, побудови ефективних механізмів та оптимізаційних моделей визначили наукову і практичну актуальність обраної теми дослідження.

Зокрема, в економічній науці проблемам дослідження соціально-трудова відносин приділяється значна увага. Майже всі найвідоміші теорії взаємовідносин між роботодавцем і працівником пов'язані зі змінами в поведінці людини. Саме тому сьогодні існує самостійна галузь знань, присвячена соціально-трудова відносинам. Її об'єктом вивчення є поведінка та взаємодія працівників і роботодавців у системі трудових відносин. Ступінь розробки проблеми вказує на те, що соціально-трудова відносини широко висвітлювалися в працях зарубіжних авторів: Герцберга Ф., Маркса К., Маслоу А., Мейо Е., Паркера М., Портера Л., Бухалкова М., Генкіна Б., Дадашева А., Єрманського О., Кекчеєва К., Колосової Р., Котляра О., Кочеткова В., Петровського Н., Рибнікова Н., Слезінгера Г., Струмліна С., Яковлева Р.

Масштабні дослідження теоретичних та методичних проблем соціально-трудова відносин в умовах переходу України до ринкових відносин здійснювали вітчизняні науковці. Підготовлено ряд змістовних праць вчених, які займаються даною проблематикою, – Бандура С., Богині Д., Врублевського В., Гавкалової М., Гриньової В., Дмитренка Г., Долішнього М., Заяць Т., Злупка С., Кизима М., Кир'ян Т., Крижка І., Лібанової Е., Лук'янченко Е., Нижника В., Новікова В., Новікової О., Онікієнка В., Пірожкова С., Пономаренка В., Турецького О., Чухна А. Їх публікації та наукові розробки стали теоретико-методологічною основою для даного дисертаційного дослідження. Важливим підґрунтям для роботи слугували закони і нормативні акти України в області соціально-трудова відносин, конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

Метою дипломної роботи магістра є поглиблення концептуальних положень та методології створення оптимізаційних моделей, стратегії розвитку і механізмів регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві. Мета дослідження зумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- дослідити еволюцію соціально-трудова відносин;
- визначити поняття, ознаки та функції трудового договору. Стандарти регулювання трудових відносин: правові норми;
- вивчити особливості трудових відносин в умовах воєнного стану;

- обґрунтувати теоретико-методологічні засади дослідження сучасної парадигми оптимізації трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів ринку праці;
- проаналізувати компоненти розвитку трудових відносин на підприємстві;
- надати рекомендації щодо вдосконалення організації та оптимізації трудових відносин.

Предметом дослідження є соціально-трудова відносина, система їх активізації та регулювання в організації.

Об'єктом дослідження є процеси, що виникають між найманими працівниками, роботодавцями, профспілками, місцевими органами управління в галузях виробництва товарів і послуг.

Основними методами даного дослідження є системний і порівняльний аналіз. В роботі також використовуються методи наукової класифікації і систематизації, принципи діалектичної логіки та історизму, факторного аналізу, міждисциплінарності дослідження.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері стратегічного розвитку трудових процесів.

Обсяг дипломної роботи магістра становить 101 сторінку. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 28 таблиць і 24 рисунка, висновки, перелік джерел посилань з 80 найменувань, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Соціально-трудова відносина: еволюція поняття, сучасне розуміння

Помітне прискорення темпів науково-технічного прогресу призвело до стрімкого зростання вимог до якості робочої сили, особливо тієї її частини, яка генерує та розвиває нові технологічні ідеї. Виробництво є не самоціллю, а засобом розвитку особистості. Вимоги зростають і в зворотному напрямку - від працівників до виробництва і до якості трудового життя в цілому. Для підвищення якості робочої сили та трудового життя необхідний відповідний рівень освіти. Це означає посилення уваги до соціального виміру виробничої діяльності як на рівні підприємства, де соціальні чинники реалізуються через сферу соціально-трудова відносин, так і на державному рівні. За станом соціально-трудова відносин можна визначити ступінь соціалізації відносин між працею і капіталом, стан соціально-економічного розвитку підприємств, створюючи таким чином сприятливі умови для розвитку соціального і людського капіталу - основи динамічного і сталого розвитку українських підприємств та підвищення якості трудового життя. Необхідно вдосконалювати соціально-трудова відносина в напрямку [1, с. 49].

Необхідність удосконалення соціально-трудова відносин у напрямі створення сприятливих умов для розвитку соціального і людського капіталу та підвищення якості трудового життя зумовлена такими чинниками: потребою узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців, загостренням суперечностей між ними, усвідомленням проблеми захисту трудових інтересів працівників, недостатньою зацікавленістю держави і підприємців у їх розвитку та формуванні, низькою якістю трудового життя.

На думку О. Грішинової, під соціально-трудова відносинами слід розуміти "сукупність відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участю держави, пов'язаних з працевлаштуванням працівників, використанням і

оплатою праці та відтворенням робочої сили, спрямованих на забезпечення соціальної злагоди, якісного життя працівників і високої ефективності діяльності підприємств" [1, 49 [р. 49].

Поняття "соціально-економічні відносини" відображає зміст відносин з ознаками економічних та соціальних відносин (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Зміст «соціально-економічні відносини»

Трудові відносини - це зв'язки, що встановлюються між людьми, які породжуються спільною трудовою діяльністю.

Трудові відносини включають, зокрема, такі відносини [2, с. 548]:

- відносини між роботодавцем і працівником
- відносини між керівниками та підлеглими
- між трудовими групами та трудовими колективами
- між окремими працівниками, які виконують відповідні трудові функції та завдання
- між керівництвом підприємства та профспілкою тощо.

Термін «соціально-трудова відносини» увійшов у науковий обіг і став широко використовуватися порівняно недавно, наприкінці 20 століття. Введення терміну в систему понять і класифікацій економіки праці пов'язане, по-перше, з розвитком наукових і прикладних уявлень про роль людини в економічному розвитку.

По-друге, активне впровадження категорії «соціально-трудова відносини»

було зумовлене також тим, що вирішення найважливіших завдань соціально-економічної реформи в Україні вимагає стабілізації соціально-економічної та політичної ситуації в країні, становлення і розвитку нового технологічного рівня виробництва, суттєвого зниження інфляції та підвищення рівня життя населення. Це зумовлено.

По-третє, становлення в нашій країні соціально орієнтованої ринкової економіки та забезпечення її нормального функціонування можливе лише за умови повноцінної інтеграції нашої держави у світову економіку та створення механізмів ефективного регулювання внутрішніх соціально-трудова відносин відповідно до міжнародних стандартів.

Соціально-трудова відносини у своєму розвитку пройшли кілька етапів (таблиця 1.1) [3, с. 354].

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку соціально-трудова відносин

| Етапи розвитку | Характеристика |
|--|--|
| Перший етап – ранньокapіталістичний (відносини епохи первісного нагромадження капіталу й генезису найманої праці) | Соціально-трудова відносини були зведені до суто виробничих, а рішення приймалися безсистемно, без чітких шляхів їх вирішення. |
| Другий етап – класова конфронтація (домонополістичне капіталістичне виробництво) | Соціально-трудова відносини набувають ознак "трудова відносин", що виникають на умовах купівлі-продажу робочої сили. |
| Третій етап – суперечливе співробітництво (становлення великої промисловості, переростання капіталізму вільної конкуренції у монополістичний капіталізм) | соціально-трудова відносини набувають ознак соціально-економічних і класових |
| Четвертий етап – соціальний діалог (індустріальне виробництво) | Узгодження найважливіших економічних інтересів між конфліктуючими верствами суспільства через конструктивний діалог і соціальну злагоду. |

Критичний аналіз еволюції соціально-трудова відносин показує, що протягом століть науковці намагалися знайти різні засоби регулювання трудова відносин та позитивного впливу на розвиток навичок і знань працівників.

Роль соціального діалогу як системи забезпечення ефективності навчання та розвитку людських ресурсів підвищує конкурентоспроможність працівників. Кожен учасник системи соціально-трудова відносин може зробити значний

внесок у покращення професійного навчання працівників. Це і державна підтримка навчання та підвищення кваліфікації кадрів, і консультації з відповідних питань у колективних договорах.

Варто зазначити, що налагодження соціального діалогу між працівниками та роботодавцями є одним з основних чинників керованого розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу підприємств і нагромадження людського капіталу [5, с. 311]. Для підтвердження цього необхідно більш детально розглянути зміну впливу соціально-трудових відносин на професійний розвиток працівників у різні періоди розвитку суспільства (таблиця 1.2) [6, с. 27].

Соціально-трудові правовідносини є проекцією фактичних соціально-трудових відносин на інституційний законодавчо-нормативний рівень. У системі соціально-трудових відносин виділяють такі структурні компоненти (рисунок 1.2) [7, с. 39]:

Таблиця 1.2 - Еволюція впливу соціально-трудових відносин на професійний розвиток найманих працівників у різні епохи розвитку суспільства

| Період | | Суть | Коротка характеристика |
|--------------------------------------|-------------------------|---|--|
| Доіндустріальна епоха | XV ст. – XVIII ст | Залагодження конфліктів | Обмежене виробництво, переважання сільського господарства, незначний поділ праці, відсутність соціального контролю |
| Рання та середня індустріальна епохи | 60-90 рр. XVIII ст. | Подолання відчуження праці | Автоматизація виробництва; підвищення рівня організації праці; декваліфікація працівників |
| Пізня індустріальна епоха | 60-70 рр. XX ст. | Накопичення і розвиток людського капіталу | Необхідність використання науково-технічного прогресу, необхідність професійного розвитку працівників як факторів виробництва, необхідність вдосконалення людей як факторів виробництва та налагодження соціального діалогу. |
| Постіндустріальна епоха | 80 рр. XX ст. – до т.ч. | Розвиток людського потенціалу | Соціальний діалог; ідея людського розвитку набуває все більшого поширення; виробництво існує для розвитку людини; інтелектуальний капітал, знання і творчість працівників є джерелами доданої вартості; ціна робочої сили суттєво перевищує її вартість; впровадження соціально-орієнтованих економічних моделей; корпоративна соціальна відповідальність. |

Рівень соціально-трудо­вих відносин впливає зі специфіки суб'єкта соціально-трудо­вих відносин, яка визначається особливостями соціально-економічного простору, в якому функціонує суб'єкт соціально-трудо­вих відносин [8, с. 177]. Залежно від кількості учасників і спрямованості взаємозв'язків між ними розрізняють індивідуальний, колективний і змішаний рівні соціально-трудо­вих відносин (рисунок 1.3) [9, с. 239].

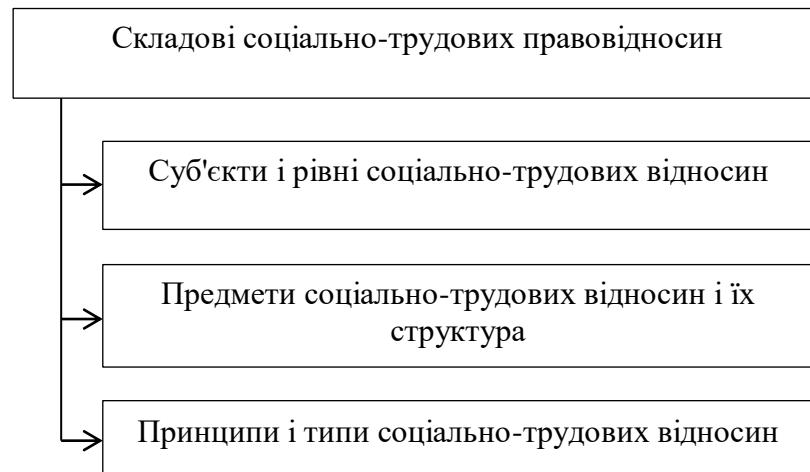


Рисунок 1.2 – Складові соціально-трудо­вих правовідносин

Соціально-трудо­ві відносини класифікують за змістом діяльності, за способом спілкування, за суб'єктом, за ступенем регулювання, за обсягом влади та за характером розподілу доходів (рисунок 1.4) [10, с. 160].

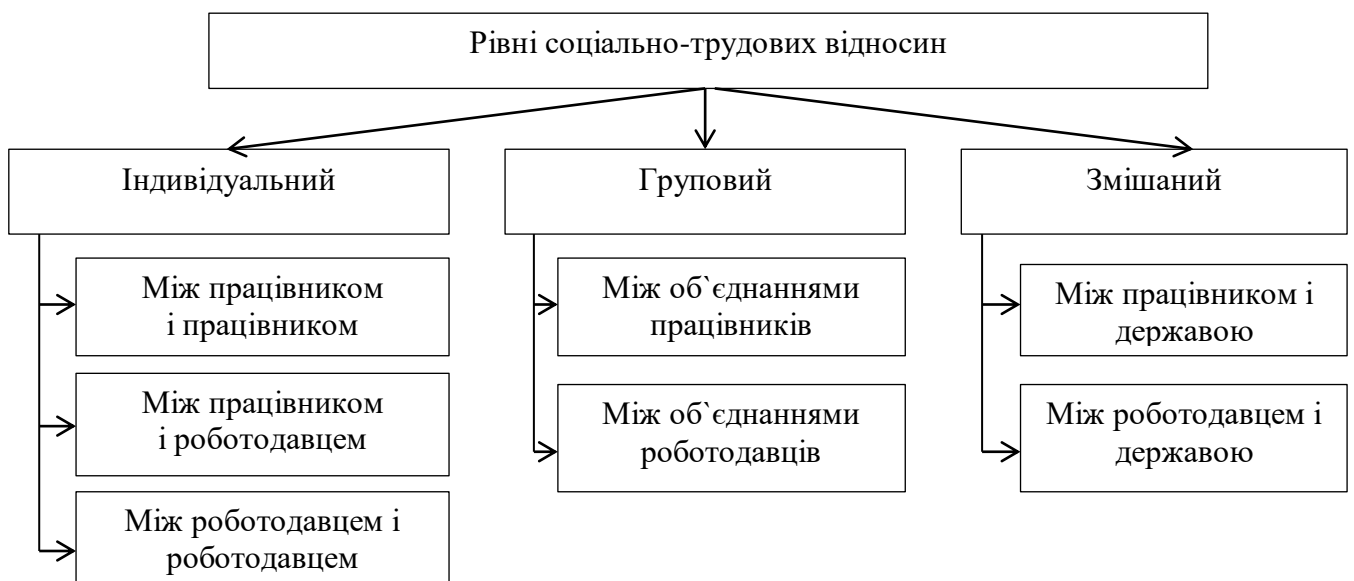


Рисунок 1.3 - Рівні соціально-трудо­вих відносин

Становлення в Україні системи соціально-трудових відносин, притаманної належній соціально орієнтованій ринковій економіці, має гарантувати свободу і права людини, соціальний розвиток, відновлення робочої сили, інтелектуалізацію праці, стабільність та ефективність зайнятості, гідну працю, належний соціальний захист та соціальне забезпечення [11, с.171].

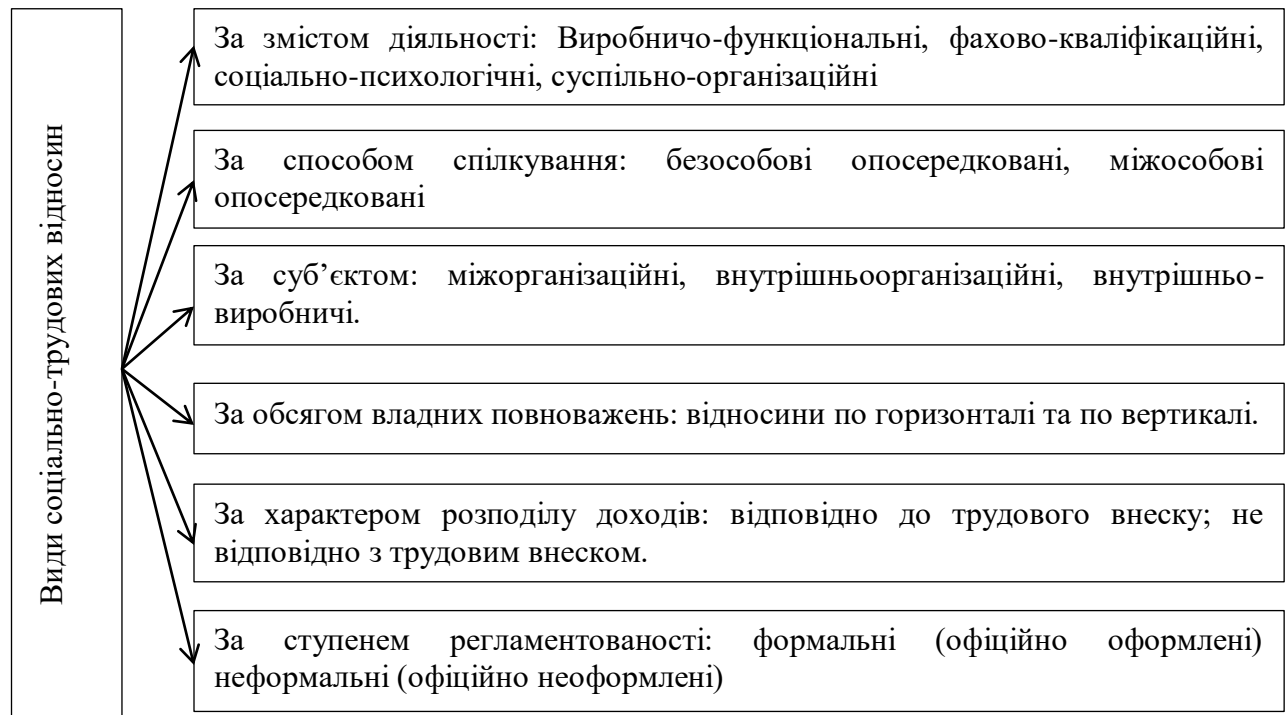


Рисунок 1.4 - Соціально-трудові відносини у сфері праці

Таким чином, соціально-трудові відносини, які складають цю систему, є важливим елементом будь-якої економічної системи та "ядром" усього комплексу суспільних відносин. Це пов'язано з тим, що від їх характеру та поведінки безпосередньо залежать якість трудового життя, соціальна злагода в суспільстві, продуктивність праці і, зрештою, соціально-економічний прогрес [12, с. 87].

За рівнем розвитку соціально-трудових відносин можна визначити соціальне спрямування економічної системи та покращення суспільного життя в цілому [13, с. 171]. Низка наукових теорій, спрямованих на формування партнерства, ефективних соціально-трудових відносин та конструктивна практична діяльність розвинених країн у цій сфері є одним з найважливіших досягнень світової цивілізації.

1.2 Поняття, ознаки та функції трудового договору. Стандарти регулювання трудових відносин: правові норми

Одним із видів договорів у трудовому праві є трудовий договір, який посідає особливе місце в сучасному світі праці. В умовах ринкової економіки необхідно визначити роль і функції трудового договору, сферу його дії та співвідношення з трудовим договором, передбаченим Цивільним кодексом.

Зміст трудового договору - це сукупність умов, що визначають взаємні права та обов'язки працівника і роботодавця (рисунок 1.5) [14, с.160].

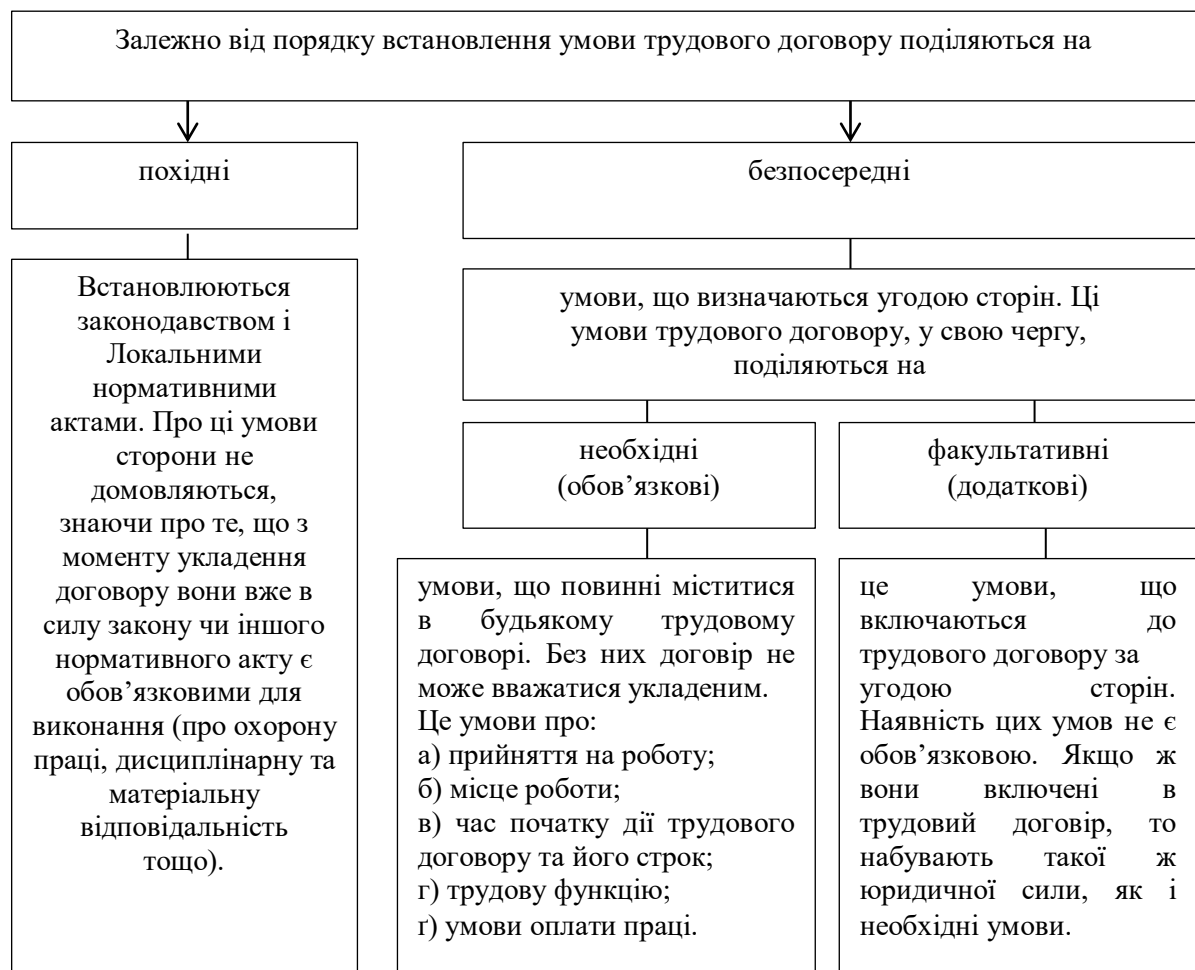


Рисунок 1.5 – Класифікація умов трудового договору

Трудовий договір - це взаємне волевиявлення сторін трудового договору про намір найняти працівника на певну роботу на підприємстві, в установі чи

організації.

Ключовими умовами трудового договору є його початок та термін дії. Трудовий договір набирає чинності з дня його укладення між працівником і роботодавцем та оформлення наказом (розпорядженням) про прийняття на роботу. Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням роботодавця та повідомлення Державної фіскальної служби України про прийняття працівника на роботу.

При укладенні трудового договору сторони можуть домовитися про його строк. Однак строковий трудовий договір може бути укладений лише у випадку, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру майбутньої роботи, умов її виконання та інтересів працівника, або в інших випадках, передбачених законодавством. Строк трудових відносин має бути зазначений у наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу. Трудова функція - це угода між сторонами трудового договору про вид роботи, яку буде виконувати працівник. Трудова функція визначається шляхом зазначення в трудовому договорі професії, спеціальності, кваліфікації, статусу, а в деяких випадках і спеціалізації.

Форми та умови трудового договору наведено на рисунку 1.6 [14, с. 174].

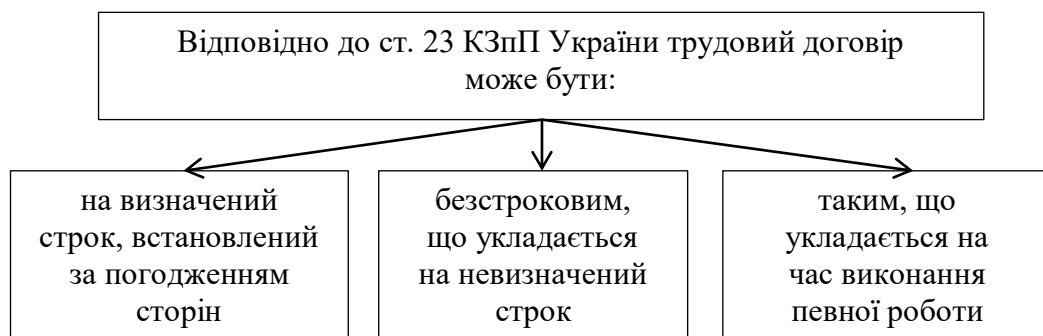


Рисунок 1.6 - Форми і строки трудового договору

У багатьох випадках трудові договори укладаються на невизначений термін. Це означає, що працівник працює доти, доки не вирішить звільнитися за власним бажанням або доки роботодавець не надасть підстав для звільнення.

Відповідно до частини другої статті 23 Кодексу законів про працю України,

строковий трудовий договір укладається у таких випадках (рисунок 1.7) [14, с. 181].

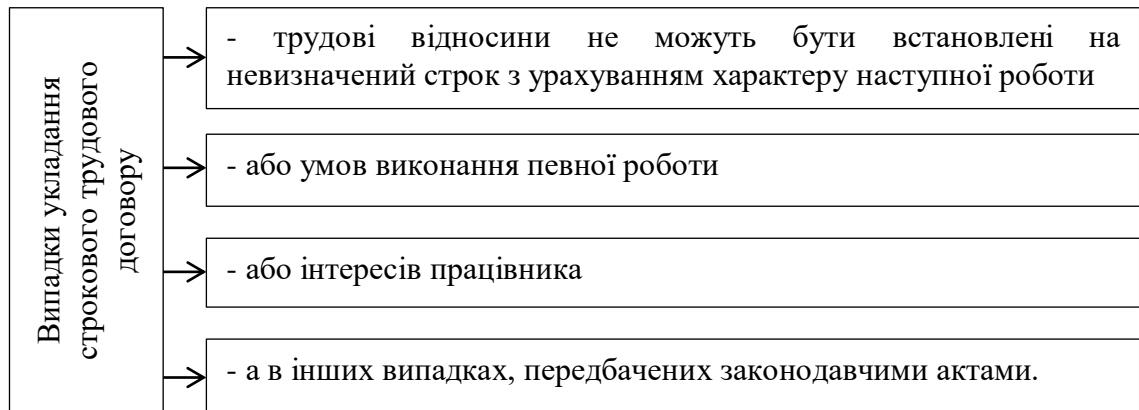


Рисунок 1.7 – Випадки укладання строкового трудового договору

Згідно із законодавством, трудові договори зазвичай укладаються у письмовій формі (стаття 24 Кодексу законів про працю України). Однак допускається укладення трудового договору в усній формі. Усна форма трудового договору не означає, що договір залишається усним. Для укладення трудового договору в усній формі необхідно отримати добровільну згоду особи. Як правило, така згода оформляється у вигляді письмової заяви на ім'я керівника організації, в якій зазначається, що працівник бажає бути прийнятим на роботу на певну посаду.

У зазначеній заяві працівник повинен вказати всі конкретні питання, що стосуються його майбутньої роботи, наприклад, його бажання працювати неповний робочий день, тривалість робочого часу (особливо якщо він бажає працювати неповний робочий день), графік роботи (якщо він працює за індивідуальним графіком) і повну матеріальну відповідальність (якщо його майбутня робота підпадає під це). повинні бути вказані. Потім видається наказ про прийняття на роботу. Якщо трудовий договір укладається в письмовій формі, працівник і роботодавець домовляються про всі істотні умови, обговорюють додаткові умови, якщо це необхідно, і фіксують результати переговорів у трудовому договорі.

Припинення трудового договору означає закінчення трудових відносин між

працівником і роботодавцем у всіх випадках, передбачених Трудовим кодексом. Розірвання трудового договору означає припинення трудових відносин шляхом одностороннього волевиявлення (роботодавцем або працівником, або особою, яка не є стороною трудового договору). Таким чином, поняття «припинення трудового договору» є ширшим за змістом, ніж поняття «розірвання трудового договору». Категорія «звільнення» використовується по відношенню до працівників і є синонімом терміну «припинення трудового договору». Підстави для припинення трудового договору визначені у статті 7 Кодексу законів про працю України, статті 36 (та інших - пункт 4 статті 36).

1.3 Особливості трудових відносин в умовах воєнного стану

З огляду на встановлення особливого режиму на території України, важливо з'ясувати зміни в трудовому законодавстві, які відбулися у зв'язку із запровадженням правового режиму воєнного стану, та особливості організації трудових відносин.

Закон України "Про правовий режим воєнного стану" визначає воєнний стан як: "особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі загрози збройної агресії чи нападу, небезпеки державній незалежності України, територіальній цілісності, для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та та безпеки держави і передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, органам військового управління та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для усунення загроз незалежності та територіальній цілісності Української держави.

Організація трудових відносин в умовах воєнного стану стосується особливостей трудових відносин працівників усіх установ, організацій і підприємств країни та осіб, які працюють на умовах трудового договору з фізичними особами, незалежно від виду діяльності, форми власності та галузевої

належності, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України "Про правовий режим воєнного стану".

Він визначає основні аспекти правового регулювання процесів укладення та розірвання трудових договорів в умовах воєнного стану, встановлення та обліку робочого часу і часу відпочинку працівників, оплати праці, надання відпусток та призупинення трудових договорів (таблиця 1.3).

Варто зазначити, що в період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43 і 44 Конституції України [16]:

- Стаття 43 Конституції України Стаття 43 Конституції України: «Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Використання примусової праці забороняється. Не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, а також робота або служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до закону про воєнний чи надзвичайний стан. Кожен має право на гідні, безпечні і здорові умови праці та на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Забороняється залучення жінок і неповнолітніх до небезпечних для їхнього здоров'я робіт. Громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом»[16].

- Стаття 44 Конституції України: «Трудящі мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів. Порядок здійснення права на страйк встановлюється законом з урахуванням необхідності забезпечення державної безпеки, охорони здоров'я, прав і свобод інших людей. Заборона страйків може бути встановлена лише на підставі закону». [2].

Таблиця 1.3 - Законодавчий порядок організації трудових відносин в умовах воєнного стану

| Процеси | Порядок організації процесів регламентований актуальним законодавством |
|--|---|
| Укладання трудового договору | Форма трудового договору визначається за згодою сторін. Умови випробування працівника можуть бути передбачені для будь-якої категорії працівників. У період воєнного стану роботодавець може укласти строковий трудовий договір з новим працівником для заміщення тимчасово відсутнього працівника. |
| Розірвання трудового договору | 1. Розірвання трудового договору з ініціативи працівника: працівник може розірвати трудовий договір у строк, зазначений у заяві, у разі проведення воєнних дій на території, де розташований суб'єкт господарювання (крім випадків обов'язкового залучення працівника до виконання суспільно корисних робіт або робіт, пов'язаних з об'єктами критичної інфраструктури). 2. Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця: у період тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) працівник може бути звільнений з ініціативи роботодавця. |
| Особливості обліку часу роботи та відпочинку | Тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 60 годин на тиждень (50 годин на тиждень у разі скороченого робочого часу). Під час воєнного стану положення Кодексу законів про працю щодо тривалості робочого часу у святкові, неробочі, передсвяткові, святкові та неробочі дні не застосовуються. |
| Оплата праці | Заробітна плата виплачується працівникам на умовах, визначених трудовим договором. Роботодавець звільняється від відповідальності за порушення обов'язку з виплати заробітної плати, якщо доведе, що це порушення сталося внаслідок воєнних дій або інших обставин, пов'язаних із введенням воєнного стану. Якщо воєнні дії унеможливають своєчасну виплату заробітної плати, строк її виплати може бути перенесено. |
| Призупинення дії трудового договору | Тимчасове припинення роботи роботодавцем та тимчасове припинення роботи працівником за укладеним трудовим договором. Однак такі події не тягнуть за собою припинення трудових відносин. Відшкодування заробітної плати, гарантій та компенсацій працівникам у період призупинення дії трудових договорів повністю покладається на державу, що здійснює військову агресію проти України. |

Таким чином, у воєнний час обмежується право на вільний вибір роботи та право на страйк для захисту своїх інтересів. Це відповідає положенням статті 19 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», яка забороняє страйки, та пункту 2 частини 1 статті 8, який дозволяє військовому командуванню (військовій адміністрації) залучати працездатних осіб до трудових робіт. 15 березня 2022 року було прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах

воєнного стану» який визначає особливості трудових відносин державних службовців, служби в органах місцевого самоврядування, працівників вітчизняних установ, організацій і підприємств незалежно від виду діяльності, типу, форми власності та галузевої належності, а також осіб, які працюють на умовах трудового договору з фізичними особами, під час дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [15]. Закон визначає особливий характер правового режиму воєнного стану.

Цей Закон діє протягом дії воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» і втрачає чинність з моменту закінчення та скасування воєнного стану. Проаналізувавши цей закон, можна виокремити наступні зміни до трудового законодавства (таблиця 1.4) [15]:

Таблиця 1.4 - Зміни у трудовому законодавстві на період діє воєнного стану

| Зміни | Суть |
|---------------------------------------|---|
| Які стосуються трудових договорів | - форма договору – за згодою; - випробувальний термін – для всіх; - тимчасове призупинення договору – за неможливості надання та виконання роботи через воєнні дії. |
| Які стосуються умов праці | Які стосуються умов праці: - тривалість робочого тижня: нормальна – до 60 годин; скорочена – до 50 годин |
| Які стосуються оплати праці: | - своєчасно – якщо підприємство працює; - несвоєчасно – якщо підприємство не працює (після відновлення його діяльності). |
| Які стосуються вихідних днів | - скасовано скорочені дні напередодні свят; - скасовано святкові дні; - скасовано перенесення святкових днів; - вихідні дні – мінімум 24 години. |
| Які стосуються відпусток | - щорічні оплачувані – 24 дні; - неоплачувані – необмежений термін. |
| Які стосуються звільнення працівників | - з ініціативи працівника – якщо є загроза (за винятком працівників критичної інфраструктури чи залучених до суспільно корисних робіт) – без попередження за 2 тижні; - з ініціативи роботодавця – під час лікарняних і відпусток – з першого робочого дня |

Що стосується особливостей укладення трудових договорів в умовах воєнного стану, то слід зазначити наступні моменти:

- в умовах воєнного стану форма трудового договору визначається за згодою сторін;

- при укладенні трудового договору в умовах воєнного стану умова про випробування при прийнятті на роботу може бути передбачена для будь-якої категорії працівників [17].

Закон України «Про особливості регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану» (Закон № 2136) [19], який наразі має пріоритет над положеннями звичайного Кодексу законів про працю, спрямований на вирішення питання організації трудових відносин між роботодавцем та працівником в умовах воєнного стану. У таблиці 1.5 наведено зміни, які набули чинності в умовах воєнного стану.

Таблиця 1.5 - Зміни норм трудового законодавства в умовах воєнного стану

| Показник | Мирний час | Воєнний стан |
|--|---|--|
| Максимальна норма часу за тиждень | 40 год | 60 год |
| Обмеження граничних норм надурочних робіт | не повинні перевищувати для кожного працівника 4 годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік | не застосовується |
| Тривалість роботи в нічний час | скорочується на 1 годину | не скорочується |
| Скорочення роботи на 1 годину напередодні святкових і неробочих днів | при п'ятиденному і шестиденному робочих тижнях тривалість скорочується на 1 годину | не скорочується |
| Перенесення святкових днів | якщо святковий день припадає на вихідний, то він переноситься на наступний день після вихідного | не переноситься |
| Компенсації за залучення до робіт у вихідні, святкові і неробочі дні | компенсація нараховується | не нараховується |
| Тривалість щорічної відпустки | залежно від категорії працівників (до 56 календарних днів) | 24 календарні дні |
| Тривалість відпустки без збереження заробітної плати | до 15 календарних днів | необмежена кількість днів (оскільки триває період карантину) |
| Попередження працівника про зміну істотних умов праці | попереджається за 2 місяці | роботодавець має право не попереджувати |
| Звільнення працівника | з ініціативи роботодавця і працівника | з ініціативи працівника |

Отже, підсумовуючи це дослідження, можна сказати, що правовий режим воєнного стану кардинально вплинув на всі сфери життя в Україні, в тому числі й на сферу праці. Важливим законом, що регулює особливості трудових відносин працівників установ, організацій і підприємств країни незалежно від виду діяльності, форми власності та галузевої належності, став Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [20]. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» посилив дію Закону «Про особливості регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану», а також сприяв закриттю деяких прогалин у трудовому законодавстві, що виникли у зв'язку із запровадженням правового режиму воєнного стану в Україні [21]. Вважаємо, що саме чітке правове регулювання може забезпечити якість трудових відносин в умовах воєнного стану в Україні, але при цьому необхідно враховувати проблему правового регулювання трудових відносин, яка наразі є дуже поширеною [22-28].

Правове регулювання трудових відносин - це дія низки нормативно-правових актів та законів України щодо порядку організації відносин між працівником і роботодавцем. Такі відносини за своєю соціально-економічною природою передбачають особисте виконання працівником роботи за дорученням роботодавця, під його керівництвом та контролем, за винагороду, визначену роботодавцем [29-31].

Однак ситуація воєнного стану значно ускладнює взаємовідносини між двома сторонами, а основа взаємовідносин між двома сторонами передбачена Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який має пріоритет над іншими законодавчими актами, що регулюють роботу у сфері регулювання зайнятості населення під час війни [35, с. 125]. Крім того, значний регуляторний потенціал мають документи, що регулюють порядок організації дистанційної роботи, надомної роботи та інших нетипових форм праці. Оскільки мобілізація має особливий вплив на рівень зайнятості та трудові процедури в Україні під час війни, особлива увага в чинному законодавстві

приділяється аспектам, що регулюють взаємодію роботодавців та мобілізованого населення.

1.4 Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів

Формування сучасних виробничих відносин в Україні характеризується суттєвою трансформацією структури трудової мотивації працівників. Соціально-трудова відносина суб'єктів мережевої економіки залежать від узгодження інтересів учасників праці та їх «неоднорідної» трудової мотивації [36, с. 328]. Трудові спори дедалі частіше спричиняються відсутністю консенсусу, суперечливими інтересами, суперечливими моральними та правовими нормами, суперництвом, конфліктами та дисбалансом у мотивації та ціннісних орієнтаціях. Дисбаланс інтересів і мотиваційних стратегій можна подолати, оптимізувавши самі трудові відносини на основі системного аналізу трудової мотивації суб'єкта. Регулювання трудових відносин на основі узгодження інтересів роботодавця та працівника має на меті мінімізувати суперечності між рішеннями та максимізувати узгодженість інтересів і мотиваційних стратегій [37].

В умовах трансформації ціннісних орієнтацій та політики, що нав'язує працівникам моделі ринкової культури, менеджмент потребує системного аналізу чинників трудової мотивації та ціннісно-мотиваційних профілів суб'єктів соціально-виробничих відносин [38, с. 98]. Сучасні механізми трудових відносин повинні базуватися на комплексній системі управління персоналом та його мотивації, яка гарантує найбільш раціональну продуктивну поведінку кожного працівника. Сучасна управлінська діяльність повинна включати аналіз мотивації праці як інноваційного та мобілізаційного ресурсу управління, як чинника оптимізації виробничих відносин [39, с. 277].

Існують принципові відмінності в трудовій мотивації різних соціальних

суб'єктів, пов'язані з їхнім ставленням до власності, розміром і характером доходів, стажем роботи, віком тощо. Сучасні тенденції на ринку праці висувають нові вимоги до ефективної мотивації працівників. Хоча більшість роботодавців вважають, що єдиним стимулом для їхніх підлеглих має бути заробітна плата, з іншого боку, існують інші фактори, які необхідно враховувати при встановленні гідних соціально-трудова відносин. Адже кожна людина має власні потреби, цінності та пріоритети, які відображають задоволеність трудовим життям [40].

Тому всі мотиваційні механізми в комплексі мають бути задіяні, а мотивація персоналу має бути особистісною, прозорою та зрозумілою. На нашу думку, одним із способів досягнення останнього є врахування індивідуальних ціннісно-мотиваційних профілів (далі - ЦМП) працівників при розробці мотиваційних програм [41, с. 38]. вибір мотиваційних інструментів відповідно до ЦМП, з одного боку, є ключовим фактором залучення досвідчених і висококваліфікованих кадрів, а з іншого - сприяє підвищенню задоволеності роботою. професіоналів, підвищуючи ймовірність їх залучення та утримання і підвищуючи ефективність мотиваційних програм, а з іншого боку, дає роботодавцям можливість побудувати відповідні відносини зі своїми працівниками.

Системний аналіз чинників мотивації праці виявляє «неоднорідність» мотивації праці, зовнішні та внутрішні, об'єктивні та суб'єктивні мотиваційні чинники. Макроекономічні умови, в яких функціонує економіка, галузь і кожне підприємство окремо, у поєднанні з особливостями організації виробництва, умовами праці, оплати праці, організаційної культури підприємства і колективу формують сукупність зовнішніх об'єктивних факторів і умов, що впливають на мотивацію праці [42, с. 70].

Фактори мікросередовища (соціальний і професійний склад менеджерів, ресурси організації для формування ефективної мотиваційної системи, фінансовий стан організації, структура власності та розподіл доходів, рівні та форми оплати праці, організаційна культура, відносини в колективі, стилі та методи управління) диверсифікують мотиваційний потенціал організації та Для досягнення оптимальності необхідна індивідуалізація соціально-трудова

відносин. На нашу думку, різноманітність структури мотивації праці в Україні визначається складним поєднанням ринкових інновацій та залишків пострадянського простору, трансформаціями ціннісних орієнтацій та трудових відносин [43, с. 82]. Суб'єктивні чинники трудової мотивації (потреби, мотиви, ціннісні орієнтації, цінність праці, компетентність, професійні та загальнокультурні знання і навички, особистісні характеристики та задоволеність працею) мають вирішальний вплив на трудову поведінку та показники діяльності працівників організації [44, с. 64]. Проблема полягає в тому, що на сьогодні цінність "праці" як така не є достатньо фіксованою і може мотивувати або не мотивувати трудову активність людини залежно від обставин. Для більшості сучасних працівників в Україні трудова діяльність є передусім засобом виживання [45, с. 118].

Сучасні працівники дедалі менше мотивовані до праці, і навіть інтенсивна, якісна праця не забезпечує гідної винагороди чи покращення рівня життя. Відсутність «високої мотивації» (праця як самореалізація, цінність цікавої роботи, ініціативність) та зниження навіть базових елементів трудової мотивації (праця як засіб забезпечення гідних умов життя) наразі є вагомим чинником системної економічної, соціальної та суспільно-політичної кризи, але не тільки. Відбувається також деформація основних функцій управління (планування, організація праці, мотивація і стимулювання, облік і контроль). [46].

На нашу думку, криза спричинена не лише відсутністю «вищої мотивації», а й відсутністю індивідуального підходу до формування соціально-трудових відносин, пріоритетністю колективних переговорів у національному, галузевому та майже в масштабах підприємств. Як наслідок, трудові цінності "вимиваються" з мотивації праці, знижуючи якість людських ресурсів і сприяючи негативному сприйняттю менеджменту та розриву між управлінськими рішеннями, пов'язаними з підвищенням мотивації, та економічними потребами працівників, зорієнтованими на рольово-адаптивне ставлення до управління [47, с. 33].

Мотивація, як зовнішня, так і внутрішня, залежить від бажання задовольнити потреби людини, тобто соціальні та фізичні потреби, на належному

рівні. Тому вибір найкращих інструментів мотивації працівників для оптимізації виробничих відносин має ґрунтуватися на МПП людини, щоб врахувати найбільш або найменш важливі для неї потреби. У науковій літературі розроблені методики визначення оптимального поєднання найбільш і найменш значущих для людини потреб (так звані мотиваційні профілі), які кількісно оцінюють відносну важливість цих потреб для конкретної людини та дають змогу побудувати графік МПП людини [48, р. 396].

Побудова мотиваційної системи на основі МСП дозволить підвищити задоволеність, сформувати лояльність та розвинути можливості для мотивації персоналу. Останнє уможлиблює досягнення високого рівня задоволеності роботою та трудовим життям, що призводить до високого рівня лояльності та мотивації [49, с. 142].

Мотиваційний профіль - це стійкий набір мотивів, які надають сенс діяльності людини при працевлаштуванні та ведуть її до самореалізації. Найвідомішою методикою формування та оцінки МПП працівників є опитувальник мотиваційного профілю, розроблений С. Річі та П. Мартіном (S. Ritchie, P. Martin). Їх підхід базується на розумінні сутності мотивації як задоволення потреб людини в процесі праці. Такий підхід дозволяє виявити потреби та прагнення працівників і, таким чином, дає уявлення про їхні мотиваційні чинники.

С. Річі та П. Мартін, досліджуючи різні потреби, які задовольняються в процесі трудової діяльності людини, звернули увагу на 12 базових потреб. Для одних важливо, щоб робота надавала можливості для особистісного зростання; для інших - можливість отримати вищу посаду або владу над іншими; для третіх - прагнення до різноманітності в робочому процесі тощо. Тому для визначення індивідуального поєднання найбільш актуальних (важливих) і найменш актуальних (критичних) потреб для конкретної людини вони розробили методику, яка дозволяє кількісно оцінити відносну важливість цих потреб для цієї людини і представити її ЦМК графічно. Загалом аналіз наявних у науковій літературі підходів до визначення основних чинників мотивації праці дає змогу

систематизувати їх (таблиця 1.6) [50, с. 8].

Таблиця 1.6 – Характеристика основних факторів мотивації працівників

| Назва | Характеристика |
|---------------------------------|--|
| Високий рівень заробітної плати | Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг і надбавок |
| Умови праці | Потреба мати гідні умови праці та комфортне робоче середовище |
| Структурування роботи | Необхідність мати чітко структуровані обов'язки, щоб працівники чітко розуміли, чого від них очікують; наявність зворотного зв'язку та інформації, щоб працівники могли оцінювати свою роботу; необхідність встановлення правил та інструкцій щодо виконання роботи. |
| Соціальні контакти | Потреба у спілкуванні з широким колом людей та налагодженні тісних стосунків з колегами. Бажання працювати з іншими людьми |
| Стійкі взаємини | Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини з невеликим колом колег |
| Визнання заслуг | Потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість |
| Прагнення до досягнень | Потрібно ставити складні цілі та досягати їх. |
| Влада і впливовість | Потреба у впливовості та владі; прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості |
| Різноманітність і зміни | Потреба у постійних змінах, прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій |
| Креативність | Бажання бути людиною нетривіального мислення, спроможним до аналізу, відкритим до нових ідей працівником |
| Самовдосконалення | Потреба у власному вдосконаленні та розвитку як особистості. |
| Цікава та корисна робота | Потреба у відчутті виконання суспільно корисної роботи |

З іншого боку, персоналізація соціальних і трудових відносин зумовила необхідність розробки сучасного, персонального підходу до мотивації працівників, тобто гнучких мотиваційних систем, які адаптуються до потреб людей.

Потреби змінюються з віком, і коли одна потреба задовольняється, виникає інша. На потреби впливають сімейне виховання, психологічний тип людини, засвоєні моделі поведінки, досягнення та невдачі в житті, емоційні травми. Наприклад, молодим амбітним працівником може керувати потреба в конкуренції та досягненнях, тоді як доросла людина може шукати стабільності та позитивної корпоративної культури. Основним викликом для оптимізації соціально-трудова відносин у цьому контексті є оцінка мотиваційного профілю працівників, вибір

відповідних та ефективних мотиваційних інструментів, а також визначення того, які саме мотиваційні інструменти можуть задовольнити потреби тих, хто працює в компанії.

В останні роки багато компаній зіткнулися з тим, що цінності, мотивації та посадові інструкції молодих співробітників кардинально відрізняються від цінностей, мотивацій та посадових інструкцій старших співробітників, і виникає необхідність зміни методів, прийомів і підходів, які використовуються для мотивації молодих співробітників. На сучасному етапі людські ресурси організації в основному формують люди, народжені в останні два десятиліття минулого століття. Вони виростили в епоху глобалізації та високих технологій і кардинально відрізняються від своїх попередників.

У науковій літературі ці молоді люди отримали назву «покоління Y» і мають інші цінності, мотиваційні установки, поведінкові тактики, прагнення до кращої самоідентифікації та самопозиціонування в колективі. Для них кар'єрний ріст не є основою успіху, а радше можливістю випробувати себе в кількох сферах одночасно, розвинути свою індивідуальність та отримати задоволення від роботи, яка відповідає їхнім цінностям.

Ці фундаментальні відмінності свідчать про те, що для розробки ефективних мотиваційних програм необхідно враховувати напрацювання вчених, які розробили так звану «теорію поколінь». Ця теорія базується на тому, що кожні 20 років на ринок праці виходить нове покоління. Кожне покоління формується в одному соціально-історичному контексті і має свої якості та цінності.

На нашу думку, вибір ефективних мотиваційних інструментів при формуванні соціально-трудова відносин може бути здійснений з урахуванням особливостей кожного покоління, його сильних і слабких сторін, а також прогнозованої ситуації на ринку праці на найближче десятиліття (таблиця 1.7) [50, с. 8].

Сучасний стан ринку праці в Україні характеризується активною присутністю трьох поколінь. Зокрема, покоління бекі-буму стає менш активним, тоді як покоління X та Y перебувають у розквіті сил (див. рисунок 1.8), формуючи

еліту в усіх великих компаніях країни та розробляючи стратегії свого просування [51].

Таблиця 1.7 - Коротка характеристика поколінь та прогноз ситуації на ринку праці до 2025 року

| Покоління | Цінності | Головні риси | Сильні сторони | Слабкі сторони | Прогноз ситуації на ринку праці |
|--|---|--|--|--|---|
| Бєбі-бумери (1943-1963 рр.н.) Інші назви: Baby-Boomers, Бумери | Ставлять роботу на перше місце, заради роботи готові жертвувати власними інтересами | Оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, колективізм і командний дух | Здатність сформувати ефективну команду, передавати свій досвід колегам; повна відданість роботі | Зацикленість на фінансовій захищеності та стійкості; невміння швидко реагувати на зміни | До 2025 року більша частина піде на пенсію |
| Покоління X (1963-1983 рр. н.) Інші назви: Ікси, Хєrs, Покоління 13, Нєвідомє покоління | Трудоголіки, не надто амбітні, такі, що не прагнуть жити у своє задоволення | Готовність до змін, можливість вибору, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе | Добре справляються з рутинною роботою; мають високу працездатність і гнучкість; вміють будувати ділові відносини | Потреба у суворого контролю, постійного примусу; страх нефіксованих ставок | до 2025 року більшу частину керівних посад займатимуть представники покоління X |
| Покоління Y (1983-2003 рр. н.) Інші назви: Міленіуми, Покоління Next, Мєрежєвє покоління, Ехє-бумєри | Націлені на отримання всього й одразу, амбітні та мають завищені очікування зарплати | Впевненість в собі, різноманітність, баланс між особистим життям і трудовою діяльністю, можливість роботи в команді, використання сучасних технічних засобів | Системне мислення та відповідальність. Швидка реакція на найменші зміни. Здатність боротися з труднощами | Дуже нетерплячі – прагнуть негайних результатів. Мають дуже великі кар'єрні очікування. Бажають, щоб робота залишала час на зустрічі з друзями | до 2025 року ігреки становитимуть більшу частку на ринку праці |
| Покоління Z (2003-2023 рр. у/) Інші назви: Покоління Я, Net Generation, Internet Generation, Generation M, Homeland Generation, New Silent Generation | прив'язані до цифрових технологій в роботі, схильні цінувати власний час та інтереси, відсутній страх втратити роботу | агресивність, конфліктність, потреба в новизні, віртуальна комунікація, гіперактивність | Здатність творчого вирішення завдань. Відповідальне ставлення до використання інформаційнокомунікаційних технологій та інформації в цілому | Недостатньо розвинені навички критичного мислення. Виникають труднощі при аналізі даних | до 2025 року будуть займати певну частку на ринку праці |

Сьогодні великі компанії вже почали шукати і знаходити нове «покоління Z», або молодші покоління, до яких можна було б звернутися.

Очевидно, що для того, щоб коротко проаналізувати характеристики

кожного покоління, необхідно визначити їхні ЦМК. З цією метою автори цієї статті провели опитування школярів, студентів та випускників спеціальності «управління персоналом» за методикою Річі С. та Мартіна П., отримавши 125 респондентів різних вікових груп.

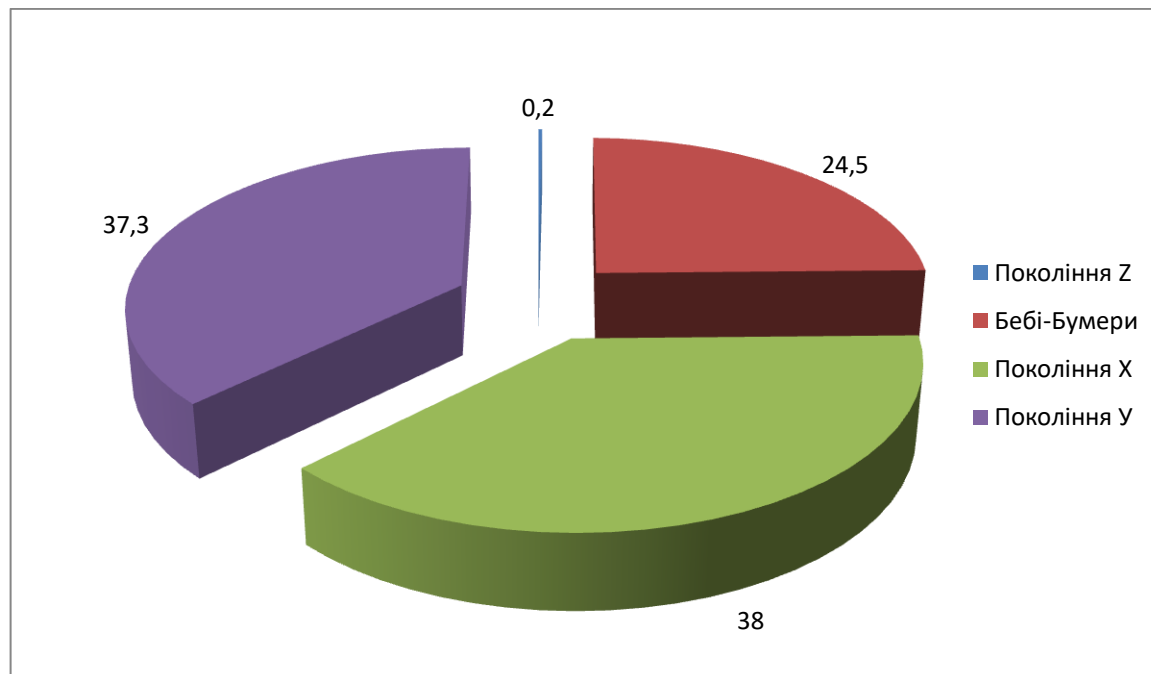


Рисунок 1.8 - Частка економічно активного населення за видами чотирьох поколінь у 2016 році в Україні, у %.

Покоління Z, найімовірніше, буде мотивоване появою нових форм організації праці (віддалена та віртуальна зайнятість), пов'язаних із впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Тому вони будуть мотивовані, якщо в їхніх організаціях з'являться телецентри та телекотеджі, які дозволять працівникам використовувати офіси, розташовані ближче до місця проживання, щоб уникнути витрат на проїзд та інших незручностей. Працівники зможуть працювати в найбільш зручно розташованих офісах. Необхідність телероботи полягає в тому, що вона може надати працівникам можливості професійного розвитку, високопродуктивні ІКТ та електронні мережі, а також різні аспекти комунікації, яких бракує працівникам, які працюють вдома. Варто зазначити, що телекотедж є різновидом телецентру. Загалом така форма організації праці вже існує у Швеції, Великобританії, Франції

та Ірландії [51].

Інструменталізація трудової мотивації працівників за віковими категоріями сприяє індивідуалізації соціально-трудова відносин. Аналіз практики показує, що мотивація праці відірвана від оптимальних управлінських рішень. Тому необхідно коригувати мотиваційну сферу працівників через розвиток саморегуляції та участь у прийнятті командних рішень. Дослідження показало, що для створення ефективною мотиваційною програмою необхідно враховувати цінності та мотиваційний профіль кожного працівника, а також спиратися на його вікову групу. При управлінні важливо звертати увагу на особливості, інтереси, виклики та прагнення кожного покоління.

Тільки так можна впровадити ефективну систему мотивації праці та домогтися того, щоб працівники чітко виражали свою зацікавленість в ефективному управлінні підприємством. На сучасному етапі в Україні мотивацію до продуктивної праці також можна підвищити за допомогою економічних стимулів, конкуренції на ринку праці та ефективною організацією виробництва. Оптимальні виробничі відносини між роботодавцями та працівниками значною мірою залежать від мотиваційних та управлінських стратегій.

Для успішного впровадження перспективних та інноваційних заходів сучасним підприємствам важливо розвивати нові форми організації праці, які стимулюють кар'єрне зростання, дозволяють використовувати нестандартні форми зайнятості та розробляти соціальні програми, спрямовані на розвиток компетенцій працівників.

Висновки до розділу 1

Наукові дослідження змісту та регулювання соціально-трудова відносин показали, що зі зміною етапу розвитку суспільства змінюється і напрямок його розвитку. Таким чином, сучасна дійсність може гарантувати, що ефективність

управління соціально-трудовими відносинами потребує суттєвого підвищення. У процесі свого розвитку соціально-трудові відносини набувають нових рис, притаманних ринковій економіці, що посилюється невизначеністю правового поля та відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних інститутів, моделей і механізмів регулювання, які впливають на процеси їх формування на національному та окремих регіональних рівнях. Оптимальним рішенням є активне розв'язання соціально-трудових конфліктів.

Проаналізовано організацію трудових відносин в умовах воєнного стану та визначено особливості трудових відносин між працівниками всіх установ, організацій та підприємств країни, незалежно від виду діяльності, форми власності та галузевої приналежності. Зроблено висновок, що воєнний стан кардинально вплинув на всі сфери життя українців, у тому числі й на трудову діяльність. Зокрема, це стосується укладення трудових договорів в умовах воєнного стану, підстав припинення трудових договорів, розірвання трудових договорів, правового регулювання робочого часу та часу відпочинку, оплати праці та призупинення трудових договорів. Встановлено, що Закон України «Про правовий режим воєнного стану» став важливим законом, який регулює особливості трудових відносин працівників усіх установ, організацій і підприємств країни, незалежно від виду діяльності, форми власності та галузевої належності. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» посилив дієвість Закону «Про особливості регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану» та допоміг заповнити прогалини у трудовому законодавстві, що виникли у зв'язку із запровадженням воєнного стану в Україні. Зроблено висновок, що організація трудових відносин в умовах воєнного стану охоплює трудові відносини працівників усіх установ, організацій і підприємств країни та осіб, які працюють за трудовими договорами з фізичними особами, незалежно від виду діяльності, форми власності та галузевої належності, під час дії правового режиму воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Звідси випливає висновок, що передбачено поділ відносин.

2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ДП «НОВАТОР»

2.1 Вплив В COVID-19 та війни в Україні на сферу трудових відносин

Наукові дослідження змісту та регулювання соціально-трудових відносин показали, що зі зміною етапу розвитку суспільства змінюється і напрямок його розвитку. Таким чином, сучасна дійсність може гарантувати, що ефективність управління соціально-трудовими відносинами потребує суттєвого підвищення. У процесі свого розвитку соціально-трудові відносини набувають нових рис, притаманних ринковій економіці, що посилюється невизначеністю правового поля та відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних інститутів, моделей і механізмів регулювання, які впливають на процеси їх формування на національному та окремих регіональних рівнях. Оскільки сьогодні учасники виробничих відносин не є рівноправними партнерами, оптимальним рішенням є активне розв'язання соціально-трудових конфліктів.

Проаналізовано організацію трудових відносин в умовах воєнного стану та визначено особливості трудових відносин між працівниками всіх установ, організацій та підприємств країни, незалежно від виду діяльності, форми власності та галузевої приналежності. Зроблено висновок, що воєнний стан кардинально вплинув на всі сфери життя українців, у тому числі й на трудову діяльність. Зокрема, це стосується укладення трудових договорів в умовах воєнного стану, підстав припинення трудових договорів, розірвання трудових договорів, правового регулювання робочого часу та часу відпочинку, оплати праці та призупинення трудових договорів. Встановлено, що Закон України «Про правовий режим воєнного стану» став важливим законом, який регулює особливості трудових відносин працівників усіх установ, організацій і підприємств країни, незалежно від виду діяльності, форми власності та галузевої належності. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» посилив дієвість Закону «Про особливості

регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану» та допоміг заповнити прогалини у трудовому законодавстві, що виникли у зв'язку із запровадженням воєнного стану в Україні.

Таблиця 2.1 - Характеристики національної моделі соціально-трудова відносин та їх реалізація

| Характеристика | Реалізація |
|---|--|
| Законодавчо закріплений високий рівень правової захищеності працівника | Кодекс не застосовується на практиці, особливо в приватному секторі, через відсутність механізмів контролю та покарання роботодавців, страх працівників втратити роботу та правову необізнаність працівників. |
| Централізована система управління зайнятстю та боротьби з безробіттям | Відсутня помітна підтримка повторного працевлаштування, яка в основному проявляється у виплаті соціальних субсидій по безробіттю. |
| Мінімальний законодавчо встановлений мінімум оплати праці | У приватному секторі це державні зарплати, які впливають на розмір податкових надходжень і збільшують частку чорної готівки. Наймані працівники. |
| Велика диференціація оплати праці | Вона варіюється між галузями, між працівниками з освітою та без освіти, а також за географічною ознакою, тобто де проживає працівник, у сільській чи міській місцевості, за статтю (традиційно чоловікам платять більше) тощо. |
| Втрачений держаний інститут підвищення професійної кваліфікації, за винятком тих перекваліфікацій, які організовує центр зайнятості | Це питання перенесено в комерційну сферу і залишено на розсуд роботодавців. Роботодавці мало зацікавлені у професійному розвитку своїх працівників. |
| Спроби на державному рівні впровадити й закріпити практику застосування колективних договорів та індивідуальних трудових угод | Тим самим є спроба юридично захистити працівника та стимулювати роботу профспілкових організацій |
| Формування внутрішньофірмового патріотизму та мотивації віддано на відкуп роботодавцям | Іншими словами, персональний підхід до кожного працівника - національна ідея формування національного трудового людського капіталу в гуманістичній парадигмі - реалізується не на загальнодержавному рівні, а фрагментарно, так би мовити, від компанії до компанії, причому для кожної компанії по-різному! |

У дослідженні зроблено висновок, що організація трудових відносин в умовах воєнного стану охоплює трудові відносини працівників усіх установ, організацій і підприємств країни та осіб, які працюють за трудовими договорами з фізичними особами, незалежно від виду діяльності, форми власності та галузевої

належності, під час дії правового режиму воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Звідси випливає висновок, що передбачено поділ відносин. І хоча саме чітке правове регулювання може гарантувати якісне існування трудових відносин в умовах правового режиму воєнного стану в Україні, варто взяти до уваги питання правового регулювання трудових відносин, яке наразі є досить поширеним.

На сучасному етапі розвитку нашого суспільства, особливо під час поширення особливо небезпечної хвороби COVID-19 у світі та під час війни в нашій країні, реалізація конституційних прав, зокрема права на працю, зазнає обмежень та утисків як з боку державних органів, так і з боку роботодавців і є однією з найгостріших соціальних проблем. Стаття 43 Конституції України визначає зміст права на працю. Право на працю - це можливість кожного заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується, і передбачає, що держава зобов'язана створювати умови для повного здійснення громадянами цього права, гарантувати рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовувати програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб [61].

Право на працю реалізується шляхом укладення трудового договору та виконання обов'язків відповідно до своїх знань, кваліфікації та посади. Варто зазначити, що сьогодні реалізація конституційного права на працю залежить від певних факторів. Пандемія коронавірусу та війна в нашій країні виявили інституційні проблеми, які впливають на всі сфери людського життя. Коронавірусна криза та вторгнення Росії в Україну є важливими факторами, що впливають на ринок праці, зайнятість та економічну рецесію не лише в нашій країні, а й в усьому світі.

Насамперед, COVID-19 суттєво вплинув на розвиток суспільних відносин у всіх без винятку країнах, виявивши величезну кількість проблем та прогалин у правовому регулюванні трудових відносин, були визначені ключові питання щодо укладення, зміни та припинення трудових договорів, охорони праці, соціального

захисту, зайнятості та працевлаштування, охорони здоров'я, доступу до належної медичної допомоги, економічних відносин розвитку тощо.

Досвід боротьби з пандемією показав, що медичні працівники в усьому світі перебувають під величезним фізичним та психологічним навантаженням. Крім того, ковід також впливає на працівників інших ключових секторів, таких як самозайняті особи, підприємці, працівники харчової промисловості, кур'єри та транспортники.

Під час пандемії стала очевидною відсутність політичної волі на вищих рівнях влади, недостатня взаємодія між медичним, соціальним та економічним секторами, а також слабка взаємодія між урядом та місцевою владою. Все це призвело до неможливості визначення єдиного стратегічного напрямку реагування на пандемію [63, с. 236].

З початку карантину безробіття в нашій країні зросло на 64%, у багатьох країнах було оголошено надзвичайний стан та запроваджено інші обмежувальні заходи, що має прямі наслідки та впливи на права і основоположні свободи людини і громадянина. Від початку коронавірусної кризи Міжнародна організація праці максимально активно інформує свої держави-члени про ситуацію на ринку праці, і, за оцінками МОП, заходи, пов'язані з COVID-19, негативно вплинули на ринок праці, зачепивши приблизно 81% працівників у всьому світі. Це означає, що кількість робочих місць значно скоротилася, якість робочих місць значно погіршилася, тобто знизилася заробітна плата та соціальний захист, а також постраждали вразливі групи населення. Водночас МОП прогнозує, що безробіття продовжить зростати, що пов'язано як з війною, так і з епідемічною ситуацією.

Варто зазначити, що аналітики вищезгаданих міжнародних організацій прогнозують, що в разі негайного припинення бойових дій може відбутися швидке відновлення економіки з відновленням 3,4 мільйона робочих місць, а в разі подальшої військової ескалації втрата робочих місць може сягнути 7 мільйонів, а з початку війни - 5,2 мільйона. біженців втекли з України до сусідніх країн, з яких 2,75 мільйона - працездатного віку. З працездатних 1,2 мільйона (43,5%) раніше працювали, але втратили роботу або звільнилися.

Основною причиною цього є те, що в умовах воєнного стану вкрай важко гарантувати належні, здорові та безпечні умови праці та збереження робочих місць. Деякі підприємства припинили роботу через руйнування, перебування на окупованій території, відсутність сировини та інші об'єктивні та суб'єктивні причини. Генеральний директор МОП Гай Райдер прокоментував ситуацію в Україні, засудивши неспровоковану і невинуватену агресію Росії, яка порушує міжнародне право, і заявив, що особи, відповідальні за цю агресію, мають бути покарані. Він підкреслив, що відповідальні за цю агресію повністю усвідомлюють, що першими жертвами стануть працівники, що втрата робочих місць, бізнесу та засобів до існування буде масовою і триватиме роками.

Для вирішення нагальних питань ринку праці та поточних проблем у сфері зайнятості та працевлаштування Уряд запровадив програму кредитування під 5-7-9% для підтримки підприємств та сприяння зростанню кількості робочих місць, програму компенсації роботодавцям витрат на оплату праці, пов'язаних з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб, у розмірі 6500 грн. на одного роботодавця на місяць, програму переміщення українських підприємств на нові робочі місця та ін., а також Програма переміщення українських підприємств, і 588 компаній вже переїхали в безпечні райони країни.

Для реалізації цих програм та вирішення проблем ринку праці МОП активно працює над переглядом існуючих проектів і рекомендацій та розробкою нових. За даними Офіційного журналу, наша країна надає особливого значення підтримці програм активної зайнятості: фінансовій допомозі безробітним для започаткування власної справи; розробці та впровадженню Державною службою зайнятості електронних послуг населенню; передачі адаптованого до українських реалій програмного забезпечення МОП для інформаційно-аналітичних систем ринку праці та ринку праці; впровадженню впровадження системи прогнозування, адаптація Національного класифікатора професій до Міжнародної стандартної класифікації професій (ISCO-08) тощо [64],

Водночас, окрім вищезазначених питань, слід також звернути увагу на проблему створення та забезпечення належних умов праці. Створення безпечних і

здорових умов праці регулюється як національним, так і міжнародним законодавством. Питання охорони праці набуло особливого значення в умовах боротьби з Covid. Це пов'язано з тим, що хвороба виявила проблеми з реалізацією права на працю в таких умовах.

Водночас питання створення безпечних умов праці для окремих категорій працівників та забезпечення їх засобами індивідуального захисту, спецодягом і взуттям не вирішені в повному обсязі, а розробка методичних рекомендацій, положень та інструкцій з питань охорони праці та роботи з небезпечними біологічними речовинами, штамами та мікроорганізмами потребує уваги роботодавців та відповідних контролюючих органів. . На додаток до існуючих викликів у сфері охорони праці, війна додала ще один, досить глобальний виклик. Сьогодні більшість роботодавців не в змозі забезпечити та реалізувати права своїх працівників на безпеку та гігієну праці. Це пов'язано як з технічними, так і з економічними проблемами.

В умовах воєнного стану в Україні питання охорони праці та безпеки життєдіяльності на робочих місцях набувають особливого значення. Окрім безумовного виконання зобов'язань, покладених на роботодавців міжнародним та національним трудовим законодавством, роботодавці повинні додатково створювати безпечні умови праці на робочих місцях працівників, рекомендовані Держпраці під час воєнних дій, а саме (рисунок 2.1)

З огляду на реалії сьогодення, пов'язані із запровадженням воєнного стану в Україні в умовах поширення у світі небезпечної гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, органи державної влади та приватний сектор були змушені вдаватися до нетипових заходів та методів регулювання трудових відносин, до яких необхідно було виникла необхідність їх адаптації.

Вирішуючи це питання, по-перше, у 2021 році відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби» [61], Закону про режим гнучкого робочого часу (ст. 60),

надомну (ст. 60-1) та дистанційну роботу (ст. 60) були внесені зміни до Кодексу законів про працю України про працю, що стосуються режиму робочого часу. Слід зазначити, що до чинного Кодексу законів про працю були внесені доповнення та зміни у відповідних статтях щодо правового регулювання гнучкого режиму робочого часу (ст. 60), надомної (ст. 60-1) та дистанційної роботи (ст. 60-2) [62].

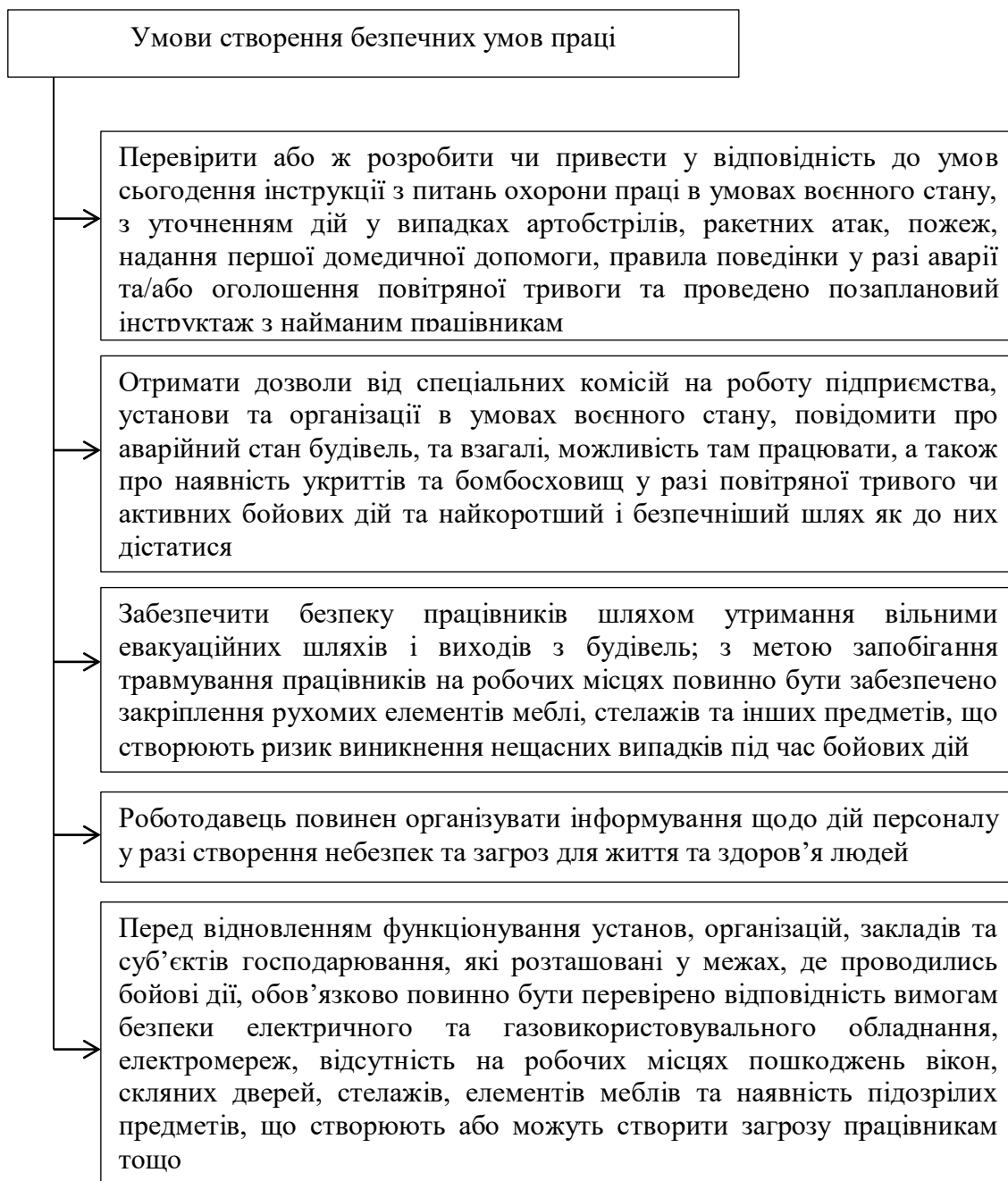


Рисунок 2.1 – Умови створення безпечних умов праці на робочих місцях працівників під час ведення бойових дій

Зокрема, актуальною була можливість переведення працівників на дистанційну або надомну роботу під час епідемій, пандемій, надзвичайних ситуацій або оголошеної самоізоляції. На сьогодні це питання врегульоване, а застосування таких режимів роботи набуло значного поширення у зв'язку зі збройними вторгненнями та активно використовується роботодавцями для захисту життя і здоров'я своїх працівників.

Крім того, особливу увагу слід звернути на нещодавні зміни в трудовому законодавстві. У зв'язку з введенням воєнного стану 15 березня 2022 року Президент України підписав Закон «Про особливості регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану». Цей закон визначає особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ і організацій України незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовими договорами з фізичними особами, у період дії воєнного стану.

Наразі цей нормативно-правовий акт замінює положення чинного Кодексу законів про працю України і діє лише на період дії воєнного стану та втрачає чинність з дня його введення або скасування. Водночас, Трудовий кодекс внесе суттєві зміни до процедур укладення, зміни та припинення трудових договорів.

Варто зазначити, що Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає новий механізм трудового законодавства та зміни в механізмі реалізації трудових прав, які були визначені в чинному трудовому законодавстві. Відповідно до вищезазначеного закону були внесені зміни до наступних положень (рисунок 2.2):

Варто також зазначити, що з метою більш ефективного регулювання трудових та інших суспільних відносин було прийнято Закон України № 2352-ІХ від 1 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин». Цим документом внесено зміни до положень чинного Кодексу законів про працю України, при цьому найбільші зміни, доповнення та уточнення отримали закони України «Про оплату праці», «Про відпустки», «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень», «Про

виконавче провадження» та Закон України «Про особливості регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану».

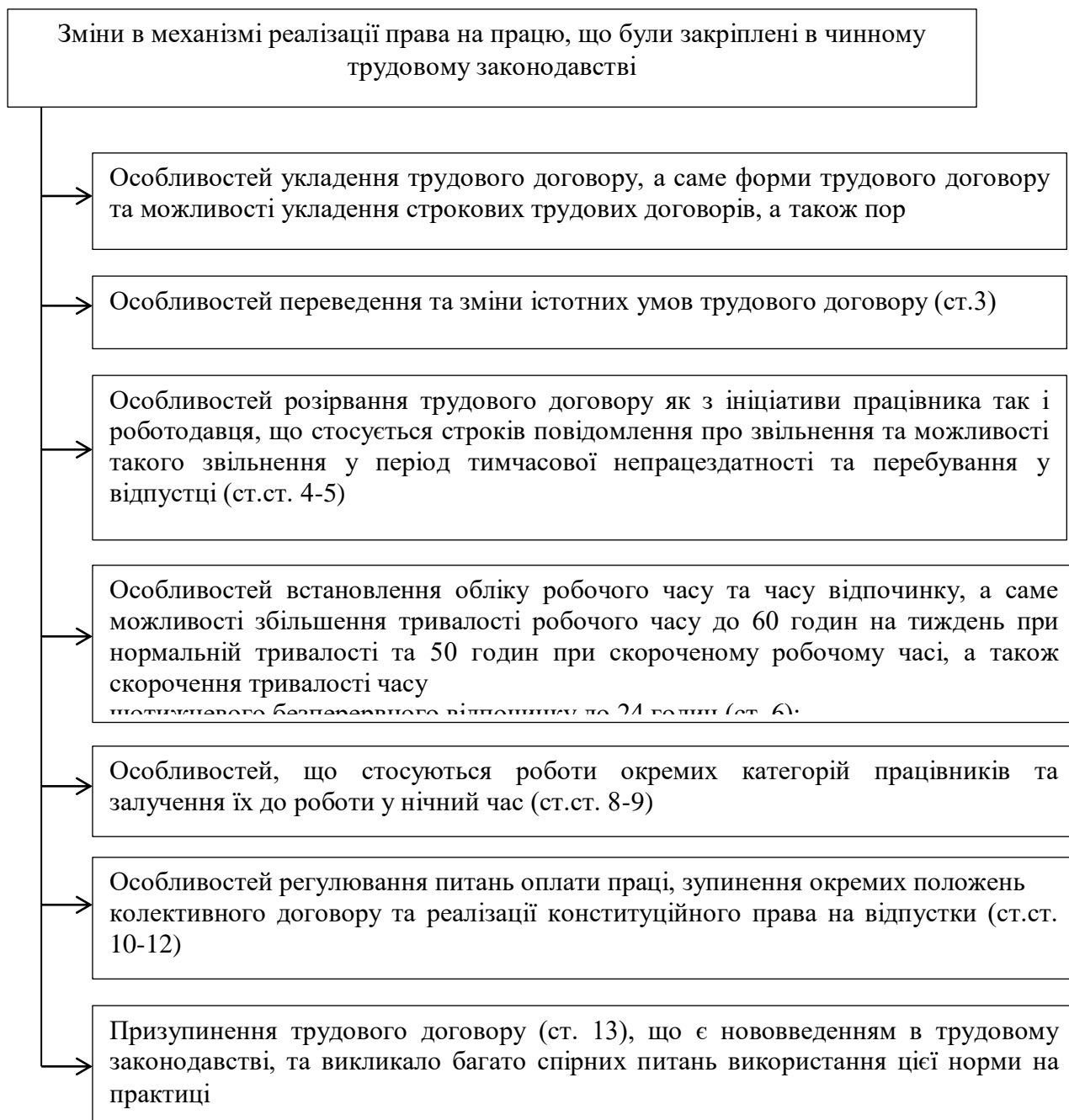


Рисунок 2.2 - Зміни Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»

Український уряд також оголосив про початок реалізації нової економічної стратегії, яка забезпечить виживання української економіки у воєнний час і створить основу для післявоєнної відбудови. Стратегія включає вісім програм,

спрямованих на створення робочих місць через підтримку бізнесу, державні закупівлі, будівництво, фінансування та працевлаштування безробітних. Вона також включає безповоротні гранти для малих і середніх підприємств, підтримку українських виробників і будівництво нової інфраструктури.

Таким чином, слід підкреслити, що в сучасних умовах суспільного розвитку проблеми реалізації громадянами своїх конституційних трудових прав та прогалини, які існують у положеннях чинного трудового законодавства, залишаються актуальними.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки: COVID-19 та військова агресія Росії проти України призвели до обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина, у тому числі у сфері трудових відносин, та негативно вплинули на економічний розвиток країни. Коронавірусна криза показала всьому світу, що інфекційні захворювання можуть швидко поширюватися і завдавати непоправної шкоди всьому людству.

Вплив на всі сфери життя країни не зник і з'явилися нові невідомі інфекційні хвороби, які не лише завдають шкоди життю та здоров'ю, а й обмежують конституційні права людини і громадянина та негативно впливають на національну економіку: а) специфічне застосування медичних заходів боротьби з інфекційними хворобами та розробка єдиного протоколу боротьби з ними; б) розробка єдиного протоколів; б) усунення нерівності у доступі до вакцин та процедур імунізації; в) розширення можливостей для безкоштовного та доступного тестування.

Щодо проблеми впливу бойових дій на трудові відносини на нашій території, варто зазначити, що проблема безробіття зростає як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин. Державні та місцеві органи влади повинні контролювати реєстрацію та перереєстрацію безробітних у центрах зайнятості в регіонах, де не ведуться бойові дії, та здійснювати відповідні виплати. Особи, які втратили працездатність, мають бути соціально захищені. Окрім ухвалення нового законодавства, необхідно розробити чіткий механізм імплементації змін до

трудового законодавства, оскільки права можуть порушуватися як з боку роботодавців, так і з боку найманих працівників.

2.2 Діагностика сучасного стану формування соціально-трудої сфери ДП «Новатор» та правове регулювання

Процес праці та трудова діяльність працівників і соціально-трудої відносини, що виникають при цьому, порушують багато аспектів і створюють певну структуру, тобто зв'язки між елементами та їх групами, які майже не змінюються зі змінами в системі та гарантують існування системи та її основних характеристик.

Узагальнюючи досвід функціонування вітчизняних підприємств та викладений вище матеріал, автор пропонує розглядати зміст соціально-трудої сфери підприємства як сукупність таких функціональних напрямів його діяльності, проблеми яких вирішуються в процесі її формування та управління [64, с. 510]:

- 1) організація та оплата праці;
- 2) організаційна культура;
- 3) соціальне забезпечення;
- 4) використання та розвиток людських ресурсів;
- 5) регулювання та правове забезпечення.

Ці розмежування є досить умовними, і дуже важко чітко розмежувати широкий спектр соціально-трудої питань. Таке розмежування зумовлене тим, що (рисунок 2.3):

Далі кожна функціональна сфера визначеної соціально-трудої сфери аналізується більш детально.

Узгодження інтересів між працівниками та роботодавцями у сфері соціально-трудої відносин відбувається шляхом переговорів і завершується

укладенням колективного договору/контракту. Колективні договори складаються на основі чинного законодавства, зобов'язань сторін щодо регулювання виробничих, соціально-економічних і трудових відносин та узгодження інтересів між працівниками, роботодавцями та уповноваженими ними органами. Для кращого розуміння колективно-договірної системи регулювання соціально-трудових відносин розглянемо приклад ДП «Новатор».

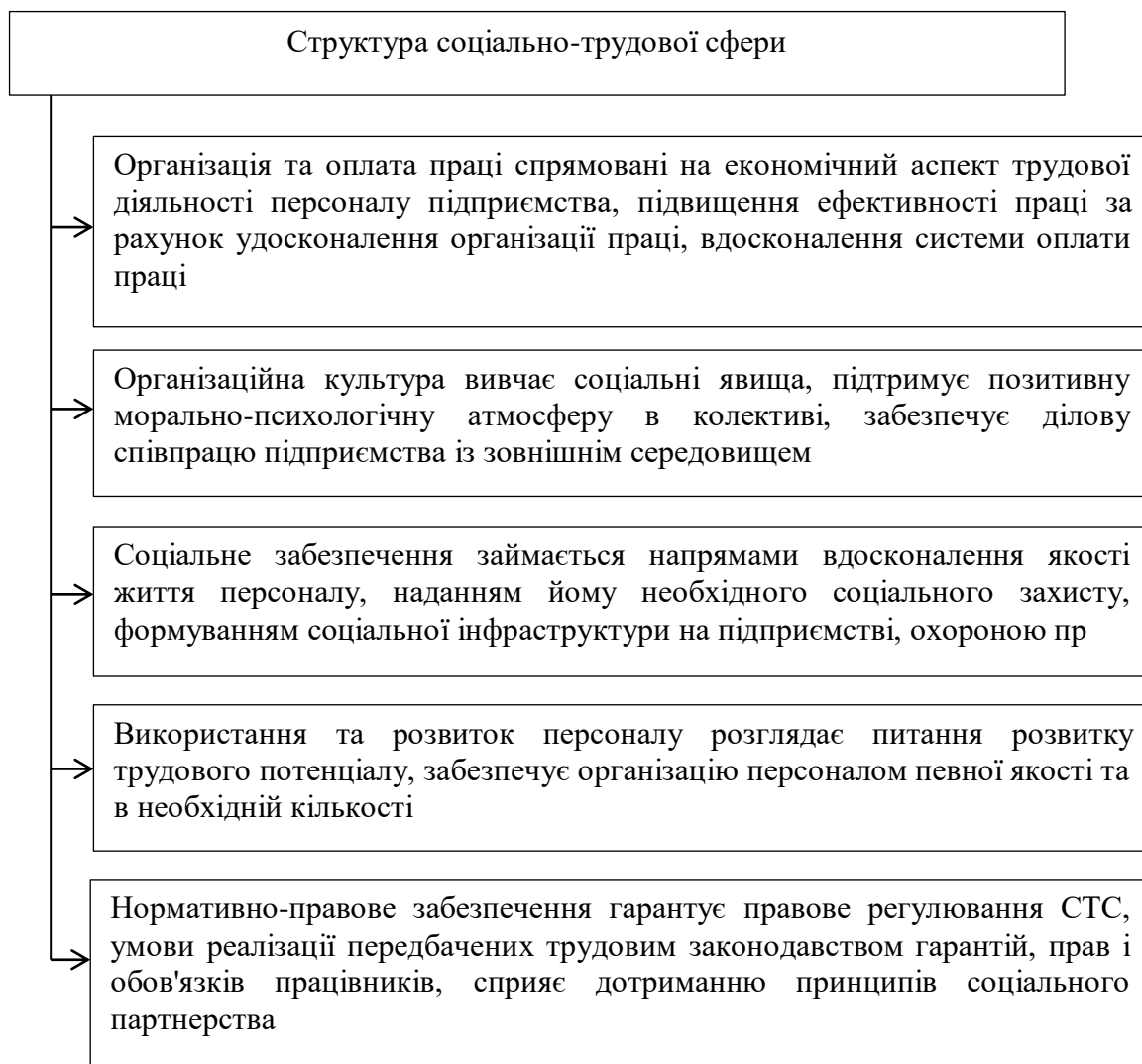


Рисунок 2.3 - Сукупність соціально-трудової сфери

ДП «Новатор» - це сучасне підприємство з високим рівнем технології виробництва та новітніми технологіями: ДП «Хмельницький радіотехнічний завод «Новатор» був створений у 1966 році у складі Міністерства радіопромисловості СРСР. Це було одне з найпотужніших підприємств в СРСР.

Проаналізуємо ефективність роботи підприємства, використовуючи основні технологічні та економічні показники ДП «Новатор» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні техніко – економічні показники діяльності ДП «Новатор» за 2020 - 2022 р.

| Показник | Одиниця виміру | Рік | | | Темп приросту, | |
|--|------------------|----------|----------|---------|----------------|------------|
| | | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/2020 | 2022/2021 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис.грн | 470564 | 501994 | 526449 | 6,7 | 4,9 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | тис.грн | 359722 | 439317 | 416065 | 22,1 | -5,3 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції | грн | 0,76 | 0,88 | 0,79 | 15,8 | -10,2 |
| Чистий прибуток (збиток) | тис.грн | 24262 | 1835 | 3564 | -92,4 | 94,2 |
| Рентабельність реалізованої продукції | % | 6,7 | 0,4 | 0,9 | -94,0 | у 2,3 рази |
| Вартість основних фондів на кінець звітного періоду | тис.грн | 57700 | 56012 | 54101 | -2,9 | -3,4 |
| Фондовіддача | грн/грн | 8,2 | 9,0 | 9,7 | 9,8 | 7,8 |
| Фондомісткість | грн/грн | 0,12 | 0,11 | 0,1 | -8,3 | -9,1 |
| Виробничі запаси | тис.грн | 28419 | 26167,5 | 40298,5 | -7,9 | 54,0 |
| Незавершене виробництво | тис.грн | 17011 | 20124 | 21771 | 18,3 | 8,2 |
| Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 1414 | 1282 | 1648 | -9,3 | 28,5 |
| у т.ч. робітників | осіб | 1144 | 1015 | 1328 | -11,3 | 30,8 |
| Річний ефективний фонд робочого | год. | 2739232 | 2464004 | 2551956 | -10,0 | 3,6 |
| Продуктивність праці: - одного працівника | тис.грн/ чол. | 332,8 | 391,6 | 319,4 | 17,7 | -18,4 |
| - одного робітника | грн. | 411,3 | 494,6 | 396,4 | 20,3 | -19,9 |
| Фонд заробітної плати штатних працівників | тис.грн | 146194,8 | 114483,3 | 162380 | -21,7 | 41,8 |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника | грн/чол. | 8615,9 | 7441,7 | 8211 | -13,6 | 10,3 |

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ДП «Новатор», слід зазначити, що вона зростає. Це пов'язано зі значним збільшенням матеріальних витрат, адміністративних та інших операційних витрат, зобов'язань та втрат від знецінення запасів.

Собівартість реалізованої продукції ДП «Новатор» у звітному періоді є

змінною. Це пов'язано зі зміною динаміки виробництва.

Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку у 2021 фінансовому році є дещо нижчими за темпи зростання собівартості реалізованої продукції. Це, в свою чергу, впливає на витрати на гривню реалізованої продукції: у 2021 році витрати на гривню реалізованої продукції ДП «Новатор» зросли на 15,8% порівняно з 2018 роком, а у 2022 році зменшилися на 10,2%.

У 2020-2022 роках підприємство було прибутковим. Запаси коливалися протягом досліджуваного періоду: вартість основних засобів ДП «Новатор» на кінець 2021 року зменшилася на 2,9% порівняно з 2020 роком і на 3,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Однчасне зростання фондівіддачі та фондомісткості у 2022 році свідчить про більш ефективне використання основних засобів.

Позитивний вплив на зміну фондівіддачі протягом аналізованого періоду мало зменшення частки основних засобів у загальному обсязі основних засобів компанії. Всі ці процеси зумовлені такими основними факторами: попит на працю, що стимулює її виробництво; наявність великої частки морально та фізично застарілих основних засобів [4, с. 349]. Обсяги незавершеного виробництва зростатимуть у період з 2020 по 2022 рік.

Це пов'язано з тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами, ніж товарообіг; зменшення заробітної плати на ДП «Новатор» у 2021 році також призвело до зменшення середньомісячної заробітної плати за рахунок плинності кадрів.

Проаналізуємо структуру оборотного капіталу ДП «Новатор» (таблиця 2.2).

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про зменшення виробничого запасу оборотних активів.

Найбільшу частку оборотного капіталу у 2020-2021 роках становили дебіторська заборгованість - 24,2% та кредиторська заборгованість - 32,4%, причому у 2020 році перше місце посіла готова продукція з часткою 29,1%. Грошові кошти та їх еквіваленти коливалися протягом звітного періоду.

Таблиця 2.2 - Аналіз зміни структури обігових коштів ДП «Новатор» за 2020 – 2022 рр.

| Обігові кошти | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | |
|----------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % |
| Виробничі запаси | 28419 | 18,9 | 26167,5 | 12,8 | 40298,5 | 24,5 |
| Товари | 1738 | 1,2 | 1699,0 | 0,8 | 1721,0 | 1,0 |
| Незавершене виробництво | 17011 | 11,3 | 20124 | 9,9 | 21771 | 13,2 |
| Готова продукція | 35459 | 23,6 | 30773,5 | 15,1 | 47826 | 29,1 |
| Дебіторська заборгованість | 36463 | 24,2 | 66000,5 | 32,4 | 39964,5 | 24,3 |
| Гроші та їх еквіваленти | 28307,5 | 18,7 | 55255,5 | 27,1 | 9284 | 5,6 |
| Витрати майбутніх періодів | 450,0 | 0,3 | 436,5 | 0,2 | 200,0 | 0,1 |
| Інші оборотні активи | 2705 | 1,8 | 3401 | 1,7 | 3434,5 | 2,1 |
| Всього обігових коштів | 150552,5 | 100,0 | 203857,5 | 100,0 | 164499,5 | 100,0 |

Важливою характеристикою фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка його фінансових ресурсів: потреби в оборотному капіталі ДП «Новатор» фінансуються за рахунок таких джерел самофінансування: статутного капіталу, відрахувань від прибутку до фондів спеціального призначення та збільшення довгострокових зобов'язань.

Джерелом самофінансування оборотних активів є прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства.

Прибуток підприємства використовується для покриття збільшення коефіцієнта оборотних активів. Традиційно джерелом покриття вважається нерозподілений залишковий прибуток підприємства, який використовується на власний розсуд. Склад та структура джерел фінансування оборотних активів наведена в таблиці 2.3.

Як видно з таблиці 2.3, найбільшу частку в структурі джерел фінансування активів ДП «Новатор» займає власний капітал, частка якого зменшується з 66,5% у 2020 році до 60,2% у 2022 році.

Довгострокові зобов'язання у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися у 4 рази, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 63,0 %.

Таблиця 2.3 - Аналіз джерел фінансування активів ДП «Новатор» за 2020 - 2022 рр.

| Показник | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Темп приросту, % | |
|---|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------------------|----------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | 2021/ 2020 рр. | 2022/ 2021 рр. |
| Власний капітал | 147565,5 | 66,5 | 151131 | 54,8 | 140721,5 | 60,2 | 2,4 | -6,9 |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 7621,5 | 3,4 | 30865 | 11,2 | 11429,0 | 4,9 | у 4 рази | -63,0 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення | 66762 | 30,1 | 94002 | 34,0 | 81558 | 34,9 | 40,8 | -13,2 |
| Всього | 221949 | 100,0 | 275998,0 | 100,0 | 233708,5 | 100,0 | 24,4 | -15,3 |

Відбулося зростання поточних зобов'язань на 40,8 % у 2021 р., а у 2022 р. зменшилися на 13,2 %.

На рисунку 2.4 графічно показано структуру джерел фінансування активів підприємства за 2020 – 2022 рр.

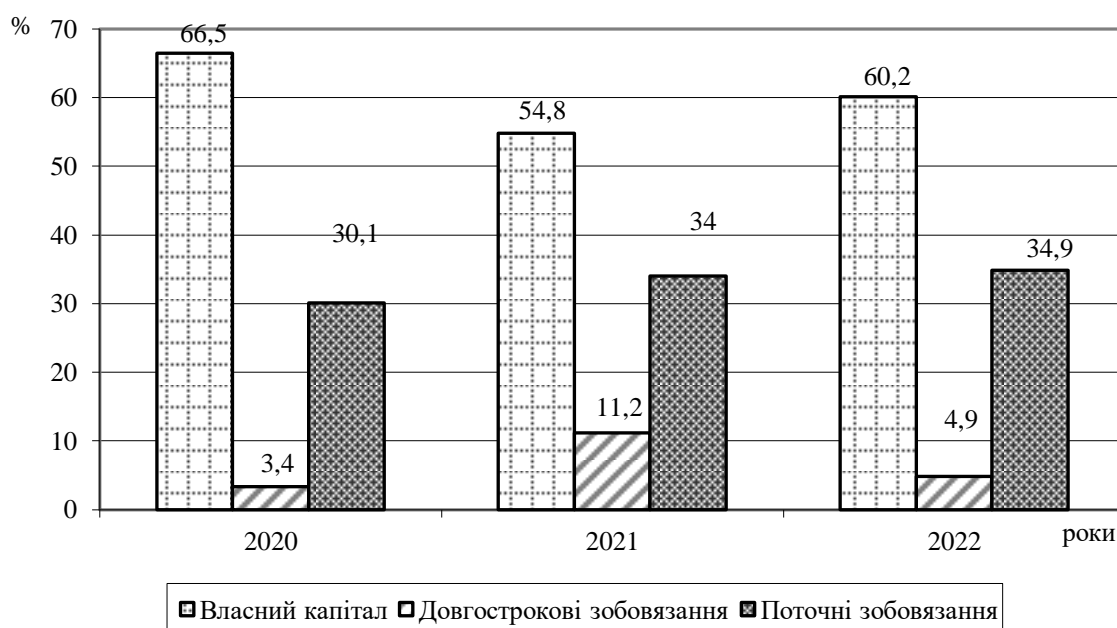


Рисунок 2.4 – Структура джерел фінансування активів ДП «Новатор» за 2020 - 2022 рр.

Загалом джерела фінансування активів ДП "Новатор" у 2021 році зросли на 24,4% порівняно з 2020 роком. Це зростання відбулося переважно за рахунок усіх

джерел фінансування: у 2022 році джерела фінансування активів ДП «Новатор» зменшилися на 15,3% порівняно з 2021 роком.

Можна зробити висновок, що поточна структура капіталу гарантує підприємству стабільне фінансове становище, оскільки частка власного капіталу перевищує 50% загальних активів.

Колективний договір містить усі права та обов'язки як працівників, так і роботодавців. Зазначимо, даний договір розроблений та укладений на основі Кодексу законів про працю України (КЗпП), Законів України: «Про колективні договори та угоди», «Про професійні спілки, права та гарантії їхньої діяльності», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про відпустки», «Про зайнятість населення», «Про вищу освіту», а також інших нормативних актів України, що регулюють виробничі, трудові, соціально-економічні відносини (додаток Г).

Колективний договір ДП «Новатор» складається із таких основних розділів (рисунок 2.5).

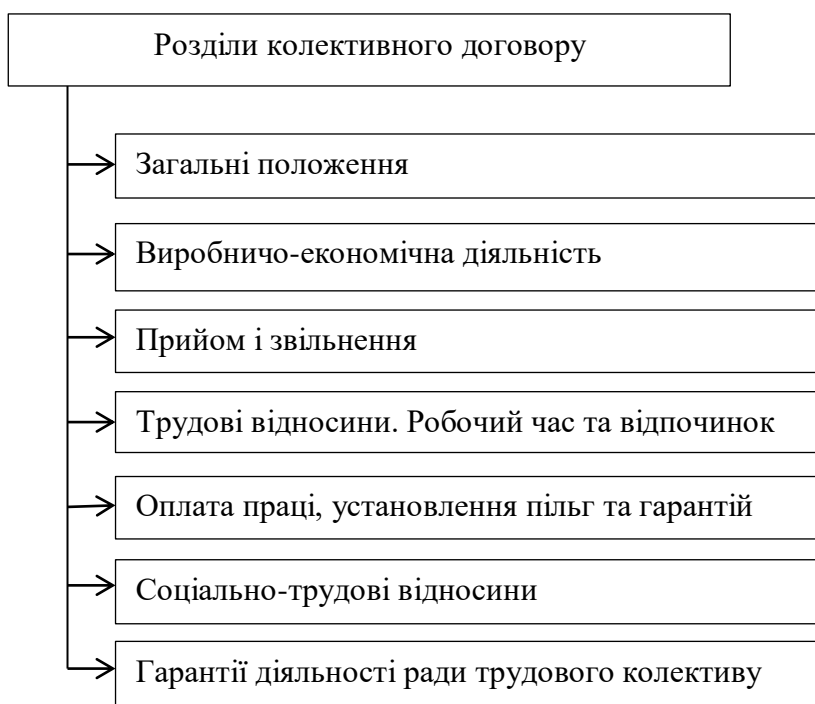


Рисунок 2.5 - Розділи колективного договору ДП «Новатор»

Більш детально розділи колективного договору ДП «Новатор» подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Характеристика розділів колективного договору ДП «Новатор»

| Розділи колективного договору | Характеристика |
|--|--|
| Загальні положення | Колективні договори містять інформацію про мету колективного договору, сторони колективного договору та їхні повноваження, термін дії колективного договору та сферу дії договору. У нашому випадку метою є регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин та узгодження інтересів позаштатних працівників. |
| Виробничо-економічна діяльність | Положення містить взаємні зобов'язання адміністрації та працівників щодо створення ділової та творчої атмосфери для працівників, підтримки ініціативи та активності працівників, зміцнення виробничої та трудової дисципліни, дотримання правил охорони праці та техніки безпеки, протипожежної безпеки, а також забезпечення дбайливого ставлення працівників до майна підприємства. |
| Прийом і звільнення | Про зміни в організації виробництва і праці та про вивільнення працівників попереджають за два місяці до початку змін в організації виробництва і праці на підприємстві, в установі, організації. Права та інтереси працівників, звільнених у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці на підприємстві, в установі, організації, гарантуються відповідно до законодавства. У цьому розділі колективного договору зазначено, що під час прийняття на роботу працівники повинні бути ознайомлені з посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку та чинним колективним договором. |
| Трудові відносини. Робочий час та відпочинок | Вона включає в себе обов'язки, що виконуються кожним працівником відповідно до його спеціальності, кваліфікації або посади, визначені затвердженою тарифною сіткою та кваліфікаційними характеристиками, а також правові норми затверджених в установленому порядку посадових інструкцій та положень. |
| Оплата праці, установлення пільг та гарантій | Оплата праці працівників здійснюється пропорційно відпрацьованому часу, виходячи з розмірів посадових окладів з урахуванням підвищень, доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних виплат, передбачених чинним законодавством. Конкретні розміри посадових окладів, доплат, надбавок та премій встановлюються начальником управління та оприлюднюються наказом начальника управління в межах фонду заробітної плати, затвердженого в кошторисі доходів і видатків. З метою посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні ефективності праці застосовується преміювання працівників у межах фонду заробітної плати, затвердженого в кошторисі доходів і видатків. |
| Соціально-трудові відносини | Містить норми стосовно питань страхування працівників згідно із Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування». |
| Гарантії діяльності ради трудового колективу | Адміністрація визнає виробничі ради уповноваженими органами, які представляють інтереси працівників, охоплених угодою. Вона також забезпечує гарантії та права виробничих рад відповідно до Закону України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності". |

Отже, підсумовуючи вищесказане, для працівників ДП «Новатор» важливо мати колективний договір.

- Форми та схеми оплати праці.
- Трудові стандарти.

- Тарифи, митні сітки.
- Система заробітної плати, премії.
- Умови та розміри премій та інших заохочень, що запроваджуються.
- Оплата праці та гарантійні внески відповідно до законодавства.

Колективний договір в організації набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або з дня, визначеного в ньому.

Аналіз стану колективного договору свідчить, що він був прийнятий загальними зборами працівників ДП «Новатор», у 2020-2021 роках організація дотримувалася положень колективного договору. Організація дотримується всіх загальноприйнятих законів та нормативних актів. Аналіз виконання колективного договору відповідно до його положень свідчить про те, що договір був розроблений та укладений відповідно до чинного законодавства, сторони дотримувалися прав та обов'язків, визначених у договорі, порушень з боку жодної зі сторін не виявлено. Щодо виробничо-господарської діяльності слід зазначити, що Організація суворо дотримується норм, встановлених законодавством при виконанні своїх обов'язків.

Працівники приймаються на роботу та звільняються відповідно до українського трудового законодавства та колективних договорів.

Таким чином, було розглянуто сутність соціально-трудої сфери та її структуру, яка поєднує в собі різні підходи до її визначення і більше відповідає сучасним вимогам до формування соціально-орієнтованої системи управління підприємством. Вона відображає весь спектр питань, що включає соціально-трудоу сферу, окреслює трудову діяльність працівників у межах господарської діяльності підприємства, відображає соціально-трудоі відносини між працівниками та роботодавцями, досягає взаємного узгодження цілей обох сторін.

2.3 Оцінка колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин на ДП «Новатор». Мотивація і стимулювання у сучасній системі трудових відносин

Це пов'язано з тим, що колективні договори виконують такі важливі функції

- а) безпосередній захист інтересів кожної зі сторін соціально-трудових відносин;
- б) регулювання соціально-трудових відносин на підприємствах;
- в) забезпечення стабільності соціально-трудових відносин.

Колективні договори насамперед захищають роботодавців від невмотивованих вимог працівників, виконання яких може завдати економічних збитків роботодавцю.

Працівники ДП "Новатор" реалізують свої трудові права шляхом підписання колективних договорів. Трудові відносини, особливості праці та відпочинку працівників регулюються Кодексом законів про працю України. Працівники зобов'язані ознайомитися з посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку та цим колективним договором. Оцінка стану колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин у пожежній охороні є дуже важливою, оскільки колективні договори є основними документами, що регулюють виробничі відносини та соціально-економічні інтереси керівництва та працівників підприємства.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу ДП «Новатор» (таблиця 2.5).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників за окремими категоріями ДП «Новатор» (таблиця 2.5), можна зробити висновок, що більшість працівників ДП «Новатор» становлять робітники. Їх частка в загальній кількості працівників у період з 2020 по 2022 рік змінилася незначно.

Чисельність фахівців зменшилась у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 2 особи, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 33 особи; чисельність технічних службовців у 2022 р. збільшилась на 11 осіб.

Загалом слід зазначити, що структурний склад персоналу ДП «Новатор» у 2020-2022 рр. суттєво не змінився, а співвідношення між окремими категоріями

не змінилося.

Таблиця 2.5 – Склад і структура працівників ДП «Новатор» за 2020 – 2022 рр.

| Категорії персоналу | Чисельність, чол. | | | Структура кадрів, % | | |
|--|-------------------|---------|---------|---------------------|---------|---------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
| Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них: | 1414 | 1282 | 1648 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| - працівники основної діяльності в тому числі: | 270 | 267 | 320 | 19,1 | 20,8 | 19,4 |
| - керівники | 80 | 79 | 88 | 5,7 | 6,2 | 5,3 |
| - фахівці | 115 | 113 | 146 | 8,1 | 8,8 | 8,9 |
| - технічні службовці | 75 | 75 | 86 | 5,3 | 5,9 | 5,2 |
| Робітники | 1144 | 1015 | 1328 | 80,9 | 79,2 | 80,6 |

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ДП «Новатор» відобразимо графічно (рисунок 2.6).

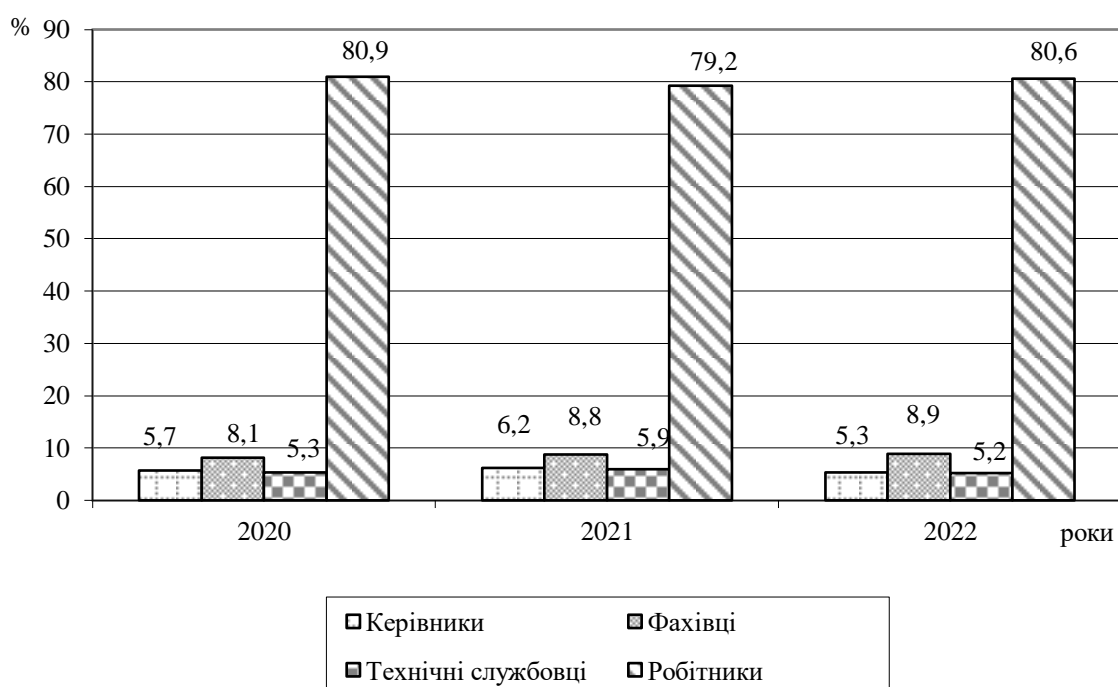


Рисунок 2.6 – Структура чисельності персоналу ДП «Новатор» за 2020-2022 рр.

Проаналізувавши показники для дослідження мобільності та розвитку навичок персоналу, можна зробити висновок, що інструментарій є достатнім, а вибір конкретних показників залежить від потреб дослідника та конкретних умов

проведення дослідження.

Організація трудової діяльності повинна бути спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, структура та склад організації управління ДП «Новатор» наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Склад апарату управління ДП «Новатор» за 2020 – 2022 рр.

| Ланки управління | Кількість, чол. | | | Абсолютне відхилення (+/-), чол. | |
|--|-----------------|---------|---------|----------------------------------|----------------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021 – 2020 рр. | 2022- 2021 рр. |
| | | | | | |
| Централізований апарат управління (1) | | | | | |
| 1 Директор та його замісники | 29 | 29 | 30 | - | 1 |
| 2 Управління маркетингу, обліку і реалізації продукції | 45 | 44 | 48 | -1 | 4 |
| 3 Відділ економіки | 7 | 7 | 8 | - | 1 |
| 4 Відділ комп'ютеризації і стандартизації | 4 | 4 | 5 | - | 1 |
| 5 Управління юридичного забезпечення та охорони підприємства | 3 | 3 | 4 | - | 1 |
| Всього | 88 | 87 | 95 | -1 | 8 |
| Апарат управління цехів та дільниць (2) | | | | | |
| 1 Технічний відділ | 68 | 67 | 86 | -1 | 19 |
| 2 Управління технічного контролю | 18 | 18 | 29 | - | 11 |
| 3 Виробничо – диспетчерський відділ | 60 | 59 | 62 | -1 | 3 |
| 4 Відділ капітального будівництва | 16 | 16 | 18 | - | 2 |
| 5. Відділ із загально – господарських питань | 20 | 20 | 25 | - | 5 |
| Всього | 182 | 180 | 225 | -2 | 45 |
| Разом (1+2) | 270 | 267 | 320 | -3 | 53 |

Як видно з таблиці 2.6, склад централізованого управління ДП «Новатор» у 2020 -2022 рр. мав змінний характер.

Для кращої наочності продемонструємо склад апарату управління ДП «Новатор» графічно (рисунок 2.7).

У 2022 році збільшилася кількість працівників на керівних посадах в цехах і відділах. Функції управління діяльністю підприємства здійснюють підрозділи апарату управління та окремі працівники, які одночасно вступають між собою в економічні, організаційні, соціальні та психологічні відносини.

У контексті дослідження управління мобільністю персоналу організації все

більшого значення набуває аналіз, переосмислення та доповнення існуючих показників мобільності персоналу організації.

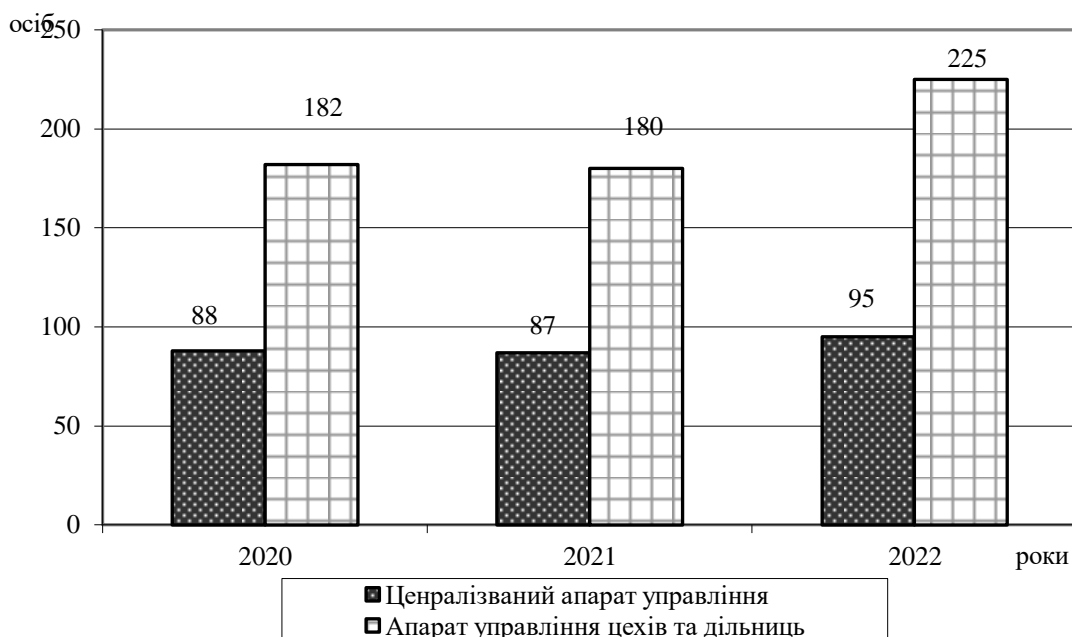


Рисунок 2.7 – Чисельність централізованого апарату управління, цехів та дільниць ДП «Новатор» за 2020 - 2022 рр., осіб

Для цього необхідно проаналізувати плинність кадрів, у тому числі прийняття, звільнення та обіг (таблиця 2.7). Інформаційною базою для такого аналізу є форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.7 – Аналіз руху робочої сили на ДП «Новатор» за 2020 - 2022 рр.

| Показники | Дані по рокам | | | Відхилення +/- | |
|---|---------------|---------|---------|---------------------|---------------------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/ 2020 рр | 2022/ 2021 рр |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол. | 1414 | 1282 | 1648 | -132 | 366 |
| Прийнято працівників | 161 | 173 | 127 | 12 | -46 |
| Вибуло працівників, всього | 327 | 341 | 339 | 14 | -2 |
| з них: | - | - | 9 | - | 9 |
| - змін в організації виробництва і праці | | | | | |
| - за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни | 281 | 341 | 272 | 60 | -69 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 0,114 | 0,135 | 0,077 | 0,021 | -0,058 |
| Коефіцієнт обороту по звільненню | 0,231 | 0,266 | 0,206 | 0,035 | -0,06 |
| Коефіцієнт сталості обороту | 0,199 | 0,266 | 0,171 | 0,067 | -0,095 |

З таблиці 2.7 видно, що середньооблікова чисельність працівників ДП «Новатор» змінювалася між 2020 та 2022 роками: у 2021 році було на 12 працівників більше, ніж у 2020 році, а у 2022 році - на 46 працівників менше, ніж у 2021 році. Також відбулися зміни в показниках плинності кадрів. Так, кількість плинності працівників у 2021 році збільшилася на 14 порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилася на 2 порівняно з 2021 роком.

Плинність нових працівників зростає на 0,021 відсоткового пункту у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшилася на 0,058 відсоткового пункту у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнт обороту з вибуття у 2021 році збільшився на 0,035 відсоткових пункти порівняно з 2020 роком і зменшився на 0,06 відсоткових пункти у 2022 році порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт стабільності обороту змінювався протягом досліджуваного періоду.

Побудуємо графік мобільності людських ресурсів на ДП «Новатор» (рисунок 2.8).

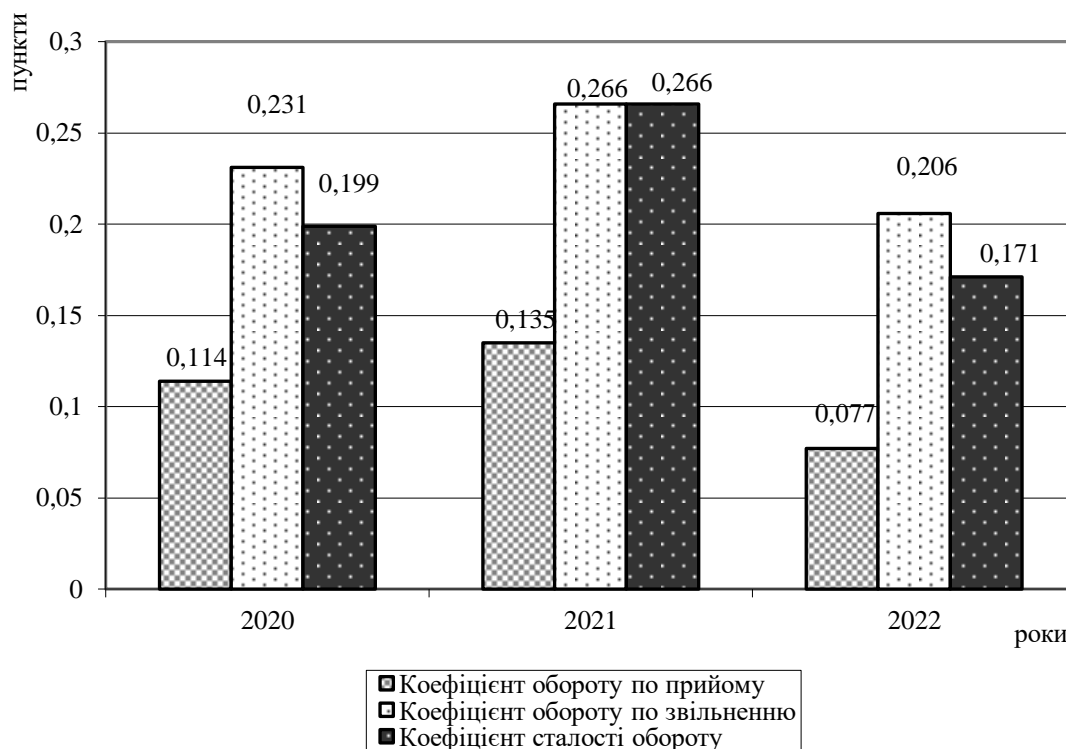


Рисунок 2.8 – Мобільність кадрів ДП «Новатор» за 2020 - 2022 рр.

Компаніям варто заохочувати молодих працівників. Це пов'язано з тим, що

молоді люди більш мобільні, креативні та відкриті до інновацій, ніж працівники інших вікових груп. Водночас ці працівники ще не знайомі з виробничими та технічними процесами і не мають достатнього досвіду та навичок. Крім того, ця група більш схильна до звільнення, ніж інші групи.

Таким чином, у віковій структурі працівників ДП «Новатор» переважають чоловіки, що можна пояснити характером виробництва, яке пов'язане з великими робочими навантаженнями.

Підсумовуючи висновки у сфері управління людськими ресурсами підприємства, необхідно навести показники, що характеризують ефективність використання людських ресурсів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання кадрів на ДП «Новатор» за 2020 - 2022 рр.

| Показники | Одиниці виміру | Дані по роках | | | Темп приросту, % | |
|---|----------------|---------------|---------|---------|------------------|-------------|
| | | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/2020pp | 2022/2021pp |
| Виробіток продукції на одного працюючого | грн | 332,8 | 391,6 | 319,4 | 17,7 | -18,4 |
| Виробіток продукції на одного робітника | грн | 411,3 | 494,6 | 396,4 | 20,3 | -19,9 |
| Виробіток продукції на одного управлінського працівника | грн | 1742,8 | 1880,1 | 1645,2 | 7,9 | -12,5 |
| Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу | тис. грн | 0,97 | 0,974 | 0,941 | 0,4 | -3,4 |
| Трудомісткість одиниці продукції | год. | 5,8 | 4,9 | 4,8 | -15,5 | -2,0 |
| Зарплатомісткість одиниці продукції | грн | 0,311 | 0,228 | 0,308 | -26,7 | 35,1 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | | 0,199 | 0,266 | 0,171 | 33,7 | -35,7 |

Як видно з таблиці 2.8, виробіток продукції на одного працюючого ДП «Новатор» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 17,7 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 18,4 %.

У 2022 році виробіток на одного працівника та виробіток на одного керівника зменшиться: коефіцієнт використання робочого часу у 2021 році зросте на 0,4 % порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшиться на 3,4 % порівняно з

2021 роком.

Зростання коефіцієнта використання робочого часу пояснюється тим, що кількість відпрацьованих годин зростає швидше, ніж корисний фонд робочого часу.

Таким чином, зарплатомісткість одиниці продукції зменшується на 26,7 % у 2021 році порівняно з 2020 роком і збільшується на 35,1 % у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення суми витрат на оплату праці, що включаються до собівартості виробництва (реалізації) одиниці продукції.

Працівники насамперед зацікавлені у високому рівні оплати праці, додаткових пільгах, гарантіях, належних умовах праці та скороченні робочого часу, тоді як роботодавці зацікавлені у високих прибутках, підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства за менших витрат. Звідси виникають протиріччя, конфлікти та протистояння. Варто зазначити, що близько 91% респондентів цього дослідження вказали, що організація, в якій вони працюють, має колективний договір. 83% респондентів обізнані зі змістом колективного договору.

Найважливішими питаннями, які регулюються колективними договорами, є оплата праці та соціальний захист. Згідно з опитуванням, виконання зобов'язань щодо оплати праці становить 93%, а щодо соціального захисту - 84%. Інформація щодо ведення колективних переговорів та виконання колективного договору ДП «Новатор» з питань соціального захисту, оплати праці та охорони праці наведена в таблиці 2.9.

Дані таблиці свідчать, що рівень виконання колективних договорів є досить високим, але все ще потребує управління та постійного вдосконалення. Що стосується оплати праці, то працівники відзначили, що цей аспект є позитивним. Цей факт свідчить про рівень задоволеності працівників організації роботою.

Деякі організації повинні приділяти багато уваги оплаті праці. Ми розглядаємо заробітну плату і те, наскільки працівники задоволені своєю винагородою. Це пов'язано з тим, що заробітна плата має великий вплив на ефективність працівників.

Таблиця 2.9 - Стан виконання основних положень колективного договору ДП «Новатор»

| Основні положення колективного договору | Повністю виконуються | Складно відповісти чи виконуються | Переважно не виконуються | Зовсім не виконуються |
|---|----------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Оплата праці | 18 | - | 1 | 3 |
| Охорона праці | 16 | 4 | 3 | 2 |
| Соціальний захист | 10 | 8 | 3 | 4 |

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ДП «Новатор» за 2020 - 2022 рр. подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ДП «Новатор» за 2020 - 2022 рр.

| Назва показників | Дані по рокам | | | Темп приросту, % | |
|---|---------------|----------|---------|------------------|--------------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/2020 рр | 2022/2021 рр |
| 1 Фонд оплати праці штатних працівників, всього | 146194,8 | 114483,3 | 162380 | -21,7 | 41,8 |
| у тому числі: | | | | | |
| - фонд основної заробітної плати | 79400,5 | 63767,2 | 85258,3 | -19,7 | 33,7 |
| - фонд додаткової заробітної плати всього з нього: | 64927,9 | 48312,0 | 72448,3 | -25,6 | 50,0 |
| - надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 4022,0 | 3241,8 | 5539,5 | -19,4 | 70,9 |
| - премії та винагороди, що носять систематичний характер | 41650,0 | 32114,6 | 48362,1 | -22,9 | 50,6 |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати | 605,7 | 911,6 | 389,4 | 50,5 | -57,3 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього | 1866,4 | 2404,1 | 2719,8 | 28,8 | 13,1 |
| з них: | | | | | |
| - матеріальна допомога | 314,2 | 521,7 | 208,7 | 66,0 | -60,0 |
| - соціальні пільги, що носять індивідуальний характер | 887,0 | 986,4 | 948,1 | 11,2 | -3,9 |
| 2 Оплата за невідпрацьований час | 10125,6 | 13245,7 | 12702,7 | 30,8 | -4,1 |

Як видно з таблиці 2.10, заробітна плата постійних працівників ДП "Новатор" у 2020-2022 роках коливалася: фонд основної заробітної плати зменшився на 19,7% у 2021 році порівняно з 2020 роком і збільшився на 33,7% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Фонд додаткової заробітної плати зменшився з 64927,9 тис. грн у 2020 році до 48312,0 тис. грн у 2021 році (рисунок 2.9). З них премії та систематичні винагороди зменшилися на 22,9% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зросли на 50,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Заохочувальні та компенсаційні виплати ДП «Новатор» зросли на 28,8% у 2020 році та на 13,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком; виплати за невідпрацьований час ДП «Новатор» зросли на 30,8% у 2021 році порівняно з 2020 роком та зменшилися на 4,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком; працівники ДП «Новатор» отримують лише матеріальну мотивацію через підвищення заробітної плати та гарантії її виплат, нарахування премій та часткову матеріальну допомогу.

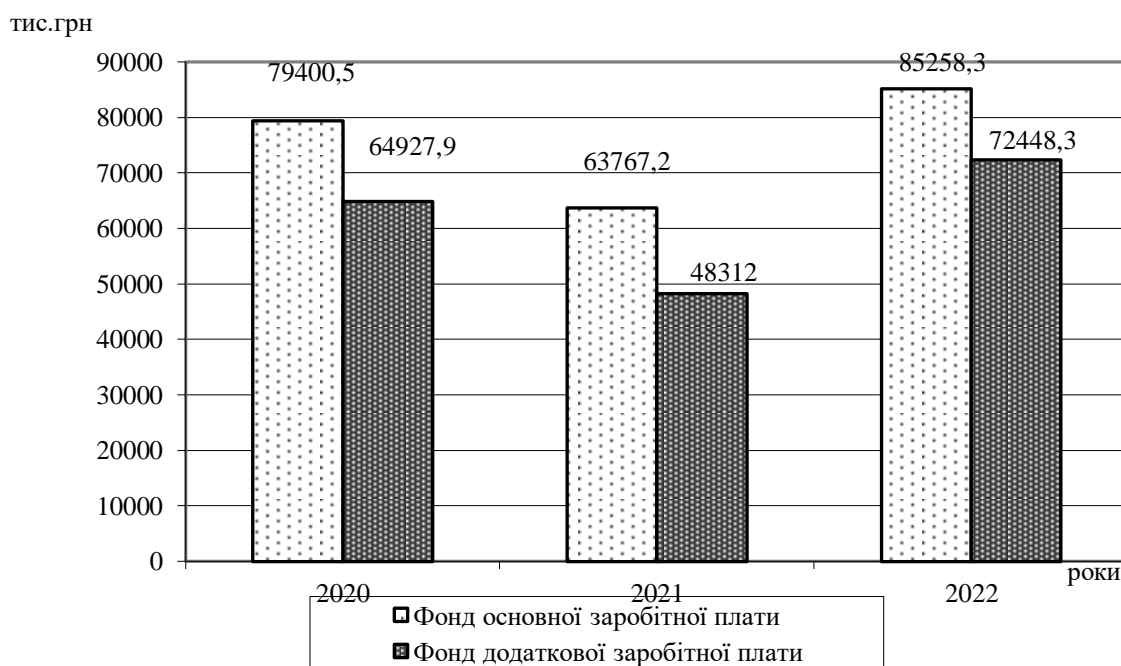


Рисунок 2.9 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на ДП «Новатор» за 2020-2022 рр.

Водночас частка інших фінансових стимулів залишається незначною. Надання пільг заохочує працівників до довгострокової зайнятості на підприємстві.

Результати опитування показують, що 56% респондентів не були задоволені розміром заробітної плати, яку вони отримували за свою роботу на ДП «Новатор»

(рисунок 2.10).

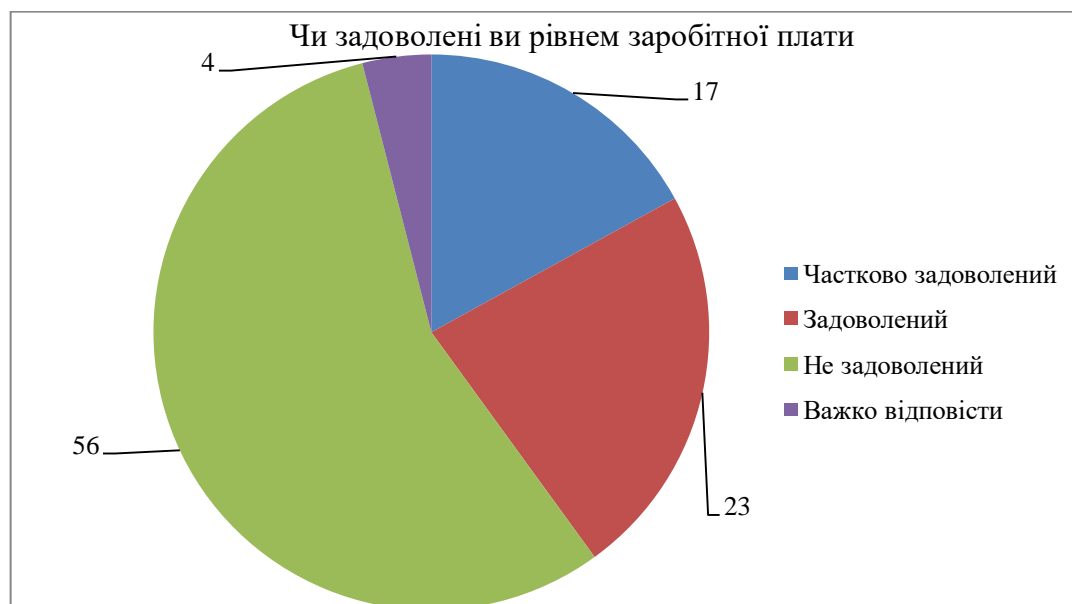


Рисунок 2.10 - Задоволеність розміром заробітної плати ДП «Новатор»

Лише 25% респондентів зазначили, що їхня заробітна плата відповідає їхнім обов'язкам. 23% респондентів були частково задоволені своєю заробітною платою, а 4% не змогли відповісти на запитання. З огляду на те, що більшість респондентів зазначили, що їхня заробітна плата не відповідає їхнім обов'язкам, можна зробити висновок, що умови, за якими нараховується заробітна плата на ДП «Новатор», потребують вивчення. Позитивним моментом є те, що всі респонденти зазначили, що їхня заробітна плата є вищою за мінімальну заробітну плату.

Варто зазначити, що 88% респондентів відповіли «так», а 9% - «ні» на запитання «чи залежить заробітна плата від рівня кваліфікації» (рисунок 2.11). Варто зазначити, що колективні переговори на підприємствах ґрунтуються на укладанні колективних договорів між роботодавцями та профспілками.

Основні питання, охоплені угодою, стосуються оплати праці, зайнятості, охорони здоров'я та безпеки праці і соціального забезпечення. Наразі всі працівники пожежних організацій працюють з дотриманням загальновизнаних прав та обов'язків, передбачених колективним договором (рисунок 2.12).

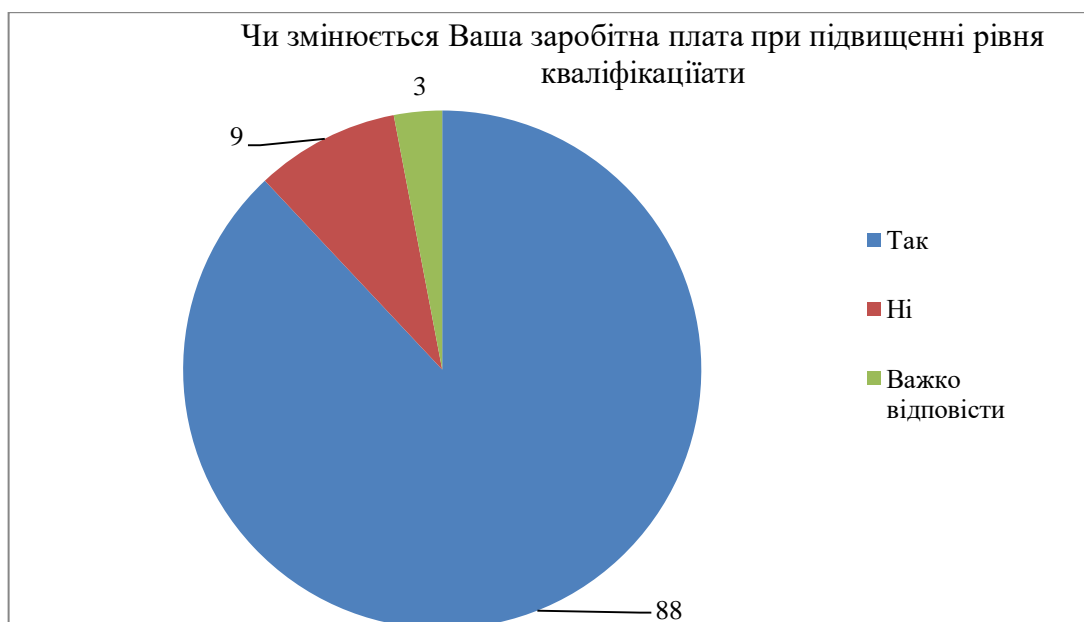


Рисунок 2.11 - «Чи змінюється Ваша заробітна плата при підвищенні рівня кваліфікації»

Майже всі працівники ознайомлені з кожною статтею колективного договору і чітко розуміють свої права та обов'язки.



Рисунок 2.12 - Ознайомлення із розділами колективного договору ДП «Новатор»

З графіка видно, що 92% працівників знають про свої права та обов'язки і знайомі зі змістом колективного договору. Також було проведено опитування думки працівників щодо чинності колективного договору. З цієї вибірки 82%

вважають, що вони можуть захистити свої права, передбачені колективним договором, якщо знайдуть конкретне порушення з боку роботодавця (див. рисунок 2.13).

Лише 18% респондентів відповіли, що не можуть використовувати колективний договір для захисту своїх прав.



Рисунок 2.13 - «Чи можна колективним договором захищати свої права»

Це свідчить про те, що працівники ДП «Новатор» обізнані з інформацією, яка міститься в колективному договорі, і що вони можуть захистити свої права в разі виявлення порушень. На запитання, що означає колективний договір для їхньої організації, більшість респондентів відповіли, що він є формальним (рисунок 2.14).

Це питання свідчить про те, що працівники вважають колективний договір формальним. Це можна пояснити тим, що оскільки це державна організація, то всі права в ній дотримуються і не обов'язково звертатися до положень колективного договору для вирішення тих чи інших суперечок; найбільш важливим аспектом для працівників ДП «Новатор» є соціальний захист, який закріплений у колективному договорі.

Найбільша частка респондентів а саме 46% вибрали варіант гідний рівень заробітної плати, 16% зазначили що соціальна захищеність, 13%- рівноправність

сторін, 14% - безпечні умови праці.



Рисунок 2.14 - Значення колективного договору для працівників ДП «Новатор»

Важливою є оцінка колективних договорів, які регулюють соціально-трудові відносини працівників ДП «Новатор», що зумовлено певними факторами.

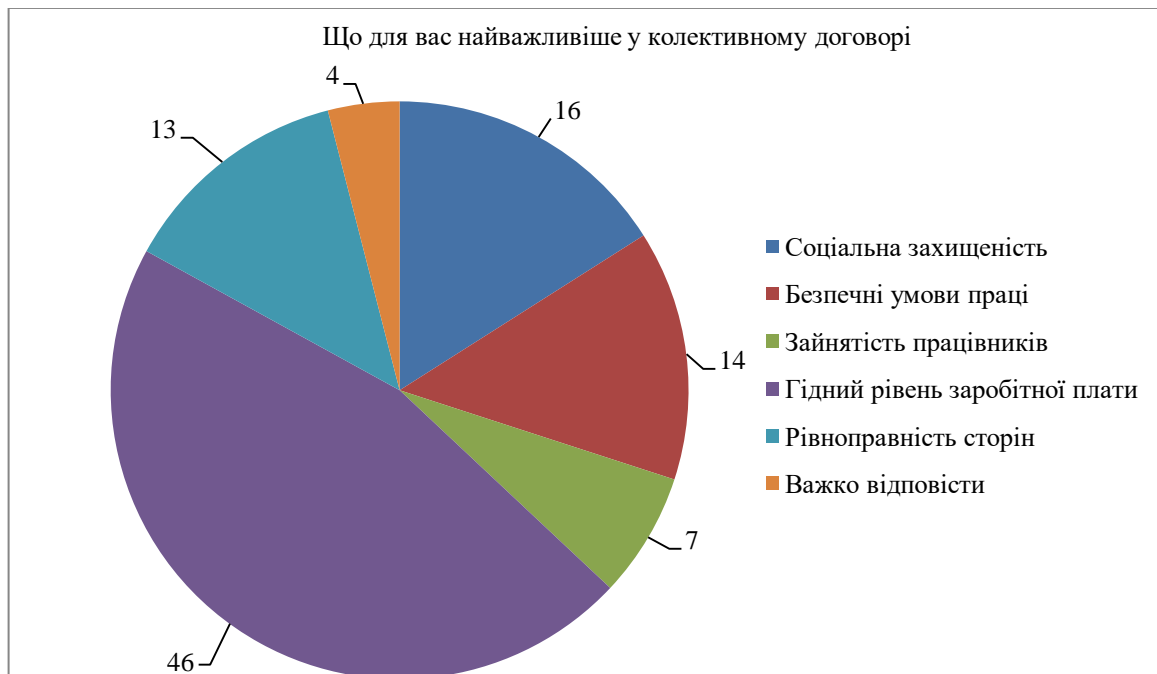


Рисунок 2.15 - Що для вас є найважливіше в колективному договорі

До цих факторів відносяться колективні договори забезпечують стабільні відносини між працівниками та адміністрацією (уповноваженими органами) і

чітко визначають обов'язки та права сторін. Коло питань, що охоплюються колективними переговорами, є практично необмеженим; працівники мають можливість задовольнити власні інтереси на найвищому рівні.

У таблиці 2.11 показано кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів на ДП «Новатор» та рівень застосування працівниками колективних переговорів.

Таблиця 2.11 - Динаміка охоплення колективно-договірним регулюванням працівників ДП «Новатор»

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------|------|------|
| Кількість укладених колективних договорів, одиниць | 161 | 173 | 127 |
| Чисельність працівників, зайнятих в організації, осіб | 1414 | 1282 | 1648 |
| Рівень охоплення працівників колдоговорами, відсотків % | 11 | 13 | 8 |

Кількість колективних договорів, укладених ДП «Новатор», дорівнює кількості працюючих працівників. Загалом усі працівники охоплені колективним договором, порівняно з 2020 роком кількість укладених колективних договорів зросла на 12. Загалом охоплення колективним договором працівників ДП «Новатор» у 2022 році становить 8%; у 2021 році колективними договорами було охоплено 173 працівники, що становить 13% від загальної кількості працівників. У відсотковому відношенні колективні переговори були більш продуктивними у 2021 році.

У 2022 році кількість колективних договорів зменшилася, що можна пояснити змінами в реорганізації трудового колективу в цей період та появою нових вимог до працівників, тобто ці працівники пройшли атестацію. Таким чином, ситуація у сфері колективних переговорів на ДП «Новатор» є відносно стабільною, без суттєвих змін. Єдиною зміною, яку можна спостерігати, є кількість працівників в організації. Для кращого розуміння розглянемо динаміку охоплення колективними трудовими відносинами працівників ДП «Новатор» на рисунку 2.16.

З наведеного вище можна зробити висновок, що в колективно-договірному регулюванні трудових відносин на ДП «Новатор» спостерігається

непередбачувана тенденція. На практиці колективні договори державних установ укладаються на основі чинного законодавства та різних нормативних документів, що регулюють усі відносини між роботодавцями та працівниками.

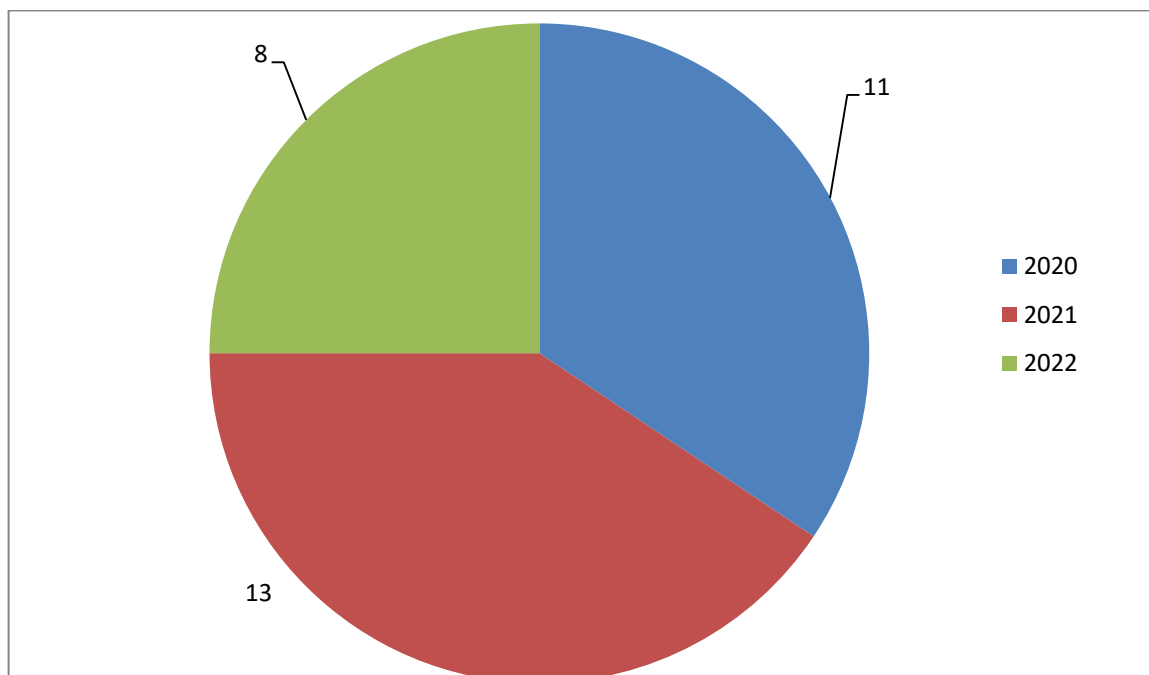


Рисунок 2.16 - Динаміка охоплення колективно-договірною роботою працівників ДП «Новатор»

У 2020-2022 фінансовому році на ДП «Новатор» не було зареєстровано трудових спорів, а також не надходило протестів до профспілкової організації щодо порушення прав та обов'язків, передбачених колективним договором. Тому важливо зазначити, що організація здійснює свою діяльність з дотриманням усіх прав та норм, передбачених українським законодавством.

Існує низка методів та інструментів покращення соціально-трудова відносин на ДП «Новатор», кожен з яких має бути розроблений на відповідній основі та виходячи з проблем, що призвели до їх розробки. Однак, недостатньо просто створити ці методи, необхідно визначити умови та механізми їх реалізації в процесі регулювання соціально-трудова відносин. Для цього необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, попередньо тиражувавши обґрунтовані методи впливу органів державної влади в процесі регулювання та управління соціально-трудова відносинами.

Для вдосконалення системи колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин на ДП «Новатор» необхідно внести зміни до національних колективних договорів з акцентом на мотивацію та підвищення кваліфікації працівників, удосконалити умови праці відповідно до стандартів розвинутих країн, а також практично використати зарубіжний досвід навчання та підвищення кваліфікації працівників на даному підприємстві. Нижче наведені деякі з ключових питань, які потребують вирішення.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши організацію трудових відносин на ДП «Новатор», досліджено вплив COVID-19 та війни в Україні на сферу трудових відносин.

Проаналізовано поточну ситуацію, пов'язану з поширенням коронавірусу COVID-19 та війною в Україні, а також їхній безпосередній вплив на сферу трудових відносин.

Виявлено та досліджено основні актуальні проблеми впливу цих негативних явищ на реалізацію конституційних трудових прав, проаналізовано заходи, які вживаються державою та роботодавцями для оптимізації трудових відносин у сучасних умовах суспільного розвитку. Розглянуто основні заходи, пропозиції та рекомендації, запропоновані та впроваджені Міжнародною організацією праці для боротьби з негативними наслідками коронавірусу та війни зі зростанням безробіття.

Проаналізовано проблеми ринку праці, діяльність Уряду щодо вирішення актуальних питань зайнятості та працевлаштування, що супроводжується запровадженням низки програм з підтримки бізнесу та стимулювання зростання зайнятості серед населення.

У період воєнного стану в Україні питання охорони праці працівників, які виконують професійні обов'язки, виявилось вкрай важливим і потребує

подальшого розвитку безпечних умов праці на робочих місцях. Розглянуто та проаналізовано нещодавно прийнятий Закон «Про організацію та оптимізацію трудових відносин в умовах воєнного стану», останні зміни до Кодексу законів про працю України та інших трудових законів, що регулюють гнучкий режим робочого часу, надомну та дистанційну роботу.

Автор аналізує нові положення трудового законодавства, що регулюють працю працівників у контексті коронавірусної кризи та оголошення воєнного стану в Україні. Узагальнено основні проблеми у сфері трудових відносин та надано деякі пропозиції та рекомендації щодо подальшої адаптації Трудового кодексу до поточної ситуації.

Проаналізовано становлення соціально-трудової сфери на ДП «Новатор» та сучасний стан її правового регулювання.

Таким чином, підсумовано, що особливо важливою формою регулювання соціально-трудових відносин на ДП «Новатор» є колективний договір, який спрямований на організацію регулювання відносин між працівниками та роботодавцями. Колективний договір укладається в письмовій формі на визначений у договорі термін і поширюється на всіх працівників, незалежно від того, чи є вони членами профспілки, чи ні.

Колективний договір є одним з ефективних засобів координації соціально-трудових відносин на ДП «Новатор». Оскільки цей договір є основним регулятором відносин між працівниками та роботодавцями, він є обов'язковим для укладення. Стан колективно-договірного регулювання в охоплених дослідженням організаціях свідчить про те, що колективні договори є джерелом рівного трудового права.

У сфері колективно-договірного регулювання на ДП «Новатор» ситуація відносно стабільна, без суттєвих змін. Єдина зміна, яку можна спостерігати, - це кількість працівників в організації. Важливо зазначити, що укладення колективного договору є обов'язковим для працівників ДП «Новатор». Всі працівники повинні дотримуватися прав та обов'язків, викладених у колективному договорі. Наразі всі працівники ДП «Новатор» працюють

відповідно до загально визнаних прав та обов'язків, викладених у колективному договорі.

На продуктивність праці працівників значною мірою впливає розмір заробітної плати, яку вони отримують, та їх задоволеність нею. Згідно з результатами опитування, 60% респондентів не задоволені заробітною платою в ДП «Новатор», що свідчить про негативну оцінку системи оплати праці в організації. Результати опитування також показують, що заробітна плата зростає з підвищенням рівня кваліфікації, на що вказують 89% респондентів.

Що стосується колективних переговорів, то респонденти добре розуміють колективний договір, що свідчить про те, що працівники знають про свої права та обов'язки в цій організації. 82% респондентів зазначили, що угоду можна використовувати для вирішення конкретних суперечок, які можуть виникнути між працівниками та роботодавцями. Стимулювання праці відіграє важливу роль у діяльності працівників організації. За допомогою правильних механізмів стимулювання можна значно підвищити продуктивність праці, а працівники стають більш вмотивованими до роботи. У нашому випадку рушійною силою мотивації є заробітна плата. За останній рік заробітна плата змінилася досить позитивно, і це підвищило задоволеність працівників роботою.

Таким чином, соціально-трудові відносини, що склалися на ДП «Новатор», орієнтовані на чітке виконання всіх розпоряджень керівництва і залежать від задоволеності виконуваними обов'язками та винагороди.

3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ДП «НОВАТОР»

3.1 Запровадження гнучкого графіка робочого часу на підприємстві як один із факторів визначення системи трудових відносин

Баланс між роботою та особистим життям - це чергування роботи та відпочинку протягом робочої зміни, дня, тижня або року. Графіки роботи та відпочинку можна розділити на зміни, дні, тижні та роки. Графіки змін визначають загальну тривалість робочих змін, час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви, тривалість робочого дня і частоту перерв на відпочинок, а добові графіки роботи і відпочинку включають кількість змін на день і час відновлення між змінами. Тижневий режим праці та відпочинку визначає різні графіки змінності, кількість і порядок надання вихідних днів та порядок переведення працівників з однієї зміни в іншу. Річний режим праці та відпочинку визначає кількість робочих і неробочих днів у певному періоді, кількість працівників, які перебувають у відпустках, тривалість основної та додаткової відпусток і графік відпусток [65].

Рівень працездатності людини, тобто здатність виконувати певний обсяг роботи за певний проміжок часу і з певною якістю, змінюється від періоду до періоду робочого часу через вплив різних факторів. Основною причиною коливань рівня працездатності протягом робочого дня, тижня або року є мінливий характер фізіологічних і психічних функцій людського організму.

Динаміка може розглядатися як критерій оцінки працездатності.

Розглядаючи динаміку працездатності протягом тижня, можна спостерігати ті ж закономірності, що і протягом робочої зміни. Протягом перших двох днів працівники поступово знайомляться зі своєю роботою і їхня продуктивність зростає. До середини тижня продуктивність досягає максимального рівня, а потім починає знижуватися. Подібні зміни відбуваються через місяць і рік. В обох випадках зниження продуктивності відбувається наприкінці робочого періоду і є

наслідком втоми працівника.

Внутрішньозмінний режим праці та відпочинку включає обідню перерву та короткі перерви. Обідня перерва необхідна не тільки для прийому їжі, але і для зняття втоми, накопиченої за першу половину робочого дня. Невеликі перерви призначені для зниження втоми і задоволення особистих потреб протягом зміни [66].

Перерви повинні бути регламентовані і їх дотримання є обов'язковим. Наукові дослідження показують схожі зміни в динаміці працездатності людини протягом робочого дня в різних професіях. Це дозволяє розробити типові умови праці на основі їх впливу на працездатність, які потім можуть бути використані для розробки типових режимів праці та відпочинку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Типові режими праці й відпочинку

| № режиму | Показник стомлення, % | Показник психофізіологічних умов праці (бал) | Сумарна тривалість регламентованого відпочинку (хвилин) |
|----------|-----------------------|--|---|
| 1 | 15-17 | 13 | 10 |
| 2 | 18-21 | 14 | 12 |
| 3 | 22-24 | 15 | 14 |
| 4 | 25-28 | 16-17 | 16 |
| 5 | 29-31 | 18 | 18 |
| 6 | 32-34 | 19-20 | 20 |
| 7 | 35-38 | 21 | 22 |
| 8 | 39-41 | 22-23 | 24 |
| 9 | 42-45 | 24 | 26 |
| 10 | 46-48 | 25 | 28 |
| 11 | 49-52 | 26-27 | 30 |
| 12 | 53-55 | 28 | 32 |
| 13 | 56-59 | 29-30 | 34 |
| 14 | 60-62 | 31 | 36 |

Тому в кожному конкретному випадку відповідний нормативний режим можна знайти за допомогою показників втоми або показників кількісної оцінки окремих факторів умов праці.

Індекси втоми визначаються за методикою Інституту досліджень праці і вимагають трудомістких фізіологічних досліджень функціонального стану організму людини. Цей метод визначає період відпочинку T_r за рівнянням

регресії $T_p = -0,58C$. Психофізіологічні показники умов праці визначаються за сумою балів показників умов праці та об'єднуються в наступні групи;

- психофізіологічні: зумовлені специфікою змісту трудової діяльності (фізичні та нервово-психічні навантаження, монотонність праці, ритм роботи);

- гігієнічні та санітарно-гігієнічні, які визначають зовнішнє виробниче середовище (мікроклімат, стан повітря, шум, вібрації, різні види випромінювань, освітлення, вода, масло, контакт зі шкідливими речовинами та ін.).

- режими праці та відпочинку, що знижують втому і гарантують високу працездатність;

- естетичні фактори, що сприяють формуванню позитивних емоцій у працівників;

- соціально-психологічні фактори: характеризують взаємовідносини в робочій групі та створюють відповідний психологічний настрій працівників.

На основі цього показника розраховується загальна встановлена тривалість відпочинку за допомогою рівняння регресії: $T_p = 1,41x - 7,85$, де x - індекс умов праці (в балах).

За будь-яких умов мінімальна тривалість перерви для відпочинку має становити не менше 10 хвилин на зміну, не враховуючи обідньої перерви. Крім перерв на відпочинок, необхідний також час для задоволення особистих потреб, який, згідно з фізіологічними дослідженнями, становить для промислових робітників від 10 до 15 хвилин.

Порядок використання робочого часу (графік роботи, час початку і закінчення зміни, час обідньої перерви, тривалість робочого часу і часу відпочинку) визначається кожною організацією самостійно і відображається в колективному договорі.

Як на безперервних, так і на періодичних виробництвах з багатозмінною роботою основним інструментом регулювання режиму праці та відпочинку є графік змінності, який визначає кількість і послідовність змін, їх тривалість і час відпочинку між змінами. За загальним правилом, перехід з однієї зміни на іншу повинен відбуватися у визначений графіком змінності час кожного робочого

тижня. Період відпочинку між змінами повинен бути щонайменше вдвічі більшим, ніж у попередній зміні (включаючи час обідньої перерви) [67].

У таблиці 3.2 наведено графіки змінності для трьох бригад при п'ятиденному робочому тижні.

Таблиця 3.2 - Графік для п'ятиденного робочого тижня для трьох бригад

| Зміна | Число місяця | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | ін. |
| I | А | А | А | А | А | О | О | Б | Б | Б | Б | Б | О | О | В | В | В | В | В | О | О | |
| II | Б | В | Б | Б | Б | О | О | В | В | В | В | В | О | О | А | А | А | А | А | О | О | |
| III | В | В | В | В | В | О | О | Л | А | А | А | А | О | О | Б | Б | Б | Б | Б | О | О | |
| Умовні позначення: А, Б, В — умовні назви бригад; 0 — день відпочинку | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

На роботах з особливими умовами та характеристиками робочий день може бути поділений на частини в порядку та випадках, встановлених законодавством, за умови, що загальна кількість робочих годин не перевищує встановленої тривалості робочого дня.

В окремих випадках місцеві органи влади можуть встановлювати власні обмеження щодо використання робочого часу у зв'язку зі стихійними лихами, дефіцитом енергії, відсутністю громадського транспорту або з інших причин.

Регулювання робочого часу має враховувати інтереси як організації в цілому, так і її працівників. Якщо ці інтереси не збігаються, слід шукати компромісне рішення шляхом запровадження [68]:

- розсудного робочого тижня;
- гнучкий робочий час (гнучкий графік, «змінний робочий час», «ступінчастий графік» та «стислий робочий тиждень»);
- неповний робочий день;
- неповний робочий день або подовжений робочий день
- система змінного робочого часу;
- тимчасова робота;

- сезонна робота; робота на умовах неповного робочого дня.
- дистанційна робота тощо.

У зарубіжному досвіді на додаток до існуючої жорсткої системи роботи може бути корисним застосування системи гнучкого робочого часу (flexitime system).

Суть системи гнучкого робочого часу полягає в тому, що робочий день ділиться на дві частини. Це фіксований робочий час в середині дня, коли всі працівники зобов'язані бути на роботі, і змінний (гнучкий) робочий час на початку і в кінці дня, коли працівники добровільно регулюють початок і кінець свого робочого дня. Змінний (гнучкий) робочий час повинен відпрацьовуватися таким чином, щоб було дотримано загальну тривалість робочого часу, визначену правилами внутрішнього трудового розпорядку на тиждень або місяць. У зв'язку з необхідністю забезпечення належного виробничого контакту та контролю за працівниками, які працюють за таким графіком, фіксований робочий час повинен становити більшу частину робочого часу [69].

Можливість переходу на систему гнучкого графіка обмежується необхідністю забезпечення чіткого обсягу робіт, надійного обслуговування робочого місця, високого рівня внутрішньовиробничої кооперації, наявності на підприємстві достатньої кількості працівників, здатних виконувати однакові завдання, тісної взаємодії в бригадах і на робочому місці, можливості використання ненормованого робочого часу в певні календарні періоди Система обмежена наступними умовами.

Гнучкий графік - це загальний термін для позначення цілої низки нестандартних форм роботи. Розглянемо найпоширеніші його види.

Система «змінного робочого часу» дозволяє працівникам брати участь у роботі на регулярній основі відповідно до виробничих потреб.

У режимі «ступінчастого графіка» робота може починатися і закінчуватися в будь-який час за однієї умови - робота відповідно до встановлених критеріїв системи змінного робочого часу. Це дозволяє кожному працівникові обирати найбільш зручний для нього графік роботи.

«Поділ робочого місяця» - це система, за якої на одному робочому місці почергово працюють два працівники, які працюють неповний робочий день.

Кожен може працювати 3-6 годин на зміну, тоді як обладнання використовується 6-12 годин.

Система «стисненого робочого тижня» розрахована на тривалість не більше двох тижнів. Це подовжує робочий день і водночас збільшує кількість вихідних. Існує кілька різновидів такої форми організації робочого часу

- тижневий цикл: чотири дні по 10 годин роботи, три дні вихідних;
- тижневий цикл: три дні по 13 годин 20 хвилин роботи, чотири дні відпочинку;
- тиждень 1: 4 дні 9-годинної роботи, 3 дні відпочинку;
- тиждень 1: 3 дні по 12 годин роботи і 4 дні відпочинку;
- тиждень 2: 4 дні по 12 годин роботи і 3 дні відпочинку.
- тиждень 2: 5 днів 9-годинної роботи, 2 дні відпочинку;

Останні два варіанти передбачають п'ять і вісім годин понаднормової роботи відповідно з преміальною оплатою.

Переваги «стисненого робочого тижня».

- зменшення 24-годинних прогулів, економія часу на підготовку та завершення робіт, краще використання основних фондів;
- покращення умов для проведення ремонтних робіт у разі зупинки обладнання.

Встановлення ненормованого робочого дня є дуже відповідальним завданням. Однак при правильному впровадженні можна досягти значних покращень.

У новому бізнес-середовищі прогресивна організація праці та застосування відповідних стандартів стали необхідними для нормального функціонування підприємств. Створення автоматизованої системи нормування праці вимагає використання економіко-математичних методів і нових інформаційних технологій, які зменшують трудомісткість і складність встановлення норм і нормативів і дозволяють застосовувати нормативну базу, що відповідає всім

видам виробництва в умовах трансформаційної економіки України. Зокрема, необхідно використовувати відповідний математичний апарат для врахування невизначеності, що існує в процесі праці.

Розглянемо приклад хронометражних спостережень за тривалістю виконання елементу роботи на певному робочому місці протягом певної робочої зміни (таблиця 3.3). Для кожної тривалості можна побудувати нечіткі значення у вигляді як трикутних, так і трапецієподібних нечітких чисел. Так, для побудови трикутного числа достатньо взяти мінімальне, середнє та максимальне значення тривалості кожного елемента, а для побудови трапецієподібної функції належності достатньо взяти межі ентропійного інтервалу мінімального, максимального та середнього значень.

Таблиця 3.3 - Лист спостереження на ДП «Новатор»

| № п/п елемента операції | Номер заміру | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | Поточний час, с. | | | | | | | |
| 1 | 3 | 32 | 58 | 82,7 | 106 | 133,5 | 165 | 189 |
| 2 | 5 | 34,4 | 61,7 | 84 | 108 | 136 | 167,6 | 192,5 |
| 3 | 22,7 | 82 | 136 | 187,8 | 228 | 266,4 | 336,5 | 412 |
| 4 | 15 | 54 | 92 | 141,5 | 187 | 228 | 299 | 340,4 |
| 5 | 25 | 55 | 78 | 103 | 130,5 | 160 | 185,4 | 212 |

Розрахуємо для кожного хроноряду фактичний коефіцієнт сталості за формулою [69]:

$$K_{ст\phi 1} = \frac{T \max_1}{T \min_1} \quad (3.1)$$

$K_{ст\phi 1}$:

$189/3 = 63 > K_{стн} = 3$. Здійснюємо відбраковку.

$165/32 = 5,16 > K_{стн} = 3$. Здійснюємо відбраковку.

$133,5/58 = 2,30 < K_{стн} = 3$.

Отже, $K_{ст\phi 1} = 2,30$.

Кстф2:

$192,5/5 = 38,5 > \text{Кстн} = 3$. Здійснюємо відбраковку.

$167,6/34,4 = 4,87 > \text{Кстн} = 3$. Здійснюємо відбраковку.

$136/61,7 = 2,20 < \text{Кстн} = 3$.

Отже, $\text{Кстф2} = 2,20$.

Кстф3:

$412/22,7 = 18,15 > \text{Кстн} = 2$. Здійснюємо відбраковку.

$336,5/82 = 4,10 > \text{Кстн} = 2$. Здійснюємо відбраковку.

$266,4/136 = 1,96 > \text{Кстн} = 2$. Здійснюємо відбраковку.

$228/187,8 = 1,21 < \text{Кстн} = 2$.

Отже, $\text{Кстф3} = 1,21$.

Кстф4:

$340,4/15 = 22,69 > \text{Кстн} = 3$. Здійснюємо відбраковку.

$299/54 = 5,54 > \text{Кстн} = 3$. Здійснюємо відбраковку.

$228/92 = 2,48 < \text{Кстн} = 3$.

Отже, $\text{Кстф4} = 2,48$

Кстф5:

$212/25 = 8,48 > \text{Кстн} = 3$. Здійснюємо відбраковку.

$185,4/55 = 3,37 > \text{Кстн} = 3$. Здійснюємо відбраковку.

$160/78 = 2,05 < \text{Кстн} = 3$.

Отже, $\text{Кстф5} = 2,05$

1. Розрахуємо середню тривалість значень хроноряду T_i :

$$T_1 = (58+82,7+106+133,5)/4 = 95,05 \text{ (с)}$$

$$T_2 = (61,7+84+108+136)/4 = 97,43 \text{ (с)}$$

$$T_3 = (187,8+228)/2 = 207,9 \text{ (с)}$$

$$T_4 = (92+141,5+187+228)/4 = 162,13 \text{ (с)}$$

$$T_5 = (78+103+130,5+160)/4 = 117,88 \text{ (с)}$$

2. Розрахуємо оперативний час за формулою :

$$T_{оп} = \sum T_i$$

$$T_{оп} = 95,05+97,43+207,9+162,13+117,88 = 680,39 \text{ (с)}$$

3. Розрахуємо норму штучного часу за формулою:

$$H_{шт} = T_{оп} \left(1 + \frac{H_1 + H_2}{100} \right)$$

$$H_{шт} = 680,39(1 + (4+5)/100) = 741,63 \text{ (с)}$$

4. Розрахуємо норму штучно-калькуляційного часу за формулою:

$$H_{шт-к} = H_{шт} + \frac{T_{нз}}{n},$$

кількість виконаних операцій розрахуємо за формулою:

$$n = \frac{T_{зм} - T_{нз}}{H_{шт}}$$

$$n = (8 \cdot 60 \cdot 60 - 15 \cdot 60) / 741,63 = 37,62 \text{ або } 38 \text{ операцій}$$

$$H_{шт-к} = 741,63 + 15 \cdot 60/38 = 765,31 \text{ (с)}$$

5. Розрахуємо норму виробітку за зміну, за формулою:

$$H_{вир} = \frac{T_{зм}}{H_{шт-к}}$$

$$H_{вир} = 8 \cdot 60 \cdot 60 / 765,31 = 37,63 \text{ або } 38 \text{ операцій}$$

На основі хронометражних спостережень на ДП "Новатор" можна зробити наступні висновки.

- Питома вага штучного часу становить 741,63 секунди, на величину та формування якого впливає норматив робочого часу (прямо пропорційний вплив), 5% - на обслуговування робочого місця, 4% - на перерви та робочий час, витрачений на особисті потреби, чим більша питома вага, тим більша питома вага штучного часу;

- Норматив штучно-калькуляційного часу становить 765,31 секунди, який

формується під впливом нормативу штучного часу, 15 хвилин підготовчо-заключного часу та кількості робіт при наданні послуг;

- Кількість робіт при наданні послуг становить 38 одиниць залежно від тривалості зміни 8 годин, тривалості зміни 15 хвилин та відрядної розцінки;

- Норма виробітку - 55 виробів. Цей показник прямо пропорційний тривалості зміни та обернено пропорційний відрядній розцінці.

Ефективне управління робочим часом на підприємствах базується на систематичному вивченні витрат робочого часу, що сприяє вирішенню низки завдань: отриманню достовірної інформації про фактичні витрати робочого часу; накопиченню первинної інформації для подальшої розробки норм і нормативів; вивченню досвіду передових працівників та виявлення причин невиконання встановлених норм; виявлення можливостей для усунення втрат робочого часу. Регулярний моніторинг робочого часу допомагає навчати людей, покращувати організацію праці, застосовувати і збагачувати раціональні прийоми і методи роботи і, в кінцевому підсумку, сприяти підвищенню продуктивності праці.

Невід'ємною частиною ефективного управління робочим часом є дослідження втрат робочого часу з різних причин. Втрати робочого часу можуть залежати від працівника, а можуть виникати з організаційних або технічних причин. І те, і інше є непотрібними витратами, які знижують продуктивність праці. Зменшення втрат робочого часу та необґрунтованих витрат підвищить продуктивність праці без додаткових заходів чи витрат.

Наступні організаційно-економічні заходи мають значний вплив на зменшення втрат робочого часу на підприємствах

- Планування зниження трудомісткості продукції
- Виявлення резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах;
- виявлення причин втрат робочого часу;
- Удосконалення мотиваційних механізмів на підприємствах;
- Аналіз існуючих умов праці;
- Удосконалення системи управління персоналом; тощо.

Важливою умовою підвищення ефективності використання робочого часу є

виявлення резервів, у тому числі запобігання прогулам. Для цього необхідні такі заходи, як зміцнення трудової дисципліни, вдосконалення системи мотивації праці, поліпшення оснащення та умов праці на робочих місцях.

Хронометраж - один з основних методів дослідження витрат часу на виконання циклічних і повторюваних завдань. Його об'єктом є технічне завдання або його дискретна частина. Основними завданнями хронометражних спостережень є: встановлення фактичних витрат часу на виконання основних і допоміжних елементів виробничої роботи; виявлення причин невиконання норм часу (виробітку); встановлення нових або уточнення діючих норм витрат праці; вивчення передових прийомів і методів праці. Включає в себе.

Ефективне та раціональне використання робочого часу є результатом наукової організації праці, обґрунтованих режимів праці та відпочинку, вміння визначати пріоритетні завдання та налагодженої системи комунікаційних зв'язків. Ставлення до робочого часу як працівників, так і роботодавців має виражатися в пунктуальності, орієнтованості на результат і продуктивності праці. Ефективність використання робочого часу можна підвищити за допомогою взаємних зобов'язань сторін, схем матеріального заохочення та умов праці. Вони узагальнюються у правилах внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням адміністрації або уповноважених нею органів і профспілкових комітетів відповідно до типового положення.

Отже, сучасний робочий час можна визначити як час, протягом якого працівники зобов'язані виконувати трудові функції відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, встановлених законодавством або колективним договором і угодою сторін трудового договору відповідно до законодавства. Ефективне управління робочим часом на підприємствах базується на систематичному вивченні вартості робочого часу. Втрати робочого часу можуть відбуватися з вини працівників або з організаційно-технічних причин. І те, і інше є зайвими витратами, які знижують продуктивність праці.

Хронометраж проводиться послідовно в три етапи. По-перше, працівник,

обраний для хронометражу, повинен досконало розуміти роботу, про яку йдеться, і бути знайомим з усіма робочими прийомами. По-друге, спостерігач повинен ознайомитися з роботою, визначити складові частини роботи, їх технічну послідовність і встановити точки фіксації.

Точка фіксації - це зовнішній символ на зображенні, який характеризує початок або кінець компонента роботи, за яким спостерігають. На цьому ж етапі необхідно визначити обсяг необхідного спостереження (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Обсяг спостережень при хронометражу

| Характер робота в залежності від участі в ній робочого | Тривалість окремого елемента операції, с | Тривалість операції в цілому, хв. | | | |
|--|--|-----------------------------------|-----|------|----------|
| | | до 1 | 1-5 | 6-10 | понад 10 |
| | | Кількість замірів | | | |
| Машинна робота | понад 10 | 10 | 10 | 6 | 4 |
| | менше 10 | 10 | 20 | 6 | 4 |
| Машинно-ручна робота | понад 10 | 15 | 15 | 10 | 6 |
| | менше 10 | 30 | 30 | 10 | 6 |
| Ручна робота | понад 10 | 30 | 20 | 12 | 8 |
| | менше 10 | 30 | 30 | 12 | 8 |

В окремих випадках, коли наведені дані в таблиці 3.4 не відповідають специфічним умовам виробництва, кількість необхідних замірів розраховують за формулою:

$$n = \frac{2^2(k_c - 1)^2 \cdot 50^2}{(k_c + 1)^2 \cdot p^2} + 3, \quad (3.2)$$

де n – кількість необхідних замірів, од.;

2 – коефіцієнт, що враховує ймовірність отримання точного результату;

k_c – нормативний коефіцієнт стійкості хронометражного ряду;

p – допустима погрішність результатів спостереження, %;

3 – враховується, якщо розрахункове число хронометражних замірів менше 20.

При проведенні хронометражу керівник вимірює час, витрачений працівником на виконання кожного елемента роботи. Ці виміри фіксуються на бланку картки обліку робочого часу (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Хронометражна карта

| Підприємство: ДП «Новатор» | | | Найменування операції: оточення деталі на токарному станку | | | | | | | | | | Мета спостереження: встановлення норми часу | | | | | | |
|---|---------------------------|-------------------|--|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---------------|-----------------------|----------------------|-------------|--|--|
| Дільниця: авторемонтна майстерня | | | Норма часу: відсутня | | | | | | | | | | Обладнання: токарний станок | | | | | | |
| Прізвище, ім'я, по батькові робочого: Іванов П.С. | | | | | | | | | | | | | Тривалість спостереження: | | | | | | |
| Розряд: 2 | | Стаж роботи: 4 р. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Найменування елементів операції | Фіксажна точка | | Номер спостереження | | | | | | | | | | Сумарна тривалість, с | Число замірів | Середня тривалість, с | Коефіцієнт стійкості | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | фактичний | нормативний | | |
| 1. Встановити деталь в патроні | відняття руки | П | 0-10 | 2-21 | 4-45 | 7-21 | 9-35 | 12-04 | 14-32 | 16-31 | 18-56 | 21-07 | 92 | 9 | 10,2 | 1,5 | 1,8 | | |
| | | Т | 10 | 11 | 8 | 9 | 12 | 10 | 11 | 5 | 10 | 11 | | | | | | | |
| 2. Включити станок, підвести різець | поява стружки | П | 0-14 | 2-24 | 4-50 | 7-24 | 9-41 | 12-13 | 14-35 | 16-35 | 18-58 | 21-10 | 25 | 7 | 3,6 | 1,7 | 1,8 | | |
| | | Т | 4 | 3 | 5 | 3 | 6 | 9 | 3 | 4 | 2 | 3 | | | | | | | |
| 3. Відточити деталь за один прохід | кінець сходу стружки | П | 2-01 | 4-28 | 6-50 | 9-14 | 11-42 | 14-13 | 16-14 | 18-31 | 20-48 | 22-59 | 1136 | 10 | 113,6 | 1,2 | 1,8 | | |
| | | Т | 107 | 124 | 120 | 110 | 121 | 120 | 99 | 116 | 110 | 109 | | | | | | | |
| 4. Відвести різець, виключити станок | відняття руки від патрону | П | 2-04 | 4-30 | 6-53 | 9-17 | 11-46 | 14-16 | 16-19 | 18-37 | 20-50 | 23-03 | 16 | 6 | 2,7 | 1,5 | 1,8 | | |
| | | Т | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 6 | 2 | 4 | | | | | | | |
| 5. Зняти деталь і відкласти | звук доторкання деталі | П | 2-10 | 4-37 | 6-58 | 9-23 | 11-54 | 14-21 | 16-26 | 18-46 | 20-56 | 23-08 | 64 | 10 | 6,4 | 1,8 | 1,8 | | |
| | | Т | 6 | 7 | 5 | 6 | 8 | 5 | 7 | 9 | 6 | 5 | | | | | | | |
| 6. Розмова з майстром | - | П | - | - | 7-12 | - | - | - | - | - | - | - | | | | | | | |
| | | Т | | | 14 | | | | | | | | | | | | | | |
| Всього | | | | | | | | | | | | | | | | | 136,5 | | |

Після заміру часу на перший елемент роботи спостерігач заміряє час на другий, третій і т.д.

Ці вимірювання часу повторюються, утворюючи окремі цикли спостереження.

Кількість циклів залежить від конкретних умов (тип роботи, тип виробництва, тривалість елементів і всієї роботи, завдання хронометражу).

Хронометражні дані обробляються в наступному порядку

1. Визначається тривалість робочого елемента в кожному вимірі як різниця між поточним часом наступного виміру і поточним часом поточного виміру. Ряд значень тривалості окремих вимірювань називається часовим рядом. 2.

2. Перевіряється стабільність часового ряду. Коефіцієнт стабільності (K_c) використовується як показник для оцінки надійності даних часового ряду. Фактичний коефіцієнт стабільності розраховується за наступною формулою:

$$K_c^{\phi} = \frac{t_{\max}}{t_{\min}}, \quad (3.3)$$

де t_{\max} – максимальне значення даного хронометражного ряду;

t_{\min} – мінімальне значення даного хронометражного ряду.

Оцінка якості даних спостереження проводиться порівнянням фактичного K_c^{ϕ} з нормативним K_c^H (таблиця 3.6)

Таблиця 3.6 - Нормативний коефіцієнт стійкості хронометражного ряду

| Види робіт, виконуваних на підприємстві | K_c^H |
|--|---------|
| Управління автомобілем у русі | 2,5 |
| Вантажно-розвантажні роботи: - механізовані | 1,7 |
| - виконувані вручну | 2,0 |
| Слюсарно-збиральні роботи при поточному ремонті | 2,5 |
| Станочні, зварювальні, малярні, обойні, вулканізаційні | 1,8 |
| Щоденне, перше і друге профілактичне обслуговування | 2,5 |

Стійким є такий хронометражний ряд, у якого фактичний коефіцієнт стійкості менше або дорівнює нормативному коефіцієнту:

$$K_c^{\phi} \leq K_c^n, \quad (3.4)$$

Якщо ця умова не виконується, то максимальне або мінімальне значення слід виключити з ряду і знову перевірити стабільність часового ряду.

3. Визначити середнє значення продуктивності окремих елементів виробничої операції в кожному часовому ряді t_{ij} і в цілому по операції.

4. Аналіз результатів хронометражних спостережень.

Аналіз починається з порівняння даних про режим роботи обладнання з параметрами, зазначеними в технічних паспортах і нормативах, а потім виявляються можливості скорочення тривалості окремих елементів роботи. Прийоми ручної праці аналізуються з точки зору раціональності їх змісту і можливості заміни більш раціональними і менш стомлюючими.

Отже, робочий час у сучасних умовах можна визначити як час, встановлений законодавством або колективним договором, а також угодою сторін юридичного трудового договору. Ефективне управління робочим часом на підприємствах базується на систематичному вивченні витрат робочого часу. Втрати робочого часу можуть бути спричинені працівниками або організаційно-технічними причинами. І те, і інше є непотрібними витратами, які знижують продуктивність праці.

Управління робочим часом не означає, що менеджери пред'являють необґрунтовані вимоги до своїх підлеглих за допомогою різних заохочень. Головне завдання менеджерів - створити умови (об'єктивні та суб'єктивні), за яких працівники активно працюють на повну силу, щоб задовольнити свої потреби та інтереси, в тому числі й радикальні реформи на виробництві. Те, як працівник працює, залежить насамперед від його особистого бачення роботи, тобто від його концепції праці. Вона є реалізацією внутрішніх вимог людини щодо того, як вона працює, в яких умовах вона працює і який рівень зусиль вона готова докладати.

3.2 Оптимізація трудових відносин на ДП «Новатор» через дієві інструменти мотивації

Формування сучасних трудових відносин в Україні характеризується значними змінами в структурі трудової мотивації працівників. Соціально-трудові відносини підприємств в умовах мережевої економіки залежать від узгодження інтересів учасників трудового процесу та їх «неоднорідної» трудової мотивації.

Трудові спори все частіше викликаються відсутністю консенсусу, суперечливими інтересами, суперечливими моральними і правовими нормами, конфліктами і дисбалансами в мотивації і ціннісних орієнтаціях. Дисбаланс інтересів і мотиваційних стратегій можна подолати шляхом оптимізації самих трудових відносин на основі системного аналізу трудової мотивації суб'єкта.

Регулювання трудових відносин на основі узгодження інтересів роботодавця та працівника має на меті мінімізувати суперечності між рішеннями та максимізувати узгодженість інтересів і мотиваційних стратегій. В умовах зміни ціннісних орієнтацій та політики нав'язування працівникам моделі ринкової культури управління потребує системного аналізу чинників трудової мотивації та ціннісно-мотиваційних профілів суб'єктів соціально-трудова відносин.

Сучасні механізми трудових відносин повинні базуватися на комплексній системі управління персоналом та його мотивації, яка гарантує найбільш раціональну продуктивну поведінку кожного працівника. Сучасна управлінська діяльність має включати аналіз трудової мотивації як інноваційного та мобілізаційного ресурсу менеджменту і як чинника оптимізації виробничих відносин.

Існують принципові відмінності в трудовій мотивації різних соціальних суб'єктів, пов'язані з їхнім ставленням до власності, розміром і характером доходів, стажем роботи, віком тощо. Сучасні тенденції на ринку праці висувають нові вимоги до ефективної мотивації працівників. Хоча більшість роботодавців вважають, що єдиним стимулом для їхніх підлеглих має бути заробітна плата,

існують й інші фактори, які необхідно враховувати при встановленні гідних соціальних та робочих відносин. Адже кожна людина має власні потреби, цінності та пріоритети, які відображають її задоволеність трудовим життям. Тому всі мотиваційні механізми в комплексі мають бути задіяні, а мотивація персоналу має бути індивідуалізованою, прозорою та зрозумілою.

На нашу думку, одним із способів досягнення останнього є врахування індивідуальних цінностей та мотиваційного профілю працівників при розробці мотиваційних програм. Вибір мотиваційних інструментів відповідно до мотиваційного профілю працівника, з одного боку, підвищує ймовірність залучення та утримання досвідчених професіоналів, а з іншого - підвищує ефективність мотиваційних програм.

Однією з систем управління організаційною мотивацією, що базується на врахуванні людського фактору та потреб працівників, є «Сходи мотивації» McKinsey.

Широке використання системи управління мотивацією McKinsey's Motivation Ladder сприяло підвищенню мотивації працівників на основі врахування людського фактору, що дозволило збільшити внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності компанії. Водночас система не позбавлена певних недоліків, основним з яких є складність кількісної оцінки та ранжування факторів, що впливають на кінцевий результат, відповідно до їх важливості.

Значний прогрес у кількісній оцінці мотивації праці був досягнутий завдяки використанню модифікованої матриці, що використовує комбінацію двох показників: по вертикалі - стадії мотивації McKinsey (I-IV), а по горизонталі - їх пріоритети (1-4).

Пріоритети для стадій McKinsey викладені нижче. За допомогою анкети співробітників просять визначити пріоритетність чотирьох стадій McKinsey (з першої по четверту). Найбільш важливий для працівника «ступінь мотивації» посідає перше місце серед цих пріоритетів, тоді як найменш важливий - четверте. Результати заповнення описової анкети заносяться до матриці. Оскільки кожен

«ступінь мотивації» (фактор) в анкеті ранжується від першого до четвертого (нулі та прочерки не допускаються), загальна кількість вертикальних і горизонтальних стовпчиків буде скрізь однаковою і дорівнюватиме кількості опрацьованих анкет.

Використовуючи методику ранжування мотиваторів роботи, дуже зручно визначати рейтинги мотиваторів за допомогою матриці модифікацій.

Ці результати можна представити в табличній формі, як за кількістю, так і за відсотком працівників (респондентів) ДП «Новатор», які заповнили анкети (таблиці 3.7 та 3.8).

Аналіз табличних даних показує, що 86 (72%) працівників ДП «Новатор» віднесли четвертий рівень (фактор) мотивації на «Сходах мотивації McKinsey» до першого рівня, 84 (70%) - до третього рівня, 68 (56%) - до першого рівня та 67 (56%) - до другого рівня.

За співвідношенням рівнів мотивації можна визначити «шкалу цінності» мотиваційних чинників для працівників ДП «Новатор». Так, 72% респондентів віднесли четвертий рівень мотивації до першого рівня. Другий рівень мотивації відзначили лише 18 працівників, що становить 15% від усіх опитаних. Ще менше респондентів визначили третій (10 респондентів, 8%) та перший (6 респондентів, 5%) рівні мотивації як найважливіші. Відсоткове співвідношення для решти рівнів мотивації визначається аналогічним чином.

Таблиця 3.7 – Пріоритети мотивації праці на ДП «Новатор» (за кількістю респондентів)

| Всього опитано респондентів, чол. | Ступені мотивації праці | Пріоритет (місце) | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------|------------|------------|------------|
| | | 1-ше місце | 2-ге місце | 3-тє місце | 4-те місце |
| 120 | I | 6 | 7 | 68 | 39 |
| 120 | II | 18 | 16 | 19 | 67 |
| 120 | III | 10 | 84 | 21 | 5 |
| 120 | IV | 86 | 13 | 12 | 9 |
| Всього, % | | 120 | 120 | 120 | 120 |

Таблиця 3.8 – Пріоритети мотивації праці на ДП «Новатор» (у відсотках)

| Всього опитано респондентів, %. | Ступені мотивації праці | Пріоритет (місце) | | | |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------|------------|------------|------------|
| | | 1-ше місце | 2-ге місце | 3-тє місце | 4-тє місце |
| 100 | I | 5 | 6 | 56 | 33 |
| 100 | II | 15 | 13 | 16 | 56 |
| 100 | III | 8 | 70 | 18 | 4 |
| 100 | IV | 72 | 11 | 10 | 7 |
| Всього, % | | 100 | 100 | 100 | 100 |

Метод ранжування базується на наступному алгоритмі [9]:

1. Дані опитування, в яких респонденти визначають пріоритетність кожного ступеня (фактору) мотивації, переносяться з матриці (таблиця 3.8) до модифікованої матриці. Ця матриця відрізняється від попередньої тим, що необхідно визначити рейтинг кожного ступеня мотивації праці, який визначається шляхом наступних розрахунків.

2. Визначення сумарного балу за кожним ступенем. Це робиться наступним чином:

а) значення кожної клітинки в рядку множиться на ціну пріоритету;

б) ціна пріоритету визначається на основі кількості використаних елементів (в даному випадку чотирьох) наступним чином.

- 1 місце - 4 бали;

- 2-е місце - 3 бали;

- 3 місце: 2 бали;

- 4-е місце: 1 бал.

3. Визначається рейтинг ступеня (у відсотках). Для цього загальна сума балів за рядок (загальний рейтинг) ділиться на добуток кількості оброблених анкет (з урахуванням відповідей респондентів) і загальної ціни за місце:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^K \Pi_j \cdot n_{ij}}{N \cdot \sum_{j=1}^K \Pi_j} \times 100\%, \quad (3.5)$$

де P_i – рейтинг i -го ступеня;

K – кількість ступенів ($i = \overline{1, K}$);

C_j – ціна j -го місця ($C_j = K + 1 - j$);

n_{ij} – кількість респондентів, які поставили i -ий ступінь на j -те місце;

N – кількість заповнених анкет.

4. За рейтингами чинників (ступенів) мотивації праці проводиться їх ранжування і будується графік.

Відповідно до викладеної методики проведемо для кожного ступеня (чинника) мотивації необхідні розрахунки рейтингу.

Рейтинг першого ступеня дорівнює:

$$P_1 = \frac{4 + 6 + (3 \times 7) + (2 \times 68) + (1 \times 39)}{120 \times (4 + 3 + 2 + 1)} \times 100\% = 18,33\%.$$

Аналогічно розраховуються рейтинги мотивації другого, третього та четвертого ступенів, отримані значення приводяться до цілих чисел і результати розрахунків заносяться до матриці модифікації (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Рейтинг чинників мотивації праці на ДП «Новатор»

| Всього опитано респондентів, чол. | Ступені мотивації праці | Пріоритет (місце), % | | | | Рейтинг, % |
|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|
| | | 1-ше місце | 2-ге місце | 3-тє місце | 4-те місце | |
| 120 | I ступінь | 6 | 7 | 68 | 39 | 18 |
| 120 | II ступінь | 18 | 16 | 19 | 67 | 19 |
| 120 | III ступінь | 10 | 84 | 21 | 5 | 28 |
| 120 | IV ступінь | 86 | 13 | 12 | 9 | 35 |
| Всього, % | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Як видно з таблиці 3.9, найвищими є оцінки четвертого (35%) та третього (28%) ступенів мотивації працівниками ДП «Новатор». Водночас, оцінки першого та другого ступенів мотивації майже в 1,5 та 2 рази нижчі за оцінки третього та

четвертого ступенів мотивації праці.

Таким чином, визначені рейтинги факторів мотивації праці дозволяють керівництву підприємства знати, які з мотивів трудової діяльності працівників ДП «Новатор» є найбільш важливими для працівників. Диференційоване врахування кількісної оцінки факторів трудової мотивації допомагає мотивувати працівників на основі людського фактору.

Оптимізація виробничих відносин ґрунтується на узгодженні інтересів між роботодавцями та працівниками з метою мінімізації суперечностей між рішеннями та максимальної узгодженості інтересів і мотивацій.

Оптимізація прийняття управлінських рішень передбачає побудову ієрархії управлінських цілей, відповідно до якої цілі організації та трудові цінності працівників переводяться в інтегрований стан. Сучасний менеджмент повинен орієнтуватися не тільки на традиційні управлінські та організаційні методи, але й включати соціальні та соціально-психологічні методи з метою оптимізації трудової мотивації та виробничих відносин працівників, суб'єктів економічної та трудової діяльності.

3.3 Оцінювання дієвості регулювання трудових відносин на ДП «Новатор»

Трансформація відносин власності та становлення ринкової економіки, в тому числі і ринку праці, призвели до появи нових для нашого суспільства проблем, з якими раніше ні менеджмент, ні окремі працівники, ні трудові колективи ніколи не стикалися в таких масштабах. У колишній соціально-економічній системі принцип відбору претендентів на робочі місця був далеким від ринкового, але люди навряд чи могли залишитися без роботи взагалі, і не було ніяких виправдань для того, щоб ставити себе на ринок праці в стані постійної плінності [71, с. 158]. Накопичення потенційних конфліктів у соціально-трудовій

сфері зумовлено, насамперед, прорахунками державної соціальної політики на етапі становлення ринкових відносин у сфері праці та недостатньою адаптацією суб'єктів трудових відносин до нових правил «гри», заснованих на цивілізованому соціальному діалозі.

Непередбачуваність соціально-трудова конфліктів є економічно не вигідною для всіх учасників трудових відносин, оскільки спричиняє соціальні, економічні та моральні втрати для суспільства і може затримати модернізацію економіки та якісний людський розвиток [72, с. 411].

З огляду на це, необхідним є ґрунтовний аналіз ефективності регулювання соціально-трудова відносин та оцінка перспектив їх гармонізації. У сучасних умовах на перший план виходить проблема оцінки змін параметрів, які раніше вважалися стабільними. Аналіз становлення та розвитку нових соціально-трудова відносин з точки зору їх змісту закономірно має ґрунтуватися на їх взаємозв'язку та взаємозалежності з векторами розвитку суспільства, ринкового середовища та економіки. Сучасний етап такого розвитку характеризується двома особливостями [73, с. 249]:

- реалізація антикризових програм не призводить до бажаних показників економічного зростання, відбуваються помітні зміни в модернізації економіки;
- соціальна напруженість переросла у недовіру до влади (недовіра майже до всіх гілок влади).

Водночас, зміна характеру кризи об'єктивно створила нові проблеми. З одного боку, необхідно визначити "кризові" сфери, види економічної діяльності, підприємства, установи та організації і вжити заходів для підтримання соціальної стабільності, а з іншого - знайти критерії, індикатори, інструменти та методи, які допоможуть виявити чинники, що можуть призвести до кризової ситуації в соціально-трудова сфері в найближчій перспективі Для цього необхідно

Обидві сторони потребують запровадження набору параметрів, які були б переконливими для можливих висновків і придатними для використання в якості «достовірної» оцінки предмета механізму регулювання трудових відносин в усьому багатовимірному обсязі його функціонування [74, с. 106].

Наведені нижче приклади ілюструють нетрадиційні методичні підходи до оцінювання ефективності регулювання трудових відносин за допомогою економетричного та математичного моделювання, які відповідають окресленим цільовим орієнтирам. Вони були апробовані на прикладі діяльності ДП «Новатор».

При регулюванні виробничих відносин необхідно пам'ятати, що соціально-виробничі відносини набагато ширші, ніж суто виробничі. Нормативно-правова база регулювання трудових відносин повинна конкретизувати взаємодію [75-79]:

а) взаємодія між суб'єктами соціально-трудова відносин - найманими працівниками, роботодавцями, державою та їх представницькими органами (профспілками, громадськими організаціями, профспілковими об'єднаннями, федераціями, органами влади);

б) ієрархічні рівні в системі соціально-трудова відносин: мегаекономічний, макроекономічний, мезоекономічний (сектори, регіони, території), мікроекономічний (галузі) та індивідуальний;

в) складові сфери соціально-трудова відносин - у всіх їх формах.

- професійний розвиток, працевлаштування, організація трудової діяльності, визначення фондів робочого часу, часу відпочинку, нормування праці, оцінка якості робочої сили, результатів праці, регулювання оплати праці та доходів, призначення трудових пенсій, дотримання угод тощо;

г) різні типи соціально-трудова відносин: партнерство, патерналізм, конкуренція, солідарність, субсидіарність, комплементарність, дискримінація, конфлікт;

д) фактори (предмети) соціально-трудова відносин - умови найму, зміст праці, умови праці, організація та оцінка праці, оплата та стимулювання праці, підготовка та перепідготовка кадрів, атестація персоналу, охорона праці, безпека праці, соціальний захист, захист трудових прав тощо

е) фактори, що впливають на соціально-трудова відносини (глобалізація, міжнародна конкуренція, попит і пропозиція на ринку праці, трудова міграція, національні та регіональні стратегії соціально-економічного розвитку, державна

соціальна політика (соціальний захист, соціальне забезпечення, соціальна допомога), створення робочих місць, мотивація та стимулювання трудової активності на різних економічних рівнях тощо);

є) задіяні методи регулювання трудових відносин: нормативно-правові, програмно-цільові, адміністративно-організаційні, арбітражні, примирно-примирювальні та партисипативні.

Слід зазначити, що наявність такої багатовимірності не позбавляє соціально-трудова відносини їх специфіки так само, як і всі інші види відносин. Якщо говорити більш детально, то формальні форми соціально-трудова відносин (позначені стрілкою « \rightarrow ») характеризуються наступними особливостями:

- По-перше, наявність двох сторін («А» і «Б»).
- По-друге, спрямованість (позначається як $A \rightarrow B$ або $B \rightarrow A$, залежно від того, чи є відносини між «А» і «Б» або «Б» і «А»).
- По-третє, певна сила (в тому числі й оціночна) - «С».

Іншими словами, зв'язок між «А» і «В» оцінюється відповідно до сили «С».

У цьому випадку з'являється можливість ввести «математику відносин», яка цікава сама по собі (при необхідності межі досліджуваних відносин можуть бути значно розширені).

Наприклад, у ситуації $A \rightarrow B=C$, $M \rightarrow B=C$ можна зробити висновок, що А і М мають однакову силу відношення до В; якщо $A \rightarrow B=C$, $A \rightarrow M=C$, можна зробити висновок, що «А» має однакову силу з «В» і «М»; якщо $A \rightarrow B=C$, $M \rightarrow B=P$, $C > P$, то можна зробити висновок, що «А» має більшу силу, ніж «М» по відношенню до «В». Принципово важливим є те, що це дає можливість ввести певну шкалу оцінювання щодо «С» (об'єктивізуючи аналіз трудових відносин, на які поширюється механізм регулювання).

Для оцінки «С», не претендуючи на оригінальність, ми пропонуємо позиційну шкалу (-3; -2; -1; 0; +1; +2; +3). Тут «-3» означає рішуче неприйняття $A \rightarrow B$, «-2» - загальне неприйняття, «-1» - несприйняття, «0» - нейтральне сприйняття (не сприйняття).

- 0" - нейтральне сприйняття (рівень байдужості), «+1» - часткове

сприйняття, «+2» - загальне сприйняття і «+3» - безумовне сприйняття.

За таких умов ми пропонуємо методику оцінки соціально-трудових відносин у варіантах «один до одного», «один до багатьох», «багато до одного» та «багато до багатьох».

Варіант «один до одного»: записати оцінку «С» для суб'єктів «А» і «Б» (по черзі) та співвідношення « $A \rightarrow B = C$ » і проаналізувати оцінку «С»: якщо $C > 0$, то відносини між «А» і «Б» є позитивними; якщо $C = 0$, то нейтральними; якщо $C < 0$ – негативне; $C = +3$ означатиме безумовне сприйняття цього відношення об'єктом «А» та, у свою чергу, відсутність необхідності впливу на його зміну; $C = +2$ або $C = +1$ свідчатиме про можливість (але не обов'язковість) впливу на таке відношення; $C = -3$ означатиме категоричне не сприйняття об'єктом «А» такого відношення та, у свою чергу, необхідність термінового втручання з приводу його зміни; $C = -2$ та $C = -1$ також свідчать про несприйняття об'єктом «А» такого відношення та обов'язковість втручання, але, можливо, з дещо меншою мірою категоризму.

Варіація «один до багатьох»: фіксуємо об'єкт «А» та об'єкти B_1, B_2, \dots, B_k , до яких він має стосунок, фіксуємо також сили його відношення до них – C_1, C_2, \dots, C_k ; отримуємо множину відношень $A \rightarrow B_i = C_i$; $i=1,2,\dots,k$; здійснюємо статистичне оцінювання вектора C_i , $i=1,2,\dots,k$, визначаючи звичайним способом набір його статистичних характеристик (скажімо, за загальною методикою – середнє значення $C_{сер}$, найбільше значення $C_{макс}$, найменше значення $C_{мін}$, варіацію $C_{вар}$, середнє квадратичне відхилення $C_{відхил}$, моду $C_{мода}$, медіану $C_{медіана}$, асиметрію $C_{асимпр}$, аксцес $C_{аксцес}$, (можливо, виявилось б доцільним розглядати й моменти вищих порядків, але такої мети в цьому дослідженні ми не ставимо); здійснюємо аналіз результатів оцінювання: порівнюємо $C_{сер}$, $C_{макс}$, $C_{мін}$, $C_{вар}$, $C_{відхил}$, $C_{мода}$, $C_{медіана}$, $C_{асимпр}$, $C_{аксцес}$ між собою, а також з нулем «0» та граничними значеннями «-3» і «+3» та за результатами порівнянь робимо висновок щодо множини таких відношень, необхідності й характеру впливу на них (скажімо, $C_{мін} > 0$, то всі відносини є позитивними, впливати на них не потрібно; нахил = 0 - зв'язки "рівні" за силою і т.д.; ми не наводимо всіх

можливих комбінацій наведених вище значень, зважаючи на їх значну кількість).

Варіант «багато до одного»: фіксуються об'єкти A_1, A_2, \dots, A_m та об'єкт «В», до якого вони відносяться, фіксуються, також фіксується сила зв'язку C_1, C_2, \dots, C_m також фіксовані. Далі діємо, як у випадку "один-до-багатьох", але зауважимо, що всі висновки стосуються відношення множини об'єктів до одного об'єкта.

Варіант «багато до багатьох»: розглядаємо об'єкти A_1, A_2, \dots, A_m та об'єкти B_1, B_2, \dots, B_k нерухомими, а також сили на кожній парі зв'язків $C_{11}, C_{12}, \dots, C_{mk}$ фіксовані. Тоді, як і у випадках «один-до-багатьох» та «багато-до-одного», матриця C_{ij} ($i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, k$) так само, як і для варіанту «один-до-багатьох», формується з результатів розрахунків, описаних у варіанті «один-до-багатьох». $m; j = 1, 2, \dots, k$) не тільки для всього масиву, але й для кожного його рядка 'i' та стовпця 'j'. Всі висновки формуються для об'єктів A_1, A_2, \dots, A_m , а для об'єктів B_1, B_2, \dots, B_k , при цьому слід мати на увазі, що вони стосуються всіх відношень в цілому та їх підмножин, сформованих для обох об'єктів.

Висновки щодо змін у конкретних соціально-трудовах відносинах, про які йдеться в кожному варіанті, безпосередньо пов'язані з механізмом їх регулювання. Чим менше формується необхідних для втручання у відносини, що оцінюються за цією методикою, тим ефективнішим можна вважати його функціонування. Слід зазначити, що ця методологія не обмежується вищезгаданими оцінками, такими як $S_{ser}, S_{max}, S_{min}, S_{var}, S_{vidkhl}, S_{moda}, S_{mediana}, S_{asimr}$ та S_{aks} .

Аналогічно, аналіз можна також проводити за допомогою статистичних методів, які використовують такі поняття, як функції розподілу, закони розподілу та інші поняття, що застосовуються в математичній статистиці [17]. Таким чином, аналіз конкретного об'єкта соціально-трудовах відносин на певному рівні в розрізі певної типології дає можливість оцінити ефективність механізмів, що відповідають за його регулювання, визначивши при цьому напрями необхідного впливу.

Як приклад дієвості запропонованої методики розглянемо ставлення

колективу цеху ДП «Новатор», що складається з 16 працівників, які працюють у бригадах (прізвища замінені порядковими номерами у списку бригад), до органу управління через існуючу систему вимог та правил укладання колективних договорів (табл. 3. 10).

Таблиця 3.10 - Ілюстрація розрахунків до апробації методики оцінки дієвості регулювання соціально-трудових відносин на ДП «Новатор»

| Члени бригади | Колективний договір: документи | | | | | | | | Оцінка | | | |
|---------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|------------|---------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Максимальна | Мінімальна | Середня | Відхилення |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 3,0 | 0,0 | 1,38 | 0,92 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3,0 | 2,0 | 2,38 | 0,52 |
| 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2,0 | 0,0 | 1,25 | 0,71 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1,0 | 0,0 | 0,50 | 0,53 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | 2,0 | 2,63 | 0,52 |
| 6 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2,0 | 1,0 | 1,63 | 0,52 |
| 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0 | 1,0 | 1,00 | 0,00 |
| 8 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3,0 | 2,0 | 2,25 | 0,46 |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3,0 | 2,0 | 2,25 | 0,46 |
| 10 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2,0 | 0,0 | 0,88 | 0,64 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3,0 | 1,0 | 1,88 | 0,83 |
| 12 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2,0 | 0,0 | 1,25 | 0,89 |
| 13 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3,0 | 1,0 | 2,25 | 0,71 |
| 14 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3,0 | 1,0 | 1,88 | 0,64 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,0 | 3,0 | 3,00 | 0,00 |
| 16 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2,0 | 0,0 | 1,25 | 0,89 |
| Макс | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | | | |
| Мін | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,0 | 0,0 | 0,0 | 1,0 | 0,0 | | 0,0 | | |
| Сер | 1,88 | 1,56 | 1,56 | 1,63 | 1,50 | 1,88 | 2,00 | 1,81 | | | 1,7 | |
| Відхил | 0,81 | 1,09 | 0,96 | 0,81 | 0,97 | 0,81 | 0,82 | 0,98 | | | | 0,9 |

За базову базу було обрано стандартний набір документів, необхідний для організації контролю за укладенням колективних договорів та їх виконанням. Це протоколи зборів працівників підприємства, вимоги працівників підприємства до роботодавця, протоколи засідань представницьких органів працівників, витяги з

протоколів засідань представницьких органів, повідомлення про реєстрацію колективних договорів, угод між працівниками, накази про створення примирних комісій, протоколи засідань примирних комісій, протоколи засідань примирних комісій та інші документи, примирних комісій, протоколи засідань примирних комісій та інші документи.

У цій інтерпретації відносини є «багато до багатьох» (16 членів команди проти восьми зразків документів, що відображають окремі частини колективного договору). Сила зв'язку кожного члена колективу з кожним зразком документа представлена вихідними даними (верхній лівий блок таблиці 3.1, 16 рядків і 8 стовпчиків), тобто цифрами 0, 1, 2 і 3.

Розрахунки базуються на значеннях Смакс, Смінім, Ссер та Свідх кожного члена команди (верхній правий блок таблиці 3.1, 16 рядків та останні чотири стовпчики), такого ж змісту, як і значення для кожного документа (нижній лівий блок таблиці 3.10, останні чотири рядки та вісім стовпчиків), такого ж змісту, як і значення для всієї таблиці (нижній правий блок таблиці 3.1, нижні чотири рядки та крайні чотири стовпчики) зводяться до формування таблиці.

Аналіз результатів, наведених у таблиці 3.10, показує, що загалом Смакс = 3, Смінім = 0, Ссер = 1,7 і Свідх = 0,9, що свідчить про те, що це співвідношення є позитивним і що серед членів робочої групи немає значних розбіжностей у думках, але, безумовно, не є однозначно прийнятним.

Вивчаючи результати для членів команди, можна зробити детальніші висновки про ставлення кожного члена команди окремо. Наприклад, значення Смакс = 1 для члена команди № 4 свідчить про його байдужість до питання колективно-договірного регулювання, тоді як Смін = 0, Ссер = 0,5 і Свідх = 0,53. Виклик для цього регуляторного механізму щодо членів бригади полягає в тому, щоб знайти засоби впливу на цю зміну у ставленні.

Для члена бригади під номером 2 отримані результати (Смакс = 3, Смінім = 2, Ссер = 2,38 та Свідхил = 0,52) свідчать про ставлення його до проблеми, що аналізується, як до практично повністю прийнятної у варіаціях, поданих до аналізу. Стосовно нього не буде потреби вибору факторів впливового

регулювання. Ще більшою мірою такий висновок стосується й члена бригади під номером 15, для якого Смакс = 3, Смінім = 3, Ссер = 3,0 та Свідхил = 0,0. Висновки, які стосуватися б інших членів бригади, у такий спосіб легко формуються за результатами розрахунків, поданими в таблиці 3.10.

Таким же чином результати, отримані для кожного із документів, що аналізуються, засвідчують таке (див. таблиці 3.10): для документів під номерами 4 та 7 Смакс = 3 і Смінім = 1, тобто діапазон позитивного оцінювання їхніх положень досить вузький, що уможлиблює брати їх за методологічну основу колективного договірної регулювання; натомість, для інших документів цей діапазон, визначений позиціями Смакс = 3 і Смінім = 0, більш розширений, тобто вони утримують положення, які членами бригади видаються більш спірними.

З точки зору оцінки ефективності механізмів регулювання трудових відносин це означає, що необхідно дослідити фактори впливу, які сприяють зміні такого ставлення. Це може вимагати або вдосконалення положень колективних договорів, або додаткової роботи з роз'яснення цих положень членам трудового колективу, або і того, і іншого. Наведені вище приклади ілюструють базовий потенціал для характеристики ефективності механізмів регулювання трудових відносин у варіантах «один до одного», «один до багатьох», «багато до одного» та «багато до багатьох» як на індивідуальному рівні, так і на мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічному рівнях.

Як зазначалося раніше, трудові відносини виникають з низки питань (зайнятість, зміст роботи, оплата праці, умови тощо), які завжди потребують регулювання з метою задоволення реальних потреб інтересів сторін та забезпечення ефективної роботи.

Таким чином, апробація запропонованої методики продемонструвала її придатність як інструменту для додаткового аналізу ефективності регулювання трудових відносин на ДП «Новатор». Існуюча практика регулювання заробітної плати потребує докорінних змін, інакше вона перешкоджатиме гармонізації трудових відносин.

Висновки до розділу 3

З метою оптимізації трудових відносин на ДП «Новатор» запропоновано запровадження на підприємстві гнучкого графіка робочого часу як одного з факторів, що визначає систему трудових відносин. За результатами дослідження можна буде повніше використовувати наявну у виробничо-економічній системі інформацію про трудові процеси в основному виробництві та обслуговуючих виробництвах ДП «Новатор», значно зменшити обсяг необхідної нової статистичної інформації, удосконалити спосіб встановлення норм праці та можуть бути надійно впроваджені в автоматизовані системи нормування праці на підприємствах.

Зокрема, запропонований концептуальний підхід і розроблені на його основі методи та економіко-математичні моделі можуть бути використані на ДП «Новатор» для підвищення актуальності норм і нормативів та вдосконалення нормативної бази з праці.

Запропоновано оптимізацію виробничих відносин на ДП «Новатор» за допомогою ефективних мотиваційних інструментів. Обґрунтовано необхідність кількісної оцінки мотиваційних чинників та їх рейтингування. Надано критичну оцінку основним підходам до визначення кількісної оцінки мотивації праці. Описано методи кількісної оцінки факторів мотивації праці та їх ранжування. Наведено приклади визначення питомої ваги мотивуючих факторів різного рівня важливості, структури мотивуючих факторів за пріоритетними пропорціями, а також рейтингу та ранжування мотивуючих факторів.

Модифікаційна матриця дозволяє визначити пріоритети мотивації працівників та відсоткове співвідношення рівнів мотивації праці на різних рівнях важливості, як показано нижче. Перевагою модифікаційної матриці є те, що вона дозволяє проводити кількісний аналіз пріоритетів трудової мотивації зі збільшенням кількості рівнів мотивації. При цьому кількість пріоритетів повинна дорівнювати кількості ступенів.

На основі модифікованої матриці проведено ранжування факторів мотивації праці. Визначено, що управління мотивацією в компаніях повинно враховувати погляди та мотивації працівників.

Модифікована матриця, розроблена на основі «Сходи мотивації» McKinsey, дозволяє кількісно оцінити пріоритети трудової мотивації, а також співвідношення та структуру ступенів мотивації за відсотковим співвідношенням пріоритетів.

Матриця модифікацій дозволяє визначити та проранжувати фактори мотивації праці з урахуванням людського фактору.

Модифікаційна матриця може бути використана як для кількісної оцінки факторів мотивації праці, їх оцінки та ранжування з будь-якою кількістю факторів, так і для обробки даних інших соціально-економічних та соціологічних досліджень.

У цій роботі оцінюється ефективність регулювання трудових відносин на ДП «Новатор». Таким чином, аналізуючи конкретних суб'єктів соціально-трудова відносин на певному рівні з точки зору певної типології, ми маємо можливість оцінити ефективність механізмів, відповідальних за їх регулювання, і, водночас, визначити необхідні напрями впливу.

У роботі розглядається ефективність запропонованої методології через існуючу систему вимог і правил укладання колективних договорів на прикладі ставлення колективу цеху ДП «Новатор», що складається з 16 працівників, які працюють у бригадах (прізвища замінені порядковими номерами за списком бригади), до органів управління.

З точки зору оцінки ефективності механізму регулювання трудових відносин необхідно з'ясувати фактори впливу, які сприяють зміні такого ставлення. Це може включати додаткову роботу з удосконалення положень колективного договору або роз'яснення цих положень членам колективу, або і те, і інше. Наведені вище приклади ілюструють принципову можливість аналізу ефективності механізмів регулювання трудових відносин у варіантах «один до одного», «один до багатьох», «багато до одного» та «багато до багатьох», які

характерні як для індивідуального, так і для мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічного рівнів. Як зазначалося раніше, трудові відносини виникають з низки питань (зайнятість, зміст праці, оплата праці, умови праці тощо), які завжди потребують врегулювання з метою задоволення актуальних потреб інтересів сторін та забезпечення ефективної роботи.

Таким чином, апробація запропонованої методики продемонструвала її придатність як інструменту для додаткового аналізу ефективності регулювання трудових відносин на ДП «Новатор». Існуюча практика регулювання заробітної плати потребує докорінних змін, інакше вона перешкоджатиме гармонізації трудових відносин.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади організації та оптимізації трудових відносин на сучасних підприємствах. Розглянуто еволюцію та сучасне розуміння поняття суспільних відносин та трудових відносин, поняття, ознаки та функції трудового договору, критерії та правові норми, що регулюють трудові відносини, встановлено особливості трудових відносин в умовах воєнного стану. Досліджує оптимізацію трудових відносин на основі активізації мотиваційних механізмів особистості.

Виходячи з сучасної парадигми соціально-трудова відносин та концепції ліквідації колективних трудових спорів з точки зору зменшення непередбачуваних втрат для виробничої системи та суспільства в цілому, виникає об'єктивна необхідність своєчасної оцінки соціально-трудова відносин на ринку праці та розробки і застосування оптимальної моделі їх розвитку і регулювання. Система соціально-трудова відносин повинна базуватися на певних базових рівнях регулювання трудової діяльності. Сам факт вступу працівника у трудові відносини означає, що він повинен виконувати певне коло обов'язків за задалегідь визначену винагороду. У цьому контексті працівник повинен знати, які вимоги до нього висуваються, яку винагороду він отримає за умови їх неухильного дотримання, а також які санкції застосовуватимуться у разі їх недотримання. А це, по суті, є ключовим елементом соціально-трудова відносин. Ця робота визначає концептуальні засади розробки національної моделі соціально-трудова відносин з урахуванням євроінтеграційних процесів. Автор досліджує основні елементи системи соціально-трудова відносин: сторони, суб'єкти, типи, рівні та об'єкти.

Важливо зазначити, що цілеспрямоване формування соціально-трудова відносин має ґрунтуватися на системі способів регулювання соціально-трудова відносин. При цьому безпосереднє регулювання соціально-трудова відносин має здійснюватися за допомогою законодавчої, правової, економічної та юридичної

структур, програмної та нормативно-правової системи, за допомогою державних економічних і соціальних програм, а також заходів та інструментів державного регулювання. Сьогодні належний розвиток соціально-трудових відносин може бути досягнутий при встановленні нормальних відносин між суб'єктами соціально-трудових відносин та факторами, що на них впливають. За відсутності взаєморозуміння між суб'єктами соціально-трудових відносин завдання, що стоять перед системою соціально-трудових відносин, не можуть бути належним чином виконані. Ефективна організація соціально-трудових відносин є важливим елементом розвитку будь-якої організації.

У розділі 2 цієї роботи проаналізовано організацію трудових відносин на ДП «Новатор». Проаналізовано вплив COVID-19 та війни в Україні на трудові відносини, діагностує поточний стан формування соціально-трудових відносин та їх правового регулювання на ДП «Новатор», оцінює стан колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин на ДП «Новатор», а також мотивацію та стимулювання в сучасній системі трудових відносин. У статті розглядаються наступні аспекти цієї системи.

Проаналізовано поточну ситуацію, пов'язану з поширенням коронавірусу COVID-19 та війною в Україні, та їхній безпосередній вплив на сферу трудових відносин.

Визначено та досліджено основні актуальні проблеми впливу цих негативних явищ на реалізацію конституційних трудових прав, а також проаналізовано заходи, що вживаються державою та роботодавцями для оптимізації трудових відносин у сучасних умовах суспільного розвитку.

Автор аналізує питання ринку праці та діяльність Уряду, пов'язану з поточними проблемами зайнятості та працевлаштування, яка супроводжується запровадженням низки програм, спрямованих на підтримку бізнесу та стимулювання зростання зайнятості в країні.

У період воєнного стану в Україні питання охорони праці працівників, які виконують професійні обов'язки, виявилось вкрай важливим і потребує подальшого розвитку безпечних умов праці на робочих місцях. Розглянуто та

проаналізовано нещодавно прийнятий закон про організацію та оптимізацію трудових відносин в умовах воєнного стану, нещодавні зміни до Кодексу законів про працю України та інших законів про працю, що регулюють гнучкий режим робочого часу, надомну та дистанційну роботу.

Автор аналізує нові положення трудового законодавства, що регулюють працю працівників у контексті коронавірусної кризи та оголошення воєнного стану в Україні. Узагальнено основні проблеми у сфері трудових відносин та надано деякі пропозиції та рекомендації щодо подальшої адаптації Трудового кодексу до поточної ситуації.

Проаналізовано становлення соціально-трудової сфери ДП «Новатор» та сучасний стан її правового регулювання.

З метою оптимізації трудових відносин на ДП «Новатор» запропоновано застосування на підприємстві гнучкого режиму робочого часу як одного з чинників, що визначає систему трудових відносин. Запропоновано оптимізацію трудових відносин на ДП «Новатор» за допомогою ефективних мотиваційних інструментів; оцінено ефективність регулювання трудових відносин на ДП «Новатор».

Оптимізація трудових відносин ґрунтується на узгодженні інтересів роботодавців і найманих працівників, метою якого є мінімізація неузгодженості між рішеннями та максимізація узгодженості інтересів і мотивацій. Оптимізація прийняття управлінських рішень передбачає побудову ієрархії управлінських цілей, відповідно до якої цілі організації та трудові цінності працівників переводяться в інтегрований стан. Сучасний менеджмент повинен орієнтуватися не тільки на традиційні управлінські та організаційні методи, а й на соціальні та соціально-психологічні методи з метою оптимізації трудової мотивації та виробничих відносин працівників, суб'єктів економічної та трудової діяльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Грішнова О. А. Відповідальність підприємства щодо персоналу як новий формат розбудови соціально-трудових відносин / О. А. Грішнова, О. Г. Брінцева // Экономика и управление. – 2018. – № 4. – С. 49–55.
2. Цимбалюк С. О. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин на галузевому рівні: аналіз практики та напрями удосконалення / С.О. Цимбалюк // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. - Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. - Т. 2. – Київ : КНЕУ, 2012. - С. 548-561.
3. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія / Л. В. Шаульська // НАН України. Ін-т економіки промисловості. - Донецьк, 2005. - 502 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [підручник] / О. А. Грішнова. – Київ: Знання, 2004. – 535 с.
5. Соціально-трудові відносини : питання теорії та практики в Україні : [навч. посіб.] / Г. В. Осовий, В. І. Жуков, В. М. Руденко, В.О. Семенихін. - Київ : АПСВ, 2005. - 432 с.
6. Сумцов В. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навчальний посібник] / В. Г. Сумцов, І. Г. Филиппова, Г.С. Балахнін 3-є видання, перероблене і доповнене – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Дзя, 2013. – С.27–30.
7. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. – 2011. – № 1 (15). – С. 39–46.
8. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: [монографія] / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2003. – 230 с.
9. Левченко О. М. Професіональний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку: [монографія] / О. М. Левченко. – Кіровоград: КОД, 2009. – 375 с.

10. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина / О. І. Карпіщенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 264 с.

11. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. - метод. посібник / за заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. - 373 с.

12. Гусєва О.Ю. Соціально-трудова відносина та економіка праці: навчальний посібник / О.Ю. Гусєва, О.В. Воскобоева, О.С. Ромащенко. - Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. - 190с.

13. Назаров Н.К. Напрями реформування соціально-трудова відносина в Україні / Н.К. Назаров // Харківський націон. - №100, Харків. 2011. - 301с.

14. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. – 376 с.

15. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12. 05. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.

16. Конституція України від 28. 06. 1996 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. - (дата звернення: 16.11.2023).

17. Закон України «Про організацію трудових відносина в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>. - (дата звернення: 16.11.2023).

18. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. 5. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносина» від 05. 04. 2022 р. № 7251. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>. - (дата звернення: 16.11.2023).

19. Таран І.О. Трудові відносина в умовах воєнного стану в Україні / І.О. Таран, О.В. Плєскун // Юридичний науковий електронний журнал [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://lsej.org.ua/11_2022/83.pdf - (дата звернення: 16.11.2023).

20. Про організацію трудових відносина в умовах воєнного стану: Закон України №2136 від 15.03.2022 р. [Електронний ресурс]. - Режим

- доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> - (дата звернення: 16.11.2023).
21. Подолянчук О.А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові віносини та обліковий аспект [Електронний ресурс]. / О. А. Подолянчук - Режим доступу: www.economy.nayka.com - (дата звернення: 16.11.2023).
22. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX від 15.03.2022. Урядовий кур'єр. - 2022. - № 69.
23. Єщенко О. Г. Особливості державного регулювання трудових відносин в Україні / О.Г. Єщенко, В.М. Михальчук // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 18. - С. 78–84.
24. Підкопай Д. С. Проблема єдності та диференціації внутрішнього трудового розпорядку / Д.С. Підкопай // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. - 2020. - № 4 (91). - С. 79–87.
25. Костюченко О. Є. Правила внутрішнього трудового розпорядку як інструмент правового регулювання організації праці на підприємствах, в установах, організаціях / О.Є. Костюченко, Т.В. Колеснік // Економічна теорія та право. - 2021. - № 3 (46). - С. 89–107.
26. Клименко А. Л. Оновлення трудового законодавства в контексті запровадження самостійних форм роботи: дистанційної та надомної / А.Л. Клименко // Право і безпека. - 2021. - №1 (80). - С. 144–150.
27. Сільченко С. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання / С. Сільченко, Д. Сербіна // Підприємництво, господарство і право. Серія: Трудове право. - 2021. - №1. - С. 93–99.
28. Новіков Д. О. Цивілістичний характер змін у Кодексі законів про працю України, пов'язаних із впровадженням правового регулювання дистанційної роботи / Д.О. Новіков, О.М. Лук'янчиков // Юридичний науковий електронний журнал. - 2020. - № 4. - С. 100–103.
29. Конституція України: Закон України №254к/96-ВР від 28.06.1996 р. Офіційний вісник України. - 2010. - № 72/1. С. 15. Ст. 2598.
30. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо

визначення поняття трудових відносин та ознак їх наявності: проєкт Закону України № 5054 від 09.02.2021 року. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71071 10. - (дата звернення: 16.11.2023).

31. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо регулювання деяких питань трудових відносин: проєкт Закону України № 5054-1 від 25.02.2021 року. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71242 - (дата звернення: 16.11.2023).

32. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України № 1213-IX від 04.02.2021 року // Офіційний вісник України. - 2021. - № 20. С. 7. Ст. 850.

33. 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): Закон України №540-IX від 30.03.2020 року // Офіційний вісник України. - 2020. - № 30. С. 5. Ст. 1059.

34. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання деяких нестандартних форм зайнятості: проєкт Закону України № 5161 від 25.02.2021 року. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71242 - (дата звернення: 16.11.2023).

35. Машков К. Є. Особливості трудових відносин в умовах воєнного стану: нормативно-правове регулювання / К.Є. Машков, О.Б. Горностай, Т.О. Товт // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. - № 1. - 2022. - С.125-131.

36. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. - Київ : КНЕУ, 2014. - 479 с.

37. UkrMedia. Де в Україні працювати добре, або що залишилося від соцпакетів. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ukr.media/business/253085/> - (дата звернення: 16.11.2023).

38. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 2. - С. 98-101.

39. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. - Київ : КНЕУ, 2011. - 397 с.

40. Річі Ш. Управління мотивацією / Річі Ш., Мартін П. - Київ : Преса, 2004. - 124 с.

41. Шляга О. В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О. В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 2. - С. 38-46.

42. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. - Київ : МАУП, 2001. - 168 с.

43. Ермоленко А. Б. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь / А.Б. Ермоленко // Вісник національного університету оборони. - 2015. - №3(40). - С. 82-87.

44. Гаман Н. О. Заходи державної підтримки використання новітніх форм організації праці для підвищення рівня зайнятості в Україні / Н.О. Гаман // Інвестиції: практика та досвід. - 2010. - № 5. - С. 64-66.

45. Жарківська І. Теорія поколінь і управління персоналом організації / Ірина Жарківська // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 118-120.

46. Економічна активність населення України 2016 рік: Стат. збірник / Державна служба статистики України: - 207 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/> - (дата звернення: 16.11.2023).

47. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. - 2013. - № 3-4. - С. 33-37.

48. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грیشнова,

О.О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. - Київ : КНЕУ, 2015. - 519 с.

49. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом / О.І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2017. - № 1(13). - С. 142-158.

50. Колот А.М. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 8. – С. 8–14.

51. Кравчук О.І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів / О.І. Кравчук, А.А. Роговська // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8546f01b-1dd7-4e18-b1ec-277b895c665a/content> - (дата звернення: 16.11.2023).

52. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 56 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положення абзацу другого частини першої статті 39 Закону України «Про вищу освіту» (справа про граничний вік кандидата на посаду керівника вищого навчального закладу) від 7 липня 2004 року № 14-рп/2004. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/443-pravo-parcasu#:~:text=> - (дата звернення: 16.11.2023).

53. Пусть COVID-19 будет последней пандемией. The Independent Panel. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://aidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://theindependentpanel.org/wp-content/uploads/2021/05/COVID-19>. - (дата звернення: 16.11.2023).

54. Генеральний Директор МОП засудив агресію проти України з боку Російської Федерації. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.ilo.org/budapest/WCMS_838587/lang--en/index.htm. - (дата звернення: 16.11.2023).

55. Голос України. Газета Верховної Ради України від 27.05.2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.golos.com.ua/article/360618>. -

(дата звернення: 16.11.2023).

56. Про безпеку й гігієну праці та виробниче середовище: Конвенція Міжнародної організації праці від 22.06.1981 № 155. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_050#Text. - (дата звернення: 16.11.2023).

57. Короткий опис політики МОП щодо COVID-19. Основний принцип: захист працівників на робочому місці (Міжнародна організація праці). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739049/lang-en/index.htm. - (дата звернення: 16.11.2023).

58. Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби: Закон України від 30.-3.2020 № 540-IX. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>. - (дата звернення: 16.11.2023).

59. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. - (дата звернення: 16.11.2023).

60. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>. - (дата звернення: 16.11.2023).

61. Про внесення змін до деяких Законів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-IX#Text>. - (дата звернення: 16.11.2023).

62. Промова Прем'єр-міністра України Дениса Шмигала на засіданні Уряду. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/promova-premyer-ministra-ukrayini-denisa-shmigalya-nazasidanni-uryadu10062022>- (дата звернення: 16.11.2023).

63. Сидоренко А. С. Вплив COVID-19 та війни в Україні на сферу трудових відносин: окремі аспекти / А.С. Сидоренко // Право та суспільство. - № 4 / 2022. - С.236-243.

64. Аграмакова Н.В. Теоретичні засади формування соціально-трудової сфери підприємства / Н.В. Аграмакова // Економіка і суспільство. - Випуск # 8 / 2017. - С.510-517

65. Управління робочим часом працівників [Електронний ресурс]. - Режим доступу:https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_upravlinnya_personalom/referat/6044/page/3 - (дата звернення: 16.11.2023).

66. Графік для п'ятиденного робочого тижня для трьох бригад [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://studfile.net/preview/7428499/page:11/>- (дата звернення: 16.11.2023).

67. Горбатюк К.В. Застосування нечітких методів для аналізу даних хронометражних спостережень / К.В. Горбатюк [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/069-074.pdf- (дата звернення: 16.11.2023).

68. Хронометраж [Електронний ресурс]. - Режим доступу:https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/43691/mod_folder/content/0/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%205.doc?forcedownload=1 - (дата звернення: 16.11.2023).

69. Пилипчук Д.С. Облік та раціональне використання робочого часу на підприємстві / Д.С. Пилипчук, Т.П. Ткаченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://core.ac.uk/download/pdf/47232387.pdf> - (дата звернення: 16.11.2023).

70. Іваницька, С.Б. Соціальне партнерство як основа ефективної діяльності підприємства / С.Б. Іваницька, І.А. Коротка // Економіка і регіон. – 2012. – № 4. – С. 158-161.

71. Семикіна М.В. Сучасна теорія соціально- трудових відносин: курс лекцій. Навчальний посібник для студентів та аспірантів економічних спеціальностей закладів вищої освіти / М.В. Семикіна, З.В. Смутчак, С.Р. Пасека.

– Кропивницький: видавець Лисенко В.Ф., 2020. – 236 с.

72. Бойко В.В. Економіка підприємств України. – 2-е вид., переробл. і доп. / В.В. Бойко. – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2004. – 535 с.

73. Пономаренко П.И. Методика исследования приоритетов мотивации с помощью матрицы НГУ / П.И. Пономаренко, В.В. Бойко, Ян Сухун // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 199. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.249-256.

74. Пономаренко П.И. Кількісна оцінка мотивації праці за допомогою «мотиваційної драбини» McKinsey / И. Пономаренко, В.В. Бойко, Ян Сухун // Економічний вісник НГУ. – Дніпропетровськ: НГУ, 2004. – №4. – С.106-113.

75. Богиня Д.П. Основи економіки праці / Д.П. Богиня, О.А. Грیشнова. – Київ: Знання прес, 2001.- 313 с.

76. Подольчак Н. R-теория мотивации и развитие системы менеджмента организаций / Н. Подольчак // Персонал. – 2004. – № 10. – С.74-80.

77. Пакулин С. Новий методичний підхід до визначення оплати праці робітників підприємства / С. Пакулин, Т. Кушнір, М. Чорна // Схід. – 2006. – №2(74). – С.32-38.

78. Сухун Ян Методика ранжирования факторов мотивации труда / Ян Сухун, В.В. Цыхмыстро, А.П. // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інвестиційні та інноваційні процеси в промисловості». – Дніпропетровськ: 2006. – С. 139-140.

79. Пономаренко П.И. Мотивационное управление как составная часть инновационной политики предприятия / П.И. Пономаренко, В.В. Бойко, А.П. Пономаренко // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки.- Донецьк: ІЕПД і ДЕГІ, 2006. – Випуск 3 (21).- С.101-106.

80. Пономаренко О.П. Визначення рейтингу чинників мотивації праці за допомогою модифікованої матриці / О.П. Пономаренко // Механізм регулювання економіки. - 2007. - №1. - С. 171-181.