

## **Лекція: Соціальна відповідальність та соціальне партнерство**

1. Основи корпоративної соціальної відповідальності.
2. Основні міжнародні та вітчизняні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин. Форми соціального партнерства.
3. Організаційна культура та виробнича демократія як складова соціального партнерства.
4. Трудові конфлікти та способи їх розв'язання.

На сучасному етапі розвитку СТВ особливе місце в управлінні персоналом займають:

- *соціальна відповідальність бізнесу*, як форма пошуку взаєморозуміння між суб'єктами соціально-трудових відносин, та відповідального ставлення компаній щодо забезпечення гідних умов праці на робочих місцях і покращення якості життя найманих працівників, відповідно до міжнародних стандартів;

- *соціальний діалог (соціальне партнерство)*, як метод врегулювання колективно-трудових спорів, розбіжностей між суб'єктами соціально-трудових відносин на виробничому рівні;

- *корпоративна культура*, як форма управління суб'єктами СТВ, що дозволяє на базі людських цінностей мобілізувати їх на якісне виконання обов'язків, сприяє активності людського персоналу та пошуку компромісів, з метою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності і ефективності виробництва.

### **1. Основи корпоративної соціальної відповідальності.**

*Соціальна діяльність підприємств має сприяти узгодженню інтересів роботодавців і працівників та покращанню суспільного іміджу бізнесу.* Посилення уваги до теми соціальної відповідальності обумовлене багатьма важливими потребами: пошуку об'єднувальної національної ідеї, обґрунтування шляхів гармонізації соціально-трудових відносин, підвищення дієвості соціального партнерства, досягнення стійкого розвитку організацій і країни загалом.

У науковій літературі є різні визначення корпоративної соціальної відповідальності. **Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)** – це система економічних, соціальних, екологічних заходів і процесів, що реалізуються на основі взаємодії з заінтересованими сторонами та спрямовані на забезпечення стійкого розвитку.

КСВ сприяє зменшенню нефінансових ризиків, довгостроковому покращанню іміджу та ділової репутації компанії, зростанню її соціального капіталу, створенню конкурентних переваг, досягненню стратегічної стійкості.

Соціальна відповідальність як прозора етична поведінка:

- узгоджується зі сталим розвитком і благоустроєм суспільства;
- враховує очікування заінтересованих осіб;
- відповідає чинному законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки;
- поширюється на всю організацію.

Отже, соціальна відповідальність полягає насамперед в *етичних відносинах із персоналом підприємства* через дотримання трудових і соціально-економічних прав працівників та врахування їхніх інтересів, у формуванні соціально прийнятних цін і тарифів та забезпеченні високої якості продукції та послуг, у

дотриманні законів і сумлінній сплаті податків, у мінімізації екологічного навантаження на природу, а не лише в тому, яку разову благодійну допомогу надано територіальній громаді, соціальній установі чи окремій особі.

Соціальну відповідальність поділяють на два напрями: *внутрішню та зовнішню*. Окремо, як обов'язкова передумова відповідального ведення бізнесу, виділяється такий критерій соціальної відповідальності, як сумлінна сплата податків та внесків на соціальне страхування.

*До внутрішньої соціальної відповідальності* експерти зараховують усе, що стосується використання та розвитку персоналу:

- безпеку праці;
- виробничу демократію;
- стабільну виплату заробітної плати, яка б давала змогу утримувати сім'ю;
- додаткове медичне та соціальне страхування працівників;
- навчання працівників;
- допомогу в критичних ситуаціях та ін.

Багато вчених і керівників бізнесу особливо наголошують на важливості саме внутрішніх складників соціальної відповідальності, оскільки вважають, що інвестиції в людський капітал для фірми найбільш ефективні.

*Зовнішній напрям соціальної відповідальності бізнесу* не так чітко окреслений, як внутрішній. До цієї сфери належать усі елементи відповідальності, що поширюються на зовнішнє для компанії середовище. Багато видів діяльності компанії у сфері, що належить до соціальної відповідальності, регулюється чинним законодавством (стосовно якості продукції, забруднення довкілля, сплати податків та ін.). Відповідальність починається з чіткого виконання законів. Соціальна діяльність понад встановлені законом норми, а також ті види цієї діяльності, що не врегульовані законодавством, мають відбуватися добровільно, на основі етичних міркувань підприємців та традицій країни.

Таким чином, на рівні підприємства соціальна відповідальність має *різні ступені розвитку*:

1. Дотримання бізнесом правил, закріплених національним законодавством, слід вважати **базовим ступенем соціальної відповідальності**. Такими мають бути **всі підприємства**. Це не лише громадський обов'язок підприємця, а безумовна вимога, виконання якої мають контролювати і забезпечувати державні органи. Якщо держава не забезпечує виконання законів, тоді постає завдання посилення соціальної відповідальності держави.

2. Турбота підприємства про своїх працівників, споживачів, територіальну громаду й довкілля понад встановлені законами норми свідчить про **розширений ступінь соціальної відповідальності**. У таких випадках є сенс оцінювати її динаміку, проводити рейтинги, виявляти кращих.

3. **Вищий ступінь соціальної відповідальності**. Використання лише таких способів отримання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству.

Головними завданнями управління персоналом є забезпечення ефективного функціонування організації та високої якості трудового життя працівників. Успішному виконанню цього складного завдання сприяє усвідомлена і добре керована соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом. Соціальна відповідальність суб'єктів управління персоналом має кілька напрямів (табл. 1).

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Напрями соціальної відповідальності	Відповідальні за реалізацію суб'єкти
1	2
1. Запобігання будь-якій дискримінації працівників під час приймання на роботу, внутрішніх переміщень та звільнення. Безумовне дотримання норм трудового законодавства. Заборона нелегального працевлаштування.	Керівники підрозділів, відділ зайнятості (кадрів), юридичний відділ
2. Забезпечення рівнонапруженості норм затрат робочого часу, виробітку та обслуговування. Вирівнювання інтенсивності праці робітників.	Відділ організації праці та заробітної плати, майстри виробничих ділень
3. Забезпечення рівної напруженості виробничих планів і завдань цехам, дільницям, бригадам, робочим місцям.	Планово-економічний відділ, керівники цехів, ділень, майстри, бригадири
4. Створення безпечних умов праці, об'єктивне розслідування нещасних випадків, повна компенсація матеріальної та моральної шкоди потерпілим працівникам чи їхнім сім'ям.	Технічний директор підприємства, керівник підрозділу, відділ охорони праці
5. Справедливе і прозоре оцінювання працівників, їхніх трудових досягнень, ініціативності й творчості в роботі, підвищення кваліфікації та майстерності.	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ розвитку персоналу
6. Обґрунтована диференціація заробітної плати. Недопущення заборгованості із заробітної плати. Заборона видачі зарплати «в конвертах».	Адміністрація підприємства, відділ організації праці та заробітної плати, фінансовий відділ, керівники підрозділів, бухгалтерія
7. Розвиток соціального партнерства. Своєчасне укладення і повне виконання положень колективного договору. Розвиток і примноження соціального капіталу.	Адміністрація підприємства, керівники підрозділів, профспілковий комітет
8. Розвиток корпоративної культури.	Адміністрація підприємства, керівники підрозділів, профспілковий комітет, інші громадські організації
9. Формування у працівників цінностей соціальної відповідальності методами навчання, виховання та переконання.	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу
10. Соціальний розвиток підприємства. Розвиток соціальної інфраструктури. Соціальний захист працівників і пенсіонерів	Адміністрація підприємства, керівники підрозділів, відділ соціального розвитку, профспілковий комітет

**Соціальна відповідальність працівника** виражається в активній життєвій позиції, максимальному розвитку та використанні свого творчого потенціалу, досягненні найкращих результатів у роботі, дотриманні норм соціальної етики в стосунках з іншими людьми, з природою, у свідомій передачі громадянином частини доходів (у вигляді податків) на суспільні потреби, в добровільній діяльності тощо.

*Працівник має бути соціально відповідальним за:*

- результати своєї трудової діяльності;
- розвиток свого людського капіталу, зокрема за зміцнення здоров'я,

підвищення кваліфікації;

— гармонізацію відносин у колективі, формування і зміцнення команди співробітників;

— позитивний імідж свого підприємства;

— участь у доброчинних справах підприємства, корпоративній філантропії, волонтерській роботі на користь громади;

— свою поведінку як споживача, зокрема в екологічних аспектах.

### **Соціальна відповідальність працівника:**

**Відповідальний учасник соціально-трудових відносин** відповідально ставиться до вибору місця роботи, враховує відповідність своїх цінностей і цінностей організації, дбає про хорошу репутацію підприємства, докладає зусиль для її реального підвищення. Людині не байдуже, що і як виробляє і на чому здобуває доходи підприємство, на якому вона працює.

**Відповідальний суб'єкт людського і соціального капіталу** підтримує і підвищує свою кваліфікацію, ставить перед собою і досягає нових висот у професійній досконалості, дбає про своє здоров'я. Відносини в організації ґрунтуються на взаємній відповідальності, взаєморозумінні, взаємоповазі, довірі.

**Відповідальний виробник** сумлінно ставиться до виконання своїх трудових функцій, відповідає за результати своєї праці та якість продукції, за зменшення негативного впливу виробництва на довкілля.

**Відповідальний і законослухняний громадянин** керується принципами законності, дотримується правопорядку. Відповідальний громадянин не лише знає свої права, але й готовий їх захищати. Він сумлінно виконує громадянські обов'язки, поважає права інших, але і від інших (зокрема, від підприємства) очікує дотримання законності та правопорядку.

**Відповідальний учасник команди співробітників і соціальних груп** у стосунках з іншими людьми — керівниками, колегами, членами команд, соціальних груп дотримується норм соціальної етики, виявляє соціальну компетентність, дружелюбність, тактовність, готовність допомогти, докладає зусиль для гармонізації відносин у колективі.

**Відповідальний споживач** надає перевагу тій продукції, виготовленню та споживанню якої завдає мінімальної шкоди довкіллю, яка не шкодить здоров'ю людей. У споживанні товарів і послуг керується принципами розумної достатності, особистими раціональними, виваженими потребами.

**Учасник соціальних ініціатив підприємства** є ініціатором і активним учасником доброчинних справ підприємства, корпоративної філантропії, волонтерської роботи на користь громади, готовий докласти зусиль, щоб зупинити згубний вплив на природу чи на людей від діяльності свого підприємства чи інших суб'єктів.

Соціальна відповідальність як глибинна сутнісна, моральна основа діяльності людини, підприємства, держави має бути інтегрована в загальну місію, в цілі і завдання, в усі бізнес-процеси і конкретні справи кожного працівника, громадянина, державного службовця.

**Корпоративна культура соціальної відповідальності** — це система правил, цінностей і дій, спрямованих на забезпечення відповідального ведення бізнесу, впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності. Основним суб'єктом корпоративної культури соціальної відповідальності, з одного боку, є працівники, які відповідально підходять до виконання своїх

обов'язків, зацікавлені у встановленні сприятливого соціального та екологічного клімату в своєму колективі, в громаді, в суспільстві. З іншого боку, суб'єктом корпоративної культури соціальної відповідальності є підприємство, що засобами управління персоналом встановлює та поширює для працівників принципи відповідальної поведінки, використовує ці принципи для побудови власної стратегії, маючи на меті покращити існуючий соціальний клімат і екологічне середовище. *Інструменти втілення соціальної відповідальності* у корпоративну культуру і практику управління називають корпоративними соціальними ініціативами.

Використовуючи класифікацію корпоративних соціальних ініціатив, зроблену Ф.Котлером, можна прослідкувати взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності у таких напрямках діяльності компанії.

1. **Доброчинна діяльність:** підприємство надає кошти, грошові та інші корпоративні ресурси, аби привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми, допомогти зібрати кошти, залучити учасників і волонтерів. Підприємство може самостійно ініціювати ідею та просувати її передусім через своїх працівників, чи може бути партнером у цій справі.

2. **Доброчинний маркетинг:** підприємство зобов'язується робити внески на добродійну справу. Зазвичай ця ініціатива розрахована на певний час, певний продукт і певну благодійну справу. За цим сценарієм підприємство найчастіше об'єднується з неприбутковою організацією на взаємовигідних умовах так, щоб збільшити обсяги продажу певного продукту і залучити фінансові ресурси для добродійності. Від цього виграють абсолютно всі, адже й споживачі дістають можливість підтримувати благородну справу.

3. **Корпоративний соціальний маркетинг:** підприємство підтримує розроблення та проведення кампаній за зміну певних типів поведінки, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля та розвитку громади. Підприємство може розробити й провести кампанію за зміну поведінки самотужки, але здебільшого запрошує до партнерства урядові установи та неприбуткові організації. Таким чином, корпоративна культура соціальної відповідальності позитивно впливає на культуру громади і суспільства загалом.

4. **Корпоративна філантропія:** підприємство робить пожертви благодійній організації чи проводить акції в формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг. Це найбільш традиційна з усіх корпоративних соціальних ініціатив, яку практикують уже не одне століття. В цьому випадку корпоративна культура соціальної відповідальності поширюється і на працівників.

5. **Волонтерська робота** на користь громади: підприємство, діяльність якого заснована на цінностях соціальної відповідальності, підтримує і заохочує працівників, роздрібних продавців допомагати місцевим громадським організаціям. Це може бути самостійна програма (наприклад, працівники високотехнологічної компанії ведуть комп'ютерні класи в місцевих школах) або в партнерстві з некомерційною організацією. Компанія може сама організовувати волонтерську діяльність чи підтримувати своїх працівників, які самостійно обирають сферу волонтерства, частково оплачуючи їхній час та фінансуючи створення баз даних волонтерів.

6. **Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу:** підприємство на власне розуміння запроваджує практику ведення бізнесу і робить інвестиції, які сприяють зростанню добробуту в громаді та збереженню довкілля. Ініціативи можуть розроблятися й реалізовуватися однією організацією або в партнерстві з іншими.

В Україні корпоративна культура та корпоративна соціальна відповідальність поширені переважно на підприємствах, які є лідерами ринку. Наука не має доказів того, що саме корпоративна культура соціальної відповідальності приводить організацію і до фінансового успіху, але є численні приклади того, що відповідальна поведінка створює сприятливе середовище і примножує успіх.

Для презентації, оприлюднення соціальних результатів діяльності організації за певний період складаються і публікуються соціальні звіти – корпоративні документи, що містять опис інших, аніж фінансові (соціальних, екологічних, трудових, етичних та ін.) показників. Достатній для всіх заінтересованих сторін

рівень розкриття у звітах інформації про діяльність компанії в усіх напрямках КСВ означає прозорість нефінансової звітності.

*Відповідальна соціальна поведінка організацій створює сприятливе професійне середовище, посилює мотивацію і відданість персоналу, примножує економічний успіх, що актуалізує завдання поширення практики соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах.*

## **2. Основні міжнародні та вітчизняні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин. Форми соціального партнерства.**

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. *Соціальне партнерство в організації* – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями.

Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі:

- колективних переговорів,
- колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини.

Специфічною формою партнерства в організації є трипаратизм (включає три складові), тобто залучення до переговорів представників виконавчої влади. Така співпраця може бути *постійною* або *нерегулярною*, тільки у випадках загострення ситуації.

Соціальне партнерство виконує три функції:

- захисну – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- організаційну – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;
- миротворчу – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висувуються нові вимоги.

Ідеологічною і теоретичною основою соціального партнерства є визнання:

- необхідності існування в суспільстві різних соціальних груп зі своїми специфічними функціями;
- об'єктивності розходжень і конфлікту їхніх інтересів, боротьби між соціальними групами;
- можливості ввести цю боротьбу в цивілізовані рамки і домогтися її конструктивного результату у виді взаємоприйнятого і суспільного розвитку, що відповідає перспективним задачам, компромісу.

*Соціальне партнерство, отже, є не що інше, як визнання конфлікту і введення його в легітимні і конструктивні рамки.* Воно будується на принципі рівності партнерів і їхніх здібностей домовитися між собою.

Колективно-договірне регулювання розглядається як інструмент цілеспрямованого впливу на процеси організації праці на засадах найму, що регламентується чинним законодавством (табл. 2). При укладанні колективного договору на сучасному підприємстві, як правило, враховують чинні нормативно-правові документи загальної дії на мега- та макрорівнях, такі як: Конвенція МОП № 98 «Про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів», Конвенція МОП № 144 «Про тристоронні консультації для сприяння застосуванню міжнародних трудових норм», Конвенція МОП № 154 «Про

сприяння колективним переговорам», Кодекс законів про працю України (глава II «Колективний договір», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».

Таблиця 2

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО  
РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

Рівень нормативно-правового забезпечення	Вид нормативно-правового документа
Мегарівень	Конвенції та Рекомендації Міжнародної організації праці (МОП)
	Директиви, Керівництва, Правила певного виду економічної діяльності
Макрорівень	Кодекс законів про працю України
	Закони України, які стосуються колективно-договірного регулювання
	Підзаконні нормативно-правові акти, які регулюють окремі питання колективно-договірного регулювання
	Генеральна угода
Мезорівень	Галузева угода
	Територіальна угода
Мікрорівень	Колективний договір
	Індивідуальні трудові угоди та контракти
	Накази, які визначають внутрішню колективну організацію, функції співробітників, права і обов'язки
	Неформальні внутрішньо колективні установки (організаційна культура)

***Соціальний діалог здійснюється на принципах:***

- законності та верховенства права;
- репрезентативності і правоможності сторін та їх представників;
- незалежності та рівноправності сторін;
- конструктивності та взаємодії;
- добровільності та прийняття реальних зобов'язань;
- взаємної поваги та пошуку компромісних рішень;
- обов'язковості розгляду пропозицій сторін;
- пріоритету узгоджувальних процедур;
- відкритості та гласності;
- обов'язковості дотримання досягнутих домовленостей;
- відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань.

***Соціальний діалог здійснюється між сторонами відповідного рівня у формах:***

1. обміну інформацією;
2. консультацій;
3. узгоджувальних процедур;
4. колективних переговорів з укладення колективних договорів і угод.

*Обмін інформацією* здійснюється з метою з'ясування позицій, досягнення домовленостей, пошуку компромісу і прийняття спільних рішень з питань економічної та соціальної політики. Порядок обміну інформацією визначається сторонами. Жодна із сторін не може відмовити в наданні інформації, крім випадків, якщо така інформація відповідно до закону належить до інформації з обмеженим доступом.

*Консультації* проводяться за пропозицією сторони соціального діалогу з метою визначення та зближення позицій сторін при прийнятті ними рішень, що належать до їх компетенції. Сторона-ініціатор направляє іншим сторонам письмову пропозицію із зазначенням предмета

консультації та терміну її проведення. Сторони, які одержали таку пропозицію, зобов'язані взяти участь у консультації, спільно погодити порядок і строки її проведення та визначити склад учасників.

*Узгоджувальні процедури* здійснюються з метою врахування позицій сторін, вироблення компромісних узгоджених рішень під час розроблення проектів нормативно-правових актів. Порядок проведення узгоджувальних процедур визначається органами соціального діалогу відповідного рівня, якщо інше не передбачено законодавством або колективними угодами. Недосягнення компромісу між сторонами за результатами узгоджувальних процедур не може бути підставою для перешкоджання роботі органів соціального діалогу.

*Колективні переговори* проводяться з метою укладення колективних договорів і угод. За результатами колективних переговорів укладаються колективні договори та угоди:

- на національному рівні - генеральна угода;
- на галузевому рівні - галузеві (міжгалузеві) угоди;
- на територіальному рівні - територіальні угоди;
- на локальному рівні - колективні договори.

Порядок проведення колективних переговорів визначається законом.

Соціальне партнерство тісно пов'язано з поняттями виробничої, економічної і соціальної демократії. Соціальне партнерство спрямоване на:

- залучення працівників до участі в управлінні виробництвом;
- укладання систем угод і колективних договорів;
- фінансову участь працівників, тобто участь у власності і доходах (економічна демократія);
- регулювання соціально-трудових відносин;
- проведення переговорів.

Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Регулювання соціально-трудових відносин в організації здійснюється на договірній та адміністративній основах. *На договірній основі* – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів. *Адміністративна основа* – через систему управлінських рішень і методів управління.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України «Про соціальний діалог», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод. До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудових відносин;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці й шкідливості умов, нічна праця);
- стандарти безпеки праці й стану довкілля на виробництві;
- встановлення гарантій, компенсацій і пільг;
- матеріальна відповідальність за завдану шкоду роботодавцеві або працівникові.

Чинне законодавство України визначає *трудовий договір* як угоду між



працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну платню і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Укладати трудовий договір працівник може на одному або водночас на декількох підприємствах, в установах, організаціях (якщо нема відповідних обмежень, передбачених законодавством, колективним договором або угодою сторін).

Особливою формою трудового договору є **контракт**, у якому строк його дії, права, обов'язки й відповідальність сторін (у тому числі матеріальна, моральна), умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть установлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається законодавством.

Як правило, трудовий договір повинен укладатися в письмовій формі. Разом з тим дозволяється укладення договору в усній формі. Додержання письмової форми обов'язкове:

- 1) за організованого набору працівників;
- 2) за укладення трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- 3) за укладення контракту;
- 4) коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі;
- 5) за укладення трудового договору з неповнолітнім тощо.

Щодо строку укладення договору, то відповідно до ст. 23 КЗпП України трудовий договір може бути:

- 1) безстроковим, що укладається на невизначений строк;
- 2) на визначений строк, установлений за погодженням сторін;
- 3) таким, що укладається на час виконання певної роботи.

**Колективний договір** – один з локальних нормативних актів, який регулює суспільні відносини, що виникають у процесі застосування праці найманих працівників. Він також є результатом узгодження інтересів працівників та власників бізнесу. Колективний договір – це договір, що регулює виробничі, трудові й соціально-економічні відносини на підприємстві, в установі, організації; укладається на підприємствах, в установах, організаціях які використовують найману працю і мають право юридичної особи, незалежно від форм власності й господарювання. Колективний договір може також укладатися в структурних підрозділах юридичних осіб у межах компетенції цих підрозділів. Колективний договір укладається між власником чи уповноваженим ним органом, з однієї сторони, та однією чи кількома профспілковими або іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а за відсутності таких органів – представниками трудящих, обраними та уповноваженими трудовим колективом.

Умови колективного договору поширюються на всіх працівників незалежно від того, чи є вони членами профспілки. Умови колективних договорів або угод, які погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними. Колективний договір набувають чинності від дня їх підписання представниками сторін або від дня, зазначеного в колективному договорі. Вони зберігають чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено договір.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо змін в організації виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування та оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.); встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено

статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку; умов та охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників; гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих; умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпо-садових) співвідношень в оплаті праці.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї зі сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, якщо його реєстрації не передбачено.

Усіх працюючих, а також щойно прийнятих на підприємство працівників власник (уповноважений ним орган) повинен ознайомити з колективним договором.

Чинне законодавство також визначає порядок підписання колективного договору, угоди. Колективний договір, колективна угода мають добровільний характер, тобто їх укладення залежить від волевиявлення сторін. Але якщо одна із сторін виступить з ініціативою укладення договору чи угоди, інша не має права ухилятися від його укладення. З метою уникнення порушень прав та інтересів сторін колективних договорів, угод законодавець установив відповідальність за ухилення від їх укладення. Зокрема, на осіб, які ухиляються від участі в переговорах щодо укладення, зміни чи доповнення колективного договору, або навмисно порушили строк проведення колективних переговорів, або не забезпечили роботу відповідної комісії у визначені сторонами строки, накладається штраф до десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Вони несуть також дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

Законодавством також визначено відповідальність за порушення і невиконання колективного договору, угоди та за ненадання інформації, необхідної для колективних переговорів і здійснення контролю.

### ***3. Організаційна культура та виробнича демократія як складова соціального партнерства***

Як зазначалося нами раніше, ефективність управління персоналом суттєво залежить від поведінки людей, їхніх ціннісних орієнтацій, інтересів, міри задоволення роботою тощо. Тому створення єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто організаційної (корпоративної) культури організації на засадах виробничої демократії, сприяє поєднанню цінностей та пріоритетів працівників, структурних одиниць і підприємства в цілому, зосередженню спільних зусиль на досягненні стратегічних цілей, забезпеченню бажаної ефективності виробництва.

**Організаційна (корпоративна) культура** – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників.

**Метою формування корпоративної культури** є управління поведінкою працівників на основі утворення єдиної системи цінностей, норм і правил, яка має узгоджувати пріоритети працівника та підприємства, забезпечувати досягнення його цілей, реалізацію генеральної стратегії. Мета досягається, як правило, через:

- формування у працівників почуття причетності до справ підприємства, залучення їх до спільної діяльності;

- підтримання індивідуальної ініціативи, сприяння працівникам щодо досягнення особистого успіху;

- забезпечення стабільності системи соціальних відносин;

- створення атмосфери взаємодовіри на різних рівнях організаційної взаємодії.

У формуванні особистих цінностей працівників та узгодження їх з

корпоративними цінностями головна роль відводиться менеджерам, їх організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом.

Важливими **функціями прогресивної організаційної (корпоративної) культури** є:

- *виховна*: сприяє засвоєнню кращих зразків поведінки та адаптації людини на протипагу успадкованим архаїчним поведінковим моделям та інстинктам;
- *мотивувальна*: стимулює активну трудову поведінку працівників завдяки прогресивним системам винагороди;
- *селективна*: сприяє заміщенню нелояльних, пасивних співробітників активними і конкурентоспроможними;
- *комунікативна*: сприяє встановленню корисних взаємозв'язків між носіями корпоративної культури всередині організації та між елементами культур різних компаній;
- *керівна*: впливає на всі аспекти життєдіяльності організації через досконалу систему ухвалення рішень, допомагає вчасно виявляти негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і своєчасно уникати негативних наслідків;
- *стабілізаційна*: характеризує здатність корпоративної культури відновлювати нормальний стан діяльності організації за кризових ситуацій;
- *захисна*: виражає здатність корпоративної культури впливати на адаптацію організації до зовнішнього середовища і забезпечує її конкурентні переваги;
- *оптимізаційна*: корпоративна культура впливає на всі процеси в організації, зокрема, на визначення місії і стратегії, створення відповідних моделей поведінки працівників, їхню взаємодію один з одним, стосунки із зовнішнім середовищем.

*Прояв організаційної (корпоративної культури) здійснюється через реалізацію її складових:*

- 1) ідеологія організації;
- 2) культура управління;
- 3) культура виробництва;
- 4) культура праці;
- 5) культура навчання і виховання;
- 6) правила і норми поведінки;
- 7) культура соціально-трудових відносин;
- 8) цінності;
- 9) символіка;
- 10) культура взаємин із зовнішнім середовищем.

Важливо розмежовувати поняття *декларованої* та *реальної культури*. Перша існує лише на папері (у вигляді документів, різних звітів, офіційної місії компанії, висунутих нею гасел тощо) і являє собою бажаний стан речей. Реальна культура може бути як близькою до декларованої, так і різко з нею контрастувати. Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності підприємства.

Формування єдиних стандартів поведінки відповідно до корпоративних норм та етики організації, формування єдиного інформаційного простору – це головні завдання технології внутрішньокорпоративних комунікацій. Основні етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій наведені у табл. 3.

## ЕТАПИ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

Назва	Зміст
Діагностика	Діагностика стану корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Визначення базових цінностей і стандартів. Зіставлення їх зі стандартами і цінностями, необхідними для досягнення бізнес-цілей організації. Визначення розривів у комунікаційних заходах.
Формування інформаційного простору	Створення корпоративного ЗМІ (журналу, інтернет-сайта, стенду, електронної розсилки, радіоточки і т. п.). Виявлення «гарячих» тем (політика оплати праці і соціальних пільг; можливість навчання та кар'єрного зростання; організаційні зміни, відставки і призначення; корпоративні заходи; плани розвитку організації). Залучення до роботи в корпоративному ЗМІ співробітників організації. Робота над розривами в комунікаційних заходах. Забезпечення зворотного зв'язку зі співробітниками.
Створення корпоративних правил і стандартів (корпоративного кодексу)	Усунення суперечностей і розривів між реальними та ідеальними корпоративними цінностями. Опис цілей і правил у вигляді корпоративного кодексу. Видання кодексу. Уведення правил кодексу в життя організації. Використання кодексу для адаптації та навчання персоналу. Планомірна робота з удосконалення комунікацій. Організація регулярних виступів керівництва компанії перед працівниками.
Зміцнення лояльності персоналу	Пропаганда програм розвитку і соціального захисту персоналу. Адаптаційне навчання. Система підвищення професійної кваліфікації. Організація і проведення корпоративних заходів (свят, корпоративних конкурсів і т. п.). Розвиток корпоративного ЗМІ.
Моніторинг і вироблення нових завдань	Моніторинг корпоративної культури та взаємин всередині колективу. Оцінювання виконаних заходів. Вироблення завдань для нового циклу.

*Організаційна (корпоративна) культура* – важливий нематеріальний ресурс, управління яким дозволяє підвищити ефективність діяльності організації. Формуванням необхідного рівня корпоративної культури, спрямованої на розвиток організації, *необхідно цілеспрямовано управляти*. Управління корпоративною культурою – важливий елемент стратегії організації. Треба постійно аналізувати досягнутий рівень корпоративної культури, досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми і ставити нові цілі.

**Виробнича демократія** – це сукупність форм і методів, управління людським потенціалом на виробничому рівні; це політика управління, основана на участі працівників у прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Важливість впровадження виробничої демократії в практику управління господарюючими суб'єктами обумовлена, у першу чергу, потребами попередження небезпек дестабілізації як на виробничому, так і на національному рівнях,

створення умов згуртованості персоналу та стійкого розвитку підприємств. Крім цього, залучення представників працівників до управлінської діяльності підприємств дозволить нейтралізувати тіньові схеми та прояви несправедливості у соціально-трудових відносинах.

Враховуючи досвід багатьох країн з посиленою соціально-орієнтованою економікою, та беручи до уваги принципи міжнародних правових актів (Хартія основних прав Європейського союзу, Директива 94/45/ЄС, Директива 2002/14/ЄС та Директива 2003/72/ЄС), можна зробити висновки, що впровадження демократичних процесів в управління соціально-трудовими відносинами на виробничому рівні сприятиме створенню умов та можливостей для співпраці працівників та роботодавців з *вирішення проблем зайнятості, оплати праці, соціального забезпечення та охорони праці*.

#### **Сучасні форми розвитку виробничої демократії:**

1. Участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні цеху (дільниці).
2. Створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів.
3. Запровадження систем участі персоналу в прибутках.
4. Участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорації.

#### **4. Трудові конфлікти та способи їх розв'язання**

Існують законодавчі акти, в яких містяться правила щодо підтримки правопорядку, а також врегулювання суперечливих ситуацій, що виникають між сторонами трудового конфлікту. Незважаючи на ці правила, суперечки все ж виникають між суб'єктами трудових відносин.

Найчастіше основними причинами трудових спорів є:

- шкідливі та небезпечні умови праці; антисанітарія на підприємствах;
- низька оплата праці;
- довга тривалість робочого часу;
- незаконне звільнення;
- дискримінація;
- сексуальні домагання;
- насильство;
- крадіжка, з боку працівника;
- розкрадання майна підприємства, установи чи організації.

Соціальні суперечності об'єктивно притаманні людському суспільству. Процеси соціальних суперечностей у соціально-економічній сфері проявляються в таких формах:

- Приховані (змагання, конкуренція);
- Відкриті (соціальна боротьба, соціальні й соціально-трудові конфлікти).

*Змагання* – специфічне соціальне явище, джерелом виникнення й розвитку якого є об'єктивні протилежності, суперечності між людьми, зумовлені їхніми потребами та інтересами й викликані відхиленнями в результатах праці, що пов'язано з їхніми можливостями й хистом. Оскільки останні мають мінливий характер, вони породжують активність, що й виявляється у формі змагання. *Конкуренція* – різновид змагання, а саме економічне змагання, спрямоване на досягнення більш прибуткових умов виробництва та збуту товарів. *Соціальна боротьба* – форма соціальних суперечностей (суперництва), зумовлена наявною в суспільстві соціальною диференціацією та спрямована на

задоволення докорінних, найбільш істотних інтересів соціальних груп у різноманітних сферах життя суспільства.

Соціальний конфлікт являє собою достатньо специфічну форму процесу соціальних суперечностей, адже, з одного боку, не всі суперечності, що виникають між людьми, є гострими, навпаки, деякі з них сприяють активізації діяльності індивідів і груп. З іншого боку, лише в тих випадках, коли суперечності досягнуть певної стадії розвитку, коли вони суб'єктивно усвідомляться людьми як такі, що порушують їхні інтереси та приведуть до активних дій (боротьби), можна говорити про конфлікт. **Соціальний конфлікт** – це вища стадія розвитку суперечностей у системі стосунків людей, соціальних груп, соціальних інститутів суспільства, яка характеризується максимальним підсиленням протилежних тенденцій та інтересів у поведінці індивідів і соціальних спільнот і супроводжується їх конфронтацією й боротьбою. **Соціально-трудоий конфлікт** – це особливий вид соціального конфлікту, який проявляється через зіткнення двох чи більше різнонаправлених сил, інтересів, поглядів із приводу соціально-трудоих відносин та умов їх забезпечення.

Соціально-трудоий конфлікт являє собою всебічний багаторівневий феномен соціально-трудоих відносин. Він може відбуватися на макрорівні, тобто як великомасштабне протиборство різних соціальних сил, що мають протилежні економічні й політичні цілі; як менш масштабні зіткнення, за яких у конфлікт вступають інтереси працівників і роботодавців у межах галузі, регіону, підприємства; на міжособистісному рівні (працівник–роботодавець; працівник – керівник; працівник – державний службовець; керівник – державний службовець та ін.). Наука не дає точної відповіді на питання, де закінчується конфлікт звичайний і починається конфлікт трудовий.

Суб'єктами трудового конфлікту можуть виступати роботодавці, працівники, органи державного управління й місцевого самоврядування, профспілки та спілки роботодавців, комісія по трудовим спорам, примирні комісії. Закон України «*Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)*» визначає, що примирна комісія – орган, призначений для вироблення рішення, що може задовольнити сторони колективного трудового спору (конфлікту), та який складається із представників сторін.

Існують різні форми вираження конфліктних ситуацій:

- *мітинги*, згідно статті 39 Конституції України – громадяни мають право збиратися мирно, без зброї і проводити збори, мітинги, походи і демонстрації, про проведення яких завчасно сповіщаються органи виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування.

- *страйки*, у статті 44 Конституції України зазначається, що ті, хто працює, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів. У Законі України «*Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)*» визначено, що страйк – це тимчасове колективне добровільне припинення роботи працівниками (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) підприємства, установи, організації (структурного підрозділу) з метою вирішення колективного трудового спору (конфлікту).

Та все ж навіть будучи задіяним у даних формах протесту потрібно продовжувати пошук шляхів вирішення конфліктної ситуації, використовуючи для цього усі наявні можливості. Не існує конфліктних ситуацій, яких не можливо вирішити. Існують люди, які, або зацікавлені у продовженні даного спору, або ж ті,

які не бажають непорозумінь і хочуть улагодити конфлікт одразу після його виникнення.

Як зазначалося раніше, переговори – це засіб вирішення конфлікту, коли за наявності у сторін суперечливих інтересів існує їхня певна взаємозалежність, що дозволяє сторонам виробити взаємоприйнятні рішення. Переговори містять у собі як момент боротьби, так і співробітництво сторін.

Таблиця 4

ТАКТИКИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ У СТРАТЕГІЯХ  
СПІВРОБІТНИЦТВА, ПЕРЕГОВОРІВ, БОРОТЬБИ

<i>Співробітництво</i>	<i>Переговори</i>	<i>Боротьба</i>
Сторони розглядають конфлікт як спільну проблему	Конфлікт — зіткнення різних, але взаємозалежних інтересів	Конфлікт — питання «перемоги чи поразки», «ми або вони»
Партнери формулюють свої цілі достатньо чітко	Партнери перебільшують значення власних інтересів, але не виключають можливості домовленості	Партнери підкреслюють перевагу власних інтересів
Слабкі місця й особисті проблеми обговорюються відверто	Особисті проблеми маскуються або подаються обачно	На особисті проблеми взагалі не звертають уваги
Уся інформація, яка надається, є правдою	Надана інформація не сфальсифікована, але однобічна. Факти, корисні для однієї зі сторін, прикрашаються	Залюбки поширюється хибна інформація, якщо за її допомогою можна підкорити собі опонента
Питання для обговорення подають у термінах реальних проблем	Питання для обговорення формулюють у термінах альтернативних рішень	Питання незгоди формулюють у термінах власного рішення
Розглядаються всі можливі рішення, незважаючи на їхні практичні наслідки	Іноді під час розгляду окремих питань одна зі сторін наполягає на безумовному виконанні своєї вимоги з тим, щоб здійснити тиск на партнера	Власне рішення розглядається стороною не тільки як єдино можливе, а й прив'язується до високих принципів
Пропозиції власного рішення накладаються на найпізніший термін	Перевага надається власному рішення, але межі дозволеного й можливості поступок сприймаються як належне	
Загрози, внесення плутанини, використання помилок партнера розглядається як шкідливі явища	Помірковане використання ретельно прорахованих загроз, безладдя, хитрощів	Абсолютна й безумовна перевага надається власному рішення, яке нав'язується всіма наявними засобами
В обговоренні активну участь беруть всі заінтересовані сторони	Контакти сторін обмежуються кількома їхніми представниками	Загрози, плутанина, шоккові ефекти тощо можуть бути використаними в будь-який час із метою підпорядкування опонентів
Використовується будь-яка можливість приховати свій силовий потенціал і не вдаватися до нього	Іноді застосовуються силові методи, щоб вплинути на баланс сил із метою здобуття переваги	Інтереси висловлюються опосередковано, через «заяви»
Учасники переговорів намагаються ввійти в	Повагу до інтересів опонента використовують як	Обидві сторони постійно використовують силові методи в

положення опонента, поставити себе на його місце	тактичний прийом	боротьбі, віддаляючись та ізолюючись одна від одної
Роздратування використовується для того, щоб розрядити атмосферу напруженості, яка може вплинути на майбутнє співробітництво	Роздратування зазвичай приховують або висловлюють непрямо, наприклад, за допомогою гумору	Нікому нема ніякої справи до інтересів і проблем іншої сторони
Обидві сторони легко погоджуються на те, щоб запросити зовнішніх консультантів для прийняття рішення	За допомогою до третьої сторони звертаються у випадку абсолютно глухого кута	Роздратування використовується для нагнітання ворожої напруженої атмосфери, для пригнічення іншої сторони

Процес посередництва має дві орієнтації:

- на досягнення домовленості;
- на поліпшення стосунків між сторонами.

У реальному процесі посередництва, як правило, існують обидві орієнтації, співвідношення яких визначається посередником на основі аналізу конкретної ситуації.

Таблиця 5

#### ДІАГНОСТИЧНІ ЗАПИТАННЯ ЩОДО ПОТРЕБ СТОРІН У СПІВПРАЦІ

Категорії	Запитання щодо співпраці
Проблеми	Чи існують проблеми, вирішення яких вимагає співпраці сторін задля досягнення ними своїх цілей? Що це за проблеми? Яка співпраця потрібна і в якому обсязі?
Дійові особи	Чи усвідомлюють сторони спірні питання, над якими вони повинні працювати для досягнення своїх цілей? Якою мірою кожна зі сторін готова до співпраці? Чи існує між сторонами «історична» ворожнеча? Наскільки гнучкою є позиція кожної зі сторін? Чи готові вони до компромісу?
Процес	Чи можна очікувати відвертого діалогу сторін під час переговорів?
Стратегії	Яку альтернативу підписанню домовленості має кожна зі сторін? Якою є ціна співпраці та які від неї переваги?
Ситуація	Чи існують якісь сторонні особи або події, які можуть дестабілізувати ситуацію? Чи існують фактори, які можуть зашкодити співпраці? Яке ставлення громадськості до можливої співпраці? Хто, крім сторін переговорів, може бути зацікавленим у їхній співпраці? Як це можна використати для стимуляції відносин співробітництва?

Соціальне партнерство – надійна основа для запобігання, регулювання й вирішення трудових конфліктів цивілізованим, конструктивним шляхом у рамках відповідного правового поля, на основі договорів, угод, із використанням методів, процедур, сформульованих у законодавчих і нормативно-правових документах України. Урегулювання соціально-трудоових конфліктів у системі соціального партнерства відбувається переважно за такими напрямками:

- а) досягнення згоди чи примирення зусиллями самих сторін-конфліктерів, підписання колективного договору, угоди чи соціального контракту;
- б) шляхом примирно-посередницьких процедур, використання трудового арбітражу;
- в) через судовий розгляд.