

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Формування системи вирішення конфліктів в організації

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-71к
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Вознюк Дар'ї Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Весперіс С.З.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	6
1.1 Поняття системи вирішення соціально-трудо- вих конфліктів в організації	6
1.2 Поняття «соціальне партнерство», його принци- пи, форми і функції	12
1.3 Поняття «якість трудового життя», його оцінка, підходи	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «БАТУРИНСЬКЕ».....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Батуринське» ..	19
2.2 Оцінка якості трудового життя працівників ТОВ «Батуринське»..	23
2.3 Оцінка існуючої практики вирішення соціально- трудо-вих конфліктів у ТОВ «Батуринське»	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «БАТУРИНСЬКЕ» НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	30
3.1 Обґрунтування введення колективно-договір- ного регулювання спорів у ТОВ «Батуринське»	30
3.2 Впровадження механізмів досудового вирішення соціально-трудо-вих конфліктів та участі працівників в управлінні організацією ТОВ «Батуринське»	34
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 36 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 39 сторінок, у тому числі 13 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел на 3 сторінках.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – розробка комплексу пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудова конфліктів на принципах соціального партнерства.

- *Задачі дослідження* полягають у визначенні поняття системи вирішення соціально-трудова конфліктів в організації; визначенні поняття «соціальне партнерство», його принципів, форм і функцій; визначенні поняття «якість трудового життя», його оцінки і підходів; наведенні організаційно-економічної характеристики ТОВ «Батуринське»; аналізу якості трудового життя працівників ТОВ «Батуринське»; оцінки існуючої практики вирішення соціально-трудова конфліктів у ТОВ «Батуринське»; розробці комплексу пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудова конфліктів у ТОВ «Батуринське» на принципах соціального партнерства.

Об'єкт дослідження – виробничо-господарська діяльність і соціально-трудова відносини у ТОВ «Батуринське».

Предмет дослідження – практика вирішення соціально-трудова конфліктів у ТОВ «Батуринське».

Ключові слова: СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ, ТРУДОВИЙ КОНФЛІКТ, СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИЙ КОНФЛІКТ, СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО, ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ

ВСТУП

Проблема конфліктів в сучасних умовах є актуальною і знаходиться в центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, теоретиків і практиків, представників різних наукових шкіл і напрямків. Все більшого значення набувають прикладні аспекти - вирішення конфліктів. Конфлікт - досить складне соціальне і психологічне явище, успішність вивчення якого багато в чому залежить від якості вихідних методологічних і теоретичних передумов, використовуваних методів. Результатом вивчення конфліктів в конкретній організації має стати вироблення рекомендацій, спрямованих на профілактику конфліктів і вирішення конфліктних ситуацій.

Сутність конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Конфлікт зазвичай асоціюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, напругою та іншими емоційно негативними явищами.

Існує думка, що конфлікт завжди небажаний, що його треба негайно вирішувати, оскільки він руйнує людські взаємини і, отже, негативно позначається на результатах спільної роботи.

Сучасна наука про управління визнає, що конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. Багато керівників або прагнуть придушувати конфлікти, або не хочуть втручатися в них. Обидві позиції помилкові, бо вони призводять до значних витрат в діяльності організації. Перша позиція може перешкоджати розвитку потрібних, корисних для організації конфліктів. Друга дає можливість вільно розвиватися тим конфліктам, які наносять шкоду організації в цілому і працюючим в ній людям зокрема.

У вітчизняній та закордонній практиці вивченням способів вирішення конфліктів та управлінням конфліктами в організації займаються такі дослідники, як Александров С., Долинська Л., Колот А., Шеллінг Т. та інші.

Проте окремі питання вирішення соціально-трудових конфліктів залишаються вивченими недостатньо. Це і визначило тему дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка комплексу пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудових конфліктів на принципах соціального партнерства.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- визначити поняття системи вирішення соціально-трудових конфліктів в організації;
- визначити поняття «соціальне партнерство», його принципи, форми і функції;
- визначити поняття «якість трудового життя», його оцінку і підходи;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Батуринське»;
- проаналізувати якість трудового життя працівників ТОВ «Батуринське»;
- оцінити існуючу практику вирішення соціально-трудових конфліктів у ТОВ «Батуринське»;
- розробити комплекс пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудових конфліктів у ТОВ «Батуринське» на принципах соціального партнерства.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність і соціально-трудові відносини у ТОВ «Батуринське».

Предметом дослідження є практика вирішення соціально-трудових конфліктів у ТОВ «Батуринське».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з економічно-правових питань і соціально-трудових відносин, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної бакалаврської роботи міститься у розробці комплексу пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудових конфліктів на принципах соціального партнерства, яка дозволить поліпшити показники соціально-трудових відносин у організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

1.1 Поняття системи вирішення соціально-трудових конфліктів в організації

В сучасних умовах, для яких характерна зміна соціально-трудових відносин, зростання конкуренції на ринку праці, соціальна нестабільність і напруженість в суспільстві і сфері праці, важливе значення набуває дослідження, пов'язане з врегулюванням та вирішенням соціально-трудових конфліктів в організаціях.

Існують різні точки зору на природу, зміст, класифікацію, типологію конфліктів, а також на методи управління і вирішення конфліктних ситуацій. У кожного автора свій погляд на сутність конфлікту та його попередження.

Визначення «трудовий конфлікт» є різновидом соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх виникнення, і так як соціальний аспект трудових конфліктів це, перш за все, взаємовідносини соціальних груп і окремих осіб, то різні автори ототожнюють поняття «трудовий конфлікт» і «соціально-трудовий конфлікт».

Існують різні підходи до розуміння сутності визначення «трудовий конфлікт» і «соціально-трудовий конфлікт». Вони представлені в таблиці 1.1.

Таким чином, соціально-трудовий конфлікт являє собою конфліктну взаємодію суб'єктів, які пов'язані соціально трудовими відносинами, які відстоюють свої інтереси і ставлять проблеми, пов'язані з трудовою діяльністю. Іншими словами можна сказати, що соціально-трудовий конфлікт - це особливий вид конфлікту, який проявляється через зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, інтересів, поглядів, цінностей, цілей, мотивів з приводу соціально-трудових відносин і умов їх забезпечення.

Предметом соціально-трудоного конфлікту виступає протиріччя в системі соціально-трудових відносин, яке призводить до зіткнення інтересів сторін. Протиборство сторін якраз і відображає прагнення учасників конфлікту вирішити

виникле протиріччя. Вирішення конфлікту має бути спрямоване на усунення сформованого протиріччя і проблеми, що виникла.

Таблиця 1.1 - Підходи до розуміння сутності визначення «трудоий конфлікт» і «соціально-трудоий конфлікт»

Автор	Змісту поняття
Долинська Л.В.	Трудоий конфлікт - це протиріччя в організаційно-трудоих відносинах, яке приймає форму прямих соціальних зіткнень між окремими особами і групами працівників [10].
Козирев Г. І.	Соціально-трудоий конфлікт - це боротьба різних соціальних груп за економічні (матеріальні) ресурси, заснована на понятті «справедливість», який визначається як співвідношення вкладеної праці і отриманої винагороди [20].
Таскаев Г. С.	Трудоий конфлікт - граничний випадок загострення економічних, організаційних, управлінських і психологічних протиріч, які виражаються в протистоянні суб'єктів трудоих відносин, викликаному протилежністю або істотною відмінністю їх інтересів, цінностей, цілей, мотивів тощо, і припускають активні дії, спрямовані кожним з опонентів на досягнення своїх домагань або намірів [31].
Александров С. В.	Соціально-трудоий конфлікт - зіткнення суб'єктів, які задіяні в галузі трудоих відносин, що викликає протилежність їх інтересів, коли одна зі сторін вдається до дій, які виходять за рамки нормальних відносин, з метою надати гласності для задоволення свого порушеного інтересу і залучення уваги громадськості, з метою чинити тиск на іншу сторону, ті чи інші органи управління [1].
Тихомирова Є.Б.	Трудоий конфлікт - конфліктна взаємодія суб'єктів соціально-трудоих відносин, яке викликане реальним або уявним порушенням права одного із суб'єктів, його порушенням контрагентом, а також порушенням встановлених норм і правил поведінки або невиконанням раніше прийнятих зобов'язань [32].
Колот А.М	Трудоий конфлікт - складна, багаторівнева, відкрита система взаємодій, в основі яких лежить актуалізація протиріч в інтересах, цілях і цінностях, суб'єктами яких виступають індивіди або групи, що займають різні позиції в організації [21].
Шеллінг Т.	Соціально-трудоий конфлікт - це протиріччя організаційно-трудоих відносин, яке приймає форму прямих соціальних зіткнень між окремими особами і групами працівників [36].

Суб'єктами соціально-трудоого конфлікту є індивіди і групи, прямо або побічно пов'язані з конфлікту: первинні агенти (окремі працівники, трудові групи, колективи організацій); приєдналися учасники і середовище конфлікту.

У поняття «соціально-трудоий конфлікт» входять «колективний трудоий конфлікт» і «індивідуальний соціально-трудоий конфлікт».

Колективний трудоий конфлікт являє собою недозволені розбіжності між працівниками і роботодавцями щодо встановлення і зміни умов праці, укладення, зміни і реалізації колективних договорів і угод про соціально-трудоих відносинах. Колективні трудові конфлікти визнаються законом (кваліфікуються як трудові спори) лише в тому випадку, якщо це конфлікт інтересів, тобто причиною їх виникнення стали економічні вимоги при встановленні нових або зміні колишніх умов праці [28].

Індивідуальний соціально-трудова конфлікт - це зіткнення або незгода між окремими особами, працівником і керівником організації, викликане невідповідністю приватних і загальних інтересів, несумісністю мотивів і цілей, порушенням чинного трудового законодавства.

Суб'єктами індивідуального соціально-трудова конфлікту є роботодавець і працівник. Об'єктом індивідуального соціально-трудова конфлікту є вимога працівника про відновлення порушених їм прав; захист законних інтересів, визнання суб'єктивних прав. Джерелом індивідуального соціально-трудова конфлікту є незгода, яка за певних умов переходить в конфлікт.

Причини соціально-трудова конфліктів мають непростий характер. Причини соціально-трудова конфліктів поділяються на об'єктивні і суб'єктивні.

Об'єктивні причини виникнення соціально-трудова конфліктів характеризуються двома ситуаціями: певний принцип організації повинен бути або повністю скасований для вирішення трудового конфлікту, або просто вдосконалений в деталях і методах реалізації. Тим самим, об'єктивними причинами в трудовій діяльності організації можуть бути помилки, слабкості, недоліки в сфері праці, які в подальшому призводять до зіткнення працівників, і роблять це протистояння просто неминучим.

Суб'єктивні причини соціально-трудова конфліктів базуються на індивідуальних, суб'єктивних особливостях людської особистості і груп індивідів. Ці причини в більшості своїй непередбачувані і важко піддаються управлінню.

Суб'єктивні і об'єктивні причини трудових конфліктів не завжди помітні, іноді між ними немає чітких меж [27].

Визнання позитивних моментів та позитивних сторін соціально трудового конфлікту не говорить про те, що конфлікти необхідно спеціально створювати. При виникненні конфлікту потрібно правильно оцінювати ситуацію, можливо у неї буде позитивний результат, і при цьому конфлікт потрібно не придушувати, а вирішувати його з корисним ефектом; аналізувати, вчитися через конфлікт; регулювати його на досягнення корисних цілей.

Дуже важливо визначити причини соціально-трудова конфлікту, так як знаючи причини виникнення того чи іншого явища, легше зробити конкретні

кроки по врегулюванню їх дії, запобігаючи, тим самим, що викликається ними негативний ефект.

Науковцями виявлено і систематизовано фактори, що викликають соціально-трудові конфлікти в організації. Вони представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Чинники, що викликають соціально-трудові конфлікти в організації [25].

Фактори	Зміст
фактори, що перешкоджають досягненню основної мети трудової діяльності в організації	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> безпосередня технологічна взаємодія співробітників, коли дії одного з них впливають (в даному випадку негативно) на ефективність дій іншого (наприклад, при роботі на конвеєрі); <input type="checkbox"/> перенесення проблем, які повинні були бути вирішені вертикально, на горизонтальний рівень відносин (наприклад, нестача обладнання та інструментів часто призводить до конфліктів між рядовими співробітниками, хоча цю проблему повинні вирішувати не вони, а їх керівники); <input type="checkbox"/> невиконання функціональних обов'язків у системі "управління-підпорядкування", наприклад, керівник не забезпечує відповідних умов для успішної діяльності або, навпаки, підлеглі не відповідають відповідним вимогам керівника
Фактори, що перешкоджають досягненню вторинних цілей трудової діяльності - високого заробітку, сприятливих умов праці і відпочинку	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> стосунків між людьми, при яких досягнення цілей одним з них залежить від інших членів команди; <input type="checkbox"/> незадовільне розв'язання (або відсутність рішення) керівництвом ряду організаційних питань, що може привести до загострення відносин між підлеглими; <input type="checkbox"/> порушення особистісних і організаційних взаємовідносин в системі "управління - підпорядкування", що перешкоджають досягненню особистих цілей як керівником, так і підлеглими.
Фактори, які проявляються невідповідністю вчинків людини прийнятим його в колективі нормам і цінностям	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> управлінська некомпетентність і невихованість керівників в результаті непродуманої кадрової політики організації; <input type="checkbox"/> порушення службової етики; <input type="checkbox"/> несправедлива оцінка керівником трудової поведінки підлеглих; <input type="checkbox"/> нетактовність, а іноді і грубість з боку керівника; <input type="checkbox"/> неправильна стимуляція підлеглих винагородою і покаранням; <input type="checkbox"/> нездатність опиратися в роботі на неформальні об'єднання працівників; <input type="checkbox"/> невірне ставлення до критики.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що керівник має величезний вплив на трудовий колектив. З цієї причини в роботі та вирішенні конфліктної ситуації будь-яка помилка, допущена керівником, повторюється в сприйнятті підлеглих, зберігається в пам'яті і довгий час впливає на характер відносин. Найважливіший фактор з боку керівника щодо соціально-трудових конфліктів - це його особисті і професійні якості, які відіграють важливу роль при вирішенні спірних питань.

Соціально-трудові конфлікти мають величезне значення, так як вони впливають на розвиток трудової діяльності, при цьому можуть створювати загрозу

самій організації. Важливим моментом залишається те, що повністю усунути вплив конфліктів у трудовій діяльності неможливо, так як вони є невід'ємною частиною системи сучасної трудової діяльності. Тому соціально-трудові конфлікти в організації необхідно вміти розпізнати і вирішувати, використовуючи певні способи, методи, прийоми.

Вирішення конфлікту - багатоступінчастий процес, який включає в себе аналіз і оцінку ситуації, вибір стратегії вирішення конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій [21].

Не існує єдиного вірного шляху вирішення соціально-трудового конфлікту. Багато залежить від якості ситуації, поставлених задач і ступеня опору.

Система вирішення соціально-трудового конфлікту - це підсистема системи управління персоналом, яка передбачає спільну діяльність сторін конфлікту, спрямовану на взаємоприйнятне рішення проблеми, яка привела до конфліктного зіткнення, на основі припинення протиставлення.

Вирішення конфлікту - це вид діяльності, спрямований на завершення соціально-трудового конфлікту. Завершення конфліктів буває повним і неповним. Повне завершення конфлікту здійснюється за виключення всіх причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Для неповного завершення конфлікту характерно усунення не всіх причин або конфліктних ситуацій. У реальній практиці з вирішення конфліктів в організації важливо враховувати передумови, типи, форми і способи їх вирішення.

Структурні елементи, мета, передумови, форми, способи вирішення соціально-трудового конфлікту утворюють взаємозв'язок між собою, тим самим, набуваючи системного характеру.

Таким чином, для впровадження нових, більш досконалих прийомів, способів вирішення соціально-трудових конфліктів, необхідно створювати механізм вирішення. При цьому динамічний характер соціально-трудового конфлікту обумовлює необхідність розробки системи вирішення соціально-трудових конфліктів з метою своєчасного виявлення та усунення виникаючих проблем в організації.

1.2 Поняття «соціальне партнерство», його принципи, форми і функції

Масштаби і складність соціально-економічних проблем і регулювання соціально-трудових відносин між працею, капіталом і державою в сучасній Ураїні вимагають пошуку ефективних засобів їх вирішення. Все більш актуальною стає необхідність налагодження соціального партнерства, тобто системи, яка б відповідала провідним тенденціям загальносвітового розвитку соціальної сфери.

Під соціальним партнерством розуміється особливий соціальний інститут, на базі якого реалізується певний тип соціальних відносин, спрямованих на розвиток консенсусу і позитивного результату в процесі взаємодії соціальних суб'єктів - учасників цієї взаємодії. У найзагальнішому сенсі визначення «соціальне партнерство» описує всю сукупність соціальних взаємодій між соціальними суб'єктами, метою яких є досягнення згоди і взаємного неприйняття конфронтації і протистояння. Це відносини постійного регулювання щоденних практичних дій, що мають своєю головною метою вирішення спільних завдань [7].

Крім того, соціальне партнерство в сфері праці можна розглядати як систему взаємовідносин між працівниками (представниками працівників), роботодавцями (представниками роботодавців), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення узгодження інтересів працівників і роботодавців з питань регулювання трудових відносин та інших безпосередньо пов'язаних з ними відносин [3].

Сторонами соціального партнерства є працівники і роботодавці в особі уповноважених у встановленому порядку представників. Також сторонами соціального партнерства можуть бути органи державної влади та органи місцевого самоврядування, якщо вони виступають в якості [3].

Основними елементами механізму соціального партнерства є:

- тристоронні комісії з регулювання соціально-трудових відносин;

- постійний переговорний процес між представниками інститутів соціального партнерства - профспілками, об'єднаннями роботодавців, підприємцями та органами влади;
- встановлення і дотримання процедур узгодження інтересів і позицій сторін;
- системи контролю за виконанням прийнятих договорів і угод;
- робота експертів партнерських відносин, які аналізують стан і перспективи розвитку соціального партнерства;
- доведення ідеї соціального партнерства до широких верств трудящих [9].

Механізм реалізації соціального партнерства - це процедура координації дій сторін у процесі обговорення, прийняття та реалізації запланованих заходів. Рівень розвитку соціального партнерства безпосередньо визначається станом діяльності по вдосконаленню його організаційного, правового, науково-методичного, інформаційного, кадрового та фінансового забезпечення. Будучи однією з провідних організацій, кадрове забезпечення передбачає розробку та впровадження різноманітних форм навчання, підвищення кваліфікації, а також участь профспілкових об'єднань, що займаються питаннями соціального партнерства із зацікавленими сторонами [13].

При розгляді форм соціального партнерства для початку необхідно розкрити такі поняття, як колективний договір і угода, так як вони є основними елементами однієї з форм соціального партнерства. Регулювання соціально-трудова відносин здійснюється колективними трудовими договорами, угодами і локальними нормативними актами. До локальних нормативних документів відносяться трудовий договір, трудова угода, посадові інструкції, положення про підрозділи, штатний розклад, правила внутрішнього трудового розпорядку, всілякі правила, регламенти і тому подібні документи.

Колективний договір - правовий акт, який регулює соціально-трудова відносини в організації або у індивідуального підприємця і укладається працівниками і роботодавцем в особі їхніх представників [4]. Метою цього документу є встановлення загальних принципів взаємовідносин працівника і роботодавця в даній організації. Структура і зміст колективного договору визначаються його

учасниками. Він зазвичай регулює форми і розміри оплати праці, робочий час та час відпочинку, питання поліпшення безпечних умов праці, різні соціальні гарантії і пільги працівникам тощо.

Угода - правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини і встановлює загальні принципи регулювання пов'язаних з ними економічних відносин, що укладається між повноважними представниками працівників і роботодавців на міжрегіональному, регіональному, галузевому (міжгалузевому) і територіальному рівнях соціального партнерства в межах їх компетенції.

Формами соціального партнерства є способи здійснення соціального партнерства, конкретні види взаємодії його сторін з метою узгодженого регулювання трудових та інших, безпосередньо пов'язаних з ними відносин [21]. Соціальне партнерство здійснюється в наступних формах:

- колективних переговорів з підготовки проектів колективних договорів, угод і укладення колективних договорів, угод;
- взаємних консультацій (переговорів) з питань регулювання трудових відносин та інших безпосередньо пов'язаних з ними відносин, забезпечення гарантій трудових прав працівників і вдосконалення трудового законодавства та інших нормативних правових актів, що містять норми трудового права;
- участі працівників, їх представників в управлінні організацією;
- участі представників працівників і роботодавців у вирішенні трудових спорів [29].

Якісна реалізація трьох форм соціального партнерства в організації - колективні переговори з підготовки та укладення колективних договорів, угод; участь працівників, їх представників в управлінні організацією; участь представників працівників і роботодавців у вирішенні трудових спорів - забезпечить низький рівень конфліктності. Якщо при колективних переговорах працівники будуть чути і слухати, і будуть також почуті, якщо буде забезпечено участь співробітників при прийнятті рішень, якщо комісія по трудових спорах буде якісно працювати, то рівень соціальної конфліктності в організації буде низьким.

Принципи соціального партнерства - це основоположні ідеї, які виражають сутність, основний зміст соціально-партнерських відносин [30]. Основними принципами соціального партнерства є:

- рівноправність сторін;
- повага і врахування інтересів сторін;
- зацікавленість сторін в участі в договірних відносинах;
- сприяння держави у зміцненні і розвитку соціального партнерства на демократичній основі;
- дотримання сторонами та їх представниками трудового законодавства та інших нормативних правових актів, що містять норми трудового права;
- повноважність представників сторін;
- свобода вибору при обговоренні питань, що входять в сферу праці;
- добровільність прийняття сторонами на себе зобов'язань;
- реальність зобов'язань, прийнятих на себе сторонами;
- обов'язковість виконання колективних договорів, угод;
- контроль за виконанням прийнятих колективних договорів, угод;
- відповідальність сторін, їх представників за невиконання з їх вини колективних договорів, угод [30].

Необхідно дотримуватися принципів соціального партнерства при реалізації форм соціального партнерства в організації, тому що з їх допомогою можна знизити кількість виникаючих соціально-трудова конфліктів. Соціальне партнерство є засобом забезпечення успішного розвитку економіки і більш справедливого розподілу створюваних суспільством матеріальних і духовних благ. Соціальне партнерство не виключає, а, навпаки, передбачає наявність конфліктів і суперечок. Але конфлікти не повинні переходити меж, допустимих законом.

Цілісне дослідження соціального партнерства передбачає вивчення його функцій. Коло функцій соціального партнерства визначається інтересами трьох основних соціальних партнерів: представлення та захист національних інтересів в сфері праці, інтересів працівників і інтересів роботодавців. Існують прямі функції соціального партнерства, реалізація яких спрямована на забезпечення соціального

миру в суспільстві, і непрямі функції, які проявляються у впливі соціального партнерства на загальне формування громадянського суспільства, а також на забезпечення соціальної стабільності, соціальної справедливості, соціально-економічної безпеки і розвитку економічної демократії [33].

Система соціального партнерства зарекомендувала себе як ефективний механізм вирішення соціально-трудових конфліктів та їх попередження. Інструменти соціального партнерства спрямовані на боротьбу з системними причинами і зниження впливу ситуаційних причин трудових конфліктів. Інструментами соціального партнерства є генеральна, територіальна, міжгалузєва, галузєва угода, колективний договір, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративні угоди, податкові пільги, участь працівників у розподілі прибутку, інвестиції у людський капітал необхідні для організації заходів по досягненню цілей соціальних партнерів в управлінні соціально-трудовими конфліктами.

Для усунення причин виникнення соціально-трудових конфліктів в організації необхідно використовувати інструменти соціального партнерства.

Трудові відносини необхідно будувати на базі соціального партнерства. Тому вміле поєднання економічних, правових, соціальних і психологічних методів, прийомів, способів і інструментів вирішення конфліктів дозволить мінімізувати конфлікти в компанії, а також продуктивно і ефективно розвивати їх конструктивні наслідки.

1.3 Поняття «якість трудового життя», його оцінка, підходи

Крім зазначеного вище, на рівень соціальної конфліктності в організації істотно впливає якість трудового життя працівників. Оцінка якості трудового життя має величезне значення, так як за допомогою неї можливе вироблення механізмів реалізації соціально-трудових відносин. Оцінка якості трудового життя допоможе виявити слабкі сторони організації. В даний час існує безліч думок з приводу визначення якості трудового життя. Деякі з визначень представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Визначення поняття «якість трудового життя»

Автор	Зміст поняття
Українець С.	Якість трудового життя являє собою певну сукупність факторів, що характеризують об'єктивні параметри життєдіяльності суб'єктів праці [33].
Колот А.М.	Якість трудового життя є інтегральним показником, що комплексно характеризує економічний розвиток суспільства, рівень матеріального, медичного, екологічного і духовного благополуччя людини [30].
Мельничук Д.П.	Якість трудового життя - це ступінь задоволення важливих особистих потреб працівника за допомогою діяльності організації [23].
Коваленко Л.В.	Якість трудового життя - це загальне рух до створення умов, що перешкоджають процесу відчуження праці, відновленню цілісності культури, піднесення людини як самостійної творчої особистості [19].
Єсінова С.М.	Якість трудового життя - це діяльність організації, спрямована на задоволення потреб працівника шляхом створення механізмів, за допомогою яких працівник отримує повний доступ до процесу прийняття рішень, що визначають його життя на роботі [13].
Грішнова О.А.	Якість трудового життя - інтегральне поняття, всебічно характеризує рівень і ступінь добробуту, соціального і духовного розвитку людини через його діяльність в організації. Це основний показник оцінки соціально-трудова відносин [9].
Гончарова І.	Якість трудового життя - це сукупність властивостей, які характеризують умови і організації праці, які формують трудову активність і забезпечують реалізацію трудового і творчого потенціалу працівника з метою задоволення потреб людини як особистості і як працівника [7].

Таким чином, за наведеними визначеннями в таблиці можна зробити висновок про те, що якість трудового життя є фактором, який впливає на формування, реалізацію та розвиток трудового потенціалу працівників. Адже, якщо працівник буде повністю задовольняти свої потреби у праці, то і не будуть виникати соціально-трудова конфлікти в організації.

Якість трудового життя визначається рядом параметрів, які залежать від ступеня розвитку соціально-трудова відносин:

- працівників повинна зацікавлювати їх діяльність, тобто характеризуватися вищим рівнем організації, змістовності праці, а також включати творчі елементи;
- працівники повинні отримувати гідну заробітну плату;
- безпечні умови праці для співробітників;
- адекватний контроль з боку керівництва;
- участь працівників в прийнятті рішень їх роботи і інтересів;
- забезпечення працівникові гарантій роботи, правова захищеність, можливості професійного росту і розвитку дружніх взаємин в колективі.

Дані характеристики будуть сприяти зниженню соціально трудових конфліктів і суперечок в організації, а також можуть вплинути в цілому на її розвиток.

У таблиці 1.4 наведені показники, що визначають якість трудового життя.

Таблиця 1.4 – Показники, що визначають якість трудового життя

Блоки показників	Характеристика
безпечні умови праці	чисельність зайнятих на устаткуванні, що не відповідає вимогам безпеки, рівень виробничого травматизму, рівень професійної захворюваності, смертність на робочому місці, матеріальні витрати в зв'язку з нещасними випадками, фінансові витрати на заходи з охорони праці
правова захищеність працівників	дотримання трудового законодавства (кількість виявлених порушень), виконання судових рішень про поновлення порушених прав працівників
соціальна захищеність працівників	частка соціальних витрат у бюджетах усіх рівнів, соціальні пільги та гарантії, тривалість оплачуваної відпустки
якість зайнятості з точки зору корисності праці	конкурентоспроможність працівників на світовому ринку (міграція робочої сили), конкурентоспроможність на внутрішньому ринку праці (рівень безробіття), вимушена міжрегіональна міграція робочої сили, плинність кадрів, поєднання особистих цілей і цілей організації
можливість професійного росту	масштаби підготовки і перепідготовки кадрів, можливість планування службової кар'єри, об'єктивна атестація кадрів, поєднання особистих цілей і цілей організації
справедливу винагороду за працю	співвідношення мінімального рівня оплати праці і прожиткового мінімуму працездатного працівника (%), можливості додаткової оплати, відчуття справедливості в оплаті праці
рівень організації та змістовності праці	автоматизація виробництва, механізація виробництва, середня тривалість робочого часу, використовувані графіки роботи (змінність)
комфортність умов праці	хороший психологічний клімат, нормальні відносини з адміністрацією, оптимальна ергономіка робочого місця, територіальна близькість до будинку
демократизація трудового життя	участь співробітників в управлінні виробництвом, колективно-договірне регулювання соціально-трудова відносин

Ґрунтуючись на показниках якості трудового життя, можна зробити висновки про трудову ефективність організації в цілому і про слабкі сторони соціально-трудова складової. Це дає можливість підвищити рівень трудового благополуччя компанії (шляхом поліпшення негативних показників), створюючи такі умови, в яких працівник задовольнить всі необхідні потреби через діяльність в організації. Тим самим, це дозволить знизити кількість виникаючих соціально-трудова конфліктів в компанії.

Високий рівень якості трудового життя сприяє високій оцінці працівниками організації, високому рівню лояльності і віддачі, при цьому рівень соціальної конфліктності в організації буде низьким.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «БАТУРИНСЬКЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Батуринське»

ТОВ «Батуринське» розташоване в селищі міського типу Батурин по вулиці В.Ющенка, 52. ТОВ «Батуринське» створено 1 січня 2006 року в наслідок реорганізації ТОВ «Присеймів'я».

ТОВ «Батуринське» знаходиться у зоні Лісостепу. Клімат помірно-теплий, помірно-вологий, з теплим жарким літом і не достатньо сніжною та холодною зимою. Основна маса ґрунтів орних земель господарства – це чорноземи типові мало гумусні. В цілому природно-кліматичні умови сприятливі для проведення сільськогосподарських робіт.

Основною спеціалізацією підприємства ТОВ «Батуринське» є виробництво сільськогосподарської продукції. Реалізує свою продукцію на внутрішніх ринках України. Агропідприємство ТОВ «Батуринське» має два виробничі підрозділи у Батурині та у Матіївці.

Фактична спеціалізація підприємства визначається на підставі товарної продукції, тому для визначення виробничого напрямку ТОВ «Батуринське» розглянемо обсяги й структуру товарної продукції (табл. 2.1).

Розрахункові показники таблиці 2.1 свідчать, що найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції в середньому за два роки по господарству займає продукція тваринництва - 51%, на рослинництво припадає 47%. По виробництву окремих видів продукції перше місце займають молоко цільне - 31%, та зернові 29%, третє і четверте місце вирощування ВРХ – 16 %, та цукрового буряка – 13%. Таким чином, ТОВ «Батуринське» має молочно - зернову спеціалізацію з розвинутими м'ясним скотарством та вирощуванням цукрового буряка.

Розглянемо показники розмірів даного господарства та результати господарської діяльності та їх відповідність запланованим (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 - Структура товарної продукції ТОВ «Батуринське»

Види продукції	2017 р.		2019 р.			В середньому	
	тис. грн.	%	тис. грн.		%	тис. грн.	%
			план	факт			
Продукція рослинництва, всього	2251	63	978	844	28	1548	47
в т.ч. зернові і зернобобові	1659	46	520	314	11	987	29
соняшник	104	3	-	-	-	52	2
цукровий буряк	398	11	400	430	14	414	13
ріпак озимий	64	2	-	-	-	32	1
інша продукція рослинництва	26	1	58	100	3	63	2
Продукція тваринництва, всього	1243	35	1390	2088	69	1666	51
приріст ВРХ	420	12	490	628	21	524	16
приріст свиней	10	...	10	9	...	10	...
молоко цільне	748	21	820	1280	42	1014	31
інша продукція тваринництва	65	2	70	171	6	118	4
Промислова продукція	6	...	6	6	...	6	...
Реалізація іншої продукції	66	2	66	90	3	78	2
Разом по господарству	3566	100	2440	3028	100	3298	100

Таблиця 2.2 - Показники розмірів ТОВ «Батуринське»

Показники	Роки					2019 у % до 2017 р.
	2017	2018	2019			
			план	факт	Відхилення (+,-)	
Площа сільськогосподарських угідь, га	3893	3893	3393	3393	-	87
в т.ч. рілля	2472	2472	2472	2472	-	100
сінокоси	838	838	338	338	-	40
пасовища	583	583	583	583	-	100
Середньорічна чисельність працівників, чол.	138	138	138	130	-8	94
в т.ч. в рослинництві	19	19	19	18	-1	95
в тваринництві	119	119	119	112	-7	94
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	4585	4650	4920	4980	+60	109
Вартість валової продукції по собівартості, тис. грн.	2995	3012	3350	3964	+614	132
в т.ч. рослинництва	1987	1990	2000	2184	+184	110
тваринництва	1008	1022	1350	1780	+430	177
Вартість товарної продукції, тис. грн.	3566	3153	2440	3028	+588	86
Чистий прибуток, тис. грн.	1499	1369	1200	1122	-78	75

Як бачимо з таблиці 2.2, виробництво валової продукції в звітному році в порівнянні з базисним збільшилось на 32%, але переважно це відбулось не за рахунок зростання натуральних обсягів виробництва, а за рахунок здорожчення вартості виробничих ресурсів. Цей факт підтверджує зниження вартості товарної продукції за три роки на 14%. Одним із факторів зменшення обсягів виробництва

сільськогосподарської продукції в ТОВ «Батуринське» є не сприятливі кліматичні умови в останній рік, внаслідок чого розмір чистого прибутку зменшився за досліджуваний період на 25% і становить 1122 тис.грн. Ці ж самі чинники спричинили і зміни в планових показниках.

В господарстві спостерігається незначна зміна чисельності працівників та площі сільськогосподарських угідь, але суттєво на економічні показники ці зміни не вплинули. В ТОВ «Батуринське» приділяється увага оновленню основних засобів, що підтверджує зростання їх вартості за остання три роки на 9%.

Земля є основним універсальним засобом виробництва на сільськогосподарських підприємствах. Склад і структуру земельного фонду ТОВ «Батуринське» наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад і структура земельного фонду ТОВ «Батуринське»

Види угідь	Площа угідь, га				Структура в % до загальної земельної площі		Відхилення (+;-) 2019р. від 2017р., га
	2017р.	2018р.	2019р.		2017р.	2019р.	
			план	факт			
Загальна земельна площа	3903	3903	3403	3403	100,0	100,0	-500
Всього сільсько-господарських угідь	3893	3893	3393	3393	99,7	99,7	-500
в т. ч. рілля	2472	2472	2472	2472	63,3	72,6	-
сінокоси	838	838	338	338	21,5	9,9	-500
пасовища	583	583	583	583	14,9	17,2	-
Інші земельні угіддя	10	10	10	10	0,3	0,3	-

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна відзначити, що загальна земельна площа на протязі 2-ох останніх років зменшилась на 500 га або на 13%. Причиною цих змін стало скорочення площ сільськогосподарських угідь, тобто під сінокосами, у зв'язку з тим, що орендодавці даних земельних паїв передали ці землі у користування іншому орендарю. Інші зменшення також пов'язані з реформування форми господарювання. Відхилень по плану не спостерігається. Рівень освоєння землі в господарстві занадто високий – 99,7 %. Рівень розораності земель постійно зростає і становить 72,6 % у 2019р.

В цілому можна відмітити, що земельний фонд ТОВ «Батуринське» використовується занадто інтенсивно, високі рівні освоєння і розораності.

Наявний виробничий потенціал підприємства, раціональне його використання впливає на його вартісні показники, які представлені економічними результатами ТОВ «Батуринське» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні фінансово-економічні показники роботи, тис. грн.

Роки	Дохід (виручка) від реалізації	Собівартість реалізованої продукції	Валовий прибуток	Чистий прибуток
2017 р	4054	2107	1459	1499
2019 р	3274	1912	1516	1122
2019р. у % до 2017р.	81	91	104	75

Аналізуючи дані таблиці 2.4 можна зробити висновок, що протягом останніх років намітилась тенденція до зниження всіх результативних економічних показників, що пов'язано знизженням обсягів виробництва. Виключення становлять валовий прибуток, що зріс на 4%.

Найбільш яскравим показником, що характеризує доходність підприємства є рівень рентабельності (табл.2.5), який засвідчує, що протягом останніх чотирьох років спостерігається тенденція до зростання рентабельності товарної продукції в підприємстві, що є позитивним в розвитку даного підприємства.

Таблиця 2.5 - Рівень рентабельності, %

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019 року до 2016 року (+,-)
Рентабельність реалізованої продукції	11,8	17,7	26,8	34,9	+23,1

Розглянувши вище приведені дані, можна зробити висновок, що дане господарство прибуткове, хоч показники прибутковості не на високому рівні, а тому керівництву ТОВ «Батуринське» потрібно використовувати інтенсивні технології виробництва сільськогосподарської продукції, застосовувати ресурсозберігаючі заходи, та більш уваги приділяти стимулюванню результативної праці робітників.

2.2 Оцінка якості трудового життя працівників ТОВ «Батуринське»

Для проведення дослідження з оцінки якості трудового життя працівників ТОВ «Батуринське» застосуємо систему показників, що відображають найбільш важливі питання, які стосуються трудового життя співробітників організації, а саме: заробітна плата, умови праці, правова і соціальна захищеність працівників, плинність кадрів, «демократизація трудового життя».

Відповідно до даного підходу оцінка якості трудового життя персоналу здійснюється за індикативними блоками, а інформаційною базою для дослідження якості трудового життя працівників є дані статистики, соціологічних опитувань, експертні оцінки.

Блок 1 - Заробітна плата

Динаміка заробітної плати - важлива складова частина комплексного індексу гідної праці, оскільки люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності, повноцінно брати участь в процесі формування доходу і працювати за справедливе грошову винагороду.

Таблиця 2.6 - Рівень заробітної плати співробітників ТОВ «Батуринське»

	2015	2016	2017	2018	2019
Середня ЗП ТОВ «Батуринське», грн	3031	3680	7360	8563	9598
Мінімальна заробітна плата, грн	1378	1600	3200	3723	4173
Відношення середньої ЗП до величини мінімальної заробітної плати, раз	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3

Таким чином, середня зарплата у ТОВ «Батуринське» у 2015 році була більше величини мінімальної ЗП по Україні у 2,2 рази. У період з 2016 по 2019 значення цього відношення було стабільним і становило 2,3 рази.

Блок 2 - Безпечні умови праці

Охороні праці у ТОВ «Батуринське» приділяється велике значення, так як дотримання правил безпеки та виробничої санітарії є основними аспектами при досягненні високих виробничих результатів (табл.2.7).

Таким чином, чисельність потерпілих при нещасних випадках з втратою працездатності у ТОВ «Батуринське» за останні п'ять років складає всього 4 людини, що говорить про безпечні умови праці в організації.

Таблиця 2.7 - Чисельність потерпілих при нещасних випадках на виробництві з втратою працездатності на 1 день і більше, в т. ч. зі смертельними наслідками

	2015	2016	2017	2018	2019
Чисельність потерпілих при нещасних випадках на виробництві, чол.	0	1	2	0	1

Матеріальні витрати в зв'язку з нещасними випадками у ТОВ «Батуринське» складають в розмірі 50000 грн.

Блок 3 - Правова і соціальна захищеність працівників

У ТОВ «Батуринське» кількість виявлених порушень вимог трудового законодавства стосуються оплати праці та дисциплінарного стягнення. Даний висновок був зроблений при аналізі трудових у спорів ТОВ «Батуринське», що виникають під час трудових відносин, представлених на сайті Бахмацького районного суду Чернігівської області. Працівники при зверненні до суду з питань оплати праці та дисциплінарного стягнення в більшості випадків вигравали справу. Таких випадків за останні 10 років зафіксовано 18.

Соціальними пільгами, гарантіями і компенсаціями для працівників ТОВ «Батуринське» є:

- виплата середньої заробітної плати на період відсутності працівника при суміщенні роботи з отриманням освіти;
- своєчасне обчислення та сплата страхових внесків до державних позабюджетних фондів;
- виплата одноразової допомоги при виході працівників на пенсію, народженні дитини;
- надання матеріальної допомоги в разі смерті працівника;
- одноразова виплата грошової винагороди працівникам, нагородженим державними і галузевими нагородами;
- виплата працівникам матеріальної допомоги при виході у щорічну оплачувану відпустку (тривалість щорічної оплачуваної відпустки - 28 календарних днів, додаткової - 8 календарних днів) тощо.

Правова і соціальна захищеність працівників ТОВ «Батуринське» знаходиться на належному рівні, хоч і виникають деякі порушення. Для

підвищення даного рівня необхідно замислитися про створення комісії з трудових спорів і профспілки.

Блок 4 - Плинність кадрів

Плинність кадрів є рухом робочої сили, який характеризується незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником.

Таблиця 2.8 - Плинність кадрів у ТОВ «Батуринське»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Середньорічна чисельність працівників, чол.	136	135	138	138	130
Кількість звільнених за власним бажанням і ініціативи роботодавця, чол.	7	5	7	4	7
Плинність кадрів,%	4,9	3,5	5,3	3,1	5,6

Таким чином, плинність кадрів у ТОВ «Батуринське» у 2015 році становила 4,9%, до наступного року вона знизилася до 3,5%, потім знову збільшилася до 5,3% (2017 г.). У 2018 році даний показник становив 3,1%, а в 2019 5,6%. Отже, динаміка плинності кадрів у ТОВ «Батуринське» є нестабільною, щороку вона або збільшується, або зменшується.

Блок 5 - «Демократизація трудового життя»

Коллективно-трудове регулювання соціально-трудових відносин у ТОВ «Батуринське» фактично не розвинене. В організації відсутній колективний договір, участь працівників в управлінні виробництвом мінімальна, тому що прийняття рішень є централізованим, а також відсутня профспілка, яка посприяла би поліпшенню соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем; немає комісії з трудових спорів, тому всі питання вирішуються в суді, якщо сторони конфлікту не вдалося домовитися.

Таким чином, проаналізувавши кілька блоків оцінки якості трудового життя працівників ТОВ «Батуринське», можна зробити висновок про те, що організація ефективно розвивається і створює необхідні умови для співробітників. Такий показник, як середня заробітна плата протягом останніх п'яти років в 2,3 рази вище мінімальної заробітної плати. У ТОВ «Батуринське» велика увага приділяється створенню безпечних умов праці, за останні роки зафіксовано всього

4 нещасних випадки. Правова і соціальна захищеність працівників ТОВ «Батуринське» знаходиться на належному рівні, хоч і виникають деякі порушення, що стосуються оплати праці та дисциплінарного стягнення. Показник «плинність кадрів» у ТОВ «Батуринське» є нестабільним. Кількість звільнених за власним бажанням і ініціативи роботодавця варіюється приблизно від 4 до 7 осіб. ТОВ «Батуринське» зовсім не забезпечує участь співробітників у прийнятті рішень з приводу їх роботи. Такий показник, як «демократизація трудового життя» абсолютно не працює і не розвивається, що сприяє виникненню соціально-трудових конфліктів і трудових спорів між працівниками і роботодавцем.

2.3 Оцінка існуючої практики вирішення соціально-трудових конфліктів у ТОВ «Батуринське»

У ТОВ «Батуринське», як і в будь-якій іншій організації, виникають соціально-трудові конфлікти і трудові суперечки між працівником і роботодавцем, які необхідно вчасно розпізнати і вирішувати, поки вони не привели до певних наслідків.

Суб'єктами системи вирішення соціально-трудових конфліктів виступають роботодавець (ТОВ «Батуринське»), який вступив в трудові відносини з робочим, і робітник, який вступив в трудові відносини з роботодавцем.

За вирішення соціально-трудових конфліктів і трудових спорів у ТОВ «Батуринське» відповідає юридичний відділ, так як у організації відсутня комісія по трудових спорах. А всі питання в основному розглядаються в суді. При виникненні трудового спору в організації спочатку робиться спроба добровільного примирення наймача і співробітника в процесі їх особистої зустрічі або зустрічі законних представників в процесі переговорів. Якщо ж в результаті сторони примирилися, то наступні етапи вирішення спору стають недоречними. Якщо ж врегулювати конфлікт не вдалося, то спірну ситуацію вирішують уже у суді.

Але, так як причини виникнення соціально-трудових конфліктів і трудових спорів різноманітні, то проаналізуємо цивільні та адміністративні справи у спорах, що виникають під час трудових відносин у ТОВ «Батуринське», які представлені на сайті Бахмацького районного суду Чернігівської області. Період розглянутих справ з 2010 по 2019 рік. Спори, що виникають із трудових відносин у ТОВ «Батуринське», представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Спори, що виникають з трудових відносин

Трудові спори	Кількість звернень за роками									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Дисциплінарне стягнення				1	2	2			1	1
Оплата праці	1	1	1	2		3	6	2	1	
Відновлення на роботі	2		1	1			3			
Незаконне звільнення							1			

За 10 років всього було 17 трудових спорів, пов'язаних з оплатою праці, 7 з відновленням на роботу, 7 з приводу дисциплінарного стягнення і 1 незаконне звільнення. Всього суперечок, що виникали з трудових відносин, з 2010 по 2019 рік - 32.

Трудові спори у ТОВ «Батуринське» пов'язані в основному з оплатою праці (недонарахованою заробітною платою, компенсація моральної шкоди, необґрунтовано утримана премія, компенсація за затримку заробітної плати тощо). У 2016 році їх спостерігалось більшого всього - 6 розглянутих справ за цей період. Потім трудові спори пов'язані з відновленням на роботу і дисциплінарним стягненням. І лише один спір спостерігався через незаконне звільнення у 2016 році.

Проаналізуємо, хто в цих розглянутих справах зі спорів, що виникають з трудових відносин, виграв. В якості позивача (заявника) виступали працівники ТОВ «Батуринське», а в якості відповідача виступала сама організація ТОВ «Батуринське». Рішення суду надано на рисунку 2.1.

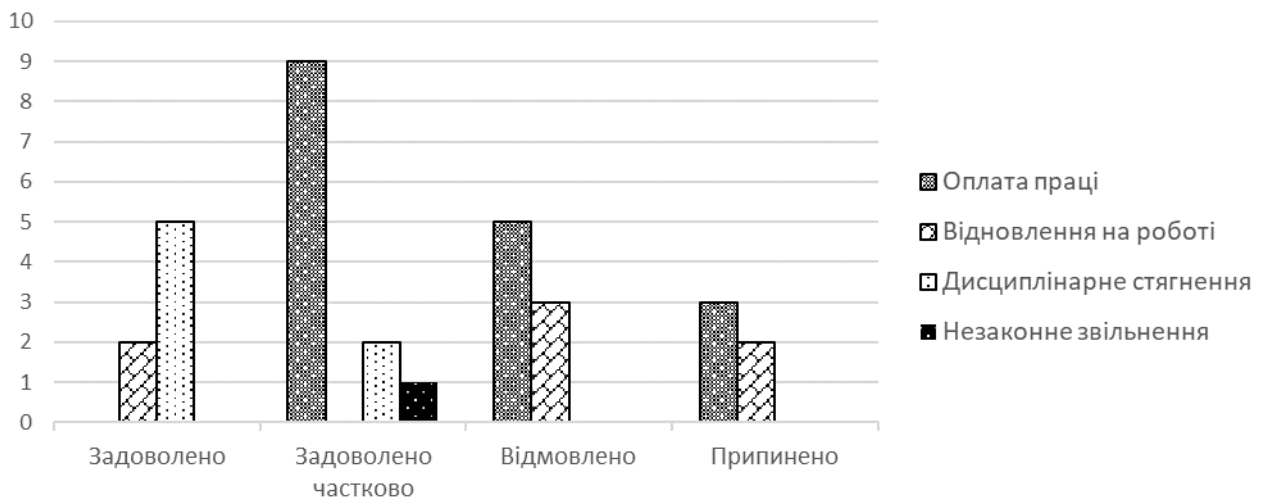


Рисунок 2.1 - Рішення суду

З рисунку 2.1 видно, що 7 справ було задоволено на користь позивача, 12 частково задоволено, 8 відмовлено і 5 справ взагалі припинили.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що з невеликим відривом виграють працівники ТОВ «Батуринське», що не є добре для самої організації. Найчастіше працівники виграють при оплаті праці, а також при дисциплінарних стягненнях. При розгляді позовів, пов'язаних з поновленням на роботі працівника, частіше виграє роботодавець. А от суперечка про звільнення було частково задоволено на користь працівника. Припинення справ було пов'язано з відмовою позивача від позову.

Аналіз трудових суперечок у ТОВ «Батуринське» показав, що найбільша кількість суперечок виникає через оплату праці та дисциплінарні стягнення. Такі суперечки можна вирішувати не тільки в суді, але і в комісії по трудових спорах, яка відсутня в даній організації.

У ТОВ «Батуринське» фактично не розвинені форми соціального партнерства, тобто відсутній колективний договір; участь працівників в управлінні організацією мінімальна, тому що рішення приймаються централізовано; відсутня профспілка, яка посприяла би поліпшенню соціально-трудова відносин між працівником і роботодавцем; відсутні механізми внутрішнього примирення; немає комісії з трудових спорів, тому всі питання вирішуються в суді, якщо сторони конфлікту домовилися в процесі переговорів. Відсутність системи соціального

партнерства може вплинути на рівень соціальної конфліктності і якість трудового життя співробітників. А також форми соціального партнерства посприяли б розвитку соціальної відповідальності керівника і працівників.

ТОВ «Батуринське» працює ефективно при виникненні соціально-трудова конфліктів, але так як були виявлені недоліки, то було б доцільно ввести систему вирішення конфліктів за коштами соціального партнерства.

Оскільки в ході аналізу практики вирішення конфліктів у ТОВ «Батуринське» було виявлено, що в організації абсолютно не працюють форми соціального партнерства, необхідно розробити комплекс пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудова конфліктів в організації на принципах соціального партнерства.

В якості пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудова конфліктів у ТОВ «Батуринське» на принципах соціального партнерства можуть виступати:

- введення колективно-договірного регулювання;
- запровадження механізму досудового вирішення соціально-трудова конфліктів;
- запровадження механізму участі працівників в управлінні організацією.

Дані пропозиції спрямовані на розвиток соціальної відповідальності організації, поліпшення якості трудового життя співробітників підприємства ТОВ «Батуринське» і як наслідок, їх лояльності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «БАТУРИНСЬКЕ» НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1 Обґрунтування введення колективно-договірного регулювання спорів у ТОВ «Батуринське»

Однією з форм соціального партнерства є проведення колективних переговорів з підготовки та укладення угод і колективних договорів. Такі елементи соціального партнерства, як угода і колективний договір необхідні для регулювання соціально-трудова відносин між працівником і роботодавцем. Угода укладається на регіональному, галузевому та територіальному рівнях соціального партнерства. У галузевій угоді по сільському господарству України відображені багато положень, які могли б стати основою при розробці колективного договору у ТОВ «Батуринське» [4].

У ТОВ «Батуринське» необхідно укласти колективний договір для регулювання соціально-трудова відносин між роботодавцем і працівниками. Колективний договір наділить керівника організації і її працівників соціальною відповідальністю. Його створення забезпечить працівників ТОВ «Батуринське» базовими гарантіями і забезпечить гідні умови праці, а також такі питання будуть вирішуватися на рівні організації за допомогою колективних переговорів.

Сторонами колективного договору є роботодавець - ТОВ «Батуринське» в особі директора організації Литвиненко В.М., і працівник - об'єднання працівників ТОВ «Батуринське». У нього будуть включені такі основні положення, як зобов'язання сторін у сфері виробничих і економічних відносин; трудовий договір, зайнятість, умови звільнення; перенавчання, підвищення кваліфікації працівників; робочий час і час відпочинку; оплата праці; соціальні пільги та гарантії; охорона праці; розвиток соціального партнерства.

Положення про зобов'язання сторін в області виробничих і економічних відносин відображено в галузевій угоді по сільському господарству України за

2014-2020 роки [4]. Для поліпшення соціально-економічної захищеності працівників сільськогосподарського виробництва потрібно включити положення, де сторони ТОВ «Батуринське» були б зобов'язані сприяти: зростанню рівня технологічного, технічного оснащення, підвищення якості і безпеки продукції, відтворення і ефективного використання земель сільськогосподарського призначення, сталого розвитку сільських територій, забезпечення стійкої зайнятості, гідного рівня заробітної плати та соціального захисту працівників, підвищення рівня охорони праці та екологічної безпеки в організації, вдосконалення економічних і соціально-трудових відносин в організаціях, підвищення ефективності взаємодії соціальних партнерів, рівноправного соціального діалогу.

У разі перенавчання та підвищення кваліфікації працівників необхідно прописати в колективному договорі, що роботодавець зобов'язується: створювати необхідні умови для того, щоб співробітник міг суміщувати роботу з навчанням, тобто проходити професійне навчання на виробництві або навчатися в навчальному закладі без відриву від виробництва відповідно до чинного законодавства, а також надавати працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах за заочною формою навчання оплачувані відпустки у зв'язку з навчанням, а також інші пільги, передбачені в організації.

Баланс робочого часу і часу відпочинку працівників буде формуватися згідно із законодавством. Потрібно внести такі пункти, які прописані в галузевій угоді по сільському господарству України, як сезонність робіт. У ТОВ «Батуринське» продуктивність залежить від пори року, тому працівники будуть укладати трудові договори відповідно до сезонності роботи, яка може становити більше 6 місяців, а так само яка не може перевищувати більше 6 місяців.

Для жінок, які працюють в сільськогосподарському виробництві, тривалість робочого часу становитиме 36 і менше годин на тиждень, при цьому заробітна плата буде виплачуватися в тому ж розмірі. За результатами спеціальної оцінки умов праці працівникам, робочі місця яких будуть віднесені до шкідливих умов 3-й або 4-го ступеня або шкідливим впливам праці, буде встановлена скорочена тривалість робочого часу - 36 годин на тиждень.

Соціальні пільги та гарантії є мірою соціальної підтримки працівників ТОВ «Батуринське». У колективній договір доцільно включити такі пільги і гарантії, як:

- виплату компенсацій в розмірі не нижче мінімальної заробітної плати інвалідам праці при наданні їм путівок на лікування згідно з медичними рекомендаціями;

- виплату одноразової допомоги при виході працівників на пенсію, народження дитини в розмірі 25000 грн;

- надання оплачуваних, виходячи з тарифної ставки (окладу) працівника, днів відпочинку в випадках: власного весілля (3 дні); весілля дітей (3 дні); смерті подружжя, членів сімей (3 дні);

- оплату витрат на ритуальні послуги в разі смерті працівника, нещасного випадку на виробництві, при отриманні професійного захворювання, при встановленні інвалідності в розмірі в розмірі 25000 грн;

- надання оплачуваних путівок в санаторії, а також компенсація витрат на лікування;

- надання службового житла із можливістю його придбання через 10 років використання;

- одноразову виплату грошової винагороди працівникам, нагородженим державними і галузевими нагородами;

- виплата «підйомних» молодим фахівцям протягом року в розмірі 50000 грн;

- надання транспорту до місця роботи і назад;

- доплата за стаж роботи.

Даними гарантіями організація може знизити плинність кадрів і зробити співробітників згуртованими і лояльними, а також покращить імідж організації в плані соціальної відповідальності.

ТОВ «Батуринське» пріоритетом своєї діяльності вважає забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників в процесі праці. На кожному робочому місці умови праці відповідають вимогам охорони праці. Створена і функціонує система управління охороною праці. У колективному договорі також це положення

важливо врахувати. Необхідно внести такі пункти, як дотримання всіх норм і вимог з охорони праці; фінансування заходів з охорони праці в розмірі не менше 0,2% суми витрат на виробництво продукції (робіт, послуг); надання працівникам спеціального одягу, спеціального взуття, сучасних засобів індивідуального та колективного захисту; проведення медичних оглядів; обов'язкове соціальне страхування працівників від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань тощо.

У сільському господарстві велике значення надають молодіжній політиці, тому що в даний час особи у віці до 35 років не хочуть жити в сільській місцевості і працювати у сільському господарстві. Тому багато організацій для розвитку кадрового та інтелектуального потенціалу сільськогосподарської галузі хочуть залучити молодь. Дане положення також можна було б відобразити в колективному договорі, тому що у ТОВ «Батуринське» керівництво націлене на утримання молодих фахівців. При працевлаштуванні молоді пропонується виплата «підйомних» в розмірі 50000 грн протягом одного року за умови, що молодий фахівець буде працювати в організації три роки.

Таким чином, в колективному договорі ТОВ «Батуринське» будуть прописані основні положення згідно з трудовим законодавством України і галузевою угодою з сільського господарства України. Колективний договір буде поширюватися на всіх співробітників ТОВ «Батуринське». Підписання даного колективного договору забезпечить виконання зазначених обов'язків по обидва боки.

Створення колективного договору також спричинить за собою добровільну участь у колективних переговорах, метою яких буде поліпшення підходів і принципів соціального партнерства, які будуть прописуватися в даному договорі.

3.2 Впровадження механізмів досудового вирішення соціально-трудових конфліктів та участі працівників в управлінні організацією ТОВ «Батуринське»

При вирішенні соціально-трудових конфліктів у ТОВ «Батуринське» необхідно впровадити механізми досудового їх дозволу на принципах соціального партнерства. Досудове вирішення може проходити через два рівня:

- спроба добровільного примирення;
- вирішення конфліктів через комісію по трудових спорах.

В організації ТОВ «Батуринське» при виникненні соціально-трудового конфлікту можна його врегулювати самостійно шляхом переговорів на свій розсуд. Якщо в процесі переговорів конфлікт не вдалося усунути, то можна вдатися до допомоги третьої особи - медіатора. Медіатор повинен зрозуміти кожную сторону і створити простір, в якому вони зможуть зрозуміти свої помилки, і почнуть враховувати інтереси кожного. Таким чином, вони будуть говорити в стилі співробітництва, тобто забезпечать таку взаємодію, яка призведе до балансу розрізняють інтересів.

ТОВ «Батуринське» може використовувати внутрішні можливості для того, щоб не виносити трудові спори до суду і навіть в комісію по трудових спорах. Для цього необхідне створення внутрішніх комісій, наприклад, комісія з примирення і комісія зі стандартів, які могли б вирішувати конфлікти неформально. При виникненні конфлікту створювалася б комісія з 3 осіб з кожного боку, які знають проблему і мають навички ведення переговорів. Конфлікт б розглядався протягом 5-ти робочих днів. Після чого приймалося б рішення. Рішення може бути узгоджено, це означає, що конфлікт вирішений. Якщо сторони не змогли домовитися, то тоді можна запропонувати вирішити трудовий спір в комісії по трудових спорах (далі - КТС).

У ТОВ «Батуринське» відсутня комісія по трудових спорах. Тому пропонується створити у ТОВ «Батуринське» комісію по трудових спорах і розробити для неї положення.

При аналізі практики вирішення соціально-трудових конфліктів в ТОВ «Батуринське» було виявлено, що основними причинами виникнення трудових спорів є оплата праці і дисциплінарне стягнення. Дані причини можна вирішувати не лише через суд, але і через КТС. Так як в організації відсутня профспілка та інші представницькі органи, то КТС може бути утворена загальними зборами колективу з ініціативи працівників або роботодавця.

Комісія по трудових спорах обирає із свого складу голову, заступника голови і секретаря комісії. Кількісний склад буде складатися з 6 чоловік з кожного боку. Члени комісії повинні мати такі особистісні якості, як вміння слухати, аргументувати, переконувати, керувати дискусією, вміти реагувати на настрій сторін, вміти знімати напруженість переговорного процесу, а також прагнути до розуміння і бути зацікавленими. КТС буде утворена терміном на 3 роки. Організаційно-технічне забезпечення діяльності КТС покладено на директора організації.

Потім необхідно розробити положення про комісію з трудових спорів. Формує положення про КТС обраний склад КТС. У нього будуть включені такі основні положення, як правовий статус і компетенція КТС; склад і порядок створення КТС, порядок звернення до комісії по трудових спорах, порядок розгляду індивідуального трудового спору в КТС, порядок прийняття рішення комісією по трудових спорах, виконання рішень КТС.

Створення комісії по трудових спорах допоможе вирішити багато соціально-трудових конфліктів, не звертаючись при цьому до суду. Також при КТС трудовий спір буде вирішуватися в більш короткі терміни, тому що в межах організації простіше встановити фактичні обставини спору і зібрати докази. А також не буде прямих втрат таких, як судові витрати і штрафи, в разі програшу в суді.

Дотримання всіх механізмів і принципів соціального партнерства зробить ще більш ефективним розвиток і виробництво організації ТОВ «Батуринське».

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Соціально-трудоий конфлікт являє собою конфліктну взаємодію суб'єктів, які пов'язані соціально трудовими відносинами, які відстоюють свої інтереси і ставлять проблеми, пов'язані з трудовою діяльністю. Динамічний характер соціально-трудоого конфлікту обумовлює необхідність розробки системи вирішення соціально-трудоих конфліктів з метою своєчасного виявлення та усунення виникаючих проблем в організації.

2. Під соціальним партнерством розуміється особливий соціальний інститут, на базі якого реалізується певний тип соціальних відносин, спрямованих на розвиток консенсусу і позитивного результату в процесі взаємодії соціальних суб'єктів - учасників цієї взаємодії. У найзагальнішому сенсі визначення «соціальне партнерство» описує всю сукупність соціальних взаємодій між соціальними суб'єктами, метою яких є досягнення згоди і взаємного неприйняття конфронтації і протистояння. Це відносини постійного регулювання щоденних практичних дій, що мають своєю головною метою вирішення спільних завдань.

3. Якість трудового життя є фактором, який впливає на формування, реалізацію та розвиток трудового потенціалу працівників. Адже, якщо працівник буде повністю задовольняти свої потреби у праці, то і не будуть виникати соціально-трудоі конфлікти в організації. Високий рівень якості трудового життя сприяє високій оцінці працівниками організації, високому рівню лояльності і віддачі, при цьому рівень соціальної конфліктності в організації буде низьким.

4. Об'єктом дослідження є ТОВ «Батуринське», яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції. В ході проведеного дослідження з'ясовано, що дане господарство є прибутковим, хоч показники прибутковості не на високому рівні, а тому керівництву ТОВ «Батуринське» потрібно використовувати інтенсивні технології виробництва сільськогосподарської продукції, застосовувати ресурсозберігаючі заходи, та більш уваги приділяти стимулюванню результативної праці робітників.

5. Проаналізувавши кілька блоків оцінки якості трудового життя працівників ТОВ «Батуринське», можна зазначити, що організація ефективно розвивається і створює необхідні умови для співробітників. Такий показник, як середня заробітна плата протягом останніх п'яти років в 2,3 рази вище мінімальної заробітної плати. У ТОВ «Батуринське» велика увага приділяється створенню безпечних умов праці, за останні роки зафіксовано всього 4 нещасних випадки. Правова і соціальна захищеність працівників ТОВ «Батуринське» знаходиться на належному рівні, хоч і виникають деякі порушення, що стосуються оплати праці та дисциплінарного стягнення. Показник «плинність кадрів» у ТОВ «Батуринське» є нестабільним. ТОВ «Батуринське» зовсім не забезпечує участь співробітників у прийнятті рішень з приводу їх роботи. Такий показник, як «демократизація трудового життя» абсолютно не працює і не розвивається, що сприяє виникненню соціально-трудова конфліктів і трудових спорів між працівниками і роботодавцем.

6. В ході аналізу практики вирішення конфліктів у ТОВ «Батуринське» було виявлено, що в організації абсолютно не працюють форми соціального партнерства, тому необхідно розробити комплекс пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудова конфліктів в організації на принципах соціального партнерства.

В якості пропозицій щодо формування системи вирішення соціально-трудова конфліктів у ТОВ «Батуринське» на принципах соціального партнерства можуть виступати:

- введення колективно-договірного регулювання;
- запровадження механізму досудового вирішення соціально-трудова конфліктів;
- запровадження механізму участі працівників в управлінні організацією.

Дані пропозиції спрямовані на розвиток соціальної відповідальності організації, поліпшення якості трудового життя співробітників підприємства ТОВ «Батуринське» і як наслідок, їх лояльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров С. В. Правовые категории «трудовой спор» и «трудовой конфликт»: способы разрешения / С. В. Александров // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - №3. – 2013.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология: учебник для вузов. СПб: Питер, 2014. 503 с.
3. Галайда Т. О., Скриль В. В., Мяло О. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності підприємств у розвитку системи соціального партнерства в Україні. *Вісник ЖДТУ*. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (62). С. 280–283.
4. Галузева угода між Міністерством аграрної політики та продовольства України, Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців Федерація роботодавців агропромислового комплексу та продовольства України і Профспілкою працівників АПК в сільському господарстві на 2014 – 2020 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html> (дата звернення: 20.05.2021)
5. Геберт М. Г. Управління конфліктами: конспект лекцій. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2008. 230 с.
6. Гірник А.М., Бобро А.Ю. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження К. Основи. 2004. 344 с.
7. Гончарова І. Соціальна відповідальність як основа конструктивного діалогу суб'єктів соціального партнерства. *Вісник ТНЕУ*. 2012. № 2. С. 57–63.
8. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2008. 544 с.
9. Грiшнова О. А. Економiка працi та соцiально трудовi вiдносини. К. : Знання, 2004. 535 с.
10. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. К.:Каравела, 2017. 304с.
11. Егидес А. П. Психологія конфлікту: учеб. пособие. Серия: Университетская серия. МФПУ Синергия, 2013. 315 с.

- 12.Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації: підручник для вищих навчальних закладів. вид. 2. 2017. 262 с.
- 13.Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К. : Кондор, 2006. 432 с.
- 14.Закони України «Про колективні договори і угоди» [Електронний ресурс]: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2021)
- 15.Закони України «Про організацію роботодавців» [Електронний ресурс]: URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2021)
- 16.Закони України «Про порядок вирішення трудових спорів (конфліктів)» [Електронний ресурс]: URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2021)
- 17.Закони України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [Електронний ресурс]: URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2021)
- 18.Кибанов А. Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Конфликтология: учебник. 2-изд. и доп. ИНФРА-М., 2009. 301с.
- 19.Коваленко Л.В. Соціально-трудові конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(6). С. 135–141.
20. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию: учеб. Пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: ВЛАДОС, 2021.
- 21.Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. К. : КНЕУ, 2003. 230 с.
- 22.Конфліктологія: навчальний посібник / за ред. М. П. Гетьманчука, П. П. Ткачука. Львів: ЛІСВ, 2007. 326 с.
- 23.Мельничук Д.П. Концепція якості трудового життя: зміст та значення в процесі модернізації системи соціально-трудових відносин // *Вісник ЖДТУ*. Серія: Економічні науки. 2012. №3 (61). С. 281-286.
- 24.Миронова О. М., Мазоренко О.В. Конфліктологія: навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
- 25.Нагаєв В. М. Конфліктологія: навч. посіб. К. : Центр навч. літ., 2004. 198 с.

26. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. К. : Центр навч. літ., 2007. 160 с.
27. Пушкар З.М., Тобака Р.О. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №16 (170). С.112-115
28. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами К.: Професіонал. 2007. 278 с.
29. Ситник Ю.О. Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення і перспективи розвитку. *Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету*. 2009. №5. С. 81–89.
30. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2011. 501 с.
31. Таскаев Г. С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ. М.: 2008.
32. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Суми : Університетська книга”, 2008. 240 с.
33. Українець С. Соціально-трудові відносини в Україні: зміст і розвиток. *Україна: аспекти праці*. 2010. №3. С. 35-41.
34. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. К. : Кондор, 2006. 169 с.
35. Шейнов В. П. Управление конфликтами: теория и практика. Минск: Харвест, 2010. 912 с.
36. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. М.: ИРИСЭН, 2007. 366 с.