

УДК 331.108 (075.8)

Г.В. НАЗАРОВА

*Харківський національний економічний університет*

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

*В роботі розглянуті питання визначення індикаторів організаційної культури в умовах нової парадигми управління, заснованої на інноваційному управлінні та пріоритетної ролі працівника у виробничому процесі. Проведено аналіз організаційних форм соціального партнерства та визначено їх роль у демократизації управління. Виокремлено основні етапи управління культурою корпорації в системі управління персоналом. Розглянуто досвід реалізації норм соціального управління на прикладі колективного договору машинобудівного підприємства.*

**Ключові слова:** організаційна культура, інноваційне управління, соціальне партнерство, демократизація управління, колективний договір.

### Вступ

На початку ХІ століття у всіх розвинутих суспільствах і наука, і практика визнали зростаючу роль людського фактора в економічному прогресі. При аналізі проблем активізації людського фактора передбачається, що його соціальна субстанція – це наймані працівники. Зміна ролі людини розглядається з позицій модифікації найманої праці, подолання відчуження працівника-виконавця від праці і власності, формування нових методів стимулювання і мотивації його творчої діяльності.

Незважаючи на значну кількість досліджень українських та західних фахівців, серед яких слід відзначити А. Колота, В. Спивака, Е. Шейна, Д. Ньюстрома, К. Девіса, Р. Дафта, у теоретичному і практичному аспектах найбільш складним залишається питання: як у найманого робітника викликати інтерес до ефективного використання засобів виробництва, що представляють чужу для нього власність, і до створення високоякісної продукції, якою він не буде розпоряджатися. Цю проблему прагнуть вирішувати за допомогою різноманітних стимулів. Стимули тоді ефективні,

коли вони повною мірою враховують інтереси людей: індивіда, трудового колективу, соціальних груп і суспільства в цілому. Позитивні аспекти поєднання в одній особі працівника і співвласника компанії правомірно пов'язувати з більш широким та справедливим розподілом власності, підвищенням ефективності виробничого менеджменту, зростанням мотивації трудової діяльності, що має позитивно впливати на продуктивність праці і конкурентоспроможність продукції [1 – 3].

### Постановка задачі

Метою даної статті є визначення індикаторів корпоративної культури в умовах нової парадигми управління, заснованої на інноваційному управлінні.

Участь працівників в управлінні власністю і в розподілі прибутку своїх підприємств розглядається як ефективний засіб протидії зростаючій майновій нерівності – основи соціальних конфліктів. Демократія на підприємстві, участь найманих працівників в управлінні є характерною тенденцією розвитку сучасного менеджменту у цивілізованих країнах. Професійні союзи, ради робітників володіють широкими повноваженнями в обговоренні та прийнятті рішень за питаннями, які торкаються інтересів трудового колективу. Формується новий стиль управління підприємствами, заснований на «людських відносинах», розвитку колективізму, філософії «єдиної сім'ї» працівників, на принципах соціального партнерства. Таким чином, різноманіття форм власності, різні організаційно-правові форми господарювання не усувають, а дозволяють далі розвивати практику участі працівників в управлінні виробництвом; формування робітника сучасного типу припускають наявність в них таких якостей, як вміння управляти, свідоме, творче ставлення до діла. Все це – невід'ємні елементи стратегії розвитку підприємств, що мають за мету виробництво якісної, конкурентоспроможної продукції, послуг та рішення соціальних задач.

### Результати

Підсистемою навколишнього середовища є соціальна культура, у якій індивіди живуть та працюють, яка подає їм безліч «сигналів» про можливу

поведінку людини, що має певний життєвий досвід. Працівники фірми є членами суспільства, мають родини, коло друзів і знайомих, тому ставлення до працівників у фірмі стає предметом обговорення й оцінки багатьох людей, що складають коло спілкування персоналу фірми.

Усередині організації діє могутня сила, що визначає індивідуальну та групову поведінку. Організаційна культура – це набір традицій, переконань, цінностей і норм, що розділяються всіма членами організації. Культура організації відноситься до тих неформальних аспектів організаційного життя, що вирішальним образом впливають на діяльність організації [5]. Оскільки культура – динамічне системне поняття, вона впливає практично на всі події, що відбуваються в організації.

Значення організаційної культури визначається низкою обставин. По-перше, вона додає працівникам організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про компанію, є важливим джерелом стабільності і спадкоємності, що створює у її працівників почуття безпеки. По-друге, знання організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи істотний контекст подій, що у іншому випадку залишалися б незрозумілими. По-третє, культура стимулює високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним задачі. По-четверте, культура привертає увагу, передає бачення і відзначає заслуги творчих, ефективних робітників.

Взаємини суб'єктів організації розглядаються як співвідношення культур: елементи культури особистості впливають на її очікування і уявлення про елементи культури майбутнього місця роботи, і джерелом конфлікту може бути різний рівень культур суб'єктів організації. Прогноз успіху майбутньої взаємодії повинний включати і прогноз культурологічних особливостей партнера по спілкуванню, будь те особистість, група чи організація [5].

У процесі визначення зацікавлених у діяльності організації осіб виділимо коло суб'єктів розвитку організації: груп і особистостей, на яких вплинуть зміни в організації і які здатні вплинути на розвиток подій. Ранжирування суб'єктів і визначення трьох найбільш важливих приводить до наступного висновку — це клієнти компанії, її акціонери і працівники.

Виділимо перелік специфічних індикаторів корпоративної культури, що впливають на сприйняття і поведінку її працівників:

- наявність і якість колективного договору (це визначає, як до працівників ставиться власник і адміністрація — як до «ресурсу» чи як до «капіталу»);

- зміст нормативних документів: трудовий розпорядок, положення про підрозділи, посадові інструкції тощо;

- особливості трудової поведінки, готовність жертвувати особистим заради досягнення корпоративних цілей (творче відношення до своїх обов'язків)

- відношення працівників до праці;

- відданість корпорації, турбота про збереження її службових таємниць;

- узагальнений параметр — якість трудового життя (ЯТЖ), що включає стиль управління, соціальне партнерство, ступінь індивідуального підходу до працівників, ступінь узгодження мотивів працівників і винагороди (чи реалізується принцип «Вияви мотиви, потреби працівників і задовольни їх»);

- рівень абсентеїзму (абсентеїзм — пропуски робочого часу через хворобу, відгули за свій рахунок, прогули). Коефіцієнт абсентеїзму показує, який відсоток продуктивного часу губиться через відсутність працівників на робочому місці;

- кадрова політика;

- організаційний клімат – це те загальне відчуття, що створюється фізичною організацією простору, стилем спілкування працівників між собою і формою поведінки працівників по відношенню до клієнтів і інших сторонніх осіб;

- соціально-психологічний клімат.

Нова парадигма управління заснована на відмовленні від технократичного та переході до інноваційного управління, що вимагає постійного відновлення продукції, технології, структури, тобто вміння пристосовуватися до постійно мінливого зовнішнього середовища. Головним фактором успіху такої стратегії є люди, їхня організаційна культура, що являє собою систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і

традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників у даній організації, що відрізняються стилем поведінки, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ступенем ідентифікації працівників з організацією і цілями її розвитку [7].

Відповідно до нової парадигми управління запропоновано висування на перше місце особистості працівника і трудового колективу, підвищення їхньої ролі в досягненні цілей організації, оскільки найважливішу роль в успіху загальної справи грає якість робочої сили і її відношення до праці на підприємстві. Факторами, що впливають на реалізацію нової стратегії управління в основному виробничому осередку є наступні елементи збагачення праці: прийняття рішень, самостійність, відповідальність, зворотний зв'язок і інші. Тобто делегування функції оперативного управління виробництвом персоналу основної виробничої ланки має на меті забезпечення здатності цієї ланки ефективно виконувати покладені на неї функції.

Таким чином, працівники сприймаються як самостійні, здатні до прийняття грамотних відповідальних рішень творчі особистості. Це, у свою чергу, висуває підвищені вимоги до системи управління персоналом, від діяльності якої і залежить якість персоналу фірми та його розвиток, а також ступінь задоволеності працею і, отже, відношення до праці та віддача від неї.

Підвищення ролі працівника, групи в рішенні оперативних задач, перенесення акценту з матеріальних факторів виробництва на людські визначає і провідну роль служб управління персоналом. Цілковито справедливо, що менеджер з персоналу в цих умовах висувається на друге місце в ієрархії рангів після глави фірми. Формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку працівників. Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і працівників на загальні цілі.

Винятково важливим елементом корпоративної культури є забезпечення соціального захисту персоналу підприємства, реалізація ідей соціальної справедливості в рамках організації, задоволення більш широкого кола потреб персоналу, ніж просто матеріальне забезпечення.

Соціальний захист персоналу дозволяє організації уявити себе як колективного члена співтовариства, продемонструвати розуміння соціальної відповідальності, розуміння нужд своїх працівників, прагнення гнучко реагувати на різноманітні потреби працівників і тим самим забезпечувати зі своєї сторони атмосферу співробітництва, взаєморозуміння, що є заставою ефективної взаємодії в організації. Незважаючи на наявні розходження в інтересах, основу взаємини організації і персоналу складають партнерство в досягненні спільних цілей і співробітництво і взаєморозуміння в пошуках шляхів забезпечення інтересів сторін.

Значну роль в демократизації управління відіграють організаційні форми соціального партнерства (колективні договори та угоди, процедура їх прийняття та контролю за виконанням, відповідальність сторін за їх здійснювання); законодавчо закріплені трудові права робітників. Мова йде про нормовану систему правовідносин між роботодавцями, найманими робітниками і державою (чи їхніми представницькими органами), що за допомогою відповідних механізмів реалізують свої права й інтереси в соціально-економічній і трудовій сфері.

Справді партнерські, рівноправні відносини між органами державного управління, роботодавцями і профспілками, так звана система трипартизма, в Україні тільки формується. Саме тому з поглибленням реформування економіки в Україні варто акцентувати увагу на розвитку соціального партнерства.

Як показує досвід окремих країн, у тому числі і постсоціалістичних, самі по собі правильні закони ще не гарантують практичне здійснення принципів соціального партнерства. Але вже сама наявність законодавчої бази, повнота і рівень її реалізації яскраво відбивають ступінь демократизації суспільства. Законодавчою базою соціального партнерства і врегулювання колективних трудових конфліктів в Україні є: Кодекс законів про працю в Україні, Закони України «Про колективні договори й угоди» (1993 р.), «Про оплату праці» (1995 р.), "Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)". Крім того, у рамках Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України і профспілковими об'єднаннями щорічно укладається близько 70 галузевих і 27 регіональних угод, а також 55 тис. колективних договорів. Реалізація угод, колективних договорів і

інших домовленостей між соціальними партнерами є реальним стабілізуючим фактором розвитку суспільства [8, 9].

Практика трипартизма, що склалася сьогодні в Україні, не може замінити механізм соціального партнерства на рівні підприємств, тобто систему біпартизма, як добровільну, засновану на незалежності і рівноправності сторін, тісну взаємодію організацій трудящих і роботодавців у ході створення і застосування трудових норм як національних, так і міжнародних. Дотепер ще потенціал трудових колективів не задіяний у переговорному процесі на первинному рівні.

Повноваження трудового колективу забезпечені трудовим законодавством. Зокрема, Кодекс законів про працю (КЗПП) визначає право трудового колективу, незалежно від організаційно-правової форми підприємства, на рішення питання про необхідність підписання з адміністрацією колективного договору, на визначення порядку надання соціальних пільг з фондів трудового колективу, на визначення умов діяльності громадських організацій. КЗПП визначає право профспілки, Ради трудового колективу і загальних зборів (конференції) трудового колективу представляти інтереси своїх членів і брати участь в управлінні підприємством, вносити питання по поліпшенню роботи підприємства, соціально-побутового і культурного обслуговування працівників. Адміністрація повинна створювати для цього відповідні умови. Однак, колективні договори, що укладаються, нерідко носять формальний характер. Незадовільно використовуються можливості примирливих процедур. Як наслідок, гострі проблеми, які можна вирішити на рівні підприємств чи територій, виштовхуються на поверхню. З метою поліпшення рішення соціально-трудова суперечок Указом Президента України (від 17 листопада 1998 р.) утворена Національна служба посередництва і примирення.

Слід зазначити, що усе більше уваги при укладанні колективних договорів на підприємствах приділяється соціальній захищеності трудящих. Як приклад можна привести зміст розділу «Забезпечення зайнятості працівників» діючого колективного договору ДП ХМЗ «ФЕД», що працює в м. Харкові. У першій статті розділу встановлюється, що проведення реструктуризації підприємства провадиться з забезпеченням соціального захисту працюючих і використанням усіх можливостей працевлаштування

вивільнених працівників. Всі економічні й організаційні перетворення, намічені в ДП ХМЗ «ФЕД», проведення яких призводить до скорочення чисельності штату працівників більш 5%, обговорюються роботодавцем і профкомом за три місяці до наміченого терміну їхнього здійснення. Для тих, хто звільняється за скороченням штату чи у колективному договорі ДП ХМЗ «ФЕД» передбачені відповідні пільги: збереження середнього заробітку за працівниками, переведеними на іншу роботу з меншим заробітком протягом 2-х місяців; організація на власній базі перенавчання вивільнених працівників дефіцитним професіям з оплатою відповідно до затвердженого положення; розсилання рекомендаційних листів родинним підприємствам міста з метою сприяння працевлаштуванню працівників, що вивільнюються; персональне попередження працівників, що потрапили під вивільнення не пізніше, ніж за два місяці до дати звільнення.

Крім того, у колективному договорі соціальні партнери ДП ХМЗ «ФЕД» досить докладно регламентують питання оплати праці; умови, охорону і безпеку праці; робочий час і час відпочинку; житло-побутове і соціально-культурне обслуговування працівників; медичне обслуговування, організацію оздоровлення. Так, наприклад, ДП ХМЗ «ФЕД» узяло на себе зобов'язання і закріпило їх у колективному договорі провести оздоровлення трудящих і членів їхніх родин: у санаторії – 50 чоловік; в оздоровчому таборі для дітей – 600 чоловік. Усі путівки надаються за пільговими цінами для працівників заводу і їхніх родин. Необхідно помітити, що адміністрація підприємства ДП ХМЗ «ФЕД» і організація, що представляє трудящих, а саме, профспілковий комітет первинної організації профспілки авіабудівників України на ДП ХМЗ «ФЕД» докладно попрацювали не тільки над змістом колективного договору, але і над реальним втіленням його умов.

Однак наші уявлення про соціальне партнерство охоплюють тільки соціально-трудові відносини на рівні колективних договорів. Але навіть у цих рамках органи соціального партнерства не в змозі поки вчасно і кваліфіковано вирішувати невідкладні питання взаємин сторін-партнерів. Для зміцнення механізмів соціального партнерства необхідно активніше включати в переговорний процес усіх його учасників. Для вирішення протиріч, що можуть виникнути при цьому, і оперативного реагування на



зміни в умовах реалізації узгоджених позицій доцільно ввести в систему соціального діалогу на підприємстві додаткову структуру, яка б контролювала виконання складових колективного договору, або наділити відповідними функціями служби управління персоналом.

Система соціального партнерства, що сформувалася в Україні, має потребу в удосконалюванні з урахуванням закордонного досвіду. У багатьох країнах, за підтримкою Міжнародної організації праці (МОП), саме трипартизм як форма тристоронньої взаємодії між найманими робітниками, роботодавцями і державою міцно зайняв належне місце в інституціональній структурі управління.

У сучасній Франції, крім традиційних органів законодавчої, виконавчої і судової влади, функціонують спеціальні державні структури, де представлені працюючі, роботодавці й інші категорії активної частини населення. Таким державним органом є, наприклад, Економічна і Соціальна Рада. Представники трудящих Франції беруть участь у роботі Планової комісії, у Національному агентстві по поліпшенню умов праці, у Центральній раді промислових судів і в інших органах. На рівні підприємств наймані робітники беруть участь у представницьких органах профспілок, а також у комітетах підприємств, що представляють трудові колективи в цілому.

У Німеччині склалася авторитетна форма участі трудящих у прийнятті рішень на виробництві - через ради підприємств. Основна задача виробничої ради – представляти інтереси працівників на переговорах з роботодавцями. Регулювання соціально-трудових відносин у Німеччині пов'язано з чітким розподілом функцій між радами підприємств і профспілками. Останні проводять тарифні переговори, реалізують політику, спрямовану на підвищення стандартів життя. Інші питання соціально-трудових відносин, такі як: установлення правил трудового розпорядку, графіків робочого часу, термінів виплати заробітної плати, принципів і форм оплати праці, запобігання травматизму і профзахворювань, впровадження і використання нових технічних засобів контролю і т.п. – входять у компетенцію виробничої ради. Особливо хотілося б відзначити, як у Німеччині вирішується питання соціального партнерства відносно акціонерних товариств. На рівні акціонерних товариств законодавством встановлено, що від 30 до

45% загального числа членів спостережної ради можуть бути делеговані в нього найманими робітниками.

Описані підходи корисно було б використовувати при налагодженні роботи системи соціального партнерства на Україні, щоб захистити права і підсилити роль найманих робітників у діяльності акціонерних товариств. Для цього доцільно було б внести деякі зміни в ст. 46 Закону України «Про господарські товариства», додавши пункт, відповідно до німецької практики, про участь найманих робітників в управлінні за допомогою 30-процентного представництва в спостережній раді, причому бажано, щоб претендент на посаду голови ради проходив затвердження на загальних зборів акціонерів спільно із роботодавцями і найманими працівниками. Така міра дозволить законодавчо захистити інтереси найманих працівників і одночасно залучити трудящих до управління підприємством.

Підводячи підсумки, варто підкреслити, що змістом соціального партнерства є найбільш істотні для працюючих аспекти економічних реформ, положення в суспільстві, питання праці, її оплати, зайнятості й інші соціально-економічні проблеми. При виникненні колективних трудових конфліктів соціальне партнерство слугує їх врегулюванню, вирішенню висунутих при погрозі і проведенні страйків питань. Формами соціального партнерства є взаємні консультації, переговори, досягнення згоди і укладання колективних договорів, угод. Соціальне партнерство – одночасне метод узгодження різних соціально-групових інтересів і регулювання конфліктів між ними, система інститутів і процедур такого узгодження і регулювання і є ціллю цієї системи. Соціальне партнерство – прояв соціального миру і засіб його досягнення.

Важливо не тільки розробити основні принципи соціального партнерства і дотримувати їх, але і ввести механізми і форми їхньої реалізації.

З метою підвищення ефективності соціального діалогу в Україні необхідно розробляти наступні основні напрямки соціального партнерства:

–формування дієздатних механізмів укладання колективних договорів і угод на рівні підприємств; соціальні обстеження показують, що суспільна думка виступає за дійсний контроль з боку держави за укладанням і виконанням колективних договорів, у свою чергу це вимагає відповідної правової бази;

– участь в управлінні, обумовлене як законами й іншими державними актами, так і угодами (виробнича демократія);

– фінансова участь, тобто участь у власності і доходах (економічна демократія);

– здійснення примирливих процедур при вирішенні колективних трудових конфліктів, формування примирливих і арбітражних органів на тристоронній (роботодавці, працівники і представники державних органів чи незалежні посередники) основі;

– участь представників трудящих, роботодавців і держави в управлінні фондами соціального забезпечення і страхування.

## Висновки

Для успішного функціонування організації в сучасному конкурентному середовищі з метою підвищення ефективності соціального діалогу в управлінні персоналом рекомендуються наступні етапи управління культурою корпорації:

– попередній аналіз стану і тенденцій розвитку культури;

– визначення і можливе більш точне формулювання проблем;

– дослідження проблем, виявлення причин їхнього виникнення, характеру, рушійних сил (факторів), суб'єктів, причетних до їхнього виникнення;

– висування гіпотез, що визначають можливі шляхи, способи рішення проблем;

– перевірка гіпотез, проведення експериментів;

– аналіз і інтерпретація результатів проведених експериментів;

– розробка механізмів реалізації заходів, проведення яких сприяє (що обгрунтовано вже не тільки теоретично, але й експериментально) рішенням проблем: розробка і внесення змін у нормативні документи (Колективного договору, Трудового розпорядку, Положення про стимулювання, Положення про соціальний захист, Положення про підрозділи, посадових інструкцій);

– інституціоналізація рішень: проведення реорганізаційних заходів, закріплення їх наказами, розпорядженнями; призначення відповідальних

осіб, робочих груп, визначення їхнього статусу, визначення стимулів за зразкове виконання і санкцій за невиконання корпоративних норм і правил;

– розробка пам'яток новачкам, програм адаптації новачків з урахуванням необхідності засвоєння корпоративної культури;

– вихід «на робочий режим», перетворення заходів в елемент культури, у повсякденність;

– організація постійного моніторингу стану культури, діагностики стану її елементів.

Гармонічне поєднання загальнодержавних і внутріфірмових дій, спрямованих на удосконалювання механізмів системи соціального партнерства дозволить підняти рівень вирішення трудових суперечок, значно оздоровити взаємини соціальних партнерів, прискорити розвиток держави в цілому й окремих підприємств.

## Література

1. Колот А. Розвиток відносин власності і його вплив на соціально-трудову сферу (із практики зарубіжних країн) / А. Колот // *Економіст*. – 2001. – № 4. – С. 39-41.

2. Daft R. *Organization theory and Design* / R. Daft. – West Publishing Company, N.Y., 1999. – 558 p.

3. Шейн Э.Х. *Организационная культура и лидерство* / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

4. Ньютром Дж.В. *Организационное поведение* / Дж.В. Ньютром, К. Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.

5. Спивак В.А. *Корпоративная культура* / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

6. Шо Роберт Брюс. *Построение доверия через организационную культуру* / Роберт Брюс Шо // *Современное управление*. – 2001. – № 9. – С. 111-120.

7. Катков В. *Формирование организационной культуры на промышленном предприятии* / В. Катков // *Управление персоналом*. – 2000. – № 2. – С. 66-70.

8. Новиков В. *Социальное партнерство: пути становления и развития* / В. Новиков // *Економіка України*. – 2001. – № 4. – С. 85-88.

9. Бутко Н. Региональные составляющие социального партнерства / Н. Бутко, Н. Мурашко // Экономика Украины. – 2001. – № 4. – С. 4-8.

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства О.М. Ястремська, Харківський національний економічний університет.

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

*Г.В. Назарова*

В работе рассмотрены вопросы определения индикаторов организационной культуры в условиях новой парадигмы управления, основанной на инновационном управлении и приоритетной роли работника в производственном процессе. Проведен анализ организационных форм социального партнерства и определена их роль в демократизации управления. Выделены основные этапы управления культурой корпорации в системе управления персоналом. Рассмотрен опыт реализации норм социального управления на примере коллективного договора машиностроительного предприятия.

**Ключевые слова:** организационная культура, инновационное управление, социальное партнерство, демократизация управления, коллективный договор.

## MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE BASIS OF SOCIAL PARTNERSHIP

*G.V. Nazarova*

In article the questions of definition of indicators of organizational culture in conditions of a new paradigm of the management based on innovative economy and a priority role of human resources are considered. The analysis of organizational forms of social partnership and their role in democratization of management are determined. The basic stages of corporation culture management are selected in the personal management system. Experience of realization of norms of social management on an example of collective contracts of the enterprise is considered.

**Key words:** organizational culture, innovative management, social partnership, democratization of management, the collective agreement.

**Назарова Галина Валентинівна** – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри управління персоналом, Харківський національний економічний університет, Харків, e-mail: [ngv@hneu.edu.ua](mailto:ngv@hneu.edu.ua).