

DOI 10.31558/2307-2318.2020.3.22

УДК 331.5.024.5
JEL: J23**Дороніна О.А.,**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0001-7430-4881
o.doronina@donnu.edu.ua

Бондаревська К.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та управління національним господарством,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: 0000-0001-8683-6834
kseny-8888@i.ua

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ

Статтю присвячено розробці стратегічних пріоритетів, напрямів та заходів щодо забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці на корпоративному рівні в контексті підвищення якості трудового життя. Запропоновано теоретико-прикладні підходи щодо розробки корпоративної стратегії забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці, що спрямована на забезпечення збалансованості розвитку внутрішньоорганізаційного ринку праці та підвищення якості трудового життя персоналу. Обґрунтовано систему заходів щодо забезпечення ефективності зайнятості та організації оплати праці персоналу. Наведено авторський підхід щодо формування корпоративної системи наставництва та професійного коучингу.

Ключові слова: стратегія, HR-стратегія, корпоративна стратегія, соціальна безпека, безпека зайнятості, безпека оплати праці, якість трудового життя

Рис. - 2 , Літ. - 8

Доронина О.А.,

доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой менеджмента и поведенческой экономики,
Донецкий национальный университет имени Василия Стуса
ORCID: 0000-0001-7430-4881
o.doronina@donnu.edu.ua

Бондаревская К.В.,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и управления национальным хозяйством,
Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара
ORCID: 0000-0001-8683-6834
kseny-8888@i.ua

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ЗАНЯТОСТИ И ОПЛАТЫ ТРУДА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

Статья посвящена разработке стратегических приоритетов, направлений и мероприятий по обеспечению безопасности занятости и оплаты труда на корпоративном уровне в контексте повышения качества трудовой жизни. Предложены теоретико-прикладные подходы к разработке корпоративной стратегии обеспечения безопасности занятости и оплаты труда, направленной на обеспечение сбалансированности развития внутриорганизационного рынка труда и повышение качества трудовой жизни персонала. Обоснована система мер по обеспечению эффективности занятости и организации оплаты труда персонала. Представлен авторский подход к формированию корпоративной системы наставничества и профессионального коучинга.

Ключевые слова: стратегия, HR-стратегия, корпоративная стратегия, социальная безопасность, безопасность занятости, безопасность оплаты труда, качество трудовой жизни

Рис. – 2, Лит. – 8

O. Doronina

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of
Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0001-7430-4881
o.doronina@donnu.edu.ua

K. Bondarevska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at Department of Department of Economics and National Economy
Management Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: 0000-0001-8683-6834
ksey-8888@i.ua

STRATEGY OF CORPORATE EMPLOYMENT SAFETY AND PAYMENT AS A WAY TO IMPROVE THE QUALITY OF WORK LIFE

The article is devoted to the development of strategic priorities, directions and measures to ensure the safety of employment and wages at the corporate level in the context of the working life quality improving. Theoretical and applied approaches to the development of a corporate strategy for ensuring the safety of employment and remuneration are proposed, aimed at ensuring a balanced development of the intra-organizational labor market and improving the quality of working life of personnel. The system of measures to ensure the efficiency of employment and the organization of personnel remuneration has been substantiated. The author's approach to the formation of a corporate mentoring and professional coaching system is presented.

Key words: strategy, HR strategy, corporate strategy, social security, employment security, safety of wages, quality of working life

Fig. – 2, Ref. – 8

Постановка проблеми. Трансформаційні зміни соціально-економічного середовища здійснюють вплив не лише на функціонування ринку праці країн та регіонів, а й на формування HR-стратегій підприємств та організацій. Таким чином, суб'єкти господарювання стають джерелом змін та продукують появу тих чи інших явищ на ринку праці, зокрема нетрадиційних форматів здійснення трудової діяльності, принципово нових професій, які продиктовані необхідністю застосування цифрових технологій, посилення професійно-кваліфікаційної значимості людини в процесі праці, що є наслідком переходу до економіки знань, а також зростання конкуренції між роботодавцями за перспективних і мотивованих співробітників. Саме тому особливої ролі в сучасних умовах діяльності організацій набуває формування стратегії управління персоналом, яка орієнтована на професійний розвиток працівників, комфортні умови ведення трудової діяльності та мотиваційні чинники. При цьому важливим управлінським завданням на корпоративному рівні є розробка та запровадження заходів підвищення якості трудового життя працівників, оскільки остання, в свою чергу, безпосередньо впливає не тільки на ефективність їх праці, а й на їх рішення щодо зайнятості в організації. Не викликає сумнівів той факт, що формування та підтримка умов безпеки зайнятості й оплати на корпоративному рівні за рахунок розробки відповідної стратегії буде сприяти вирішенню зазначеного завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати дослідження проблематики формування корпоративної HR-стратегії (стратегії управління персоналом) відображені у наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Серед робіт зарубіжних дослідників слід відмітити фундаментальні наукові праці І. Ансоффа [1], М. Армстронга [2]; заслуговують уваги наукові розробки щодо формування HR-стратегій П.Райта, С.Снелла, Дж. Вейкера [3]. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом висвітлено у наукових працях вітчизняних дослідників Т.В. Білорус [4], Л.В. Бондарчук, А.Г. Балдинюк, І.Л. Петрової [5] та інших вчених. Важливі аспекти стратегічного забезпечення соціальної безпеки розкривають у своїх наукових розробках вчені О. Поплавська, О. Сидорчук, Л. Шаульська та інші. У той же час особливої актуальності в сучасних умовах набуває необхідність формування корпоративної HR-стратегії в контексті забезпечення соціальної безпеки працівників, зокрема безпеки зайнятості та безпеки оплати праці, що і обумовлює вибір теми, мету та завдання дослідження.

Метою статті є розробка стратегічних пріоритетів, напрямів та заходів щодо забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці на рівні суб'єктів господарювання в контексті підвищення якості трудового життя.

Виклад основного матеріалу. За даними дослідження компанії PwC «Майбутнє ринку праці: протистояння тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році», працівникам у найближчому майбутньому необхідно буде не тільки підлаштовуватися під організаційні зміни, а й бути готовими вчитися новим навичкам і набувати нового досвіду в будь-якому віці, пробувати свої сили в інших професіях і навіть перекваліфікуватися в середині кар'єрного шляху [6, с.29]. При цьому працівникам має надаватися всебічна допомога з боку держави та роботодавців у питаннях організації навчання та перепідготовки, а також стимулювання так званих гнучких навичок – “soft skills”, які сприяють адаптації до змін та генерування інновацій у будь-якій сфері прикладання праці. Такими навичками є адаптованість до мінливого середовища, здатність вирішувати проблемні ситуації та діяти у непередбачуваних обставинах, навички ефективних комунікацій, емоційний інтелект, креативність, лідерство, володіння цифровими технологіями, управління ризиками, підприємницькі

здібності, STEM-навички (поєднання практичних навичок у сферах загальної науки, технологій, інжинірингу та математики, що надає можливість навчання задля подальшого успішного працевлаштування та підвищення конкурентоспроможності майбутнього фахівця). За даними опитування PwC, в якому взяли участь 10 029 громадян Китаю, Німеччини, Індії, Великобританії та США, 65 % респондентів вважають, що розвиток технологій підвищить їхню конкурентоспроможність на ринку праці в майбутньому; 74 % опитаних дотримуються думки, що повинні самостійно адаптуватися до змін попиту на кваліфікаційні навички, не сподіваючись на роботодавця; при цьому 74% осіб висловили готовність до освоєння нових навичок або повної перекваліфікації з метою працевлаштування у майбутньому [6, С. 33]. Саме тому можна зробити висновок про важливість врахування у HR-стратегії організацій освітньої складової, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності працівників і як наслідок – посиленню їхньої соціальної безпеки у сфері зайнятості та оплати праці.

HR-стратегія організації (кадрова стратегія, стратегія управління персоналом) являє собою складову бізнес-стратегії, програму дій довгострокового характеру, що включає цілі та задачі, а також конкретні напрями і очікувані результати у роботі з персоналом. В процесі свого формування стратегія має базуватися як на наявних проблемах у сфері соціально-трудових відносин, так і враховувати можливості та перспективи розвитку системи управління персоналом. Серед основних її напрямів – організація ефективного управління у сфері прийому та адаптації кадрів, оплати та мотивації праці, навчання і розвитку, оцінювання працівників, ротації та кар'єрного зростання, звільнення персоналу. В той же час особливої актуальності в сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання набуває необхідність забезпечення стану захищеності соціальних інтересів працівників, особливо у питаннях зайнятості та оплати праці. Саме тому вважаємо за доцільне розробку *корпоративної стратегії забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці* на рівні підприємств та організацій, що є складовою HR-стратегії, та сприяє формуванню стану захищеності соціальних інтересів персоналу у відносинах зайнятості та оплати праці на основі подолання існуючих загроз та використання наявних можливостей в умовах нестабільності соціально-економічного середовища, з метою забезпечення ефективності праці та високого рівня трудових доходів працівників.

Враховуючи відмінності та специфіку рівня суб'єктів господарювання в процесі формування стратегії вважаємо за доцільне деталізувати її структуру та визначити характеристики її основних цілей та напрямів їх забезпечення (рис. 1).

Мета стратегії, спрямована на підвищення ефективності праці та збільшення рівня трудових доходів персоналу, конкретизується у трьох ключових цілях: досягнення збалансованого розвитку ринку праці всередині організації, підвищення ефективності відносин зайнятості та ефективності організації оплати праці, зростання трудових доходів працівників. Особливу увагу слід звернути на заходи, які покликані сприяти досягненню вищезазначених цілей. При цьому *збалансованість внутрішньоорганізаційного ринку праці та зростання ефективності відносин зайнятості* можуть бути забезпечені за допомогою *комплексу заходів*, серед яких:

- співпраця із закладами освіти з метою узгодження інтересів у сфері професійної підготовки майбутніх фахівців, співробітництво в процесі навчання, проведення спільних навчальних і практичних заходів (співробітництво в рамках дуальної освіти, проведення занять на виробництві на базі підприємств, а також занять із запрошенням провідних фахівців бізнес-сфери на базі закладів освіти, виконання спільних науково-практичних проектів тощо);

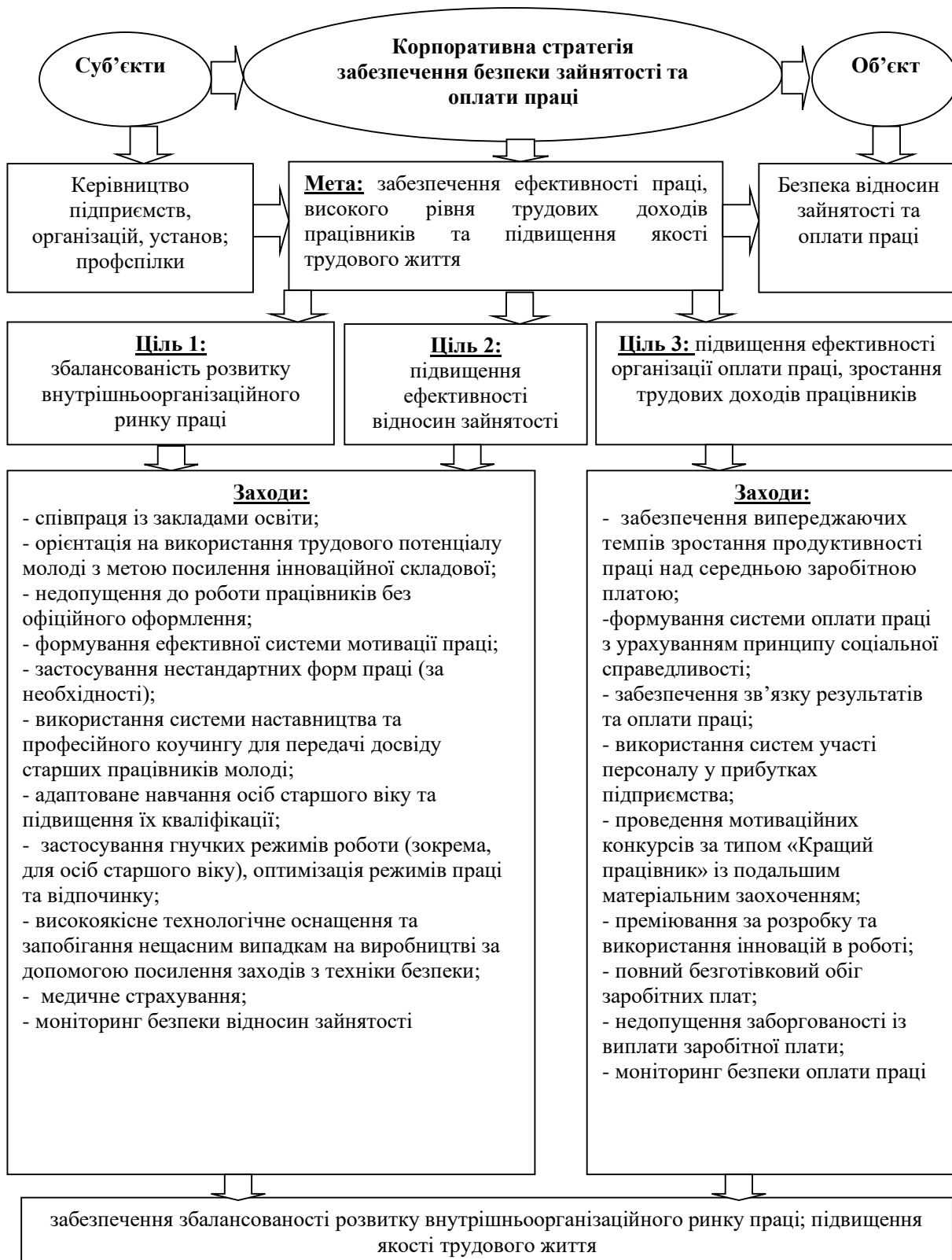


Рисунок 1 - Корпоративна стратегія забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці

Джерело: розробка авторів

- спрямування трудового потенціалу молоді на розробку та впровадження в діяльність суб'єктів господарювання інновацій, що забезпечує не лише самореалізацію молодих співробітників у процесі праці, а й визначає інноваційну спрямованість підприємства та сприяє зростанню економічних показників його діяльності;

- офіційне оформлення працівників як елемент детінізації ринку праці з метою соціального захисту персоналу, формування його лояльності та покращення результатів роботи;

- формування ефективної системи мотивації праці з урахуванням як матеріальної, так і нематеріальної її складових (зокрема, впровадження в життя дієвих інструментів заохочення працівників за допомогою участі персоналу у розподілі прибутків підприємства, проведення трудових змагань та конкурсів, стимулювання розробки інновацій, саморозвитку та самовдосконалення працівників тощо);

- застосування нестандартних форм праці (зокрема, дистанційного формату роботи), якщо це буде необхідно для працівника та враховувати специфіку діяльності підприємства (даний напрям є особливо актуальним для соціально вразливих категорій працівників, серед яких особи старшого віку та особи з обмеженими можливостями);

- використання системи наставництва та професійного коучингу для передачі досвіду старших працівників молоді, що включає проведення навчальних заходів особами старшого віку в межах професійної тематики, зокрема із використанням кейс-методу, за додаткову оплату, а також формування корпоративної культури на основі всебічної допомоги молодим працівникам зі сторони досвідчених колег, включаючи інформаційно-консультаційну підтримку та допомогу у вирішенні складних професійних та життєвих ситуацій (даний напрям забезпечуватиме кращу адаптацію молоді до умов трудової діяльності, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, формування відчуття затребуваності у працівників старшого віку);

- адаптоване навчання осіб старшого віку та підвищення їх кваліфікації з метою актуалізації їх професійних знань, умінь та навичок, що передбачає наближення системи професійної підготовки підприємства до специфіки вікової категорії осіб старшого віку, зокрема необхідність узагальнення основного змісту навчального матеріалу та його поступове вивчення, з урахуванням принципу пріоритетності (першочергове вивчення тільки важливого та необхідного матеріалу);

- застосування гнучких режимів роботи (зокрема, для осіб старшого віку), оптимізація режимів праці та відпочинку, що сприятиме збереженню високої працездатності працівників та відновленню їх життєвих сил, зниженню кількості професійних захворювань, формуванню лояльності персоналу та високого рівня віддачі в процесі праці;

- оновлення матеріально-технічної бази, застосування високоякісного технологічного оснащення та впровадження інновацій у виробничий процес, посилення заходів з охорони праці та контроль за їх виконанням з метою недопущення нещасних випадків на виробництві, створення сприятливих і безпечних умов праці;

- запровадження медичного страхування як елементу соціального пакету працівників, що має на меті відтворення психо-фізіологічного потенціалу співробітників задля покращення якісних характеристик їх трудової діяльності;

- моніторинг безпеки відносин зайнятості передбачає спостереження та оцінку стану соціально-трудових відносин, діагностику відповідних загроз та визначення напрямів щодо їх нейтралізації.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває розробка та впровадження

механізму забезпечення соціальної безпеки тих категорій персоналу, які потребують особливого захисту – молоді та осіб старшого віку. Як засвідчують зарубіжні дослідження, зокрема у США, через значні потреби у висококваліфікованих кадрах роботодавці наймають на роботу все більшу кількість працівників старшого віку, навіть повертаючи з пенсії людей, які мають необхідні навички. Зокрема, компанія National Grid підтримує зв'язок з пенсіонерами, щоб використовувати їх таланти; деякі компанії приймають працівників літнього віку у штат, інші використовують короткострокові проекти [7]. На жаль, в Україні ситуація поки що має кардинальні відмінності, які виражаються в орієнтації роботодавців на працевлаштування «готового» працівника, який володіє усіма необхідними знаннями, навичками та вміннями.

В той же час підвищенню рівня конкурентоспроможності молоді та осіб старшого віку, а відтак і захищеності інтересів у питаннях зайнятості, сприятиме система наставництва та професійного коучингу, механізм якої покликаний поєднати представників обох груп персоналу задля досягнення як власних цілей у професійній сфері, так і цілей організації. Таким чином, саме через відродження інституту наставництва та використання системи професійного коучингу стає можливим забезпечення соціальної безпеки як на рівні суб'єктів господарювання, так і на рівні особистості, шляхом задоволення відповідних потреб працівника. Для молоді у даному випадку мають місце потреби у професійному зростанні через навчальний процес, що забезпечить успішну адаптацію та подальше кар'єрне зростання, а також потреби соціального характеру, зокрема, причетності до колективу, комунікації та спілкування тощо. Досвідчені працівники, зокрема, старшої вікової категорії, матимуть можливість задовольнити особисті потреби у самореалізації та затребуваності власного потенціалу, а також матеріальні потреби, що стає можливим за допомогою виплати надбавки за наставництво.

Таким чином, система наставництва та професійного коучингу формує цілий ряд переваг як для працівників, так і для організації. Молоді працівники при цьому не лише оволодівають професійними навичками, адаптованими до специфіки даного підприємства чи організації, а й отримують цінну інформацію щодо цінностей, норм та правил поведінки, при цьому їх процес адаптації проходить більш успішно та швидко. Особи старшого віку отримують роль наставника та (або) коуча, яка надає можливості для реалізації свого потенціалу, підвищує професійний статус, позитивно відображається на рівні доходів, а також надає можливості для подальшого розвитку власних навичок та отримання нової інформації (за принципом «навчаю, навчаючись»), що обумовлене динамічним розвитком сфери знань у сучасному світі.

Специфічними рисами авторського підходу до розробки та впровадження системи наставництва і професійного коучингу є:

1. *Двостороння спрямованість навчального процесу.* Це означає те, що навчальна функція спрямовується не лише від наставника (коуча) до молодого працівника, а й у зворотному напрямку, що свідчить про наявність процесу обміну знаннями та інформацією. На практиці це може виражатися у тому, що досвідчений працівник буде проводити навчання та надавати допомогу у вирішенні професійних задач, в той час як молодий працівник матиме можливість передати свої наявні знання, підходи до роботи, актуальну інформацію наставнику, яка знадобиться в процесі спільної діяльності (наприклад, знання у сфері ІТ-технологій, цифрової грамотності, креативний підхід у виконанні завдання тощо).

2. *Універсальність застосування системи наставництва та професійного*

коучингу, що виражається у можливості застосування декількох її варіантів, або вибору найбільш прийнятної для конкретної організації у певних умовах діяльності. Так, це може бути навчання досвідченими працівниками будь-якої вікової категорії новоприйнятих працівників з метою їх адаптації; або навчання молоді до 35 років працівниками старшого віку з метою підвищення їх кваліфікації.

Згідно інформації відділу навчання, розвитку та оцінки персоналу компанії «Агротек», за умови якісної системи наставництва ризик звільнення працівника в період адаптації зменшується на 70%, а продуктивність праці зростає на 30% [8].

Система наставництва та професійного коучингу в ході впровадження передбачає декілька важливих етапів, успішне проходження яких засвідчує ефективність навчального процесу.

Перший етап передбачає постановку мети і ключових завдань, а також прогнозування очікуваних результатів. На даному етапі є необхідним чітке розуміння того, які потреби має задовольнити процес наставництва та професійного коучингу – навчання новоприйнятих працівників з метою їх успішної адаптації та подальшого зростання, чи підвищення кваліфікації, актуалізація знань та удосконалення навичок працюючих співробітників, зокрема молоді. Крім того, на першому етапі розробляється програма наставництва та професійного коучингу, а також регламентуючі документи (Положення про наставництво тощо).

На другому етапі доцільним є вибір наставників (коучів) в залежності від поставленої мети та завдань, у відповідності до очікуваного результату, серед числа досвідчених працівників, або працівників старшого віку, які хочуть поділитися своїм досвідом. Важливою умовою відбору наставників має бути не лише наявність значного професійного досвіду, а й мотивація до наставництва, яка враховує бажання навчати, а також психологічну готовність до цього процесу.

Третій етап враховує практичну, технічну та психологічну підготовку до наставництва (професійного коучингу). Так, практична підготовка передбачає планування робочого часу з урахуванням необхідності додаткового виконання наставницьких функцій, формування програми навчання та її методичного забезпечення. Технічна підготовка враховує облаштування робочого місця, діагностику технічних характеристик необхідного обладнання, створення сприятливих для навчання умов виробничого середовища. Психологічна підготовка стосується в першу чергу наставника (коуча), засвідчуючи його готовність до проведення навчання та впевненість у своїх силах, та передбачає навчання (інструктаж) щодо технологій процесу наставництва (професійного коучингу).

Четвертий етап передбачає безпосереднє наставництво та професійний коучинг, в процесі якого відбувається взаємодія наставника з працівником, що навчається, або з групою працівників.

Обов'язковою складовою *п'ятого етапу* має бути оцінка результатів наставництва та професійного коучингу за допомогою обраних критеріїв та показників ефективності, в залежності від специфіки виконуваних функцій. На даному етапі у якості результату оцінюються не лише робота працівника, що навчається, а й наставника (коуча), який у якості винагороди за витрачений час та зусилля отримує щомісячну надбавку до заробітної плати на весь період наставництва, а також премію у випадку успішності навчання та досягнення високих результатів «підопічним» працівником. Важливим напрямом заохочення досвідчених працівників старшого віку є не лише матеріальний. Так, важливою умовою статусності та зростання їх авторитету є проведення внутрішньоорганізаційних конкурсів «Кращий наставник», «Кращий професійний

коуч», використання так званих мотиваційних дошок (трансформованих «дошок пошани»), нагородження цінними подарунками, надання путівок на відпочинок із повною або частковою компенсацією вартості тощо.

На *шостому етапі* проводиться оцінка ефективності системи наставництва та професійного коучингу, виявлення можливих недоліків та їх ліквідація задля підвищення ефективності навчальних заходів у перспективі. Серед можливих проблем у процесі наставництва може спостерігатися формальний підхід до навчання, слабкий контроль процесу, неефективність обраних методів та інструментів тощо. В той же час важливим є оперативне виявлення проблемних місць та удосконалення навчального процесу на будь-якому з вищезазначених етапів. Крім того, цілі системи наставництва та професійного коучингу мають бути пов'язані із стратегічними цілями діяльності HR-сфери та організації в цілому, а також із існуючими програмами навчання та оцінки персоналу.

Механізм взаємодії учасників процесу наставництва та професійного коучингу наведений на рисунку 2.

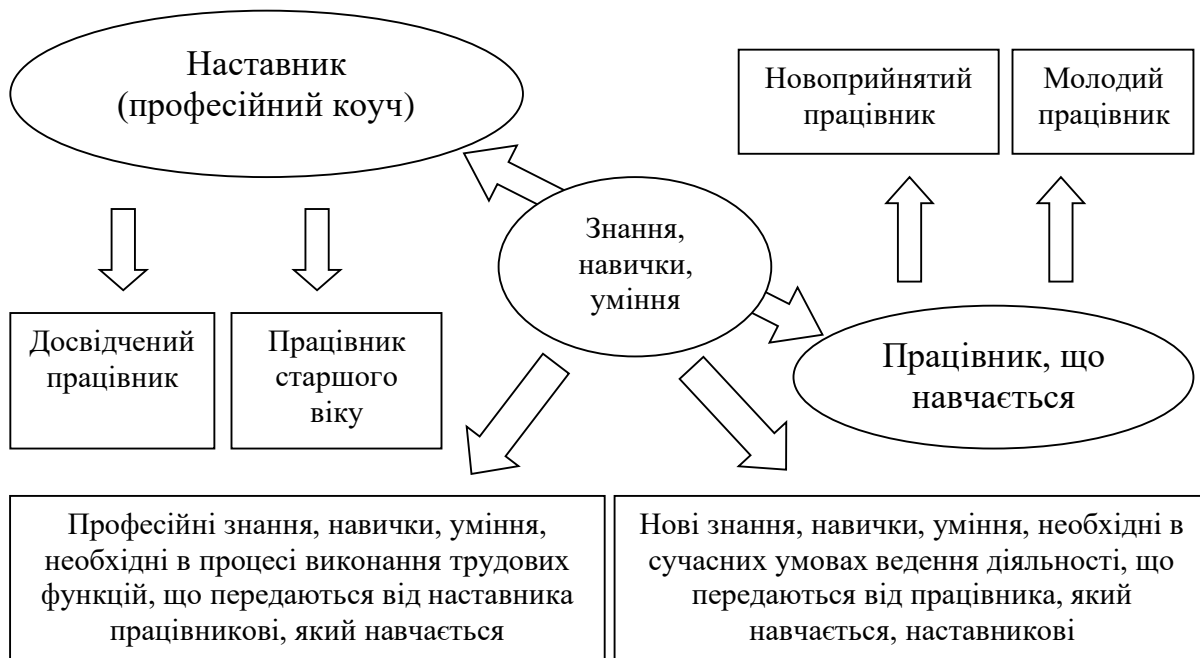


Рисунок 2 - Механізм взаємодії учасників процесу наставництва та професійного коучингу

Джерело: розробка авторів

Особливістю запропонованого механізму є наявність процесу взаємного обміну знаннями, уміннями та навичками між наставником (коучем) та працівником, який навчається, що дозволяє отримати переваги від навчання не лише у контексті ефективної адаптації та професійного розвитку, а й у забезпеченні впровадження сучасних, креативних підходів до виконання тих чи інших завдань. Важливим в процесі наставництва та професійного коучингу є формування гнучких навичок, *soft skills*, як у наставника, так і у працівника, який проходить навчання.

Застосування наставництва та професійного коучингу на практиці надає можливість використовувати сильні сторони молоді (зокрема, адаптивність, мобільність, готовність до змін, мотивованість до самореалізації), та спрямовувати їх на

нейтралізацію слабких сторін, серед яких: брак професійного досвіду, завищені вимоги до робочого місця, невміння використовувати власний потенціал та набуті теоретичні знання на практиці. Поряд із цим залучаються сильні сторони, характерні для досвідчених працівників, зокрема осіб старшого віку, зокрема високий рівень професійного та життєвого досвіду, бажання продовжувати трудову діяльність та бути затребуваними у робочому середовищі, які за допомогою подвійної спрямованості наставництва нейтралізують проблеми застарілості знань, умінь та навичок в умовах динамічних змін у професійній сфері, а також сприяють успішній адаптації до нового.

Слід зазначити, що система наставництва та професійного коучингу виконує не лише навчальну, адаптаційну та інформаційну функції, а й формує мотивацію до праці усіх учасників процесу. Мотиваційні спрямування новоприйнятого (молодого) працівника формуються за допомогою наставника, який, в свою чергу, має виявити існуючі потреби, інтереси та мотиви, а також грамотно застосовувати стимули, що спонукатимуть до досягнення поставлених цілей у професійній сфері. Мотивація наставника (коуча) до здійснення наставницької діяльності відображає його інтереси статусного, комунікаційного та матеріального характеру. При цьому в процесі діагностики мотиваційних настанов досвідченого працівника до проведення навчання важливим є визначення його ключових мотивів, серед яких має переважати не бажання отримувати додаткове матеріальне заохочення, а бажання навчати, передавати свій досвід, допомагати в освоєнні нових знань та набутті практичних навичок, забезпечувати тим самим зростання власного авторитету серед керівництва та колег.

Таким чином, система наставництва та професійного коучингу є одним із інструментів ефективної мотивації трудової діяльності, що сприяє забезпеченню соціальної безпеки у сфері зайнятості та оплати праці, а також збалансованості внутрішньоорганізаційного ринку праці. Визначаючи вплив зростання конкурентоспроможності працівників на стан їх соціальної безпеки, слід відмітити важливість розвитку персоналу, однією з провідних складових якого є професійне навчання та підвищення кваліфікації. З урахуванням загальноновизнаної у світі концепції навчання упродовж життя, що закріплюється та набуває поширення у вітчизняній практиці, зокрема через законодавче та програмне забезпечення (у проекті Закону України «Про освіту дорослих», Векторах економічного розвитку 2030), необхідним є забезпечення постійного процесу удосконалення та оновлення професійних знань, умінь і навичок працівників, що сприятиме стабільності зайнятості та підвищенню рівня трудових доходів. Професійний розвиток та підвищення кваліфікації є важливим для всіх груп персоналу, в той же час особливої уваги у даному процесі потребує молодь та особи старшого віку. В той час як основним інструментом професійного навчання молоді пропонується наставництво та професійний коучинг, працівники старшого віку потребують індивідуального підходу, що враховуватиме специфіку їх працездатності та особливості опановування нових знань. Саме тому з метою підвищення кваліфікації працівників старшого віку вважаємо за доцільне проведення адаптованих навчальних заходів, спрямованих на актуалізацію їх професійних компетентностей. Запорукою ефективності такого навчання є дотримання наступних принципів: принцип узагальнення основного змісту матеріалу, що вивчається, та відсутність дублювання (повторів) - означає недоцільність дублювання тих фактів, явищ, понять, які вже відомі працівникам в межах їх професійної діяльності; принцип послідовності (передбачає поетапне вивчення нового матеріалу у логічній послідовності); принцип пріоритетності (визначає першочергове вивчення лише важливого та необхідного у професійній діяльності матеріалу).

Формування адаптованого навчання працівників старшого віку з урахуванням вищезазначених принципів буде забезпечувати ефективне сприйняття інформації та бажання навчатися задля застосування отриманих знань у практичній діяльності.

У переліку пріоритетних заходів корпоративної стратегії забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці особливої уваги потребують ті, які спрямовані на підвищення ефективності організації заробітної плати та зростання трудових доходів працівників (*безпеку оплати праці*), серед яких:

1. Формування системи оплати праці з урахуванням принципу соціальної справедливості, що передбачає обов'язковість врахування трудового внеску кожного працівника у колективний результат (зокрема, за допомогою використання коефіцієнтів трудової участі), удосконалення системи оплати праці в контексті встановлення оптимальних співвідношень в заробітній платі різних професійних груп персоналу з урахуванням їх кваліфікаційного рівня, забезпечення справедливої диференціації оплати праці на корпоративному рівні, зокрема шляхом впровадження системи грейдів.

2. Забезпечення зв'язку результатів та оплати праці, що формується, в першу чергу, за допомогою преміальних систем. Так, розмір премій має бути чітко пов'язаний із результатами роботи працівника та кожного структурного підрозділу в цілому. У даному випадку позитивний ефект матиме застосування методу рейтингових оцінок працівників за основними напрямками покладених на них функцій у кількісному вираженні. Іншим, не менш ефективним, напрямом матеріального заохочення є оплата праці за кваліфікацію, що передбачає грошові виплати за ускладнення трудових функцій. Наприклад, після завершення курсу навчання працівникові має бути присвоєна певна кількість балів, проте надбавка до заробітної плати нараховується лише за наявності відповідної суми балів. Таким чином, при встановленні обсягу заробітної плати визначальними чинниками будуть виступати кількість одиниць кваліфікації та рівень майстерності за кожною з них.

3. Використання систем участі персоналу у прибутках підприємства, що забезпечують стимулювання росту продуктивності праці. Однією з найбільш ефективних, на наш погляд, систем участі працівників у розподілі прибутку підприємства, є система Скенлона, яка передбачає розподіл фонду матеріального заохочення у відсотковому вираженні між власником і працівниками: 25% являє собою частку підприємства та спрямовується на збільшення маси прибутку та оновлення основних виробничих фондів, 75% становить частку працівників та враховує суму коштів для їх преміювання; в той же час 20% із частки персоналу відраховується до резервного фонду на випадок непередбачуваних витрат підприємства та форс-мажорних обставин (у випадку збереження коштів резервного фонду, ця сума також спрямовується на преміювання персоналу за підсумками року). Варто зауважити, що до процесу формування та впровадження систем участі у прибутках мають бути залучені самі працівники, зокрема в ході внесення пропозицій та рекомендацій.

4. Преміювання працівників за розробку та використання інновацій в роботі являє собою окремий вид заохочення, що має на меті не лише покращення матеріального становища співробітників, а й стимулювання інноваційного розвитку підприємства. Важливою умовою виплати такого виду премій є не лише розробка, а й практична реалізація інноваційного продукту з отриманням економічного та (або) соціального ефекту.

5. Повний безготівковий обіг заробітних плат покликаний сприяти детінізації оплати праці, а також забезпечити основи соціальної захищеності працівників.

6. Недопущення заборгованості із виплати заробітної плати є основою

забезпечення безпеки оплати праці та формування базового рівня матеріальної захищеності працівників у процесі здійснення трудової діяльності. Крім того, відсутність затримок виплати заробітної плати характеризує підприємство як соціально відповідальне по відношенню до свого персоналу, та створює його імідж як роботодавця.

7. Моніторинг безпеки оплати праці має на меті періодичну діагностику стану організації оплати праці задля виявлення загроз соціальним інтересам працівників та проблемних явищ у визначеній сфері, а також обґрунтування шляхів їх подолання.

Важливим елементом корпоративної стратегії забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці є моніторинг, який має проводитися не рідше одного разу на рік та виявляти основні загрози як у сфері безпеки зайнятості, так і у сфері безпеки оплати праці. Об'єктивна необхідність його проведення полягає у динамічності змін зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство, що здійснює значний вплив на перебіг соціально-трудових відносин, та виявляється у появі нових загроз соціальній безпеці, серед яких на рівні суб'єктів господарювання особливої уваги заслуговує висока плинність кадрів (або тенденції до її збільшення), низький рівень захищеності молоді та працівників старшого віку у соціально-трудових відносинах, проблеми у сфері оплати праці – низький рівень трудових доходів працівників у порівнянні з аналогічними підприємствами галузі, наявність заборгованості із виплати заробітної плати, низькі темпи збільшення продуктивності праці у порівнянні зі змінами середньої заробітної плати тощо).

На нашу думку, впровадження системи корпоративного моніторингу безпеки зайнятості та безпеки оплати праці сприятиме не лише покращенню стану відповідних сфер безпеки, а й забезпечуватиме оцінку ефективності впроваджених заходів щодо їх покращення, зокрема у межах запропонованої стратегії. Все це у кінцевому підсумку буде формувати стан захищеності соціальних інтересів персоналу організації у відносинах «роботодавець-найманий працівник», а також сприятиме забезпеченню соціальної безпеки на рівні кожного окремого працівника.

Висновки. Враховуючи нестабільність економічного середовища, що відображається на функціонуванні сучасних підприємств, у контексті забезпечення умов підвищення якості трудового життя персоналу, особливої актуальності набуває формування корпоративної стратегії забезпечення соціальної безпеки працівників, зокрема у питаннях зайнятості та оплати праці. У якості корпоративних пріоритетів забезпечення стану захищеності інтересів працівників у сфері праці та зайнятості виступає досягнення таких ключових цілей, як: збалансованість розвитку внутрішньоорганізаційного ринку праці, зростання ефективності відносин зайнятості, підвищення ефективності організації оплати праці, збільшення трудових доходів працівників. З метою спостереження та контролю змін основних індикаторів соціальної безпеки персоналу організації доцільним є формування механізму проведення корпоративного моніторингу безпеки зайнятості та безпеки оплати праці, що передбачає діагностику стану внутрішньоорганізаційного ринку праці, відносин зайнятості та сфери оплати праці, а також оцінку ключових загроз та напрямів їх нейтралізації. Практичне впровадження запропонованих в рамках корпоративної стратегії забезпечення безпеки зайнятості та безпеки оплати праці заходів сприятиме зростанню рівня соціальної безпеки працівників, покращенню якості соціально-трудових відносин, підвищенню ефективності здійснення трудової діяльності та підвищенню на цій основі якості трудового життя персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; пер. с англ. М.: ИНФРА – М, 2002. 328 с.
3. Wright, P. M. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management / P.M.Wright, S.A.Snell // Academy of Management Review. – 1998. – vol.23, p. 756; Waker, J.W. Human Resource Strategy / J.W. Waker.- New York: McGraw-Hill, 1999
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : НАДПСУ, 2007. 174 с.
5. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
6. Майбутнє ринку праці: протистояння тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
7. Ринок праці у 2020: попит на гуманітаріїв і пенсіонерів, штатний психолог, Siri та моніторинг працівників [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/01/15/655668/>
8. Застосування наставництва в адаптації персоналу – досвід компанії «Агротек» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://grc.ua/article/24378>

REFERENCES

1. Ansoff, Y. Strategy`cheskoe upravleny`e; per. s angl./nauch.red. y` avt.predy`sl. L.Y`.Evenko. M.: Ekonomy`ka, 1989. 519 s.
2. Armstrong, M. Strategy`cheskoe upravleny`e chelovechesky`my` resursamy`; per. s angl. M.: Y`NFRA – M, 2002. 328 s.
3. Wright, P. M. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management / P.M.Wright, S.A.Snell // Academy of Management Review. – 1998. – vol.23, p. 756; Waker, J.W. Human Resource Strategy / J.W. Waker.- New York: McGraw-Hill, 1999
4. Bilorus, T. V. Strategichne upravlinnya kadrovy`m potencialom pidpry`yemstva : monografiya. Irpin` : NADPSU, 2007. 174 s.
5. Petrova, I. L. Strategichne upravlinnya lyuds`ky`my` resursamy`. K. : KNEU, 2013. 466 s.
6. Majbutnye ry`nku praci: proty`borstvo tendencij, yaki budut` formuvaty` roboche seredovy`shhe v 2030 roci [Elektronny`j resurs] – Rezhy`m dostupu: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
7. Ry`nok praci u 2020: popy`t na humanitariyiv i pensioneriv, shtatny`j psy`xolog, Siri ta monitory`ng pracivny`kiv [Elektronny`j resurs] – Rezhy`m dostupu: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/01/15/655668/>
8. Zastosuvannya nastavny`cztva v adaptaciyi personalu – dosvid kompaniyi «Agrotek» [Elektronny`j resurs] – Rezhy`m dostupu: <https://grc.ua/article/24378>