

УДК 331.1.5(477)
ББК 65.24(4Укр)
Р64

Автори:

Близнюк В.В. (1.1;1.3;1.4;3.3;5.5), Петрова І.Л. (вступ, 1.2; розділ 2 (2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 3.1; 5.3)), Гук Л.П. (1.2;3.2), Галустьян Ю.М. (1.4;4.3), Юрик Я.І. (3.3;3.4), Жовнір С.М. (3.5), Куліков Г.Т. (4.1), Монастирська Г.В. (1.2;4.2), Гречан А.П. (5.1), Колос І.В. (5.1), Лавриненко Л.М. (5.2), Біліченко С.П. (5.2), Кагляк О.В. (5.3), Перегудова Т.В. (5.4).

Рецензенти:

д-р екон. наук Дмитренко Г.А. (Університет менеджменту освіти НАПН України – Київ)
д-р екон. наук Ємельяненко В.Г. (Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана – Київ)
д-р екон. наук Лісогор Л.С. (Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України – Київ)

Затверджено до друку Вченою радою ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»(протокол № 110 від 11 листопада 2014р.)

P64

Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В.Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». – К., 2016. – 326 с. : 58 табл., 51 рис.

ISBN 978-966-02-7901-8

У роботі виявлено інституційні пастки становлення соціально-трудової сфери українського суспільства, обґрунтовано засади їхнього подолання, визначено вектори зміни соціально-трудових відносин на ринку праці за умов становлення економіки знань. Здійснено аналіз суперечливих тенденцій функціонування ринку праці (взаємодії його формальної та неформальної, традиційної та інноваційної, гнучкої та жорсткої складових, внутрішньої та зовнішньої мобільності). Авторами вперше дано оцінку жорсткості захисту зайнятості в Україні у світлі міжнародних порівнянь, розроблено напрями необхідних інституційних перетворень. Висвітлено роль заробітної плати як регулятора ринку праці, гостроту її диференціації в Україні, визначено невідкладні кроки з удосконалення системи оплати праці, зокрема у бюджетному секторі. Обґрунтовано пріоритетні напрями реформування освітньої підсистеми соціально-трудової сфери. Важливими компонентами дослідження стали питання подолання втрат, викликаних недосконалістю системи охорони здоров'я, підвищення якості життя.

Для науковців, органів державної та виконавчої влади, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей, а також усіх, кого цікавлять проблеми розвитку соціально-трудової сфери в Україні.

**УДК 331.1.5(477)
ББК 65.24(4Укр)**

ISBN 978-966-02-7901-8

© Національна академія наук України, 2016
© ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2016

ти для захисту прав найманих працівників. Важливо також ратифікувати Конвенцію МОП № 181 «Про приватні агенції зайнятості».

Слід зважати на те, що поширення нестандартної зайнятості тісно пов'язане з характером трудового законодавства. Що жорсткіше регулювання зайнятості, то вищий ризик для працівників з низькою конкурентоспроможністю перейти до категорії нестандартно зайнятих. Жорстке законодавство про захист зайнятості підвищує трудові витрати роботодавця і тим самим робить стандартного працівника «дорожчим», скорочуючи попит на його послуги. Тому формальні правила, надійно захищаючи постійних працівників від звільнень і обмежуючи гнучкість зайнятості і робочого часу, одночасно сприяють зменшенню масштабів стандартної зайнятості. На світових ринках праці диверсифікація відносин зайнятості перетворюється на важливу конкурентну перевагу, підвищуючи мобільність і конкурентоспроможність робочої сили. В українській економіці відносини зайнятості недостатньо диверсифіковані. Культура ринку праці мало адаптована до новітніх форм нестандартної зайнятості та до атипових трудових контрактів.

Поширення інноваційної зайнятості потребує досягнення балансу між регулюванням та дерегулюванням, що надасть додаткових імпульсів її розвитку.

2.3. Оновлення парадигми управління розвитком соціально-трудових відносин

Період трансформації української економіки виявив суперечності найважливішої сфери – соціально-трудових відносин, де збігаються і стикаються інтереси провідних учасників суспільного виробництва: капіталу та найманої праці, роботодавців та працівників. Основна складність полягала у відсутності попереднього досвіду регулювання цих відносин, а також у неможливості прямого запозичення управлінських технологій, застосованих у передових країнах. Відсутність відпрацьованого законодавства та високої відповідальності сторін за порушення елементарних норм трудового права, викривлення при проведенні приватизаційних процесів та нехтування інтересами трудових колективів зумовили негативні тенденції формування соціально-трудових відносин в Україні. До них, на нашу думку, можна віднести таке:

- наростання диференціації в оплаті праці між роботодавцями, менеджерами, з одного боку, та працівниками – з іншого;
- криза духовних цінностей, приниження принципів чесної праці, відносин співробітництва, грубе насадження індивідуалістичної моделі поведінки;

- відсутність належного соціального захисту працівників та дефіцит гідної праці⁷²;
- переважання неформальних процедур та практик регулювання в усіх сферах соціально-трудових відносин;
- недостатня самоідентифікація суб'єктів соціально-трудових відносин;
- слабка увага до особистісних потреб та характеристик працівника, мотивів його діяльності;
- недостатні вкладення у підготовку та перепідготовку працівників;
- зневіра працівників у сили й можливостях органів самоуправління і соціального партнерства, розчарування у профспілках.

Практика показала, що характер соціально-трудових відносин значною мірою залежить від напруженості ситуації на конкретних ринках праці. Так, вузькодефіцитні спеціалісти іноді можуть диктувати роботодавцеві свої умови – аж до порушення трудової дисципліни. Власники та менеджери змушені зважати на те, що невдоволення таких працівників може призвести до зупинки виробництва. Подібні непоодинокі випадки були на ринку праці програмістів. Проте загальне співвідношення інтересів сторін складається явно не на користь найманої праці. Співробітники малих підприємств і великих компаній однаковою мірою відчують свою цілковиту залежність від роботодавця. При виникненні спірних питань вони не вдаються до формальних процедур через їх надмірну складність та мізерні компенсації, а намагаються владнати питання неформально, не псуючи стосунки з керівництвом. Слід констатувати, що ідея соціального партнерства як ефективного механізму регулювання та узгодження інтересів учасників процесів виробництва (в усіх видах економічної діяльності) не знаходить відгуку насамперед у тих, хто на ринку праці пропонує лише свої трудові послуги. Парадоксально, але здебільшого працівники відмовляються брати участь у формуванні системи соціального партнерства, фігурувати в комісіях з укладання колективних договорів. Часто колективні переговори ініціюються підприємцями, які прагнуть захистити себе на майбутнє.

Іншим фактором, що істотно впливає на розвиток соціально-трудових відносин, є нерівномірність розповсюдження інноваційних процесів, неоднаковий доступ та ступінь володіння інформацією, різне наближення до

⁷² Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку : монографія / [Колот А.М., Гнибіденко І.Ф. та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота, І.Ф. Гнибіденка. — К. : КНЕУ, 2015. – С. 48–49.

економіки знань не тільки у межах різних видів економічної діяльності, а й на окремих підприємствах. Як зазначає російський дослідник І.Юрасов, модернізація виробництва, що наздоганяє західні технології, проявляється в одночасному співіснуванні трьох соціокультурних типів суспільства: традиційного, індустріального, інформаційного⁷³. Криза в економіці та промисловості, деформація трудових стосунків посилюються тим, що колективи підприємств і організацій формуються з осіб, що одночасно розділяють цінності трьох типів суспільства: традиційного, індустріального, інформаційного, які, безумовно, суперечать один одному.

Часто створюється ситуація, коли керівництво і вищий менеджмент розділяють цінності і живуть у ритмі постіндустріального суспільства, середній менеджмент (рівень начальників відділів, цехів, ділянок, майстрів) працюють у ритмі індустріального суспільства, а робочі, низові технічні працівники живуть у традиційному суспільстві. Така ситуація значно ускладнює управління соціально-трудовими відносинами, оскільки різні типи виробництва вимагають застосування різних управлінських технологій.

На наш погляд, потребує рішучого переосмислення парадигма управління соціально-трудовими відносинами, яке сьогодні, по суті, зведено до вузькорамкових процедур укладання трудових договорів та угод різного рівня. Необхідно створювати та розвивати на практиці систему трипартизму як запоруку балансу інтересів держави, підприємців та найманих працівників, переводячи її з рівня декларацій у площину реальних соціально-трудових відносин. Повністю поділяємо думку А.Колота про необхідність «нових та розширення, модернізацію класичних функцій держави у соціально-трудовій сфері»⁷⁴. Є підстави констатувати наявність глибокої управлінської кризи, що охопила усі вертикальні та горизонтальні зв'язки та інформаційні потоки й призвела до некерованості, непрозорості та неефективності соціально-трудової сфери. Скорочення адміністративно-директивних важелів, з одного боку, та надзвичайне ускладнення й урізноманітнення державних завдань інституціонального, економічного та соціального характеру – з іншого, зумовлює необхідність пошуку принципово нової моделі втручання держави як в економіку, так і в соціально-трудову

⁷³ Юрасов И.А. Особенности управления российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 127–131.

⁷⁴ Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 135.

сферу. Останню слід розглядати як соціальну систему, якій притаманні складність, відкритість, динамізм, невизначеність перебігу процесів, здатність до самоорганізації. За таких умов перспективними напрямками формування державно-управлінських технологій стають удосконалення проблемно-орієнтованої нормативно-правової бази регулювання соціально-трудових відносин, розвиток стратегічного підходу до управління ними, впровадження новітніх технологій прийняття рішень та контролю за їх виконанням. Важливими принципами державного управління соціально-трудовими відносинами мають стати визначення цілей та пріоритетів, інтеграція цілей та «поля діяльності», досягнення результатів. У суспільстві повинні відтворюватися високі норми трудової моралі, престиж чесної праці, повага до творчості, індивідуальної ініціативи, майстерності й компетентності. Держава покликана реально захищати одвічні принципи рівності, справедливості у сфері соціально-трудових відносин. На нашу думку, відновлення довіри суспільства до держави має розпочинатися саме з посилення її ролі у формуванні та дотриманні правових, інституціональних, економічних та соціальних умов розвитку соціально-трудових відносин.

Разом із тим слід наголосити на тому, що у тристоронньому співробітництві держава виступає посередником, балансуючи та гармонізуючи інтереси основних учасників соціального партнерства, забезпечуючи гарантію їх прав та координацію дій. Основне ж силове поле простирається в царині відносин між найманою працею та капіталом. Не викликає сумнівів, що майже двадцятирічний період укладання колективних договорів виявив їх незначну ефективність. Вони використовуються переважно у формальних процедурах, часто обмежуючи гнучкість прийняття нагальних управлінських рішень. Нова управлінська парадигма, на наше переконання, повинна відштовхуватися від необхідності стратегічного підходу до управління соціально-трудовими відносинами, до розроблення та впровадження сильних стратегій розвитку соціально-трудових відносин. Стратегічний підхід дозволяє враховувати і гнучко адаптувати діяльність з управління соціально-трудовими відносинами до постійних та гучних викликів зовнішнього середовища, розглядати людські ресурси організації як найпотужніший фактор її конкурентоспроможності, а стабільність і гармонійність соціально-трудових відносин – як основу її стійкого економічного та соціального розвитку. Застосування стратегічного підходу одночасно передбачає модернізацію стилів управління, подолання так званої управлінської патології, докорінної зміни уявлень про диктат та підлеглість. Життєдайність соціального парт-

нерства безпосередньо залежить від сильної позиції працівників, їх участі у прийнятті рішень щодо умов праці та розподілу її результатів, соціальних гарантій та захисту трудових і громадянських прав. Без реальної уваги до потреб

і запитів працівників, без системи ефективних інформаційних прямих і зворотних потоків, без нових схем і технологій діалогового управління механізм соціального партнерства залишиться простим зведенням норм, правил та процедур. Сучасний розвиток засад соціального партнерства передбачає пошук нових форм конструктивного діалогу, спільну участь представників працівників та керівних органів в управлінні підприємством, реалізацію прав кожного співробітника на участь у прийнятті та здійсненні рішень залежно від рівня його посади та компетентності.

Соціально-трудові відносини є глибинним пластом суспільної культури і відіграють визначальну роль у формуванні всіх інших видів людських відносин. Вони пов'язані зі зростанням представництва соціальних сил у формуванні й регулюванні відносин у сфері праці, потенційною «соціалізацією» відносин між працею і капіталом⁷⁵. Управління соціально-трудовами відносинами має на меті підвищення якості трудового життя. Концептуальні засади цього процесу передбачають виокремлення суб'єктів та об'єктів управління, розроблення механізму їх взаємодії, побудову інформаційно-комунікаційної системи, встановлення цілей та завдань управління, визначення пріоритетів, методів та засобів їх реалізації з урахуванням реальної ситуації та прогнозованих перспектив соціально-економічного розвитку.

Найскладнішим компонентом системи управління соціально-трудовами відносинами є механізм взаємодії основних учасників процесу, який за більшістю сучасних підходів має бути механізмом соціального партнерства. Його ефективне функціонування потребує якісно нової ролі працівників в управлінських процесах. Через це нагальною потребою стають професійний і загальнокультурний розвиток, збагачення мотиваційних установок, розширення можливостей працівників щодо участі в прийнятті рішень, розв'язанні доленосних питань розвитку підприємства, а також – як необхідний та логічний наслідок – у формуванні та розподілі доходів.

Процес управління соціально-трудовами відносинами повинен включати такі етапи, як аналіз ситуації та характеристику проблем у сфері соціально-трудових відносин, визначення цільових установок та завдань управління

⁷⁵ Там само. – С. 15.

соціально-трудовими відносинами, виявлення пріоритетних напрямів політики у цій сфері та умов її втілення у життя, створення механізму досягнення поставлених цілей та контролю за результатами. Ефективне управління соціально-трудовими відносинами має спиратися на належне науково-методичне, інформаційне, матеріально-технічне, фінансове забезпечення.

Система управління соціально-трудовими відносинами є багатоаспектною і багаторівневою. Основним їх ядром є відносини, що утворюються безпосередньо на підприємстві. Ґрунтуючись на загальноприйнятих нормах трудового права та соціальних гарантіях, вони повинні бути органічним компонентом соціальної будови підприємства, корелювати з його місією, цілями, завданнями розвитку.

На нашу думку, в умовах становлення стратегічного підходу до управління сучасним підприємством виникає потреба у формуванні стратегії розвитку соціально-трудових відносин як складової загальної стратегії розвитку підприємства.

Концепція стратегічного управління соціально-трудовими відносинами, по-перше, передбачає управління трудовим колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу організації і ставиться до її співробітників як головних учасників діалогового процесу. По-друге, стратегічне управління соціально-трудовими відносинами орієнтоване на перспективу, виходить з довгочасних тенденцій розвитку бізнесу і розглядає коло тактичних завдань у сфері праці під кутом зору досягнення стратегічних цілей організації. По-третє, у процесі стратегічного управління соціально-трудовими відносинами відбувається постійне врахування впливу факторів зовнішнього середовища, що надає цій часто надто зарегламентованій сфері гнучкості. Нарешті стратегічне управління соціально-трудовими відносинами є органічною складовою загальної організаційної стратегії, а їх діалектичний взаємозв'язок слугує джерелом поступового руху організації.

З досвіду реформування української економіки стало очевидним, що ефективність реалізації стратегії організації значною мірою залежить від типу та рівня розвитку трудових відносин, які виникають між роботодавцями та найманими працівниками з приводу найму, використання, відтворення робочої сили. У структурі цих відносин правомірно виділяти два види⁷⁶. Перший охоплює відносини між роботодавцем або уповноваженою ним особою та найманим працівником щодо умов наймання, включаючи зміст

⁷⁶ Там само. – С. 21–22.

і обсяги роботи, оплату праці та соціальні гарантії, умови праці. Другий – між найманими працівниками, які виконують суміжні трудові операції (функції) і пов'язані між собою різними формами поділу та кооперації праці, між лінійними і функціональними керівниками різних ланок та найманими працівниками щодо умов реалізації умов трудового договору, а також відносини між іншими суб'єктами й органами відносин у сфері праці.

З огляду на реалії сьогодення, є потреба в розширенні традиційного кола суб'єктів управління соціально-трудовими відносинами. Формально ними виступають роботодавці та представники працівників, тобто ті, хто уповноважений укладати відповідні договори, угоди, домовленості. Проте на практиці суб'єктами управління соціально-трудовими відносинами на підприємствах і в організаціях стають не тільки власники (роботодавці) та профспілки, а й керівники підприємства та його структурних підрозділів, функціональні відділи та служби підприємства. Крім того, на наш погляд, у сучасних умовах є необхідність віднесення до суб'єктів управління соціально-трудовими відносинами неформальних лідерів організацій. Аргументами на користь цієї позиції можуть бути, по-перше, поширення неформальних відносин та процедур в урегулюванні проблем соціально-трудової сфери, по-друге, посилення ролі неформальних лідерів, якими часто стають висококваліфіковані спеціалісти, по-третє, наявність тенденцій до самоорганізації та самоуправління в трудових колективах.

Об'єктами управління соціально-трудовими відносинами є трудовий колектив, формальні та неформальні групи працівників, окремі співробітники підприємства. Зміни у змісті та характері праці в умовах економіки знань стають підґрунтям численних альтернативних форм зайнятості, абсолютно нових видів коопераційних зв'язків між працівниками. Особи, охоплені дистанційною зайнятістю, телероботою, тимчасовими формами діяльності, є об'єктом принципово інших соціально-трудових відносин, управління якими потребує осмислення та конкретних конструктивних рішень.

За змістом соціально-трудова відносина охоплюють формування трудового колективу, професійну адаптацію та соціалізацію співробітників, умови праці та стимулювання трудової активності, планування кар'єри, соціальні гарантії та захист, безпеку праці та охорону здоров'я працівників, атестацію, перепідготовку, навчання та розвиток персоналу. При цьому йдеться не про технології здійснення зазначених процесів, а про відносини, способи узгодження інтересів, дотримання домовленостей та досягнення взаєморозуміння між сторонами – учасниками процесів.

Взаємозалежність праці та капіталу стократно посилюється у форматі інноваційного розвитку, коли цінність людських ресурсів невимірно зростає, є невідомою в найближчих майбутніх періодах. За цих обставин гармонійний розвиток соціально-трудових відносин, підвищення якості життя стають запорукою успішного поступу організації.

Управління соціально-трудовими відносинами повинно розглядатися як елемент корпоративного управління, фундаментальними принципами якого мають бути спільність цілей та відданість місії організації, заінтересованість у загальному результаті діяльності, повага до особистості працівника, єдиний статус працівників. Корпоративний підхід до управління трудовим колективом включає в себе такі складові, як:

- філософія компанії;
- стратегія компанії;
- корпоративна культура;
- стиль керівництва;
- методи управління;
- система розвитку та мотивації персоналу;
- система соціального захисту працівників;

Основними завданнями стратегії управління трудовими відносинами є⁷⁷:

- побудова стабільних відносин співробітництва з працівниками, що дозволяє мінімізувати конфлікти;
- досягнення прихильності шляхом залучення працівників у процеси комунікації;
- посилення загальної зацікавленості у досягненні організаційних цілей через розвиток корпоративної культури.

Успіх реалізації стратегії управління трудовими відносинами залежить від їх основних типів. Це можуть бути:

- відносини протиборства, які будуються за принципом «володар-підлеглий»;
- традиційні – коли працівники можуть вирішувати свої питання тільки через представницькі органи;
- партнерські, коли працівники залучаються до участі в управлінні, але остаточних рішень не ухвалюють;

⁷⁷ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – С. 301.

– поділ влади – коли працівники залучаються до участі в прийнятті рішень як на тактичному, так і на стратегічному рівнях.

Перший тип трудових відносин є неприйнятним у стратегічному управлінні, яке ґрунтується на спільності цілей та інтересів, останній – зустрічається надто рідко. Найбільш продуктивною стратегією управління трудовими відносинами є така, що засновується на соціальному партнерстві. Це такий тип трудових відносин, який передбачає погодження інтересів найманих працівників та роботодавців шляхом досягнення консенсусу, упередження конфліктів та сприяння соціально-економічному розвитку організації.

У західній спеціалізованій літературі виділяють три стратегії розвитку соціально-трудових відносин в організації⁷⁸:

- розвиток позитивного психологічного контракту;
- підвищення рівня прихильності;
- створення клімату довіри.

Правовою формою регулювання трудових відносин між працівником та роботодавцем є трудовий договір, який відбиває не лише конкретні умови праці, а й загальні соціально-трудові норми⁷⁹. На відміну від нього психологічний контракт виражає комбінацію думок індивідуальних працівників і їх працедавця про те, що вони чекають один від одного. Це – набір взаємних стосунків між працівниками і роботодавцем. З точки зору працівника психологічний контракт означає :

- упевненість у тому, що керівництво організації стримає свої обіцянки; ставлення до працівників з позицій справедливості, рівності та стабільності;
- гарантію зайнятості;
- можливість виявити компетентність; очікування кар'єрного зростання і умови для розвитку умінь і навичок;
- залучення у трудовий процес і можливість впливу.

З точки зору працедавця, психологічний контракт включає такі очікувані риси трудової поведінки, як прихильність; компетентність; зусилля; підпорядкування; вірність.

Психологічний контракт потрібний для безперервних гармонійних стосунків між працівниками і працедавцями. Однак порушення психологічного контракту свідчить про те, що очікування сторін щодо умов праці та її оплати не виправдовуються і вони більше не розділяють загальних цінностей

⁷⁸ Там само. – С. 323.

⁷⁹ Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку. – С. 20.

або цілей. На жаль, порушення не лише усних домовленостей, але й офіційно укладених трудових договорів (контрактів) стало поширеною практикою в українських організаціях.

Досвід країн, які широко застосовують психологічний контракт, показує, що він не завжди є гарантією гармонійних відносин між роботодавцями та працівниками. Як відзначали Гест і співавтори (Guest et al, 1996), «тоді як очікування працівників залишаються незмінними – безпека, кар'єра, справедлива винагорода, цікава робота і так далі, працедавці більше не вважають за можливе або обов'язкове надавати всі ці блага. Навпаки, вони вимагають від своїх працівників більшого вкладу і толерантного ставлення до невизначеності і змін, надаючи натомість менше, особливо менше гарантій і більш обмежені перспективи розвитку кар'єри».

Розробляючи позитивний психологічний контракт, спеціалісти з управління людськими ресурсами звертають увагу на надання можливостей для навчання і розвитку; гарантії зайнятості, просування і кар'єри; скорочення відмінностей в статусі; справедливу систему винагороди; комплексні процеси комунікації і залучення. Реалізація стратегії розвитку психологічного контракту передбачає здійснення таких кроків:

- під час підбору та відбору персоналу – надання реальної інформації про умови праці та її оплати, види соціальних пільг та компенсацій, систему соціального захисту;

- у процесі орієнтації та адаптації в організації – роз'яснення новим працівникам кадрової політики організації і загальноприйнятих процедур, ключових цінностей, стандартів ефективної роботи, особливо в таких сферах, як якість, обслуговування споживачів, командна робота, інновації;

- у процесі стимулювання – розроблення системи стимулів, пов'язаних з реальними досягненнями у сфері продуктивності праці та ефективності виробництва;

- у процесах розвитку персоналу – використання планів особистого розвитку, в яких прописані способи досягнення безперервного підвищення ефективності праці, покращення її якості, вияву творчої ініціативи;

- у процесі винагороди – реалізація принципів рівності, справедливості і стабільності в усіх аспектах оплати і стимулювання;

- у процесі комунікації – стимулювання конструктивних контактів між менеджерами і співробітниками для досягнення взаємного розуміння очікувань; надання засобів і умов для ефективного спілкування; проведення загальної політики «прозорості», що сприяє інформуванню працівників з

усіх питань, які їх стосуються, роз'яснення причин того, що відбувається і можливих наслідків для зайнятості, розвитку і перспектив;

– у сфері процедур управління соціально-трудовими відносинами – конструктивна робота з скаргами, дисциплінарними стягненнями, проведення політики рівних можливостей, просування і звільнення, забезпечення справедливого і систематичного проведення цих процедур; загальне консультування з питань, процедур і процесів міжособових стосунків на робочому місці, які сприяють формуванню сприятливої соціальної атмосфери.

Для українських компаній актуальною є стратегія управління трудовими відносинами, спрямована на підвищення прихильності (відданості) працівників. Стратегія прихильності має враховувати такі позиції. По-перше, інтереси організації та її членів неов'язково повинні збігатись. При визначенні цінностей важливо не нав'язувати їх працівникам. Вироблення цінностей повинно бути сумісним процесом, в якому бере участь увесь трудовий колектив. Цінності недостатньо задекларувати, як це робиться в багатьох організаціях. Вони виявляють свою істинну силу лише в повсякденній поведінці, будучи особисто сприйнятими. По-друге, цінності не повинні бути догмами, перешкоджати новим ініціативам, творчості працівників, знижувати здатність організації до змін. Навпаки, вони повинні підкреслювати постійну готовність до інновацій разом з необхідністю підвищення ефективності та якості. Нарешті, варто зазначити, що підвищення рівня прихильності автоматично не забезпечує ефективність виробництва. Відомі управлінські моделі на кшталт «загороднього клубу», де турбота та поблажливість до працівників супроводжується зниженням ефективності виробництва. У цих випадках скорочення плинності кадрів, посилення ступеня ідентифікації з організацією, почуття лояльності серед працівників, ступеня задоволеності роботою, може не відбитися на кількісних фінансових показниках, хоча умови для цього, звісно, будуть кращими.

Реалізація стратегії прихильності (відданості) працівників вимагає спеціальних програм розвитку комунікації, навчання, відчуття причетності, інтересу до праці, довіри у міжособових стосунках.

Відчуття причетності підвищується, якщо у працівників сформовано почуття «власності», і не лише в сенсі володіння акціями, а в сенсі упевненості в тому, що працівники щиро сприймаються керівництвом як ключові активи організації. Поняття «власності» охоплює участь в ухваленні рішень з питань нового шляху розвитку і змін трудових процесів та відносин. Не менш важливо посилювати інтерес до роботи. Поширеними шляхами цього є засоби внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності, визнання

досягнень, делегування повноважень. Надійним засобом посилення причетності працівників є їх участь в управлінні ефективністю, якістю, інноваціями. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень повинна охоплювати і коло питань, пов'язаних з винагородою, яка базуватиметься на принципах відкритості та справедливості.

Іншою стратегією управління трудовими відносинами є стратегія розвитку клімату довіри. Довіра й згуртованість організації в сучасному світі невідзначеності та постійних бурхливих зрушень стають ключовими факторами її успіху. За визначенням Ф.Фукуями, довіра – це очікування того, що інші члени колективу будуть поводитися передбачувано, чесно, з увагою до потреб інших, відповідно до загальних норм⁸⁰.

Термін «довіра» поступово входить до етичних кодексів українських компаній. Так, у «Принципах етики» української фармацевтичної компанії «Артеріум» наголошено: «...довіра до людей... – запорука наших досягнень. Довірчі стосунки допомагають розкрити потенціал кожної людини, дають їй можливість брати відповідальність на себе, і працювати з повною самовіддачею для досягнення цілей корпорації».

Результатом довіри є соціальний капітал організації, її потужний нематеріальний актив. Незважаючи на те, що довірою не можна управляти, її можна створювати, вона є наслідком ефективного демократичного управління. Найбільш корисним способом посилення довіри є розвиток партнерських відносин. Розов і Каснер-Лотто (1998) виділили п'ять ключових цінностей для цього розвитку:

- взаємна довіра і повага;
- безперервний обмін інформацією;
- визнання центральної ролі переговорів;
- розширений процес прийняття рішень.

У спільному звіті Department of Trade and Industry та Department for Education and Employment (1997) наголошено, що партнерство є ключовим моментом стратегій найбільш успішних компаній світу. У звіті виділено п'ять основних факторів успіху: спільні цілі, спільна культура, загальне навчання, спільні зусилля, спільна інформація.

З інноваційним розвитком суспільства, появою та поширенням мережевої економіки неформальне, розосереджене та розширене прийняття рішень стають нагальною вимогою, а довіра – природною перевагою. Сучас-

⁸⁰ Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели путь к процветанию. – М. : АСТ : АСТ-Москва : Хранитель, 2006. – С. 52.

ним прикладом ефективності, заснованої на довірі, є концепція «полегшеного виробництва» (lean production), у межах якого право прийняття рішень делегується на низовий рівень і централізоване керування замінюється на неформальну взаємодію всередині робочого колективу. Спеціалісти зі стратегічного управління соціально-трудовими відносинами повинні сприяти створенню атмосфери довіри та нарощуванню соціального капіталу організації, розглядаючи їх як пріоритетні стратегічні активи.

Розвиток стратегічного підходу до управління соціально-трудовими відносинами вимагає істотних зрушень у стилях управління. Загальних посилань на демократизацію управлінських процесів замало. Настала потреба осмислити нові закономірності розвитку соціальних систем, обумовлені процесами глобалізації економіки, прискорення інноваційних відкриттів і впроваджень, радикальних технологічних та соціально-економічних змін. У цих умовах погляди на соціальні системи як на стабільні, стійкі, рівноважні, ззовні керовані, з прогнозованою та передбачуваною поведінкою, вже не відповідають дійсності. Розвиток підприємства як соціальної системи відбувається в єдності організації та самоорганізації, а його функціонування здійснюється шляхом постійних переходів між нерівноважними станами.

У межах синергетичного підходу ефективність стратегічного управління соціально-трудовими відносинами визначається можливістю гнучкого реагування на збурення зовнішнього середовища, використанням механізмів самоорганізації, вищим ступенем свободи вибору шляхів досягнення цілей.

Результатом самоорганізації є саморозвиток системи, або її прогресивне перетворення для збереження й підтримки режиму, структури та мети своєї діяльності⁸¹. Усвідомлений саморозвиток здійснюється в процесі діалогічної адаптації – реакції системи на збурення середовища, яка передбачає когерентне узгодження дій організації з подразником. При цьому протилежне не відштовхується, а сприймається як варіант напряду дії. В результаті підвищується рівень організації як системи та її оточення, оскільки забезпечується синхронність прогресивного розвитку.

Необхідно застерегти, що самі лише процеси самоорганізації не можуть забезпечити ефективної системи управління соціально-трудовими відносинами. «Очевидним є той факт, – справедливо зазначає С.Калініна, – що абсолютне переважання як процесів самоорганізації, так і процесів організації,

⁸¹ Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. моногр. / [Єльнікова Г.В., Борова Т.А., Касьянова О.М. та ін.] ; за заг. ред. Г.В.Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – С. 34.

може привести до негативних результатів»⁸². Тільки резонансне управління, в якому досягається синергія керуючого впливу і спрямованості руху всередині самої системи, забезпечує її поступальний прогресивний розвиток.

Умовами стратегічного управління розвитком соціально-трудових відносин стають, по-перше, сприяння усвідомленню мети поступу організації кожним її співробітником; по-друге, сприяння партнерській взаємодії різних суб'єктів управління та різних зацікавлених сторін; по-третє, створення ситуації додаткової орієнтації, за якої виконання завдань потребує розвитку нових компетенції, що стають джерелом подальшого руху та саморуху організації; по-четверте, розвиток нелінійного мислення керівників.

У форматі синергетичного підходу до управління стратегія має пріоритет над тактикою, цілі стратегічного управління більш важливі, ніж механізми і системи управління: цілі стають засобами розв'язання проблеми, а не проблеми розв'язуються для досягнення цілей.

Співробітники підприємств мають розглядатися як співпідприємці. При цьому організації потрібно сформувати такі моделі поведінки співробітників, які б сприяли розвитку й збагаченню соціально-трудових відносин. Нова концепція управління соціально-трудовими відносинами ґрунтується на активному залученні працівників до господарської та управлінської діяльності, що потребує повідомляти ділову інформацію та делегувати додаткові повноваження щодо розроблення та прийняття рішень з широкого спектра соціально-економічних питань. Взаємодія усіх суб'єктів управління соціально-трудовими відносинами має здійснюватися шляхом консультацій, нарад, угод, договорів і контрактів, спільного розроблення й ухвалення програм подальшого розвитку.

Формування соціального діалогу між працедавцями, працівниками і державними органами спрямоване на підвищення якості трудового життя. В організаціях та на підприємствах основну увагу необхідно звернути на підвищення міри задоволеності трудовою діяльністю, забезпечення гідної матеріальної і моральної винагороди, виключення деструктивного впливу конфліктних ситуацій у трудовій сфері, створення сприятливих умов праці і професійного та особистісного розвитку працівників.

У рамках нової концепції управління соціально-трудовими відносинами пріоритетними завданнями стають:

⁸² Калініна С.П. Реструктуризація і регулювання зайнятості. – Донецьк, 2006. – С. 106.

- формування правових основ взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин, заснованих на принципах соціального партнерства;
- розроблення та впровадження інноваційних стратегій розвитку організації, її людських ресурсів та відносин між працею та капіталом;
- подолання управлінських патологій та затвердження нових стилів управління, заснованих на діалогово-адаптивних технологіях;
- розвиток самосвідомості та самоідентифікації працівників як основних суб'єктів соціально-трудових відносин;
- забезпечення гідної праці та справедливої винагороди за працю;
- розроблення і реалізація заходів з удосконалення професійно-кваліфікаційної структури трудового колективу;
- створення необхідних умов для розвитку самоорганізації і самоврядування в трудовому колективі;
- забезпечення реального соціального захисту кожного члена трудового колективу.

2.4. Соціокультурний чинник становлення гідної праці

Наша держава потрапила в найдраматичнішу смугу своєї історії, що визначається гострою руйнівною кризою її політичних, економічних і соціокультурних засад. Напрацьовані роками культурні цінності виявили повну неспроможність утримати цілісність та згуртованість українського суспільства, підтримати конкурентоспроможність національної економіки, протистояти агресивним зовнішнім впливам. У такі часи важко думати про створення культурних елементів, але по-іншому не можна, оскільки будь-які позитивні перетворення можуть закріпитися лише на культурному фундаменті.

Феномен культури існує на трьох основних рівнях: особистісному, або на рівні окремої людини, корпоративному – на рівні окремих організацій, національному – на рівні всієї держави. При цьому серединний рівень – підприємства, на нашу думку, відіграє вирішальну роль, оскільки засоби управлінського впливу тут мають найвагомішу силу і адресність впливу. Саме підприємства здатні започатковувати й розвивати нові цінності: гідної праці, розвитку і саморозвитку працівника, творчого співробітництва, відкритості до спілкування, толерантності до протилежних думок тощо. Перед трудовими колективами наразі стоять завдання істотної соціокультурної трансформації, вирішення яких є вагомим інструментом імплементації