

УДК 331.522.4

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
З УРАХУВАННЯМ ТРУДОВОГО МЕНТАЛІТЕТУ****Радюк І.І.***E-mail: radukiruna@i.ua**Львівська комерційна академія*

Стаття присвячена дослідженню питань формування та управління трудовими ресурсами України, що у подальшому дасть поштовх до активізації людського чинника та утворення нової економічної моделі зайнятості. Акцентовано увагу на істотно іншому уявленні про роль людини у виробництві. Розглянуто особливості трудового менталітету працівників. Автором було виявлено вплив національного менталітету на формування, використання та управління трудовим потенціалом та доведено, що сучасному менеджеру необхідно застосовувати новітні технології управління персоналом, які спрямовані на розвиток трудового менталітету працівників. У статті констатовано, що ефективне формування та використання трудового потенціалу підприємства залежить від результативності дотримання ряду принципів управління, важливе місце серед яких належить постійній підготовці та перепідготовці персоналу. З'ясовано особливості зарубіжного досвіду щодо професійної підготовки, оцінки та управління трудовим потенціалом. Запропоновано сучасні підходи до оцінки різних категорій персоналу. Виокремлено досвідом Швеції, в якій створені ряд організацій, діяльність яких ґрунтується на симбіозі відносин держави, центру зайнятості та профспілок. Запропоновано різні підходи до визначення природи менталітету. Розгляд літературних джерел дав можливість зрозуміти, що це поняття відбиває рівень свідомості окремого індивіда, групи, спільноти і обумовлює певну спрямованість поведінки. Таким чином, дослідження взаємозв'язку управління трудовим потенціалом з ментальними особливостями відношення до праці персоналу дає можливість формування нового інструментарію для підвищення продуктивності праці та системи розвитку персоналу.

Ключові слова: трудовий потенціал, трудовий менталітет, персонал, мотивація персоналу, продуктивність праці, рівень життя

UDC 331.522.4

**FEATURES OF LABOR POTENTIAL MANAGEMENT IN VIEW OF
LABOUR MENTALITY****Radyuk I.I.***E-mail: radukiruna@i.ua**Lviv Academy of Commerce*

The article investigates the formation and management of human resources of Ukraine, which subsequently will give a push to an activation of the human factor and the formation of a new economic model of employment. Attention is focused on

significantly different understanding of the role of man in the production. The features of labor mentality of workers have been considered. The author has found the influence on the formation of the national mentality, and the use of labor potential and proved that a manager must use the newest technologies of personnel management that aimed at the development of labor mentality of workers. The article stated that the effective forming and using of labor potential of the enterprise depends on effectiveness of observance of row of management principles, an important place among which belongs to permanent preparation and retraining of personnel. The features of foreign experience have been found out in relation to professional preparation, estimation and management labor potential. The modern approach to the assessment of different categories of personnel has been offered. The different approaches have been offered for determination of nature of mentality. Review of the literature gave us the understanding that this concept reflects the level of consciousness of separate individual, group, community and stipulates the certain orientation of behavior. Thus, research of intercommunication of management labor potential with the mental features of attitude toward labor of personnel gives an opportunity of forming of new tool for the increase of the labor and system of development of personnel productivity.

Keywords: employment potential, labor mentality, personnel, staff motivation, productivity, standard of living

Актуальність проблеми. Соціально-демографічні зміни та розвиток ринкових відносин в Україні, вимагають переосмислення наукового доробку з питань формування та використання трудового потенціалу України, що у подальшому дасть поштовх до активізації людського чинника та утворення нової економічної моделі зайнятості. Оскільки сучасна економіка України знаходиться на початковій стадії вдосконалення використання трудового потенціалу підприємства, є досить важливим досвід зарубіжних країн, особливо країн з розвиненою економікою.

Таким чином, як показує світова практика, на сьогоднішній день, успішне управління трудовим потенціалом неможливе без урахування складності людської природи, а саме – трудового менталітету працівника. Тому сучасному менеджеру необхідно застосовувати новітні технології управління персоналом, які спрямовані на розвиток трудового менталітету працівників.

Зважаючи на те, що вплив національного менталітету на формування, використання та управління трудовим потенціалом потребує подальших наукових розробок, дослідження та врахування цього аспекту є актуальним для підприємств, які хочуть досягти довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз останніх наукових досліджень. Вивченню теоретико-методологічних й економіко-організаційних засад формування, використання та управління трудовим потенціалом підприємства присвячують свої праці багато вчених-економістів: Д. Богиня, О. Гончар, Т. Голубева, Т. Шевчук, И. Джаин, О. Харун, А. Кибанов, А. Семенькова, В. Черніченко, О. Гриценко, В. Коскін, Е. Орел, В. Колпаков, Т. Лукьянова, О. Юринець, М. Федорів та інші. Проте, необхідно підкреслити, що особливості управління трудовим потенціалом з урахуванням менталітету нації, вивченні недостатньо, тому вважаємо, що подальші дослідження цього питання є особливо актуальними у час наближення до Європейських стандартів.

Метою роботи виступає удосконалення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо пошуку шляхів підвищення ефективності імплементації світового досвіду при формуванні, використанні та управлінні трудовим потенціалом з урахуванням впливу національного менталітету.

Викладення основного матеріалу дослідження. Як відомо, трудовий потенціал – це запаси праці, що залежать від загальної чисельності трудових ресурсів та їх структури [11, с. 43]. Стратегічним завданням для кожного підприємства є те, щоб весь наявний трудовий потенціал був ефективно використаний. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу більшості підприємств потребує глибоких змін у розробці і реалізації кадрової політики на всіх рівнях. Ключовим чинником успіху у вирішенні цієї проблеми слід назвати мотивацію високопродуктивної праці персоналу підприємства.

Відповідно, трудовий потенціал підприємства залежить від трудового потенціалу кожного працівника та кадрового забезпечення виконання стратегічних завдань, а механізми впливу мають бути спрямовані на формування постійної зацікавленості підприємств у розвитку трудового потенціалу кожного працівника, збереження кадрів та їх поповнення.

Підкреслимо, що розширене відтворення трудового потенціалу вважається запорукою суспільного прогресу, перспективним напрямом розвитку національної економіки та головною метою в забезпеченні високої якості життєдіяльності населення країни [3, с. 22]. Разом з тим, сьогодні підприємства відчувають гостру потребу саме у кваліфікованій робочій силі. Ситуація, що склалась в Україні із забезпеченням економіки кваліфікованими робітничими кадрами, свідчить про її критичний стан.

Додамо також, що якість та рівень життя населення України, наближення до Європейських стандартів, потребує значного посилення конкурентоздатності країни у цілому. На нашу думку, трудові ресурси є головними ресурсами підприємства, що мають постійну здатність до саморозвитку, креативності, інноваційності, відтак в сучасних умовах залишаються потужним джерелом нарощування конкурентоспроможності підприємств. Україна у рейтингу Глобального індексу конкурентоспроможності за 2013 рік поліпшила свої позиції на дев'ять пунктів і зайняла 73 місце серед 144 країн світу [3, с. 23], залишаючись у групі країн, які не досягли середнього показника конкурентоспроможності.

Очевидно, що ефективне формування та використання трудового потенціалу підприємства залежить від результативності дотримання таких принципів управління ним:

- системності управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства;
- раціонального формування трудового потенціалу: підбору економічно виправданої чисельності працівників з визначеними якісними характеристиками трудового потенціалу, адаптації їх в колективі;
- відповідності матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників;
- окупності інвестицій в розвиток трудового потенціалу;
- оптимізації рівнів ієрархії організаційної структури управління;
- формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу;
- активізації інтелектуальної складової трудового потенціалу підприємства;
- підготовка та перепідготовка персоналу [2, с. 10].

Щодо постійної підготовки та перепідготовки персоналу то її необхідність присутня практично в усіх країнах з ринковою економікою. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Систему професійної підготовки робітників мають 80% підприємств Японії. Окрім того, у країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств. Щодо початкової професійної підготовки молоді, то державні органи передовсім стимулюють активність підприємства за допомогою прямого фінансування внутрішньо фірмових систем навчання.

Так, наприклад, за наймання та навчання молоді 16 - 18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% прибутку, невраховуючи державних дотацій. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Італії, Франції, Швеції є так звана альтернативна форма підготовки кадрів, яка охоплює молодь до 25 років. Йдеться про чергування процесу теоретичної підготовки у навчальному закладі із трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості.

Варто зауважити, що в економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передовсім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, проведених американською корпорацією «Дженерал електрик», близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи управління трудовим потенціалом.

Заслугове на увагу істотна риса американського підходу до управління персоналом - вимога гарного знання прямим начальником не тільки своїх безпосередніх підлеглих, але і працівників, що займають в організаційній ієрархії посади декількома рівнями нижче. Окрім того, з метою підвищення ефективності формування та відтворення трудового потенціалу, на наш погляд, доцільно скористатися досвідом Швеції, в якій створені ряд організацій, діяльність яких ґрунтується на симбіозі відносин держави, центру зайнятості та профспілок: ALT – національна консалтингова організація, яка фінансується з бюджету та спеціалізується на розвитку персоналу та підвищенні кваліфікації працівників з орієнтацією на конкретну посаду з метою підвищення конкурентоспроможності компанії. TRR – Рада безпеки та працевлаштування. Діяльність заснована на угоді між роботодавцями та Радою. Підприємства можуть використовувати TRR для тих, хто побоюється стати безробітним або розглядає можливість добровільного звільнення. TRR пропонує підтримку у пошуку нового місця діяльності чи в організації власного бізнесу. «Освітня ініціатива для дорослих» – організація, яка допомагає людям, гостро потребуючих додаткових знань для власної професійної діяльності. Одним з найважливіших напрямків роботи підприємства виступає консультування з метою

складання індивідуального плану навчання для конкретної особи. Студенти в межах даної ініціативи можуть подавати заявки на отримання освітніх грантів [5].

Зауважимо, що даліше вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах має спиратися на накопичений зарубіжний досвід стосовно державного фінансування і стимулювання внутрішньо-фірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, застосування систем матеріального заохочення працівників, а також залучення персоналу до управління виробництвом.

Сучасна практика формування, використання та управління трудовим потенціалом вимагає істотно іншого уявлення про роль людини у виробництві. Відомо, що кожній людині притаманні певні характеристики, що обумовлені природою і соціумом, в якому вона реалізує свою діяльність. Ми вважаємо, що вагоме місце серед таких характеристик належить трудовому менталітету працівників.

Окрім того, менталітет є свого роду генетичним кодом, багатовіковою пам'яттю нації, що через інстинкт національного самозбереження набула певних культурно-історичних засад і має здатність до подальшого самобутнього розвитку своїх творчих сил. Менталітет є передумовою відповідного ставлення людини до таких економічних категорій, як «праця», «власність», «підприємництво», «багатство» тощо [12, с. 337].

Зауважимо, що останнім часом поняття «менталітет» почало активно інтегруватися у сферу економічних наук, зокрема в дослідження управління персоналом. Відтак, дослідники природи менталітету висувають різні підходи до його визначення (табл. 1).

Подані підходи щодо трактування менталітету, дають можливість зрозуміти, що це поняття відбиває рівень свідомості окремого індивіда, групи, спільності і обумовлює певну спрямованість поведінки. Варто погодитися і з думкою, що менталітет проявляється через трудову поведінку у сфері праці [4, с. 47].

Доведено, що соціально-психологічні характеристики працівника та його ціннісні орієнтації є об'єктивними передумовами формування та розвитку трудового менталітету. Окрім цього, зазначені процеси здійснюються безпосередньо під впливом низки факторів – внутрішніх і зовнішніх. Вирішальне значення мають перші, до яких відносяться організаційна культура та стан СПК [2, с. 10].

Таблиця 1. Змістове наповнення поняття «менталітет» в економічній сфері

Поняття	Науковці	Сфера застосування	Сутність поняття
Менталітет	Лук'янова Т. В. [9, с. 85]	Управління персоналом	Сукупність найбільш сталих когнітивних та емоційно-вольових установок, притаманних більшості індивідуумів даної нації, які надають їх поведінці певну спрямованість.
Менталітет	Гриценко О. А. [4, с. 38]	Економічна теорія	Інституційний (колективно відрегульований) спосіб сприйняття світу і поведінки людей, в основі якого лежать соціоісторичні ціннісні установки.
Трудовий менталітет	Богиня Д. П., Семикіна М. В. [1, с. 57]	Мотивація персоналу	Рівень національної трудової свідомості суспільства, соціальних груп та верств населення, окремих індивідів, сприйняття сенсу трудової діяльності, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, які зумовлюють спонукальні мотиви певної трудової поведінки.
Професійний менталітет	Колпаков В. М. [7, с. 695]	Розвиток персоналу	Компонент професійної свідомості, що виражає систему ціннісних орієнтацій та професійного самовизначення особистості у соціальному, правовому, політичному, історичному і професійному просторі.

Загалом, трудовий менталітет українця можна охарактеризувати такими рисами, як індивідуалізм, самостійність, волелюбство, безініціативність, відчуттям незатребуваності, мрійливість, повага до внутрішнього світу людини, толерантність, безконфліктність, стремління до ідеалу, адаптивність, гнучкість, гостинність і товариськість, приземлений прагматизм, консервативність, універсальність, широкий кругозір, жвавість, приземлений прагматизм, розвинена інтуїція, нестандартні ходи [8, с. 14], креативність, що є обов'язковою передумовою інноваційної активності співробітників. Економічна функція креативних фахівців полягає у створенні нових ідей, нових технологій. Такі співробітники є рушіями інновацій на підприємстві. Цьому сприяє та обставина, що Україна має значний інтелектуальний потенціал. Починаючи з 1991 року в Україні кількість докторів економічних наук подвоїлася. Про це свідчать статистичні дані, які опублікувала Державна служба статистики. Так, згідно з даними служби, в 1991 році в Україні було 8,1 тис. докторів економічних наук, а вже в 2012 їх кількість зросла до 15,5 тис. осіб [6].

Додамо також, що важливою передумовою ефективного управління трудовим потенціалом є мотивація українських працівників до інноваційної діяльності. Оскільки вони комфортно працюють в колективі, варто створювати творчі колективи для створення новацій. При цьому варто врахувати, що креативність досягає розквіту в специфічному соціальному

середовищі, одночасно стабільному і різноманітному, такому, що стимулює творчість. Серед умов такого середовища дослідники називають такі три: профільна діяльність, інтелектуальна сприйнятливість, етнічне розмаїття [7, с. 219]. Очевидним стає факт, що трактування персоналу, як робочої сили на сучасному етапі є недоцільним, оскільки трудовий потенціал охоплює значно глибші сутнісні характеристики людини, як от переконання, трудові, інтелектуальні та творчі здібності, стиль життя та мрії. Кожен співробітник зокрема визначає успішність діяльності підприємства загалом.

Тому, вважаємо трудовий потенціал унікальним ресурсом, який надає нові можливості для підвищення результативності діяльності підприємства. Дослідивши світовий досвід щодо формування та використання трудового потенціалу, зазначимо, що за умов євроінтеграції для ефективного відтворення трудового потенціалу на вітчизняних підприємствах необхідно здійснити заходи за такими напрямками:

- покращення організації і обслуговування робочих місць. Раціональна організація робочого місця передбачає його правильне планування і оснащення основним технологічним обладнанням;

- покращення умов праці;

- вдосконалення форм розподілу і кооперації праці. Розподіл праці на підприємстві передбачає уособлення окремих груп працівників, кожна з яких виконує визначену частину загального обсягу роботи;

- впровадження передових прийомів і методів праці полягає у детальному вивченні способів виконання окремих елементів роботи різними робітниками, відбір кращих з них і формування на цій основі нових норм праці;

- вдосконалення матеріального і морального стимулювання праці полягає у створенні в колективі такого клімату, при якому своєчасно б помічався прояв кожної корисної ініціативи;

- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів [10, с.111].

Висновки. Підсумовуючи, варто зазначити, що українські співробітники завдяки ментальним особливостям є надзвичайно толерантні та гостинні по відношенню до представників інших національностей, тому легко взаємодіють та співпрацюють з іноземцями, схильні налагоджувати приязні стосунки в мультинаціональному колективі, а також є гнучкими та адаптивними за своєю природою. Створена атмосфера в результаті такого міжкультурного сприйняття позитивно впливає на ефективне функціонування в Україні іноземних компаній, що окрім свого персоналу, рекрутують місцевих працівників.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку управління трудовим потенціалом з ментальними особливостями відношення до праці персоналу дає можливість формування нового інструментарію для підвищення продуктивності праці і систем розвитку персоналу та актуалізує потребу у подальших наукових дослідженнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики: Монографія / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна – Київ: «Шторм», 2003. – 382 с.
2. Голубєва Т. В. Формування колективного трудового потенціалу управлінського персоналу з урахуванням його трудового менталітету : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 « Економіка та управління підприємствами» / Т. В. Голубєва. – Х., 2011. – 20 с.
3. Гончар О.І. Процеси формування трудового потенціалу України / О.І.Гончар, Т.Т. Шевчук // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 4, Т. 1. – С. 22-25.
4. Гриценко О. А. Менталітет як категорія інституціональної теорії / О. А. Гриценко // Экономическая теория. – 2005. –№1. – С. 35-50.
5. Управление персоналом в Швеции/ Справочник по управлению персоналом. – 2011. - №10. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.personal.ru/journal/705/306579/>
6. Державна програма активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки. / Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2013 р. № 187. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id
7. Колпаков В. М. Управление развитием персонала. / В. М. Колпаков– К.: МАУП, 2006. – 712 с.
8. Коскін В. Український менталітет як засіб досягнення успіху / В. Коскін // Дзеркало тижня. – 2-8 серпня, 2008. – № 28 (707). – С. 14-15.
9. Лукьянова Т. В. Менталитет и система управления персоналом / Т. В. Лукьянова// Вестник ВГУ, Серия: Экономика и управление. – 2005. – №1. – С. 85-89.
10. Семенькова А. В. Сучасні проблеми підбору персоналу і механізм їх реалізації / А. В. Семенькова // Економіка та держава. – 2009. – № 5. – С. 106 – 112.
11. Харун О. А. Формування та використання трудового потенціалу підприємства за умов євроінтеграції / О. А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. - 2013. - №5, Т. 1. – С. 42-44.
12. Юринець О. В. Аналіз впливу національного менталітету на формування організаційної культури / О. В. Юринець, М. М. Федорів // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор Й. М. Петрович. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – С. 336–342.