

Гриньова В. М., Сідоренко В. В.

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено відтворювальний цикл трудового потенціалу, який складається з фази формування, розподілу та використання. Визначено стадії, що характеризують фазу формування трудового потенціалу підприємства. Розглянуто особливості трудового менталітету працівників. Охарактеризовано компетентності персоналу та запропоновано для майстрів виробничих дільниць машинобудівних підприємств розподіл їх за шістьма групами: планування, організація, мотивація, контроль, поведінкові та ділові.

*Ключові слова:* формування трудового потенціалу, трудовий менталітет, компетентності працівників

*Рис.:* 3. *Табл.:* 1. *Бібл.:* 12.

**Гриньова Валентина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**Сідоренко Вікторія Вікторівна** – викладач, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

*Email:* sidorenko.hneu@gmail.com

УДК 33.65.005.95

Гринева В. Н., Сідоренко В. В.

## ВЗАИМОСВЯЗЬ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

В статье исследован воспроизводственный цикл трудового потенциала, который состоит из фазы формирования, распределения и использования. Определены стадии, который характеризуют фазу формирования трудового потенциала предприятия. Рассмотрены особенности трудового менталитета работников. Охарактеризованы компетентности персонала и предложено для мастеров производственных участков машиностроительных предприятий разделение их на шесть групп: планирование, организация, мотивация, контроль, поведенческие и деловые.

*Ключевые слова:* формирование трудового потенциала предприятия, трудовой менталитет, компетентности персонала

*Рис.:* 3. *Табл.:* 1. *Библ.:* 12.

**Гринева Валентина Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Сидоренко Виктория Викторовна** – преподаватель, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

*Email:* sidorenko.hneu@gmail.com

UDC 33.65.005.95

Grineva V. N., Sidorenko V. V.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LABOR POTENTIAL OF THE COMPANY AND STAFF COMPETENCIES

The reproductive cycle of labor potential, which consists of a phase of formation, distribution and using, is studied in this article. The stages that characterize phase of the labor potential formation at the enterprise are defined. The features of the labor mentality of workers are overviewed. The staff competencies are characterized and it is suggested to split them into six groups: planning, organization, motivation, control, behavioral and business ones.

*Keywords:* labor potential formation at the enterprise, labor mentality, staff competencies

*Pic.:* 3. *Tabl.:* 1. *Bibl.:* 12.

**Grineva Valentina N.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**Sidorenko Viktoriya V.** – Lecturer, Department of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

*Email:* sidorenko.hneu@gmail.com

**Вступ.** З інтенсифікацією соціально-економічних процесів на всіх рівнях управління одним із пріоритетних напрямків розвитку виступає залучення невикористаного інструментарію з детального аналізу людського фактора у виробництві, у тому числі й досліджень, що спираються на визначення особливостей трудового потенціалу підприємства, а також явищ та процесів, що з ним пов'язані. Серед категорій, що мають тісний взаємовплив, необхідно звернути увагу на компетентності працівників, які виступають мірою професіоналізму персоналу, та трудовий менталітет, що дозволяє враховувати ментальні особливості працівників при прийнятті управлінських рішень.

**Метою** статті виступає визначення взаємозв'язку між відтворювальним циклом трудового потенціалу підприємства з урахуванням особливостей трудового менталітету працівників та компетентностями персоналу.

Дослідженням особливостей відтворювального циклу трудового потенціалу займалося велике коло вчених [1–6], надбанням яких є виокремлення переліків його стадій та фаз, дослідження окремих з них. Компетентності працівників розглядалися у роботах [7–10], однак це питання недостатньо вивчено через відносно нещодавню появу його у якості предмета наукового дослідження. З огляду на наявні наукові розробки слід відзначити, що питання поєднан-

ня трудового потенціалу підприємства та компетентностей його працівників має велике значення при необхідності підвищення ефективності управлінської діяльності.

Сутність трудового потенціалу проявляється у взаємному впливі двох особливостей: з одного боку – умов підприємства (варіанти участі у його діяльності), а з іншого – можливостями працівника (рівень здібностей, знань, вмінь, навичок). Однією з важливих проблем у цій сфері виступає вивчення фаз та стадій відтворювального циклу трудового потенціалу, при дослідженнях якого науковці по-різному визначають його якісний та кількісний склад.

У загальному розумінні процес відтворення – це безперервне повторення «виробництва» будь-яких елементів суспільної системи [1].

Процес, який відображає ефективність функціонування підприємства з боку роботи з персоналом, носить назву відтворювального циклу трудового потенціалу підприємства. Під відтворенням трудового потенціалу дослідники розуміють процес відновлення його кількісних та якісних елементів, що характеризують сукупні можливості населення до трудової діяльності в історичних та соціально-економічних умовах, у часі та просторі [2].

Так, І. О. Джаїн виділяє наступні фази відтворювального циклу трудового потенціалу: Виробництво (Формування) – Розподіл – Споживання (Використання) [3]. Дискусійним і досі залишається питання щодо присутності фази обміну у відтворювальному циклі трудового потенціалу, оскільки вона несе у собі елементи, що притаманні й іншим стадіям, а зазвичай повністю дублює одну з них. Таким чином, найбільш прийнятним є розподіл відтворювального циклу трудового потенціалу на три фази: формування, розподіл та споживання, кожна з яких характеризується всебічним розвитком.

Трудовий потенціал підприємства можливо порівняти з трудовим потенціалом окремого працівника в робочому періоді, коли одночасно проходить його формування та використання. При цьому, чим краще трудовий потенціал використовується, тим швидше він відновлюється та нарощується. Також можна стверджувати, що у багатьох випадках раціональне та повне використання трудового потенціалу старшого покоління працівників дає змогу краще формувати потенціал молодшого через передачу досвіду та знань.

Індивідуальні потенціали, що були сформовані, перерозподіляються за видами діяльності та по території регіонів, а у подальшому – у сформованому трудовому потенціалі підприємства. Так, Л. В. Шаульська зазначає, що відтворювальний цикл трудового потенціалу людини складається з наступних фаз: формування, реалізація, використання, збереження, розвиток [4].

Фаза формування має велику цінність у процесі відтворення трудового потенціалу. Оскільки саме у цій фазі головною метою виступає формування необхідного кількісного та якісного складу трудових ресурсів для потреб країни, регіону, підприємства, що далі будуть адаптуватися до умов трудової діяльності, використовуватися у процесі виробництва за різними спеціальностями, територіями та

реалізовуватися в залежності від потреб різних рівнів господарювання.

А. С. Криклій зазначає, що існують три основні етапи формування трудового потенціалу: 1-й – загальноосвітня школа, 2-й – професійно-технічні та вищі навчальні заклади; 3-й – підвищення кваліфікації, перепідготовка, внутрішньо фірмове навчання тощо [5]. Однак при такому підході не враховується дошкільне виховання та позанавчальна діяльність, яка формує світогляд, особистісні характеристики людини та виховує ставлення до трудової діяльності.

Слід зауважити, що фаза використання трудового потенціалу дає характеристику фазі формування, оскільки від якості сформованості кількісної та якісної його характеристик залежить віддача від коштів, що витрачені на його формування.

На стадії використання трудового потенціалу необхідно виділити два шляхи її реалізації: інтенсивний та екстенсивний. Слід зазначити, що за ринкових умов ведення бізнесу найбільш прийнятним є залучення шляху використання трудового потенціалу за рахунок нових знань.

Формування трудового потенціалу можна розділити на первинне та вторинне (рис. 1). Суб'єктами фази первинного формування виступають люди, що відносяться до наступного покоління, а вторинного – попереднє покоління, яке використовує вже сформований потенціал. У фазі використання кошти, що отримані за рахунок його реалізації, дозволяють розвивати вже сформований трудовий потенціал та створювати новий (за рахунок нового підростаючого покоління).

Трудовий потенціал підприємства можливо порівняти з трудовим потенціалом окремого працівника в робочому періоді, коли одночасно проходить формування та використання трудового потенціалу. При цьому, чим краще трудовий потенціал використовується, тим швидше він відновлюється та нарощується. Також можна стверджувати, що у багатьох випадках раціональне та повне використання трудового потенціалу старшого покоління працівників дає змогу краще формувати потенціал молодшого через передачу досвіду та знань.

Якщо зіставити фази відтворювального циклу трудового потенціалу підприємства з елементами системи роботи з персоналом, то до фази формування трудового потенціалу відносяться набір та відбір кадрів.

Безпосередньо на етапі набору формується резерв кандидатів як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел [6].

Наступним етапом фази формування трудового потенціалу підприємства виступає відбір кандидатів із раніше створеного резерву для заміщення вакантних посад.

Формування трудового потенціалу підприємства великою мірою залежить від складу та структури компетентностей працівників, з їх числа деякі спираються на базисні компоненти, серед яких слід виділити трудовий менталітет та ментальні особливості на культурному рівні. Дослідження в області трудового менталітету та його впливу на ефективність праці розпочалися порівняно нещодавно – наприкінці ХХ ст. Цьому сприяло багато чинників, серед яких слід відзначити як основний – утворення нових незалежних

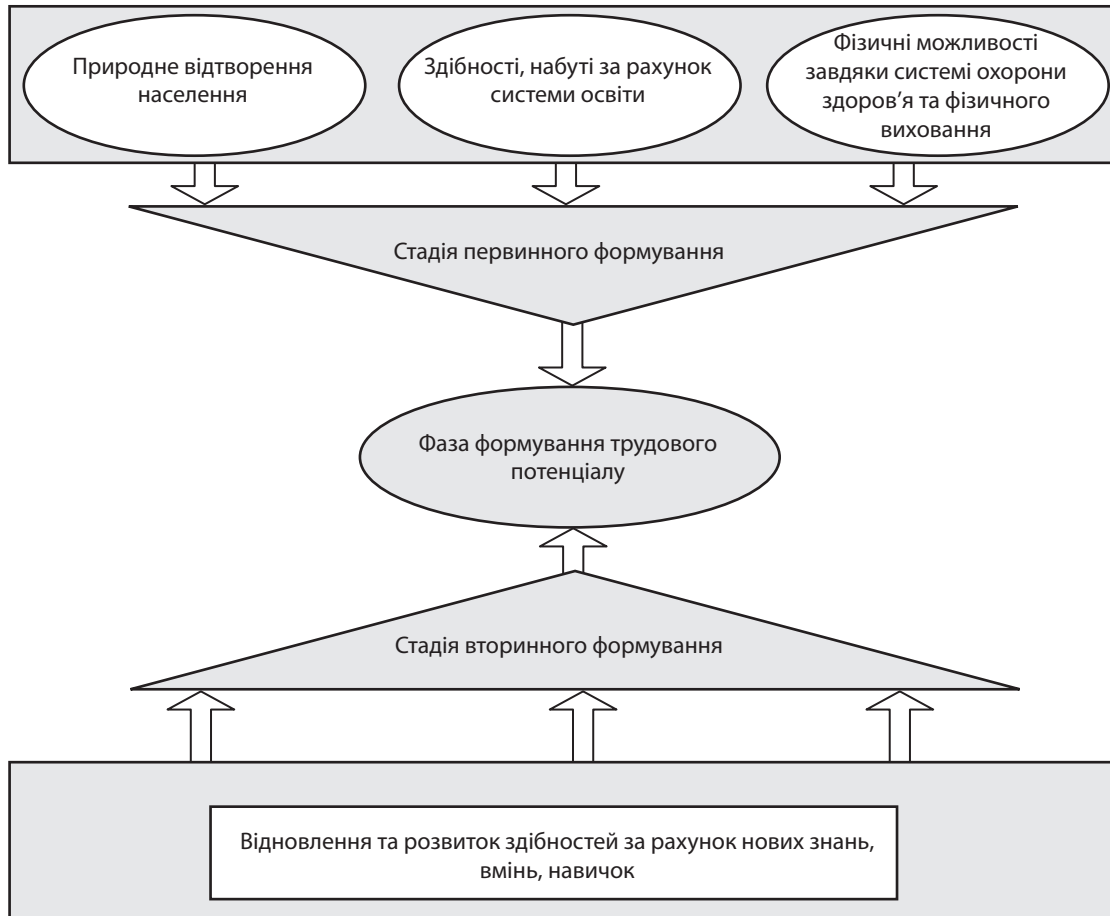


Рис. 1. Стадії формування трудового потенціалу підприємства

держав. В цих країнах розпочався перехід від командно-адміністративного до ринкового типу економіки. Цей процес потягнув за собою й докорінні зміни у свідомості людей, особливо тих, хто починав займатися комерційною або виробничою діяльністю, беручи приклад із закордонних компаній.

Як зазначає Д. П. Богиня, національний трудовий менталітет узагальнено відображає рівень трудової свідомості суспільства та його соціальних груп щодо сприйняття сенсу трудової діяльності, віддзеркалює потреби, інтереси та ціннісні орієнтації населення, якими зумовлюються спонукальні мотиви певної трудової поведінки на ринку праці [11].

Ґрунтовний аналіз особливостей трудового менталітету працівників [12] дозволив виявити перелік найбільш важливих з них: інтереси, потреби, ціннісні орієнтири та рівень трудової свідомості.

Компетентності працівників як загальні характеристики персоналу сучасного підприємства виступають одними з ключових факторів формування трудового потенціалу підприємства. За проектом Тюнінг Європейської Комісії, компетентність це динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистісних якостей, що описують результати навчання за освітньою / навчальною програмою. Компетентності покладені у основу кваліфікації випускника. Компетентність як набуті реалізаційні здатності

особи до ефективної діяльності не слід плутати з компетенцією як наданими особою повноваженнями [7].

Дослідження характеристик, властивостей та закономірностей життєвого циклу трудового потенціалу, а особливо її базисної фази – формування, компетентності працівника та трудового менталітету, як відносно нового поняття у економічній науці, доводить їх тісний взаємозв'язок та взаємовплив. На рис. 2 представлено взаємозв'язок виділених економічних явищ та категорій.

Розробка кількісної та якісної оцінки трудових відносин на підприємстві, типології видів трудового менталітету працівників організаційно-економічних систем ще раз підкреслює звернення уваги на пошук шляхів адаптації трудового менталітету до ринкових вимог, але водночас спостерігається тенденція до дослідження проблеми адаптації існуючих принципів та методів управління в ринковій економіці до ментальних особливостей українців.

Компетентнісний підхід відображає інтегральний прояс професіоналізму, в якому поєднуються елементи професійної і загальної культури [8].

Компетентнісний підхід у сфері управління людськими ресурсами господарюючих суб'єктів передбачає використання працівниками на всіх рівнях ієрархії своїх знань, вмінь, навичок та здібностей при виконанні певних видів робіт чи вирішенні виробничих ситуацій.

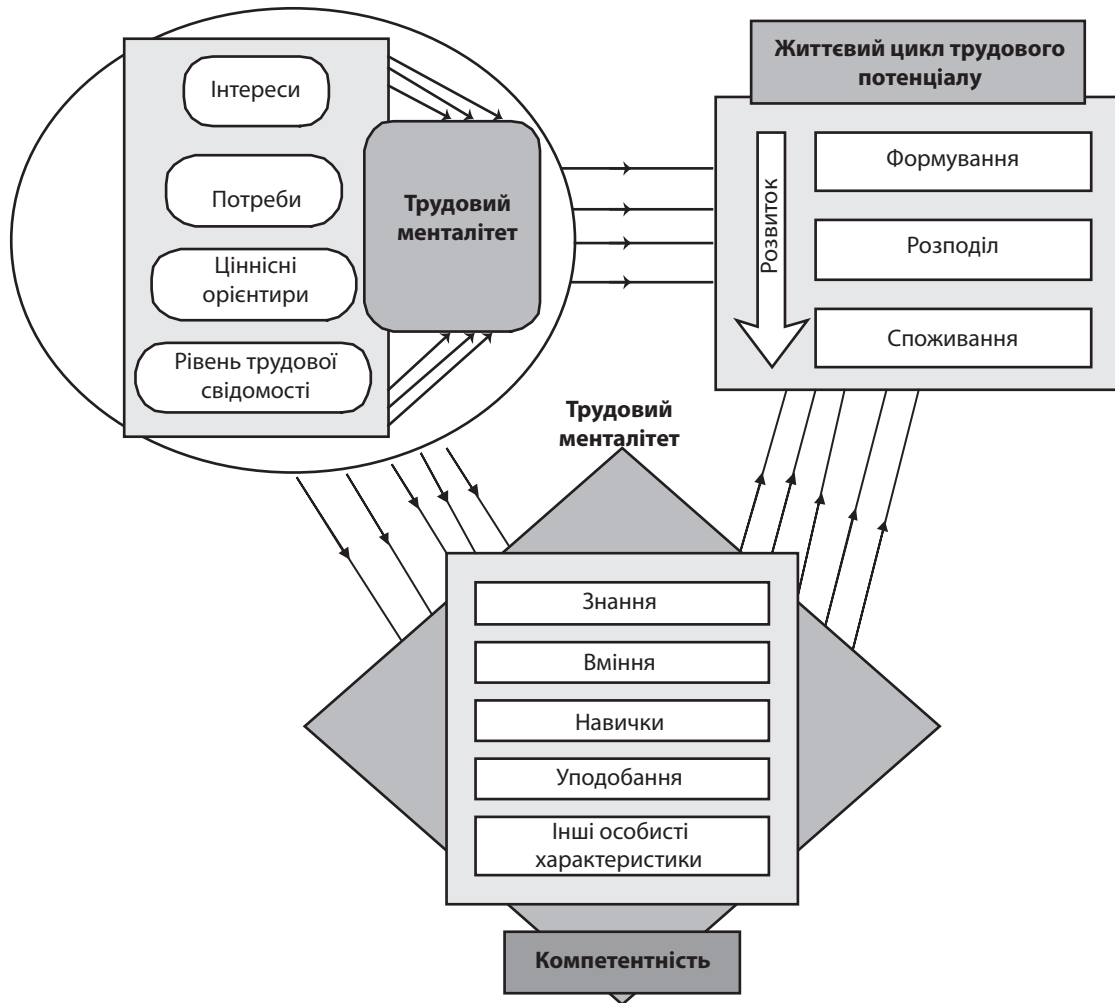


Рис. 2. Взаємозв'язок життєвого циклу трудового потенціалу, компетентностей та трудового менталітету

Одним зі шляхів практичного використання досліджених взаємозв'язків виступає можливість побудови моделі компетентцій лінійних керівників машинобудівних підприємств (рис. 3). Така модель дає змогу визначати, по-перше, відповідність працівника посаді, яку він обіймає, по-друге, встановлювати чіткі та зрозумілі критерії оцінки результатів роботи, по-третє, виявляти шляхи можливого розвитку персоналу.

Компетентністний підхід дозволяє спростити взаємовідносини між персоналом та керівництвом, оскільки сприяє формалізації, ясності та зрозумілості вимог один до одного.

При визначеному наборі компетенцій, керівники отримують можливість спростити роботу по складанню плану особистого розвитку особистісних та професійних характеристик того чи іншого працівника на окремій посаді для досягнення певного рівня компетентності.

Модель компетенцій майстра виробничої дільниці машинобудівного підприємства можна представити у вигляді переліку основних характеристик, що повинні бути притаманні цій людині з посадовою, кваліфікаційною, особистісною точкою зору. Доцільно запропонувати таку модель з огляду на взаємозв'язки, що присутні між професійними, тобто компетенціями, які характеризують основні загальні функції управління, та особистісними, що характеризують

умови за якими та чи інша людина може обіймати зазначену посаду.

На підприємствах існує ще один документ, який регламентує права, обов'язки, відповідальність, трудові функції працівника та має назву «посадова інструкція». Цей документ допомагає працівнику чітко уявляти все те, що необхідно робити у процесі трудової діяльності на окремій посаді та дозволяє уникати трудових спорів з підприємством. Недоліком посадової інструкції є складність та трудомісткість її створення через необхідність врахування великої кількості трудових моментів. Однак цей документ допомагає працівникам та підприємствам ефективно планувати свою роботу, розподіляти рівномірно обов'язки, при проведенні атестації, прийомі на роботу.

Лінійними керівниками виступають майстри виробничих дільниць, після аналізу діяльності (за допомогою факторного аналізу) яких було запропоновано розподіл їх компетентностей за шістьма групами (табл. 1).

Посадова інструкція та модель компетенцій майстра виробничої дільниці машинобудівного підприємства повністю описують характеристики, права, обов'язки та відповідальність працівників та підприємств, на яких вони працюють. Посадова інструкція відображає регламенто-

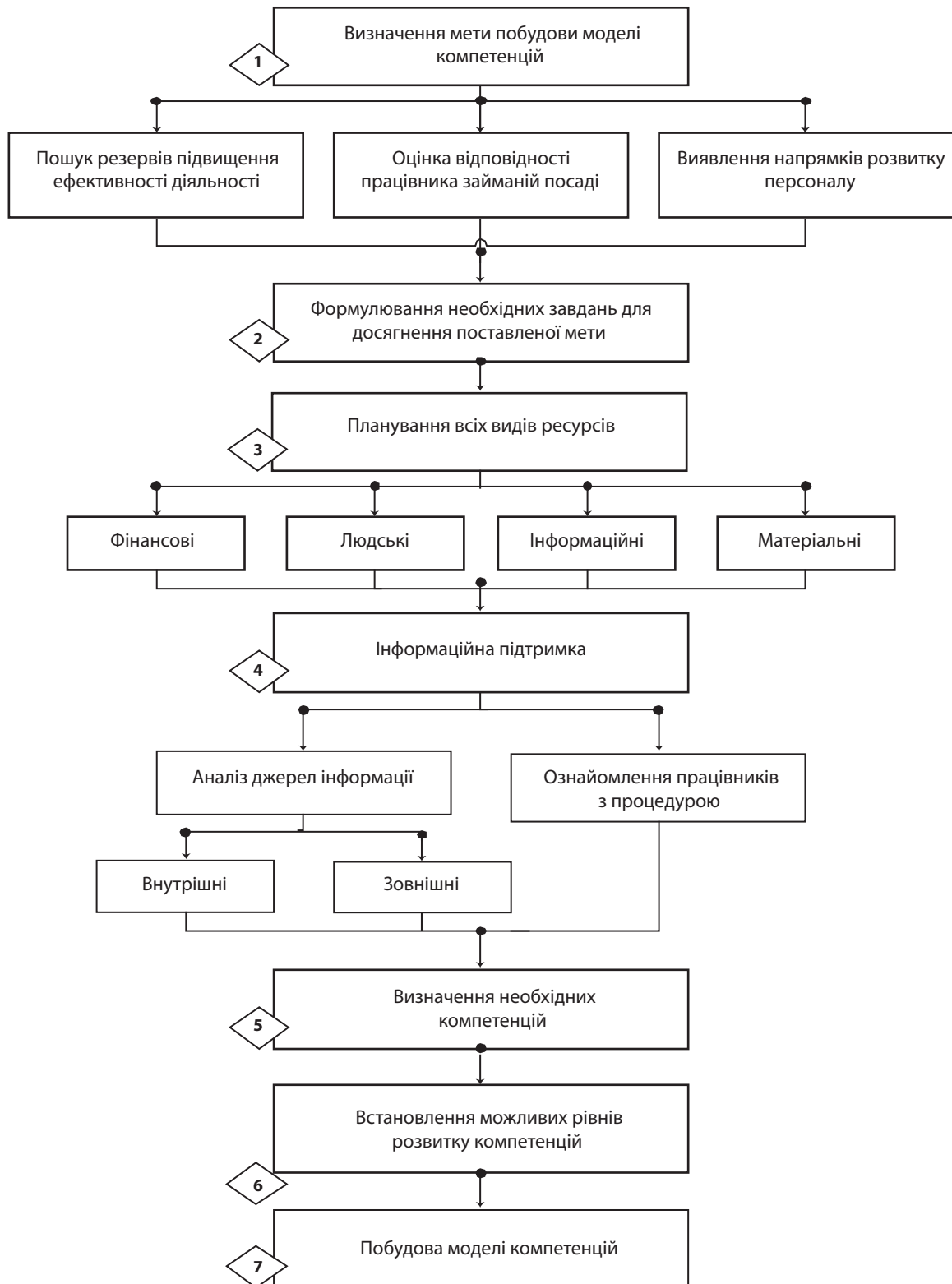


Рис. 3. Схема побудови моделі компетенцій майстра виробничої дільниці машинобудівного підприємства

вані норми та правила трудової поведінки без врахування необхідних для цієї посади професійних та особистісних характеристик.

**Висновок.** Таким чином, дослідження компетентностей, їх взаємозв'язку з трудовим потенціалом та менталь-

ними особливостями відношення до праці персоналу дає можливість формування нового інструментарію для підвищення продуктивності праці та систем розвитку персоналу.

Основні компетентності майстрів виробничих дільниць за групами

Назва групи	Назва компетенції
Планування	Планування потреб всіх видів ресурсів
	Визначення пріоритетів діяльності виробничої дільниці у оперативній та тактичній перспективах
	Відсутність збоїв у роботі підлеглих
	Коригування плану дій за необхідністю
	Взаємний обмін досвідом з колегами
Організація	Раціональний розподіл завдань між підлеглими
	Встановлення чітких та зрозумілих цілей для підлеглих
	Влучне делегування повноважень
	Погодження термінів виконання робіт
	Ініціювання використання нових та нестандартних методів роботи
	Встановлення чітких правил роботи та затребування їхнього виконання
	Націленість на результат себе та підлеглих
Мотивація	Визначення потреб у розвитку підлеглих
	Передача професійного досвіду
	Заохочення до навчання та розвитку
	Моніторинг знань, вмінь та навичок підлеглих та потреб підприємства
	Концентрування уваги на успіхах підлеглих
	Заохочення підлеглих до раціоналізаторських пропозицій
	Використання різних видів мотиваційного впливу з урахуванням інтересів працівника та підприємства
	Залучення необхідної комбінації стилів керівництва
Контроль	Встановлення зрозумілих показників результативності діяльності
	Розробка плану контрольних заходів з урахуванням думки працівників
	Коригування виконання дій при незадовільному рівні контрольних показників
	Постійний поточний контроль
Особистісні (ділові та поведінкові)	Пошук резервів розвитку підприємства
	Розгляд проблеми як системи
	Вміння попередити появу проблеми
	Об'єктивна самооцінка
	Стресостійкість
	Позитивне мислення
	Швидка пристосовуваність до мінливих умов
	Вміння працювати в команді

## ЛІТЕРАТУРА

1. Пиц В. І. Відтворення людського потенціалу: теоретична концептуалізація та сучасний прагматизм / В. І. Пиц // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6(84). – С. 187–193.
2. Пирожков С. І. Вибрані наукові праці / С. І. Пирожков. – У 2 т. – Т. 1. Демографічний і трудовий потенціал. – К.: Вид-во КНТЕУ, 2008. – 934 с.
3. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала / И. О. Джаин. – Суми: Университетская книга, 2002. – 249 с.
4. Шаульська Л. Комплексна оцінка трудового потенціалу регіону (на прикладі Донецької області) / Л. Шаульська // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 93–104.
5. Криклій А. С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу / А. С. Криклій. – К.: Репрографіка, 2005. – 473 с.
6. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціали (держава, регіон, галузь, підприємство): монографія / Л. В. Беззубко, Л. О. Гончарова, Б. І. Беззубко. – Донецьк: Норд прес, 2008. – 201 с.



7. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад. : І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш й ін.; за ред. Д. В. Табачника і В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – 100 с.
8. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Франка, 2011. – 412 с.
9. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства // В. А. Верба, О. М. Гребешкова / Проблеми науки. – 2004. – №7. – С. 23–28.
10. Ельбрехт О. Компетентісний підхід як методологічна основа формування змісту професійної підготовки менеджерів / О. Ельбрехт // Гуманізація навчально-виховного процесу. – 2011. – № 58. – Ч.3. – С. 64–71.
11. Богиня Д. П. Відчуження праці в системі чинників розвитку трудового менталітету [Електронний ресурс] / Д. П. Богиня // Український соціум. – 2002. – № 1. – С. 122–133.
12. Гриньова В. М. Вплив трудового менталітету на конкурентоспроможність підприємства // В. М. Гриньова, В. В. Сідоренко // Бізнес Інформ. – 2009. – № 12 (2). – С. 25–30.

УДК 330.163.14

Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І.

## УМОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств; у контексті цього авторами досліджено розвиток корпоративного сектора України, національні особливості економічної культури українців, конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та глобалізаційні процеси.

*Ключові слова:* корпоративна культура, корпоративний сектор, конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, національний менталітет  
*Рис.:* 2. *Табл.:* 1. *Бібл.:* 13.

**Ілляшенко Сергій Миколайович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)  
*Email:* isn\_dom@mail.ru

**Овчаренко Максим Іванович** – аспірант, кафедра маркетингу та управління інноваційною діяльністю, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)  
*Email:* mc\_ukr@ukr.net

УДК 330.163.14

Ильяшенко С. Н., Овчаренко М. И.

## УСЛОВИЯ И ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проанализированы условия и особенности становления корпоративной культуры отечественных предприятий; в контексте этого авторами исследовано развитие корпоративного сектора Украины, национальные особенности экономической культуры украинцев, конкурентоспособность отечественных предприятий и глобализационные процессы.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, корпоративный сектор, конкурентоспособность отечественных предприятий, национальный менталитет  
*Рис.:* 2. *Табл.:* 1. *Библ.:* 13.

**Ильяшенко Сергей Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и управления инновационной деятельностью, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)  
*Email:* isn\_dom@mail.ru

**Овчаренко Максим Иванович** – аспирант, кафедра маркетинга и управления инновационной деятельностью, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)  
*Email:* mc\_ukr@ukr.net

UDC 330.163.14

Ilyashenko S. N., Ovcharenko M. I.

## CONDITIONS AND PECULIARITIES OF FORMATION THE CORPORATE CULTURE OF NATIONAL ENTERPRISES

The article analyzes the conditions and peculiarities of formation the corporate culture of domestic enterprises, in this context, the authors investigated the development of the corporate sector of Ukraine, national peculiarities of Ukrainian economic culture, the competitiveness of domestic enterprises and globalization.

*Keywords:* corporate culture, corporate sector, the competitiveness of national enterprises, the national mentality  
*Pic.:* 2. *Tabl.:* 1. *Bibl.:* 13.

**Ilyashenko Sergey N.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Marketing and Innovation Management, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)  
*Email:* isn\_dom@mail.ru

**Ovcharenko Maksim I.** – Postgraduate Student, Department of Marketing and Innovation Management, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)  
*Email:* mc\_ukr@ukr.net