

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

УДК 338.24

**С. Р. Пасека**, к.е.н., доцент  
**О. С. Гуменюк**, викладач**МОТИВАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ПРАЦІ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

*Перехід до ринкової економіки зумовлює формування корпоративної культури організації нового типу, де визначне місце відводиться інтелектуальній складовій праці. Це здійснюється під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Необхідність підвищення конкурентоспроможності праці та формування корпоративної культури нового типу визначило можливості та напрями дослідження, оцінювання та регулювання мотивації конкурентоспроможної праці.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, конкурентоспроможність праці, мотивація, інтелектуальна складова.

**С. Р. Пасека**, к.э.н., доцент  
**А. С. Гуменюк**, преподаватель**МОТИВАЦИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ТРУДА В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

*Переход к рыночной экономике предопределяет формирование корпоративной культуры организации нового типа, где значимое место отводится интеллектуальной составляющей труда. Это осуществляется под воздействием факторов внутренней и внешней среды. Необходимость повышения конкурентоспособности труда и формирования корпоративной культуры нового типа определило возможности и направления исследования, оценивания и регуляции мотивации конкурентоспособного труда.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, конкурентоспособность труда, мотивация, интеллектуальная составляющая.

**S. Paseka, O. Gumenyuk****THE MOTIVATION OF COMPETITIVE LABOUR IN THE CONTEXT OF CORPORATIVE CULTURE DEVELOPMENT**

*Transition to market economy predetermines creating of corporate culture of a new type organization with significant accent on intellectual labour component. It is carried out under influence of internal and external environment factors. Necessity of labour competitiveness increase and new corporate culture formation has defined possibilities and ways of research, evaluation and regulation of competitive labour motivation.*

**Key words:** corporate culture, labour competitiveness, motivation, intellectual component.

**Актуальність теми дослідження.** В ринкових умовах господарювання корпорація перетворюється в людську спільність зі своїми нормами, принципами і соціальною відповідальністю, що посилює її залежність від персоналу і громадськості. При цьому корпоративна культура

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

соціально-етичних ринкових відносин обумовлює два аспекти корпоративного управління. По-перше, регламентацію внутрішнього життя корпорації з урахуванням: а) інтересів акціонерів - власників фізичного і фінансового капіталу та б) інтересів персоналу – власників специфічного фірмового людського капіталу в конкретній кооперації. По – друге, регламентацію взаємовідносин із зовнішнім середовищем на основі правдивої, оперативної та достатньої інформації. На жаль, несприятлива економічна ситуація, наслідки криз демографічного та соціального розвитку призвели до небезпечних, непоправних результатів – погіршення якості людського капіталу, непомірно великих людських втрат, бідності, руйнування стимулів до продуктивної праці. Тому і на сьогодні залишається актуальною проблема формування та використання конкурентоспроможного трудового потенціалу в найближчому майбутньому, оскільки це загрожує відставанням в інноваційному розвитку, перетворенням країни у сировинний придаток та постачальник дешевої робочої сили. В цих умовах потрібно створити потужну мотиваційну систему розвитку персоналу, яка б забезпечила інноваційні зрушення та сприяла б формуванню корпоративної культури нового типу. Щоб забезпечити виконання стратегічних планів організації, а іноді й зберегти її існування, потрібно стимулювати розвиток інтелектуальної складової. При цьому слід змінювати підходи до управління і особистість людини, впливати на її ціннісні орієнтири, стереотип поведінки. Це зумовлює необхідність інноваційного розвитку персоналу. Крім того, домогтися високих результатів на підприємстві можна тільки тоді, коли працівники мають знання, володіють уміннями, навичками, необхідними для виконання роботи, прагнуть до самореалізації та зацікавлені в успіху підприємства. Це реалізується через освіту і навчання і в свою чергу забезпечить високу конкурентоздатність персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність підвищення конкурентоздатності персоналу та формування корпоративної культури розглядається в роботах багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, серед них: Д. Богиня, О. Грішнова, О. Крушельницька, Л. Михайлова, М. Семикіна, І. Янжул, В. Веснін, Б. Генкін, А. Єгоршин, О. Єськов, Е. Лібанова, Е. Уткін, Е. Брукінг, Г. Хаєт, Г. Шмідт та ін., але до нашого часу проблема є відкритою для розробок. Це обумовило проведення досліджень, метою яких є обґрунтування необхідності підвищення інтелектуального рівня персоналу в контексті розвитку корпоративної культури.

**Постановка завдання.** Мета статті — обґрунтувати необхідність підвищення конкурентоздатності персоналу, та розвитку корпоративної культури вітчизняних підприємств.

**Викладення основного матеріалу.** Розвиток персоналу на вітчизняних підприємствах породжує такі основні проблеми :

- складність визначення реальної потреби у навчанні персоналу;
- дефіцит фінансових ресурсів для використання сучасних методів навчання.

Для визначення потреби у навчанні персоналу, необхідно приділяти достатньо уваги планомірній підготовці і особливо перепідготовці кваліфікованих спеціалістів. Це дозволить швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища підприємства. Але тільки незначна кількість вітчизняних підприємств підготовку і постійне підвищення кваліфікації персоналу ставлять серед найбільш пріоритетних задач. Для цього потрібно формувати єдину систему навчання персоналу за змістом, методами,

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

формами навчання, професійно-кваліфікаційними вимогами. Необхідно впроваджувати систему організації, регулювання, контролю процесу навчання задля реалізації його ефективності.

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації розвитку персоналу. Здійснення такої оцінки необхідно починати з аналізу потреби у навчанні. Від якості аналізу залежить ефективність витрат і результативність. Результатом аналізу необхідності навчання будуть заходи, за допомогою яких навчання працівників зможе покращити діяльність підприємства і окремих підрозділів (рівні організації і груп) чи підвищити ефективність праці окремих працівників (індивідуальний рівень) через ефективне навчання.

Відповідно до цілей процесу організації професійного навчання визначаються форми навчання. Вони повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості працівників і потреби підприємства.

Існує значна кількість форм і методів розвитку професійних знань, умінь і навичок. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі форми навчання, як навчання на робочому місці (ротація, стажування, наставництво та ін.) та поза робочим місцем (лекції, рольові ігри, тренінги та ін.)

Одним із елементів системи управління персоналом є планування трудової кар'єри. Формою розвитку персоналу, зокрема керівного складу, є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним.

До професійної підготовки належить також внутрішньовиробниче навчання. Як правило, програми внутрішньовиробничої підготовки створюються спеціально для конкретного підприємства й спрямовані на розвиток персоналу. Важливість внутрішньовиробничого навчання підтверджена введенням нової техніки, технології, виробництвом сучасних товарів, високим рівнем конкуренції тощо. Планування програми підготовки — це складна частина загального планування трудових ресурсів поряд з розрахунком потреби в працівниках, складання планів набору, планування кар'єри.

З метою визначення потреби у навчанні й плануванні освіти необхідно:

- використовувати результати оцінки праці й персоналу, які визначають проблеми, з якими зіштовхуються працівники;
- аналізувати план технічного оновлення;
- оцінювати специфіку загальних програм підготовки, що проходять студенти, які приходять на роботу в організації;
- діагностувати середній рівень підготовленості нових працівників.

Вартість навчання для вітчизняних підприємств часто є критичним фактором, що визначає вибір відповідних методів. Тому вітчизняні підприємства виділяють ті методи навчання, які будуть мати найменші фінансові затрати. Це викликало необхідність оцінювання його обсягу, економічної ефективності, яка передбачає оцінювання якості робочої сили.

Оцінювання персоналу можна вважати основним елементом менеджменту персоналу, оскільки правильно проведене оцінювання визначає ефективність добору та розміщення персоналу, пошуку резервів зростання продуктивності, мотивації, стимулювання, кар'єрного просування і розвитку працівників підприємства.

Оцінювання персоналу — це процес визначення міри відповідності продуктивних якостей працівника, його трудової поведінки та результатів його діяльності певним вимогам організації з метою послідовного

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

нагромадження інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Одним із різновидів оцінювання персоналу є атестація — процедура системної формалізованої оцінки відповідності діяльності конкретного працівника чітким стандартам виконання роботи на даному робочому місці в даній посаді за визначений проміжок часу.

Однією з передумов ефективного оцінювання персоналу є встановлення оціночних показників. Вони можуть характеризувати як загальні положення, однакові для всіх працівників підприємства, так і специфічні норми праці і поведінки для конкретного робочого місця або конкретної посади. Всі показники оцінки персоналу можна умовно поділити на три групи:

1) показники результативності праці (зростання прибутку, виконання планових завдань, динаміка обсягу виробництва тощо);

2) показники професійної поведінки, включаючи фактори досягнення результатів праці (здібності і мотивацію) та показники безпосередньої професійної підготовки (рівень кваліфікації, професійний досвід, навички, самостійність у вирішенні поставлених завдань і т. ін.);

3) показники особистих якостей (відповідальність, порядність, здатність до навчання, здатність до швидкої адаптації, безконфліктність тощо).

Оцінювання персоналу має велике значення не тільки в управлінні персоналом, а й управлінні підприємством у цілому. Вона є основою для багатьох організаційних процедур, таких як прийом на роботу, звільнення, ротация (внутрішні переміщення), формування і раціональне використання кадрового резерву, об'єктивне регулювання заробітної плати, моральне стимулювання, визначення потреби в навчанні перспективних працівників тощо. Без налагодженої та надійної оцінки персоналу можна втратити найкращих працівників, наслідком чого може бути погіршення діяльності компанії на ринку.

**Висновки.** Таким чином, на підприємствах необхідно розробити загальну концепцію стратегічного розвитку кадрового потенціалу. При цьому особливої ваги набуває потреба створення у суспільстві постійного іміджу освіченості, професіоналізму, високої кваліфікації персоналу. Управлінські дії, з цього приводу, безпосередньо впливають на корпоративну культуру. Високий результат може бути отриманий лише тоді, коли всі співробітники, починаючи з керівника організації і закінчуючи рядовим співробітником, будуть залучені до процесу самовдосконалення. Планування, обмірковування своєї кар'єри формує ціннісну орієнтацію людини. А це ініціює самоусвідомлення і може сприяти корекції ціннісних орієнтацій, що в свою чергу позитивно вплине на діяльність всього підприємства.

#### Література

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. / Грішнова О. А. - К.: Знання, 2004. – 535 с.
2. Петрова І. Л. Оцінка персоналу в системі мотивації праці / І. Л. Петрова // Регіональні перспективи. - 2002. - № 3-4 (22-23). - С. 261-263.
3. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / Семикіна М. В. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.

Надійшла 23.12.2010 р.