

УДК 331.522.658.3

**Шкурат М.Є.**  
аспірант*Інституту економіки промисловості  
Національної академії наук України***СУТНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА****THE ESSENCE OF THE FORMATION  
OF COLLECTIVE LABOR POTENTIAL OF PERSONNEL****АНОТАЦІЯ**

У статті досліджується генезис теоретичних поглядів на поняття «організації праці» та її форми. Визначається сутність колективного трудового потенціалу персоналу підприємства. Розглядається трудовий менталітет як інструмент формування колективного трудового потенціалу, передумови формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу. Представлено структурно-логічну схему поняття «трудова менталітет».

**Ключові слова:** організація праці, трудовий потенціал, трудовий менталітет, управління персоналом, організація.

**АННОТАЦИЯ**

В статье исследуется генезис теоретических взглядов на понятие «организации труда» и ее формы. Определяется сущность коллективного трудового потенциала персонала предприятия. Рассматривается трудовой менталитет как инструмент формирования коллективного трудового потенциала, предпосылки формирования и развития трудового менталитета управленческого персонала.

**Ключевые слова:** организация труда, трудовой потенциал, трудовой менталитет, управления персоналом, организация.

**ANNOTATION**

The article explores the Genesis of the theoretical views on the concept of «labor organization» and its forms. Determine the nature of collective labor potential personnel. Labor mentality is seen as an instrument of collective labor potential, preconditions of formation and development of the labor mentality of the managerial staff. Presents the structural and logical scheme of the concept of «labor mentality».

**Keywords:** labor organization, labor potential, labor mentality, personnel management, organization.

**Актуальність теми дослідження.** Трудові ресурси підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Трудові ресурси надають руху матеріально-речові елементи виробництва, створюють продукт, вартість і прибавочний продукт у формі прибутку. Відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів підприємства полягає в тому, що кожен найманий робітник може відмовитися від запропонованих йому умов і зажадати зміни умов праці і модифікації неприйнятних, з його точки зору, робіт, перенавчання іншим професіям і спеціальностям, може, нарешті, звільнитися з підприємства за власним бажанням. Організовані в профспілки трудові ресурси виступають в якості суб'єкта переговорів з адміністрацією про умови праці та її оплати при укладанні колективних договорів на підприємстві.

Достатня забезпеченість підприємства потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання усіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і низка інших економічних показників.

Сучасна практика управління персоналом вимагає зміни уявлень про роль людини у виробництві. Вона перетворюється на унікальний ресурс, і відкриває нові можливості для підвищення результативності діяльності підприємства. Як складний біопсихосоціальний феномен людина наділена певними характеристиками, що обумовлені природою і соціумом, в якому вона реалізує свою діяльність. Серед таких характеристик особливе місце займає трудовий менталітет працівників. З цим явищем менеджер постійно стикається в процесі формування колективного трудового потенціалу. Нині, вирішуючи це завдання, управлінці керуються стандартними процедурами, такими як прийом, відбір, оцінка, планування персоналу тощо. При цьому не враховується той факт, що колективний трудовий потенціал персоналу формується із сукупності потенціалів окремих працівників. Їх об'єднання є одним із найбільш актуальних завдань сучасного менеджменту, особливо це стосується управлінського персоналу виробничої організації. Його успішне вирішення 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 та об'єднання останніх на цій основі у колектив.

**Аналіз останніх наукових досліджень** показав, що проблеми формування трудового потенціалу підприємства у цілому досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних вчених: структура трудового потенціалу, методичні підходи до його оцінки та планування розгляда-

ються у роботах В. Гавви, В. Гриньової, А. Кібанова, В. Пономаренка та ін. Особливостям управління персоналом підприємства у сучасних умовах присвячено праці М. Дороніної, П. Друкера, А. Колота, Дж. Коула, Т. Лепейко, Л. Маллінза, Г. Назарової, В. Співак, Г. Щюкіна, О. Ястремської та ін. Теоретико-прикладні аспекти дослідження трудового менталітету на макрорівні розглядаються у роботі Д. Богині та М. Семикіної.

**Метою роботи** є дослідження основних проблем та сутності формування колективного трудового потенціалу в сучасних умовах.

Перш ніж перейти до основних засад формування колективного трудового потенціалу, необхідно визначити сутність такого загального поняття, як «організація праці».

Слово «організація» означає взаємне розміщення і взаємозв'язок окремих частин чогось цілого. Із цього випливає, що організація праці – це способи впорядкування засобів, предметів та умов праці людини у технологічному процесі [3, с. 250].

Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів. Організація праці є об'єктивною необхідністю і невід'ємною складовою трудової діяльності людини. Вона має сприяти вдосконаленню всіх процесів праці, виробничих структур для досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва [1, с. 435]. Поняття «організація праці» по-різному тлумачиться науковцями, що найчастіше призводить до неоднозначного його розуміння.

На думку Л.І. Скібіцької, організація праці – це система заходів щодо раціонального використання робочої сили, в тому числі відповідна розстановка людей у процесі виробництва, розподілу і кооперації, методи нормування, форми і мотивація праці, організація робочих місць, їх обслуговування і необхідні умови праці [9, с. 360]. У свою чергу, Л.В. Балабанова під організацією праці розуміє систему здійснення трудового процесу, що визначає порядок і умови поєднання та здійснення складових його часткових трудових процесів, взаємодії виконавців та їх груп із засобами праці та один з одним для досягнення поставленої предметної мети спільної діяльності і забезпечення заданого соціально-економічного ефекту [2, с. 416].

Організація праці на підприємствах, в окремих галузях виробництва здійснюється в конкретних формах, різноманітність яких залежить від таких основних чинників: рівня науково-технічного прогресу, системи організації виробництва; психологічних факторів; особливостей екологічного середовища; а також від низки чинників, умовлених характером завдань, які вирішуються в різних ланках системи управління. Організація праці змінюється, вдосконалюється залежно від зміни цих чинників.

Щодо форм організації праці, то зазначимо, що форми організації праці визначаються рівнем розвитку продуктивних сил. Існують різні форми організації праці, під якими розуміються її різновиди в залежності від того, як вирішуються питання планування, обліку, оплати праці, його розподіл й кооперації. Вони змінюються і вдосконалюються залежно від зміни умов виробництва і насамперед із впровадженням нової техніки та прогресивних технологій. Найдосконалішою є така форма організації праці, яка забезпечує найбільш раціональну взаємодію робочої сили із засобами виробництва і дає змогу виробляти найбільше продукції необхідної якості з найменшими витратами.

Під формою організації праці М.М. Подоровська розуміє спосіб організації трудової діяльності, який регулюється певним, наперед визначеним розпорядком; зовнішнє вираження узгодженої діяльності керівника та підлеглого, що здійснюється у визначеному порядку і в певному режимі [8, с. 260].

На думку Н.Г. Швець, форми організації праці – це її різновиди, які відрізняються особливостями розв'язання питань з окремих напрямів організації праці. Вони визначаються відповідними системо-утворювальними ознаками та критеріями [10, с. 345].

Отже, аналізуючи думки вчених щодо визначення поняття форми організації праці, доцільно зробити власний висновок. Так, на нашу думку, під формою організації праці варто розуміти організацію трудової діяльності працівника, виконання покладених на нього обов'язків відповідно до нормативних актів, якими він керується у своїй діяльності, та створення оптимальної взаємодії працюючих людей, знарядь і предметів праці у певній сфері на основі доцільної організації робочих місць.

Наразі доцільно зазначити класифікацію форм організації праці.

За способом встановлення планових завдань і обліком виконаної роботи форми організації праці бувають:

1) індивідуальна – передбачає персоніфікований підхід до розподілу виробничих завдань, обліку виконаної роботи, нарахування заробітної плати на підприємстві;

2) колективна – характеризує колективний підхід до організації виробничого процесу.

Колективні форми організації праці мають найбільше поширення, оскільки найчастіше виробничий план доводиться до якого-небудь підрозділу, і за результатами виконання цього плану нараховується заробітна плата всьому підрозділу, з подальшим розподілом між окремими працівниками [4, с. 33-36].

Залежно від місця в ієрархії організації колективні форми організації праці, в свою чергу, діляться на групові, віддільні, секторні, цехові тощо. При цьому колективні форми організації праці поділяють за різними ознаками.

Залежно від способу поділу та кооперації праці при колективній формі організації праці розрізняють такі виробничі підрозділи:

1) з повним поділом праці – передбачає зайнятість відповідно до освітньо-кваліфікаційного рівня працівників на одному робочому місці;

2) з частковою взаємозамінністю – передбачає суміщення виконуваних робіт;

3) з повною взаємозамінністю – передбачає можливість використання праці на будь-якому робочому місці підрозділу, а також обмін робочими місцями відповідно до розробленої схеми.

Залежно від способу управління при колективній формі організації праці виокремлюють такі підрозділи:

1) з повним самоуправлінням – за умови визначення підрозділу виробничого завдання, а вирішення решти питань щодо організації виробництва і праці здійснює колектив підрозділу;

2) з частковим самоуправлінням – частина функцій управління централізована, а інша – делегована колективу підрозділу;

3) без самоуправління – централізація усіх функцій управління підрозділом [6, с. 267].

Офіційні колективи є юридично оформленими і діють у межах законодавчих норм і правил, встановлених на даному підприємстві. Виробничі зв'язки і стосунки будуються на основі посадових обов'язків працівників по ієрархії підпорядкованості. Дії членів таких колективів регулюються правилами і принципами раціональної бюрократії.

Неофіційні колективи ніде юридично не оформляються і виникають на підставі дій працівників, бажаючих встановити міжособистісні контакти і відносини не за посадами, а на базі особистих симпатій, поділюваних цінностей і життєвих цілей. Внутрішні зв'язки в них неформальні, але ієрархія підпорядкованості тут також може переглядатися залежно від поведінки лідера і близькості до нього окремих членів такого колективу.

Види трудових колективів з механізму освіти:

- створені за розпорядженням керівництва;
- склалися стихійно (неформально).

Види колективів за характером внутрішніх зв'язків:

- формальні;
- неформальні.

Усі трудові колективи різняться за психологічними особливостями. До психологічних характеристик трудового колективу належать:

– морально-психологічний клімат у колективі: головні цілі, заради яких створений і працює цей колектив; способи і засоби досягнення поставлених цілей; загальноприйняті норми і правила взаємин; справедливе, з точки зору кожного працівника, розподіл роботи і обов'язків;

- згуртованість колективу працівників;

– психологічна сумісність працівників у трудовому колективі: сумісність характерів, типів темпераменту; високий професійний рівень всіх працюючих в колективі;

– рівень психологічного тиску колективу на своїх членів і ступінь конформізму (схожості думок).

Отже, колективний труд є не просто сумою індивідуальних зусиль низки людей. Він став більш продуктивним, успішним і результативним, дозволив кожному члену колективу застосувати усі свої знання і вміння, придбати кращий досвід роботи [11].

Великий суспільний поділ праці та спеціалізація створили умови для виробничої кооперації. Із розвитком продуктивних сил одночасно йшов процес удосконалення колективної праці, утворення стійких трудових колективів на підприємствах. Основою будь-якого виробництва матеріальних благ і послуг став трудовий колектив.

Колективною працею можна досягти набагато більших результатів, ніж розрізною роботою такої ж кількості людей. Це відбувається завдяки величезному потенціалу трудового колективу.

Колективна праця дозволяє:

– передавати свої знання і вміння іншим членам колективу, отримуючи взамін на визнання і подяку за це, а при необхідності і отримувати нові знання і вміння;

– ставити цілі набагато більш високого порядку і вирішувати дуже складні і об'ємні завдання, ніж працюючи поодинці;

– мати співчуття, співпереживання своїх колег і отримувати їх підтримку не тільки в трудовому процесі, але верб побутових та інших життєво важливих питаннях;

– проявляти здібності, творчість та ініціативу кожного працівника, висувати нові ідеї, раціоналістичні пропозиції;

– підвищувати почуття відповідальності не тільки за власну роботу, але і за своїх товаришів, спільно вирішувати і домагатися виконання прийнятих рішень, виступати за принципом «один за всіх, всі за одного»;

– піддавати осуду і засудження справи і вчинки товаришів, не відповідають прийнятим у колективі нормам моралі і моральності, і навіть карати винних, аж до звільнення [6, с. 267].

Однак такий потенціал може проявитися тільки тоді, коли колектив повністю сформувався і набув всі притаманні йому властивості і якості, а також коли менеджер ефективно управляє діями як кожного члена, так і колективу в цілому.

Зрослий професійний рівень трудящих помітно полегшує організацію та координацію роботи колективу. Менеджер, спираючись на компетентності співробітників, може делегувати їм частину управлінських функцій або створювати з відповідних фахівців цільові

групи для вирішення складних професійних проблем, або розширити коло питань, вирішення яких можливе на основі самоврядності. Це, звичайно, не скорочує робочого часу менеджера, але звільняє його від рутинної, другорядної важливості роботи, дозволяє приділяти більше уваги самому трудовому колективу і кожного працівника окремо.

Трудовий колектив зможе розкрити свій потенціал повністю у тому разі, якщо менеджер буде планувати його роботу, починаючи з ротації кадрів і до найдрібніших питань організаційного та мотивуючого характеру. Залежно від виду колективу і його складу менеджер повинен створити надійну і ненав'язливу систему контролю за роботою і виявляти ставлення до справи всіх членів колективу [12].

Численні наукові дослідження свідчать, що управління трудовим потенціалом виробничої організації здійснюється у межах трьох підходів: економічного, органічного та гуманістичного. Кожен із наступних підходів відзначався ускладненням уявлень про людину, розширенням функцій менеджера, зміною його ролі в системі управління працівником. Сучасні соціально-економічні умови України об'єктивно вимагають перейти до гуманістичного підходу в управлінні трудовим потенціалом організації. Він передбачає створення менеджером відповідних умов для поєднання окремих трудових потенціалів персоналу, зайнятого інтелектуальною, творчою працею шляхом формування позитивної взаємодії між членами колективу та керівником. Це дозволить вирішити нагальні проблеми нарощення інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств, зокрема машинобудівної галузі.

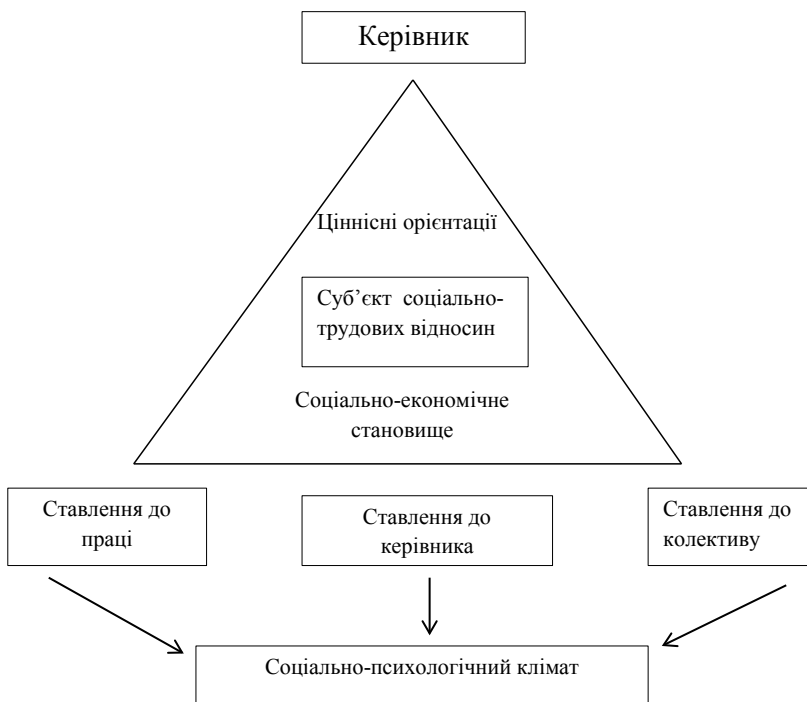


Рис. 1. Структурно-логічна схема поняття «трудоий менталітет»

За таких умов технологія формування трудового потенціалу виробничої організації потребує переосмислення. Основною причиною цього є той факт, що даний процес полягає не тільки у наповненні організації персоналом, який здатен виконувати певні функції. Він також має бути націленим на створення відповідних умов для об'єднання у колективі потенціалів кожного працівника для досягнення загальної мети організації.

Поняття «трудоий потенціал» розглядається як сукупність людських можливостей, а також можливостей організації, які мають бути використані для їх всебічного розкриття та розвитку. Він охоплює потенціали окремих категорій персоналу та містить наступні складові: психофізіологічну, демографічну, кваліфікаційну, інтелектуальну, соціально-психологічну. У зв'язку з тенденціями соціалізації менеджменту остання набуває особливого значення, оскільки без урахування її особливостей (рівня взаємодії людини та організації, спрямованості трудової поведінки працівника) неможливо сформувати колективний трудовий потенціал персоналу. Він представляє собою об'єднання можливостей усіх членів колективу для досягнення суспільних цільових орієнтирів на основі спільних цінностей трудової діяльності. Його ознакою слугує показник ціннісно-орієнтаційної єдності членів колективу [5, с. 33].

За допомогою формування та підтримки організаційної культури, позитивного стану соціально-психологічного клімату, а також надання соціально-трудоим відносинам у колективі певної спрямованості менеджер узгоджує особистісні та організаційні цінності працівника. Проте використання жодного з цих понять недостатньо для створення методичного підґрунтя щодо об'єднання трудових потенціалів працівників, які зайняті інтелектуальною працею. Звідси виникає необхідність введення до наукового обігу поняття «трудоий менталітет» в якості соціально-психологічної складової трудового потенціалу. Нині воно починає використовуватися в економічній сфері, зокрема у понятійно-категоріальному апараті менеджменту.

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 належать організаційна культура та стан соціально-психологічного клімату. На підставі цього



поняття «трудоий менталітет» доцільно представити у вигляді схеми.

Трудоий менталітет працівників проявляється у їх ставленні до керівника, колективу, праці. Показником ставлення персоналу до керівника є лояльність, яка вимірюється на основі таких індикаторів, як авторитет керівника, рівень довіри до нього з боку членів колективу. Показником ставлення працівників до колективу також є лояльність, що містить такі індикатори: якість службових відносин у колективі, взаєморозуміння між колегами. Ставлення персоналу до праці розглядається крізь призму її значущості для працівника як термінальної або інструментальної цінності. Перше вимірюється на основі оцінювання працівником своєї праці як можливості для самореалізації, прояву ініціативності, розширення повноважень, відповідальності; друге – на основі оцінювання праці як можливості задовольняти насамперед свої матеріальні потреби, досягати матеріально значущих результатів праці [7, с. 90-95].

Активізація факторів формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу відбувається у процесі соціалізації соціально-трудоих відносин, спрямованість якого задає керівник-лідер. Під впливом процесу соціалізації формується та розвивається трудоий менталітет працівника, що дозволяє йому ставати членом даного трудового колективу.

**Висновки.** Отже, аналізуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що організація праці – це система заходів, що забезпечує раціональне використання робочих кадрів, яка включає відповідне розміщення людей у процесі виробництва, поділ на ланки, методи виконання робіт, нормування й стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування і необхідні умови праці. Іншими словами – це сукупність процесів і дій зі встановлення чи вдосконалення порядку здійснення трудової діяльності задля одержання необхідних результатів. Як бачимо, організація праці є об'єктивною необхідністю і невід'ємною частиною трудової діяльності людини, яка забезпечує вдосконалення всіх процесів праці для досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва. І тому можна з упевненістю сказати, що виконання обов'язків працівниками відповідно до вимог законодавства, що регламентує їхню діяльність, дозволяє належно зорганізувати роботу та досягти бажаних результатів.

За сучасних умов особливого значення набуває гуманістичний підхід до управління персоналом виробничої організації. У його межах менеджер шляхом організації відносин у колективі, створення сприятливого організаційно-культурного середовища об'єднує трудові

потенціали окремих працівників у колективі, тобто формує колективний трудоий потенціал.

Понятійний апарат щодо формування колективного трудового потенціалу управлінського персоналу включає організаційну культуру, стан соціально-психологічного клімату, а також соціально-трудоі відносини у колективі та трудоий менталітет. Останній варто розглядати як спосіб сприйняття світу працівниками виробничої організації у координатах їхніх соціально-психологічних характеристик і ціннісних орієнтацій у трудовій діяльності, що формує їхню трудову поведінку та проявляється у ставленні до праці, колег, керівника. Передумовами формування та розвитку трудового менталітету управлінського персоналу виступають соціально-психологічні характеристики та ціннісні орієнтації у трудовій діяльності, а факторами – організаційна культура та стан соціально-психологічного клімату у колективі.

У процесі соціалізації трудоий менталітет працівників зазнає впливу через діяльність керівника-лідера, яка спрямована на формування певної організаційної культури та створення відповідного соціально-психологічного клімату.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аведян Л.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві: автореф. дис. ... к. е. н. / Л.І. Аведян. – Харків, 2000. – 435 с.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
3. Головка М.Л. Економіка праці: посібник / М.Л. Головка, В.П. Пастухов. – Львів, 2000. – 250 с.
4. Голубева Т.В. Особенности формирования трудового потенциала персонала производственного предприятия / Т.В. Голубева. – Х., 2008. – С. 33-36.
5. Дубінін В.В. Трудоий інтерес як соціально-філософський феномен / В.В. Дубінін // Збірник наукових праць Гілея (науковий вісник). – К. – 2009. – № 27. – С. 33.
6. Данюк В.М. Організація праці менеджера / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 267 с.
7. Дороніна М.С. Трудоий менталітет як предмет менеджменту / М.С. Дороніна, Т.В. Голубева // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 161. – С. 90-95.
8. Подорожская М.М. Организация труда: учебн. пособие / М.М. Подорожская. – К., 2004. – 260 с.
9. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
10. Швець Н.Г. Раціоналізація трудової діяльності: посібник / Н.Г. Швець. – К., 2004. – 345 с.
11. Fay Hanleybrown, John Kania «Channeling Change: Making Collective Impact Work» / Fay Hanleybrown [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ssir.org/articles/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](http://ssir.org/articles/entry/channeling_change_making_collective_impact_work).
12. Електронний конспект «Трудоий колектив та колективна праця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/biznes/trudovoy-kollektiv.html>.