

*Chernivets'ka oblast' for the year 2013]. Chernivtsi : Main Department of Statistics in the Chernivtsi region. [In Ukrainian]*

5. *Prohrama ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku Chernivets'koyi oblasti na 2014 rik [The program of economic and social development of the Chernivtsi region in 2014] Retrieved from [http://ukb-oda.cv.ua/files/dodatok%20\(1\).doc](http://ukb-oda.cv.ua/files/dodatok%20(1).doc) [In Ukrainian]*

6. *Stan ta perspektyvy rozvytku infrastruktury rehioniv Ukrainy [State and prospects of infrastructure development of regions of Ukraine] Retrieved from <http://www.fes.kiev.ua/new/wb/media/InfrASTRUKTURA.pdf> [In Ukrainian]*

7. *Karmazina, O. O. (Eds.) (2015). Zhytlovyi fond Ukrainy (Statystychnyy byuletyn') [The housing stock of Ukraine (Statistical Bulletin)]. Kyiv : State statistics service of Ukraine. [In Ukrainian]*

8. *Maksymenko, A. O., Tsymbalista, N. A., Bas-Yurchyshyn, M. A. (2015). Evaluation of the demographic potential formation conditions in the rural areas of the Western Ukraine. News of science and education, 10(34), 58-68. [In English]*

9. *Bruchovych, H. V. (Eds.). (2014). Zahal'noosvitni navchal'ni zaklady na pochatok 2014/15 navchal'noho roku (Statystychnyy byuletyn') [Secondary schools at the beginning of the academic year 2014/15 (Statistical Bulletin)]. Chernivtsi : Main Department of Statistics in the Chernivtsi region. [In Ukrainian]*

10. *Stratehiya rozvytku Chernivets'koyi oblasti na period do 2020 roku (Proekt) [Chernivtsi Oblast Development Strategy for the period until 2020 (project)]. Retrieved from [www.oda.cv.ua/page/strategiya-rozvitku-chernivetskoj-oblasti-na-period-do-2020-roku+%&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](http://www.oda.cv.ua/page/strategiya-rozvitku-chernivetskoj-oblasti-na-period-do-2020-roku+%&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua) [In Ukrainian]*

11. *Tsymbalista, N.A. (2014). Kompleksnyy rozvytok sil's'kykh terytoriy i prodovol'cha bezpeka Ukrainy [The comprehensive development of rural areas and food security of Ukraine]. Prodovol'cha bezpeka: svitovi tendentsiyi ta natsional'ni osoblyvosti: mater. nauk.-prakt. konf. (25 veresnya 2014 r., m. Odesa) [Food security: world trends and national characteristics: mater. of scientific-practic. conf. (September 25, 2014, m. Odesa)]. Odesa : Feniks, pp. 168-171. [In Ukrainian]*

УДК 331.101.6 : 338.24

**О. О. Петрашак**

*кандидат економічних наук,*

*доцент (б.в.в.з.) кафедри туризму та економічної теорії,*

*Буковинський державний фінансово-економічний університет, м. Чернівці*

**НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ ДЕФОРМАЦІЙ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ  
НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ  
ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ**

*У статті визначено основні підходи до управління людським капіталом, проаналізовано ціннісні орієнтації у сфері праці найманих працівників. Запропоновано класифікацію важелів активізації продуктивної праці. Обґрунтовано напрями подолання деформацій ціннісних орієнтацій працівників.*

***Ключові слова:** людський капітал, продуктивна праця, ціннісні орієнтації, соціалізація економічного розвитку, соціальне партнерство.*

**Petrashchak O. DIRECTIONS TO OVERCOME DEFORMATIONS VALUE ORIENTATIONS OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF INTENSIFIED LABOR PRODUCTIVITY**

*The article is devoted to defining the main approaches to management human capital and analysis the value orientations of employees in the labour sphere. There is proposed classification of levers for intensify of productive labour. There are justified the directions of overcoming deformations of value orientations of employees.*

***Keywords:** human capital, productive labour, value orientations, socialization of economic development, social partnership.*

Проблеми економічного розвитку тісно пов'язані із процесами соціалізації, що неминує зобов'язує управляти процесами відтворення з огляду на соціальне становище людини. Оскільки в сучасних умовах в Україні працівники чутливі до можливостей кращого задоволення соціально-економічних потреб, тому саме соціальні та економічні методи, чинники впливу виявляються більш дієвими для відповідальнішого ставлення до праці, нарощування професійної майстерності, вдосконалення трудових навичок, прояву більш високої зацікавленості у досягненні кращих результатів праці.

Аналіз наукової думки засвідчив, що упродовж останніх десятиліть відбувалася суттєва еволюція наукових поглядів на роль людини в економіці по мірі визнання цінності людського капіталу, пріоритетності потреб його гармонійного розвитку та ефективного використання. Так, Л. Коваль досліджує посилення ролі важелів активізації інноваційної праці, Д. Ліфінцева та О. Шляга - важелі управління людським капіталом, М. Семикіна акцентує увагу на поглибленні методів мотивації до продуктивної праці.

Проте, сьогодні виникла потреба у новітніх змінах у практиці забезпечення важелів формування ціннісних

орієнтирів у сфері праці, виходячи з позицій ефективного використання та розвитку продуктивних здібностей людського капіталу, високої відповідальності соціальних партнерів за результати спільної діяльності.

Головною метою цієї роботи є поглиблення теоретико-практичних засад залучення працівників до праці, розробка рекомендацій щодо формування ціннісних орієнтирів найманих працівників в сучасних умовах господарювання.

За оцінкою Національного інституту стратегічних досліджень на заваді реалізації ефективної державної політики економічно-соціального розвитку стають наступні системні вади:

- відсутність узгоджених та виконуваних довгострокових стратегій соціально-економічного розвитку та чітко сформованих і визначених інструментів реалізації цих стратегій. Відтак спостерігаються орієнтація на короткочасні результати та критичне зниження рівня особистої та корпоративної відповідальності за рішення, що приймаються, механізми та результати їх реалізації;

- погляд на соціалізацію економічного розвитку виключно як на сферу підтримки окремих категорій та груп населення, що призвело до того, що соціальні виплати, які постійно збільшуються, не впливають суттєво на масштаби бідності. Треба відзначити, що зазначена соціальна модель приваблива, перш за все для маргінальних прошарків, що знаходяться в соціальній апатії та живуть за рахунок виплат на дітей, різних пілг, не застосовуючи зусиль до зміни свого життя [7].

На нашу думку, при соціалізації економічного розвитку державна політика має реалізовуватись у двох взаємопов'язаних напрямках:

- ефективне використання людського капіталу, що передбачає підвищення якості людського капіталу, підвищення продуктивності та якості праці, зростання доходів, посилення трудової та соціальної відповідальності громадян;

- забезпечення належної якості життя, що полягає у створенні можливостей для розширеного відтворення людського потенціалу шляхом забезпечення добробуту членів сімей.

При цьому, ефективне використання людського капіталу повинно бути першочерговим, оскільки від цього прямо залежить економічне зростання, і як наслідок, забезпечення належної якості життя.

Політика щодо управління людським капіталом в умовах активізації економічного розвитку має бути спрямована на істотне покращення забезпеченості галузей висококваліфікованими працівниками шляхом вдосконалення системи оплати праці; створення ефективної системи підвищення кваліфікації; розроблення механізмів підвищення продуктивності праці. При цьому мають бути враховані світові тенденції зростання ролі людського капіталу, інформації, науки. М. Семікіною, З. Смутчак, С. Пасекою та Ю. Петровим систематизовані фактори, що демонструють оновлення підходів до трансформації цього процесу в Україні (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Оновлення підходів до управління людським капіталом в Україні**

№п/п	Чинники та умови	Результат
1.	Умови трудової діяльності на етапі трансформації соціально-трудова відносин	Соціально-трудова відносина вийшли за межі відносин в процесі праці
2.	Суб'єкти соціально-трудова відносин	Роботодавець, керівник, найманий працівник
3.	Характер соціально-трудова відносин	Відносина набули відверто суперечливий характер
4.	Спосіб регулювання соціально-трудова відносин	Підвищення ролі колективного та індивідуального договірного регулювання відносин між роботодавцем і найманими працівниками, проте, часто, формального характеру
5.	Роль держави	Створилися умови для підвищеної експлуатації праці за рахунок заниженої оплати праці, економії на умовах праці, збільшенні тривалості робочого дня
6.	Структурна перебудова економіки	Випереджальний розвиток невиробничої сфери, зростання зайнятості у сфері малого й середнього бізнесу; послаблення ролі трудового колективу; тенденції децентралізації колективних переговорів, поширення практики застосування індивідуальних трудових контрактів
7.	Глобалізація економічного життя. Зростання ролі інформації, науки, людської особистості. Пріоритетність завдань соціальної орієнтації	Головним джерелом інноваційного розвитку економіки стає використання людського капіталу. Зростає потреба в ефективних інвестиціях в людину. Виникає потреба у гуманізації та гармонізації соціально-трудова відносин, зростанні соціальної відповідальності держави, суб'єктів господарювання, громадян за створення гідних умов праці і життя технологій

*Джерело: розроблено автором на основі розвитку наукових підходів М. Семікіної, З. Смутчак, С. Пасеки та Ю. Петрова [6].*

Таким чином, модернізація економіки й суспільства, розпочата у незалежній Україні, мала не тільки позитивні та негативні наслідки, але й змінила характер управління людським капіталом. На сучасному етапі діяльності актуальним залишається питання, як узгодити особисті інтереси працівників та інтереси підприємств, установ, організацій у цілому з необхідністю підтримання довгострокової ефективності. Не менш важливо звернути увагу на те, що в результаті трансформаційних змін стара система

цінностей зникла, а нові мотиваційні цінності ще не закріпились у свідомості працівників. Тому особливо важливе місце займає формування ціннісних орієнтирів трудової діяльності в напрямі підвищення престижності високопродуктивної праці, усвідомлення перспективності професійного розвитку та необхідності прояву соціальної відповідальності за результати індивідуальної і колективної трудової діяльності.

На жаль, ситуація, яка склалась у реальному секторі економіки, демонструє відсутність стратегічного управління людським капіталом, і як наслідок, відсутність забезпеченості відтворення та економічного зростання.

Тільки незначна кількість організацій проводить дослідження працівників в Україні, основні з яких: Міжнародний кадровий портал HeadHunter країна, компанія «Делойт».

Так, зокрема остатнє опитування компанії «Делойт» охопило понад 3 300 HR-керівників та бізнес-лідерів у 106 країнах світу та є одним із найбільших глобальних досліджень у сфері управління кадрами, лідерства та актуальних проблем галузі. Кількість опитаних, які відзначили проблему залучення персоналу як надзвичайно важливу, зросла удвічі: з 26% у минулому році до 50% у поточному році. 60% опитаних відзначили, що не мають адекватної програми для оцінки процесу залучення персоналу та підвищення його ефективності, що вказує на неготовність вирішувати цю проблему. Лише 12% респондентів, що взяли участь в опитуванні, застосовують відповідні процедури для визначення і розвитку міцної культури залучення людського капіталу. Водночас лише 7% респондентів оцінили свою діяльність з оцінки, розвитку та підвищення ефективності процесу залучення та утримання персоналу на «відмінно»[9].

Не менш втішними є результати опитування працівників міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна, в якому брали участь 1175 респондентів із різних регіонів України. Відповідно до нього українці люблять свою роботу, але не задоволені розміром своєї заробітної плати. Перше місце зайняли не гроші, а перспективи кар'єрного зростання. Таке ставлення до роботи характерне для офісних працівників великих міст — спершу розвиток, а потім уже матеріальні фактори. Та головне, чим незадоволені більшість респондентів, – відсутність перспектив зростання. Незадоволеність рівнем оплати – тільки на другому місці. До списку також потрапили нецікаві завдання, неможливість розвитку, жорсткий графік роботи та інші. Таким чином, головні причини незадоволення своєю роботою носять не грошовий характер. Серед тих, кому більше за все не подобається рівень оплати в компанії, – працівники готельно-ресторанної сфери (78%), транспортного напрямку (68%) і агробізнесу (67%). На відсутність перспектив більше за інших нарікають медики (78%) і банківські працівники (68%). Про цю проблему також частіше за інших кажуть і спеціалісти виробничої та транспортної сфери [4].

Враховуючи вищенаведене, зміну національної моделі економічного розвитку слід розпочинати з посилення взаємозв'язку оплати та результату праці, особливо в державному секторі. Базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити працівників потрібної кваліфікації і підготовки й не повинна перевищувати 70–80% загального доходу. Решта частина доходу працівника повинна залежати від його особистого результату. Таким чином, пропонується активне залучення працівників в управління,

зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції. Але необхідно забезпечити умови отримання об'єктивної інформації та доведення умов преміювання і депреміювання до працівників.

Звичайно, що зважаючи на невисоку якість життя населення України, слабкий соціальний захист людей, надмірну експлуатацію праці, досягти високого рівня соціальної етики складно. Для виходу із цієї ситуації необхідно поєднувати матеріальні і нематеріальні мотиви до активізації зусиль працівників, що має стати також предметом соціальної підтримки з боку держави.

Вищенаведені результати анкетування працівників також показали, що потенціал соціального партнерства залишається практично незадіяним у вирішенні цих проблем та підвищенні відповідальності за результати спільної праці. Науково-технічні, технологічні і особливо соціально-економічні передумови зростання продуктивності праці вкрай рідко стають предметом обговорення соціальних партнерів на різних економічних рівнях, недостатньо враховуються в колективних трудових угодах, хоча правові засади для такого регулювання вже існують. У зв'язку з цим запропоновано в колективних договорах та угодах запровадити розділ «Людський капітал та шляхи його розвитку», що дозволить використати наявні можливості із підвищення продуктивності праці, наблизити її рівень до рівня заробітної плати, підвищити персональну відповідальність керівників підприємств, установ та організацій, голів профспілкових комітетів за виконання положень угод і договорів.

Крім того, враховуючи дії держави щодо розширення форм зайнятості, зокрема реєстрація законопроекту щодо сприяння застосування на ринку праці гнучких форм зайнятості населення та залучення до реалізації державної політики зайнятості населення посередників з працевлаштування, доцільно застосовувати гнучкі форми зайнятості. Збільшення ефективного використання людського капіталу може бути досягнуто шляхом створення важелів для заохочення працівників щодо підвищення свого професійного рівня та підвищення ефективності реалізації своєї здатності до висококваліфікованої праці.

Все це свідчить про необхідність визначення сукупності важелів активізації продуктивної праці у контексті тренду соціалізації економічного розвитку.

На жаль, у науковій літературі недостатньо розроблені теоретичні підходи щодо конкретного змісту та набору важелів підвищення продуктивності праці. О.Гелюх [1] виділяє методи регулювання соціально-економічних процесів на макроекономічному рівні, зокрема: податкова політика, що стимулює залучення ресурсів; перегляд ставок імпорتنних тарифів; використання експортних субсидій для стимулювання виходу вітчизняної продукції на зовнішній ринок; стимулювання створення нових організаційно-правових форм великих підприємств (вертикально-інтегрованих формувань); створення умов для об'єднання виробників (кооперування) у більші організаційні

одиниці; розвиток альтернативних видів діяльності для підвищення доходів.

На думку Л. Коваль, посилення ролі важелів активізації інноваційної праці пов'язано: з одного боку, з реформуванням соціально-правового простору, в якому перебувають інноватори, передусім захист прав на об'єкти інтелектуальної (промислової) власності, підняття престижу праці раціоналізаторів та винахідників, інженерної праці, відновлення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації інженерних працівників, підкріплення визнання у державі та на підприємстві новаторства гідною зарплатою, наданням певних соціальних гарантій і пільг; з другого боку, є необхідним вдосконалення економічного стимулювання інноваційної праці на основі реформування оплати праці й формування доходів на макро-, мезо-, мікроекономічному рівнях шляхом повернення оплаті праці її функцій; забезпечення урахування прояву творчості, результативності та складності роботи; матеріального заохочення зростання конкурентоспроможності працівників [2, с. 15].

У свою чергу, важелі управління людським капіталом, на думку Д. Ліфінцева [3] та О. Шляги [8], класифікуються на наступні групи із конкретними складовими:

1. організаційні – місія, ідеологія організації, принципи її діяльності; внутрішні нормативні документи; корпоративні стандарти поведінки; фірмовий стиль; система корпоративних заходів; організація процесу праці та відпочинку; селекція працівників; навчання працівників; робота профспілок;

2. економічні – система мотивації праці; страхування працівників; соціальна відповідальність; розподіл прибутків; укладення довгострокових контрактів;

3. інформаційні – історія організації; дотримання принципів культури керівництвом; особисте спілкування керівництва із працівниками; зв'язки з громадськістю;

4. соціально-психологічні – стиль управління; соціально-психологічний клімат; згуртованість; соціальна мотивація; соціально-психологічні особливості працівників.

М. Семикіна методи мотивації розглядає як сукупність прийомів та способів впливу на працівників, які спонукають його до ефективної праці, та об'єднує їх у такі групи:

- методи адміністративної мотивації (накази, розпорядження, інструкції, норми щодо виконання роботи з відповідними санкціями в разі невиконання, порушення трудової дисципліни);

- методи соціально-економічної мотивації (методи економічної мотивації: за результатами праці (проміжним, кінцевим), за статусом або рангом (оплата праці, премії, виплата дивідендів (участь у прибутку), надання пільг та компенсацій, відшкодування вартості житла, проїзду, харчування, лікування, участь у капіталі, інвестування у підготовку, розвиток працівників; оптимізація оподаткування доходу тощо); методи соціальної мотивації праці: забезпечення сприятливих та безпечних умов праці, саморозвитку, "збагачення" змісту праці, надання більшої самостійності в роботі; делегування більших повноважень, залучення до участі в управлінні, заохочення запровадженням гнучких графіків роботи, соціальних гарантій і пільг, соціального страхування, пенсійного забезпечення, розвиток соціальної інфраструктури та ін.);

- методи морально-психологічної мотивації (створення сприятливого психологічного клімату, підтримка ініціативи, оголошення подяки, нагородження грамотами, медалями, представлення до звань, висування на вищу посаду тощо) [5].

Проведений аналіз підходів науковців до класифікації важелів активізації продуктивної праці дозволив запропонувати авторську класифікацію (рис 1).



**Рис. 1. Класифікація важелів активізації продуктивної праці**

*Джерело: розроблено автором.*

В загальному, за умов обмежених фінансових та матеріальних ресурсів потребує, першочергово, залучення важелів для активізації продуктивної праці за такими напрямками:

– удосконалення оцінки праці, її соціально-економічного стимулювання на засадах соціального діалогу; підвищення відповідальності за індивідуальні та колективні результати праці через впровадження систем преміювання та депреміювання; розширення переліку надбавок і доплат у сфері праці залежно від рівня кваліфікації, продуктивності та майстерності у праці;

– управління кар'єрним зростанням та професійним розвитком; ефективне використання наявного людського капіталу та робочого часу через запровадження гнучких форм зайнятості; інвестування в покращання умов праці;

– сприяння задоволенню актуальних потреб працівників через розширення адресних соціальних пакетів з урахуванням освіти, кваліфікації, трудового стажу, віку, статі, сімейного стану, прояву трудової та інноваційної активності; створення сприятливого психологічного клімату на засадах формування позитивної корпоративної культури.

Отже, використання запропонованих важелів інтенсифікація відтворювальних процесів забезпечить не тільки ефективне використання людського капіталу, сприятиме формуванню сталих, соціально-правильних ціннісних орієнтирів трудової діяльності у напрямі підвищення престижності високопродуктивної праці, пріоритетності кваліфікаційного та професійного розвитку та соціальної відповідальності працівника, а й створить передумови для реального економічного зростання та відтворення економіки України.

### Список використаних джерел

1. Гелюх О. В. Методи та важелі державного регулювання соціально-економічних процесів в агропромисловій сфері / О. В. Гелюх // Економіка: реалії часу. — 2011. — №1. — С.135—138.
2. Кожем'якіна С. М. Методичні підходи щодо прогнозування продуктивності праці на макроекономічному рівні / С. М. Кожем'якіна // Формування ринкових відносин в Україні. — 2011. — №6. — С. 23—29.
3. Ліфінцев Д. С. Класифікація важелів управління корпоративною культурою [Електронний ресурс] / Д. С. Ліфінцев // Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України : матеріали 6-ої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції // Режим доступу: [www.confcontact.com/2009reform/4\\_lifincev.htm](http://www.confcontact.com/2009reform/4_lifincev.htm).
4. Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hh.ua/>.
5. Семикіна М. В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці / М. В. Семикіна // Науковий вісник Чернігівського державного інституту

економіки і управління. — 2010. — Вип. 3. — С. 160—168.

6. Семикіна М. В. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації: колективна монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека, Ю. Д. Петров. — Кіровоград: КНТУ, "КОД", 2012. — 300 с.

7. Формування моделі економічного розвитку України у післякризовому світі. — К.: НІСД, 2013. — 65 с.

8. Шляга О. В. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення / О. В. Шляга // Вісник економічної науки України. — 2010. — №1 (17). — С. 157—160.

9. Global Human Capital Trends 2015 Interactive Dashboard [Electronic resource]. — Access mode: <http://public.deloitte.com/media/human-capital/main-dashboard.html>.

### References

1. Geljuh O. V. (2011). Metody ta vazheli derzhavnogo reguljuvannja social'no-ekonomichnyh procesiv v agropromyslovij sferi [Methods and instruments of state regulation of social and economic processes in the agro-industrial sector]. *Ekonomika: realii' chasu*, 1, 135-138.
2. Kozhem'jakina S. M. (2011). Metodichni pidhody shhodo prognozuvannja produktyvnosti praci na makroekonomichnomu rivni [Methodological approaches to forecasting productivity at the macroeconomic level]. *Formuvannja rynkovyh vidnosyn v Ukraini*, 6, 23-29.
3. Lifincev D. S. (2015). [Classification levers of management corporate culture] *Social'no-ekonomichni reformy v konteksti integracijnogo vyboru Ukrainy*. Retrieved from : [www.confcontact.com/2009reform/4\\_lifincev.htm](http://www.confcontact.com/2009reform/4_lifincev.htm).
4. Mizhnarodnyj kadrovij portal HeadHunter Ukraini [International human resource portal HeadHunter Ukraine]. Retrieved from : <http://hh.ua/>.
5. Semykina M. V. (2010). Naukovo-metodychni zasady upravlinnja produktyvnistju praci [Scientific and methodological principles of management of labor productivity]. *Naukovyj visnyk Chernigivs'kogo derzhavnogo instytutu ekonomiky i upravlinnja*, 3, 160-168.
6. Semykina M. V., Smutchak Z. V., Pasjeka S. R., Petrov Ju. D. (2012). *Social'no-trudovi vidnosyny: problemy harmonizacii: kolektyvna monografija* [Social and labor relations: problems of harmonization: collective monograph] Kirovograd, KNTU, "COD", 300
7. Formuvannja modeli ekonomichnogo rozvytku Ukrainy u pisljakryzovomu sviti [Formation model of economic development of Ukraine in the post-crisis world]. K, NISS, 2013. 65
8. Shljaga O. V. (2010). Vazheli upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva v umovah s'ogodennja [Leverage human resources management of the enterprise in today's conditions] *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 157-160.
9. Global Human Capital Trends 2015 Interactive Dashboard. Retrieved from : <http://public.deloitte.com/media/human-capital/main-dashboard.html>