

УДК 331.108:656.13

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуто способи та методи визначення проблем трудового колективу підприємства, що застосовуються в сучасній літературі. Основна мета статті – запропонувати найбільш дієвий метод та відповідні методичні положення визначення проблем трудового колективу підприємства, в тому числі корінної проблеми.

Визначено, що на сьогодні існує достатня кількість напрацювань науковців з питань визначення проблем трудового колективу підприємства, однак відсутній єдиний універсальний метод здійснення цього процесу.

У статті запропоновані методичні положення визначення проблем трудового колективу підприємства із застосуванням сукупності дієвих методів – методу парних порівнянь та матричного методу, останній із яких передбачає побудову матриці значущих проблем трудового колективу. Такий підхід, на відміну від наявних, дозволяє встановити корінну (основну) проблему трудового колективу, яка є підґрунтям для виникнення інших проблем, та реалізувати заходи щодо її усунення.

Запропоновані методичні положення визначення проблем трудового колективу підприємства можуть бути впроваджені на підприємствах та в організаціях усіх галузей, що дозволить забезпечити ефективну роботу персоналу і підприємства в цілому.

Ключові слова: трудовий колектив, корінні проблеми, матриця значущих проблем.

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены применяемые в современной литературе способы и методы определения проблем трудового коллектива предприятия. Основная цель статьи – предложить наиболее действенный метод и соответствующие методические положения определения проблем трудового коллектива предприятия, в том числе корневой проблемы.

Установлено, что на сегодняшний день существует достаточное количество работ ученых по вопросам определения проблем трудового коллектива предприятия, однако отсутствует единый универсальный метод осуществления этого процесса.

В статье предложены методические положения определения проблем трудового коллектива предприятия с применением совокупности действенных методов – метода парных сравнений и матричного метода, последний из которых предусматривает построение матрицы значимых проблем трудового коллектива. Такой подход, в отличие от

существующих, позволяет установить корневую (основную) проблему трудового коллектива, которая является основой для возникновения других, и реализовать меры по ее устранению.

Предложенные методические положения определения проблем трудового коллектива предприятия могут быть внедрены на предприятиях и в организациях всех отраслей, что позволит обеспечить эффективную работу персонала и предприятия в целом.

Ключевые слова: трудовой коллектив, корневые проблемы, матрица значимых проблем.

T. VODOLAZHKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

DETERMINATION OF PROBLEMS OF WORK COLLECTIVE OF AN ENTERPRISE

Abstract. *The ways and methods of determining the problems of the work collective of the enterprise used in literature today have been considered in the article. The main purpose of the article is to offer the most effective method and the relevant methodological provisions of determining the problems of the work collective of an enterprise, including the root problem.*

It has been established that today there exists a sufficient number of developments of scientists on determining the problems of the work collective of an enterprise. However, there is no single universal method for the implementation of this process.

The methodical provisions of determining the problems of the work collective of an enterprise using the set of effective methods – the method of pair comparisons and the matrix method – have been offered in the article. The latter method implies construction of the matrix of significant problems of the work collective. This approach, unlike the existing ones, allows determining the root (main) problem of the staff, which is the basis for the emergence of other problems, and implementing measures to eliminate it.

The proposed methodological positions of determining the problems of the work collective of the enterprise can be implemented in enterprises and organizations of all sectors ensuring the effective work of the personnel and the enterprise as a whole.

Key words: *work collective, the root problems, the matrix of significant problems.*

Постановка проблеми. В останні роки все більшої ваги при підвищенні ефективності роботи підприємств і організацій усіх галузей господарювання України набуває їх основний ресурс – персонал.

Розвиток підприємств в цілому та посилення плідності їх роботи за рахунок персоналу зокрема вимагає забезпечення високого рівня його кваліфікації, компетентності, інновативності, мотивованості та сприятливого стану взаємин між членами колективу. Досягненню бажаного стану таких показників перешкоджають проблеми, що виникають у трудовому колективі підприємства. Вони хара-

ктеризуються значною кількістю та потребують їх оцінювання, упорядкування та вилучення.

Для усунення цих проблем доцільним є визначення основних (корінних) із них, що, як правило, стають підґрунтям для інших проблем трудового колективу підприємства. У зв'язку з цим нагальним завданням є застосування дієвого методу визначення корінних проблем трудового колективу з метою їх подальшого усунення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні є достатня кількість напрацювань науковців [1–9] щодо питань визначення проблем трудового колективу підприємства, однак відсутній єдиний універсальний метод встановлення основної (корінної) проблеми, що сприяє виникненню інших проблем трудового колективу.

Зазвичай, спеціалісти визначають проблеми трудового колективу підприємства після їх загострення або виникнення конфліктної ситуації, спираючись на певну суб'єктивну думку. У цьому разі певний ступінь умовності зробленого висновку, результати якого можуть бути відмінними у різних експертів, що приймають рішення.

Так, у переважній більшості випадків вчені та науковці (О.М. Миронова, О.В. Мазоренко, І.С. Блохіна, Н.Ю. Ляшок) [1, 2], досліджуючи проблеми трудового колективу, розглядають лише конфлікти та конфліктні ситуації, що вже виникли в колективі. У цьому разі основна увага приділяється якнайшвидшому їх вирішенню та усуненню наслідків, а не попередженню. Крім того, такий підхід не дозволяє виявити основну причину виникнення конфліктів зокрема та проблем у трудовому колективі підприємства в цілому.

Це обумовлює потребу у застосуванні більш дієвого методу визначення загальних та корінних проблем трудового колективу.

Невирішені складники загальної проблеми. Способи і методи визначення проблем трудового колективу підприємства, що застосовуються, не дозволяють обґрунтовано встановити саме корінні проблеми та мають суб'єктивний характер.

Формулювання цілей статті. Маємо на меті запропонувати доцільний метод і методичні положення визначення проблем трудового колективу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення загальних та корінних проблем трудового колективу підприємства про-

понується здійснювати із застосуванням матричного методу, а саме: шляхом побудови матриці значущих проблем трудового колективу.

Суттю матричного методу є пошук вирішення проблем та опрацювання сукупності цих проблем, названих проблемним полем. Побудова матриці значущих проблем трудового колективу дозволяє виділити найгостріші проблеми, що становлять основу проблемної ситуації та знаходяться в області Парето.

Послідовність визначення проблем трудового колективу зображена на рис. 1.



Рис. 1. Послідовність визначення проблем трудового колективу

Першим етапом запропонованої послідовності є виявлення загального переліку проблем трудового колективу певного підприємства. Так, наприклад, на ТОВ «Безм'ятежне» існують проблеми, пов'язані з багатьма факторами: фінансовими, інформаційними, технологічними, матеріальними та іншими ресурсами (табл. 1).

Таблиця 1

**Загальний перелік наявних проблем у трудовому колективі
ТОВ «Безм'ятежне»**

№ проблеми	Найменування проблеми в трудовому колективі ТОВ «Безм'ятежне»
1	Байдужість підлеглих до зауважень керівника
2	Недотримання графіка режиму роботи працівниками (запізнення на роботу)
3	Несвоєчасність виплати заробітної плати працівникам
4	Низький рівень заробітної плати
5	Відсутність системи преміювання
6	Низький рівень кваліфікації працівників
7	Низький рівень здатності у деяких працівників до самореалізації
8	Відсутність взаємоповаги між членами трудового колективу
9	Некоректні зауваження працівників один одному щодо здійсненої роботи
10	Велика кількість підлеглих у керівника знижує рівень контролю у трудовому колективі
11	Складна структура управління
12	Нераціональне використання робочого часу працівниками
13	Нестача коштів на навчання працівників для підвищення їх кваліфікації
14	Часті конфлікти між членами трудового колективу
15	Низька мотивація до роботи у працівників

Другий етап передбачає вибір найбільш важливих проблем трудового колективу шляхом проведення експертного оцінювання.

За цих умов необхідно спиратися на критерій ступеня їх важливості (значущості). За умови наявності значної кількості проблем трудового колективу з високою значущістю слід скористатися методикою оцінювання проблем, розробленою А.І. Пригожиним:

- уважно прочитати список проблем;
- викреслити з них ті, що є неважливими або повторюються в іншій формі;
- об'єднати проблеми в тих випадках, коли це необхідно;
- виділити з отриманого трансформованого списку проблем найбільш важливі;
- методом парних порівнянь визначити головну серед них (після того, як буде заповнена «пустографка» за описаною нижче методикою) [2] (третій етап).

Третій етап послідовності передбачає побудову «пустографки» проблем трудового колективу підприємства певними експертами. Для цього необхідно внести в її «голівку» і «боковик» номери проблем, обраних найбільш важливими; попарно зіставити кожну проблему горизонтального ряду з кожною проблемою з вертикального ряду за критерієм взаємовпливу.

У випадку, коли проблема з вертикального ряду викликає та (або) загострює проблему з горизонтального ряду, в клітинці їх перетину необхідно вставити стрілку по горизонталі зліва направо вгору. Якщо взаємозв'язок зворотній – стрілку спрямовують навпаки. У випадку, коли зв'язок між обома проблемами не прослідковується, ставиться нуль (0) (рис. 2).

		НОМЕРА ПРОБЛЕМ															
		*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
НОМЕРА ПРОБЛЕМ	1	*															
	2	↗	*														
	3	↗	↗	*													
	4	↗	↗	↗	*												
	5	0	↗	0	↗	*											
	6	0	0	0	↗	↗	*										
	7	↗	0	0	↗	↗	↗	*									
	8	↗	↗	0	0	0	0	↗	*								
	9	↗	↗	0	0	0	↗	↗	0	*							
	10	↗	↗	0	0	0	↗	0	↗	0	*						
	11	↗	↗	0	0	0	0	0	0	0	0	*					
	12	↗	↗	0	0	0	0	0	0	0	0	0	*				
	13	↗	↗	0	0	0	↗	0	0	↗	0	↗	0	*			
	14	0	↗	↗	↗	↗	0	0	↗	↗	0	↗	↗	↗	*		
	15	↗	↗	↗	0	0	0	0	0	0	0	↗	0	↗	↗	↗	*

Рис. 2. Матриця («пустографка») проблем трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне»

Обробка отриманої інформації дозволяє будувати графи, що відображають уявлення кожного з експертів про найважливіші проблеми підприємства і зв'язок між ними.

У результаті обробки «пустографок», заповнених кожним з експертів, виявляють чотири типи проблем трудового колективу (четвертий етап):

- корінні, які викликають або загострюють інші проблеми;
- вузлові, які залежать від певних проблем, але одночасно викликають або загострюють інші проблеми;
- підсумкові – є наслідком інших проблем;
- автономні – достатньо значні, але не пов'язані з іншими.

Розподіл загальних проблем трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне» за зазначеними типами містить табл. 2.

Таблиця 2

Розподіл загального переліку наявних проблем у трудовому колективі ТОВ «Безм'ятежне» за їх типами

Типи проблем	Перелік проблем ТОВ «Безм'ятежне»
Корневі	Низький рівень кваліфікації працівників
	Низька мотивація до роботи у працівників
	Недотримання графіка режиму роботи працівниками (запізнення на роботу)
	Відсутність взаємоповаги між членами трудового колективу
	Часті конфлікти між членами трудового колективу
	Складна структура управління
Вузлові	Низький рівень заробітної плати
	Недотримання графіка режиму роботи працівниками (запізнення на роботу)
Результуючі	Байдужість підлеглих до зауважень керівника
	Несвоєчасність виплати заробітної плати працівникам
	Відсутність системи преміювання
	Некоректні зауваження працівників один одному щодо здійсненої роботи
	Значна кількість підлеглих у керівника знижує рівень контролю у трудовому колективі
	Нераціональне використання робочого часу працівниками
	Нестача коштів на навчання працівників для підвищення їх кваліфікації
	Низька мотивація до роботи у працівників
Автономні	Низький рівень здатності у деяких працівників до самореалізації

Виявлені вище чотири типи проблем отримують шляхом побудови графів, що характеризують індивідуальне оцінювання різними експертами проблем трудового колективу підприємства (п'ятий етап). У цьому випадку експертами можуть бути керівник підприємства, заступники керівника, головний бухгалтер, головний інженер та інші (рис. 3).

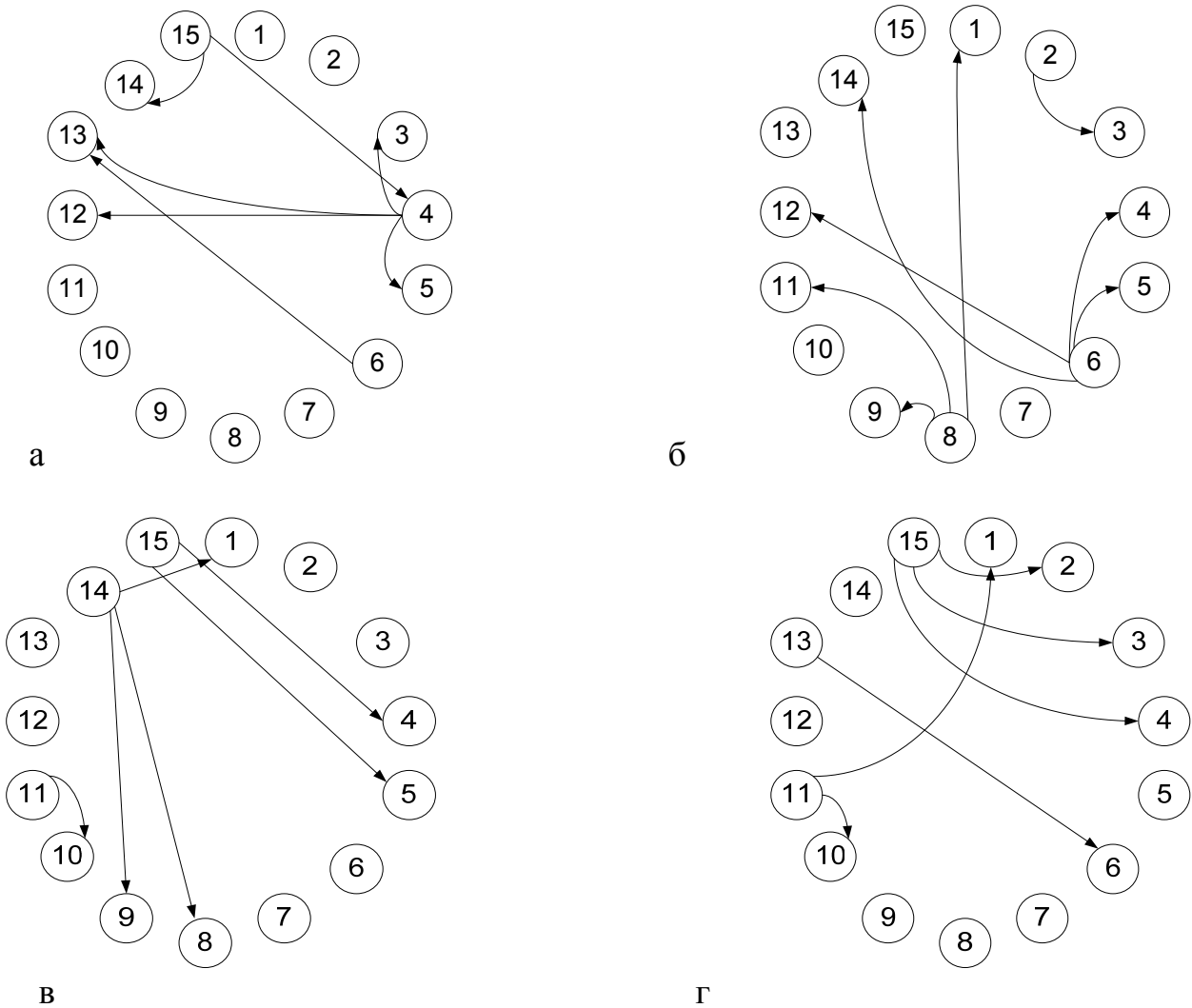


Рис. 3. Індивідуальна оцінка проблем трудового колективу
ТОВ «Безм'ятежне»: а – експерт № 1; б – експерт № 2;
в – експерт № 3; г – експерт № 4

Шостим етапом послідовності визначення проблем трудового колективу є агрегування виявлених проблем різними експертами в блоки та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними (рис. 4).

Формулюючи назви блоків агрегованих проблем трудового колективу підприємства, необхідно дотримуватися того, щоб їх назва була сформована, виходячи із тих проблем, що увійшли до складу певного блоку проблем трудового колективу, тобто в причинно-наслідковій формі. Такий підхід дозволяє спростити пошук причинно-наслідкових зв'язків між ними та визначити корінний блок проблем трудового колективу підприємства.

I. Низький рівень контролю керівництва щодо процесу роботи працівників 8, 9, 10, 11, 14
II. Недостатньо висока кваліфікація управлінського персоналу не дозволяє сформуванню політики системи преміювання працівників 5, 7, 15
III. Нераціональне використання ресурсів організації працівниками знижує рівень його розвитку 1, 2, 4, 12
IV. Застаріла система управління підприємством призводить до великої кількості скарг підлеглих 3, 6, 13

Рис. 4. Агрегування проблем трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне» в блоки

Визначення корінного блоку проблем трудового колективу підприємства здійснюють на сьомому етапі послідовності виявлення таких проблем шляхом встановлення взаємозв'язку між виділеними на попередньому етапі блоками агрегованих проблем трудового колективу (рис. 5). Таким чином, першим за значущістю корінним блоком проблем трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне» є блок I – «Низький рівень контролю керівництва щодо процесу роботи працівників».

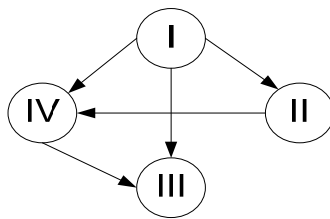
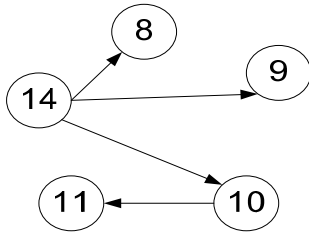
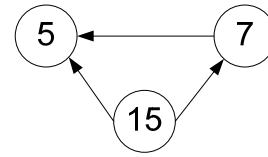


Рис. 5. Виявлення взаємозв'язку корінних блоків проблем трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне»

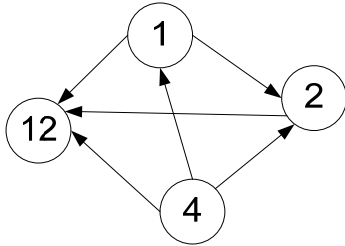
Восьмий етап запропонованої послідовності передбачає визначення корінної проблеми у кожному з чотирьох блоків проблем трудового колективу підприємства. У випадку, коли головну з двох проблем в межах одного блоку визначити складно, необхідно зважити всі «за» і «проти» й обрати найбільш вагому та головну серед них, яка і буде корінною проблемою блоку (рис. 6).



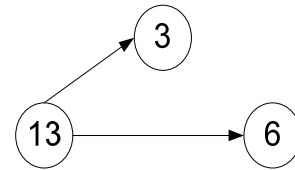
а I блок корінних проблем



б II блок корінних проблем



в III блок корінних проблем



г IV блок корінних проблем

Рис. 6. Взаємозв'язок проблем блоків корінних проблем
трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне»

Таким чином, корінною проблемою I блоку проблем трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне» є проблема № 14 «Часті конфлікти між членами трудового колективу», II блоку – № 15 «Низька мотивація до роботи у працівників», III блоку – № 4 – «Низький рівень заробітної плати», IV блоку – № 13 – «Нестача коштів на навчання працівників для підвищення їх кваліфікації».

На дев'ятому етапі послідовності здійснюють вибір корінної проблеми серед всіх виявлених корінних проблем чотирьох блоків проблем трудового колективу підприємства (рис. 7).

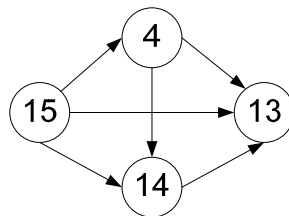


Рис. 7. Виявлення корінної проблеми серед корінних чотирьох
блоків проблем трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне»

Отже, корінною проблемою трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне» є проблема № 15 «Низька мотивація до роботи

у працівників», що разом з іншими проблемами, такими як: низький рівень заробітної плати, нестача коштів на навчання працівників та часті конфлікти між членами колективу призводить до несприятливого стану трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне».

Десятим етапом послідовності визначення проблем трудового колективу є розроблення заходів із вирішення корінної проблеми колективу. Для підвищення мотивації працівників ТОВ «Безм'ятежне» доцільними заходами є такі (рис. 8).



Рис. 8. Система заходів із вирішення корінної проблеми трудового колективу ТОВ «Безм'ятежне»

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення визначення проблем трудового колективу підприємства, що на відміну від наявних, базуються на застосуванні сукупності дієвих методів – методу парних порівнянь та матричного методу, останній із яких передбачає побудову матриці значущих проблем трудового колективу. Застосування такого набору методів дозволяє встановити корінну (основну) проблему трудового колективу, яка є підґрунтям для виникнення інших, та реалізувати заходи щодо її усунення.

Література

1. Миронова О. М. Конфліктологія : навч. посіб. / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 168 с.
2. Блохіна І.С. Вирішення конфліктів у трудовому колективі – обов’язок керівника / І.С. Блохіна, Н.Ю. Ляшок // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. – Донецьк : ДонНТУ, 2010. – С. 47–50. – Режим доступу : <http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/19750/1/Blohina%20I.%20S.,%20Ljashok%20N.%20Ju.pdf>.
3. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2008. – 336 с.
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 324 с.
5. Социальные отношения в трудовом коллективе и пути их совершенствования. – Режим доступа : <http://mirznanii.com/a/257822/sotsialnye-otnosheniya-v-trudovom-kollektive-i-puti-ikh-sovershenstvovaniya>.
6. Пилипенко П.Д. Проблеми теорії трудових правовідносин в умовах формування ринкової економіки України: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. – Львів, 2001. – 238 с.
7. С.В. Морозов. Трудовий колектив як суб’єкт вираження інтересів працівників на підприємстві, установі та в організації. – Режим доступу : rbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/.../cgiirbis_64.exe?
8. Криворучко О.М. Підхід до формування стратегій управління персоналом АТП / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 22. – С. 97–107.
9. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. пос. / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 200 с.

Рецензент: О. Н. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.