

РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАУПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯMANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF LABOR COLLECTIVE
IN MODERN CONDITIONS OF BUSINESS

УДК 65.012.32:331.108

Невмержицька С.М.

доцент кафедри менеджменту
Київський національний університет
технологій та дизайну

Себта Г.В.

магістр
Київський національний університет
технологій та дизайну

У статті розглянуто загальні властивості та етапи розвитку трудових колективів. Розвиток колективу визначено як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Сформульовано основні напрями розвитку та вдосконалення трудових колективів на прикладі підприємства. Запропоновано заходи для підвищення рівня розвитку трудового колективу.

Ключові слова: розвиток колективу, трудовий колектив, вдосконалення, управління, мотивація, навчання.

В статье рассмотрены общие свойства и этапы развития трудовых коллективов. Развитие коллектива определено как важный фактор повышения конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятия. Сформулированы основные

направления развития и совершенствования трудовых коллективов на примере предприятия. Предложены мероприятия для повышения уровня развития трудового коллектива.

Ключевые слова: развитие коллектива, трудовой коллектив, совершенствование, управление, мотивация, обучение.

The article describes the general properties and stages of development of labor collectives. The development of the collective is defined as a factor in increasing competitiveness and long-term development of the company. The basic directions of development and improvement of labor collectives on the example of the company are determined. Measures for raising the level of development of the labor collective are proposed.
Key words: staff development, labor collective, improvement, management, motivation, training.

Постановка проблеми. Однією з важливих умов успішної та швидкої інтеграції країни до ЄС, поліпшення ситуації у виробничій сфері та зростання національної економіки до рівня розвинених країн світу є розв'язання питань, пов'язаних з розвитком трудового колективу загалом та ефективного стимулювання праці робітників зокрема. Адже від якості та результативності праці робітників залежить процвітання як окремого підприємства, так і суспільства загалом.

Сучасні підприємства змушені не просто адаптуватися до нових ринкових умов господарювання, але й функціонувати в рамках мінливого зовнішнього середовища. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його інноваційної перебудови необхідний висококваліфікований персонал, здатний виконати ці завдання. Тому розвиток персоналу є однією з ключових функцій управління сучасними підприємствами.

Згідно з даними рейтингу Всесвітнього економічного форуму за рівнем розвитку людського капіталу Україна посідає 24 місце у світі (The Human Capital Report 2017, World Economic Forum), що відповідає рівню розвинених країн.

В Україні, яка володіє визнанням у світі кадровим та інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з виявленням та застосуванням резервів підвищення ефективності роботи колективу, роблячи акцент переважно на маніпулюванні зарплатою.

На даному етапі в умовах нестабільної економічної ситуації в країні питання формування, функціонування трудового колективу стоять особливо гостро. Адже від того, наскільки продумана та правильно визначена потреба в трудових ресурсах, як добре проведений відбір персоналу, які морально-психологічні умови панують в колективі, залежать розвиток та економічне процвітання будь-якої організації. Тому тема нашого дослідження зараз особливо актуальна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розв'язання проблеми управління трудовими колективами належить таким дослідникам, як Ю.М. Уткіна [1], М.Н. Новикова [2], Дж. Лайкер, Д. Майер [3], А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров [5], Т.В. Хлопова [6], А.О. Тітікова, В.І. Дибленко, О.О. Шевченко [7].

Аналіз останніх публікацій показав, що розвиток трудових колективів може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління персоналом підприємства [4].

У дослідженнях названих авторів розкрито сутність трудового колективу як економічної категорії, вивчено структуру трудового колективу, організацію та дисципліну праці в організації як первинному осередку соціально-економічних відносин суспільства, розкрито проблеми управління трудовим колективом.

Проте, незважаючи на велику кількість вчених, які займалися питаннями трудового колективу, залишаються недостатньо опрацьованими проблеми фор-

мування та розвитку трудового колективу в нових соціально-економічних умовах розвитку країни.

Відсутність стратегічної спрямованості в системі управління колективом призводить до зниження ефективності управління цими процесами, зменшує гнучкість і здатність до адаптації підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття теоретичних та практичних аспектів формування та розвитку трудового колективу підприємства в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі основні завдання дослідження:

- розкрити поняття трудового колективу, а також визначити його сутність;
- довести необхідність управління розвитком трудового колективу;
- розглянути основні етапи формування та розвитку трудового колективу, запропонувати удосконалений підхід до їх деталізації;
- визначити основні напрями розвитку та вдосконалення трудових колективів на прикладі підприємства;
- запропонувати систему заходів, за допомогою яких можна домогтися істотного підвищення рівня розвитку трудового колективу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до ст. 252-1 КЗпП України [8] трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Аналогічне визначення трудового колективу надане й у ст. 65 Господарського кодексу України [9].

Найважливішою характеристикою колективу є єдність цілей діяльності, які впливають із суспільних потреб та інтересів. Тому трудовий колектив – це соціальна категорія, але водночас і засіб досягнення мети.

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять через низку послідовних етапів (стадій), таких як формування, становлення, зрілість, старіння. Оскільки процес формування згуртованого трудового колективу організації є досить тривалим, доцільно виділити додаткові етапи його розвитку. На наш погляд, є необхідним виділення таких етапів, як підготовчий етап та закріплення інноваційних проектів або руйнування (табл. 1).

Кожний трудовий колектив розвивається індивідуально: одні проходять етапи розвитку швидко, інші – повільно. Мають місце випадки, коли затя-

Таблиця 1

Основні етапи розвитку трудового колективу

Етапи	Характеристика етапу
1) Підготовчий*	Полягає у створенні необхідних матеріально-технічних та організаційних припущень, що передують фактичному «народженню» колективу. Реалізується стратегічне планування, відповідно до якого здійснюються капітальні вкладення, оцінка потреб підприємства в кадрах, уточнюються посадові обов'язки.
2) Формування (зародження) колективу	Встановлюються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньокolleктивних зв'язків, затверджується певний стиль роботи. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні завдання, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання.
3) Становлення колективу	Утворюється актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення все частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним.
4) Зрілість колективу	Трудовий колектив має всі ознаки і виконує всі функції, які властиві трудовому колективу. Для цього етапу є характерними демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.
5) Старіння колективу	Призупиняється розвиток колективу, він втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру. Роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.
6) Закріплення інноваційних проектів або руйнування*	Колективи можуть рухатися або в бік розвитку, затвердження, закріплення інноваційних проектів, або в бік руйнування, регресу. На цій стадії колектив готується до розпуску. Інакше керівництво принципово змінює внутрішні цінності й орієнтації, в результаті чого трудовий колектив повертається на початковій стадії, знову проходять весь цикл етапів. Завдання управління полягає в тому, щоби безболісно вивести колектив із глухого кута, надати прискорення його розвитку.

* етапи, запропоновані авторами

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

гується проходження другого етапу, що може призвести до розпаду колективу, це є наслідком неякісного підбору працівників і низького рівня управління трудовим колективом.

Звертаючись до закордонного досвіду, згадаємо компанію “Toyota Motor Corporation”, на основі діяльності якої можна розглянути основні принципи й заходи постійного вдосконалення й розвитку трудового колективу. Адже стратегія розвитку цієї компанії вважається еталоном стратегії лідерства.

Компанія “Toyota” щороку проводить опитування серед різних категорій працівників з метою визначення їх рівня задоволеності роботою в компанії. За результатами опитування розраховується спеціальний індекс задоволеності, а також результати аналізу використовуються під час планування та вжиття заходів, які дадуть змогу робітникам працювати без передчуття тривоги.

Так, результати опитування працівників магазинів, проведеного у 2015 році, показали, що 71,9% робітників задоволені працею в компанії (рис. 1). Головними факторами, які забезпечили високий рівень задоволеності, були, як і за результатами опитування 2013 року, «Рівень заробітної плати» (найпоширеніший фактор), а також «Людські взаємовідносини на робочому місці» та «Якість та рівень роботи».

Опитування адміністративних та інженерно-технічних працівників, проведене у 2016 році, показало, що 78,0% робітників задоволені працею в компанії (рис. 2). Високий рівень задоволеності працівників забезпечили ті ж самі фактори, що і для працівників магазинів, а саме «Якість та рівень роботи», «Рівень заробітної плати» та «Людські взаємовідносини на робочому місці» (табл. 2).

Назвати головні причини успіху компанії досить складно, оскільки тут йдеться і про оригінальність продукції, і про працьовитість співробітників, і про завзятість керівництва, і про унікальні технологічні рішення.

Використовуючи досвід компанії “Toyota”, вітчизняні підприємства можуть створити ефективний мотиваційний механізм, який припускає активне використання для цих цілей досвіду передових підприємств, де досягнуті значні успіхи в цій сфері діяльності.

Наприклад, здійснення мотиваційного моніторингу потужною національною мережею будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр» покаже ставлення працівників до таких мотиваційних чинників, як, зокрема, високий заробіток, умови праці, влада і впливовість. Технологія виявлення значущості чинників для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням.

Проведення соціологічного дослідження кадровою службою допоможе розробити антикризові кадрові програми й коригувати їх виконання відповідно до параметрів внутрішньої ситуації.

Оскільки структура управління на підприємстві є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директору гіпермаркету, то використання мотиваційного моніторингу буде ефективним. Адже керівництву важливо мати не тільки прогнози, але й можливі засоби впливу на ситуацію.

Мережа гіпермаркетів «Епіцентр» для підвищення рівня розвитку своїх трудових колективів зараз вживає таких заходів.

1) Заходи з професійної та соціальної адаптації новачків.

Стратегічно більш правильним є напівзабутий спосіб адаптації за допомогою наставництва, який розглядається молодшим співробітником як спрямований на його розвиток. Водночас зовсім не обов'язково, щоб наставником був безпосередній начальник, їм може стати будь-який співробітник підрозділу, який добре розуміє сферу діяльності компанії.

Рівень задоволеності працівників роботою в компанії “Toyota Motor Corporation” (Японія) за результатами проведеного опитування

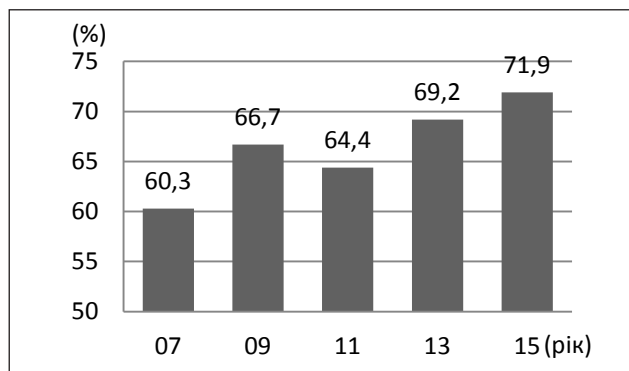


Рис. 1. За результатами опитування працівників магазинів

Джерело: побудовано авторами за даними [10]

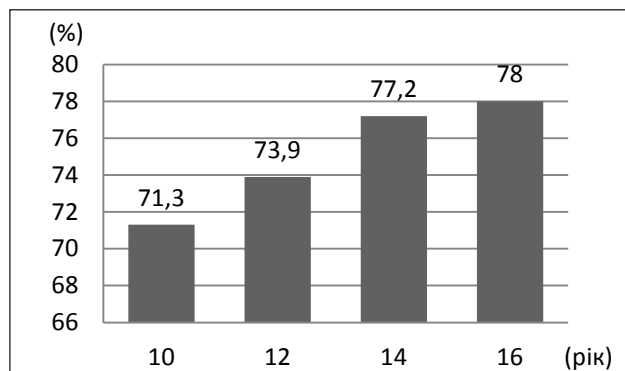


Рис. 2. За результатами опитування адміністративних та інженерно-технічних працівників

Основні фактори, які впливають на рівень задоволеності працівників роботою в компанії “Toyota Motor Corporation” (Японія) (за результатами опитування 2016 року)

Питання	Фактори		
	1	2	3
Задоволеність працею в компанії	Якість і рівень роботи	Рівень оплати праці (зарплата, бонуси)	Людські взаємовідносини на робочому місці

Джерело: [10]

2) Заходи, що стосуються складання плану соціального розвитку колективу, основними завданнями якого є розробка і вжиття системи заходів, що забезпечують гармонійне і всебічне підвищення якості життя персоналу підприємства та якості умов трудової діяльності.

Розробка плану соціального розвитку входить у компетенцію планово-економічного відділу і служби управління персоналом організації із залученням профспілкового комітету.

Єдиної методики для розвитку будь-якого колективу не існує, але можна запропонувати заходи, за допомогою яких можна домогтися істотного підвищення рівня розвитку трудового колективу.

– Впровадження системи пропозиції ідей.

Співробітники документально оформляють свої раціоналізаторські пропозиції та подають їх для розгляду до відповідних підрозділів організації. Пропозиція аналізується, оцінюється, підраховується економічний ефект від можливого впровадження. Сутність полягає в тому, що будь-який співробітник може запропонувати свою ідею щодо вдосконалення будь-якого процесу, що відбувається в компанії. Якщо ідея буде впроваджена, то співробітник отримує грошову премію.

– Створення служби мотиваційного моніторингу для задоволення першочергових потреб працівників і визначення мотиваційного потенціалу.

Її основна функція полягатиме у створенні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності згідно з комплексом оціночних показників мотивації.

Вжиття заходів із розвитку персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз дає змогу зробити такий висновок: трансформацію діяльності трудового колективу в умовах нестабільного економічного становища активізує вдосконалення організаційних засад у функціонуванні колективу. До них відносять насамперед новачі в організації праці в трудовому колективі, розвиток структурних організаційних елементів трудового колективу, зміцнення дисципліни праці на всіх рівнях, розвиток самоврядування.

Незважаючи на складні умови функціонування, вітчизняні підприємства повинні розробляти та впроваджувати власні методики з формування

та розвитку трудового колективу залежно від мети своєї діяльності та обсягу фінансових ресурсів, які можна використати для цієї мети.

Процес розвитку персоналу має відбуватися безперервно з урахуванням впливу зовнішніх факторів, вимог ринку праці, організаційних змін.

Для ефективного розвитку та мотивації трудового колективу доцільно застосовувати наведені у статті результати досліджень та вживати запропонованих заходів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Уткіна Ю.М. Трудовий потенціал підприємства: сутність, структура, підходи до її формування / Ю.М. Уткіна, І.В. Соломников // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. – № 43. – С. 223.
2. Новикова М.Н. Концепція управління трудовим потенціалом підприємства / М.Н. Новикова // Наука і життя України. – 2007. – № 1. – С. 39.
3. Лайкер Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Дж. Лайкер, Д. Майер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 584 с.
4. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємства / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 4 (155). – С. 203–206.
5. Чумиков А.Н. Связи с общественностью: теория и практика / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. – М.: Дело, 2010. – 560 с.
6. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособность работников в современных условиях. Методология и практика исследования / Т.В. Хлопова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. – 217 с.
7. Трудовий потенціал у підприємства / [А.О. Тіткова, В.І. Дибленко, О.О. Шевченко] // Економічні науки: зб. наук. пр. Сер.: Економіка та менеджмент. – Вип. 9 (2) (34). – Луцьк, 2012. – С. 518–523.
8. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII; редакція від 2 грудня 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
9. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144.
10. Офіційний сайт Toyota [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toyota-global.com/sustainability/society/employees>.

REFERENCES:

1. Utkina Yu.M. (2013), "Trudovyj potentsial pidpriemstva: sutnist', struktura, pidkhody do ii formuvannia", Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti, no. 43, p. 223.
2. Novikova M.N. (2007), "Konceptcija upravlenija trudovym potencialom predprijatija", Nauka i zhyttia Ukrainy, no. 1, p. 39.
3. Lajker Dzh. and Majer D. (2007), Praktika dao Toyota: Rukovodstvo po vnedreniju principov menedzhmenta Toyota, 2nded, Al'pina Biznes Buks, Moskva, Russia.
4. Mazhura I.A. and Nevmerzhyts'ka S.M. (2014), "Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 4, pp. 203–206.
5. Chumikov A. N. (2010), Svjazi s obshhestvenost'ju: teorija i praktika, Delo, Russia.
6. Hlopova T.V. (2004), Razvitie trudovogo potenciala i konkurentosposobnost' rabotnikov v sovremennykh uslovijah. Metodologija i praktika issledovanija, BGUJeP, Irkutsk, Russia.
7. Titikova A.O., Dyblenko V.I. and Shevchenko O.O. (2012), "Trudovyj potentsial u pidpriemstva", Ekonomichni nauky, no. 9, pp. 518–523.
8. Verkhovna rada URSR (1971), Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy: zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 1971 roku no. 322-VIII". Redaktsiia vid 02.12.2017 roku, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (Accessed 02 December 2017).
9. Verkhovnoi Rady Ukrainy (2003), Hospodars'kyj kodeks Ukrainy vid 16.01.2003, no. 436-IV (iz zminamy ta dopovnenniamy), Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), vol. 18, vol. 19–20, vol. 21–22, p. 144.
10. Ofitsijnyj sajt Toyota [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.toyota-global.com/sustainability/society/employees>.

Nevmerzhitska S.M.

Associate Professor

Kyiv National University of Technology and Design

Sebta H.V.

Graduate Student

Kyiv National University of Technology and Design

MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF LABOR COLLECTIVE IN MODERN CONDITIONS OF BUSINESS

Modern companies are forced to adapt to new market conditions of economic activity, but also operate within the framework of a changing environment. To increase the competitiveness of the company and its innovative restructuring necessary qualified staff able to perform these tasks.

In terms of human capital development, Ukraine occupies the 24th place (The Human Capital Report 2017, World Economic Forum), which corresponds to the developed countries, but Ukrainian companies do not use the tools associated with identifying reserves to increase the efficiency of the labor collectives. Therefore, at this stage of the development of a market economy, the issues of the formation and functioning of the labor collective are particularly acute.

In accordance with art. 252-1 of the Labor Code of Ukraine, the labor collective of the enterprise is formed by all citizens who by their labor participate in its activities on the basis of an employment contract (contract, agreement), as well as other forms regulating labor relations of the employee with the enterprise.

Each labor collective develops individually. In the course of its development, labor groups pass through a series of successive stages (stages): formation and development, maturity and aging. The article offers an additional detail of stages: preparation and consolidation of innovation projects or destruction.

Toyota Motor Corporation's development strategy is considered a benchmark for leadership strategy. Toyota regularly conducts employee satisfaction surveys to provide an index for measuring the results of these efforts, and uses the results of the analysis to plan and implement measures to enhance the development of labor collectives.

Using Toyota's experience, domestic enterprises can create an effective motivational mechanism. For example, creating a service of motivational monitoring in hypermarkets "Epicenter" contributes to a significant increase in the level of development of the labor collective.

Conducting sociological research with the personnel service will help to develop crisis management personnel programs and adjust the implementation of programs in accordance with the parameters of the internal situation.

Implementation of personnel development activities involves certain costs, however, as experience shows, it promotes progressive transformations in the company.